TOP Message

新たな体制のもと、全社一体となって
飛躍に向けた基盤強化、変革にまい進します。

代表取締役社長
宮下 功

より大きな目標を目指す次期中計に向け、基盤強化を図る

伊藤ハム米久ホールディングス（以下、ホールディングス）は、2016年に伊藤ハムと米久が統合して発足し、当時米久の社長を務めていた私が社長に就任しました。就任後、それまでに経験した食肉の輸入業務や営業、飼料の調達や養豚・養鶏における実務などから得た畜産ビジネスや経営の知見を活かし、事業ポートフォリオやリスクマネジメントの強化、業務プロセスの見直しを実施し、収益力を高め、市場環境の影響を受けにくい体質へと変革を進めてきました。

2021年度にスタートした「中期経営計画2023」では、「『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、主要テーマとして「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」「経営基盤の強化」を掲げ、推進しています。統合後最初の中計が「ホップ」で、「中期経営計画2023」は、次の中計でより大きな目標を目指して「ジャンプ」できるよう、基盤強化に取り組む「ステップ」と位置付けています。

2021年度は過去最高となる経常利益286億円を計上しましたが、2022年度は、海外事業のANZCO FOODS（アンズコフーズ）の業績が好調に推移した一方、原材料価格やエネルギー価格の高騰によるコスト増を内部改善や価格改定でカバーしきれず、経常利益は260億円と前年度から減益となりました。2023年度は引き続きコスト増の影響が大きく、経常利益は250億円を予想しており、「中期経営計画2023」で目標としていた300億円を下回る見込みです。

一方で、経営体制面においては順調に取り組みを進めています。2021年度に食肉事業の事業戦略機能と調達部門を、2022年度に加工食品事業の事業戦略機能をホールディングスへ統合・集約し、既存事業の深化と新規事業開拓を戦略的に推進できる体制としました。そして2023年4月には、より効率的でフラットな組織体制を目指し、ホールディングスを事業持株会社として、傘下に「伊藤ハム」「米久」が位置する会社単位の組織から、各グループ会社に分散していた各機能を戦略セグメント単位に機能統合し、各社を機能別にホールディングスの子会社として再編しました。加工食品事業では、東日本を中心とした「伊藤ハム米久プラント」、西日本を中心とした「伊藤ハム米久フーズ」という製造子会社をホールディングス傘下に再編し、伊藤ハムと米久の全国に展開する工場をエリアごとに再編したことで、ブランドの垣根を越えた相互生産の推進と、コスト競争力や収益力の強化が図れると考えています。また、人事制度や経理規程などの各種制度や基幹システムの統一を進め、グループ全体としてのガバナンスの強化につなげていきます。

食品メーカーとしての商品の安全性や、従業員の労働環境への配慮を最優先に進めてきたため、文化・風土が異なりそれぞれが長い歴史を持つ2社の融合には想定していたより長い時間を要しましたが、ようやく本当のスタートが切れたと感じています。

中期経営計画2023
➤P.15-18

ANZCO FOODS
➤P.25-26

組織再編
➤P.18

マテリアリティ
▶P.29-30

生産体制の最適化
▶P.16
▶P.19-22

物流体制の再構築
▶P.16
▶P.19-20

コスト競争力の強化に向けて生産・物流体制を再構築

当社グループは、「妥協しない美味しさと高品質へのこだわり」をマテリアリティのひとつに掲げており、お客様を決して裏切ることがないよう、美味しいものをつくる、これは絶対に譲らないという信念で商品を製造しています。そして、美味しいものを適切な価格で提供できるよう、製造・物流におけるコスト競争力の強化を地道に、そして徹底して追求しています。

当社グループは50年以上稼働し、老朽化が進んだ工場が多く、こうした工場では自動化ができていないため、製造コストが高くなっているという課題があります。今後、自動化率を高めることで、当社グループ全体で、100億円規模のコスト改善が実現できると考えています。こうしてコスト競争力の高い工場に順次変えていくことで、2030年を目途に全国に20カ所ある加工食品工場の数を7割程度に集約し、生産体制の最適化を図ります。2023年6月には、稼働停止していた静岡県沼津市の夢工場が再稼働し冷凍食品の製造を開始しており、また、2024年から静岡県三島市のケンコー工場の建替えに着手し、次世代型ハム・ソーセージ工場として、2026年度に竣工する予定です。

物流体制の再構築も進めており、現在、関東エリアにある7拠点を、2024年を目途に主要2拠点に集約する計画で、他エリアについても、コスト競争力のある物流体制となるよう最適化していきます。また、環境負荷低減の観点からも、長距離輸送を鉄道に切り替えるなどモーダルシフト※への取り組みも進めており、さらにチルド物流※における他社との共同配送についても検討を開始しています。

事業領域の拡大とともに、海外展開を推進

食肉は重要なたんぱく源として認識されており、現在の国内食肉需要は伸長しているものの、日本の人口減少・少子高齢化に伴い、国内需要は中長期的に縮小していくと予想され、これは当社グループの事業にとって大きなリスクであると考えています。当社グループの持続的な成長のためには事業の変革は必須であると考えており、当社グループにノウハウや知見があり、未着手となっている事業領域への拡大と海外展開に注力していきます。私は折にふれ「挑戦しよう」ということを従業員に伝えていますが、会社の20年後、30年後に向けての新しい事業を生み出すという意気込みを持ってそれぞれが挑戦できるような組織風土にしていきたいと考えています。

