



# INTEGRATED REPORT

ニチレイグループ 統合レポート

# 2025





企業価値向上		収益性向上・成長期待			資本コスト低減	
価値創造プロセス	中期経営計画	財務戦略	海外戦略	無形資産 人財/知的資本/DX	事業戦略	サステナビリティ

# おいしい瞬間を届けたい

ニチレイグループは、「おいしい瞬間を届けたい」という普遍的な願いを胸に事業を展開しています。食品事業、低温物流事業、バイオサイエンス事業を掛け合わせ、今後も「人々に心の満足を提供する」企業であり続けます。



ニチレイグループ  
企業経営理念

ミッション(使命・存在意義)

暮らしを見つめ、  
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。

## 価値創造の軌跡(ニチレイグループのあゆみ)

# 心の満足を提供してきた ニチレイグループ

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、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。

### 1945ー

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を多角化



### 1960ー

電気冷蔵庫の普及に伴い冷凍食品も広まる。政府主導のコールドチェーン(産地から店頭まで鮮度を保ったまま食料品を運ぶ物流のネットワーク)構想に貢献



### 1980ー

女性の社会進出により冷凍食品への注目が高まる。バイオテクノロジーなど新規事業も積極的に開発



### 2000ー

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



### 2010ー

「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



### 2020ー

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



### 2024年度

売上高	7,021 億円
営業利益	383 億円
海外売上高比率	23.6%
ROIC	7.4%
ROE	9.6%

### 加工食品

冷凍食品売上高<sup>※1</sup>



# No.1

「本格炒め炒飯」発売以来  
24年連続 冷凍炒飯部門  
年間売上<sup>※2</sup>



# No.1

### 低温物流

冷蔵倉庫設備能力

国内シェア<sup>※3</sup>



# No.1

冷蔵倉庫設備能力

世界シェア<sup>※4</sup>



# No.5

### 水産・畜産

水産品・畜産品を  
調達している国数

約 **30** 国

### バイオサイエンス

分子診断薬の海外用製品  
「N-Histofine」ブランド  
出荷国数

**25** 国以上

1945 1950 1960 1970 1980 1990 2000 2010 2024年度

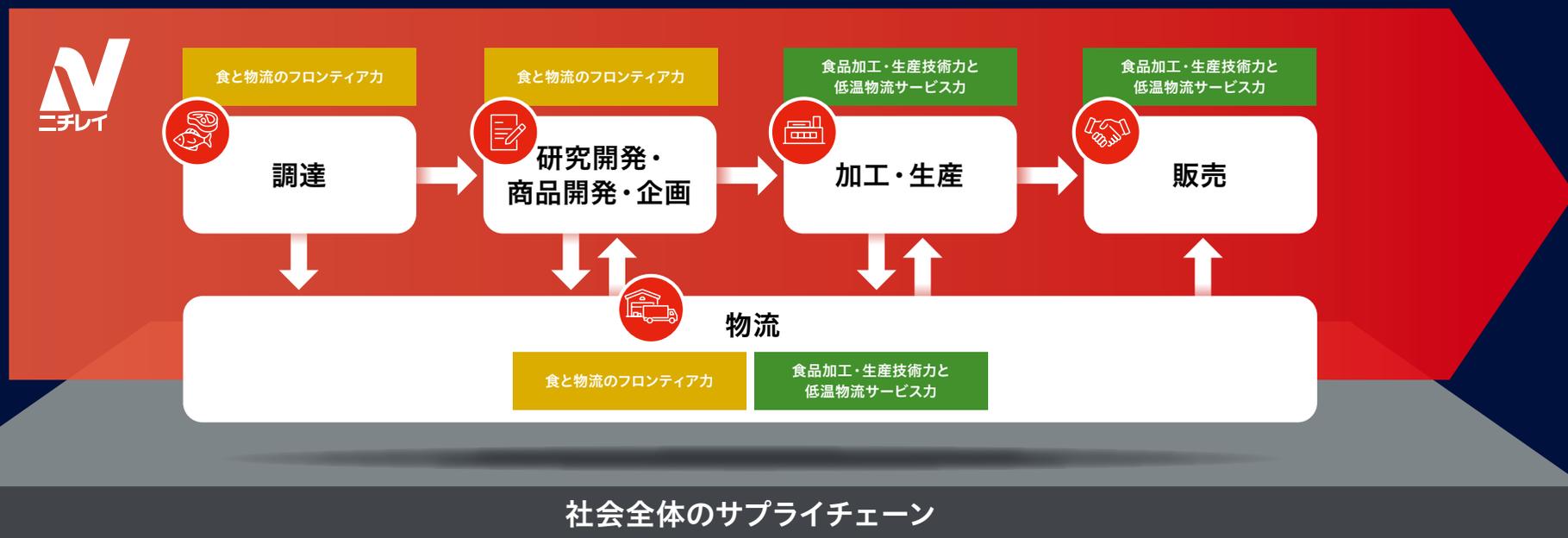
※1 出所：(株)食品産業新聞社「冷食日報」2025年7月31日掲載記事 ※2 出所：インテージSRI+冷凍調理炒飯市場2017年3月～2025年2月 各年累計販売金額/インテージSRI冷凍調理炒飯市場2001年3月～2017年2月 各年累計販売金額  
※3 出所：日本冷蔵倉庫協会「冷蔵倉庫の諸統計 2023年版」(各社にはグループ企業設備能力を含む) ※4 出所：GCCA(国際コールドチェーン協会)「Global Top25 List」2025年4月資料

## 磨いてきた独自の競争優位

食に深く関わる  
独自のバリューチェーン

ニチレイグループは、食の調達、加工、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。グループとして保持する機能の総合力で、設立以来、社会環境・経済環境の変化に適応しつつ新たな領域を開拓し、持続的な成長を実現しています。

全国規模のコールドチェーンと  
生産基盤を保有するグループ総合力

食と物流の  
フロンティアカ

挑戦を続け、社会課題を解決してきた  
歴史とDNA

食品加工・生産技術力と  
低温物流サービスカ

独自の素材調達ネットワーク  
国内No.1の高度な低温物流サービスカ  
「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人財

全国規模のコールドチェーンと  
生産基盤を保有するグループ総合力

日本全国を網羅する輸配送ネットワーク機能と  
生産基盤で、主力2事業において規模の優位性を発揮

企業価値向上		収益性向上・成長期待			資本コスト低減		取り組みの成果 (データセクション)
価値創造プロセス	中期経営計画	財務戦略	海外戦略	無形資産 人財/知的資本/DX	事業戦略	サステナビリティ ガバナンス	

## 磨いてきた独自の競争優位



### 歴史をかけて築き上げた 持続可能な調達力

サプライヤーと協働し、素材づくりから踏み込んできました。北海道産ニシンの調達から始まり、80年をかけて鮮度・おいしさ・安全・安心・健康・持続可能性の価値観に共感するサプライヤーを増やし、今では約30カ国にわたる調達ネットワークで外食、食品会社などへ多様な素材を提供しています。こだわりの素材を世に広めたいという想いは「未来価値素材」にも貫かれ、マングローブの森の生態系と共存したえびの養殖やメタンガス発生抑制に寄与する牛肉づくりがその一例です。食品事業統合によって、外販してきた食材を、加工食品事業の原材料として使用し加工度のグラデーションを多様化させる役割も担うようになります。こだわりの精神はニチレイグループ内での協働へと広がっています。

「亜麻仁の恵み牛」(P.55-56)

「生命(いのち)の森プロジェクト」  
えびの持続的供給と地球環境との共生を目指したプロジェクト  
<https://www.nichireifresh.co.jp/inochinomori/>

### 冷凍食品業界の未来を担う 「マーケティング力」と 「おいしさの再現力」

冷凍食品業界は今後ますます成長が期待されており、それに伴い新規参入も増加しています。

このような状況において私たちの競争優位性は、市場の動きやニーズを的確に捉えた商品を生み出す「マーケティング力」と、商品の目指すおいしさを設計し、独自の生産ラインで再現する「おいしさの再現力」にあります。

商品の戦略立案から開発までを一貫して推進するライン&マーケティング戦略部は、開発や営業など多様な経験を持つメンバーで構成されており、多角的な視点でアイデアが出てきやすい仕組みが特長です。研究開発や生産部門とも連携しながら商品カテゴリーごとの専門性を高め、当社ならではの競争優位性を発揮させる源泉となっています。

私たちは食への探求心を持ち続け、「マーケティング力」と「おいしさの再現力」で冷凍食品業界の未来の可能性を高めていきます。

### 「おいしさ」を実現する 生産現場

大規模生産をしつつ「おいしさ」も実現したい——生産部門では日々多くの商品を生産しており、その中で効率化・システム化も推進していますが、私たちが何より大事にしているのは「おいしさ」を追求することです。機械化でおいしさを実現する際、肝となるのは装置です。私たちはその一部を自社開発し、かつ工場のエンジニアリング担当者が日々調整を行っています。これらは他社には真似しにくい私たちの強みだと自負しています。生産部門がワクワクやチャレンジを感じるのは新商品のライン導入時です。新商品用の装置となるとやり方は教科書には載っていません。これまでに培ってきた経験や知識、他部門との連携など、持てる力を総結集し、未知の領域にチャレンジしながら「おいしい瞬間を届ける」サプライチェーンの大事な一つを担っています。

## 磨いてきた独自の競争優位



物流



販売

低温物流のすべてを担える  
食品インフラとしての使命感

通関、保管、輸配送、解凍・凍結、施設のエンジニアリング、3PL<sup>※1</sup>——低温物流を一手に担えることが他にはない特色です。

祖業として、国内冷蔵保管能力シェアNo.1企業として、食のコールドチェーンを支える社会インフラの役割を果たしてきました。「保管だけではなく集荷や配送もしてほしい」「冷凍品をチルドの温度帯で解凍してほしい」「複数メーカーから納入される商品を方面別に仕分けして各スーパーに納品してほしい」。創業以来、顧客の「ブレイン」として物流戦略を練り、要望に丁寧に応えることで、オペレーション力、優れた品質と価値あるサービスの開発力を磨き続けてきました。その過程で、ワンストップサービス<sup>※2</sup>、「SULS」(サルス)、冷凍食品物流プラットフォームという社会のニーズに合った選ばれる物流サービスを生み出しています。

庫内温度の上昇を防ぐために人の出入りを制限する商品保管へのこだわりや、顧客が指定する温度を保ったまま商品を届けるための車両の手配や納品ドライバーとの連携——取り扱う商品が食品であるからこそ、温度管理は最重要の品質基準です。私たちが品質を重視する根底にあるのは、社会のインフラを支えているという使命感。その使命感は、日本でも海外でも貫き通されています。

エンジニアの知見を活かした冷凍機の遠隔監視システムを開発(▶P.39)

次世代輸配送システム「SULS」(サルス)の社会的インパクト評価(▶P.52-54)

現場の声を活かす  
提案型の営業力

「おいしさの再現力」に加え、取り扱う食領域の幅広さは私たちの特長です。家庭用に加え、外食やスーパーの惣菜売り場、給食などの商材を扱う業務用においては食品事業統合により加工度の幅も広がっていきます。この豊富な商品群もアドバンテージですが、冷凍食品国内No.1企業となっているのはそれだけではありません。お客様によって抱えている課題・目指すところが違うため、それに合う商品の提案が欠かせません。営業部門は新入社員からトップまでお客様の所へよく会いに行きます。課題感や商品導入後のオペレーションに問題ないかなどお客様の声をダイレクトに聞くことができるからです。いただいた声はライン&マーケティング戦略部と連携、次なる提案につなげます。こうして幾人の想いを乗せて店頭に並び、業務調理のバックヤードを支える私たちの商品、ぜひご賞味いただきたいと思います。

※1 3PL (3rd Party Logistics) : サードパーティー・ロジスティクス

※2 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・運送を一気通貫で行うサービス

## グループシナジーの発揮

それぞれの強みが  
市場を切り拓く

～加工食品事業と水産・畜産事業を統合し、食品事業へ～

ニチレイグループは、2005年の分社化以来、各事業会社内での経営の意思決定と事業展開の迅速化に注力してきましたが、それぞれの強みを掛け合わせた「グループシナジーの発揮による収益拡大」のステージに立ちました。加工食品事業と水産・畜産事業とで、それぞれが保有してきた強みやネットワークを掛け合わせ、2026年4月1日をめどに調達から販売までのすべての機能を統合し、新ステージのニチレイグループを目指します。

加工食品  
事業水産・畜産  
事業

強み

おいしさの  
再現力・開発力

共通の強み

多様な販路

強み

素材調達力

## シナジー効果

2028年3月期 計画  
(2025年3月期実績比)売上高  
+145億円営業利益  
+15億円グローバルでの  
事業機会の創出

- ・北米での業務用向け水産品の販売拡大
- ・輸出機能の強化

原材料調達力の  
強化によるリスク低減

- ・主にチキンを中心とした安定的な原材料の調達確保

顧客獲得力の  
向上

- ・相互の販路活用による販売体制の強化
- ・加工度(素材・軽加工品・完成品)の異なる商品ラインアップの拡充

## グループシナジーの発揮

# 食品事業×低温物流事業 ニチレイ独自の シナジー拡大

## 各事業の強み

## 磨いてきた独自の競争優位

P.3-5

## 各々の 規模の優位性

を活かして  
グループシナジー  
を発揮

- 食品事業**
  - 食品工場と冷蔵倉庫を近隣に設置することで、工場から冷蔵倉庫までの**物流の効率化**に寄与
- 低温物流事業**
  - 食品事業の貨物を土台(ベースカーゴ)にして、**配送の効率化・安定化**を実現
  - 幹線基盤を活かしたさらなる**顧客獲得**を実現

## 今後の戦略

食品工場と冷蔵倉庫の近隣設置を通し、  
シナジーの強化を図る  
新中期経営計画での構想エリア(首都圏、関西、九州)



## 2035年に向けて(長期経営目標)

これからの10年、  
どう進むのか

ニチレイは将来どうありたいか、どうやってそこに向かうのか。私たちはこれを「N-FIT 2035」としてまとめました。長期的な競争優位性を確立し世界の人々の豊かな食生活と健康を支え続けるために、培ってきた競争優位とグループシナジーの発揮、海外事業の拡大、それを支える基盤の強化を進めていきます。これらのいくつかのイノベティブな戦術 (Innovative Tactics) を束にして推進し、「収益力の強化と資本効率の向上」につなげ、「N-FIT 2035」を達成します。ニチレイグループ全体で「おいしい瞬間を届けたい」という想いのもと、世界で必要不可欠な存在となるため歩みを進めます。

2025年度～2027年度

新中期経営計画

Compass×Growth  
2027重要事項  
(マテリアリティ)

## 新長期経営目標

## N-FIT 2035

Nichirei Future Innovative Tactics

競争優位とシナジー効果の  
さらなる発揮

- 主力カテゴリー強化、差別化された食品サプライチェーンの構築
- 食品事業と高度連携した冷凍食品物流プラットフォーム
- 新技術導入による自動化/省人化、アセットライトによる高い資本効率の実現

## 海外事業拡大スピードの加速

- 国内生販一体モデルを活用した食品事業基盤の確立
- ワンストップサービス/クロスボーダー輸送による事業基盤の確立
- 食品/物流事業の高度連携による独自のビジネスモデルの構築

## グローバル経営基盤の強化

- 多様性に富む高度な人的資本の最大化
- 強固でスリムな経営プラットフォームを持つ管理運営体制の構築
- 各国に適応した「ニチレイらしい」企業ブランドの展開

企業価値向上に資する  
環境負荷低減

- サプライチェーン全体での環境負荷軽減への取り組み
- 競争力強化につながるGXの実現
- 持続可能な資源の確保と調達

社会課題解決に繋がる  
ビジネスモデルの確立

- 社会課題を解決する独自性のある価値の創出
- 物流ビッグデータ活用事業モデルの確立
- 新たな食品/物流技術を生み出すR&D機能の強化

## 2035年度 目標

営業利益率

10%

ROIC

10%

海外売上高比率

40%

営業利益CAGR

8%以上

※2024年度実績比



## 社長メッセージ



**グループ長期経営目標のもと  
グループシナジーの発揮と  
スピード感のある海外事業の拡大で  
企業価値を持続的に高めます**

株式会社ニチレイ  
代表取締役社長

**大櫛 顕也**

## 社長メッセージ

## 6年間の成果および中期経営計画「Compass Rose 2024」の振り返り

社長就任から6年が経過し、7年目を迎えています。中期経営計画で言えば、2019年4月の社長就任とともにスタートさせた「WeWill 2021」、2022年4月からの「Compass Rose 2024」という2つの中期経営計画期間を終えたことになります。コロナ禍という未曾有の環境変化を経て、難しい経営の舵取りを迫られた激動の6年間でした。掲げた収益目標については計画どおりに達成し、「Compass Rose 2024」においては売上CAGR5.2%、営業利益CAGR6.8%、ROIC7.4%を達成しました。こうした数値を見ると、安定した成果をあげることができたと経営トップとして認識しています。

6年間、一貫して進めてきたのは事業構造の変革です。国内における事業変革を通じて収益力を強化することのほか、海外事業の展開を加速することにも力を注ぎました。そのための設備投資も大胆に実行し、「WeWill 2021」期間中の930億円、「Compass Rose 2024」期間中の962億円と合わせれば、1,892億円の資金を投入したことになります。こうした先行投資は必ず、今後の収益拡大につながるものと確信しています。

「Compass Rose 2024」の3年間は、事業を通じた社会課題の解決、資本効率の追求をテーマに掲げ、これに邁進しました。その結果、国内での資本効率の改善と、計画を上回る海外での売上伸長により、過去最高の業績を実現することができました。重点施策のうち、主力事業の成長と低収益事業の改善については、コストアップを背景とした価格改定や適正料金での収受が実現できたことが一つの大きな成果として認識しています。価格改定というのは往々にして、業界全体を巻き込んだ価格競争の引き金になってしまうことも多く、そこから不毛なパイの奪い合いに陥ってしまいがちです。しかし、私たちは加工食品や低温物流のトップランナーとしての自覚を持ち、業界の代弁者として先頭を切ってお客様と粘り強く意見交換をしました。各お取引先と現場で調整してくれた従業員の苦勞の賜物であり、こうした努力により、業界全体の収益確保に貢献できたことは大きな成果であったと評価しています。その意味でも、収益力や資本効率の状況については、外部向けに丁寧に説明することを重視しています。地域別に申し上げれば、国内では加工食品の資源を戦略カテゴリーに集中させたほか、新付加価値商品の展開を進めました。また、海外売上高の拡大については、北米において加工食品事業を伸長させたほか、欧州では低温物流事業を拡大させました。アジアでは、タイやマレーシアで

### 「Compass Rose 2024」の当初計画と達成状況

	2024年度(実績)	当初計画	達成状況
売上高	7,021億円	6,600億円	✓
海外売上高	1,658億円	1,300億円	✓
営業利益	383億円	370億円	✓
ROIC	7.4%	7%以上	✓
ROE	9.6%	10%以上	

の一部関連会社の連結子会社化も収益拡大に寄与しました。海外売上高比率も2025年3月期で23.6%まで拡大しましたが、スピード感という点では必ずしも満足していません。また、2024年度にニチレイフーズの中国子会社において元従業員による不正行為が判明しました。これまでもガバナンス向上を含む経営基盤強化に向けた取り組みは行っていたものの、不十分だったことを厳粛に受け止め、再発防止策を徹底します。これらを踏まえスタートさせた新中期経営計画「Compass×Growth 2027」(以下、新中計)では、海外事業の展開スピードの加速と収益力の向上とともに、経営基盤の強化に取り組む考えです。

事業ポートフォリオの観点では、事業別の目標ROICを

企業価値向上	収益性向上・成長期待	資本コスト低減
価値創造プロセス	中期経営計画	財務戦略
	海外戦略	無形資産 人財/知的資本/DX
	事業戦略	サステナビリティ
		ガバナンス

## 社長メッセージ



導入し、事業戦略の構築や予算策定、モニタリングに反映させるなど、資本効率の考え方を各部門に浸透させることができました。今後の戦略について各部門と議論する際に、収益目標だけでなく、資本効率を含めた議論ができるようになったことは大きな成果と言えます。水産事業・畜産事業においてもROIC経営を踏まえた構造改革に取り組んできましたが、食品事業統合におけるシナジー効果の最大化に向けた取り組みは、新中計期間での積み残しの課題としています。

※2024年度実績比

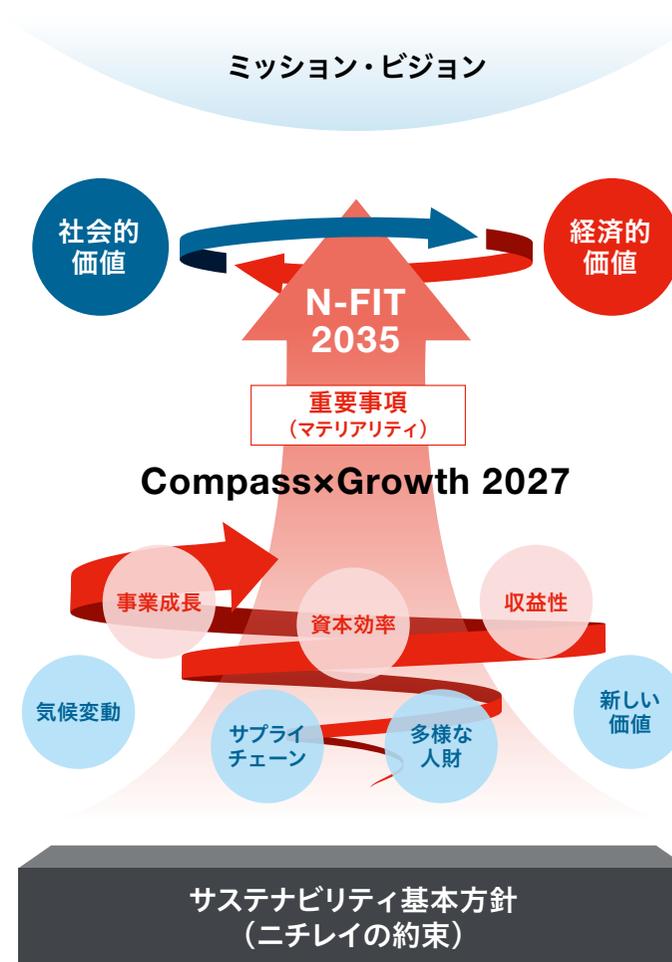
## 10年後の財務目標達成に向け、 収益力の強化と 資本効率の向上を図る

～新たな長期経営目標の策定～

2025年12月1日、ニチレイグループは創立80周年を迎えます。この節目となる年を出発点として、当社は新たな長期経営目標「N-FIT (Nichirei Future Innovative Tactics) 2035」を策定しました。2019年以降、食と健康を支える幅広い事業による持続的な企業価値向上を見据えた長期経営目標「2030年の姿」を掲げ、達成に向け取り組んできました。しかし、国内外における経営環境の変化を踏まえ、「収益力の強化と資本効率の向上」を目指す新たな長期経営目標を掲げることとしました。10年後である2035年を戦略的なターゲットとし、世界の人々の豊かな食生活と健康を支え続ける企業として、世界各地のステークホルダーから信頼される企業を目指します。

2035年の財務目標としては、営業利益率10%、ROIC10%、海外売上高比率40%、営業利益CAGR8%※以上を設定しました。売上の財務目標は設定せず、収益力の向上、資本効率を優先して事業活動の質を高めていきます。

マネジメント体系図





企業価値向上		収益性向上・成長期待			資本コスト低減		取り組みの成果 (データセクション)
価値創造プロセス	中期経営計画	財務戦略	海外戦略	無形資産 人財/知的資本/DX	事業戦略	サステナビリティ ガバナンス	

## 社長メッセージ

2035年の財務目標達成に向けては、マイルストーンである2030年の目標達成も重要です。地政学リスクも含め、経済環境については2030年ですら見通しにくい状況にあります。少なくともコストの上昇については、さまざまな領域でしばらく続くものとみています。こうした中で、国内では実質賃金の改善などにより、コスト上昇を上回る形で人々の生活水準が高まっていくというのが現時点でのベストシナリオです。ただ、経済が期待どおりに改善しないなど、仮に国内で思うようなキャッシュが生み出せない状況に陥ったとしても、2030年までには海外事業を含め全社では一定のキャッシュを生み続ける事業構造にしておきたいというのが私自身の想いです。国内市場は人口減少も見込まれる中で向かい風は強まっていくとみており、間接部門の生産性向上などにより資本効率を高めていくことが重要です。ただし、技術革新などを通じてカバーできるチャンスも十分にあると感じています。その意味では、海外事業の拡大によって得たキャッシュの一部は国内にも還元し、労働生産性のさらなる向上や新たな事業を生み出すことに力を尽くしたいと考えています。

## 国内とグローバルの双方で 収益力を強化し、 資本効率を向上させる

### ～中期経営計画の基本戦略～

「N-FIT2035」の実現に向けて、新たな中期経営計画「Compass×Growth 2027」をスタートさせています。テーマとしては「N-FIT2035」と同様、「収益力の強化と資本効率の向上」を掲げ、持続的な成長を支える経営および事業基盤づくりを進めます。具体的には、「競争優位領域の深掘りとグループシナジーの発揮」「地域別戦略にもとづく海外事業拡大」「人的資本経営の推進とグローバルガバナンス等の構築」という3つのグループ中期経営戦略を策定し、これに取り組みます。

国内においては、競争優位領域の深掘りを進め、ニチレイグループとしてのシナジーを意識した戦略を実行していきます。競争優位領域の深掘り策としては、まず、食品事業において、チキン加工品や米飯類といった戦略カテゴリーの利益最大化に取り組みます。具体的には、前中計期間中に投資を行った生産設備の稼働率を高め、投資効果の最大化を図ります。また、健康価値商品など新付加価値商品の販売を拡大します。また、低温物流事業では、成長

領域である冷凍食品物流プラットフォームの拡大のほか、リテール事業として価値を提供する顧客領域を川中へ拡大させ、顧客基盤を拡充します。グループシナジーの発揮については、食品事業内のシナジーと、食品事業と低温物流事業のシナジーの追求に注力します。前者の食品事業においては、海外を含めた調達から販売までのすべての機能を統合し、食品事業全体のシナジー効果を創出していきます。後者の食品事業と低温物流事業のシナジーでは、両事業のアセットである食品工場と冷蔵倉庫の立地特性と拠点数を活かすことで、物流の効率化や配送の効率化・安定化を図り、さらなる顧客獲得につなげます。こうしたアセットは当社の先達が時間をかけて拡充してきた大きな財産であり、高い参入障壁を有しています。今後は戦略的に食品工場と冷蔵倉庫の近隣設置を行いシナジー発揮を強化すべく、首都圏・関西・九州での設備投資の検討を進めています。

海外事業については、欧州、ASEAN、そして北米において、地域別および事業別に、オーガニックとインオーガニックの双方を駆使した事業成長を目指します。食品事業では、北米における開発力の強化、および生産機能を増加させていきます。具体的には、北米現地でのマーケティング力と国内の商品開発力・装置開発力を連携させ、ラインアップを拡充します。また、タイでは生産機能の整備を進

企業価値向上	収益性向上・成長期待	資本コスト低減	取り組みの成果 (データセクション)
価値創造プロセス	中期経営計画	財務戦略	海外戦略
		無形資産 人財/知的資本/DX	事業戦略
			サステナビリティ
			ガバナンス

## 社長メッセージ

め、収益性の安定化に努めます。低温物流事業では、欧州においてさらなる事業基盤拡充と収益力強化を図るほか、ASEANでは拡大する低温物流ニーズの確実な取り込みに加え、欧州のようなクロスボーダー輸送網の構築を目指します。

国内とグローバルでの収益力強化と資本効率向上のドライバーになるのが、これまでの80年間で積み上げてきた有形・無形の資産です。特に重要なのは人財であり、グループ人財が最大のパフォーマンスを発揮できる仕組みを構築します。一つは、海外事業の拡大に向けた海外人財の育成と報酬体系の明確化です。例えば、国内から現地へ赴任する従業員は、赴任地域によってさまざまな問題に直面することも少なくありません。こうした地域特有の課題を解決し、どの地域でも従業員とその家族が普通の生活を送ることができるよう配慮すること、および従業員のスキルに応じた報酬体系を整備することに着手しています。また、グローバルガバナンス体制構築に向け、現地従業員の役員登用なども視野に入れて取り組んでいきます。もう一つは、コンピテンシー評価の刷新です。制度自体は以前からあったのですが、これを運用しやすくして、昇格や人事異動などで活かせるようにアップデートしています。これを全社の取り組みとして制度の切り替えに着手しています。

また今後、人財の観点で強化したいこととして、デジタル技術の取り組みと、組織風土づくりがあります。当社が技術革新を通じて生産性を高めていくうえで鍵を握るのが、AI技術を含めたデジタル技術の取り組みです。この点については社長就任当初から強く意識していましたが、システムの更新などをアウトソースしてきたこともあり、戦略の企画・立案をする人財の不足が課題となっていました。現在はこの部分にも経営資本を積極的に投入し、外部人財を迎え入れて今後の情報戦略の立案を進めているところです。また、持続的な会社の成長に向けて、従業員一人ひとりが自ら考え解を出せる組織づくりにも力を入れています。トップダウンで指示を出すほうが短期的には早いと思いますが、継続性はありません。人財の確保・育成では、経営戦略と連動させることが課題となりますが、部署を超えて人財を流動化させ、キャリア採用も含めた多様な人財が活躍し、考えを発信できる組織風土を形成していきたいと考えています。今後は間接部門や本社機能の改革も進めるほか、デジタル化やDX戦略と絡めて人事制度の再構築にも取り組みます。

長きにわたる誠実な事業活動の積み重ねにより獲得した顧客関係資産も重要です。お客様との幅広いネットワークを活用することで、安定した事業を展開します。また、全国を網羅する冷蔵倉庫・食品工場のような製造資産や、

高効率な物流を支える知見やノウハウといった知的資産も重要な成長ドライバーと言えます。これらの資産は個々に力を発揮するというより、それぞれが有機的につながることで機能を発揮します。これこそが当社の強みであり、選ばれる企業であり続けられる理由がここにあります。

## 財務目標と財務戦略

新中計では、財務目標として、成長性・収益性・効率性にかかる財務指標を掲げました。成長性に関しては売上高CAGR4.4%と海外売上高比率30%を掲げ、収益性に関しては営業利益CAGR13.5%や営業利益率7.0%、ROIC8%以上を定めています。

8,000億円という売上規模、560億円という営業利益の目標達成を意識する際に重要な鍵となるのは、すでに申し上げたとおり、海外事業の拡大と国内事業での投資回収効果の実現です。グローバル展開の加速により、海外売上高比率は3年間で6.4ポイント増加させる計画としています。国内の設備投資については、昨今の建築資材や原材料の高騰や人件費の上昇などを織り込む形で回収する必要があり、今後もコスト高の傾向が続くことを考えると、高い成長性が見込める案件に投資を絞って行くことも重要となります。新中計期間中の設備投資につい

企業価値向上	収益性向上・成長期待	資本コスト低減	取り組みの成果 (データセクション)
価値創造プロセス	中期経営計画	財務戦略	無形資産 人財/知的資本/DX
	海外戦略	事業戦略	サステナビリティ
			ガバナンス

## 社長メッセージ

では、3年間で積み上げる1,700億円の営業キャッシュ・フローを見通したうえで、「Compass Rose 2024」の投資額を超える1,270億円を投入する計画です。ただし、足元の投資環境には厳しいものがあります。不安定な為替変動に加え、グローバルでの原材料・エネルギー価格の高騰も見られます。国内においては、人財不足と人件費上昇などのリスクも顕在化しています。こうした環境下にあっても、ROICを基軸とした資本効率重視の投資判断を徹底することで、回収可能性の高い良質な投資案件に資源を集中する戦略を貫き、高い投資効果を上げていく考えです。また、3年間で365億円の株主還元を想定していますが、あくまでも配当金の総額であり、自己株式の取得は別途考慮することとなります。

M&Aなどのインオーガニックな成長戦略投資については、今回新たに300~500億円という枠を設定しています。M&Aは計画することが難しいものですが、さらなる海外拡大に向け、これまで以上に多くの資源を配分していくという意識で設定しています。この投資枠を有効に活用することで、成長力を維持・向上させます。

## 未来に向けた想いと展望

私たちは今後、長期経営目標として新たに掲げた諸施

策を確実に遂行することで、長期的な競争優位性を確立します。当社が世界で必要不可欠な存在になるための取り組みを今まさに始動させています。

未来の経営人財を育成する取り組みも進めています。当社の未来を切り拓く経営者は、経営や事業に対する構想力を持ち、しっかりと言語化することで周囲を巻き込むことのできる人財であってほしいと思っています。過去の成果・経験から未来をこうしていきたいという絵を描き、さらに言葉にして伝えられることが、難しいけれども経営者として重要であると社長を務めて感じてきたことです。また、立案した戦略を実行に移せる人財であることに加え、その戦略に沿って周囲の人々が主体的・自律的に働きたくなるような職場を構築できる人財が上に立てば、持続可能な企業となることができます。

「食」という、人が生きるうえでなくてはならない産業を支える企業の一社として、私たちができること、挑戦すべきことはまだまだ多くあります。「食」が生み出す価値は、今後さらに多様化していき、単なる「食」の提供者という枠組みを超えた新しい価値、好みや状況に応じて個人が選択できるようなカテゴライズされた「食」を提供していくこともまた、私たちが提供すべき価値ではないかと思えます。私自身の思い出を振り返った際に、例えば、親と、友人と、パートナーとどこで何を食べたというように、思

い出には必ず食がついてきます。「ものづくり」と、「ものを届ける」事業を通して、そのような価値まで伝えたいと思って取り組んでいます。

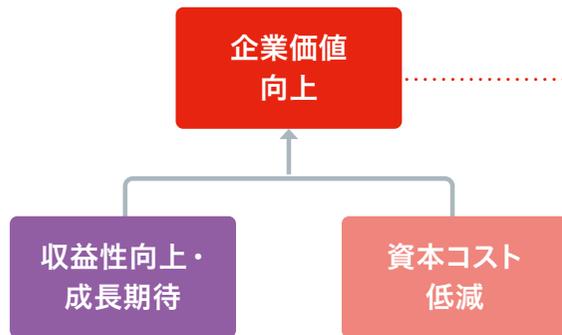
2035年には40%の海外売上高比率を実現し、名実ともにグローバル企業として世界に認められることで、その比率はその後もさらに高まっていくことでしょう。ただ、そのような海外事業中心の事業構造になったとしても、当社は日本で生まれた企業であることを忘れるべきではないと思っています。今後も質の高い食文化や、「食」に対する細やかな配慮を持ち続ける日本企業としての誇りを持ち続け、世界各地に根を張る、世界の「食」に貢献する企業グループでありたいと思います。

大きなビジョンに向けて、一つずつ課題を解決していくニチレイの今後の取り組みに、引き続きご支援をいただければ幸いです。



# 当レポートの編集方針／目次

統合レポート2025は、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの方々との質の良い対話に寄与するツールとすべく、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作成しています。



## Point 1

2025年12月1日に創立80周年を迎えるニチレイグループが築き上げた**競争優位性**を説明します。

## Point 2

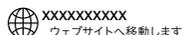
長期経営目標「N-FIT2035」の実現を目指し、2025年度から始まる**中期経営計画「Compass × Growth 2027」**を設定しました。

## Point 3

成長の源泉となる**無形資産**は、持続的な企業価値向上に不可欠です。今回は特に**全戦略を実現していく人財とガバナンス強化**についてフォーカスします。

## レポートの使い方

本レポート内にはページ間の移動、外部サイトの参照のためのナビゲーションを設けています。



PDF上側のIndexガイドをクリックすると、該当ページに移動することができます。

## Section 1 優位性と目指す姿

- 1 ミッション・ビジョン
- 2 価値創造の軌跡(ニチレイグループのあゆみ)
- 3 磨いてきた独自の競争優位 **Point 1**
- 6 グループシナジーの発揮 **Point 2**
- 8 2035年に向けて(長期経営目標) **Point 2**
- 9 社長メッセージ

## Section 2 企業価値向上

- 15 当レポートの編集方針／目次
- 16 価値創造プロセス
- 17 グループ重要事項(マテリアリティ)
- 19 中期経営計画の変遷
- 20 中期経営計画「Compass×Growth 2027」 **Point 2**

## Section 3 収益性向上・成長期待

- 22 財務戦略
- 26 海外戦略
- 28 無形資産
- 28 人財戦略 **Point 3**
- 37 知的資本
- 40 DX戦略
- 42 事業ポートフォリオ
- 44 事業戦略 加工食品
- 45 事業戦略 水産・畜産
- 46 食品事業(加工食品×水産・畜産)統合対談 **Point 2**
- 49 事業戦略 低温物流
- 50 欧州事業の軌跡 **Point 1**
- 51 事業戦略 バイオサイエンス
- 52 事業を通じた社会課題の解決
- 52 「SULS」(サルスの社会的インパクト評価)
- 55 「亜麻仁の恵み牛」
- 57 「抗原検査キット」

## Section 4 資本コスト低減

- 58 サステナビリティ経営の推進
- 59 グループ重要事項(マテリアリティ)のKPI
- 60 サステナビリティの取り組み
- 68 安全な商品とサービスの提供(品質保証)
- 70 ステークホルダーエンゲージメント
- 72 社外取締役メッセージ **Point 3**
- 75 役員情報
- 78 コーポレートガバナンス **Point 3**
- 87 内部統制/コンプライアンス/リスクマネジメント

## Section 5 取り組みの成果 (データセクション)

- 89 主要連結経営指標の推移
- 91 非財務データ推移
- 92 グローバルネットワーク
- 94 外部評価
- 95 株式情報
- 96 真正表明/会社情報/コミュニケーションの全体像

# 価値創造プロセス

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

### 外部環境

#### 機会

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

#### リスク

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

### インプット

※数値は原則として2024年度末データ

#### 財務資本

- 総資産: **4,992億円**
- 自己資本比率: **52.1%**
- フリー・キャッシュ・フロー(配当前): **208億円**

#### 製造資本

- 生産拠点: 国内 **20** 拠点  
海外 **7** 拠点
- 冷蔵倉庫設備能力:  
国内 **155万**トン  
海外 **91万**トン

#### 知的資本

P.37-39

- 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

P.28-36

- 連結従業員数: **16,626名**
- 専門性を持った人財
- 平均勤続年数:  
男性 **18.2**年  
女性 **15.9**年

#### 社会・関係資本

- 販売ネットワーク
- 物流ネットワーク
- 社会貢献寄付金額: **6.7億円**

#### 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**



磨いてきた独自の競争優位 (P.3-5)

### アウトプット

#### 加工食品

財務成果

資本効率の向上

具体的商品・サービス

米飯類・チキン加工品などの戦略カテゴリーの強化

#### 低温物流

財務成果

海外事業の拡大

具体的商品・サービス

ワンストップサービスの強化

#### 水産・畜産

財務成果

構造改革の推進

具体的商品・サービス

付加価値の高い未来価値素材の取り扱い拡大

#### バイオサイエンス

財務成果

収益性の向上

具体的商品・サービス

分子診断薬と検査装置の販売拡大

### アウトカム

#### ステークホルダーとの協創

お客様	株主・投資家
ビジネスパートナー	従業員
地域社会	業界団体・NGO・NPO・イニシアチブ

ステークホルダーエンゲージメント (P.70-71)

#### 経済的価値

	2025年度目標
営業利益率	10%
ROIC	10%
海外売上高比率	40%
営業利益CAGR	※2025年3月期末実績比 8%以上

#### 社会的価値

	詳細/2030年度目標
新たな価値の創造	□ P.46-48, P.55-56
環境負荷低減	CO <sub>2</sub> 排出量削減 Scope1、2 △42% Scope3 △25% □ P.60-62
持続的な原材料・水資源の調達	□ P.63
人権リスク低減	ESG デューデリジェンス 実施率100% □ P.65-67

持続可能な社会の実現

# 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前長期経営目標「2030年の姿」の実現に向け、2020年に5つの重要事項(マテリアリティ)を特定し、それぞれについてのありたい姿を設定しました。新長期経営目標「N-FIT 2035」においてもマテリアリティの考え方を継承しています。また、中期経営計画「Compass×Growth 2027」は、2035年へ向けたサステナビリティ経営の深化の期間と位置づけ、グループ目標とともに事業別の目標を設定し、事業戦略とサステナビリティ戦略の一体化を図っています。

## 重要事項(マテリアリティ)特定プロセス

マテリアリティの特定プロセスの詳細はニチレイグループ統合レポート2020をご参照ください。

ニチレイグループ統合レポート2020  
[https://www.nichirei.co.jp/sites/default/files/inline-images/ir/integrated/pdf/ngir2020\\_all.pdf](https://www.nichirei.co.jp/sites/default/files/inline-images/ir/integrated/pdf/ngir2020_all.pdf)

