



〒140-8529 東京都品川区東品川4-12-2
品川シーサイドウエストタワー
TEL:03-6386-1800
<https://www.primaham.co.jp/>



おいしさと感動で、
食文化と社会に貢献
プリマハムグループ統合報告書

2021

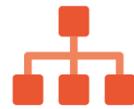
Who we are

1931年に「竹岸ハム商会」として誕生したプリマハムグループは、業界のパイオニアとして、ハム・ソーセージの製造はもとより、食肉事業、加工食品事業を展開し、日本の食肉文化の成長とともに歩んできました。さらに近年では、タイを中心としたアジア圏の海外事業にも乗り出しています。

創業

 1931年

グループ会社

33社 

連結売上高

4,336億円 

売上高比率(連結)

食肉 
32.2%

連結従業員数

国内 13,961名
海外 1,482名 

加工食品(ハム・ソーセージを含む)

67.7% 

その他

0.1% 

特許数(連結)

国内 59件
海外 9件 

国内業界シェア

ハム・ソーセージ部門
3位 ※2020年度SCIデータより 

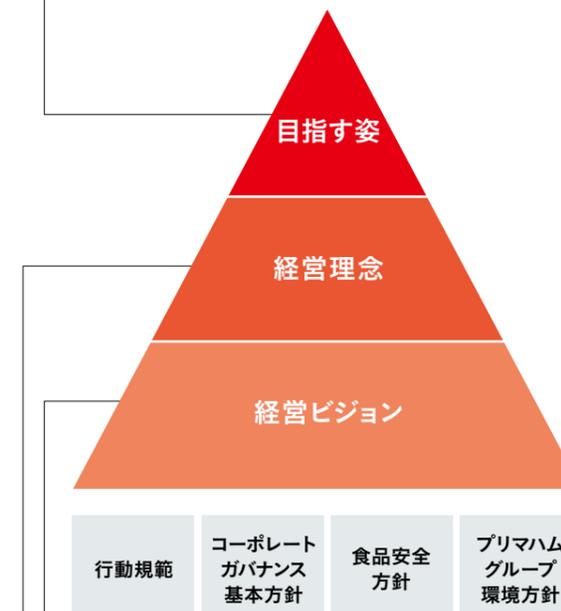
※ 2021年3月現在

理念体系

2021年4月1日、当社グループの“社会に対する使命”である「目指す姿」をわかりやすく、覚えやすい言葉に改定しました。

目指す姿

おいしさと感動で、
食文化と社会に貢献



経営理念

- 一、正直で基本に忠実
- 一、商品と品質はプリマの命
- 一、絶えざる革新でお客様に貢献

経営ビジョン

- 一人一人が創造力、提案力とスピーディーな行動力を発揮し
- 卓越した商品開発力と技術力を結集して、総合力でお客様に安全でおいしい食品と関連情報を提供し健康で豊かな食生活に貢献する。
- 果敢に自己変革して収益力のある総合食品企業に脱皮する。

目次

トップメッセージ	3
プロフィール	
私たちの「あゆみ」	9
私たちの「強み」	11
私たちの「戦略」	13
私たちの「価値創造モデル」	15
財務・非財務ハイライト	17
Chapter 1 プリマハムグループの成長戦略	19
強みを支えるプリマハムの「資本」	21
資本をいかした中長期の「成長シナリオ」	23
成長シナリオのための「投資計画」	25
財務担当役員インタビュー	27
私たちの事業活動	29
食肉事業	29
TOPIC	
最新農場が実現する高い生産性と持続可能性	33
加工食品事業	35
TOPIC	
大豆のお肉でつくった Try Veggieシリーズを開発・販売	39
Chapter 2 プリマハムグループの重要課題	41
サステナビリティマネジメント	43
健康で豊かな食生活を創造する	45
地球環境の保全に貢献する	47
サプライチェーン・マネジメントを強化する	49
働きがいのある職場環境をつくる	51
経営基盤を強化する	54
コーポレートガバナンス	55
ステークホルダーエンゲージメント	67
11年間の連結財務サマリー	69
会社情報・株式情報	71

編集方針

当社グループは、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに「プリマハムグループへの理解を深めていただくこと」「企業価値の向上に向けた中長期の戦略と実現プロセスを理解していただくこと」などを統合報告書作成の目的としています。今回は、プリマハムグループがどのような長期的なビジョンで何を実現しているかとしているのか、現在どのようなことに取り組んでいるのかを理解していただくため、大きく「成長戦略」と「重要課題(マテリアリティ)」という2つの章に分けて報告しています。今後も皆さまのご意見を反映しながら、統合報告書のさらなる進化を目指してまいります。また、同様の目的においてESGデータブック(P.74参照)を作成しています。あわせてご覧ください。

報告対象範囲など

対象期間：2020年4月1日～2021年3月31日(一部に対象期間外の内容を含みます)
対象組織：プリマハム(株)およびプリマハムグループ会社
統合報告書に関するお問い合わせ 代表:03-6386-1800

見直しに関する注意事項

本統合報告書に記載されているデータや将来予測は、本報告書の発行日現在において入手可能な情報に基づくもので、種々の要因により影響を受けることがありますので、実際の業績は予測から大きく異なる可能性があることをご承知おきください。また、当社は新しい情報、将来の出来事などに基づき、これらの将来予測を更新する義務を負うものではありません。



先行き不透明な時代のなかで 「目指す姿」を明確化し、 ぶれない経営を実践していきます。

現在も世界中で新型コロナウイルス感染症拡大が続いているなか、プリマハムグループはどのような方針で何に取り組み、どんな未来を描いているのか——プリマハム株式会社の代表取締役社長を務める千葉尚登が報告します。

代表取締役社長 社長執行役員

千葉尚登

事業環境の変化のなか、当社の使命を再考

2020年度は、世界中が新型コロナウイルスの感染拡大という未曾有の事態に陥り、私たちの事業活動も含め、日常生活にも大きな変化が訪れた一年でした。事業においては、内食市場が好調な一方で外食市場は厳しい状況が続き、また国内外のサプライチェーンも一時停滞を余儀なくされました。こうしたなか、私たちは従業員や取引先の皆さまの安全を第一に感染対策を徹底するとともに、食品メーカーの使命として安全・安心な商品の安定供給に努めてきました。

これら予期せぬ事態に対し、安定的に商品を供給できたこと、また、これまで前例主義が比較的多い企業文化だったもののテレワークやテレビ会議など新たな取り組みに対応せざるを得ない状況となり、従業員の変革意識が芽生えたことは、従業員とともに経営改革を進めてきた者として一定の自信となりました。一方で、少子高齢化や経済のグローバル化、気候変動問題など、この先も大きな環境変化が常態化していくと予想されます。10年20年とぶれることのない経営判断を実践していくためには、プリマハムグループの従業員一人ひとりが「何をを目指すのか」という価値観を共有しておく必要があります。

以前、従業員に対して業務を遂行するうえで、日々の行動、判断の拠りどころとなる言葉を尋ねてみたところ、経営理念は従業員に定着しつつある一方で、目指す姿の認識度・理解度はそれほど高くありませんでした。これは危ういのではないかと——多様な課題に日々直面し、短期のみならず中長期的な視点での適切な判断が求められるなか、目指す姿が浸透していない組織にベストな選択ができるとはとても思えません。

そこで、従業員の声を聴きながら新たな「目指す姿」を改定することとしました。改定にあたって私が要望したことは一つ、「何をを目指すのか、どのような存在意義を発揮するかをわかりやすく、自分たちの言葉として発信できるもの」。私一人で決めて一人100歩前進するよりも、100人の従業員が自分事として掲げた姿に1歩ずつ前進した方が「目指す姿」の実現は遥かに早まると考えたからです。

こうして2021年4月、当社は「おいしさと感動で、食文化と社会に貢献」という新たな使命、存在意義を社内外に発表しました。

アメリカの詩人カール・サンドバーグの言葉に「Nothing happens unless first a dream (夢がなければ、何も始まらない)」があります。「目指す姿」は決して夢ではありませんが、今回の改定を機に、グループ一丸となって持続的な成長を目指す決意を新たにしております。



目指す姿
P.2

売上・利益ともに前年度比プラスを達成

改めてコロナ禍での2020年度の事業環境と業績を振り返ります。

食品業界では、外食・行楽などの業務用需要が減少しましたが、家庭内調理などの内食需要は増加しました。また、健康志向などお客様のニーズの変化を反映した食品も多く発売されました。調達では、養豚にかかわる疾病問題や海外の新型コロナウイルス感染症拡大の影響によって原材料の安定供給に一部支障を来したことに加え、国産の豚肉・鶏肉の相場高が継続しました。

こうした事業環境のなか、食肉事業ではオリジナルブランド商品の販促に注力するとともに、取引先とオンライン商談などを積極的に展開し、在庫を適正に管理する利益重視の販売政策、収益管理を徹底していきました。また、食肉生産事業の収益面では国産豚肉相場が高値で推移したことや農場生産性が向上したことなどによって安定した利益を確保することができました。これらの結果、売上高、利益面ともに前期を上回りました。

加工食品事業では、主力ブランドである「香薫®あらびきポークウインナー」の認知度が一層高まり、世代を問わず幅広く支持されています。それに追随するようにベーコンやおつまみ需要としてのドライソーセージ、生ハムなどが順調に推移し、シェアを高めることができました。

また、外食向けなどの業務用商品については市場が回復し切らず苦戦しましたが、家庭用商品では「直火焼ハンバーグ」「サラダチキン」「絶品点心春巻」などが好調に推移しました。

さらに、工場では感染予防を徹底したなかで、コロナ禍による急激な需要拡大にも着実に対応し、欠品なく対応することができました。また、生産性向上のための改革・改善を継続実施し、人時生産性(1人1時間あたりの生産性)の向上やユーティリティコスト削減などを推進し、コスト競争力を着実に高めてきました。これらの結果、売上高、販売数量、利益面ともに前期を上回りました。

健康志向や強みのある事業に注力

当社グループは、2020年度の基本方針として、「コーポレートガバナンス強化とCSR推進による継続的な経営革新」「既存事業の領域拡大および収益基盤のさらなる強化」「成長市場に向けた事業創造とグローバル展開」の3つを掲げて企業価値向上を図ってきました。

「コーポレートガバナンス強化」については、すでに2019年6月に取締役の数を従来の9名から5名としており、うち社外取締役を2名として取締役や業務執行の役割を明確にして

食肉事業
P.29

加工食品事業
P.35



います。その結果、多様な意見や議論のもとで相互の牽制機能を発揮することができ、取締役会の実効性を向上できています。また、2021年6月に当社役員としては初めての女性の社外監査役を1名増やし、価値創造に不可欠な多様性を高めています。

「既存事業の領域拡大」「収益基盤の強化」もここ10年ほどは順調に進んでいます。ただし、需要に見合う生産力を維持・増大する必要がある一方で、各地の生産工場は老朽化が進んでいます。グローバルな競争環境が激化するなかで今後も成長し続けていくためには、一層の成長投資が必要と考えています。

