

## セグメント情報

# Fresh Meats Business Division 食肉事業本部



## 共創ネットワークを構築し、 シェア 25%の達成を目指す

代表取締役副社長 副社長執行役員 食肉事業本部長

木藤 哲大

### リスク

- 後継者不足による畜産農家の減少
- 疾病の蔓延による調達競争の激化
- 飼料原料の穀物価格高騰
- 設備の老朽化・品質対応による製造コストアップ
- 畜産業の環境負荷低減への要請の高まり

### 機会

- 自由貿易協定の進展により中長期的には輸入食肉に追い風
- 食の安全性への意識増大に応えるブランド食肉の需要拡大
- シニア世代の食肉消費の増加
- 人手不足などにより簡便・時短ニーズの増加
- 時代に即したアニマルウェルフェアへの要請の高まり

### 対応策

- スマート養豚などIT化・機械化の推進
- ブランド食肉の拡販
- 産地パックの導入
- 賞味期限の延長
- 糞尿の活用
- バイオマス発電
- 母豚のフリーストール化推進

### 中期経営計画2023の戦略サマリー

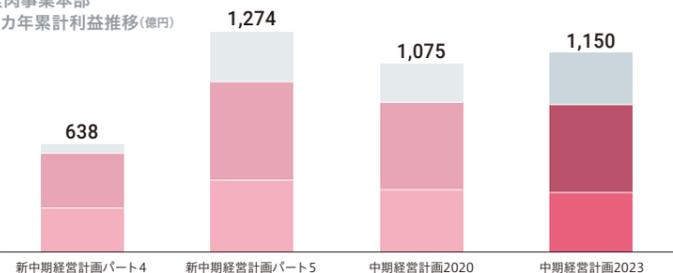
## 2030年度シェア25%を目指し、調達力と販売力を強化

### 1. 調達力の強化

### 2. 販売力の強化

#### 経営目標

食肉事業本部  
3カ年累計利益推移(億円)



## 2021年度の振り返り

### 食肉のリーディングカンパニーとして 持続可能なバリューチェーン構築を推進

「Vision2030」実現に向けて、「調達力の強化」と「販売力の強化」の2つのテーマに取り組んでいます。

2021年度の輸入原料の価格は、世界人口増、気候変動、飼料価格の高騰、ウクライナ情勢などにより、過去10年間で最高水準となりました。2022年度も高止まりで推移すると想定しています。このほかにも、新型コロナウイルス感染症による海外パッカーの減産や根強い節約志向・内食需要の高まりなど、外部環境の変化が激しい1年となりました。

「調達力の強化」については、自社生産と社外調達の両輪で強化を進めています。自社生産については、自社処理工場の生産性が改善し、コスト抑制につながりました。社外調達については、当社グループの幅広い調達ネットワークや物流網を駆使して、社外からの調達を強化したほか、新規の調達国、新規パッカーの開拓を行い、輸入食肉の調達の拡大にも努めました。輸入食肉は今後競争が激化することが想定されますので、より一層の強化が必要と考えています。

「販売力の強化」については、輸入調達環境は不安定でしたが国産食肉の提案を強化したことで販売量が維持できました。ブランド比率も向上しましたが、注力チャネルである量販・生協・外食の攻略については課題が残りました。

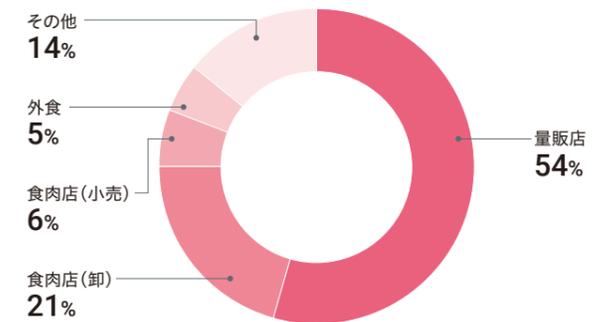
結果として、売上高は対前期比4.1%増の6,833億円、事

業利益は対前期比13.7%減の356億円となりました。当社グループのシェアは20%前後で推移しました。

また、マテリアリティに関する取り組みとして、「アニマルウェルフェアポリシー・ガイドライン」を制定し、2030年度までにフリーストール化100%を目指し、取り組みを進めていきます。「持続可能な地球環境への貢献」「従業員の成長と多様性の尊重」についても着実に取り組んでいます。

なお、設備投資については、「中期経営計画2023」で781億円を計画しており、2021年度はおもに養豚事業と養鶏事業に対して232億円を投資しました。養豚事業は価値向上のため、養鶏事業は価値向上に加え、事業拡大も含めた投資が中心となっています。

### フード4社販売構成比(2022年3月期)



### 2021年度の成果と今後の対策

#### 成果

- 自社処理工場の生産性改善によるコスト抑制
- 社外からの国産鶏肉・国産豚肉の調達強化
- 新規調達国、新規パッカーの開拓による輸入食肉調達網の拡大
- 食肉ブランド比率の向上

