



食品リーディングカンパニーを目指して

伊藤ハム米久グループは、2024年5月に2035年に向けた「長期経営戦略2035」と直近3カ年における「中期経営計画2026」を発表しました。経営方針を含め、当社グループの現状と課題、そして今後について読者の皆様にご理解いただくために、各本部のトップである3名の本部長による座談会を実施しました。



堀内 朗久

取締役常務執行役員
食肉事業本部長
米久（株）代表取締役社長

伊藤 功一

取締役常務執行役員
加工食品事業本部長／品質保証部担当／
伊藤ハム（株）代表取締役社長

野澤 克己

取締役常務執行役員
管理本部長／経営戦略部 経営企画室長／
コンプライアンス担当

Q. 伊藤ハム米久グループの強みについて お聞かせください。

伊藤 ■ 私は、全国的なブランドである伊藤ハムと、東海エリアや業務用分野で実績のある米久という、長年の歴史と異なる特徴を有する2つのブランドを持っていることが当社グループの強みだと思います。また、この業界のビジネスモデル特有の直接販売も当社グループの競争力の源泉となっています。スーパーやコンビニ、外食チェーン店などに対して当社の営業担当者が直接販売を行っており、こうすることによって需要、トレンドやニーズを直接お客様との対話から把握することができ、それらのニーズに対して商品を提案することで開発力も磨かれてきました。これを全国規模で、すべてのチャネルで行えるということは当社グループの強みだと思います。

堀内 ■ 食肉事業の強みも販売網にあると思います。パートナーとの直接取引によって全国的に広めてきた問屋型の販売網が当社グループの特徴です。また、ANZCO FOODSが有する80カ国以上の販売網も今後当社グループの海外市場での成長を支える強みとなります。これに加え、当社グループは生産農場から食肉処理・加工・販売までのバリューチェーンを一貫して自社グループ内で有しており、この国内でも有数の体制は当社グループの強みであると考えています。

伊藤 ■ 加工食品事業は、こうした食肉事業の調達力を土台として商品開発や生産を行っています。両事業が組み合わさって垂直統合型のビジネスモデルとなっており、これによって利益を生み出しやすい構造になっています。

野澤 ■ 当社グループの強みは、安定した基礎収益力であると認識しています。安定的に稼ぐ力があるからこそ株主への還元と成長投資の実行が可能となります。また、伊藤さんの話にあったように、伊藤ハムは約100年、米久は約60年の歴史と伝統のある企業同士が統合したわけですから、両社の従業員の心が一致して、シナジーを創出することはそう簡単ではありません。

それでも、これまで両社の良い部分を失わずにいかに組織を統合させていくか、時間をかけて議論を

DIALOGUE

食品リーディングカンパニーを目指して

積み重ね、一つひとつ課題をクリアしてきたことが、結果として、当社グループの自信となり強みになってきていると思います。組織改編だけではなく、各種制度の統合・変更や人材配置の必要があり、各現場では多々苦労もあった中、会社のために乗り越えようとする大きなパワーを感じました。人事制度の統合により、今後加速度的に人材交流が進んでいくことで、両社のシナジー効果がより大きくなっていくのだと感じています。

Q. 各事業の中長期的な課題をお聞かせください。

伊藤 ■ 成熟市場ゆえに、国内においては、他社との差別化要因や当社グループの強みをどのように多様化・細分化するニーズに結びつけるか、マーケティングが今後より重要になってくると考えています。さらに、工場の老朽化や労働力の減少といった課題を解決するため、工場再編を戦略的に実行していく必要があります。

堀内 ■ 工場の老朽化や労働力の減少は食肉事業にも共通する課題です。国内で生産拠点や工場を新設できる適地は限られており、今ある施設を統合する、もしくは再投資して設備を更新するというのが最も現実的な選択肢になると考えています。加えて、食肉は、生産農家の高齢化もありますので牛・豚・鶏の集荷など農家の労働負荷軽減策も考慮しながら工場再編に取り組んでいきたいと考えています。

野澤 ■ どのように工場を刷新するか、再編するかは同じ課題を抱えていますが、事業の特性を考慮してそれぞれで最適な解決策が必要ですよ。

堀内 ■ そうですね。それと、先ほど伊藤さんの話にもあったマーケティングという発想は私も重要だと考えています。この数年は食や購買動機の変化、トレンドの移り変わりが著しく、当社はそうした市場の中で勝ち抜かなければなりません。例として、特定のブランド肉についてSNSで口コミが広がって消費者の人气が上がり、お客様に指名買いされるというケースがあります。指名買いされるということは、他社の商品との差別化によってプレミアムで販売することも可能となります。当社もこのようにお客様と一緒にあってブ

