

セグメント情報

Processed Foods Business Division 加工事業本部



マーケティングによるブランドの回復と 生産コストの追求で、 事業全体の収益最大化を図る

常務執行役員 加工事業本部長
松本 之博

2022年度の振り返りと課題認識

2022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売上拡大」を掲げ、事業発展に邁進しましたが、原材料・資材・エネルギーコストなどの高騰に加え、為替影響も大きく、想定を上回る外部環境の変化のすべてをカバーすることはできませんでした。

ハム・ソーセージおよびデリ商品事業においては、昨年度に二度にわたる価格改定を実施したものの、主力ブランドの販売低迷につながり、商品構成の変化により、業績悪化につながりました。

乳製品・水産事業においては、主力の業務用チーズ商品の原材料高騰を受けた価格改定が進み外食チャンネルを中心に売上高が伸長した一方で、売上数量が減少し苦戦しました。また、コンシューマ商品の主力ブランドである「バニ

ラヨーグルト」は価格改定により販売数量は減少しましたが、乳製品全体では前年並みの事業利益となりました。

エキス・一次加工事業は、未加熱加工品の中食チャンネル向け販売が減少しましたが、外出自粛の緩和に伴いラーメン店を中心とした外食チャンネル向けスープなどが好調に推移しました。

また、ヒット商品開発に向けた仕組みの構築も進めてきましたが、激変する外部環境下では、過去のビジネスモデルの延長ではなく、やり方を変える必要を感じています。最大の課題は、「従来のやり方を変えなければ」という危機意識の欠如だと認識しています。

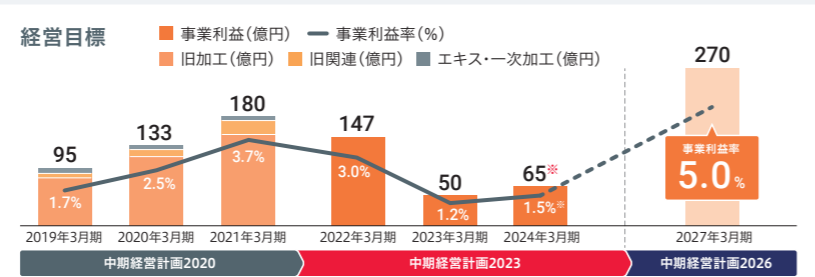
今後も起こりうる外部環境の変化に対して、迅速・的確に対応できる新しい事業組織に変革していきます。

リスク	機会	対応策
<ul style="list-style-type: none"> 少子高齢化による市場の縮小 世界的な需給バランスの変化による原料高騰 気候変動による調達リスク 急激な為替変動（円安） 労働人口の減少による人件費・労務費の上昇 食の安全性の懸念の高まり 	<ul style="list-style-type: none"> ライフスタイルの変化による食の多様化 グローバル人口の拡大 健康志向に応える商品の需要拡大 買い置き・災害対策で常温商品の需要拡大 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 環境配慮型商品の需要拡大 代替肉需要の高まりによる市場の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 各ターゲットの食シーンに合わせた開発 コスト競争力の追求 最適品種構成の追求 最適生産体制の構築 原料調達先の多様化 輸出等海外展開 代替肉の開発 食物アレルギー対応商品の拡大 包装資材の省資源化

中期経営計画2023の戦略サマリー

製販で構造改革を進め、バリューチェーン全体で収益力向上へ

1. 収益性の高いカテゴリーへの集中
2. 製造工場における生産性の向上
3. マーケティング力の強化



2022年度の成果と今後の対策

成果と課題	<ul style="list-style-type: none"> 価格改定の追加実施 外食チャンネル向け業務用商品の売上拡大 包材使用量を削減した商品の拡大 気候変動対応（燃料転換、廃油ボイラー、太陽光パネル） 食育活動領域の拡大 価格改定に伴う販売量減 ヒット商品開発の仕組み構築 低収益商品の伸長 フレキシブルな生産体制
今後の対策	<ul style="list-style-type: none"> 急激な外部環境変化に対する効果的施策 価格改定後の販売数量回復 3大ブランド（「シャウエッセン®」、「中華名菜®」、チルドピザ群）の完全復活 事業の柱となる新カテゴリーの創出 生産コストの追求 投資基準の厳格化とリターン追求 OEMの活用促進 省エネ施策の追加案を検討・実施



最大ブランドに資源を集中、マーケティング統括部が鍵に

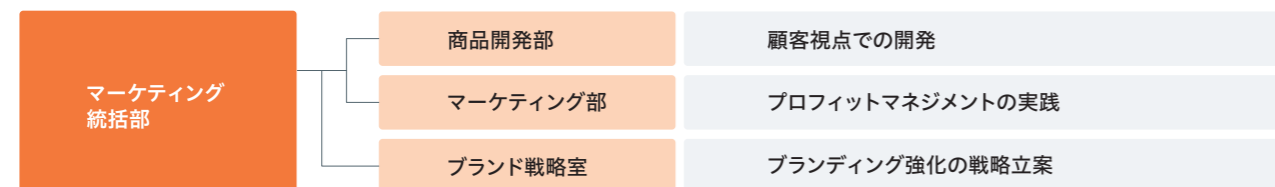
2023年度における最優先事項は主力商品の売上回復です。特に「シャウエッセン®」、「中華名菜®」、チルドピザ群のコンシューマブランドの回復が急務です。

