

## セグメント情報

# Processed Foods Business Division 加工事業本部



## 筋肉質な製造収益構造の確立および マーケティング視点での事業拡大

取締役 常務執行役員 加工事業本部長

前田 文男

### リスク

- 食の安全性の懸念の高まり
- ライフスタイルの変化による食ニーズの多様化
- 少子高齢化による市場の縮小
- 労働人口の減少による人件費・労務費の上昇
- 世界的な需給バランスの変化による原料高騰
- 人権
- 気候変動による調達リスク

### 機会

- 健康志向に応える商品の需要拡大
- ライフスタイルの変化による簡便・時短ニーズの増加
- 代替肉需要の高まりによる市場の拡大
- ヴィーガンなどの多様な食文化の普及による新たな市場開拓
- 環境配慮型商品の需要拡大
- 買い置き・災害対策で常温商品の需要拡大
- 生産性の向上

### 対応策

- 食物アレルギー対応商品の拡大
- 電子レンジ調理商品の開発・販売
- 若年層向け・単身者向け商品の開発
- 代替肉の開発
- パッケージの省資源化
- 原料調達先の多様化
- 新たな常温商品の開発
- 製造ラインの省人化・機械化の推進

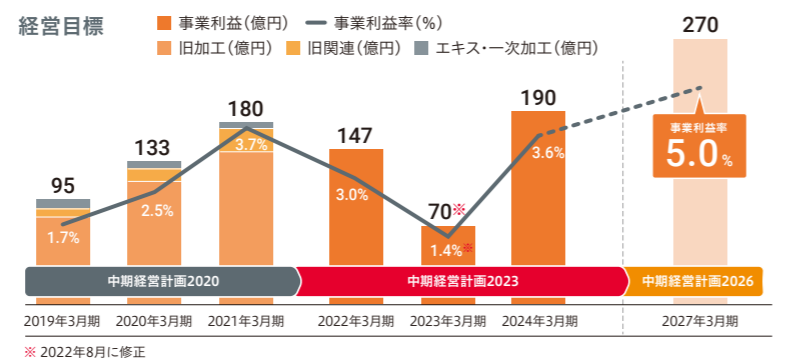
### 中期経営計画2023の戦略サマリー

## お客様視点での商品開発の強化と、収益性のさらなる向上へ

1. 既存領域の強化と新規領域への挑戦

2. 製造工場における生産性の向上

3. 社会課題の解決と収益性の向上



## 2021年度の振り返り

### お客様視点での商品開発の強化と、収益性のさらなる向上へ

「中期経営計画2023」のもと、2021年度は「全体最適での筋肉質な製造収益構造の確立」と「マーケティング視点での事業拡大」に注力しました。

「全体最適での筋肉質な製造収益構造の確立」については、全社視点での製造体制の構築やラインの省人化・平準化を推進しました。なかでも主力ブランドである「シャウエッセン®」などを高生産性ラインに集約したことで、計画通りの効果を出すことができました。さらに燃料転換も実施するなど、利益率の向上に取り組みました。

「マーケティング視点での事業拡大」については、プロダクトアウトからマーケットインへ発想の転換を進めるべく、消費者起点のマーケティングプロセスの構築に取り組みました。開発甲子園も、その一例であり、今までにない商品開発が進んでいます。

コンシューマ向けでは、「シャウエッセン®」「石窯工房®」「中華名菜®」などの主力ブランドに加え、重点育成ブランドである「極み焼®ハンバーグ」「NatuMeat(ナチュミート)」などの拡大と定着に注力、また新チャネルの開拓に注力しました。

業務用向けでは、コスト競争力強化と付加価値の追求を進めるべく、重点商品の利益率改善や利益率の高い商品の集中販売を徹底し、収益率の向上に努めました。また、当社の強みを活かした「ファイバーミート」などの独自商品を新たに開発したほか、新規領域への挑戦として常温商品だけでなくエキス調味料、植物性たんぱく、高齢者食の開発も行いました。

前期からの課題であった「ヒット商品の創出」に向けては、常温商品の新ブランドとして「ほぐせるお肉」「あじわいレンジ」を発売しましたが、いずれも売上計画は未達となりました。消費者調査を実施して課題を抽出、改善を図ったうえで再度、拡販に取り組んでいきます。

事業活動を通じたマテリアリティへの取り組みも着実に進展しました。「食の多様化と健康への対応」については、食物アレルギー対応商品の拡充を図りました。「持続可能な地球環境への貢献」については、環境配慮型商品への置換を進めたほか、工場でのCO<sub>2</sub>排出量や水使用量、廃棄物排出量の削減、リサイクル率の向上を計画に沿って推進し、順調に成果を上げています。

### 2021年度の成果と今後の対策

#### 成果

- 価格改定の実施
- 「シャウエッセン®」、高生産性ラインに集約
- 加工事業本部内のシナジー効果による売上拡大
- 新領域に向けた商品開発
- 環境に配慮した包材使用量を削減したパッケージに変更(「シャウエッセン®」)
- 気候変動対応(廃油ボイラー、太陽光パネル)
- 食育活動領域の拡大

