中期経営計画

「中期経営計画2023」の概要

2016年の経営統合とともに発表した「中期経営計画（以下、中計）2020」では、商品（開発）、調達、生産、物流、営業、管理の分野に切り分け、統合効果創出の目標値を分野ごとに設定し、各施策に取り組みました。結果として、調達分野を中心にグループ全体で当初目標を上回る効果を創出しましたが、生産および物流の分野は積み残し課題となりました。

現在、最終年度を迎えた「中計2023」では、グループ理念、ビジョンの実現に向け、グループ全体の統合をさらに推進して、積み残し課題を解決、競争力を向上させるとともに、新たな領域へのチャレンジやサステナビリティ課題への取り組みを通して成長力を高めるべく、「収益基盤の強化」「新規事業・市場への取り組み」「サステナビリティへの取り組み」と、これらを支える「経営基盤の強化」を4つの重点取り組みテーマとして掲げ、各施策に取り組んでいます。

また、これらの各施策を実行していく上で、『既成概念の打破』と『強みの再認識』による更なる成長・飛躍」を基本指針とし、チャレンジ精神の醸成とイノベーションの創出、従業員エンゲージメントの向上に取り組んでいます。

中計2023基本指針
「既成概念の打破」と「強みの再認識」による更なる成長・飛躍

中計テーマ	中計の期間中に実現したい姿	主要な取り組み事項			
		加工食品事業	食肉事業		
Ⅰ.収益基盤の強化	グループ収益の最大化	収益・シェア拡大	国内事業の収益安定		
		生産拠点再編の推進 ▸P.21	海外事業ANZCO FOODSの収益向上 ▸P.25		
			和牛輸出の強化 ▸P.24		
Ⅱ.新規事業・市場への取り組み	新たな収益の柱の確立	冷凍食品の強化	たんぱく質の安定供給に向けた取り組み	ANZCO FOODS ヘルスケア事業の強化	
Ⅲ.サステナビリティへの取り組み	事業を通じた社会課題の解決	健康で豊かな食生活の実現	地球環境への配慮 ▸P.31	従業員一人ひとりが活躍できる職場づくり ▸P.34	持続可能な調達と安定供給の推進 ▸P.33、34
Ⅳ.経営基盤の強化	パフォーマンス×ポテンシャルの最大化	組織再編	DX推進による業務効率化・競争力強化		

重点取り組みテーマに基づく各施策トピックス

◆テーマⅠ：収益基盤の強化

加工食品事業の生産拠点と物流拠点の再編推進

「中計2020」の積み残し課題であった生産および物流分野における拠点再編に着手しました。「一貫生産ラインの導入」「DX対応」「環境に配慮した設備の導入」など次世代型工場への建替えや新規事業に対応した工場への刷新を進め、生産拠点と物流拠点の集約により、コスト低減による競争力を強化していきます。

Topic 1　生産拠点の再編

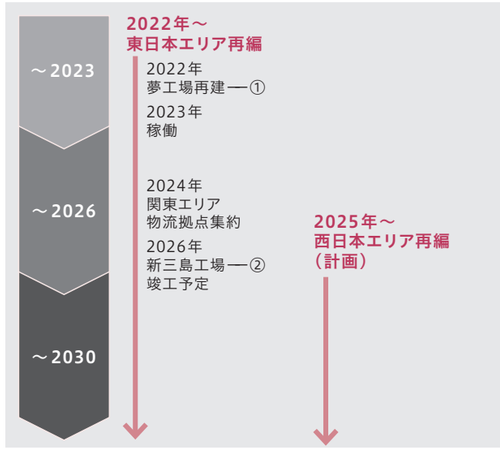
生産拠点における当社の課題

シナジー創出
新規事業成長市場
工場老朽化
人手不足
コスト上昇
環境配慮
自然災害

課題解決へ

機能別組織再編	●シナジー効果の最大化を目指し、会社単位から機能単位の組織体制へ
生産集約	●新工場建設、新設備導入を行い、エリアごとに生産体制を最適化
ラインの自動化	●自動化ラインの増強により、コスト競争力を強化
生産DX	●製造工程のDX推進により、人手不足などのリスクに対応
環境への配慮	●地球環境に配慮した設備の積極導入

生産拠点および物流拠点再編の進捗と予定



①夢工場を冷凍食品製造工場として再建し、米久デリカフーズ（株）静岡工場の生産機能を集約
②静岡県三島市のケンコー工場を「次世代型ハム・ソーセージ工場」へと建替え進行中

Topic 2　物流拠点の再編

物流拠点における当社の課題

シナジー創出
庫腹不足
配送カバーエリアの増大
老朽化
物流2024年問題
環境配慮

課題解決へ

物流拠点再編　庫腹の効率的な活用・配送距離削減によりコスト削減、温室効果ガス排出量削減へ

2022年度時点　関東エリアの物流拠点 **7拠点**（生産拠点再編と連携）

▶ 2024年頃　**主要2拠点**に集約を予定

他のエリアは生産拠点再編の進捗に合わせて順次実施

物流拠点再編の具体的な進捗

関東エリアの物流拠点再編の一環として、グループ会社のアイエイチロジスティクスサービス（株）はロジポート北柏敷地内に約690坪の物流倉庫を増築しました。新たな当社グループの物流拠点として2024年6月竣工後、稼働を開始する予定です。