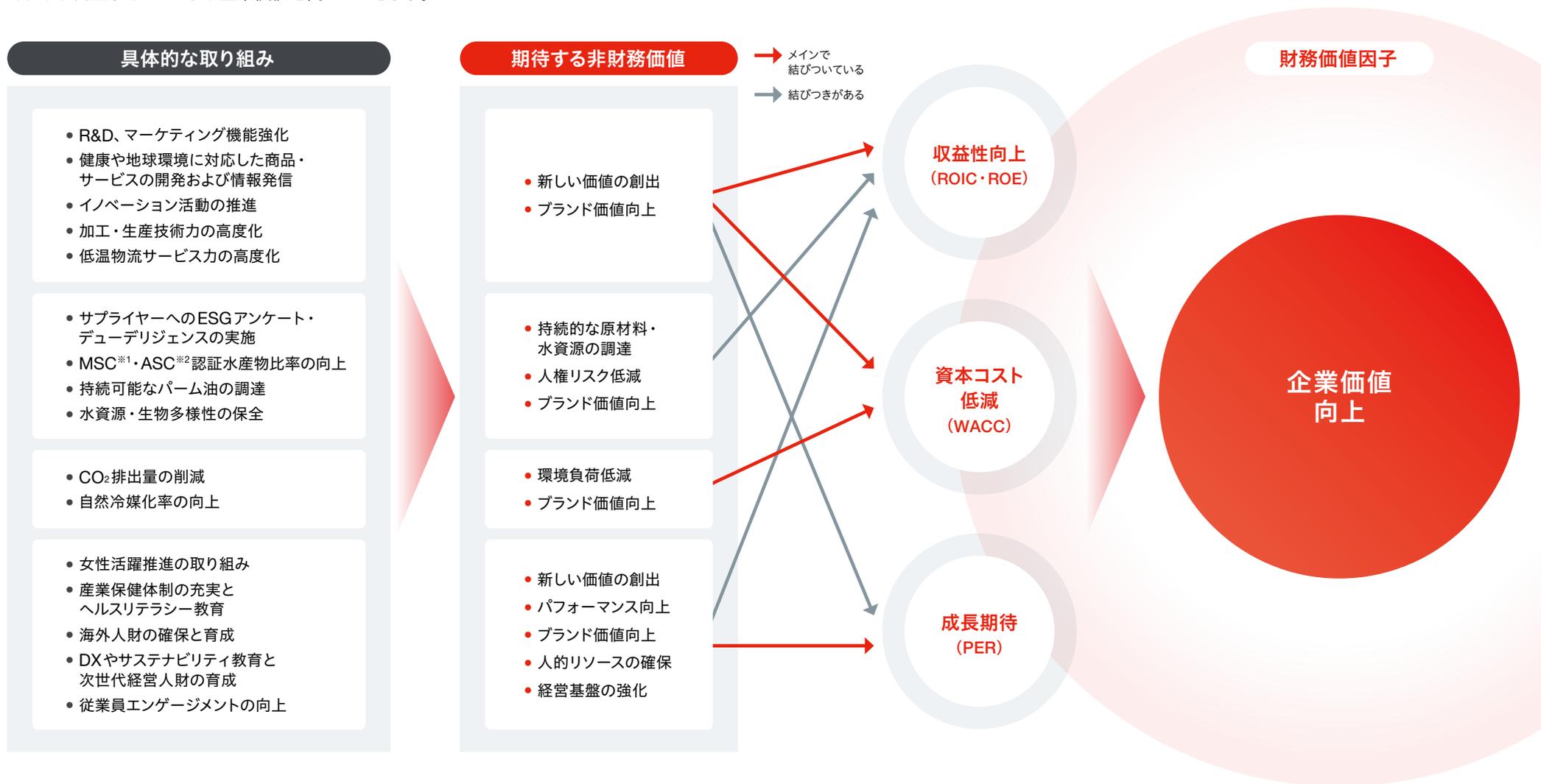
<b>ステークホルダーの特定</b>	当社は食の提供を事業領域とし、多くのステークホルダーと関わっています。事業活動自体がステークホルダーの生活や社会へ影響を及ぼすものであり、社会的な責任は大きいと認識しています。そのため、ステークホルダーからの要請度と当社が社会に及ぼす影響度から、ステークホルダーの特定を行いました。
<b>社会課題(リスクと機会)の抽出</b>	ステークホルダーを選定してから、未来軸・グローバル視点で社会課題を抽出しました。
<b>社会課題の重要性評価</b>	事業成長を実現する課題を「攻め」、企業価値の毀損を防ぐ課題を「守り」と位置づけ、両軸で、社会課題の重要性評価を実施しました。
<b>重要課題をマッピング</b>	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。
<b>素案の作成</b>	「攻め」と「守り」別に素案を作成しました。
<b>有識者ダイアログ</b>	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。
<b>カテゴリズ・統合</b>	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ズし統合化を実施しました。
<b>素案の最終化</b>	2020年2月、2回目の戦略会議の場において、有識者からの妥当性評価やニチレイらしさについてのご意見などを参考に審議を重ね、最終的に5つのマテリアリティ(案)で意見をまとめました。

重要事項(マテリアリティ)		2030年のありたい姿
1	<b>食と健康における新たな価値の創造</b>	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	<b>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</b>	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	<b>持続可能な食の調達と循環型社会の実現</b>	事業の基盤であるサプライチェーンに関わるさまざまな社会課題を解決し、持続可能な食の調達と循環型社会の実現に貢献する  すべての原料・素材をニチレイグループサプライヤー行動規範・ガイドラインに準拠したサプライヤーやパートナー企業から調達している。  新たなビジネスモデルの創出などにより、サーキュラーエコノミー(循環型経済)を推進している。  自然資本へのリスクを把握し、生物多様性や水資源に関するレジリエンスが向上している。
4	<b>気候変動への取り組み</b>	気候変動の影響を大きく受ける食品・物流企業として、サプライチェーン全体での温暖化対策やエネルギー削減をステークホルダーとともに取り組む  2050年のカーボンニュートラルの実現を目指し、グループ国内外におけるCO <sub>2</sub> 排出量削減の取り組みが進んでいる。  地球温暖化への取り組みとして生産・物流設備の脱フロン化が進展している。
5	<b>多様な人財の確保と育成</b>	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。

## グループ重要事項(マテリアリティ)

### 非財務施策の企業価値向上への結びつき(関連図)

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



※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

# 中期経営計画の変遷

ニチレイグループは新たな価値を創造し国内外での成長を実現してきました。中期経営計画ごとに成果と課題を整理し次のチャレンジに挑みます。

		2016			2017			2018			2019			2020			2021			2022			2023			2024		
		5,397			5,680			5,801			5,849			5,728			6,027			6,622			6,801			7,021		
		293			299			295			310			330			314			329			369			383		
ROIC		—			—			—			—			—			—			6.9			7.5			7.4		
		POWER UP 2018									WeWill 2021									Compass Rose 2024								
概要	重点施策	<ol style="list-style-type: none"> <li>持続的な利益成長と資本効率の向上を確かなものとする</li> <li>海外事業は、引き続き規模拡大を追求する</li> <li>グループ全体の品質保証力のさらなる向上を図る</li> <li>コーポレートガバナンスなど ESG関連の取り組みを引き続き強化する</li> <li>多様な人財の活躍推進に注力する</li> </ol>									<ol style="list-style-type: none"> <li>持続的な利益成長</li> <li>資本効率の向上と株主還元の充実</li> <li>豊かな食生活と健康を支える新たな価値の創造、事業を通じた社会課題の解決</li> </ol>									<ol style="list-style-type: none"> <li>主力事業の成長と低収益事業の改善</li> <li>事業ポートフォリオ管理</li> <li>新たな価値の創造</li> <li>ESG対応の強化</li> </ol>								
	成果	<p>[加工食品]・主力商品の拡販などによる国内事業の採算性の向上</p> <p>[低温物流]・大都市圏を中心とした集荷拡大や運送収支の改善</p>									<p>[加工食品]・内需需要を取り込み家庭用商品の販売が拡大</p> <p>[低温物流]・適正料金の収受や業務革新の推進など事業体質を強化</p>									<p>・価格改定、適正料金の収受</p> <p>・海外売上高の向上</p> <p>・トラックドライバー2024年問題に対応する輸配送基盤の構築</p>								
振り返り	実績数値	2018年度(実績)			当初計画			達成状況			2021年度(実績)			当初計画			達成状況			2024年度(実績)			当初計画			達成状況		
		売上高	5,801億円	5,600億円	✓			売上高	6,027億円	6,570億円				売上高	7,021億円	6,600億円	✓											
		営業利益	295億円	236億円	✓			営業利益	314億円	350億円				営業利益	383億円	370億円	✓											
	ROE	11.7%	9%以上	✓			ROE	11.3%	10%以上	✓			ROE	9.6%	10%以上													
課題	さらなる利益水準の向上、および外部環境の変化やコスト上昇への迅速な対応									低収益事業の改善および資本効率の向上									海外事業の収益性の向上									

# 中期経営計画「Compass×Growth 2027」

## 基本方針

「Compass×Growth 2027」には、前中期経営計画「Compass Rose 2024」で取り組んできた社会的価値と経済的価値の向上とともに、長期経営目標「N-FIT 2035」の実現へ向け、ニチレイグループが社会にとって不可欠な存在として成長を遂げていくための想いが込められています。

長期経営目標「N-FIT 2035」の達成に向け、持続的な成長を支える経営および事業基盤づくりを進め、「収益力の強化と資本効率の向上」を目指します。

## グループ中期経営戦略 — 収益力の強化と資本効率の向上 —

### 1 競争優位領域の深掘とグループシナジーの発揮

- チキン加工品・米飯類/冷凍食品物流プラットフォーム
- 食品事業統合

加工食品事業では、チキン加工品と米飯類などの戦略カテゴリー、低温物流事業では冷凍食品物流プラットフォームを収益ドライバーとし、国内での確固たる地位を確立します。また、食品事業統合によりグループシナジーを発揮し、収益性の改善を確実なものにしていきます。

### 2 地域別戦略にもとづく海外事業拡大

- 欧州、ASEAN、北米

欧州、ASEAN、北米においてオーガニックとインオーガニックによる事業成長を目指していきます。

### 3 人的資本経営の推進とグローバルガバナンス等の構築

- 人財の確保・育成/エンゲージメント
- 地域統括会社新設

持続的な成長を支える基盤として、人的資本経営の推進とグローバルガバナンス等の構築を進めていきます。

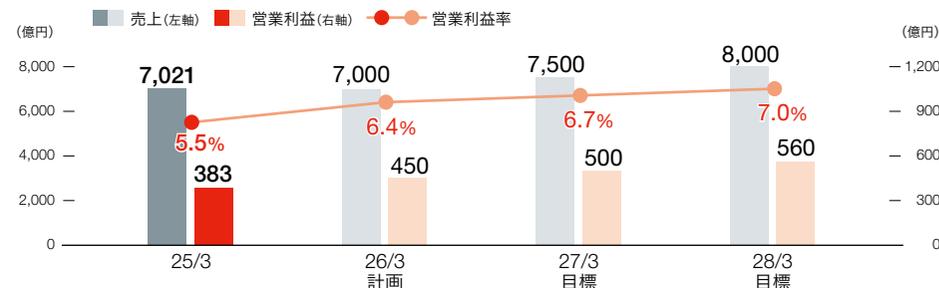
## 財務・非財務目標

(単位:億円)

財務目標	28/3 目標	25/3 比	CAGR	非財務目標	28/3 目標
売上高	8,000	979	4.4%	従業員エンゲージメントスコア	75ポイント
海外売上高比率	30.0%	6.4ポイント	—	人財投資額	16億円
営業利益	560	177	13.5%	CO <sub>2</sub> 排出量削減率 (Scope1、2)	△27%
営業利益率	7.0%	1.5ポイント	—	再生可能エネルギー率	53%
親会社株主に帰属する 当期純利益	380	133	15.4%	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	800億円
EPS (円) *	151.7	54.3	15.9%		
EBITDA	835	209	10.1%		
ROIC	8%以上				
ROE	10%以上				

※EPS:2025年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施したため、2025年3月期の期首に株式分割が行われたと仮定し算定

## 連結売上高・営業利益の推移



## セグメント別財務目標

(単位:億円)

	28/3売上高	前中計比	28/3営業利益	前中計比
食品事業	4,450	111	287	74
うち加工食品事業	3,650	534	263	76
うち水産事業	380	△207	13	△1
うち畜産事業	453	△221	12	1
うち消去額	△33	5	0	△1
低温物流事業	3,120	337	226	69
不動産事業	50	△2	20	1
その他	583	518	46	35
調整額	△202	16	△19	△2
合計	8,000	979	560	177

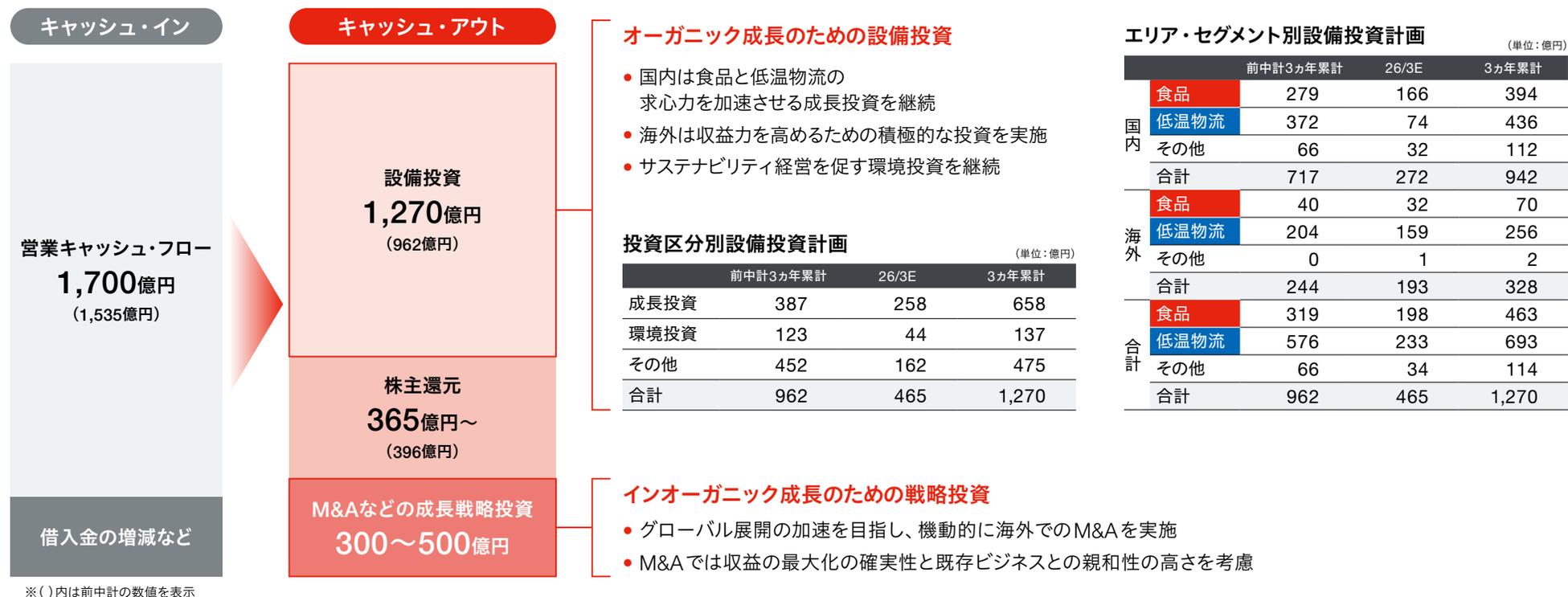
※その他セグメントには、インオーガニック成長となるM&Aでの収益成長も含む

## 中期経営計画「Compass×Growth 2027」

## 財務戦略

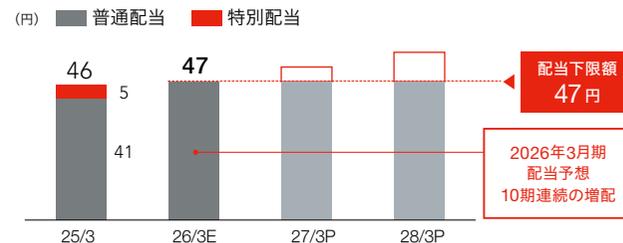
営業キャッシュ・フローと負債調達で得た資金は、オーガニック成長、株主還元、インオーガニック成長の順に振り向けます。

D/Eレシオは、財務健全性や資本効率性の観点から0.5倍を目安としますが、インオーガニック成長のための戦略投資が生じた場合にはレバレッジを掛け負債を有効活用していきます。



## 株主還元

DOE (連結自己資本配当率)4.0%を下限とする累進配当を実施するとともに、機動的な株主還元的手段として、資本効率や市場環境などを考慮のうえ自己株式の取得を実施します。



※当社は2025年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施したため、25年3月期の期首に株式分割が行われたと仮定して算出した金額を記載。なお、株主分割前の実際の年間配当金は92円となる(普通配当82円、特別配当10円)

## 財務戦略

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



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

鈴木 健二

#### 1 中期経営計画「Compass Rose 2024」の総括

前中期経営計画「Compass Rose 2024」(以下、前中計)は、収益性の面では概ね目標を達成したと評価しています。2024年度の営業利益は383億円で過去最高となり、「WeWill 2021」の最終年度(2021年度)と比較すると69億円増加しました。当期純利益は234億円から247億円へと増加し、株式分割後で算出したEPS(1株当たり当期純利益)も97.35円となり、いずれも当初計画を上回ることができました。前中計3カ年の営業キャッシュ・フローは1,535億円となり、2021年度から339億円増加し、価格改定や適正料金収受などの取り組みや営業資金圧縮などによりキャッシュ創出力は着実に伸びています。海外売上高は1,658億円で、「WeWill 2021」から682億円増加しています。英国での倉庫会社買収やオランダやポーランドにおける冷蔵倉庫の新増設が寄与し、欧州の低温物流事業が大きく拡大しました。前中計から導入したROIC(投下資本利益率)については、7%以上という目標を達成しました。加工食品事業における戦略カテゴリーに係る設備投資の回収や水産事業における構造改革が進展した結果となります。

一方で、資本効率性や成長性という観点では課題も残りました。純資産額がこの3年間で580億円増加した一方で、有利子負債は横ばいであったことから、ROE(自己資本利益率)は11.3%から9.6%へと低下しました。設備投資額は3年間で962億円となり、当初計画の1,200億円に対し大幅な未達でした。国内で計画していた倉庫の新増設が実現しなかった点が大きな理由ですが、環境投資も当初計画の292億円に対して未達となりました。

新中計経営計画では、こうした成果と課題を踏まえ、資源配分の考え方を明確にし、財務健全性と資本効率性のバランスをとりながらより一層の価値創造に努めます。

## 財務戦略

### 2 長期経営目標「N-FIT2035」と 中期経営計画 「Compass×Growth 2027」 について

新たに策定した長期経営目標では、収益力の強化と資本効率の向上を基本方針に掲げ、2035年の数値目標として、営業利益率10%、ROIC10%、海外売上高比率40%と設定しました。

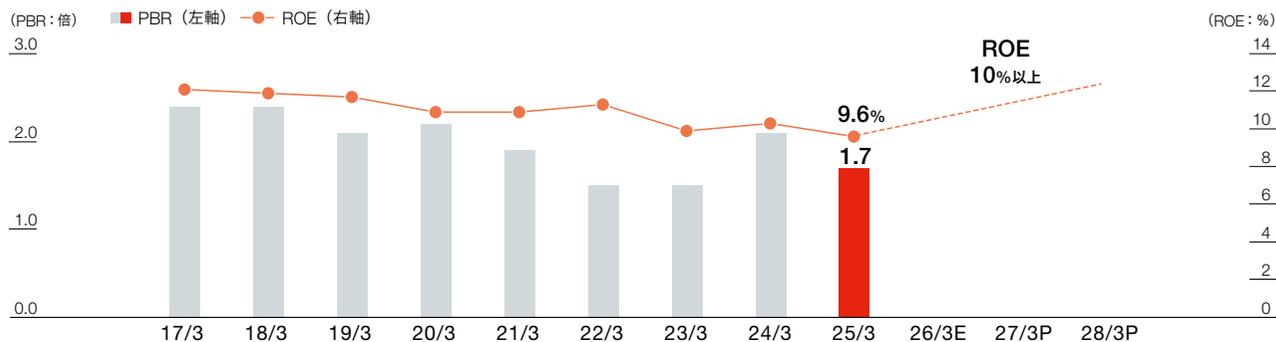
「Compass×Growth 2027」(以下、新中計)においては、グループシナジーの発揮・海外事業拡大・グローバルガバナンス等の構築を最重点施策として、企業価値のさらなる向上を目指します。 ROIC8%以上、ROE10%以上を主要な財務数値目標とし、持続的な成長と資本市場からの信頼獲得に向けた取り組みを加速していきます。また、PBR(株価純資産倍率)やPER(株価収益率)に代表される市場での評価指標も強く意識しており、人的資本や知的資本といった無形資産への投資と、資本コストを意識した経営を継続することで、PBR2.0倍以上を実現したいと考えています。営業利益目標には、定率法から定額法への償却方法の変更や、耐用年数の見直しといったグローバル基準に即した会計方針変更による影響も含まれていますが、主力事業における利益体質を改善するとともにROIC経営を浸透させ、プライム市場上場企業として収益力を強化し資本効率を向上させます。

### ROIC事業別推移

		17/3	18/3	19/3	20/3	21/3	22/3	23/3	24/3	25/3	26/3E
グループ全体	ROIC (%)	8.0	8.1	7.8	7.6	7.5	7.8	6.9	7.5	7.4	8.0
	NOPAT率 (%)	3.7	3.7	3.7	3.6	3.9	4.1	3.5	3.9	3.9	4.4
	使用資本回転率(回)	2.2	2.2	2.1	2.1	1.9	1.9	2.0	1.9	1.9	1.8
	WACC (%)	—	—	—	—	—	—	4.0	4.0	4.0	4.5
加工食品	簡易ROIC*(%)	15.3	14.4	13.3	15.1	13.9	10.3	8.5	10.8	11.0	11.6
	税引後営業利益率 (%)	4.7	4.6	4.5	4.9	5.3	4.0	3.5	4.1	4.2	4.7
	主要使用資本回転率(回)	3.3	3.2	3.0	3.1	2.6	2.6	2.4	2.6	2.7	2.5
低温物流	簡易ROIC (%)	6.9	7.0	7.1	7.2	7.8	7.7	7.7	7.2	6.5	7.7
	税引後営業利益率 (%)	3.9	4.0	3.9	4.0	4.3	4.5	4.3	4.2	3.9	4.7
	主要使用資本回転率(回)	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8	1.7	1.8	1.7	1.7	1.6
水産	簡易ROIC (%)	2.7	1.0	0.6	1.5	2.0	3.3	3.5	2.9	8.0	8.2
	税引後営業利益率 (%)	0.8	0.3	0.2	0.5	0.6	1.0	1.0	0.7	1.7	1.8
	主要使用資本回転率(回)	3.4	3.4	3.5	3.3	3.4	3.4	3.7	4.4	4.8	4.6
畜産	簡易ROIC (%)	29.4	16.3	16.8	13.6	21.5	20.2	13.8	12.4	21.9	8.3
	税引後営業利益率 (%)	1.3	1.0	1.1	0.7	1.1	1.0	0.8	0.9	1.1	0.8
	主要使用資本回転率(回)	23.3	16.4	15.1	19.1	20.0	20.1	17.9	14.1	19.8	11.0
バイオサイエンス	簡易ROIC (%)	9.5	9.4	2.4	△2.2	△3.2	△3.0	8.9	12.5	10.7	11.9
	税引後営業利益率 (%)	11.1	11.4	4.5	△4.5	△6.6	△6.1	12.0	15.2	12.2	11.7
	主要使用資本回転率(回)	0.9	0.8	0.5	0.5	0.5	0.5	0.7	0.8	0.9	1.0

※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)

### PBRとROE



※2025年4月1日付の普通株式1株につき2株の割合で行った株式分割以前の数字となります

## 財務戦略

## 3 海外事業の拡大と戦略的資源配分

新中計では、地域別戦略に基づき海外事業を拡大していきます。当社グループの海外売上高のうち、欧州・ASEAN・北米の3エリアが約85%を占めており、加工食品および低温物流においてさらなるオーガニック成長が期待できますので、この3エリアへの資源配分を強化します。モニタリングの観点でも、事業セグメントだけでなく地域セグメント別に投下資本、ROICなどの財務指標を管理し、開示していくことを視野に入れています。

2027年度の海外売上高比率目標は30%で、現状の23.6%から大きく伸ばす計画ですが、この計画値にはM&Aによる増加も見込んでいます。欧州の低温物流事業はM&Aで拡大してきた歴史があり、PMI (Post Merger Integration、M&A後の統合プロセス)についても機能別に推進する体制ができています。

海外における事業成長を確実なものとするために、経営基盤の強化は重要な課題です。

2024年度は中国の子会社で不正事案が発生してしまいました。今後は、グループ一丸となって再発防止策に取り組み、海外ガバナンスを強化していきます。

## 2025年度エリア・セグメント別売上高計画

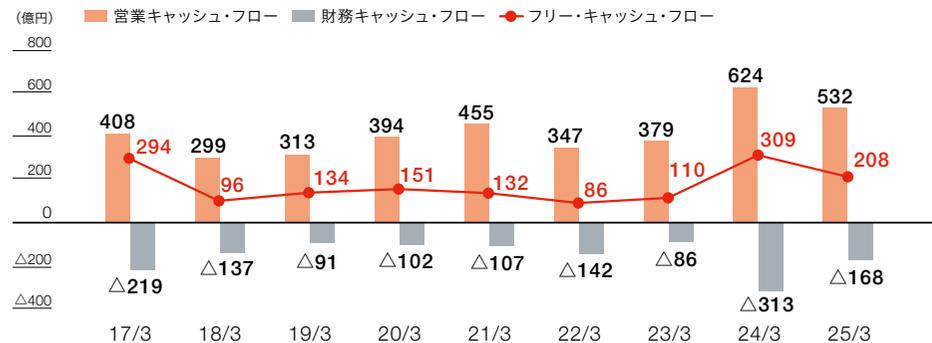
(単位: 億円)

	売上高							地域間 消去等	合計
	日本	海外 合計	北米	欧州	東南 アジア	東アジア	その他		
食品	3,361	1,185	466	—	599	80	39	△426	4,120
加工食品	2,555	1,140	466	—	589	46	39	△400	3,295
水産	381	45	0	—	11	34	—	△27	400
畜産	458	—	—	—	—	—	—	—	458
消去額	△33	—	—	—	—	—	—	—	△33
低温物流	1,941	913	—	813	37	63	—	56	2,910
不動産・その他	112	12	12	—	—	—	—	△3	120
調整額	△147	△0	—	—	0	△0	—	△4	△151
合計	5,268	2,110	478	813	637	143	39	△378	7,000

## 4 キャッシュアロケーションと株主還元方針

営業キャッシュ・フローと資産の流動化により創出された資金は成長投資と株主還元に向けられます。新中計においては、1,270億円の設備投資に加え、300～500億円規模のM&Aも想定しており、成長投資の総額は1,600～1,800億円となります。大型M&A案件の際には負債調達を想定していますが、現在のD/Eレシオや借入余力を踏まえれば、財務健全性に関する影響は問題ないと言えます。

## キャッシュ・フローの推移

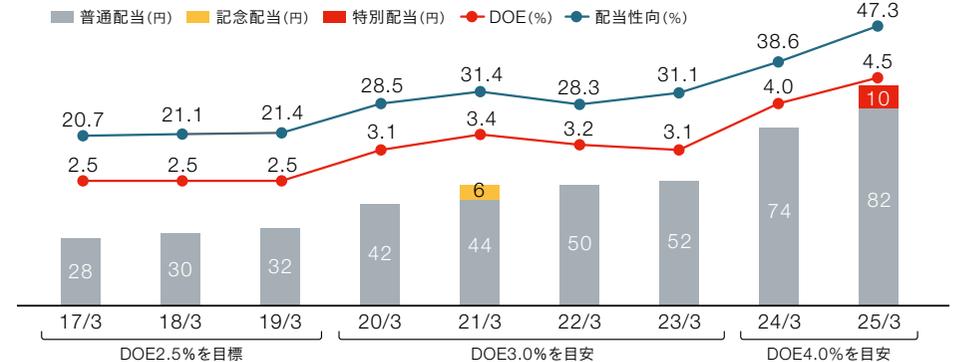


株主還元については、DOE (株主資本配当率) 4%を下限とする累進配当を基本方針とし、安定的かつ持続的な配当を重視しています。自己株式の取得も含めた総還元性向は、前中計期間において56%と、投資家の期待に応え得る水準を実現してきました。今後も継続的な増配と機動的な自己株式取得で、株主還元の充実を目指します。

26/3E以降の株主還元方針は中期経営計画「Compass×Growth 2027」をご覧ください。(P.20-21)

## 株主還元の推移

※以下の数値は、普通株式1株につき2株の割合で実施した株式分割(2025年4月1日付)以前の数字です。



## 財務戦略

## 5 無形資産への投資と価値創造の基盤強化に向けて

無形資産を企業価値拡大の源泉として捉え、有形資産への投資とともに無形資産の価値を高める取り組みを進めてまいります。無形資産を形成する知的資本や人的資本への関心は年々高まっており、企業の中長期的な成長を支える鍵となっています。中でも、人的資本への経営資源の適切な配分は特に重視されています。

教育訓練費やキャリア採用への支出を含む国内の人財投資額は現在11億円程度で、3年後の目標額は16億円です。これは将来の企業競争力を育むための戦略的投資と捉えています。また、グローバル展開を支える人財基盤の強化は、極めて重要なテーマです。海外

売上高比率の上昇に伴い、現地で経営管理を担う人財の育成が急務となっています。計画的な人財育成と人員派遣を行い、持株会社からの海外出向者を現在の8名から2027年度までに15名に増やす計画です。

さらに、価値創造を担う従業員のエンゲージメント向上も重要なテーマです。グローバルジョブグレーディングの導入といった従業員への適切な還元や、経営者との直接対話の機会を増やすことなどにより、従業員のエンゲージメントを高め、将来の企業価値拡大へ向けた基盤強化を図ってまいります。

## 6 株主・投資家との建設的な対話に向けて

IR活動は引き続き強化していく方針で、特に経営層との対話機会の創出や情報開示の充実を推進してきました。投資家とのディスカッションを通じて得た気づきを経営に反映させており、前中計ではセグメント別ROIC(利益率・資産回転率)の推移を開示しました。ガバナンスの状況をより理解いただくため社外取締役と資本市場の対話の機会を設定し、事業理解をより深めていただくため食品工場・冷蔵倉庫の施設見学会や主力セグメントの事業説明会を開催しています。

海外投資家との関係強化も重要なテーマと捉えています。投資家ターゲットिंगリストを整備して、より戦略的な対話の機会を増やしており、2024年度の海外機関投資家との面談回数は80回で前年度比プラス11回となりました。2025年度は100回に増やしたいと考えています。

IR活動において課題と認識しているのは、わかりやすい海外成長ストーリーの発信と人的資本・知的資本などの無形資産と企業価値向上の結びつきの説明です。今後も、国内外の投資家の皆様との建設的な対話と経営層へのフィードバックを通じて、ニチレイの企業価値が市場で適切に評価されるよう努めてまいります。

## 対話の実施、情報開示

【対話実績】		2023年度	2024年度
アナリスト、 機関投資家	個別面談	約190回	約220回 (うちIR管掌取締役対応63回)
	スモールミーティング	4回	4回
	海外IR	3回	3回
	決算説明会(電話会議を含む)	4回	4回
	証券会社主催のコンファレンス	3回	3回
個人投資家	個人投資家向け説明会	1回	2回

## 【対話のテーマ】

新中期経営計画、中長期戦略、資本政策・株主還元、事業ポートフォリオ管理、設備投資、収益力の強化、海外成長

## 経営戦略・施策への反映(対話を踏まえて取り入れた内容)

決算説明会資料における開示拡充

(加工食品事業の単価・数量別の増収内訳、低温物流事業の欧州エリアにおける機能別売上高など)

# 海外戦略

**海外事業拡大を支える基盤**

資源配分(→P.22-25)

海外人財(→P.31)

グローバルガバナンス(→P.86)

海外事業拡大は、当社の成長戦略の要です。新中期経営計画「Compass×Growth 2027」において、地域・事業別の成長戦略を遂行します。海外売上高比率23.6%から30%、前期末から金額にして約**1.5倍の成長**を目指します。

## 地域別戦略

### ▶ 欧州

**食品事業**

・低温物流とのシナジー発揮が見込まれる地域への事業進出

**低温物流事業**

・主要港湾でのワンストップサービスのさらなる拡充と保管・輸配送事業基盤強化による収益力拡大

### ▶ 北米

**食品事業**

・開発・生産機能の基盤強化  
・食品事業統合による水産品の販路拡大

### ▶ ASEAN

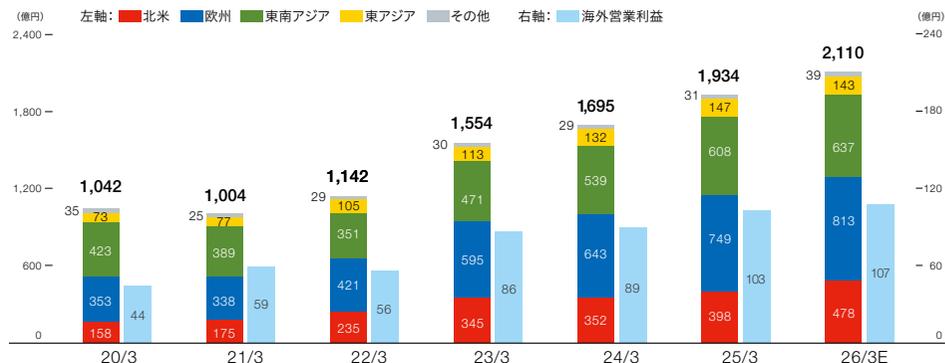
**食品事業**

・生産機能の整備による収益安定化

**低温物流事業**

・保管・運送ワンストップサービスの拡充や今後の事業成長に向けたクロスボーダー物流網の構築

## 地域別 売上高・営業利益の推移



※エリア別区分を変更したため遡及開示していません。  
※日本、地域間消去等を除いた各エリアの積み上げ数字となります。

## ▶ ASEAN 低温物流事業 クロスボーダーネットワークの構築へ

ニチレイロジグループではASEANにおいて、ハラール認証<sup>※</sup>の取得や凍結・解凍サービスなどで差別化を図り、保管と運送を組み合わせたワンストップサービスを各国国内で加速させ、さらにASEAN域内のクロスボーダーネットワーク構築を目指します。

国別には、タイでは、2025年3月からバンコク北部において新設拠点が稼働し、チキンや飲料、乳製品メーカーの原料と製品の保管や、首都バンコクから近い立地を活かした運送の需要を取り込んでいきます。マレーシアでは2025年7月に運送機能に強みを持つ関連会社を連結子会社化し、既存の保管機能と合わせたワンストップサービ

スの提供を推し進めます。また、ベトナムでは、2024年に新設した倉庫の稼働が本格化します。同国では北米などから輸入した食材を加工し、第三国に輸出する3国間ビジネスが盛んなことから、工場向け原料や第三国向け加工品などの保管・運送ビジネスの強化を行っていきます。

新規M&Aの検討を通じた非連続の成長や、将来的には未進出のASEAN諸国への進出も視野に、コールドチェーン構築の重要性が高まっているASEANでの存在感を高めていきます。



※イスラム圏で禁じられるものが製品やサービスに含まれていないことを証明する仕組み。各国で認証基準が異なる。

## 海外戦略

## ▶北米 食品事業 アジアンフーズ事業 堅調な成長を支える競争優位性

北米ではアジア系人口の増加によりアジア文化への認知拡大が進んでいます。そのような中、当社は2012年に米国で冷凍食品を企画・販売するイノバジアン・クイジーン社を買収しました。焼き鳥・天ぷらなどの日本食を販売するのではなく、ターゲットとしている現地の方がイメージする「アジアンフーズ」を、現地の方が親しみのあるネーミング・味付けで販売する戦略で顧客の支持を拡大、事業成長を加速してきました。的確に市場のニーズを捉え、買収前約43億円だった売上を、2018年度には約130億円、直近の2024年度は約373億円まで伸長させました。

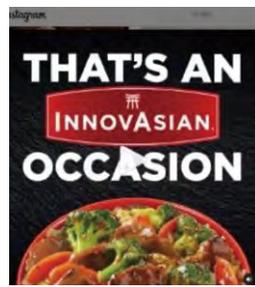
この戦略を支えているのは当社の持つマーケティング力・営業、組織力・日本との連携と考えています。

### マーケティング力

時代・市場の変化に合わせたマーケティング広告手法と細かな分析・改善を行うことで、費用対効果の最大化を目指しながらブランドの認知拡大を進めています。例えば、買収当時の2012年での広告宣伝の主流は新聞の折り込みクーポンでしたが、現在はYouTubeなどのSNSへと変



米飯商品



動画広告



イノバジアン・クイジーン社の創立25周年記念式典での、ニチレイフーズ竹永社長ならびにイノバジアンCEOのJoeからの業界関係者・ビジネスパートナー企業への挨拶の様子

化しており当社も時代の潮流に合った形でのマーケティングを行っています。顧客企業でのEコマースでの売上が増加していることから、デジタル・マーケティングの重要性が増しています。ブランド周知を目的とした動画広告、購入意欲につながる商品説明の内容検討など細部まで日々取り組んでいます。加えて、販促分析によりおおよその販売予測が立てられ、商品発注計画にも反映しています。

### 営業、組織力

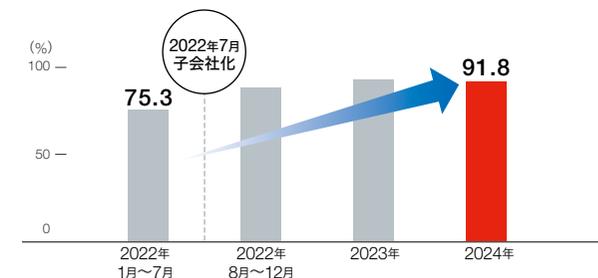
米国市場でシェアを広げるためには、業界でのネットワークが重要です。顧客や流通、商習慣を熟知した現地経営メンバーがセールスチームや各部門を牽引し、業界および生活者から信頼を獲得しブランド価値を向上させることで、当社製品の取り扱いを徐々に増やし、導入拡大につなげています。

### 日本との連携

日本での事業とアジアンフーズ事業の主力商品(米飯類・チキン加工品)が同じであることが強みです。特に、米

飯商品においては国内で培った知見・ノウハウを活かし、日本人駐在員が現場で生産技術の導入や工程改善など生産性を向上する取り組みを推進しています。

### 米飯自社生産工場ニチレイサクラメントフーズ社 歩留まり率(期間平均)推移



### さらなる成長に向けて

まだまだアジアンフーズ市場の拡大余地があるとみており、そこに向けての生産能力の増強が要になると考えています。主力商品のうち米飯商品の生産機能を自社で保有していますが、もう一つの主力であるチキン加工品においても同様に生産機能保有の検討を進めています。そうすることで先に述べたマーケティング力、営業力、日本との連携を組み合わせにより、他社では容易に真似ができない競争優位性を発揮し、飛躍的な事業拡大が期待できます。具体的には、長年培ってきたマーケティングノウハウを活かして新たな顧客層への認知向上を図るとともに、日本の生産技術を活かしておいしさと生産性の両軸で他社との差別化を目指します。加えて、日本との連携は生産管理の向上と開発力強化にも寄与すると考えています。

企業価値向上		収益性向上・成長期待			資本コスト低減		取り組みの成果 (データセクション)
価値創造プロセス	中期経営計画	財務戦略	海外戦略	無形資産 人財/知的資本/DX	事業戦略	サステナビリティ	

## 無形資産

## 人財戦略



執行役員  
総務部・人事企画部管掌、ダイバーシティ推進部長

片岡 恵美

## 人事部再編によって課題をスピーディーに深掘りし、 対話によってダイバーシティの向上と組織の変革を目指します

### グループ全体でダイバーシティを推進する

2024年度、人財施策の立案・実行のスピードアップを目的に、持株会社人事部を「ダイバーシティ推進部」「人財開発部」「人事企画部」の3部体制へ再編しました。当初は連携が不十分な点もありましたが、部門間の協働が進むにつれ施策の精度やスピードは上がってきており、改編の効果が出始めていると感じています。長期経営目標「N-FIT 2035」および今中期経営計画の達成には、グローバル化の推進やグループシナジーの発揮も欠かすことができませんが、従業員の活躍なくして計画を進めることはできません。これまで以上に人事部門の連携を強化し先を見据え改革に取り組みます。加えて今後はこれらの活動と財務指標へのつながりを定量的に把握する必要があると考え、従業員エンゲージメント調査を軸に分析を進めていきます。

人財戦略のうちダイバーシティの推進は、要となる施策の一つと考えています。環境変化が激しい今、顧客や生活者のニーズに応えるためには、個々の力を伸ばすことに加え、一人ひとりが遠慮なく意見を出し、これを尊重し、組織の力に変えていく必要があり、それに

はマネジメント力の強化が必須です。また、リスク対応の観点からも意思決定の場が多様であることの重要度が増していると捉えています。

ダイバーシティの推進は、とかくジェンダー格差の解消と捉えられがちで、実際当社も女性活躍の推進に注力していますが、先ほど述べたとおり、経営目標達成のための企業風土改革に必須の取り組みと位置づけており、さまざまな角度からダイバーシティの推進を進めていきます。

