



事業を通じた社会課題の 解決に取り組み、 さらなる成長をめざします。

2020年12月1日、ニチレイは創立75周年を迎えます。

私は社長就任時、さらに「100年続く企業」を目標として掲げました。

2019年度は、そのマイルストーンとも言える長期経営目標「2030年の姿」を制定し、中期経営計画「WeWill 2021」をスタートしました。そして、今年度、我々は「2030年の姿」を実現するため重要事項（マテリアリティ）を特定し、次期中期経営計画へ反映すべく施策・KPIの策定を始めています。

ニチレイグループが展開する食の広い領域にわたる事業活動は、その性質上、社会的な責任が大きく、「企業の持続的な成長」は「持続的な社会の実現」と強く結びついています。ニチレイグループでは、事業活動と社会課題の解決を連動させていくため、重要事項を経営戦略に組み込んでいきます。

私たちは、これからも長きにわたり、人々の食生活を支えつづけるため、社会と向き合い、失敗を恐れない挑戦をつづけていきます。

株式会社ニチレイ
代表取締役社長

大 擲 顕 也

「WeWill 2021」1年目の成果と課題

食品業界では、ライフスタイルの変化により「食の外部化」が進展し、中食市場が拡大する一方、人件費や物流費の高騰、原材料価格の上昇などコストアップの要因が深刻化しました。食品物流の分野では、労働力不足が一層顕著となる中、省人化のための技術開発や機器導入に向けた取り組みも加速しています。

このような状況のもと、ニチレイグループは中期経営計画「WeWill 2021」の初年度、主力事業を中心に「豊かな食生活と健康を支える新たな価値の創造」の実現に向けた施策に取り組みました。

加工食品事業は、年度を通じたテレビCM等による販売促進を強化したことで、主力カテゴリーである家庭用冷凍食品の米飯、チキン加工品の売り上げが好調でした。低温物流事業は、取り扱い物量が増大するとともに、人手不足などによるコスト増を業務効率化や適正料金の収受により吸収することができました。

この結果、主力の加工食品事業と低温物流事業がグループ業績を牽引し、売上高は5,849億円（前期比0.8%増収）、営業利益は、310億円（前期比5.2%増益）、経常利益は318億円（前期比6.4%増益）でした。親会社株主に帰属する当期純利益は、設備の更新に伴う固定資産の除却損や撤去費用 が膨らんだことなどから196億円（前期比1.7%減益）となりました。

設備投資については、主力事業において想定より需要が旺盛で生産工場等が高稼働となったため設備更新を延期せざるを得なくなりました。設備投資は、成長の基盤を支える重要な要素ですので、2020年度に計画を組み直し、進めてまいります。海外事業の拡大は、重要な課題として認識していますが、業務提携やM&Aは相手企業との交渉に左右されることもあり、「WeWill 2021」の2年目以降で計画ラインに乗せられるよう調整していく予定です。

コロナ禍で見えたもの

2019年度末からの新型コロナウイルスの感染拡大により社会・経済環境が大きく変化し始めました。当社グループでは、対策本部を立ち上げたうえで、社会的な責任として食の供給を停滞させないよう事業活動を継続するとともに従業員の健康と安全を第一に考えました。感染防止のための外出自粛により内食・中食需要は拡大した一方、外食産業向けの業務用商品では需要が大幅に減少しています。今後も従業員の健康と安全に配慮した事業の推進と、困難に直面するお客様への対応、この両面をバランスをもってしっかりと進めてまいります。

また、コロナ禍、コロナ後の社会は、食の形が多様化し、単に元の市場に戻るのではなくこれまでとは異なる市場が生まれると考えています。さらには自ら市場を作り出すプレイヤーが出てくる可能性があり、新しいビジネスチャンスが生まれる機会でもあると認識しています。こうした環境下では、経営判断に必要なマクロ情報とともに、現場で働く一人ひとりがキャッチするミクロの変化を捉え、素早く事業に生かしていくことが重要です。私は、コロナ禍におけるテレワークへの移行によって、コミュニケーションツールの大きな可能性を発見しました。リアルタイムでの情報交換がやりやすくなり、今後、さらなるスピード感を持って情報共有や協働を行うことが、新しい豊かな食生活をいち早く届けることにつながると確信しています。

新型コロナウイルスの感染拡大は、リスクを捉えなおすきっかけともなりました。事業の継続を阻むリスクとして、巨大地震や昨今の台風や大雨による災害を想定し、それぞれに対応したBCP（事業継続計画）が必要であることを認識し対応しています。加えて今回、新型コロナウイルスのような感染症への対策の整備も必須であることが明確になりました。当社グループでは、この経験をもとに、感染症拡大時のBCPを整備したいと考えています。リスクは、様々な環境変化を想定し、最大限に見積もって計画を立てていくことが重要です。仮に新しい事象が発生した際には、ベースとなるBCPを応用し、対応できることが重要であり、そうした準備が必要だと考えています。