建設予定地での地鎮祭（2023年6月）

ロジポート北柏敷地内の物流倉庫完成イメージ（2024年竣工予定）

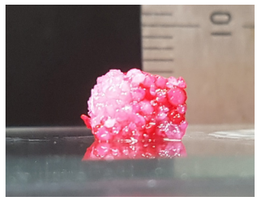
◆テーマⅡ：新規事業・市場への取り組み

たんぱく質の安定供給に向けた研究開発、販売

将来的な世界規模での動物性たんぱく質不足が想定される中、たんぱく質供給メーカーの責務として新たなたんぱく源の可能性を追求していきます。2022年度には培養肉に関する産学連携のコンソーシアムに参画しました。また、当社独自で大豆ミートなどプラントベースフードの研究開発を行い、商品として販売しています。

Topic 1　培養肉未来創造コンソーシアム

当社グループは、大阪大学大学院工学研究科、（株）島津製作所、凸版印刷（株）、（株）シグマクシスとともに、2023年3月に「培養肉未来創造コンソーシアム」を設立しました。本コンソーシアムは、「3Dバイオプリントによる食用培養肉製造技術に関する社会実装の具体的な取り組み」を目的とし、企業を超えた協業を進めます。2025年の日本国際博覧会（大阪・関西万博）での展示など「生活者の理解促進につながる情報発信」に注力し、培養肉食用化の実現を目指しています。


3Dバイオプリントを活用した培養肉試作品

培養肉未来創造コンソーシアム
Consortium for Future Innovation by Cultured Meat

Topic 2　大豆ミートの商品開発

大豆たんぱくを主原料とした商品開発を進めています。牛・豚・鶏に次ぐ第四の肉となる商品を供給することで選ぶ楽しさ、食べる喜びを提供する「まるでお肉！ 大豆ミート」シリーズとして販売中です。

まるでお肉！大豆ミートのハムカツ

◆テーマⅢ：サステナビリティへの取り組み

推進体制の整備とKPIの策定

当社グループのサステナビリティ課題への取り組みを強化するべく、2021年度に取締役会の諮問機関としてサステナビリティ委員会を設置し、2022年度にサステナビリティ課題に取り組む専門部署としてサステナビリティ推進室を新設しました。管理本部総務部内に設置していたサステナビリティ推進室を2023年4月に社長直轄組織である経営戦略部の傘下に移管し、経営戦略との連携をよりいっそう図ることができる体制を整えました。こうした体制のもと、7つのマテリアリティに対して設定したKPIの達成に向けて取り組みを進めています。

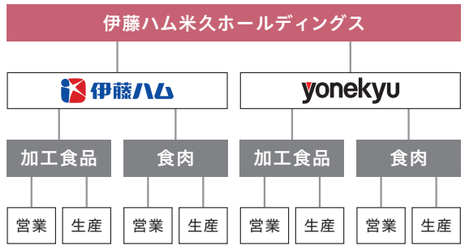
サステナビリティの考え方 ▶P.27

◆テーマⅣ：経営基盤の強化

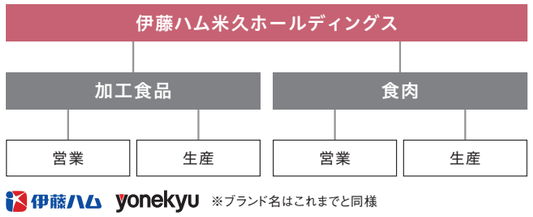
組織再編により、グループ一体の競争力を創出・推進

中計2023の重点取り組み方針のひとつである「経営基盤の強化」に向けて、これまで会社単位から戦略セグメント単位への組織体系の移行を進めてきました。より効率的で競争力のある事業執行体制と組織体制を構築し、統合効果の最大化と成長力の向上につなげることを目的として、2023年4月に当社を事業持株会社へ移行するとともに、グループ会社を機能別に再編しました。組織体系をフラットにしてレポートラインを明確にし、グループ内の各種制度や規程を統一することで迅速な意思決定と施策実行が可能となり、ガバナンスの強化や多様化する市場ニーズや新たな社会・環境価値への対応力を強化していきます。

これまで　2022年度組織体制



現在　2023年度からの組織体制



組織再編により期待される効果

- マーケティング戦略の質向上
- 生産拠点の再編の促進
- 効率的な調達
- ガバナンスの強化
- データの一元管理
- 人材の最適配置

「中計2023」業績ハイライト

中計2023の各施策の取り組みを通して、中計初年度の2021年度は過去最高益を達成しました。しかし、2022年度は原材料価格・光熱費・物流費などの諸コストが高騰し、価格改定の実行、内部改善の強化に努めましたが、コスト上昇分をすべて吸収するまでには至らず、減益となりました。中計2023最終年度となる2023年度も諸コストが高止まりの状況であり、業績予想は、計画値に未達となる見込みです。

このような状況の中、2023年度は、中計2023で掲げた施策を着実に実行し、更なる内部改善の強化に取り組み、次期中計での飛躍につなげるステップアップ期間として位置付け直しました。

経常利益・ROICの推移

		2021年度	2022年度※1	2023年度（予想）※2	中計2023（計画値）
経常利益（億円）小数点以下は四捨五入	加工食品事業	125	60	75	167
	食肉事業	176	215	185	149
	その他／調整	▲15	▲14	▲10	▲16
	連結計	286	260	250	300
ROIC（%）		6.6	5.8	5.0	6.8

※1　2022年度より、セグメント区分を商品単位から組織単位に変更し、それに伴い2021年度実績も遡及し同条件での数値に変更しています。
※2　2023年度より、組織変更に伴い、セグメント区分を一部変更しています。