ランド力を上げていくことが必要だと考えています。当社グループには生産農場がありますので、そうした強みとなる経営資源を活かしながらブランドを創り上げ、付加価値の高い商品を提供したいですね。また、外食や小売りといったお客様側での人手不足に対応するような、加工度を上げた食肉を供給していくことも、伊藤ハム米久としてのブランドづくりになると思っています。

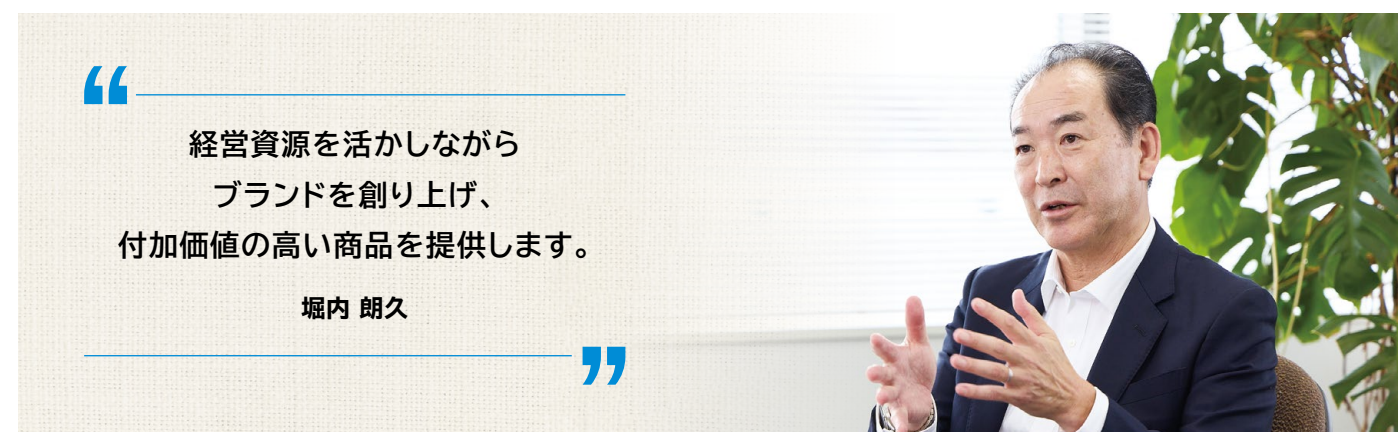
Q. 基礎収益力の底上げに向けた打ち手をお聞かせください。

野澤 ■ 新たな長期経営戦略と中期経営計画では、2026年度までの3年間でしっかりと基礎収益力を高め、生み出されたキャッシュを中長期的に国内での新規分野や海外での事業展開などの成長投資に回すという計画です。本中計期間中に、規模感ある成長投資をスタートする予定です。ただ、金額ありきではなく、収益性や資本効率をしっかりと見極めながら本当に必要な成長投資をしていきたいと考えています。

伊藤 ■ 「中期経営計画2026」では基礎収益力の底上げを謳い、まずは加工食品事業での過去最高益の更新を目指していますが、そのためにもブランドの強化と有効活用は重要な要素です。当社グループにはノウハウと確かな技術力があります。これを活用し、お客様に求められる商品をつくり、磨き上げていくことが必要です。たとえばプラントベースという植物性たんぱく質を使った商品がありますが、もともと当社はハンバーグやソーセージのつなぎで植物性たんぱく質を使っており、これを使った商品の技術やノウハウを持っていたため、お客様のニーズとつなげることでプラントベースの商品を開発することができました。

販売面では、伊藤ハムと米久それぞれが強みとする販売先がありますが、両社の販売を相互に掛け合わせることでその強みをより発揮することができます。

堀内 ■ 動物性たんぱく質を安定的に供給することは当社グループの根本にある使命だと思います。日本国内への安定供給という面では、現状では牛・豚に関して、米国、欧州、オーストラリアに頼っている状況にあります。しかし、南米のブラジルをはじめ、調達力にまだ余裕がある地域における当社グループのプ



経営資源を活かしながら
ブランドを創り上げ、
付加価値の高い商品を提供します。

堀内 朗久

レゼンスはまだ低い状況にありますので、ANZCO FOODSも含めて、規模を拡大していくことに注力しています。同時に、牛の副産物を利用したヘルスクエア事業など新しい価値を生み出すことにも挑戦しています。