### 従業員エンゲージメントサーベイの 実施と課題認識

グループ各社を含めて、2023年から年1回従業員エンゲージメントサーベイを実施しています。従業員の意識や働きがいと組織のつながりを可視化し、組織開発のPDCAサイクルを回すことに活用しています。2回目の調査結果は、初回と比較し多くのカテゴリーで改善が見られたものの、「リーダーシップ」「業務推進体制」「パフォーマンスマネジメント」に課題があることがわかりました。例えば、「パフォーマンスマネジメント<sup>※</sup>」に関

※パフォーマンスマネジメント：個人の業務のパフォーマンスを最大化しつつ、キャリア開発を行う一連の活動

## 人財戦略

しては、組織目標を個人の目標へ落とし込む過程で、目標の連鎖がうまくできておらず、成果の評価やフィードバックが十分に行われていないという声をキャッチしています。サーベイではスコアが出ますが、数値結果だけを追うのではなく、こうした職場の声をきちんと拾い上げ、本質的な問題の把握とその解決のPDCAサイクルをきちんと回し、会社と従業員双方が成長することを実現します。

### 対話の文化を醸成させる

従業員エンゲージメントサーベイのように、従業員の状態を把握することに有益なツールはたくさんあり、これらを有効活用することは、人財における課題解決に

欠かすことはできません。一方で、価値観が多様化する中で本音を引き出すにはこれだけでは不十分で、face to faceの対話機会をどれだけつくるかということが大切であると考えています。例えば、私はグループの女性管理職候補者との対話を続けているのですが、話を聞く中で、当人たちが自分自身のマネジメントスキルに不安を感じていることや「もっと上司に話を聞いてもらいたい」という切実な想いを持っていることに触れることができ、育成プログラムやメンター制度の導入につなげることができました。また、40代の従業員にキャリアに関する悩みをヒアリングすると、キャリアパス形成と育児の両立における問題に加えて、介護に対する不安が出てきたことには驚きと発見がありました。こうした現場のリアルなニーズを把握するために、あらため

て対話の重要性に着目しており、グループ各社で1on1ミーティングの積極化を図っています。社内のさまざまな会議の場で、どうすれば対話ができるような組織風土づくりができるかを議論する場面が増えてくるなど、対話の文化の醸成を実感する場面も増えてきました。これらに加え、今後は、例えば対話のガイドブックを制作するなど、さらに対話の文化をグループ全体に浸透させる取り組みに挑戦したいと考えています。

多様な価値観を持った従業員が臆することなく新しい発想やアイデアを出し、それを実行するために対話の文化を根づかせること、これを起点とした挑戦を促すリーダーの育成と環境整備を進めていきます。



加工食品



低温物流



水産・畜産



バイオサイエンス

## 人財戦略

テーマ	取り組んでいること・テーマ	施策	2030年目標
① ニチレイグループを牽引する人財	経営人財の確保・育成	グループ共通の評価制度導入	コンピテンシーのグループ運用・経営人財のプール仕組化
	海外人財の確保・育成	海外人財プールを形成、計画的な採用・育成の実行	22人(全体のうち海外ガバナンス人財の人数)
② 採用・教育	経営戦略に連動した採用活動、教育体制の構築	新卒採用、キャリア採用 個人に即した学習機会	人財投資額 20億円
③ エンゲージメント強化	従業員エンゲージメントサーベイにて抽出された課題への対応	マネジメント研修、IT活用による効率化など各事業会社別に推進	従業員エンゲージメントサーベイ 80pt
④ ダイバーシティの推進	浸透・教育	女性活躍推進 対話の強化	グループ(国内主要会社)の女性管理職比率 30%
	仕組みの構築		女性取締役・監査役比率(持株会社) 30%以上
⑤ 健康経営	組織の健康増進(ウェルビーイング)の基礎となる相互理解推進	メンタルヘルスや働きやすさ、働きがいにつながる健康施策(女性の健康、受動喫煙、両立支援など)の実施	アブセンティーズム 1.0日 プレゼンティーズム 90%

## ① ニチレイグループを牽引する人財

## グループ経営人財の確保・育成

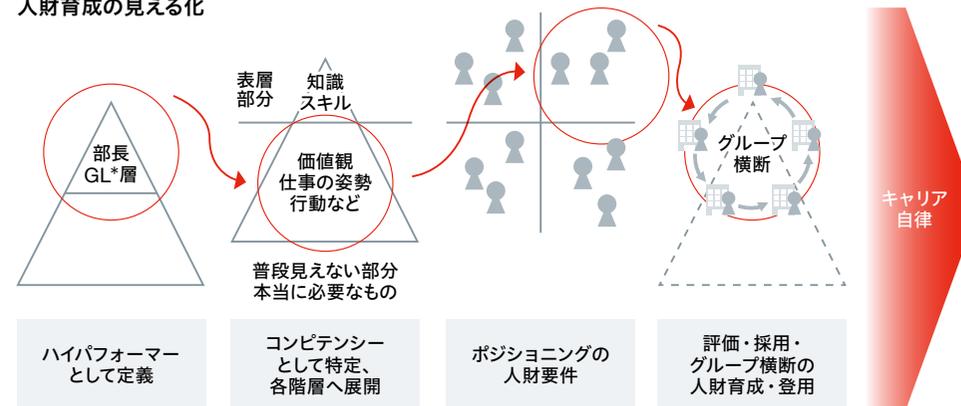
持続的な企業価値向上を実現するためには、当社グループが有する多様な有形・無形の資産価値を深く理解し、それらの価値を高め、将来の収益に結びつけることのできる次世代経営人財の育成が欠かせません。

当社グループは多様な事業を展開しており、グループ全体の成長を実現するためには、各事業体がそれぞれ成長を遂げていくだけでなく、事業体同士のケミストリーをどう起こし、いかにして新しいものを生み出せるかが重要であると考えています。

## グループ共通の人事評価制度(新コンピテンシー)を導入

これからのニチレイグループを牽引する人財を育成するため、人財要件を「見える化」し、グループ横断の人財育成・登用を行える仕組みを構築します。これは、ニチレイグループの経営に求められる必要なもの(価値観、仕事の姿勢、行動など)をグループ共通の新コン

## 人財育成の見える化



\*GL=グループリーダー

ピテンシーとして特定し、「見える化」するものです。

新コンピテンシーは評価だけでなく、採用、人財育成、登用などに展開し、従業員の自律的なキャリア形成を推進していきます。

## 人財戦略

### ① ニチレイグループを牽引する人財

#### 海外人財の確保・育成

長期経営目標「N-FIT 2035」に掲げたとおり、海外事業拡大のスピードをさらに加速していく必要があります。それには、食品事業統合などのグループシナジーの発揮を含む事業そのものの拡大と、グローバルガバナンス体制の構築・強化が急務と考えています。

その中で人財戦略としては、持株会社と事業会社で連携すべきところと役割分担をするところを明確にし、担い手となる人財育成に重点的に投資を進めています。加えてより確実な推進をはかるため、強化すべき海外ガバナンス人財の業務内容を特定し、新中期経営計画「Compass×Growth 2027」および2030年までに必要な人財数をKPIとして設定しました。KPIの達成に向け、海外ガバナンス人財の候補者プールを拡充し、キャリア志向を踏まえううえで計画的な育成を図っています。具体的には、業務内容の特定と共に整理した人財要件に基づいた「語学力」や「異文化理解・マインドセット」などの育成施策を体系化し、実行しています。さらに社外から経験者の採用を強化することで、早期に体制を構築し海外事業の加速を進めていきます。

また、事業を担う人財については、事業戦略の実現が欠かせない要素です。具体的な事業戦略としては、食品事業では生産・販売一体での北米事業の強化、東南アジアにおける安定的な原料調達とグローバルな販路拡大、低温物流事業では欧州での事業拡大、東南アジアでは各国での基盤整備と売上拡大などがあります。これらを遂行する人財育成を目指し、若手社員に実際に現地で仕事を知る機会を提供するなど施策を実行しています。また、事業を担う人財においてもガバナンス人財と同様に社外からの採用を強化することで計画的に人財を確保しています。

#### 海外ガバナンス人財に関するKPI

事業会社	プログラムに沿い人財の確保・育成を推進 駐在員となる人数は事業戦略に応じ対応			
持株会社 (海外ガバナンス人財)	エリア別 海外ガバナンス人財	2024年度 実績	2027年度 目標	2030年度 目標
	北米	3	15	22
	欧州	1		
	東南アジア	1		
	その他	4		

※海外ガバナンス人財の定義：各エリアで海外ガバナンス（経営管理、経営監査、経理財務、人事労務、サステナビリティ、情報、総務など）全般を担う管理系人財の総称

#### 問題：海外ガバナンスの強化が必要

	課題	対策
海外ガバナンス人財の不足	As-is To-be GAP (人員GAP)を埋めることが必要	海外人財ポートフォリオの定期的な見直し、候補者の特定、キャリア採用、海外赴任希望者を増やすことを目的とした海外関連の情報発信などを実行する。
海外ガバナンス人財のスキル強化	海外赴任候補者に対し、個人に即した学習機会の提供が必要	海外人財ポートフォリオに基づき、候補者に対して必要なスキルを向上させるためのテラーメイド育成施策を実行する。
海外拠点のガバナンス強化	会社全体として海外ガバナンスを強化し、法令や社内規約を遵守しながら適切な事業成長を推進することが必要	海外子会社幹部の採用基準の明確化、監査・モニタリング体制の強化などをプロジェクトベースで推進し、基盤を再構築する。

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

## 人財戦略

## 2 採用・教育

## 採用

経営戦略の実現に向けて取り組むのは「人」であることから、人財は企業成長の源泉と考えています。その「ありたい姿・組織」については、次のとおり定義しています。

グループ  
人財方針

事業を通じた社会課題の解決に共感し、行動する人財の育成

多様な知とデジタルを掛け合わせ、新たな価値を創造し続ける組織の構築

挑戦を促す安全安心な企業文化の醸成

これらの人財を確保・育成するため、画一的な採用基準ではなくグループ各社の事業内容や組織文化に即した採用活動を、グループ各社が個別に実施しています。

## ニチレイフーズでの取り組み

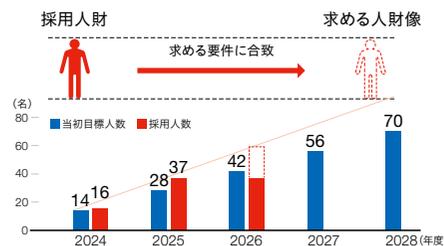
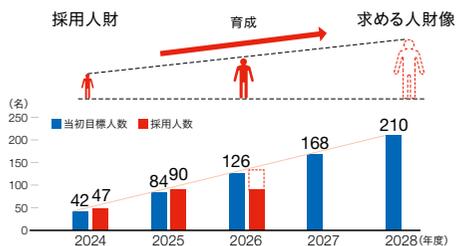
## ■ 採用における課題と施策

採用における長期的課題は、以下の点に集約されます。①社内の年齢構成の偏りによる次世代リーダー候補(30～40代)の不足、②人財の流動化に伴う若手社員の離職率増加、③複雑化する社会環境下で求められる専門人財の不足(管理部門、法務、人事、国際など)、④女性管理職の不足です。

これらの課題を解消するため、新卒およびキャリア採用ともに、2023年度から2030年度までの採用人数計画を大幅に増加させる方針を策定・実行しています。職種別の採用活動を推進する中で、各職種の魅力を伝えるために職種別の採用チームを組織し、人事部門と協業して戦略を構築・実行しています。

新卒採用 取り組み状況	キャリア採用 取り組み状況
<ul style="list-style-type: none"> <li>各職種で採用チームを設置し、人事部門と協同で採用活動を実施</li> <li>長期視点(10～15年後)を視野に採用計画を策定</li> <li>仕事理解・会社理解を深めてもらうために面接前後のフォロー強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高度専門職制度を施行</li> <li>ポジティブアクションを活用した次世代女性管理職人財の獲得</li> <li>採用職種ごとに担当を分担し、各部門との採用戦略を構築</li> </ul>

新卒採用 = メンバーシップ採用 + キャリア採用 = ジョブ型採用



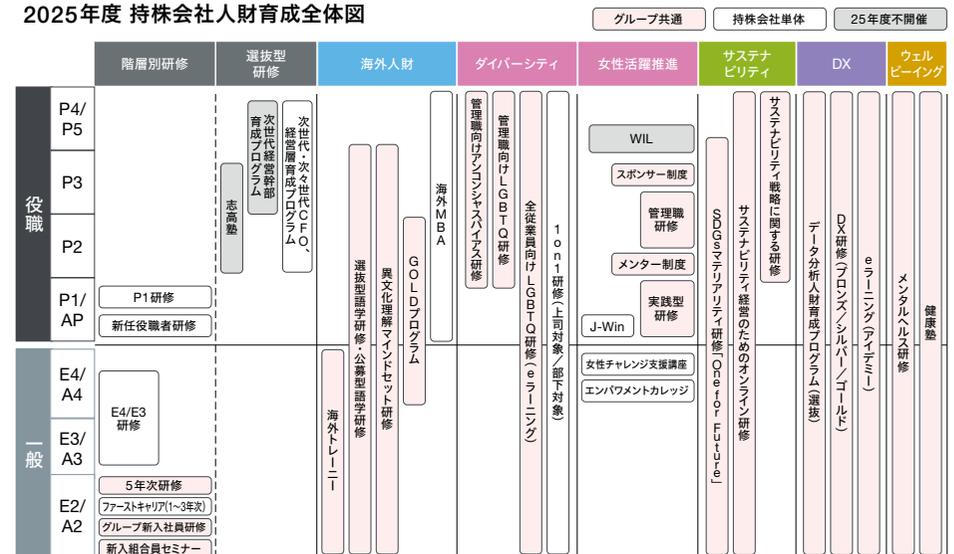
## 教育

これからの新しい時代に対応するため、また経営戦略を実行するために必要なスキルを身につけられるよう多彩な学習機会を提供しています。また、研修の受講履歴や各種資格、語学情報などをタレントマネジメント\*システムに集約・管理することにより、個々人に即した育成計画の策定に役立てています。

具体的な研修プログラムに関しては、グループ全体および事業の特性に合わせ事業会社別に研修体系を構築しています。2022年度からグループ全体でDX、サステナビリティ人財の育成に本格的に着手したほか、グローバル人財の育成、DE&I教育も重要な経営課題として位置づけ、重点的に取り組んでいます。事業会社では営業、生産、ロジスティクスなど、事業特性に合わせた専門教育を展開しています。

\*タレントマネジメント：採用・教育・配置などを通じて、事業に必要な人財の確保・育成を図るための一連の活動

## 2025年度 持株会社人財育成全体図



※事業会社別で実施の教育は上記表に含まれていません

## 人財戦略

## 2 採用・教育

## 教育



## 志高塾 受講者の声

新価値創造部 プロフェッショナル

内田 絵理子

志高塾は、持株会社で実施されている、ニチレイグループの企業価値向上に寄与する人財の育成を目的とした研修プログラムです。経営戦略やサステナビリティ経営、グローバル戦略、M&Aなど多様なテーマについてのインプットに加え、部署横断のグループワークでは、10年後のニチレイグループのありたい姿と自部署の将来像を構想し、最終的には経営層への提言として発表します。

私が所属する部署は「価値創造」に携わる役割を担っており、これまでもその意義を考えながら取り組んできましたが、本研修で他部署の仲間やメンターとともに、価値の源泉や取り組みの方向性、実現に向けた課題について、それぞれの視点を持ち寄って意見を交わす中で、さらに深めることができました。中でも、今後さらに拡大する食糧アクセスの不均衡や栄養の偏りといった「食の格差」という社会課題に対し、当社の事業基盤を活かし解決に寄与するにはどうすればよいかを議論できたことは、大きな意義がありました。あわせて、グループとしての連携の在り方についても、あらためて考えるきっかけになりました。

半年間にわたる議論を通じて、考え方の共通点や新たな切り口にも触れることができ、互いにとって学びの多い時間になったと感じています。本研修で得た気づきを日々の業務に活かし、持続的な企業価値向上に向けて、これからも挑戦を続けていきたいと思っています。



## IT・DX人財の育成

DXリテラシー向上のためのDXブロンズ研修(2022年度開始)を約4,100人の従業員に実施しました。さらに、デジタルとデータを活用し“変革”を意識したワークショップを含むDXシルバー研修を約840人に提供しました。2024年度からは、IT・DX案件の成功確率を高めるためのプロジェクトマネジメント研修をDXゴールド研修として開始し、2025年度から定期開催しています。(DXゴールド研修としての公式開始は2025年度)

また、自身の業務課題をデータで解決するデータ分析人財育成プログラムの修了者が延べ35人に達し、社内コミュニティでの相互研鑽も進んでいます。新技術である生成AI活用研修を含む多様な育成施策を通じて、業務革新を支える人財の育成を加速していきます。

研修修了者	2022-2024年度 計画	2022-2024年度 実績	進捗率 (%)	2027年度末 (予定)
DXゴールド (名)	150	0	0	150
(時間)	—	(開催時期延期)	—	—
DXシルバー (名)	600	840	140	150
(時間)	—	14,100	—	—
DXブロンズ (名)	3,500	4,100	117	—
(時間)	—	38,900	—	—

DX戦略はこちら(※P.40-41)

## サステナビリティ人財の育成

サステナビリティ経営の実現に向け、経営層から全従業員に対し階層別の教育プログラムを実施しています。ニチレイグループ横断で開催しているSDGsマテリアリティ研修「One for Future」は、当社独自のオンラインビジネスカードゲームを通じて社会的価値と経済的価値の両立に向けて思考を深めます。2023年度に役職者から開始し、2025年度は全従業員の受講完了を目指して取り組みを進めています。

	2024年度(実績)	2025年度(予定)	2026年度(予定)
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 (必要に応じて開催)		
部長層	サステナビリティ勉強会 (必要に応じて開催)		
役職者 グループリーダー・ マネージャー層	SDGs マテリアリティ研修 「One for Future」 役職者 (約1,300名) 94% 受講完了		
新任役職者			
一般社員	一般社員(約2,100名) 49% 受講完了	一般社員(約2,100名) 100% 受講完了見込み	
新入社員			
全従業員	サステナビリティeラーニング		
原材料調達担当者	持続可能な調達研修		
人権担当者	人権デューデリジェンス に関する研修		
環境担当者	環境に関する専門分野の研修		

## 人財戦略

**3 エンゲージメント強化**

従業員が目標達成に向けて自律的に行動するためには、会社の目指す姿への共感を促し、挑戦や多様な個性のコラボレーションが評価される組織文化を醸成するなど、さまざまな環境の整備が必要です。

従業員エンゲージメントサーベイを起点に、対話を通じて従業員の想いを引き出すことも大切にしながら、多角的な切り口で課題を特定することで、「N-FIT2035」という新たな長期経営目標を目指し、自発的に挑戦する人財の集団としてともに歩みを進めるためのアクションにつなげていきます。



人財開発部  
アシスタントリーダー  
菅野 久美子

**従業員エンゲージメントスコア<sup>※</sup>のKPI**

2023年度 実績	2024年度 実績	2030年度 KPI
68pt	69pt	80pt

※従業員エンゲージメントスコア：従業員の貢献意欲や帰属意識、心身の健康や活力、職場環境の生産性の状態についてサーベイを通じて測定した指標。設問に対する好意的な回答の選択肢（5段階評価尺度のうち2つ）の選択割合を基にスコアを算出。（ウイリス・タワーズワトソン（WTW）の定義による）

従業員エンゲージメントに関する課題は職種や労働環境などにより異なることから、グループ各社の実態に応じて課題を設定し、アクションプランを立案、実行しています。

目標達成のためには職位にかかわらず建設的で活発なコミュニケーションをとることが重要であるため、1on1研修といった職場の対話を習慣化する打ち手や、将来にわたり自社で活躍する意欲を高めるため、キャリアデザイン研修、人事ローテーションの見直しなどの施策を講じており、関連設問のスコアについて改善が見られています。

このような取り組みの積み重ねにより、2024年度の従業員エンゲージメントスコアは、前年度から1pt向上しましたが、KPI達成のためには、改善に向けたサイクルにドライブをかけなければなりません。施策の効果検証を行いながら、右記のようなグループ共通で見られる課題については好事例を横展開し、従業員エンゲージメントの強化を図っていきます。

グループ共通で見られる課題	改善に向けた取り組みの方針	施策例
経営層との一体感の強化	経営層と従業員の双方向コミュニケーションの徹底、「伝え手」としての上司のスキル強化	経営層からのメッセージ発信、経営層との座談会、マネジメント研修(会社方針を咀嚼し伝える力)
生産性の高い業務推進体制の整備	業務効率を阻害する要因の特定(継続する仕事、改善する仕事、やめる仕事の整理)	アンケートによる業務課題の棚卸、IT活用による効率化
従業員の貢献実感の向上	職場における対話の習慣化、質の向上	マネジメント研修(適切で明確な目標設定や動機づけ、日常的なフィードバックの実施)、メンバー向け研修(主体的にフィードバックを取りに行くためのマインドセット)、対話ガイドラインの作成、1on1の実施

また、今年度より、当社グループにおける従業員エンゲージメントと財務指標の関係性分析に着手しています。分析結果をもとに、経済的価値向上に寄与する要素を反映した施策を策定し実行する計画です。コネクティビティを意識し、サーベイを起点とするPDCAサイクルを回すことにより、従業員エンゲージメントと経済的価値の向上の両立を目指していきたいと考えています。

## 人財戦略

### 4 ダイバーシティの推進

#### ダイバーシティ推進に取り組む意義・目的の浸透

顧客や生活者のニーズ・価値観が多様化している状況において、当社が持続的な成長を遂げるにはダイバーシティの推進は不可欠であると位置づけています。多様なバックグラウンドを持つ人財が集まり、異なる視点からアイデアを出し合うことで革新性が高まり競争力が向上すると考えるからです。互いの違いを尊重し、受け入れ、組織の力へと変えていくために、対話を通して心理的安全性を高めることに取り組み、従業員一人ひとりの自発的な挑戦を促す組織風土醸成にニチレイグループ全体で取り組んでいます。

課題・取り組んでいること

- ・教育・浸透活動
- ・仕組みの構築(女性活躍の推進)

#### 1. 役員対象ダイバーシティ勉強会の実施

グループ横断でアンケート調査を実施するなど、ダイバーシティの推進はグループ全体の取り組みとして強化しています。その一環として国内主要会社の執行役員以上を対象にダイバーシティ勉強会を開催。2024年度は「リーダーシップの本質と多様性マネジメント」「アンコンシャスバイアス」、2025年度は「心理的安全性」をテーマに置き実施しています。また、「アンコンシャスバイアス」の理解については、心理的安全性の向上に必須との学びから全階層で必修とし、2027年度中に国内主要会社全社員の研修完了を予定しています。

#### 2. 女性活躍の推進

##### ■ 女性管理職比率目標の改定

さまざまな意思決定に携わる女性社員を増やし、適所適財の人財配置をグループ全体で行うために、これまで持株会社のみを対象としていた女性管理職比率の目標設定を、国内主要会社へ拡大しました。事業会社独自の育成に、グループ横断での取り組みを加え、能力や意識・意欲の向上を進め計画的に管理職の拡充を進めます。

#### 管理職における女性比率目標(マテリアリティ5番 KPI)

	2024年度 実績	2025年度 見込	2027年度 目標	2030年度 目標
グループ (国内主要会社)の 女性管理職比率 (グループリーダー級以上)	7.5%	10.2%	15.9%	30.0%

##### ■ グループ横断実践型リーダーシッププログラム

女性管理職候補者が、自信を持ってリーダーシップを発揮できるようになるために、管理職に必要な課題解決の手法を習得するプログラムを導入しました。月1回の研修での学びと自部署での実践を5カ月間繰り返すことに加え、グループ各社の同階層の社員との議論を通して、「自らの強みを伸ばし、リーダーを目指そうと思えた」など、受講生全員が自信をつけ修了しており、この中から管理職も誕生しました。

##### ■ グループ横断女性活躍推進プロジェクト

グループ各社の最前線で活躍する女性社員が、現場目線での課題解決や事業をまたいだ女性社員ネットワーク構築などを目的に活動しています。2024年度は、メンバーと持株会社・事業会社の社長との座談会を実施。メンバーが感じた経営陣の女性活躍に対する熱い想いを、各現場でフィードバックしていくなど、経営と現場の懸け橋となり女性活躍推進の意義・目的の浸透を図りました。本年4月からはメンバーが入れ替わり、新たな視点で取り組みを進めています。



大柳社長と女性活躍推進プロジェクトメンバーの座談会

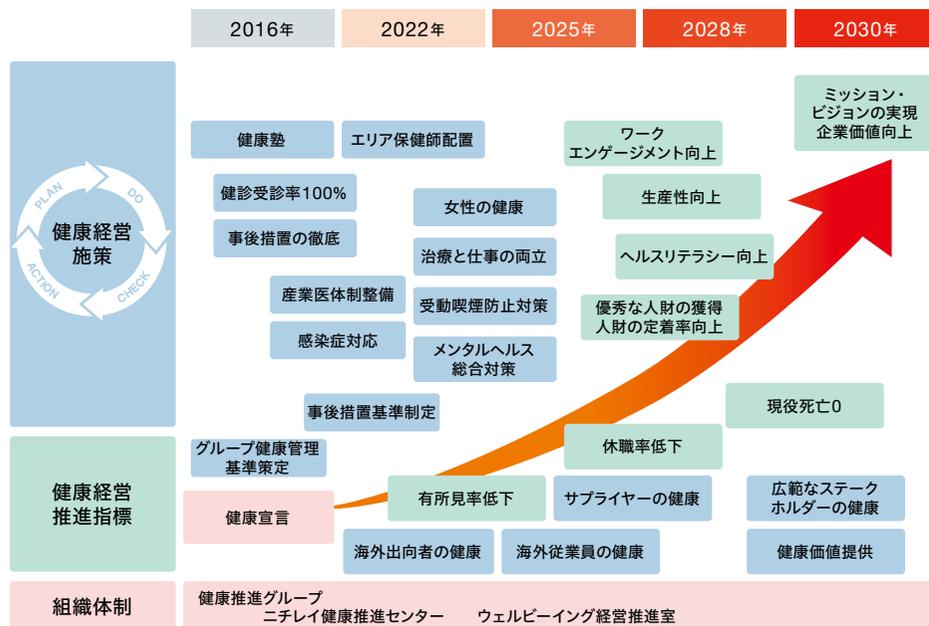
## 人財戦略

## 5 健康経営

ニチレイグループは、食品に関する川上から川下まで広範にわたる領域で事業を展開しています。企業の成長に伴い大きく変化する事業および業務環境に柔軟に対応するため、組織の変革に継続的に取り組んできました。その土台となるのが「健康経営」です。従業員一人ひとりの健康が、当社の持続的な成長の基盤を支えています。

健康経営において最初に取り組んだのは、従業員のフィジカルとメンタルの健康の保持・増進です。持続的な成長を実現するためには、高いエンゲージメントと心身の健康を維持することが必要不可欠です。また、心身に不調を来す従業員の予防と回復を支援するための体制整備も重要な課題でした。当社では、従業員の健康状態を定量的に把握し、健康診断のデータや医療費の経年変化を分析し迅速にPDCAサイクルを回しています。

## 健康経営推進ロードマップ



	2024年度 実績	2027年度 目標	2030年度 目標
アブセンティーズム <sup>※1</sup>	3.3日	2.6日	1.0日
プレゼンティーズム <sup>※2</sup>	79%	85%	90%

※1 心身の体調不良が原因により業務自体が行えない日数。(経済産業省が公開している日本企業は平均2.6日)

※2 通常発揮できるパフォーマンスのレベルを100%とした場合の、現在のパフォーマンスレベル。(東大1項目(SQP)平均は85%)



具体的な施策としては、健康診断受診率100%と精密検査受診率向上の取り組み、役職者へのメンタルヘルスラインケア研修の必須化、治療と仕事の両立支援、女性の健康、ヘルスリテラシーの向上、海外勤務者の健康管理など多岐にわたります。その結果、フィジカル面では2020年度比で受診勧奨レベルが36.3%から29.9%に改善するなど、顕著な成果を得ています。一方、メンタルや働きやすさ、働きがいにつながる健康施策が、今後の課題です。

こうした健康経営の取り組みが社会的に評価され、「健康経営優良法人(ホワイト500)」に9年連続で認定され、さらに「健康経営銘柄2025」にも選定されました。本選定は、2020年度、2021年度、2023年度に続き4回目となります。

これからも私たちは健康経営を拡充し、さらなるステークホルダーとの連携強化を図っていきます。近年では、地域社会との協力を深め、健康推進のための情報発信や共同イベントを実施したり、サプライヤー向けの研修を開催するなどして健康経営の対象をグループ従業員だけでなく、その家族やステークホルダーへも広げています。このようにして、持続可能な社会の実現と企業価値の向上に努めていきます。

当社グループの企業経営理念である「くらしを見つめ、人々に心の満足を提供する」と合致する「ウェルビーイング経営」の推進を掲げ、従業員が年齢・性別にかかわらず常に心身ともに健康で生き生きと働ける組織、そして社会をともに築いていくことを目指します。今後も長期的な視点で持続可能な発展を支える健康経営を推進していきます。

## 無形資産

## 知的資本

## 知的財産マネジメント

ニチレイグループでは、「既存事業の拡大」と「新規事業への進出」を円滑に進めるために以下を基本方針として知的財産活動を行っています。

基本方針	事業優位性を確保する知的財産権の取得	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社実施を継続的に可能とし、排他力の高い権利取得を行います。</li> </ul>
	他者知的財産権の尊重	<ul style="list-style-type: none"> <li>開発品・商品の知財クリアランスを実施し、他者知的財産権に侵害しないよう対応しています。</li> </ul>
	事業・開発に資する知財情報の提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業・開発の方向性を決定するのに有用な知財情報の提供をしています。</li> <li>経営判断における知財情報の活用 (IP ランドスケープ) を目指します。</li> </ul>

## IP ランドスケープの取り組み推進



## ロングセラー商品の開発力とブランド力を守る

当社には、ロングセラー商品が数多くあります。持続的な売上をサポートできるように必要に応じた知的財産権を取得し、当社の技術力とブランド力を保護しています。例えば、冷凍調理炒飯市場において24年連続売上No.1を保持している「本格炒め炒飯」を保護するために複数の知的財産権を取得しています。特許については、持続的に権利を保有できるように技術開発にあわせ、特許出願をしています。特に、当社の強みである特許製法技術「三段階炒め製法」については、自社技術の競争力を確保できるように複数の特許を取得しています。商標については、文字、商品名ロゴ、パッケージ、キャラクターと多角的に権利を取得し、ブランド保護を強化しています。



「本格炒め炒飯」



「イタメくん」



「みらいくら」

## 戦略的な知的財産権の取得で新規事業に貢献する

新規事業は、より戦略的な知的財産権の取得が重要となります。当社では、事業成功に貢献できる強い権利取得に取り組んでいます。人工いくらである「みらいくら」の販売を冷蔵品にて開始していますが、ニチレイグループの強みである冷凍技術を活かし、冷凍化に成功しました。他者牽制を意識し、市場参入に優位となるよう冷凍品だけでなく、冷蔵品にも権利が及ぶ形で特許出願をしています。事業貢献できる強い特許を取得するために知的財産の観点から追加実験の提案を行い、開発にて補充データを取得する取り組みに注力しています。



## 知的資本

## 研究開発・ノウハウ

## 食品事業 事例

## 出来立てのおいしさの再現



惣菜・チルド商品は、一般的に食卓に並ぶ段階では出来立ての状態から時間が経過しています。一方、冷凍食品は、鮮度を保つことができる冷凍食品の強みと当社の研究開発力・生産技術を掛け合わせ「出来立てのおいしさ」を再現できると考えています。品質要素としては、香り・ジューシー感・食感・味の抑揚の4つがキーとなり、それらを高い次元で総合的に組み立てることで「出来立てのおいしさ」が実現できると考えています。

## 生活者に価値ある商品を生み出し続ける仕組み

継続的に消費者に受け入れられる商品を生み出し続け

るためには、偶発的ではなく仕組み化された開発体制が必要となります。ニチレイフーズの研究開発では、4つの特長があり独自の技術を継続的に生み出しています。

## ① 目標品質の設定

開発のスタート時に目標品質(ベンチマーク)を企画・マーケティング・商品開発部門で徹底的に議論をします。目標を



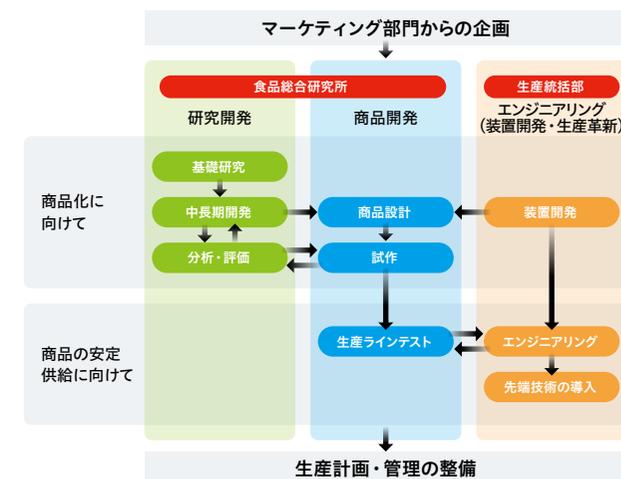
設定することで、おいしさの追求、開発の効率化、品質を客観的に再現することにつながっています。

## ② 客観的な評価

食品の内部構造の観察や、香りの数値化など、商品に合わせてさまざまな数値化を行っています。これら理化学分析のデータと官能評価によるデータを組み合わせ、おいしさの「見える化」→「再現」を目指しています。

## ③ 3つの研究開発機能が連携して進める

ニチレイグループ 技術開発センターを中心に、研究開発、商品開発、エンジニアリング(装置開発・生産革新)の3つが機能連携しています。このようにソフト面・ハード面が密に連携することで目指すおいしさの実現につながります。



この3機能連携は、工場での検証手前の、テスト機によるパイロットテストで大きな力を発揮します。工場への実機導入後は調整ややり直しにコスト・時間面の負荷が大きく、本番に近いテスト機での実験・改良は品質の追求につながっています。

## ④ データ活用

2024年度から新しいプラットフォームのもと、開発データの整備・デジタル化を推進しています。今後はAI導入なども視野に入れながら、知見・ノウハウの効率的な活用を通じてスピード感のある開発につながっていきます。

## 知的資本

## 低温物流事業 事例

## エンジニアの知見を活かした冷凍機の遠隔監視システムを開発

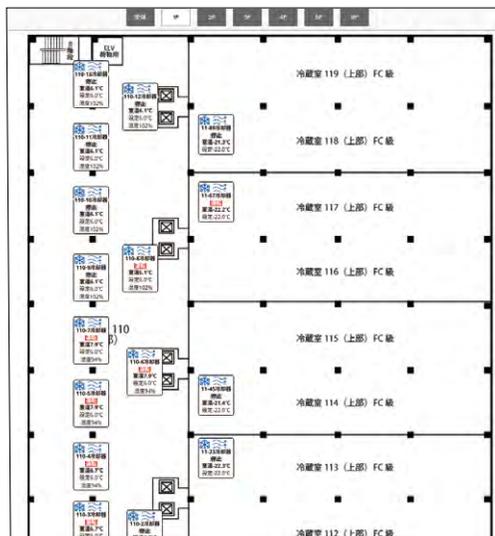
### 冷凍機稼働状況遠隔監視システムとは？

冷凍機稼働状況遠隔監視システム(以下、遠隔監視システム)は、冷凍機メーカーの種類を問わず、各倉庫に設置された冷凍機の設定温度、圧力、電流などをクラウド

遠隔監視システム全体図



冷凍機フロアマップ



※画像はデモ版

上でリアルタイムに把握できるものです。ニチレイロジグループの知見を搭載することでオリジナルのシステム開発をシステムベンダーと進め、2022年に7拠点へ導入以降、2025年現在では52拠点で利用しています。

### 現場に行かなければ何もわからない状況からの脱却

従来は、冷凍機の稼働状況の把握には、各倉庫に赴いて監視用のパソコンを閲覧する必要があり、監視システムの仕様や収集データもバラバラでした。また、冷凍機に異常が検知されてアラートメールが届いた際、異常の緊急度にかかわらず、エンジニア担当者は、夜間、休日を問わず現場に急行することが求められてきました。

遠隔監視システムは、各倉庫で独立していた監視データをクラウドにあげることで、いつでもどこでも誰もが統一化された情報を閲覧できるため、各倉庫に行く必要がなくなり、倉庫責任者がエンジニアに対し「アラートメールがきたが、冬場で温度が上がらないため、翌日の点検で十分間に合う」など、緊急度の判断や指示を下せるようになりました。

### エンジニアとしての知見の集約化

開発時には標準化を重要視しました。冷凍機によって特性やメーカーが異なることから、各倉庫で管理しているデータの要件定義が異なりましたが、エンジニアたちで意見を出し合い、データの優先度を判断したり、時にはメンテナンスのやり方自体も標準化させたりしな

がら、システムを構築しました。

さらに、冷凍機には表示物がつけられていないため、場所の把握や冷却器Aと冷却器Bがつながっているなどの仕様の特定に時間を要する場合もありましたが、遠隔監視システムには設置場所や仕様の情報も搭載し、情報を可視化させました。これにより、倉庫間の比較や分析が容易になり、次の低温施設の設計時に知見を活かすなどの改善につながっています。

### 倉庫オペレーション全体の最適化を見据えて

今後は遠隔監視システムに、故障が起きる前に予兆を知らせてくれるような仕組みや、物量に応じた冷凍機の出力変更の仕組みなど、遠隔監視システムと倉庫在庫管理システムを結びつけて保管とエンジニアリング両面の効率化につなげられるような仕様を増やせないか検討しています。さらに、遠隔監視システムは冷蔵倉庫業界が抱える共通の課題解決につながるため、他社への販売も目指しています。



冷凍機のエンジニアリングには音や感覚でしかわからない各担当者の熟練技があるため、こうした技術を数値化して把握できれば、さらに価値のあるシステムにできると考えています。

ニチレイロジグループ  
株式会社ニチレイ・  
ロジスティクスエンジニアリング  
企画開発部

(左から) 野田 春岐、佐々木 隆宏



## 無形資産

## DX戦略

## DX戦略

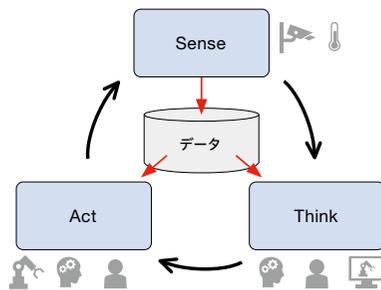
従業員一人ひとりがごく当たり前に  
データ・テクノロジーを使いこなし、  
地球と人々に新たな価値を提供し続けます

ニチレイグループでは、データやテクノロジーを活用したビジネス  
変革活動がDXであり、かつグループ重要事項(マテリアリティ)の  
実現を支えていくことから、従業員一人ひとりが主役となってDXを  
推進しています。前中期経営計画では、従業員デジタルリテラシー  
の向上や人手不足への対応のほか、業務効率化や個別事業での最  
適化を進めることができました。現中期経営計画ではグローバル視  
点を取り入れ、社外関係者を含めた最適化に取り組みます。

## 事業横断型のデジタル技術活用による現場業務革新

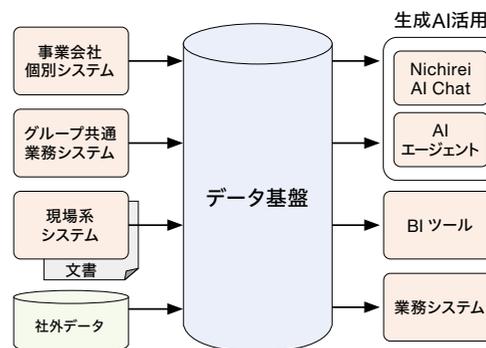
ニチレイグループには工場・倉庫などの多くの設備があり、効率的  
な運営や、人手不足への対応、商品・サービス品質を向上させていま  
す。例えば、現場をカメラや温度・湿度などのセンサーから感知させ  
たデータを、AIを使って画像識別し、AI搭載のソフトウェアおよびハー  
ドウェアのロボットが迅速で効果的なアクションをサポートします。  
デジタル技術活用で「誰でもできる化」を目指し、技術探索と利活用を  
進めています。

