



ニチレイグループ
統合レポート
2021

INTEGRATED REPORT 2021

ニチレイグループ企業経営理念

ニチレイグループ企業経営理念

くらしを見つめ、人々に心の満足を提供する

ビジョン(目指す姿)

2019年4月改定

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

ニチレイが大切にしている価値観

～日々の行動や意思決定の規準～

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

コミュニケーションメッセージ

おいしい瞬間を届けたい

ニチレイグループCSR基本方針

ニチレイの約束 ～持続可能な社会の実現に向けて～

ニチレイグループは、食と健康を支える企業として事業活動を通じて新たな顧客価値を創造し、社会課題の解決に貢献します。また、経済的・社会的・環境的側面に配慮しながら事業活動に取り組み、その活動をステークホルダーの皆様幅広く公表し、理解と対話を深めてまいります。

新たな顧客価値の創造

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

| 安全な商品とサービスの提供 | 持続可能なサプライチェーンの構築 | 環境負荷の低減 | 社会との共生 |
|---------------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------------|
| 高い品質と安全性を実現し、お客様の信頼を獲得します | 持続可能なサプライチェーンの構築に努めます | 地球環境に配慮し、環境負荷を低減します | 社会と地域コミュニティの一員として共に考え、行動します |

働きがいの向上

働く人の多様性を尊重するとともに、個々の能力を最大限に発揮し活き活きと働ける環境を実現します

コーポレートガバナンスの充実

適切な資源配分や意思決定の迅速化に努め、公正かつ透明性の高い経営を推進します

コンプライアンスの徹底

ニチレイグループが事業を展開する各国の法令と社会規範を遵守し、倫理性を高めます

目次

経営戦略

- 2 社長メッセージ
- 10 「2030年の姿」
- 12 ニチレイグループ重要事項(マテリアリティ)

価値創造ストーリー

- 14 ニチレイグループのあゆみ
- 16 価値創造のあゆみ
～低温流通網の整備～
- 18 ニチレイの全体像
- 20 数字で見るニチレイ
- 22 価値創造プロセス
- 24 ニチレイのビジネスモデルと強み
事業を通じた社会課題の解決
- 26 ～本格炒め炒飯編～
- 28 ～TC事業編～
- 30 ～純和鶏編～
- 32 ～アセロラ事業編～
- 34 「新たな価値の創造」に向けて

財務戦略

- 38 戦略と資源配分
- 42 中期経営計画「WeWill 2021」

事業戦略

- 44 加工食品事業
- 48 低温物流事業
- 52 水産・畜産事業
- 56 バイオサイエンス事業

持続可能な社会の実現に向けた取り組み (環境・社会・ガバナンス)

- 58 気候変動への対応(TCFD)
- 62 環境負荷低減への取り組み
- 64 水資源・生物多様性・プラスチック削減
- 66 食と健康における新たな価値の創造
- 68 新技術の開発
- 70 持続可能なサプライチェーンの構築
- 72 働きがいの向上・人財育成
- 74 労働安全衛生
- 76 安全な商品とサービスの提供
- 78 ステークホルダーエンゲージメント
- 80 (対談)会長・社外取締役
- 86 コーポレートガバナンス
- 94 内部統制/コンプライアンス
- 96 リスクマネジメント
- 98 取締役/監査役/執行役員
- 100 役員情報

データ

- 104 財務・非財務ハイライト
- 106 中期経営計画の変遷
- 108 主要経営指標の推移(11年間)
- 110 連結貸借対照表
- 112 連結損益計算書
- 113 連結キャッシュ・フロー計算書
- 114 株式情報
- 115 会社情報
- 116 グローバルネットワーク

編集方針

ニチレイグループでは株主や投資家の皆様をはじめとするステークホルダーの方々との重要なコミュニケーションツールとして「ニチレイグループ統合レポート2021」を位置づけています。当社の企業価値や目指す姿をより体系的にご理解いただくため、財務情報と非財務情報を事業戦略とともに、わかりやすくお伝えすることを目指しています。サステナブルな成長に向け、企業価値の向上やビジネスを通じた社会課題解決に向けた活動についても知っていただければ幸いです。

※ 金額および%は四捨五入して表示しています。

※ 当社の登録商標については®レジスターマークを割愛し、原則「」をつけて表記しています。

※ 会計年度の表示は4月1日に開始し翌年3月31日に終了した年度になります。

将来の見通しに関する注意事項

本レポートに記載されている業績見通しなどの将来に関する記述は、現在入手可能な情報に基づき合理的であると判断したものであり、不確実性を含んでいます。実際の業績は今後さまざまな要因によって、異なる結果となる可能性があります。

対象組織

株式会社ニチレイおよび国内外の連結子会社
(2021年3月31日現在)

対象期間

2020年4月1日～2021年3月31日
(一部、対象期間外の情報も含まれます)

参考にしたガイドライン

- ・ GRIスタンダード
- ・ IIRC (International Integrated Reporting Council)
- ・ TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) ガイドライン

発行

2021年9月

社長メッセージ



事業を通じた社会課題の 解決に取り組み、 持続的な成長を目指します。

株式会社ニチレイ
代表取締役社長

大櫛顕也

未曾有の変化に向き合い続けた一年

中期経営計画「WeWill 2021」の2年目となる2020年度は、新型コロナウイルスの世界的な感染拡大という未曾有の事態が起こり、業績的には計画線上で進捗しましたが、事業環境では大きな変化がありました。

新型コロナウイルスの感染拡大による影響で、業務用向けの売上が低迷し、連結売上高は前期比減収となりました。一方、営業利益は、加工食品事業で家庭用調理品の販売が好調に推移したほか、低温物流事業の伸長などにより増益となりました。

コロナ禍の収束後には、ある一定のところまで需要は回復するとみていますが、ライフスタイルが大きく変わり、また価値観も変わっていく中で、ニューノーマル（新しい常態）に即した商品やサービスを提供していかなければ、ポストコロナの時代のマーケットには受け入れられないと思っています。そのため、資源配分や戦略を変えていくことが必要であると考えています。また、ESG投資が伸長する中で、特に環境に対する投資家の皆様の関心、およびお取引先やお客様の感度が上がっており、それに対する取り組みについてのディスカッションが増えてきました。

中期経営計画「WeWill 2021」 最終年度のグループ計画達成に向けて

2021年度の取り組みとして、はじめに低温物流事業についてですが、国内では、名古屋と横浜の本牧地区に冷蔵倉庫を新設し設備能力の増強を図るとともに、AIやRPA※などを活用した業務改革など事業基盤の強化が実行できています。一方、海外は環境変化などの影響を受けて成長投資を見直したことにより、計画に比べて遅れています。今年度はオランダとフランスに冷蔵倉庫を増設し、物流サービス機能を充実させて事業基盤の拡大を図ります。

次に、加工食品事業では3つの方針を立てています。1つ目は、収益の源泉である売上を伸ばすこと、新しいマーケットを探して落ち込んだ売上を戻していくことが大切です。2つ目は、これまでのやり方とは違った新しいアプローチ、例えば商品開発の在り方や、販売組織の編成の仕方を変えていきます。3つ目は、今まで家庭用・業務用に分けた設備で生産していましたが、現在はこの垣根がなくなってきているため、どちらの業態にも対応できるような生産設備の導入も計画しています。

お客様が食事を準備される際に、家庭用の一つの商品ですべて完結するというよりも、いろいろな商品を材料として使って調理するというニーズが増えてきています。業務用でも調

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

理して販売する場合、商品に求めるニーズも多様化しています。こうした変化するニーズに対応できるよう、今年度の取り組みとして、設備投資計画を見直すなど新しいマーケットに対応した投資計画を打ち出しました。

これまでも食のインフラの一端を担っているという自負を持っていましたが、2020年度は特にそれを強く感じる一年でした。先ほども触れましたが、コロナ禍をきっかけに生活者の購買行動の変化、宅配やEコマースの広がりなど、サプライチェーン全体の在り方がこれまでにないスピードで大きく変わっている状況においても、冷凍食品と低温物流の価値があらためて大きく認められたのではないかと思います。変化する時代の中で多様なニーズを模索し、感知して、そこにビジネスを展開していくことが食の一端を担っている私たちニチレイグループの使命であり、そして、生活者の皆様がよりよい食生活を送れるよう努力していくことが、これまでと変わらぬ私たちの責任であると思っています。

 中期経営計画「WeWill 2021」P.42～43

持続的成長へのマテリアリティ

環境や気候変動に対する問題は、企業経営上の重要な課題です。経済活動を行っていくと、限りのある資源は減っていきませんが、食に関しても、これから世界の人口が80億人、90億人になった時に、どうやって食を調達するか、食のインフラを守っていくか、これらは明らかに今までのやり方では維持していきません。環境についても、これまでは状況を踏まえつつ自社の取り組みを決めていたところがありましたが、もうそのような時代ではありません。私たちの事業活動が環境にどのような影響を与えているのかを自ら考えなくてはなりません。2020年度に特定したマテリアリティにおいても、気候変動と食のインフラへの影響を織り込みました。さらに、2021年6月には、5つのマテリアリティごとに、長期経営目標「2030年の姿」の実現に向けたグループ目標（施策・KPI（重要業績評価指標））を策定しました（P.12～13参照）。次期中期経営計画やさらに先の2027年、2030年を見据えながら、グループ全体の成長戦略についてより具体的な検討を始めています。グループ目標に対して、各事業としてどのように貢献していくのか、どうやって結果を出していくのかなどを検討し、グループ経営陣が一体となって戦略を練り上げる「グループ戦略会議」（2021年11月実施予定）において、グループとしてやること、それを達成するために各事業としてやることをより明確にしていきます。

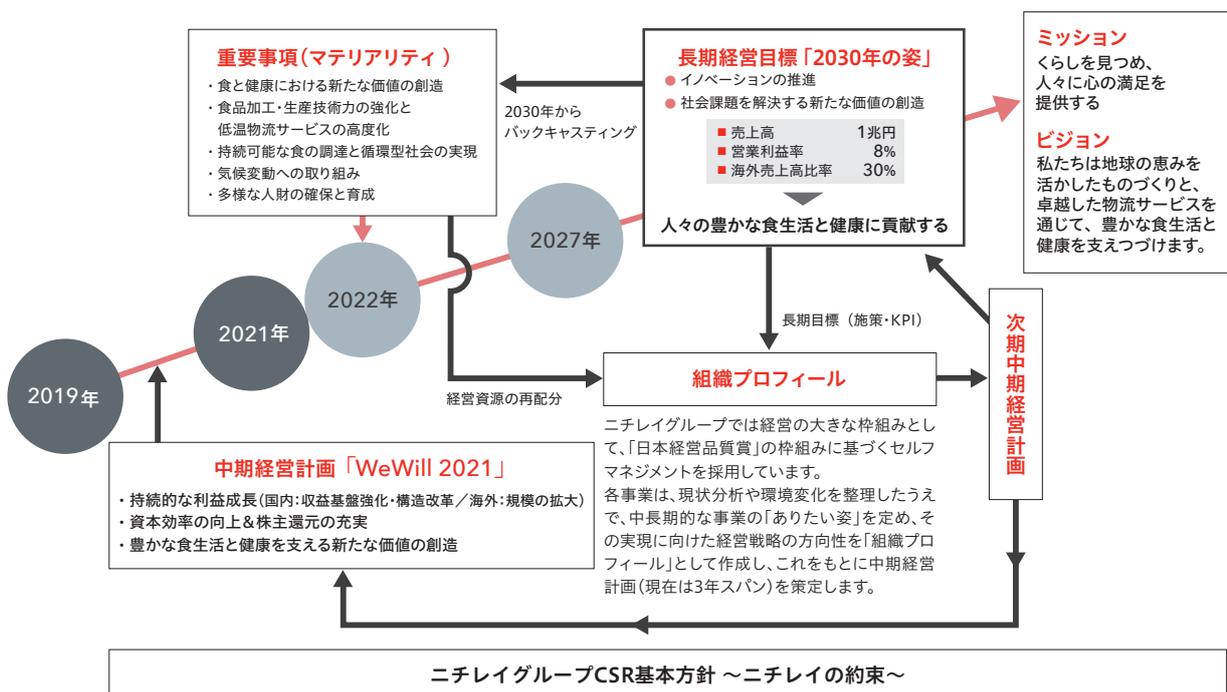
今回取り決めたマテリアリティのグループ目標（施策・KPI）ですが、「新たな価値創造」については、各事業において「新たな商品やサービス」の対象・規模を設定するとともに、「新規事業の創出」については進捗に沿った目標値を設定していきます。また、既存事業の強み（技術やノウハウ）を活かすことがキャッシュ・フロー創出のベースとなりますが、ITやDXを推進しながら、食の調達や環境面での課題解決に貢献し、グローバル市場での競争優位性を高めていきたいと思っています。