伊藤 ■ 加工食品事業では中長期的な成長に向けて、市場が拡大する冷凍食品に経営資源を投下し、市場ニーズを踏まえた商品開発をしています。多くの冷凍食品は大量生産が基本で、ほとんど人の手が介在しない製造ラインでつくられている中、当社グループはおいしさにこだわりの持っているため、ひと手間かけた、ニッチではあるのですがその商品ではトップ、という「ニッチアンドトップ」を目指しています。それとマーケティングと商品開発という2つの部門の連動によってシーズ型の商品開発や、既存の生産設備にとられないエポックメイキングな商品開発、新規の事業を深めたいと思っています。既存の製造設備を前提に考えてしまうと新しい事業の広がりは限定されてしまうので、その枠を広げたいと思います。

野澤 ■ 加工食品事業も食肉事業も、外部環境に大きく影響を受ける事業であるため、伊藤さんや堀内さんが説明されたような施策を愚直に実行し、安定的に高水準な利益を生み出していけるような事業体に変えていくことが大事だと考えています。こうすることによって、将来的に成長投資のリターンもしっかりと生み出せるようになるのではないかと考えています。今回の長期戦略によって、従業員に対しては当社グループの進む方向性を示すことができましたし、外部に向けては成長期待という点でしっかりと答えが出せていけるのではないかと考えています。

Q. 中長期的な利益拡大に向けて取り組まれる成長投資についてお聞かせください。

堀内 ■ 成長投資の分野として「国内バリューチェーン価値の最大化」を掲げていますが、生産なのか、販売なのか、バリューチェーンのどこに価値を加えていくかが重要なポイントになると思います。たとえば、生産の場合、日本全国には老朽化・高齢化などの問題で農場を手放そうと検討している農家もある中、当社グループが行政と協力してバリューチェーンの価値を最大化させる道もあるのです。さまざまなパターンが考えられる中で、投資に対するリターンを局所で見極めるとともに、中長期的な需要動向を踏まえて施設の集約化や設備投資を考え、バリューチェーンの価値を最大化させる必要があります。

伊藤 ■ 加工食品事業では、早期に工場を新設したほうがコスト競争力も高まり、業界で有利なポジションを築くことができることは間違いないのですが、DXやIoTといった技術をいかに工場の製造ラインに反映できるかも重要です。デジタルの力を活用しながら、当社グループの原点である「妥協しない美味しさ」につなげる歴史、伝統やノウハウをいかにして組み込めるかが重要なポイントになると思います。

野澤 ■ 私のほうでは成長戦略を支える基盤として、業務効率化や人材の確保に取り組んでいますが、まだやりきれていないところはあります。とくに重点的に取り組むべきテーマとしては労働力が減少する中でいかに人材を確保するかであると考えられており、女性とシニアの活躍が大きな2つのポイントだと考えてい

DIALOGUE

食品リーディングカンパニーを目指して



“ 組織・人材に関する課題は
さまざまですが、
現場の意見も聞きながら着実に進めます。
野澤 克己 ”

ます。女性の場合、さまざまな事情からフルタイムで働きたくても働けない人もいます。在宅勤務や短時間勤務制度などは既に取り入れています。それだけでなく、職場全体で女性が柔軟に働きやすい仕組みづくりや定年を迎えても仕事を継続してもらえるような施策をしっかりと行っていくことが大切だと考えています。

今後、当社グループが新たな挑戦をしていく中で、従業員がエンゲージメント高く、挑戦する企業風土も必要です。組織・人材に関する課題はさまざまですが、完璧な制度や施策はないと思うので、手直しをしながら、また現場の意見に耳を傾けながら、一歩ずつ着実に進めたいと思います。

伊藤 ■ 女性が活躍できる職場づくりをすることは、安全な環境を整備することにもつながります。たとえば新三島工場では、重いものをできるだけ人が運ばなくて良いような工夫をすることで、女性が働きやすいだけでなく、安全性にも配慮することができると考えています。こういった工夫によって、将来的に新三島工場では女性の工場長が出ることを期待しています。

堀内 ■ もうひとつの成長投資の分野は海外事業や成長事業といった分野ですが、食肉事業における海外事業はANZCO FOODSが中心です。日本国内のお客様からは非常に高く評価いただいている事業ではありますが、同社全体では築年数が長い工場が多く、しかも環境に配慮した設備にしていける必要があり、今後は大きな設備投資を見込んでいます。そして、北米を中心としたビジネスの割合が大きく、収益に波があるため、販売の多角化を進めるとともに、収益の多様化を図るべくヘルスケア事業などにも力を入れています。一方で、ANZCO FOODSのグローバルな販