新しい顧客価値の創造を実現する仕組みづくり

「WeWill 2021」の2年目は、当社グループの成長の基盤となる新しい価値の創造に向け、体制作り、仕組みづくりに注力していきます。

ニチレイではすでに2017年、新規事業を生み出すための組織を経営企画部内に新設し、既存の事業領域や考え方にとらわれないビジネスモデルの探索を行ってきました。次のステップとして、より広く多様な事業の創出に向けた検証・評価を行うためISO56002に沿ったイノベーション・マネジメント・システム（IMS）の構築に着手しました。既存の組織は、IMSを所管する技術戦略企画部に合流させ、一体となって動いていくことができるようにしています。

ニチレイがこうした仕組みを持つことで、グループとして長期的な視点で新たな事業を見出し、育てていくことが可能となります。良いアイデアを生かす機会を増やし、システムでそれを支え、チャレンジを繰り返していくことに注力し、事業化への確度を高めていきます。



重要事項(マテリアリティ)の特定

2020年6月、当社グループは長期経営目標「2030年の姿」を実現するため、事業の機会とリスクを捉えた経営戦略を実行すべく、5つの重要事項(マテリアリティ)を特定しました。

	食と健康における新たな価値の創造
ニチレイグループ	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	持続可能な食の調達と資源循環の実現
(マテリアリティ)	気候変動への取り組み
	多様な人財の確保と育成

ニチレイグループは、食の提供を事業領域とし社会とかかわっています。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。だからこそ、ステークホルダーの皆さまとの信頼関係の構築が必要不可欠だと考え、2017年に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～」を制定しました。

私たちの存在意義は、「持続可能な社会の実現」と「企業の持続的な発展」の両立によって成り立つものです。「事業活動と社会課題の解決の連動」を確実に実践していくためには、重要事項を特定し、経営戦略に組み込むことが必要だと判断しました。

特定にあたっては、社外取締役も含めたすべての役員が参画しています。事業の機会とリスクを「攻め」と「守り」として位置づけ、両面から重要事項を特定していきました。「攻めの重要事項」においては、全役員にアンケートを実施し、「社会のニーズ」と「事業との親和性・実行への意思」をまとめ、素案を作成しました。このプロセスでも常に念頭にあったのは、社会課題を解決しながら企業として成長していくことです。成長をイメージできる分野がある一方、現状維持では企業価値を毀損する負の項目もしっかり認識しました。負の項目もうまくマネジメントすれば企業価値を向上させる機会にもなり得ると考えています。

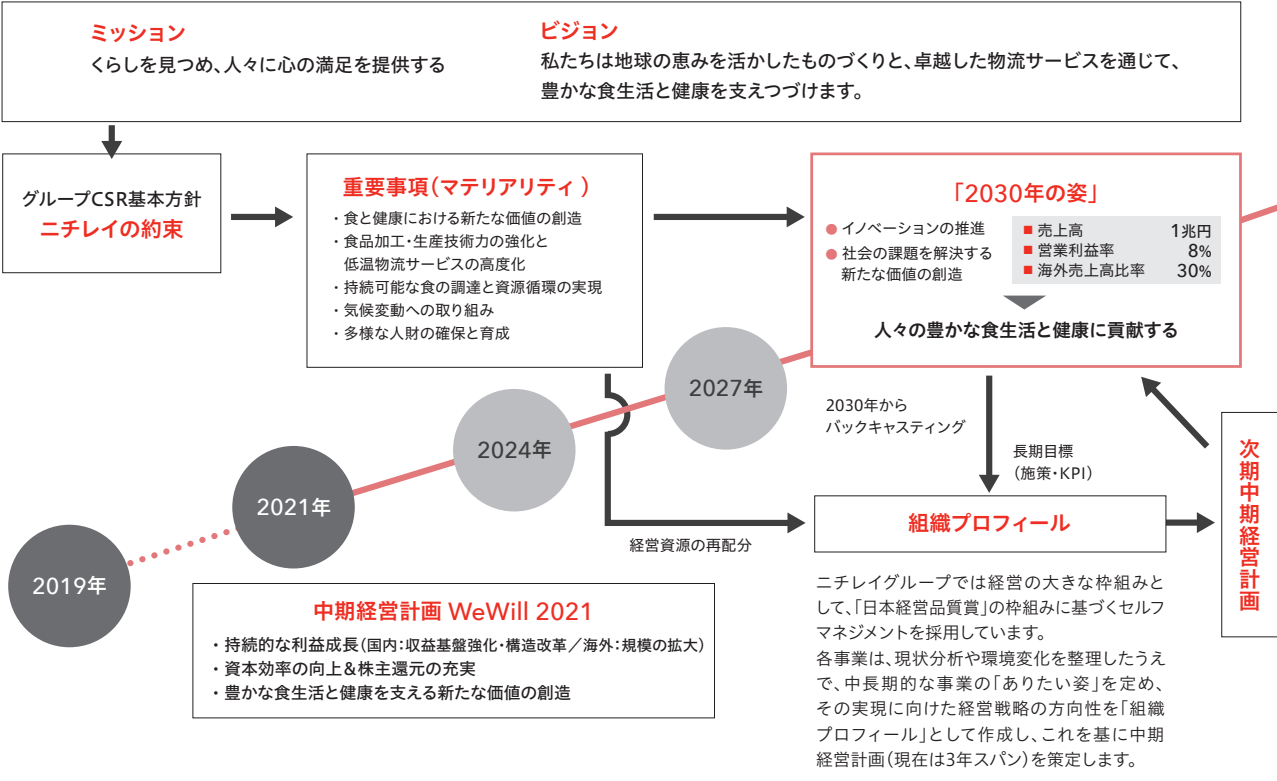
様々な分野に見識のある社外役員からは、多様な価値観のもと意見が出されました。「資源循環の視点で見ると、そもそも食を提供するという事業自体、安泰だと認識していいのか」という指摘もあったほどです。こうした様々な観点から、相当の時間をかけ「攻め」と「守り」の重要事項の素案をさらに絞り込んでいきました。議論をすすめる際、指針としたのは、ミッション・ビジョン、「ニチレイの約束」はもちろん、それをもとに行動してきたこれまでの取り組みや実績でした。ここにこそ、ニチレイらしさが表れていると考えたからです。