## 設備・運営のスマート化/省人化/誰でもできる化

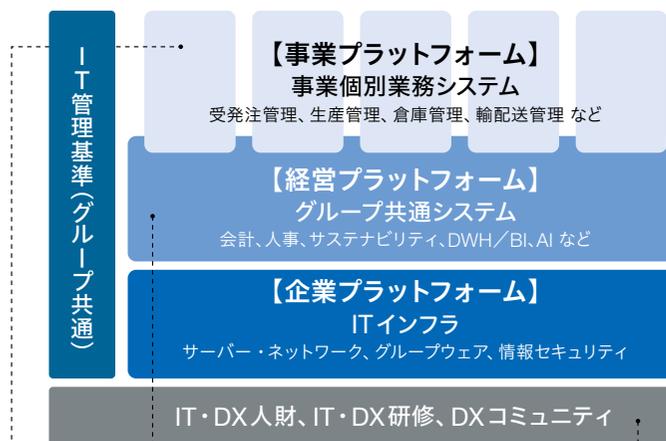


## データ基盤整備とともに進める生成AIやデータの利活用

今までの経験が通用しなくなるほど日々大きく変化する経営・事業  
環境下では、データを活用した意思決定の高速化が必要とされていま  
す。財務情報に加え、年々強化される法令対応のために、環境や人  
権などのサステナビリティ情報のグローバルでの収集・蓄積・分析・  
開示が重要となってきています。数値データだけでなく、文書などの  
情報も含めたデータ基盤の整備を進め、従業員が当たり前に生成AI  
やデータ類を利活用し、より業務を高度化させていきます。



## DX戦略を実現するIT・DXのプラットフォーム3階層モデル



## コストの配分



企業、経営、事業で基盤(プラット  
フォーム)を分け、ニチレイグルー  
プ共通で使用するもの、各事業に  
特化したものに分けることで、最  
適なITガバナンスと情報セキュリ  
ティを強化しつつ、事業会社が主  
体的にIT・DXを進められるよう  
にしています。さらに、関連コストは  
Transform, Grow, Runに分類し、  
Transform, Growへ優先的に資源  
を振り向けています。

## DXコミュニティ「デジラボ」

さまざまな事業課題をデータ・デジタルで解決していくために、  
事業や部署を超え、さまざまなスキルを持った従業員が集い、支え  
合い、ともに成長していく場がニチレイグループのDXコミュニティ「デ  
ジラボ」です。専用サイトでグループ内のDX事例の紹介、セミナー/  
研修プログラム提供、便利なツールやサービスの使い方の紹介に加  
えて、よりDXへの熱量の高いメンバーが集まった「デジラボキャンプ」  
と呼ばれるチームがより活発な活動を進めています。



## DX戦略

ニチレイグループ専用生成AI  
「Nichirei AI Chat」の導入と活用推進

2024年2月より、ニチレイグループ全体の業務生産性の向上を目指し、社内用生成AI「Nichirei AI Chat」の本格導入を開始しました。

2025年7月時点での利用者数は約2,000人、社内利用率は37%に達しています。

「Nichirei AI Chat」は、Microsoft Azure<sup>®</sup>上の大規模言語モデル(LLM)を活用し、社内情報の安全な取り扱いを確保しながら、文書作成、要約、翻訳など、幅広い業務支援を実現しています。利用開始にあたっては、従業員へ生成AIガイドラインに基づく教育コンテンツの受講を必須とし、リテラシーの向上と安全な運用体制の構築を図っています。

導入後は、研修を定期的で開催し、従業員のスキル向上を支援しています。また、専用の社内サイトを設け、使い方のヒント集、活用事例、従業員が作成したプロンプトの紹介などを通じて、生成AIの効果的な活用を促進しています。

今後は社内データとの連携をさらに強化し、より高度な業務支援の実現を目指します。「Nichirei AI Chat」をDX戦略の中核的な基盤として位置づけ、従業員一人ひとりの創造性と生産性を支える環境づくりを推進していきます。

※Microsoft Corporationが提供するクラウドコンピューティングサービス

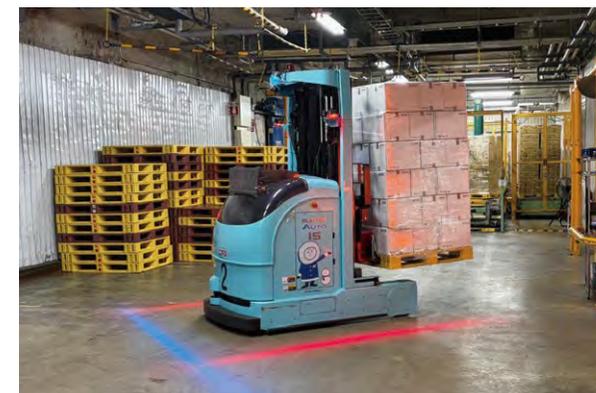
自動運転フォークリフト(AGF)を活用した  
低温物流における業務革新

ニチレイロジグループでは、業務革新の一環として作業負荷軽減を目指し低温倉庫内を無人で自動運転を行うフォークリフト(AGF: Automated Guided Forklift)の活用に取り組んでいます。

従来、低温環境では霜や結露が発生するためAGFの導入が困難でしたが、2021年6月にニチレイ・ロジスティクス関西 大阪埠頭物流センター(マイナス18℃以下)でレーザー誘導方式のAGFを試験運用させ、フォークリフトメーカーと共同で低温環境対応の部品やセンサー、防錆対策などを施した機器導入などの検証を重ね、低温環境でも安定的に稼働できることを実証できました。

2025年2月には、ニチレイフーズ関西工場併設のニチレイ・ロジスティクス関西 高槻物流センター(5℃)で、工場の生産ラインと連動するAGFの運用を開始しました。センサーが生産ラインから流れてきた商品の到着を検知し、同時にAGFが商品のピックアップ場所まで自動で移動。商品をピックアップした後は、所定の格納先まで自動で動きます。これにより単純な搬送作業時間が約40%削減され、低温環境下における作業者の負担軽減や慢性的な人手不足の解消に寄与すると同時に、削減できた時間は付加価値の高い別の業務へあてることができるようになりました。

今後も、AGFをはじめとした省人化機器と人がそれぞれの特性を活かした運用フローの構築や、他の設備・ロボットとの連動を推進し、全国の拠点での展開を図ることで、持続可能な物流サービスの実現を目指していきます。



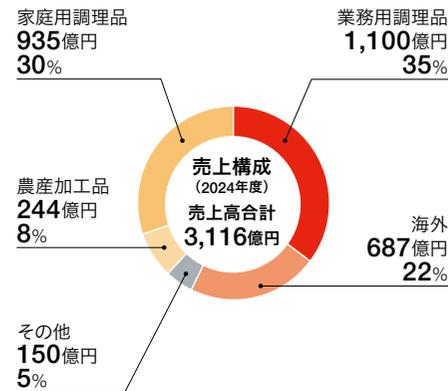
# 事業ポートフォリオ

## 加工食品事業

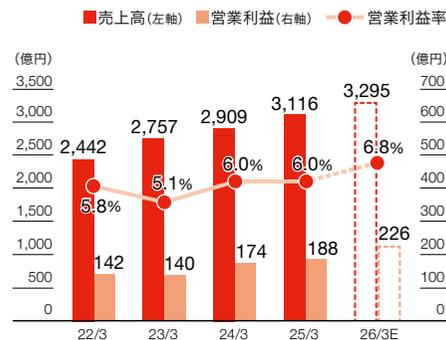
### 冷凍食品のパイオニアであり、国内シェアトップ

- 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

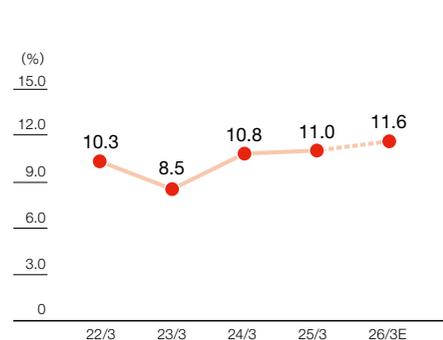
総資産	1,869億円
グループ会社	国内7社、海外14社
従業員数	10,125名
食品生産工場	21拠点(国内:15拠点/海外:6拠点)
主なカテゴリー・商品	・米飯類、チキン加工品、冷凍野菜 



#### 売上高・営業利益・営業利益率の推移



#### ROICの推移

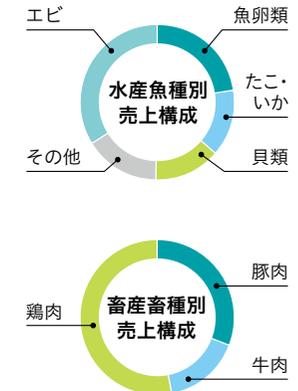


## 水産・畜産事業

### 世界各地に広がる調達ネットワークで、こだわりの素材を販売

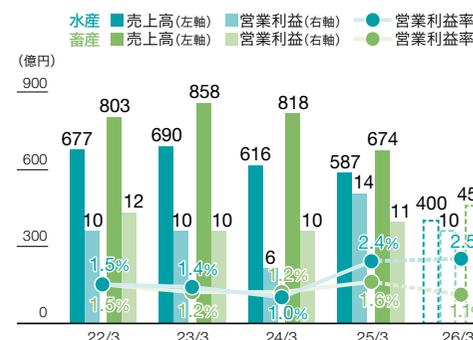
- サプライヤーとの長年の信頼関係による調達ネットワーク
- 商社機能とメーカー機能を併せ持ち、素材を最適に加工
- 健康と持続可能性に配慮した「未来価値素材」開発力
- 安全・安心を支える品質保証と徹底した生産管理体制

総資産	[水産] 220億円	[畜産] 172億円
グループ会社*	[水産] 国内2社、海外5社	[畜産] 国内5社
従業員数	[水産] 744名	[畜産] 397名
食品生産工場	5拠点(国内:4拠点/海外:1拠点)	
主なカテゴリー・商品	[水産品] エビ、ホタテ、魚卵類など 	[畜産品] 国産および輸入の鶏肉・豚肉・牛肉 



※水産・畜産事業を営むニチレイフレッシュは、それぞれの事業の国内子会社数に含めています。

#### 売上高・営業利益・営業利益率の推移



#### ROICの推移



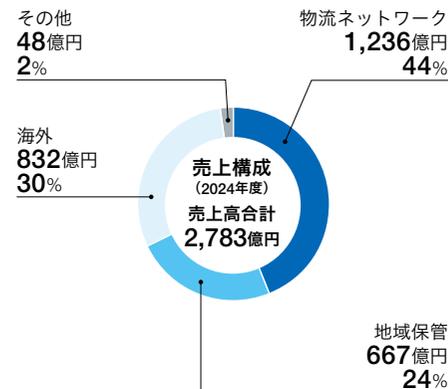
## 事業ポートフォリオ

## 低温物流事業

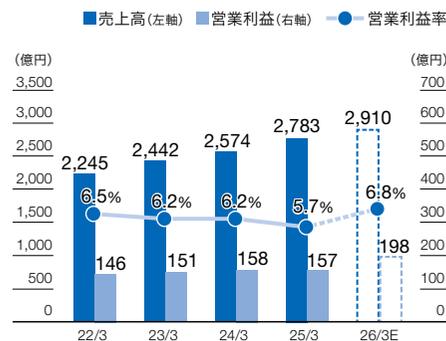
## トータル物流サービスが強み。 保管能力シェアは国内No.1、世界No.5

- 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
- ニチレイグループ外の取り扱いが90%

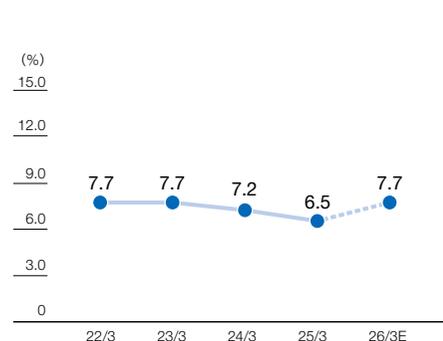
総資産	2,311億円
グループ会社	国内20社、海外22社
従業員数	4,926名
拠点数	224拠点 国内：141拠点（うち保管型物流センター（DC）：74、通過型物流センター（TC）：34） 海外：83拠点（欧州56、中国13、タイ3、マレーシア9、ベトナム2）
主な事業	保管事業、輸配送事業、リテール事業*、海外事業、3PL事業、エンジニアリング事業



## 売上高・営業利益・営業利益率の推移



## ROICの推移



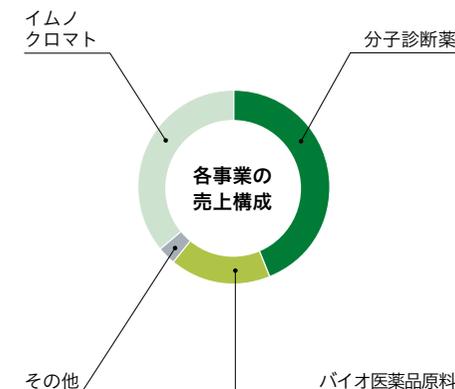
※リテール事業：小売事業者向けのTC（通過型物流センター）拠点の運営と拠点を活用した輸配送ビジネスの総称

## バイオサイエンス事業

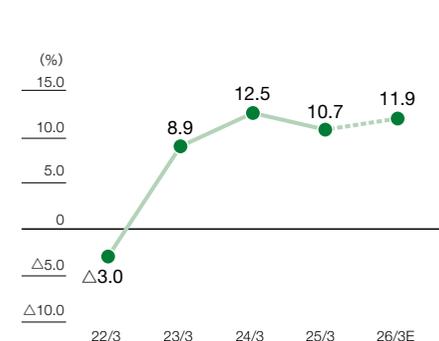
## ライフサイエンス・ヘルスケア分野への独自価値の提供

- 分子診断薬事業（がん患者さんのがん細胞上に存在するたんぱく質を調べ適切な治療薬を判定する事業）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
- インフルエンザ・新型コロナウイルス診断キットなど、抗体を利用した診断薬の製造・販売

総資産	70億円	従業員数	90名
主な生産拠点	グローバルイノベーションセンター（生産・研究開発拠点）、Pathcom Systems Corporation（米国/カリフォルニア州）		
主な事業・商品	<p><b>分子診断薬</b></p> <p>がんが疑われる患者さんから採取した組織切片を自動で免疫組織染色する装置。病理診断の検査の標準化や効率化に貢献。 【販売先：医療機関】</p> <p><b>イムノクロマト診断薬</b></p> <p>《感染症抗原検査キット》 鼻から検体を採取し、新型コロナウイルスやインフルエンザウイルスなどの感染症に罹患しているかどうかを迅速に検査。 【販売先：医療機関、薬局】</p> <p><b>バイオ医薬品原料</b></p> <p>《血清》 研究用途や医薬品製造用途。 【販売先：大学研究機関、医薬品メーカー】</p>		



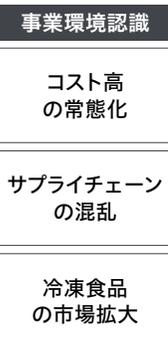
## ROICの推移



## 加工食品事業

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

### 新中期経営計画の基本戦略



### 売上高構成比に見るカテゴリー・ポートフォリオの変化 [国内の食品事業全体]



### 中期経営計画

#### 「Compass Rose 2024」の振り返り

2024年度は、売上高・営業利益ともに過去最高となりました。この数年間、事業環境は大きく変化し、当社のサプライチェーンや収益基盤にも影響を及ぼしましたが、価格改定・商品開発・販売促進策・生産性改善を迅速に実行することで、大きな減益要因を跳ね返すことができました。

また、主力カテゴリーおよび新たな価値創出への投資が成長を後押ししました。チキン加工品や米飯類を中心に市場での存在感が高まり、価格統制力という新たな強みも獲得しています。パーソナルユースや健康志向の分野では、トレー入り商品の拡充や健康コンセプトの新ブランド「everyONE meal」を展開し、市場に新たな価値を提供しています。

海外事業においては、北米アジアンフーズ事業およびタイGFPTニチレイ社が成長に貢献しました。特に、北米アジアンフーズ事業では米飯の自営生産拠点を活用し、製造と販売が一体となったメーカーモデルにより、着実な事業拡大を実現しています。

### 今後の見通しと打ち手

国内では、チキン加工品・米飯類などの主力カテゴリーに経営資源を集中させ、事業拡大と収益力向上を両立させます。供給能力の強化にとどまらず、マーケティングや商品開発へのリソースも積極的に投入し、市場ニーズを的確に捉えた高収益での成長を実現します。

海外事業においては、北米アジアンフーズ事業を成長の中核と位置づけ、新たな自営生産拠点の獲得による事業拡大を目指します。さらに、欧州やASEAN地域への新規参入も視野に入れ、低温物流事業とのシナジー効果を発揮できる、ニチレイらしい事業モデルの構築も推進します。

### ROIC向上への取り組み

主力カテゴリーの成長に加えて、収益の低いカテゴリーやアイテムの削減を進めています。また、生産拠点においては人手不足などの課題を抱えています。カテゴリー・ポートフォリオの再編とともに長期的な生産拠点の最適化を図ることで、資本効率の向上を目指します。

2025年度からデジタル技術を活かしたROIC可視化の運用を開始します。事業・カテゴリー・生産ライン・アイテムでROICを可視化し、要因分析ができる仕組みを構築することで、全社的なROIC向上への取り組みを推進する体制を整備します。

### 2035年に向けて

2026年度からニチレイフレッシュと食品事業を統合することを決定しました。最大の目的は「持続性の高いサプライチェーンの構築」です。フーズの強みである「おいしさの再現力」に加えてフレッシュの「素材調達力」を掛け合わせることで、より強固な事業基盤を築き、グローバルで新たな価値創造に取り組みます。

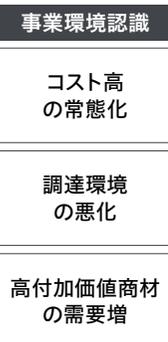
さらに、ブランディング・サステナビリティ・R&D・DX・人財育成といった無形資産の形成にも引き続き注力し、確固たる競争優位性の確立を目指します。

## 水産・畜産事業

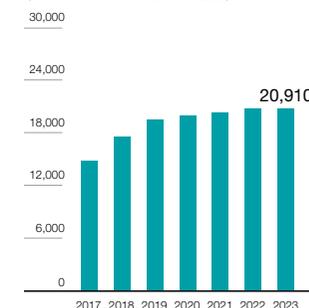
株式会社ニチレイ 取締役上席執行役員  
株式会社ニチレイフレッシュ  
代表取締役社長

田邊 弘

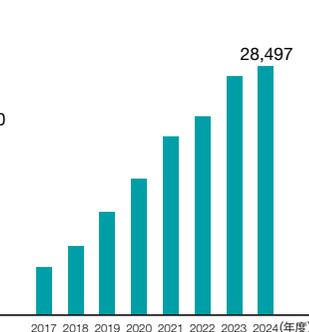
### 新中期経営計画の基本戦略

収益安定性を伴った  
事業成長世界で流通している消費者向けの  
MSCラベルつき製品数

(売上高が報告された製品の品目数)



出所：MSC（海洋管理協議会）

世界で流通している消費者向けの  
ASCラベルつき製品数

出所：ASC（水産養殖管理協議会）

### 中期経営計画

#### 「Compass Rose 2024」の振り返り

世界的なコスト高や急激な為替変動など見通しの立てづらい不安定な環境が続く中、調達ポラリティの低減や当社の強みである責任ある調達を遂行するため、水産事業、畜産事業ともに構造改革に取り組み、商品と業態の販売構成の見直しを進めました。

低収益商品の取り扱い削減や、価格改定を主軸とした収益性改善を行い、最終年度には従来の水産、畜産など取り扱い商品別に分けていた組織体制から、調達生産本部、営業流通本部、事業管理本部の機能別の3本部制に変更し、意思決定のスピードを早め、事業モデルの変革に取り組みました。

全社一丸となって取り組んだ構造改革の結果、収益性の向上と資本効率の改善につなげることができ、グローバルでの事業機会の創出など今中期経営計画での成長戦略を進める体制を整えることができました。

### 今後の見通しと打ち手

調達環境は厳しさを増している一方、生活者の食に対する期待や価値観、ニーズは多様化しており、次への成長に向け、未来価値素材や加工品を商品の柱として市場の攻略を進めます。

調達ネットワークや商品開発力、加工技術・品質管理のノウハウを活かし、健康価値など当社ならではの新たな価値を付加し、環境や人権といった持続可能性にも配慮することで商品の独自性を高めます。

そして、グローバル展開を加速し、2026年度の食品事業統合以降も、食品事業全体の成長に貢献できるよう、私たちの強みを発揮していきます。

### ROIC向上への取り組み

前中期経営計画を通して商品と業態の販売構成の見直しで収益性を高め、資本効率の改善に努めた結果、簡易ROICは2021年度比で、水産事業で+4.7ポイント、畜産事

業で+1.7ポイントという成果につなげることができました。

今後も、年末に販売量が集中するようなビジネスモデルを回避し、高収益商品を季節変動なく一年中安定した数量で販売できるように、商品と業態の販売構成の再構築に取り組みます。また、使用資本の圧縮を継続し、調達・販売の新たなスキーム構築にも取り組んでいきます。

### 2035年に向けて

私たちが大切にしている企業風土である挑戦と価値創出をベースに、グループ長期経営戦略の実現に向けて、コアコンピタンスである素材を見極める力や調達力をさらに磨き、サステナビリティ経営の推進に貢献するとともに、食品事業統合によって生み出される組織力やシナジーによって新たな成長エンジンを生み出していきます。

また、素材ならではの環境負荷の軽減や、社会課題解決起点での商品やサービスの開発にも積極的に取り組んでいきます。

## 食品事業統合対談

グループシナジীরの  
発揮へ

— 両社の得意分野を  
相互活用することで、  
新たな顧客獲得への  
扉を開く



## 事業統合の背景

事業統合による  
シナジীরの最大化が可能なのは、  
両社が独立して着実に  
事業成長してきたことが最大の理由

■田邊 2005年の分社化以降、20年にわたって加工食品事業を展開しているニチレイフーズと水産・畜産事業を展開しているニチレイフレッシュそれぞれが収益性や事業成長を目指してきました。一定の成果はあったと考えていますが、長い年月によって、それぞれの事業での独立性が

増し、グループ連携の優先度はやや落ちていたと感じています。

■竹永 いわゆる独立採算制で歩んできたのが、この20年間でした。しかし、環境変化が激しくなる中で、サステ

ナブルな事業成長の追求には限界を感じるようになりました。ニチレイフーズは当然、原材料がなければ商品ができません。昨今の気候変動による原材料不足は、事業継続計画(BCP)上でも深刻な課題となり得ます。事業統合によるサプライチェーンの再構築は急務だと考えています。

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

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

## 食品事業統合対談

■**田邊** ニチレイフレッシュの強みである責任ある調達  
は、ニチレイフーズの原料調達戦略にも大いに役立ち、持  
続性をもたらすことができると信じています。1+1=2よ  
りもさらにプラスαの効果が出ると思いますし、大いに期  
待しています。調達の強みは統合によってさらに厚みを増  
すはずで

■**竹永** 田邊さんとは旧知の仲で、以前は一緒に畜産部  
門で机を並べていました。田邊さんとの連携や畜産部  
門での経験は事業統合の際にも役立つと考えています。チ  
キンなどニチレイフレッシュが持つ調達力や専門性の高さは競争優位性があり、ニチレイグループとして、このポテン  
シャルを最大限に活かすことは必然ではないでしょうか。

■**田邊** ニチレイフレッシュは、素材を扱ってきたことか  
ら、高度経済成長下の大量生産・大量消費、産地偽装問  
題、残留農薬問題などの食の安全・安心が大きく問われ  
た時代や、関心度の高まっている生産過程に携わる人権  
問題など、グローバル規模でのサプライチェーンの在り  
方を常に問われてきました。事業統合の議論と並行して、  
それぞれの強みがどこまで発揮できるかに関しても、両社  
でさまざまな議論をし、特に顧客基盤、グローバルシフト、  
原料調達の3点は、統合によるシナジーの核となると考え  
ています。

■**竹永** 現時点では確かにお互いの事業間での取引量は  
限られますが、あらためて協力体制を再構築すれば、サブ  
ライチェーンの最適化のみならず、人財の最適配置や間接

部門の効率化などでも、新たな価値創出が期待できます。

### 目指すシナジー

### 補完関係の枠を超越し、 原料調達と最適な加工度によって、 これまでをはるかに超える 商品ラインアップへ

■**田邊** 北米では、一部先行してNSI社<sup>※1</sup>とNFU社<sup>※2</sup>を  
2025年1月に統合しました。ニチレイフレッシュは、グ  
ローバルでえびやサーモンなどの原料において競争優  
位を築いています。これまでNSI<sup>※1</sup>社とNFU<sup>※2</sup>社は、取扱  
商品や販売先が異なりましたが、これから重要な  
のは、こうした調達原料を海外のOEM<sup>※3</sup>先やニチレイフ  
ーズの工場に相互に活用していくことであり、かなりの相乗  
効果が見込めるはずで

■**竹永** 北米を訪問して驚いたのは、NSI社では独自に  
外食チェーンへの海老天販売ルートを持ち、相当量を販  
売していたことでした。海外では巻き寿司に海老天を使う  
ことが多いですが、こうした加工品はニチレイフーズの得  
意分野です。一方でニチレイフレッシュのえびの調達量・  
販売量のシェアは国内、海外ともに業界トップクラスのため、早くから両社で協力していれば、もっと数量を伸ばせ  
たはずで。これにはかなりの課題意識を持ちました。冷  
凍食品の海外での商品戦略は、大きく分けて2軸です。一  
つは海老天のような素材を活かした加工品であり、もう一



つはグラタンやピラフのような加工度が高い冷凍食品で  
す。海外市場では、国によってかなり市場特性が違うので、  
個々に応じた攻め方が必要です。

■**田邊** ニチレイフーズが持つおいしさの再現力や高い  
加工能力があれば、先ほどの海老天も品質と競争力が飛  
躍的に上がるだろうとすぐに予見できます。ここにニチレ  
イフレッシュの素材調達力を掛け合わせれば、国内外で  
の競争力強化が期待できます。

■**竹永** 国内市場でも、シナジーによって強化された競  
争力をさらに発揮していきたいと考えています。国内は、  
世帯人数の減少や高齢単身層の増加が冷凍食品需要を  
押し上げています。単身世帯でほうれん草を茹でて消費す  
るのは手間がかかるため、冷凍野菜が重宝されています。

企業価値向上		収益性向上・成長期待			資本コスト低減		取り組みの成果 (データセクション)
価値創造プロセス	中期経営計画	財務戦略	海外戦略	無形資産 人財/知的資本/DX	事業戦略	サステナビリティ	

## 食品事業統合対談

今後はさらに生活スタイルに合った加工度の商品がヒットすると思います。また、外食産業でも人手不足対応の観点から、さまざまな加工度合いが求められています。例えば、から揚げであれば、自然解凍で提供できる完成品を求めるニーズがある一方で、下味や衣を付けただけの未加熱品など、最終工程を店舗側で工夫できる商品へのニーズもあります。ニチレイフレッシュとの事業統合によって、顧客ニーズに合わせた幅広い加工度合いに対応可能となり、そうした市場を開拓することで、素材から高加工までの一気通貫の冷凍食品づくりで、顧客価値を最大化していきたいと考えています。私個人としては、冷凍食品だけでスーパーマーケットをつくれるほどの商品群をいつかは展開してみたいですね。

■田邊 私も、加工度のグラデーションを広げていく取り組みによって、顧客課題の解決に資する体制を築きたい



と思っています。そのためには、営業部門がマーケットから吸い上げてきた情報をしっかりフィードバックし、市場が求めるあらゆる加工度で商品を提供することが重要であり、これによって食の社会課題の解決にも貢献できると信じています。

### 今後の展望

## よりグローバルに、より深く、 より広くのお客様へ 冷凍食品の新たな可能性を創造

■田邊 ニチレイフレッシュは畜産品と水産品を取り扱ってきましたが、今後は、国産農産物の価値も高められると考えています。農業の端境期や収穫サイクルは冷凍と親和性が高く、農業の持続可能性に貢献できるはずです。

■竹永 農産品は、冷凍によってサプライチェーンを守っていくことができます。ニチレイフレッシュの調達力や商品化の知見を冷凍野菜や果実などのカテゴリーでも活かしていきたいです。ニチレイフレッシュでは、海藻由来の魚卵状食品「みらいくら」を開発し、2023年9月から試験販売を始め、2025年4月から開幕している大阪・関西万博では出展企業の提供メニューの一つとして採用されました。なお、ニチレイフーズの研究所の知見を活かして冷凍化にも成功しています。両社の強みを持ち合うことで、想像を超えた新しい価値が誕生します。今後も新しいことをどんどん実現していきたいですね。

■田邊 事業統合に向けて、全国で従業員と直接対話しています。従業員には、事業統合に対して多少の不安や戸惑いがあるものの、統合後のスケールメリットやサステナビリティに特化した商品開発などに期待感を抱いているという声も聞きます。

■竹永 ニチレイフレッシュは素材の知識に長けた専門営業に、ニチレイフーズは生活者への浸透力の高い営業にといったように、それぞれの強みがあります。これを組み合わせることで、マーケットごとに最適な営業アプローチが可能になります。営業到達力という面でのシナジー効果は、相当な強みとなると期待しています。

■田邊 これまでずっと海外調達に携わってきましたが、事業統合後の海外販売や事業拡大という観点から、さらに海外人財の育成が重要だと認識しています。畜産品は国内が主流でしたので、新たな人財育成で層を厚くする必要を感じています。事業統合に向けて現在、海外事業の担い手を計画的に育成する方針であり、グループ人財委員会を通じてローテーションや育成方針を議論しているところです。

■竹永 統合に際しては、両社の知見やノウハウを共有する仕組みづくりが不可欠です。統合に向けたコミュニケーションの活性化や企業風土の醸成を目的とした社内イベントを計画しています。前向きな動機づけを意識的に進めていきたいと考えています。

# 低温物流事業

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



株式会社ニチレイ 取締役 取締役 取締役 取締役  
株式会社ニチレイロジグループ本社  
代表取締役社長

嶋本 和訓

## 新中期経営計画の基本戦略

### 事業環境認識

冷凍食品の  
市場拡大

人手不足  
の深刻化

持続可能な  
物流ニーズ

### Compass×Growth 2027 基本戦略

#### 国内

次世代に向けた  
事業基盤整備と  
収益力強化

#### 海外

欧州事業の  
持続的な成長と  
ASEAN 事業の  
飛躍に向けた整備

収益性・  
資本効率の  
向上へ

## 中期経営計画

### 「Compass Rose 2024」の振り返り

低温物流事業は、2024年度も増収を達成し、15年連続の増収となりました。国内事業においては、「トラックドライバー2024年問題」を最重要課題とし、早期に「SULS」や「NL+LiNK(エヌエルリンク)」<sup>※</sup>などの輸配送機能の強化を進め、厳しい事業環境の中でも物流ニーズを取り込むことができました。さらに、業務効率化と並行して電力サーチャージ制度を導入し、急激なコストアップに迅速に対応しました。これらの効果により、業績は堅調に推移しています。海外事業においては、欧州では組織再編やM&Aを行うとともに、ASEANでは関連会社の連結子会社化やベトナムへの進出を実現しました。その結果、海外事業全体の売上高は800億円を突破しました。また、事業を支える経営基盤を強化するため、DE&Iや環境負荷低減策などの取り組みを着実に実行し、社会的価値と経済的価値の向上を追求しました。

## 今後の見通しと打ち手

国内の冷凍食品需要は、2040年頃まで堅調に拡大すると見込んでいます。消費需要に対応するため、特に大都市圏の設備能力を増強する計画です。また、「SULS」のキーポイントである自社トレーラーを増台し、輸配送ネットワークの拡充を図ります。

海外事業においては、さらなる事業成長を目指します。欧州では、港湾・広域輸送・量販向けの各機能を、設備投資やグループ間連携によって強化します。ASEANでは、新設拠点の稼働やグループ拠点を活用した域内ネットワークの構築により収益を拡大させるとともに、新たなM&Aなどの機会を模索してまいります。

## ROIC向上への取り組み

今後も、投資と収益性のバランスを重視し、重要な経営指標の一つとして注目してまいります。投資においては、事業の性質に応じて、自社で行うか他社アセットを活用す

## 冷蔵倉庫設備能力世界シェア 上位10社

順位	会社名	能力(万トン)	主たる事業展開国
1	Lineage	3,376	米国
2	Americold Logistics	1,637	米国
3	NewCold Cooperatief U.A.	519	米国
4	United States Cold Storage	475	米国
5	ニチレイロジグループ	265	日本
6	Constellation Cold Logistics Sarl	218	ベルギー
7	Emergent Cold Latin America	203	米国
8	FreezPak Logistics	160	米国
9	Frialsa Frigorificos S.A. De C.V.	159	メキシコ
10	Interstate Warehousing, Inc	150	米国

出所：The Global Cold Chain Alliance (GCCA、国際コールドチェーン協会)  
「Global Top25 List」2025年4月資料をもとに加工

るかを適切に判断します。「SULS」や冷凍食品物流プラットフォーム、「NL+LiNK」などの成長事業へは、他社アセットも活用することで投資規模を抑制しつつ、収益拡大を目指します。海外事業では、これまでの新增設やM&Aの効果を最大限に引き出し、利益率を向上させます。

## 2035年に向けて

国内事業では、人手不足の深刻化などにより物流環境が一層厳しさを増す一方で、新たな事業機会の創出が見込まれます。DXやR&D、人財への投資を進めるとともに、自然冷媒化・省エネルギー対策など環境負荷軽減に努めることで、持続可能な経営基盤を構築し、時代に求められる新しい低温物流サービスを提供します。海外事業では、欧州・ASEANでの設備投資およびグループシナジーの発揮により、成長スピードを加速させてまいります。

※「NL+LiNK」：ベンダーが最寄りのTC(トランスファー・センター、通貨型物流センター)1カ所に納品を行えば、当社が他のTCに転送を行う拠点間輸送サービス。

## ニチレイロジグループ

## 欧州事業の軌跡

ニチレイロジグループの欧州事業は、M&Aを通じて事業を拡大し、欧州全体のモニタリングやガバナンスを行う中間持株会社・Nichirei Holding Holland B.V.のもとに、各社が事業を展開しています。

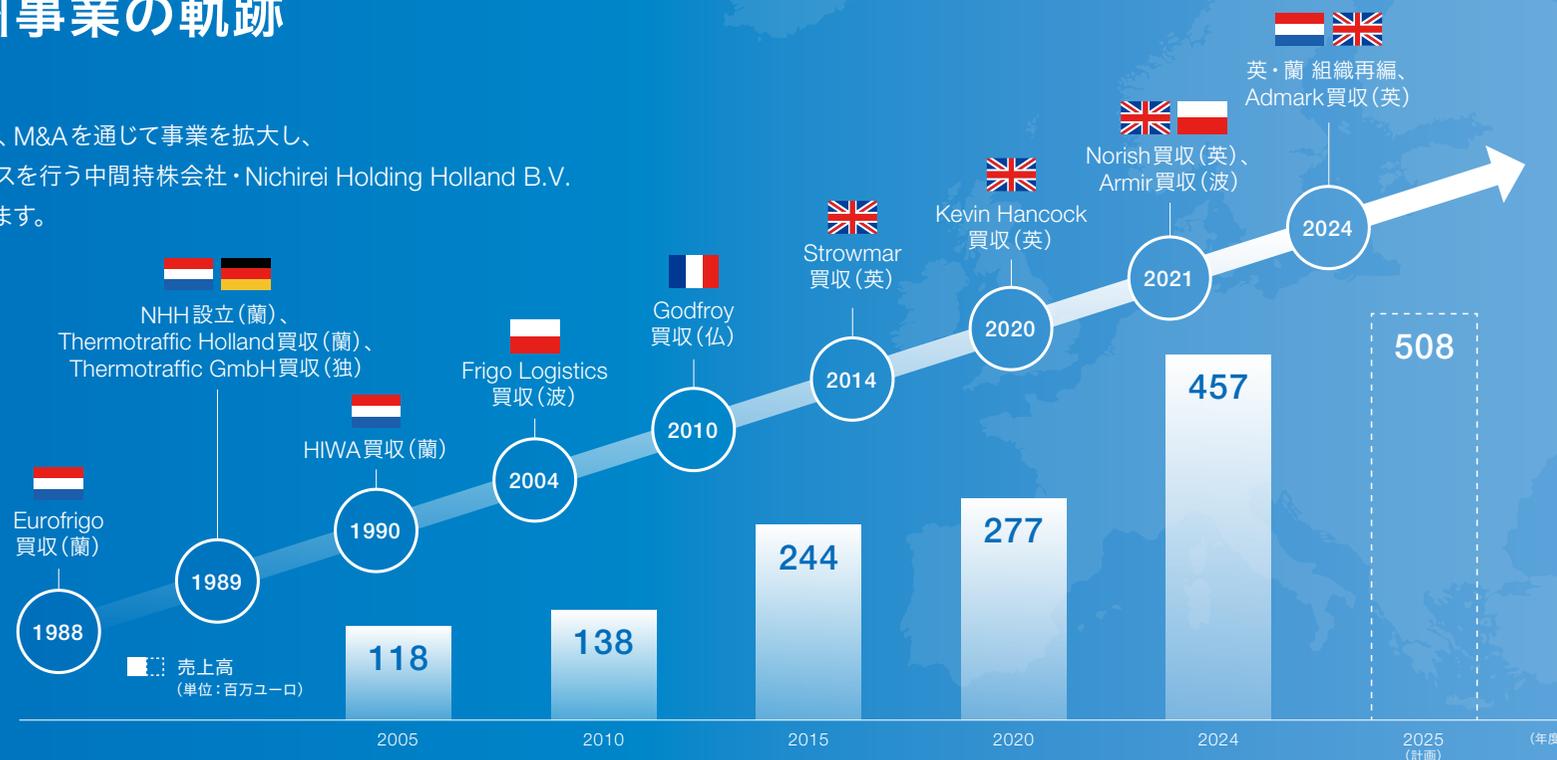
## 買収の沿革



2025年2月、ポーランド ワルシャワ近郊のノビ・ドブル物流センター開設セレモニーの様子。現在、欧州で一番新しい倉庫となる。



各社のトップが集まる合同会議。



## 既存事業との親和性を軸にしたM&amp;A

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の買収から始まり、1980年代から90年代にかけて、オランダやドイツでの買収を重ねてビジネスを拡大しました。2004年にはポーランドへ進出後、2009年には冷蔵倉庫を新設して小売りチェーンストア向け冷凍物流を開始。2014年より日本で展開していたリテール事業の考え方を取り入れ、経営資源を集中させた結果、大きく成長しました。2010年以降はM&Aの知見も豊富となり、日本で培った保管・輸配送・通関などをトータルで提供するワンストップサービスの展開を念頭に、エリア全体で不足している機能を持つ企業を買収するようになりました。

M&Aのターゲット選定時には、顧客基盤などに基づく投資回収の観点だけではなく、既存事業とのシナジーの見込みやニチレイロジグループが重視する品質や顧客重視の姿勢に対する買収先の社風や企業理念への適合性も重視しています。買収先の経営者との事前のコミュニケーションが円滑なPMI (Post Merger Integration、M&A後の統合プロセス)を進めるうえで重要な要素となっています。

## 次のステージは「つながり」の醸成

欧州事業の強みは、保管・輸配送・通関などの単一機能だけではなく、それらを組み合わせたワンストップサービスを展開できることであり、今後は人の「つながり」の醸成が成長の加速を支えることとなります。

2024年1月にオランダおよび英国において連結子会社の組織再編を行い、意思決定の迅速化や各社で有していた顧客基盤のクロスセル、ワンストップサービスの加速を図っています。また、各事業会社のトップや、各社で設備の維持メンテナンスを行っているエンジニアメンバーを集めた合同会議を開催し、それぞれの課題や技術的な情報を共有する場を持ち始めました。今後も人の「つながり」をより強固にすることで、相互連携による高品質のサービスを提供していきます。

# バイオサイエンス事業

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



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

横井 英夫

## 新中期経営計画の基本戦略

### 事業環境認識

海外における病理  
検査市場の拡大

新たな診断技術  
の普及

感染症市場の  
需要増加

### Compass×Growth 2027 基本戦略

分子診断薬事業における試薬の  
開発強化とグローバルでの販売拡大

感染症抗原検査キットの  
製品競争力の強化と  
安定供給のための生産体制整備

成長のための  
事業基盤  
の構築

## 中期経営計画

### 「Compass Rose 2024」の振り返り

前中期経営計画では、事業構造改革と成長事業への資源配分を進めた結果、主要3部門(分子診断薬事業、イムノクロマト事業、バイオ医薬品原料事業)ともに計画を上回る利益を達成しました。

分子診断薬事業は、OEM供給している免疫組織化学染色試薬の製造工程を見直し、安定的に大量生産できる体制を実現したことが収益に寄与しました。

イムノクロマト事業は、新型コロナウイルスとインフルエンザウイルスの同時検出可能な抗原検査キットを、感染流行時に安定的に供給したことが収益の拡大につながりました。また、2024年度には当該キットのOTC(一般用医薬品)の製造販売を開始し、ドラッグストアや薬局など新たな市場への製品提供をスタートしました。