食肉事業では生産体制の拡充に向けて2030年までに約400億円の投資をしていきます。宮城県に新設する新農場を中心に、養豚事業の生産力を高め、国内養豚のインテグレーションを強化し、相場の影響を受けず、品質・価格・量について安定した供給体制を構築していきます。

一方、加工食品事業では、食品ロスの解決に貢献する長鮮度化技術を用いた商品の開発を進めるとともに、「新製法・新素材を使った商品の検討」に取り組んできました。

その一つが、世界的に注目を集めている大豆ミート分野への進出です。「Try Veggie(トライベジ)」は2021年3月の発売以来、取引先に好評いただいています。大豆ミートは、世界的な人口増加による食糧危機の解消やさまざまな事情で食肉を食べることができない方へのたんぱく質摂取源となるなど、今後さらなる需要が期待される社会課題解決型の商品と自負しています。

また、商品供給体制をさらに強化するため、鹿児島県に新工場を立ち上げる予定です。新工場は2022年末完成を目指して130億円を投資し、これによって香薫®あらびきポークウインナーの生産能力を従来比2倍に引き上げるとともに、地元産の鶏肉を使った地産地消商品など付加価値を高めた商品を生産する予定です。

「成長市場に向けた事業創造とグローバル展開」に関しては、高まる健康志向ニーズに応えるため、コンビニエンスストアや外食チェーン向けに、高たんぱく低カロリーな水産物加工品の取り扱いを開始しました。これはまだ私個人の考えにすぎませんが、長期的な視点で見れば、当社グループは食肉だけでなく「総合プロテイン企業」へと飛躍していく

食肉事業TOPIC
P.33

加工食品事業TOPIC
P.39

トップメッセージ

ということも選択肢としてはあり得るものと考えています。肉、魚、植物由来…世界的な人口増が見込まれるなか、良質なたんぱく質を提供し続けることは、まさに世界の「食文化と社会に貢献」することになるからです。

また、スモールスタートではありますが、成長市場であるアジアでのビジネスチャンスをつかむべく、シンガポールのRudi's Fine Food Pte Ltdを子会社化します。今後は、日本をはじめ、当社の拠点があるタイなどの世界の国々から調達可能な肉製品を、同社を通じてシンガポールや周辺諸国向けに販売します。また、グループ内での共同調達や「生産性の改善」によるシナジーを発揮したいと考えています。このように成長ポテンシャルの高い東南アジア市場における戦略拠点として、日本市場依存型から現地自立型の海外事業創出に向け、着実に一歩ずつ海外事業を拡大していく計画です。

さらに、これら施策を下支えし、加速していくための経営基盤を構築するために、2019年度からDX(デジタル・トランスフォーメーション)を実現させるためのプロジェクト「PRIMA Next Project(PNP)」を展開しています。「社内システムの刷新」と「Business Process Re-engineering(BPR:業務や組織を根本的に見直して、再設計する)」「Change Management(改革の導入と定着に向けた意識改革)」の3つから成る業務改革を進めています。

2021年度の当社グループの基本方針は、コロナ禍でそれぞれが学んだことをいかしながら、「ESGへの取り組みと持続可能な経営基盤の強化」「既存事業の領域拡大および収益基盤のさらなる強化」「成長市場に向けた事業創造とグローバル展開」の3つの柱を中心に引き続き企業価値向上を目指してまいります。

持続的な成長を目指して「重要課題(マテリアリティ)」を特定

当社グループが長期的に事業を継続していくためには、顧客ニーズの変化や社会課題を踏まえた事業に注力していくことが必要です。こうした認識のもと、当社は2020年度にプリマハムグループの重要課題(マテリアリティ)を特定しました。また、各課題にかかわる取り組みを日々の事業を通じて実践していくために、アクションプランを策定しています。

今後、養豚事業に注力していくにあたっては、あらかじめリスクとチャンスを分析し、それに見合う手法や数字を管理していくことが必要です。また、現在建設を進めている宮城県の新農場並びに、既存の(有)肉質研究牧場では、フリーストールの採用・分娩ゲージ採用などのアニマルウェルフェアへの対応や、防疫・防音・防臭を目的とした最新設備、さらに病気予防などの取り組みも進めており、新しいスタイルの養豚をつくっていきたいと考えています。

PRIMA Next Project P.59

中期経営計画 P.13

重要課題 P.43

気候変動問題に対しては、「TCFDへの対応を重視していく」と社内方針発表会や社長メッセージで従業員の皆さんに伝えました。これはすでに多くのグローバル企業が開始している取り組みですが、当社内では必ずしも浸透しているとはいえません。会社として取り組んでいくのはもちろんですが、その状況下であえて従業員に向けてキーワードを発信することで、一人ひとりに関心を持ってもらい、自分の頭で考え、行動してもらうことを期待しています。

優秀な人材を次世代につなぎ、攻めのスピードを加速

経営の世界では、金を残すのは三流、事業を残すのは二流。一流は優秀な人材を残す、という格言があります。この言葉に私は深く共感しており、人材育成とあらゆる人材が能力を発揮できる、働きがいのある職場づくりこそ、経営者としての最も重要な責任と考えています。

そんな認識をもとに会社全体を眺めると、業績低迷期に10年ほど新規採用を縮小していたことで、30代前半から40代前半の従業員——職業人生において最も実力を発揮できる世代が極端に少ないことが明白です。この課題を克服するためには、中堅クラスの人材を積極的に育成し、活躍の場を広げていくことが重要です。そうした考えのもと、昨年秋にまずは中堅クラスを対象とした「社長塾」を開催しました。ここでは従業員の要請に応じて私の経験など、経営のさまざまなシチュエーションにどのような知識が必要で、どのような判断を下すべきかについて共有しました。今後は、若手にも対象を広げ、一人ひとりの仕事を振り返ってもらいながら自らの思いで「プリマハムを改革するためには何をすればいいか」を考えてもらう機会を提供したいと考えています。

昨年度は、前述したようにコロナ禍によって当初思い描いていた施策がやや保守的になったことは否めません。ワクチン接種が進んでいるとはいえ、少子高齢化や環境問題への対応など先行きが不透明な事業環境はまだ続きます。このような状況においても、当社は目指す姿である「おいしさと感動で、食文化と社会に貢献」というグループ共通の道標のもと、安全・安心でおいしく、お客様に愛される商品とサービスによって健康で豊かな食生活、日々の感動を提供し、ライフスタイルや環境に寄りそった食文化と、活気ある未来の社会に貢献してまいります。また、「攻めのスピード」を上げながら、失敗をおそれずより積極的な経営、果敢な決断を実践し、企業価値を着実に高めてまいります。

株主、投資家の方々をはじめ、ステークホルダーの皆さまの引き続きのご支援、ご協力をお願い申し上げます。

働きがいのある
職場環境をつくる

P.51



お客様に「おいしさと感動」をお届けする—— 創業以来、挑み続けてきたプリマハム

経営理念「商品と品質はプリマの命」の原点

もっと体力をつけたら、日本という国はさらに発展する——そう確信した創業者の竹岸政則は、地方ではなじみの薄いハム・ソーセージの製造・販売を開始。「食肉産業を合理化して、良質な食肉を適正価格で皆さんに食べていただくこと」に生涯をかけました。この精神が、今も“プリマハムのDNA”として受け継がれています。



食肉事業



1956 業界初の規格肉 (カット肉)を発売



国内では豚枝肉での流通が主流だった時代、業界で初めて部位ごとにカットした「規格肉」を発売。流通コストの低減だけでなく、食肉小売店の肉さばきの手間を省くという取引先の作業負担軽減のためでした。

1971 子会社を設立し 養豚事業をスタート



小規模な養豚農家が減少してきたことを受けて「プリマファーム(株)(現太平洋ブリーディング(株))」を設立し、養豚事業を開始。これが“**国産豚肉のインテグレーション**”の原点となりました。

強み 国産豚肉のインテグレーション > P.11

2000 オリジナルブランド 商品を発売



恵まれた自然環境、広大な農場で生産する当社独自の食肉商品として、「大平原健やかポーク」、「味わい葡萄牛」、「さつま香潤鶏」といった**オリジナルブランド商品**を発売。現在では「ハーブ三元豚」「恵味の黒豚」「オレガノビーフ」「米どり」など、こだわりを追求した食肉をお届けしています。

強み オリジナルブランドミート > P.11

2021 新規養豚農場の 建設を開始



養豚事業の拡大に取り組むなか、宮城県亶理郡の亶理町および山元町において広大な繁殖農場と肥育農場の建設を開始しました。

食肉事業TOPIC 最新農場が実現する高い生産性と持続可能性 > P.33

プリマハムの 挑戦

1950~ 豊かな暮らしへの
貢献

「売るもつくるも マークはひとつ」

日本の食肉産業界で初めて規格肉の販売を開始した当社は、流通経路を工夫するなど、製造だけでなく、販売も強化。このときの社内標語で選ばれたのが「売るもつくるもマークはひとつ。われらのプリマはわれらで売ろう」というものでした。

1970~ 世界レベルの
“食の安全”を追求

安全・安心の担保

品質管理で先行する海外企業との提携を基礎として、独自の品質管理体制を構築し、安全・安心かつ斬新なヒット商品を次々と開発。養豚事業にも着手し、国産豚肉のインテグレーションの礎を築きました。

1980~ 暮らしとともに
変わる商品

新たな 経営基盤の構築

コンビニエンスストア向け専用工場、加工食品、海外の生産拠点を設立し、事業領域を拡大。国内生産拠点では食品安全認証を取得し、さらなる経営基盤の構築を図りました。

2000~ 経営再建に
向けて

徹底した 管理体制の構築

厳しい経営環境のなか、当社は一部事業所の閉鎖などの重大な決断に迫られました。経営を再建するために、徹底したコスト管理体制を構築。この取り組みが今日にいたる躍進につながりました。

> P.27 コスト管理体制について

2020~ 次なる成長へ

目指す姿を 実現するために

多様化する消費者志向に対応するため、商品ラインアップの拡充を進めるとともに、養豚事業の拡大や生産工場の新築、さらには海外戦略、業務改革と将来の成長のための変革に取り組んでいます。

2021年
プリマハム(株)
創業90周年

加工食品事業



1974 業界で初めて商品に 「賞味期限」を表示

ハムやベーコンなどを加工製造しているオスカー・マイヤー社と提携し、革新的な包装技術で日本食肉産業界初のコンシューマパック商品を発売。さらに、業界で初めて商品に「賞味期限」を表示しました。



1986 コンビニエンスストア 専用工場を設立



コンビニエンスストア向け惣菜類を製造・販売する「プライムデリカ(株)」を設立。コンビニエンスストアの厳しい安全基準をクリアし、現在は全国12工場まで拡大。2018年には独自の野菜工場を竣工しました。

