

TOP MESSAGE

Introduction

005



社長メッセージ

挑戦・共創

たんぱく質の価値を共に創る企業へ
「変革」と「挑戦」で企業成長に突き進む

代表取締役社長 井川 伸久



課題解決に取り組み、 各セグメントの事業は回復

2023年度の業績総括について

2023年3月期に大幅な事業利益の減少となったさまざまな要因に正面から向き合い、改善活動を徹底した結果、2024年3月期は、各セグメント利益が回復し、グループ全体の事業利益は256億円から、449億円まで回復しました。

私は、特に事業利益の向上を最重要課題として現場にも指示を出しており、不採算商品の生産・販売をやめるなど商品ポートフォリオの変革も実施しました。

継続的な企業成長に向けて、私たちが提供すべき価値

しかし、継続的な企業成長のために改善すべき課題は積み残っています。新たに策定した「中期経営計画2026」では、「たんぱく質の価値

を共に創る企業へ」をテーマに、課題を直視しながら変革を進め、企業成長と株主価値の向上を実現していきます。

日本ハムという会社は、加工食品メーカーであると同時に、畜産という一次産業を支えています。通常のモノを仕入れて加工し、付加価値を付けて販売していく会社とは異なる要素を持っている会社です。

加工事業では、ほかの食品会社と同じように新しい食の価値を提案していくと同時に、食肉事業では、日本への食肉の安定供給や、たんぱく質の摂取を推進する働きかけを行わなければなりません。

私たちには、牛豚鶏といったたんぱく質を国内の消費者に安定供給していくという重要な役割があります。これに加えて、ただ食肉を供給するだけでなく、保有する加工技術を活かすことも視野に入れながら、お肉をどうやったらおいしく簡単に食べていただけるかという提案が今後ますます必要になってきます。

例えば、現代のスーパーマーケットの鮮魚売り場を見ると、刺身や干物、珍味などの加工品が売り場を席巻しています。これは現代の家庭では、魚をおろすことも切ることさえも少なくなっていることを物

	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2024年3月期 期初計画	期初計画差
売上高(億円)	11,744	12,598	13,034	12,600	434
事業利益(億円)	458※1	256	449	380	69
事業利益率(%)	3.9	2.2	3.5	3.0	0.5
親会社の所有者に 帰属する当期利益(億円)	480※2	166	281	230	51
ROE(%)	10.5	3.4	5.5	4.6	0.9
ROIC(%)	5.0	2.4	4.1	3.5	0.6

※1 マリンフーズ株式会社および同社の子会社などに関連する水産事業遡及後の数値

※2 BPU(Breeders & Packers Uruguay S.A)に関連する牛肉事業遡及前の数値

語っており、今後も手間をかけない食というスタイルが加速していくのではないかと考えています。

“ プロダクト・アウトという発想を捨て去り マーケット・イン思考へ、そして さらに進んだ「カスタマー・イン」へ ”

こうした社会の変化やニーズに応えるべく、調理がしやすくおいしい加工を施したお肉を提供していく必要があると思っています。私たちのように食肉と加工食品の両方を持っている会社はそう多くはありません。ですから、私たちならではの総合的な技術やノウハウを駆使して、新しい価値を加えた食肉を供給していくことが、たんぱく質の価値の提供であり、私たちの存在価値の一つではないかと考えています。

顧客視点から「変革」する意識を醸成

新しいたんぱく質の価値を創出できても、それを素早く安定的に提供できなければ意味がありません。私たちは、日本全国に100以上の物流拠点と2,000台以上の自社トラックを保有しており、素早く安定的に商品をお届けできる物流・販売網を構築している強みがあります。

しかし、これまでは加工事業、食肉事業各々が縦割りでビジネスを展開しており、この強みを活かしていませんでした。そこで今後は、お客様が求めるであろう手間のかからない食肉加工品などを加工事業の拠点で製造し、それを食肉事業が新たに扱う構造に変革していきます。これによって、商品、物流、販売がクロスオーバーして、強みを活かしたビジネスモデル創出や提案が可能になっていくと考えています。

私が求めているのは、「ものを売る」ことが目的ではなく、将来の消費者に満足いただくために、今これをすべきだという思考になること。つまり、発想をメーカー視点から顧客視点に変革していくことが大きな目的です。

もちろん、従来の精肉販売がなくなるとは考えていません。たんぱく質の安定供給という点からも継続的に注力していきます。一方で、私たちはマーケティングという強みを持っている会社なので、時代ごとに消費者ニーズをキャッチする機能があります。直近の収益獲得はもちろん重要ですが、マーケット・インの意識をもっと強化し、中長期的な視点から消費者が求める商品を開発、提供していくことが競争に勝ち、企業成長していくための重要なファクターだと考えています。

