



INTEGRATED REPORT

ニチレイグループ 統合レポート

2026





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。



目次へ移動します



(▶P.XX-XX)
該当ページへ移動します



XXXXXXXXXX
ウェブサイトへ移動します

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。

Contents

当レポートの編集方針

本報告書では、新たに策定した企業経営理念を起点として、ニチレイグループが「目指す未来」と、その実現に向けた「挑戦」の道筋をお伝えします。

Section 1 -To Be- 目指す未来

- 2 企業経営理念の刷新
- 4 私たちのありたい未来への通過点ー N-FIT 2035ー
- 5 CEOメッセージ

Section 2 -As Is- 未来を生み出すための価値創造の仕組みをつくり上げるまで

- 12 価値創造の軌跡
(ニチレイグループのあゆみ)
- 13 社会の中のニチレイ
- 14 価値創造プロセス
- 15 3つの競争優位性
- 16 食に深く関わるサプライチェーン

は本レポートの注力コンテンツです。

Section 3 -Gap & How-

① 未来を描くための経済的価値と社会的価値の両立

- 18 CFOメッセージ
- 24 CSO・CGOメッセージ
- 26 グループ重要事項(マテリアリティ)

Section 4 -Gap & How-

② 未来に向けた戦略と資本強化

- 30 中期経営計画の変遷
- 31 中期経営計画「Compass×Growth 2027」
- 33 海外戦略
- 36 事業ポートフォリオ
- 41 食品事業×低温物流事業対談
- 44 事業を通じた社会課題の解決
- 48 無形資産 | 人材戦略メッセージ
- 50 無形資産 | 人材戦略
- 58 無形資産 | 知的資本
- 62 無形資産 | IT・DX戦略メッセージ
- 64 無形資産 | IT・DX戦略

Section 5 -Gap & How-

③ 目指す未来の実現に向けた経営基盤

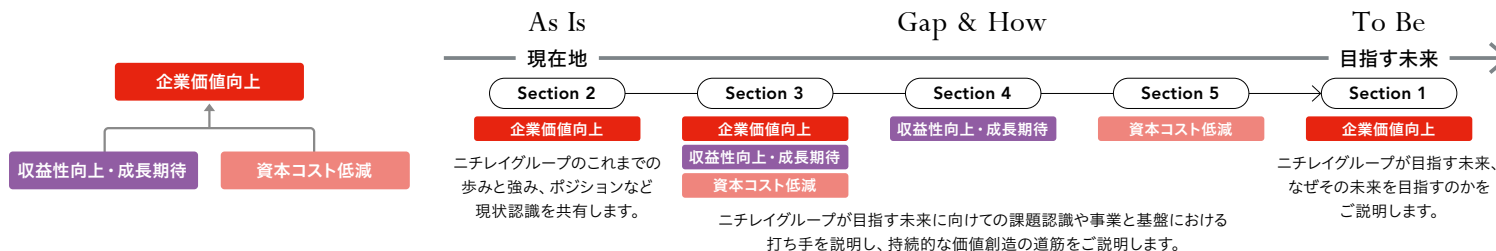
- 67 気候変動
- 69 気候変動への対応
- 70 生物多様性の保全
- 71 資源循環
- 72 人権尊重
- 75 安全な商品とサービスの提供(品質保証)
- 77 ステークホルダーエンゲージメント
- 79 社外取締役対談
- 81 社外取締役×社外監査役対談
- 83 コーポレートガバナンス
- 90 グループガバナンス

Section 6 -Data- 取り組みの成果

- 95 主要連結経営指標の推移(11年間)
- 97 非財務データ推移
- 98 グローバルネットワーク
- 100 外部評価
- 101 株式情報
- 102 真正表明/会社情報/発行プロセス

構成の考え方

「目指す未来 -To Be-」「現状認識 -As Is-」「変革への打ち手 -Gap & How-」の一連のストーリーを通じて、ニチレイグループが持続的な企業価値向上を実現していくプロセスをご理解いただくことを目的としています。また、今回、投資家をはじめとしたステークホルダーからの皆様のご期待やご質問を踏まえ、情報を拡充し、ストーリーを強化しました。



Section

1

— To Be —

目指す未来

企業経営理念の刷新

私たちは「食」を通じて、人々の暮らしを支え、社会や地球環境に重要な責任を担っています。私たちの存在意義、私たちが目指す未来、その実現に向け、2026年4月に企業経営理念を刷新しました。

ニチレイグループの企業経営理念

Mission

食からひろがる幸せを、
ニチレイが未来へつなぐ

Vision

食と人と地球の架け橋になる、
価値創造カンパニー

冷やす力を活かした食のバリューチェーンで、新たな価値を生み出し、
人と地球がともによろこぶ食の未来をつないでいきます。

Values 〈ニチレイズム〉

誠実に向き合う 質を追求する 期待を超えて挑む
力を合わせ共創する 人を大切にする



PJメンバーによるディスカッションの様子



グラデーション 「ニチレイバンド」の意味

ニチレイレッドは食品事業を、ニチレイブルーは低温物流事業を象徴し、その架け橋となるニチレイアイスブルーはグループ全体の強みである「冷やす力」を意味しています。



従業員への浸透のためにつくられた動画

ベクトルを、同じ未来へ

ニチレイグループは、2005年の分社化以降、各事業会社による意思決定と事業展開の迅速化を図り、それぞれの領域で強みを磨きながら成長してきました。一方で、社会や事業環境が大きく変化する中、持続的な成長に向けて事業間シナジーの創出が重要な段階に入っています。私たちは、ニチレイグループ全体を貫き同じ未来を目指す企業文化を醸成させるために、新しい企業経営理念を設定しました。

企業経営理念の刷新のプロセス

従業員によるプロジェクト(PJ)を発足し、約9ヵ月にわたり、ニチレイグループに対するイメージや期待、存在価値について議論を重ねました。経営層や従業員、一般生活者など社内外の意見を収集し、私たちの存在意義やありたい姿、それらを実現するために従業員に求められる価値観を再定義しました。PJの初期段階から従業員一人ひとりの理解や共感が今後の成長に欠かせない要素であると認識し、2026年1月から3ヵ月間、浸透施策を展開しました。

- 2025年3月 従業員で構成されるプロジェクト(PJ)発足
- 経営層・国内外の従業員・一般生活者・投資家・取引先へのヒアリングやアンケート調査
—延べ**5,900名**が参画—
- PJメンバーと外部機関とでディスカッション —通算**12回**—
- PJメンバーで作成した企業経営理念を経営層・従業員と意見交換
- 2025年12月 企業経営理念を取締役会で決議
- 2026年1月以降従業員への浸透活動を開始

2026年4月 新しい企業経営理念でのニチレイグループへ



企業経営理念

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

私たちのありたい 未来への通過点

— N-FIT 2035 —

私たちの使命は「食からひろがる幸せを、ニチレイが未来へつなぐ」こと。使命を果たし、目指す姿に到達するための通過点である長期経営目標「N-FIT 2035」の達成に向け、収益力の強化と資本効率の向上に取り組みます。

Compass × Growth 2027

2025年度～2027年度
中期経営計画

Compass Rose 2024

(前中期経営計画)

グループシナジーの
発揮が必要な
ステージへ

分社化
(2005年)

重要事項（マテリアリティ）

□ P26-28

長期経営目標

N-FIT 2035

Nichirei Future Innovative Tactics

Vision

食と人と地球の
架け橋になる、
価値創造カンパニー

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	ROIC	海外売上高比率	営業利益CAGR
10%	10%	40%	8%以上

※2024年度実績比

Mission **食からひろがる幸せを、ニチレイが未来へつなぐ**



CEO Message

構造改革の断行により、 未来を切り拓きます

株式会社ニチレイ
代表取締役社長(CEO) 嶋本 和訓

略歴

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
2024年6月 当社取締役上席執行役員
2026年4月 当社代表取締役社長(CEO) (現在に至る)



CEOメッセージ

私がお伝えしたいこと

- 1 ニチレイグループは、常に事業機会を見出し、変化を恐れず挑戦するDNAを持っています。
- 2 私は、「N-FIT 2035」の達成と100年企業を目指すために、「3本柱の構造改革」へ覚悟を持って取り組みます。
- 3 私は、「3本柱の構造改革」を確実に進めるため、「5つの経営論点」について、資本市場と対話を行っていきます。
- 4 私は、新しい企業経営理念の制定が、「3本柱の構造改革」の加速に寄与し、価値創造や新たな事業機会の創出につながると断言します。
- 5 ニチレイグループは、稀有なビジネスモデルを磨き、社会課題を事業を通じて解決し続けます。



ニチレイグループのこれまでと現在地、そして未来に向けて

2026年4月に代表取締役社長（CEO）に就任しました。ニチレイグループは2025年12月に創立80周年を迎えましたが、歴史の重みを感じながらも、果敢に挑戦し、新たな未来を切り拓くという強い想いを抱いています。

ニチレイグループの80年は、絶えず変化する食のニーズを捉え、社会課題の解決に向き合い続けた歴史でした。食を担うインフラ企業として生活者のくらしを見つめ、私たちは常に時代を先駆ける商品やサービスの提供を通じて人々に価値を届けてきました。

1945年に民営企業として、製氷、冷蔵、水産事業を展開し、戦後の食糧不足の時代には人々に食品を届け

ることを使命としました。その後、女性の社会進出が進む時代には冷凍食品を国内に浸透させ、高齢化や人手不足が問題となる現在では、健康や料理の時短ニーズへ向けたソリューションの創出も行っています。

それぞれの時代において、直面するリスクの中で常に事業機会を見出してきたのがニチレイグループであり、変化を恐れずに挑戦する姿勢を持つことが、私たちのDNAなのだと思います。

食に関するニーズの変化は、私たちに次なる対応を迫っています。人口の減少が進む国内市場においては、成長の鈍化が視野に入っています。グローバルでも、多発する地政学リスクの顕在化や環境問題の深刻化を受けて、さまざまな対応が必要となっています。不可逆的なリスクが増大する中で、過去の延長線上で将来の成長を描くことが難しい時代を迎えています。今はま

さに時代の大きな転換点であり、私たちが10年後の90周年、さらには20年後の100周年に向けて存続するためには、これまでに培った基盤を活かしながらも、抜本的な構造改革に足を踏み入れることが必須です。私自身は、そこまでの危機意識を持っています。

新たな地平を切り拓くことの難しさ、そこに向かう際の高揚感は、私自身も数多く経験しています。1996年にニチレイに入社した私は、ニチレイロジグループに身を置き、低温物流にかかる国内外の事業現場から経営に至るまで、これまでさまざまな経験を積みました。鮮烈な記憶として残っているのは、2005年頃から経験した中国事業の立ち上げです。当時の中国には、もちろん肉や魚を保管する冷蔵庫はありましたが、低温物流という考え方が定着していない状況にありました。当時の私は、中国での展開を始めた日系のコンビニエンス



CEOメッセージ

ストアに物流機能を提供するという役割を担っていたのですが、現地でゼロから低温物流の基盤を構築するために、まさに東奔西走の日々を過ごしました。その一方で、現地の生活者の喜びを実感できるところが、この仕事の醍醐味でもあります。食を届ける仕事は生活者に寄り添う仕事であり、現地の人々の笑顔のためにさまざまな工夫を凝らしました。国内から中国に持ち込んだ機能も多く、今ではその機能が中国の物流企業の中で定着しているものも少なくありません。勇気を持って挑戦をしなければ見られなかった景色を見ることができたことは、私自身にとっての大きな財産にもなりました。

私の挑戦はこれからが本番です。状況をしっかり見極めたうえで果敢にリスクを取り、グループ全体で、新たな事業機会の獲得につながる商品やサービス、ソリューションを創出していくための構造改革を、不転の決意を持って進めます。



3本柱の構造改革を断行する

私たちは2025年、80周年の「次の10年」を見据えて、長期経営目標「N-FIT 2035」を策定しました。これは、長期的な競争優位性を確立し、人々の豊かな食生活と健康を支え続けるための経営目標であり、収益力の強化と資本効率の向上を強く意識したものです。その達成とさらにその先の10年、つまり創立100周年に向けて、成長を再加速させるための構造改革の方向性を示し実行フェーズのルールに乗せて進めていくことが、新社長である私自身の最大の役割であると認識しています。

<3本柱の構造改革>

「N-FIT 2035」の達成に向けて、経営・事業・組織のそれぞれを改革し、成長を再加速させることを目指します。

1つ目は、経営の在り方を進化させる「経営改革」です。現在、さまざまな事業環境の変化に直面しています。中東情勢をはじめとした大規模な地政学リスクやこれに伴う世界的なインフレ、原材料を含む急激な物価上昇は、2025年5月に公表した中期経営計画の構想段階では想定できておらず、結果として当該計画と実績との間に大きな乖離が生じてしまっています。これまでは、こうした乖離への対応や分析に時間と経営資源の投

入を優先してきましたが、今後はこうした変化自体を経営サイクルの前提とし、常に進化し続けることのできる新たな「ニチレイ型の経営サイクル」へと変えていきます。そのため、持株会社と事業会社の機能や役割も見直し、よりスリムで強靱な経営基盤に再構築します。意思決定の迅速化に向けた打ち手にも着手します。具体的には、意思決定の分散化と権限委譲を目的として、2026年度からCxO体制を導入しました。

□ P90 グループCxOの始動

このほか、データに基づく経営判断の高度化、人財とスキルの最適化による組織活性化、危機対応力の強化を進めていくのが経営改革の全体像です。

□ P20 CFOメッセージ内 □ P51 人材戦略

2つ目は、成長の描き方を見直す「事業モデル改革」です。食品と物流の一体運営により、名実ともに新たな価値創出モデルへと進化させます。国内事業においては、調達から商品開発・生産・販売・低温物流までのフードバリューチェーンを構築できるところに唯一無二の強みがあります。

□ P16 食に深く関わるサプライチェーン

そのため、グループ全体でシナジーを発揮し、将来につながる総合的な成長ストーリーを創出できる仕組みを構築します。具体的には、食品プラス低温物流の事業・機能・組織の組み合わせ、掛け合わせを行っていく考えです。

□ P41 食品事業×低温物流事業対談

一方、海外事業では、低温物流事業に加えて食品事

CEOメッセージ

業でもM&Aに積極的に挑戦します。海外M&Aについては、これまで低温物流事業において活用し、事業領域やエリアを拡大させてきましたが、今後はこうしたノウハウを食品事業に水平展開させます。

■P33 海外戦略

特に、食品事業の新規領域拡大では、持株会社の関与を一段強めていく考えであり、そのために海外事業

の執行責任者としてCGO（最高海外事業責任者）を設置。高久取締役上席執行役員にその役割を担っていただくことにしました。高久CGOは海外投資の対応経験が豊富で、その知見を活かしてもらい、開拓のスピードアップを図ります。当然、海外事業においても、食品事業と低温物流事業のノウハウを相互で活用しシナジーを

発揮します。

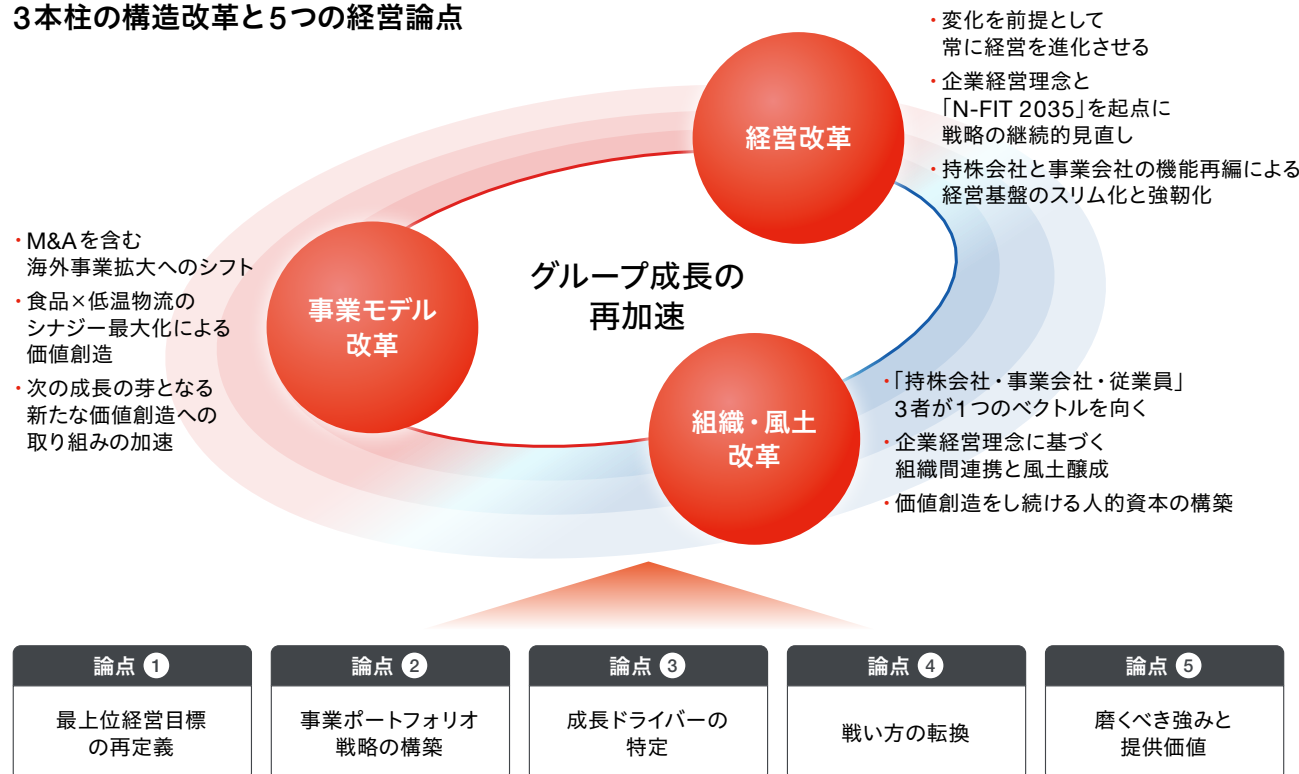
3つ目が、力を結集するための「組織・風土改革」です。2005年の分社化以降は各社の独自性を尊重して成長を果たしてきましたが、2事業によるシナジー発揮のステージに移行した今、私たちに必要なのは、各事業の独立性は引き続き保ちながらも、持株会社、事業会社、そして従業員が共通のゴールを見据え、強みを掛け合わせることです。これにより、ニチレイグループならではの新しい価値が生み出せるはずです。組織・風土改革の旗印となるのが、2026年に刷新した企業経営理念です。この見直しにあたっては、多くのグループ社員の声を集めました。

■P3 企業経営理念の刷新内

従業員の多くが「ニチレイ」という社名に愛着をいただいていること、その一方で、自身が所属する個社を大切に思う気持ちの両方があることもわかったので、新たな企業経営理念には、その双方の要素を盛り込もうと考えました。今後はこれらを浸透させることで、個々に企業風土や文化を持つグループ会社を束ねていく効果が表れることに期待しています。

また、この「3本柱の構造改革」を確実に進捗させるため、2026年5月に新社長として向き合うべき経営の重要論点として「5つの経営論点」を掲げました。今後、資本市場の皆様と対話を繰り返すことで、論点を着実に整理し、次のステージに向かうための結論を出したいと考えています。

3本柱の構造改革と5つの経営論点





CEOメッセージ

中期経営計画

「Compass×Growth 2027」の進捗

「Compass×Growth 2027」(中計)の初年度は、想定を超える環境変化の影響を大きく受けました。業績面は、国内の食品事業で急激な原材料の高騰などにより、営業利益は390億円と計画を大きく下回りました。中計2年目となる2026年度も食品事業でこの影響は残りますが、好調な低温物流事業が全体を牽引し、増収増益を見込んでいます。また、2026年度の事業への影響で特に注視しているのが中東情勢の動向です。原油の高騰を起点として、あらゆる現場でコストアップが想定されています。特に、度重なる価格改定で「値上げ疲れ」が見られる国内食品市場では、いかに差別化を図り、収益性を確保していくかが課題と考えています。なお、こうした事業環境の変化を受けて、中計目標のアップデートを行いました。足元の状況を鑑み、食品事業の営業利益について下方修正を行っています。

□・P31 中期経営計画「Compass×Growth 2027」

一方、環境変化の影響を受けながらも、中計で掲げている3つの経営戦略に関しては概ね順調に進めることができています。

「競争優位領域の深掘とグループシナジーの発揮」では、食品事業の統合効果が少しずつ表れています。

食品事業の強みであるチキン加工品や米飯類の強化についても、市場のニーズに応える新商品投入が進んでおり、手応えを感じています。

□・P39 事業ポートフォリオ内

低温物流事業に関しては、広域の物流ネットワークという独自の強みを活かしながら、提供価値の深掘りを進めています。

□・P40 事業ポートフォリオ内

今後はさらに、グループ全体の構造改革を進めながら、2事業によるシナジー発揮を加速させていく必要があると認識しています。

「地域別戦略にもとづく海外事業拡大」については、食品事業では北米での大型工場新設の決定、低温物流事業では、マレーシアおよびインドネシアでのM&Aなど、新たな基盤拡充が進んでおり、2事業とも概ね計画どおりの成果をあげています。

□・P34、35 海外戦略内

「人的資本経営の推進とグローバルガバナンス等の構築」では、2026年2月にASEANの地域統括会社 Nichirei Southeast Asia Co.,Ltd. をタイに設立しました。ASEANにはグループ全体で10社以上の現地法人があり、こうした企業のガバナンスを強化する必要性が高まったことが背景にあります。今後はこの地域統括会社を通じて、グループ横断での監督管理とともに人財育成面でも機能を拡充していく考えです。

□・P91 グローバルガバナンス

中計の先に見据える「N-FIT 2035」では、営業利益

率とROICで10%、海外売上高比率40%、2024年度実績比の営業利益CAGR8%以上という定量目標を掲げています。今の私たちにとって、非常にハードルの高い目標ではありますが、100年続く企業となるためには、通過点として必ずクリアしなければならない目標です。環境変化に対応しきれず、現状維持にとどまることは衰退を意味します。こうした変化を打ち返すほどの新たな価値の提供をし続けることでしか成長を加速することはできないと言えます。目標達成のためには、一丁目一番地である構造改革の断行が不可欠です。もちろん、2事業には大きな成長ポテンシャルがあります。国内・海外を問わず、2事業の継続にはそれぞれに社会的な意義があり、需要が衰えることはないと考えています。2事業が担う機能を併せ持つことこそがニチレイグループの強みであり、両者の機能を掛け合わせることで、それぞれの事業の成長を加速させることができます。グループ内には、シナジーにつながる要素がまだまだ眠っており、自分たちが気づけていないことによる、さまざまな機会損失も多くあると感じています。新たな企業経営理念のもとでグループ各社の思いが重なり、従業員の意識も変われば、新たな事業機会も見えてくると思います。

□・P19 CFOメッセージ内



CEOメッセージ

無形資産の活用とガバナンス強化

ニチレイグループにとって、人財は極めて重要な無形資産の一つです。分社化後は、各社の専門性に磨きをかけることで成長を遂げ、それぞれの事業で社会課題の解決と向き合い、次世代の成長につながる人財も育っています。ただし、新たに事業間のシナジーを追求していく時代を迎えたことで、各社の人的資産が入り混じることにより、新たな価値を生み出すことに注力する必要があります。AIの活用やDXの取り組みもまた、無形資産の価値を高めることにつながります。個々の食品工場や冷凍倉庫では、すでにAI、DXを活用する動きが活発化していますが、それぞれが持つ知見を組み合わせれば、新たな価値創出や事業の効率化につながります。

□・P62 IT・DX戦略メッセージ

□・P65 IT・DX戦略内

さまざまな知的資本やブランド価値に関しても、新たな企業経営理念を浸透させ、従業員各自が価値創造に意欲を示すようになれば、事業現場で新たな可能性

が広がるはず です。

□・P58 知的資本

重要事項(マテリアリティ)への取り組みに関しては、「N-FIT 2035」で掲げるKPIとの平仄を合わせる必要があり、マテリアリティそのものの見直しを含め、検討を始めています。

□・P24 CSO・CGOメッセージ内

ガバナンスに関しては、すでに申し上げたとおり、特にグローバルガバナンスの強化に力を注いでいます。守りのガバナンスだけでなく、経営の現地化による執行のスピードアップやグローバル人財の育成といった、攻めのガバナンスの重要性も強く感じています。新たな経営体制においては、取締役会を通じたガバナンス強化にも注力する考えです。

なお、2026年7月13日に不正アクセスによるシステム障害が発生し、ステークホルダーの皆様へご心配とご迷惑をおかけしております。全容把握と再発防止に努め、リスクマネジメントの強化に取り組んでまいります。

□・P63 IT・DX戦略メッセージ内

Ⓖ 当社グループでのシステム障害発生について(第1報)
<https://www.nichirei.co.jp/news/2026/512.html>

成長ポテンシャルに富んだ
サステナブル企業として

食を担うインフラ企業として食材などの貴重な自然資本を使って事業活動を行う私たちにとって、環境資

源を含む持続可能な社会は、事業を継続させるうえでの大前提です。私たちは食の担い手として、食材の調達から食品加工、さらには低温物流までのフードバリューチェーンを、さまざまなステークホルダーとの共創を通じて展開していますが、こうした機能のすべてを提供している企業は、世界でも稀有な存在であると自負しています。こうした認識のもと、私たちは社会のサステナビリティとの両立を目指したビジネスを積極的に展開してきました。両立を目指した例を挙げれば、食品事業では、「生命(いのち)の森プロジェクト」のような生態系に配慮して養殖されたえびの販売と供給網づくりというサプライチェーンの構築に寄与するビジネスを行っています。低温物流事業としては、「SULS」(サルス)や「NL+LiNK」(エヌエルリンク)といった、先進的な仕組みを持つサービスの提供により、業務効率化と新たな物流価値の創出につなげています。

□・P46 事業を通じた社会課題の解決

ニチレイグループはこれからも、成長ポテンシャルを高めながらも持続可能なサプライチェーンを維持し続けられる企業として、稀有なビジネスモデルに磨きをかけます。事業を通じた社会課題の解決という視点での価値創造を続け、100年企業を見据えて果敢に挑戦するニチレイグループに、引き続き期待をお寄せください。

Ⓖ 「生命(いのち)の森プロジェクト」
<https://www.nichireifoods.co.jp/sozai/inochinomori/>





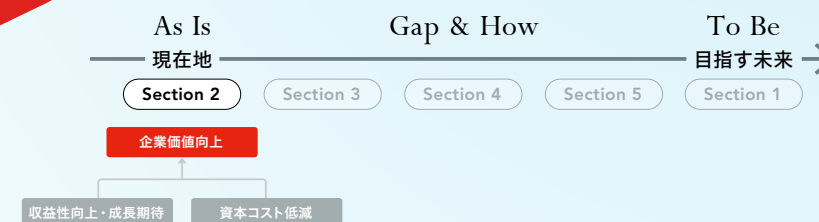
Section

2

— As Is —

未来を生み出すための
価値創造の仕組みをつくり上げるまで

- 12 価値創造の軌跡（ニチレイグループのあゆみ）
- 13 社会の中のニチレイ
- 14 価値創造プロセス
- 15 3つの競争優位性
- 16 食に深く関わるサプライチェーン





価値創造の軌跡(ニチレイグループのあゆみ)

人々や社会のニーズを見極め、その時代に必要とされる商品・サービスを生み出すことで、人々の生活や社会、そして地球に、幸せと価値を届けてきました。
これからもニチレイグループは冷やす力を活かした食のバリューチェーンを通じて、新たな価値を生み出し、人々の暮らしを支え続けます。

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。



創立時の
本社屋ビル

南極観測隊に
冷凍食品などを
提供



1960ー

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



鎌ヶ谷試験所の
回転鶏舎



大阪万博で「テラス日冷」
(外食店)を出店

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。



アセロラ事業に
参入



「株式会社ニチレイ」に
社名変更した際の
新聞広告

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。



純国産鶏種「純和鶏」



初期の
「本格炒め炒飯」

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。



タイで物流センターが稼働



北米で冷凍食品事業を開始

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。



パーソナルユース需要
に対応した
「冷やし中華」発売



次世代輸配送システム
「SULS」(サルス)稼働

2025年度

売上高	7,161 億円
営業利益	390 億円
海外売上高比率	24.3%
ROIC	7.3%
ROE	10.0%

ニチレイグループ売上高

※2004年度より連結売上高

1945 1950 1960 1970 1980 1990 2000 2010 2025年度

食品事業

冷凍食品国内売上高※1



No.1

「本格炒め炒飯」発売以来
25年連続 冷凍炒飯部門
年間売上※2



No.1

水産品・畜産品を
調達している国数



約30カ国

冷蔵倉庫設備能力
国内シェア※3



No.1

冷蔵倉庫設備能力
世界シェア※4



No.6

低温物流サービスを
提供している国数



約60カ国

※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：インターエイジSRI+冷凍調理炒飯市場2017年3月～2026年2月 各年累計販売金額／インターエイジ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 2024年版」(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」2026年4月資料



社会の中のニチレイ

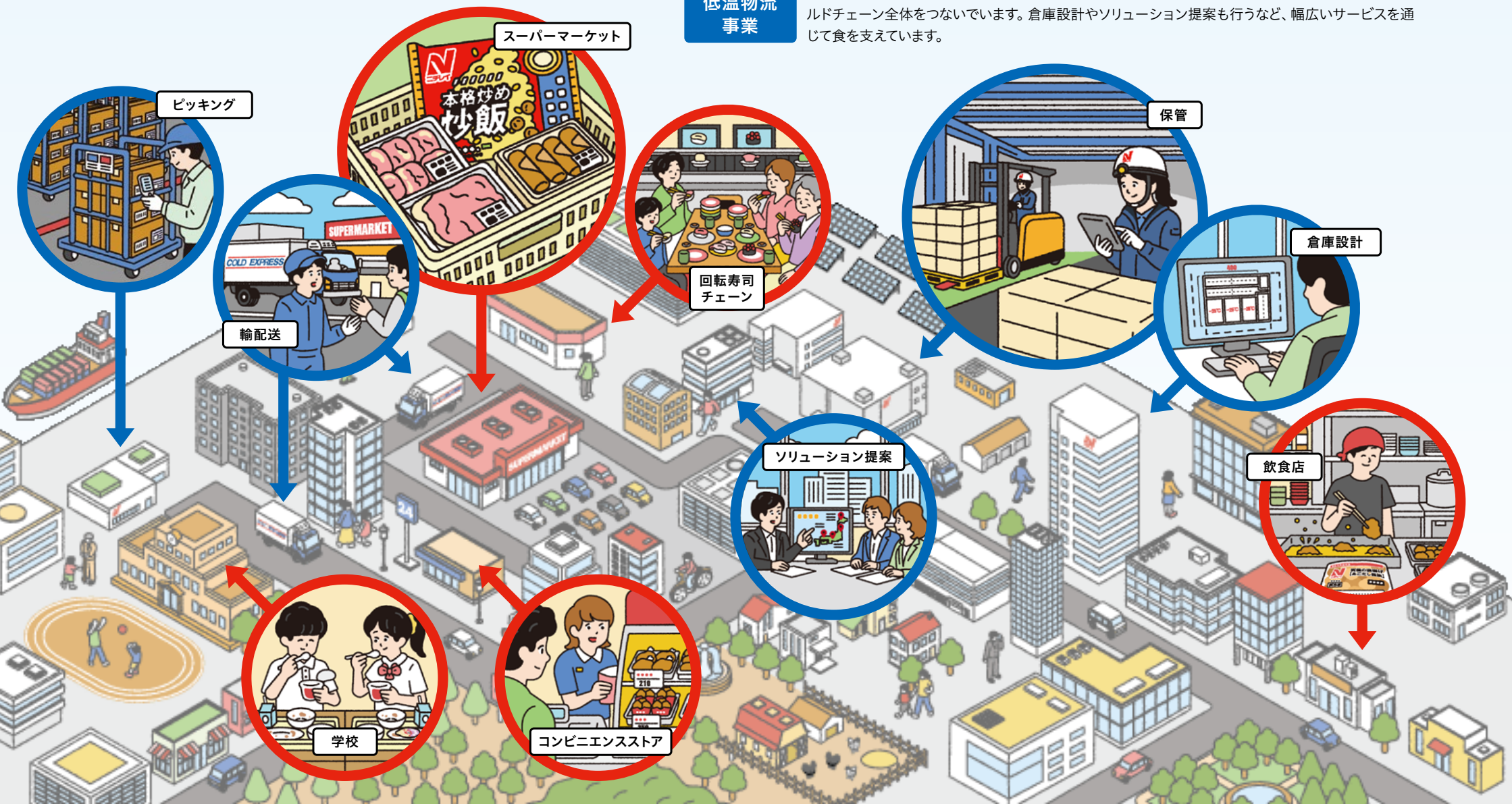
ニチレイは「食」を起点に、
人々のくらしや社会のいたるところに介在し、
幸せと価値を届けています。

食品事業

当社が扱う冷凍食品をはじめとした加工食品や水産、畜産、農産物は、日々の食卓から飲食店、学校給食の調理現場など、さまざまなシーンで豊かな食生活に貢献し、くらしに笑顔と感動を届けています。

低温物流事業

国内外に展開する冷凍・冷蔵倉庫と物流ネットワークで、生産者から小売店・飲食店の店舗まで、コールドチェーン全体をつないでいます。倉庫設計やソリューション提案も行うなど、幅広いサービスを通じて食を支えています。





価値創造プロセス

持続的成長のための再投資

食に深く関わる 独自のバリューチェーン

- ### 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

財務資本

- ・総資産： 5,572億円
- ・自己資本比率： 51.4%
- ・フリー・キャッシュ・フロー（配当前）： 157億円

製造資本

- ・生産拠点： 国内 16拠点
海外 9拠点
- ・冷蔵倉庫設備能力：
国内 155万トン
海外 102万トン

知的資本

- ・生産ノウハウ
- ・調理加工技術力
- ・物流ノウハウ
- ・ブランド力

外部環境

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

人的資本

- ・連結従業員数：17,763名
- ・専門性を持った人財
- ・平均勤続年数： 男性 18.0年
女性 15.5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： 5.2億円

自然資本

- ・グローバルな農畜水産品の調達ネットワーク：約30カ国

ビジネスモデル

企業経営理念

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

調製

販売

物流

加工生産

研究開発・商品開発・企画
時代とともに
新たな価値を
創造し続けてきた
食と物流の
フロンティア力磨き上げた高度な
食品加工・
生産技術力と
低温物流
サービス力

食品事業

- ・米飯類・チキン加工品などの戦略カテゴリーの強化
- ・付加価値の高い未来価値素材の取り扱い拡大

低温物流

- ・ワンストップサービスの強化

ステークホルダーとの協創



経済的価値

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	※2024年度実績比 8%以上

社会的価値

詳細／2030年度目標

新たな価値の創造	※P.39, 41-43, 44-47, 58-61
CO ₂ 排出量削減	Scope1, 2 △42%
Scope3	△25%
環境負荷低減	※P.67-69
持続的な原材料・水資源の調達	※P.70
人権リスク低減	※P.72-74

※実績は原則として2025年度末データ



3つの競争優位性

食と物流の フロンティア力

食と物流のフロンティア力を高めていくには、まだ顕在化していない顧客のニーズを汲み取り、これまでにない新しい商品やサービスを提供し続ける必要があります。既存の枠組みにとらわれず、もしまだ存在しないものがあれば自ら創出する。そうした挑戦を繰り返す中で、知識やノウハウが蓄積され、それを次の取り組みに活かしています。

■時代を変えたサクサクの電子レンジ調理コロッケ

以前の冷凍コロッケは、家庭で油で揚げの手間があり売上が伸び悩んでいました。そこで、油で揚げずに電子レンジで調理できる「衣がサクサク 牛肉コロッケ(ミニ)」を開発。再加熱時の食感の維持が課題でしたが、これを克服し大ヒット商品となりました。この成功をきっかけに、他社も同様の商品を展開し、電子レンジ調理の普及ならびに冷凍食品市場の拡大にも寄与しました。

■保管から付加価値創出へ、低温物流サービスの進化

従来の冷蔵倉庫は、大量の水産・畜産物を一定期間保管する形が中心でした。社会の発展に伴い多様な形態のビジネスが発達し、低温物流に求められる機能・サービスも保管中心から高度化・多様化しました。当社ではそのような顧客のニーズをいち早く汲み取り、急速凍結や解凍、軽加工、通関、輸配送、情報管理など、保管にプラスアルファの付加価値サービスを提供しています。このことがスイッチングコストとなり当社の独自性となっています。

霧島酒造株式会社が推進する焼酎製造副産物のリサイクル活動の一部において、新たにニチレイロジグループと協働運用を開始
<https://www.nichirei-logi.co.jp/news/2022/20230119.html>

食品加工・生産技術力と 低温物流サービス力

「出来立てのおいしさ」を再現する食品加工力、生産技術力は、冷凍食品で国内No.1である当社の優位性の一つです。低温物流事業においては、日本で築き上げた当社の強みであるワンストップサービスのビジネスモデルを、欧州やASEANなどに展開しています。

■おいしさも、健康も。両立を実現する技術力

鶏むね肉は脂肪が少なくたんぱく質やビタミンB群が豊富ですが、パサつきやすい特徴があります。そこで当社は独自技術でしっとり仕上げた鶏むね肉のから揚げ「むねから」を開発しました。衣には米粉を使い、サクサクの食感も楽しめます。健康志向の高まりを受けて、「特から」に次ぐ人気商品になっています。



■欧州を低温物流でつなぎ事業を広げる

低温物流の欧州事業では、主要港湾拠点を活用し、通関から保管・輸配送までを一貫して対応することで、ワンストップの物流サービスを提供しています。例えば、ロッテルダムでは海上輸送された果汁を保管し、ブレンディングなどの流通加工を行ったうえで欧州全域へ輸配送しています。このような一貫対応が評価され、果汁の輸入会社や大手飲料会社との取引につながっています。

特集：ニチレイロジグループ、欧州進出の道のりを辿る
<https://circle.nichirei.co.jp/feature/europe/160>

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

当社は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を保有しています。そして、主力2事業における規模の優位性を互いに発揮することで、模倣困難性の強みから、競争優位を拡大しています。

■規模の優位性を互いに活かし、 模倣困難性の優位を確立

食品事業と低温物流事業は、生産拠点と物流拠点が隣り合っているため、生産と物流を一体的に管理できます。さらに、低温物流事業は全国に100以上の拠点があり、これを活かして各地域まで効率的に商品を届けることができます。この仕組みは食品事業にとって大きなメリットとなっています。

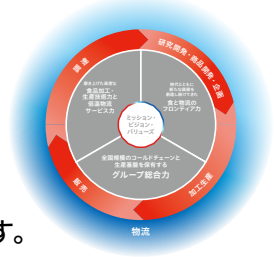
一方、低温物流事業においては、食品事業が業界シェアNo.1で安定した在庫と配送量を持っていることが、全国的な配送ネットワークの構築に寄与しています。現在では、「冷凍食品物流プラットフォーム」として、ニチレイフーズだけでなく複数の大手冷蔵メーカーに物流共同化サービスなどを提供しており、単独メーカーだけでは限界のある物流の効率化や安定化を実現。資本効率の向上にもつながっています。





食に深く関わるサプライチェーン

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。



調達

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、北海道産ニシンの調達から素材づくりに取り組んできました。80年をかけて価値観を共有するパートナーを拡大し、現在は約30カ国のネットワークで多様な素材を提供しています。「未来価値素材」の考えのもと、環境と共生するえび養殖やメタンガス抑制型牛肉なども推進。食品事業統合により原材料供給から加工まで一体化し、グループ内協働を強化しています。



研究開発・商品開発・企画

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」

冷凍食品市場の拡大と競争激化の中、当社の強みは市場ニーズを捉える「マーケティング力」と、設計したおいしさを独自の生産ラインで実現する「おいしさの再現力」にあります。戦略から開発までを担うライン&マーケティング戦略部は多様な人財で構成され、研究開発・生産部門と連携しながら専門性を高め、競争優位性の源泉となっています。