強み 独自の商品開発力 > P.12

2002 「香薫®あらびきポーク ウインナー」を発売

主力商品である「香薫®」の販売を開始。ウインナー、あらびきステーキといったシリーズ商品を生み出し、現在もお客様に愛されています。

> P.68 香薫®のご紹介



2016 生産工場の リニューアル



建設から50年以上経過した生産工場のリニューアルを推進。2016年と2019年の当社茨城工場のリニューアルをはじめ、今後は当社鹿児島工場のリニューアルを進めます。価値ある商品のお届けと環境負荷低減に向けて、**最新鋭の建屋・設備**を導入していきます。

強み 最新鋭工場とコスト競争力 > P.11

90年にわたる歴史のなかで培ってきた 独自の技術・ノウハウ

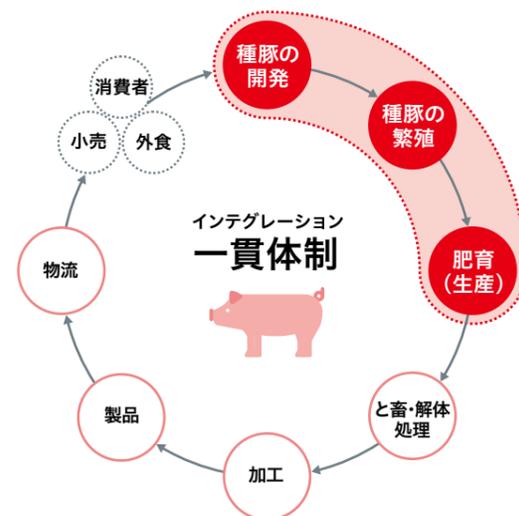
食肉事業



強み 国産豚肉のインテグレーション

種豚開発から生産、処理・加工、販売までの一貫体制で「安全・安心・おいしさ」を実現

当社グループは、お客様が求める「安全・安心・おいしさ」を実現するために種豚の開発・繁殖・肥育(生産)から、と畜・解体処理、加工、製品、物流、販売まで、一貫した“国産豚肉のインテグレーション”を構築しています。特に近年、同事業の上流工程である養豚事業に力を入れており、太平洋ブリーディング(株)を中心に54の農場で種豚の繁殖から肥育までを手掛けているほか、養豚先進国であるアメリカのSwine Genetics International, Ltdと提携し、同社から日本人の嗜好にあった豚精液の提供を受けています。また、2023年操業開始予定の宮城県の養豚農場(→P.33)では、最新鋭の設備を導入して科学的なデータに基づく高い生産性を実現する計画です。こうした一貫体制によって、安全・安心でおいしい豚肉をお客様へお届けします。



強み オリジナルブランドミート

日本人の嗜好にあうような オリジナルの食肉を共同開発

当社グループでは、調達先と連携してオリジナルブランドの食肉を提供しています。恵まれた自然環境のなかにある広大な牧場で育った牛・豚・鶏は、お客様からも喜ばれています。例えば、カナダ最大の養豚企業であるハイレイフ社と共同開発した「ハーブ三元豚」は、柔らかくてジューシーな豚肉です。日本人の嗜好にあうようランドレス、ラージホワイト、デュロックの3種を掛け合わせ、飼料にはハーブからとれる抽出物を添加しています。



加工食品事業

強み 最新鋭工場とコスト競争力

自動化や生産ラインの直線化などによって 生産ラインの効率化を実現

加工食品事業の中核拠点である茨城工場のウインナープラント(2016年6月竣工)とハム・ベーコンプラント(2019年4月竣工)は、箱詰め作業の自動化や製造ラインの直線化など生産ラインの効率化を実現するとともに、生産リードタイムも短縮し、両プラントあわせて月間4,500トン規模の生産能力を保有しています。さらに、鹿児島県に年間約1万トンの生産能力を持つ新工場を建設予定。香薫®あらびきポークウインナーの生産設備を増やすほか、地元産の鶏肉を使った地産地消商品を生産します。



グループ共通

強み 食の安全管理体制

フードチェーン全体で一貫した 管理体制を構築・運用

当社グループは、国際規格であるFSSC 22000、ISO 22000などを取り入れるとともに、商品開発から調達、生産、物流までのフードチェーン全体で一貫した管理体制を構築・運用しています。また、海外工場ではPRIMAHAM(THAILAND)CO.,LTD.、PRIMAHAM FOODS(THAILAND)CO.,LTD.がJAS規格製造工場認定を取得し、日本、タイ、シンガポール、香港向けに製造・販売しています。



プラザパビリオン・レストラン ©Disney

強み 協業による商品・サービスの提供力

多種多様な業種の企業・人と協業して お客様のニーズに柔軟に対応

伊藤忠グループと連携した調達をはじめ、取引先や調達先との共同開発、大学との共同研究、さらにはテーマパークへの協賛を通じたお客様への感動体験の提供など、当社グループは多種多様な業種の企業・人と協業し、柔軟にお客様のニーズに応じた商品・サービスを実現しています。

強み 国内外の調達網

現地のサプライヤーとの信頼関係によって良質な原料肉を調達

当社グループは、食肉、ハム・ソーセージ、加工食品などの原料肉を世界各地から調達しており、特に海外は伊藤忠グループの強みをいかして、豚肉はカナダ、アメリカ、デンマーク産、牛肉はアメリカ、オーストラリア産、鶏肉はブラジルとタイ産を中心に世界各国から輸入しています。また、近年は日本のお客様から国産原料肉へのニーズが高まっているため、日本全国から上質な原料肉を仕入れています。さらに、調達先と確固たる信頼関係を構築するため、輸入原料肉については輸入商社を通じて、現地のサプライヤーと十分にコミュニケーションをとり、当社が要求する品質を満たした原料肉を仕入れています。



強み 独自の商品開発力

常に市場動向やお客様のご要望を把握して さまざまな生活スタイルや嗜好の変化に対応

牛・豚・鶏などの精肉や加工肉のほか、ハム・ソーセージ、ハンバーグといった加工食品、惣菜、調理パン、デザートなど、幅広い商品を提供している当社グループは、常に市場動向やお客様のニーズを把握することで、さまざまな生活スタイルや嗜好の変化に応える高付加価値な商品を開発しています。



長期的な成長を見据えて 中期経営計画を策定

2020年3月期振り返り

- 「コーポレートガバナンス基本方針」を改定
 - 「PRIMA Next Project (PNP)」をスタート
 - 脱フロン対策として、当社茨城新工場、関東物流センターに温室効果ガス排出量の極めて少ない自然冷媒を採用
- 当社茨城新工場が竣工したことを受けて関東エリアでの商品供給力を強化
 - 超高圧処理技術 (HPP) や急速冷凍技術 (IQF) を導入
 - 養豚事業の拡大に向け、新農場の着工準備を進行
- 滝沢ハム(株)と業務提携をスタートするなど、商品ラインアップを拡充したことによって取引数増加
 - 伊藤忠食品(株)と新たなチャネルにおいて販売協力を推進
 - レシビ動画サービスの活用に向けた取り組みを開始

2021年3月期振り返り

- コロナ禍での感染予防・事業継続対応として事務業務を中心に在宅勤務を原則とし、モバイルパソコンやWeb会議システムを導入
- “働きがい改革推進プロジェクト”をスタート
- CO₂削減に向け設備更新などによるエネルギーの効率的利用を推進
- コロナ禍における巣ごもり需要を受けて、家庭用商品の販売を強化
- 大豆ミートを使用した「Try Veggie」シリーズを商品化
- HPPにより、ハム・ソーセージギフトの賞味期限を延長
- 人気アニメ「鬼滅の刃」のオリジナル商品を販売するなどキャラクター商品を充実
- 名古屋コーチンの仕入加工販売会社であるタッキーフーズ(株)を子会社化し、グループ経営強化
- 伊藤忠グループと連携し、食肉のオリジナルブランド展開を継続
- シンガポール食肉加工販売会社 (Rudi's Fine Food Pte Ltd) の企業買収に着手



プリマハムグループ中期経営計画 (2021~2023年度)

基本方針

営業力・開発力・商品力の強化により、売上と利益の規模と質を高め、ESGを重視した経営を推進し、「いつも、ずっと、お客様に愛され、支持される会社」になる。

- ESGへの取り組みと持続可能な経営基盤の強化
 - 品質保証体制の強化による安全・安心な商品の提供
 - 環境保全・法令順守・内部統制・情報開示の充実
 - 人材育成と働きがいの向上による変革意識の醸成
- 既存事業の領域拡大および収益基盤のさらなる強化
 - 事業基盤の強化
 - 成長領域への取り組み
 - 消費者視点での商品政策(差別化・高付加価値化)
- 成長市場に向けた事業創造とグローバル展開
 - 伊藤忠商事とのコラボレーションを主体とした国内外事業展開
 - 革新的技術の開発・導入
 - グループ会社との連結経営強化

連結損益計画 (ローリングプラン)	2020年3月期 実績	2021年3月期 計画	2021年3月期 実績	2022年3月期 計画	2023年3月期 計画	2024年3月期 計画
売上高	4,181億円	4,410億円	4,336億円	4,377億円	4,527億円	4,689億円
営業利益	156億円	145億円	215億円	166億円	187億円	190億円
経常利益	160億円	146億円	224億円	168億円	190億円	192億円
連結純利益	88億円	89億円	142億円	105億円	117億円	123億円
ROE	10.0%	9.4%	14.6%	10.1%	10.3%	10.0%
ROIC	8.9%	9.0%	13.5%	9.7%	10.4%	9.9%
EBITDA	253億円	245億円	321億円	269億円	299億円	312億円

連結売上高は過去最高を更新 連結純利益は計画を大きく上回りました

2021年3月期の連結売上高は過去最高を更新し、加工食品事業を中心に伸長しました。外食を中心に業務用商品の売上が減少し、計画に対する売上高は未達となりましたが、連結純利益計画を大きく上回りました。これは主力商品の販売数量が増加し、生産稼働率も上がったことなどによります。また、これに伴い収益性が向上し、ROE、ROICは計画を上回り、EBITDAは320億円となりました。

2022年3月期~2024年3月期の中期経営計画では、既存事業の領域拡大を柱に、加工食品事業では海外展開の構築を進めます。また、差別化商品・高付加価値商品の供給拡大に向けて、鹿児島新工場の建設が進行中です。食肉事業ではサプライチェーンの拡大・強化を進める計画です。成長投資の実行も予定しており、一時的に減価償却費が増加となるため、連結純利益は前年を下回る計画です。

バリューチェーン全体を見据えて 持続的な成長を追求

INPUT P.21~22

- 財務資本
- 製造資本
- 人的資本
- 知的資本
- 社会関係資本
- 自然資本

食肉事業 P.29 	バリューチェーン	研究・開発 <ul style="list-style-type: none"> 種豚の開発 飼料の開発 産み分け技術の研究 	調達 <ul style="list-style-type: none"> 調達先の品質管理 オリジナルブランドの共同開発 	生産・製造 <ul style="list-style-type: none"> 豚の繁殖・肥育 処理加工 製品化 	物流 <ul style="list-style-type: none"> 食内の温度管理 効率的な配送 	販売 <ul style="list-style-type: none"> 食肉・加工生肉の販売 販売チャネルの拡大 販促キャンペーン
	中期経営計画に基づく事業方針	商品力の強化 環境変化に対応できる調達と商品開発		生産部門の強化 国産豚肉インテグレーションの拡充	営業力の強化 取引先の変化にあわせた営業体制の構築	

