

トップメッセージ

ありたい姿の実現に向けて、新たに策定した戦略とともに、 一歩踏み出し挑戦していきます

2035年のありたい姿に向けて

伊藤ハム米久ホールディングスが発足し3度目の中期経営計画がスタートしました。

最初の中期経営計画である「中期経営計画2020」を「ホップ」、2023年度までの「中期経営計画2023」を「ステップ」と位置付け、伊藤ハムと米久の経営統合によるシナジー効果の発揮と伊藤ハム米久グループの更なる成長に向けた足場固めと各種取り組みを進めてきました。「中期経営計画2023」の3年間では、重点取り組み方針と位置付けていた組織再編の実行、生産拠点の増強や、冷凍食品、ヘルスケアや代替肉といった新規市場への取り組みなどを着実に実行できたと評価しています。一方で、原材料費や物流コストの上昇に対し、内部コストの削減や価格改定でカバーしきれず、誠に遺憾ながら定量目標である経常利益300億円は未達となりました。

しかし、当社グループを500億円稼ぐ企業にしていこうという想いは発足当時から変わりません。この道のりを従業員と共有し、対外的にも「伊藤ハム米久グループはこれから何をしていくのか？」という問いにお答えするためには長期戦略による成長ストーリーを明確にしていこうが必要であると考え、新たな取り組みとして長期経営戦略を策定しました。策定にあたっては、各本部から選ばれた総勢17名のメンバーで2035年の世界はどうなっているか、その中で当社はどうか、各事業本部と議論を重ねました。これを経営陣で検討し、当社が2035年に目指す姿を定め、meat togetherと称しました。そして、この目指す姿から、「ホップ、ステップ、ジャンプ」の「ジャンプ」に当たる長期経営戦略2035を策定し、それを直近3カ年の計画に落とし込んだものが「中期経営計画2026」です。

meat togetherに込めた想い

当社グループが生業とする事業は「食」、とくにたんぱく質という人間が生きていく上で必要不可欠な栄養素を扱うため、長期的にみても引き続き必要とされる事業です。一方で、成熟市場である国内においては、現状の事業領域だけでは長期的な成長が見込みにくいため、新規事業や成長カテゴリでの事業領域・規模の拡大が不可欠です。また、人口が増え経済成長も見込まれる海外市場での事業拡大は、当社グループの成長にとって欠かせない領域となります。

こうした事業環境を踏まえ、2035年の当社のありたい姿をmeat togetherと表現しました。従来のmeatの領域に縛られることなく、現在の商品や事業の枠に留まらずに取り組む領域を広げていくこと、および日本だけでなく海外も含め、より大きな市場を狙い、世界中のお客様に商品を提供し、感動と笑顔をお届けすることを目指していきたい、という当社の変革や挑戦に向けた想いを込めています。色々なことに挑戦するからこそ、次の成長の芽やビジネスの芽が出てきます。従来のやり方や考え方を漫然と踏襲するのではなく、思い切って一歩踏み出すこと、挑戦することを大事にしていきたいと考えています。

当社は本年6月に、ビジネスカジュアルを導入しました。T.P.Oを踏まえ、それぞれのワークスタイルや仕事環境に応じた快適で働きやすい服装を自ら選択し着用するよう呼びかけしています。最初は従業員の中にも戸惑いがあったと思いますが、今では大分浸透してきました。私も今では外出やお客様との会議がない日はリラックスした格好で業務をしています。小さいことですが、これも過去からの変化を恐れず一歩踏み出すことの一例だと思っています。服装を変えたから突然新しい発想や事業が生まれるということではないですが、

宮下 功

代表取締役社長



トップメッセージ



“ 成長投資の種まきを開始し、
基礎収益力の底上げを着実に
実行します ”