冷凍食品事業の強化

2022年4月に新設した新規事業推進室では、冷凍食品を中心に取り組みを推進しています。冷凍食品は、当社グループの食肉の調達、加工技術のノウハウを活かせる分野であり、今後、需要の拡大が見込まれ、フードロスの観点からも有望な市場です。2023年春に発売した冷凍弁当「おうちでおいしく」シリーズは、期待している商品のひとつです。冷凍食品事業を、ハム・ソーセージ、調理加工食品に続く加工食品事業の3本目の柱とすべく、引き続き、魅力ある商品づくりに注力していきます。

海外展開の強化

ANZCO FOODSは、2017年に100%子会社化して以来、人材を派遣してホールディングスからのガバナンスの強化を図り、内部改善に取り組んできました。こうした成果が2、3年前から表れてきており、外部要因の追い風があった面もありますが、2022年度に最高益を計上することができました。今後はANZCO FOODS事業の経験を活かし、さらに海外での事業を展開していきたいと考えています。

副産物の活用、ヘルスケア領域の強化

川上から川下におけるバリューチェーンの中で、副産物の活用などにより、いかに付加価値をつけられるかが他社との差別化につながる重要なポイントだと考えています。ANZCO FOODSでは、家畜の処理過程で産出される血液や骨などの副産物の有効活用に取り組んでおり、ワクチンや再生医療、臨床診断に用いられ、高い成長が見込まれる動物由来血液製剤の製造に注力しています。ANZCO FOODSの牛血液製剤は世界的にも高いシェアを誇り、業界内でも進んでいる分野であると自負しています。

※
モーダルシフト
トラックなどの自動車で行われている貨物輸送を環境負荷が小さく、大量輸送が可能な鉄道や船舶の利用へと転換すること。

※
チルド物流
0～10℃程度の低温冷蔵（チルド温度帯）での一定管理が必要な商品を、保冷設備の整った冷蔵車輌などで運ぶこと。

海外展開
▶P.25-26

大豆ミート
培養肉未来創造
コンソーシアム
▶P.17

温室効果ガスの
排出削減
▶P.31-32

人権デュー・
ディリジェンス
▶P.33

アニマルウェルフェア
▶P.34

ノンミート商品の拡充、培養肉の研究

当社グループは、将来的に起こり得る世界的なたんぱく質危機や環境負荷の低減という社会的要請への対応として、動物性たんぱく質に代わるたんぱく源を提供していく責務があると考えています。

代替たんぱく質のひとつの選択肢となり得る大豆ミートについて、当社グループは2020年度より販売していますが、引き続きラインアップを拡充し、パッケージのリニューアルや販促を通じて、商品の定着を図っていきます。また、中長期的な取り組みとして、産学官連携による「培養肉未来創造コンソーシアム」を2023年3月に設立し、培養肉食用化への研究を進めています。

持続的な成長に向けて、サステナビリティへの取り組みに注力

私たちの子どもや孫が生きる時代に地球環境がどうなっているかを見据えて、企業として今から環境・社会課題の解決に取り組まなければならないという強い思いがあります。収益との両立は容易ではありませんが、これに取り組まなければ企業として存続できない世の中になっていくと考え、当社グループの持続的な成長のため、そして、持続可能な社会の実現のために、今年度そして次期中計においてもサステナビリティへの取り組みに注力していきます。まだ始まったばかりではありますが、温室効果ガスの排出削減、人権デュー・ディリジェンス、アニマルウェルフェアなどを中心に具体的な取り組みを進めていきます。

変革を続け、食品リーディングカンパニーとして供給責任を果たす

当社グループの最大の強みは、事業ポートフォリオにおける加工食品事業・食肉事業のバランス、商品ポートフォリオにおける取り扱い商品のバランス、食肉の国産・輸入のバランス、そして、取り扱う畜種のバランスです。たとえば、海外において家畜の伝染病が発生した場合、売上減少の一部を国内産でカバーすることができたり、さまざまな畜種を取り扱うことにより、食肉相場の変動の影響を抑えることができます。外部要因の影響を抑えることで、収益の安定化を図るとともに、食卓への供給責任を果たしていけると考えています。今後、事業環境が大きく変化していくと想定される中、新しいことに挑戦し、スピード感を持って変革していかなければ当社グループが生き残ることはできません。こうした変化対応力を組織として、そして従業員一人ひとりが身につけていくことが必要だと考えています。

コロナ禍で一時中断したものの、2023年6月から従業員と対話するため、全国のグループ会社や工場、営業所を訪問。
（上）北海道江別市の菊水にて
（中）伊藤ハムミート販売東 千葉営業所、米久 千葉支店にて
（小）鹿児島県伊佐市のサンキョーミート 伊佐ミートプラントにて

高いモチベーションを持って働く従業員が成長ドライバー

当社グループの持続的な成長を考える上で最も大事なのは従業員であると考えています。それは、当社グループの成長ドライバーは従業員だからです。従業員が本気になって仕事をすることが、お客様に満足いただける商品を生み出し、ひいてはステークホルダーの皆様の利益につながります。そのために、従業員が自律的に成長し、高いモチベーションを持って働くことができる環境を整備していきます。

私が2013年から3年間にわたり米久の社長を務めた際は、本社や工場、営業所を年間で50カ所訪問し、約10人の従業員グループごとに対話を実施しました。対話を通じて、従業員の仕事に対する取り組み姿勢、利益を上げることに対しての考え方や真剣度合いといったものが変わっていくのを感じることができました。2023年6月から、事業所への訪問と従業員との対話を再開しており、会社の仕組みやルールの先にある目的について、対話を通じて従業員に理解してもらうことを大事にしていきたいと思っています。一度では難しくても、回を重ねることで経営理念やビジョンに従業員一人ひとりが腹落ちし、これを体現できる組織にしていきたいと考えています。

全従業員が一体となり、変革のスピードを上げていきます。伊藤ハム米久グループにぜひご期待ください。