加工・生産

「おいしさ」を実現する 生産現場

生産部門は大規模生産と効率化を進めながらも、「おいしさ」の追求を最優先としています。その実現の鍵となる装置は一部を自社開発し、現場のエンジニアが日々調整を重ねることで、模倣困難性を築いています。新商品のライン導入では蓄積した知見と他部門連携を結集し、未知の領域にも挑戦しながら、「おいしさ」を届ける役割を担っています。

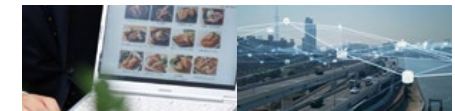


販売

現場の声を活かす 提案型の営業力

食品事業では、営業部門全体が新入社員からトップまで、お客様のもとへ積極的に足を運んでいます。これは、課題や商品導入後のオペレーションについて、直接お客様の声を伺うことができるためです。

低温物流事業においては、単なる保管・輸配送サービスにとどまらず、これまで培ったノウハウとネットワーク基盤を活かして、顧客ごとの最適な物流構築を提案できる点が強みです。お客様自身で持続可能な物流を確立・維持することが難しくなる中、当社ならではのご提案が、競争優位性を支えています。



物流

食のバリューチェーンをつなぐ 低温物流

通関、保管、輸配送、解凍・凍結といった付加価値サービスに加え、物流全体の最適化を提案する3PL^{※1}サービスも提供できることが強みです。冷蔵保管能力国内シェアNo.1として、食のコールドチェーンを支える社会インフラを構築。顧客ニーズに応じた物流戦略と高品質なサービスを磨き、国内では次世代輸配送システム「SULS」(サルス)やTC拠点間輸送サービス「NL+LiNK」(エヌエルリンク)、海外ではワンストップサービス^{※2}やクロスボーダー輸送などを展開しています。徹底した温度管理と使命感のもと、国内外で信頼される物流を提供しています。

※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





Section

3

－Gap & How－

1 未来を描くための経済的価値と社会的価値の両立

- 18 CFOメッセージ
- 24 CSO・CGOメッセージ
- 26 グループ重要事項(マテリアリティ)
- 27 グループ重要事項(マテリアリティ)のKPI
- 28 非財務施策の企業価値向上への結びつき(関連図)



CFO メッセージ

資本コストや株価を重視した 経営の実践こそが CFOとしての使命

取締役上席執行役員 (CFO[※])

コーポレートマネジメント本部長

経理部・財務部・広報部・IR部・経営監査部・不動産事業部管掌

鈴木 健二

※CFO (Chief Financial Officer) : 最高財務責任者



1 中期経営計画「Compass×Growth 2027」の1年目を終えて 📄 P31-32

収益力の強化と資本効率の向上をグループ経営戦略として掲げる「Compass×Growth 2027」(以下、中計)の1年目を終わりました。2025年度の計画として、450億円の営業利益を掲げましたが、実績値としては390億円にとどまりました。前期比では若干の増益となり、加工食品事業などの減益を、低温物流事業の増益でカバーした状況となりました。加工食品事業については、想定外のコスト増に対し、機動的な価格改定や価格対応型の商品投入を行ったものの、期待通りの成果を得るまでには至りませんでした。一方、低温物流

事業については、国内での保管・輸配送需要の取り込みや、海外での買収効果発現などにより増益を確保することができました。当期純利益は、政策保有株式の売却などにより、過去最高益を更新しました。海外売上高は1,738億円と前期比80億円の増加となり、海外売上高比率は24.3%とこちらも過去最高を更新しています。ROEに関しては目標としていた10%以上を維持しました。設備投資については、第2四半期終了時点では進捗の遅れが見られたものの、年間では369億円に達しました。将来の成長に向けた投資については、計

画初年度においてしっかり手を打つことができたと認識しています。なお、2026年5月のタイミングで、中計の財務目標を変更しています。原材料コストの想定を大きく上回る上昇や、インフレの継続による消費環境の変化などもあり、当初想定していた目標の実現には一定の時間を要する状況にあるとの判断によります。加えて、2026年度については、決算期を3月末から12月末に変更するため、国内は4月～12月までの9カ月間、海外は1月～12月までの12カ月間での変則期間となることをご報告します。



CFOメッセージ

2 事業ポートフォリオ強化とROIC経営

2026年4月からの新経営体制への移行、また加工食品事業を担うニチレイフーズと水産・畜産事業を担うニチレイフレッシュの食品事業統合があり、食品事業と低温物流事業の2事業による経営がスタートしました。2事業はこれまで、それぞれの独立経営により成長を遂げてきました。ともに圧倒的な規模と揺るぎない顧客基盤を持ち、高度な製造技術と高いサービス品質を有しており、今日では、他の追随を許さないニチレイグループ独自のビジネスモデルを構築しています。また、2事業には共通の顧客基盤もあり、食品は低温物流のサービスの利用者でありながら、サービス基盤の提供者でもあるという関係性で、深い相互理解があります。低温物流事業に関して言えば、各エリアにおいて重要かつ最適と考える場所を戦略的に選んだうえで拠点を置き、強固なネットワークを展開しています。食品事業は、こうした拠点ネットワークが利用できるからこそ、全国に広がる製造施設から質の高い商品を、安心してお客様に届けることができます。新体制に移行し、今後はそれぞれの競争力と相互の信頼関係にさらに磨きをかけながら、ニチレイグループとしての企業価値を最大限に高めるために、2事業によるシナジーの最大化を目指します。

□ P39 食品事業統合 □ P41-43 食品事業×低温物流事業対談 □ P90 CxOの始動

事業ポートフォリオの強化に向けた指標として重視しているのがROICです。全社目標としては、2035年にROIC10%、中計では8%以上を掲げ、目標達成に

向けて邁進しています。事業別ROICに関しては、低収益商材の見直しを中心とした厳しい構造改革を推進した水産事業が、収益性の向上と使用資本の圧縮によって、2023年度まで2～3%台で推移していたROICを、2025年度には9.6%まで劇的に改善させました。この

ことはグループ内でも高く評価されています。一方で、グループ連結および低温物流事業の資本回転率が低下傾向にあり、改善する必要があります。今後も、収益性・効率性・成長性の分析を通じて、資本コストを上回る領域を見極め、適切に投下資本の金額を決めていきます。

ROICセグメント別推移 ※2026/12Eは、決算期変更により国内9か月の数値計画（国内：2026年4月～12月、海外：2026年1月～12月）

		18/3	19/3	20/3	21/3	22/3	23/3	24/3	25/3	26/3	26/12E
グループ全体 ROIC (%)		8.1	7.8	7.6	7.5	7.8	6.9	7.5	7.4	7.3	6.0
NOPAT率 (%)		3.7	3.7	3.6	3.9	4.1	3.5	3.9	3.9	4.2	4.3
使用資本回転率 (回)		2.2	2.1	2.1	1.9	1.9	2.0	1.9	1.9	1.7	1.4
WACC (%)		—	—	—	—	—	4.0	4.0	4.0	4.5	4.5
食品	簡易ROIC* (%)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	6.4
	税引後営業利益率 (%)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	3.2
	主要使用資本回転率 (回)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	2.0
加工食品	簡易ROIC* (%)	14.4	13.3	15.1	13.9	10.3	8.5	10.8	11.0	9.4	—
	税引後営業利益率 (%)	4.6	4.5	4.9	5.3	4.0	3.5	4.1	4.2	3.7	—
	主要使用資本回転率 (回)	3.2	3.0	3.1	2.6	2.6	2.4	2.6	2.7	2.5	—
水産	簡易ROIC (%)	1.0	0.6	1.5	2.0	3.3	3.5	2.9	8.0	9.6	—
	税引後営業利益率 (%)	0.3	0.2	0.5	0.6	1.0	1.0	0.7	1.7	1.9	—
	主要使用資本回転率 (回)	3.4	3.5	3.3	3.4	3.4	3.7	4.4	4.8	5.0	—
畜産	簡易ROIC (%)	16.3	16.8	13.6	21.5	20.2	13.8	12.4	21.9	17.2	—
	税引後営業利益率 (%)	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)	16.4	15.1	19.1	20.0	20.1	17.9	14.1	19.8	21.6	—
低温物流	簡易ROIC (%)	7.0	7.1	7.2	7.8	7.7	7.7	7.2	6.5	6.7	5.6
	税引後営業利益率 (%)	4.0	3.9	4.0	4.3	4.5	4.3	4.2	3.9	4.3	4.5
	主要使用資本回転率 (回)	1.8	1.8	1.8	1.8	1.7	1.8	1.7	1.7	1.6	1.2

※簡易ROIC=税引後営業利益÷主要使用資本(営業資金+有形無形固定資産)



CFOメッセージ

3 海外事業拡大に向けた戦略投資とグローバル経営基盤強化

中計では、地域ごとの戦略に基づいて海外事業を展開しています。海外事業の大半を占めているのは欧州・ASEAN・北米の3エリアであり、これらの地域での事業展開によるオーガニックな成長を目指し、経営資源を積極的に投下していきます。

欧州での低温物流事業には長い歴史があり、極めて高いキャッシュ・フロー創出力を有しています。これを支えているのが、中間持株会社のNichirei Holding Holland B.V. (NHH) です。同社の経営陣には高い信頼を置いており、今後も引き続き、安定したキャッシュ・フローの獲得が大いに期待できます。また、ASEANも今後さらなる成長が見込める市場であり、特に低温物流事業で

は収益性の高いビジネスが期待できます。こうしたポテンシャルをビジネスの拡大につなげるべく、M&Aによるインオーガニックな成長も視野に入れて資金を投入していく考えです。北米では、食品事業のさらなる拡大を見据えています。現地での製造機能を拡大させることで、利益率をさらに向上させることができると考えており、2028年稼働に向けた大型食品工場投資を決定しました。

□ P33-35 海外戦略

経営基盤強化の観点では、事業セグメント、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、開示を強化していく考えです。特に、海外事業に関するバランスシート・マネジメントに力を注ぐ必要性を感じ

ており、将来的にはエリアごとにCFOを置くなど、現地でのガバナンス・コンプライアンス・モニタリング体制の整備を重要な施策の一つと捉えています。2026年2月に、ASEAN地域の統括会社としてNichirei Southeast Asia Co.,Ltd. をタイに設立したことも経営基盤強化の一環です。今後は同社を通じて、ASEANでのガバナンスや経営管理面など、グループ経営基盤の強化を図ります。また、欧州においては、中間持株会社NHHにおける次世代経営人財、特に現地採用による人財の確保・育成も検討したいと考えています。

□ P91 グローバルガバナンス

エリア・セグメント別売上高・営業利益 | 計画 2026年12月期 通期計画【日本：2026年4月～12月、海外：2026年1月～12月】

※単位：億円

		売上高									営業利益						
		日本	日本以外 合計	北米	欧州	東南 アジア	東アジア	その他	地域間 消去等	合計	日本	日本以外	地域間 消去等	合計	営業利益率		
															日本	日本以外	合計
食品	計画	2,699	1,246	442	—	670	80	35	△514	3,431	102	61	△1	162	3.8%	4.9%	4.7%
	前年同期間比	33	114	15	—	80	△2	2	△129	18	△1	5	△2	2	△0.1pt	0.0pt	0.0pt
低温物流	計画	1,595	1,087	—	940	90	57	—	40	2,722	151	48	△20	179	9.5%	4.4%	6.6%
	前年同期間比	20	161	—	105	55	1	—	40	221	27	12	△20	19	1.6pt	0.5pt	0.2pt
不動産・その他	計画	77	8	7	—	1	0	—	△1	83	19	△1	0	18	25.0%	—	21.8%
	前年同期間比	1	2	1	—	1	0	—	2	5	△1	1	1	0	△2.3pt	—	△1.3pt
調整額	計画	△141	△1	—	—	—	△1	—	—	△142	△21	△1	—	△21	14.6%	—	—
	前年同期間比	23	1	—	—	2	△1	—	—	25	△7	△1	—	△7	—	—	—
合計	計画	4,229	2,340	449	940	761	136	35	△475	6,094	251	108	△21	338	5.9%	4.6%	5.5%
	前年同期間比	77	279	16	105	139	△1	2	△87	269	18	17	△22	14	0.3pt	0.2pt	0.0pt

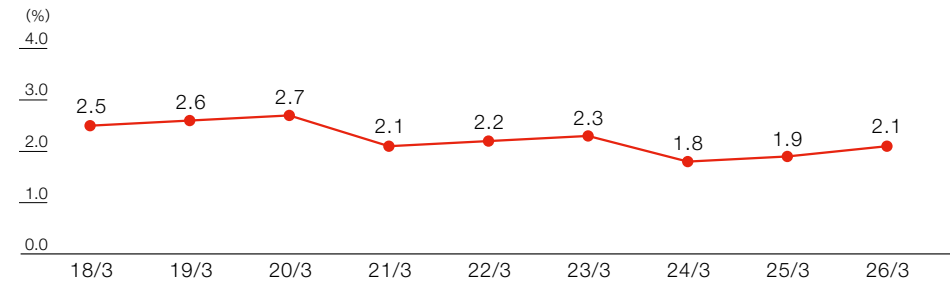
CFOメッセージ

4 バランスシート・マネジメントの強化

「資本コストや株価を意識した経営の実現」に向けた対応を進めるにあたり、投資家の期待を踏まえたうえで資本収益性を分析・評価し、バランスシートが効率的な状態になっているかをチェックする重要性について、CFOとしてあらためて感じています。基本的な財務指標データは持ち合わせていますので、それぞれの資産にどのような特性があるのか、不動産や投資有価証券に関する含み益や現預金がどのような状況になっているのかを適切に把握し、それをもとにして議論を深めていく必要があります。現状、有利子負債は横ばいで推移していますが、今後金利上昇局面が継続することを前提に、さらに海外を中心に成長投資を加速させていくためには、資金調達方法についても検討が必要です。現時点で財務状態は健全であり巨額の投資に対しても負債調達が十分に可能ですが、戦略的に保有を続けるべき資産と売却を検討すべき資産を正しく認識し、資産の流動化についての議論を深めてまいります。バランスシートに関するこ

した議論を経営レベルで進め、答えを出すことで、戦略投資をさらに加速させるとともに、アセットライトなバランスシートに近づけることが可能になると捉えています。

キャッシュ・フロー対有利子負債比率の推移



5 規律あるキャッシュ・アロケーションを継続する

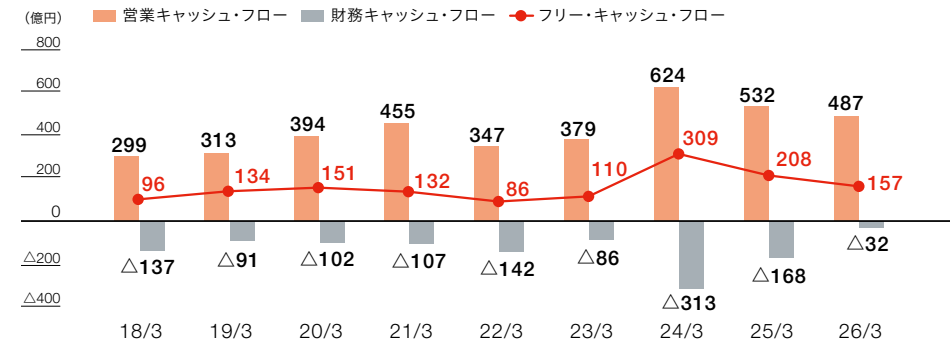
キャッシュ・アロケーションの方針については大きな変更はなく、優先順位を明確にしたうえで、D/Eレシオ(デッド・エクイティ・レシオ)で0.5倍を目安に、厳格な財務規律のもとで運用しています。具体的には、営業キャッシュ・フローと資産の流動化を進めることで資金を創出し、まずはオーガニックな成長のために資金を投入します。そのうえで、DOE(自己資本配当率)をベースとした累進配当で安定的かつ継続的な株主還元をめします。さらにその先では、M&Aを含めて、将来のインオーガニックな成長のために資金を投入する考えです。中計においては、1,394億円の設備投資に加え、300～500億円規模のM&Aも想定しており、成長投資の総額を1,700～1,900億円規模と捉え、実行に移しています。

無形資産への投資も重要です。財務的な側面では、知的資本や人的資本などへの投資は、資本コストの低下、安定につながる重要な要素であると認識しています。「ニチレイ」ブランドは価値ある資産であり、その重要性は計り知れません。ただし、そのブランド価値を築き、運用しているのは当社グループの人財にほかなりません。その意味で

は、エンゲージメントの高い人財の確保・育成が極めて重要であると言えます。人的資本への投資という意味では、国内・海外のCFO候補を含めた、次世代経営人財の育成が重要であると考えます。

□ P53 グループ経営人財の確保・育成 □ P55 エンゲージメント強化

キャッシュ・フローの推移





CFOメッセージ

6 資本市場との対話と積極的な株主還元

株主還元に関しては、安定的かつ持続的な配当を重視し、DOE4.0%を下限とする累進配当を行います。自己株式の取得については、財務状況やフリー・キャッシュ・フローの見通しなどを勘案したうえで総合的に判断し、機動的に対応していく考えです。

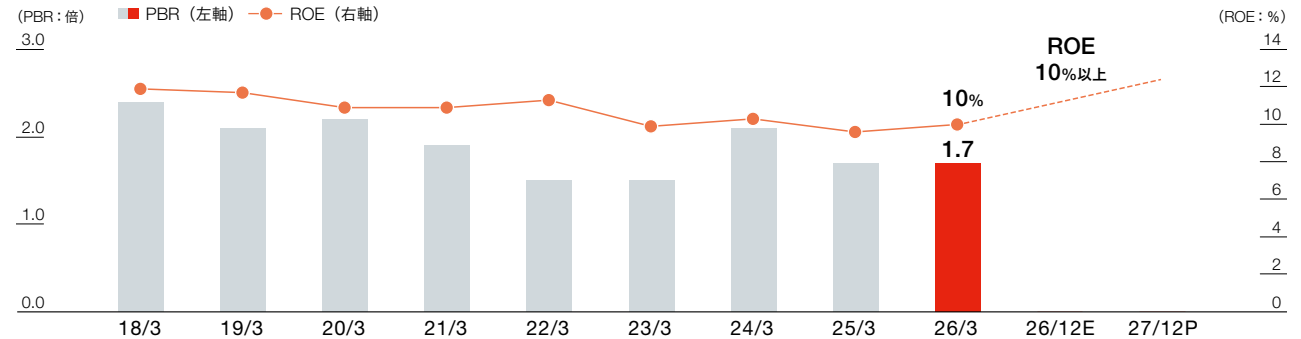
資本市場からの評価に関しては、足元のPBR(株価純資産倍率)が約1.7倍の水準にとどまっており、過去には2倍を超える水準であったことを踏まえると、当社グループの企業価値はまだまだ適正に評価されていない可能性があります。今後の成長戦略を明確に描くことと、戦略実現の蓋然性を丁寧に説明することを含め、資本市場の皆様との建設的な対話の必要性を強く感じています。

各中計期間の株主還元の推移

※単位：億円

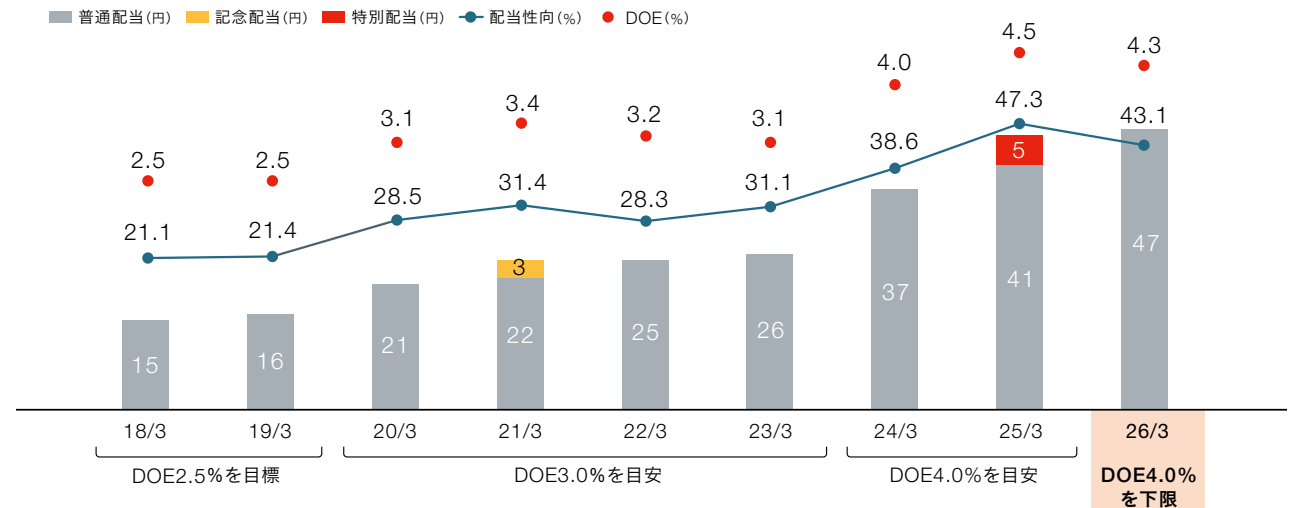
	WeWill 2021	Compass Rose 2024	Compass × Growth 2027 (計画)
配当金支払額	177	246	365～
自己株式取得額	100	150	
総還元性向	43%	56%	

PBRとROEの推移



株主還元の推移

※25/3以前の数値は、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)を踏まえ過及修正した数字です。





CFOメッセージ

対話の実施、情報開示

対話実績

		2024年度	2025年度
アナリスト、 機関投資家	個別面談	約220回 (うちIR管掌取締役対応：63回)	約250回 (うちIR管掌取締役対応：70回)
	スモールミーティング	4回	2回
	海外IR	3回	2回
	決算説明会	4回	4回
	証券会社主催のコンファレンス	3回	6回
個人投資家	個人投資家向け説明会	2回	2回

対話のテーマ

中長期戦略、資本政策・株主還元、事業ポートフォリオ管理、設備投資、コストアップへの対応、海外成長、事業間シナジー

経営戦略・施策への反映 (対話を踏まえて取り入れた内容)

中計の財務目標の見直し(未確定のM&Aによる収益目標の取り下げ)、決算説明会資料における開示拡充(エリア・セグメント別売上高・営業利益など)

7 CFOとして、コーポレート・マネジメント本部長としての使命

CFOとしての役割は、単に数値を管理することではなく、数値データに基づいた戦略を構築し、それを実行に移すことであると捉えており、資本コストや株価を重視した経営の実践こそが重要な使命であると自覚しています。これらを重要な経営マターとして捉え、取締役会での議論を深めるためには、まずは取締役会の参加者との意識の共有が不可欠です。2026年度はそのような情報共有の場を設け、討議を始めています。すでに申し上げたとおり、今後はバランスシートの最適化や

キャッシュ・アロケーションの高度化、さらには成長投資と株主還元のバランスを保つことなどにより、資本効率の向上を軸とした経営にさらに進化させていく考えです。

また、私自身はコーポレート・マネジメント本部長として、経理・財務をはじめ、広報、IR、経営監査、不動産事業など幅広い領域を管掌しています。これらの機能を通じて、経営基盤の強化とガバナンスの高度化を推進し、持続的な企業価値向上に取り組んでいきます。





CSO・CGO メッセージ

環境負荷軽減だけではなく、 グローバル視点でのリスク対応も含めた 一体的リスクマネジメントで サステナビリティ経営を推進

取締役上席執行役員 (CSO^{※1}・CGO^{※2})

戦略本部長 経営企画部・サステナビリティ戦略部・新価値創造部管掌

高久 祐一

※1 CSO (Chief Strategy Officer: 最高戦略責任者)

※2 CGO (Chief Global Officer: 最高海外事業責任者)



不確実性が増す経営環境への対応

サステナビリティ経営では、これまでCO₂排出削減や情報開示など、求められる基準への対応が中心となっていました。海外展開に伴って、CSR^{※3}適用など対応領域が世界へと広がり、求められる水準も一段と高まっています。

他方で、経営環境の不確実性が増し、リスクそのものが以前より読みづらくなっています。環境負荷軽減だけではなく、海外展開に伴うさまざまなリスクを含めて、全体を一体的にリスクマネジメントする必要がある事業環境へと変化しています。

「N-FIT 2035」に向けた サステナビリティ経営の展開

気候変動対応については、これまで2050年カーボンニュートラルの実現を宣言し、その達成に向けたロードマップを策定してきました。加えて、使用エネルギーをCO₂排出の少ないエネルギーへ転換する具体的施策を進め、その進捗を適切にモニタリングし適切なタイミングで外部へ発信する体制整備も進めてきました。

もともと当社は、食を通じて社会的価値につながる事業を基盤としてきた企業であり、従業員にもサステナビリティに対する意識が根づいていると考えています。そこに、これまで進めてきた多様な施策が積み重なり、

サステナビリティ推進の基盤が整いつつあります。個別の点としての取り組みではなく、面としてつながり始め広がってきている段階です。

2025年に策定した「N-FIT 2035」では、こうした基盤を前提に、地政学リスクや原材料調達リスクなど、変化する事業環境への対応も含めたサステナビリティ経営を進めていきます。重要事項(マテリアリティ)についても、2035年を一つの区切りとして再整理を進め、「食と健康における新たな価値の創造」をはじめとする5つのテーマ自体は継承しつつ、より具体的な取り組みに落とし込んでいく考えです。

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



CSO・CGO メッセージ

海外の主要エリアを有機的につなぎ、 価値の創出を図る

海外売上高比率は、2025年度の実績ベースで24.3%となり、グローバル展開は着実に進んでいます。

ASEANについては、まず物流基盤の整備が進みました。今後は、その基盤を活用し、日本向けだけではなくASEAN域内で完結する食品事業や機能を追加することで、域内で価値循環が図れるビジネスモデルの構築を進めていきます。

欧州では、すでに強固な物流基盤を有しています。その基盤を活かしながら、今後は食品分野における新たな事業機会の創出を目指します。北米においても、大型投資による基盤強化を進めるほか、既存販路を活用しながら、ASEANで生産した商品の販売拡大を図っていきます。各地域を個別に成長させるだけでなく、それ

ぞれのエリアを有機的につないでいくことが、今後の成長の鍵になると考えています。

一方で、日本での成功体験や事業モデルを、そのまま海外へ移植する考えはありません。

海外ではシナジীর構図そのものが、日本とは異なる形もありうると捉えており、現地の状況を踏まえて、日本側の輸出入機能を組み合わせ、現地企業との連携により成長を描く構えです。そして、こうした戦略を着実に実現していくためには、グループ全体としての連携と統合的な体制構築が重要になります。

03 ▶ P.33-35 海外戦略

食を起点に、産学連携も活用した 新たな価値創出も推進

今後の社会や世界の姿を議論し、そこから逆算する形で現有資源をどのように価値創出につなげていくかの検討を進めています。例えば、健康領域では、将来の食生活の変化を想定し、食品分野のノウハウや蓄積データをどう活用できるかを整理してきました。取り組みの一環として産学連携で多様な大学とコミュニケーションを図るなど、積極的な展開も進めています。

ただ、新たな価値の模索においても、当社グループの根底にある「食を起点とした価値創造」は不変です。その原点を見つめ続け、多様な取り組みを実践していきます。

リスク対応型経営へのシフトを進める

昨今の中東情勢悪化の事例をはじめ、地政学リスクや物流業界における2024年問題など、見極めるべきリスクがあふれています。これらのリスクは一度生じるとそれぞれが連鎖し、より大きなリスクへ発展する場合もあり、事業への影響を見極め、先手を打って備えることが重要です。

そのため、新しい経営体制では経営サイクルの転換を目指しています。これは、先に触れた多様なリスクに対応し、市場環境の変化を的確に捉え戦略を立てるリスク対応型経営を意味します。利益の拡大は当然目指すものの、リスクを十分見極めずに数値目標だけ追求するとかえって危険です。長期的視点に立ち、リスク対応型経営への転換をこの一年で果たす構えです。

ニチレイの取り組みそのものが サステナビリティの推進に直結する

当社ではグループ全体でサステナビリティを推進し、その効果を定量的に把握する取り組みも行っています。ニチレイロジグループにおける2024年問題に対応した「SULS」(サルス)では、その社会的価値のインパクトを金額換算で可視化する取り組みを行いました。「SULS」が社会的な課題を解決し、その結果企業価値を高め利益を生み出す、サステナビリティと直結している一例だと捉えています。



「SULS」の社会的インパクト評価は
ニチレイグループ統合レポート2025(P.52～54)をご参照ください。
https://www.nichirei.co.jp/sites/default/files/inline-images/ir/integrated/pdf/ngir2025_all.pdf





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。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

ステークホルダーの特定

当社は食の提供を事業領域とし、多くのステークホルダーと関わっています。事業活動自体がステークホルダーの生活や社会へ影響を及ぼすものであり、社会的な責任は大きいと認識しています。そのため、ステークホルダーからの要請度と当社が社会に及ぼす影響度から、ステークホルダーの特定を行いました。

社会課題(リスクと機会)の抽出

ステークホルダーを選定してから、未来軸・グローバル視点で社会課題を抽出しました。

社会課題の重要性評価

事業成長を実現する課題を「攻め」、企業価値の毀損を防ぐ課題を「守り」と位置づけ、両軸で、社会課題の重要性評価を実施しました。

重要課題をマッピング

重要課題を「攻め」と「守り」でマッピングし、2019年11月、経営戦略を議論するグループ戦略会議の場で1回目の審議を実施しました。

素案の作成

「攻め」と「守り」別に素案を作成しました。

有識者ダイアログ

2019年12月、検討した素案について、社外有識者による妥当性評価および代表取締役社長を含めた社内役員との意見交換を実施しました。

カテゴリライズ・統合

有識者からいただいたご意見も加味し、「攻め」と「守り」の重要事項をカテゴリライズし統合化を実施しました。

素案の最終化

2020年2月、2回目の戦略会議の場において、有識者からの妥当性評価やニチレイらしさについてのご意見などを参考に審議を重ね、最終的に5つのマテリアリティ(案)で意見をまとめました。

重要事項(マテリアリティ)

2030年のありたい姿

1	食と健康における 新たな価値の創造	食と健康における 既存領域を超えた挑戦により、 新たな市場や顧客価値を創造する	素材や冷力の可能性を見出し、食を 通じて地球の未来と人々の“こころ” と“からだ”の健康に貢献している。
2	食品加工・ 生産技術力の強化と 低温物流サービスの 高度化	食品の加工・生産、低温物流で培った コアコンピタンスをさらに磨き上げ、 グローバル市場において、 社会課題の解決と競争優位性による 収益力向上を実現する	主力事業への経営資源集中により、 キャッシュ創出力が一段と向上して いる。 海外事業が新たな収益の柱となっ ている。
3	持続可能な 食の調達と 循環型社会の実現	事業の基盤である サプライチェーンに関わる さまざまな社会課題を解決し、 持続可能な食の調達と 循環型社会の実現に貢献する	すべての原料・素材をニチレイグルー プサプライヤー行動規範・ガイドラ インに準拠したサプライヤーやパー トナー企業から調達している。 新たなビジネスモデルの創出など により、サーキュラーエコノミー(循環 型経済)を推進している。 自然資本へのリスクを把握し、生物 多様性や水資源に関するレジリエン スが向上している。
4	気候変動への 取り組み	気候変動の影響を大きく受ける 食品・物流企業として、 サプライチェーン全体での 温暖化対策やエネルギー削減を ステークホルダーとともに取り組む	2050年のカーボンニュートラルの 実現を目指し、グループ国内外にお けるCO ₂ 排出量削減の取り組みが 進んでいる。 地球温暖化への取り組みとして生 産・物流設備の脱フロン化が進展し ている。
5	多様な人財の 確保と育成	持続可能な成長を実現するため、 多様な人財を 確保・育成するとともに、 包摂的な企業風土を醸成する	さまざまな個性や能力を持った多様 な人財が、それぞれの力を最大限に発 揮することで働きがいが増え、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)

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
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」「香ばし麺の五目あんかけ焼そば」)、「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)	2025年度 実績	2026年度 目標	2030年度 目標	主に取り組む 事業
1 食と健康における 新たな価値の創造	●健康や地球環境、多様化する顧客価値探索に対するR&Dおよびマーケティングへの資源配分 ●人々の“こころ”と“からだ”の健康や地球環境に対応した商品・サービスの開発および情報発信 ●新たな領域で価値を創出・育成する仕組みをつくり、イノベーション活動を推進	人々の“こころ”と“からだ”の健康や地球環境に対して付加価値を生み出す商品・サービスの売上高 ^{※1}	693億円	515億円 ^{※2}	1,400億円	■ 対象ページ： P.38-39
		生活者・社外向けの情報提供数(延べ人数／年)	111百万人	53百万人 ^{※2}	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	●加工食品・低温物流事業における積極的な設備投資を通じた能力増強・業務革新・環境負荷軽減・基盤整備などの推進 ●グローバル人財の確保・育成やパートナー企業の開拓、M&Aなどを通じた海外展開の加速	EBITDA マージン	8.5%	9.0% ^{※2}	12%	■ ■ 対象ページ： P.32、 P.33-35
		EBITDA 年成長率 ※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	3.9% ^{※3}	— ^{※4}	7% 以上 ^{※3}	
		海外売上高比率	24.3%	32.0% ^{※2}	35.0%	
3 持続可能な 食の調達と 循環型社会の実現	●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	サプライヤー・パートナー企業とサプライヤー行動規範・ガイドラインに基づく対話を深め、連携を強化 ^{※5}	サプライヤーリスト・ ESG アンケート 設問の見直し	ESG アンケートおよび フィードバックの実施率 60% (国内・海外最重要 サプライヤー・OEM ^{※6})	サプライヤー ESG アンケートの実施 (3年に1回)	■ ■ 対象ページ： P.54、 P.70-74
		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	海外 60% (最重要先)	海外 80% (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	91% (対象従業員 実施完了)	—	100% (全従業員)	
	●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	全拠点における廃棄物リサイクル率	99%	99%	99%	
		水産事業における水産物の持続可能な水産物調達ガイドラインに準じた調達率	99%	99%	100%	
		うち、MSC・ASC 認証品などのグローバル水産物認証品比率	37%	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)	
	●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	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	水ストレスが高い 自社拠点の実態調査	特定された水ストレス 拠点へのアセスメント 実施	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	
		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	自社拠点の 生物多様性実態調査	自社拠点の 生物多様性実態調査	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 回復活動に取り組み	
4 気候変動への 取り組み	●食品工場・物流センターにおける原単位でのCO ₂ 排出量削減や再生可能エネルギーの活用を推進するとともに、TCFDの提言に基づく情報開示を行う ●国内におけるすべての冷凍・冷蔵設備の自然冷媒への置き換え ●海外における実態の把握を通じた自然冷媒への置き換え	CO ₂ 排出量削減 国内・海外Scope1、2 (2022年度比)	△20%	△20% ^{※7}	△42%	■ ■ 対象ページ： P. 67-69
		CO ₂ 排出量削減 国内・海外Scope3 (2022年度比)	—	—	△25%	
		自然冷媒化率 生産設備(国内)	74%	84%	100%	
5 多様な人財の 確保と育成	●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導入 ●グループ従業員がそれぞれのキャリア観などに応じた働き方を選択でき、かつ、生産性向上に寄与する人事制度 ●ルールの整備と活用支援 ●従業員一人ひとりが働きがいを感じ、健康で生き生きと働ける職場環境や企業文化づくりに向けたコミュニケーション活動の推進と公平な学びの機会の提供	自然冷媒化率 低温物流関係(海外を含む)	65%	68%	80%	■ ■ ■ 対象ページ： P. 50、 P. 52-57
		従業員エンゲージメントスコア	70pt	73pt	80pt	
		女性取締役・監査役比率(持株会社)	18.8%	18.8%	30.0% 以上	
		グループ(国内主要会社)の女性管理職比率	11.1%	13.2%	30.0%	
		人財投資額	12億円	9億円 ^{※8}	20億円	

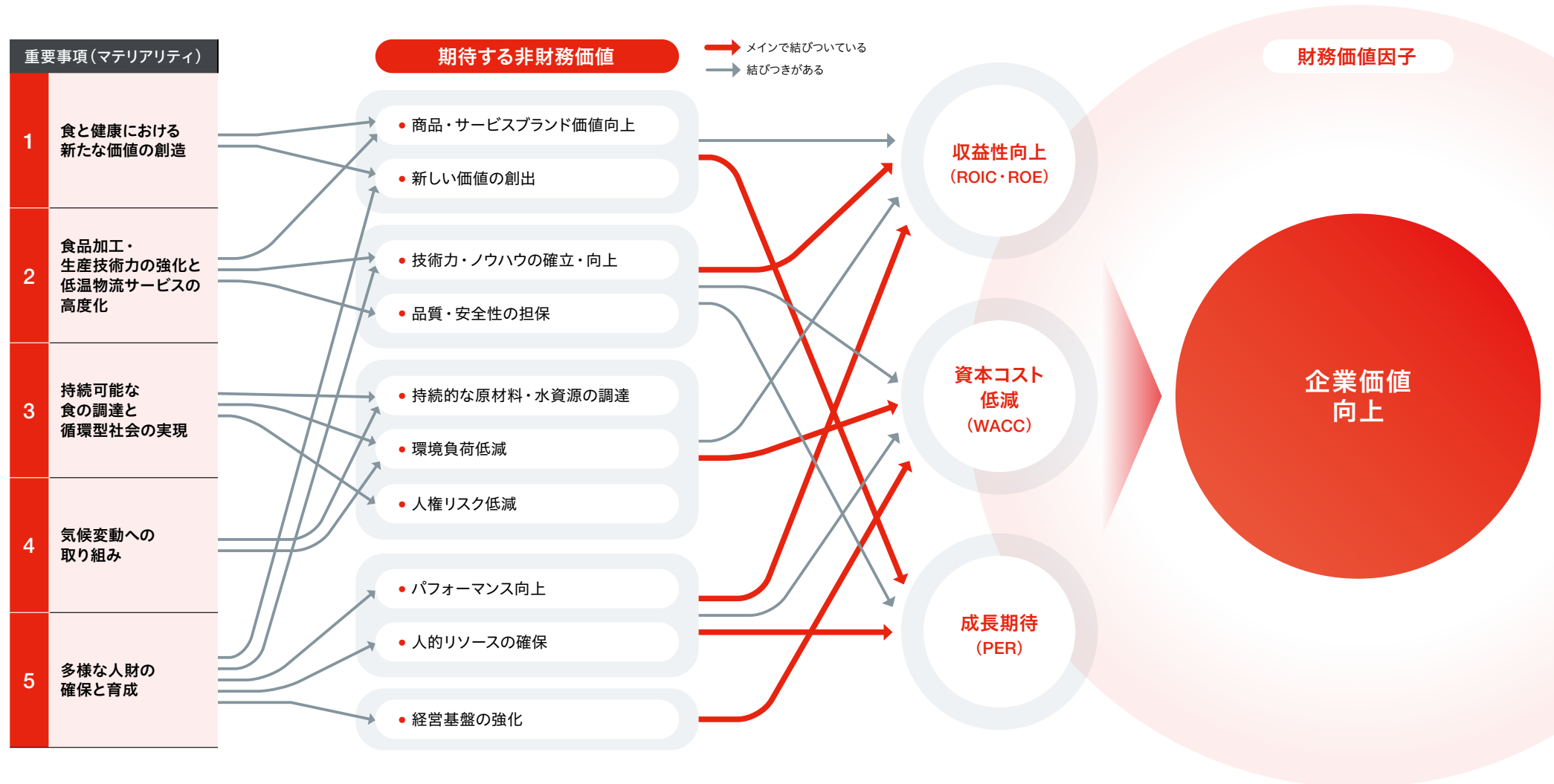
※2 2026年度は国内4月～12月、海外1月～12月を集計対象期間として設定 ※3 2025年度は2021年度基準の年成長率、2030年度は2025-2030年度の年成長率 ※4 2026年度は決算期変更による変則決算となるため、年成長率は算出していません。
※5 2025年2月18日開催の取締役会においてサプライチェーンマネジメントに関するグループ目標・KPIを改定 ※6 OEM (Original Equipment Manufacture)：他社ブランドの製品を製造すること ※7 2026年度は国内4月～12月、海外1月～12月を集計対象期間とし、比較対象期間である2022年度を国内4月～12月、海外1月～12月として設定 ※8 2026年度は国内4月～12月を集計対象期間として設定

