

価値協創ガイダンスに基づく ニチレイの価値創造プロセス

おいしい瞬間を届けたい



2020年2月29日
ニチレイ財務部 鈴木

1.1.企業理念と経営のビジョン

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。

1.2.社会との接点

ニチレイグループ社会貢献基本方針

- 企業市民として**広く社会から信頼される企業**でありたい。
- **素材**を見きわめ、**おいしさ**と**健康**を創り出し、**安全で効率的な物流**を通じて社会に貢献。
- 食や物流に関する教育、地域貢献、環境保護、災害支援、スポーツ支援を中心に、積極的な社会貢献活動に取り組みます。

【例】健康な生活のためのスポーツ支援

1. 公益財団法人日本**水泳連盟**主催 泳力検定「ニチレイチャレンジ」協賛
2. 公益財団法人日本**スケート連盟**オフィシャルパートナー
3. 一般社団法人日本**女子プロゴルフ協会**公認トーナメント ニチレイレディス 主催

【例】事業特性を活かした「食や物流に関する教育」

食育活動、事業所見学、職業体験

2.1.市場勢力図における位置づけ

特に【2.1.2.差別化要素及びその持続性】

加工食品事業

安心のおいしさをお届けするニチレイフーズからの3つの約束

- ①品質管理のレベルをさらに高めます。
- ②商品情報の公開を積極的に進めます。
- ③冷凍の魅力を活かした新しい商品をご提案します。

ニチレイフーズが提供する7つの基本価値

- ①おいしさ②安全・安心③楽しさ④健康⑤簡単・便利⑥リーズナブルな価格⑦安定供給

2.2.競争優位を確保するために不可欠な要素

商品・サービスの開発力、品質保証力⇒冷凍食品国内トップシェア

グローバルな低温設備能力・低温輸送能力（欧州・中国・ASEANに広がるネットワーク）

⇒冷蔵冷凍保管能力：国内1位、世界5位

高度な専門知識と経験を有する人材

グローバルな素材調達力（えび、たこ、貝類、かに、畜産品）

自社生産・加工工場による独自のこだわり素材生産体制

健全な財務体質

- 3.1.ESGに対する認識
- 3.2.主要なステークホルダーとの関係性の維持
- 3.3.事業環境の変化リスク

『ニチレイのビジネスモデルを持続・成長させる上で脅威となり得る要素』

『中核となる経営資源・無形資産やステークホルダーとの関係を確保・維持できなくなる』

- 気候変動：温暖化による原材料産地の変動
- サプライチェーン：プラスチック問題への対応
- フードロス：
- 日本の人口減少：技術・ノウハウの継承、市場の縮小

【補足】3.3.3.クロスボーダーリスク

ブラジルチキン－オランダ倉庫（ブラジル輸出業者の不正）

タイチキン副産物－中国市場（新型コロナウイルス）

4.1.バリューチェーンにおける影響力強化、事業ポジションの改善

加工食人事業のバリューチェーン分析				
商品開発	購買・調達	製造	品質管理	営業・販売
- 顧客ニーズに合った提案 - 時代や嗜好に合わせたリニューアル - 産地と技術を融合した商品	- タイの品質的な優位性と安定調達 - 本社の一括購買機能	- 多アイテムに対応する生産機能 - 大量生産と小ロット工場の棲み分け - プロの料理人の技を再現化する技術	- 原料栽培から生産出荷までの管理体制 - 自社の検査機能 - CVS等の厳しい基準に対応	- ルート別販売体制 - 中食業態に対する高いシェア

低温物流事業のバリューチェーン分析					
提案・営業	保管機能	輸配送機能	TC機能	物流品質管理	エンジニアリング機能
- 地域顧客との信頼関係 - 高度な物流提案力	- 全国展開の設備能力 - 動検チェックポイント併設(オランダ) - 主要港湾拠点の立地優位	- 協力運送会社の存在 - 日本全国の物流ネットワーク - 欧州全域にわたるクロスボーダー輸送	大手量販店の運営受託実績。専用センター	業界全体より若い設備年齢	- 低温設備全般にわたる広範なノウハウ - 多数の技術者 - 実践的な現場対応力

4.2.経営資源・無形資産等の確保・強化

4.2.1.人的資本への投資

- ニチレイの経営戦略を実行するにあたり必要となる人材・能力
 - ・素材調達 ・品質保証 ・物流提案 ・製造技術
- グローバルに事業を展開するにあたり必要となる要素
ダイバシティ（3つの観点：人材獲得、リスク管理、イノベーション）
- 人材の獲得・育成、他社に引き抜かれられないための方策
グループ働き方改革方針
 - 多様な働き方の実現：キャリア継続の仕組み
 - 長時間労働の是正：
 - 公平な機会の提供：女性活躍、シニア雇用、障がい者雇用