私は、こうした意識を浸透させるために製造や現場を巡り、リーダーたちへ中長期的な顧客視点のマインド醸成に向けたコミュニケーション強化に注力していきます。

「中期経営計画2026」を遂行し、新たなステージへ

今期は、持続的な成長を実現する企業体に変革するため、「構造改革」「成長戦略」「風土改革」を三位一体で推進する「中期経営計画2026」を策定しました。

2025年3月期から2027年3月期までの3カ年で、過去最高の事業利益額である540億円を上回り、610億円まで拡大する計画です。

この事業利益610億円という目標は、1年間、事業本部長たちと議論を積み重ね、実現可能性と経営陣の覚悟を押し量りながら導き出した数字です。そして最終年度の目標610億円に対して、現状のギャップを算出し、構造改革で100億円、成長戦略で60億円の利益獲得数字を設定しました。

また、月次、四半期ごとに施策・目標の進捗を確認するモニタリング

社長メッセージ

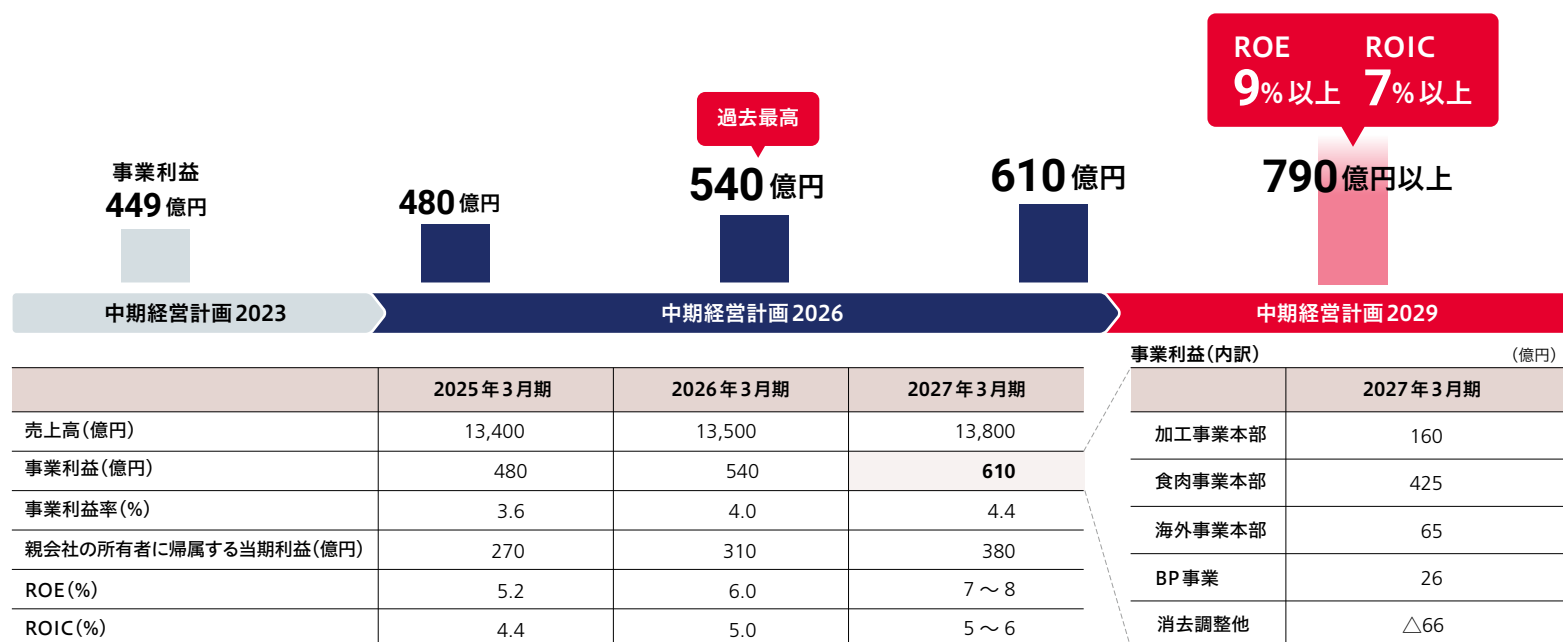
体制も構築し、経営スピードを加速させ、中長期の目標達成に向けた具体的な事業スキームが確立しました。

「構造改革」では、商品ミックス改善、最適生産体制の構築、低収益事業の見直しを実施。「成長戦略」では、ブランド強化、グローバル強化、事業横断強化、R&D強化の4つの柱に加え、北海道ボールパークFビレッジへの来場者に関するすべての主要施策にKPIを設定し、それらを事業本部にブレイクダウンして推進していく計画となっています。(詳細□□P.033)

経営陣から「挑戦する風土」への変革に着手

私が考える風土改革とは、単に働きやすい職場づくりが目的ではなく、誰もが挑戦可能で、自立型の働き甲斐のある会社にしていくことです。

これまでの当社グループでは2002年の牛肉偽装事件以降、コンプライアンスの強化を徹底し、厳しい自社ルールも設定し厳守していました。こうした風土の中で、挑戦して何かを変えていこう、という意識が希薄になっていったと認識しています。



“「変えてもええで」というメッセージを発信し 私自身が現場の挑戦を後押しする”

そこで、社内の規範となるべき経営陣から挑戦への意識改革を着手することにしました。日本ハムとグループ会社も含め、役員から部室長までの経営陣すべてに挑戦項目を明示させ、私が評価を行うとともに、360度評価を実施しながら、意識レベルの向上に取り組んでいます。こうした上層部の意識と行動を変えていかないと現場の挑戦は実現できません。