■ 食品事業 ■ 低温物流事業 ■ ニチレイ(持株会社)

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。





Section

4

- Gap & How -

2 未来に向けた戦略と資本強化

30 中期経営計画の変遷

31 中期経営計画「Compass×Growth 2027」

33 海外戦略

34 海外戦略 | 食品事業

35 海外戦略 | 低温物流事業

36 事業ポートフォリオ

41 食品事業×低温物流事業対談

44 事業を通じた社会課題の解決

48 無形資産 | 人財戦略メッセージ

50 無形資産 | 人財戦略

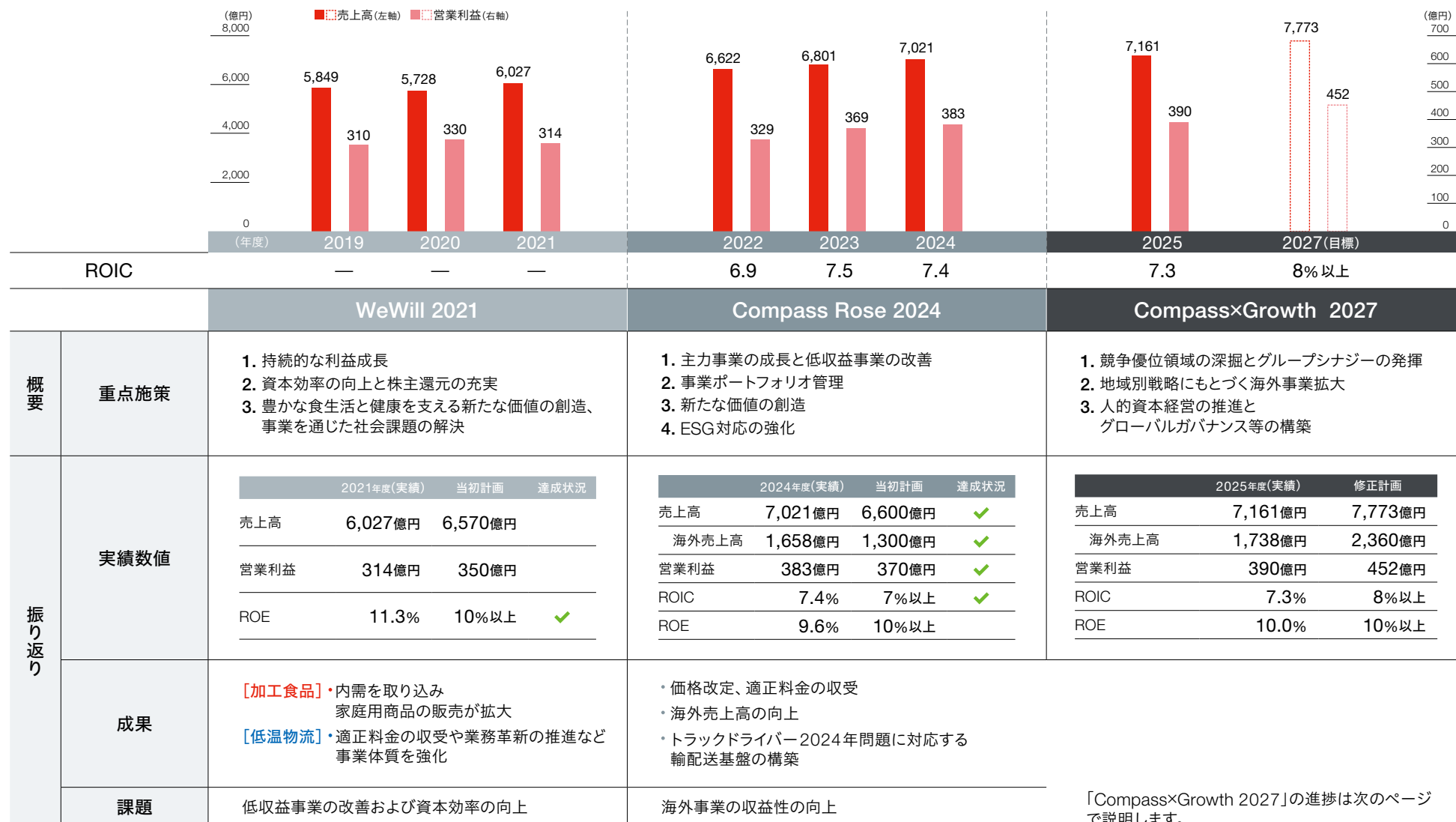
58 無形資産 | 知的資本

62 無形資産 | IT・DX戦略メッセージ

64 無形資産 | IT・DX戦略

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。





中期経営計画「Compass×Growth 2027」

「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。

①競争優位領域の深掘とグループシナジーの発揮、②地域別戦略にもとづく海外事業拡大、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を戦略の柱とし、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。

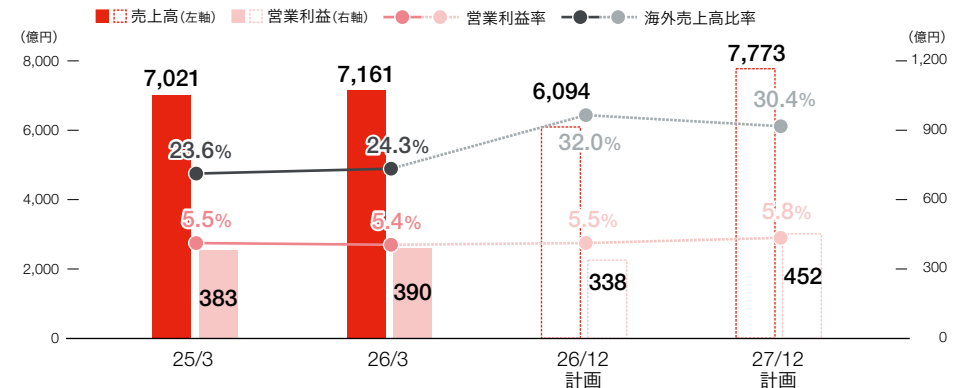
財務目標

(単位：億円)

財務目標		25/3 実績	26/3 実績	28/3 当初目標	27/12 修正目標	対当初目標 増減
成長性	売上高					
	食品	4,339	4,267	4,450	4,475	25
	低温物流	2,783	3,010	3,120	3,400	280
	不動産	52	50	50	50	—
	その他	65	53	583	50	△ 533
	調整額	△ 218	△ 218	△ 202	△ 202	—
	合計	7,021	7,161	8,000	7,773	△ 227
海外売上高比率(%)		23.6%	24.3%	30.0%	30.4%	0.4pt
収益性	営業利益					
	食品	213	199	287	220	△ 67
	低温物流	157	186	226	226	—
	不動産	19	19	20	20	—
	その他	11	5	46	5	△ 41
	調整額	△ 17	△ 18	△ 19	△ 19	—
	合計	383	390	560	452	△ 108
営業利益率(%)		5.5%	5.4%	7.0%	5.8%	△ 1.2pt
効率性	親会社株主に帰属する 当期純利益	247	273	380	320	△ 60
	EPS(円)	97.3	109.1	151.7	127.7	△ 24.0
	EBITDA	626	611	835	712	△ 124
	ROIC(%)	7.4%	7.3%	8%以上	8%以上	—
	ROE(%)	9.6%	10.0%	10%以上	10%以上	—

本中期経営計画策定時から事業環境が大きく変化したため、財務目標をアップデートしました。低温物流事業は、設備投資やM&Aによる海外伸長で売上高を上方修正しました。一方、食品事業は想定外のコスト高への追加施策を実行しますが、中計期間内では打ち返せず営業利益を下方修正しました。このアップデートには、M&Aによる売上・利益目標値の削除や決算期変更による3ヵ月前倒し分も反映しています。M&Aはタイミングに左右されるため、その収益効果を今回は外しましたが、積極的に推進する考え方自体に変更はありません。また、ROEは、利益の拡大とともに、政策保有株式の売却や自己株式の取得などにより自己資本のコントロールを行い、向上を目指します。

連結売上高・営業利益の推移



※26/12末は、決算期変更により国内9ヵ月の数値計画(国内：2026年4月～12月、海外：2026年1月～12月)

非財務目標

27/12 目標	
従業員エンゲージメントスコア	75pt
人財投資額	15億円
CO ₂ 排出量削減率(Scope1、2)	△ 27%
再生可能エネルギー率	53%
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

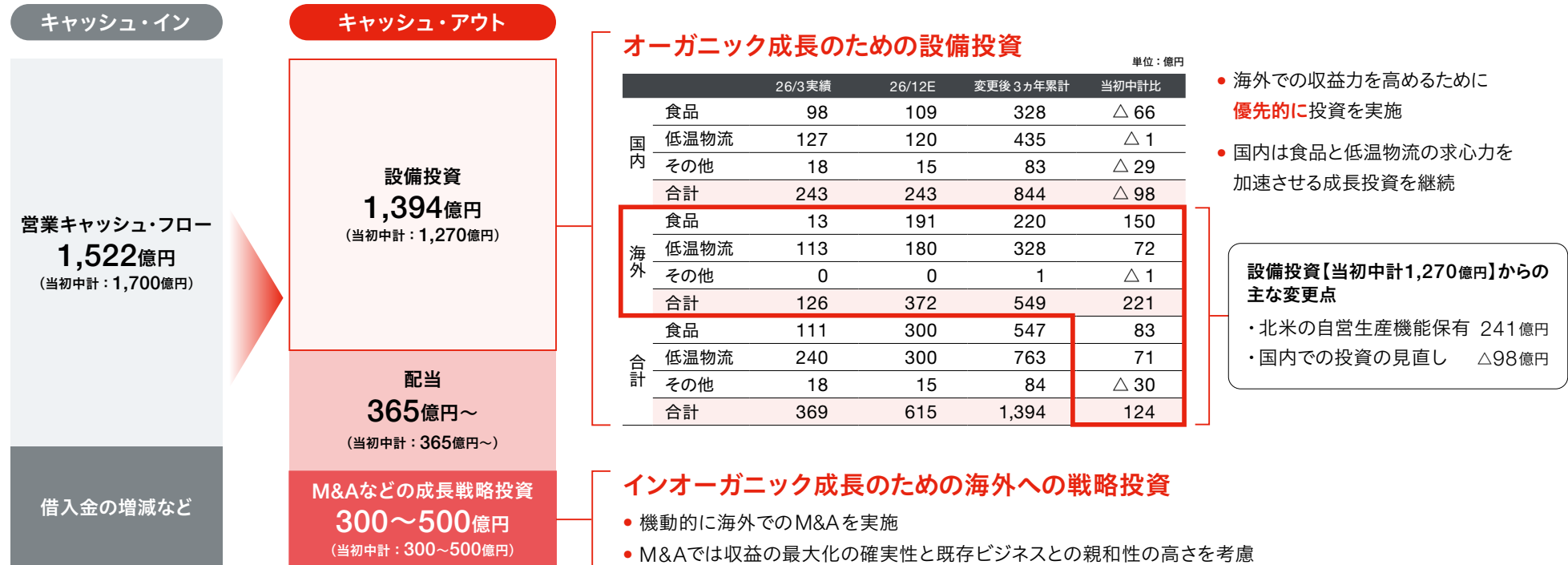


中期経営計画「Compass×Growth 2027」

財務戦略

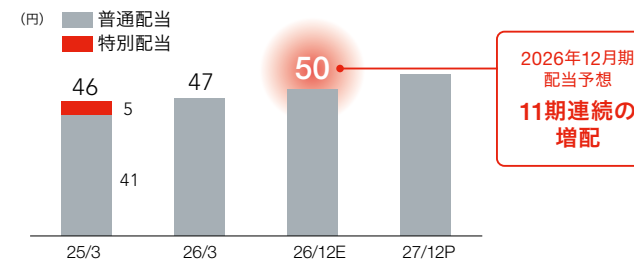
営業キャッシュ・フローと負債調達で得た資金は、オーガニック成長、配当、インオーガニック成長、自己株式の取得の順に振り向けます。

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 (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、機動的な株主還元の手段として、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。

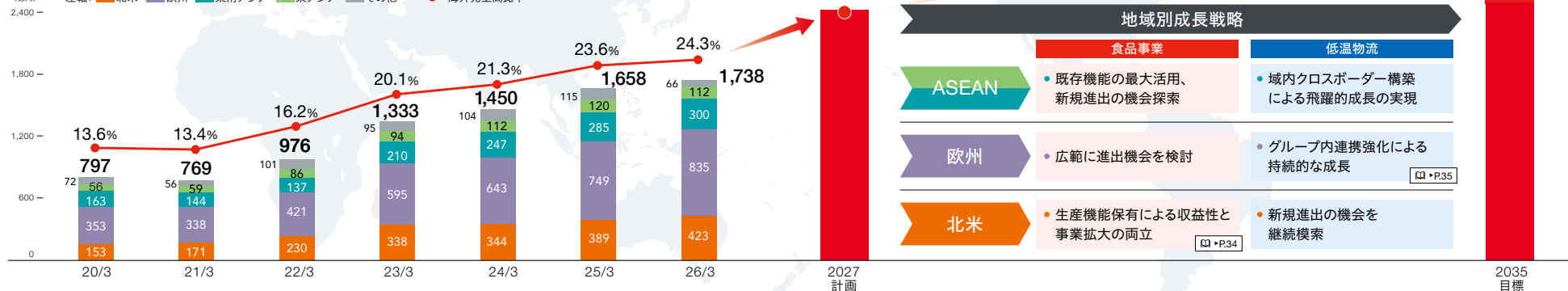


※当社は2025年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施したため、25/3期の1株当たり年間配当金は、2025年3月期の期首に株式分割が行われたと仮定して算出した金額を記載。なお、株主分割前の実際の年間配当金は92円となる(普通配当82円、特別配当10円)

海外戦略

地域の特長・状況に即した成長戦略を進めるとともに、それを支える基盤強化を加速させます。
この両輪で海外売上高比率30.4%（2027年度）、40%（2035年度）を目指します。

(億円) 左軸: 北米 欧州 東南アジア 東アジア その他 海外売上高比率



地域別成長戦略

	食品事業	低温物流
ASEAN	既存機能の最大活用、新規進出の機会探索	域内クロスボーダー構築による飛躍的成長の実現
欧州	広範に進出機会を検討	グループ内連携強化による持続的な成長
北米	生産機能保有による収益性と事業拡大の両立	新規進出の機会を継続模索

基盤強化

資源配分

海外事業での収益力向上を図るべく、今中期経営計画では、特に欧州・ASEAN・北米の3地域へ優先的に投資を実施しています。欧州においては、今年度はポーランドにおいて倉庫新設による事業基盤の強化を図り、今後も英国・ドイツを中心に低温物流事業の保管機能増強に経営資源を投入します。これにより点（各機能）をつなぎ、面の拡大（ワンストップサービスの拡充）による収益力向上を目指します。ASEANでも収益性と成長性に期待し、M&Aも含め資金投入を拡大しています。2025年度は低温物流事業においてマレーシアでの新規買収や既存グループ会社の連結子会社化によりASEAN事業の基盤を

さらに拡大しました。北米の食品事業においては、自営生産機能は一部にとどまっていますが、2028年度稼働予定として製造設備への投資を決定、生産利益を取り込むメーカーモデルへの変革を図ります。

M&A

低温物流事業は、欧州・ASEANともに機能・規模の拡大を進めており、特に保管機能、クロスボーダー輸送機能に拡大の余地があるとみています。この拡大では、戦略やエリアの商慣習などを総合的に検討し、設備投資かM&Aかを選択していきます。食品事業も事業の拡大に向けては、設備投資およびM&Aが選択肢となります。M&Aにお

いては、実績が積み上がる低温物流事業の経験値を組織として活用していきます。

ターゲットの選定にあたっては、投資回収だけでなく、既存事業とのシナジーに加え、品質、顧客重視の姿勢など、当社の企業理念と買収先の社風がマッチしているかを重視し、買収先の経営者とも綿密にコミュニケーションをとりながら、円滑なPMI※につなげられるようにしています。

※PMI (Post Merger Integration)：M&A後の統合プロセス

海外人財 ▶P.52

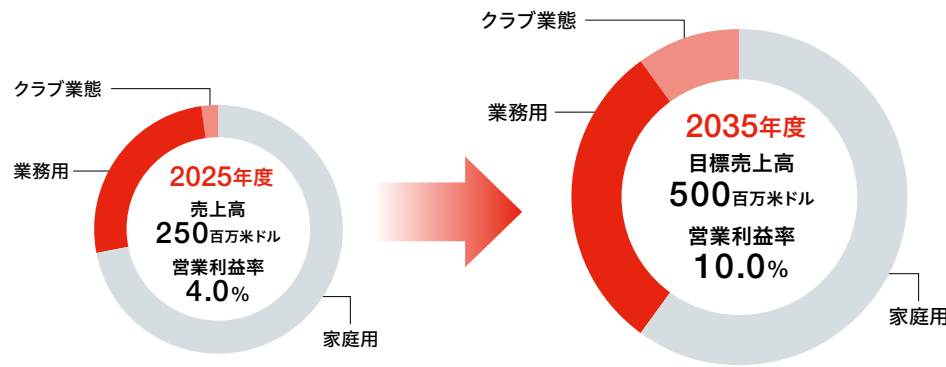
グローバルガバナンス ▶P.91

海外戦略

食品事業

チャネル拡大の核となる投資戦略で長期的成長を図る

北米ではアジア系人口の増加に伴い、アジアの食文化への関心・需要が高まっています。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（以下、イノバジアン社）を買収しました。米国の生活者がイメージする「アジアンフーズ」を的確に捉え、親しみのあるネーミング・味付けにより顧客の支持を獲得、販売規模を拡大し、事業成長を実現してきました。これらの取り組みにより、買収前は約43億円だった売上を2018年度には約130億円、2024年度は約373億円まで伸長させました。今後の成長に向けて、家庭用を中心とした売上構造からクラブ業態・業務用を強化することで、販売チャネルの拡大を図っていきます。



販売チャネルの拡大

現在は主要な大手量販店への商品導入は実現できていますが、さらなる売上成長に向けて、販売チャネルの拡大を推進します。

具体的には、クラブ業態および業務用のデリカ惣菜向けです。クラブ業態は冷凍食品の取り扱い拡大が進んでおり、拡販余地が大きい市場と認識しています。大手会員制クラブでは、アジアンフーズの取り扱い商品数が年々増加している傾向にあります。現在は期間やエリアを限定した商品の導入にとどまっていますが、顧客ニーズに即した提案を継続することで、定番商品としての採用、売上拡大につなげていきます。

また、デリカ惣菜向けでは、コロナ収束後の市場環境変化によりバックヤード調理を必要としないパック済み製品の需要が増えています。顧客が求める包装形態に対応する多規格化を推進し取り扱いの拡大を図ります。

私たちの強み

イノバジアン・クイジーン社の強みは、“人財”、“製品の品質”、“営業・マーケティング力”、そして顧客に寄り添い続ける姿勢にあります。1999年の創業以来、私たちは冷凍食品業界全体で強固な信頼関係を築いており、この関係性は今後も着実に拡大していきます。私たちの柔軟性と創造力は、競争優位の源泉です。現在のOEMモデルでは価格競争力で必ずしも低価格を実現できるわけではありませんが、私たちの商品開発力や顧客ニーズに応じた柔軟な対応力に対しては多くのお客様から高い評価をいただいています。自社工場の設立により、長期的な成長ポテンシャルは大きく広がります。リテール、マス、クラブ、フードサービスといった主要チャネルすべてにおいて存在感を高め、北米におけるアジアンフーズのリーディングカンパニーを目指します。また、2035年を目安に売上高5億ドル超、営業利益率10%以上の達成を目指すとともに、米国において働きがいのある食品企業として評価され続ける企業でありたいと考えています。

InnovAsian Cuisine
Enterprises Inc.
CEO/President
Joe Kent



自社工場を核とした“メーカー型”への転換による持続的成長戦略

販売チャネルの拡大や商品カテゴリーの成長に伴い、生産供給体制の強化が重要となっています。このため、自社工場を新設し、メーカー型モデルへの転換を推進します。新工場は2028年の稼働開始を予定しており、生産品目はアジアンフーズカテゴリー全般を対象とし、自営生産能力はおよそ3倍となる見込みです。稼働4年目以降にはフル稼働に近い状態を想定しており、新工場での製造利益とイノバジアン社の販売利益を合わせた営業利益率は10%以上を見込んでいます。自営工場の保有により、イノバジアン社の商品開発力や顧客対応力に加え、日本で培った技術を活かした高品質・高効率な生産体制を構築します。さらに、ニチレイの生産性改善手法を取り入れ、NISA立ち上げ時の成功モデルを横展開することで早期の安定稼働と収益性の高い事業運営を実現し、メーカー型モデルへの進化を図っていきます。

海外戦略

低温物流

各エリアの着実な成長とグローバル網を視野に、長期的成長を約束する

既存事業との親和性を軸にした欧州エリアにおける連続的なM&Aの実施により、着実にビジネスを拡大してきました。主要港湾をカバーする冷蔵倉庫機能と海上輸送からドレージ・通関、輸配送機能の融合により、日本でも強みとなっているワンストップサービスを提供しています。欧州でのM&Aナレッジを活かし、ASEANにおいても現地パートナーとの業務提携を推進、事業を拡大しています。さらに、グローバル視点で新たな事業の広がりを視野に、例えばASEANから日本への一貫物流網の構築などを検討しています。

大切にしていること

One Team Principles

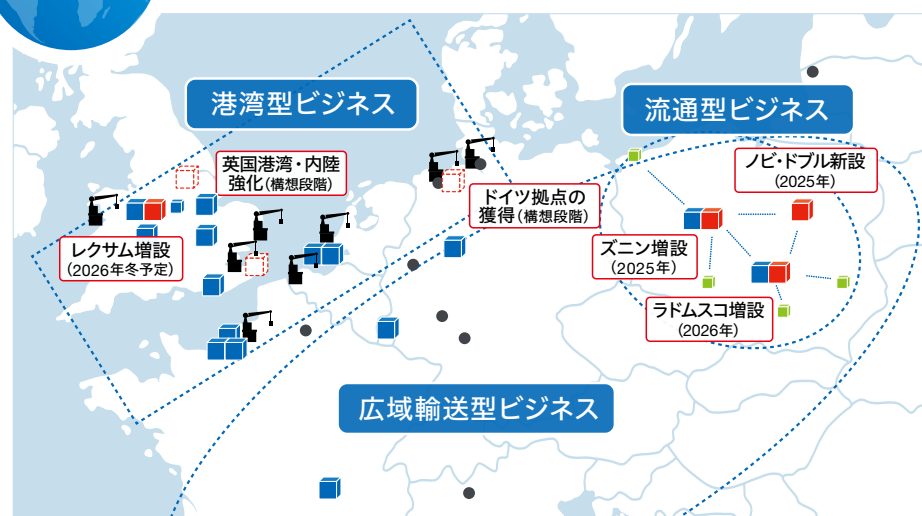
1. Leadership Remains Local — 日常業務のリーダーシップは各MD※に
2. Agile Communication — スピーディーなコミュニケーションを
3. Shared Goals — 共通のゴール「欧州事業の成長」のために

※ Managing Director

Nichirei Holding Holland B.V. (NHH) の新 COO
Falko Thomas


欧州の取り組み

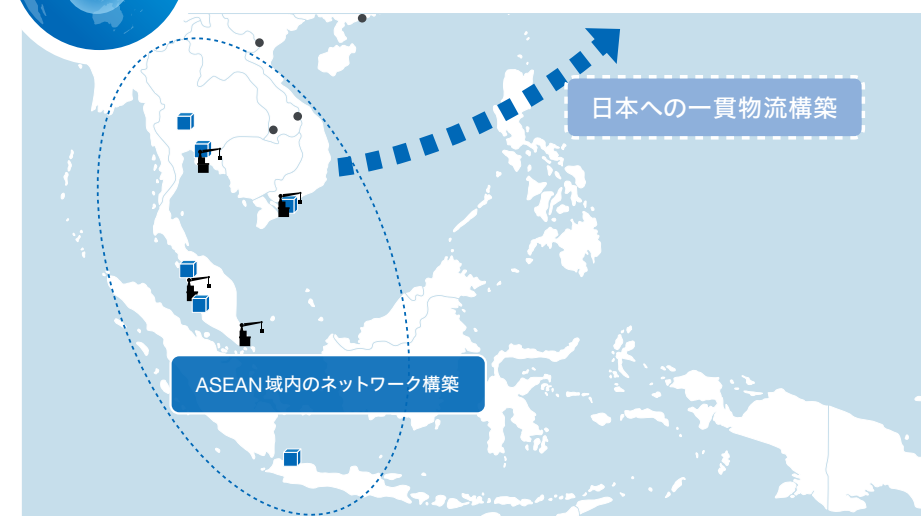
主要港湾
 自社拠点(既存)
 自社拠点(新増設)
 拠点構想
 他社拠点
 支店・営業所



欧州事業では、輸配送中心の収益構造から、保管機能を強化したバランス型への転換を進めています。英国での買収やポーランドでの新増設により、保管売上比率は29.1%から35.8%へ拡大し、保管能力も継続的に増強しています。港湾におけるワンストップサービスと広域輸送を組み合わせ、海上輸送から通関・保管・域内配送まで一貫提供。さらに、ポーランドを中心に拠点最適化を進め、効率性と柔軟性を兼ね備えたネットワークを構築し、収益性の向上を図っています。

ASEANの取り組み

主要港湾
 自社拠点(既存)
 支店・営業所

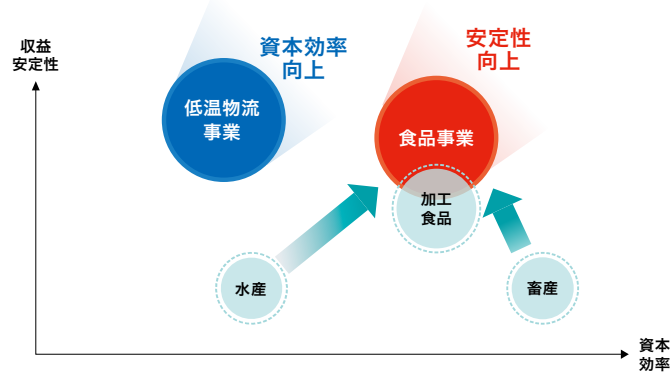


ASEAN事業では、拠点新設やM&Aを通じて冷蔵倉庫キャパシティを拡大、高品質なコールドチェーンの提供に加え、タイ・マレーシア・ベトナムを軸に拠点を結び、クロスボーダーの一貫物流ネットワークを構築していきます。2026年にはASEAN最大の市場といわれるインドネシアに初進出。これにより冷蔵倉庫キャパシティは2020年の7万トンから2026年には39万トン、ASEAN域内第2位(当社推計)のポジションへ到達する見通しであり、今後の中長期的な成長を目指します。

事業ポートフォリオ

当社の事業ポートフォリオは、成長性・収益性・安定性の観点から、食品事業と低温物流事業に資源配分を集中し、一定の成果を実現してきました。食品事業は、低温物流事業にとってベースカーゴとなっており、国内シェアNo.1の両事業のシナジー発揮に向けた取り組みを強く推進しています。

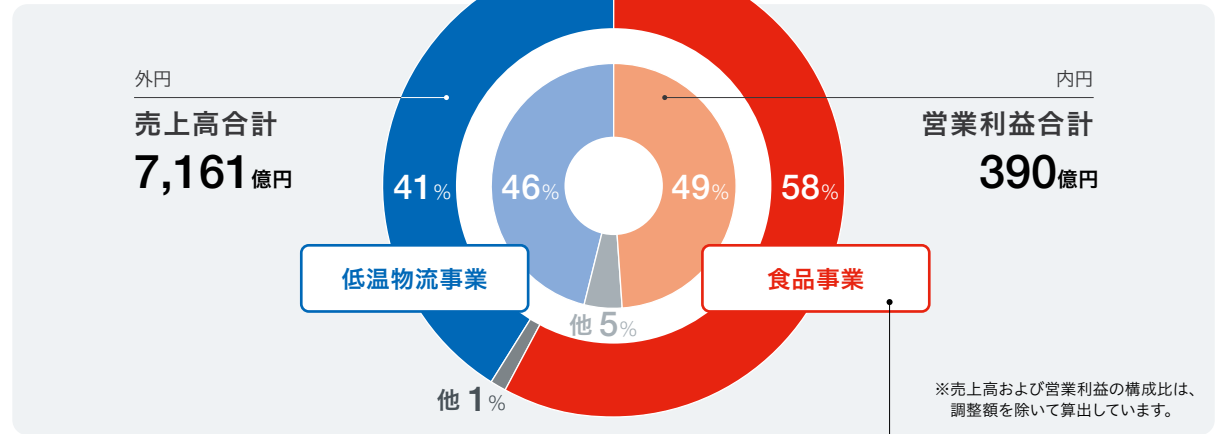
2事業が目指す方向性



	強み	課題
食品	売上成長・高い資本効率 - 需要の強いマーケットの中で持続成長が期待できる - 差別化できる商品開発力 - 高い資本効率 - 素材から完成品まで、広範囲の加工度をカバー	ボラティリティ 海外からの生産や仕入割合が高く、原料高や為替など、外部環境の影響を受けやすい
低温物流	収益の安定性 - 国内・海外で一定の物量があり、安定成長を継続 - 設備資本が競争優位の源泉であり、参入障壁が高い - 変動コストの割合が小さい	資本効率・投資回収の即効性 初期投資負担が大きく、投資回収期間が長い

加工食品事業と水産・畜産事業の統合・構造改革を通じて、事業ポートフォリオの最適化を推進しています。事業間連携による効率化や低収益領域の見直しを進めた結果、食品事業の収益安定性と資本効率が向上し、事業価値の向上につながっています。

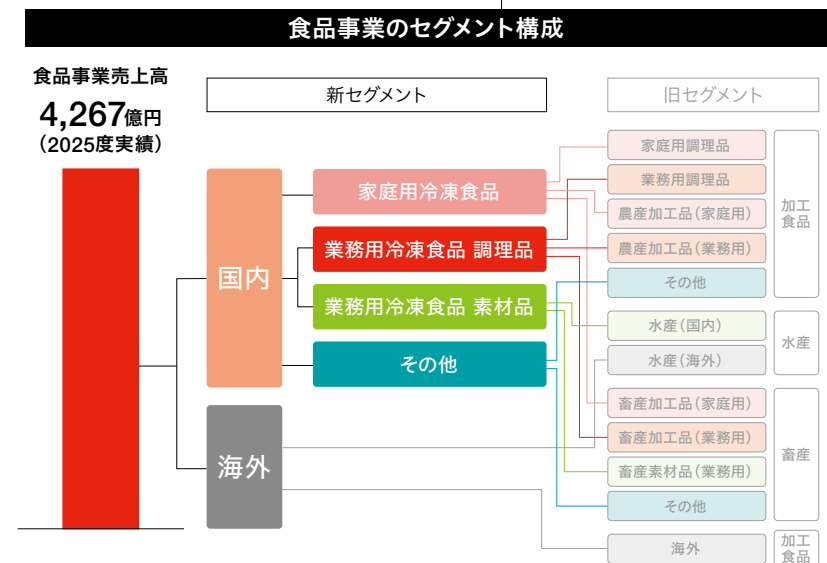
売上高・営業利益構成（2025年度）



食品事業統合に伴うセグメント整理

調達から販売までのすべての機能を活かしていくため、加工食品事業と水産・畜産事業を統合しました。この食品事業統合に伴い、販売エリアや加工度別での収益管理を強化できるよう整理し、類似したセグメントを集約しています。

家庭用冷凍食品には個人消費者向けの商品をまとめ、業務用冷凍食品は調理品と素材品に分かれます。素材品は水産・畜産品といった原材料品が入ります。



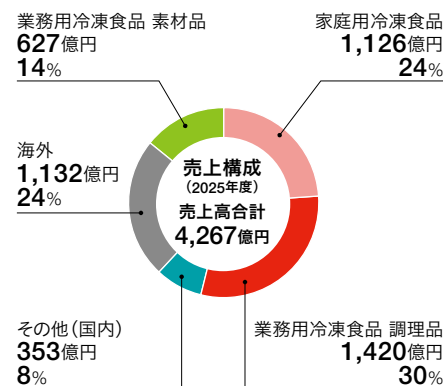


事業ポートフォリオ

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

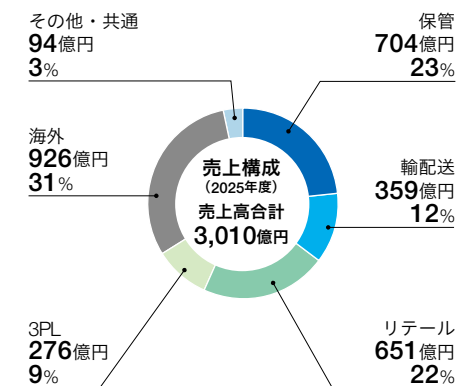
総資産	2,437 億円
グループ会社	国内10社、海外18社
食品生産工場	25 拠点 (国内: 16 拠点 / 海外: 9 拠点)
主なカテゴリー・商品	[加工食品] 米飯類、チキン加工品、冷凍野菜 [水産品] エビ、ホタテなど [畜産品] 国内および輸入の鶏肉・豚肉・牛肉



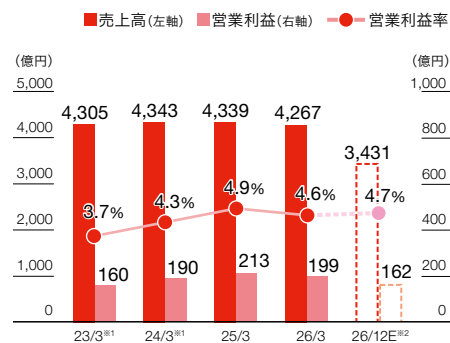
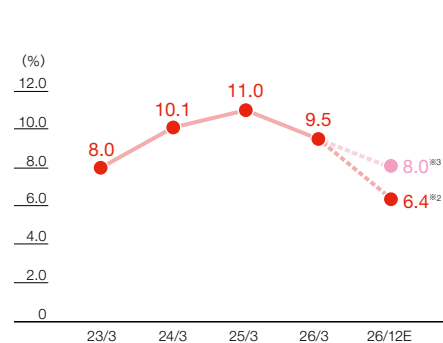
低温物流事業

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.6

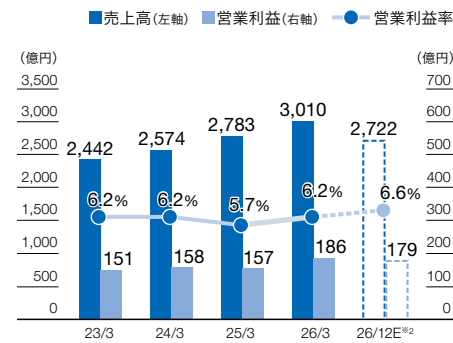
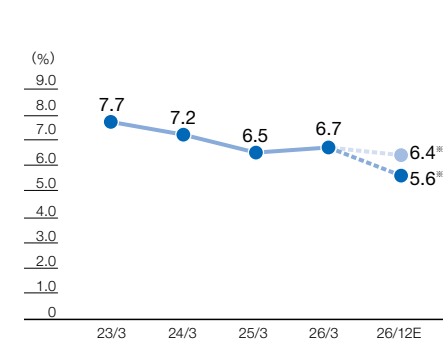
総資産	2,714 億円
グループ会社	国内19社、海外25社
拠点数	223 拠点 国内: 141 拠点 (保管型物流センター (DC): 74、通過型物流センター (TC): 34) 海外: 82 拠点 (欧州55、中国13、タイ3、マレーシア9、ベトナム2)
主な事業	保管事業、輸配送事業、リテール ^{※4} 事業、海外事業、3PL事業、エンジニアリング事業



売上高・営業利益・営業利益率の推移

簡易 ROIC の推移 □ P.19

売上高・営業利益・営業利益率の推移

簡易 ROIC の推移 □ P.19

※1 23/3および24/3は、加工食品、畜産、水産事業の単純合算値を記載 ※2 決算期変更により、国内は2026年4月～12月(9ヵ月)の数値計画となる(国内:2026年4月～12月、海外:2026年1月～12月) ※3 12ヵ月で算出した場合の参考値(国内・海外ともに2026年1月～12月)
※4 リテール: 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

食品事業



株式会社ニチレイ 取締役 上席執行役員(COO[®])
株式会社ニチレイフーズ 代表取締役社長

竹永 雅彦

※COO (Chief Operating Officer) : 最高執行責任者

中期経営計画

「Compass×Growth 2027」の進捗

2025年度は、原材料価格の高騰や為替変動など厳しい事業環境の中、価格改定などの対策を進め、売上は5年連続の増収となりました。一方で、想定を上回る原材料のコスト上昇、海外事業の為替影響があり、収益面では課題を残しました。米飯・チキンを中心とした主力カテゴリーは着実に成長し、「本格炒め炒飯」が家庭用冷凍食品売上No.1を獲得するなど、ブランド力の高さを示す成果が得られています。2026年度は食品事業統合による原材料調達や商品開発における機能連携で、タイの生産工場にて畜産事業の「アマニ鶏[※]」の生産を開始し、家庭用、業務用で販売を進めています。また、海外成長戦略の一環として、北米の新

たな大型自営生産拠点の稼働に向けた準備も行っています。これらの取り組みを通じて、今後のグローバルな事業展開を支える体制を整えています。

※アマニ鶏：「亜麻仁の恵み」シリーズの一つであり、畜産事業が研究を行っている、α-リノレン酸(オメガ3系脂肪酸)を豊富に含むアマニ由来成分を配合した専用飼料で飼育した鶏

差別化要素となる強み

インフレが常態化する社会において、価格と品質価値のバランスが不可欠です。加工食品事業が培ってきた「おいしさの再現力」と、水産・畜産事業が培ってきた「素材調達力」を掛け合わせ、ニチレイらしい競争優位性を強化しています。統合により原材料の特性を踏まえた加工度の選択肢が広がり、用途や購買シーンに応じた柔軟な価格設計で顧客のニーズに応え、加えて品質・技術に裏打ちされた付加価値の創出を通じて収益成長を追求します。一例として、水産事業の良質なえび原料に食品事業の加工技術を掛け合わせることで、手づくり品質を再現したフライ商品へ進化させ、原料販売にとどまらない販路の拡張を実現しています。さらに、ブランド戦略の高度化と技術開発への投資を継続し、多様なニーズに応える商品ポートフォリオの充実を図っていきます。

ROIC向上への取り組み

2025年度より、事業・商品カテゴリー・生産ライン・アイテム単位でROICを可視化する仕組みを導入しました。今後は、この仕組みを活用し、価格、原価、在庫、

投資判断を一体で捉えた経営を実行段階へと進めます。低収益カテゴリーからの撤退や生産再編を含む選択と集中を徹底するとともに、成長領域への投資規律を明確化し、資本効率の改善を図ります。ROICを現場の意思決定に結びつけ、全社で資本効率を高める文化の定着を目指します。



ROIC分析ダッシュボード

「N-FIT 2035」に向けた想い、目指したいこと

食品事業では、「冷凍の力でくらしに笑顔と感動を届けます」という食品事業のビジョンのもと、社会課題の解決と経済的価値の創出に取り組んでまいります。また、統合によって広がった可能性をグローバルな成長へと結びつけるとともに、低温物流事業とのシナジー最大化に向け、前例にとられない新たな手法を取り入れ、失敗を恐れず挑戦する企業風土を醸成し、変化への対応力を磨き続けてまいります。



食品事業

食品事業統合

2026年4月にニチレイフーズとニチレイフレッシュの事業統合が完了しました。北米NFU社^{※1}など先行で施策を進めており、目標を上回る進捗で成果が出始め手応えを感じています。また、従業員の目線を合わせ、新たな企業文化を醸成していくために、企業経営理念の統一や方針説明会も実施しました。それぞれの強みをシナジーとして高度化し持続的な成長を図ります。

