



株式会社ニチレイ
代表取締役社長

大櫛 顕也

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

中期経営計画「Compass Rose 2024」 初年度の振り返り

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

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

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

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

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

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

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

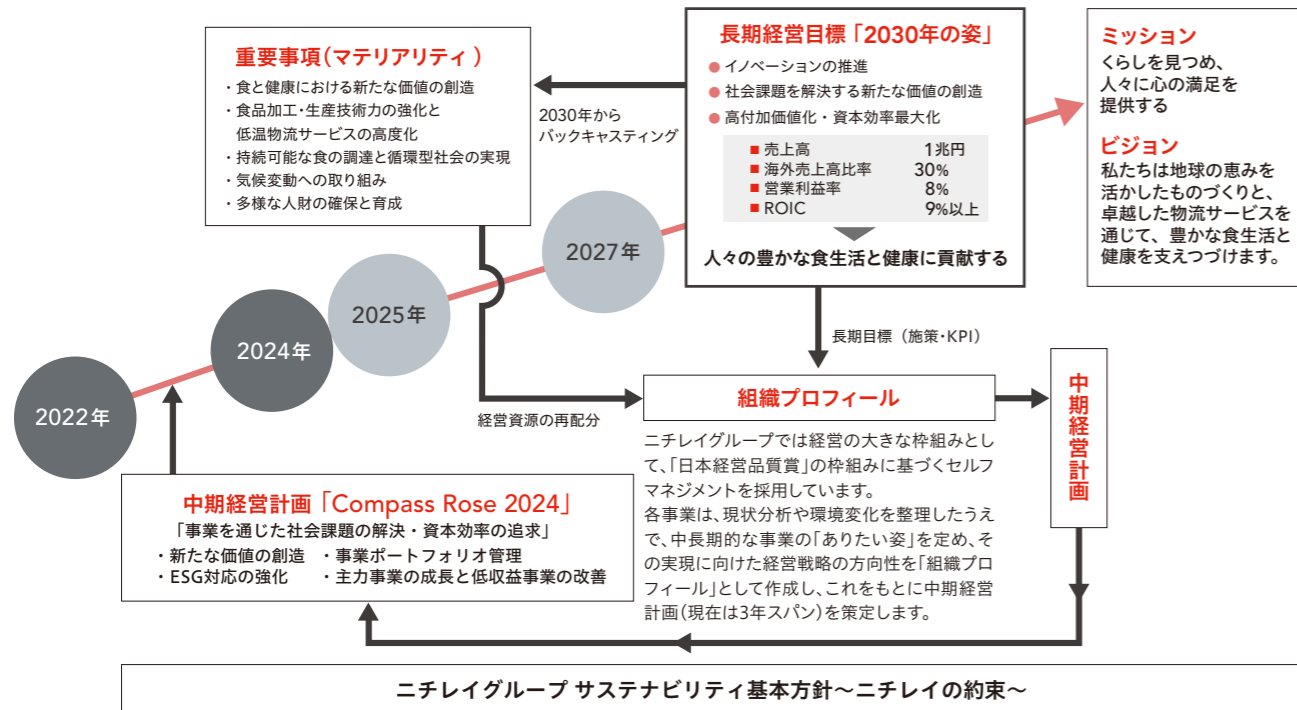
水産・畜産事業においては、コスト変動に伴う価格改定を継続的に進めていきますが、水産品に関しては、世界的に枯渇する水産資源を安定的に供給していくため、MSC^{※1}・ASC^{※2}認証品といった持続可能な水産物の取り扱いを拡大します。トレーサビリティの確認ができないものはビジネスが続けられないという認識を持ったうえで、私たちの強みを見極め、競争力のある商材へ資源の集中を進めています。畜産品は、新たな価値創造として、飼料や飼育方法などで差別化した

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

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

※1 MSC認証: MSC (Marine Stewardship Council: 海洋管理協議会)による持続可能な天然水産物の認証
 ※2 ASC認証: ASC (Aquaculture Stewardship Council: 水産養殖管理協議会)による持続可能な養殖水産物の認証
 ※3 PPA (Power Purchase Agreement: 電力購入契約): 電力需要家が発電事業者から再生可能エネルギー電力を直接購入する契約形態

ニチレイグループ マネジメントサイクル



「2030年の姿」実現に向けて

海外事業の成長とグローバル人財育成

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

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

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

ROIC経営の浸透

本中期経営計画では、資本効率の追求を掲げ、経営指標としてROICを採用しました。2023年度のグループ全体のROICは、大型の設備投資が先行したことに



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

新規事業の創出

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

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

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

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

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

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

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

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

サステナビリティの浸透・多様な人財の活躍

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

多様な人財が個性を発揮し、活躍することは当社グ

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

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

さらなるサステナビリティ経営の加速

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

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

これからもステークホルダーの皆様との対話とエンゲージメントを大切にしながら、豊かな食生活と健康を支える企業として、グループの総合力で企業価値向上を目指します。今後とも、より一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

自律的な人財と組織づくり

デジタルリテラシーの向上

私が社長として取り組んでいる大きなテーマの一つにIT・DXがあります。基幹システムの整備や情報セキュリティ強化は以前から取り組んでいますが、事業成長を続けていくためには、デジタル技術を活用した業務改善や事業構造変革が必要不可欠です。そのためには、ITやデジタルに関する社内の認識や関心の底上げが喫緊の課題でした。そこで、2年前に持株会社に専門部署を設け、社内から人財を公募し当社の事業に即したDXを議論・推進できる土台をつくりました。また、2022年度から全従業員を対象にデジタル人財育成研修の取り組みを開始しました。初年度は約1,200人が受講し、本年度で全従業員の基礎教育が修