#### 今後の対策

- 飼料価格高騰に対する生産コストの低減
- 輸入食肉の不安定な現地生産や混乱する海運の中での調達力の維持強化
- 注力チャネルの攻略

## セグメント情報 / 食肉事業本部

## 今後の方針、計画

## 事業価値向上に向けた食肉事業本部の取り組み

食肉のリーディングカンパニーとして  
たんぱく質の安定調達・供給を強化

2022年度は、厳しい外部環境の変化に対応するために、バリューチェーン全体の連携を強化し、事業本部全体で利益最大化を図ることが重要と考えています。そのため、「調達力の強化」と「販売力の強化」に加え、「共創ネットワークの構築」に注力します。

2030年度シェア25%に向け、独自のパーティカル・インテグレーション・システムをベースに持続可能な食肉のビジネスモデルの構築を目指しています。その第一ステップとして、グループ内の協働・共創を図ります。特に外部環境の変化の影響が大きい「輸入食肉の取り扱い数量の拡大」と「注力チャネルの攻略」については、生産処理・荷受・販売のそれぞれの部門の連携を強化し、対応していきます。

第二ステップとしては、他社との協働・共創を主軸とし、

食肉のリーディングカンパニーとして当社グループのプレゼンスを強固にしていきたいと考えています。

## 調達力の強化

調達力の強化として、前期から引き続き、国内食肉においては処理工場の生産性向上や社外調達の強化、輸入食肉においては新規調達国・新規パッカーの開拓を進めます。加えて、国内事業の連携を強化すべく、組織改編も行っています。これまでバリューチェーンの機能別としていた組織を、畜種別(国産牛・豚/国産鶏)へと変更することで、在庫保有の最適化や物流コストの低減などに取り組み、収益性やコスト競争力の向上を図ります。

また、畜種別に顧客ニーズなどの情報収集が可能になるため、お取引先に対する知識・提案力の向上が期待でき、販売力の強化にもつながると考えています。

共創ネットワークの構築に向けては、社外調達先との共創による取り扱い商品のバリエーション拡充を図るほか、飼料・機械メーカー、物流会社などの他業種との連携も進めていきます。

## 販売力の強化

販売力の強化として、荷受と販売部門の連携を強化します。畜種別に注力チャネル戦略を立案することで、販売数量を確保します。あわせて付加価値商品であるブランド食肉やニーズ対応商品の開発・拡販を進め、収益性の向上につなげます。

ブランド食肉の開発・拡販については、2022年度に20周年を迎えた国産鶏肉「桜姫®」のキャラクターをリニューアルし、重点的に販促を強化します。また、国産豚肉「麦小町®」についてもリブランディングによって、ブランド価値を向上させていきます。輸入食肉についても、重点ブランドを絞り、さらなるブランド力強化を図ります。これらの施策にあたっては、当社の中央研究所による食肉成分分析データなども効果的に活用することで、競合他社との差別化を進めていきます。

ニーズ対応商品の開発については、コンシューマ向け加工品の開発や新規格のパッケージ・包材開発を継続するほか、輸入品についても高騰が続く市場環境にあわせて、お取

引先にとって最適なスペック・産地の商品を企画・提案していきます。

また、販売部門であるフード会社の収益性向上も重要なテーマです。まずは、量販・生協チャネルの専門組織の設置やマーケティング部門の整備、外食チャネルを担うグループ会社の地方都市部の進出検討などを行う予定です。また、持続的な成長を可能とする事業モデル・体制の再構築に向けて、新たなフード営業モデルの検討と拠点構想を策定する「New Food プロジェクト」を開始しています。

食肉事業本部は、現在もROIが一定水準にあると考えています。今後も農場・工場の生産性の向上に向けた投資や、ブランド食肉比率を高めることで、効率性と収益性の向上に努めます。また、全社最適視点での拠点再編を進めます。

## 事業を通じたマテリアリティへの取り組み

「たんぱく質の安定調達・供給」に向けて、引き続きアニマルウェルフェアへの取り組みを進めます。「持続可能な地球環境への貢献」については、CO<sub>2</sub>排出削減に向けて、太陽光発電の導入や燃料転換などに取り組みます。これらの取り組みを通して、持続可能な畜産業の実現を目指します。「従業員の成長と多様性の尊重」については、グループ各社の人事制度の改革や教育体系・研修を充実化し、従業員エンゲージメントの向上を図ります。



## Segment Focus | 事業フォーカス

## 共創ネットワークを構築し、シェア 25%の達成を目指す

「Vision2030」で掲げたシェア25%の達成に向けて、持続可能なバリューチェーンの構築を推進します。そのために、組織改編に加えて、販売部門の収益性の向上に向けた次世代のフード営業モデルや拠点構想「New Food プロジェクト」も策定していきます。また、環境負荷の低減や再生産可能な社会の実現など、畜産業が抱える課題解決へ取り組むことで、畜産業全体の持続可能性にも貢献していきます。

消費者の皆様へ食の楽しさや健康などの価値をお届けする「真の食肉のリーディングカンパニー」となるべく、これまで培ってきた強みであるパーティカル・インテグレーション・システムを発展させ、共創ネットワークの構築に挑戦します。