事業活動戦略 P.29~40	重要課題マテリアリティ P.43	<ul style="list-style-type: none"> アニマルウェルフェアへの対応 		
		<ul style="list-style-type: none"> 食の安全・安心の確保 		
		<ul style="list-style-type: none"> 温室効果ガス排出量の抑制 	<ul style="list-style-type: none"> 廃棄物排出量の削減 	
		<ul style="list-style-type: none"> 持続可能な原材料調達の実現 		
		<ul style="list-style-type: none"> 多様な働き方の尊重、推進 	<ul style="list-style-type: none"> 優秀な人材の雇用と育成 	<ul style="list-style-type: none"> 心身の健康に配慮した労働安全衛生
		<ul style="list-style-type: none"> コーポレートガバナンスの強化 		
		<ul style="list-style-type: none"> 健康に配慮した商品の提案 		

加工食品事業 P.35 	中期経営計画に基づく事業方針	絶対品質確保とブランド価値の信頼性構築 商品開発機能の集中と開発プロセスの強化 安全、安心が担保された商品を効率良く生産する体制の増強		売上の拡大、シェアアップ 営業力強化とお客様とのコミュニケーション拡充	
	バリューチェーン	研究・開発 <ul style="list-style-type: none"> 商品開発 検査技術の研究 微生物の研究 	調達 <ul style="list-style-type: none"> 調達先の品質管理 インスペクターの派遣 トレーサビリティの構築 	生産・製造 <ul style="list-style-type: none"> PI活動による効率化 生産技術の開発 商品の高付加価値化 	物流 <ul style="list-style-type: none"> 共同配送 モーダルシフト

OUTPUT

- 食肉
- ハム・ソーセージ
- 安全・安心な商品
- 加工食品
- コンビニエンスストア向け商品

OUTCOME

- 社会**

 おいしさ、幸せな時間
 健康的な身体づくり
 従業員の自己実現機会
 地域社会との共生
- おいしさと感動で食文化と社会に貢献**
- 環境**

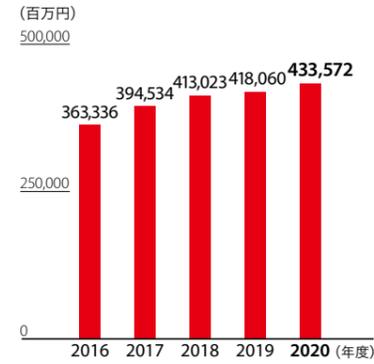
 地球環境保全
 食品ロス削減
- 経済**

 持続安定した株主還元

創出した価値の循環による、継続的な資本増強と企業価値の向上

財務ハイライト

売上高



営業利益/営業利益率



親会社株主に帰属する当期純利益/当期純利益率



自己資本当期純利益率 (ROE)/総資産当期純利益率 (ROA)



営業活動によるキャッシュ・フロー



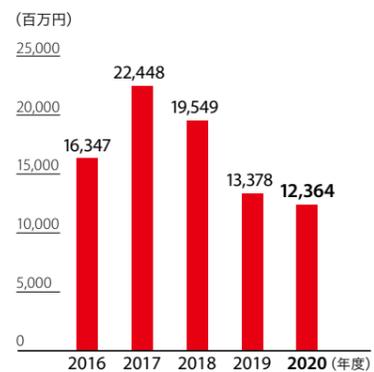
自己資本比率/D/Eレシオ



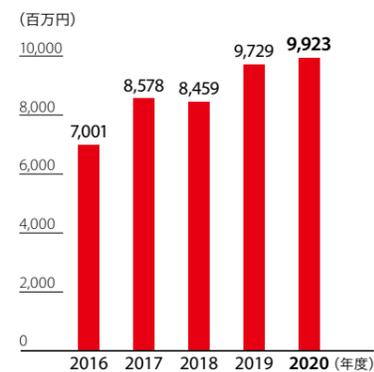
1株あたり配当金/配当性向



設備投資額

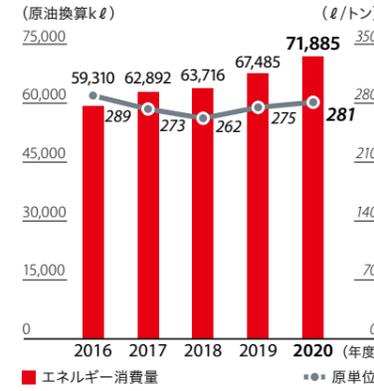


減価償却費

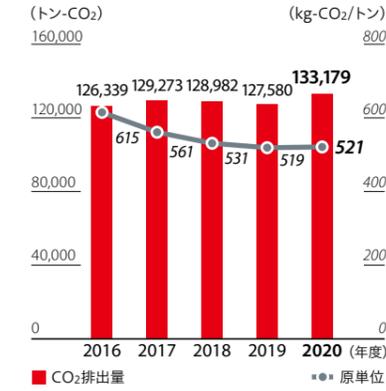


非財務ハイライト

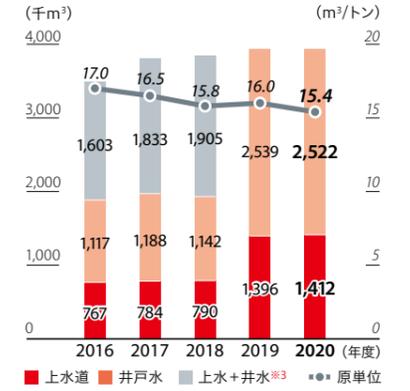
エネルギー消費量 (22工場※1)



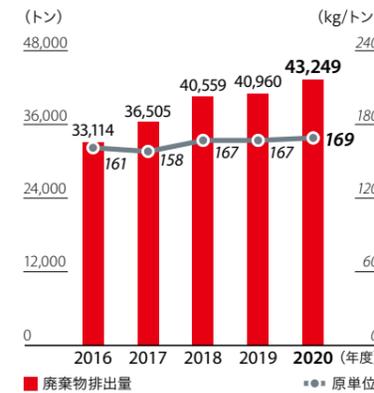
CO2排出量 (22工場※1)



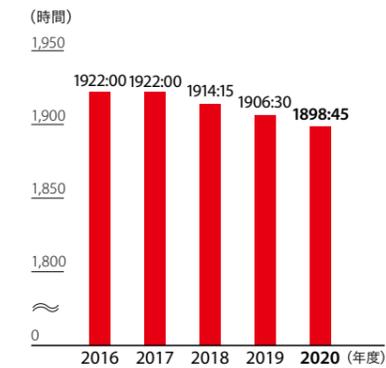
水使用量※2 (22工場※1)



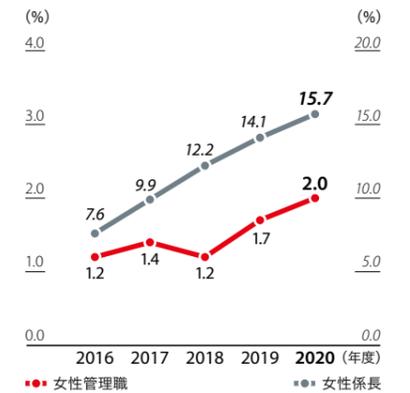
廃棄物排出量 (22工場※1)



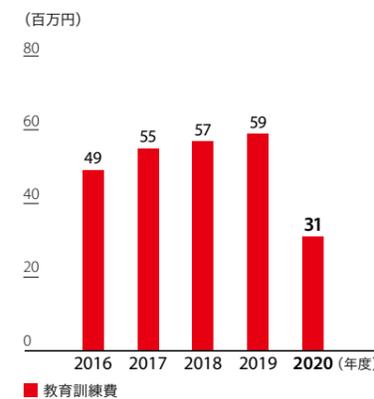
年間所定労働時間 (単体:社員)



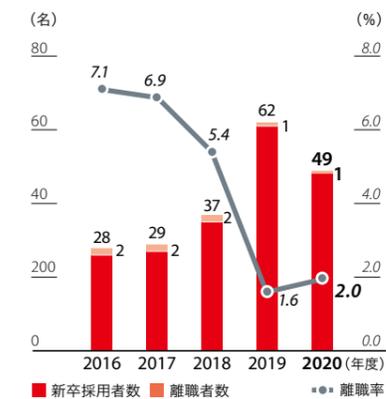
女性管理職・係長比率 (単体)※4



教育訓練費 (単体)



新卒採用者数/離職者数/離職率※5 (単体)



食育教材提供数



※1 22工場: プリマハム(株)生産拠点4工場、プライムデリカ(株)12工場(相模原第二工場は2017年度より稼働)、秋田プリマ食品(株)、プリマ食品(株)、プライムフーズ(株)、四国フーズ(株)、プリマルーケ(株)、西日本ベストバッカー(株)
 ※2 精査により2018年度と2019年度の水使用量を前年度掲載数値より見直し
 ※3 上水+井水: プライムデリカ(株)12工場は、2016年~2018年度は上水・井水を分けたデータがないため合算値で表記
 ※4 出向を除く ※5 離職者数: 入社後3年目までの離職者数

Chapter 1

プリマハムグループの 成長戦略

2000年頃、当社グループは厳しい経営状況下にありましたが、「商品と品質はプリマの命」という原点に立ち返り、管理体制を抜本的に見直していきました。その結果、状況は徐々に好転し、当社グループは近年では安定的に利益を創出できる企業になりました。そして今、過去の反省をいかし、持続的な企業価値の向上を図るステージに立った私たちは、今後どのような長期的なビジョンを持って、利益をどのようにいかし、何を実現していくのか——当社グループの成長戦略について、事例を交えながらご説明いたします。

投資家の皆さまからいただいたご質問

Q コロナ禍の“巣ごもり需要”で2020年度は売上が大きく伸長したが、2021年度はその反動をどのように見ているか？



A 2020年度の売上高に関して新型コロナウイルス感染症拡大による影響を20億円から30億円程度と分析しています。2021年度の4月から6月の加工食品事業部門の売上高は前年同期を上回っていることから現時点では計画どおりの水準と見込んでいます。

▶ P.27 財務担当役員インタビュー

Q 宮城県に建設している新農場の計画内容および進捗は？



A 宮城県亶理郡の亶理町および山元町に、それぞれ約13ヘクタールの広大な「繁殖農場」と「肥育農場」を建設しています。2023年の操業に向けて立地協定や売買契約、公害防止協定を締結し、繁殖農場と肥育農場の設計と導入設備の選定も完了しました。農場の建設を進めるとともに、ICTや防疫強化の仕組みなどを具体化していきます。