社長メッセージ

国内市場に目を向けると、環境問題以外にも少子高齢化による規模の縮小や、財政赤字拡大などへの危機感を強く感じます。2050年には4人に1人が75歳以上になり、社会保障費のさらなる増大が予想されますが、人々の食生活についても、どれだけ健康寿命を延ばし、生きがいのある生活を送れるのかという議論がこれまで以上に活発化するはずで、ニチレイグループとしてこれらの社会課題の解決にどのように貢献していくのか、「食と健康」という大きなテーマを掲げ、さまざまなアプローチにより新たな商品やサービスをつくり出していかなければなりません。

一方、世界ではまだまだ成長の伸びしろの大きい国や地域が数多くあり、海外マーケットでの事業展開が非常に重要となります。日本では長い間デフレ状態が続いていますが、海外では物価も上がり、日本の商品が国内以上の値段で販売されている地域もあります。例えば、アジアにおける中間所得者層の購買力が伸長するなど、海外マーケットにおいては特に、フォアキャストとバックキャストのバランスを重視した事業展開を行っていくべきだと思っています。もっとも、自力だけに頼るには限界がありますし、海外売上高を拡大していくためには、M&Aやアライアンスを含めた方法が現実的だと考えています。現在の海外売上高は800億円程度ですが、2030年では3,000億円規模を目標としています。

また、昨今は、サプライチェーン上のリスクが経営課題に直結する状況です。当社グループは国内をはじめ世界のさまざまな地域のサプライヤーから商品や原材料を調達していますので、環境や人権を中心に、当社の方針に沿った調達を持続的に行える体制を整備していきます。「気候変動への取り組み」においては、2050年のカーボンニュートラルの実現を目指し、2030年度におけるグループのCO₂排出量削減目標を2015年度比で30%から50%へ引き上げました(国内Scope1・2)。施策を積み上げる思考ではなく、バックキャストで考えて目標を設定し、その目標を達成するための戦略を立てていく、そういった意識改革が必要と感じています。



これらの持続可能な食の調達や環境などサステナビリティへの対応は、投資やコストが増加し利益を圧迫する要因となるという議論が資本市場でもまだ散見されますが、経営者の想いとしては、業績をしっかりと持続的に成長させるために不可欠な対応であると捉えています。こういった考え方を企業が積極的に発信していくことにより、サステナビリティの取り組みが当たり前のものとして浸透していくと信じていますので、このような統合レポートも含めたニチレイグループとしての発信にも力を注いでいきます。

そして、これらのマテリアリティを遂行するための最重要経営資源は「人財」です。今回KPIとして、人財育成に対する投資額を従来の2倍に設定するとともに、中核人財の多様性確保に向け女性役員や管理職（ライン長）の比率を目標値に設定しましたので、持続的成長を支える原動力としてこれらを推進していきます。

📖 ニチレイグループ重要事項（マテリアリティ） P.12～13

イノベティブな企業グループへ

ステークホルダーの皆様に対してどのような価値を提供していくべきかというのは、私たちにとって大変重要なテーマです。ESG投資が増えていく中で、機関投資家も含め株主の皆様企業の対する見方が変化しています。単なる投資リターンだけでなく、パーパス（存在意義）のように、どういう企業で、どういうことをやっていくのか、将来的に社会的な問題に対してどう貢献するのか、サステナビリティ経営の実現について示してほしいと言われることが多くなっています。サステナビリティ経営の実践においては、イノベティブな人財の確保も重要となります。今までのように利益率が高いというだけでは魅力を感じてもらえません。ニチレイには研究部門や商品開発部門のスタッフが多くいますが、最近では、イノベーションというべき画期的なものが出てなくなりました。そうした組織風土を感じたことで、私自身大きな危機感を持ちました。そこで2年ほど前に、グループ全体へのイノベーションに関する調査を行いました。過去の取り組みについて、何を提案し、どのような経緯をたどり、最終的にどうなったのか。その取り組みに何を感じたか、ということ徹底的に調べました。その結果、グループ全体では多くの取り組みが立ち上がり、最初のアウトプットは出ていたのに、大半の取り組みが途中で終わっているという実態がわかりました。これらは、担当者の異動や組織のトップが代わることなど、会社全体の属人的な動きに原因がありました。当社はこれまでの歴史の中で常に効率化を目指して、業務の標準化を図り、一定の成果を出すことができていました。しかし、その一方で、そこで働く従業員にとって仕事は楽しいものなのか、という視点が欠けていたと思います。「本当はもっとこういうことをしたい」とあるとか、「世の中がこうなっているのに、なぜ会社は考えないのか」といった声を、私自身が現場の最前線の事業所を回り、直接聞くことができました。経営者として真摯に受け止めなければならない課題であることを認識し、グループの多様な人財が活躍できる仕組

社長メッセージ

みづくりの一環として「ISO 56002」に基づくイノベーション・マネジメントシステム (IMS) を導入しました。イノベーションを生み出すサイクルをグループ全社に定着させていきたいと思えます。

イノベーションは、新しいことを生み出すための支援や、生み出しやすい環境づくりなどといった仕組みの構築だけで即時に成果が出るほど簡単なことではありません。私は、より具体的に、企業内起業家となりうるマインドを持った人に対して、彼らが起業するためのプログラムをIMSの中に組み込むことにしました。各人のアイデアをスモールスタートで検証し、うまくいかなければもう一度戻る、リーンスタートアップの考え方のもと、3ステップの判断・評価軸で予算を組み、事業拡大につなげるプログラムです。従業員一人ひとりが本当に自分のやりたいことを意識して、それが実現できる、そういう環境や仕組みが会社の中にあること、それを動かすための人材育成に取り組む続けることで、サステナビリティ経営を実現する企業グループへの変革を加速していきたいと考えています。

📖 「新たな価値の創造」に向けて P.34～37

「新たな価値の創造」 ニチレイグループらしい深耕と探索

「新たな価値の創造」について、当社は2つの考え方を取り入れています。一つは、既存事業を深掘りしながら、生活者からこういうものが求められるのではないかと、必要とされているのではないかと、問いの掘り下げ型の価値創造です。この掘り下げ型は、現行の仕組みや資源配分でまだまだ成果を出せると思っています。

もう一つは、新しい価値の探索で、今後は、この分野に経営資源を振り向けたいと思っています。「両利きの経営」といわれますが、頭ではわかっている、これまではなかなか経営資源を投下できない状況もありました。私は、長期的な視点で投資を継続していく仕組みをつくりたいと考えています。新しい価値の創造は、経営者として既存事業の深耕とは違う頭の使い方を実践しなければなりません。ここからニチレイグループの新たな事業が生まれる可能性があるはずで、社内でも常に議論になりますが、この取り組みはいわゆる飛び地といわれる領域への挑戦も含めており、制約は設けていません。既存領域からの発想にとらわれずに、社会課題の解決に向けて自分たちはどういう貢献ができるか、何をすべきか、何をしたいか、新しい発想で機会を捉え価値創造につなげてほしいと思います。最終的には、これまでの事業領域からまったく離れたところに進出することを第一義とするのではなく、既存事業の強みをどのように活かすかという観点を組み込んだ経営判断を重視していく方針です。

変化する時代だからこそ、既存と新規の取り組みに対してどのようにシナジーを出していくのか、深耕と探索との最適化を図ることが経営者としての私の役割だと思えます。



ニチレイグループが目指す社会的インパクト

企業経営におけるパーパス（存在意義）や社会的インパクトが求められる中、私は、「食は人と人をつなぐ」というニチレイグループらしい発想を堅持しながら事業活動を行っていく、その姿勢を大切にしていく所存です。一生において、人々が互いに喜び合い、悲しみをともにする、人との結びつきを確認し合うあらゆる場面で、食は大きなきっかけと役割を果たします。食が本来の機能である栄養や健康への貢献を超えて、人と人をつなぐ役割を果たす商品・サービスを生み出し続けることは、ニチレイグループが企業価値の向上を実現するために必要な社会への価値提供だと思えます。ステークホルダーの皆様对生活をより豊かに感じていただくため、必要とされるどんな場面においても私たちの商品・サービスを提供できるようにしたい、それは私の大きな願いでもあります。

また、最近、食のサステナビリティがグローバル課題の重要テーマとしてクローズアップされていますが、食のサプライチェーンにおいて、人工肉などのさまざまな新しい取り組みが生まれています。これらの分野では、食品会社ではない企業の新規参入が続いています。もちろん、食肉が他の代替食品にすべて置き換わるということはないかもしれませんが。新たな栄養源の開拓も、今はまだ技術的な芽が出始めた状況と認識しています。私は、こうした新規参入を脅威と捉えるだけでなく、技術の普及・商品の汎用性が出てくるタイミングをしっかりと見極めながら、当社の事業に取り入れていくことで、「食は人と人をつなぐ」というグループ全体の社会的インパクトの時間軸を伸ばし、その提供範囲を広げていきたいと考えています。

ニチレイグループは、これからも人々の食を支え、心の満足を提供していくという使命のもと、事業を通じた社会課題解決への貢献と、事業のさらなる成長の実現を目指していきます。そして、ステークホルダーの皆様との対話とエンゲージメントを大切にしながら、経営を進化させてまいりますので、今後ともより一層のご支援をお願い申し上げます。

「2030年の姿」

ニチレイグループは

長期経営目標「2030年の姿」の実現に向けて、経営を推進しています。

急激に変化する社会で持続可能な社会の実現に対する期待を

ビジネスチャンスと捉え、ステークホルダーとともに社会課題を解決し、

企業価値向上を目指しています。

今後の中期経営計画

2019年度～2021年度 中期経営計画 「WeWill 2021」

- 持続的な利益成長
(国内:収益基盤強化・構造改革／海外:規模の拡大)
- 資本効率の向上と株主還元の充実
- 豊かな食生活と健康を支える
新たな価値の創造

2022年

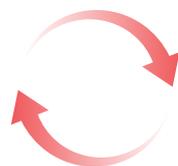
2024年

2027年

ミッション(使命・存在意義)

くらしを見つめ、
人々に心の満足を提供する

ビジョン(目指す姿)

私たちは地球の恵みを活かしたものづくりと、
卓越した物流サービスを通じて、
豊かな食生活と健康を支えつづけます。長期経営目標
「2030年の姿」の実現
人々の豊かな食生活と
健康に貢献する持続可能な
社会の実現企業の
持続的な発展新たな価値の創造・
イノベーションニチレイグループ重要事項
(マテリアリティ)

食と健康における新たな価値の創造

食品加工・生産技術力の強化と低温物流サービスの高度化

持続可能な食の調達と循環型社会の実現

気候変動への取り組み

多様な人財の確保と育成

売上高

1兆円

営業利益率

8%

海外売上高比率

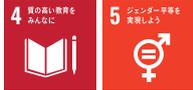
30%

ニチレイグループは、食の提供を事業領域として、
社会と関わっています。事業活動自体がステーク
ホルダーの生活や社会に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。
持続可能な社会の実現に向けて5つの重要事項
(マテリアリティ)の取り組みを加速させるため、
2021年にグループ目標(施策・KPI)を特定しました。