統合で
生み出させる
3つの効果

グローバルでの
事業機会の
創出

原材料調達力の
強化による
リスク低減

顧客獲得力の
向上

2026年4月
食品事業統合

2027年度

	統合効果	2026/3 実績	2026/12 計画	2027/12 目標
食品 合計	売上高	+24億円	+47億円	+145億円
	営業利益	+1億円	+5億円	+15億円

※2024年度実績比

「アマニ鶏」の一貫生産で健康ニーズを捉える

GFN社^{※2}では、今期より販売を開始した「亜麻仁の恵み」シリーズの一つである「アマニ鶏」の生産を拡大、さらには飼料から製品までサプライチェーンの一貫設計を行っていきます。「アマニ鶏」は、血液の健康維持・脳機能サポートなど多方面で効果が期待できるとされる、オメガ3系脂肪酸を多く含む亜麻仁を飼料として飼育されています。畜産事業で生み出された「アマニ鶏」を一貫体制工場で安定的に生産し、健康志向の高まりを捉えた付加価値商品の販売拡大につなげます。

水産品に食品事業の技術力を活かし販路拡大

これまで素材品として販売していたえびに食品事業の衣加工技術を加えることで、えびフライの外食など業務用ルートへの導入が進んでいます。また、ホタテには保水加工を活用することで外食、小売向けに販売を強化しています。これら水産品の加工品はグローバルでも需要が高く、北米など販路拡大にも寄与しています。

クロスセルの拡大による顧客獲得力の向上

今まで両事業それぞれで独自の顧客網を築いてきましたが、事業統合によりクロスセルで互いの販路に提案ができるようになりました。一方、特に素材品などは専門的な商品知識が必要のため、勉強会を開催するなど営業部員の知識向上も進めています。このクロスセルの拡大で、顧客にとっては新たな分野の商品提案でビジネス拡大につながり、当社にとっても売上拡大に寄与しています。

水産・畜産事業のノウハウ・知見を活かした安定調達

気候変動や疾病などの要因から原材料の安定調達は課題の一つです。水産・畜産事業では、おいしさ・健康・環境への配慮などニチレイの価値観に共感いただけるサプライヤーと密にコミュニケーションを図ることで関係構築に努め、調達力を向上させてきました。この素材調達力が、チキンをはじめとした加工食品の原材料においても安定調達に一層活かされていきます。

文化醸成

あらためて統合の狙い・目指す姿の共有を通し新たな風土醸成の第一歩とすることを目的に方針説明会・懇親会を開催しました。当日は両社社長によるトークセッションや、懇親会ではテーブル対抗ニチレイクイズなど、全員が積極的に参加できる会となりました。



低温物流事業



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

盛合 洋行

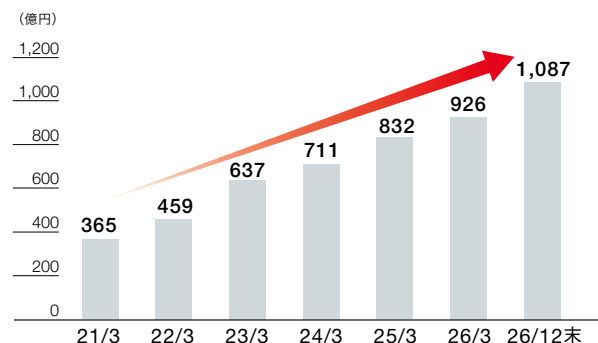
中期経営計画

「Compass×Growth 2027」の進捗

国内事業は、冷凍食品物流プラットフォームの拡大や、「SULS」(サルス)や「NL+LiNK」(エヌエルリンク)といった輸配送網の拡充により、増益となりました。加えて、R&Dセンターの本格稼働など業務革新への取り組みも進展しました。海外事業は、ポーランド・タイでの拠点新增設、マレーシアでの企業買収などにより、海外事業売上高は900億円を超えましたが、新增設拠点の稼働遅れや、買収費用の増加により、減益となりました。全体では中期経営計画初年度の目標に届きませんでしたが、海外での新增設拠点と買収後の事業の早期安定稼働に注力するとともに、国内での持続的

成長に向けた事業基盤の拡充と収益力強化を推し進めることで、中期経営計画2年目以降はさらなる事業成長を目指してまいります。

海外売上高推移



差別化要素となる強み

私たちは、国内No.1、海外No.6の冷凍・冷蔵保管能力、各拠点を結ぶ輸配送ネットワークと、それを支えるパートナー企業との協働体制といった事業基盤に加えて、川上から川下までサプライチェーンのすべてを網羅する顧客基盤を有しており、顧客のニーズに合わせて、他社アセットも活用しながら物流全体をコントロールできることが強みです。物流業界を取り巻く環境が厳しさを増していく中で、今年からは、国内で特定荷主に対して物流統括管理者の選任が義務づけられ、荷主の立場でも物流の改善や効率化を求められるようになりました。私たちは、これを機会と捉え、これまでに培っ

たノウハウを武器に、お客様に対してこれまで以上の価値を提供していきたいと考えています。

ROIC向上への取り組み

国内は、保管・輸配送の基幹拠点への投資による機能強化、他社アセット活用による基盤拡充など、収益性と投資回収を見極めたうえで最適な投資スキームを選択することで、収益拡大と資本効率向上を図ります。海外では、積極的な拠点投資やM&Aの実行により、収益を伴う事業成長のスピードをさらに加速させるとともに、拠点や会社間の連携を強化し、ワンストップサービスの収益性をさらに高めることで、資本効率の向上につなげます。

「N-FIT 2035」に向けた想い、目指したいこと

ミッションをニチレイグループで統一したように、食からひろがる幸せを未来につないでいくためには、創立から80年間、私たちがこれまで個々に築いてきた事業戦略を、ニチレイグループの総力として結集することが必要です。グループ一丸となって事業シナジーの追求や社会課題の解決に取り組むとともに、ロジグループとして、これまで以上にお客様の「利用体験価値」の向上や「選ばれつづける仕事。」の体現に取り組んでまいります。

食品事業 × 低温物流事業 対談

新たな企業経営理念のもと、 両事業のシナジー 発揮を誓う

さらなる収益拡大に向け、ニチレイグループはグループシナジーを戦略的に創出するフェーズへと移行しています。

その鍵を握る食品事業と低温物流事業のシナジー発揮や各事業の今後の成長について、両事業の責任者が語りました。

食品事業と低温物流事業との シナジー発揮に関し、 まず知っていただきたいこと

■竹永 両事業の関係性やシナジーの発揮について、まず、私たちの歩みを知っていただく必要があります。当社は冷凍冷蔵倉庫が祖業の一つであり、加えて水産品の仕入・販売にも着手。時を経て冷凍食品事業が誕生しました。素材と「冷力」の可能性を追い求める会社であったからこそ、冷凍食品事業を発展させることができたのです。低温物流の機能や、それに支えられた冷凍食品は、これまで多くの社会課題を解決しながら成長を



取締役上席執行役員(COO)
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(COO)
株式会社ニチレイロジグループ本社
代表取締役社長
盛合 洋行



食品事業×低温物流事業対談

続けてきました。低温物流と冷凍食品は切っても切れない関係であり、それこそが両事業のシナジーの原点だということです。

■**盛合** まさに、それぞれの事業活動のすべてがシナジーに結びつきます。

ニチレイフーズ(以下、フーズ)はニチレイロジグループ(以下、ロジグループ)にとって物流業界の言葉で言えば「ベースカーゴ」を担っています。全国に配送するフーズの荷物が一定規模あることで、日本を網羅する物流網を効率的に構築していくことができます。これらの両事業の関係性をさらに進化させることで、新たなシナジーを生み出すことができると確信しています。

■**竹永** 現在の国内事業において、「調達から生産・商

品開発・販売・物流までのフードバリューチェーン」を持つことは最大の強みです。低温物流までのサプライチェーンが、食品事業を展開するうえでの大きな強みとなっていることは間違いありません。今後はいよいよ、両事業のさらなるシナジーを存分に追求し、戦略的にグループとしての価値を高めていくフェーズに移行することとなります。

シナジーによって培われた現在のプレゼンス、これから発揮すべき競争優位性

■**盛合** これまでのロジグループの進化についてお話しします。竹永さんの話にもありましたが、祖業が冷凍冷蔵倉庫ということもあり、ハードとしての冷蔵倉庫設備はロジグループにとって事業インフラと言えます。これをベースとしたうえで、次に着手したのは冷蔵倉庫設備を中心とした輸配送網の整備でした。冷蔵倉庫設備と、輸配送網がうまくコントロールできるようになったことで、2000年代になると、低温物流のトータルソリューションを提供するような3PL※事業の展開が始まります。ハードの機能に加え、物流全体をコントロールするためのノウハウが蓄積され、ソフトの部分で価値を発揮するビジネスへと進化を遂げたこととなります。フーズはもとより、多様な業態のお客様へのサービス提供で蓄積された知見やノウハウが、ロジグループの進化を支えることとなりました。

■**竹永** フーズの成長は、ロジグループの進化に支えら

れています。大量調理や安定供給といった冷凍食品への基本ニーズに加え、近年は気候変動の深刻化や世界的な食糧不足により冷凍食品への注目度は高まり、食品事業が担うべきお客様のニーズは広域化、高度化しつつあります。ロジグループの低温物流機能なしでは、こうしたニーズには応えられません。両社の知見を重ね合わせることで、食品業界において、さらに大きな競争優位性を発揮できるはずだと。

■**盛合** フーズとロジグループのシナジーとして大きな効果が期待できることの一つに、冷蔵倉庫と食品工場の連携強化があります。船橋と高槻については両社の拠点が隣接しており、生産した商品をすぐに冷蔵倉庫に納入できることによる物流の効率化は、容易に真似できない競争優位性となっています。このように拠点が隣接することによるシナジーは明白であり、今後の拠点設計や投資に際しては、両社のシナジー発揮を見据えた形で行っていくことになるでしょう。

※3PL (3rd Party Logistics) : サードパーティ・ロジスティクス。顧客企業に代わって最も効率的な物流戦略の企画立案や物流システムの構築を提案し、それを包括的に受託し、実行するビジネス

両社の強みを活用し合う、海外展開でのシナジー創出

■**竹永** 海外事業でのシナジー発揮については今後の大きな課題の一つです。フーズではこれまで、米国のほか、アジアなどで事業展開を図ってきました。米国では、2012年に買収したイノバジアン・クイジーン社が地域の



食品事業×低温物流事業対談

マーケットニーズを捉えています。一方で、欧州およびアジアについては現時点で本格的な事業展開には至っておらず、今後の成長余地が大きいエリアと認識しています。そのため、これら地域への進出にあたっては、すでにグローバルな物流網を構築しているロジグループの知見・機能を活用しながら、効率的な展開体制の構築を図っていきたくと考えています。

ロジグループは海外企業のM&Aでも抱負な実績があり、そのノウハウは食品事業においても有益と思っています。

■**盛合** 欧州では1988年から事業進出し、現在では欧州全域をカバーする物流網を構築していますが、一部の地域ではマーケットの成熟化が起きているように思われます。フーズの商品を欧州の物流網にて展開することで、ロジグループにとっても、地域の物流網の活性化を引き起こすようなシナジー発揮が可能であると考えています。

ASEAN諸国については、まだまだ冷凍食品は普及途上にありますが、今後スーパーマーケットなどの、いわゆるモダントレード（企業資本での経営）の小売業が広がってくると、冷凍食品に対するニーズも拡大していくものと思われ、国内と同じようなフーズとのシナジー発揮ができるのではないかと期待を寄せています。一方、米国にはグローバル展開する巨大企業もあり、物流網の整備のための投資に注力するよりは、国内で培った3PL機能を展開していくこと、さらにフーズの北米子会社を物流面で支える展開が考えられます。

未来を見据えたシナジー発揮のために 取り組むべきこと

■**盛合** 特に、国内では人口減少が加速していく中で、物流サービスの高度化を図りながらも、人手不足となる部分を自動化や機械化で補っていく必要があります。そのプロセスを進めるうえで鍵を握るのはデータの活用です。この部分では、フーズとロジグループが協力し合うことが重要です。可能な範囲でそれぞれのデータを持ち寄り、両社で構築すべきサプライチェーンをデータドリブンで進めていくべきだと思います。

■**竹永** 同感です。冷蔵倉庫と食品工場の間で、まだまだ情報としてつながっていないところもあります。まずは、ニチレイグループとして何がベストシナリオなのかを、両社で膝を突き合わせて議論することが必要です。事業に直接関わる部分以外でも、電力の共有や再生可能エネルギーの活用など、さまざまな分野で協力し合うことも、すでに始まっています。また、2026年4月にニチレイグループは企業経営理念を刷新し、グループ一丸で進む方向性を明確にしました。これを機に、グループ全体として意識を大きく変えていく必要があると感じています。

■**盛合** これまで工場から販売に至るまでの物流領域において、データを蓄積・活用しながら最適化を進めてきました。今後はその対象をさらに川上へ広げ、原材料調達から生産に至るプロセスまでをデータで可視化できれば、より効率的な生産計画や原価管理につなげて



いけると考えています。こうした仕組みを高度化することで、将来的にはグループ内にとどまらず、お客様にも展開可能な新たなビジネスモデルへ発展する可能性もあります。食品事業との連携を通じて、物流の枠を超えた新たな価値を創出できる点こそ、当社グループならではの強みだと捉えています。

■**竹永** 世界情勢を含め、食を取り巻く事業環境が目まぐるしく変わっていく中で、やはり食のサプライチェーンの重要な担い手であるニチレイグループには大きな社会的責任があります。

食品事業と低温物流事業を担う両社がシナジーを発揮し、唯一無二の価値を創出し続けることができれば、ニチレイグループはより強い会社になれるはずです。



事業を通じた社会課題の解決

食品事業

業務用冷凍食品で、人手不足と食品ロスの解決に貢献

ニチレイフーズの業務用冷凍食品は、素材から完成品までを網羅したラインアップを提供。飲食店だけでなく、小売店の惣菜、学校や福祉施設の給食向けなどで、調理業務の負担軽減に貢献しています。

生活者を取り巻く環境

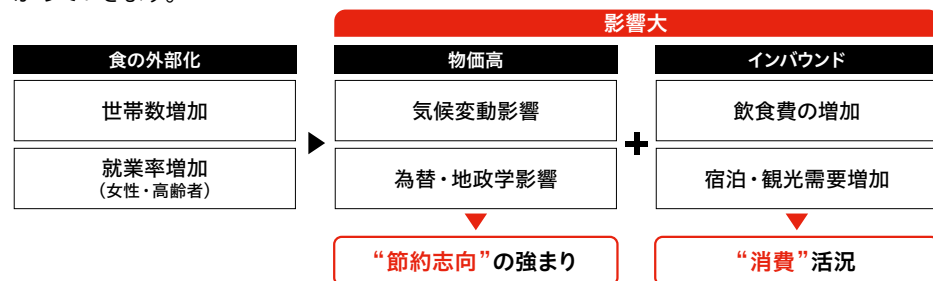
食の外部化やインバウンド需要などにより消費環境が大きく変化

女性や高齢者の就業率の高まりをはじめ、世帯の少人数化・単身世帯の増加を背景に「食の外部化」が進行しています。惣菜や外食の利用頻度は日常化し、利便性へのニーズが高まっています。インバウンド需要は短期的な変動要因を含みながらも、中長期的には成長し、宿泊や観光需要、飲食利用は増加が見込まれています。また、生活者の行動変化によって、外食は前年度を超えて伸長し、ファストフード業態やファミリーレストラン業態を中心に好調に推移しています。

業務用市場の課題

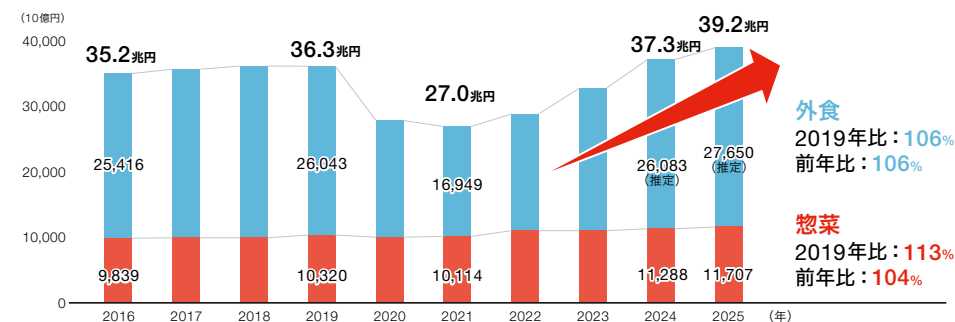
人手不足の深刻化がさまざまな課題の発生につながる

小売や外食などの業態では、人手不足の深刻化を筆頭にさまざまな課題が山積しています。人手不足は、品揃えや提供時間に大きく影響し、食材費や人件費の高騰は、メニュー売価や店舗の業績に影響を及ぼしています。また、気候変動などによる食材調達不安定化により、新たな産地や代替食材を探さなければならないなど、負担を増加させています。さらに、賞味期限が短い食材の需要予測が外れた際には、食品ロスと利益の圧迫につながっていきます。



市場規模の推移

惣菜・外食市場は、「食の外部化」の進行によって拡大傾向で、コロナ禍前の2019年と比較しても外食は106%、惣菜は113%と増加しています。



※惣菜：スーパーマーケット・コンビニエンスストア・路面店・百貨店ほか
※出所：外食（一社）日本フードサービス協会）、惣菜（一社）日本惣菜協会）
※2024年と2025年の外食市場規模はニチレイフーズ推定値

業務用商品の特徴



業務用商品

<https://www.nichireifoods.co.jp/business/#business-category>

ニチレイフーズの冷凍食品は、売上高の54%が小売店の惣菜向けや、飲食店、学校給食、福祉給食向けなどの業務用商品です。これらのバックヤードや、調理場などで広く活用されています。商品数は、1,000品以上をラインアップ。主軸であるチキンや米飯に加え、冷凍野菜や春巻の売上高比率が高く、中食・惣菜に向けた商品が多数を占めるのが特徴です。



事業を通じた社会課題の解決：食品事業

業務用商品を活用するメリット

- ▶ 下準備や調理時間を短縮し、人員を他業務へ活用できる。
- ▶ オペレーション簡素化により、調理の経験値に左右されず、安定した品質で提供できる。
- ▶ 使う分だけ使用可能なため、食品ロスの削減にも貢献できる。
- ▶ 鉄やカルシウムなどを付加した商品により、不足しがちな栄養素を補える。
- ▶ 価格変動幅が大きい生鮮品と比べ、年間を通じて安定した価格と供給を維持できる。

課題解決に向けた取り組み

「加工度のグラデーション」によって、課題解決と価値向上へ

ニチレイフーズでは、深刻化する人手不足の解決策として、調理工程の各フェーズに合わせた「加工度のグラデーション」でさまざまな業務用商品を提供しています。

野菜や肉、魚などの素材から、下ごしらえ済み商品、衣付けなど味付け済みの半加工品、油調・焼き調理済み商品、自然解凍でそのまま食べられる商品まで、調理工程ごとに加工度別価値を提供しています。当社の差別化技術によって、各業態での利便性や商品に適した設計を行い、人手不足の軽減に貢献しています。

その調理オペレーション効率化による人手不足の軽減をかなえながら、差別化を図りたいという需要に応えた商品が、「お店で炒めるベースチャーハン」です。どんな味付けにも適合する下味調理済みで、独自の加工技術により、冷凍の

まま炒めても本格食感が実現できる商品です。調理時にお好みで具材や調味料を加えることで、店舗独自のアレンジが可能になり、顧客の価値向上に寄与する商品として、高い評価をいただいています。



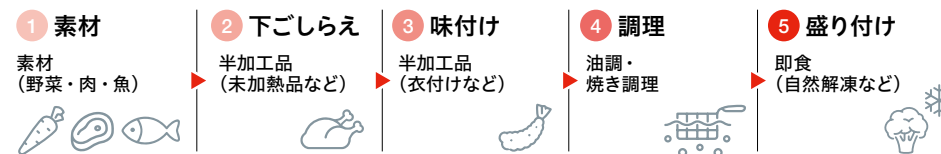
調理工程の各フェーズに「加工度のグラデーション」の価値を提供

— 各業態で手づくりからの冷凍化を推進し、人手不足軽減を目指す —

業務用各業態



手づくりからの冷凍化推進



事例：(株)ハイデイ日高

「熱烈中華食堂日高屋」を展開する(株)ハイデイ日高では、おつまみメニューにニチレイフーズの業務用商品を活用いただいています。オーダーごとで調理ができるため、廃棄ロス抑制につながっているとの声をいただいています。また、人手不足の中でも、規定時間揚げるだけで完成するため、つくり手を選ばず、安定した品質でスムーズな提供に貢献しています。



ニチレポ(業務用商品の活用事例紹介)

<https://www.nichireifoods.co.jp/business/nichirepo/>

今後の展望

お客様の課題を解決し、未来の食を支えていきます

「食の外部化」をはじめ、人手不足や健康意識の高まりなどから、業務用業態を取り巻く環境は大きく変化しています。冷凍食品は、長期保存が可能で必要な分だけ使えることから、次の100年を担う食品として期待されています。

2026年4月に、水産・畜産事業と加工食品事業が食品事業として統合し、サプライチェーンの上流にあたる素材から加工食品までを、広く活かせるようになりました。おいしさや栄養バランスの両立だけでなく、調理工程の各フェーズで、「加工度のグラデーション」による価値をさらに高め、社会課題である人手不足の軽減や食品ロスの削減に貢献していきます。



事業を通じた社会課題の解決

低温物流事業

NL+LiNK

—日本の食生活のバリューチェーンを未来へつなぐ—

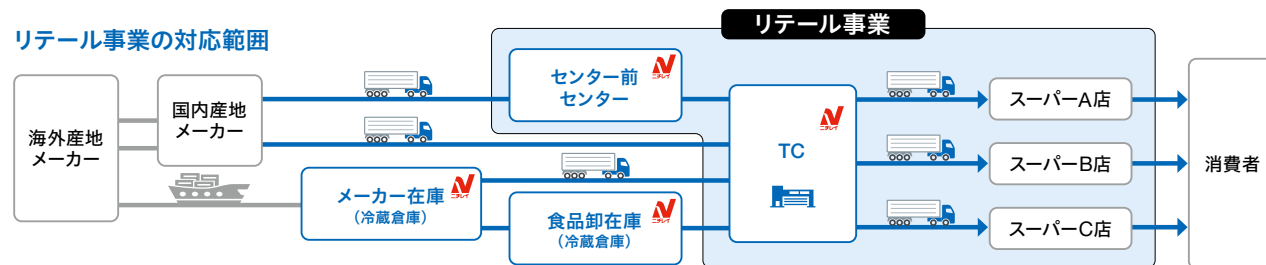
「NL+LiNK」(エヌエルリンク)は、リテール事業の一部で、複数のTCをつなぐ次世代の食品物流プラットフォーム。
24時間365日、高度で効率的な拠点間輸送によって日本の食生活を支えています。

リテール事業とは

リテール事業とは、スーパーマーケットなどの小売業者を対象とした在庫を持たない低温物流サービスで、約30拠点のTC(Transfer Center、通過型物流センター)で、生鮮三品※や日配品などのチルド食品を中心にベンダーから入荷される商品を仕分けし、小売業者の各店舗へ出荷する事業です。

※生鮮三品：青果・精肉・鮮魚の3つを指す

リテール事業の対応範囲



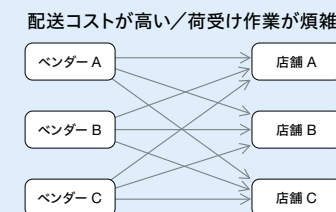
この事業は、1980年代頃、「1日何十台ものトラックが店舗に到着し、そのたびに荷受け対応が発生し車の騒音も気になる」という小売業者の実情を受け、「少しでも小売業者の環境を良くしたい」という当社の想いで始まりました。当社側も夜間に冷やすだけだった倉庫を方面別の仕分け場所や作業に充てることができれば、効率的に倉庫運営できるメリットがありました。在庫を持たないビジネスモデルは「儲からない」と業界としても注目されることがありませんでしたが、リテール事業は今では当たり前前に存在するビジネスとなっています。

そのリテール事業をベンダー側へ応用させたビジネスが「NL+LiNK」です。

「NL+LiNK」とは

ベンダーが当社あるいは連携している他社のTC1カ所にまとめて納品を行えば、当社が店舗別仕分けと最終納品する他のTCに転送する拠点間輸送サービスです。ベンダー側の車両手配のコスト低減や、車両手配できなかったエリアへ商品を届けられることができるため、取引機会の増加にも貢献します。

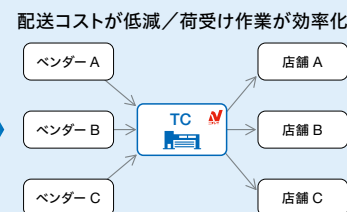
従来の配送



ベンダー（メーカー）20社と小売店（お届け先になる店舗）50店の組み合わせで考えると…

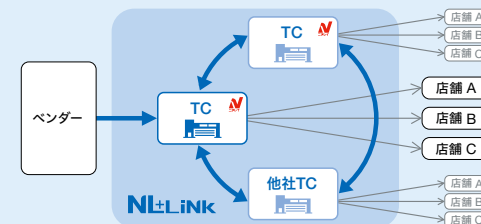
積み下ろし回数1,000回

リテール事業の展開



積み下ろし回数70回

「NL+LiNK」への進化



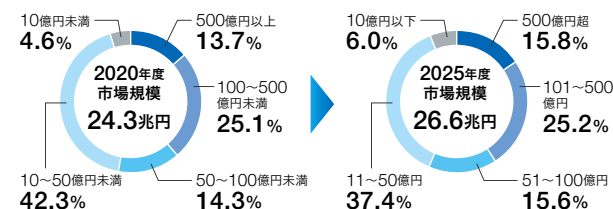
ベンダーの納品は1カ所でOK

スーパーマーケットの市場環境

小売市場は集約が加速し
持続可能な物流の構築が課題に

小売市場のうちスーパーマーケットの市場規模は、2020年の24.3兆円から、2025年には26.6兆円※へと拡大しています。その一方で業界再編が進行し、安定的な商品供給を維持するため、小売業者側は物流機能の再検討を迫られる環境にあり、当社のリテール事業と「NL+LiNK」は、日本の食のバリューチェーンを支えるインフラの一役としてその需要はますます高まっています。

スーパーマーケットの市場規模と売上規模別企業分布※



※出所：(一社)全国スーパーマーケット協会「2021年版 スーパーマーケット白書」「2025年版 スーパーマーケット白書」

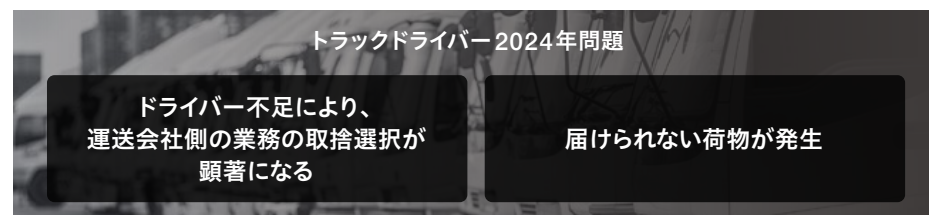


事業を通じた社会課題の解決：低温物流事業

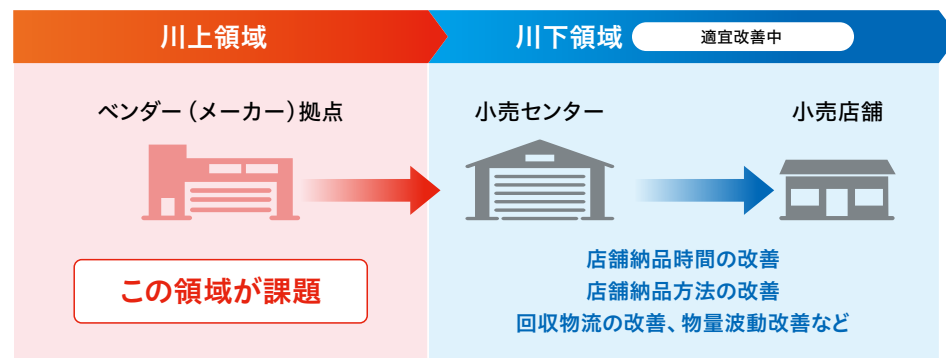
社会課題

「トラックドライバー2024年問題」はさらに深刻に

「トラックドライバー2024年問題」は、継続している重要課題です。乗務員の高齢化とドライバー不足によって、運送会社側が採算性や効率性を重視しなければならず、業務の取捨選択がより顕著になってきています。その結果、非効率な配送は敬遠され、これまで対応可能だった荷物が届けられない状況も生まれています。解決策は、乗務員1人当たりの生産性をいかに高めるかであり、具体的には乗務員の運転以外の業務（荷下ろし作業など）の削減と、車両の回転率および車両積載効率の向上が必要です。一方で、小売業者側のバイヤーがベンダーの商品を入手したいと考えた時、物流網が確保できず店舗での販売を諦めるケースも出てきており、日本の多様な食文化の維持にも影響を及ぼしています。



小売物流の現状



課題解決に向けた取り組み

物流業界が抱える課題解決と持続可能な物流網を構築

当社は、「トラックドライバー2024年問題」やベンダーの納品効率の向上へ寄与することを目的に、「NL+LiNK」を構築し、リテール事業の対象範囲を川下領域から川上領域にまで広げました。

これにより、トラックの積載効率を高め、配送便数や荷受け回数を削減し、CO₂排出量の削減にも貢献しています。

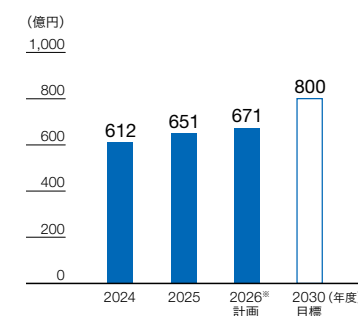
当社が「NL+LiNK」を行えるのは、TCという倉庫運営機能と輸配送をコントロールする機能を両方持っているためです。倉庫を運営すればベンダーからTCに納品される荷受け可能な時間帯をより広げることができ、トラックの積載率を上げられます。また、ベンダーから納品された商品を専用台車に方面別に仕分けしてから次のTCへ移動させるため、荷下ろし先での作業時間がほぼ発生しません。そのため時間のコントロールをより柔軟にできるようになっています。

今後の展望

サービス提供エリアを拡充し、
リテール事業全体で2030年に売上高800億円を目指す

「NL+LiNK」は現在、約600社のベンダーが利用するサービスへと成長しています。小売業界の再編加速によって、小売側バイヤーがベンダーに対して本サービスを紹介するケースや物流網を確保できない他社の物流事業者からの相談も出ており、「NL+LiNK」は物流制約によって取引機会が失われることを防ぐ役割も果たしています。今後は、「NL+LiNK」の認知向上とTC間の路線拡充を行い、2030年には「NL+LiNK」を含めたリテール事業全体で800億円規模の事業へと拡大させていきます。

リテール事業全体の売上高



※2026年度は当社は変則決算であり国内は9ヵ月間を会計期間としますが、掲載数字は12ヵ月間で換算した計画です。



無形資産

人財戦略メッセージ

人財ポートフォリオの最適化と、
階層・組織を超えた対話を基盤
に、人的資本経営を推進します

執行役員 コーポレートマネジメント本部副本部長
総務部・ダイバーシティ推進部・人事企画部・人事労務部管掌

片岡 恵美

人財を軸にグループ経営戦略の
実現を支える人事体制へ

人的資本経営の浸透により、企業においては、人財は企業価値を生み出す源泉としての資本と捉えられるようになってきました。こうした潮流を踏まえ、人事部門としては、「N-FIT 2035」を実現するための人財ポートフォリオを策定し、目指す姿と現状とのギャップを配置や育成を通じて解消していくことが重要だと考え、主体的に取り組みを進めています。人財を基軸に経営と現場をつなぎ、企業価値向上を後押しすることが人財戦略であり、それを担うのが人事部門なのです。守りから攻めへ、その役割にも変化が求められています。

人財ポートフォリオの重点領域を明確化
——
グループの全体最適を進める組織再編を実施

2024年度に持株会社人事機能を3部署体制へと再編し、それぞれの部署で取り組みを深化させる方式を採用してきました。その結果、部署ごとの役割が明確になり、施策実行スピードの向上など、一定の成果をあげることができました。

一方で、経営戦略の実現に向けては、グループ各社の個別最適にとどまらず、グループ全体を俯瞰した人財戦略を一体的に進めることが一層重要になっています。こうした認識のもと、2026年4月にあらためて組織改編を実施し、複数の管掌に分かれていた人事3部署を

同一の管掌役員のもとに集約しました。これにより、各部署の専門性を活かしながら連携を高め、グループ全体最適の観点から、人財戦略をより機動的かつ一貫して推進できる体制へ移行しました。

また、2026年度には、人財ポートフォリオ上の重点領域として「経営人財」「グローバル人財」「IT・DX人財」の3領域を特定しました。今後は、目指す姿と現状との質的・量的ギャップを捉え、その解消に向けて制度設計の見直しも含めた施策を着実に進めていきます。あわせて、各社は固有課題に主体的に向き合い、持株会社はグループ共通課題の対応に注力するというように役割を明確化し、機能整理を通じて人事部門の生産性を高めていきます。

目指す“北極星”の共有は進んだ一方で、全体最適な人財配置や育成を支えるタレントマネジメントについては、データの蓄積は進んでいるものの、活用の面ではなお高度化の余地があります。今後は、国内外のさらなる人財データ整備を進め、戦略的な配置・育成・登用につなげていきます。

従業員エンゲージメントの結果を重視
——
「対話」の強化を進めるうえで
“翻訳者”として現場と経営の
意識共有を図るミドル層の役割が重要

2023年から従業員エンゲージメントサーベ이를継続

人財戦略メッセージ

しています。サーベイのスコアは、現状を分析し課題に対する施策の実行を進めるうえで宝の山です。2026年度からは新たにグループ共通の課題も設定し、スコア向上に取り組んでまいります。

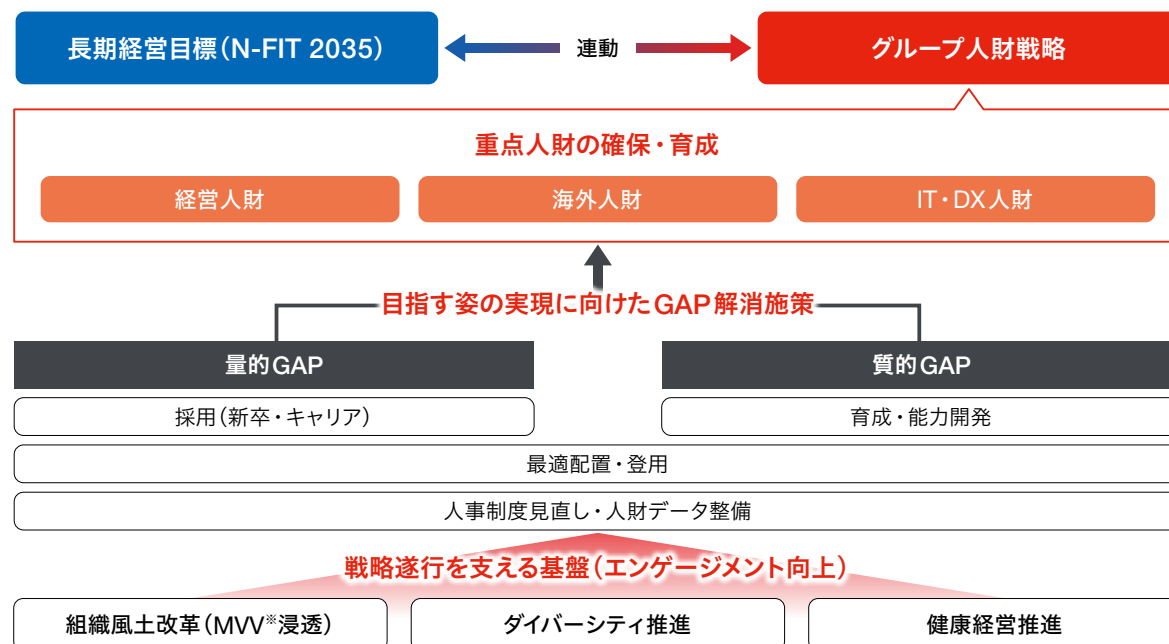
施策を現場に浸透させるうえで重要なのがミドル層の役割です。経営方針を現場へ伝え、現場の声を経営層へ伝える“翻訳者”としての機能が期待されるためです。その前提として、コミュニケーションの活性化は欠かせません。海外で働く仲間や多様なバックグラウン

ドを持つキャリア人財も増えている中、一人ひとりが、固有の価値観や事情を尊重されたうえで力を発揮できるよう、階層や組織の壁を超えた対話を重ねていきます。あわせて、育児や介護など時間や場所に制約のある従業員も含め、多様な働き方を受け止められる、心理的安全性の高い職場環境づくりを進めていきます。多様な人財が安心して活躍できる土台を整えることが、エンゲージメントの向上、ひいては企業価値向上につながると考えています。

データ活用と現場との対話の両輪で、人と組織の力を引き出す

冒頭で触れたように、人財は企業価値向上の源泉であり経営の基盤です。その力を最大限に引き出す人財戦略の実効性を高めるため、人財への投資が財務指標にどのような影響を与えるかについて、定量的に分析・把握する取り組みにも新たに着手しています。

また、こうしたデータをもとに施策の改善や次の打ち手につなげるとともに、現場との密なコミュニケーションを重ねることで、取り組みに対する理解や納得感を高め、人財戦略を着実に推進していきます。そして何より、人事は働く人の心を置き去りにしてはなりません。数字や効率だけでは捉えきれない現場の思いや課題にも真摯に向き合うことが、企業価値向上には不可欠であるという思いを大切に、今後も取り組みを進めていきます。



※ MVV：企業経営理念 (ミッション・ビジョン・バリューズ)