▶ P.33 食肉事業TOPIC

Q 新ジャンルの商品開発などはないのか？



A 10年後の柱業態構築を目指し、「NEXT10」プロジェクトを始動しており、鹿児島工場では真空フライ機を導入して、おつまみとしてご利用いただけるドライ珍味やコンビニエンスストア向けの水産物加工品の取り扱いを開始しています。また、急速冷凍技術(IQF)を活用した冷凍食品や超高压処理技術(HPP)を使った無塩せき商品の開発なども進めています。

▶ P.38 加工食品事業／今後に向けた事業戦略

Q 近年、話題となっている「大豆ミート」にプリマハムも進出したが、その商品の概要を知りたい。



A 2021年3月に大豆ミートを使った「Try Veggie(トライベジ)」シリーズを発売しました。同ジャンルの商品をまだ食べたことがない方にも気軽に“トライ”していただくために、手に取りやすい価格で食べきりサイズ商品としたほか、マルコメ株式会社との協働で大豆そのものに近い大豆ミートを使用。2021年3月の販売開始以来、売れ行きは好調です。

▶ P.39 加工食品事業TOPIC

プリマハムの強みを支える 各資本をさまざまな戦略に活用

関連ページ ▶ P.15 私たちの「価値創造モデル」

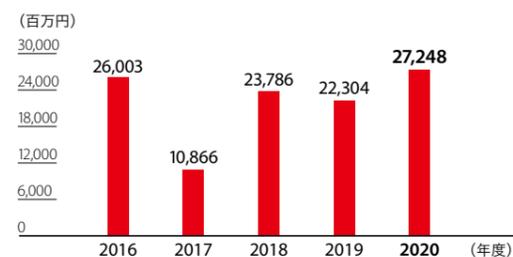
財務資本



安定した収益基盤をベースに戦略的な成長投資を実行

当社グループは、中期経営計画の基本方針の一つに経営基盤の強化を掲げ、「健全な財務体質と戦略的な成長投資の両立」に取り組んでいます。近年では安定した収益基盤を構築し、2020年度も年間約272億円の営業キャッシュフローを獲得しています。こうした収益基盤こそが当社グループの財務資本の特徴であり、これらをベースに戦略的な成長投資を実行していくとともに、資本効率を重視したモニタリング体制を強化し、持続的な成長につなげていきます。

関連指標の例 営業キャッシュフロー(連結)



安定的に200億円を超える営業キャッシュフローを創出しており、今後も健全な財務体質を維持しながら成長投資を図っていきます。

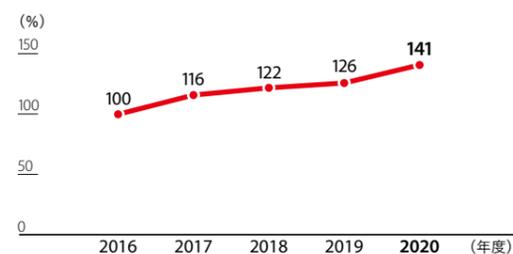
製造資本



業界トップクラスの生産効率を追求

食肉事業では「国産豚肉のインテグレーション」を構築しており、これによってお客様が求める「安全・安心・おいしさ」の実現を追求しています。また、加工食品事業においても自動化や生産ラインの直線化などによる効率的な生産体制を整備し、需要の変化に柔軟に対応しています。今後は環境負荷低減にも注力し、製造資本をさらに強化するとともに、お客様満足や業界トップクラスの生産効率を高めていきます。

関連指標の例 過去5年の生産数量比(単体)



加工食品の生産効率を高めることで、生産数量の拡大を継続しています。今後も新工場建設、設備投資などによって拡大を図り、事業競争力を高めます。

人的資本



多様な個性・専門性が発揮できる環境づくりに注力

当社グループは、多様な人材が、その個性や専門性をもとに働きがいを持って活躍できる環境づくりに取り組んでいます。特に、経営人材やグローバル人材を育成するための計画的・体系的なプログラムを構築しているほか、多様な個性・専門性を発揮しやすい風土や仕組みづくりにも注力。また、従業員の意識を把握し課題解消の施策を実行するとともに、キャリア形成に向けたサポートやジョブローテーションなどを推進しています。

関連指標の例 新卒採用者の入社後3年目までの離職率(単体)



新卒採用者入社後3年目までの離職率は減少傾向にあります。さまざまな研修プログラム、フォロー体制で従業員の成長をサポートしています。

知的資本



さまざまな技術やノウハウを吸収・活用

当社グループの商品づくりは、「おいしさ」「安全・安心」「健康」「簡便」「環境」の追求を基本としています。

さらに近年では、大豆ミートを使った商品を開発したほか、商品の長鮮度化に向けて超高压処理技術(HPP)や急速冷凍技術(IQF)の活用、省力化・高品質生産を実現するための情報通信技術(ICT)、品質管理の強化のための大学との共同研究などにも積極的に取り組み、新しい技術やノウハウを吸収・活用しています。

社会関係資本



多様なステークホルダーとの良好な関係を追求

原料肉の調達ネットワークを強化・拡充するため、伊藤忠グループとの連携やパートナー企業との共同商品開発、大学・研究機関とのコラボレーションを進めています。さらにはテーマパークへの協賛などは事業基盤を形成する貴重な資本です。

また、そうした取り組みを継続した結果としてプリマハムという「ブランド」がお客様(消費者)から信頼され、愛されることが極めて重要な資本だと捉えています。

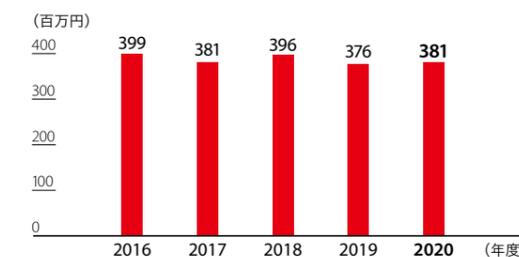
自然資本



食品メーカーの責任として自然環境を保全

近年、畜産における温室効果ガスの発生抑制をはじめ、生産時の使用エネルギーの低減や再生可能エネルギーの使用拡大などが課題となっています。また、廃棄物の削減や食品ロスの抑制、プラスチック包装資材の使用量削減・リサイクル化なども省資源や環境保全の観点から重要です。こうした認識のもと、さまざまな自然資本を有効に活用する仕組みや体制を整備し、技術や知見・ノウハウを獲得するよう、努力していきます。

関連指標の例 研究開発費(連結)



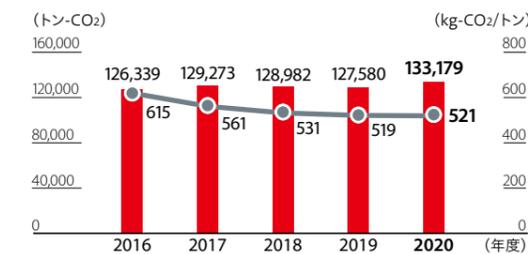
食肉加工や食肉生産に関する先進的な基礎研究から、それらを活用した商品開発、生産技術開発にいたるまで、精力的な研究開発活動を継続しています。

関連指標の例 原料肉の調達先(単体)



原料肉を世界各地から調達することで、それぞれの商品に最適な原料肉の選択が可能です。また、調達のリスクを分散し、安定供給と事業の継続を図っています。

関連指標の例 CO₂排出量(22工場)



生産数量の増加に伴って総排出量はほぼ横ばいですが、エネルギー転換・脱フロン化の推進などによって原単位は減少傾向にあります。

社会的背景と事業機会を見据えて 中長期の成長シナリオを策定



シナリオ 1 持続可能な農場運営

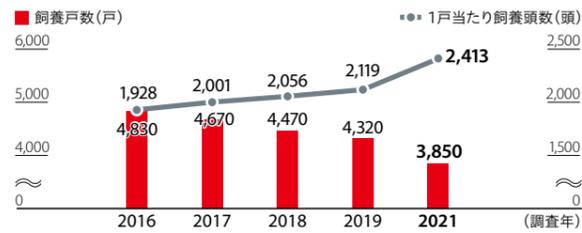
事業環境変化とプリマハムの戦略

当社グループでは、現在、原材料としての食肉を世界各地から調達しており、この調達網の維持・強化は、持続的な成長につながる生命線といえます。しかし、近年の環境問題をはじめ、中国や新興国の食肉需要の増大、そして現在のコロナ禍などで必要な食肉を調達することが難しくなるリスクもあります。また、国内の畜産農家は減少傾向にあり、自社で運営する農場を確保することが重要と認識しています。

そこで当社グループは2023年操業をめどに宮城県に約26ヘクタールの広大な農場を建設することを決定。最新鋭の設備を導入し、科学的なデータに基づく高い生産性を

追求することで、今後の養豚事業の成長ドライバーとしていきます。

国内畜産農家(豚の飼養戸数)の推移



※2020年は農林業センサス実施年のため、調査は休止
出典：農林水産省畜産統計(2021年2月1日現在)より

特に重要な資本



効率的な畜産とアニマルウェルフェアを追求する「最新の畜産農場」

畜産農場の運営にあたっては、豚や牛の飼養(消化管内発酵)や糞尿などによる温室効果ガスの抑制、近隣の生態系破壊の防止、アニマルウェルフェア(動物福祉の観点での施策の必要性)などが求められています。

こうしたなか、当社グループはAIやビッグデータなどの科学的なデータと最新鋭の設備を活用するとともに、世界標準のアニマルウェルフェアから学び、最新の畜産農場を建設します。この農場を通じて高い生産性を追求するとともに、地域貢献や地域との共生を実現します。

▶ P.33 食肉事業TOPIC



シナリオ 2 植物肉市場の開拓

事業環境変化とプリマハムの戦略

近年、豚や牛の生産時に発生する温室効果ガスや大豆・トウモロコシなど飼料栽培による森林伐採などが気候変動に大きく影響しているとして問題視されています。こうした状況を背景に、海外諸国では肉食の代替として「植物由来の食品」のニーズが高まっています。ある海外企業の調査によれば「味と価格が同じならば食肉ではなく植物由来の食品を選ぶ」という人が世界27か国平均で40%にいたっています。

こうした価値観の変化を踏まえ、当社では植物由来の食品の開発を開始。「肉を使わない、新しい選択」として、大豆ミートを使った「Try Veggie(トライベジ)」シリーズを開発・

販売しました。売上は好調に推移しており、取引先からも好評です。



特に重要な資本



お客様の価値観の変化を踏まえ、新しい商品分野を開拓

2021年3月に発売した「Try Veggie(トライベジ)」シリーズは、開発本部内の「商品企画部」「商品開発部」「基礎研究所」が連携しながら開発にあたりました。

特に留意したのが、お客様から敬遠されがちな「代替肉」ではなく、大豆本来の素材のおいしさをいかした「新しいおいしさ」の提案でした。また、大豆ミートをまだ食べたことがない方にも気軽に「トライ」していただきやすいよう、手取りやすい価格帯で、食べきりサイズにもこだわりました。今後、お客様の食生活に定着していくよう商品改良を進めていきます。