こうしたところからも従来の慣習を刷新し、新しいことに挑戦する風土を醸成していきたいと考えています。

「基礎収益力の底上げ」と「成長投資」の両輪

当社には、今までに築き上げてきた確固たる収益基盤があり、人口が減少しても食肉需要が中長期的に堅調であることを前提とすれば、引き続き岩盤収益たろうと認識しています。この収益力があるからこそ、次に何をするか議論ができます。この基礎収益力をさらに磨き上げ、稼いだキャッシュでバリューチェーン上の制約条件を改善し、付加価値の高い領域に積極的に展開していくことで成長を実現します。

長期的に日本という成熟市場で勝ち抜くためには、高い収益性とコスト競争力を備え、他社に負けない、相対優位なポジショニングを堅持しなければなりません。そのために、加工食品事業と食肉事業ともに一部老朽化している生産拠点の建て替えと再編を進め、生産性の改善を狙います。また、当社における事業規模は未だ小さいですが、将来の事業の柱として、冷凍食品やプラントベースフードなどの代替たんぱくについても成長させていきたい分野です。とくに冷凍食品は、いかに当社らしい商品を開発できるか、差別化を図っていくかが成功の鍵であると認識しています。当社には食肉への深い知見と肉のおいしさを引き出す技術に加え、世界中に張り巡らされた調達網があります。こうした当社ならではの強みを活かしながら、簡便性や健康志向といったお客様のニーズに合った商品を投入していきます。

海外や成長事業への投資も同時に進めます。まずはニュージーランドのANZCO FOODSでは、国内の生産拠点と同じ考え方で、工場の省人化や効率化を進めることで収益力を高めるとともに、M&Aも視野に入れた工場群の再編を検討していきます。また、米国の調理加工品は、人口の増加と経済

成長に伴い有望な市場であるとみています。この市場を開拓するため、当社から現地に営業人員を派遣しています。販売先様とともに、消費者に手に取っていただける商品を丹念につくり上げていく、日本型の商品開発スタイルを持ち込み、味だけでなく、食感、香り、見た目すべてにおいてこだわった商品を米国市場に投入することで差別化が図れると考えています。また、事業投資先であるIndiana Packers Corporation（以下、IPC）が既に有する販売網を活用することができる点も当社にとってのアドバンテージです。将来的には、IPC工場内での生産ライン敷設だけではなく、新たなM&Aも含め、米国における調理加工品事業を拡大していくことも検討しており、子会社のANZCO FOODSでの海外事業経営の学びや経験を活かすことができると考えています。

本中計3年間ににおいては、前述の成長投資の種まきを開始するとともに、オーガニックグロースで基礎収益力をさらに高めていくことに注力し、最終年の2026年度に、経常利益300億円超の達成を目指します。基礎収益力の底上げに向けた打ち手は地味かもしれませんが、これを着実に実行し、より骨太な企業にしていくことが長期的に大事であると考えています。

持続的な企業価値の創造に向けて

当社グループは、単に利益拡大のみを追求するのではなく、持続的な企業価値創造の源泉である経営基盤の強化にも取り組んでいきます。

あらゆる産業において、人手不足が顕在化しつつある中で、その対応策としてDXや設備投資など、さまざまな取り組みが各企業で行われています。当社としても地道に対応を行っていますが、企業として最も有効な取り組みは、従業員一人ひとりの業務の効率化と生産性改善です。仕事のやり方や内容を見直すことで、同じ業務量をより短時間でやり遂げることや、さ

らに収益性の高い仕事や創造性の高い仕事に人的リソースを振り向けることが可能となります。こうした一人ひとりの取り組みが、会社全体で積み重なれば、人手不足の大きな対応策となります。従業員に対する教育や研修など、人への投資は不可欠であり、会社としても積極的にサポートしていきます。同時に、人手不足を補うツールとしては、DXを大いに活用していきたいと考えています。まずは全社コミットメントとしてDXの公的認定を取得することで当社でのDX推進の原動力となればと考えています。DXといっても何か壮大なことをやらなければならないのではなく、まずは簡単に実行でき、効果が大きいものから着手し一つひとつ成功事例を積み上げていくことで、将来的には業務の効率化に留まらず、ビジネスプロセスの革新を通じた販売機会の創出による売上の向上も狙います。