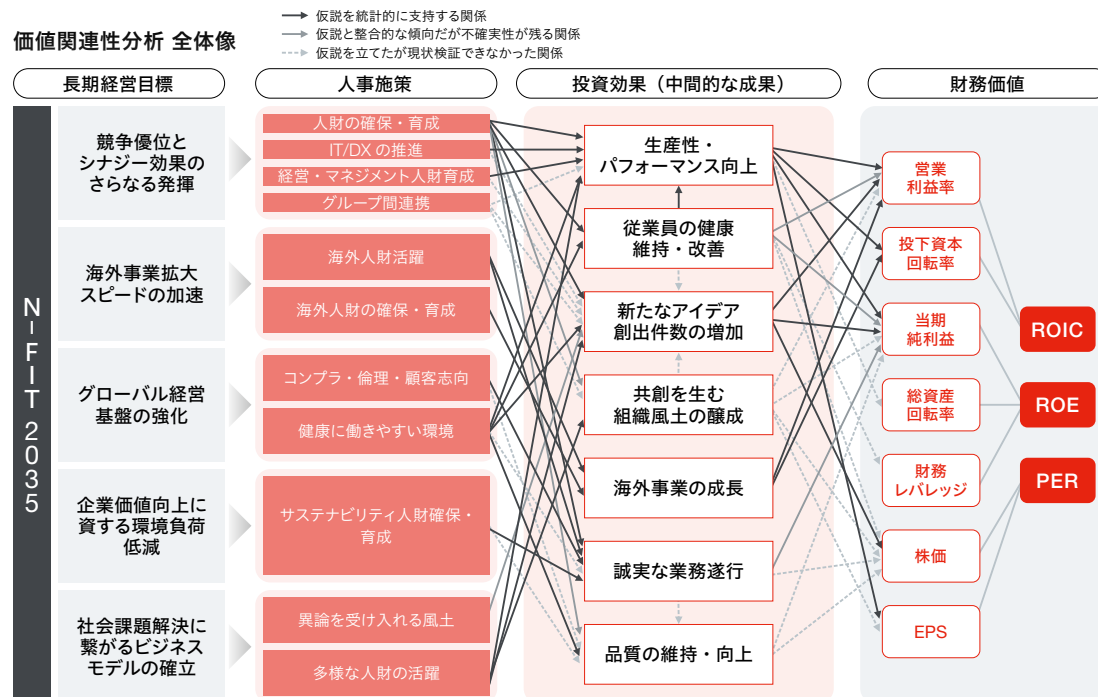
人財戦略

人的資本投資の財務価値への影響分析

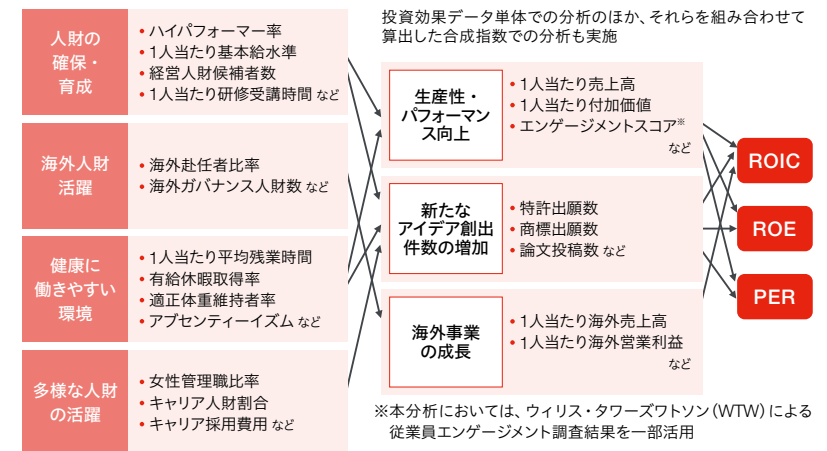
- ニチレイグループでは、長期経営目標「N-FIT 2035」の実現に向けた人的資本投資の有効性を検証し、投資配分の見直しや施策の優先順位づけなどにつなげることを目的として、人的資本投資と財務価値との相関関係を定量的に可視化する分析を、当社主導のもと(株)三菱総合研究所に委託のうえ実施しました。
- 分析にあたっては、「人事施策→投資効果(中間的な成果)→財務価値」という仮説ストーリーを立てたうえで、グループ人財関連データ109項目(2025年3月末時点を最新とした平均約5.5年分)を用いた単回帰分析を行っています。
- その結果、人事施策の中では、特に「人財の確保・育成」「海外人財活躍」「健康に働きやすい環境」「多様な人財の活躍」などが、投資効果と関連し、財務価値との相関も見られた主要な施策領域として確認されました。
- また、上記の人事施策と関連する投資効果としては、主に「生産性・パフォーマンス向上」「新たなアイデア創出件数の増加」「海外事業の成長」などが確認され、これらと財務価値との間には強い相関関係が認められました。このことから、人的資本投資が財務価値の向上に寄与しうること、また当社が財務価値につながる取り組みを実践できていることが検証できたと考えています。
- 具体例としては、“女性管理職比率の上昇”や“有給休暇取得率の向上”といった人事施策が、“新たなアイデア創出件数の増加”という投資効果につながり、ROIC・ROE・PERに影響する関係が実証されました。このような人事施策は、長期経営目標とも整合する重要な取り組みであるため、今後も継続・改善を図っていきます。

今後の取り組みについて

- 今回の分析には、データ量や仮説の妥当性などに課題があるものの、人的資本投資と財務価値との関係性を初めて全体像として整理し、一定の仮説に基づいて可視化・検証できた点において意義があったと捉えています。
- また、想定した相関が見られなかった、あるいは限定的にとどまった人事施策については、直ちに重要性が低いと判断するのではなく、その要因を見極める必要があります。そのため、今後は分析に用いるデータ内容や仮説ストーリーの見直し、分析対象の拡大、分析手法の高度化などの要否を検討していきます。こうした分析結果も踏まえ、より効果的な人的資本投資の実現を通じて、企業価値向上を図っていきます。



有意な相関が確認されたストーリー



有意な相関が確認された主な指標(人事施策⇔財務価値の直接関係)

女性管理職比率⇔当期純利益	有給休暇取得率⇔当期純利益
アブセンティーズム®⇔当期純利益	キャリア人財割合⇔EPS(1株当たり当期純利益)

※心身の体調不良が原因により業務自体が行えない日数



人財戦略

重点領域と具体的テーマ

当社グループは経営戦略と人財戦略の連動を重視しており、長期経営目標「N-FIT 2035」の実現に向け、事業の成長と経営基盤の強化の双方を支える人財を重点的に確保・育成・配置していくことを基本的な考え方としています。具体的には、持続的な企業価値向上に向けグループシナジーを牽引する「経営人財」、海外事業拡大とグローバル経営基盤の強化を支える「海外人財」、ならびに新技術の活用による業務革新、データドリブンな意思決定、情報基盤整備および情報セキュリティ強化を担う「IT・DX人財」を重点的に強化します。

これら3つの重点領域は、当社グループの経営戦略が人的資本に強く依存する分野であると同時に、必要な人財の確保・育成が不十分な場合には成長機会の逸失やガバナンス上のリスクにつながりうる分野でもあります。あるべき姿との量的ギャップ、質的ギャップを解消する人事施策を着実に推進するとともに、これらを支える基盤として、組織風土改革(MVV※浸透)のほか、DE&I、健康経営に取り組み、エンゲージメント向上を目指していきます。

※MVV：企業経営理念(ミッション・ビジョン・バリューズ)

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	計画的な経営人財の輩出に向けた仕組みづくり	経営人財プールを形成し計画的に育成
	海外人財の確保・育成	新たに海外人財グループを設置し、計画的な採用、育成	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、教育体系の構築	人財ポートフォリオに基づく新卒・キャリア採用	人財投資額 20億円
		グループ視点での教育体系の再構築(グループ横断・個社別)	
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	会社別の取り組みに加え、新たにグループ共通課題を設定し、グループ横断での取り組みにも注力	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、多様な働き方の実現、心理的安全性の確保	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 ウェルビーイング経営	組織の健康推進(ウェルビーイング)の基礎となる相互理解促進	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 1.0日 プレゼンティーズム※2 90%

※1 アブセンティーズム：心身の体調不良が原因により業務自体が行えない日数

※2 プレゼンティーズム：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



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」の実現に向け、特に「M&Aを含む海外事業の拡大」や「食品・物流のシナジー最大化による新たな価値創造」といった成長戦略の遂行には、それらを実現するための人財戦略が欠かせない要素と考えています。

当社の海外事業は、長年蓄積した事業ノウハウを進出地域の特性に融合させ、現地に根差した商品やサービスの提供をすることで事業拡大を図っています。この実現には、海外現地のスタッフやお客様との密接なコミュニケーションが不可欠であり、社員にはOJTによる実践的な業務スキル習得に加え、語学力や異文化理解を深めるプログラムをグループ統一で実施しています。

さらなる海外事業の拡大に向け、その成長戦略に必要な海外人財を2030年まで算出しKPIとして定め、人財プールの形成を進めています。確保においては、即戦力となるキャリア採用、この数年強化している外国籍人財の確保にも注力しています。加えて、新卒者については海外志向を踏まえた採用を行ったうえで、国内の海外関係部署で経験を積ませた後、海外赴任させるなど、計画的な育成・配置も進めています。さらに、社内人財の発掘も進めています。例えば、海外事業への関心度や希望を把握するアンケートを2024年から実施し、海外志向の高い社員の掘り起こしをきめ細かに実施しています。持株会社ではアンケート結果をもとに取締役による面談を実施したり、関心喚起につながる情報媒体の発信を行っています。

育成においては、選抜型と社員自らが手を挙げる公募型の2つの仕組みを導入しています。選抜型プログラムでは受講前後の比較でCEFRのB1以上の比率が23%から35%へ上昇。施策の効果が表れており、今後は業務での活用度などと合わせ効果検証を継続していきます。

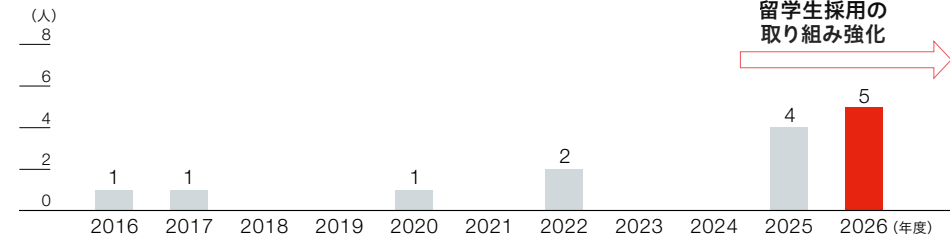
海外ガバナンス人財に関するKPI

事業会社	プログラムに沿った人財の確保・育成を推進 駐在員となる人数は事業戦略に応じ対応				
	エリア別 海外ガバナンス人財	2024年度 実績	2025年度 実績	2027年度 目標	2030年度 目標
持株会社 (海外ガバナンス 人財)	北米	3	3	15	22
	欧州	1	3		
	東南アジア	1	1		
	その他	4	3		

※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

海外人財の確保

新卒採用における外国籍社員の推移



海外事業・赴任に関する情報発信「GatherN」

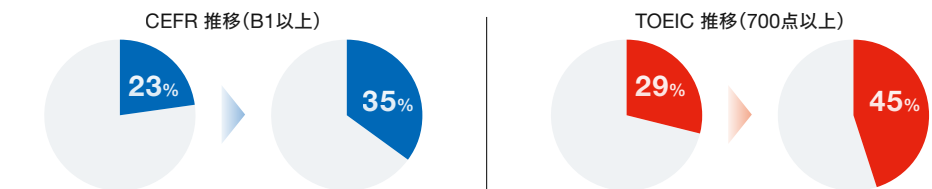
海外で活躍するチャンスが増える中、「海外でのくらしってどうなんだろう?」「赴任中の仕事はイメージしにくい」などといった声もあります。そんな不安や疑問を少しでも軽減してもらえるよう、そして海外事業・赴任に興味を持つ仲間がもっと増えるよう、Casual（親しみやすい）、Clear（わかりやすい）、Cheerful（前向き）をコンセプトに、「GatherN（ギャザーン）」という名前でも情報発信をスタートしました。



海外人財の育成

語学研修 | スコアの推移

※2025年度選抜型語学研修受講者の受講前後の各アセスメントの結果
(CEFR: 43人 TOEIC: 49人)



B1: 自立した言語使用者(中級者)レベル

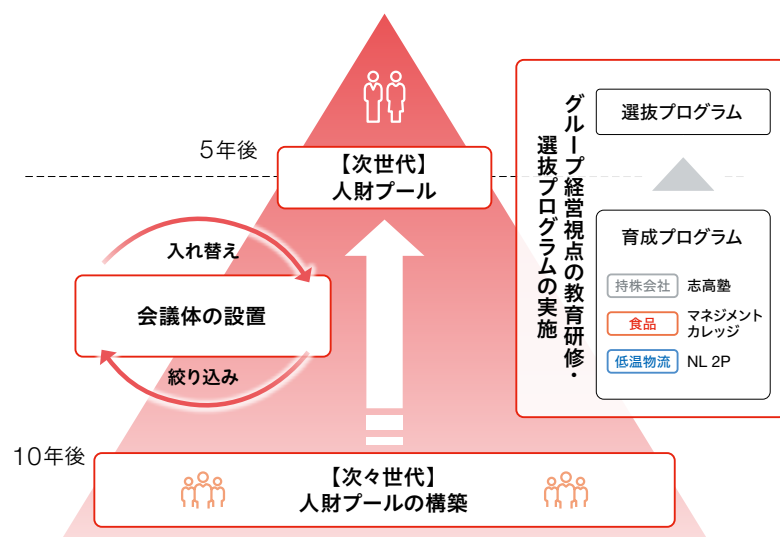
人財戦略

グループ経営人財の確保・育成

持続的な企業価値の向上により、長期経営目標「N-FIT 2035」の実現を確かなものとするためには、ニチレイグループの経営戦略を牽引する経営人材（CxO）の計画的な育成と確保が欠かせません。

ニチレイグループでは、次世代に加えて、2026年度より次々世代の経営を担う人財のポジション要件を定義し、人財プールの形成および、プールした人財に対する計画的なOJT（異動・配置）とOff-JT（教育研修）機会の提供による持続的な経営人財の輩出に向けた仕組みづくりに着手しました。具体的には、OJTは、キーポジションを設定し、異動・配置に反映させたり、Off-JTでは、社内の育成プログラムに加え、社外の研修（他流試合）を組み合わせたプログラムとしています。また、経営層をメンバーとする新たな会議体を設置し、経営人財の育成状況をモニタリングしていきます。

従来は個社最適で経営人財の育成に取り組んできましたが、今後はグループ視点で横串機能の発揮を念頭に経営人財(CxO)の育成に注力します。



② 採用・教育

ニチレイグループを牽引する人財の確保・育成を進めるため、画一的な採用基準を一律に適用するのではなく、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各社が個別に実施しています。

人財育成については、変化の大きい時代に対応し、経営戦略の実行に必要なスキルや経験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、語学情報などはタレントマネジメントシステムに集約・管理し、個々人に即した育成計画の策定や、適切な配置・登用に活用しています。

研修体系は、グループ全体および各事業の特性に応じて各社別に構築しており、今後はグループ横断での体系見直しを進めることで、運営の効率化、費用の最適化、受講者の視野・人脈の拡大などのグループシナジーを高めていきます。加えて、自社内での研修にとどまらず、社外の多様な人財と切磋琢磨しながら学ぶ機会も積極的に取り入れることで、新たな気づきの獲得につなげていきます。さらに、キャリアデザイン研修などを通じて従業員の主体的なキャリア形成を支援し、エンゲージメント向上にもつなげていきます。

こうした、採用・育成・配置などを一体で進めることで、ニチレイグループが目指す人財ポートフォリオとの量的・質的ギャップを着実に埋めていきます。

2026年度 持株会社人財育成全体図

2026年度 持株会社人財育成全体図										持株会社単体	持株会社単体 (選抜・個別型)	グループ共通	グループ共通 (選抜・個別型)	26年度不開催
グレード		階層別研修				海外人財		ダイバーシティ 女性活躍推進		サステナ ビリティ	DX	ウェル ビーイング		
役職	P4/P5	管理研修 リスク	高度フシリ テクノロジー研修	志高塾	次世代経営幹部 育成プログラム	次世代・次々世世代F.O. CSO経営層育成プログラム			新任部長層 メンタリング プログラム					
	P3							アンコンシャスバイアス研修	新任管理職 メンタリング プログラム	女性管理職 研修			ライオンア研修	
	P2	新任管理職研修												
	P1/AP	P1研修		新任役職者研修					J-Win	実践型 リーダー シップ研修				セルフレア研修
一般	E4/A4	E3・E4研修												健康塾
	E3/A3	3・5年次セミナー												
	E2/A2	ファーストキャリア(1～3年次)							女性チャレンジ 支援講座	エンパワメント カレッジ				
		新入社員研修												
		新入組合員セミナー												

※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

教育

IT・DX人財の育成

ニチレイグループでは、DXブロンズ研修やDXシルバー研修を通じて、データやデジタル技術を業務改善に活かす人財の育成を進めてきました。また、**データ分析人財育成プログラム**を継続的に実施し、これまでに延べ50人が受講しています。生成AIについては、社内セミナーの実施や活用方法の社内発信を通じて、業務での積極的な活用を後押しし、挑戦を促す文化の醸成に取り組んできました。2025年度には、これらの取り組みを踏まえ、育成の位置づけや役割を見直す観点から、DXの立ち上げフェーズから実践フェーズへの移行を見据えた人財育成施策の方向性を整理しました。2026年度はその方向性のもと、日常業務での実践や活用の広がりを意識しながら人財育成の取り組みを進めています。

□ P64-65 IT・DX戦略

研修修了者	2022～2024年度実績	2025年度実績
DXブロンズ	4,100	250
DXシルバー	840	60
DXゴールド	トライアル実施	体系再構築※

※2025年度はグループ全体の人財育成体系の再整理を踏まえ、DXゴールド研修を含む実践的な研修施策の位置づけや内容の見直しに注力しました。

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て、経営層から全従業員に至るまで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全従業員を対象に開催したSDGsマテリアリティ研修「One for Future」は、計画どおり2025年度末に実施完了しました。2023年度からの3年間で対象者の91%（約3,500人）が受講し、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した。また、階層別教育に加えて、サステナビリティ高度専門人財の育成を開始しています。2025年度には環境マネジメントを推進できる人財の育成を目的に、環境分野の専門知識を習得するプログラムを導入し、持株・事業会社のサステナビリティ・環境担当者が受講しました。2026年度からは受講対象を全従業員に拡大し、グループ全体で環境マネジメントスキルを備えた人財の育成を強化していきます。

		2025年度(実績)	2026年度(予定)	2027年度(予定)
階層別教育	役員	サステナビリティ勉強会(必要に応じて開催)		
	取締役会メンバー 事業会社役員			
	部長層			
	グループリーダーおよび マネージャー層			
	新任役職者			
	一般社員			
人財育成専門	新入社員			
	全従業員			
	環境担当者			
	人権担当者			

※DD:デューデリジェンス

受講者の声

データ分析人財育成プログラムは、現場アナリストとしてデータを分析・活用し、業務課題を解決できる人財育成を目指した、約5ヵ月間の独自研修プログラムです。少人数・選抜制で各社から参加者が集います。私の上司も過去に本プログラムへ参加しており、その成果や学びが業務に活かされている姿を間近で見てきたことが、今回参加を志したきっかけです。私は機械開発の立場から新商品開発に携わり、多機能オープンを参考に新たな加熱調理技術の開発に取り組んでいます。本研修では「からあげのおいしい調理条件を効率的に探求する」ことをテーマに設定しました。数万通りに及ぶ試験パターンに対し、直交配列法という統計を用いた効率的な実験計画方法とその解析法を学ぶことで、従来と比べて工数と原料をどちらも約75%削減しながら、最適な調理条件を見出すことができました。直交配列法は直感に反する部分も多く理解に苦労しましたが、講師・上長・部署メンバーの支援を受けながら一つひとつ疑問を解消し、成果につなげることができました。今後も学んだ手法を活用し、さらなる検証を進め、業務の効率化と品質向上に貢献していきます。また、部署内への展開にも取り組み、データ活用文化の醸成を目指します。

株式会社ニチレイフーズ
技術装置開発グループ
新井 悠太





人財戦略

3 エンゲージメントの強化

目指す姿

ニチレイグループは、働く人の多様性を尊重し、一人ひとりの想いや力を組織の力につなげるにより企業価値の向上が実現できると考え、従業員エンゲージメントスコアを重要な経営指標の一つとして掲げています。従業員一人ひとりが会社の目指す姿に共感し、会社目標の達成のために主体的に挑戦・貢献できること、そして、それぞれの強みを伸ばし、発揮できる環境が整っていること、そのような状態の実現にグループ体となって取り組んでいます。

これらの要素を総合的に捉えた指標として「持続的なエンゲージメント」をKPIとし、日本基準値や高業績企業の基準値を参考に2030年度目標を80ptと設定しました。

現在の状況、課題認識

2025年度の従業員エンゲージメントスコアは、前回から1pt向上しましたが、KPI達成には依然として大きなギャップがあり、あらためて全社を挙げてエンゲージメント向上に取り組む必要があると認識しています。これまでは、各社主体でエンゲージメント向上に取り組んできましたが、過去3回のサーベ이의総合スコアに相関の強い設問に加えて、業績指標（1人当たり売上高、1人当たり営業利益）に相関の強い設問の分析結果も参考に、今年度よりグループとして取り組むべき共通課題を新たに特定し、ニチレイグループ全体でエンゲージメント向上に取り組むこととしました。

こうした課題を具体的な改善行動につなげていくうえで重要な基盤となるのが、メンバーと上司との日常的な「対話」です。持株会社においては、2025年度より対話の実施を管理職以上の目標管理に組み込むことで、業務と両立しながらも定期的に対話を行う風土が生まれ始めました。また、対話の内容や効果がイメージしにくい中、1on1に特化した研修を

通じて実践のポイントを学び、メンバー自身も話題を主体的に考えることで、対話の充実度も高まっています。引き続き、年1回の従業員エンゲージメントサーベイに加え、月次のパルスサーベイの結果も活用しながら、より機動的に課題の兆候を捉えていきます。そのうえで、部内ミーティングや1on1などを通じて背景や



1on1の様子（ニチレイ 広報部）

従業員エンゲージメントスコア^{※1}のKPI

2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績	2030年度KPI
68pt	69pt	70pt	80pt

※1 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）

共通課題 ①	会社目標の理解促進	参考設問「当社の企業経営理念へ共感している」 事業環境が大きく変化する中、今一度、企業経営理念や経営目標への理解を深め、ニチレイグループで働くことへの誇りと主体性を育む必要があると考えています。新たな企業経営理念への理解・共感を促し、ニチレイグループの共通価値観として掲げる「ニチレイズム」が日々の行動として発揮される組織づくりをトップダウン、ボトムアップの双方の視点で進めています。
共通課題 ②	キャリア形成を支える育成体系、支援基盤の強化	参考設問「当社は能力開発、成長機会がある」 会社の方向性を理解することに加え、従業員一人ひとりが「将来的にどのように成長し、挑戦をしていきたいのか、そしてニチレイグループの企業価値の向上にどう貢献していきたいのか」という思いを描き、自らの「働き続ける理由」を見出せることも、主体性を育むうえで欠かせない要素であると考えています。
共通課題 ③	メンバーの貢献実感を育む対話の促進	参考設問「直属上司は定期的にフィードバックを与えてくれる」 共通課題①②の中長期的な方向性を、日々の行動につなげるためには、上司からの日常的な対話を組織文化として根づかせることが不可欠だと考えています。

要因をさらに掘り下げ、マネジメントの改善やアクションの見直しにつなげていきます。加えて、上司と部下のタテ、部門横断のヨコ、異なる役職や立場をつなぐナナメなど、階層や組織の壁を超えた多様な対話を促し、フィードバック・フィードフォワード^{※2}が自然に行き交う組織文化を醸成していきます。

※2 フィードフォワード：過去の成果・行動に対する評価ではなく、次に取るとよい行動を伝え成長を支援する考え方



人財戦略

4 ダイバーシティの推進

多様な人財が力を発揮し、価値創造につながる組織へ

ニチレイグループは、多様な価値観やバックグラウンドを持つ人財一人ひとりが力を発揮することが、価値創造の源泉であり、持続的な企業価値向上につながると考えています。

多様な人財の知と経験を掛け合わせ、組織として価値創造につなげるとともに、その力を引き出すダイバーシティマネジメント人財の育成を進めています。

その実現に向け、「女性活躍推進」「多様な働き方の実現」「心理的安全性の確保」を相互に連動する重要な取り組みとして進めています。

1. 女性活躍推進と管理職層の継続的な拡大

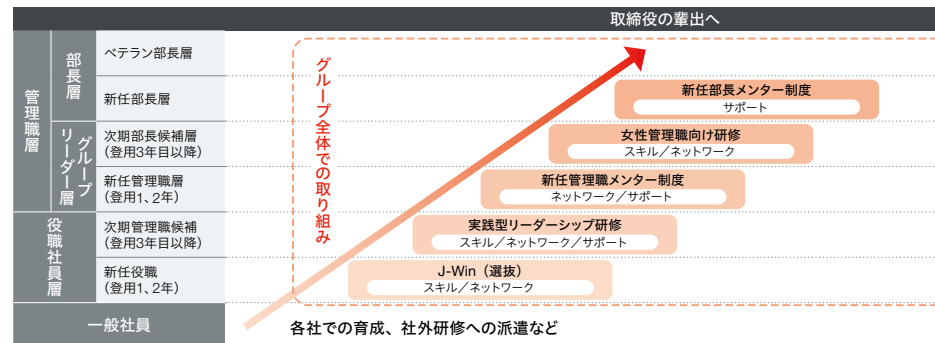
女性活躍推進は、多様な人財を活かす経営の中核です。

当社グループでは、2030年に女性管理職比率30%というKPIを掲げ、管理職層の継続的な拡大に取り組んでいます。

2025年度には、これまでの取り組みを体系化し、管理職を担う人財の育成から登用、登用後の定着支援、さらには次の役割への成長までを見据えた、グループ共通の女性育成プログラムとして整理しました。

この一環として、過去2年間実施してきた「実践型リーダーシップ研修」は、グループ各社から23名の女性が受講し、そのうち4名が管理職に登用されるなど、育成と登用を着実に結びつけた成果が表れ始めています。

グループ女性育成プログラム



2. 多様な働き方の実現と両立支援

女性育成の基盤として、当社グループでは多様な働き方の実現にも取り組んでいます。

女性の働き方は、出産・育児・介護などのライフイベントや健康面の変化により、柔軟な対応が求められてきました。

近年は、育児や介護が男女共通の課題となる中、男性の育児休業取得促進も推進しています。

制度に関する動画の展開に加え、配偶者の妊娠がわかった段階で、人事部門に加えて両立支援担当も関わる面談を行い、早期から本人および上司への意識づけと職場の理解促進を図っています。今後は、ライフイベント期においても、本人の意向を尊重しながら、キャリア形成を中長期的に継続できる環境づくりを進めていきます。

また、時間単位年休やフレックス勤務、テレワークなどの制度活用も着実に進んでおり、柔軟な働き方を支える基盤の定着を図っています。



メンター制度中間報告会での、グループメンタリングの風景

3. 心理的安全性を支える風土づくり

多様な人財を活かすためのすべての取り組みの土台となるのが、心理的安全性です。

立場や属性にかかわらず意見を交わし、対話を重ねることができる環境があつてこそ、多様性は価値創造へとつながります。

当社グループでは、心理的安全性を阻害する要因の一つであるアンコンシャスバイアスへの理解を深めるため、グループ全従業員を対象とした研修を実施しています。タテ・ヨコ・ナナメでの対話を促進し、互いを尊重する風土づくりを通じて、多様な意見が活かされる状態をつくり、多様性を企業価値創出の力へと変えていきます。



DE&Iの理解・浸透を目的とした社内イベント「Diversity Week」を2025年度から毎年開催。2025年度は、プログラムの一つとして、社外有識者と大塚社長（当時）との基調対談を実施。

アンコンシャスバイアス研修実績・計画

2024年度	2025年度	2026年度	2027年度
役員(52人)	管理職(573人)	役職社員(約900人)	一般社員(約2,800人)

人財戦略

5 ウェルビーイング経営の推進

当社グループは、従業員一人ひとりが心身ともに健康で、安心して能力を発揮できる状態を「ウェルビーイング」と捉え、人的資本価値の向上に直結する重要な経営課題として位置づけています。健康経営を基盤に、健康課題への対応にとどまらず、働きがい、生産性、持続的な成長につながるウェルビーイング経営へと取り組みを発展させています。海外事業拡大の全社戦略を踏まえ、2026年4月にグローバルウェルビーイングポリシーを発行しました。本ポリシーでは、国や地域を超えて守るべき考え方と行動の基準を明確にし、各拠点が実情に応じたウェルビーイング施策を計画・実行するための指針としています。

グローバルウェルビーイングポリシー
<https://www.nichirei.co.jp/sustainability/policy/wellbeing.html>

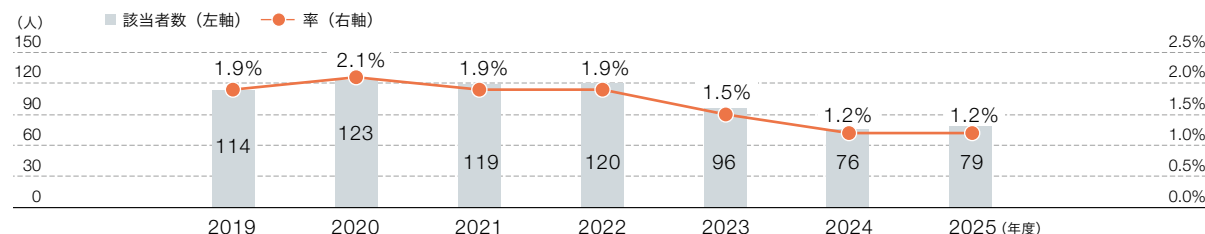


お取引先ドライバーへの健康支援として実施した保健師による講話(名古屋みなと物流センター)

高リスク者への支援強化

代表的な取り組みの一つが、高リスク者への支援強化です。定期健康診断などにおいて、当社が定めた就業制限検討値(高リスクのため就業内容の制限が必要と想定される基準値)に該当する従業員に対し、産業医・保健師による面談を通じた健康課題の把握、必要に応じた医療機関受診の促進などの個別フォローを実施しています。あわせて、就業規則を改正し、定期的な治療状況の確認を必須とするなど実効性を強化しています。こうした取り組みの結果、以下の表に示すとおり高リスク者の割合が経年的に低下しています。直近はわずかに上昇していますが、これは母集団の拡大や新規該当者の顕在化によるものです。

就業制限検討値該当者数・率



女性特有の健康課題への対応と生産性の底上げ

女性特有の健康課題は、プレゼンティーズムの要因となるところから、重点的な対応を進めています。主な取り組みとしては、月経および更年期の健康課題に対応したプログラムを導入しています。本プログラムでは、オンラインなど継続的に相談・治療を受けられる仕組みを整えることで、症状の改善と業務への支障の軽減を図っています。

参加者アンケートの結果からは、プログラムの効果が定量的に確認されています。月経プログラムでは、症状が「重度・中度」と回答した割合が参加前68.9%が参加後13.3%まで低下し、参加前は「症状がない、または業務への支障がない」と回答した人はいませんでしたが、参加後は51.1%を占めるようになりました。また、外部調査では、月経やPMS(月経前症候群)など女性特有の健康課題の影響下において、通常時の就業パフォーマンスを100とした場合、平均で約6~7割程度まで低下するとの報告があり、欠勤よりも把握されにくいプレゼンティーズムによる生産性損失が確認されています。これまでに女性の健康支援プログラムへ153人(月経プログラム)、224人(更年期プログラム)が参加し、健康課題への適切な支援が生産性の改善につながることを確認しています。

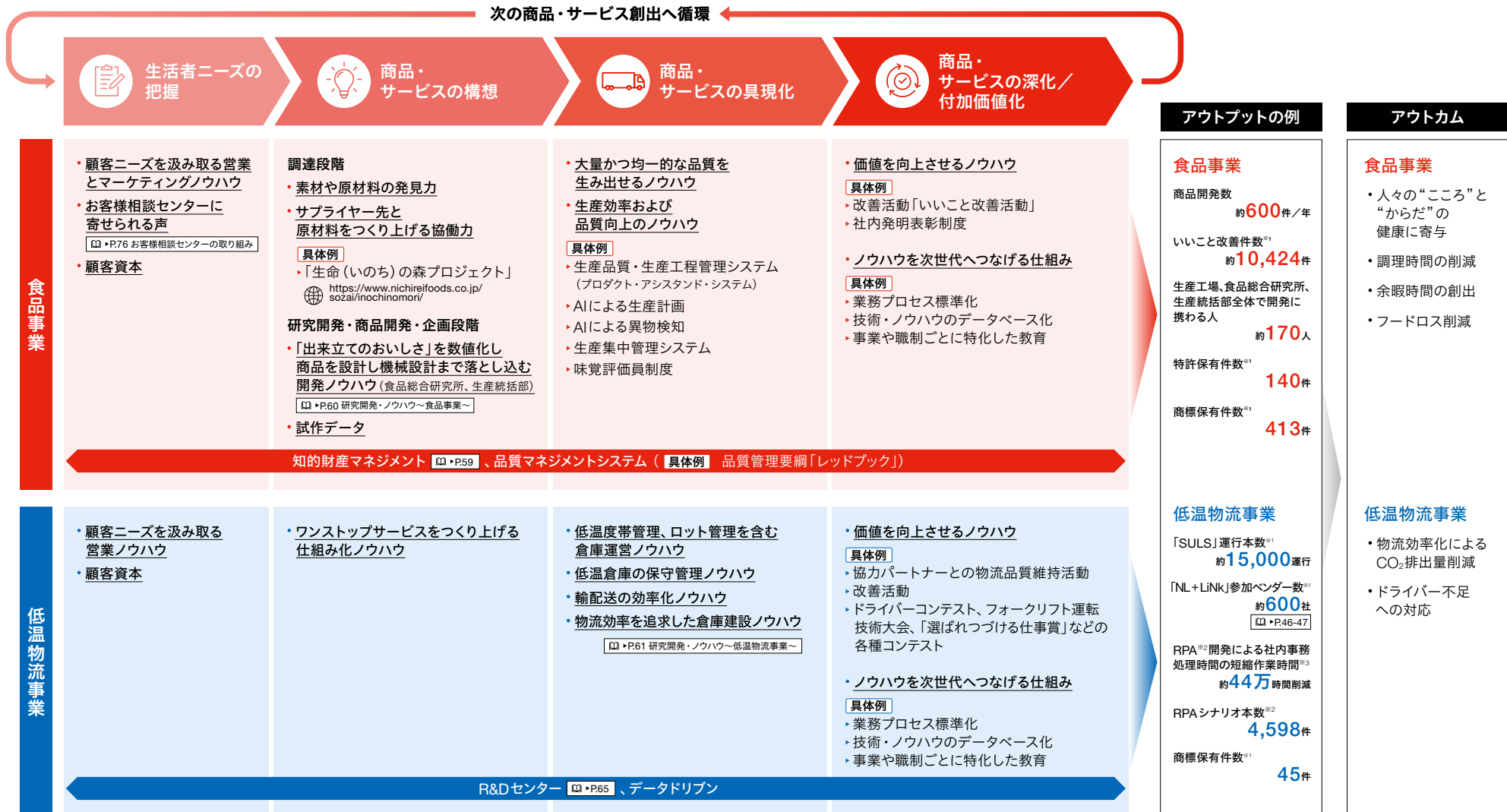
当社グループは、こうしたウェルビーイング施策を通じて、従業員の健康と就業パフォーマンスを下支えするとともに、人財の安定確保と生産性の底上げを実現しています。これらの取り組みは、人的資本価値の向上を通じて、当社グループの中長期的な企業価値向上に寄与するものと考えています。



無形資産

知的資本

ニチレイグループでは、商品・サービスの創出において、生活者ニーズに寄り添うマーケットインを起点にしながら、生活者の期待を超えた価値創造に取り組んでいます。



※1 2025年度実績

※2 RPA(Robotics Process Automation):ロボットによる定型作業の自動化

※3 2018年度から2025年度までの累計値



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	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。
	他者知的財産権の尊重	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。
	事業・開発に資する 知財情報の提供	- 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。 - 経営判断における知財情報の活用 (IP ランドスเคープ) を目指します。

推進体制の変更

事業との連動性を高めた知財体制の最適化を目的として、持株会社と食品事業それぞれで有する知財部門の役割を明確化させ、2025年度より一部担当者について、持株会社の知財部門と食品事業の知財部門を兼務する体制を敷いています。

IP ランドスเคープの段階的な進め方と目指す先

IP ランドスケープの推進をする中、社内浸透やテーマ設定に最初の課題感がありました。2025年度は第1ステップとして、知的財産マネジメントと親和性の高い食品事業の開発部門を対象に、IP ランドスケープの取り組み方に関する浸透活動を徹底するとともに、経営戦略に直結するテーマを設定しました。

IP ランドスケープは、経営戦略や事業戦略と連動しながら進めていく必要があり、開発だけでなく経営や事業にも貢献できる活動であるため、経営・事業・開発・知財と四位一体の姿を目指し、段階的に取り組みを進めます。

2025年度

- 開発部門への説明・浸透活動を実施
- 経営戦略を把握してテーマを設定

例)食品事業統合の加速に寄与する水産加工領域(えび)

2026年度

- 特許解析と討議を繰り返し、開発の方向性を選定しつつ、差別化できる技術確保の方針を決定※

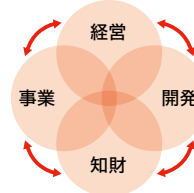
※差別化できる特許取得、ノウハウ秘匿の選定など

2027年度

- 食品事業において開発のプロセスに特許情報が活用されるのが常態化
- 事業部門、経営層にもこうした取り組みの成果を説明したうえで浸透活動を実施

次期中計以降の目指す姿

- 食品事業の開発のみならず、グループ全体で経営・事業・開発・知財が四位一体となる体制とし、経営戦略と事業戦略の立案に寄与



また、他社の知的財産権の尊重に対しての活動も大切にしています。知財担当者と各商品や研究テーマの開発担当者が食品事業研究開発センターに月に1回集まり、他社特許に関する確認打ち合わせを行っています。開発の段階だけでなく、既存製品についても定期的に他社特許侵害の確認を行い、問題が出ないように対応しています。



月に1回の打ち合わせの様子

担当者の声

海外進出強化へ 図・P34

2028年に稼働予定の北米の新設工場では、自社が生産する商品ラインアップの拡充が想定されます。事業および技術部門側では、米国で求められる品質を担保するために、既存の自社の技術以外の新たな技術導入をする必要がありました。

知財部門は、事業部門と技術部門から求める品質をヒアリングしたうえで、グローバルでの特許調査を行い、権利切れまたは権利化していない技術の中で新工場で使用できそうな技術のリストをつくりました。事業部門と技術部門で検討・検証を行った結果、米国で求められる品質を実現することができる技術があり、新設工場で使う技術として採択されることになりました。

北米では新たな商品の開発が次々に進んでいます。特許情報も活用した新技術導入の検討を通じ、売上拡大に貢献する知的財産マネジメントを目指します。

株式会社ニチレイ 法務部 知的財産グループ グループリーダー
兼 株式会社ニチレイフーズ 管理部 知的財産グループ グループリーダー
関 理紗

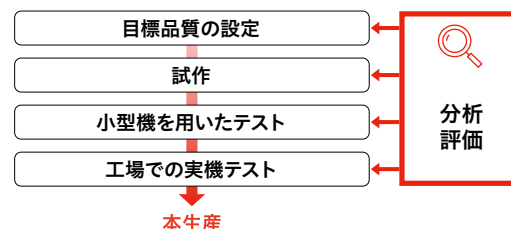


知的資本

研究開発・ノウハウ 食品事業

商品の強みと課題を可視化し、価値創出を加速

ニチレイフーズは、ヒトの五感で品質やおいしさを数値化、分析する官能評価と、分析機器を用いて数値化を行う理化学分析により「おいしさの再現力」を高めています。細分化された商品開発工程にあわせ、分析評価も横断的に機能させることで、品質向上を支えています。さらに健康価値へも領域を広げ、外部機関との協働によって新たな評価指標の構築にも取り組んでいます。



分析評価により、おいしさの再現力を向上

おいしさの再現力を実現するには、数値化された裏づけが必要です。近年は感覚的な評価だけでなく、科学的なデータに基づいた提案を顧客から求められる場面が増えており、分析評価の重要性が高まっています。

また、炒飯や唐揚げといった、ニチレイフーズが扱う商品は、飲料などの商品群とは異なり、喫食する部位や箇所により、食感などがばらつきやすい傾向があります。このような食品特性の中でも、安定した品質を実現するため、分析手法やデータなどを積み上げ、当社の保有するノウハウとして活用しています。

分析評価例

春巻

最も重要な皮のパリパリ感は荷重測定で数値化されます。調理直後と時間が経過した状態で測定を行い、実際の店舗や家庭での活用シーンにあわせて評価します。



荷重測定の様子

炒飯

香気分析により、香ばしさや油の香りなどの指標となる成分量の数値化を行います。数値が高いほど好ましいわけではなく、各成分量の絶妙なバランスが必要で、競合品との数値と比較しながら、当社知見に基づいて評価します。

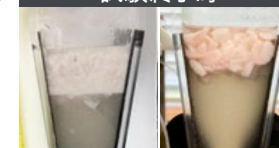
健康価値の創出を支える基礎研究

価値創出に向けた取り組みは、健康価値にまで領域を広げています。当社が扱う「亜麻仁の恵み豚」は、一般豚に比べ、オメガ3系脂肪酸の含有量が高く、喫食により良質な脂が摂取できます。脂の融点が低いため、口どけの良さが特長の健康価値食肉です。本素材に、社内外から胃もたれしづらいとの声が多数挙がり、消化性に関し、筑波大学から学術指導を受け研究を開始しました。胃もたれは感覚的で、体調や食事量、前後の食事内容など、複数の要素が影響し合うため、健康価値の評価が難しい分野です。そのため、ヒト胃消化シミュレーターを活用し、ヒトの胃の消化挙動に近い条件で研究した結果、一般豚肉に比べて「亜麻仁の恵み豚」が胃での溶解・分解性に優れ、腸へ速やかに排出されるため、胃もたれしづらい特長があると科学的に実証しました。