素案については、有識者ダイアログを実施し、役員は有識者の方々と、率直な意見交換を実施しました。この時に教示いただいた新しい視点や考え方、助言は素案に生かしています。

重要事項のひとつに「気候変動への取り組み」を特定しました。自然の恵みである食品を扱う当社グループにとって気候変動の影響は大きなものである一方、低温物流や食品製造によるエネルギー消費によって、環境に負荷を与えてもいます。そこで当社グループは、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言にもとづき、シナリオ分析を行い、CO₂排出量削減に向けたグループ環境目標と施策を制定しました。2020年6月には、TCFD提言への賛同と「TCFDコンソーシアム」への参加も表明しており、今後、「気候変動への取り組み」を着実に進めていきます。

さらに、社会課題となっているフードロスについても積極的に対応していきます。食品メーカーとして生産段階での廃棄については、すでに適切に対応し、削減が進んでいます。今後は、重要事項「持続可能な食の調達

と資源循環の実現」で、目指すべきサプライチェーンの構築も含めた対応に力を入れていきます。当社グループとしてまずできるのは、商品・サービスの設計における取り組みです。既存商品で何ができるかだけでなく、新たな商品・サービスの設計段階において環境への配慮を考えることで、ニチレイらしい付加価値のあるものが実現できると考えています。こうした姿勢で商品を作り上げることが、サプライチェーン上にある他社、例えば食材の調達先や物流会社との取り組みのヒントになる可能性があります。近い将来、関係各社と積極的に意見交換を行い、一連の流れでフードロス削減に取り組んでいきたいと考えています。



2030年とその先の100年に向けて

当社グループが目指す、新しい価値の創造や環境・社会の課題解決を実現する鍵は、人財にあります。仕組みや仕掛けを作っても実践するのは従業員、一人ひとりであり、各々が働きがいを持って業務に専念できる環境が不可欠です。引き続き、働き方改革を進めていくと同時に、5つの重要事項に従業員が主体的に取り組める形の事業活動となっていくようグループ目標(施策・KPI)を策定していきます。企業として大きなテーマで施策を構築できる機会であり、2030年にどのようなニチレイらしさを出していくのか、現在、事業会社とともに検討を進めています。既存のプロセスや考え方を踏襲せず、いまの事業活動の延長からは生まれない施策を導き出すことが、私の役割であると考えています。

2020年、ニチレイは創立75周年を迎え、同年は冷凍食品誕生100周年でもあります。100年前、冷凍食品は「遠方に品質を落とさずに届ける」ことが価値でした。いまでは、品質を担保するだけでなく、限られた時間の中で豊かな食卓を実現し、人々の健康と生活を支えています。これからもニチレイが長きにわたり、人々の食生活を支えつづけるためには、生活者や社会の変化に対して柔軟かつ迅速に対応していく必要があります。従業員、一人ひとりの自立した行動を原動力とする組織をつくり、新しい顧客価値を創造し、事業活動と社会課題の解決の両立を実現していきます。