ニチレイグループ重要事項(マテリアリティ) ▶P.12~13

ニチレイグループ重要事項 (マテリアリティ)

| グループ重要事項 (マテリアリティ) | | 2030年のありたい姿 |
|--|--|---|
| 食と健康における 新たな価値の創造 | 食と健康における既存事業領域を超えた挑戦により、新たな市場や顧客価値を創造する | 既存事業において新たな商品・サービスの創出と新たな顧客の獲得を継続するとともに、新規事業領域において食と健康に関する新たなビジネスを開発・展開している。 |
| 食品加工・ 生産技術力の強化と 低温物流サービスの 高度化 | 食品の加工・生産、低温物流で培ったコアコンピタンスをさらに磨き上げ、グローバル市場において、社会課題の解決と競争優位性による収益力向上を実現する | <p>主力事業への経営資源集中により、キャッシュ創出力が一段と向上している。</p> <p>海外事業が新たな収益の柱となっている。</p> |
| 持続可能な 食の調達と 循環型社会の実現 | 事業の基盤であるサプライチェーンに関わるさまざまな社会課題を解決し、持続可能な食の調達と循環型社会の実現に貢献する | <p>すべての原料・素材をグループCSR調達ガイドラインに準拠したサプライヤーやパートナー企業から調達している。</p> <p>新たなビジネスモデルの創出などにより、サーキュラーエコノミー(循環型経済)を推進している。</p> <p>水リスクを把握し、水資源に関するレジリエンスが向上している。</p> |
| 気候変動への 取り組み | 気候変動の影響を大きく受ける食品・物流企業として、サプライチェーン全体での温暖化対策やエネルギー削減をステークホルダーとともに取り組む | <p>2050年のカーボンニュートラルの実現を目指し、グループ国内外におけるCO₂排出量削減の取り組みが進んでいる。</p> <p>地球温暖化への取り組みとして生産・物流設備の脱フロン化が進展している。</p> |
| 多様な人財の 確保と育成 | 持続可能な成長を実現するため、多様な人財を確保・育成するとともに、包摂的な企業風土を醸成する | さまざまな個性や能力を持った多様な人財が、それぞれの力を最大限に発揮することで働きがい向上し、グループの持続可能な成長を支えている。 |

| グループ施策 | グループ KPI | 貢献する SDGs のゴール |
|---|--|---|
| <p>マーケティング（生活者理解）・DX・R&D分野への重点的な資源配分による新たな高付加価値商品・サービスの創出</p> <p>IMS※活用などグループ全体でのイノベーション推進による新たな領域での事業の創出 ※ IMS：イノベーションマネジメントシステム</p> | <ul style="list-style-type: none"> 各事業に応じた新たな商品・サービス創出の対象・規模を設定 新規事業創出の進捗に沿った目標値を設定 |  |
| <p>加工食品・低温物流事業における積極的な設備投資を通じた能力増強・業務革新・環境負荷軽減・基盤整備などの推進</p> | <ul style="list-style-type: none"> EBITDAマージン12% EBITDA年成長率7% |  |
| <p>グローバル人財の確保・育成やパートナー企業の開拓、M&Aなどを通じた海外展開の加速</p> | <ul style="list-style-type: none"> 海外売上高比率30% |  |
| <p>人権や環境に配慮したサプライチェーンの構築とデューデリジェンスに取り組む</p> | <ul style="list-style-type: none"> グループCSR調達ガイドラインに準拠したサプライヤーやOEM先からの調達率100% 主要原材料と重要サプライヤーへのESGデューデリジェンス実施率100% |  |
| <p>持続可能な資源調達やサーキュラーエコノミーの実現に取り組む</p> | <ul style="list-style-type: none"> サーキュラーエコノミーの実現に向けたSDGs教育プログラムの受講率100% 全拠点における廃棄物リサイクル率99% |  |
| <p>全拠点での水リスクアセスメントを通じた水リスクの特定と保全活動を実施する</p> | <ul style="list-style-type: none"> 定期的な全拠点での水リスクアセスメントを実施し、保全活動やBCPIに取り組む |  |
| <p>食品工場・物流センターにおける原単位でのCO₂排出量削減や再生可能エネルギーの活用を推進するとともに、TCFDの提言に基づく情報開示を行う</p> | <ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量50%削減（2015年度比、国内Scope1・2） |  |
| <ul style="list-style-type: none"> 国内におけるすべての冷凍・冷蔵設備の自然冷媒への置き換え 海外における実態の把握を通じた自然冷媒への置き換え | <ul style="list-style-type: none"> 自然冷媒化率 生産設備（国内）100% 低温物流関係（海外を含む）75% |  |
| <ul style="list-style-type: none"> 施策の効果をモニタリングするグループ共通のエンゲージメントサーベイ※の導入 グループ従業員がそれぞれのキャリア観などに応じた働き方を選択でき、かつ、生産性向上に寄与する人事制度 ルールの整備と活用支援 <p>※ エンゲージメントサーベイ：経営理念の理解・共感や組織への主体的な関わり（動きがよい）を見る指標</p> | <ul style="list-style-type: none"> 女性取締役・監査役比率（HD※）30% 女性管理職（ライン長）比率（HD※）30% <p>※ HD：ニチレイ株式会社</p> |  |
| <ul style="list-style-type: none"> 従業員一人ひとりが働きがいを感じ、健康で生き生きと働ける職場環境や企業文化づくりに向けたコミュニケーション活動の推進と公平な学びの機会の提供 | <ul style="list-style-type: none"> 2030年までに人財投資額を2倍 |  |

ニチレイグループのあゆみ

人々に心の満足を提供してきた ニチレイグループの創出価値

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

1940～1950年代

ニチレイグループ誕生。
戦後の食料供給体制の再構築と消費ブームに対応



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

- 1942 帝国水産統制株式会社の設立
- 1945 民間企業として日本冷蔵株式会社の設立
- 1955 水産物の洋上輸出を開始
- 1956 畜産事業を開始
南極観測隊に冷凍食材を提供
- 1959 長距離冷凍貨物車「はやぶさ」を開発

【主な商品】

- 1952 「冷凍天ぷらセット」
- 1954 「茶碗むし」(調理冷凍食品の先駆け)

1960～1970年代

電気冷蔵庫の普及に伴い食生活が変化。
家庭向けの冷凍食品を提供



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

- 1960 鎌ヶ谷試験所の開設(回転鶏舎を設置)
- 1964 東京オリンピック選手村へ冷凍食材を提供
- 1970 日本万国博覧会(大阪万博)に出店

【主な商品】

- 1969 「ミニバーグ」(現在の「お弁当にGood! ミニハンバーグ」)
- 1974 家庭用冷凍食品で「グリーンベルト」ブランドを展開
- 1979 家庭用高級冷凍食品「ホワイトパック」ブランドを展開

1980～1990年代

女性の社会進出により冷凍食品への注目が高まる。
新規事業も積極的に開発



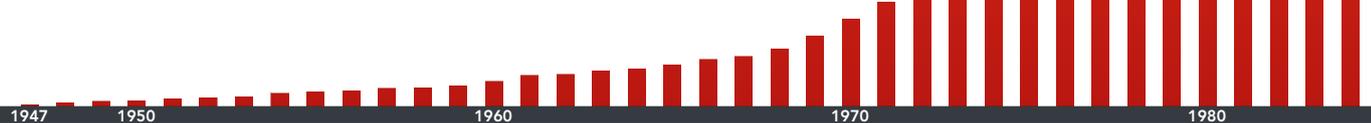
経営危機を契機に「明日のニチレイ」(従業員から革新改善の提言を募るボトムアップ型の社内キャンペーン)を実施し、次々と新規事業に取り組む。また、女性の社会進出に伴い、簡便性に優れた冷凍食品の需要が拡大。おいしさだけでなく、冷凍食品の機能面でも向上を図る。

- 1980 「明日のニチレイ」を開始
- 1982 バイオテクノロジー分野に進出
- 1985 「株式会社ニチレイ」に社名変更
- 1988 オランダを皮切りに欧州での低温物流事業を開始
- 1993 通過型物流センター(TC)事業を本格開始
- 1997 「ニチレイグループ技術開発センター」開所

【主な商品】

- 1986 「アセロラドリンク」
- 1991 「焼おにぎり」
- 1994 レンジで調理できる「新・レンジ生活」シリーズ発売。油を使わずに揚げたての味を楽しむココロックを実現

▶ ニチレイグループ売上高の推移



2020年～

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



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

2020 「健康経営銘柄」に選定
業務革新のモデルセンター「名古屋みなと物流センター」を新設
長期経営目標「2030年の姿」の実現に向け、5つの重要事項（マテリアリティ）を特定
「純和鶏」が特色JAS（持続可能性に配慮した鶏卵・鶏肉規格）の第1号認証を取得

【主な商品】

2020 「極上ヒレかつ」
2021 「大豆ミートのハンバーグ」
「大豆ミートのからあげ」

2010年代

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



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

- 2011 東扇島物流センター（川崎市）を新設。2013年に2期棟を増設し、旺盛な低温物流需要に対応
- 2012 米国でアジアフードの販売事業を開始
- 2013 タイを皮切りに東南アジアで低温物流事業を開始
- 2013 ニチレイフーズ船橋第二工場を新設
- 2017 CSR基本方針を「ニチレイの約束」として改定
- 2019 バイオサイエンス事業の研究開発・生産拠点として、「グローバルイノベーションセンター」を新設
「ニチレイグループ人権方針」を制定

【主な商品】

2014 「本格焼おにぎり」
2017 「特から」

2000年代

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

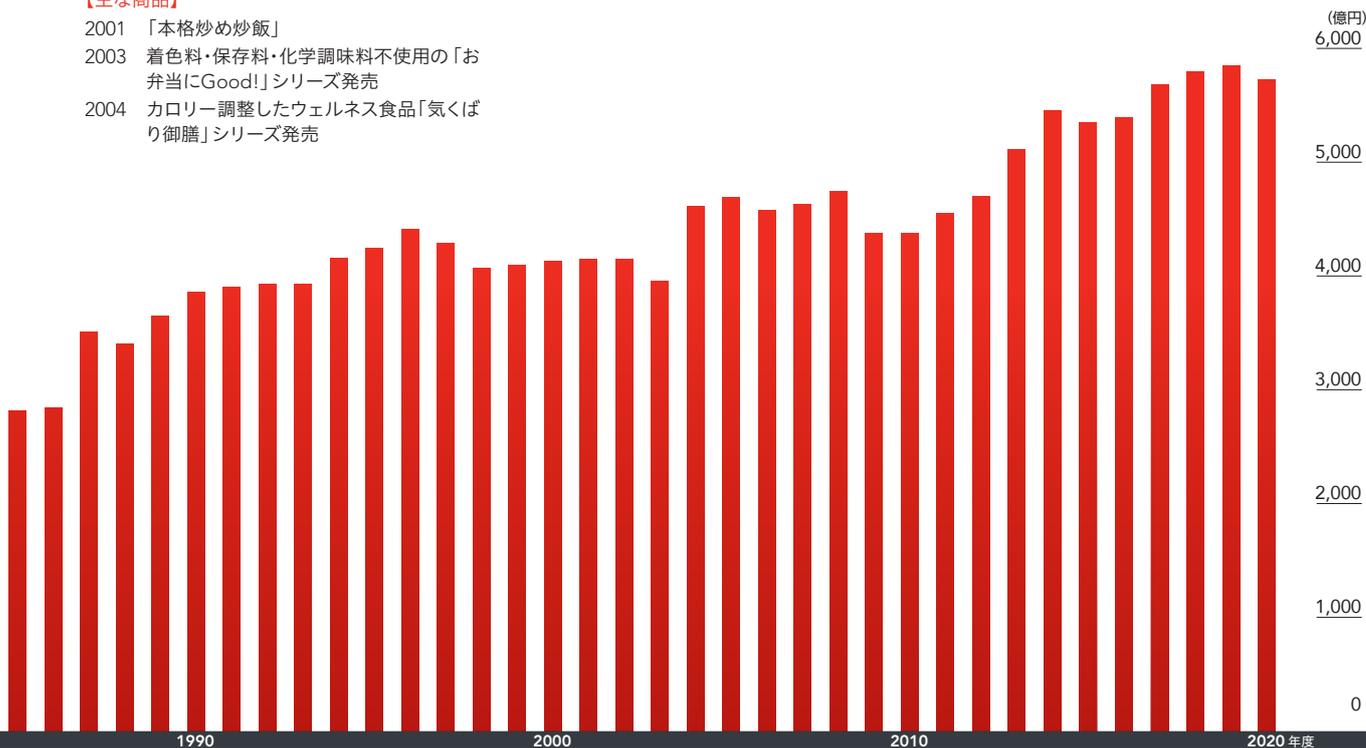


トレーサビリティシステムの構築などを抜本的に見直し、より安全で信頼していただける商品を提供できるよう品質保証を強化。また、持株会社体制へ移行し、各事業で新たな取り組みを開始。