▶ P.39 加工食品事業TOPIC



「資本の増強」と「戦略の推進」に向けて 多角的な視点で投資計画を策定

業績目標(連結)	2019年度(実績)	2020年度(実績)	2021年度(計画)
売上高	4,181億円	4,336億円	4,377億円
食肉事業	1,317億円	1,397億円	1,399億円
加工食品事業	2,858億円	2,933億円	2,974億円
営業利益	156億円	215億円	166億円
食肉事業	15億円	36億円	23億円
加工食品事業	139億円	177億円	143億円
連結純利益	88億円	142億円	105億円
自己資本	45.6%	48.3%	40.0%以上
投資実績・計画	134億円	124億円	183億円

投資配分計画

計画 1 養豚事業への投資



2030年までに約400億円を投資し、国産豚肉の生産事業を強化。2023年に操業予定の宮城県の新農場では、26ヘクタールの広大な敷地面積を持つ繁殖農場と肥育農場にITによって個体別情報や飼養環境情報をデータ化する仕組みを整えるほか、飼料工場や農場内に持ち込むすべての物品を燻蒸消毒するディストリビューションセンター(DC)を設置します。また、アニマルウェルフェアに対応してフリーストールを導入。この設備は、ほかの農場でも導入を進めています。

主な投資対象

- 最新の繁殖農場・肥育農場の建設
- カメラ、センサーで個体情報や飼育環境をデータ化する仕組み
- 飼料工場・DCの設置
- フリーストールの導入

など

計画 2 生産工場への設備投資



工場の生産能力を高めるために、2022年末をめどに130億円を投じて鹿児島県いちき串木野市に敷地面積5万6000平方メートルの新工場を竣工します。新工場では、香薫®あらびきポーウインナーやレンジ対応の高付加価値商品の生産能力を増強するほか、地域の特性をいかした商品を生産する計画です。また、そのほかの生産現場でも最新のAI検査機の導入や高度な衛生管理の実現に取り組みます。

主な投資対象

- 鹿児島県に新工場を建設
- 最新のAI検査機などを導入
- 高度な衛生管理の仕組みを構築

など

計画 3 環境に配慮した設備投資



当社グループはボイラー設備の燃料を重油からLNG(液化天然ガス)に転換するなど気候変動への対応にも取り組んでおり、当社鹿児島新工場で設備の導入を行います。

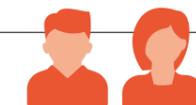
また、同工場では冷凍・冷蔵関連のフロン冷媒を自然冷媒に代替するほか、太陽光パネルなど再生可能エネルギーの活用にも取り組む計画です。そのほか、北海道工場では廃棄プラスチックを燃料化する設備を取り入れており、今後はほかの工場にも展開する予定です。(→ESGデータブック2021 P.21)

主な投資対象

- ボイラー設備の燃料転換
- 冷凍・冷蔵関連のフロン冷媒を自然冷媒に転換
- 再生エネルギーの活用

など

計画 4 人材育成のための投資



当社グループは、優秀な人材の雇用と企業価値を高めるための人材育成への投資を実施しています。特に将来、当社グループの経営を担う人材やグローバル人材の育成に注力しており、2020年度は新型コロナウイルス感染症の影響で中止しましたが、若手従業員の海外留学や製造研修への派遣などを積極的に実施していきます。

また、当社では階層別の研修を通じて必要な技術や知識、能力を取得するとともに、従業員の能力を最大限に発揮することで個人と企業双方における価値向上に取り組んでいます。(→ESGデータブック2021 P.32)

主な投資対象

- 若手従業員の海外留学
- 海外への製造研修
- 階層別の従業員研修

など

計画 5 「PRIMA Next Project(PNP)」への投資



PNPが推し進めている「Business Process Re-engineering(BPR:業務や組織を根本的に見直し、再設計する)」「Change Management(改革の導入と定着に向けた従業員の支援)」の一環として、社内システムの刷新に取り組んでいます。2021年度に入り、「目指す姿と対象範囲」を決定し、業務概観を完成させました。今後、社内での勉強会とワークショップ形式の簡易影響分析を順次開始し、社内におけるコミュニケーションを進める計画です(→P.59)。

主な投資対象

- BPR(業務・組織・制度の改革)とCM(チェンジマネジメント)を支える社内システムの刷新

など

持続的な企業価値向上のために 戦略的な成長投資を実施します。

専務執行役員 人事部分掌 経理部分掌 総務・広報部分掌
内山 高弘



過去の反省をいかし、健全な財務体質を構築

2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大が継続する厳しい経営環境にありましたが、当社グループは好調な業績のうちに2021年度を迎えることができました。特に営業利益は、前中期経営計画(ローリングプラン)の145億円を超える215億円の実績を達成し、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益ともに計画を大きく上回りました。好業績の最大の要因は、家庭向け商品の急激な需要増加に対し、茨城工場を中心とした高度な生産能力と生産効率によって十分な対応を図れたことにあります。

さらに加工食品事業では、生産現場の努力と徹底した新型コロナウイルス感染症防止対策による生産体制の維持が奏功しました。また、食肉事業においては、利益確保に向けた意識づけや豚肉の価格高騰による生産サイドの利益獲得によって、業績伸張を後押ししました。

当社グループの営業キャッシュフローは、好業績を反映して272億円となりました。近年、安定的に200億円を超える営業キャッシュフローを創出しており、健全な財務体質を維持しながら競争力の強化に向けた成長投資や株主配当の充実を図っていきます。なお、年間配当は90周年記念配当20円を含み、85円となりました。

例えば、当社は約20年前に厳しい経営状況に陥りました。しばらく苦境の時代が続きましたが、役員と従業員が一体となって積極的に組織改善に取り組み、さらに2000年

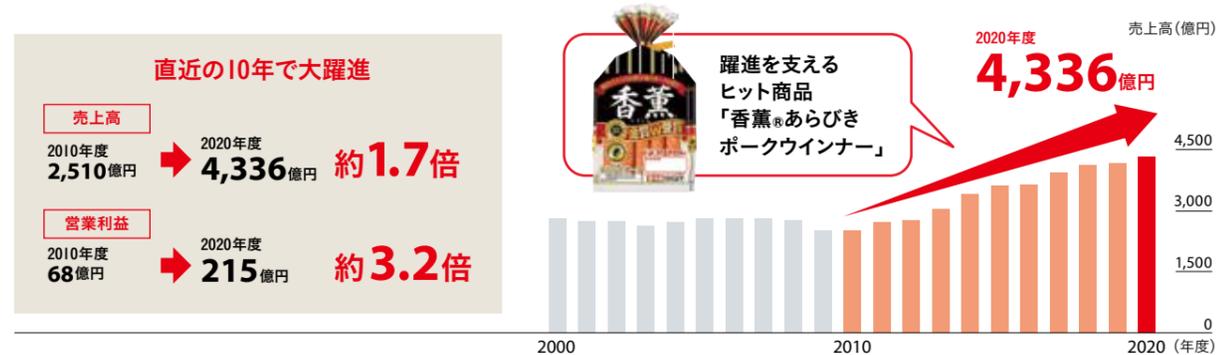
代後半にはハム・ソーセージ工場の高度化工事に着手、生産性向上とコスト競争力を徹底的に強化したところ「香薫® あらびきポークウインナー」がヒットし、以来、業績を上向きに転じさせることができました。

奇しくも、その過程と同様、新型コロナウイルス感染症拡大という未曾有の出来事の渦中においても、2019年に300億円を投じて完成させた茨城工場が好業績を牽引するなど、先行する成長投資が当社の事業を発展させました。この経験をさらなる糧とし、今後も健全な財務体質と適切な経営資源配分に基づく成長投資を積極的に進め、当社の未来にわたる成長・発展へとつなげていきます。

新中期経営計画は積極的な成長投資と 堅実な事業の発展がテーマ

2021年度中期経営計画では、工場の老朽化対策、PNP(→P.59)によるシステム投資の本格化などの設備投資を前回計画に上乘せしました。2021年度は減益が予想されますが、以降は好転するものとみています。

売上高に関しては、新型コロナウイルス感染症拡大による影響を20億円から30億円程度と分析していますが、感染状況などにより変動の可能性があります。なお、2021年度の4月から6月の加工食品事業部門の売上高は前年同期を上回っていることから計画どおりの水準と見込んでいます。



新中期経営計画における利益面の数字には保守的な印象を抱かれるかもしれませんが、新しい生活様式に伴う市場動向を慎重に見極めながら、当社事業のさらなる発展を堅実に実現する計画となっています。

未来につながる持続的な成長投資と SDGs対応を实行

食肉事業においては、宮城県に建設中の新農場(→P33)をはじめ、養豚事業に約400億円の投資を計画しています。日本の豚肉は消費者の根強い国産志向に支えられているものの、個人経営の養豚は退出が著しく、現在では企業による養豚事業へと移行しています。当社は長年培った養豚事業の経験と実績をいかし、ITやAIによるデータ管理を導入するなど、工業的な手法を応用した農場成績の向上や収益力・競争力の強化を目指しています。また、防疫・防臭対策による周囲の環境への配慮や温度制御システムによるアニマルウェルフェアの実現など、SDGs対応にも積極的に取り組んでいきます。

また、加工食品事業では、約130億円を投じ、2022年末をめどとして鹿児島県の西薩中核工業団地に新工場を建設する計画です。老朽化が著しい鹿児島工場の生産を移し、生産能力と生産効率の向上を図ります。昨今の「香薫®」の需要増大に対する当社の対応へのご注目に応える重要な投資として、ご期待に沿えるものと考えています。さらに、原料調達と製造の現地一貫体制によって鹿児島の地場産業の拡大と活性化を目指すとともに、環境対策投資も積極的に実施していく予定です。

加えて、豚毛や砕けた骨などの原料由来物の混入をAIによりチェックする体制の導入(→P.46)を開始するほか、さらなる環境対策や労働力の減少を見越した省人化対策にも取り組んでいきます。CO₂排出量の削減に関しては、当社を設定する目標値が原単位管理であることから、絶対値管理へと移行したうえで、何を行っていく必要があるのかの議論を開始しました。

いずれの投資においても、必要な生産能力を見極め、それを効果的に実現するためには5年から10年先を見据える必要があります。具体的な投資額を把握することは当然重要ですが、長期的な視点で投資の全体像を把握しながら進めていく方針です。

