

企業名：株式会社ニチレイ

レポート名：「ニチレイグループ 統合レポート 2024」

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

ニチレイグループが目指す姿は、報告書から明確に理解できると言える。その理由は、まず「2030年の姿」として、以下の具体的な財務目標が明記されているためだ。

- 売上高：1兆円
- 海外売上高比率：30%
- 営業利益率：8%
- ROIC（投下資本利益率）：9%以上
- ROE（自己資本利益率）：10%以上

これらの目標のうち、特に ROIC（投下資本利益率）9%以上と海外売上高比率 30%の向上に向けた施策については、報告書から具体的に読み取ることができる。

ROIC 向上のための施策

ROIC 目標 9%以上達成に向けて、同社は段階的な目標として中期経営計画「Compass Rose 2024」において「資本効率の追求」（2022年～2024年）と「資本効率の向上」（2025年～2027年）を掲げている。

現状の ROIC は 2023 年度実績で 7.5%だが、これを 9%以上へと引き上げるために、各事業で以下の具体的な取り組みを進めている。

ROIC 向上の取り組み施策

- **加工食品事業（フーズ）**：戦略カテゴリーの強化（米飯・チキン加工品など）、生産設備の投資回収・稼働率向上、省人化・効率化、DX の活用。
- **低温物流事業（ロジグループ）**：欧州主要港湾における基盤強化、輸配送機能の強化（他社アセットの活用含む）、3PL や輸配送などアセットライトな事業の拡大。
- **水産・畜産事業（フレッシュ）**：低収益商材の見直し・棚卸資産の圧縮、重点市場への加工品の販売拡大。
- **バイオサイエンス事業（バイオ）**：分子診断事業での製造原価の最適化、イムノクロマト製品の販売拡大。

過去の事業別 ROIC 推移も開示されており、これを通じて将来目標に向けた各事業の進捗を理解することが可能である。各事業責任者のメッセージの中でも ROIC に関する取り組みが具体的に述べられている（P.32-39 を参照。）。

	14/3	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3	20/3	21/3	22/3	23/3	24/3	25/3E
グループ全体 ROIC (%)	4.2	4.3	5.9	8.0	8.1	7.8	7.6	7.5	7.8	6.9	7.5	7.8
NOPAT率 (%)	2.0	2.1	2.7	3.7	3.7	3.7	3.6	3.9	4.1	3.5	3.9	4.0
使用資本回転率(回)	2.1	2.0	2.2	2.2	2.2	2.1	2.1	1.9	1.9	2.0	1.9	1.9
WACC (%)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	4.0	4.0	4.0
加工食品												
簡易ROIC[※](%)	3.2	5.2	8.3	15.3	14.4	13.3	15.1	13.9	10.3	8.5	10.8	12.5
税引後営業利益率 (%)	1.0	1.8	2.7	4.7	4.6	4.5	4.9	5.3	4.0	3.5	4.1	4.6
主要使用資本回転率(回)	3.1	2.9	3.1	3.3	3.2	3.0	3.1	2.6	2.6	2.4	2.6	2.8
低温物流												
簡易ROIC(%)	5.2	5.0	6.0	6.9	7.0	7.1	7.2	7.8	7.7	7.7	7.2	7.2
税引後営業利益率 (%)	3.3	3.1	3.6	3.9	4.0	3.9	4.0	4.3	4.5	4.3	4.2	4.1
主要使用資本回転率(回)	1.6	1.6	1.7	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8	1.7	1.8	1.7	1.8
水産												
簡易ROIC(%)	1.5	0.8	2.2	2.7	1.0	0.6	1.5	2.0	3.3	3.5	2.9	7.5
税引後営業利益率 (%)	0.4	0.2	0.6	0.8	0.3	0.2	0.5	0.6	1.0	1.0	0.7	1.8
主要使用資本回転率(回)	3.9	3.7	3.4	3.4	3.4	3.5	3.3	3.4	3.4	3.7	4.4	4.2
畜産												
簡易ROIC(%)	1.6	3.5	6.2	29.4	16.3	16.8	13.6	21.5	20.2	13.8	12.4	16.8
税引後営業利益率 (%)	0.1	0.3	0.3	1.3	1.0	1.1	0.7	1.1	1.0	0.8	0.9	1.0
主要使用資本回転率(回)	15.9	13.1	22.3	23.3	16.4	15.1	19.1	20.0	20.1	17.9	14.1	16.2
バイオ サイエンス												
簡易ROIC(%)	8.4	9.6	14.9	9.5	9.4	2.4	△2.2	△3.2	△3.0	8.9	12.5	9.2
税引後営業利益率 (%)	7.6	9.4	13.2	11.1	11.4	4.5	△4.5	△6.6	△6.1	12.0	15.2	10.9
主要使用資本回転率(回)	1.1	1.0	1.1	0.9	0.8	0.5	0.5	0.5	0.5	0.7	0.8	0.8