実証実験

一般豚肉は、ヒトの胃で消化される時に多くの脂が固化するが、「亜麻仁の恵み豚」は液状を維持。「亜麻仁の恵み豚」が胃での溶解・分解性に優れ、滞留時間が短くなる可能性が示唆されました。

試験終了時



一般豚肉

「亜麻仁の恵み豚」

本実証で胃の消化性に関する新たな知見を得ることができ、現在は肉質の柔らかさと消化性の相関について研究を進めています。畜肉加工品を多数扱う当社にとって、これらの研究は「亜麻仁の恵み豚」という特定素材に収まらず、次なる商品開発にもつながる可能性を秘めています。こうした基礎研究で積み重ねた知見やノウハウを戦略的に活かし、新たな価値創出を推進していきます。

商品開発のあらゆるステージで、価値創出を後押し

分析評価の使命は、品質を可視化して商品の強みと課題を把握できるようにすることです。新商品やリニューアルの開発初期から関与し、開発の方向性決定にも貢献しています。また、単なる分析データの提供ではなく、目的や課題を考慮した提案をフィードバックに含めるなど、課題解決型業務への転換を進めています。さらに、外部機関と連携し、新たな評価方法を開発、運用することで、価値創出に向けて取り組んでいます。

株式会社ニチレイフーズ
食品総合研究所
研究開発部
食品分析グループ

花村 高行



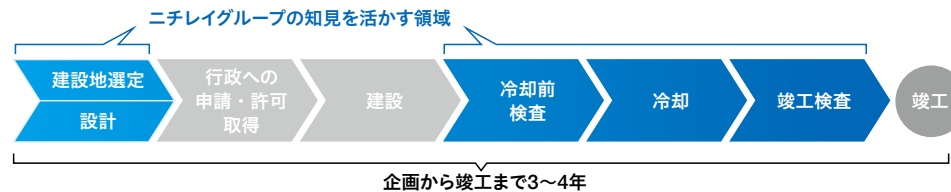
知的資本

研究開発・ノウハウ 低温物流事業

▶ 倉庫設計で最適な運用効率・収容効率・エネルギー効率を実現



低温物流倉庫を竣工させるには、3～4年の歳月を要します。ニチレイグループのみならず、他社の倉庫建設時にも当社は設計ノウハウで提案を行い、最適な物流効率を実現する倉庫を稼働させています。



建設場所の選定とセットになる設計

企画段階で、建築面積、取り扱い物量や収益化の時期などを条件化し、同時に図面起こしを始めます。冷凍食品や畜肉類など、新設倉庫で保管する商品群やターゲットにする顧客層を踏まえ、商品に適した温度帯の区画を用意し、最も効率的に倉庫運営ができるレイアウトを組みます。建設候補地は複数の候補があるため、計画図も複数描き、コスト、収益化の早さ、倉庫を運営する現場従業員の意見を加味し、12～14ヵ月をかけて建設場所と設計方針を決定します。

設計・検査・冷却のポイント

例えば、海風が強い土地の場合、風の吹き込みによる結露発生を防ぐため風が入りにくい方角にバース※¹を設けたり、熱負荷※²を独自の熱負荷計算システムを用いて算出し、どのメーカーの冷凍冷蔵設備を何台設置する

か、どのように組み合わせるかを決めていきます。ほかには結露リスクなどが起きないように断熱材の厚みや種類、施工方法など、エネルギー効率が最も高く運用できるように図面を描いていきます。さらには、作業者が作業しやすい奥行きや、取り扱い商品を想定して最も効率的に保管できる天井の高さを算出し、現場業務で蓄積されてきた知見も倉庫設計に融合させていきます。

業者による倉庫の建設後、倉庫を冷やす前に図面どおりの建築物になっているかを確認する冷却前検査を実施し、建物の冷却が始まります。建築物はマイナス25度などの低温度帯に一気に冷やすと縮小し、ひび割れや結露、結氷が生じるため、例えば1日1～2度ずつ温度を下げるなど、方角などの立地条件や建物の冷却状態を見極めながら徐々に目標の温度まで冷やします。そのため、大型倉庫の場合には冷却に約2ヵ月を要します。冷却後は、建物の縮みによる影響がないか、倉庫内で目標としてい

日本×海外のシナジー創出を視野に

倉庫新設が続くASEANでは、高いパフォーマンスの発揮と不具合を出さず安心して運用できるニチレイ品質の倉庫を生み出すことで価値を上げられると思っています。一方で、ASEANの施工技術からの学びも多く、海外の技術を日本へ輸入するなど、日本と海外とでシナジーを生み出していきたいです。

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
プラントエンジニアリング事業本部
プラントエンジニアリング営業グループ(当時)
マネージャー

大石 和良



る温度を保っているか、施工上のミスがないかを点検する竣工検査を行い、倉庫は商品を保管できる状態で竣工を迎えます。

※1 トラックが荷物の積み下ろしを行うためのスペース

※2 倉庫内の温湿度を一定に保つために必要な熱量のこと

ニチレイグループ独自の係数を設定し 熱負荷を計算させる熱負荷計算システム(一部)



無形資産

IT・DX戦略メッセージ

テクノロジー活用の意識醸成から、
ITとDXそれぞれの
具体策実践フェーズへ執行役員 (CISO[※])

情報戦略部長

坂口 譲司

※CISO (Chief Information Security Officer : 最高情報セキュリティ責任者)

テクノロジーを介した変革の推進は、
ニチレイが起こしてきた
イノベーションの歴史に通じる

私はITベンダーでグローバル展開する国内製造業などのシステムインテグレーションやITコンサルティングなどを経験した後に、2019年にニチレイに入社しました。当初は情報戦略部に配属となり、2021年度より情報戦略部長、2023年度より執行役員としてグループ全体で利用するシステムや情報セキュリティの企画、構築などを担当してきました。

ニチレイグループの歴史は、水産や製氷、冷凍倉庫などを起点に事業を展開し、戦後は冷凍食品などへと領域を広げながら、「食」を基軸に時代ごとの社会課題やニーズに応じて提供価値を変化させ、成長を遂げてきました。時代の変化に応じて新たな価値を創出し続けてきた企業であり、沿革そのものにイノベーションを起こすDNAが根づいていることが、当社グループの大きな特徴だと捉えています。

現在、デジタルテクノロジーやデータの利活用を通じた変革にも取り組んでいますが、まったく新しい挑戦というよりも、これまで時代の変化に合わせて事業を進化させてきたニチレイグループの歴史や企業文化に通じていると考えています。もっとも、取り組みが順風満帆に進んできたわけではありません。当社グループにおいてデジタルテクノロジーの活用を始めた当初は、「ITやDXはよくわからないから社外の専門家に任せよう」という発想が大半を占めていたと感じます。IT・DXは

わからないものとして取り合わないケースもあれば、若手層がデジタルを駆使して改善しようとしても受け入れられなかったことがあるなど、変革のチャンスを見逃ごしてしまっていると感じる状況もありました。しかし現在はデジタルの時代です。ITやデジタルテクノロジーを駆使して、事業変革をドライブしていかなければなりません。出発点として、ニチレイグループの中で、自らデータやテクノロジーを活用して、変わっていくのだ、企業として取り組むのだという意識をグループ全体に醸成し、主体的に変革していく状況にする必要がありました。

IT戦略とDX戦略を機能的に分類し、
それぞれで具体策のスピードアップを図る

私たちが目指すのは「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る」ことです。従業員一人ひとりはもちろんのこと、各部門やチームで、それぞれが自分事として考える必要があります。

2019年の当初は、DXとは何か、なぜDXが必要なのかなど、基礎的な部分からニチレイグループ内で共通の認識を持つことが重要だと考えました。例えば、マネジメント層を含めた全従業員がDXのリテラシー研修を受講し、変革意識の醸成やDXに対する認識合わせができるような「共通言語」の習得に努めました。そのほか、実効的なDX推進を行うために、事業会社から多様な経験を持った人財を集めて、現場に即した仮説、検

IT・DX戦略メッセージ

証を行えるチームで施策を進めました。加えて、2022年からはデータ分析人財育成プログラムをスタートさせ、現場レベルでデータの具体的な利活用を実践できるように促してきました。

■P54 IT・DX人財の育成

こうした従業員が主体となるボトムアップ型の取り組みは、個々の部署やチームで着実に成果へつながってきました。2026年4月からは、DX戦略をより全社的な取り組みとして大きな進展につなげるため、従来の個別の取り組みを再度整理するとともに、IT戦略とDX戦略が連携しつつも役割を分け、各々がスピードを上げて具体策の実行に結びつけていく体制へと移行しました。DX戦略については、経営企画部が経営戦略と連動させ、データやテクノロジーを活用したビジネスモデルの変革を通じて生活者への提供価値向上へとつなげます。他方、IT戦略は、リスクマネジメントや、AI利用を前提としたグループ全体でのデータ基盤の更新、グループ共通利用のシステムの最適化にフォーカスし、私は現在IT戦略に注力しています。

「食」を支える社会的責任を負った企業だからこそそのリスクマネジメント

IT戦略の中のリスクマネジメントは、DX推進の利便性と表裏一体になっているリスクを認識し、正面から向き合うことです。

中でも情報セキュリティの強化は重要なテーマです。多様化するリスクに対し、生じうる仮説設定を広範に行

い、1つずつ対応のシナリオをつくる取り組みを進めておりましたが、取り組みを強化する中で、2026年7月13日に不正アクセスによるシステム障害を発生させ、お客様をはじめとするステークホルダーの皆様に、多大なご迷惑をおかけしてしまいました。リスクが顕在化した際の実効的な対応策については、新たな課題も明確となりましたので、今後さらに見直しを重ね、「食」を支える企業として持続的にサービスを提供し続けるための対応力を全力で高めてまいります。

当社グループでのシステム障害発生について(第1報)
<https://www.nichirei.co.jp/news/2026/512.html>

事業成長を支えるために迅速な戦略の実行と そのためのデータ基盤の整備が必須

IT基盤の分野では、テクノロジーやデータの利活用を推進することで、ニチレイグループが生活者やお取引先から選ばれ続ける存在になることに貢献したいと考えています。

そのためには、情報を適切に蓄積・管理し、人とAIが活用していけるデータ基盤の整備が不可欠です。AIが生活の中に入り込んでいく時代において、データの蓄積と利活用は、大きな差別化要素になります。今後は、お客様が店舗などでニチレイの商品を見て選ぶだけでなく、AIレコメンデーションを通じて商品を選択する場面も増えていくでしょう。ニチレイも、AIが自社の商品や価値をより正しく理解できるように、AIにとってわかりやすいデータの整備も必要になっていると実感してい

ます。お客様とAIやデジタルをつなげ、お客様の声にスピード感を持って応えることで、ニチレイのファンを増やしていける基盤を整備します。

さらに、データ基盤整備は単なるシステム対応ではなく、経営基盤そのものの整備だと、システム障害の発生であらためて痛感しました。

AIの活用や蓄積したデータの利活用は、業務のオペレーション最適化や本社機能を担う部門、いわゆるオフィスワークにおける生産性の向上にもつながります。グループ全体で、テクノロジーを駆使した生産性の向上が図られれば、経営の意思決定スピードを上げるとともに、ビジネスモデルの変革に向けたリソースの最適配分につながれると考えます。

また、ニチレイグループは食品事業と低温物流事業を併せ持つ世界的にも特徴のある会社ですが、ビジネスのシナジーだけでなく、デジタルにおいてもシナジーを発揮して新たな価値を創造していきたいと思っています。デジタルの進化は早く、半年前に考え、取り組み始めたことが、すでに新たなテクノロジーの出現で陳腐化する時代に入っています。そのため、経営戦略と連動しながらあらゆるIT戦略もスピード感を持って取り組んでまいります。





IT・DX戦略

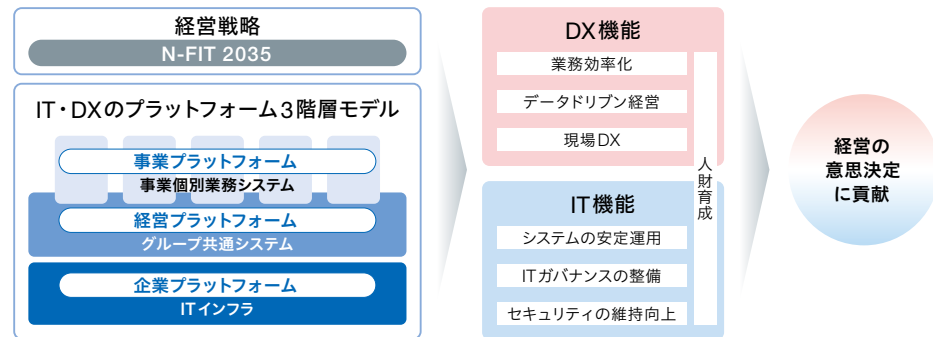
ニチレイグループのDX事例発信サイト：DXだより
https://note.com/nichirei_dx

ニチレイは、持続可能な成長と競争力の強化を目指し、DXを経営戦略の中核に位置づけています。DXは単なるデジタル技術の導入にとどまらず、業務効率化やデータドリブン経営の実現、業務プロセスや意思決定の変革、さらには新たな価値創造を通じて企業価値向上に寄与すると考えています。

これまでのDX推進は、従業員一人ひとりが主体となり、ごく当たり前にデータ・テクノロジーを使いこなすことを方針としたグループ全社でのデジタル教育や、工場や倉庫での自動化推進など、ボトムアップ型の取り組みを中心に進めてきましたが、グループ横断でグループ経営戦略と直接的に紐づくトップダウン型の推進が課題でした。

IT・DX推進体制

これまでは情報戦略部がIT・DXのプラットフォームとなる3階層モデルのすべてを推進してきましたが、2026年度からは持株会社の経営企画部にDX推進機能を移管し、経営戦略とDX戦略の連携をより高めることで、スピード感を持った経営戦略の実現を目指します。今後は経営企画部がグループ横断的なDX推進を担い、安定したIT基盤とガバナンスの確保を含めたIT機能を担う情報戦略部と役割を分けることで、IT、DXの推進のスピードアップと経営基盤の安定性を両立させていきます。



DX推進の柱

ニチレイのDX推進は主に以下の4つの柱で進めています。4つの柱を軸に、各戦略を横断させるように段階的・持続的にDXを推進し、経営戦略の実現に寄与します。

1	業務効率化	AIなどを活用し、業務の自動化・省力化を推進。作業負荷軽減と品質向上を図ります。
2	データドリブン経営	全社的なデータ基盤を構築し、ダッシュボードやAI・BIによる分析で経営判断の迅速化と精度向上を目指します。
3	フィジカルAIなどの現場DX	生産・物流現場にAIやロボティクスを導入し、品質管理や作業効率を向上。現場主体のDXを推進します。
4	人財育成	社員のデジタルリテラシーを高め、DXの定着と競争力強化を図ります。2025年までに基礎的なDX教育は完了し、今後はAIなど特定分野の教育も強化します。

想定される具体的なDX推進事例

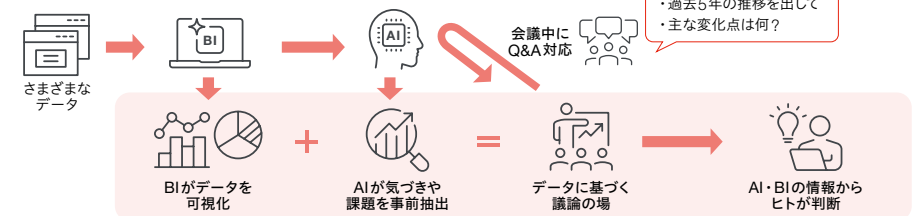
■ 業務のパッケージ化

営業活動などにおける、各プロセス（資料作成、打ち合わせ、承認、契約など）をデジタル化し、経験に依存しない迅速で均質な業務遂行を実現します。

■ AI・BIなどを活用したマネジメントの効率化

各事業会社の業績状況をダッシュボードで可視化し、会議資料の統一や議題抽出をAIで自動化。会議における討議内容の高度化を目指します。また、持株会社だけでも30帳票以上存在する業績会議における事前検討資料を集約し、現時点で3割以上のBI化を達成しています。

マネジメントの効率化の流れ



■ 環境データの見える化とAI分析

CO₂排出量などの環境データをBIツールで統一管理し、AI分析で迅速な施策立案を支援。サステナビリティ経営の質的向上を図りマテリアリティ達成に寄与します。将来的には全国各所にいる200人程度のサステナビリティ担当者がBIツールでデータを管理、分析できる状態を目指します。

■ AIチャットによるナレッジ活用

社内外の問い合わせ対応にAIチャットを導入し、ナレッジの蓄積と効率的な対応を実現。また、ナレッジの蓄積・活用という点では、熟練人財の技能伝承にもAIを活用します。



IT・DX戦略

ニチレイグループ

ニチレイグループ専用生成AI「Nichirei AI Chat」の展開と基盤高度化

2024年2月から利用を開始したニチレイグループ専用生成AI「Nichirei AI Chat」は、2026年2月時点で利用者数約2,200人、累計問い合わせ回数は約19万回に達し、約2万時間のサポートを実現しました。

2025年度は、文書作成や要約といった汎用的な活用にとどまらず、RAG※1を活用して社内規程や業務情報をAIに連携し、社内問い合わせの削減など、業務領域に特化した活用を推進しました。例えば、総務関連の問い合わせでは運用開始から半年間で約570件の利用がありました（1件当たりの対応分数を15分と仮定した場合、143時間程度の工数削減）。

これらの活用事例については社内サイト「デジラボ」で公開し、ナレッジ共有を図っています。また、将来的な高度活用を見据え、社内システムとの連携やAIエージェントの活用を可能とする基盤整備を進めました。この分野は新しい技術が次々と誕生するため、常にゴールが変わる状況です。まずはAIを従業員が毎日当たり前に利用する状態を目指します。

そのため2026年度は、これまでに整備した基盤を活用し、AIエージェントの本格的な設計・導入に向けて着手します。「Nichirei AI Chat」をDX戦略の中核基盤として進化させ、業務の効率化だけでなく、従業員の業務判断の均質化や新しい商品・サービス創出を手助けしてくれるような仕組みづくりを推進していきます。

社内サイト「デジラボ」での活用事例共有



低温物流

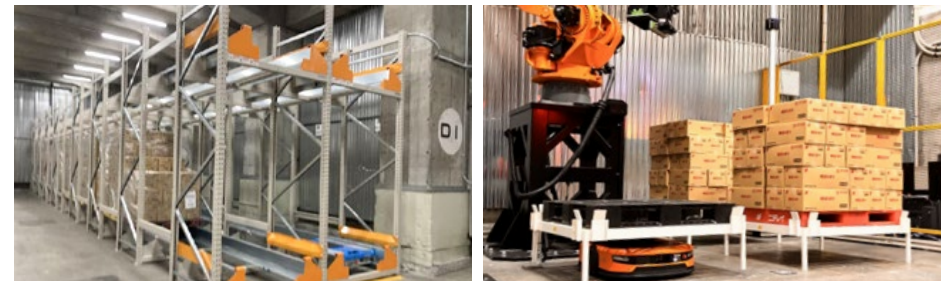
人と機械のベストミックスを加速するR&Dセンター

労働力不足が深刻化する中、安定した物流サービスの持続的な提供は、低温物流業界全体にとって重要な課題です。特に、冷凍倉庫内における省人化は、サプライチェーン全体の効率化と安定化を支える鍵となることから、2024年4月、品川物流センター内に「ニチレイロジグループR&Dセンター」を開設しました。先端技術の迅速な検証を通じ、物流サービスの維持・高度化を図る実証拠点です。

R&Dセンターには、冷凍・冷蔵・仕分作業の3つの実証エリアを設け、各エリアの作業特性に応じた機器・技術の検証を行っています。実際の現場環境で検証することで、導入可否の判断をスピーディーに行える点が大きな特徴です。自動化の余地が大きい冷凍エリアでは、水平搬送ラックや3Dパレットシャトルの特性を確認し、他拠点への展開検討を加速させています。

従来は、AGV※2などのロボティクス技術やタブレットを活用した「個別作業の最適化」を進めてきました。2025年度からはさらに踏み込み、「作業全体の最適化」と「人と機械のベストミックスの追求」を重点テーマに掲げています。冷凍・冷蔵環境での先端技術の検証に加え、機器同士の連携や業務フロー全体での活用方法を検討し、人と機械が調和した最適な物流オペレーションの実現を目指します。

今後もR&Dセンターで得られた知見を各物流拠点へ展開し、ニチレイグループ全体のDX推進と持続可能な物流サービスの実現を加速します。



R&Dセンターへの導入機器の事例：左は水平搬送ラック、右はパレタイズアームロボットとAGVの運動の様子

※1 RAG (Retrieval-Augmented Generation)：生成AIが回答を生成する際に、社内文書やデータベースなどの外部情報を検索 (Retrieval) し、その結果を参照して生成 (Generation) する仕組み

※2 AGV (Automated Guided Vehicle)：無人搬送車



Section

5

－Gap & How－

3

目指す未来の実現に向けた 経営基盤

67 気候変動
69 気候変動への対応
70 生物多様性の保全
71 資源循環
72 人権尊重
75 安全な商品とサービスの提供(品質保証)

77 ステークホルダーエンゲージメント
79 社外取締役対談
81 社外取締役×社外監査役対談
83 コーポレートガバナンス
90 グループガバナンス





気候変動



サステナビリティレポート
https://www.nichirei.co.jp/sites/default/files/inline-images/ir/integrated/pdf/ngsr2026_all.pdf#page=12

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)	2025年度 実績	2026年度* 計画	2030年度 目標
CO ₂ 排出量削減 国内・海外 Scope1、2 (2022年度比)	△20%	△20%	△42%
CO ₂ 排出量削減 国内・海外 Scope3 (2022年度比)	—	—	△25%

※2026年度は国内4～12月、海外1～12月を集計対象期間とし、比較対象期間である2022年度を国内4～12月、海外1～12月として設定

■ 2025年度 GHG 総排出量 3,233千トン-CO₂e (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。今後は国内の知見・ノウハウ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60%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
C1 購入した製品・サービス 1,740	Scope1 直接排出 88 国内 49% 海外 51%	C9 輸送、配送 (下流) 9
C2 資本財 130	Scope2 エネルギー 起源の 間接排出 199 国内 62% 海外 38% マーケット基準	C10 販売した製品の加工 121
C3 Scope1、2に含めない燃料 およびエネルギー関連活動 44		C11 販売した製品の使用 34
C4 輸送、配送 (上流) 748		C12 販売した製品の廃棄 (下流) 83
C5 事業から生じる廃棄物 (上流) 14		C13 リース資産 (下流) 6
C6 出張 2		C14 フランチャイズ 算定 対象外
C7 雇用者の通勤 3		C15 投資 11
C8 リース資産 (上流) 0		
合計 2,681	合計 287	合計 265

※四捨五入の影響により合計数値が異なる場合があります。

※Scope3排出量の精緻化のため、カテゴリ1およびカテゴリ4の算定方法を変更しました。

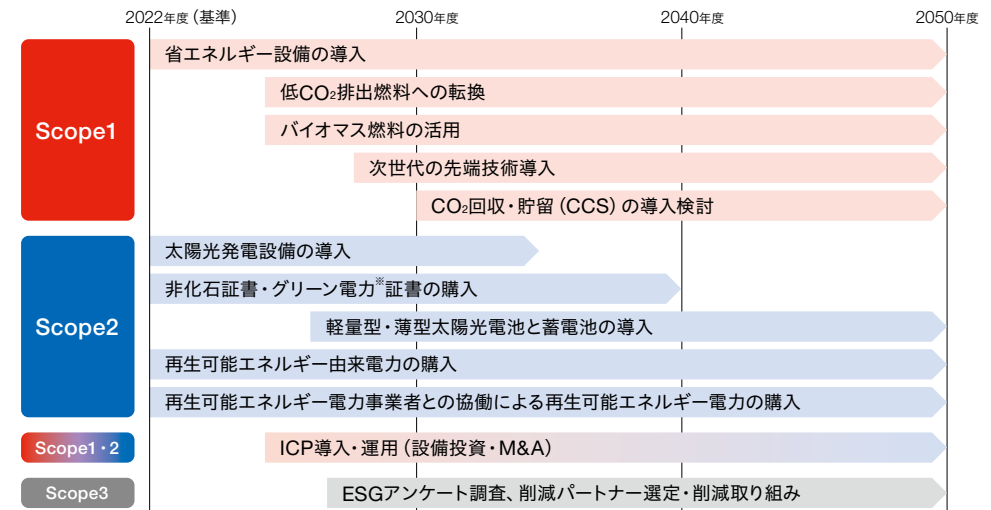
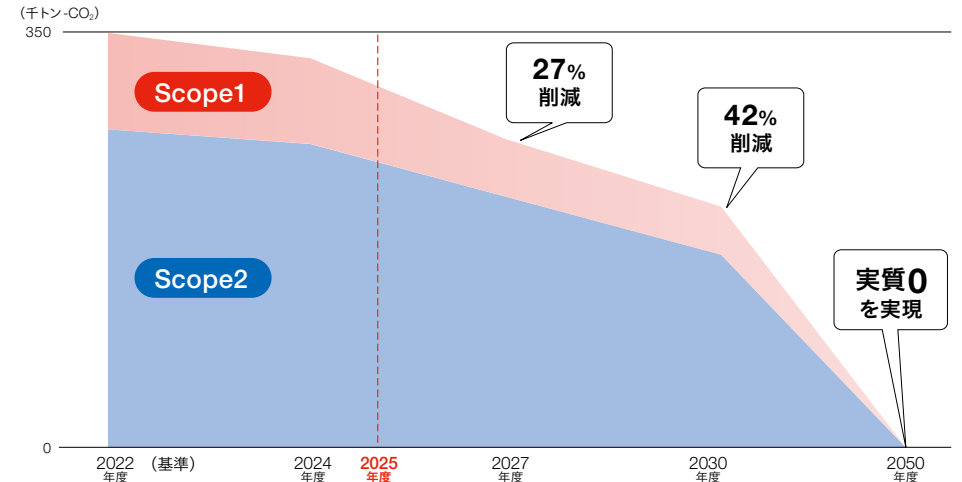
・カテゴリ1：①従来含めていた低温物流の委託輸送に係る排出量をカテゴリ4へ再分類しました。

②原材料・資材の活動量の一部を、これまでデータ不足により代替していた販売データに基づく推計値から、実態に近い原材料・資材購入データへ変更しました。

・カテゴリ4：輸配送の活動量の一部を支出額データから、実態に近いトンキロデータ (輸送重量×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ゼロを目指します。



※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CO₂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CO₂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（CO₂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、CO₂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

2025年度は、前年度比で8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。



オフサイトPPA

<https://www.nichirei-logi.co.jp/news/2025/20250825.html>
<https://www.nichirei.co.jp/news/2026/503.html>

■ 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。2025年度までに国内の29拠点に設置し、11,656MWhの発電量、ならびにCO₂排出削減量は4,639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CO₂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CO₂排出削減量

設置年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
設置拠点(累計)	11	15	17	29
太陽光発電量(MWh)	3,201	4,268	6,798	11,656
CO ₂ 排出削減量(トン)	1,429	1,842	2,876	4,639

国内電力の再生可能エネルギー実績

2023年度	2024年度	2025年度
22%	33%	41%

※国内電力使用量に占める再生可能エネルギーの割合

脱フロンへの取り組み

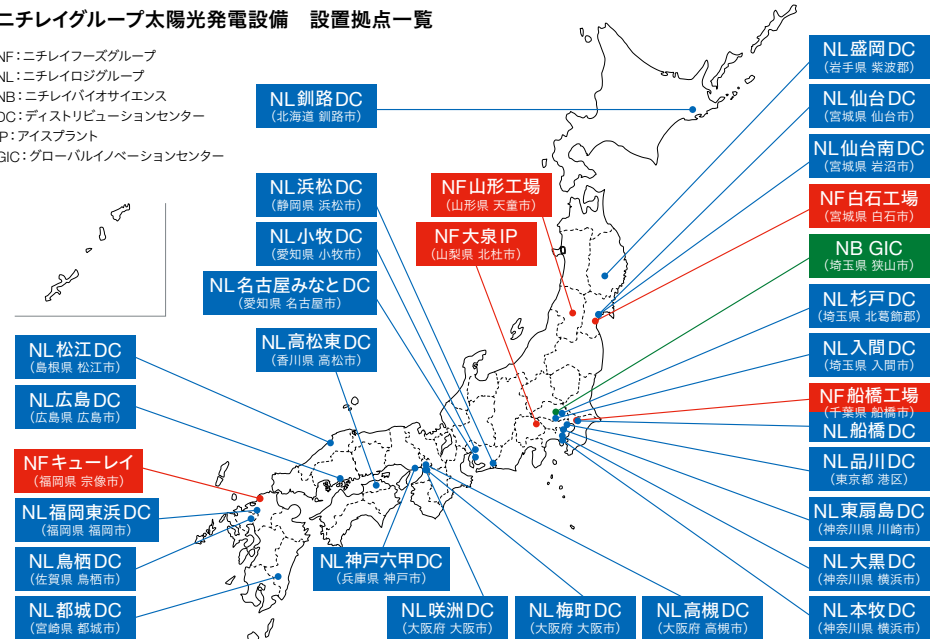
■ 自然冷媒への切り替え

ニチレイグループでは気候変動への取り組みとして、脱フロン化に向け、冷凍設備での自然冷媒機への切り替えを計画的に実施しています。

	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度 計画	2030年度 目標
自然冷媒化率 生産設備(国内)	63%	71%	74%	84%	100%
自然冷媒化率 低温物流関係(海外を含む)	56%	61%	65%	68%	80%

ニチレイグループ太陽光発電設備 設置拠点一覧

NF: ニチレイフーズグループ
NL: ニチレイロジグループ
NB: ニチレイバイオサイエンス
DC: ディストリビューションセンター
IP: アイスプラント
GIC: グローバリゼーションセンター



Scope3

排出量削減に向けた取り組み

2025年度は、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うとともに、課題を抽出しました。例えば、サプライヤーによって基準が異なっており、現状の把握と統一化に向けた対応を模索しています。

また、カテゴリ1がScope3の約60%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おり、2026年度はサプライヤーへのアンケート調査によるScope3計算に必要な環境データの取得や、GHG排出量削減に協働で取り組むことができるパートナー選定を実施し、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。



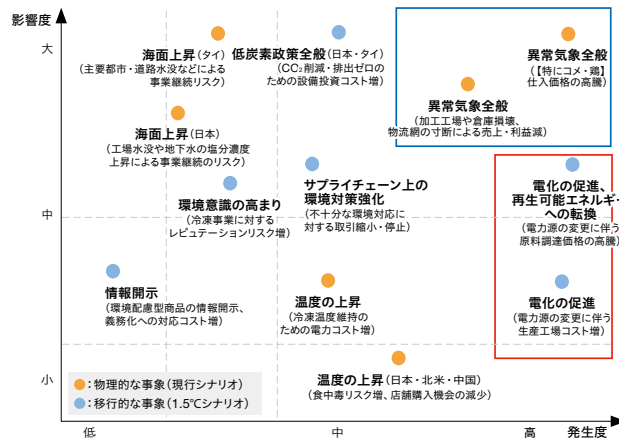
気候変動への対応

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

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、物理リスクは調査項目の再評価を実施しました。2025年度は各リスクへ適切・迅速に対応するため、仕組みの構築を進めました。

リスクの影響度と発生度によるマトリックス



リスクの調査内容

対象年度	2030年度・2050年度	
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

GHG排出量削減マネジメントサイクルの確立・運用

- ・環境データ管理システムを導入し、エネルギーデータの収集・管理体制を構築
- ・CO₂排出量、削減実績と目標値を月次でモニタリング
- ・削減ポートフォリオの検討・設定
- ・四半期ごとに目標との乖離を把握、追加の削減策を検討・実行
- ・グループサステナビリティ委員会にて報告・議論



物理リスクへの対応

気候変動リスク予測システムを活用したリスクマネジメント体制の構築

- ・既存・新規拠点や、原材料の原産地に対するリスクの把握と対応策検討の仕組みを整備
- ・気候変動リスク予測システムへの基礎データ追加登録により予測範囲を拡大

1. 既存拠点や原材料調達先の原産地に対する活用

事例1: 既存物流センターの建て替え検討時

建設地の検討

- ① 既存の所在地
- ② 近隣地への移転
- ③ 事業所閉鎖

リスク分析システムの活用

- ・建て替え後物流センターの想定使用年数期間のリスク情報を取得
- ・洪水、高潮などの災害発生頻度や災害発生時影響額を試算

投資判断

50年分のリスク分析を実施した結果、既存の所在地での建て替えが最適と判断、決定

2. 新規拠点・M&A先・新規サプライヤーの選定に対する活用

事例2: 新規原材料調達先の検討時

新規サプライヤー候補の情報把握

- ① 原料の原産地
- ② 加工場の立地

リスク分析システムの活用

各エリアの地震・高潮・洪水・干ばつ・水ストレスなどのリスク情報を把握

新規サプライヤーの決定

サプライヤー候補ごとにリスク分析を実施・比較し、新規サプライヤーを決定



生物多様性の保全

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。当該評価では、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。

2025年度は、その評価結果に基づき生態系の完全性が高い地域と水ストレスが高い地域について、自社拠点を選定し実態調査を実施しました。

 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>

LEAPアプローチによる評価

〈対象〉

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）	・重要度の高いリスク・機会の特定 ・高リスク拠点の特定
--	--------------------------------

実態調査

	〈対象事業所数〉	〈調査内容〉
生物多様性	国内6カ所	・近隣地域における生物多様性の把握、事業活動が生物多様性の維持に与える影響、自然保護活動および自治体との連携状況など
水ストレス	海外2カ所	・流域・水源の状況、取水量・排水量・水使用量、水質および汚染物質の管理、水の効率的利用・節水対策、水の再利用状況など

今後の取り組み（予定）

・生物多様性保全に向けた取り組みおよび、水ストレスが高い拠点に対するアセスメントの実施を検討していきます。

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、2024年4月に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。

グループ施策	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
グループKPI	・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 ・ニチレイ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

FOCUS すみだ水族館との取り組み

小笠原諸島の父島には、かつてニチレイの源流となる製氷工場を設置していたことから、現在も社有地を保有しています。

当社とつながりのある小笠原をきっかけに、小笠原の海をテーマとした展示スペースの設置や関連イベントの実施、小笠原村のアオウミガメ保全活動への参加など、小笠原との緊密な取り組みを行っている、すみだ水族館と2025年8月に生物多様性保全に関する連携協定を締結しました。

アオウミガメの繁殖地（小笠原）の海浜清掃や、アオウミガメに関する情報発信などを通じて、生物多様性の保全活動を行っていきます。



すみだ水族館との連携協定式



小笠原諸島・父島のニチレイ製氷工場記念碑

資源循環

ニチレイのグループ重要事項(マテリアリティ)の中で謳われているプラスチック資源使用量の削減を実現するための施策として、低温物流事業ではストレッチフィルムの水平リサイクルを推進しています。水平リサイクルとは、使用後もまた同じ製品として利用することができる持続可能な資源循環プロセスを指します。

取り組みの背景

「ストレッチフィルム」とは、輸送時に荷物を包み、固定する薄いプラスチック梱包資材です。各物流センターでは、日々使用されるものですが、使用後回収されずに廃棄されるフィルムが多くあります。限られた資源を有効活用するため、回収率を高めるとともに、リサイクルされた「再生ストレッチフィルム」を使用することで、水平リサイクルを実現し環境負荷低減を目指しています。

実現までの道のり

再生ストレッチフィルムの包装時の強度や使用感について、再生原料率の異なる複数資材を現場で試し、アンケートを実施しました。加えて、冷蔵・冷凍環境下における耐久性について一定期間の保管状態や品質に遜色がないかを確認し、最も再生原料率が高い製品でも問題ないことが判明したため、採用することにしました。実証実験を行ったセンターでは年間約2.5トンの水平リサイクルを実現できる見込みです。また、使用済みのフィルムを有価物として売却できるよう、センター内での仕分けから回収までの流れも整備します。

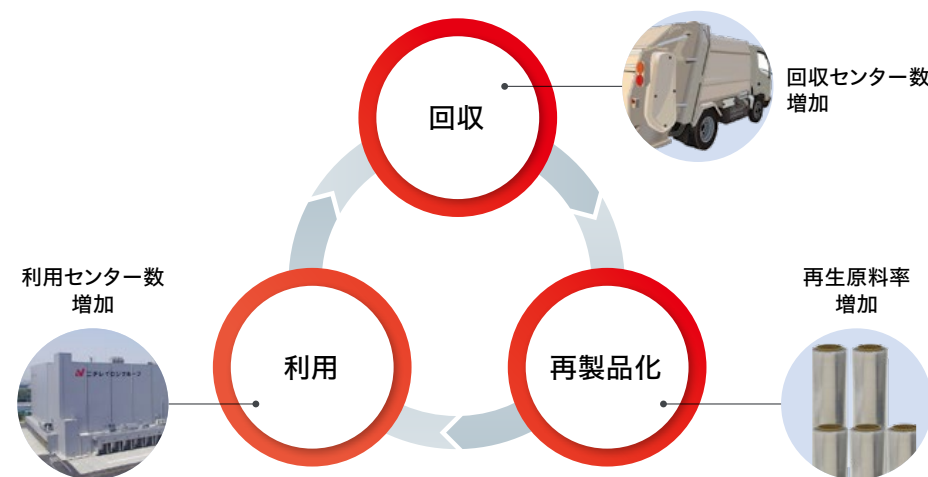
今後の展望

2026年度より候補先のセンターにトライアル導入を行い、他センターへの横展開を進めていきます。

また、本取り組みを通し、全国にある物流センターでは保管貨物の特徴に合わせた再生ストレッチフィルムの利用率を高めていくとともに、使用済みフィルムの回収体制の整備を進めます。そして、再生原料率のさらなる向上を目指しパートナー企業との協働を図ります。

ストレッチフィルム水平リサイクル 推進イメージ

「回収」「再製品化」「利用」の3つの要素においてそれぞれ向上を図ることで、他の要素にも好影響をもたらし、サステナブルな資源循環体制を構築します。

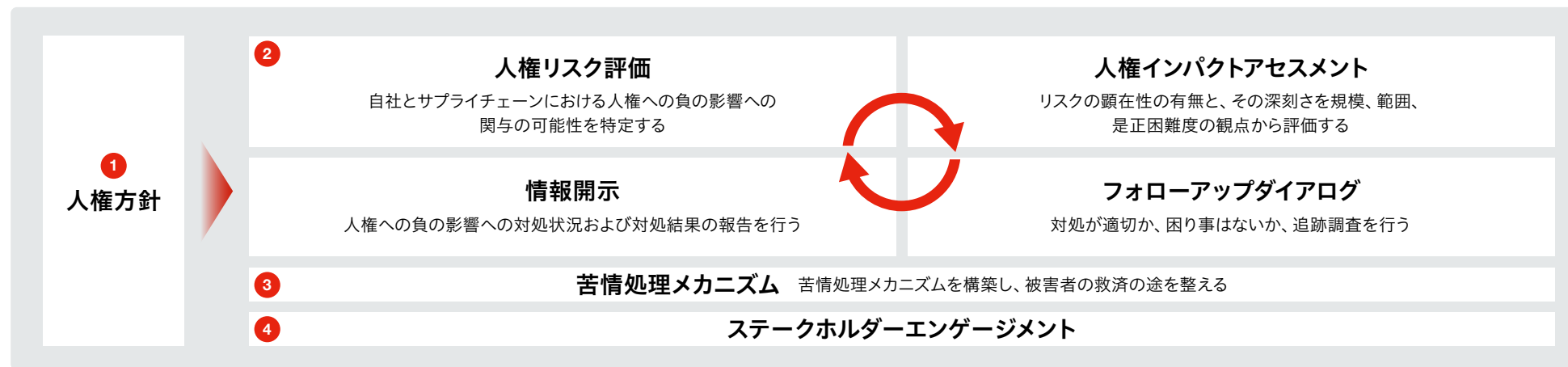


実証実験したセンターでの
プラスチックバージン原料使用量60%削減見込



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 (年度)
1 人権方針		各種方針の整備					
2 人権デューデリジェンス	2-1 人権リスク評価	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	
	2-2 インパクトアセスメント・ダイアログ			ニチレイ独自の「人権リスククライテリア」作成	「人権リスククライテリア」の運用		
				外国人技能実習生			対応の継続
				畜産サプライヤー			フォローアップダイアログの継続
				水産サプライヤー			
				農産サプライヤー			
	2-3 情報開示・教育			※2	※1	※1	
3 苦情処理メカニズム				導入検討	導入・運用中		
4 ステークホルダーエンゲージメント							