サステナビリティに関しては、前中計期間中にサステナビリティ委員会や専門部署を立ち上げて取り組みを本格化してきました。当社は、「フェアスピリットと変革への挑戦を大切にし、従業員とともに持続的に成長する食品リーディングカンパニー」をビジョンとして掲げていますが、ここでいうフェアスピリットとは、コンプライアンスや安全第一という狭義の意味で自社にて遵守すべき基本概念につながるだけではなく、環境への配慮や人権尊重など、より広義な意味で当社が取り組まなくてはならないサステナビリティ課題への対応にも通じるものと考えています。環境への負荷や人権などを無視して利益を上げることは許されるものではありませんし、フェアではない。温室効果ガスの排出削減も一例ですが、社会的に求められる削減水準に鑑み、当社グループで排出する温室効果ガスを2030年度までに2016年度比で半減させる目標を掲げ、取り組みを進めています。サステナビリティの取り組みは短期的に効果が発現しにくいものも多いですが、時間をかけながら、誠実に着実に推進していきます。

PBR1倍割れを受けて

前中計期間中は、コスト上昇への対応が後追いになったこともあり、目標とした利益に届かず、PBR1倍割れが続いたことについて真摯に受けとめています。本中計においては、基礎収益力の底上げに加え、ROICを指標とした事業管理、最適な財務レバレッジを取り入れ、収益性を高めていきます。また、当社がとくに課題として感じている、PER（持続的成長期待）をどう高めていくかについては、今回発表した長期戦略に基づき成長投資を着実に実行することによる利益拡大、および経営基盤の強化により成長期待を醸成していきたいと考えています。

従業員の成長が当社発展の要

私は、従業員の成長が会社の成長に直結すると考えており、全従業員が、自発的な貢献意欲や成長意欲で、主体的に仕事に取り組める環境を目指したいと考えています。その結果として、当社の従業員エンゲージメントスコアが高まってくると認識しています。

当社には、多様な専門人材がおり、この一人ひとりが心をひとつにして同じ目標に向かっていくことができれば、大きな力を発揮すると確信しています。労働人口が減少し、人材の流動性が高まっている中、従来とは違うやり方で、従業員がモチベーション高く仕事できるような環境を整備するとともに、組織長である管理職層への支援も行うなど、色々な切り口でアプローチすることで、しっかりと実のある取り組みにしていきます。従業員一人ひとりが目標を持っていきいきと働いている、そんな職場にしていきたいと思っています。

また、この業界は営業や製造の現場で重い荷物を運ぶことも多く、従来女性が活躍しにくいところもあり、当社の女性管理職比率は高くないと認識していますので、同比率の向上にも取り組みます。ただ、管理職にしたらずれでおしまいではなく、管理職になってから個々をどう育て会社貢献したいと思ってもらえるかが会社の成長にとっては不可欠です。さまざまな女性従業員と直接対話する機会を設け、今までのキャリア、今後のキャリアや仕事に対する想いなどについて話を聞き、会社として何ができるか考える上でのヒントとしています。未だ女性にとってのロールモデルが少ない当社においては、女性管理職を見守り、育てていくことが必要だと考えています。

こうした取り組みに対する会社としての決意を込めて、2024年度から、当社従業員のエンゲージメントスコアの改善、および女性管理職比率の向上を役員報酬に組み入れました。

ステークホルダーの皆様へ

当社グループにとって、今後3年でやるべき課題は明確になっています。過去2回の中計で達成できなかった定量目標を達成できるかどうか、当社グループとしての実行力が問われていると認識し、覚悟を持って臨みます。変革と挑戦を恐れず、新しい伊藤ハム米久グループにご期待いただけるよう尽力し、株主の皆様へも継続的に還元してまいりますので、今後も引き続き応援のほどよろしくお願い申し上げます。