※簡易ROIC=税引後営業利益÷主要使用資本(営業資金+有形無形固定資産)

図表 1. 参照：P.6-7

海外売上高比率向上のための施策

海外売上高比率 30%達成に向け、同社は現状の 21.3%から着実に比率を高めていく計画である。

この目標達成のため、海外向け設備投資の目標値も開示されている。中期経営計画 3 年間(2022 年 4 月 1 日～2025 年 3 月 31 日)の設備投資総額 1,200 億円に対し、海外への投資割合は当初計画の 15%から 26%に増加する見込みだ。

設備投資等の国内・海外別の内訳(3 か年累計見込)

- 国内：74%(当初計画 85%)
- 海外：26%(当初計画 15%)

各事業の海外事業拡大に向けた成長戦略も具体的に開示されており(P.26-29「FOCUS:海外戦略」ご参照)、北米でのアジアンフーズ・ラテンブランドの展開、欧州低温物流における組織再編と拠点強化、東南アジアでの低温物流基盤整備と水産加工拠点の活用、ブラジルでのアセロラ事業拡大などが挙げられている。

売上高・営業利益率目標に向けた取り組み

売上高 1 兆円、営業利益率 8%といった目標に関しても、報告書では直接的な表現こそ多くないものの、前述の ROIC 向上施策や海外売上高比率向上施策と密接に連動していると理解できる。

- **成長性の高い海外売上高をドライバーとする**：海外事業は価格転嫁が比較的しやすい環境にあると認識しており、積極的な投資と各事業の成長戦略を通じて、グループ全体の売上高の拡大を牽引するドライバーと位置付けている。

このように、同社は明確な財務目標を掲げ、ROIC と海外事業をその主要なドライバーとして位置づけ、各事業の具体的な施策を通じて全体目標の達成を目指していることが、報告書全体から読み取れる。

2. この会社の競争優位性が理解できるか(現在)

ニチレイグループの現在の競争優位性は、事業を組み合わせることによって生まれることであるシナジー、特に加工食品事業と低温物流事業を自社で保有することで生じるシナジー

積み上げてきた資産

挑戦を続け、社会課題を解決してきた歴史とDNA

- 独自の素材調達ネットワーク
- 国内No.1の高度な低温物流サービス力
- 「おいしさ」を再現する開発力、生産技術力
- 高度な専門知識と経験を有する人財

コールドチェーンにおいて保有する、
食の調達・生産・物流・販売機能のグループ総合力

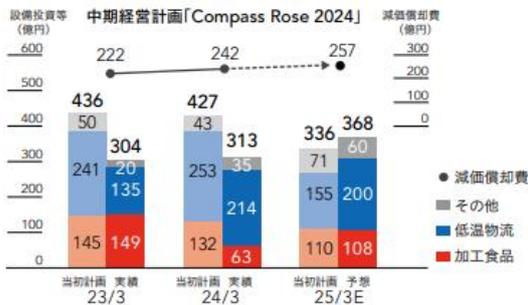
図表 4. 参照：P.14-15

加えて、同社は、加工食品事業と低温物流事業への集中投資を継続し、生産能力や保管拠点を増強することで、競争優位性の強化を図っている。これは、コールドチェーンの中核となる物理的インフラを継続的に強化していることを意味する。