なお、成長投資の必要性和重要性に鑑み、配当性向は30%を維持させていただきましました。適切な配当性向について

ROE・ROICの推移



資本コスト(WACC)は概ね5%程度と認識しています。

▶ P.17 財務ハイライト

では、引き続き課題であると認識していますが、株主還元との適切なバランスをとりながら成長投資を実施することで企業価値の向上を目指していきます。

投資リスクにも適切に対処し 資本効率向上を追求

成長投資にあたっては、資本効率の維持向上と投資リスクにも適切に対処していきます。2020年度のROEは14.6%となり、中期経営計画では基本方針として10.0%以上の達成を掲げています。成長投資を計画するにあたり、資産を有効に活用した効率的な利益創出が重要となります。現在も各本部が立案する投資計画に対し、ROICやNPVなどの財務指標を用いて財務の健全性や投資効率の観点から厳しく審査し、投資実行後は投資の回収状況を確認しています。今後、投資計画のチェックや投資実行後のモニタリングをより強化することで事業の成長を導き、資本効率の向上につながると考えています。さらなる成長戦略として海外企業のM&Aに取り組んでいきますが、買収先企業のガバナンスは重要な課題です。その観点からも、グローバル展開を担える人材の育成にも注力していきます。

またこの度、当社は東京証券取引所の定める2021年度「JPX日経インデックス400」の構成銘柄に選定されました。これまでのROE経営が評価されたことが一因とみています。今後、高いパフォーマンスと安定的な財務体質を維持することはもちろんのこと、一層の成長に向けた取り組みを進めてまいります。

以上のような適切なガバナンス体制の構築による資本効率の向上とともに、持続可能な社会や環境へのコミットメントをステークホルダーに提示し、事業の拡充と発展を目指すことが、当社の今後の財務の方向性であると考えています。

食肉事業

新しい養豚農場を成長ドライバーに

日本トップクラスの養豚企業を目指します。

国産豚肉のインテグレーションを中核に食肉事業の成長戦略を描いています。

食肉事業では、国産豚肉の川上から川中、川下までを一元管理するインテグレーションの一環として、川上である養豚事業の拡大計画に取り組んでいます。また、海外の調達先との連携強化や取引先のニーズに応える商品づくりなどによって、事業を拡大し収益の安定性と、事業効率の向上を目指しています。

2020年度は新型コロナウイルス感染症の影響がありながらも、営業面、商品面、生産面すべてを強化した結果、増収増益を達成することができました。特に営業利益が2019年度の倍以上になっており、国産豚肉の相場が良かったこともあるものの、これは私たちが取り組んできた国産豚肉の生産性向上の成果が出てきたものと考えています。

今後は、伊藤忠グループであり、先駆的な養豚経営をするカナダのハイライフ社との連携を深め、さらには、事業拡大に伴ってガバナンスを強化するとともに、アニマルウェルフェアなどのサステナビリティにも対応し、日本トップクラスの養豚企業を目指していきます。



専務執行役員 食肉事業本部長
矢野 雅彦

当社および業界に関する広範かつ深い知識を有し、フードサービス事業部長、営業本部長を歴任。2017年4月に食肉事業本部長就任。加工食品事業、食肉事業の両基幹事業に精通。

目指す未来

日本トップクラスの養豚事業

繁殖成績、飼料効率等に「目標・KPI」を設定し、それをもとにPDCAを回しています

出荷頭数の向上

生産能力が高い母豚を導入し、2030年までに60万頭の養豚出荷頭数を目指します。

販売数量の拡大

加工食品事業と連携して販売を強化し、販売数量を拡大していきます。

在庫回転率の向上

生産計画、出荷計画、販売計画などの連携と精度向上によって、在庫回転率を高めます。

事故率の低減

アニマルウェルフェアを推進、動物に快適な環境づくりを進めて、事故率を低下させます。

事業戦略 ▶ P.32 「今後に向けた事業戦略」

科学的な知見によって養豚事業を強化

宮城県の新農場をはじめ、全国にある各農場の特長をいかながら生産性を向上し、ICTの導入などによって、効率の良い農場運営を実施していきます。

商品の差別化・高付加価値化を推進

インテグレーションの強みをいかし、系統、飼料、肥育方法にこだわって、商品の差別化・高付加価値化を推進します。

「自社生産」の割合を拡大

2020年度、社外仕入の構成比は55%、自社グループ生産が45%ですが、2030年までには自社グループの生産を増やして、社外仕入48%、自社グループ生産52%を目指します。

持続可能な経営基盤を追求

各農場の衛生レベルを向上して抗生物質の使用量を減らすとともに、科学的なアプローチによって肉質を改善。また、フリーストール導入など、アニマルウェルフェアへの対応を進めていきます。

SWOT分析

Strengths 強み

- 国産豚肉のインテグレーションを所有
- 伊藤忠グループとして海外の調達先と信頼関係を構築
- 食肉オリジナルブランドを所有
- 加工食品で培った企業ブランドを食肉事業でも活用

Weaknesses 弱み

- 国産豚肉のインテグレーションにおける川上事業の規模
- 海外の販売・生産拠点が少数
- 養豚農場以外の畜種の生産拠点を保持していない
- グローバルに活躍できる人材育成の遅れ

Opportunities 機会

- 世界の人口増加による販売チャンスと東アジアの食肉需要の拡大
- 伊藤忠グループとの協業による新ビジネスへの進出
- 貿易協定の変化による輸入食肉のチャンス拡大
- 大学や養豚事業者との協業による高度技術の獲得
- ハラル対応食品の提供による新たな市場開拓

Threats 脅威

- 日本の少子高齢化と人口減少による購買力の低下
- 需給バランス・疾病による国内・海外調達競争の激化
- 国内畜産農家の減少による国内産の調達網の縮小
- 調達先の加工場での新型コロナウイルス感染症の発生
- 欧米水準のアニマルウェルフェアが浸透した場合の対応不足
- 飼料穀物価格の高騰

今期の振り返り

営業力・商品力・生産性の強化に取り組み、増収増益を達成

「養豚事業の拡大」に向けた投資を実行

養豚事業の拡大を目指して、出荷頭数を増やすために(有)肉質研究牧場の増頭を進めました。まず、飼養3,000頭規模の肥育農場を建設するとともに、同社の預託先である農場を買収し、直営として飼養3,000頭規模を加えました。また、黒豚農場では母豚を500頭増頭しました。(株)ユキザワでは、飼養650頭規模の肥育農場を建設。さらに、約34,000頭の出荷頭数を持つ(有)エクセルファームを買収しました。その結果、2018年度の出荷頭数は約27万6,000頭でしたが、2019年度は約38万頭、2020年度は約41万9,000頭となりました。2021年度は43万頭強を出荷する予定です。

また、2023年に肉豚の生産を開始する宮城県の新農場建設に着工しました。

オリジナルブランドの販売構成比を向上

取引先への商品提案はオリジナルブランド商品を軸に商談を進めています。当社のオリジナルブランドとは、品種や育種、飼料内容や飼育方法など独自性のある生産背景を持った食肉商品で、取引先とともにストーリー性を持たせて売場づくりやメニュー開発ができる商品です。当社の食肉販売はチェーンストアを中心とした精肉小売向けの商品提供が多いのが特徴です。2020年度は新型コロナウイルス感染症の影響による内食需要の拡大を受けて、オリジナルブランド商品の販売構成比は2019年度の38%から46%へと向上しました。

今後のマーケットを踏まえた商品開発も進めています。

「取引先別」「商品別」に利益を管理

営業力を強化するために、取引先別の管理に加え、商品別の管理も実行し、営業利益管理の精度を高めました。また、在庫を適正に管理する利益重視の販売政策を展開してきました。

さらに、2020年度からは取引先とのコミュニケーションを十分にとり、取引先からの情報をよく取り入れて調達する方法にシフトしました。その結果、販売計画と進捗管理の精度を高められ、需給調整を早期に着手できました。さらに、業績予想を見通しやすくなることで、年間の計画が立てやすくなりました。

加えて、取引先とのオンライン商談などを積極的に実施し、コロナ禍における失注を防ぐようにしました。

黒豚農場にフリーストールを導入

2020年度は、食肉生産事業部下のグループ各社の規定の見直しやモニタリングを実施するとともに、従業員研修の回数を増やすなど、当社グループが一体となってガバナンス強化と意識の向上に向けた取り組みを進めました。

また、アニマルウェルフェアについてはサステナビリティの観点から社会における重要な課題となっています。2020年度は(有)肉質研究牧場の黒豚農場がAI(人工授精)センターを妊娠豚舎に切り替えたことにあわせてフリーストールの導入に向けた準備を進め、2021年度には導入を行います。加えて、各養豚農場の防疫の管理や養豚事業拡大の戦略を進めるため、当社所属の獣医師に加え、社外獣医師によるコンサルティングを受けています。

売上高
1,397億円

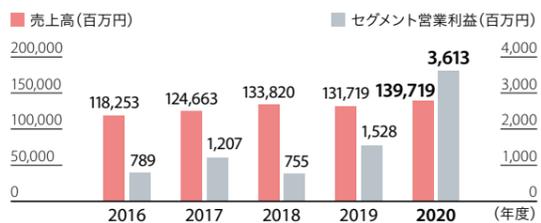
前期比
6.1%増

セグメント営業利益
36億13百万円

前期比
136.4%増

(2021年3月期実績)

売上高・セグメント営業利益推移(食肉事業)



今後に向けた事業戦略

生産性を高め、収益の拡大と事業効率の向上を追求

科学的な知見によって養豚事業を強化

食肉事業では、「日本トップクラスの養豚企業になる」という目標のもと、2030年までに60万頭の養豚出荷頭数を目指しています。そのために、宮城県の新農場をはじめ、全国にある各農場の特長をいかし、生産性を向上させ、効率の良い農場運営を実現していきます。

新農場では、科学的な知見と先端技術によって農場運営を効率化させていきます。例えば、海外種豚メーカーの能力の高い母豚を導入するとともに、種豚メーカーが保有するビックデータに基づいて豚を育てていきます。また、カメラやセンサーによる豚の個体別情報や温度、湿度、CO₂濃度などの飼養環境情報をデータ化して、分析していきます。これによって欧州並みの生産性を追求します。

▶ P.33 食肉事業TOPIC

商品の差別化・高付加価値化を推進

商品を絞り込み、効率経営を実現させる一つの手法として、オリジナルブランド商品の販売を提案しています。別の角度で見るとオリジナルブランドとは商品の差別化であり、商品の高付加価値化を進めるためでもあります。

食肉商品の主力となるオリジナルブランド商品の目標販売数量を設定して利益の拡大を図るとともに、その在庫回転率を管理することで効率経営を実現していきます。

2021年度はプリマハムの90周年企画としてオリジナルブランド商品の「恵味の黒豚」の販売を促進していく予定です。パークシャーの純粋種である「恵味の黒豚」は、飼料に麦10%、米10%、機能性飼料が入っており、育種・農場・飼料にこだわりを持った商品の一つです。食肉事業として戦略的位置づけにある養豚事業のなかで、黒豚生産にも注力し、母豚を増やしてマーケットの拡大を狙っていきます。

また、伊藤忠グループと連携した海外取引にも力を入れており、2021年度には香港とベトナム向けにグループ農場から出荷される豚肉の輸出を計画しています。

「自社グループ生産」の割合を拡大

収益の拡大と採算性の向上を図るために「自社グループ生産の豚肉の割合拡大」を目指しています。2020年度末現在、社外仕入が55%、自社グループ生産が45%となっており、この数年で自社グループ生産頭数が増えています。今後、社外仕入数量は減らさずに自社グループ生産を増やし、2030年までには社外仕入48%、自社グループ生産52%を目指しています。

