



関連する
マテリアリティ



「持続可能な調達と安定供給の推進」に向けて

2021年10月、伊藤ハムと米久の食肉事業は、更なる成長を実現するため組織再編しました。互いの強みを活かして「持続可能な調達と安定供給の推進」に向けた取り組みを着実に進めています。経営統合によるシナジー効果から生まれた調達と供給の現在、そして未来の姿をご紹介します。



海外食肉本部
執行役員 食肉事業本部 海外食肉本部長
吉野 裕彦

1999年に米久入社。輸入ポークユニットマネージャー、ビーフユニットマネージャー、食肉事業部長等を歴任。

国内食肉本部
執行役員 食肉事業本部 国内食肉本部長
陶 慎陽

1988年に伊藤ハム入社。輸入原料事業部、生産事業本部加工原料部を経て、食肉事業本部ポトリ部長等を歴任。

食肉生産本部
執行役員 食肉事業本部 食肉生産本部長
金森 史浩

1987年に米久入社。輸入チキンユニットマネージャー、食肉事業部長、米久おいしい鶏代表取締役社長等を歴任。

「伊藤ハムと米久、互いの強みを活かして

金森: 初めに生産事業の棲み分けを説明すると、伊藤ハムは国産和牛と黒豚、米久はブランドミートの白豚と交雑牛、鶏が強いという特徴があります。たとえば国産和牛は「みらいファーム」、黒豚は鹿児島「環境ファーム」、交雑牛では岩手の「キロサ肉畜生産センター」、鶏は鳥取の「米久おいしい鶏」など。また、日本各地にあるその他の協力農場もベクトルを合わせることで、お互いの強みを活かした事業展開ができています。

陶: そうですね。米久は「六穀豚」や「おいしい鶏」という自社生産の商品に付加価値をつけて販売することに強く、一方、伊藤ハムは日本全国すべての都道府県に営業所を展開し、全国各地の協力生産者から牛・豚・鶏を調達しており、地産地消など、消費者ニーズに合った調達販売力に長けています。その融合が国産食肉の調達・供給において相乗効果を発揮していると思います。

吉野: 海外については、伊藤ハムと米久の統合によって海外食肉のシェアが約20%と、国内ではNo.2のポジションにあります。No.1にはあと3~4%で追いつけるところまで来ているので、両社の得意分野をいっそう融合し、より有利な戦いに持ち込みたいと考えています。

「統合で生まれた調達のシナジー効果とこれから

吉野: 海外調達では、伊藤ハムと米久それぞれに協力関係が強い海外パッカー^{※1}があります。調達は人と人とのつながりも重要なので、交渉窓口にはお互いの担当を残し、伊藤ハムと米久の販売サポートチームが価格アイデアや数量を取りまとめ一括調達しています。販売はグルー

プ会社の「伊藤ハムミート販売東・西」、米久の3チャンネルありますが、在庫は一元管理し、お互いの過不足を調整しています。これからはさらにシェアを伸ばし、新興国の台頭などにより世界的に食肉の需要が増える中でも海外パッカーとの信頼関係を高めていきます。

陶: 食肉部門の統合は2021年10月ですが、私たちはその5年以上前からデスクを並べ、ずっと情報共有し、相互協力してきました。たとえば、伊藤ハムの関西方面のお得意先からの要望に応え「鳥取県産おいしい鶏」を供給したり、あるいは米久の関東地方の営業所から東北産の鶏肉をリクエストされれば調達したり…。海外は量のシナジー効果が大きいという話でしたが、国内は面による融通のシナジー効果が大きいと実感しています。また今は調達力の向上という話をしていますが、これからは販売面でのシナジー効果が期待されます。販売部門が私たちのお尻を叩くくらいになれば、調達力は自ずと高まります。

金森: 食肉を生産する側の立場からすると販売力が高まること、とくに伊藤ハムの販売網は日本全国に広がっているの、自分たちが育てた牛や豚、鶏が全国各地で販売されることは嬉しいものです。また、最近では国産和牛の海外輸出も増えているので、日本だけでなく海外の人にもおいしいと言ってもらえることは、モチベーションが上がる要因のひとつになっています。もちろん販売網だけでなく、経営統合により生産拠点同士の情報交換が活発になり、ノウハウも共有できるようになりました。ほかの生産農場の良いところは横展開し、悪いところは直していく、切磋琢磨していくことでさらに効率良く高品質な畜産ができるようになると思っています。

※1パッカー：アメリカ、オーストラリア、カナダなどでは、食肉産業が国の主要な産業と位置づけられており、これに携わる企業をミートパッカー（meat packer）と称する。パッカーの業務は、家畜の飼育、と畜、解体、加工、流通と広範囲にわたる。

現在のグループの課題と 今後の展望

陶：国内では農家の後継者不足が非常に大きな問題となっています。牛・豚・鶏を生産する農家の戸数は毎年減少しており、家族経営だと忙しすぎて子どもの学校行事にも参加できない状況ですし、少子化により労働力不足にも頭を痛めている。最近では、そうした悩みを抱える畜産農家に私たちの協力農場のグループとなって協業してもらうことを始めています。休みたい日には協力農場の従業員が応援に駆けつける。おかげで子どもの運動会にも行けるようになったと、参加した農家に喜んでもらっています。そういうマッチングが広がれば、労働力不足の解消につながるとともに農場の大規模化・効率化も進められるので一石二鳥だと思います。