バイオ医薬品原料事業では、ワクチン生産を目的とした産業用途での血清の販売が伸長しました。

## 今後の見通しと打ち手

変化する市場環境に柔軟に対応しながら、さらなる成長に向けた事業基盤の構築を進めます。

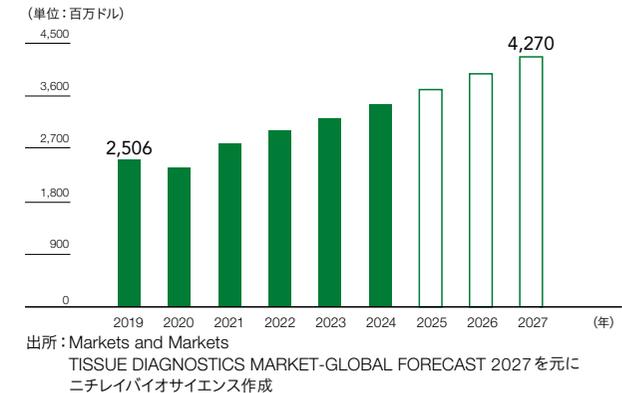
分子診断薬事業は、グローバルでの病理検査市場やコンパニオン診断薬\*市場の成長を機会と捉え、医療施設への設置を前提とした、自社ブランドの自動染色装置の販売を進めるとともに、当社の強みである抗体精製技術を用いた高品質な免疫組織化学染色試薬のOEM供給をグローバルに展開します。また、コンパニオン診断薬の開発に取り組み、製品ラインアップの拡充を図ります。

イムノクロマト事業は、顧客のニーズを捉えた製品競争力のある感染症抗原検査キットを開発し、リードタイムの短縮に向けた生産体制の整備を進めます。

## ROIC向上への取り組み

事業別のROICの見える化を進めることで従業員の資本効率への意識を高め、現場レベルでの行動へとつなげて

## 世界の免疫組織化学染色市場の推移と予測



います。具体的な取り組みの例として、海外から製品を輸入しているバイオ医薬品原料事業では、需要に応じた購入量の管理を厳格化し、棚卸資産を圧縮しています。

また、感染症の流行状況により需要が大きく変動するイムノクロマト事業では、世界の流行状況を注視し、生産リードタイムの短縮に取り組むことで棚卸資産の適正化を進めています。

## 2035年に向けて

ニチレイバイオサイエンスはバイオテクノロジーの力で社会課題を解決します。世界のがん罹患者の増加とグローバル化による感染症の広がりを捉えながら、抗体に関する技術を当社のコア技術とし、研究開発、技術生産によって生み出された製品品質に、薬事規制対応をはじめとする品質保証力、知的財産力、ニチレイグループのブランド力を発揮することで今後も持続的に成長します。高品質で信頼性の高い製品を競争力としてライフサイエンス・ヘルスケアの分野でグローバルに事業を展開し人々の健康を支え続けます。

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

事業を通じた社会課題の解決

ニチレイロジグループ

# 次世代輸配送システム 「SULS」(サルス) の社会的 インパクト 評価



統合レポート2024 事業を通じた社会課題の解決「SULS」  
[https://www.nichirei.co.jp/sites/default/files/inline-images/ir/integrated/pdf/ngir2024\\_SULS.pdf](https://www.nichirei.co.jp/sites/default/files/inline-images/ir/integrated/pdf/ngir2024_SULS.pdf)

## 社会課題

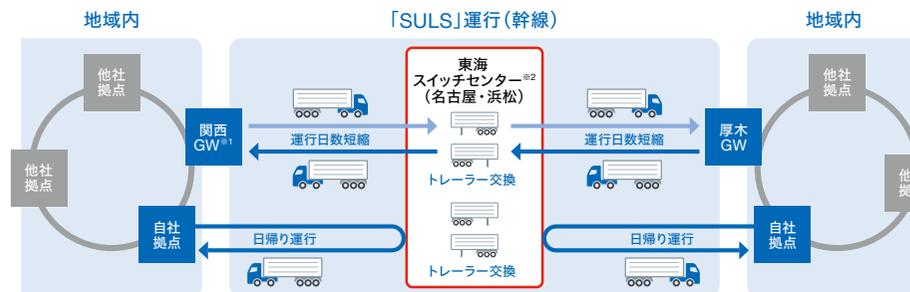
## 「トラックドライバー2024年問題」 トラックドライバーの不足と長時間労働

自動車運転に代表される「トラックドライバーの業務」は、長距離輸送に加え、物流拠点での荷積み・荷降ろしなどの付帯作業も実質的に請け負う商慣行により、長時間労働が常態化していました。「トラックドライバー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。ニチレイロジグループは次世代輸配送システム「SULS」を通じて、この社会課題解決に向けた取り組みを進めています。今回、「SULS」の事業活動により創出されるトラックドライバーや荷主に対する社会価値のインパクトを可視化(金額換算)しました。

### 解決に向けた取り組み 「SULS」により新たな低温物流の輸配送基盤を構築

トラックドライバー2024年問題の解決に向けて、2022年度より「SULS」運行を開始し、順次、運行路線および取り扱い物量を拡大しています。「SULS」の導入により、トラックドライバーの稼働時間は劇的に短縮し、適正な労働環境の中で従来より効率よく輸送することが可能になりました。

- 荷台部分の切り離しが可能な低温トレーラーを活用することで中継折り返し運送を実現 **▶ 長距離輸送の抑制**
- 荷積み・荷降ろしなどの作業をトラックドライバーではなくニチレイロジグループの拠点側で行うこと **▶ トラックドライバーの運転業務への集中化推進**
- トレーラーをニチレイロジグループで保有し、中継拠点に常に荷積みされた状態のトレーラー(箱部分)を用意しておくことで、車両到着後すぐに次の目的地への運行に移ることができる **▶ 物流拠点での荷待ち時間の削減**



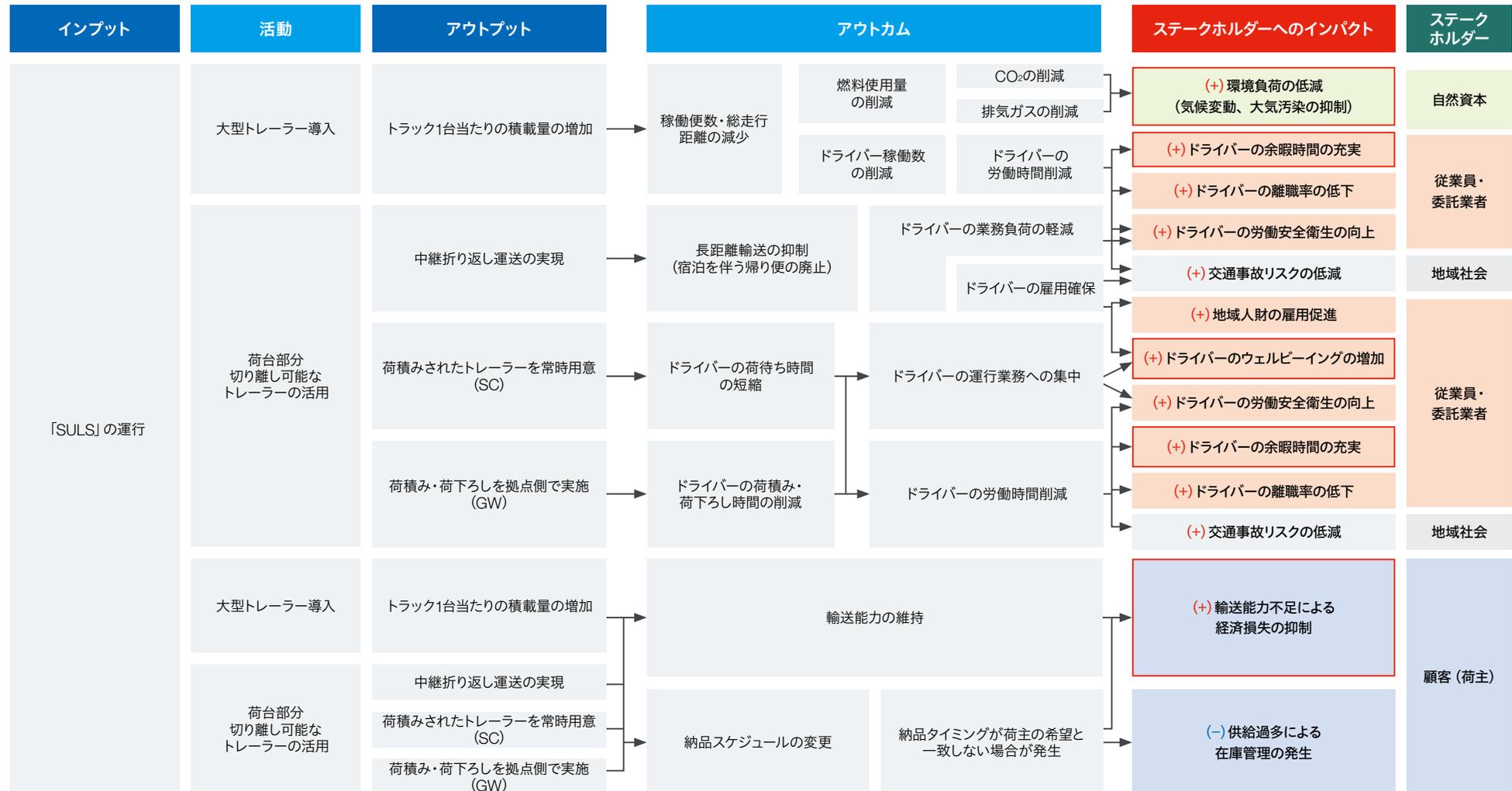
トレーラーの付け替えシーン

※1 GW (ゲートウェイ): 幹線輸送とエリア内配送をつなぐ保管機能を備えた拠点。多頻度の幹線輸送を可能にする  
 ※2 SC (スイッチセンター): トレーラーの切り離しおよび付け替えを行う中継拠点

## 事業を通じた社会課題の解決:ニチレイロジグループ

## 「SULS」運行により創出される社会的インパクトの検証

「SULS」の社会的インパクトを評価するにあたり、事業活動である「SULS」運行を起点とし、「SULS」運行によって生じる社会面または環境面のインパクトを整理・定義しました。そのうえで、社会課題に直結するトラックドライバー・荷主・自然資本のステークホルダーへの各インパクトを選定し、算出ロジックを用いてインパクトの金額換算を行いました。

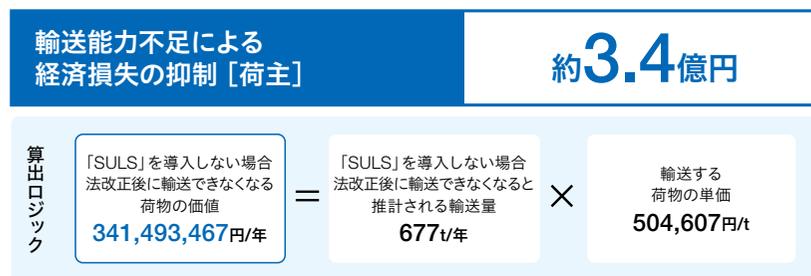


( ) : 算出対象のインパクト

## 事業を通じた社会課題の解決:ニチレイロジグループ

## 算出ロジックとインパクト評価

「SULS」運行によってプラスの社会的インパクトを創出していることを定量的・定性的に確認しました。

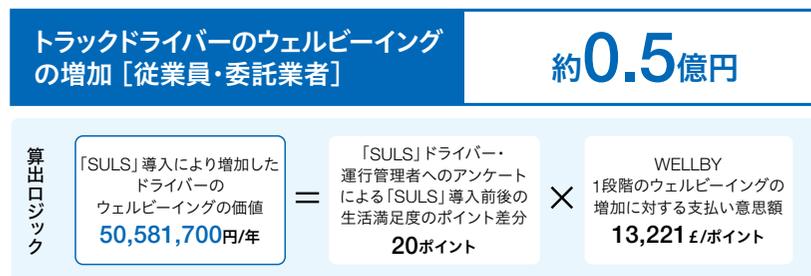


## 前提条件

- ・法改正後に従来手法のままであった場合を比較対象とする。
- ・ドライバー拘束時間は、法令上の上限時間を使用。
- ・出典:厚生労働省 自動車運転者の労働時間等の改善のための基準(改善基準告示)  
一般社団法人 日本冷凍食品協会/統計資料  
品目別国内生産量・金額

## 算出対象

- ・運行範囲:関東-関西の幹線運行  
(名古屋コース、浜松スイッチコース)
- ・運行期間:2024年度の1年間
- ・輸送量:法改正後の労働時間で輸送可能な総輸送量に対する「SULS」の輸送量を対象



## 前提条件

- ・法改正前の従来手法を比較対象とする。
- ・WELLBYは日本のトラックドライバーの平均年収を考慮し補正した金額を使用。£換算レートは2024年3月31日時点。
- ・出典:HM Treasury Green Book  
Wellbeing Guidance for Appraisal

## 算出対象

- ・調査対象:関東-関西の幹線運行(名古屋コース、浜松コース)の「SULS」ドライバー5名、運行管理者2名
- ・調査方法:「SULS」導入前後の生活満足度の変化に関するアンケート実施

## ドライバーアンケート結果

名古屋・浜松コースの「SULS」ドライバーを対象に、「SULS」導入による生活満足度の変化についてアンケートを実施した結果、

## 導入後に満足度が

- [向上した]と回答したドライバーが8割を占め、
- [低下した]と回答したドライバーはいませんでした。

生活満足度が変化した理由として、

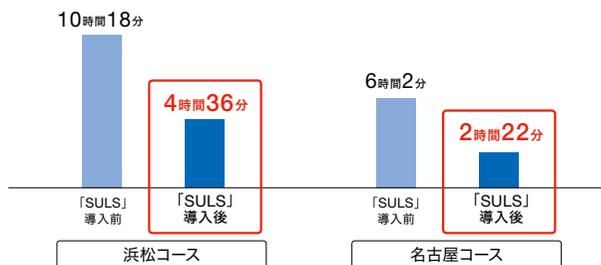
## 5割以上のドライバーが

- [待ち時間・荷積み・荷降ろしが減った]
- [身体的・精神的負担が減った]
- [プライベートに使える時間が増えた]

と回答しました。

## ドライバー法定時間外労働時間の変化

※同コース1往復当たりの時間外労働時間の合計



浜松コース・名古屋コースともに  
法定時間外労働時間が減少

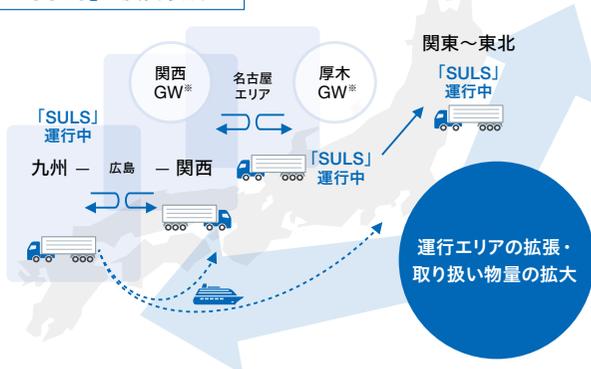
## 今後の展開

現在「SULS」は関東から東北までの新路線が開通し、九州から東北までの幹線路線の整備が完了しました。今後は幅広い顧客ニーズに柔軟に対応するため、「SULS」と船便を組み合わせたサービスの提供も計画しています。また、切り離し可能トレーラー数を今中期経営計画で2倍(累計トレーラー数 約100本)に増台し、運行エリアの拡張や取り扱い物量の拡大に活用することによって、輸送ネットワークの拡充を進めていきます。今回の社会的インパクト評価では、「SULS」の主要路線である東名阪ルートを対象として実施しました。この評価結果より、「トラックドライバーの2024年問題」への対策として、ニチレイロジグループが2022年に導入した「SULS」を通じて、輸送能力不足による経済損失を抑制し、また、トラックドライバーの長時間労働を是正することによりウェルビーイングの増加に寄与するといった、意図した社会価値が創出できていることを確認しました。

今後、「SULS」の路線・運行数を拡大することにより、創出される社会的インパクトも相乗的に大きくなると推測されます。また、気候変動への対策として環境負荷の低減につながる環境価値のさらなる創出にも力を入れていきます。

「SULS」は、国内の冷凍食品の消費需要に対応する打ち手の一つと位置づけています。「SULS」事業を経済的価値と社会的価値の両面から捉え、次世代に向けた事業基盤の構築を強化していきます。

## 「SULS」の展開状況



事業を通じた社会課題の解決

ニチレイフレッシュ

環境と健康に配慮した  
持続可能な食材あまに  
「亜麻仁の恵み牛」

亜麻仁とは

茎部分は麻布の原料になる「亜麻」の種子を指します。  
種子から抽出された「亜麻仁油」は、健康効果の高さから、近年注目が集まっています。



社会課題

GHG 排出量の増大、健康意識  
の高まり、動物への配慮

牛をはじめとした反芻動物は、餌を分解・消化する段階で、CO<sub>2</sub>の28倍もの温室効果があるメタンガスを発生させるため、地球温暖化の原因の一つとされています。一方で牛肉は、植物に含まれる鉄分よりも腸からの吸収率が約4倍高い「ヘム鉄」や、脂肪燃焼を助けてくれる「カルニチン」を含み、重要な栄養源となると同時に、ステーキやすき焼きなどハレの日を彩る食文化を築いています。亜麻仁由来の飼料を与えて育てた「亜麻仁の恵み牛」は、2009年からニチレイフレッシュを中心に産官学連携での研究を通じて誕生した牛肉です。

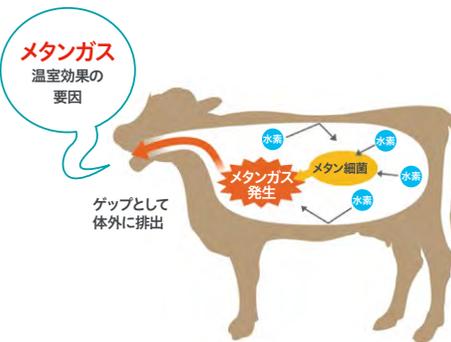
解決に向けた取り組み

## 環境負荷低減を出発点に、人と牛の健康をより高める食材へ

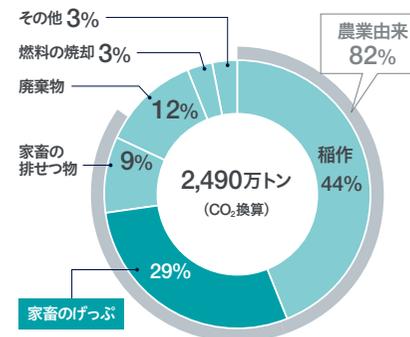
環境負荷低減

牛は、胃の中に溜まった水素を排出する過程でげっぷとしてメタンガスを排出します。ニチレイフレッシュは、亜麻仁由来の脂肪酸カルシウムに、メタンガスの発生抑制効果

牛の体内での  
メタンガス  
発生仕組み  
※イメージ

国内のメタン  
排出量の内訳

出所：2025年4月公表  
国立環境研究所  
「日本の温室効果ガス  
排出量データ」  
2023年度実績より  
当社で加工

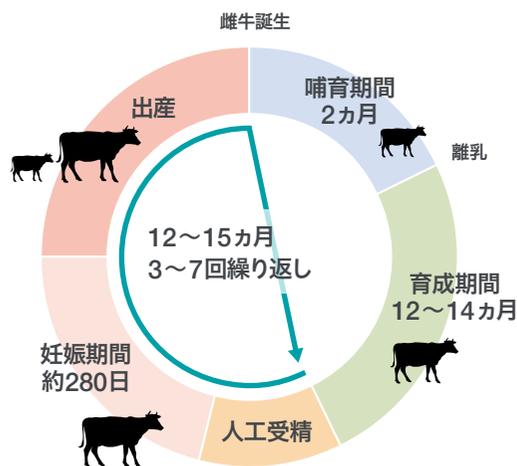


が期待されることに着目。液状の亜麻仁油を牛が摂取しやすいよう粉末状に加工し、飼料として与え、胃の中の水素を飽和脂肪酸に変化させ、メタンガスの発生を抑制できるようにしました。

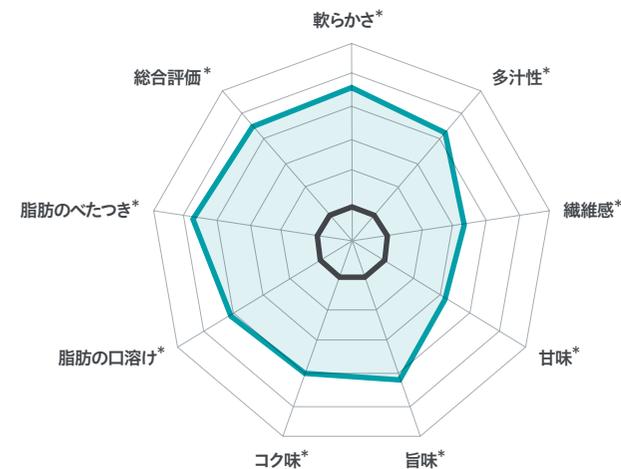
## 事業を通じた社会課題の解決:ニチレイフレッシュ

## 循環型畜産業

## 酪農搾乳用雌牛のライフサイクル



## 牛肉 品質評価結果



— 「亜麻仁の恵み牛」(交雑牛・ローズ)  
— 国産交雑牛(交雑ローズ)

\*項目: 国産牛に比べてP<0.05で有意差がある  
注: 「脂肪のべたつき」はあっさりしているほど高い点数になります。  
(データはニチレイフレッシュ調べ)

## 牛の健康とおしさの両立

経産牛(出産を経験した雌牛)は、妊娠と出産を繰り返し、徐々に肉が硬くなることから、最終的に「廃用牛」としてミンチ肉などに加工されています。さらに、長期にわたり大量のミルクを出し続けることで肝臓に負担がかかり健康状態が悪い事例も確認され、食欲が落ちがちになります。

「経産牛に最後までおいしいごはんを食べさせてあげたい」という農家の想いも背景に、ニチレイフレッシュでは研究を進め、亜麻仁由来の成分が牛に効率的にエネルギーを供給できることを突き止めました。

さらには、亜麻仁由来の飼料を食べた牛の肉は、一般の牛と比較して、味がより濃く、おいしく感じられる「遊離アミノ酸」の数値が高くなる傾向があることもわかりました。

「亜麻仁の恵み牛」は、環境負荷低減を出発点に、牛の健康に配慮しそのおいしさも両立させる食品へ進化しました。今後は、穀物肥育が主流のアメリカなどを中心に、海外の農場でも亜麻仁による肥育方法を広められる可能性を模索していきます。

## 医師100名のうち98%が「勧めたい」商品

「亜麻仁の恵み」シリーズ(鶏・豚・牛)は、医師が商品やサービスを客観的に評価する「AskDoctors 評価サービス」でも、医師100名のうち98%から「勧めたい」と評価されています。



※2024年6月 AskDoctors 調べ  
・調査対象: 内科医100名  
・調査方法: 資料を提示し、実際に商品を試食したうえでのWebによるアンケート調査  
・あくまで医師の個人的な感想であり、効果などを保証するものではありません。

事業を通じた社会課題の解決

バイオサイエンス

技術開発と安定供給で  
医療現場に安心を

「抗原検査キット」



社会課題

医療機関において、通常、新型コロナウイルスやインフルエンザウイルス感染症に罹患しているかどうかの診断には抗原検査キットが使用されています。病院では、これらの感染症の流行期に短期間に集中して多くの患者さんが病院を訪れることから、診療にかかる待ち時間増加と抗原検査キットの不安定な供給が医療現場の課題となっています。

解決に向けた取り組み

新規抗原検査キット開発による継続的な技術開発

当社は、20年以上にわたり抗原検査キットを研究・開発しています。これまでの経験やノウハウを活かし、検査結果の判定にかかる時間の短縮や操作性の向上を追求しています。

具体的な取り組みとしては、判定時間の短縮のために抗原検査キットに使用する抗体の最適な組み合わせを検討しています。また、操作性の向上のため、結果がひと目でわかるように判定ラインの見やすさや配置を工夫しています。

「医療現場の方々にとって使いやすく、安心してご利用いただける製品とは」を常に考え、目標とする性能や品質の実現に向けて日々検討を進めています。

安定供給体制の構築による検査キット不足解消

急な感染拡大が起こった際にも、医療現場で必要な量の抗原検査キットを安定してお届けできるように、当社では自社工場による抗原検査キットの製造に加えて、パートナー企業と連携し短期間で大量生産を可能とする体制を整えています。

期待される効果

当社の取り組みによって、抗原検査キットの迅速性・操作性がさらに向上し、安定的に医療現場に製品をお届けすることが可能となります。これにより、医療現場では多くの患者さんに対してより短い時間でスムーズな対応が可能となることで、医療スタッフと患者さんの両方の負担を減らすことができます。また、患者さんにとっては「診断が迅速に得られる」という安心感にもつながります。

今後の展開

生産体制の維持・向上に努め、安全・安心で高品質な検査薬の供給という社会課題に引き続き取り組みます。また、新たな感染症が発生した時に、迅速に検査薬を開発・上市できるように体制を整えます。



インフルエンザウイルス抗原検査キットにおいて判定時間短縮の流れが加速

判定時間  
8分 → 5分へ



新型コロナウイルス抗原検査キットの開発へ当社技術を展開



# サステナビリティ経営の推進

## サステナビリティ経営の仕組みづくりが進捗 長期的な視点をもって社会課題の解決に挑むステージに移行

### 前中期経営計画 「Compass Rose 2024」の成果と課題

サステナビリティ経営の加速期間として位置づけた中期経営計画「Compass Rose 2024」において、この3年間で私たちは2050年カーボンニュートラルの実現に向け大きな舵を切りました。また、持続可能なサプライチェーンの構築のため、資源循環や人権デューデリジェンスへの取り組みも進め、手探りながらもサステナビリティ経営の仕組みづくりを形にすることができたと認識しています。

グループ重要事項（マテリアリティ）への取り組みは順調に推移しています。サステナビリティ経営の面で特に注力したのは「気候変動への取り組み」と「持続可能な食の調達と循環型社会の実現」です。気候変動については、国内自社拠点への太陽光パネルの設置やオフサイトPPA<sup>※1</sup>の導入を実施しました。気候変動リスクへの強い危機感から迅速に対応しましたが、先送りとなったCSR<sup>※2</sup>適用に向けては引き続き取り組んでいきます。また、Scope3を含むCO<sub>2</sub>排出量の削減目標を設定し、情報開示も行いました。2030年度の国内外CO<sub>2</sub>排出削減目標については、Scope1、2は42%削減、Scope3は25%削減（2022年度比）に設定しています。喫緊の課題事項と捉え、

今まで以上に社内での施策・進捗モニタリングを強化していきます。

### 新長期経営目標 「N-FIT2035」が目指す社会課題の解決

2025年5月に公表した「N-FIT2035」では、財務目標と5つの長期経営戦略を掲げています。サステナビリティ経営の観点からは「企業価値向上に資する環境負荷低減」と「社会課題解決に繋がるビジネスモデルの確立」に取り組んでいきます。

当社の事業は、ビジネスモデルの特性上、電力などのエネルギーに強く依存しています。そのため、環境負荷低減を進めるうえでは、電力使用に関する構造的な課題と真摯に向き合うことが不可欠です。自社拠点での太陽光発電の導入や非化石証書の活用だけで目標達成は望めません。当社グループの英知を結集し、責任を持って取り組むことを約束します。

また、社会課題解決につながるビジネスモデルの確立も、長期的な視点で取り組むべき重要課題です。例えば、グリーン・トランスフォーメーションもその一環です。食のサプライチェーンの川上から川下まで携わるニチレイグループの特長を活かし、物流事業を通じて蓄積されるビッグデータや、ニチレイグループ技術開発



取締役 上席執行役員 戦略本部長  
情報戦略部・サステナビリティ戦略部・新価値創造部・  
ダイバーシティ推進部管掌 経営企画部長

高久 祐一

センターをはじめとするR&D機能を有効活用することで、大きな事業機会の獲得につながる可能性を秘めていると考えています。

これらの可能性を追求し、社会的価値と経済的価値を両立させるビジネスモデルの構築を進めます。

今後も当社グループが果たすべき役割をしっかりと見定め、強い意志をもってサステナビリティ経営を推進することが重要です。ニチレイグループ一丸となり、さらなる挑戦を続けていきます。

※1 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を長期的に直接購入する契約

※2 CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) : EUにおける企業サステナビリティ報告指令

# グループ重要事項(マテリアリティ)のKPI

※1 該当商品の一例  
ニチレイフーズ:健康価値商品(「everyOne meal」「きくばりごはん」)、  
パーソナルユース(「冷やし中華」「香ばし麺の五目あなか焼きそば」)など  
ニチレイフレッシュ:「亜麻仁の恵み」シリーズ、「純和鶏」など

重要事項 (マテリアリティ)	グループ施策	グループ目標 (KPI)	2024年度 実績	2025年度 計画	2030年度 目標	主に取り組む 事業会社
1 食と健康における 新たな価値 の創造	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康や地球環境、多様化する顧客価値探索に対するR&amp;Dおよびマーケティングへの資源配分</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	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 <sup>※1</sup>	640億円	640億円	1,400億円	対象ページ: P.44-45、 P.55-56
		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)	165百万人	170百万人	200百万人以上	
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"> <li>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</li> <li>グローバル人財の確保・育成やパートナー企業の開拓、M&amp;Aなどを通じた海外展開の加速</li> </ul>	EBITDA マージン	8.9%	9.7%	12%	対象ページ: P.26-27、 P.50
		EBITDA 年成長率 <small>※2024、2025年度は2021年度基準の年成長率、2030年度は2025-2030年度の年成長率</small>	6.0%	6.6%	7%以上	
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"> <li>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</li> </ul>	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 <sup>※2</sup>	賛同率98% (国内・海外最重要先)	サプライヤーリスト・ ESG アンケート 設問の見直し	最重要サプライヤー・OEM とのコミュニケーション の実施率 100%	対象ページ: P.33、 P.63-67
		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・水産 72% (最重要先)	海外 60% (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	94% (役職者)	100% (全従業員)	100% (全従業員)	
		全拠点における廃棄物リサイクル率	99%	99%	99%	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	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	99%	99%	100%	
		上記水産物調達率のうち、MSC・ASC認証品などのグローバル水産物認証品比率	32%	34%	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% (認証油)	
		水ストレスが高い拠点における水使用量削減の取り組み	TNFDに準拠した 自然関連リスク・ 機会評価を実施し、 水資源・原材料などの 重要度の高い リスク・機会を特定	水ストレスが高い 自社拠点の実態調査	高リスク拠点での 水使用量の削減に取り組み、 水保全活動を推進する	
<ul style="list-style-type: none"> <li>生態系に配慮した事業活動を通じ、生物多様性と水資源の保全に取り組む</li> </ul>	ニチレイグループの自社拠点や社有地における生物多様性保全活動の実施 <sup>※3</sup>		自社拠点の 生物多様性実態調査 (陸地の生態系)	自社拠点における動植物の 種の保存を含む、生物多様性 の回復活動に取り組む		
4 気候変動への 取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>食品工場・物流センターにおける原単位でのCO<sub>2</sub>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	CO <sub>2</sub> 排出量削減 国内・海外Scope1、2 (2022年度比)	△9%	△16%	△42%	対象ページ: P. 60-62
		CO <sub>2</sub> 排出量削減 国内・海外Scope3 (2022年度比)	— <sup>※5</sup>	—	△25%	
		自然冷媒比率 生産設備(国内)	71%	80%	100%	
5 多様な人財の 確保と育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>施策の効果をモニタリングするグループ共通の従業員エンゲージメントサーベイの実施</li> <li>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</li> <li>ルールの整備と活用支援</li> <li>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</li> </ul>	従業員エンゲージメントスコア	69pt	71pt	80pt	対象ページ: P. 28-29 P. 32-35
		女性取締役・監査役比率(持株会社)	18.8%	18.8%	30%以上	
		グループ(国内主要会社)の女性管理職比率 <sup>※4</sup>	7.5%	9.5%	30%	
		人財投資額	11億円	13億円	20億円	

※2 2025年2月18日開催の取締役会においてサプライチェーンマネジメントに関するグループ目標・KPIを改定しました。

※3 2025年2月18日開催の取締役会において2030年の自然冷媒比率(低温物流)を75%から80%へ変更しました。

※4 2024年10月16日開催の取締役会において女性管理職比率の目標対象範囲を持株会社のみからグループ(国内主要会社)へ変更しました。

※5 バウナンドリ変更の影響を考慮した22年度基準値は算定中のため、基準年と比較した削減率は「-」としています。

# 気候変動

## 2050年カーボンニュートラル宣言

### 「ニチレイグループは2050年までにカーボンニュートラルを達成する」

ニチレイグループでは、2050年に向け、国内外を含めたサプライチェーン全体 (Scope1、2、3) のGHG (温室効果ガス) 排出量を可能な限りゼロに近づけるとともに、削減できなかった排出量については、吸収・除去の取り組みによりカーボンニュートラルを達成します。

グループ目標 (KPI)	2024年度実績	2025年度計画	2030年度目標
CO <sub>2</sub> 排出量削減 国内・海外Scope1、2 (2022年度比)	△9%	△16%	△42%
CO <sub>2</sub> 排出量削減 国内・海外Scope3 (2022年度比)	—*	—	△25%

\*バウダリ変更の影響を考慮した22年度基準値は算定中のため、基準年と比較した削減率は「-」としています。

### ■ 2024年度GHG総排出量 3,788千トン-CO<sub>2</sub>e (国内・海外)

Scope1、2においては、国内を中心に削減が進んでいます。今後は成功事例を海外へも展開しグループ全体で削減を図ります。

GHG総排出量のうちScope3排出量が全体の約90%を占め、そのうちカテゴリ1がScope3総量の約80%を占めています。加工食品や水産・畜産製品に用いる原材料やOEM製品などの調達、低温物流事業の委託輸送などを主な排出源として確認しています。

Scope3 上流	Scope1&2 自社	Scope3 下流
1. 商品原材料出荷額 2,755	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid red; padding: 5px;"> <p><b>Scope1</b></p> <p>直接排出</p> <p>86</p> <p>国内 49%</p> <p>海外 51%</p> </div> <div style="border: 1px solid blue; padding: 5px;"> <p><b>Scope2</b></p> <p>エネルギー起源の 間接排出</p> <p>230</p> <p>国内 57%</p> <p>海外 43%</p> </div> </div>	9. 下流物流 6
2. 資本財 120		10. 販売した製品の加工 127
3. エネルギー関連活動 39		11. 販売した製品の使用 40
4. 荷主排出 268		12. 製品廃棄 73
5. 廃棄物 (上流) 19		13. 下流リース 6
6. 出張 2		14. フランチャイズ 算定対象外
7. 出勤 3		15. 投資 15
8. 上流リース 0		
合計 3,205	合計 315	合計 268

※四捨五入の影響により合計数字が異なる場合があります。

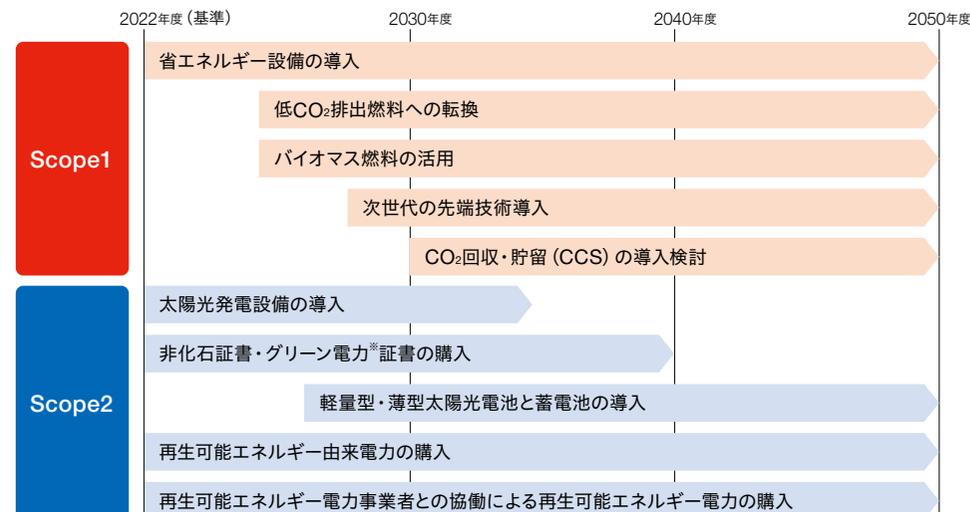
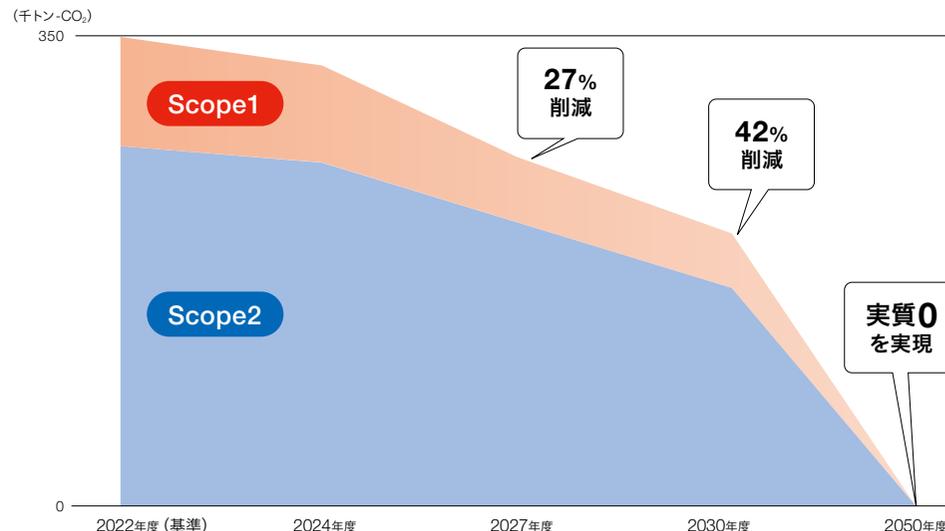
※Scope3排出量をより精緻に算出するため、カテゴリ1とカテゴリ4について下記の計算方法へ変更しました。

・カテゴリ1: 排出量の約30%について、計算に使用する活動量の種類を調達金額から調達重量へ変更しました。

・カテゴリ4: 排出量計算に使用する距離情報を、平均距離から実態に近い輸送距離へ変更しました。

### ■ 2050年に向けたロードマップ

カーボンニュートラル宣言の達成に向け、ニチレイグループではロードマップを策定しました。今後は従来の削減方法に加え手法の多様化を図りながらより着実に排出量の削減を進め実質0を目指します。



※グリーン電力: バイオマス・太陽光・風力など再生可能エネルギーでの発電電力。その再生可能エネルギー発電でのCO<sub>2</sub>排出量削減分を、電力証書という形で取引すること

## 気候変動

## Scope1

## Scope2

## 排出量削減に向けた取り組み

## エネルギー転換

ニチレイグループでは、使用エネルギーをCO<sub>2</sub>排出量の少ないものへと切り替える取り組みを進めています。電力は、再生可能エネルギー由来(CO<sub>2</sub>排出量ゼロ)のものへ転換していくとともに、食品工場では、生産ラインで揚げる・焼くなどの工程で使う熱エネルギーをつくるための燃料を、電化や、CO<sub>2</sub>排出量の小さいものへの転換を進めています。

電力の再生可能エネルギー化	2024年度は、前年度比で11ポイント高めることができました。これは太陽光発電設備の設置や、オフサイトPPAの導入が進んだことが主な要因です。
---------------	---

## ■ 太陽光発電の活用

ニチレイグループでは、食品工場の敷地内や低温物流倉庫の屋上などへ太陽光発電設備の設置を推進しています。2024年度までに国内の17拠点に設置し、6,798MWhの発電量、ならびにCO<sub>2</sub>排出削減量は2,876トンとなりました。

また、これらの太陽光パネル設置拠点や日々の発電量などは社内イントラネットで周知し、従業員に再生可能エネルギーやCO<sub>2</sub>排出量削減に関心を高めてもらうための情報発信にも取り組んでいます。

太陽光発電量とCO<sub>2</sub>排出削減量

設置年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
設置拠点(累計)	10	11	15	17
太陽光発電量 (MWh)	2,974	3,201	4,268	6,798
CO <sub>2</sub> 排出削減量(トン)	1,408	1,429	1,842	2,876

## Scope3

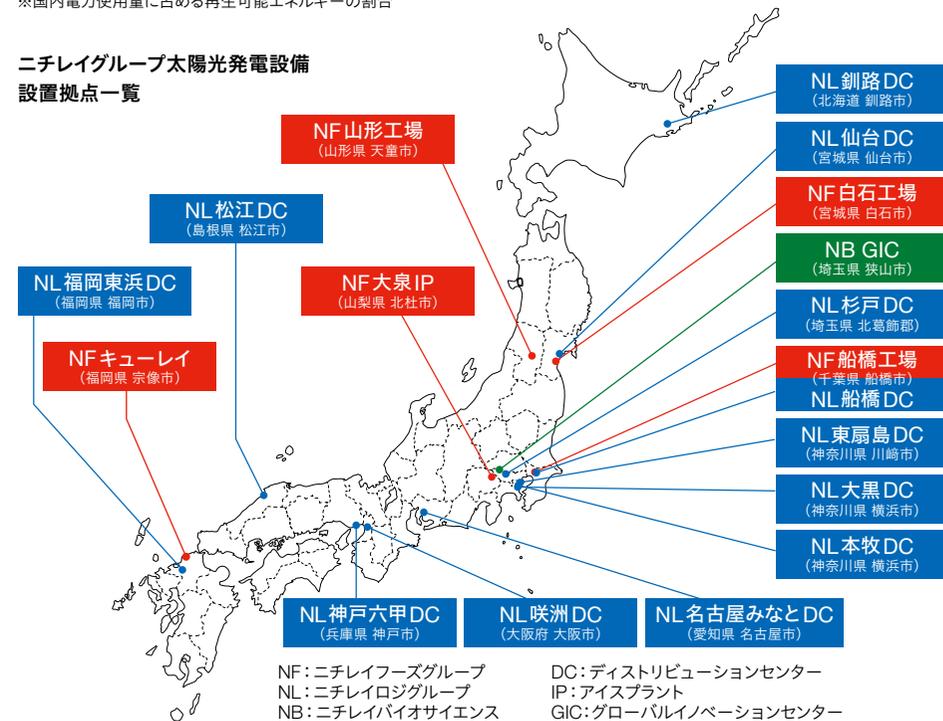
## 排出量削減に向けた取り組み

2024年度においては、排出量削減に向けた土台作りとして、排出量算定における一層の精緻化に向け計算方法の見直しを行いました(P60)。また、カテゴリ1がScope3の約80%を占めていることから、サプライヤーとの協働を通じた削減が不可欠と考えています。サプライヤーとの積極的な対話や削減に向けた働きかけを進めていきます。