※1 ● グリーバンス担当者研修 ※2 ● インパクトアセスメント担当者研修

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

人権に関するグローバルリスクデータベースなどの外部情報も活用し、事業およびサプライチェーン上で留意すべき人権侵害リスクを把握しています。優先度の高い地域・原材料・取引形態を対象に人権インパクトアセスメントを実施し、潜在的な負の影響の特定と防止・軽減に取り組んでいます。

		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」へのご賛同をお願いするとともに、取り組み状況を伺う「サプライヤー ESG アンケート」を実施しています。2025年度は、2022年度に実施した幅広い分野の設問を見直し、事業の持続可能性への影響が特に大きい「GHG排出量削減」「原材料およびサービス調達の持続可能性」などの分野に焦点を当てた質問票へと改訂しました。2026年度は改訂した質問票を活用し、把握できた課題をもとにサプライチェーン全体の持続可能性向上につながる施策を検討していきます。

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

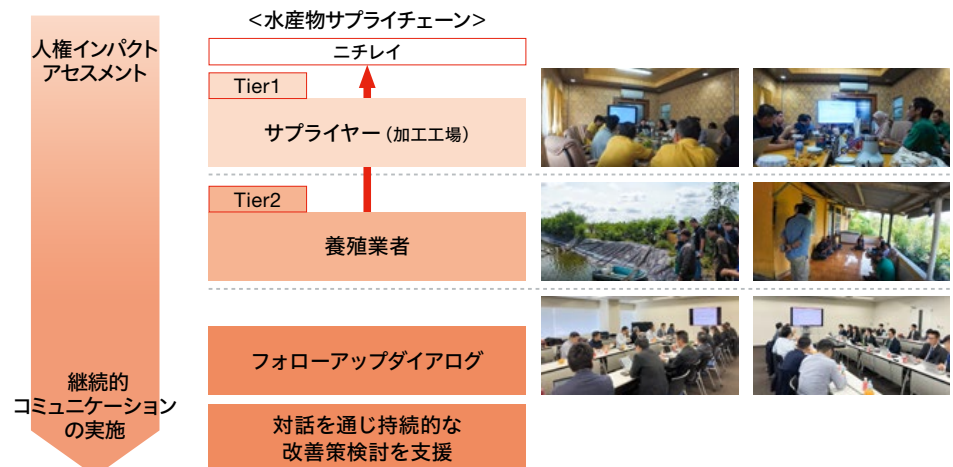
ニチレイグループでは、国内の食品工場において受け入れている外国人技能実習生・特定技能外国人に対して、心身ともに健やかに安全で充実した日々を過ごすことができるよう、生活環境の整備、安全教育、言語面でのサポートなどさまざまな支援を行っています。

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ほか、新たに入社いただく事例も増加しています。

■ 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

優先度の高い地域・原材料・取引形態を対象に、人権インパクトアセスメントを実施しています。2025年度は、農産品サプライヤー（エクアドル）1社および水産品サプライヤー（インドネシア）1社に対して実施しました。当社従業員が同行のうえ、国際的NPO法人であるDignity in Work for All（DIWA）に実施を委託することで、公平性と信頼性を確保するとともに、アセスメント手法に関する知見の蓄積につなげています。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が、労働・安全衛生などの課題について、継続的にフォローアップダイアログを実施し、改善を進めています。継続的なコミュニケーションを行い、持続可能な改善策を検討していきます。

水産物サプライヤーに対する実施事例





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、人権デューデリジェンスの実効性を高めるため、担当者の知見向上と対応力の強化に取り組んでいます。2025年には、人権インパクトアセスメント担当者研修を実施し、アセスメントにおいて指摘されやすい事項の共有や、課題抽出後の継続的なダイアログを通じた改善の進め方について学びました。

また、グリーンバンスメカニズム担当者を対象とした研修を2回実施し、実際の通報事例を想定したケーススタディを中心に、適切な対応プロセスや留意点について理解を深めました。

今後も、各施策の進展や課題を踏まえながら、実務に即した教育・研修を継続し、人権尊重の取り組みを支える人財の育成を進めていきます。

2024～2025年度研修実績

	目的／テーマ	講師	実施日	参加者
インパクトアセスメント担当者研修	社会監査に関するナレッジを深め、アセスメントのポイント・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 (社内講師)	2024年 11月13-14日	11名
			2026年2月9日	12名
グリーンバンスメカニズム担当者研修	サプライヤーの人権リスクをキャッチし、対処する／ケーススタディ	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	2025年5月23日	11名
			2025年12月19日	13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。

2025年度は2件の通報を受領し、いずれも対応を完了しています。今後も、通報内容を踏まえた是正・再発防止に取り組み、グリーンバンスメカニズムの実効性向上を図ります。

苦情処理(グリーンバンス)対応実績(2025年7月1日-2026年6月30日)

受領件数	通報元	案件類型	対応完了件数
2件	サプライヤー：0件 上記以外のステークホルダー：2件	地域住民の権利：1件 差別：1件	2件



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個社の努力のみで解決できるものではないと考え、多様なステークホルダーとの対話と協働を重視しています。

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、業界ごと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法人であるDignity in Work for All (DIWA)と意見交換を行い、人権インパクトアセスメントの実施につなげてきました。

2025年度からは、これらの取り組みに加え、日本の水産流通企業10社による「責任ある水産物調達ラウンドテーブル」に2025年度から参画しました。水産物調達サプライチェーンにおける人権・環境面の重要課題について、参画企業との協働を通じ、課題解決に向けて取り組んでいきます。

今後も、業界内外のステークホルダーとの対話・協働を通じて、人権リスクの特定から防止・軽減、是正に至る人権デューデリジェンスの取り組みを一層推進していきます。



責任ある水産物調達
ラウンドテーブル
JAPAN RESPONSIBLE SEAFOOD
PROCUREMENT ROUNDTABLE



©2025CRTJapan

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>

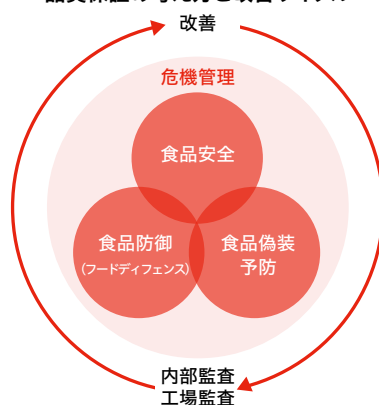
日々の“あたりまえ”を、支え続ける。

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)のみならず食品防御(Food Defense)、食品偽装(Food Fraud)予防の考え方を取り入れること。

品質保証の考え方と改善サイクル

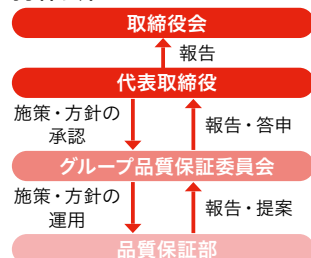


マネジメント体制

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

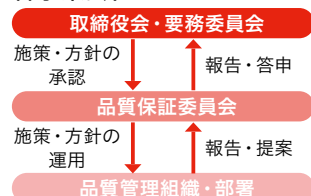


グループ品質管理規程に則った品質保証

- 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				対象事業所数	認証取得率 ^{※5}
	FSSC22000 ^{※2}	SQF ^{※3}	BRCGS ^{※4}	合計		
ニチレイフーズ ^{※1}	24	1	2	27	27	100%
ニチレイロジグループ	—	2	—	2	2	100%

※1 食品事業統合後2026年4月1日時点 ※2 FSSC22000:ISO22000を基盤にFSSC財団(オランダ)によって開発 ※3 SQF:FMI(アメリカ)がHACCP手法とGMPをベースに構築 ※4 BRCGS:BRC Global Standard for Food Safety:BRC(イギリス)がHACCP手法とISO9001を基盤に構築 ※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)

食品安全監査センターの取り組み

ニチレイグループでは、安全・安心な商品とサービスを提供するため、近年の気候変動による原材料の品質や製造用水の水質の変動などに起因した風味の変化に関するお客様からのご指摘に対し、検査分析・原因追究に加え、未然防止までを含めた品質保証体制の強化に取り組んでいます。

具体的には、想定される代表的な臭気物質を体系化し、製造現場で起こりうる異臭に対応できるよう、製造・品質保証に関わる従業員を対象にした訓練をグループ横断で実施しています。

また国内だけでなく海外生産工場でも、官能検査に加えて分析機器を用いた検査・解析の技術研修を実施しています。



トレーサビリティの構築

ニチレイフーズでは、原材料から商品まで徹底した品質管理と検査を実施するとともに、商品特性に合ったトレーサビリティシステムを構築しています。万が一の事故の時には被害の拡大を防ぎ、迅速な原因究明が可能です。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。

中国産冷凍野菜に関するトレーサビリティの構築の事例は
ニチレイグループ統合レポート2025(P.69)をご参照ください。
https://www.nichirei.co.jp/sites/default/files/inline-images/ir/integrated/pdf/ngir2025_all.pdf

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・お褒めといったお客様の声が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度の向上を図るほか、開発段階では気がつかなかった点の改良につなげ品質のさらなる向上に寄与します。また、お客様の声を集めた「ウィークリーレポート」を毎週配信し、担当部門以外の従業員も確認できる体制になっています。

担当者の声

知的資本 Q・P58



お客様の声から事故を未然に防止し 商品改善の観点で知的資本にも寄与

株式会社ニチレイフーズ 品質保証室 品質保証部 お客様相談センター
菊地 里香

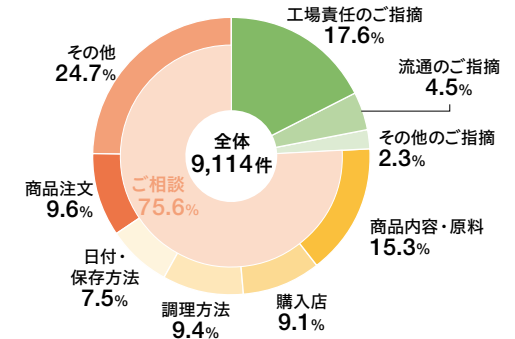
外袋のまま電子レンジで加熱できる商品には、蒸気を逃がすために、外袋に手やハサミなどで切り込みを入れるものもあります。外袋には切り込み位置や説明文などを表示していましたが「袋のどこから切り込みを入れるのか」という問い合わせが複数寄せられました。

このお声を受けた際、過去に別の商品でお客様が刃物を使って無理に開封し手に怪我を負われた事故があり、同様の案件だと認識し「ウィークリーレポート」で社内に周知しました。

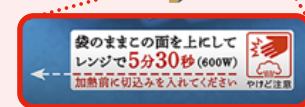
レポートを読んだパッケージング担当部署が外装の見直しを行う際には、お客様相談センターと一緒に、お客様の声や迷いを踏まえた改善案について討議を重ね、現在の外装に変更しました。お客様からの「わかりにくい」という声を起点に、事故の未然防止につなげられた事案となります。

私自身は「お客様の言葉の奥にある背景や感情を想像すること」を大切にしています。同じ言葉でも、不安から発せられたのか、期待が高いからこそのご指摘なのかにより、解釈が異なるからです。お客様の気持ちをできるだけ損なわない状態で安全や品質向上につなげる橋渡し役をこれからも務めていきたいと思っています。

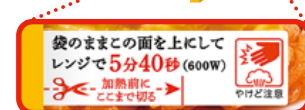
2025年 お客様の声の内訳



改善前



改善後



袋の端から内側に向かって矢印とハサミのイラストを追加し、表示位置を変更。さらに、切り込みの「終点」がわかるように工夫。



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
 お客様	ニチレイグループの商品・サービスを利用くださるお客様です。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。	- 新たな価値の創造 - 安全で高品質な商品とサービスの提供 - 豊かな食生活と健康の実現 - 適切な情報提供 - サステナビリティへの取り組み	- 日々の営業・事業活動 - お客様相談センター - お客様満足度 (CS) 調査 - ウェブサイト - ソーシャルメディア - ファンミーティング	イノベーションの推進によるお客様の課題解決	社会・関係資本	1 2
 株主・投資家	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。	- 企業価値の向上 - 適正な利益還元 - 適時適切な情報開示 - ESG への取り組み	- 株主総会 - 決算説明会 - 施設見学会 - 国内外投資家との個別面談 - IR サイト、ESG サイト - 統合レポート	長期的な企業価値の向上	財務資本	1 2 3 4 5
 ビジネスパートナー	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。	- 公平、公正、誠実な取引 - 品質向上への取り組み - 長期の建設的な関係構築、共存共栄を前提とした相互発展 - サプライチェーン全体での持続可能な調達の実現	- 日々の調達・事業活動 - 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 - 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 - コミュニケーションを通じた品質向上の取り組み	- パートナーとの相互成長 - 持続可能な食の調達 - 循環型社会の実現 - 気候変動への取り組み	- 社会・関係資本 - 自然資本	1 2 3 4



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
 従業員	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。	- 労働安全衛生 - 健康経営 - 働きがいの向上 - 能力開発と能力発揮の機会 - DE&I - 多様性の尊重	- 内部通報窓口の設置 - EAP心の相談窓口の設置 - 労使協議会 - 安全衛生委員会 - 経営層と従業員との座談会 - 従業員表彰制度 - イントラネット - 従業員エンゲージメントサーベイ - 従業員ストレスチェック	多様な人財の活躍	- 知的資本 - 人的資本	5
 地域社会	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。	- 地域社会との共生 - 地域環境の保全 - 地域教育活動 - 雇用創出、地域の発展への貢献 - 環境や騒音への配慮、安全な操業	- 社会貢献活動 - 地域行事への参加 - ボランティア活動 - 食育活動 - 食品工場や物流倉庫の見学会 - スポーツイベントの開催 - ウェブサイト - 保育所の運営	- 地域社会との共生 - 持続可能な食の調達 - 循環型社会の実現 - 気候変動への取り組み	- 社会・関係資本 - 自然資本	3 4 5
 業界団体・ NGO・NPO・ イニシアチブ	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めます。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めます。	- 人権 - 気候変動 - 地球環境の保全 - フードロス - 持続可能な調達 - 協働による業界の課題解決 - 食と健康への貢献	- GXフューチャー・コンソーシアム (一社)日本冷凍食品協会 - TNFDフォーラム (一社)日本冷蔵倉庫協会 (一社)大日本水産会 - WWF(世界自然保護基金) - RSPO(持続可能なパーム油) (NPO)経済人コー円卓会議日本委員会 - ザ・コンシューマー・グッズ・フォーラム - 国連グローバル・コンパクト <u>健康的で持続可能な食環境戦略イニシアチブ</u>	協働による社会課題の解決	社会・関係資本	1 3 4

厚生労働省「健康的で持続可能な食環境戦略イニシアチブ」
 本イニシアチブは、産学官等の連携・協働により、誰もが自然に健康になれる食環境づくりを展開するものです。当社は2025年度、本イニシアチブの活動の一環として、「食塩の過剰摂取」の改善に対する行動目標を設定し、イニシアチブのウェブサイトで公開しました。

社外取締役対談

社外取締役 鍋嶋 麻奈

シティバンクやゴールドマン・サックス証券株式会社で要職を歴任し、DBS証券株式会社代表取締役とDBS銀行在日代表を務めた。グローバル金融市場で培った豊富な国際経験と投資・経営に関する深い知見を有し、現在は社外取締役として複数企業の経営やガバナンス強化に携わっている。

社外取締役 濱 逸夫

ライオン株式会社で代表取締役社長、代表取締役会長を歴任。研究開発、マーケティング、事業運営など幅広い領域を統括し、長年にわたり企業価値向上を牽引した。現在は社外取締役として経営監督や助言を行っている。

あるべき姿を見据えて行動するカルチャーへの移行を 社外取締役として後押しする

企業経営理念と経営体制の刷新など、新たなフェーズに移行したニチレイグループ。理念の策定に関する取締役会での議論、経営トップの交代人事に関する指名諮問委員会などでの議論の在り方について、2人の社外取締役が語り合いました。

企業経営理念の刷新

鍋嶋 新たに策定した企業経営理念は、未来志向のにじみ出る表現が印象的です。特に、グループ共通のミッションにはAs isとTo beを意識した余白が感じられ、今後は、この余白が成長の源泉となっていくでしょう。「食からひろがる幸せ」をさまざまな形で捉え、個別の戦略にどう落とし

込んでいくのか、その展開が楽しみです。新しい理念体系は、価値創造カンパニーとしての今後の事業展開の土台として活用されていくはずです。

□ P.2-3 企業経営理念の刷新

濱 持株会社体制へ移行して20年間、独立独歩で育ってきた食品事業と低温物流事業が、今、2事業のシナジーを

発揮することで大きな差別化ポイントを生み出そうとしており、このタイミングで企業経営理念を刷新したことに大きな意味があると考えます。検討段階では、経営陣や企画担当だけでなく、各グループ会社の多くの従業員からも意見を募っています。新時代の企業経営理念にふさわしい内容となっている点も評価できます。

経営戦略に関する中長期視点での議論

鍋嶋 企業経営理念の策定には、今後の経営戦略に関する中長期視点での深い議論が必要でした。取締役会にはほかにもさまざまな付議案件があり、取締役会の時間だけでは足りないのが、戦略会議のアジェンダに加えてもらったほか、社内外の取締役によるフリーディスカッションの場も用意していただきました。

□ P.83 「コーポレートガバナンス」の体制

濱 ニチレイグループの未来を語るフリーディスカッションの場はとても有効でした。今回、さまざまな場で中長期視点の議論を行ったことで、戦略会議を含め、会議体の運営に関する意識も大きく変わったように思います。

鍋嶋 確かに意識は変わりつつあるものの、議論はまだまだ足りていません。これからのグループ経営において、2事業のシナジー発揮が重要であるところにはたどり着きましたが、そのために何をすべきかといった各論についての議論が不十分です。

濱 そのとおりです。現状は2事業それぞれが持つ事業の強みや価値が十分に共有できていません。今回、新たな企業経営理念の策定があり、それに経営トップ交代の時



社外取締役対談



期が重なり、2事業に横串を刺していくCxOの設置も実現しました。2事業のシナジーを具体的にどう発揮させていくかについて、お客様視点で考え、スピード感を持って動くための体制が今まさに整備されたところで、具体的なアクションはこれからです。

□ P90 グループCxOの始動

ガバナンス強化に向けた取り組み

鍋嶋 2025年度の中期経営計画開始にあわせて、役員報酬に関しては業績連動賞与の評価指標を見直しました。具体的には全社ESG評価の指標としてCO₂排出量、女性管理職比率、従業員エンゲージメントを採用したのですが、目標がかなり明確になったことで、役員のインセンティブが高まったと評価しています。持株会社と事業会社の連携もできており、勉強会などを通じてESG指標が事業の現場でも意識され始めています。制度の変更が事業現場の意識改革へと、見事につながっています。

濱 グループ全体で、サステナビリティに対する意識の高まりが感じられます。持株会社のサステナビリティ戦略部が先導する形で意識改革に取り組んでいることが功を奏

しています。グループ重要事項(マテリアリティ)の議論が事業現場でなされるようになり、現場のカルチャーが変わりつつあることを肌で感じます。

鍋嶋 サクセッションプラン(後継者育成計画)に関するガバナンスも効いています。今回の嶋本社長の選任に至るまでのプロセスでも、十分に議論を尽くしました。指名諮問委員会での議論はもちろんですが、経営トップの候補者との面談に始まり、社外取締役に対してプレゼンテーションをしていただいたほか、中長期的な課題についてのグループディスカッションにも加わってもらいました。指名諮問委員会委員長である濱さんの尽力もあり、客観性の担保された手厚いプロセスを踏むことができました。

□ P85 サクセッションプラン(後継者育成計画)

濱 嶋本社長については、海外経験が豊富である点に大きなポテンシャルを感じました。また、ともに議論をする中で、さらに活躍を期待できる「伸びしろ」が大きい印象を受けました。もちろん人間力にも優れ、将来に対する明確なビジョンや、経営者となる覚悟も感じとることができました。一連の指名プロセスを踏んだうえで感じるのは、次世代、次々世代の指名に向けて人財プールをつくっておくことの大切さです。こうした人選は、取締役会でのコミュニケーションだけでは到底足りませんので、対話の機会を別に設けていく必要性が、指名諮問委員会でも指摘されています。

新たなカルチャーへの移行を後押しする

鍋嶋 ニチレイグループはAs isへの対応、つまり、現状の

課題に対する対策を打つことは得意ですが、To beへの対応、つまり、あるべき姿に向けた対応を実行に移すところが、まだまだ不十分です。役員の中では意識が高まりつつあるのですが、事業現場の従業員は目の前の目標にとらわれすぎている印象です。シナジーの発揮についても、データドリブンの考え方など、解決に向けたいくつかのパーツはすでに存在していますが、その活用ができていません。これについては、私自身も取締役会などで気づきがあれば、伝えていきたいと思っています。

濱 As isに偏りがちということは、堅実な成長を遂げてきた多くの日本企業で同じことが言えます。今のような、来年、再来年が見通しにくい時代では、従来の考え方より、あるべき姿を明確に定め、環境の変化に応じて軌道や具体的なアクションに修正をかけていくような考え方を重視する必要があります。企業経営理念の刷新や新経営体制への移行など、次の成長に向けた基盤が整備された今こそ、To beを明確に描き、動き出す絶好の機会です。まずは小さな成功事例を積み重ね、少しずつカルチャーを変えていくところで、社外取締役として背中を押すことができればと思っています。



社外取締役×社外監査役対談

「攻め」と「守り」のガバナンスの両輪を回し、持続的な成長に向けた適切なリスクテイクを後押しする

持続的な企業価値の向上に向けて、組織体制やガバナンスの強化を進めています。過去の不正事案を教訓とした内部統制の改善から、事業現場における意識改革、さらには予測困難な事業環境に備えた経営監督の在り方まで、社外目の目から見た現状の評価と今後の展望について、社外取締役と社外監査役が語り合いました。

中国子会社の不正問題の進捗について

濱島 2024年度に判明した中国子会社の不正問題では、事案発生から取締役会へのエスカレーションの遅れという課題が浮き彫りになりました。この事態を重く受け止め、社外の目を通した透明性の高い調査を行うため、私が委員長、そして法律の専門家である齊藤監査役が副委員長を務める調査委員会を立ち上げました。調査の結果、幹部任命基準やモニタリング体制など主に6つの課題を抽出しました。現在、対策の試行と定期報告を繰り返すことで、ガバナンスの実効性は着実に向上していると評価しています。この進捗は、執行サイドの全面的な協力と現場従業員の熱意の賜物だと捉えています。

齊藤 当初は限定的な事案との報告でしたが、調査が進むにつれ不正の規模が大きく、コンプライアンスの欠如や

報告の遅延が明らかになりました。ステークホルダーや社会との関係性を顧みると、独立した第三者視点での調査が不可欠と判断し、我々社外監査役も外部専門家を交えた体制構築に賛同しました。調査報告後、当時の社長から全従業員へ「不正による利益は決して認めない」という厳格なメッセージが発信されました。この1年間、プロジェクトチームが再発防止策を強力に推進した結果、グループ全体が強い危機感を共有し、結果的にガバナンスの底上げが図られたと認識しています。

権限移譲と統制のバランスについて

濱島 ニチレイグループは成長戦略の要として海外事業

の拡大を掲げています。これを推進するうえでは、不正リスクを防ぐ「守りのガバナンス」と、成長に向けて現場に権限を委譲する「攻めのガバナンス」のバランス感覚が不可欠です。権限委譲を進める際は、属人的な結果主義に陥ることを防ぐ必要があります。透明性の高いルールを策定し、適切な手順が踏まれているかというプロセスを見守る仕組みが求められます。誰もが良い意味で牽制し合える組織文化の醸成が、適切なリスクテイクにつながると考えています。

齊藤 そうですね。企業の持続的な成長に向けた迅速な意思決定を促すためには、不正防止にとどまらず、組織における責任体制の明確化が極めて重要です。権限と責任



社外取締役 濱島 健爾

ウシオ電機株式会社で海外事業やグループ経営を担い、米国子会社のCEOを経て代表取締役社長を務めた。グローバル事業の推進や事業ポートフォリオ改革に豊富な経験を有し、現在は社外取締役として経営戦略やガバナンスの強化に貢献している。

社外監査役 齊藤 雄彦

検事として長年にわたり法務・コンプライアンス分野に携わり、高松・広島両高等検察庁の検事長を歴任。退官後は弁護士として企業法務に従事し、法的視点に基づくリスク管理やコンプライアンス体制の強化に取り組んでいる。



社外取締役×社外監査役対談



がトップから現場へ委譲される中で、「誰がどのような職責を負っているか」が曖昧であれば、迅速かつ果断な意思決定に大きな支障をきたします。現場からの報告が信頼できなければ、的確な経営判断を下せません。監査の立場からは、各人の職責が整理され、下からの報告が信頼できる組織になっているかを厳しく注視していく必要があります。

ガバナンス強化に向けた取り組み

齊藤 ニチレイグループではリスク管理の枠組みとして「3ラインモデル」の取り組みを進めています。第1ラインを事業の現場、第2ラインを事業会社の内部統制部門など、第3ラインを持株会社の経営監査部と位置づけています。私は監査役として、とりわけ第1ラインの役割を重視しています。現場を直接管理・監督する第1ラインが職責を十分に果たしていれば、不正の予兆にも早い段階で気づけるはずです。また、制度が実際に機能しているかを確認するため、私自身も海外拠点に幾度も足を運んでいます。書類の

確認だけでなく、スタッフレベルまでヒアリングを行い、第1ラインに対する適切な報告や指導がなされているかなど、現場の生の声から実態を把握する監査を徹底しています。

☞ P91 グローバルガバナンス ☞ P93 内部統制についての考え方

濱島 限られた人財の中でガバナンスの実効性を高めていくためには、地域統括会社の設立や、各事業会社における第2ラインの強化といった組織改編も求められます。一方で、強固なガバナンス体制の構築には、人財教育やシステム投資を含め多大なコストを伴います。万が一リスクが顕在化した際の莫大な損害を鑑みれば、これらは必要不可欠なコストです。しかしながら、海外事業を拡大する過程において、過度に費用を投じればよいというわけではありません。3ラインモデルの円滑な連携や地域統括会社の活用を通じて、効率的な運用体制を構築することが重要です。今後はROIC(投下資本利益率)の観点から事業全体を俯瞰し、ガバナンスを効かせるために投入するコストが事業価値に本当に見合っているかを厳格に見極めていく必要があります。

ニチレイグループの持続的な成長に向けて

齊藤 取締役会の在り方について、現在は社内取締役が議長を務めており、社外役員が過半数を占める構成ではありません。しかし、社外取締役や監査役の指摘を単なる参考意見で終わらせず、議長が真摯に受け止め、執行側に的確な指示を出し、社長がそれをバックアップするという健全な運用がなされており、現行体制に問題は生じていません。その一方で、今後の予測困難な事業環境に備えるためには、多様な知見を有する社外役員が議論をより牽引

するような取締役会の在り方について、継続して検討する余地があると感じています。

また、持続的な成長を実現するには、制度を整備するだけでなく、従業員のマインドを育む「両輪」を回すことが大切です。多くの時間を費やして練り上げられた新たな企業経営理念は、従業員が業務の意義を自覚し、マインドを整えるための確固たる土台になると評価しています。

濱島 取締役会の実効性評価で継続的な課題として挙げられているのが、中長期の戦略議論により多くの時間を割き、企業価値をいかに向上させるかという点です。これを実現するためには、業務執行の権限を大胆に委譲し、経営の監督に特化させる「モニタリング・モデル」への移行が一つの道筋となります。その具体策として、機関設計(監査等委員会設置会社など)の変更も大きな検討課題です。現状において、さまざまな意見が存在しますが、実効性を高める有効な手段として継続的に議論を深める必要があります。今後も客観的な意見をしっかりと汲み上げながら、ニチレイグループの真価が問われるこの変革期において、最適なガバナンス体制を引き続き模索していきます。





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

基本方針／体制

ニチレイグループは、持株会社体制のもと、事業会社が食品、低温物流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取り、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。

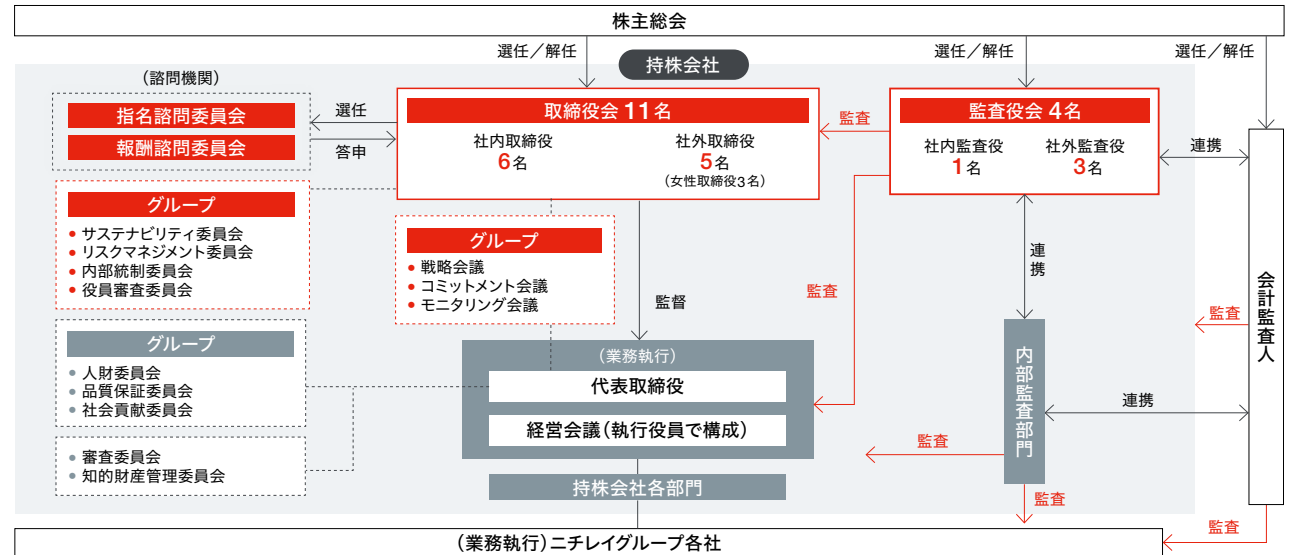
持株会社は、コーポレートガバナンス・コードの各原則に照らし、公正かつ透明性の高い経営の実現を重要な経営課題と認識し、取締役会の監督のもと、適切な資源配分、意思決定の迅速化、コンプライアンスの徹底を推進するなど、コーポレートガバナンスの充実に努めています。

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。

 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

 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

コーポレートガバナンス体制図（2026年6月24日現在）



	2025年度 開催回数	議長・委員長 (2026年度体制)	概要
経営会議	20回	代表取締役社長 嶋本 和訓	取締役会決議事項以外の事項の審議および取締役会決議事項の事前審議の役割を担う。
グループ人財委員会	2回	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。
グループ品質保証委員会	2回	執行役員 奥河 卓司	顧客および社会から期待される商品・サービス品質を実現させる。
グループ社会貢献委員会	2回	執行役員 片岡 恵美	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。
グループ戦略会議	2回	代表取締役社長 嶋本 和訓	持株会社および基幹会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・合意を行う。
グループコミットメント会議	1回	代表取締役社長 嶋本 和訓	持株会社および基幹会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取り組む。
グループモニタリング会議	3回	代表取締役社長 嶋本 和訓	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。
グループサステナビリティ委員会	4回	代表取締役社長 嶋本 和訓	持続可能な社会の実現に向けたグループの取り組みを審議し、社会的価値と経済的価値を両立させる。
グループリスクマネジメント委員会	2回	代表取締役社長 嶋本 和訓	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。
グループ内部統制委員会	1回	代表取締役会長 大櫛 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。
グループ役員審査委員会	1回	顧問弁護士	持株会社・基幹会社の取締役・執行役員の賞罰の公正を期し審議を行う。

（注）基幹会社（2026年4月1日時点）：ニチレイフーズ、ニチレイロジグループ本社、ニチレイバイオサイエンス



コーポレートガバナンス



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>

取締役会・監査役会の構成とスキル・マトリックス

(2026年6月25日時点、所有株式数は有価証券報告書提出日・6月16日時点)

●は独立役員

	取締役											監査役			
役位															
職制	代表取締役 会長	代表取締役 社長	取締役 上席執行役員	取締役 上席執行役員	取締役 上席執行役員	取締役 上席執行役員	社外 取締役●	社外 取締役●	社外 取締役●	社外 取締役●	社外 取締役●	常勤 監査役	社外 監査役●	社外 監査役●	社外 監査役●
氏名	大榎 顕也	嶋本 和訓	竹永 雅彦	鈴木 健二	高久 祐一	盛合 洋行	銅嶋 麻奈	濱 逸夫	濱島 健爾	吉丸 由紀子	山口 裕視	柳沢 健二	齊藤 雄彦	加藤 孝明	松島 浩道
取締役・監査役の在任年数	9年	2年	7年	4年	3年	新任	5年	4年	4年	2年	2年	1年	7年	2年	2年
保有株数(百株)	1,049	123	674	251	251	0	59	25	77	32	14	0	52	5	10
取締役会の出席状況	17/17回	17/17回	17/17回	17/17回	17/17回	—	17/17回	17/17回	17/17回	17/17回	17/17回	13/13回 ^{※1}	17/17回	17/17回	17/17回
指名諮問委員会の出席状況 ^{※2}	12/12回						12/12回	12/12回	12/12回	12/12回	12/12回				
報酬諮問委員会の出席状況 ^{※2}	5/5回						5/5回	5/5回	5/5回	5/5回	5/5回				
監査役会の出席状況												11/11回 ^{※1}	16/16回	16/16回	15/16回
保有する経験・スキル ^{※3}	企業経営	●	●	●(食品)	●	●	●(低温物流)	●	●	●	●	●		●	
	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	●	●		●							●	●		

執行役員

上席執行役員			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		奥河 卓司 品質保証部長		坂口 譲司 CISO 情報戦略部長		片岡 恵美 コーポレートマネジメント本部副本部長、総務部・ダイバーシティ推進部・人事企画部・人事労務部管掌		吉野 俊樹 CLO 法務部長 兼 秘書室長

※1 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、就任後に開催された出席状況を記載しています。 ※2 うち指名諮問委員会は2回、報酬諮問委員会は1回の書面決議を含みます。 ※3 保有する経験・スキルは、各取締役・監査役の有するすべての知識・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

スキル項目の要件定義

取締役会は事業経営に関わる各分野に関し、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ことでその役割・責務を実効的に果たせると当社は考えています。当社の会社経営の観点から重要と考えられる知識・経験を定義し、すべての分野で適切な知見を有することに加え、特に期待する分野を定めたうえで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

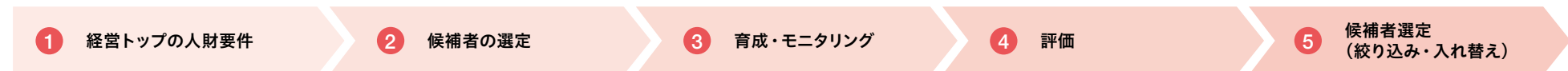
経営における「監督」に必要なスキル(経営の継続性担保に資する)

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(CEO)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、審議を重ねたうえで、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。

サクセッションプランのイメージ



※③～⑤：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。

代表取締役社長(CEO)サクセッションプランの運用

2026年4月1日に就任した代表取締役社長(CEO) 嶋本 和訓の選任プロセスでは、社外取締役インタビューやニチレイグループの将来像をテーマとしたプレゼンテーション、外部機関による人財アセスメントなどに加えて、2025年度には、360度調査、コーチング、社外取締役との議論の機会を設けました。それらの結果を踏まえて、指名諮問委員会で慎重に審議を重ねました。当社の次の成長フェーズにおいては、事業間のシナジー創出やポートフォリオ強化の迅速な実行が必要であり、その実現には、同氏の全社視点での経営管理能力や、複数事業を束ねるマネジメントなどのグループ経営スキルが不可欠であると総合的に判断し、取締役会へ答申しました。

2025年度のサクセッションプランを通じて得られた知見をもとに継続的な運用改善を進め、さらには中長期的な経営環境の変化を踏まえた当社グループに求められるCEOの人財像について指名諮問委員会におけるさらなる議論の進化に取り組みます。今回のサクセッションプランの振り返りをもとに、サクセッションプランの改定を今後の課題として、改善を図ります。



コーポレートガバナンス

取締役会の概要・具体的な審議内容

構成	取締役11名（うち社外取締役5名）
2025年度開催実績	全17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。

※上記の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6回、ならびに会社法第372条の規定に基づく取締役会へ報告することを要しないものとされた書面報告が1回ありました。

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。2025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	ニチレイグループ企業経営理念の改定、決算期の変更、リスクマネジメント、知財戦略
財務戦略	資本政策の方針、資金調達、株主還元策（配当基準および株主優待）、株式売出し
中期経営計画	中期経営計画「Compass×Growth 2027」の進捗
ガバナンス	海外子会社のガバナンス強化（海外経営基盤構築プロジェクト、ASEAN地域統括会社の設立）、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	海外投資案件（新規投資および既存投資の進捗）

議題	内容
ニチレイグループ 企業経営理念の改定 📄 P2-3	食品事業の統合や食品×低温物流のシナジー発揮による求心力向上を目的に、創立80周年を機に企業経営理念策定プロジェクトを発足し、グループの使命である食を通じて人と社会、地球に幸せと価値を届けることについてあらためて議論・検討を行いました。最終的に、社内外への浸透策（ブランディング）を含めて取締役会で討議し、企業経営理念の改定案を決議しました。
海外子会社のガバナンス強化 （海外経営基盤構築プロジェクト、ASEAN地域統括会社の設立） 📄 P91	海外子会社ガバナンス体制再整備を目的に発足した海外経営基盤構築プロジェクトの進捗および成果について、取締役会などにおいて定期的にモニタリングを行いました。また、当該プロジェクトの成果の一つであるASEAN地域統括会社設立について、グループ全体視点によるガバナンス強化および海外事業成長支援機能などを議論しました。

監査役会の概要

構成	監査役5名（うち社外監査役3名）
2025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。
2025年度開催実績	12回（書面開催2回含む）	5回（書面開催1回含む）
主な審議内容	・後継者育成計画 後継者育成計画の運用 ・スキル・マトリックス ・翌期新体制 ・CxOの人財要件および委嘱	・基本報酬・業績連動賞与・株式報酬の支給 ・今年度業績連動賞与の目標設定 ・役員報酬水準および構成の妥当性検証 ・取締役報酬の一部改定 ・決算期変更対応



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：2026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
2025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、審議の内容及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、取締役会付議基準の改善や書面決議の活用による取締役会の運営の効率化が進んでいるなど、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効率的かつ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や議論すべき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なりました。



