

## 経営企画本部長メッセージ

グループ横断視点で  
3つの戦略を融合し、  
持続的な企業価値向上を  
目指す

代表取締役副社長 副社長執行役員 経営企画本部長

井川 伸久



## グループ横断視点で全体最適を追求

経営企画本部ではビジョンや中期経営計画の策定、事業ポートフォリオの最適化、DX・技術戦略の推進など、ニッポンハムグループ全体に関わる戦略・施策の企画と推進を担っています。経営企画においては、常にグループ全体を俯瞰する横断的な視点で課題を把握し、「全体最適を追求していく」という意識を持つことが重要となります。

2021年度からスタートした「中期経営計画2023」でも明示していますが、現在の当社グループは「事業戦略」と「サステナビリティ戦略」「DX戦略」の3つを融合させ、ビジネスモデルを変革していくことにより、企業価値の最大化を目指しています。事業主体の遠心力とガバナンス主体の求心力のバランスをとりつつ、企業に求められる「社会性」と「経済性」をいかに両立させ持続的な企業価値の向上につなげていくか——そのことを徹底的に考え抜き、有効な施策を実行していくことが、本部長としての自分の使命であると認識しています。

## サステナビリティ意識を現場へ浸透

「サステナビリティ戦略」と「事業戦略」の融合では、各事業の成長戦略にサステナビリティ観点を取り入れると同時に、サステナビリティに対する意識を各現場の末端まで浸透させることも重要だと考えています。たとえば2022年2月、当社は「シャウエッセンの断髪式」というCMキャンペーンを全国展開しました。これは環境負荷の低いパッケージへの変更を広く社会に訴求したのですが、消費者だけでなく現場の意識変革にもつながったはずです。こうした取り組みを今後も数多く展開し、サステナビリティ推進に対する社内のモチベーションを高めていきます。

また当社は独立型の事業本部制をとっているため、全体視点で見たときには業務の重複等によるエネルギーロスが各所に散見されます。一例を挙げれば、食肉事業本部のトラックと加工事業本部のトラックが、同じ場所・同じ時間帯に納品を行っているケースがあり、これを統合できればCO<sub>2</sub>削減とコスト削減の両方につながります。全社横断的な視点によってそうした課題をピックアップし、現場の改善活動を支援していきたいと考えています。

## 真に生産性向上につながるDX推進を

「事業戦略」と「DX戦略」の融合では、デジタル技術の活用によって必要な業務をいかに効率化し、企業価値向上につなげるかが基本テーマです。その最も大規模な取り組みが2020年から進めている全社基幹システム改革プロジェクト「Connect」です。これは、各事業部門が個別で運用してきた基幹システムを統合し、全社共通のICT基盤構築を目指すものです。統合基幹システム構築作業は計画通り順調に進んでいますが、真に重要なのはそれが事業の収益向上に貢献するかどうかです。そこでシステム構築と並行して、それにより現場の業務がどれだけ効率化し、各事業の生産性・収益性がどの程度高まるのかをシミュレートするための準備を進めています。

デジタル技術の活用による改革は、もちろん基幹システムにとどまりません。たとえば中央研究所で現在開発を進めているスマート養豚システム「PIG LABO(ピッグラボ)」は、養豚業において非常に手間のかかる発情・妊娠・出産の管理を監視カメラとAIを活用して大幅に軽減するシステムです。一般農家の協力を得て実証試験を行っていましたが、実装化に向けて目途がついてきました。営業でも新商品開発や原料の消費の削減に寄与するデジタルマーケティング・システムの導入プロジェクトが進んでいます。そうした現場レベルのDXを確認しながら、全社視点でのDXもスピード感をもって進めていきたいと考えています。

## 持続可能な地球環境の実現を目指して

2020年度に改定した「5つのマテリアリティ」についても全社横断視点で各事業本部の活動を支援していきます。「たんぱく質の安定調達・供給」や「食の多様化と健康への対応」などについては、基本的に各事業本部が主体となって、新商品の開発も含め中長期視点での取り組みを進めています。われわれとしては将来の動物性たんぱく質の不足を補う、加工食品の開発など、事業部単独ではできない部分を中央研究所とともにフォローしていきます。

特に経営企画本部が中心的役割を果たすべきは「持続可能な地球環境への貢献」です。当社グループは「化石燃料由来のCO<sub>2</sub>を2030年度までに46%以上削減(2013年度比・国内)」を目標に掲げており、先述の「シャウエッセン断

髪」のような取り組みを全社に広げるとともに、事業活動における環境負荷の低減にも努めていきます。

たとえば畜産業も担う食品企業として、温室効果ガスの一つである「家畜由来のメタン」を抑制するための研究を大学等の研究機関と共同で進めています。また生産拠点や設備の建設・設置・保守を担うエンジニアリング部を、今年4月から当本部傘下のサステナビリティ部に統合。今後は単なる増築や設備更新ではなく、太陽光パネルの設置、廃油を熱として再利用する廃油ボイラーの開発など、環境に配慮した施設・設備など積極的な整備に努めていく方針です。

## 北海道プロジェクト推進による地域貢献

マテリアリティ「食やスポーツを通じた地域・社会との共創共栄」も、当本部が中心になって全社を牽引していくべきテーマと考えています。これに関しては新たな取り組みとして2022年4月、北海道内(札幌)に「北海道プロジェクト推進室」を新設しました。

当社のスポーツ関連事業では札幌を本拠地とする「北海道日本ハムファイターズ」がよく知られていますが、実は事業部門でも関連会社を中心に、グループ拠点の約20%が北海道内に存在します。しかしながら、これまで北海道には日本ハム本体の拠点がなく、道民の皆様からは当社グループの「顔」が見えづらい状況でした。今後は北海道プロジェクト推進室が中心となって、お世話になってきた北海道民の方々や地元の各企業にニッポンハムグループとしての姿勢をしっかりと示していきます。来年オープンする「北海道ボールパークFビレッジ」を契機に、北海道での新たな事業機会の探索を進めると同時に、海外でも人気の高い「北海道」という地域ブランドのグローバル発信にも貢献していきたいと考えています。