- 2004 中国（上海）で低温物流事業を開始
- 2005 持株会社体制へ移行
- 2006 インドネシアで「生命の森プロジェクト」（粗放養殖によるえび調達およびマングローブ植林活動）を開始
- 2007 「純和鶏」の養鶏事業を開始
- 2008 チキン商品の安定供給のため、タイにフルインテグレーションの生産子会社（GFPTニチレイ）を設立

【主な商品】

2001 「本格炒め炒飯」
2003 着色料・保存料・化学調味料不使用の「お弁当にGood!」シリーズ発売
2004 カロリー調整したウェルネス食品「気くばり御膳」シリーズ発売



価値創造のあゆみ ~低温流通網の整備~

ニチレイグループは、高度経済成長期の食生活の多様化を支えた製氷事業や冷蔵・冷凍事業、1960年代の健康水準の向上に貢献したコールドチェーンの整備など、時代ごとのさまざまな課題を解決してきました。近年はグローバル化や社会の変化によって、食品物流はますます複雑化・高度化しており、環境への配慮や省人化、食糧資源の効率的利用に対する要望が高まっています。培ってきた国内No.1の設備能力と高品質できめ細かなサービスをグローバルに展開していくことで、これからも社会的価値を提供し続けていきます。

1954 冷凍食品などの販売会社を設立

冷凍食品黎明期は、販売する事業者がいませんでした。そのため、冷凍食品専門の販売会社を設立し、流通させることにしました。

1959

長距離冷凍トラックを開発

ニチレイが自社開発した長距離冷凍トラック「はやぶさ」は、食品を途切れることなく低温に保つコールドチェーン化にも貢献しました。



1960s

1964

東京オリンピックの選手村へ多種多様な冷凍食材を供給



5,000人を超える各国の選手団に、安全でおいしい食事を安定的に提供するため、東京オリンピックの選手村に多種多様な冷凍食材を供給しました。

1965

科学技術庁(当時)よりコールドチェーン勧告が出される

ニチレイはフォークリフトの導入や大型冷蔵倉庫の新設、業界団体の設立など、コールドチェーン確立に向けて中心的役割を果たしました。産地から食卓まで食品の鮮度を保ちながら低温管理下で流通させるコールドチェーンは食品ロス削減にも貢献しています。

1950s

社会課題

- フードロス削減
- CO₂排出量削減
- 人手不足への対応

物流の

1970s



2021

日本で初めて、常温のトラクターに低温のトレーラーを連結したトラックの運行をスタート

全長25mのダブル連結トラックによって、冷凍品と常温品の同時大量輸送を実現しました。トラクターとトレーラーの脱着作業のみで同時輸送が可能となるため、ドライバー負荷の大幅な低減や、積載率・輸送効率の向上による環境負荷低減の効果も期待できます。

2020s

2000s

2000

3PL事業への参入

顧客企業に代わって物流戦略の企画立案や物流システムを提案する3PL（サード・パーティー・ロジスティクス）事業を開始。顧客企業の物流を包括的に受託し、最も効率的な物流を構築しています。

1993

通過型物流センター事業（TC事業）を本格開始

ベンダー様（納品業者）と店舗の間に通過型の専用センター（トランスファーセンター＝TC）を設けることで、配送効率を大幅に向上。店舗作業の効率化、CO₂排出量削減にも貢献。



1990s

1980s

1988

欧州で低温物流事業を開始

オランダの冷蔵倉庫会社買収を皮切りに、欧州で低温物流事業を開始しました。国内で培ったノウハウをもとに、2000年以降、中国やタイ、マレーシアでも低温物流事業を積極的に展開し、“日本の物流品質”を世界へ広げていきました。

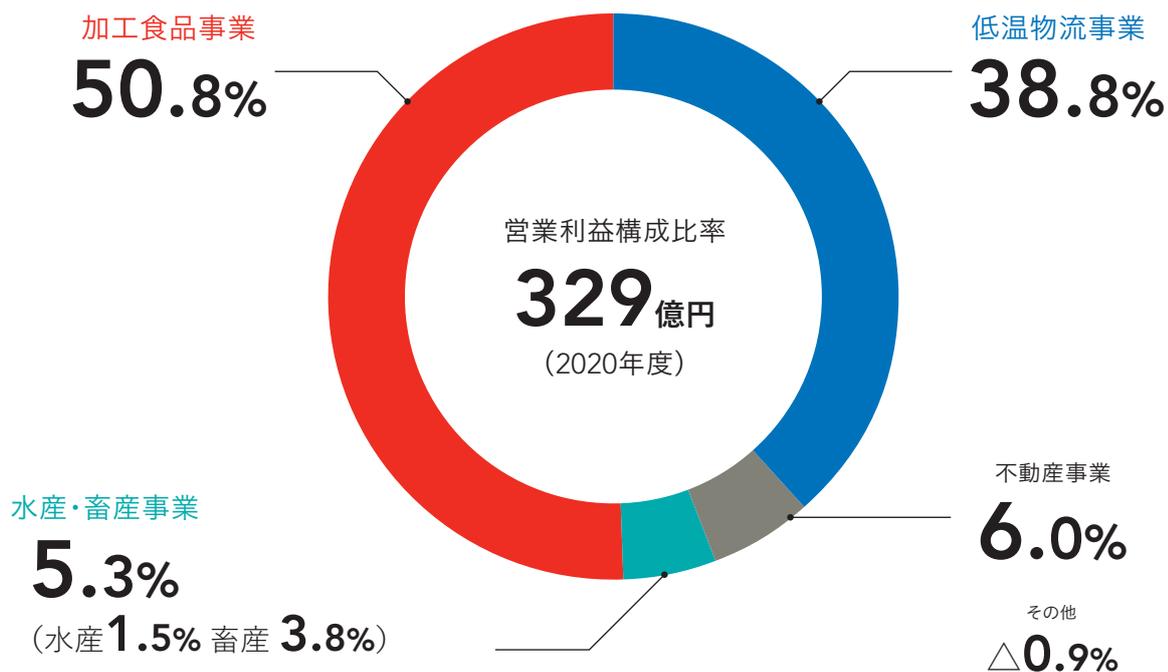
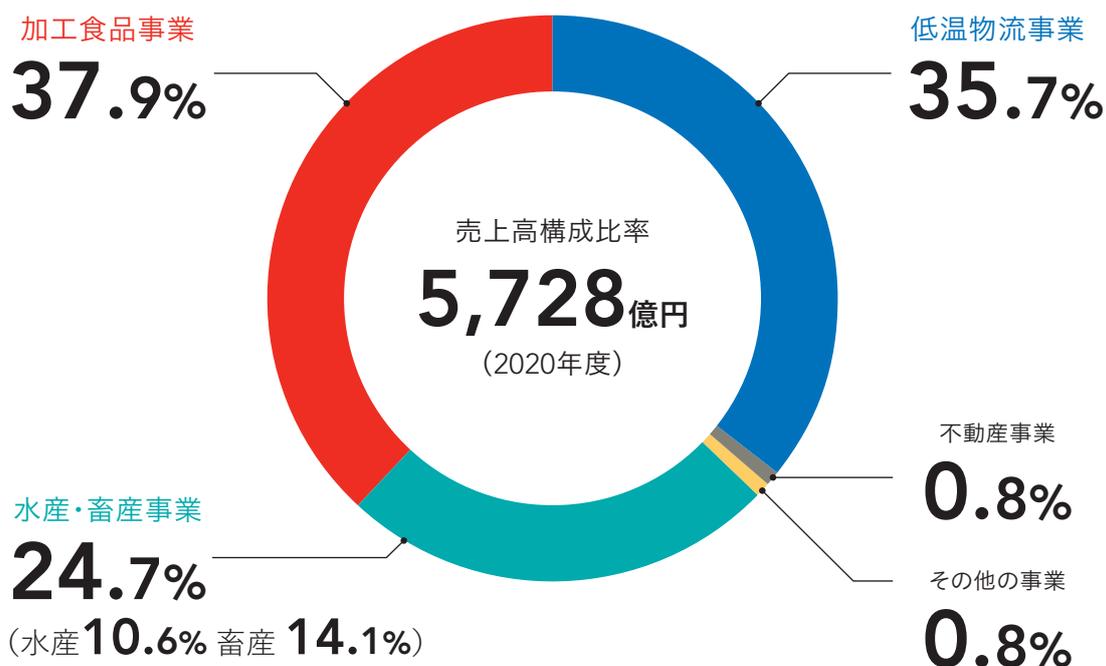


高度化・効率化

- 共同配送
- モーダルシフト
- タブレット検品
- トラックバース予約システム
- 自動運転フォークリフト など

ニチレイの全体像

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



※ 金額は億円未満を四捨五入、比率は小数点第2位以下を四捨五入し、表示しています。



加工食品事業 ニチレイフーズ

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



水産・畜産事業 ニチレイフレッシュ

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

不動産事業 ニチレイ(持株会社)

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



低温物流事業 ニチレイロジグループ

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



バイオサイエンス事業 ニチレイバイオサイエンス

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

数字で見るニチレイ

ニチレイグループは、「長期保存」「品質保持」「食材の再現性」といった“冷力”の特性を活かした事業を展開することで、日本の食生活をよりよくし、社会からの期待に応えていきます。その結果として、お客様や社会から信頼され、さらなる成長と発展を目指しています。

加工食品事業

家庭用・業務用冷凍食品売上高

国内
No.1

冷凍食品メーカー売上高ランキング（2020年度）

| 順位 | 会社名 | 売上高（億円） |
|----|------|---------|
| 1 | ニチレイ | 2,202 |
| 2 | A社 | 1,982 |
| 3 | B社 | 1,939 |
| 4 | C社 | 1,745 |
| 5 | D社 | 991 |

※ 出所：(株)食品産業新聞社「冷食日報」2021年8月3日掲載記事



家庭用冷凍食品 ロングセラー商品

お弁当にGood!
ミニハンバーグ

52年



お弁当にGood!
からあげチキン

33年



本格炒め炒飯

20年



低温物流事業

冷蔵倉庫保管能力

業界シェア
No.1

【国内】冷蔵倉庫業界設備能力 国内シェア上位5社

| 順位 | 社名・グループ名 | 能力 (万トン) | 能力 シェア |
|----|------------------|-------------|-----------|
| 1 | ニチレイロジグループ | 149 | 9% |
| 2 | 横浜冷凍(株) | 88 | 5% |
| 3 | (株)マルハニチロ物流 | 63 | 4% |
| 4 | 東洋水産(株) | 57 | 4% |
| 5 | (株)C&Fロジホールディングス | 50 | 3% |

※ 出所：(一社)日本冷蔵倉庫協会資料をもとに当社作成(2020年4月現在)



冷蔵設備能力

149
万トン

【海外】冷蔵倉庫業界設備能力 世界シェア上位 10 社

| 順位 | 会社名 | 能力 (万トン) | 主たる事 業展開国 |
|----|---------------------------------|-------------|--------------|
| 1 | Lineage Logistics | 2,026 | 米国 |
| 2 | Americold Logistics | 1,257 | 米国 |
| 3 | United States Cold Storage | 424 | 米国 |
| 4 | AGRO Merchants Group, LLC | 275 | 米国 |
| 5 | NewCold Advanced Cold Logistics | 220 | 米国 |
| 6 | ニチレイロジグループ | 207 | 日本 |
| 7 | Kloosterboer | 194 | オランダ |
| 8 | VersaCold Logistics Services | 139 | カナダ |
| 9 | Interstate Warehousing, Inc. | 131 | 米国 |
| 10 | Frialsa Frigorificos | 116 | メキシコ |

※ 出所：IARW (世界冷蔵倉庫協会)「Global Top 25 List」をもとに当社作成(2020年7月現在)

国内外車両運行台数

約**8,000**台

水産・畜産事業

水産品・畜産品を
調達している国数

30カ国以上



価値創造プロセス

INPUT

※ 数値は2020年度末時点のデータです。



財務資本:

- 総資産…… **4,057** 億円
- 自己資本比率…… **50.1%**
- フリーキャッシュ・フロー(配当前)…… **132** 億円



製造資本:

- 製造拠点……
国内 **24** 工場 / 海外 **6** 工場
- 冷蔵倉庫庫腹……
国内 **148** 万t / 海外 **55** 万t



知的資本:

- 生産ノウハウ
- 調理加工技術力
- 物流ノウハウ
- ブランド力



人的資本:

- 連結従業員数…… **15,383** 名
- 専門性を持った人材
- 平均勤続年数……
(男性) **17.3** 年 / (女性) **15.4** 年



社会・関係資本:

- 販売ネットワーク
- 物流ネットワーク
- 社会貢献寄付金額
(2020年度)…… **3.4** 億円



自然資本:

- グローバルな農畜水産品の調達ネットワーク
…… **30カ国** 以上



ビジネスモデルと強みとしてのグループ総合力

▶ P.24~25

事業活動 ▶ P.44~57

加工食品事業

低温物流事業

地球の恵みを活かしたものづくりと卓越した物流サービス

中期経営計画
「WeWill 2021」

調達

加工・生産

販売

保管・物流

水産・畜産事業

バイオサイエンス
事業

外部環境

- 気候変動
- フードロス
- 健康志向
- 日本の人口減少
など

ニチレイグループは、創立以来積み重ねた資本を活用し、家庭用・業務用の冷凍食品や水産・畜産の素材品の提供のほか、食品の保管や配送を担う低温物流など、食生活を支える事業を展開しています。

グループの総合力で、事業活動と社会課題の解決を連動させることを通じて、創出した利益を事業基盤強化に投資し、新たな価値の創造に努めています。

—OUTPUT—

新たな市場と
顧客価値の創造

社会課題の解決と
競争優位性による
収益力向上

持続可能な食の調達

—OUTCOME—

「2030年の姿」

人々の豊かな
食生活と
健康に貢献する

食と健康における
新たな価値の創造

食品加工・生産技術力の
強化と
低温物流サービスの
高度化

重要事項
(マテリアリティ)

▶P.12~13

創出価値

持続可能な食の調達と
循環型社会の実現

循環型社会の実現

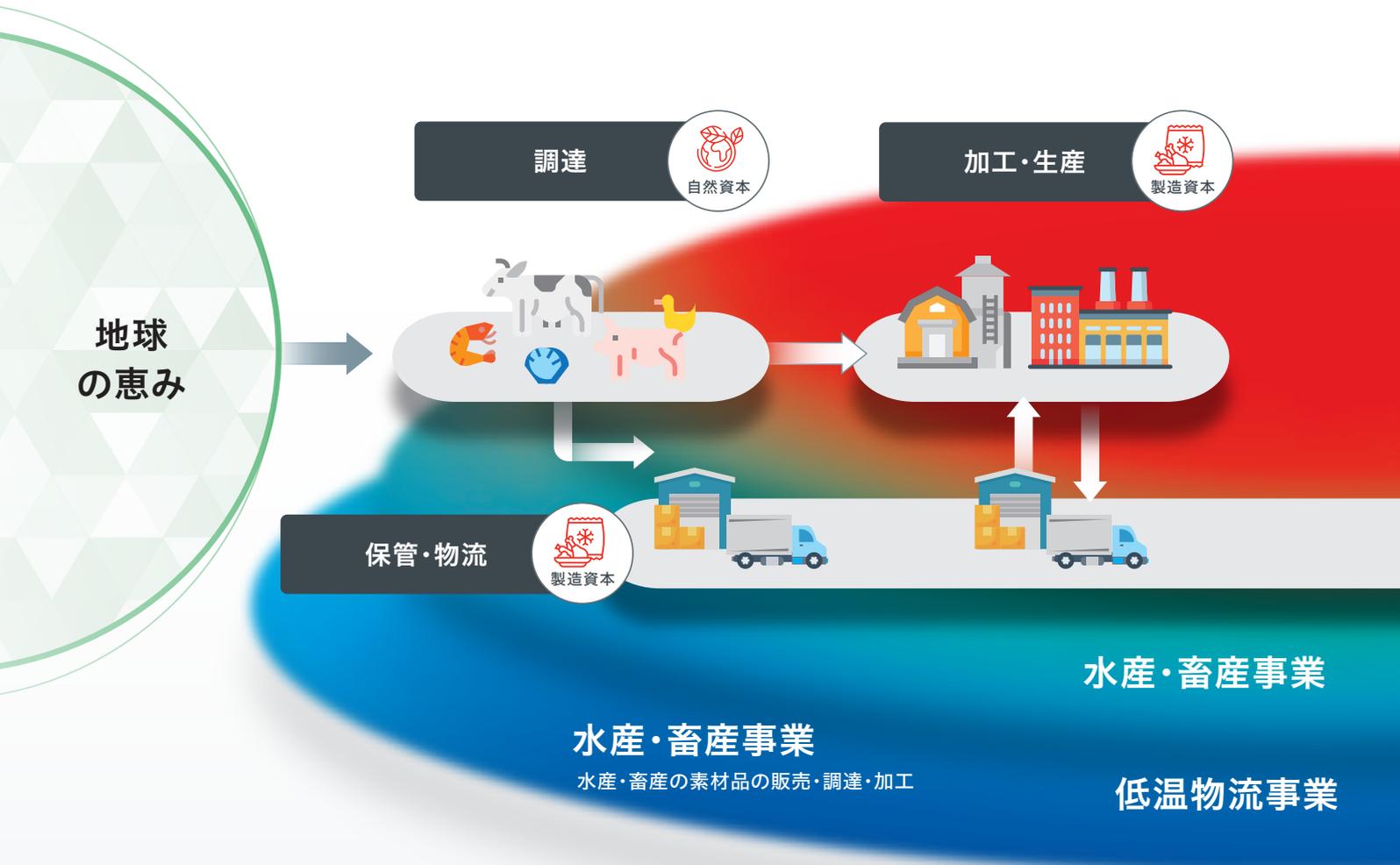
気候変動への取り組み

気候変動対策と
エネルギー削減

多様な人財の
確保と育成

多様な人財の確保と育成
(ダイバーシティ&
インクルージョン)

ニチレイのビジネスモデルと強み



強みとしての

独自の素材調達ネットワーク

世界各地から自社基準を満たした
高品質な素材を調達

サプライヤーとの長年の信頼関係

長期契約による肥育・栽培管理

調達過程を明らかにするトレーサビリティ

国内No.1の高度な低温物流

保管・運送能力を最大限に活かし、
顧客のニーズに合わせた
最適な物流サービスを提供

国内最大の冷蔵倉庫保管能力

物流の要衝・産地・消費地を結ぶ最適拠点配置

1日8,000台に及ぶトラック運力

最適な物流体制を提案・運用するトータル・ロジスティクス

高度な専門知識と

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、社会や環境・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。

加工食品事業

家庭用・業務用の
冷凍食品の製造・加工

販売



水産・畜産の素材品の販売・調達・加工

日配品、冷凍品の輸配送・
保管・荷役・流通加工・情報管理

人々の豊かな
食生活と
健康に貢献する

経営戦略

価値創造ストーリー

財務戦略

事業戦略

実現に向けた社会的取り組み

データ

グループ総合力

最適加工度で提供できるノウハウ

良質な素材と最適な加工度合いを組み合わせ、
顧客ニーズをサポート

素材を知り尽くした最適な加工度での商品提供

プロの味とおいしさを再現する開発力

安全・信頼を高める品質保証

多種多様な顧客と業態への対応力

多種多様な顧客層と業態に合わせた
各サービス形態や対応力で、
顧客のニーズと利便性を実現

- 鮮魚・畜肉専門店
- 回転寿司
- ファミリーレストラン
- ホテル
- 居酒屋
- お弁当専門店
- サービスエリア
- ファストフード店
- ドラッグストア
- スーパーマーケット(水産売場、畜肉売場、惣菜売場、冷凍食品売場、レトルトドライ売場)
- コンビニエンスストア
- 学校給食
- 社員食堂
- 病院
- 介護施設
- EC通販
- 生協 など

経験を有する人財





事業を通じた
社会課題の解決 **1**

プロの味を再現する開発力で、 ～本格炒め炒飯編～

社会課題

- ▶ 食生活の多様化に伴う「本物志向」ニーズ
- ▶ 高齢者世帯や単身者世帯の増加

1990年代、コンビニエンスストアや、惣菜・デリカ業態、ファミリーレストランなどの市場が拡大し、食に関する選択肢が増大しました。

このような「食生活の多様化」に伴い、2000年代初頭には、より本格的な味わいを求める「本物志向」のニーズが現れ始めました。また、高齢者世帯や単身者世帯の増加などから、簡単便利に食事をしたいニーズも根強くありました。

「本格炒め炒飯」は、そのような社会の要請に応え、2001年春に発売。ご自宅でレンジ調理するだけで、中華料理店で食べるようなおいしさとパラパラ感を味わえると、爆発的にヒットしました。その後も常に改良を行い、くらしに笑顔をお届けし続けています。

強み

Strength 1

プロの工程を再現した 独自の炒め工程を開発

2001年春の「本格炒め炒飯」発売以前、冷凍炒飯といえは、炒めていない「中華風の混ぜご飯」に近いものでした。ニチレイフーズでは、本物のおいしさをお届けするため、評判店で炒飯を調理する様子を観察。油を熱する温度や時間、卵の投入タイミングなどを学びました。「大量のお米を本当に炒める」ことは不可能と考えられていた時代に、独自の炒め工程を完成させ、プロの技術を大量生産ラインに落とし込みました。

Strength 2

2015年に「三段階炒め製法」へ 大リニューアル

ニチレイフーズでは、発売以来、圧倒的な人気を得ていた「本格炒め炒飯」のおいしさをさらに磨き上げるため、2015年に約30億円を投じ、「三段階炒め製法」を確立。一段階目ではごはんを卵でコーティング。二段階目では、プロが中華鍋を煽って炒める時と同じ250℃以上の高温熱風で余計な水分を飛ばし、三段階目で仕上げ炒め。「本格炒め炒飯」のおいしさがパワーアップしました。



冷凍食品の新たな価値を提供

Strength 3

原料にもこだわり

「本格炒め炒飯」の「要」となるお米には、北海道産の一等米を100%使用しています。

一等米は、お米の粒に「割れ」が少なく、ごはんの粘り気が出にくく、レンジ調理でもパラパラに仕上がります。また、粒が揃っているため、味付けが均質化するのも特長です。



提供価値

“プロの技”が
活きた冷凍食品で、
日本の食生活を支える





事業を通じた
社会課題の解決 **2**

革新的な物流システムの導入に ～TC事業編～

社会課題

- ▶ 小売業の構造変化による物流ニーズの多様化
- ▶ 交通渋滞緩和やCO₂排出量の削減に対する社会からの強い要請
- ▶ 物流コスト削減と店舗の作業負担軽減ニーズ

1980年代には、都市への人口集中やモータリゼーションの進展とともに、スーパーマーケットをはじめとした小売業のチェーン化が加速するなど、小売業においてドラスティックな構造変化が起こりました。これにより、ジャストインタイムでの納品仕分けや鮮度管理強化の必要性が生じるなど、物流ニーズに大きな変化が生じました。

また、1989年にフランスで開催されたサミット（初の環境サミット）を契機に、トラックによる騒音やCO₂排出、交通渋滞が大きな課題として認識され、流通業界からも物流の効率化が強く求められるようになりました。

取り組み

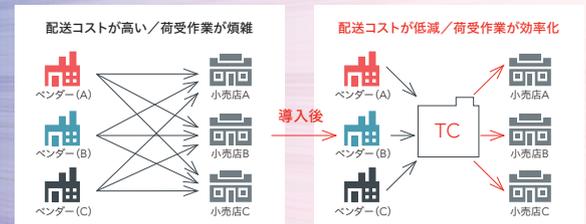
Action 1

小売業の構造変化に合わせた「通過型物流センター」を構築

1980年代からの小売店や飲食店のチェーン化の進展により、物流倉庫では入庫や輸配送の頻度が激増しました。そこで、ニチレイロジグループは、商品を保管せず、入庫した商品を短時間で仕分け・配送する通過型物流センター（TC^{※1}）による新たな物流システムを構築。GMS^{※2}や食品スーパー、コンビニエンスストア、外食チェーンなどのさまざまな業態に即したTC事業を1993年から本格的に事業化しました。