## 国内電力の再生可能エネルギー実績

2022年度	2023年度	2024年度
9%	22%	33%

※国内電力使用量に占める再生可能エネルギーの割合

ニチレイグループ太陽光発電設備  
設置拠点一覧

# 気候変動への対応(TCFD)

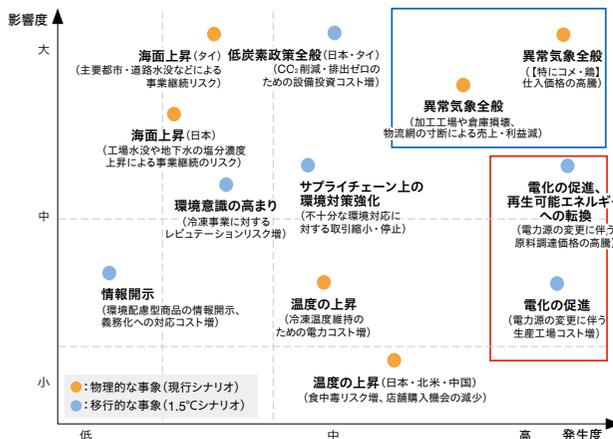
気候変動の影響は年々深刻さを増し、気候変動が原因の一つとされる異常気象・自然災害が多発し、自然の恵みを享受して事業を行うニチレイグループにとって重要な社会課題であり事業継続に対する脅威と認識しています。

気候変動への取り組みは、グループ重要事項(マテリアリティ)の一つとしても位置づけており、気候変動に関連する社会課題の解決に向け、積極的に取り組みを進めています。気候変動に伴う外部環境の変化によって及ぼされるリスクへの適切な対応を進めるとともに、新たな事業機会の想定も踏まえた複数のシナリオを検討し適切に開示していきます。

## 戦略

2020年度に特定した重要度の高いシナリオ別リスク・機会において、2024年度は第1フェーズとして移行リスクのうち、炭素価格・エネルギー価格法規制におけるシナリオ分析の再評価・財務影響評価を実施しました。また、第2フェーズとして物理リスクについて再評価を実施しました。

### リスクの影響度と発生度によるマトリックス(2020年度実施)



### リスクの調査内容

対象年度	2030年度・2050年度	
	第1フェーズ	第2フェーズ
リスクタイプ	移行リスク	物理リスク
参照シナリオ	IEA WEO2023・ETP2023	IPCC AR5
調査項目	炭素価格・エネルギー価格法規制	洪水・高潮 干ばつ 水ストレス 気温上昇(原材料)

### 移行リスクへの対応

移行リスクの評価結果詳細は「ニチレイグループ統合レポート2024」をご参照ください。

気候変動への対応  
[https://www.nichirei.co.jp/sites/default/files/inline-images/ir/integrated/pdf/ngir2024\\_TCFD.pdf](https://www.nichirei.co.jp/sites/default/files/inline-images/ir/integrated/pdf/ngir2024_TCFD.pdf)

### 物理リスクへの対応

気候変動シナリオ分析に基づく物理リスクとしては以下のように整理しています。

リスクタイプ	リスク	影響
急性リスク	洪水・高潮・台風	<ul style="list-style-type: none"> <li>干ばつによる作物不作</li> <li>洪水による拠点の水没、サプライチェーンの寸断</li> </ul>
慢性リスク	気温上昇・水ストレス・海面上昇	<ul style="list-style-type: none"> <li>気温上昇による作物不作の常態化</li> <li>海面上昇による沿岸拠点の水没</li> </ul>

この結果に基づき、今後の取り組みとして以下を検討しています。

- システム導入によるリスクマネジメント
- 調達地域の炭素価格調査、物理的リスクの把握

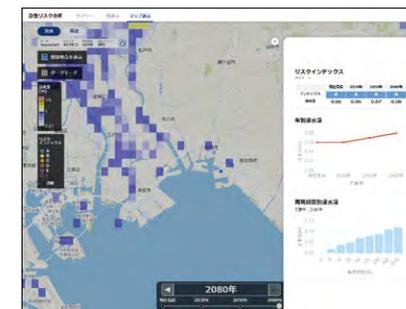
## 指標および目標

グループ目標 (KPI)	2024年度実績	2025年度計画	2030年度目標
CO <sub>2</sub> 排出量削減 国内・海外Scope1、2 (2022年度比)	△9%	△16%	△42%
CO <sub>2</sub> 排出量削減 国内・海外Scope3 (2022年度比)	—*	—	△25%

\*バウンダリ変更の影響を考慮した22年度基準値は算定中のため、基準年と比較した削減率は「-」としています。

### 株式会社ウェザーニューズの気候変動リスク予測システムの活用

- 現状から2100年までの1年ごとの気候変動の影響による洪水や高潮などの事象リスクについて、気候変動シナリオごとの変化を拠点ごとに確認・分析
- 既存拠点のリスク把握、新規拠点・M&A・サプライヤーの事前リスク調査へ活用



画像提供：株式会社ウェザーニューズ

# 生物多様性の保全(TNFD)

ニチレイグループは「食」を中心にグローバルで多岐にわたる事業を展開し、農・畜・水産資源をはじめとした生物多様性から生み出される地球の恵みによって成り立っています。地球の恵みである自然資本と生態系サービスに大きく依存している一方で、事業活動によりさまざまな影響を与えていることを認識し、当社グループでは生物多様性の保全と自然資本の持続可能な利用に取り組んでいます。

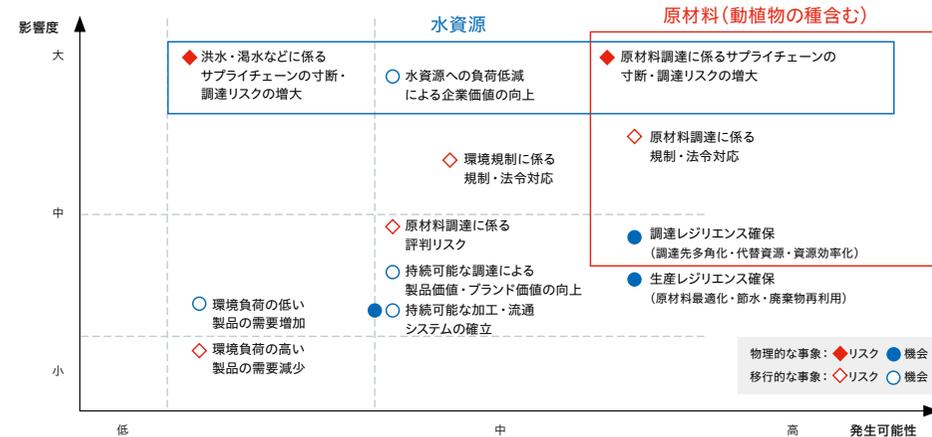
## 戦略

ニチレイグループの自然資本への依存と影響の大きさを踏まえ、事業への自然関連のリスクと機会を把握するため、TNFDが提唱するLEAPアプローチに沿って評価を実施しました。今回の分析では、バリューチェーンにおける上流(原材料調達地域)、および直接操業(グループ全事業所202拠点)を対象としています。その評価結果に基づき、グループ共通の最重要リスクとして「水資源」を特定し、水ストレスの高い拠点に対する具体的な取り組みを先行して開始しました。今後は「水資源」「農・畜・水産資源」の観点を含めた生物多様性の保全と回復に向けた取り組みを進めていきます。

事業活動における自然への依存・評価/バリューチェーン上のリスク・機会の抽出  
<https://nichirei.disclosure.site/ja/themes/167>

## 重要度の高いリスク・機会の特定

抽出したリスク・機会について、当社グループの事業における発生可能性と影響度を考慮した重要度評価を行い、事業に及ぼす財務的影響の大きい項目をニチレイグループのリスク・機会として特定しました。



## 指標および目標

グループ重要事項(マテリアリティ)「持続可能な食の調達と循環型社会の実現」の施策として、生物多様性および水資源の保全に関する指標と目標を設定しました。(2024年4月)

グループ施策	生物多様性に配慮した事業活動を通じ、生物多様性と水資源の保全に取り組む
グループKPI	<ul style="list-style-type: none"> <li>水ストレスが高い拠点における水使用量削減の取り組み</li> <li>当社グループの自社拠点や社有地における、動植物の種の保存を含む生物多様性の回復への取り組み</li> </ul>

## 2025年度の取り組み

### 絶滅危惧種アツモリソウの保護活動支援

ニチレイグループは、長野県富士見町で洋ランをはじめとする園芸植物の研究・育種を行っていたことなどから、2003年度よりホテイアツモリをはじめとするアツモリソウ類の保全再生活動に参加しています。2014年には人工増殖によるホテイアツモリの開花に成功し、2019年度には32株が開花するという成果をあげました。

2019年2月、長野県と富士見町、そして富士見町アツモリソウ再生会議と当社との間で「生物多様性保全パートナーシップ協定」を締結し、アツモリソウ類の保全再生に必要な技術提供や、活動に必要な経費の一部を支援しています。

2025年5月には生物多様性保全パートナーシップ協定期間を延長し、今後もアツモリソウ類の保全再生活動に取り組んでいきます。



生物多様性保全パートナーシップ協定式  
 写真提供:長野日報社

## 資源循環

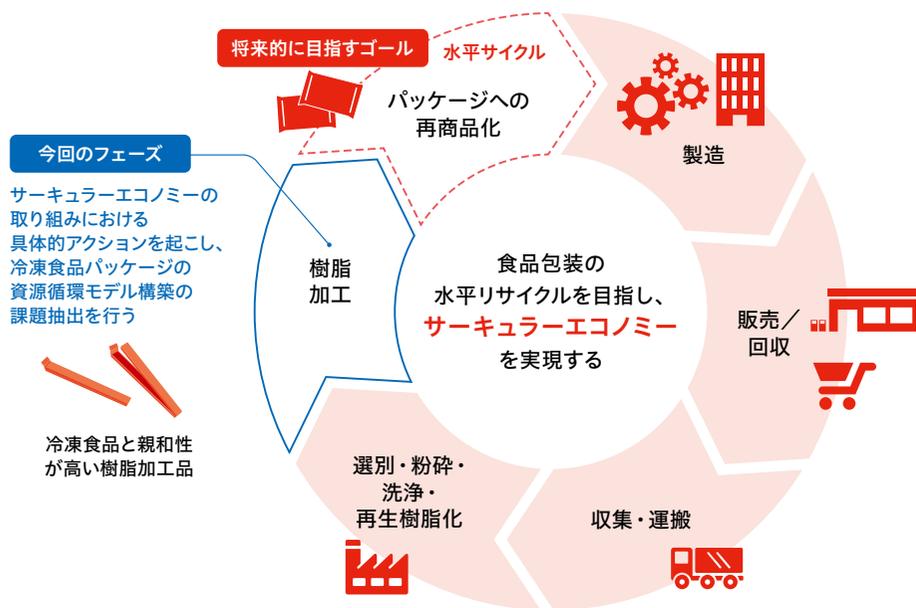
ニチレイグループ重要事項(マテリアリティ)の1つとして「持続可能な食の調達と循環型社会の実現」を掲げ、それに紐づく目標を設定しています。食品残渣や事業活動として排出される廃棄物量の削減とリサイクル化に向けた活動を積極的に推進しています。

### 店頭回収した市販用冷凍食品包装(フィルム)のリサイクル

ニチレイフーズでは、アマタ株式会社、株式会社イトーヨーカ堂、TOPPAN株式会社(以上、五十音順)と連携し、冷凍食品包装(フィルム)の店頭回収を行い、回収したプラスチックをクリップなどの樹脂加工品にリサイクルするための実証実験を進めています。

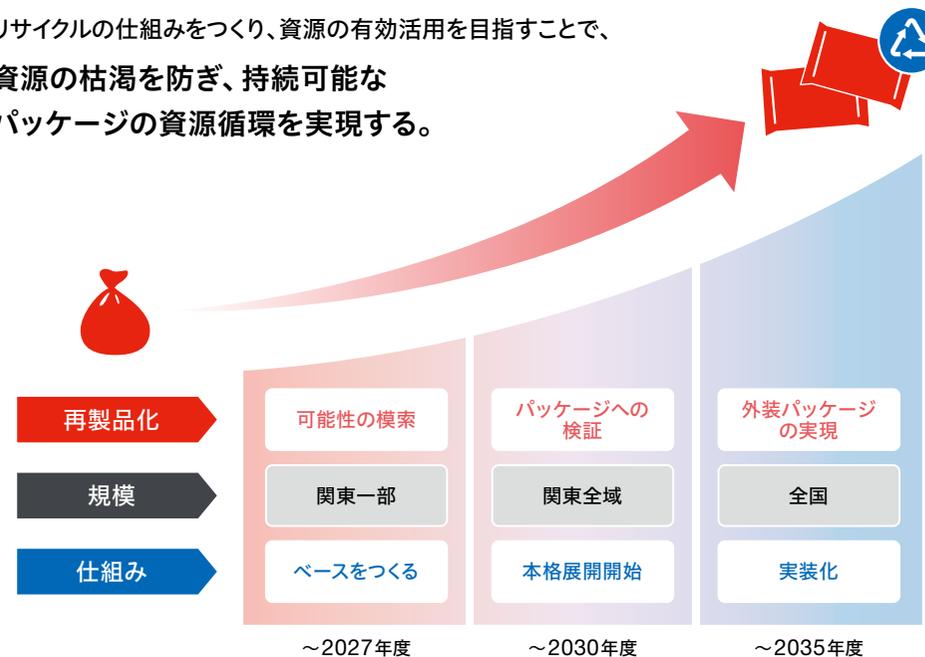
本実証実験では、消費者が家庭内で事前に洗浄・乾燥を行った冷凍食品包装(フィルム)をイトーヨーカ堂の店舗にて回収し、使用済みの冷凍食品包装(フィルム)のリサイクルに向けた技術検証を行うとともに、消費者との最適なコミュニケーション手法や効率的な回収スキームを検証しています。

#### 実証実験のイメージ



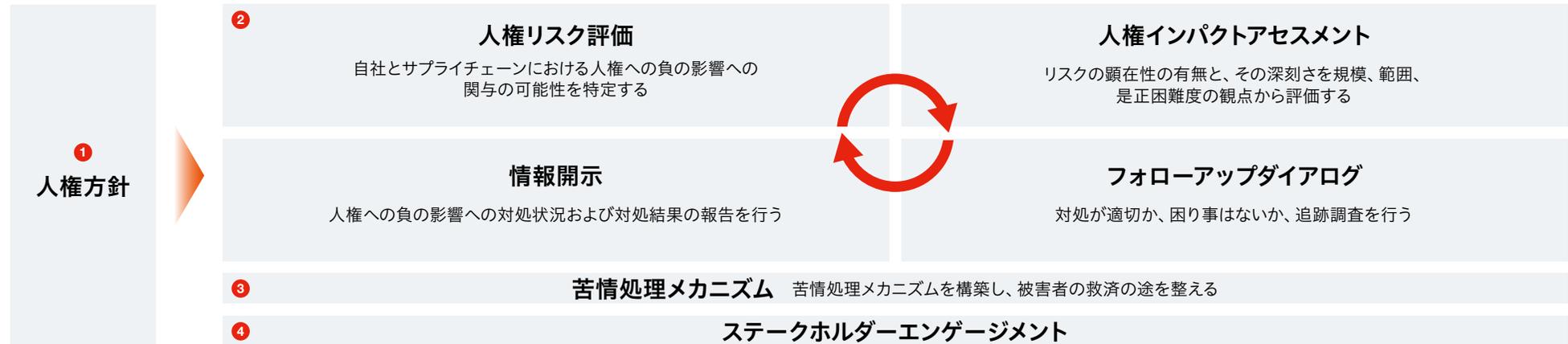
#### 今後のビジョン

リサイクルの仕組みをつくり、資源の有効活用を目指すことで、  
資源の枯渇を防ぎ、持続可能な  
パッケージの資源循環を実現する。



# 人権尊重

ニチレイグループでは、グループ重要事項(マテリアリティ)で掲げた「持続可能な食の調達と循環型社会の実現」に向けて、人権や環境に配慮したサプライチェーンの構築と人権デューデリジェンスに取り組んでいます。



## ■ 人権に関する取り組み変遷・今後のロードマップ

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>1 人権方針</b>	各種方針の整備					
<b>2 人権デューデリジェンス</b>	<b>2-1 人権リスク評価</b>	リスク分析 ESGアンケート		サプライヤーリスト・アンケート内容の見直し	ESGアンケート	
	<b>2-2 インパクトアセスメント・ダイアログ</b>		ニチレイ独自の「人権リスククライテリア」作成 外国人技能実習生 畜産サプライヤー 水産サプライヤー 農産サプライヤー		フォローアップダイアログの継続	
	<b>2-3 情報開示・教育</b>					
<b>3 苦情処理メカニズム</b>			導入検討	導入	運用の継続	
<b>4 ステークホルダーエンゲージメント</b>						

## 人権尊重

### 1 人権方針

ニチレイグループでは、ニチレイグループ人権方針を定めています。加えて持続可能な調達方針、サプライヤー行動規範・ガイドラインを策定し、サプライヤーの皆様との価値観の共有と密接な協力関係の構築を通じて、持続可能なサプライチェーンの実現を目指しています。

- ニチレイグループ人権方針 <https://www.nichirei.co.jp/corpo/management/humanrightspolicy.html>
- ニチレイグループ持続可能な調達方針 <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>

### 2 人権デューデリジェンス

#### 2-1 人権リスク評価

##### ■ ニチレイグループの留意すべき人権侵害リスク

Verisk Maplecroft社の人権リスクデータベースも活用し、当社グループが留意すべき人権侵害リスクを把握し、対応の優先順位をつけ、人権インパクトアセスメントを実施しています。

		主な人権侵害リスク	主な生産国・原料調達国
日本	生産工場・ 原材料 全般	・適正な労働時間 ・外国人技能実習生 に関する課題	—
	物流業界	・適正な労働時間	—
海外	農産物	・適正な労働時間	中国、アメリカ、タイ、ブラジル、エクアドル、ベトナム
	畜産物	・適正な賃金 ・職場における差別	タイ、メキシコ、ブラジル、スペイン、中国、 オーストラリア、アメリカ、カナダ
	水産物	・移民労働・強制労働 ・結社の自由と団体交渉	インドネシア、アメリカ、中国、ロシア、モリタニア、モロッコ、 ベトナム、タイ、カナダ、ノルウェー

##### ■ ESG アンケート

ニチレイグループでは、国内外のサプライヤーの皆様に対し、「ニチレイグループサプライヤー行動規範・ガイドライン」へのご賛同と、取り組み状況を確認するための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2022年度より実施しています。設問は、「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で構成されています。

2023年度（実績）	2024年度（実績）	2025年度
賛同率99% 国内最重要先	賛同率98% 国内・海外最重要先	サプライヤーリスト・アンケート内容の見直し

#### 2-2 インパクトアセスメント・ダイアログ

##### 外国人技能実習生・特定技能外国人への人権デューデリジェンス

ニチレイグループでは、国内の食品工場において受け入れている外国人技能実習生・特定技能外国人に対して、心身ともに健やかに安全で充実した日々を過ごすことができるよう、生活環境の整備、安全教育、言語面でのサポートなどさまざまな支援を行っています。

2022年10～11月にNPO法人経済人コー円卓会議(CRT)日本委員会の支援のもとで実施された技能実習生へのヒアリングを通して抽出された課題に対し、住居へ貴重品ロッカーを設置する、技能実習生が採用時に母国で支払った費用を会社負担にするなどの改善を進めています。これらの取り組みにより、技能実習終了後も特定技能としてニチレイグループで就業を継続する事例、新たに入社いただく事例が増加しています。



食品工場でのインタビュー風景

##### 海外サプライヤーとの人権デューデリジェンスの取り組み

2023年度までに対象としてきた海外水産物サプライヤーに加え、2024年度からは対象を海外農産物サプライヤー(タイ:枝豆サプライヤー)に拡大し、当社従業員が同行のうえ、NPO法人CRT日本委員会による人権インパクトアセスメントを実施しました。加工工場のみならず、集荷業者、農家など、より上流のサプライヤーに対するアセスメントも行っています。強制労働や児童労働などの深刻な人権侵害は確認されませんでした。労働・安全衛生面で見られた課題について、フォローアップダイアログを予定しています。継続的なコミュニケーションを行うことで、持続可能な改善策を検討しています。



## 人権尊重

### ②-3 情報開示・教育

#### ■ 人権デューデリジェンスに関する人財育成

ニチレイグループでは持株会社および主要事業会社にてサステナビリティ部門を設置しています。事業会社のサステナビリティ担当者における役割を明確化し、人権インパクトアセスメントなど専門的な研修を実施しています。

#### 2024～2025年度研修実績

	実施日	目的/テーマ	講師	参加者
インパクトアセスメント 担当者研修	2024年 11月 13・14日	社会監査に関するナレッジを深め、監査時のポイントやテクニックを学ぶ	田上 幸治 LRQA サステナビリティ株式会社 主席 CSR 監査員	11名
グリーンバンスメカニズム 担当者研修	2025年 5月23日	サプライヤー側の人権課題について顕在化するリスクをキャッチし、対処する	西垣 建剛 GIT 法律事務所 代表社員・ パートナー弁護士・ ニューヨーク州弁護士	11名



インパクトアセスメント担当者研修



グリーンバンスメカニズム担当者研修

### ③ 苦情処理メカニズム

ニチレイグループでは、人権侵害を含む、法令や定款・社内規程に違反する行為、社会規範上問題のある行為などに関して、従業員からの通報・相談に応じるため、2003年10月より内部通報・相談制度(ニチレイ・ホットライン)を導入し、運用を行っています。さらに2025年7月には、苦情処理メカニズム(グリーンバンスメカニズム)として、人権侵害を受けたニチレイグループのビジネスパートナー・サプライヤーの従業員(本人または代理人)が直接当社にその内容を通報できる「サプライヤー・ステークホルダー向け人権に関する通報窓口」を設置し、運用を開始しました。

 サプライヤー・ステークホルダー向け 人権に関する通報窓口  
<https://www.nichirei.co.jp/inquire>

### ④ ステークホルダーエンゲージメント

ニチレイグループでは、サプライチェーン上の人権課題は単一の企業で解決できるものではなく、事業活動に関連する多様なステークホルダーとの協力と対話が不可欠と考えています。

NPO法人CRT日本委員会が運営・開催するステークホルダーエンゲージメントプログラム「ニッポンCSRコンソーシアム」に2018年度より継続して参加し、企業、NGO/NPO、学識有識者との対話を通じて、人権に配慮した事業活動の重要性について理解を深めるとともに、業界毎に重要な人権課題の抽出を行っています。2024年6月には、サプライチェーンにおける人権課題と継続的な改善の進め方について、労働者の人権課題解決を目指す国際的NPOであるDignity in Work for All(DIWA)と意見交換を行いました。サプライヤーをはじめとするビジネスパートナーに加え、多様なステークホルダーとの連携を通じて、人権リスクの特定から防止・軽減、救済に至る人権デューデリジェンスのサイクルを進めています。



労働者の人権課題解決を推進するNPOとの対話



NPO法人CRT日本委員会が主催する「ニッポンCSRコンソーシアム」への参加

# 安全な商品とサービスの提供(品質保証)

## 方針・基本的な考え方

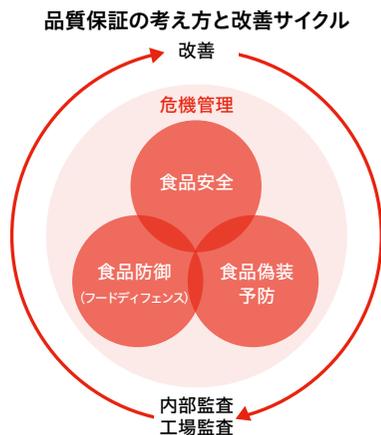
**品質基本方針**  
<https://www.nichirei.co.jp/safety/policies.html>

日々の“あたりまえ”を、支え続ける。

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

### 品質保証に関する基本方針

- (1) 食品関連法令等により要求される事項を遵守すること。
- (2) 業界団体の示す規格・基準を遵守すること。
- (3) 食品の安全・安心に対する生活者・顧客の要求事項を確実に把握し、グループ全体の品質管理・品質保証力を継続的に高めること。
- (4) 生活者の健康被害を防止するために、食品安全(Food Safety)、危機管理(Food Crisis Management)のみならず食品防衛(Food Defense)、食品偽装(Food Fraud)予防の考え方を取り入れること。

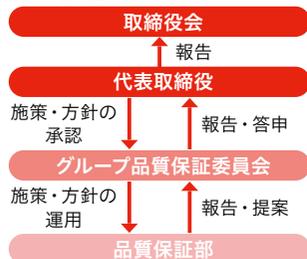


## マネジメント体制

ニチレイグループでは、提供する商品・サービスを一定の品質に保つために適切に維持・管理する仕組みを定めています。品質管理・品質保証に関する規程や基準を制定し、品質マネジメント基準に基づく内部監査とモニタリング検査を行い、グループの品質マネジメントの仕組みが有効に機能しているかを確認しています。

### ■ニチレイグループの品質保証体制図

#### 持株会社



**グループ品質管理規程に則った品質保証**

- グループ品質管理規程の制定
- 代表取締役社長の諮問を受けグループの品質保証に関する施策・方針を審議し、取締役会に報告・答申  
委員長：品質保証部長 委員：関係役員、関係部署長
- 事業会社の商品・サービスについて、グループ品質管理規程に従い、マネジメントの仕組みの有効性を確認する内部監査・モニタリング検査を実施
- グループ品質保証に関する施策・方針を企画・立案しグループ品質保証委員会に提案

#### 各事業会社



**各事業会社の品質管理規程に則った品質保証**

- 各事業会社の品質管理規程の制定
- 各事業会社の品質保証に関する施策・方針などを審議し、取締役会に報告・答申  
委員長：事業会社の代表取締役社長 委員：事業会社の関係役員、関係部署長
- 商品・サービスについて、各事業会社の品質管理規程に従い、品質管理を実施
- 各事業会社の品質保証に関する施策・方針を企画・立案し品質保証委員会に提案

## 国際規格の積極的導入による品質管理体制の構築

品質に関する基本方針に沿った管理が行われていることを検証・評価するために、国際規格である食品安全マネジメントシステム(FSMS)の導入を積極的に進め、品質保証体制の強化を図るとともに、安全な商品とサービスの提供に取り組んでいます。

### ■FSMS認証取得状況

事業会社	取得事業所数					合計	対象事業所数	認証取得率 <sup>※5</sup>
	FSSC22000 <sup>※1</sup>	ISO22000 <sup>※2</sup>	SQF <sup>※3</sup>	BRCGS <sup>※4</sup>				
ニチレイフーズ	21	-	-	-	21	21	100%	
ニチレイフレッシュ	3	2	-	1	6	6	100%	
ニチレイロジグループ	-	-	2	-	2	2	100%	

※1 FSSC22000:ISO22000を基礎にFSSC財団(オランダ)によって開発 ※2 ISO22000:ISO9001を基礎に国際標準化機構(スイス)が規程 ※3 SQF:FMI(アメリカ)がHACCP手法とGMPをベースに構築  
 ※4 BRC Global Standard for Food Safety:BRC(イギリス)がHACCP手法とISO9001を基礎に構築 ※5 認証取得率:取得事業所数/国内外の連結対象子会社の事業所数(食品工場、プロセスセンターなど)

## 安全な商品とサービスの提供(品質保証)

### トレーサビリティの構築

ニチレイフーズでは、常に安全・安心で高品質な食品を提供するため、原材料から製品まで徹底した品質管理と検査を実施するとともに、それぞれの商品特性にあったトレーサビリティシステムを構築しています。トレーサビリティの充実により、万が一の事故の時などは被害の拡大を防ぎ、迅速に原因究明することが可能です。また、お客様の不安を払拭するための正確かつ迅速な情報提供も行っています。中でも、農産加工品においては、製品パッケージに印字されているコード記号から製造履歴が追えるだけでなく、農場の栽培履歴まで追跡できる仕組みを構築しています。

トレーサビリティの構築にはサプライチェーンにおいて原材料供給側・製造側での連携・協働が必要です。品質情報について共通認識を深めるため、定期的に勉強会を開いています。

### 中国産冷凍野菜の品質管理 — 製品パッケージから農場まで遡ることができる仕組み —



#### ① 認定農場の管理

中国産冷凍野菜に使用する原料は、生産工場の自営農場または契約農場で栽培されています。栽培管理の確認・トレースが困難な一般市場からは、調達していません。また、栽培記録の適切性や育成状況もチェックしています。



#### ② 栽培管理(農薬の管理体制)

ニチレイフーズのガイドラインに基づいた農薬の選定と使用方法を定め、フィールドマンが農薬の希釈・散布を監視することで余分な農薬の使用と日本国内への持ち込みを防ぐための管理を行っています。



#### ③ 残留農薬の検査体制

残留農薬検査は、使用原料の収穫前、加工・凍結後の半製品、輸入時の製品という3段階で実施しています。また、現地検査担当者の技術向上も図っています。

#### ④ 履歴管理

製品パッケージにコード記号を印字し、原料の栽培から加工までの全工程を追跡管理できる「トレースバックシステム」を構築しています。原料運搬時には、担当者が原料の数量、汚染防止の処置状況、トラック発車時間などを確認し、送り状を作成。工場では、原料受入担当者が送り状と照合したうえで、トラック番号ごとに原料を標識で管理します。そして、加工時には、ラインの各工程でトレースコード標識を設置。工場に到着した順に原料を加工し、産地が違う原料は区分しています。これにより、万が一問題が発生した場合でも、製品のコード記号から、工場が保管している管理記録類の追跡調査が可能となり、原因の究明、問題の拡散防止・未然防止を図ることができます。



この列の表示で、以下を追跡することができます。

- 収穫された農場(農場コード)
- 収穫品の搬送に使ったトラック
- 生産工場への入荷日 ● 生産ライン番号

この列の表示で、以下を追跡することができます。

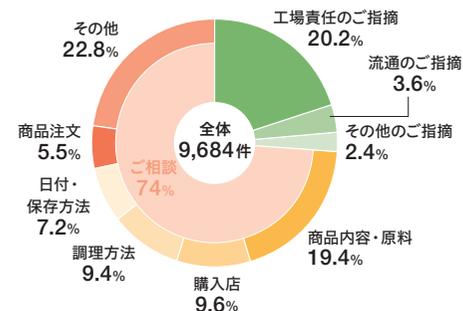
- 最終製品の包装年月日 ● 包装工場



### お客様相談センターの取り組み

ニチレイフーズお客様相談センターには、ご意見・ご指摘・ご質問・お褒めといったお客様の声日々多く寄せられています。いただいた声への迅速・適切な対応を通しお客様の満足向上を図るほか、開発段階では気がつかなかった点の改良につながり品質のさらなる向上に寄与します。また、お客様の声は毎週ニチレイグループ関係者に発信し直接の担当部門以外の従業員も確認できる体制となっています。

#### 2024年 お客様の声の内訳



### 改善事例



#### お客様からいただいたご意見

調理後、どうなれば良いかわからないので、追加熱すべきかどうかで迷う

#### 表示の変更

どのような状態が調理完了なのかを記載しました。加えて追加熱が必要な場合がどのような状態であれば追加熱すればよいかを記載しました。

#### 旧表示

② ラップをかけず温めてください。

500w	3分30秒
600w	2分50秒

● 加熱ムラを防ぐため500Wまたは600Wでの調理をおすすめします。● 調理時間は機種により多少異なります。

③ 具材トレイを外し、タレを入れて麺をよくほぐします。(約30秒)

※ 麺が管でほぐれない場合は10秒間ずつ追加熱してください。

④ 具材を盛り付けて出来あがりです。

※ レンジ調理後も氷は解け残ります。● 具材が解凍されていない場合は10秒間ずつ追加熱してください。

#### 新表示

② ラップをかけずトレイを重ねたまま温めてください。

500w	3分30秒
600w	2分50秒

● 加熱ムラを防ぐため500Wまたは600Wでの調理をおすすめします。● 調理時間は機種により多少異なります。

③ 具材トレイを外し、タレを入れて麺をよくほぐします。(約30秒)

※ 麺の中央部分が少し残った状態でタレを入れてほぐしてください。● それでもほぐれない場合は10秒間ずつ追加熱してください。

④ 具材を盛り付けて出来あがりです。

※ レンジ調理後も氷と麺の中央部分は解け残ります。● 具材が解凍されていない場合は具材トレイを10秒間ずつ追加熱してください。

# ステークホルダーエンゲージメント

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

## 関連するマテリアリティ

- 1 食と健康における新たな価値の創造
- 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
- 3 持続可能な食の調達と循環型社会の実現
- 4 気候変動への取り組み
- 5 多様な人財の確保と育成

	ステークホルダーとの関係	期待・関心	コミュニケーションチャネル	アウトカム	関連する諸資本	関連するマテリアリティ
 <b>お客様</b>	ニチレイグループの商品・サービスを利用していただくお客様です。多様なお客様のニーズに応えながら新たな価値提供を行っていくことで、豊かな食生活と健康に貢献していきます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たな価値の創造</li> <li>安全で高品質な商品とサービスの提供</li> <li>豊かな食生活と健康の実現</li> <li>適切な情報提供</li> <li>サステナビリティへの取り組み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日々の営業・事業活動</li> <li>お客様相談センター</li> <li>お客様満足度 (CS) 調査</li> <li>ウェブサイト</li> <li>ソーシャルメディア</li> <li>ファンミーティング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーションの推進によるお客様の課題解決</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会・関係資本</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1</li> <li>2</li> </ol>
 <b>株主・投資家</b>	ニチレイグループの財務資本の提供者です。対話と情報開示を通じて持続的な成長を支援いただきます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業価値の向上</li> <li>適正な利益還元</li> <li>適時適切な情報開示</li> <li>ESGへの取り組み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>株主総会</li> <li>決算説明会</li> <li>施設見学会</li> <li>国内外投資家との個別面談</li> <li>IRサイト、ESGサイト</li> <li>統合レポート</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>長期的な企業価値の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>財務資本</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1</li> <li>2</li> <li>3</li> <li>4</li> <li>5</li> </ol>
 <b>ビジネスパートナー</b>	ニチレイグループが原材料や商品を調達する仕入先、生産を委託するOEM先、運送や荷役などの物流サービスを委託する協力会社などのお取引先であるサプライヤーです。ともに価値を生み出す大切なパートナーであり、相互成長に向けた長期的な信頼関係を築きます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>公平、公正、誠実な取引</li> <li>品質向上への取り組み</li> <li>長期的な建設的な関係構築、共存共栄を前提とした相互発展</li> <li>サプライチェーン全体での持続可能な調達の実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日々の調達・事業活動</li> <li>ビジネスパートナーを招待しての会合やセミナーの開催</li> <li>サプライヤー行動規範・ガイドライン、ESGアンケートの実施</li> <li>コミュニケーションを通じた品質向上の取り組み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>パートナーとの相互成長</li> <li>持続可能な食の調達</li> <li>循環型社会の実現</li> <li>気候変動への取り組み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会・関係資本</li> <li>自然資本</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1</li> <li>2</li> <li>3</li> <li>4</li> </ol>

企業価値向上		収益性向上・成長期待			資本コスト低減		取り組みの成果 (データセクション)
価値創造プロセス	中期経営計画	財務戦略	海外戦略	無形資産 人財/知的資本/DX	事業戦略	サステナビリティ	

## ステークホルダーエンゲージメント

	ステークホルダーとの関係	期待・関心	コミュニケーションチャネル	アウトカム	関連する諸資本	関連する マテリアリティ
 <b>従業員</b>	<p>ニチレイグループの従業員は、価値を創出し、安全で高品質な商品・サービスを生み出すかけがえのない存在です。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、エンゲージメントを高めます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働安全衛生</li> <li>健康経営</li> <li>働きがいの向上</li> <li>能力開発と能力発揮の機会</li> <li>DE&amp;I</li> <li>多様性の尊重</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>内部通報窓口の設置</li> <li>EAP心の相談窓口の設置</li> <li>労使協議会</li> <li>安全衛生委員会</li> <li>経営層と従業員との座談会</li> <li>従業員表彰制度</li> <li>イントラネット</li> <li>従業員エンゲージメントサーベイ</li> <li>従業員ストレスチェック</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な人財の活躍</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>知的資本</li> <li>人的資本</li> </ul>	5
 <b>地域社会</b>	<p>ニチレイグループは社会の一員として、ステークホルダーと広く対話し、ともに考え、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。事業を通じた雇用を地域に創出するとともに、地域社会や環境に配慮し、共生を図ります。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域社会との共生</li> <li>地域環境の保全</li> <li>地域教育活動</li> <li>雇用創出、地域の発展への貢献</li> <li>環境や騒音への配慮、安全な操業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会貢献活動</li> <li>地域行事への参加</li> <li>ボランティア活動</li> <li>食育活動</li> <li>食品工場や物流倉庫の見学会</li> <li>スポーツイベントの開催</li> <li>ウェブサイト</li> <li>保育所の運営</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域社会との共生</li> <li>持続可能な食の調達</li> <li>循環型社会の実現</li> <li>気候変動への取り組み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会・関係資本</li> <li>自然資本</li> </ul>	3 4 5
 <b>業界団体・ NGO・ NPO・ イニシアチブ</b>	<p>ニチレイグループは業界団体の協議会などへ積極的に参加することにより、他社との協働で課題解決に取り組みます。また、国内外のさまざまなNGO・NPOなどとの連携により、社会課題の解決に取り組みます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権</li> <li>気候変動</li> <li>地球環境の保全</li> <li>フードロス</li> <li>持続可能な調達</li> <li>協働による業界の課題解決</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TCFDコンソーシアム</li> <li>(一社)日本冷凍食品協会</li> <li>TNFDフォーラム</li> <li>(一社)日本冷蔵倉庫協会</li> <li>(一社)大日本水産会</li> <li>WWF(世界自然保護基金)</li> <li>RSPO(持続可能なパーム油)</li> <li>(NPO)経済人コー円卓会議日本委員会</li> <li>ザ・コンシューマー・グッズ・フォーラム</li> <li>国連グローバル・コンパクト</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>協働による社会課題の解決</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会・関係資本</li> </ul>	3 4

企業価値向上	収益性向上・成長期待	資本コスト低減	取り組みの成果 (データセクション)
価値創造プロセス	中期経営計画	財務戦略	海外戦略
		無形資産 人財/知的資本/DX	事業戦略
			サステナビリティ
			<b>ガバナンス</b>

## 社外取締役メッセージ



### ガバナンスの強化は会社、 個人双方を守ることに資する ものと理解し、リスクに対する 感度を引き上げてほしい

社外取締役 濱島 健爾

ニチレイフーズの中国子会社、日冷食品貿易(上海)有限公司において元従業員による不正行為が判明し、発生の原因分析および再発防止策の策定・公表を行いました。

#### 事案概略

本事案は2024年3月末頃、日冷食品貿易の従業員か

ら同社の董事長Xに関する不正疑惑の通報を受け、内部調査を実施しました。Xは日冷食品貿易の競合となる会社を自ら設立し、本来は自らの会社にかかる経費を日冷食品貿易に負担させるとともに、偽造文書など不当な方法を用いて取引先への資金負担や債務保証に係る合意を行うなど、ニチレイグループに損害を与えていたことが判明しました。

#### 調査委員会立ち上げ経緯

当初は、執行サイドが中心となり調査を開始していましたが、社外取締役・監査役からの強い要請を受け、取締役会にて調査委員会の体制を大幅に見直す決定となりました。理由は、事案の性質に照らし、より中立的な立場から調査を行うべく、調査委員会の構成は社外を過半数とし、私が委員長に就任しました。透明性、公平性を担保することはもちろんですが、執行側にガバナンスの重要性を再認識してもらうこともその背景にありました。

#### 調査委員会での指摘

綿密な調査の結果、X個人の私欲を満たすための身勝手な不正と結論づけました。一方、会社組織のガバナンスの脆弱性が一気に露呈し、トップを含む経営幹部の猛烈な反省を促すことになりました。調査委員会での主な指摘は次のとおりとなります。