抽出した課題	評価・意見	今後について
1.グループ全体及び 中長期戦略に関する 議論の充実について	取締役会の議論の内容については、事業会社ごとの戦略や短期の戦略に関する議論にとどまらず、グループの企業価値の持続的な向上や最大化に向けたグループ全体の戦略や中長期的な戦略に関する議論をさらに行うべきとの意見が大半を占めました。	取締役会における中長期的な企業価値向上に係る議論をより一層行うため、グループ全体に関するテーマ及び中長期的なテーマについて取締役会の議案としてあらかじめ設定し、計画的に議論を行うこととしました。 近年のコーポレートガバナンスをめぐる環境変化や資本市場からの要請を踏まえ、2026年度は「資本コストや株価を意識した経営」をテーマとして掲げ、長期経営目標の達成及び企業価値の向上を推進するための基本的な方針や施策について、取締役会等で、複数回にわたり議論を行うこととしました。
2.指名諮問委員会・報酬 諮問委員会における 議論内容の取締役会への 共有について	指名諮問委員会及び報酬諮問委員会の役割や運営状況等の在り方について全体的には肯定的な評価が見られた一方で、主として委員以外の役員の意見として、取締役会に対して、各委員会における議論の内容が必ずしも共有されておらず、不透明な部分があるという趣旨の指摘も複数見受けられました。	2025年度取締役会評価の結果について、指名諮問委員会及び報酬諮問委員会の各事務局において検証を行ったうえで、取締役会における実質的な議論の確保と両委員会における自由闊達な議論の確保という要請の調和を図るため、取締役会における報告内容を見直すこととしました。



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

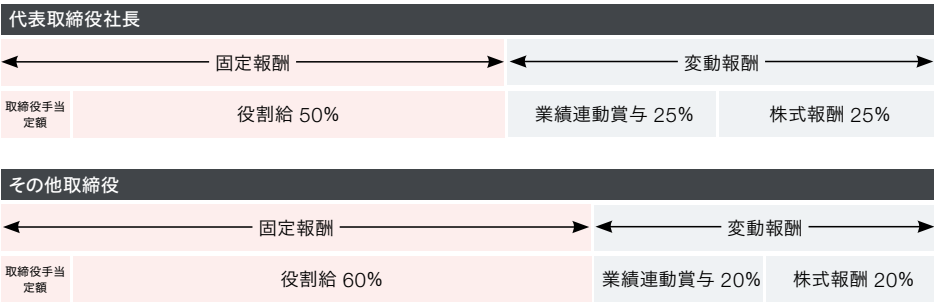
取締役(社外取締役を除く)	- 当社グループの企業経営理念、サステナビリティ基本方針「ニチレイの約束」、ならびに経営戦略に則した職務の遂行を強く促すものとする。 - 長期経営目標を実現するため、グループ重要事項(マテリアリティ)や中期経営計画などにおける具体的な経営目標の達成を強く動機づけるものとする。 - 当社グループの持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能させるため、短期的な成果や職務遂行の状況などに連動する報酬(業績連動賞与)と中長期的な成果や企業価値に連動する報酬(株式報酬)の割合を適切に設定する。 - 当社グループが担う社会的役割や責任の大きさ、食品・物流業界をはじめとした当社グループとビジネスや人財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。
社外取締役	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。

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財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



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。

個人別賞与と支給額 = 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 キャッシュ創出力・ 収益性向上	当期純利益 株主利益向上	ROIC 事業ポートフォリオ 最適化、資本効率向上	全社 ESG 評価※ サステナビリティを巡る 課題への対応強化	EBITDA キャッシュ創出力・ 収益性向上	ROIC 事業ポートフォリオ 最適化、資本効率向上	ESGを含む 中長期的な戦略課題・ 取組課題への対応
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：・CO₂排出量 (Scope1、2) ・女性管理職比率 ・従業員エンゲージメント
選定理由：・気候変動への対応 ・新たな価値創造のための人的資本の充実

④ 報酬決定手続き

取締役の個人別の報酬等に関する事項は、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。2025年度の役員報酬等の詳細は第108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_26_2.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		
社内取締役	124 (223)	36 (36)	73 (73)	234 (333)	6 (6)
社外取締役	71	—	—	71	5
社内監査役	49	—	—	49	3
社外監査役	32	—	—	32	3
合計	277 (376)	36 (36)	73 (73)	387 (486)	17 (17)

(注) 1 上記には、2025年6月25日開催の第107期定時株主総会終結の時をもって退任した社内監査役1名を含んでいます。

2 上記の報酬等の総額は当社が負担する報酬等 (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。社内取締役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等の総額となります。

3 上記「業績連動賞与」の額は、2025年度賞与支給見込額 (2025年度の業績などの結果を踏まえて2026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2024年度賞与支給見込額と2025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)。

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



グループガバナンス

グループCxOの始動

大きな環境変化においても、より迅速な意思決定を行える体制を目指し、指名諮問委員会において議論を重ね、2026年4月1日より、持株会社の取締役・執行役員に関する新たな役位としてグループ内に7つのグループCxOを任命しました。

これまでの事業会社ごとのマネジメントに、グループ経営を意識したマネジメントを加えることで、各事業会社が個別に培ってきた競争力を基盤に、グループの総合力を一層高めていきます。CxOはグループ最適を実現する経営チームで、CEOがグループ全体を統括し、各CxOは担当する事業、領域または機能における「グループ最高責任者」を務めます。

ニチレイグループを取り巻く環境は、グローバル化の進展や市場の競争激化など大きく変化していますが、事業規模のさらなる拡大に備え新たなCxOの設置を柔軟に検討し、さらに地域特性を考慮したうえ、グループ全体としての体制強化を図り、持続的な成長と企業価値の向上につなげていきます。

【設置の目的】

1 迅速かつ的確な意思決定を可能とするグループ経営体制の構築

事業および機能をグループ全体の視点で横断的に統括することで、環境変化に対してスピード感を持った意思決定と実行を可能にします。

2 グループ最適の実現による経営の実行力向上

各社が個別に行ってきた経営・事業運営をグループとして最適化し、経営の一体性と実行力を高めます。

3 グループ総合力の強化と海外を含めた対外的な責任体制の明確化

各社が培ってきた競争力を有機的に結びつけ、グループシナジーを創出するとともに、海外ステークホルダーに対して事業および機能の責任者を明確にします。

【背景】

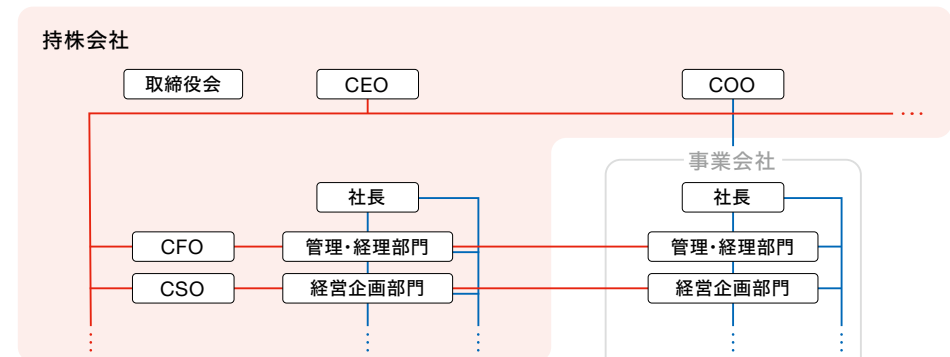
- ・グローバル化の進展や市場の競争激化など、大きな環境変化の中で、これまで以上に迅速な意思決定が求められているため。
- ・2005年の分社化以降の事業モデルを継続して成長を続けているものの、国内事業は成熟段階に入っており、環境変化への対応スピードに課題が生じているため。
- ・新たな成長の実現に向け、各事業会社が個別に培ってきた競争力を基盤に、グループの総合力を一層高める必要があるため。

グループCxO一覧（2026年4月1日現在）

CxO	表記	役割
CEO	Chief Executive Officer 最高経営責任者	ニチレイグループ全体の経営方針、中長期的な経営戦略、事業戦略の決定と最終的な責任を負う。
COO	Chief Operating Officer 最高執行責任者	ニチレイグループ全体最適の視点から担当する領域のビジョン、経営計画、事業戦略を統括するとともに、事業間の連携を促進する。
CFO	Chief Financial Officer 最高財務責任者	ニチレイグループの財務基盤全体を統括し、資本配分、資金調達、投資判断、財務リスク管理などの財務領域を統合的に遂行するうえで主要な責任を担う。
CSO	Chief Strategy Officer 最高戦略責任者	ニチレイグループの経営方針ならびに経営戦略および事業戦略を立案し、全社的な戦略の方向性を定める重要な役割を担う。
CGO	Chief Global Officer 最高海外事業責任者	ニチレイグループの海外事業における戦略を立案し、グローバル視点から方向性を定める重要な役割を担う。
CISO	Chief Information Security Officer 最高情報セキュリティ責任者	近年の高度化するサイバー攻撃、情報資産のデジタル化、グローバル拠点を含む業務プロセスの複雑化などの状況を踏まえ、情報セキュリティ全般の意思決定に重要な役割を担う。
CLO	Chief Legal Officer 最高法務責任者	法務部門はもとより法務部門の業務範囲を超えた組織のリーダーとして企業法務全般を統括し、リスクマネジメント、ガバナンス強化、契約・取引の適正化など、法務領域の遂行に関して責任を負う。

マネジメント体系

環境変化に対してスピード感を持った意思決定をするために、通常の職制に基づく「縦」のレポーティングライン（情報・報告・相談などの流れ）に加えて、関係部署からの「横」のレポーティングラインを引き、縦・横合わせたデュアルレポートラインを整えています。





グループガバナンス

グローバルガバナンス

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ニチレイグループの海外事業拡大を支えるための重要な基盤の一つであり、さらなる強化に取り組んでいます。

事業を展開する各国の歴史、文化、宗教、法令はさまざまであり、各地の特性の理解に努めたうえでガバナンスを整えることが必要です。グローバル展開と地域特性を融合させ、持続可能な成長を図るため、各事業会社の独立性を尊重しつつ、グループとしての一体性を強化していきます。

また、従来は主管会社である事業会社の管理・海外事業部門を主体としたガバナンス構築に努めていましたが、中国で発生した不正行為[※]を受け、海外成長の加速には事業会社と持株会社とが一体となったガバナンス体制の再整備が必要であると認識しました。ガバナンス強化の一環として、2026年2月には持株会社の子会社としてASEAN（タイ）に地域統括会社を設立し、グループ全体視点による最適なガバナンスを目指していきます。



※当社中国子会社における元従業員による不正行為に関するお知らせ
<https://www.nichirei.co.jp/news/2025/476.html>

海外経営基盤構築プロジェクト

ガバナンス体制の再整備として2025年4月から強化プロジェクトを開始し、各テーマごとに一定の成果を出すことができました。2026年度以降は持株会社の各部門にて活動を引き継ぎ、今後も取締役会やグループリスクマネジメント委員会などで、定期的なモニタリングを行い、実効性を高めていきます。

① 海外子会社幹部の任用基準の明確化	任用基準案を作成し基準案とその運用ルールが現実的に運用できるか検証。改善点を反映した任用基準を現在の海外赴任社員に転用し、現在の幹部が基準を満たしていることを確認した。
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	現地取締役会の運営方法や役員構成などを含む現地実態調査のうえ、グループ海外ガバナンスガイドラインを策定。海外現地子会社と事業会社内の専門部門へ説明を徹底した。
③ 基幹会社および持株会社のマネジメント強化	ASEANの地域統括会社を設立し2026年4月から営業を開始。ガバナンスの強化のみならず、海外要員育成の寄与も目指す。さらに、グループリスク関連規程の整理を行った。
④ 監査・モニタリング体制の強化	海外子会社リスク評価表による評価を実施。現場を事業会社内の専門部門が監督し、さらに持株会社の監査部門が監査を行う体制を構築。海外監査の重点化、事業会社によるモニタリング体制整備を通じ、グループ横断で統制を強化した。
⑤ 内部通報制度の運用管理の徹底	既存の内部通報制度の対象地域を拡大させ、通報制度周知の多言語化や現地説明を行い法令違反や不正行為等の早期発見・対応につながる体制強化を実現した。
⑥ コンプライアンスに関する教育・指導の徹底	トップメッセージを社内通知(2025年4月)後、国内外の経営層と駐在員向けの教育を実施し、グローバル全体でのコンプライアンス意識を向上させた。

ASEANに地域統括会社を設置 ～ Nichirei Southeast Asia Co.,Ltd. ～

Nichirei Southeast Asia Co.,Ltd.（以下、NSA）は、①ガバナンス強化、②グループ経営基盤の整備、③海外事業成長支援の3つを主な機能として設置しました。各拠点とアクセスしやすいタイ・バンコクを起点に、食品事業、低温物流事業に連携を深め、経営の透明性を確保します。

現時点のNSAの主な機能は以下のとおりです。

- ・ガバナンス強化：内部統制システムの構築・強化、各種監査対応支援
- ・グループ経営基盤の整備：各拠点の会計システムの見直しや、財務・非財務情報の収集スキーム構築
- ・海外事業成長支援：事業展開でのポイントとなるASEAN各国の規制や法律対応、その他現地情報の収集・分析

今後は、駐在員や出向者の人事労務、IT・システム環境の整備のほか、海外事業拡大やガバナンス強化に向けグループで必要になる支援業務へ機能を広げるとともに、エリア内での投資案件を含めた迅速な意思決定支援を行う体制を目指していきます。

Nichirei Southeast Asia Co.,Ltd.

資本金：10,000千タイバーツ

従業員：6名（2026年度計画）

主な機能

監査・内部統制

経理・財務

法務・コンプライアンス

設備管理

など

食品・低温物流事業

約10拠点

タイ・マレーシア・
ベトナム・インドネシア



グループガバナンス

リスクマネジメント／内部統制／コンプライアンス

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108期有価証券報告書(P.12-17 事業の状況、P.21-24 事業等のリスク)に記載しています。また、本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あわせてご参照ください。

- | | |
|---|---|
| 1. 経済状況および事業環境  P.36-47 | 9. 持続可能な食の調達  P.16、70、73 |
| 2. 食品に関する品質問題  P.75-76 | 10. 気候変動  P.67-69 |
| 3. 多様な人財の確保および育成等  P.48-57 | 11. 大規模自然災害  P.92 |
| 4. 情報セキュリティ  P.62-63、92 | 12. 国際情勢について  P.5-10、24-25 |
| 5. 商品や原材料等の価格変動  P.5-10 | 13. 技術革新  P.58、64-65 |
| 6. 原油価格等の変動  P.5-10 | 14. 固定資産の保有  P.18-23 |
| 7. 為替変動の影響  P.36、38 | 15. 政策保有株式  P.89 |
| 8. 法規制等の変更  P.92 | |

事業継続計画(BCP)への取り組み

■ 大規模災害に対する事業継続性の確保

ニチレイグループでは、大地震などの大規模災害時に本社機能が停止することを想定し、別拠点に対策本部を設置するなど、BCPマニュアルを整備し、実際の災害時に迅速かつ的確に対応できるよう定期的な訓練を実施しています。

・情報システム

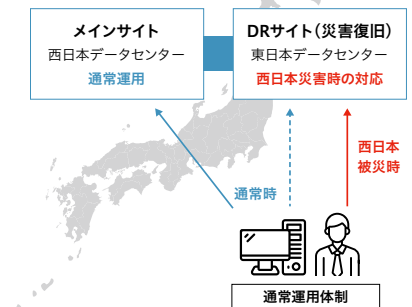
情報システム面では主要な基幹系システムやネットワークの監視体制を強化し、ディザスタリカバリ(DR)を含むシステムの二重化を図ることで災害時も業務を継続できる仕組みを構築しています。

例えば、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」を行い、DR発動からオンライン再開までの時間を約1時間の目安とし、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。

・海外エリア

日本国内での災害に対しては体制構築や訓練を進めてきましたが、グローバル化に伴い、海外での災害対応もこれまで以上に重視すべきフェーズに立ちました。ニチレイグループでは中期経営計画「Compass×Growth 2027」の3年間で、国内のリスク判断基準に合わせた海外拠点の自然災害や地理的なリスクの再調査と、再調査によって明らかになった想定する被災のレベルに応じた必要な対応策の推進を進めていきます。

2025年度には、再調査の結果、多くの事業所で被災リスクが少ないことが明らかになったことから、ニチレイグループ基準に基づく対応策を展開させます。さらに、日本国内から海外への出張者が多い現状を踏まえ、海外渡航中の安否確認ができるような安否確認システムの導入検証を行っています。

物流基幹システム
BCP概念図



グループガバナンス

リスクマネジメント／内部統制／コンプライアンス

内部統制についての考え方 https://www.nichirei.co.jp/corpo/governance/internal_control.html

ニチレイグループは、健全かつ安定的な経営の推進に努め、「業務の有効性と効率性の向上」「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。

長期経営目標「N-FIT 2035」の達成のため、海外現地での監査の対象範囲の拡大を含めた内部統制システムの整備および運用の充実に継続的に取り組んでいきます。グループ全体の事業活動を支える基盤として、リスクの把握と適切な対応や統制の実効性を強化し、「3ラインモデル」体制の整備を行います。

3ラインモデル  P82 (社外取締役×社外監査役対談 内)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。

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

 **腐敗行為・贈収賄防止への取り組み**
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

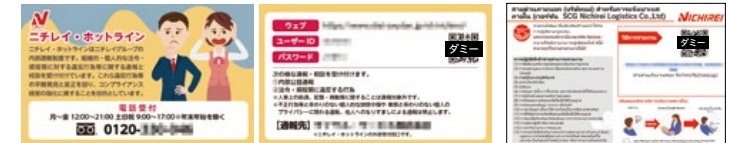
内部通報・相談制度

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。その後、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や、法改正に伴う制度設計の見直しを行うとともに、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、全国の各事業場に周知ポスターを掲出するとともに、「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。受け付けたすべての通報・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、必要に応じて是正処置を施しています。通報者の匿名性は確保されており、会社や通報対象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、制度が適切に運用されているかモニタリングしています。

さらには海外事業の拡大に伴い、海外における内部通報・相談制度の窓口も拡大させています。2023年度にはタイ、マレーシアに先行して窓口を設置し、2025年度には中国、ベトナム、ブラジル、オーストラリア、アメリカへ対象エリアを拡大させました。



ニチレイ・ホットラインのカード(日本語)とポスター(タイ語)

内部通報件数

2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	5カ年の合計(2021～2025)
20	26	26	26	37	135



Section

6

－Data－

取り組みの成果

- 95 主要連結経営指標の推移(11年間)
- 97 非財務データ推移
- 98 グローバルネットワーク
- 100 外部評価
- 101 株式情報
- 102 真正表明／会社情報／発行プロセス



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	百万円	535,351	539,657	568,032	580,141	584,858	572,757	602,696	662,204	680,091	702,080	716,144
（海外売上高）	百万円	75,584	70,766	73,216	79,184	79,667	76,850	97,569	133,277	145,014	165,787	173,752
売上総利益	百万円	81,085	91,141	92,838	93,215	99,074	98,803	102,245	108,874	120,145	126,228	129,221
販売費及び一般管理費	百万円	59,501	61,831	62,940	63,704	68,038	65,853	70,835	75,939	83,234	87,913	90,222
営業利益	百万円	21,583	29,309	29,897	29,511	31,035	32,949	31,410	32,935	36,911	38,315	38,999
経常利益	百万円	21,394	29,105	30,650	29,864	31,777	33,532	31,667	33,448	38,255	39,878	40,149
親会社株主に帰属する当期純利益（純損失）	百万円	13,471	18,751	19,097	19,943	19,609	21,212	23,382	21,568	24,495	24,731	27,332
設備投資等（資本的支出）	百万円	16,175	13,887	24,952	24,132	27,287	37,776	27,913	30,416	31,283	34,504	36,873
減価償却費	百万円	16,455	16,057	16,155	17,481	18,355	19,669	21,089	22,198	24,219	24,277	22,087
EBITDA ^{※1}	百万円	38,038	45,366	46,052	46,992	49,391	52,618	52,499	55,133	61,130	62,593	61,087

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	37,032	40,828	29,859	31,311	39,441	45,453	34,660	37,865	62,442	53,194	48,746
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 14,496	△ 11,445	△ 20,269	△ 17,918	△ 24,300	△ 32,213	△ 26,016	△ 26,844	△ 31,592	△ 32,403	△ 33,050
フリー・キャッシュ・フロー	百万円	22,535	29,382	9,589	13,393	15,140	13,240	8,643	11,021	30,850	20,790	15,696
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 20,351	△ 21,883	△ 13,749	△ 9,088	△ 10,225	△ 10,709	△ 14,179	△ 8,591	△ 31,255	△ 16,804	△ 3,224

※1 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	338,497	346,195	367,268	377,257	390,004	405,719	427,606	457,333	485,157	499,221	557,242
有利子負債	百万円	94,657	89,778	97,745	95,951	96,351	96,423	104,718	114,580	97,954	106,255	124,756
(リース債務を除く)	百万円	75,451	70,866	70,866	78,923	80,669	80,757	90,172	100,064	83,891	92,731	110,825
純資産	百万円	155,523	164,747	169,680	183,805	191,388	210,426	217,903	233,513	265,942	275,966	304,438
(うち自己資本)	百万円	150,442	159,141	162,729	176,820	184,504	203,325	211,169	224,443	253,404	260,041	286,344

その他

海外売上高比率	%	14.1	13.1	12.9	13.6	13.6	13.4	16.2	20.1	21.3	23.6	24.3
営業利益率	%	4.0	5.4	5.3	5.1	5.3	5.8	5.2	5.0	5.4	5.5	5.4
投下資本利益率 (ROIC)	%	5.9	8.0	8.1	7.8	7.6	7.5	7.8	6.9	7.5	7.4	7.3
自己資本利益率 (ROE)	%	9.1	12.1	11.9	11.7	10.9	10.9	11.3	9.9	10.3	9.6	10.0
D/E レシオ ^{※2}	倍	0.6	0.5	0.6	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.4	0.4	0.4
1株当たり当期純利益 (EPS) ^{※3 ※4}	円	47.2	67.6	71.1	74.8	73.6	79.6	88.4	83.6	95.9	97.3	109.1
1株当たり配当額 (DPS) ^{※3 ※5}	円	24	28	30	32	42	50	50	52	74	92	47
配当性向	%	25.5	20.7	21.1	21.4	28.5	31.4	28.3	31.1	38.6	47.3	43.1
自己資本配当率 (DOE)	%	2.3	2.5	2.5	2.5	3.1	3.4	3.2	3.1	4.0	4.5	4.3

※2 D/Eレシオ＝有利子負債÷純資産
※3 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、2015年度は遡及修正後の数値で表示しています。
※4 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。
※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。2024年度以前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データ集はこちらをご覧ください。
<https://nichirei.disclosure.site/ja/themes/144>

		単位	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025（年度）	
E	CO ₂ 排出量（Scope1+2、国内・海外）		千トン-CO ₂	—	—	—	348	333	315	287
	CO ₂ 排出量（Scope3、国内・海外）※1		千トン-CO ₂ e	—	—	—	3,146	3,363	3,473	2,946
	再生可能エネルギー比率※2		%	—	—	5	9	22	33	41
	自然冷媒化率（生産設備／国内）		%	—	—	—	58	65	71	74
	自然冷媒化率（低温物流／海外含む）		%	—	—	—	58	56	61	65
S	従業員数	全体	人	15,824	15,383	15,296	15,766	16,385	16,626	17,763
		日本	人	5,821	5,892	5,924	5,890	5,884	5,925	5,909
		欧州	人	1,224	1,193	1,478	1,465	1,509	1,540	1,612
		北米	人	72	71	84	175	170	208	355
		東南アジア	人	7,773	7,181	6,840	7,323	7,916	8,092	9,328
		東アジア	人	696	785	735	662	646	593	559
	自己都合退職者離職率		%	2.1	1.6	1.8	2.4	3.0	2.7	2.3
	新卒者の入社3年以内の退職率※3		%	12.5	14.4	7.7	15.0	10.8	4.1	0.6
	キャリア採用数		人	113	61	51	56	40	76	101
	グループ（国内主要会社）の女性管理職比率		%	—	—	—	—	—	10.2	11.1
	平均年収※4		円	—	7,157,920	7,186,971	7,387,428	7,451,818	7,611,627	7,787,825
	労働者の男女の賃金差異※5		%	—	—	—	69.3	71.6	72.1	74.9
男性育児休暇・休業取得率※6		%	—	—	—	75.0	89.2	108.7	83.0	
障がい者雇用率		%	2.75	2.80	2.80	2.73	2.61	2.74	2.66	
休業災害度数率		%	—	—	—	2.17	2.58	2.90	2.39	
G	取締役会開催数		回	18	18	19	19	19	20	17
	全取締役の出席率		%	96.1	100	98.5	99.5	99.5	99.1	100
	内部通報件数		件	21	27	20	26	26	26	37

※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金額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。2025年度はScope3排出量の精緻化のため、カテゴリ1およびカテゴリ4の算定方法を変更。・カテゴリ1：①従来含めていた低温物流の委託輸送に係る排出量をカテゴリ4へ再分類。②原材料・資材の活動量の一部を、これまでデータ不足により代替していた販売データに基づく推計値から、実態に近い原材料・資材購入データへ変更。・カテゴリ4：輸配送の活動量の一部を支出額データから、実態に近いトンキロデータ（輸送重量×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 2024年度は入社2年以内、2025年度は入社1年以内に退職した数値。 ※4 対象会社は持株会社および国内主要会社 ※5 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。 ※6 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およ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

(2026年4月1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 ● ロジグループ ● バイオサイエンスグループ

欧州

イギリス

- Thermottraffic Ltd.
- Admark Shipping Solutions Ltd.

オランダ

- Nichirei Holding Holland B.V.
- Hiwa Rotterdam Port Cold Stores B.V.
- Thermottraffic B.V.

ポーランド

- Frigo Logistics Sp. z o.o.
- Armir Logistyka Sp. z o.o.

ドイツ

- Thermottraffic GmbH

フランス

- Transports Godfroy S.A.S.
- Entrepots Godfroy S.A.S.

アジア・オセアニア

中国

- 山東日冷食品有限公司
- 日冷鮮貨貿易(大連)有限公司
- 日冷鮮貨香港有限公司
- 日冷企業管理諮詢(上海)有限公司
- 日冷食品貿易(上海)有限公司
- 日冷物流投資(上海)有限公司
- 上海鮮冷儲運有限公司
- 浙江鮮一百物流有限公司
- 上海鮮米運物流有限公司
- 江蘇鮮華物流有限公司
- 南京鮮華物流有限公司

タイ

- Nichirei Southeast Asia Co., Ltd.
- GFPT Nichirei (Thailand) Co., Ltd.
- Surapon Nichirei Foods Co., Ltd.
- Surapon Supreme Foods Company Limited.
- SCG Nichirei Logistics Co., Ltd.

ベトナム

- Nichirei Suco Vietnam Co., Ltd.
- Trans Pacific Seafood Co., Ltd.
- Nichirei Foods Vietnam Co., Ltd.
- Nichirei TBA Logistics Vietnam LLC

マレーシア

- Nichirei Logistics Malaysia Sdn. Bhd.
- Thermottraffic Asia (Malaysia) Sdn. Bhd.
- Litt Tatt Enterprise Sdn. Bhd.
- Litt Tatt Distribution Sdn. Bhd.
- Integrated Cold Chain Logistics Sdn. Bhd.
- Kris Bayu Sdn. Bhd.
- ICCL Distribution Sdn. Bhd.

オーストラリア

- Nichirei Australia Pty. Ltd.

南北アメリカ

アメリカ

- Nichirei U.S.A., LLC
- Nichirei Foods U.S.A., Inc.
- InnovAsian Cuisine Enterprises Inc.
- Nichirei Global Foods, LLC
- Nichirei Sacramento Foods
- Pathcom Systems Corporation

ブラジル

- Nichirei do Brasil Agricola Ltda.



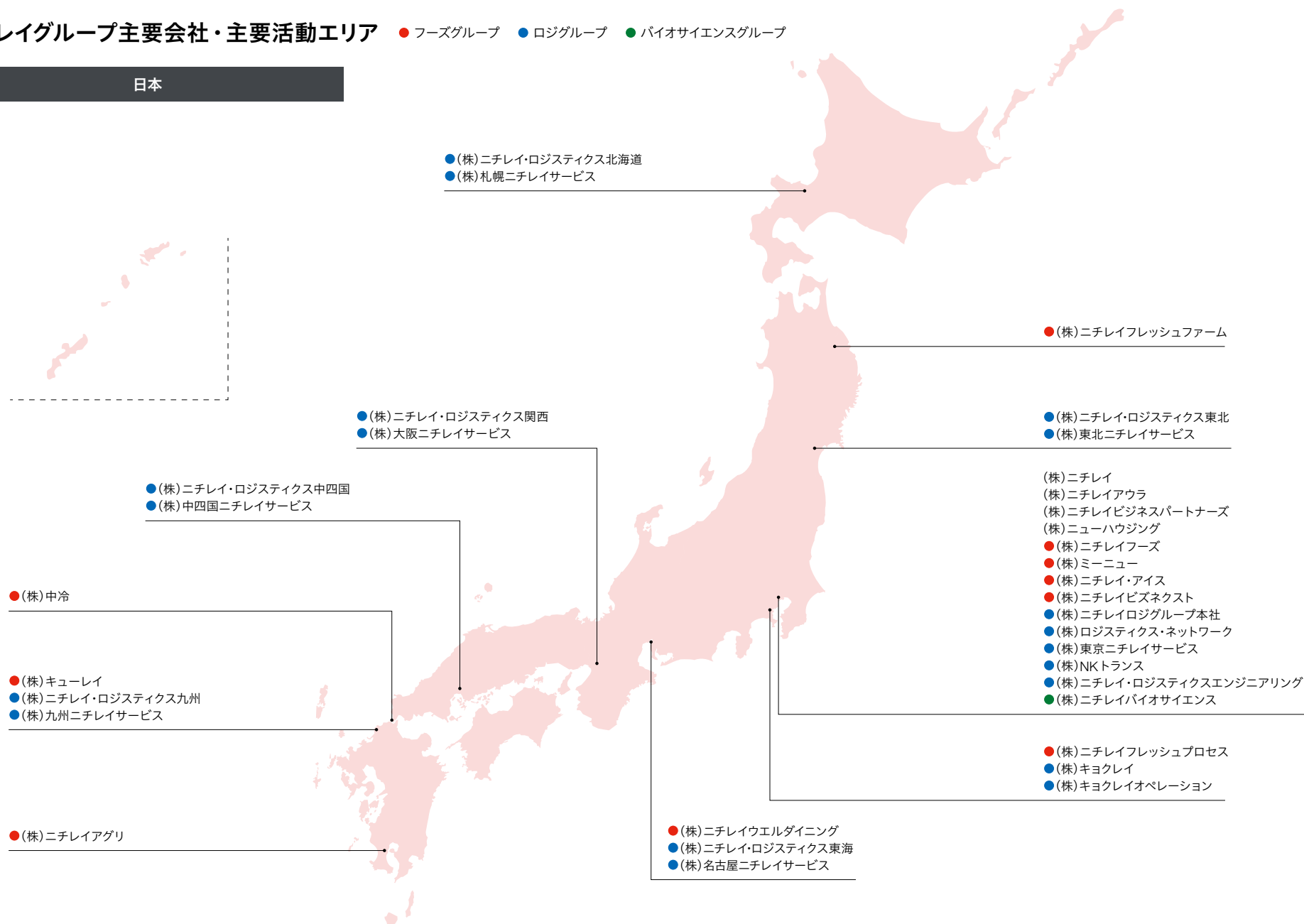
グローバルネットワーク

🌐 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 ● ロジグループ ● バイオサイエンスグループ

日本





外部評価

外部評価

インデックスへの
組み入れ状況



FTSE JPX Blossom
Japan Sector
Relative Index



FTSE JPX Blossom
Japan Index



Morningstar Japan
ex-REIT Gender Diversity
Tilt Index

2026 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

2026 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数

免責事項

THE USE BY NICHIREI CORPORATION OF ANY MSCI SOLUTIONS LLC OR CERTAIN RELATED ENTITIES ("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 CORPORATION 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.



JPX-NIKKEI 400

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



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10年連続で認定されました。



2026年3月～2029年3月

厚生労働省より、労働者の安全や健康を確保するための対策に積極的に取り組み、高い安全衛生水準を維持・改善しているとして、「安全衛生優良企業」の認定を受けました。



経済産業省と東京証券取引所が主催する「SX銘柄」に2年連続で選定されました。

直近を含む、1年間の受賞・表彰

(日付はリリース日)

2025年

7月 9日

ニチレイ

ESG投資の代表的指数「FTSE4Good Index Series」の構成銘柄に23年連続で選定

9月 5日

ニチレイ

GPIFが採用する6つのESG指数すべてに継続選定

12月11日

ニチレイ

WICI ジャパン「統合リポート・アワード2025」において「Bronze Award (準優良企業賞)」を受賞

12月19日

ニチレイ

CDPの「気候変動」分野で、最高評価の「Aリスト」企業に初選定

12月19日

ニチレイ

「大和インターネットIR表彰2025」にて優良賞を受賞

2026年

3月13日

ニチレイ

「第5回日経統合報告書アワード」において優秀賞を受賞

5月18日

ニチレイ

「SX銘柄2026」に選定

5月22日

ロジ

Nichirei TBA Logistics Vietnam LLCがベトナム当局より表彰

6月 8日

ニチレイ

CDP「サプライヤー・エンゲージメント評価」において最高評価の「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」に初選定



株式情報

(2026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	720,000,000株
発行済株式総数	256,984,963株 (うち自己株式 6,367,479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	42,107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

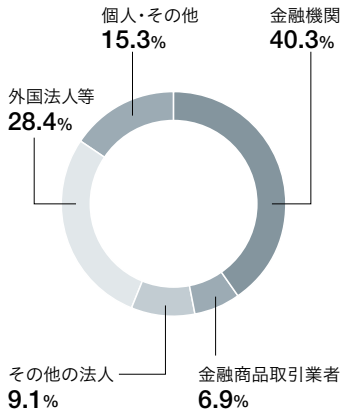
株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行 株式会社(信託口)	43,180	17.2
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	25,000	10.0
日本生命保険相互会社	11,489	4.6
株式会社日清製粉グループ本社	5,439	2.2
富国生命保険相互会社	5,360	2.1
野村證券株式会社	5,080	2.0
JPモルガン証券株式会社	3,886	1.6
住友生命保険相互会社	3,711	1.5
ゴールドマン・サックス証券株式会社 BNYM	3,690	1.5
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	3,565	1.4

(注)持株比率は、自己株式(6,367千株)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

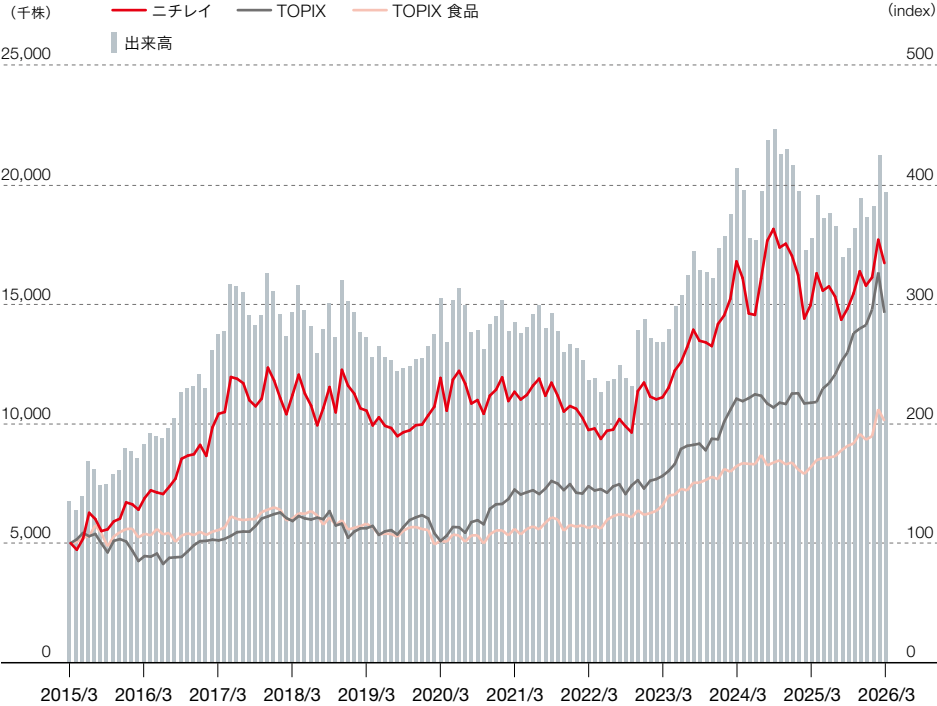
格付機関名	格付け
格付投資情報 センター (R&I)	A+
日本格付研究所 (JCR)	A+

株主構成



(注)「個人・その他」には自己株式(6,367千株)を含めて計算しています。

株主総利回り(TSR[※])推移



※ニチレイとTOPIXの値は、2015年3月末日の終値データを100としています。
※TSRの保有期間は2024年3月末を基準としています。
※TSR (Total Shareholder Return): 株主総利回り。キャピタルゲインと配当を合わせた、株主にとっての総合投資利回りを表します。
※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ています。

株価パフォーマンス (Total Shareholder 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	13.4%	56.4%	16.1%	51.0%	8.6%	144.7%	9.4%
TOPIX	34.6%	87.4%	23.3%	102.2%	15.1%	228.2%	12.6%
TOPIX 食品	23.8%	53.6%	15.4%	80.6%	12.5%	87.4%	6.5%

※年率換算は累積リターン[※]の幾何平均



真正表明／会社情報／発行プロセス

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、新企業経営理念に基づいた価値創造ストーリーを軸に、未来に向けた各戦略を纏めています。加えて、持続的な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。私は本レポートの製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。これからも経営戦略の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(CFO)
コーポレートマネジメント本部長
経理部・財務部・広報部・IR部・経営監査部・
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)	17,763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

今年は製作プロセスを大きく見直しました。これまでは事務局が情報を収集し、各ページのコンテンツ案を作成していましたが、事務局だけでは把握しきれない強みや取り組みが発信できていない点に課題を感じていました。そこで今年は、協力部門と事務局が意見交換を重ねながら、伝えたい強みや取り組みを整理し、コンテンツを練り上げました。ディスカッションを通じて成長戦略に基づく各取り組みや担当者の想いに触れ、持続的な成長への確かな手応えを得ることができ、そしてこの手応えを訴求できるよう事務局でも尽力しました。

また、製作に関わった従業員にとっても、日々の業務が企業価値の向上にどうつながっているかを見つめ直す機会となり、経営視点で物事を考える実践的な経験となりました。製作プロセス自体が企業価値の向上に寄与する仕組みになったと捉えています。深化した今年の統合レポートをぜひご覧ください。



株式会社ニチレイ IR部
統合レポート製作事務局
上戸 里恵

対象組織

株式会社ニチレイおよび国内外の連結子会社
(2026年3月31日現在)

対象期間

2025年4月1日～2026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TMトレードマークや®レジスターマークを割愛し、原則「」をつけて表記しています。
※会計年度の表示は4月1日に開始し翌年3月31日に終了した年度になります。

参考にした ガイドライン

- ・ GRI スタンドード
- ・ IFRS 財団 (IBVRF) 国際統合報告フレームワーク
- ・ 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」



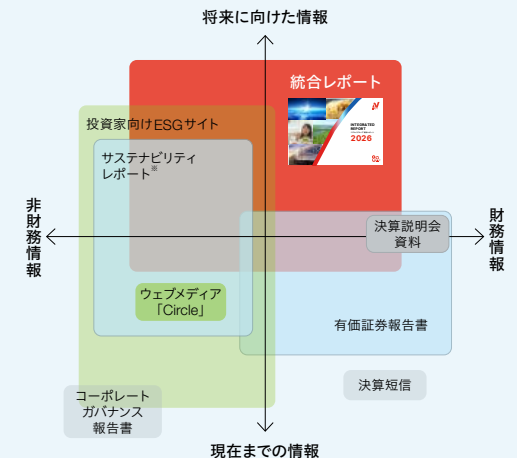
発行

2026年8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。

コミュニケーションの全体像



※経営マテリアリティ
(持続可能な食の調達と循環型社会の実現・気候変動への取り組み)



お問い合わせ

株式会社ニチレイ 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