価値創造プロセス

外部環境（リスクと機会）

●:機会　■:リスク

気候変動

- ● 環境配慮型商品とサービスの需要
- ■ 温暖化による原材料産地の変動
- ■ 温暖化対策などのコストの増大

サプライチェーン

- ● 食のトレーサビリティの需要
- ● 持続可能な原材料の需要
- ■ 持続可能なサプライチェーン構築のコスト
- ■ プラスチック問題への対応

フードロス

- ● 冷凍食品の需要
- ● 冷凍保管による食品供給調節機能の需要

健康志向

- ● 健康志向商品の需要
- ● 個人に最適化された食と医療の需要

日本の人口減少

- ● 世帯構成の変化による簡単便利な食品の需要
- ● 労働力不足に対応する新たな商品とサービスの需要
- ■ 人材不足と技術・ノウハウの継承
- ■ 人口構造の変化による市場の縮小

インプット（競争優位性の源泉）

財務資本

- 総資産　3,900億円
- 自己資本比率　47.3%
- フリーキャッシュ・フロー（配当前）　151億円

製造資本

- 製造拠点
  国内24工場　海外6工場
- 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　15,824名
- 専門性をもった人財
- 平均勤続年数
  （男性）17.0年（女性）15.3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（2018年度）　3.1億円

自然資本

- グローバルな農畜水産品の調達ネットワーク

ステークホルダーエンゲージメント

ビジネスモデル

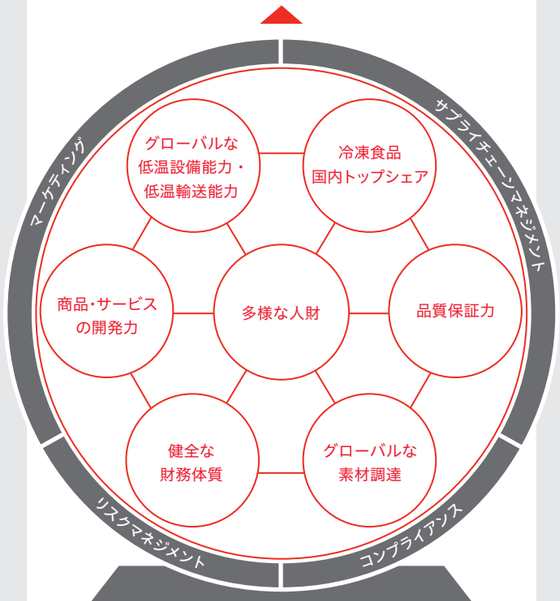
ミッション・ビジョンの実現

社会課題の解決

新しい価値の創造　イノベーション

グループ総合力の発揮

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



コーポレートガバナンス

アウトプット

中期経営計画「WeWill 2021」

	重点施策		
事業戦略	グループ総合力を発揮し、新たな顧客価値を創出		
	目 標	実績（2019年度）	
	既存事業の拡大・新たな成長ドライバーの創出	加工食品	▶ P.35
		低温物流	▶ P.37
		水産・畜産	▶ P.39
		バイオサイエンス	▶ P.41
投資戦略	重点施策		
	持続的な成長に必要な資源配分を実施		
	目 標	実績（2019年度）	
	グループ合計1,008億円を投資	27,287（百万円）	
	競争力強化への積極的な設備投資	▶ P.31	
	長期的視点での取り組みを強化	▶ P.31	
財務戦略	重点施策		
	配当基準を見直し株主還元の充実を図る		
	目 標	実績（2019年度）	
	営業CF3年間累計：1,300億円	39,441（百万円）	
	ROE：10%以上を維持	10.9%	
	配当金：目標DOE2.5%→3.0%	3.1%	
ESG	重点施策		
	事業を通じた社会課題解決の取り組み		
	目 標	実績	
	環境負荷の低減・気候変動への対応	▶ P.45	
	新たな顧客価値の創造	▶ P.49	
	持続可能なサプライチェーンの構築	▶ P.53	
	安全な商品とサービスの提供	▶ P.59	
	コーポレートガバナンスの充実	▶ P.61	

長期経営戦略

長期経営目標「2030年の姿」

- 売上高　1兆円
- 営業利益率　8%
- 海外売上高比率　30%

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資源循環の実現
- 気候変動への取り組み
- 多様な人財の確保と育成

アウトカム（創出する価値）

- 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
- 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
- 事業の基盤であるサプライチェーンに関わる様々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
- 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
- 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

※社会貢献寄付金額以外は2018年度実績