※1 TC(Transfer Center)：通過型物流センター

※2 GMS(General merchandise store)：大規模小売店・量販店



Action 2

物流の最適化によって、コスト削減とCO₂排出量の削減を同時に実現

ニチレイロジグループのTCは、生鮮三品^{※3}や日配品などのチルド食品を中心にさまざまな小売店や飲食店に商品を配送しています。TCを中継点とするため、従来のようなメーカーや卸から各店舗へ配送するルートと比較して、圧倒的に少ないルート数で小ロット配送が可能になりました。使用するトラック数が抑えられるため、物流コストの削減はもちろん、CO₂排出量の削減や交通渋滞の緩和にも大きく貢献しています。

※3 青果・精肉・鮮魚の3つを指す。

より、渋滞緩和やCO₂排出量の削減に貢献

Action 3

“駅ナカ”や“デパ地下”への 配送にも対応

現在は、約40カ所のTCで24時間365日、それぞれのお客様に対してカスタマイズした最適な物流サービスを提供。“駅ナカ”と呼ばれる駅構内に展開する商業スペースや、百貨店の地階にある食料品売り場、いわゆる“デパ地下”への納品代行も行っています。

また、最低限の車両台数でカテゴリ別・棚別に納品されることから、店舗側では検収・陳列などの要員管理が容易となり、軽減された作業人工を本来の顧客サービスへ振り向けることができるメリットもあります。

Action 4

PC機能によって店舗での 作業負担軽減にも貢献

ニチレイロジグループのTC事業では、PC^{※4}と呼ばれる加工・梱包サービスも展開しています。これは、徹底した温度管理のもとで、畜産品や水産品の加工から計量、パック詰め包装、ラベル貼り、配送までを同一のTC内においてワンストップで提供するものです。

加工作業までを集約することができるため、店舗での作業負担が軽減できるほか、在庫保管スペースの削減も可能となり、店舗の売り場面積の広範囲な確保を実現できます。

※4 PC(Process Center):流通加工センター



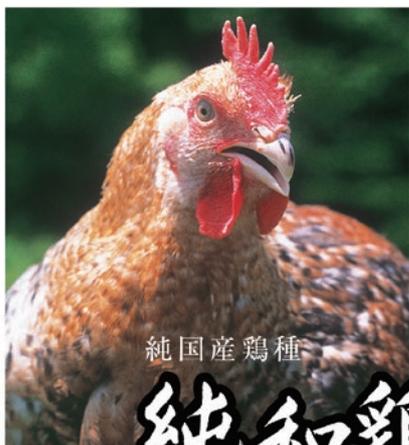
提供価値

仕分け・配送・流通加工といった
トータルサービスで
顧客の業務効率化と
CO₂排出量削減に貢献



事業を通じた
社会課題の解決 **3**

地域循環型農畜産プロジェクト ～純和鶏編～



純国産鶏種

純和鶏®

社会課題

- ▶ 動物性たんぱく質の自給率向上
- ▶ 国産飼料の自給率向上
- ▶ 地域社会との共生
- ▶ 生物多様性(種の持続性)
- ▶ 持続可能な食の生産

2018年の調査によれば、日本における肉用鶏の自給率は64%と比較的に高い水準ですが、原種の段階から国内で育種改良された純国産鶏種の自給率は出荷羽数ベースでわずか1~2%程度。近年では国内外を問わず、たびたび鳥インフルエンザが流行することがあり、そのような場合には原種鶏の輸入が停止されてしまう可能性もあります。そうすると、国内の養鶏業が壊滅的な打撃を受けるのはもちろん、食卓から鶏料理が消えてしまう可能性もあります。

取り組み

Action 1

生まれも育ちも日本

兵庫県の独立行政法人と協力し、純国産鶏種の「小雪」と「紅桜」を交配し「純和鶏」の開発に成功。原種の段階から日本で生まれた「純和鶏」は、食料の持続的自給の面からも、海外に依存しない、まさに日本のために誕生したの鶏肉ブランドなのです。



Action 2

鶏のストレスを 極力減らす飼育方法

最新のコンピュータ養鶏管理システムのもと、鶏にとって快適な環境づくりに努めています。また、飼育期間は一般的な鶏よりも長い約60日。じっくり時間をかけて大切に育てています。そのため、「純和鶏」は、適度な弾力と噛むほどにコクを感じるうまみの濃いもも肉、繊維が細かく柔らかでジューシーなむね肉など、日本人が求める肉質とおいしいを実現しました。

純和鶏 ニチレイフレッシュ <https://www.nichireifresh.co.jp/news/detail/?id=1333>

参照：持続可能な特定 JAS 鶏肉・卵 https://www.maff.go.jp/j/jas/jas_kikaku/prdoug.html

による持続可能な食の調達

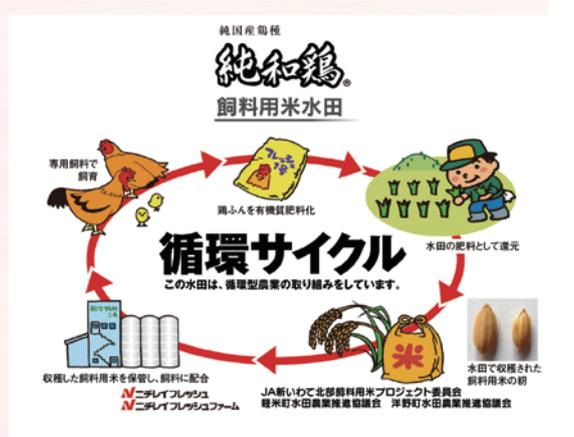
Action 3

循環型生産プロジェクト

最新の高速バイオマス処理プラントにより、従来3か月以上かかっていた発酵型堆肥製造と比べ、約8時間ほどで有機肥料を製造することが可能となりました。「純和鶏」の鶏ふんを有機質肥料に加工し、「純和鶏」専用飼料となる飼料米の生産に活用しています。

この飼料米をつくる水田の多くは、米の生産調整により生まれた休耕田を活用したものです。「純和鶏」から始まる循環型の生産サイクルは、地域農業の再生にも持続的に貢献しています。

「純和鶏」を通じた地域循環型農畜産サイクル ▶P.71



Action 4

安全・安心のトレーサビリティ

生活者へ安全で安心な鶏肉をお届けするためヒナの受け入れから養鶏記録、ワクチンなどの薬剤管理まですべて厳格なプログラムのもとで行われているため、ルートである基礎鶏の履歴までもを、ロット単位で遡ることが可能です。

提供価値

資源循環と 食の持続可能性 アニマルウェルフェアに 配慮した鶏肉の提供



持続可能性に配慮した鶏肉の
特色JAS認証を取得第一号

持続可能な特定JAS鶏肉・卵の紹介動画





事業を通じた 社会課題の解決 4

地域社会の発展に貢献するサス ～アセロラ事業編～

社会課題

- ▶ 貧困問題
- ▶ 教育問題
- ▶ 地域環境に配慮した農業
- ▶ 地域住民の栄養・健康

豊富なビタミンCを含み、高い抗酸化作用を持つスーパーフードとして、改めて注目されているアセロラ。添加物を極力避ける食品表示「クリーン・ラベル」が広がりを見せるなか、酸化防止剤である合成ビタミンCの代用としても利用されています。しかしアセロラの実は非常にデリケートで、常温下では収穫して2～3日しか鮮度を保つことができません。そこでニチレイフーズは培ってきた冷凍技術を駆使し、果実の欠損を防ぎ、ビタミンCを損ねずに提供しています。

また、主要産地であるブラジルでは貧困問題や教育問題も見受けられます。ニチレイフーズのアセロラ原料ビジネスは、地域の人たちの雇用創出にも寄与しています。

取り組み

Action 1

アセロラ事業のパイオニア

1986年にアセロラドリンクを発売するなど、いち早くアセロラを日本に紹介したニチレイ。1990年にはアセロラ原料ビジネスを本格スタートし、1991年ブラジルに子会社のニアグロを設立。アセロラの原料事業を展開しています。

Action 2

契約農家との信頼関係構築

ニアグロでは契約農家に苗木を無料で配布し、社員が直接栽培指導を行うことにより、高品質な果実の安定的栽培、収穫が可能になっています。また、全量買い取りすることで、契約農家の安定収入につながり、栽培スキルの向上も図られています。この取り組みによって、ニチレイフーズは世界中のお客様に高品質な商品を安定的に供給しています。



テナブル調達

Action 3

地域への貢献

ニアグロでは、地元住民へアセロラピューレやジュースを提供。貧困家庭の子供を預かっている学校への週に一度のアセロラジュースの提供や、学校備品の修理など、学校運営を支援しています。また、学生のインターンシップなどにより雇用の創出を行っています。



Action 4

環境への配慮

アセロラという自然の恵みを活用した事業を行う企業の責任として、環境に配慮した取り組みも推進。加工段階で発生する搾りかすを家畜の飼料として活用したり、近畿大学と共同し、養殖魚のぶりの飼料として与えた「アセロラぶり」の開発なども行っています。また、果実洗浄水や果汁濃縮の際に果実から抽出した水は、微生物を活用した水処理を通じて、川に戻しています。

提供価値

アセロラ果実由来の
ビタミンC提供による
「クリーン・ラベル」の実現と、
生産地経済への貢献



ニアグロは2021年のエコバディス社（本社：フランス）によるサステナビリティ調査において、評価対象企業全体の上位5%水準相当である「ゴールド」評価を獲得

Nichirei do Brasil Agricola Ltda(ニアグロ)がエコバディス社・サステナビリティ調査(2021年)で「ゴールド」評価を獲得 ▶P.47

「新たな価値の創造」に向けて



新たな価値創造への挑戦を
社内に定着させ、
構築した仕組みを推進することで、
新たな市場や顧客価値の創造に
取り組んでいます。

川崎 順司

取締役執行役員
品質保証部・事業開発推進部管掌
技術戦略企画部長

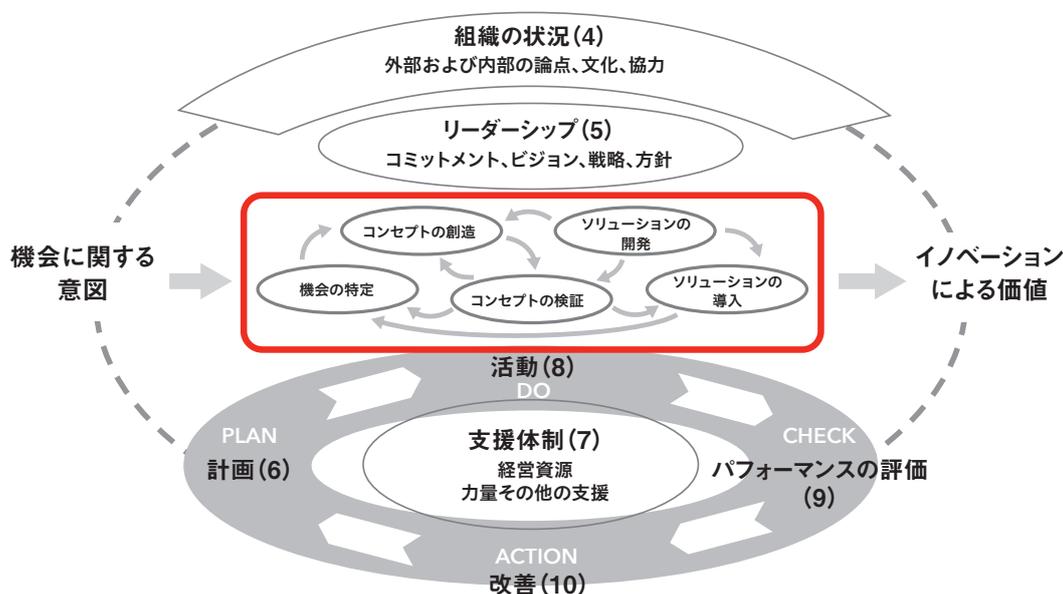
ニチレイグループで取り組む 「新たな価値の創造」について

はじめに、当社のイノベーションの歴史を振り返りたいと思います。1942年に政府主導でつくられた帝国水産統制株式会社から旧社名である日本冷蔵が創立されたのは第二次世界大戦が終結した1945年です。「戦後の食糧難で苦しむ人々に、新鮮な食材を安定的に届けたい」との思いから民間企業として再スタートしました。その後、大きな転換期となったのは、1950年代に、軽加工した食品を凍らせ冷凍食品として事業を始めたことです。これは、家庭での調理における不便、不可能、不足、不満といった「不」の解消となっていきます。食品の冷凍方法や物流などのコールドチェーンが確立していない中でもさまざまな試行錯誤を繰り返しながら、ニチレイは常に自社の技術による社会の困難や「不」の解決を目指してきたのです。