売網は和牛の輸出においては非常に大きな強みであるため、当社としてより積極的にこの販売網を活用していくことができれば大きなプラスになると考えています。

伊藤 ■ 加工食品事業の海外事業は、収益貢献が大きくないため、これから飛躍的に伸ばしていかなければならないと考えています。当社グループの20%出資先で、米国で豚肉のパッカー事業を行っているIndiana Packers Corporation (IPC) が伸ばそうとしている加工品事業に、当社も参画していきたいと考えています。近年、米国では日本食ブームで、たとえばラーメンも高い人気を博しています。ところが、米国ではラーメン用の日本式チャーシューはあまり製造されていない。当社は日本でラーメン用のチャーシューをたくさんつくってきていますので、ノウハウを存分に活かせるフィールドなのです。また、米国ではチキンカツが主流なので、当社が製造のノウハウや商品開発力を有するトンカツといった日本式の揚げ物にもビジネスチャンスがあると考えています。販売網はIPCが既にハムやソーセージを販売している先があるため、当社ならではのきめ細かい商品開発力や製造ノウハウをIPCと連携することで事業を拡大していくことができると考えています。

Q. 成長戦略を実現する上で必要となる人的資本の取り組みについてお聞かせください。

野澤 ■ 昨今では人的資本という言葉をよく耳にしますが、当社グループが掲げている経営戦略を実行して

いく上で、その根幹はまさに人的資本だと思いますし、個々の価値を最大限に引き出すことで企業価値向上につながるものと考えています。中期経営計画では、エンゲージメントスコアを新たなKPIとして設定していますが、従業員のエンゲージメントを高めることに対する経営層の姿勢が表れています。人材育成や組織風土の醸成を進めていながら、エンゲージメントの向上を通じて、最終的には持続的な成長を牽引していけるようにしたいと考えています。

堀内 ■ 当社グループの場合、人口ピラミッドで見ると30代から40代が少ないという状況で、中間管理職からもうひとつ上の経営層を目指す人材が少なくなってくることを危惧しています。中期経営計画でも管理職層への支援を掲げていますが、非常に大切なところだと思うのです。また、現場でのスキルアップや研修制度の充実も必要だと思いますが、その前の土壌として何のために私たちが仕事をしているのか、何のために私たちが存在しているのか問うことも重要なのではないのでしょうか。

伊藤 ■ 組織力や人材力を高めるためにはマインドに加え、仕組みも重要です。私はお手本となるリーダー（課長）をどれだけ確保できるかが重要で、そうした人材を育成し、会社と個々の成長が結びつくような循環が生まれると良いと思います。そしてビジョンを実現する中では、必要な研修や制度などを整備した上で経営者を目指す、または海外で挑戦したいという人材を確保し続け、将来の人材の母集団を大きくしていく必要があります。

Q. ステークホルダーの皆様へメッセージをお願いします。

野澤 ■ 今回の長期経営戦略と中期経営計画は、長期的な目指す姿に向けて足元で基礎収益力を安定的に高めながら長期的な成長を図るというもので、時間軸も踏まえて両輪で回していく計画です。ですから、どちらか一方を達成できれば良いのではなく、両睨みで実行していく必要があります。定量目標としても必ず達成しなければならない数字だととらえていますので、しっかりと実現していきたいと思います。

堀内 ■ 私としては今回の経営方針の策定を通して、当社グループが旧態依然を良しとはせず、新しい食肉の未来を切り拓きたいという姿勢が強調されたメッセージになっているととらえており、業界慣習を含め、私たちが現状をどのように打破していくかが要点です。そうした未来を従業員とともに築いていくことが重要で、仕事をして楽しくなる会社、そして家族や周囲の方々に誇れる会社にしていきたいですね。

伊藤 ■ そうしたグループになるためにも、どれだけお客様に寄り添えるかがポイントだと思います。時間がある方には食肉や調味、味付けをした肉を調理していただく、時間がない方にはハムやソーセージ、調理加工品などによって、すべてのお客様に料理をする楽しさやおいしさを提供し、クッキングサティスファクションを高めることが当社グループの使命のひとつだと思います。そして、さまざまなライフスタイルの中で当社グループの商品を楽しんでもらえるように、事業の領域を拡大していきたいと考えています。



“ 食品のリーディングカンパニーを目指し、
どれだけお客様に寄り添えるかが
ポイントです。
伊藤 功一 ”