

# 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

大柳顕也

## 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、事業環境面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たため、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「We Will 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すが、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くできません。環境についても、これまで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ういう影響を与えてい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）を活かすことがキヤッシュ・フロー創出のベースとなります。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。

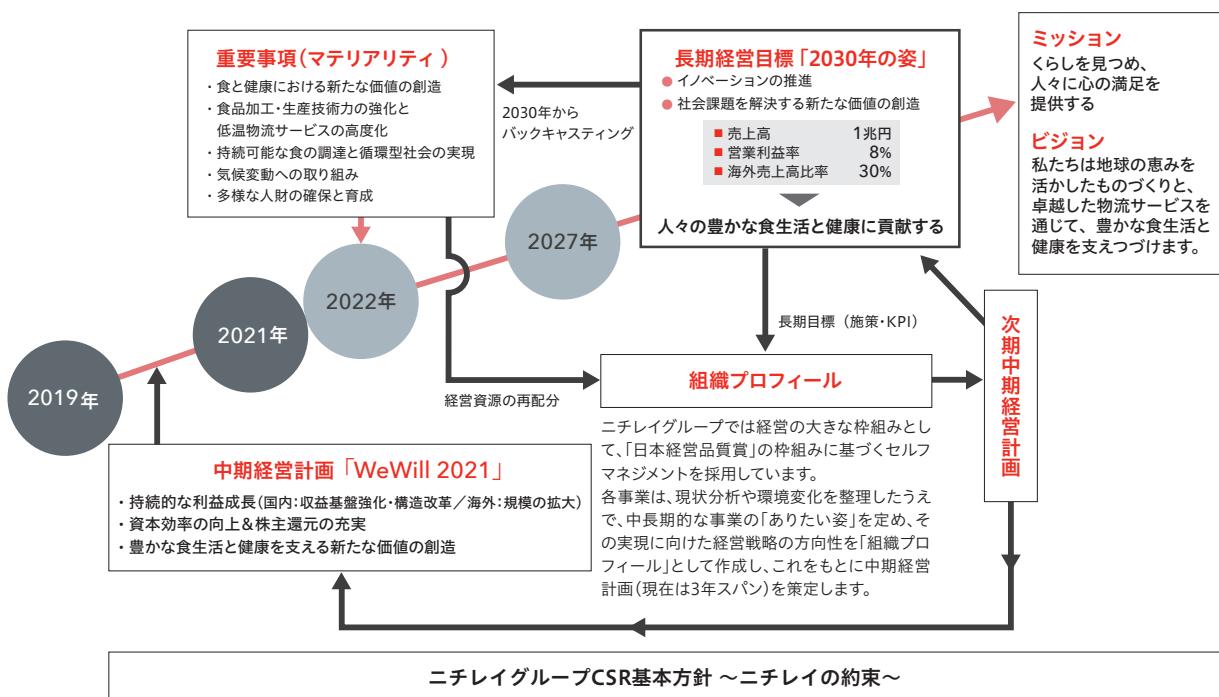
## 社長メッセージ

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す。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るですが、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3,000億円規模を目指しています。

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CO<sub>2</sub>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、バックキャスティング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

## イノベー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の企業に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、パーカス（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、イノベー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だけでは魅力を感じてもらえない。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こなくなりました。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、ということを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していたのに、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います。

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マートスタートで検証し、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財育成に取り組み続けることで、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、必要とされているのではないかという、問い合わせ型の価値創造です。この問い合わせ型は、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てみたいと思っています。“両利きの経営”といわれますが、頭ではわかっていても、これまで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す。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、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います。



## 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カス（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います。ステークホルダーの皆様に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、最近は、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。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。