収益性が高いこれらのコンシューマブランドの回復が、加工事業そのものの回復に直結します。

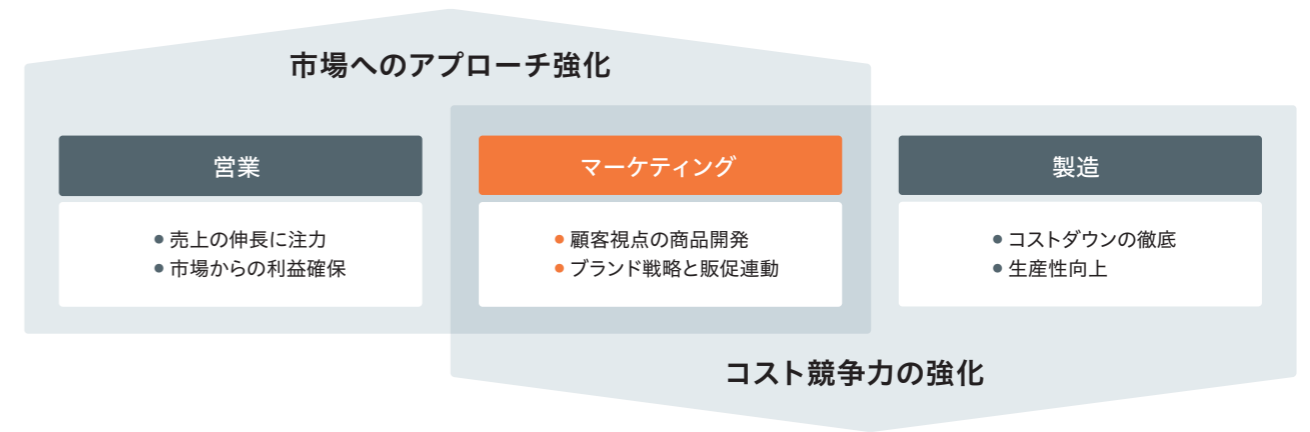
昨年度の価格改定を通じ、売上数量が一旦落ちましたが、単価の改善は進んでおり、改めて攻めの販売活動を徹底していきます。

そのために今期マーケティング統括部を新設し、新しい手法でブランディング戦略を展開するとともに、従来は生産部署にあった商品開発機能を移設し、マーケット視点での商品開発を進めていきます。

また、マーケティング統括部は、通常の販促活動だけでなく、いつでもどのような商品を販売すれば収益向上につながるかをマネジメントし、バリューチェーン全体での収益管理も担います。このような形で組織構造を大きく変え、加工事業全体で製販一体となった事業活動を推進していきます。



新設されたマーケティング統括部の役割



コスト競争力を高める最適生産体制の追求

生産コストの徹底的な追及も重要なテーマです。これまで各工場での独立採算意識が強く、それぞれが自工場の稼働率アップに取り組んできました。その結果、生産数量が落ち込んでも非効率なライン稼働につながるケースも見受けられました。現在、全体最適視点での集約が進んでおり、生産性の高い工場での生産集約をさらに進めていきます。また、製販の連携強化により生産の平準化につなげていきます。こうした効率的生産の推進とともに、工場における省エネ

活動や環境投資を追求することで、近年高騰するエネルギー費用の節約も積極的に進めています。設備投資については、加工事業全体での優先順位を明確にし、収益性の高い投資を徹底していきます。投資資本を抑制しながら、リターンが期待できる投資に集中し、ROICの向上に努めていきます。以上のように、開発と営業と生産が一体となって同じ目標に向かって取り組んでいきます。厳しい環境下でも社会・環境への配慮を事業の中心に据え、ブランド価値・企業価値向上につなげていきます。

サステナブルな成長のための重要課題

重点施策	2030年度目標	状況
植物由来のたんぱく質商品の拡充	植物由来のたんぱく質商品 社外売上100億円	<ul style="list-style-type: none"> 業務用領域で拡充 トライアルマーケティングの促進
化石燃料由来のCO ₂ 排出量の削減	46%以上削減(2013年比)	<ul style="list-style-type: none"> 太陽光パネルの設置 省エネ施策の推進
用水使用量の削減	用水使用量5%削減(2019年比)	<ul style="list-style-type: none"> 工業用水使用方法見直し 水解凍見直し
廃棄物リサイクル率の向上	92%以上	<ul style="list-style-type: none"> 廃棄物最終処分量削減の推進