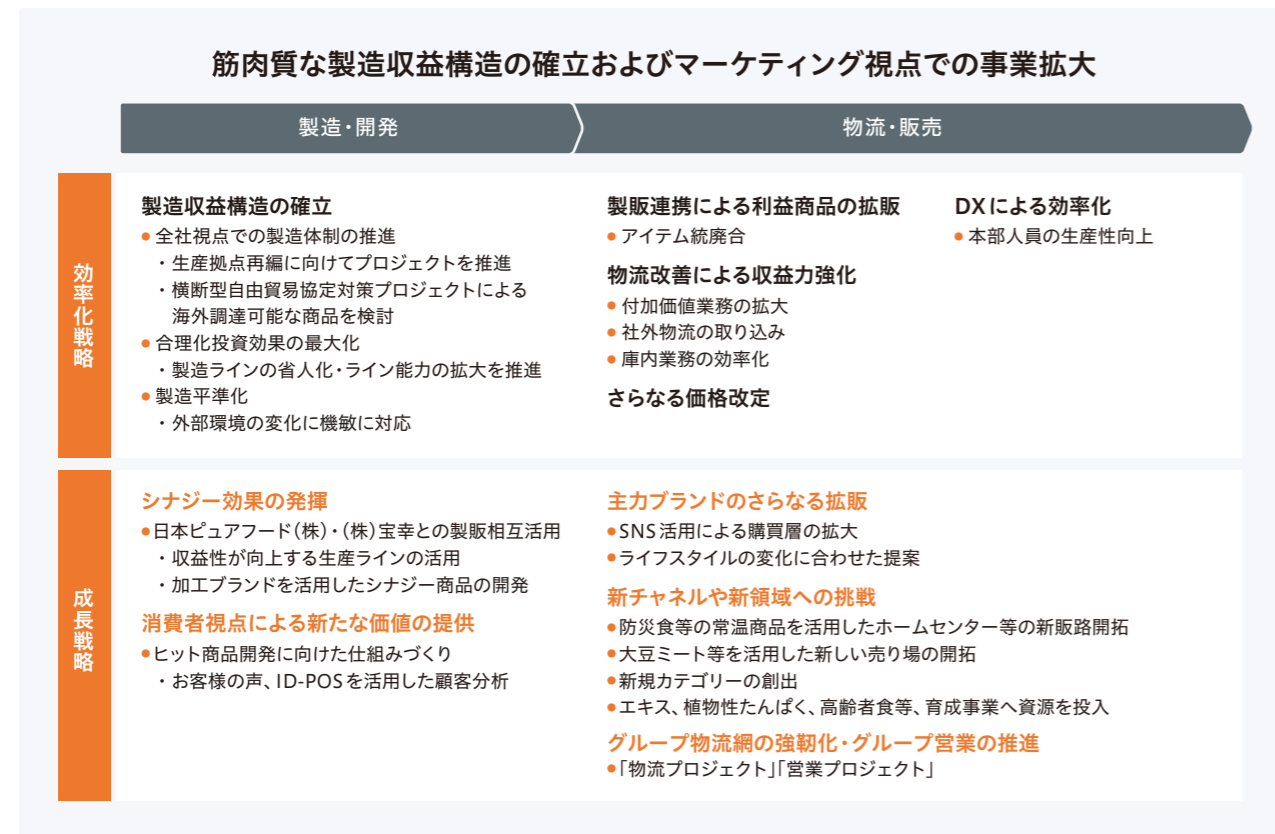
#### 今後の対策

- 急激な円安や世界的な調達競争による原材料やエネルギーコスト上昇への効果的施策
- 価格改定後の販売数量回復
- デリ商品の生産性向上および経費率低減
- さらなるシナジー効果発現
- 既存領域での重点ブランド商品の拡大
- 新領域の育成
- さらなる包材削減
- 持続可能な地球環境への対応

## セグメント情報 / 加工事業本部

## 今後の方針、計画

## 事業価値向上に向けた加工事業本部の取り組み

「時代を画する食文化の創造」に向け  
たんぱく質を通じた安全・安心な食を追求

2022年度も引き続き、「全体最適での筋肉質な製造収益構造の確立」と「マーケティング視点での事業拡大」に注力していきます。

## 筋肉質な製造収益構造の確立

生産拠点の最適化プロジェクトをはじめ、統合した日本ハム北海道ファクトリー(株)・(株)ジャパス・(株)函館カーン・レイモンの収益計画の達成、商品ポートフォリオの最適化など、全社視点での製造体制を一層推進していきます。アイテム削減は、将来に向け営業収益の回復・工場の生産性向上・物流業務の平準化につながるため、大胆に進めていく計画です。現在進めているDXも含め、来期以降も改善効果が発現できるよう、しっかりと取り組んでいきます。