設備投資等の概要

加工食品事業と低温物流事業への集中投資を継続し、生産能力や保管拠点を増強し競争優位性の強化を図ります。また、持続可能な社会の実現に貢献するため、環境対応の投資を増加させます。

設備投資等・減価償却費の推移



設備投資等のセグメント別の内訳

	3か年累計見込	当初計画	増減
加工食品	320	387	△67
低温物流	550	649	△99
その他	115	164	△49

設備投資等の国内・海外別の内訳

	3か年累計見込	当初計画	増減	3か年累計見込 (構成比)	当初計画 (構成比)
国内	732	1,014	△282	74%	85%
海外	252	186	66	26%	15%

図表 5. 参照：P.24-25

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

ニチレイグループが海外事業の拡大を成長戦略の要と位置づける中で、グローバル人材育成のための多層的な語学・異文化研修が充実している点は、自身の人的資本価値向上を目指す上で非常に魅力的である。

以下の表は具体的な研修制度である。

選抜型	MBA (海外大学派遣)	経営に必要なエッセンスを英語も用いながら深く学び、グローバルビジネスの環境で実践することができるスキルを獲得する。
	海外実地研修	実際に海外の事業に触れ、海外事業や駐在員との交流により求められるスキルなどを深く理解し、実感する。
	異文化理解マインドセット	異文化を理解し、ダイバーシティの環境で適切な行動をとるためのマインドを醸成し、実際にワークなどを通じながら、異文化の環境で協働するためのスキルを獲得する。
	語学研修	海外事業推進などに求められる必要な英語力について、個人のレベルに応じてステップアップしながら、ビジネスレベルで獲得する。
公募型	語学学習支援	英語力を向上させたいという意志のある従業員に対し、一部会社負担にて、オンライン英会話などの学習機会を提供し、英語力の底上げを図る。

図表 6. 参照：P.40-41

これらの研修制度は、単に語学力を高めるだけでなく、異文化理解や実践的なビジネススキルを習得する機会を提供しており、将来的にグローバルな舞台で活躍できる人財としての市場価値を大きく高めることに貢献すると言える。これは、企業の成長戦略と個人のキャリアアップが密接に連動している好例であり、海外でのキャリアを目指す者にとって、自身の人的資本価値を向上させる上で非常に良い環境が整っていると評価できる。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

報告書の良かった点

－ 明確なビジョンと戦略の連携

- 長期経営目標である「2030年の姿」が明確に示され、それを実現するための中期経営計画「Compass Rose 2024」が具体的につながっている点が非常に分かりやすい。財務目標（売上高、海外売上高比率、営業利益率、ROIC、ROE）と、それを支える5つの重要事項（マテリアリティ）が関連付けられており、企業の目指す方向性が一貫して理解できる。

－ 主要な成長ドライバーへの焦点と具体例

- 海外事業の拡大が成長戦略の要であると明確に位置づけられ、北米、欧州、東南アジアといった地域ごとの具体的な戦略や取り組み（例：北米での新ブランド展開、欧州での組織再編、ASEANでの新拠点稼働）が詳述されている。

報告書の改善余地

－ 各事業単独の明確な競争優位性の言語化

- グループ全体の「コールドチェーンの総合力」が競争優位性であることは明確に示されているものの、各事業セグメント（加工食品、低温物流、水産・畜産、バイオサイエンス）が、それぞれの事業領域で「なぜ他社より優位なのか」を、より端的に、かつ具体的な事例を増やす形で言語化できると、理解度がさらに深まるだろう。