生きるために必要最低限の食糧や水は十分に確保されて明らかな「不」がなくなった現代において、「不」の質も変わり、人々の欲求はつかみにくなっています。しかし、価値観が多様化する時代にあってもイノベーションは起こせます。「油を使わずに揚げたての味や食感を味わえるコロツケ」の実現に向けては、スペックの異なるさまざまなメーカーの電子レンジを複数台揃え、数え切れない試作品をつくり続けて大ヒット商品に結実させました。それに続く「本格炒め炒飯」などもお客様の抱えている課題を解決しようと、当社社員が粘り強く活動した成果であり、これは当社社員の特性の一つである、堅実で一回失敗しても諦めず、何度も追求していく気質が発揮された結果です。これらはまさにイノベーションだと私は思います。

イノベーションという言葉は、人によって捉え方が異なります。新しい技術を開発し非常に革新的なことをすることがイノベーションだという人もいますが、ニチレイグループの主要事業領域の食品にはさまざまな規制や制約があり、またお客様の中にも保守的な考えをお持ちである方も多いといった背景もあり、社内で「イノベーション」という言葉を使った場合、社員たちの気持ちから遠く、取り付きにくいところもあります。したがって、当社におけるイノベーションとは、革新的なものだけを

イノベーション・マネジメントシステムの概念図



【図の説明】

中央赤枠の中がイノベーション活動（機会の特定、コンセプト創造および検証、ソリューション開発および導入）を示し、枠内を行ったり来たりする仮説検証の試行錯誤を迅速に行うことで不確実性を下げ、イノベーションによる価値の創出につなげます。また、その活動を組織として支援することで、より活動が円滑に進むことを目指します。本年度注力している人財育成は支援体制の「力量」に関する取り組みです。

出所：ISO56002 イノベーション・マネジメント—イノベーション・マネジメントシステム—手引き

※（ ）内の数字はISO56002の章番号を示しています。

対象とするのではなく、既存の知見、リソースなどを組み合わせ、「本業変革（ビジネスモデル）や新規事業（新しい機会）を通して新しい経済的・社会的価値を生み出すこと」つまり、「お客様にとって新しい経験価値となって届くこと」と定義し、それを「新たな価値の創造」という言葉で表現しています。

取り組みの進捗について

当社におけるイノベーション、つまり「新たな価値の創造」は、能力に秀でた特定の“個人”が成し遂げるものではなく、グループ社員みんなで創り出していくものである、と考えています。「新たな価値の創造」にグループみんなで取り組んでいこうという素地をつくることで、アイデアを出しリーダーとして挑戦する人だけでなく、その挑戦をさまざまな形で支援する人を増やし、組織として「新たな価値」を生み出す事例を増やしていきたいと

考えています。そのためには、挑戦を育む企業風土をグループ全体につくっていく必要があります。そこでニチレイグループが組織として「新たな価値の創造」に取り組んでいることや、そもそも「新たな価値の創造」とは何かを知り、考えてもらうために、トップメッセージを含む継続的な情報発信を行っています。代表取締役社長の大櫛や私が映像によるメッセージを社内イントラネットで発信し、コンテンツによっては1,000人以上の社員が閲覧しています。グループ内で新しい風が生まれていることを示し、従業員に理解してもらい、具体的な事例を通じて自分たちの仲間が実現したのだと実感してもらうことが、非常に大事です。絵に描いたような活動ではないかもしれませんが、地に足の付いた、ニチレイらしい「新たな価値」を創り出していくことを考えています。

また、2021年度から、持株会社であるニチレイに2つの組織を設置しました。1つは活動の仕組みを構築する部署、もう1つはある程度事業化のめどが立ったアイデ

「新たな価値の創造」に向けて

アを本格的な事業化に向けてインキュベーション機能を持つ部署です。既存事業に縛られず、より自由な発想のテーマを素早く、柔軟に試行錯誤しながら検討できる環境をつくりたい、というのが実業を担っていない持株会社に設置した最大の理由です。

活動の仕組みの構築については、2019年7月に発行されたイノベーション・マネジメントシステム (IMS) である国際規格ISO56002の考え方を参考にしています。ISO56002は組織によるイノベーションの実現を促すためのガイドラインですが、そのとおりに行っただけでは「新たな価値創造」が確実に実現されるものではありません。そこで、ニチレイグループの“体質”を把握し、それに合わせたニチレイ流のIMSを構築し、この仕組み自体を成熟させていこうと思っています。具体的には、現在、2つのプログラムを実施しています。1つ目は「教育プログラム」、2つ目は実践の場としての「事業化プログラム」です。

まず「教育プログラム」は、活動を進めるうえで必要なスキルを身に付けてもらうプログラムです。このプログラムで学んでもらう内容は、ビジネスモデル構築に関する内容や顧客視点でアイデアを発想するために重要な「デザイン思考」です。ビジネスモデル構築については、実際にはビジネスモデル・キャンバス (BMC) というツ

ルを学習してもらいますが、これは既存事業の見直しや改善にも活用できるため、全従業員に受講を勧めています。全従業員が同じツールを用いて事業を分析、構想したりできるようになると、まさにグループ内の共通言語となります。新しいアイデアはなかなか理解されにくいものですが、共通言語であるBMCとして表現することで、発案者も支援者もお互いに協力しながら検討でき、さらに不正確なところを相互に確認・修正しつつ次の発想につなげることが可能になります。とはいえ、このツールはあくまでも手段です。大切なのは、どのようなテーマに着眼してアイデアを出すのかという点です。そこで、「デザイン思考」に関するプログラムでは、顧客視点でモノ・サービスを発案する手法を学び、実施に「不」を考えながらアイデアを発想する機会を提供しています。

「教育プログラム」は、2020年の年初から開始し、2年目を迎えました。今までに延べ400人弱の社員が受講していますが、私たちが目標としている全従業員の受講にはまだ到達していません。すでに受講した社員の感想や習熟度を確認しながら、内容をさらに充実させ、受講を推奨していきたいと思っています。将来的には人材育成プログラムとしての全社的な取り組みにしていきたいと考えています。



2020年度の「教育プログラム」実績（一部抜粋）

| | 内容 | 頻度 | 延べ受講者数 |
|--------------------|---|-------|--------|
| ビジネスモデル構築 （基礎編） | ビジネスモデル・キャンパスの基礎知識の習得 | 12回／年 | 177人 |
| ビジネスモデル構築 （実用編） | <ul style="list-style-type: none"> 成功企業のビジネスモデルパターンの学習 自社のビジネスモデルへの適用を通じたビジネスモデル革新思考の醸成 | 4回／年 | 66人 |

もう1つの取り組みである「事業化プログラム」では、ニチレイグループ全従業員から「食と健康における新たな価値の創造」に関するアイデア募集を行っています。2021年度は2期目になりますが、昨年度の1期目も含め、若手社員から中堅社員、ベテラン社員まで幅広い層の社員から多くのアイデア提案がありました。採択されたテーマは2段階の検証活動を経て事業化を目指しますが、1段階目の活動は、現在の部署に在籍しながらプログラムに参加してもらいます。今後はこのプログラムでの活躍も加味した人事評価の仕組みも構築していく予定です。現在1期目が事業化へ向けての最後の検証活動を進めているところです。各々の段階の節目に行う評価は独自の評価項目を設定して実施しています。

今まではこのような、既存事業や自身の業務内容にとらわれずに自分のアイデアを提案し、実際にイノベーション活動に取り組める機会がなかったのですが、昨年度より本プログラムを開始し、新しいことに挑戦したいという社員が自分の想いを語り、そして実際に行動に移せる場になっていることを実感しています。今後、成功事例が出てくれば、さらに企業風土は変わってくると確信しています。当社の社員の多くは食に対する熱い想いを持っています。ニチレイの未来に向けて大いなる可能性を伸ばし、一人ひとりの社員に場所を提供していくのも私の役割だと考えます。

今後の展開

ニチレイグループでは、過去に多くの価値創造への挑戦を行ってきましたが、多くの案件は成功することなく終わっています。今回の取り組みを開始する前、2019年度におよそ3か月かけて過去の挑戦事例約40件について実際に関わった社員約50人から詳細をヒアリングしました。成功した人からはなぜ成功したのか、途中で断念せざるを得なかった人からはなぜうまくいかなかったのか、を聞き取り、ニチレイがイノベーション活動を行うにあたって得意なこと、不得意なことを抽出し、ニチレイの“体質”を把握することをまず行いました。そのうえで、陥りがちなポイントに配慮し、成功確率を高める仕組みづくりを推進しています。

ニチレイグループの長期経営目標「2030年の姿」では、「イノベーションの推進により社会や顧客の課題を解決する新たな価値を創造する」と謳っています。2030年に売上高1兆円企業になる、という目標を達成するには、イノベーションによる「新たな価値の創造」が担う部分も大きいです。2030年へ向けて、新たな価値の創造に自分も挑戦してみようという従業員の気持ちを、グループ丸となってサポートして取り組んでいきたいと思えます。そういう熱い気持ちを持つ従業員が遠慮することなく、新しい価値の創造に挑戦する企業風土をニチレイグループに根づかせ、社会の変化に対応し、世の中や生活者が求めている価値をニチレイらしい新しい切り口で提案していきます。

戦略と資源配分



企業価値向上に向けて
実効性ある戦略を
推進していきます。

田口 巧

取締役執行役員
経営監査部・経営管理部・経営企画部・
情報戦略部・法務部・人事総務部・財務部・
経理部・グループコミュニケーション部管掌

2020年度の業績について

ニチレイの経済的価値と社会的価値を高めるにあたって、私の責務は、グループの競争力を客観的に分析し、それをもとに事業戦略から経営戦略を練り、収支などの数字の計画に反映させていくことです。計画に反映させるだけでなく、それを実行、実現させるためにどういう会社組織をつくっていくかということも求められていると認識しています。

2020年度は、新型コロナウイルスの感染拡大の影響によりグループ全体の売上は前年度比で減収となりましたが、将来の成長や基盤強化に向けた設備投資に伴う減価償却費の負担がありながらも、連結純利益は前年度比で増益となり当初計画以上の結果を残せました。その背景には、経費の抑制や業務効率化の推進に加え、これまで取り組んできた顧客基盤の充実が寄与していると考えています。加工食品事業では、コロナ禍において外食をはじめとする業務用冷凍食品の需要が落ち込む一方、家庭用冷凍食品は需要の拡大と多様化するニーズを的確に捉えて販売は好調に推移しました。緊急事態宣言の発出などで人の移動と接触が制限された中でもビジネスとしてバランスを保つことができたと思います。

低温物流事業では、電力料金や人手不足による人件費の上昇などコストアップ要因がある中で、保管事業・運送事業が一体となってお客様に質の高いサービスを提供することで利益率の向上につなげることができたと思います。物流は単に荷物を運ぶだけでなく、さまざまな付帯サービスを提供していくことが大切です。例えば、TC（通過型センター）事業は、各メーカーから一括して集荷し、それを仕分けしたうえで各店舗に運んでいく機能で、従来のようにメーカーが個々に店舗に運ぶ必要がありません。皆様のお役に立てるようなビジネスの継続、そういう地道な努力が、ニチレイグループのキャッシュ・フロー生成力の向上につながっていると思います。

| 資本効率性 | | 成長性 | |
|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| ROE | 10.9% | 売上高 | 572,757 百万円 |
| REP ^{※1} | 10,167 百万円 | EBITDA | 52,618 百万円 |
| 健全性 | | 株主還元 | |
| D/Eレシオ | 0.5 倍 | DOE ^{※2} | 3.4% |
| | | 年間配当金 /株 | 50 円/株 |

※1 REP (Retained Economic Profit：経済的獲得利益)：当社の独自指標。資本コスト控除後の利益を示す。

※2 DOE (Dividend on equity ratio：連結自己資本配当率)

中期経営計画「WeWill 2021」 最終年度の設備投資計画

現中期経営計画において、営業活動によるキャッシュ・フローは年間400億円規模と見込み、3年で約1,200億円となる計画でした。そのうち約1,000億円を設備投資（成長投資に5割、基盤強化・業務革新・新規開発に3割、合理化・維持保全に2割）に振り向け、約200億円は株主還元と出資などの投融資に配分する組み立てです。現中期経営計画2年を経過した時点での設備投資は650億円です。