金森：その話に関連しますが、慢性的な人手不足の解決策としてDX化が進められています。ひとつはグループ会社の「大洋ポーク」が導入した出荷体重確認システムです。飼育豚の適正出荷体重を見極める作業はベテランのスキルを要します。このシステムは専用端末で豚を撮影すると3Dデータ化し、おおよその体重がわかる仕組みで、経験の少ない人でも判断できるため、従業員の負担軽減につながりました。その他、「みらいファーム」では繁殖牛の発情時期を自動で検知するシステムや、仔牛の発育状況をデータ化し事故率を減らす管理ソフトなども使用し、生産効率を向上させています。また、「大洋ポーク」や「環境ファーム」では畜舎の自動洗浄機の使用を始めています。出荷が終わると畜舎を清掃しますが、これがかかなりの重労働です。自動洗浄機は労働力の削減になりますし、現場作業の省人化、省力化を推進することで持続可能な畜産にもつながると考えています。

吉野：ここ数年の課題のひとつが環境問題で、地球温暖化



により飼料穀物の安定生育が難しくなっています。飼料価格が上がると飼養頭数の減少につながることもあり、価格だけでなく生産量においてもアップダウンが激しくなります。食肉の自給率が50%を切る日本の食料事情からしても、安定的に食肉を輸入して皆様に供給していくことは私たちの大きな役割のひとつなので、飼料穀物相場の変動なども見据えながら食肉の調達戦略を構築しています。

「マテリアリティへの取り組み

金森：生産事業としては、アニマルウェルフェアへの配慮を重視しています。「動物の5つの自由」として、たとえば「飢え・渇きからの自由」など家畜動物に対する福祉の理念をまとめたものがあり、それに則した飼養管理や生産体制の改善を進めています。アニマルウェルフェアへの取り組みは畜産物の品質や安全性、生産性に関連するものであり、方針をつくることでグループ会社、協力農場の方々に指導することができるので、同じ生産事業に携わる意味での一体感の醸成にも寄与していると感じています^{*2}。

陶：先ほどお話しした農家とのタイアップもマテリアリティへの取り組みのひとつです。アニマルウェルフェアに正しく対処しようとする設備投資に莫大なお金がかかる。そのためにも、提携しながら大規模化することが高品質な食肉の持続的・安定的な生産につながっていくと確信しています。

吉野：海外食肉調達の基本として、相手国のアニマルウェルフェアの基準に則していないパッカーからは調達しないというルールを取り決めています。どんなに安くてもそこに反しているところからは購入しない、調達しないということを守っています。

金森：その他、温室効果ガス排出量の削減の取り組みとして、牛のゲップに含まれるメタンガスを減らすためにカシューナッツ殻液を原料とした飼料添加物を与えるという実証実



験を始めています。これには、牛の体内でのエサの消化吸収効率が改善され、メタンガスが減るという効果があります。成分は天然由来のもので飼料効率も向上することから、時代に即した取り組みだと期待しています。

「既成概念の打破とこれからの目標

陶：先ほどのマテリアリティの話にもつながりますが、「従業員一人ひとりが活躍できる職場づくり」というマテリアリティに積極的に取り組んでいこうと考えています。過去6年間で伊藤ハムと米久はお互いの得手不得手をうまく活用したり補い合ってきたりしましたが、これからは「補う」ではなく従業員一人ひとりの個性や長所を私たちが責任を持って発掘し、「最適かつ最強な配置」を考えながら業務を進めていければもっと素晴らしい会社になるでしょう。出身会社に関係なく、その人個人の強みを最大限発揮できる場を提供する。従業員全員に納得してもらえる、そんな配置が実現すれば持続可能な調達と安定供給の推進だけでなく、会社全体がさらに進化していくと確信しています。

吉野：輸入食肉には「冷蔵(チルド品)」と「冷凍」があり、冷凍肉は解凍時にドリップとして旨味成分が流れ出てしまうのでチルド品の方が高品質とされています。しかし、チルド品の形で輸入できるのはある程度距離が近い国々からなので、ヨーロッパや南米からはなかなか難しい。そこで現在、遠距離の国からもチルド品を輸入できる新しい技術の検証実験を行っています。今のところ良い結果が得られているので、これがうまくいけば、たとえばチルド品のスペイン産イベリコ豚、フランス産の仔牛や豚肉などが食卓に上り、新たな食の喜びを創造できます。これこそ当社グルー

プが掲げている「既成概念の打破」そのものです。これからの目標に関しては、海外パッカーとの連携を強め、前述したシェアNo.1の獲得を3年以内に達成したいと考えています。

金森：今期の方針発表会で生産現場の従業員に「常に食のシーンを想像して業務に携わってほしい」と話しました。畜産とは植物性の飼料をいかに効率良く動物タンパクに変えるかということですが、大事なことは何よりも、安全性とおいしさです。伊藤ハム米久ホールディングスとして共通の食肉生産コンセプトで安全・高品質でおいしい牛・豚・鶏を生産し、それを販売につなげていく。そのためにブランドミートの更なるブラッシュアップを進めていきたいと考えています。また畜産事業において排泄物の有効利用はこれまで以上に重要になってきます。現在は堆肥として社外に販売していますが、これをグループ内でも活用して国産の飼料穀物や加工品の原料となる野菜などの生産も考えていけたら面白いなと考えています。そうすることで持続可能で循環型のビジネスモデルをつくっていきたいですね。

*2: 2022年5月に「アニマルウェルフェアに関する考え方」「アニマルウェルフェアポリシー」を開示。

