

加工事業本部

「低収益からの脱却」をテーマに
商品開発力の強化、
コスト構造の改革に取り組み、
今後の成長基盤を構築します。



取締役常務執行役員
加工事業本部長

井川伸久

前中計の振り返り

加工事業は、前中計（新中期経営計画パート5）の3カ年において、「販売数量拡大」と「コスト競争力強化」を主要なテーマとして「競争優位性の再構築」に注力してきましたが、さまざまなコストアップ要因が重なり、厳しい状況が継続しました。

2018年3月期について、ハム・ソーセージでは、コンシューマ商品は「シャウエッセン®」「豊潤®あらびきウインナー」が堅調に推移したものの、ロースハム、ベーコンが伸び悩み、売上は前期並みとなりました。業務用商品は、大手外食チェーンに定番商品が導入されましたが、海外商品の売上減などから前期を下回り、ハム・ソーセージ全体の売上は微減となりました。

デリのコンシューマ商品は、価格競争が厳しい中、主力商品の「中華名菜®」は下期より回復しましたが「石窯工房®」が伸び悩み、前期を下回りました。業務用商品は、CVSチェーンや大手外食チェーンに新商品を積極的に導入したことにより前期を上回り、デリ商品全体の売上は前期を上回りました。

利益については、販売部門の構造改革によるコスト改善などが寄与しましたが、人手不足を背景とした製造部門における人件費や、物流費の高騰を吸収するに至らず、減益となりました。その結果、加工事業本部の売上高は3,555億円、営業利益は59億円と増収減益となりました。

持続的な成長に向けて (リスクと機会)

労働人口の減少に伴う人件費の高騰をはじめ、原材料価格の高騰、消費者ニーズの多様化、健康志向や食品の安全安心への意識の高まり、自由貿易の流れの中で今後の増加が見込まれる輸入品への対応など、急速な社会変化

が進んでいます。当社グループでは、これらの変化を成長の機会としていくために、お客様視点に立ったヒット商品の開発、設備投資による生産の効率化を進め、収益の伴う売上拡大につなげていきます。

中期経営計画2020の取り組み

中期経営計画2020では、「低収益からの脱却」をテーマに、収益性重視へシフトチェンジを図るべく、ヒット商品の開発・育成に向けた商品開発力の強化、コスト構造の改革を推進します。意思決定スピードの向上を図るため、今期より組織のフラット化を図るとともに、新商品の企画から販促までを一元的に推進するマーケティング部門を新設しました。また、コスト構造の変革に向けた設備投資に加え、ハム・ソーセージとデリ商品の製造部門の融合を図ることで、人材・技術の交流、原料・資材の集中購買によるコスト低減も推進していきます。

製造・販売・物流・管理部門が全体最適を考えたコスト削減を徹底



●収益性重視へのシフト

当社グループの加工事業は、これまで「数量・シェア」主体で取り組みを進めてきましたが、今後は「収益性」を重視した意思決定を行っていきます。製造・販売のチームワーク強化によって需給のコントロールを高度化することで、工場ラインの稼働率向上と平準化生産につなげていきます。また、生産性の高い基幹工場への大型商品の集約や、収益性の低いカテゴリー・ライン・商品の見直しといった施策も実施していきます。

●品質No.1経営をベースにした商品開発力の強化

加工事業は、「シャウエッセン」などのヒット商品を開発してきたと同時に、ワンクック商品やチルドピザなど新たなカテゴリーを創出することで、事業を大きく成長させてきました。品質No.1経営をベースにした商品開発力の回復は持続的な成長への生命線であることから、意思決定のスピードアップ、情報収集・ニーズ把握力の強化、マーケットインの発想による新カテゴリー・新商品

の「種づくり」、開発マインドを醸成する仕組みづくりなど、組織改革と意識改革を両輪で進めていきます。

●コスト構造の変革

これまでの改善効果は、製造・販売がそれぞれの立場で個別に成果を上げてきた部分が大きく、今後は効果的により大きな成果につなげるため、製造・販売が一体となった仕入れ方法や商品構成の見直しなどが不可欠です。製造部門の生産性向上では、デリ商品の基幹工場を中心に設備投資を行い高生産性ライン導入による集中生産体制を構築する計画です。

●積極的な投資により持続的な成長を実現

中期経営計画2020の3年間においては、成長投資約500億円を含め、約680億円の設備投資を実施する計画です。デリ商品では、事業拡大、合理化投資等215億円、ハム・ソーセージ部門では老朽化工場建て替えなどによる生産性向上に100億円、物流部門では収益性向上に向けた新拠点整備に108億円を予定しています。

中期経営計画2020は事業基盤整備に向けた投資フェーズと位置づけており、2022年3月期からの中計期間において営業利益率5%を目指していきます。

現場起点のマーケティングでヒット商品を生み出す!