また、計画的な投資による製造ラインの省人化やライン

能力の拡大、製造平準化にも引き続き取り組み、収益性の向上を実現していきます。

## マーケティング視点での事業拡大

## 一ヒット商品開発に向けた仕組みの構築

消費者起点でのマーケティングプロセスの実現によるヒット商品の開発が最重要課題です。そのために工場と本部の役割の見直しや、短期間でのブラッシュアップサイクルの導入、エリアごとのマーケティンググループの設置など、テスト販売体制の強化を図ります。なお、マーケティンググループはエリアの情報収集や成功事例の横展開、テスト販売の実施と検証などを行うものとしています。

さらに、お客様の声と購買行動管理システムとの連携により、顧客の変化や新規顧客獲得のための調査・分析を実施し、おいしさ、便利さのさらなる追求とエコへの対応拡大などにつなげていきます。また、お客様の声を活用して大手

コンビニエンスストアやチェーン店などの得意先が抱える課題解決につながる商品開発を提案するなど、当社グループの価値向上にも取り組みます。

コンシューマ向けでは、主力ブランドの集中販売で収益性の向上を図りつつ、価格改定でコスト上昇への対応を進め、安定供給体制を構築、維持していきます。新たに開発した包装資材重量を28%削減した「エコ・シャウ」の定着、チルドピザシリーズや「みんなの食卓®」の拡充にも取り組んでいきます。また、SNS活用による若年層の顧客獲得や、ライフスタイルの変化に合わせた商品・体験の提案を行う新しい売り場づくりにも挑戦していきます。

業務用向けでは、ハイブリッドミート、一次加工品チルド流通、ジュールエキスなど、新開発した技術を活かした新商品の開発に取り組んでいきます。

## 一技術力と強みの結集による新領域への挑戦

「新領域への挑戦」と位置付けている常温商品とエキス調味料は、製販連携体制の強化と各社が強みを持つチャネルを相互活用して販路拡大を目指していきます。また、常温商品は防災食などを活用したホームセンターをはじめとする新販路の開拓を、エキス調味料は外食・コンビニエンスストアに向けた課題解決商品として定番化を目指していきます。育成事業への資源投入も行う予定です。植物性たんぱく

は積極的な開発を進めるほか、優位な素材原料の開発と海外展開の強化を図り、高齢者食は外部の研究機関とも連携し、顧客ニーズを深掘りしていきます。バリューチェーンの相互活用によるシナジー効果の発現や、原料・生産・販売の強みを活かした商品開発にも取り組み、収益の最大化を目指していきます。

加工事業本部としては、ROICや利益率に課題があると認識しています。また、外部環境に目を向けると、急激な円安による為替リスクや世界的な畜産物の市況変動等で調達リスクは高まっています。それらの課題解決に向けて、新カテゴリー創出や主力ブランドの新たな育成のほか、ラインの合理化等で収益性の向上に努めます。また、事業部をまたいで、全社最適視点での拠点統廃合を進めて効率性を向上させていきます。

## 事業を通じたマテリアリティへの取り組み

「食の多様化と健康への対応」については、食物アレルギー対応に継続して取り組み、既存の素材型商品からニーズの高いメニュー型商品の拡充を図るほか、グルテンフリーの米粉スイーツの海外輸出も展開します。さらに新規事業推進部の新しいプラットフォームへのアシストも行っています。「持続可能な地球環境への貢献」については、環境配慮型商品への置換を加速化させるほか、工場などでのCO<sub>2</sub>排出量削減も進めていきます。

## Segment Focus | 事業フォーカス

## 開発甲子園の開催

既存概念にとらわれない発想力による新たな価値創造、将来を担う次世代担当者の商品開発力強化、未来に向かってチャレンジする風土づくりなどを目的に、2018年より開発甲子園を実施しています。優れた提案は新商品として発売され、これまでに商品化された代表商品は「NatuMeat(ナチュミート)」シリーズです。

2022年度は7月に開催。各エリアの予選を勝ち抜いた若手開発者24人から、「健康と地球環境に配慮したスナック」「手軽にたんぱく質が取れる朝食食材」「簡単お弁当食材」などの商品が提案されました。

## Segment Focus | 事業フォーカス

## 2027年3月期事業利益率5%に向け最適ポートフォリオを追求

前期からの課題解決に継続して取り組むだけでなく、外部環境の急激な変化により、原材料やエネルギーコスト上昇への対応など、新たなチャレンジが求められています。2022年は2回の価格改定を実施するという、過去にはない取り組みをしました。グループ全体でさらなるシナジーの発現による収益性の向上を図りつつ、多様な「たんぱく質」を通してお客様へ新たな価値を提供できるよう努めていきます。

トップラインは、この数年間業務用の改革を推し進めたことや、マリンフーズ(株)の株式譲渡などもあり、拡大できませんでした。今後は、既存商品のみならず、新規ブランドの開発も進め、効率性を高めるだけでなく、事業の拡大も進めていきます。