4.2.3.ブランド・顧客基盤構築

ニチレイのブランドが価格決定力やバリューチェーンにおける影響力を通じて利益率に反映されているか？⇒測定・モニタリングは課題

4.2.4.企業内外の組織づくり

ニチレイフーズでは機能別から業態別に変更し、収益力が向上した
開発本部・製造本部・商品本部⇒家庭用事業部・業務用事業部

4.3.ESG・グローバルな社会課題（SDGs等）の戦略への組込

新たな顧客価値の創造	健康	オメガ3系脂肪酸に着目した食肉生産
		栄養成分コントロールによる健康支援
		がん治療のための診断薬を提供
	フードロスの削減	
	”あなたに合ったおいしさ”を見える化する技術	
安全な商品とサービスの提供	国際規格の導入による品質管理体制の構築	
	フードディフェンスの取り組み	
	トレーサビリティの構築	
	安全安心な職場環境とサービス品質向上に向けた活動	
持続可能なサプライチェーンの構築	主要調達先を含む人権デューディリジェンスの検討	
	ASC認証・MSC認証の水産物への取り組み	
	持続可能なパーム油(RSPO認証パーム油等)の導入	
環境負荷の低減	CO2排出量:2013年度実績を維持	
	リサイクル率:99%以上を維持	
	持続可能な水利用	
気候変動への対応	モーダルシフト	
	フロンへの対応	
	包装容器のCO2排出量削減	
	生物多様性の取り組み	
労働安全衛生	安全衛生委員会体制:労働災害の防止	
	従業員の健康促進	

成果と重要な成果指標

おいしい瞬間を届けたい ニチレイ

5.1.財務パフォーマンス

		2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
収益性	売上高営業利益率	3.8%	3.8%	3.6%	3.8%	3.1%	3.2%	4.0%	5.4%	5.3%	5.1%
	ROA(総資産事業利益率)	6.1%	6.2%	5.9%	6.4%	5.2%	5.6%	6.6%	8.9%	8.8%	8.3%
	ROE	7.9%	3.4%	6.8%	8.2%	7.0%	6.9%	9.0%	12.1%	11.9%	11.7%
	EBITDA(億円)	302	308	311	322	303	332	380	454	461	470
効率性	総資産回転率	1.6	1.6	1.6	1.6	1.7	1.7	1.6	1.6	1.6	1.6
	売上債権回転率	7.5	7.8	7.5	7.1	7.4	7.5	7.0	7.0	7.0	6.7
	棚卸資産回転率	14.7	15.3	14.0	13.4	13.2	12.9	12.7	12.7	13.0	12.8
	一人当たり売上高(百万円)	68	52	41	38	40	41	39	37	37	37
安全性	自己資本比率	43%	40%	40%	41%	42%	43%	44%	46%	44%	47%
	DEレシオ	0.7倍	0.8倍	0.8倍	0.8倍	0.8倍	0.7倍	0.6倍	0.5倍	0.6倍	0.5倍
	財務レバレッジ	2.3	2.4	2.4	2.4	2.3	2.2	2.2	2.1	2.2	2.1
	固定長期適合比率	97%	104%	85%	88%	84%	80%	82%	78%	83%	78%
成長性	資本的支出(億円)	129	177	114	103	183	211	134	100	177	221
	海外売上高(億円)				375	564	686	756	708	732	792
	売上高(年平均成長)	-8%	-4%	-1%	0%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
	営業利益(年平均成長)	11%	5%	2%	4%	1%	3%	5%	9%	8%	7%

収益性：ROAの改善によるROEの向上

安全性：自己資本比率・DEレシオの安定的推移

成長性：積極的な設備投資の実施、海外売上高の伸びが弱い

5.2.戦略の進捗を示す独自のKPIの設定

持続的な利益成長を実現する仕組み

- ・REPによる経営管理（EVAと同じ概念の指標）

資本コストを意識した経営目標を設定、中計策定時の資源配分の検討に使用

- ・投資のPDCAサイクルの確立

投資計画の策定から実施後のモニタリングまで、投資効果を生み出す仕組み

- ・EBITDAを全体業績評価指標に

株式報酬制度導入に伴い中長期的な戦略を推進するために導入

5.4.資本コストに対する認識

- ・2001年以降資本コストを意識した経営を実践

毎年予算策定時期に各セグメント別にWACCを算出してREPの目標値を設定して取締役の業績報酬に連動。REPは四半期毎に構成要素を分解してもモニタリング

5.5.企業価値創造の達成度評価

- ・投資のPDCAサイクルの確立

グループ全体の投資計画の実現性を高めること、戦略の見直しや撤退の判断に資すること、を目的に2015年度に導入

6.1.経営課題解決に相応しい取締役会の持続性

持株会社の取締役会がグループの戦略を立案し、事業会社の業務執行を監督

持株会社の課題認識＝公正かつ透明性の高い経営の実現

・適正な資源配分、意思決定の迅速化、コンプライアンスの徹底

6.3.社外役員のスキル及び多様性

・2003年：社外取締役制度導入

・2005年：独立社外取締役3名体制、女性社外取締役が初めて就任

・2006年：取締役の任期を1年に短縮

・2016年：女性社外取締役を2名に

6.4.戦略的意思決定の監督・評価

リスクマネジメント委員会他各委員会

内部統制システムの整備運用

6.5.利益分配の方針

安定的かつ機動的な株主還元

- ・連結自己資本配当率（DOE）に基づく安定的な配当を継続
- ・資本効率等を考慮のうえ、自己株式の取得を機動的に実施

6.6.役員報酬制度の設計と結果

2019年度から株式報酬制度を導入

従来の基本報酬・業績連動賞与に加え、株式報酬で構成

株式報酬は年額1億円以内、発行する株式数は7万株以内

- ・取締役に対するインセンティブ機能を強化
- ・取締役と株主との価値共有を一層促進

6.7.取締役会の実効性評価のプロセスと経営課題

必要に応じ外部専門家の支援を受けながら取締役会の運営状況を分析・評価

最近の評価の実施方法

- ・対象者：取締役・監査役計15名
- ・時期：2019年1月～2月
- ・手法：アンケート