##### ① 中国幹部の任用基準が不明確

Xが長期にわたり中国子会社の指揮にあたり、親会社であるニチレイフーズのXへの評価が業績のみに焦点が当てられていたこと。

##### ② 中国現地におけるガバナンスの欠如

日本側の監査体制の不備、現地任せのマネジメント体制がXの独断を許してしまったこと。

##### ③ 実効性に欠ける監査・モニタリング体制

不正防止策の欠陥、発覚後の速やかに対応できる仕組みがなかったこと。

##### ④ 内部通報制度の不備・運用不全

内部通報制度が十分に機能していなかったこと。

#### 未来に向けての取り組み

再発防止策として海外子会社幹部の任用基準の明確化、基幹会社および持株会社によるマネジメント強化など全6項目が設定されました。表面的な対策にとどまらず、グループ全体の視点で考えた体制づくり、四半期ごとのモニタリング体制を確認でき、今回の再発防止策には一定の評価をしています。一方、実効性の観点でいえば道半ばと感じており、今後のモニタリングで効果を見ながら適宜新たな手を打っていくことが必須です。

当社は、2035年には海外売上高比率40%を目指すことを成長戦略の中心に据えています。現状のまま海外比率を拡大させることは看過できません。従業員の不遜な態度を見過ごし、不正に手を染めさせた責任の一端は会社側にもあります。ガバナンスの強化は会社、個人双方を守ることに資するものであると理解する必要があります。不断の改善とともに社内・社外取締役各々がリスクに対する感度を引き上げ、モニタリングを継続的にを行い、より健全な形で企業価値向上に向け成長していくことをステークホルダーにお約束しなければなりません。

企業価値向上		収益性向上・成長期待			資本コスト低減	取り組みの成果 (データセクション)
価値創造プロセス	中期経営計画	財務戦略	海外戦略	無形資産 人財/知的資本/DX	事業戦略	サステナビリティ <b>ガバナンス</b>

## 社外取締役メッセージ



**大きな絵に向かい果敢な  
舵切りをした一年。  
今後の実行フェーズでの  
モニタリングにも注力したい**

社外取締役 吉丸 由紀子

### Q. この1年の振り返りと 今後どのような議論をしていきたいか

特長の一つとして感じたことは、当社は短期業績へのコミットメント力が強い点です。加えてこの一年は、新中期

経営計画のスタートを前に、今後の環境変化を見据えた長期視点の大きな絵に向かい果敢な舵取りにシフトをしていく転換期であったと捉えています。長期経営目標および新中期経営計画を策定していくにあたり、合宿形式による膝詰めの議論や、数回にわたる取締役会での審議を通しこの舵切りへの覚悟と確信が持てたと感じています。これからは実行フェーズに入ります。経営環境の急激な変化や困難な課題などの荒波も乗り越えて、諸計画が「絵に描いた餅」とならぬよう、着実な実行をモニタリングしていきます。

### Q. 長期経営目標「N-FIT 2035」や 新中期経営計画で注目している点はどこか

「グループシナジー」「海外事業強化」そしてそれを支える「グループ経営基盤強化」です。長期経営目標と新中期経営計画の実現において、特に「グループ経営基盤強化」は、成長の礎です。経営基盤強化には投資が伴いますので、ともすると短期的コスト増と捉え、避けたり先延ばしにされがちですが、長期的な成長はそれを支える体制とリソースがあつてこそ実現します。成長投資計画の着実な実行を監督していきたいと考えています。「海外事業強化」においては、足腰が弱い状態でのグローバルビジネスの展開は大きなリスクが待ち受けており、組織体制の整備とリソース投入が必須です。特に、グローバル経営人財の確保・育成、そしてグループシナジーを最大化するための人財交流を急ぐ必要があり注視していきます。

### Q. ダイバーシティ推進について どのように評価し、どう変えていくべきか

グループ全体で力を入れて取り組んでいるのは頼もしいです。そのうえで、長期経営目標・新中期経営計画のスタートに際し、その実現における「ダイバーシティ推進の意義」を今一度グループ全体で確認するようお願いしています。グローバル市場での成長を目指すニチレイグループの持続的な企業価値向上にとって「ダイバーシティ推進」がどう寄与するのか。例えば、「ダイバーシティ」という言葉への理解はどうでしょうか。「女性管理職を増やすこと」「ワーク・ライフ・バランス」、とバラバラかもしれません。ダイバーシティ推進は経営戦略実現のための手段であつて、推進すること自体が目的ではありません。新価値創造は多様性があつてこそ実現されるといわれています。グローバル市場での競争優位、あるいはグループシナジーは、多様な人財の力を最大限引き出せる組織マネジメントが実行されてこそ実現できます。まさに「ダイバーシティ経営」であり、高いレベルの「ダイバーシティマネジメント力」を組織全体が身につけることが、当社グループの経営戦略につながります。その手段となるダイバーシティ推進。経営層から中間管理職、従業員一人ひとりに至るまでその意義をしっかりと腹落ちさせ、目指す姿の実現に向けたさらなる前進を期待しています。

企業価値向上		収益性向上・成長期待			資本コスト低減	取り組みの成果 (データセクション)
価値創造プロセス	中期経営計画	財務戦略	海外戦略	無形資産 人財/知的資本/DX	事業戦略	サステナビリティ <b>ガバナンス</b>

## 社外取締役メッセージ



**「堅実、着実、誠実」な  
取り組みを進めることで、  
現実解を見出してほしい**

社外取締役 山口 裕視

### Q. この1年の振り返りと 今後どのような議論をしていきたいか

前半は、持続的な成長を遂げていくための戦略、特にシナジーをどう実現していくかについて議論がなされてきたことが印象に残っています。海外展開の強化を目指していくにあたっては、「食品」と「物流」を持っているユニークさをどう活かしていくか、グローバルでの地域ごとに、どういうシナジーで優位に立っていくかは今後の重要な課題です。後半は、中国での不祥事発生により事案への対処と再発防止策の議論が行われました。不祥事は、起こした本人に問題があるわけですが、起きてしまう体制・仕組みであったことを真摯に受け止め、防止策をしっかり打っていく必要があります。不祥事はあってはならないことですが、組織として真正面から向き合い再発防止策や必要な体制についての検討が進んでいます。ニチレイの誠実な社風の表れだと感じています。

### Q. ニチレイのDX戦略について どのように評価しているか

一般論として、DXには業務効率化、工場などの自動化、新規事業による付加価値創出など、さまざまな局面があり、ニチレイもDXという範疇で語られる多くの取り組みを進めています。議事録作成や人財プラットフォーム構築などの業務効率化や、食品工場での「炒飯の焦げ取りロボット」、トラックドライバーの労働時間削減の取り組みなど、独自の進

展を実感します。私がニチレイでのDXの強みだと思う点は、特定の部署や専門家任せにせず、「従業員一人ひとりがデジタルを使いこなす」ことを目指し、社内に約4,000人が参加するDXコミュニティが立ち上がっていることです。それぞれがDXの担い手になり、DXで組織や社会を良くしていくという意欲が強く感じられます。DXがもたらす成果を大いに期待し、応援していきたいと考えています。

### Q. ニチレイの気候変動への対応について どう考えるか

サステナビリティ課題は相互に関係するさまざまな局面があり、しかも各分野の専門化が急速に進んでいます。そのような中、ニチレイの対応で高く評価するのは、外注しても不思議ではない専門的分析作業を、相当程度内製化していることです。結果として個々の事業にカスタマイズされた、地に足のついた対応になっていること、そして専門的知見が社内に集積され課題について俯瞰的な把握が進んでいることです。環境課題は、根源的なところで価値化が難しい性格を持ちます。しかし、現場に根づいた独自の取り組みの中で、具体的な「機会」の可能性を見つけ出して、プラスの経済的価値に転換する視点が生まれ、少しずつ検討が進んでいます。課題としては、海外展開を進める中で、グローバルレベルでの課題に取り組んでいくことかと考えます。「堅実、着実、誠実」な取り組みを進めることで、現実解を見出してほしいと思います。

# 役員情報

(2025年6月30日現在、所有株式数は2025年6月17日時点)

各役員の詳細情報は下記をご覧ください。  
<https://www.nichirei.co.jp/corpo/outline>

## 取締役

**代表取締役社長**  
**大櫛 顕也**

重要な兼職の状況:

- 一般社団法人日本冷蔵倉庫協会 会長

在任年数	8年*
所有する株式の数	891(百株)

※2019年の代表取締役就任後の在任年数は6年

- 1988年 4月 当社入社  
 2011年 4月 株式会社ニチレイフーズ事業統括部長  
 2013年 4月 当社経営企画部長  
 2014年 6月 当社執行役員経営企画部長  
 2015年 6月 株式会社ニチレイフーズ取締役常務執行役員  
 ブランド推進部・人事部・管理部・事業推進部・海外調達部・  
 国際事業部管掌、経営企画部長  
 2017年 4月 同社代表取締役社長  
 2017年 6月 当社取締役執行役員  
 2018年 4月 当社取締役執行役員 経営企画部管掌  
 2019年 4月 当社代表取締役社長(現在に至る)  
 2020年 5月 一般社団法人日本冷凍食品協会会長  
 2025年 6月 一般社団法人日本冷蔵倉庫協会会長(現在に至る)

**取締役上席執行役員**  
**竹永 雅彦**

重要な兼職の状況:

- 株式会社ニチレイフーズ 代表取締役社長

在任年数	6年
所有する株式の数	610(百株)

- 1989年 4月 当社入社  
 2013年 4月 株式会社ニチレイフーズ ブランド推進部長  
 2015年 4月 同社執行役員  
 生産統括部生産戦略部長、生産管理部長  
 2016年 4月 同社執行役員 家庭用事業部長  
 2017年 4月 同社常務執行役員 家庭用事業部長  
 2018年 6月 同社取締役常務執行役員  
 2019年 4月 同社代表取締役社長(現在に至る)  
 2019年 6月 当社取締役執行役員  
 2023年 4月 当社取締役上席執行役員(現在に至る)

**取締役上席執行役員**  
**田邊 弥**

重要な兼職の状況:

- 株式会社ニチレイフレッシュ 代表取締役社長

在任年数	4年
所有する株式の数	288(百株)

- 1992年 4月 当社入社  
 2009年 9月 株式会社ニチレイフレッシュファーム代表取締役社長  
 2019年 4月 株式会社ニチレイフレッシュ執行役員 経営企画部長  
 2020年 6月 同社取締役執行役員 経営企画部長  
 2021年 4月 同社代表取締役社長(現在に至る)  
 2021年 6月 当社取締役執行役員  
 2023年 4月 当社取締役上席執行役員(現在に至る)

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

在任年数	3年
所有する株式の数	206(百株)

- 1991年 4月 当社入社  
 2019年 4月 当社財務部長  
 2021年 4月 当社執行役員 経営管理部長、財務部長  
 2022年 2月 当社執行役員 経理部担当、経営管理部長、財務部長  
 2022年 6月 当社取締役執行役員 コーポレートマネジメント本部長  
 経理部・経営管理部・不動産事業部管掌、財務部長  
 2024年 4月 当社取締役上席執行役員 コーポレートマネジメント本部長  
 経理部・広報IR部・人材開発部・経営監査部・品質保証部・  
 不動産事業部管掌、財務部長  
 2025年 4月 当社取締役上席執行役員 コーポレートマネジメント本部長  
 経理部・財務部・広報IR部・人材開発部・法務部・経営監査部・  
 品質保証部・不動産事業部管掌(現在に至る)

**取締役上席執行役員**  
**高久 祐一**戦略本部長、情報戦略部・サステナビリティ戦略  
部・新価値創造部・ダイバーシティ推進部管掌、  
経営企画部長

在任年数	2年
所有する株式の数	206(百株)

- 1994年 4月 当社入社  
 2012年 4月 株式会社ニチレイロジグループ本社  
 Nichirei Holding Holland B.V. 出向  
 2018年 4月 株式会社ニチレイロジグループ本社 経営企画部長  
 2021年 4月 当社執行役員 情報戦略部担当、経営企画部長  
 2023年 4月 当社上席執行役員 情報戦略部・サステナビリティ推進部管掌、  
 経営企画部長  
 2023年 6月 当社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  
 2024年 4月 当社取締役上席執行役員 戦略本部長、情報戦略部・サステナビリティ  
 戦略部・ダイバーシティ推進部管掌、経営企画部長、新価値創造部長  
 2025年 4月 当社取締役上席執行役員 戦略本部長 情報戦略部・サステナビリティ戦  
 略部・新価値創造部・ダイバーシティ推進部管掌、経営企画部長  
 (現在に至る)

**取締役上席執行役員**  
**嶋本 和訓**

重要な兼職の状況:

- 株式会社ニチレイロジグループ本社
- 
- 代表取締役社長

在任年数	1年
所有する株式の数	60(百株)

- 1996年 4月 当社入社  
 2014年 4月 株式会社ニチレイロジグループ本社 上海駐在員事務所  
 2017年 4月 同社/バンコク駐在員事務所所長  
 2020年 4月 同社営業戦略部長  
 2021年 4月 同社執行役員 経営企画部長、営業戦略部長  
 2023年 6月 同社取締役執行役員 経営企画部長、営業戦略部長  
 2024年 4月 同社代表取締役社長(現在に至る)  
 2024年 6月 当社取締役上席執行役員(現在に至る)

## 役員情報

## 社外取締役

社外取締役  
鍋嶋 麻奈

## 重要な兼職の状況:

- 株式会社和喜愛愛 代表取締役
- 株式会社千葉銀行 社外取締役

在任年数	4年
所有する株式の数	59(百株)

- 1991年 8月 シティバンク、エヌ・エイ東京支店入行  
 2000年10月 ゴールドマン・サックス証券株式会社入社  
 2015年 1月 DBS銀行入行  
 2016年 8月 DBS証券株式会社代表取締役  
 2016年 9月 DBS銀行在日代表  
 2020年 1月 HiJoJo Partners株式会社執行役員営業部長  
 2020年 7月 デジタルグリッド株式会社バイスチェアマン(現在に至る)  
 2020年12月 株式会社和喜愛愛代表取締役(現在に至る)  
 2021年 6月 当社社外取締役(現在に至る)  
 2025年 6月 株式会社千葉銀行社外取締役(現在に至る)

社外取締役  
濱 逸夫

## 重要な兼職の状況:

- 日産化学株式会社 社外取締役

在任年数	3年
所有する株式の数	19(百株)

- 1977年 4月 ライオン油脂株式会社(現 ライオン株式会社)入社  
 2008年 3月 ライオン株式会社取締役、ハウスホールド事業本部長  
 2009年 1月 同社取締役 ハウスホールド事業本部長、宣伝部・生活者行動研究所・流通政策部・営業開発部担当  
 2010年 3月 同社常務取締役 ヘルスケア事業本部・ハウスホールド事業本部・特販事業本部分担、宣伝部・生活者行動研究所・流通政策部・営業開発部担当  
 2012年 1月 同社代表取締役、取締役社長、執行役員、最高執行責任者  
 リスク統括管理担当  
 2016年 3月 同社代表取締役、取締役社長、執行役員、取締役会議長、最高経営責任者  
 2019年 1月 同社代表取締役会長、取締役会議長、最高経営責任者  
 2022年 3月 同社代表取締役会長、取締役会議長  
 2022年 6月 当社社外取締役(現在に至る)  
 2023年 3月 ライオン株式会社相談役(現在に至る)  
 2025年 6月 日産化学株式会社社外取締役(現在に至る)

社外取締役  
濱島 健爾

## 重要な兼職の状況:

- 株式会社高松コンストラクショングループ 社外取締役

在任年数	3年
所有する株式の数	58(百株)

- 1982年 4月 ウシオ電機株式会社入社  
 1999年 4月 Ushio America, Inc. 取締役社長 CEO  
 2000年11月 Christie Digital Systems, Inc. 取締役社長 CEO  
 2004年 4月 ウシオ電機株式会社上級グループ執行役員  
 2007年 4月 同社グループ常務執行役員  
 2010年 6月 同社取締役兼専務執行役員  
 2014年 4月 同社代表取締役兼執行役員副社長  
 2014年10月 同社代表取締役社長  
 2019年 4月 同社相談役  
 2020年 4月 同社特別顧問(現在に至る)  
 2020年 6月 稲畑産業株式会社社外取締役  
 2022年 6月 同社社外取締役 監査等委員  
 当社社外取締役(現在に至る)  
 2024年 6月 株式会社高松コンストラクショングループ社外取締役(現在に至る)

社外取締役  
吉丸 由紀子

## 重要な兼職の状況:

- 積水ハウス株式会社 社外取締役
- ダイワボウホールディングス株式会社 社外取締役

在任年数	1年
所有する株式の数	13(百株)

- 1982年 4月 沖電気工業株式会社 入社  
 1998年 4月 Oki America Inc. 取締役 兼 沖電気工業株式会社  
 ニューヨーク事務所長  
 2004年10月 日産自動車株式会社 ダイバーシティディベロップメントオフィス室長  
 2008年 4月 株式会社ニフコ 入社  
 2011年 6月 同社執行役員  
 2018年 4月 積水ハウス株式会社社外取締役(現在に至る)  
 2019年 6月 三井化学株式会社社外取締役  
 2021年 6月 ダイワボウホールディングス株式会社社外取締役(現在に至る)  
 2024年 6月 当社社外取締役(現在に至る)

社外取締役  
山口 裕視

## 重要な兼職の状況:

- 株式会社商船三井 社外取締役

在任年数	1年
所有する株式の数	5(百株)

- 1983年 4月 運輸省(現 国土交通省)入省  
 2001年 4月 国土交通省 総合政策局政策課2002年ワールドカップサッカー大会  
 国際旅客輸送対策室長  
 2005年 8月 同省 総合政策局貨物流通施設課長  
 2006年 7月 岡山県副知事  
 2014年 7月 国土交通省 観光庁次長  
 2015年10月 三井物産株式会社 経営企画部 エグゼクティブアドバイザー  
 2016年 4月 同社執行役員 三井物産戦略研究所 代表取締役社長  
 2020年 7月 同社執行役員 Chief Strategy Officer補佐  
 兼 Chief Digital Information Officer 補佐  
 2023年 4月 同社特任アドバイザー  
 2024年 6月 株式会社商船三井社外取締役(現在に至る)  
 当社社外取締役(現在に至る)



## 役員情報

## 監査役

常勤監査役  
片淵 哲郎

在任年数	3年
所有する株式の数	22(百株)

1987年 4月 当社入社  
2005年 4月 株式会社ニチレイプロサーヴ  
グループ法務サービス事業部  
法務サポートグループリーダー  
2011年 4月 同社事業経営サポート部  
マネジャー  
2013年 4月 当社法務部長  
2022年 4月 当社コーポレートマネジメント本部  
2022年 6月 当社常勤監査役(現在に至る)

常勤監査役  
柳沢 健二

在任年数	新任
所有する株式の数	0(百株)

1986年 4月 当社入社  
1986年 7月 当社海外第一部貿易第一課  
1987年12月 株式会社ニチレイ・アメリカ 出向  
1996年11月 株式会社イナ・ペーカリー 出向  
2000年 1月 当社経営企画部マネジャー  
2005年 4月 Nichirei Holding Holland B.V.  
出向  
2014年 4月 当社財務IR部 付部長 兼  
IRグループリーダー  
2017年 4月 株式会社ニチレイフレッシュ執行  
役員管理部長  
2021年 6月 同社監査役  
2025年 6月 当社常勤監査役(現在に至る)

社外監査役  
齊藤 雄彦

重要な兼職の状況:  
■ 弁護士

在任年数	6年
所有する株式の数	46(百株)

1983年 4月 検事任官  
2012年 9月 法務省保護局長  
2014年 7月 京都地方検察庁検事正  
2015年 4月 横浜地方検察庁検事正  
2016年 9月 高松高等検察庁検事長  
2017年 3月 広島高等検察庁検事長  
2018年 1月 退官  
2018年 3月 弁護士登録(堂島法律事務所)  
(現在に至る)  
2019年 6月 当社社外監査役  
(現在に至る)

社外監査役  
加藤 孝明

重要な兼職の状況:  
■ 株式会社関電工  
社外取締役

在任年数	1年
所有する株式の数	2(百株)

1980年 4月 株式会社富士銀行  
(現 株式会社みずほ銀行) 入行  
2005年 3月 株式会社みずほコーポレート銀行  
(現 株式会社みずほ銀行)  
香港支店長  
2008年 4月 みずほ証券株式会社 執行役員  
2009年 4月 同社常務執行役員  
2011年 4月 同社常務執行役員 兼  
みずほセキュリティーズアジア会長  
2013年 4月 KYB株式会社  
(現 カヤバ株式会社)  
常務執行役員  
2015年 6月 同社取締役専務執行役員  
2017年 6月 同社代表取締役副社長執行役員  
同社相談役  
2023年 6月 当社社外監査役(現在に至る)  
株式会社関電工社外取締役  
(現在に至る)

社外監査役  
松島 浩道

在任年数	1年
所有する株式の数	4(百株)

1982年 4月 農林水産省 入省  
1999年 5月 外務省 在ジュネーブ国際機関  
日本政府代表部参事官  
2003年10月 農林水産省 生産局畜産部  
牛乳製品課長  
2005年 7月 同省生産局特産振興課長  
2006年10月 同省農林水産技術会議事務局  
総務課長  
2007年 7月 同省大臣官房秘書課長  
2010年 1月 同省農林水産政策研究所政策  
研究調整官  
2011年 8月 同省大臣官房参事官  
(環境兼国際)  
2013年 4月 同省大臣官房国際部長 兼  
内閣官房内閣審議官  
2014年 7月 同省生産局長  
2015年 8月 同省農林水産審議官  
2019年 7月 同省顧問  
2020年 9月 スロベニア国駐節特命全権大使  
2024年 6月 当社社外監査役(現在に至る)

## 執行役員

上席執行役員  
横井 英夫

重要な兼職の状況:  
■ 株式会社ニチレイ  
バイオサイエンス  
代表取締役社長

執行役員  
奥河 卓司

品質保証部長

執行役員  
坂口 譲司

情報戦略部長

執行役員  
片岡 恵美総務部・人事企画部管掌、  
ダイバーシティ推進部長

# コーポレートガバナンス <https://www.nichirei.co.jp/corpo/governance>

## 基本方針／体制

**コーポレートガバナンスの体制強化の変遷**  
[https://nichirei.disclosure.site/ja/themes/189#sec1035\\_01-2](https://nichirei.disclosure.site/ja/themes/189#sec1035_01-2)

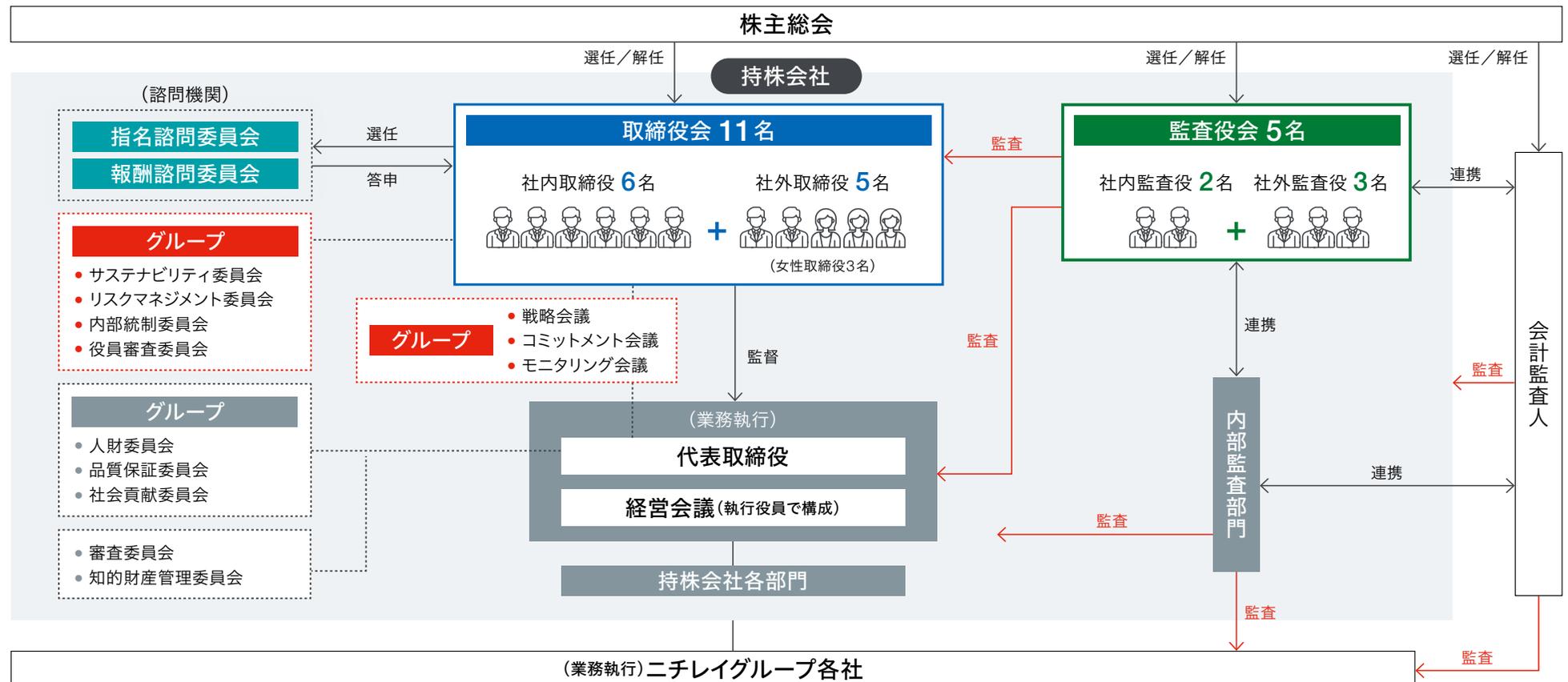
ニチレイグループは、持株会社体制のもと、事業会社が加工食品、水産・畜産、低温物流およびバイオサイエンスなどの多岐にわたる事業を展開しています。当社の取締役会が当社グループの戦略を立案し、事業会社の業務執行を監督するという構造をとり、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指します。

持株会社は、コーポレートガバナンス・コードの各原則に照らし、公正かつ透明性の高い経営の実現を重要な経営課題と認識し、取締役会の監督のもと、適切な資源配分、意思決定の迅速化、コンプライアンスの徹底を推進するなど、コーポレートガバナンスの充実に努めています。

また、会社法上の機関設計として監査役会設置会社を採用しています。

**社外取締役(社外監査役)のサポート体制/取締役・監査役に対するトレーニングの方針**  
[https://nichirei.disclosure.site/ja/themes/189#sec1035\\_13](https://nichirei.disclosure.site/ja/themes/189#sec1035_13)

コーポレートガバナンス体制図(2025年6月25日現在)





## コーポレートガバナンス

## グループ人財委員会

2024年度開催回数 **2回**委員長 取締役上席執行役員  
鈴木 健二

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

## グループ品質保証委員会

2024年度開催回数 **2回**委員長 執行役員  
奥河 卓司

顧客および社会から期待される商品・サービス品質の実現を目的とする。

## グループ社会貢献委員会

2024年度開催回数 **1回**委員長 上席執行役員  
狩野 豊

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

## 経営会議

2024年度開催回数 **19回**議長 代表取締役社長  
大榎 顕也

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

## グループサステナビリティ委員会

2024年度開催回数 **4回**委員長 代表取締役社長  
大榎 顕也

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

## グループリスクマネジメント委員会

2024年度開催回数 **2回**委員長 代表取締役社長  
大榎 顕也

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

## グループ内部統制委員会

2024年度開催回数 **1回**委員長 代表取締役社長  
大榎 顕也

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

## グループ役員審査委員会

2024年度開催回数 **1回**

委員長 顧問弁護士

持株会社および基幹4社グループの取締役・執行役員の賞罰の公正を期することを目的とする。

## グループ戦略会議

2024年度開催回数 **2回**議長 代表取締役社長  
大榎 顕也

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

## グループコミットメント会議

2024年度開催回数 **1回**議長 代表取締役社長  
大榎 顕也

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

## グループモニタリング会議

2024年度開催回数 **3回**議長 代表取締役社長  
大榎 顕也

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

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



## コーポレートガバナンス

## 取締役会の概要

構成	取締役11名(うち社外取締役5名)
2024年度開催実績	全20回*
実施内容	当社グループの戦略立案および事業会社の業務執行を監督することを通じて、グループの適切な資源配分、意思決定の迅速化、コンプライアンスの徹底を推進しています。年2回開催されるグループ戦略会議の審議を経たうえで当社グループの戦略を策定、承認し、四半期ごとにグループ各事業の実行状況を確認するとともに、業務執行取締役および執行役員に対する実効性の高い監督を行います。

※上記取締役会の開催回数のほか、会社法第370条および当社定款第26条の規定に基づく取締役会決議があったものとみなす書面決議が2回ありました。

## 監査役会の概要

構成	監査役5名(うち社外監査役3名)
2024年度開催実績	全16回
実施内容	取締役会から独立した機関として、毎期の監査方針・監査計画などに従い、取締役、内部監査部門経営監査部をはじめとする持株会社各部門などと意思疎通を図り、情報の収集および監査の環境の整備に努めています。

## 指名諮問・報酬諮問委員会の概要・主な審議内容

	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
委員長	社外取締役 濱逸夫	社外取締役 濱島健爾
役割	社外取締役、代表取締役から構成される取締役会の諮問機関。 経営陣幹部及び取締役・監査役の候補者として適切な人財や後継者育成計画などについて審議のうえ、取締役会へ答申する。	社外取締役、代表取締役から構成される取締役会の諮問機関。 役員の報酬制度、報酬水準、報酬の妥当性などについて審議のうえ、取締役会へ答申する。
2024年度開催実績	8回(書面開催1回含む)	7回(書面開催1回含む)
主な審議内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>後継者育成計画</li> <li>ロードマップのアップデート</li> <li>後継者育成計画の運用</li> <li>スキル・マトリックス</li> <li>翌期新体制</li> <li>CxO体制および人財要件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>基本報酬・業績連動賞与・株式報酬の支給</li> <li>今年度業績連動賞与の目標設定</li> <li>役員報酬水準および構成の妥当性検証</li> <li>新中期経営計画とあわせた業績連動賞与の評価指標の改定</li> <li>代表取締役報酬構成の改定</li> </ul>

## 取締役会での具体的な審議内容

当社の取締役会は、当社グループの戦略を立案し、事業会社の業務執行を監督するという構造をとり、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指しています。2024年度の具体的な審議項目としては、下記のとおりです。また、太字の項目における議論の内容を記載しています。

経営戦略	グループ重要事項(マテリアリティ)に関する2030年のありたい姿、グループ施策、目標(KPI)の見直し
財務戦略	株主還元(自己株式取得・特別配当)および株式分割
長期経営目標および中期経営計画	中期経営計画「Compass Rose 2024」の進捗・評価・振り返り、 <b>新長期経営目標「N-FIT (Nichirei Future Innovative Tactics) 2035」および新中期経営計画「Compass×Growth 2027」の策定</b>
サステナビリティ	グループ重要事項(マテリアリティ)の「持続可能な食の調達と循環型社会の実現」および「気候変動への取り組み」、ESGインデックス評価と課題
ガバナンス	<b>当社中国子会社における不正行為を受けた海外子会社のガバナンス強化</b> 、指名諮問委員会および報酬諮問委員会の活動状況
事業戦略	食品事業の統合に向けた機能再編

議題	内容
新長期経営目標「N-FIT 2035」および新中期経営計画「Compass×Growth 2027」の策定	取締役会とは別に設けた取締役を構成員とする会議体において、長期経営戦略の観点からニチレイグループの競争優位性やグループシナジーの最大化について議論がなされました。これを受けて、グループ戦略会議では長期経営目標やバックキャストとしての中期経営戦略について収益力の強化や資本効率の向上をテーマに議論が進み、新長期経営目標と新中期経営計画の原案が策定され、最終的に取締役会で開示案を討議し決議されました。
当社中国子会社における不正行為を受けた海外子会社のガバナンス強化	社外取締役を委員長とした調査委員会からの報告・提言を踏まえ、グループガバナンス体制の強化、コンプライアンス遵守の徹底、体制整備などを議論し、具体的な再発防止策の策定と社外への公表を行いました。



## コーポレートガバナンス

## 取締役会の構成

保有する経験・スキル<sup>※4</sup>

区別	氏名	取締役会の出席状況	指名諮問委員会の出席状況 <sup>※3</sup>	報酬諮問委員会の出席状況 <sup>※3</sup>	監査役会の出席状況	保有する経験・スキル <sup>※4</sup>								
						企業経営	ESG / サステナビリティ	グローバル (国際性)	研究開発	マーケティング	人財戦略	DX	財務会計 / ファイナンス	法務 / コンプライアンス
取締役	大櫛 顕也	20/20回	8/8回	7/7回		●	●	●	●		●			●
	竹永 雅彦	19/20回				● (加工食品)		●	●	●				
	田邊 弥	20/20回				● (水産・畜産)		●		●				
	鈴木 健二	20/20回				●	●	●			●		●	●
	高久 祐一	20/20回				●	●	●			●	●		
	嶋本 和訓	16/16回 <sup>※1</sup>				● (低温物流)		●		●		●		
	<small>独立役員</small> 鍋嶋 麻奈	20/20回	8/8回	7/7回		●	●	●					●	
	<small>独立役員</small> 濱 逸夫	19/20回	8/8回	7/7回		●	●	●	●	●	●			
	<small>独立役員</small> 濱島 健爾	20/20回	8/8回	7/7回		●	●	●					●	
	<small>独立役員</small> 吉丸 由紀子	16/16回 <sup>※1</sup>	7/7回 <sup>※1</sup>	5/5回 <sup>※1</sup>		●	●	●			●			
<small>独立役員</small> 山口 裕視	16/16回 <sup>※1</sup>	7/7回 <sup>※1</sup>	5/5回 <sup>※1</sup>		●	●	●				●			
監査役	片淵 哲郎	20/20回			16/16回		●							●
	<small>新任</small> 柳沢 健二	※2			※2			●					●	●
	<small>独立役員</small> 齊藤 雄彦	20/20回			16/16回		●							●
	<small>独立役員</small> 加藤 孝明	16/16回 <sup>※1</sup>			11/11回 <sup>※1</sup>	●		●					●	
	<small>独立役員</small> 松島 浩道	16/16回 <sup>※1</sup>			11/11回 <sup>※1</sup>		●	●						

※1 嶋本和訓、吉丸由紀子、山口裕視、加藤孝明、松島浩道は、2024年6月25日開催の第106期定時株主総会において新たに選任され、就任したため、就任後に開催された各会議体への出席状況を記載しています。

※2 柳沢健二は2025年6月25日開催の第107期定時株主総会において新たに選任され、就任したため、2024年度の出席状況は記載していません。

※3 指名諮問委員会、報酬諮問委員会ともに書面決議1回を含みます。

※4 保有する経験・スキルは、各取締役・監査役の有する全ての知識・経験・能力を表すものではありません。

## コーポレートガバナンス

### スキル・マトリックス

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

#### 経営における「意思決定」に必要なスキル(中長期の企業価値向上に資する)

企業経営	企業経営におけるトップとしてのリーダーシップ発揮、多様なステークホルダーを有する上場企業などにおける経営経験
ESG / サステナビリティ	ESG (環境・社会・企業統治) の推進役としての経験・専門性、ESGや企業の社会的意義・持続性についての価値判断の知見・専門性、企業のサステナビリティ推進に関する知見・経験
グローバル (国際性)	現地法人のマネジメントなどの経験から得た、異文化コミュニケーションスキルおよび海外事業における高い実行力、特定の国・地域における市場・経済・ビジネスに関する知見・専門性
研究開発	中長期視点で競争優位を発現させるための、研究開発に関する経験・専門性
マーケティング	営業・マーケティングに関する経験・専門性
人財戦略	多様な人財を継続的に確保・育成するための人財開発・人財戦略に関する経験・専門性
DX	DX・IT関連分野に関する業務、マネジメント経験・専門性

#### 経営における「監督」に必要なスキル(経営の継続性担保に資する)

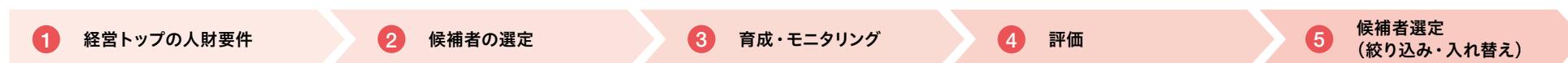
企業経営	企業経営におけるトップとしてのリーダーシップ発揮、多様なステークホルダーを有する上場企業などにおける経営経験
財務会計 / ファイナンス	財務報告・監査などに必要な財務会計に関する専門性、企業の資金調達・管理に関する経験・専門性
法務 / コンプライアンス	法令遵守・規制対応・内部統制、その他社会から求められる規範・企業行動の推進などに関する経験・専門性、法曹界での経験、品質保証に関する専門性・ネットワーク

### サクセッションプラン(後継者育成計画)

当社は、代表取締役社長をはじめとする当社グループの経営陣幹部のサクセッションプラン(後継者育成計画)を最重要課題の一つと位置づけ、企業経営理念に基づき中長期的な視点で取り組んでいます。具体的には、社外取締役が委員長を務める指名諮問委員会において選定プロセスに沿って候補者の育成・モニタリング・選定を実施し、審議を重ねたくて、取締役会へ答申します。取締役会は指名諮問委員会の答申を受け、グループ役員新体制案を承認、決定します。

また、2024年度の取り組みとして、例年の審議事項であるスキル・マトリックス、翌期新体制のほか、サクセッションプランをアップデートしました。加えて、CxO体制やCxOの人財要件について、継続して審議し議論を深めています。

#### サクセッションプランのイメージ



※①～⑤: 定期的な360度調査、外部機関による人財アセスメント、社外取締役によるインタビュー、社外取締役と当社の中長期的な課題について意見を交わす議論会などを活用・実施し、最終的な候補者を決定する。

## コーポレートガバナンス

## 取締役会の実効性評価

当社の取締役会は、その実効性を担保するために、必要に応じて外部専門家の支援を受けながら、取締役会の運営状況などに関する分析・評価を行い、その結果の概要を開示することとしています。

評価の実施方法	対象者：取締役、監査役(計16名) 時期：2025年1月から2月 手法：外部専門家に委託してアンケートを実施する第三者関与の自己評価方式
2024年度の 評価結果の概要	「自由闊達かつ忌憚のない意見交換がなされており、審議の内容および時間いずれの観点でも十分な議論がなされているうえ、取締役会におけるプレゼンテーションや取締役会資料の改善が進んでいるなど、これまでの取締役会実効性評価を踏まえて取締役会での議論をより充実したものとするための取り組みが継続的に実施されており、全体として貴社の取締役会の実効性は相当程度確保されているとの肯定的な意見が多く見られた。他方で、各役員からは、取締役会の実効性をより向上させるために考えられる改善点として複数の指摘がなされており、これらの指摘について、今後貴社の取締役会における審議において検討することが考えられる。」 当社取締役会は外部専門家からの評価を真摯に受け止め、指摘または提案を受けた事項についての議論を行い、以下のとおり今後の取締役会の運営に反映することにしました。



## 抽出した課題

## 1. モニタリング・モデルを志向した取締役会について

評価・意見	取締役会への付議事項について、経営会議や各事業会社の意思決定機関への権限委譲が適切に進められており、いわゆるモニタリング・モデルを採用している会社における付議事項に近いものになっていると評価する意見が見受けられた一方で、モニタリング・モデルへの移行を進めるという観点から権限委譲をさらに進めるべきであるという意見や、迅速な意思決定の観点から事業会社の決裁権限を拡大する必要があるとの意見も多く見受けられました。
今後について	(1) 現行付議事項の見直し 取締役会の付議基準については、2023年4月1日付でモニタリング・モデルを志向した改正を行い、一定の効果を得ていますが、本評価結果を踏まえ、長期戦略に関する議論の時間の確保に向け、付議事項のさらなる見直しを進めるべく、どのような事項を経営会議や各事業会社の意思決定機関へ権限委譲すべきかについて、個別具体的に検討することとしました。 (2) 機関設計の見直し 機関設計はコーポレートガバナンス体制の基盤であることを再認識し、経営戦略、事業環境の変化、コーポレートガバナンス・コードの要請、政府の研究会の動きなどを踏まえ、指名諮問委員会で進めるサクセッションプランとも関連させながら適切な機関設計の検討を深めることとしました。また、上記(1)の権限委譲を進めるにあたり、会社法に定める一部の事項を除き、取締役会の権限を大幅に執行側に委譲することが可能となる監査等委員会設置会社や指名委員会等設置会社への移行が必要かどうかという視点も踏まえ、検討することとしました。

## 抽出した課題

## 2. 取業務執行の適正性を確保するための体制・運用について

評価・意見	海外子会社における不祥事案に関する意見が大半を占めたほか、海外事業の拡大が課題となっている中で、そのために必要となる人財や組織体制が十分ではないとの意見も多く見受けられました。
今後について	当社においては、グループガバナンス実効性の確保に向け、2025年4月15日付当社取締役会にて決議した次の再発防止策を実行し、定期的にモニタリングを行うことにしました。 ① 海外子会社幹部の任用基準の明確化 ② 現地子会社におけるガバナンスおよび内部統制の強化 ③ 基幹会社および持株会社のマネジメント関与の徹底 ④ 監査・モニタリング体制の強化 ⑤ 内部通報制度の運用管理の徹底 ⑥ コンプライアンスに関する教育・指導の徹底