2020年度においては、コロナ禍による環境の変化を受けて投資の内容を見直したことにより、当初の計画から少し遅れているように見えますが、成長投資、基盤強化・業務革新・新規開発、合理化・維持保全、各々の項目について内容の変更や優先順位を入れ替えたり、次期中期経営計画で行う予定であった案件を2021年度に織り込んでいます。2021年度の設備投資計画は過去最高の400億円を超える水準で、2019年度から2021年度の3カ年では概ね当初計画どおりの金額に落

ち着くとみています。

2021年度の設備投資は、これまでどおり加工食品事業と低温物流事業を中心に、新常态や海外展開を見据えた案件を織り込んでいます。加工食品事業の設備投資額は189億円で、主な内訳は、新機軸商品の生産設備の新設、主要カテゴリーの生産ラインの増強、環境対応や老朽化設備の更新です。低温物流事業の設備投資額は198億円で、主な内訳は、欧州地域での冷蔵倉庫の増設、倉庫内業務のデジタル化など事業基盤強化の投資です。

株主還元と資本効率について

株主の皆様への還元については配当を第一としています。連結自己資本配当率（DOE）を基準としており、株主資本に対して安定的に、かつ年度ごとに利益が積み上がると増配になる仕組みです。もう1つの株主還元策である自己株式の取得は2017年度を最後に実施しておりませんが、これは2017年度以降、成長投資や基盤強化への投資へのキャッシュの配分を優先してきたこと

戦略と資源配分

によるものです。

2021年3月末の連結バランスシートではD/Eレシオが0.5を下回る水準となっており、もう少しレバレッジを効かせても良さそうに見えますが、前述のとおり2021年度の設備投資は400億円を超える規模の計画です。また、海外事業の拡大や新規事業の創出には、M&Aやアライアンスを手法とすることが想定されます。そのような場合に機動的に資金調達を実行できる財政状態を保つため、長期債務格付けはシングルAフラットを維持したいと考えています。

資本コストについては、株主資本コストは市場全体で6~7%であると認識しています。当社は以前よりNOPAT (Net Operating Profit After Tax) から資本コストを差し引いたREP (Retained Economic Profit：経済的獲得利益) という独自指標をグループ全体および事業別に算出し、経営指標の一つとしています。また、現中期経営計画ではROE10%以上を目標として、その水準を維持できていますが、次期中期経営計画からはROICなどの、資本効率に資する経営指標を導入し、事業ポートフォリオ経営を充実させていきたいと考えています。

海外事業における現在の取り組みと今後の課題について

現在は各事業が各々の強みを活かして独自に海外展開をしており、北米での冷凍食品の販売、欧州での保管・輸配送を基盤として、グループ全体の海外事業の売上高は約800億円の規模です。2030年度には3,000億円を目標としていますが、オーガニックの成長だけではなかなか難しいと考えています。そのためにはM&Aやアライアンスが有効な手段になりますが、それぞれの進出先でのグループ間シナジーがない状況では限界があると思います。

水産事業ではベトナムに加工拠点を保有しており、日本に輸送して販売しています。水産物の需要は今や世界的に広がっていますので、日本以外の国や地域で販売を拡大することも考えられます。欧州では、冷凍食品というと完成品でなく素材に近いものが多く、素材の調達先を見つけ、ブランドを変えて、国や地域ごとで販売するというビジネスをしている企業があります。

食と健康の分野において世界ではまだまだ成長の余地がある国や地域があると思います。食品の加工・生産、低温物流サービスで培ったコアコンピタンスを融



合させ、グローバルな視点で社会課題の解決に資するビジネスモデルを生み出すことが経営課題であると認識しています。これが実現できると、自ずと収益を伴った海外事業拡大につながっていくと思います。

経営上の財務指標と非財務指標について

まず財務面において、現中期経営計画では、収益成長としてEBITDAを、資本効率ではROEを重視しています。成長投資をはじめとする設備投資への資源配分を高める中で、キャッシュ・フローの生成につながっているかをモニタリングする指標としてEBITDAを設定しています。役員の業績連動報酬の評価指標は、売上高、EBITDA、REPの3つの項目で構成し、各々の項目をセグメント別に目標（業績予想）と実績を開示していますが、EBITDAの目標達成の割合を一番高く設定しています。

非財務指標としては、昨年、長期経営目標「2030年の姿」の実現に向けて5つの重要事項（マテリアリティ）を特定し、今年、各項目に関してグループ目標（施策とKPI（重要業績評価指数））を設定しました。これから各事業と連動してグループ目標の達成に向けた具体的なアクションプランを策定し、モニタリングしていくこととなります。例えば、3年単位の中期経営計画期間ごとに、どこまで目指していくかという設定の仕方になると思います。

マテリアリティのうち、「食と健康における新たな価値の創造」と「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」がグループの成長ドライバーになると思っています。食と物流という2つのビジネス基盤にはさまざまな非財務資産が紐づいていますが、その一つが人財です。「多様な人財の確保と育成」のグループKPI（人財育成に対する投資額を従来2倍にすること、女性役員や管理職の目標比率を高めて中核人財の多様性を実現すること）には経営トップの決意が込められています。

ニチレイグループの従業員は、本当に真面目であるという評価を社外の皆様からいただくことがあります。大変喜ばしいことですが、個々の尖った部分や光るものな

どを、まだ最大限発揮できていないように思います。それを掘り起こすためにイノベーション・マネジメントシステムを構築し、新しい経済的・社会的価値を生み出すことを考える教育を幅広く受けてもらい取り組みを始めています。

これからの企業価値向上に向けて

株主の皆様への還元については、前述のとおり配当を第一としています。DOEという基準のもと安定配当を継続し、債務の格付けと資本効率のバランスを意識して自己株式の取得も想定しています。また、株主の皆様からは企業価値（株価）の向上を期待されています。これまでは収益の成長性をはじめとした財務指標が着目されていましたが、最近はESGへの注目が加速し、特に環境（E）と社会（S）への取り組みが重要視されていると感じています。これらの要素を当社のビジネスモデルに組み込むと、どのような効果が生まれ、どのようにビジネスへ展開していくことができるのか、そこを問われているのだと思います。

そして、それらの取り組みは資本コストに影響を与える要素になると考えています。コーポレートファイナンス理論のレバレッジなどの要素のみならず、これからはサステナビリティやESG要素の評価が株価に反映され、その結果が資本コストに連動していくと考えています。また、ESG評価が上がると社会からの「ニチレイ」ブランドの認知度が向上し、ニチレイグループで働く従業員のエンゲージメントにもプラスに働くでしょう。

最後に、企業価値の向上には、4つの事業会社の多様性から生まれる多くのノウハウを、それぞれが共有して価値創造を実現できる企業風土づくりを推進することが必要です。4つの事業会社の価値を高めながらグループシナジーを発揮できるよう今後も取り組んでいきたいと思っています。

中期経営計画「WeWill 2021」

世界経済の不安定性が増す中、為替相場や原材料価格、エネルギーコストの変動が続くことが想定されます。国内では、労働力不足に伴うさまざまなコストの上昇が続く一方で、世帯構成やライフスタイルなどの変化をもたらす消費形態の多様化が見込まれます。

本計画では、経営環境の変化を的確に捉えながら、加工食品事業と低温物流事業を中心に成長および基盤強化に向けた設備投資を実施し、「持続的な利益成長」と「豊かな食生活と健康を支える新たな価値の創造」の実現を目指します。

全体戦略

- (1) 持続的な利益成長
- (2) 資本効率の向上と株主還元の充実
- (3) 豊かな食生活と健康を支える新たな価値創造

投資戦略

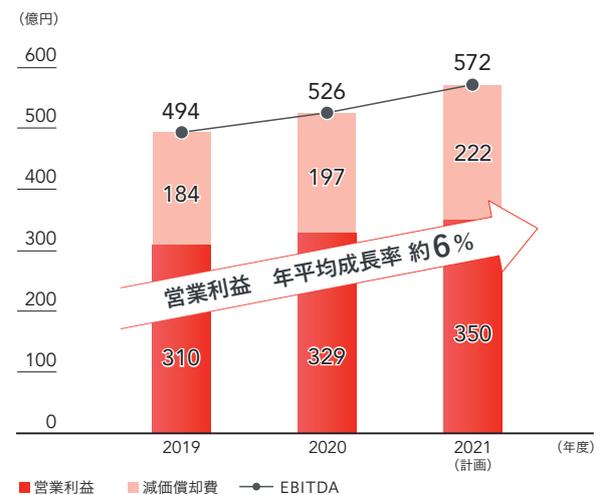
- (1) 競争力強化への積極的な設備投資
- (2) 長期的視点での取り組みを強化

財務戦略

- (1) 財務の健全性
- (2) 株主還元の充実

事業戦略 ▶P.44～57

営業利益・減価償却費・EBITDA推移



経営目標数値

| 単位：億円 | 2019年度 (実績) | 2020年度 (実績) | 2021年度 (計画) | 前期比 | 前期比増減率 |
|---------|-------------|-------------|-------------|---------|--------|
| 売上高 | 5,849 | 5,728 | 6,000 | 272 | 4.8% |
| (海外売上高) | 797 | 769 | 773 | 4 | 0.5% |
| 営業利益 | 310 | 329 | 350 | 21 | 6.2% |
| 営業利益率 | 5.3% | 5.8% | 5.8% | 0.0% | — |
| 当期純利益 | 196 | 212 | 230 | 18 | 8.4% |
| EBITDA | 494 | 526 | 572 | 46 | 8.7% |
| ROE | 10.9% | 10.9% | 10% 以上 | — | — |
| EPS | 147.16 円 | 159.19 円 | 172.59 円 | 13.40 円 | 8.4% |

主な施策の進捗

| 主な施策 | 2年間の進捗と見込み |
|-------------------------------|---|
| 経営基盤の強化や事業構造の変革による収益力の向上 | <ul style="list-style-type: none"> 激しい環境変化の中、主力の加工食品と低温物流は利益成長を継続 新常态に対応し売上拡大を図り、持続的な成長につなげる 水産・バイオサイエンスの収益改善が課題 |
| 海外事業の規模拡大を加速 | <ul style="list-style-type: none"> コロナ影響を受けるが米国・欧州の業績は堅調 海外売上の拡大については計画未達になる見込 |
| 持続的成長への資源配分を実施 | <ul style="list-style-type: none"> 生産能力の拡大や大型冷蔵倉庫への投資を実施 環境変化への対応により内容を適宜見直すが見込、3カ年合計では計画どおりの設備投資を実施する見込 |
| 中長期を見据えた取り組みの強化 | <ul style="list-style-type: none"> イノベーション・マネジメントシステム (IMS) の構築や新規の事業開発に着手 低温物流の業務革新は計画どおり進捗、グループ全体でDXに注力し、業務効率化と高度化を推進 |
| 事業を通じた社会課題の解決により持続可能な社会の実現に貢献 | <ul style="list-style-type: none"> グループ重要事項 (マテリアリティ) を特定、今期はグループ目標を定め、経営計画に組み込む 社会的な要請の高まるESG課題への対応を一層強化 |
| 資本効率の向上と株主還元の充実 | <ul style="list-style-type: none"> 配当基準を引き上げ安定配当を継続 ROEは計画期間で10%以上を維持する見通し |

2021年度の主な施策

1 コロナによる環境変化へ対応し、売上拡大とコストマネジメントに注力

- 新たなアプローチによる売上拡大**
 - 既存の主力商品・サービスの強化
 - 伸長する業態への取り組みと新たなマーケットの開拓に注力
- コストマネジメントの徹底**
 - ITの活用による効率化や効果的な経費の使用
 - 成長の基盤となる研究開発や人材育成への投資を計画どおり実施
- 持続的成長に向けた設備投資の実施**
 - 国内・海外における成長投資と基盤強化への投資を着実に実施

2 新規事業の創出・ESG対応の強化

- 新規事業の創出**
 - IMSに基づいた、事業開発加速支援 (アクセラレーションプログラム) を実施し、新規アイデアの事業化を推進
- ESG対応の強化**
 - 気候変動への対応では、低炭素政策の実行やTCFD提言に基づく対応を推進
 - 環境や人権に配慮した「持続可能な食の調達」のさらなる取り組みに注力