当社グループの利益は約8割をグループ会社が構成しており、グループ会社の働き甲斐や風土の変革は、全体の利益に大きく貢献します。今後は、経営陣の挑戦をモニタリングしながら、グループ会社の役員から、全社役員になる道も作っていきます。こうした挑戦への意識を持った経営陣を拡大していくことは、風土改革に加え、サクセッションプランの一環としても機能していくと考えています。

また、現場への「挑戦する企業風土」に関する浸透活動としては、グループ会社へ私が直接訪問し、1年間に40拠点で浸透ミーティングを実施しました。その他、イントラネットでの情報発信や啓発ポスター「変えてもええで」をグループ全社で展開し、内部で自己啓発を行っています。

人的資本の拡充でも変革と挑戦を

既存の従業員の意識改革や育成と同時に、人財採用においても変革が必要であると考えています。一次産業を営んでいる企業特性上、畜産や農業分野の人財は欠かせません。これまでは、畜産・農業系の人財を区分せずに採用を進めていましたが、人財が競合他社に流れる

ケースが少なくありませんでした。5年後、10年後の会社の事業と人員構成を考えると、畜産・農業分野の人財は特に強化すべきと考え、個別にアプローチするなどの取り組みをやるべきと認識しています。

また、これまでは事業部門に傾注した企業運営であったため、管理部門では、多様な能力・ノウハウを獲得するための部門ローテーションは多くはありませんでした。長年同じ部門に在籍することで専門性は高まるのですが、変化や挑戦する機会が少ないという課題を感じていました。この課題については、ただ部門を移るだけで解決するものではないので、外部からチャレンジ意識の高いキャリア人財を管理職として採用する活動を行っており、この1年間で5名のキャリア人財を採用しています。こうした人流を活性化させながら、将来を見据えた人的資本の拡充を推進していきます。

たんぱく質で価値を創る「共創」を推進

共創の基本的な考え方は、私たちのビジョンである「たんぱく質を、もっと自由に。」と、「中期経営計画2026」のテーマ「たんぱく質の価値を共に創る企業へ」に共感いただき、実現していける相手先との共創です。私たちと考え方を共有できる相手先と、新たな価値創造に向けた共創を推進していきます。

例えば、たんぱく質を安定供給する使命を果たすために、互いにメリットが生じる相手先と連携を進めていきます。また、私たちは生命の恵みをいただいている会社ですが、畜産由来の副産物を十分に活用できていないという課題を感じています。これらを医療分野などで活用できないか、といったR&D領域での共創なども検討しています。そのほかには、海外へ日本で培った加工技術を広めていくための共創や、球団や北海道ボールパークFビレッジにおける共創など、さまざまな可能性に挑戦していきます。

“ 共創プロジェクトの始動を皮切りに、 今後さらに経営スピードを上げていく ”

2024年7月、共創プロジェクトの第一弾として、JA全農(全国農業協同組合連合会)との事業連携が始動。プロジェクトのおもな内容は、カーボンニュートラル農場の基準づくりや、畜産由来のメタンなどのエネルギー化、食肉処理施設の相互利用や自動化、ハム・ソーセージなどの生産連携、両者の物流網の共同活用などを予定しています。相互の経営資源やノウハウなどを最大限に活用し、国内畜産業の持続的発展を追求していきます。(詳細⇒P25)

私たちが配慮すべきサステナビリティ

畜産に関わる企業として、「家畜由来のGHG削減」や「アニマルウェルフェア」が特に重要な課題と認識しており、産学連携による共同研究や、畜産業界の方々とともに課題解決に取り組んでいます。

また加工事業では、食品包装・容器に使用しているプラスチックの削減もインパクトの大きな課題です。すでに主要ブランド商品の「シャウエッセン®」でのプラスチック削減は実施していますが、同じく主要ブランド商品である「中華名菜®」の容器に使用していたトレイをなくすという改良も実施しています。将来的には「ピザ」のトレイもなくすなども検討して、プラスチック使用量のさらなる削減に取り組んでいます。



今が企業の転換期。長期的視点から展望を描く

私は、企業とは人の集合体であると思っています。人が持つ想像力や創造力、感性などは、不可能と思われたことを可能にする原動力や持続力を生み出します。こうした力を発揮し、継続して挑戦できる人財と企業風土を私は創っていきたいと考えています。時代の流れや、なすべきときを察知し、素早く行動に移せるような感度を持った人財が数多くいる会社が、持続可能な成長を実現できる会社なのだと考えています。

中期経営計画の目標に掲げた事業利益は、もちろん達成していきます。その先の将来を見据えた場合、今が私たちの大きな転換期になります。長期的視点から、人財や企業風土を変革していくことは非常に重要であり、これを今推進することが企業の展望を描くために必要不可欠だと考えます。私は「中期経営計画2026」の達成と、将来に向けた企業の土壌づくりに覚悟を持って邁進していく所存です。

代表取締役社長 **井川 伸久**