## コーポレートガバナンス

### 役員報酬制度

#### 役員報酬等の決定方針

##### ① 基本方針

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

##### ② 報酬構成・報酬水準

###### ■ 社外取締役を除く取締役の報酬

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

#### 社外取締役を除く取締役の報酬の割合の目安

(代表取締役社長)



(その他取締役)



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

###### ■ 社外取締役の報酬

基本報酬(固定報酬)のみとします。基本報酬は、取締役会の一員としてすべての社外取締役に一律の金額で支給する「基礎報酬」と、指名諮問委員会または報酬諮問委員会の委員長に対して追加的に支給する「委員長手当」により構成します。報酬水準は、各社外取締役に期待する役割・機能を果たすために費やす時間・労力ならびに客観的な報酬市場調査データ(当社と規模が類似する企業(全産業)の報酬水準)などを勘案したうえで、適切な金額に設定します。

## コーポレートガバナンス

### ③ 業績連動賞与

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

個人別賞与支給額 = 役職別基準額 × 業績評価係数 (0～200%)

※業績評価係数は、各業績評価指数 (KPI) の評価係数の加重平均値

業績評価指標 (KPI) の評価ウェイトと選定理由	(a) 全社業績評価				(b) 事業業績評価		(c) 個人業績評価
	EBITDA	当期純利益	ROIC	全社 ESG 評価*	EBITDA	ROIC	ESG を含む 中長期的な 戦略課題・ 取組課題 への対応
	キャッシュ創出力・収益性向上	株主利益向上	事業ポートフォリオ最適化、資本効率向上	サステナビリティを巡る課題への対応強化	キャッシュ創出力・収益性向上	事業ポートフォリオ最適化、資本効率向上	
代表取締役	100%				—		—
	40%	20%	20%	20%	—	—	—
取締役 (機能担当)	70%				—		30%
	30%	10%	15%	15%	—	—	30%
取締役 (事業担当)	60%				30%		10%
	20%	10%	15%	15%	15%	15%	10%

※全社 ESG 評価：グループ重要事項 (マテリアリティ) の中から、右記の3つを指標として選定します。

全社 ESG 評価	選定理由
<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub> 排出量 (Scope 1、2)</li> <li>女性管理職比率</li> <li>従業員エンゲージメント</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動への対応</li> <li>新たな価値創造のための人的資本の充実</li> </ul>

### ④ 報酬決定手続き

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

2024年度の役員報酬などの詳細は第107期有価証券報告書に記載しています。

[https://www.nichirei.co.jp/sites/default/files/inline-images/ir/pdf\\_file/yuhohh-pdf/yuho\\_25.pdf](https://www.nichirei.co.jp/sites/default/files/inline-images/ir/pdf_file/yuhohh-pdf/yuho_25.pdf)

役員区分	報酬等の種類別の総額 (百万円)			報酬等の総額 (百万円)	対象となる役員 の員数 (人)
	基本報酬	業績連動賞与	譲渡制限付株式報酬		
取締役 (社外取締役を除く)	123 (222)	36 (69)	63 (63)	223 (356)	7 (7)
社外取締役	65	—	—	65	6
監査役 (社外監査役を除く)	48	—	—	48	2
社外監査役	32	—	—	32	5
合計	270 (369)	36 (69)	63 (63)	370 (503)	20 (20)

(注) 1 上記には、2024年6月25日開催の第106期定時株主総会終結の時をもって退任した社内取締役1名、社外取締役1名、および社外監査役2名を含んでいます。  
 2 上記の報酬などの総額は当社が負担する報酬など (当社が支払ったまたは支払う予定のもしくは負担した費用などの合計額) として記載しています。取締役 (社外取締役を除く) および合計の括弧内の金額は、当社および当社子会社が負担する連結報酬などの総額となります。  
 3 上記「業績連動賞与」の額は、2024年度賞与支給見込額 (2024年度の業績などの結果を踏まえて2025年6月以降に支給する見込みの額)、および前事業年度の事業報告書提出時点における2023年度賞与支給見込額と2024年6月以降に実際に支給した額との差額の合計額となります (全額金銭報酬)。

## コーポレートガバナンス

### 政策保有株式の考え方

政策保有株式については、取引・協業関係の維持・強化などを通じて当社の企業価値向上に資すると判断した場合のみに保有します。また、取締役会で毎年、個別の政策保有株式について中長期的な経済合理性などを検証し、保有意義が薄いと判断する株式は売却します。検証にあたっては、取引上の利益・配当金などの便益やリスクが資本コストに見合っているかを個別に精査したうえで、戦略的な重要性などの定性的評価も勘案し総合的に判断します。

政策保有株式の議決権行使については、すべての議案内容を確認し、投資先企業が次のいずれかの項目に該当する場合には、個別に精査したうえで判断します。

- (1) 株主価値の毀損につながる行為がある場合
- (2) 業績や株価が著しく悪化している場合
- (3) その他議案に賛成することに重大な疑義がある場合

### グローバルガバナンスに関する考え方

グローバルガバナンスは海外事業拡大を支える基盤の一つと考え、その強化に取り組んでいます。具体的には、これまでは日本からのマネジメントがメインとなっていました。事業規模のさらなる拡大に備え、エリア特性に応じた体制強化を図ります。この推進のため以下6つの施策の策定・実行を進めています。取締役会、経営会議、グループリスクマネジメント委員会など毎月何らかの会議体で、進捗報告・新たなアクションの抽出を行っています。

#### 目指すべき姿

エリア特性に応じたグローバルガバナンス・内部監査体制などを構築していきます。

1. 海外子会社幹部の 任用基準の明確化	任用基準、任期、例外基準の策定を進めています。
2. 現地子会社における ガバナンス及び内部統制の強化	海外子会社のガバナンスに関する情報(定款、総会関連、役員構成、取締役会関連)を整理し、一元化を目指します。
3. 基幹会社および持株会社の マネジメント強化	不正・不祥事案発生のエスカレーションルールの整理や地域統括会社をASEAN地域に設立し、体制を整備します。
4. 監査・モニタリング体制の強化	海外監査の実効性を向上させ、また、グループ全体の監査体制の見直しを行います。
5. 内部通報制度の運用管理の徹底	海外子会社の既存内部通報経路を整理し、あわせて、持株会社に直接通報できる仕組みの採用拠点を増やしていきます。
6. コンプライアンスに関する 教育・指導の徹底	コンプライアンスに関するトップメッセージを発信して社内での啓発を強化し、また、駐在員やローカルスタッフへの教育・指導にも着手します。

# 内部統制／コンプライアンス／リスクマネジメント

## 内部統制についての考え方

[https://www.nichirei.co.jp/corpo/governance/internal\\_control.html](https://www.nichirei.co.jp/corpo/governance/internal_control.html)

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

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

## コンプライアンスについての考え方

<https://www.nichirei.co.jp/corpo/compliance.html>

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

### ニチレイグループの行動規範

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

**コンプライアンスの徹底への取り組み**  
[https://nichirei.disclosure.site/ja/themes/191#sec1284\\_01](https://nichirei.disclosure.site/ja/themes/191#sec1284_01)

**腐敗行為・贈収賄防止への取り組み**  
[https://nichirei.disclosure.site/ja/themes/191#sec1284\\_03](https://nichirei.disclosure.site/ja/themes/191#sec1284_03)

**海外子会社のガバナンス体制強化への取り組み(ニチレイグループグローバルガバナンス基本規程)**  
[https://nichirei.disclosure.site/ja/themes/191#sec1284\\_02](https://nichirei.disclosure.site/ja/themes/191#sec1284_02)

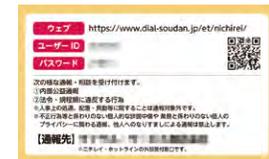
## 内部通報・相談制度

法令や定款・社内規程に違反する行為、社会規範上問題のある行為などに関して、従業員からの通報・相談に応じるため、2003年10月に内部通報・相談制度(ニチレイ・ホットライン)を導入しました。2015年度には、監査役や社外役員によるモニタリングおよびチェック機能の導入、2022年には、同年6月の改正公益通報者保護法の施行に伴い、政府の指針に準拠してあらためて制度設計を見直しました。通報者保護や守秘義務の強化、通報者の範囲拡大など、対応体制の再整備を行っています。

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

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

また、事業の海外展開の加速に伴い、国外の事業拠点における内部通報・相談制度の必要性も高まってきました。これに対応するため、海外での内部通報・相談制度の窓口設置については、2023年度に東南アジアのタイ・マレーシアで先行し、2024年度は対象エリア拡大に向けた準備を行いました。(2025年度は中国、ベトナム、ブラジル、オーストラリア、アメリカへ拡大予定)



ニチレイ・ホットラインのカード

## 内部通報件数

2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	5か年の合計(2020~2024)
27	20	26	26	26	125

## 内部統制／コンプライアンス／リスクマネジメント

### リスクマネジメントについての考え方

<https://www.nichirei.co.jp/corpo/riskmanagement.html>

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

リスクマネジメント体制  
<https://nichirei.disclosure.site/ja/themes/190#1280>

### 主要なリスクと対応

財務に関わるリスクとそれらの対応については第107期有価証券報告書(第2 事業の状況・3 事業等のリスク)に記載しています。また、当レポート内で関連する内容がある項目は、ページ番号を記載していますので合わせてご参照ください。

- |                            |                               |
|----------------------------|-------------------------------|
| 1. 経済状況および事業環境  P.44-51    | 9. 持続可能な食の調達  P.3-5、P.63、P.66 |
| 2. 食品に関する品質問題  P.68-69     | 10. 気候変動  P.60-62             |
| 3. 多様な人財の確保および育成等  P.28-36 | 11. 大規模自然災害  P.88             |
| 4. 情報セキュリティ  P.88          | 12. 国際情勢について  P.26-27         |
| 5. 商品や原材料等の価格変動  P.9-14    | 13. 技術革新  P.38-41             |
| 6. 原油価格等の変動  P.9-14        | 14. 固定資産の保有                   |
| 7. 為替変動の影響  P.9-14         | 15. 政策保有株式  P.86              |
| 8. 法規制等の変更  P.87           |                               |

### 事業継続計画(BCP)への取り組み

#### ■ ニチレイグループ全体での対策本部設置訓練・安否確認訓練

持株会社および基幹子会社からの担当者が参加する、対策本部設置訓練を年1回程度行っています。例えば、東京での大地震発生により本社機能が停止した想定をして別拠点での対策本部を設置するなど、BCPマニュアルに沿った行動の遂行が可能か、訓練を通して再確認しています。

また、ニチレイグループ全従業員が携帯メールにて状況を報告し、関係者にて一覧で状況が把握できる安否確認システムが導入されています。新たに入社した方なども含め全員へメール通知が届き、速やかな報告ができるよう、年2回ニチレイグループ全体での安否確認訓練を実施しています。

#### ■ 冷凍食品の国内生産体制

ニチレイフーズでは、一部の主力商品において複数拠点での生産体制を整備しています。「本格炒め炒飯」を例に挙げると、東日本エリアは船橋工場、西日本エリアではキューレイで生産を行っており生産能力強化とともにBCPの整備を図っています。

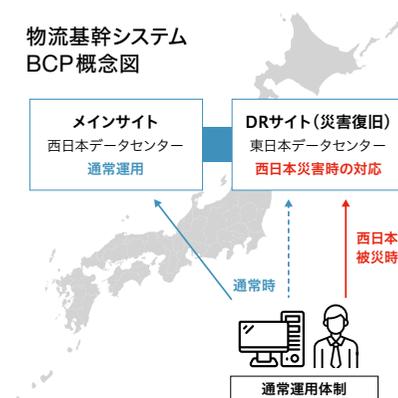
#### ■ 情報システム

ニチレイグループの主要な基幹システム・ネットワーク監視は、事業継続を目的としてディザスタリカバリ(DR)を含め二重化しています。具体的な事例は以下のとおりです。

#### ・物流基幹システムのBCP対応の強化

ニチレイロジグループでは、物流基幹システムのBCP対応として、データセンターの被災を想定したDRを構築しています。大規模災害の発生時、メインサイトからDRサイトに切り替える「2拠点化」によって、速やかに業務復旧を進めることができます。

DR発動からオンライン再開までの時間は約1時間と、さまざまな状況下でお客様の業務や食品物流への影響を最小限にとどめる配慮がなされています。お取引先の事業継続にも寄与することを目指し、食品物流のライフラインとして先進的な取り組みを実践していきます。





# 主要連結経営指標の推移 (11年間)

主要な財務データはこちらからダウンロードいただけます  
<https://www.nichirei.co.jp/ir/financial/download.html>



## 損益状況

売上高	注1	百万円	519,963	535,351	539,657	568,032	580,141	584,858	572,757	602,696	662,204	680,091	<b>702,080</b>
(海外売上高)		百万円	68,614	75,584	70,766	73,216	79,184	79,667	76,850	97,569	133,277	145,014	<b>165,787</b>
売上総利益		百万円	99,086	81,085	91,141	92,838	93,215	99,074	98,803	102,245	108,874	120,145	<b>126,228</b>
販売費及び一般管理費	注1	百万円	56,376	59,501	61,831	62,940	63,704	68,038	65,853	70,835	75,939	83,234	<b>87,913</b>
営業利益		百万円	17,406	21,583	29,309	29,897	29,511	31,035	32,949	31,410	32,935	36,911	<b>38,315</b>
経常利益		百万円	16,902	21,394	29,105	30,650	29,864	31,777	33,532	31,667	33,448	38,255	<b>39,878</b>
親会社株主に帰属する当期純利益(純損失)		百万円	9,516	13,471	18,751	19,097	19,943	19,609	21,212	23,382	21,568	24,495	<b>24,731</b>
設備投資等(資本的支出)		百万円	24,171	16,175	13,887	24,952	24,132	27,287	37,776	27,913	30,416	31,283	<b>34,504</b>
減価償却費		百万円	15,621	16,455	16,057	16,155	17,481	18,355	19,669	21,089	22,198	24,219	<b>24,277</b>
EBITDA	注2	百万円	33,027	38,038	45,366	46,052	46,992	49,391	52,618	52,499	55,133	61,130	<b>62,593</b>

## キャッシュ・フロー状況

営業活動によるキャッシュ・フロー		百万円	27,803	37,032	40,828	29,859	31,311	39,441	45,453	34,660	37,865	62,442	<b>53,194</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー		百万円	△ 22,362	△ 14,496	△ 11,445	△ 20,269	△ 17,918	△ 24,300	△ 32,213	△ 26,016	△ 26,844	△ 31,592	△ <b>32,403</b>
フリー・キャッシュ・フロー		百万円	5,441	22,535	29,382	9,589	13,393	15,140	13,240	8,643	11,021	30,850	<b>20,790</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー		百万円	△ 6,098	△ 20,351	△ 21,883	△ 13,749	△ 9,088	△ 10,225	△ 10,709	△ 14,179	△ 8,591	△ 31,255	△ <b>16,804</b>

(注) 1. 2015年度より加工食品事業の売上計上基準について会計方針を変更(従来、販売費で計上していたものの一部を売上高から控除)しています。これに伴い、2014年度は遡及修正後の数値で表示しています。

2. EBITDA = 営業利益 + 減価償却費



## 主要連結経営指標の推移 (11年間)

主要な財務データはこちらからダウンロードいただけます  
<https://www.nichirei.co.jp/ir/financial/download.html>



## 財政状態(年度末)

総資産	百万円	342,014	338,497	346,195	367,268	377,257	390,004	405,719	427,606	457,333	485,157	<b>499,221</b>
有利子負債	百万円	107,670	94,657	89,778	97,745	95,951	96,351	96,423	104,718	114,580	97,954	<b>106,255</b>
(リース債務を除く)	百万円	87,313	75,451	70,866	70,866	78,923	80,669	80,757	90,172	100,064	83,891	<b>92,731</b>
純資産	百万円	152,286	155,523	164,747	169,680	183,805	191,388	210,426	217,903	233,513	265,942	<b>275,966</b>
(うち自己資本)	百万円	147,094	150,442	159,141	162,729	176,820	184,504	203,325	211,169	224,443	253,404	<b>260,041</b>

## その他

海外売上高比率	%	13.2	14.1	13.1	12.9	13.6	13.6	13.4	16.2	20.1	21.3	<b>23.6</b>
営業利益率	%	3.3	4.0	5.4	5.3	5.1	5.3	5.8	5.2	5.0	5.4	<b>5.5</b>
投下資本利益率(ROIC)	%	4.3	5.9	8.0	8.1	7.8	7.6	7.5	7.8	6.9	7.5	<b>7.4</b>
自己資本利益率(ROE)	%	6.8	9.1	12.1	11.9	11.7	10.9	10.9	11.3	9.9	10.3	<b>9.6</b>
D/Eレシオ	注3 倍	0.7	0.6	0.5	0.6	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.4	<b>0.4</b>
1株当たり当期純利益(EPS)	注4 注5 円	33.3	47.2	67.6	71.1	74.8	73.6	79.6	88.4	83.6	95.9	<b>97.3</b>
1株当たり配当額(DPS)	注4 注6 円	20	24	28	30	32	42	50	50	52	74	<b>92</b>
配当性向	%	30.0	25.5	20.7	21.1	21.4	28.5	31.4	28.3	31.1	38.6	<b>47.3</b>
自己資本配当率(DOE)	%	2.0	2.3	2.5	2.5	2.5	3.1	3.4	3.2	3.1	4.0	<b>4.5</b>

(注)3. D/Eレシオ=有利子負債÷純資産

4. 2016年度より1株当たり当期純利益(円)、1株当たり配当額(円)について、2016年10月1日に実施した株式併合後の数値で表示しています。これに伴い、2014・2015年度は遡及修正後の数値で表示しています。

5. 当社は、2025年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っています。前連結会計年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「1株当たり当期純利益」を算定しています。

6. 当社は、2025年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っています。2023年度および2024年度については当該株式分割前の実際の配当金の額を記載しています。



# 非財務データ推移

ESGデータ集はこちらからご覧ください。  
<https://nichirei.disclosure.site/ja/themes/144>

		単位	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024 (年度)	
E	CO <sub>2</sub> 排出量 (Scope1+2、国内・海外)	千トン-CO <sub>2</sub>	—	—	—	—	348	333	315	
	CO <sub>2</sub> 排出量 (Scope3、国内・海外) <sup>※1</sup>	千トン-CO <sub>2</sub> e	—	—	—	—	3,146	3,363	3,473	
	再生可能エネルギー比率 <sup>※2</sup>	%	—	—	—	5	9	22	33	
	自然冷媒化率 (生産設備/国内)	%	—	—	—	—	58	65	71	
	自然冷媒化率 (低温物流/海外含む)	%	—	—	—	—	58	56	61	
S	従業員数	全体	人	15,710	15,824	15,383	15,296	15,766	16,385	16,626
		日本	人	5,802	5,821	5,892	5,924	5,890	5,884	5,925
		欧州	人	1,165	1,224	1,193	1,478	1,465	1,509	1,540
		北米	人	66	72	71	84	175	170	208
		東南アジア	人	7,560	7,773	7,181	6,840	7,323	7,916	8,092
		東アジア	人	731	696	785	735	662	646	593
	自己都合退職者離職率	%	—	1.8	1.8	0.7	3.4	4.8	3.5	
	新卒者の入社3年以内の退職率	%	12.5	12.5	14.4	7.7	15.0	4.5 <sup>※3</sup>	0.4 <sup>※3</sup>	
	キャリア採用数	人	80	113	61	51	56	40	76	
	グループ (国内主要会社) の女性管理職比率	%	—	—	—	—	—	—	7.5	
労働者の男女の賃金差異 <sup>※4</sup>	%	—	—	—	—	69.3	71.6	72.1		
男性育児休暇・休業取得率 <sup>※5</sup>	%	—	—	—	—	75.0	89.2	108.7		
障がい者雇用率	%	2.56	2.75	2.80	2.80	2.73	2.61	2.74		
休業災害度数率	%	—	—	—	—	2.17	2.58	2.90		
G	取締役会開催数	回	19	18	18	19	19	19	20	
	全取締役の出席率	%	87.9	96.1	100	98.5	99.5	99.5	99.1	
	内部通報件数	件	12	21	27	20	26	26	26	

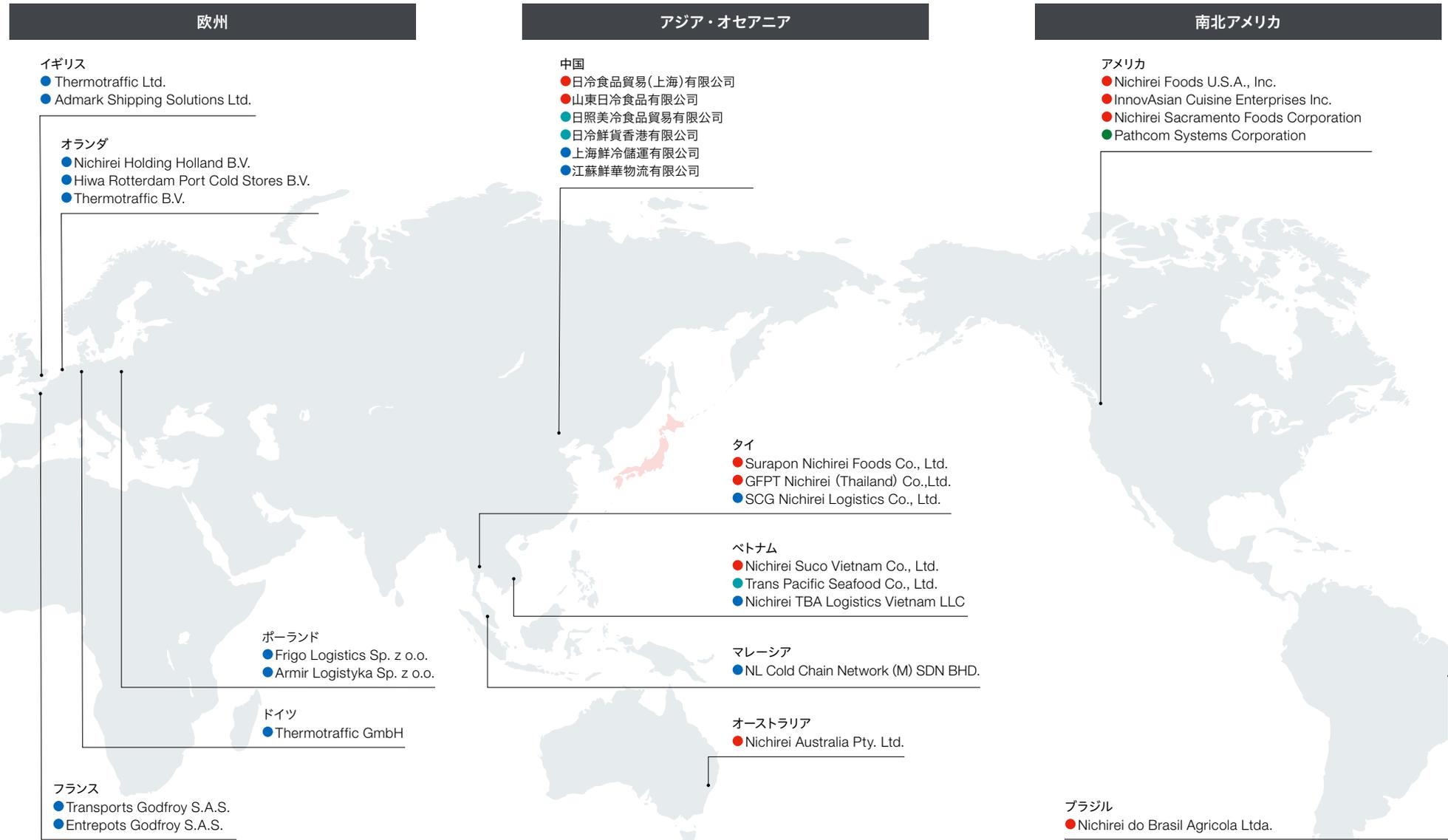
※1 2023年度は海外現地販売部門を集計範囲に追加。2024年度はScope3排出量をより精緻に算出するため、カテゴリ1とカテゴリ4について計算方法を変更。・カテゴリ1：排出量の約30%について、計算に使用する活動量の種類を調達重量から調達重量へ変更。・カテゴリ4：排出量計算に使用する距離情報を、平均距離から実態に近い輸送距離へ変更。 ※2 国内電力使用量に占める再生可能エネルギーの割合。 ※3 2023年度は入社2年以内、2024年度は入社1年以内に退職した数値。 ※4 ・対象は持株会社の全労働者・「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出。 ※5 ・対象会社は持株会社および連結子会社(一部除く)・「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規程に基づき「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の6第2号における育児休業及び育児目的休暇の取得割合を算出。 ・各事業年度に配偶者が出産した従業員数に対して当該事業年度に育児休業を取得した従業員数の割合を算出。なお、過年度に配偶者が出産した従業員が、翌年度に育児休業を取得することがあるため、取得率が100%を超える場合がある。



# グローバルネットワーク (2025年3月31日現在)

ネットワークの詳細情報は下記をご覧ください。  
<https://www.nichirei.co.jp/corpo/outline/list.html>

ニチレイグループ主要会社・主要活動エリア ● フーズグループ ● フレッシュグループ ● ロジグループ ● バイオサイエンスグループ





## グローバルネットワーク

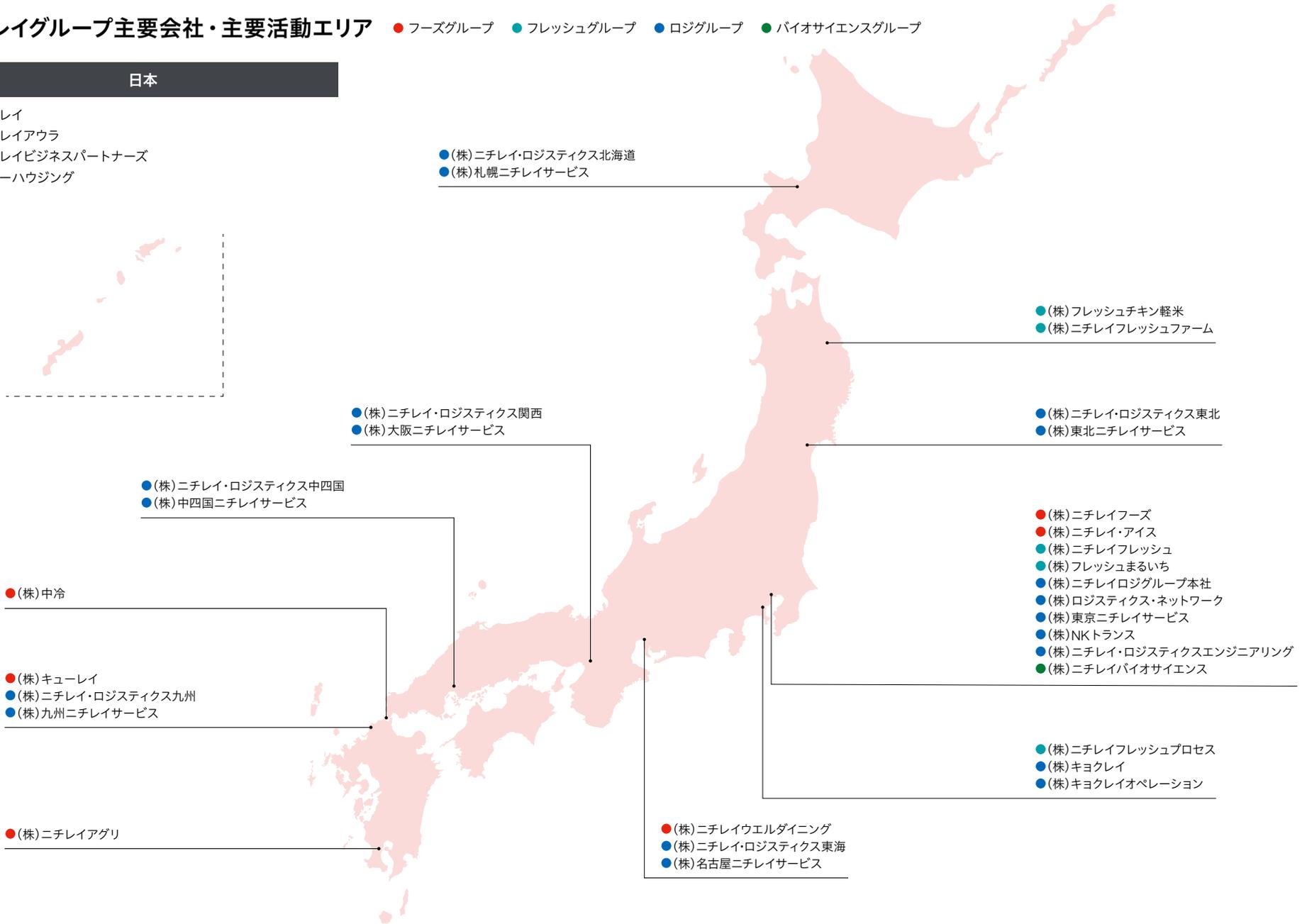
🌐 ネットワークの詳細情報は下記をご覧ください。  
<https://www.nichirei.co.jp/corpo/outline/list.html>

## ニチレイグループ主要会社・主要活動エリア

● フーズグループ ● フレッシュグループ ● ロジグループ ● バイオサイエンスグループ

### 日本

- (株)ニチレイ
- (株)ニチレイアウラ
- (株)ニチレイビジネスパートナーズ
- (株)ニューハウジング





企業価値向上	収益性向上・成長期待	資本コスト低減
価値創造プロセス	中期経営計画	財務戦略
	海外戦略	無形資産 人財/知的資本/DX
	事業戦略	サステナビリティ
		ガバナンス

## 外部評価

### 外部評価

インデックスへの  
組み入れ状況



FTSE4Good



Somoo Sustainability Index



MSCI ESG RATINGS A

免責事項

THE USE BY NICHIREI OF ANY MSCI ESG RESEARCH LLC OR ITS AFFILIATES ("MSCI") DATA, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT, RECOMMENDATION, OR PROMOTION OF NICHIREI BY MSCI. MSCI SERVICES AND DATA ARE THE PROPERTY OF MSCI OR ITS INFORMATION PROVIDERS, AND ARE PROVIDED 'AS-IS' AND WITHOUT WARRANTY. MSCI NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI.



FTSE Blossom  
Japan Sector  
Relative Index



FTSE Blossom  
Japan



S&P/JPX  
カーボン  
エフィシエント  
指数

Morningstar Japan  
ex-REIT Gender Diversity  
Tilt Index

2025 CONSTITUENT MSCI日本株  
ESGセレクト・リーダーズ指数

2025 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)

THE INCLUSION OF Nichirei Corporation IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Nichirei Corporation BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES.  
THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.



2013 - 2025年度選定

日本取引所グループ (JPX) と日本経済新聞社が共同開発した「JPX日経400」に2025年度も選定されました。

### その他



2025  
健康経営銘柄  
KENKO Investment for Health



2025  
健康経営優良法人  
大規模法人部門  
ホワイト500

経済産業省と東京証券取引所より「健康経営銘柄2025」に選定されました。本選定で4回目となります。あわせて経済産業省より「健康経営優良法人(大規模法人部門 ホワイト500)」に9年連続で認定されました。



DBJ健康格付  
2024

当社は2024年7月日本政策投資銀行(DBJ)より2年間の健康格付融資を受け、格付結果は「従業員の健康配慮への取り組みが特に優れている」と評価されました。



SX銘柄2025  
Sustainability Transformation

経済産業省と東京証券取引所が主催する「SX銘柄2025」に初選定されました。

### 直近を含む、1年間の受賞・表彰

(日付はリリース日)

2024年

- 6月28日 **ロジ**  
第25回物流環境大賞で「特別賞」を受賞
- 7月 4日 **ニチレイ**  
ニチレイグループの健康経営において「DBJ健康経営格付」を3回連続で獲得
- 7月 8日 **ニチレイ**  
ESG投資の代表的指数「FTSE4Good Index Series」の構成銘柄に22年連続で選定
- 7月16日 **フレッシュ**  
「純和鶏」が4年連続 三ツ星受賞  
International Taste Institute 優秀味覚賞
- 8月29日 **ニチレイ**  
GPIFが採用する6つのESG指数すべてに連続選定
- 9月11日 **フーズ**  
『ニチレイフーズの広報さんに教わる食材の冷凍、これが正解です!』が「第11回 料理レシピ本大賞 in Japan」料理部門入賞

2025年

- 2月18日 **フレッシュ**  
サステナアワード2024にて当社のアマモ場再生活動「生命(いのち)の海プロジェクト」が環境大臣賞を受賞
- 3月10日 **ニチレイ**  
「健康経営銘柄2025」に選定
- 3月18日 **ニチレイ**  
「第4回日経統合報告書アワード」において優秀賞を受賞
- 5月14日 **ニチレイ**  
「SX銘柄2025」に選定

# 株式情報

(2025年3月31日現在)

## 株式の基本事項

上場証券取引所	東京証券取引所(プライム市場) 証券コード番号:2871
発行可能株式総数	360,000,000株
発行済株式総数	128,464,869株 (うち自己株式 3,182,831株)
単元株式数	100株
期末配当金支払 株主確定日	毎年3月31日
中間配当金支払 株主確定日	毎年9月30日
株主数	29,638名
株式名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社
定時株主総会	6月
会計監査人	EY新日本有限責任監査法人

(注) 当社は、2025年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っています。前連結会計年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「期末発行済株式数」「期末自己株式数」および「期中平均株式数」を算定しています。

## 大株主

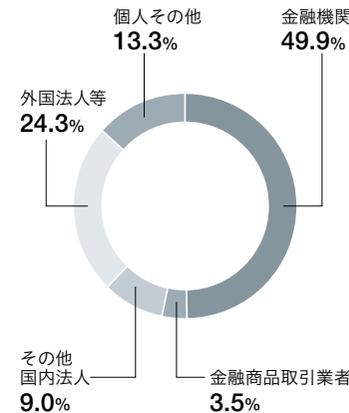
株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行 株式会社(信託口)	23,135	18.5
株式会社日本カस्टディ銀行 (信託口)	13,472	10.8
日本生命保険相互会社	5,744	4.6
株式会社みずほ銀行	3,813	3.0
株式会社日清製粉グループ本社	2,719	2.2
富国生命保険相互会社	2,680	2.1
農林中央金庫	2,675	2.1
GOVERNMENT OF NORWAY	1,970	1.6
住友生命保険相互会社	1,855	1.5
株式会社三菱UFJ銀行	1,703	1.4

(注) 持株比率は、自己株式(3,182千株)を控除して計算しています。  
小数点第2位で四捨五入して表示しています。

## 格付け

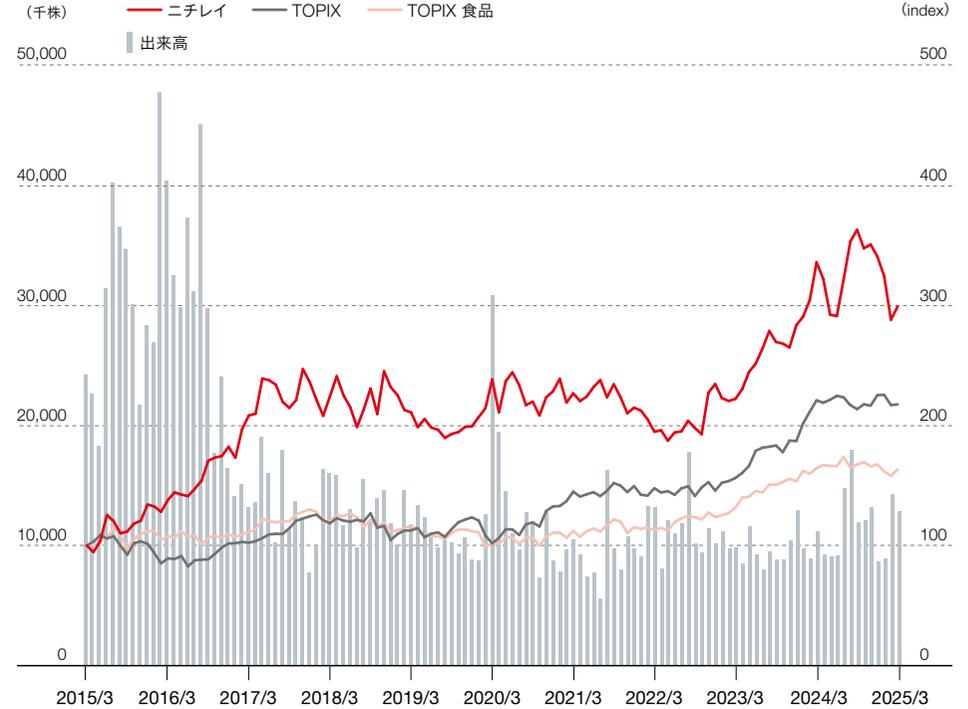
格付機関名	格付け
格付投資情報 センター(R&I)	A+
日本格付研究所 (JCR)	A+

## 株主構成



(注) 「個人その他」には自己株式(3,182千株)を含めて計算しています。

## 株主総利回り(TSR<sup>※</sup>)推移



## 株価パフォーマンス (Total Shareholders' Return)

	1年	3年		5年		10年	
		累積	年率	累積	年率	累積	年率
ニチレイ	△12.0%	59.3%	16.8%	26.8%	4.9%	198.9%	11.6%
TOPIX	△1.5%	47.2%	13.8%	96.2%	14.4%	117.4%	8.1%
TOPIX 食品	△0.7%	45.0%	13.2%	52.3%	8.8%	63.3%	5.0%

※年率換算は累積リターンを幾何平均

# 真正表明 / 会社情報 / コミュニケーションの全体像

## 真正表明

日頃からニチレイグループの事業活動に多大なご理解、ご支援をいただき、誠にありがとうございます。

本レポートではニチレイグループの強み・競争優位性をサプライチェーンの切り口で整理し、加えてグループシナジイの考え方や海外成長戦略など成長に向けた打ち手を説明しています。これらを通して新長期経営目標、新中期経営計画をいかに達成していくか、わかりやすくお伝えできるように努めました。そして、成長を支える人財戦略やガバナンス構築などサステナビリティの取り組みにおいては、各内容の充実とともに経済的価値との結びつきを可視化してお伝えできる方法を模索しました。

私は本レポートの制作責任を担う管掌役員として、その作成プロセスが正当でありかつ記載内容が正確であることを表明します。これからもニチレイグループの経営戦略および積極的な開示に努めていきますので、ステークホルダーの皆様からの忌憚のないご意見・ご要望をお待ちします。



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

鈴木 健二

## 会社情報

社名	株式会社ニチレイ
設立	1942(昭和17)年12月*
資本金	30,563百万円
本社所在地	〒104-8402 東京都中央区 築地六丁目19番20号 ニチレイ東銀座ビル
電話番号	03-3248-2101(代表)
従業員数(連結)	16,626名
日本および 海外事業所・ 海外現地法人	14カ国

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

## 発行プロセス

「ニチレイグループ統合レポート2025」の発行にあたっては、日々の株主・投資家の皆様との対話やヒアリング、そして幅広いステークホルダーの皆様からいただいたご意見ご要望を踏まえ、統合思考のもと、持株会社の広報IR部を中心として、各事業会社や関係部署が連携・協働し、グループ一体となって編集しました。

## コミュニケーションの全体像

### 対象組織

株式会社ニチレイおよび  
国内外の連結子会社  
(2025年3月31日現在)

### 対象期間

2024年4月1日～2025年3月31日  
(一部、対象期間外の情報も含まれます)

※金額および比率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™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。

### 参考にしたガイドライン

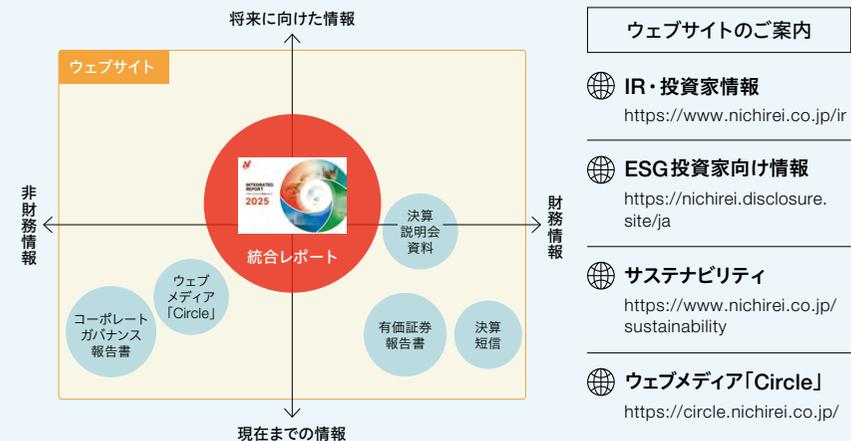
- ・ GRIスタンダード
- ・ IFRS財団(IFVRF) 国際統合報告フレームワーク
- ・ TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)ガイドライン
- ・ 経済産業省「価値協創ガイダンス2.0」
- ・ 内閣府「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」



発行 2025年9月

### 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。





お問い合わせ

株式会社ニチレイ 広報IR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

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

だれにも読みやすい、ユニバーサル  
デザインフォントを使用しています。

UD FONT