また、物流面では業務の効率化やコストダウン、スピードアップを図るために、「ロジスティクス改革」を推進。これまでの物流をプリマロジスティクス(株)に一元化して、全社最適を実現します。

持続可能な経営基盤を追求

プリマハムは、重要課題に「食の安全・安心の確保」と「健康に配慮した商品の提案」を掲げています。食肉事業では、各農場の衛生レベルを向上することによって抗生物質の使用量を減らしていきます。また、科学的なアプローチによって肉質の改善や飼料要求率の改善にも取り組み、持続可能な経営基盤を追求していきます。

「アニマルウェルフェアへの対応」も重要な課題です。現在、フリーストールの導入を始めており、宮城県の新農場でも第2期の2026年に導入する計画です。そのほかにも、国際獣疫事務局(OIE)の指針に沿った設計や飼育方法を進めていく予定です。



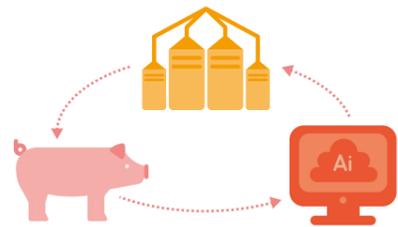
TOPIC

最新農場が実現する 高い生産性と持続可能性

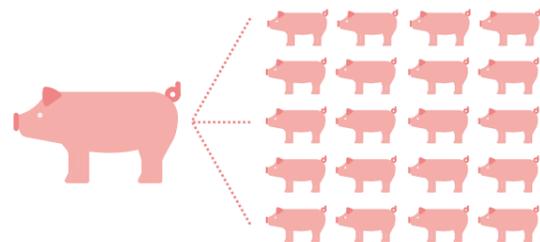
食肉事業は成長戦略として「国産豚肉の生産」を強化しています。その中心となるのが、2023年創業予定の宮城県の新農場です。日本トップクラスの養豚事業への成長ドライバーとして、最新鋭の設備を導入して科学的なデータに基づいた高い生産性を追求します。

新農場で取り組む畜産のカタチ

AIで豚の様子を 分析し飼料を配合



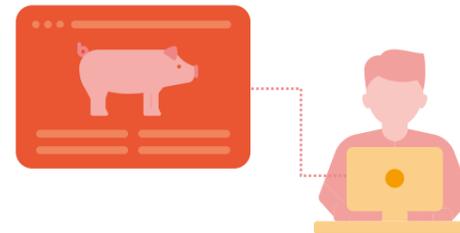
健康でおいしい豚を育てるためには、飼料の配合が重要です。新農場ではカメラやセンサーで個体別の成長過程や温度・湿度、CO₂濃度などの飼育環境をデータ化。人間の五感では感じきれない情報を蓄積・分析し、将来的にはAIを用いて、飼料の消費状況や栄養価を踏まえた飼料配合を実現します。



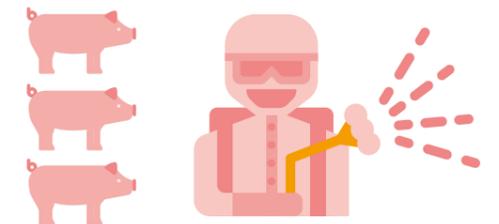
効率的な育成で 生産性を向上

海外の種豚メーカーから能力の高い母豚を導入するとともに、種豚メーカーが保有するビッグデータをもとに農場内で母豚を生産していきます。これによって農場外からの生体導入が不要となり、防疫上も有効です。また、空調管理で最適な飼育環境を実現し、ICTによるモニタリングで異常の早期発見を実現します。

デジタル活用で 労働負荷を削減



養豚業は豚の状況や天候などによって不規則な勤務や長時間労働になる傾向があります。しかし、ICTによるデータ活用で業務効率を改善すれば従業員にかかる負担を減らせます。さらに、科学的な観点からアプローチする業種に転換し、新たな発想や取り組みを実践することは業績拡大にもつながります。



防疫体制を徹底

農場内での感染連鎖を防ぐため、肥育農場と繁殖農場を分離。また、密閉度の高い豚舎やトラック洗浄設備の設置、自社配送の実施などで防疫を強化しています。また、農場内に持ち込むすべての物品を燻蒸消毒するディストリビュートセンター（DC）も設置し、肥育農場と繁殖農場へはDCから配送します。

さまざまな構想を具体化し 2023年の操業に向けて建設を開始

2023年の操業に向けて、新農場の建設が順調に進んでいます。2020年度は、宮城県亘理郡の亘理町および山元町と、立地協定や売買契約、公害防止協定を締結。繁殖農場と肥育農場の設計と導入設備の選定も、概ね完了しました。繁殖農場の造成工事を予定どおり開始しており、並行して保健所や家畜保健衛生所への行政手続きに着手しています。

今後、肥育農場の建設を進めるとともに、豚舎内環境や飼料給餌を管理するICTの導入や、ディストリビュートセンターを活用した防疫強化の仕組みづくりなど、さまざまな構想を具体化していきます。

アニマルウェルフェアに対応するとともに 地域社会にも貢献していく

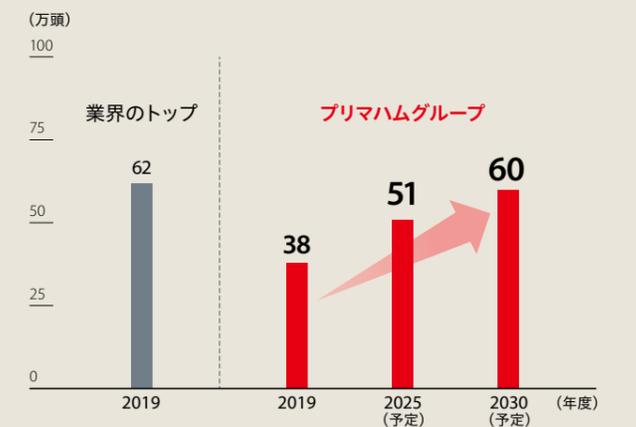
新農場では、アニマルウェルフェアに対応するため、国際獣疫事務局（OIE）の指針に沿った設計と飼育方法を採用します。日本で主流の「ストール飼育」（母豚を体とほぼ同サイズの檻に入れて飼育する手法）ではなく、フリーストール飼育を導入する計画です。

また、地域と共生する農場を目指し、地元からも積極的に従業員を雇用するほか、高水準の設備で臭気や排水の対策を強化します。さらに、新農場周辺は東日本大震災の津波による塩害に悩まされている地域であるため、豚糞尿を活用した堆肥を提供し、地元農家を支援することも検討しています。

新農場に関する今後のスケジュール(計画)

繁殖農場建設	2021年1月～2022年7月
肥育農場建設	2021年10月～2022年12月
肉豚の生産開始	2023年3月
拡張後肉豚生産開始	2026年4月

養豚出荷頭数のグラフ(目標)



加工食品事業

生産能力を強みに多彩な商品を提供し

より豊かで健康な食生活に貢献します。

ニューノーマルを先取りした
これまでにない営業活動を実践していきます。

2020年度は内食需要の拡大を受けて、主力ブランドである「香薫®あらびきポークウインナー」はじめ、家呑みを想定した“おつまみ商品”や“ドライ商品”が好調に推移し、コンシューマを中心にシェアを高めることができました。また、2021年3月に発売した大豆ミート「Try Veggie(トライベジ)」や4月から発売した「鬼滅の刃オリジナル商品」などはお客様のより豊かで楽しい食生活に貢献しています。一方、業務用商品については、市場が回復できない状況が続いています。また、ギフト再建やeコマースへの参入、急速冷凍技術(IQF)活用による冷凍食品の拡大など、私たちに与えられた課題はたくさんありますが、ニューノーマルを先取りしたこれまでにない営業活動を実践し、克服していきます。

私たちの強みである生産能力を高めるとともに
新たな技術や商品にも挑戦していきます。

2020年度はコロナ禍の真只中に始まったため、当社グループの生産工場では地域外や勤務地の異なる従業員の工場への入場や出張を禁止し、監査などで工場に入らざるを得ない場合にもPCR検査を実施するなど、これまでよりも厳しい感染症対策をしてきました。限られた人しか工場に入れなかったため、当初は生産性の低下も覚悟しました。しかし、食品メーカーとしての役割と工場としての責任を果たしたいと、従業員が一致団結したおかげで、欠品を出すことなく商品をお届けすることができました。2022年末に鹿児島新工場の竣工を計画しておりますが、こうした生産能力という強みを礎に、新たな領域や技術、商品にも挑戦していきます。



常務執行役員 営業本部長
新川 裕二

営業部門での豊富な経験と販売に関する深い知識を有する。これまでに中部支店長、東日本支社長を歴任し、2021年4月に営業本部長就任。入社以来営業職として勤務し、数多くの取引先との関係を構築。



執行役員 生産本部長
田悟 敏弘

当社および業界に関する深い知識を有する。生産工場や総合企画室での勤務経験に加え、茨城工場長を歴任。2021年4月より生産本部長。

目指す未来

より豊かで、健康な食生活に貢献

目標・KPIを設定し、それをもとにPDCAを回しています

生産シェア・SCIシェアアップ

ハム・ソーセージの国内シェアアップと分野別のNo.1を狙います。

営業活動に関する目標

重点商品の納品店数アップを図ります。

生産性に関する目標

毎年10%の生産性向上を目標とするとともに、香薫®あらびきポークウインナーの市場No.1を目指すために生産能力を拡大します。

事業戦略 > P.38 「今後に向けた事業戦略」

香薫®あらびきポークウインナーで
No.1を目指す

販売数量が8年連続2桁増となった香薫®あらびきポークウインナーのさらなる拡販に取り組み、国内のソーセージ部門No.1を狙います。

新規商品の開発を進める
「NEXT10」を始動

菓子問屋経由など販路拡大を図るドライ珍味や水産物加工品・冷凍食品・超高压処理技術(HPP)を使った無塩せき商品開発など、10年後の柱業態の構築を進めます。

売上高1,000億円を目指す
フードサービス事業

未取引企業の新規開拓と既存取引先の深耕・拡大を図り、売上高1,000億円を目指します。

最新鋭の工場を建設し、生産能力を向上

2022年末をめどに鹿児島県に新工場を竣工し、香薫®あらびきポークウインナーやレンジ対応の高付加価値商品の生産能力を引き上げます。

SWOT分析

Strengths 強み

- 茨城工場を中心とした生産性と供給力の向上
- 最新の技術・設備で差別化できる商品提供
- 生産部門と営業部門の確固たる連携
- お客様や市場のニーズに応えた商品開発力
- 取引先に対する提案や支援などを通じた信頼関係の深化

Weaknesses 弱み

- 冷蔵品が多く、商品の賞味期限が短期
- eコマースを活用した販売機会が少数
- 築年数が経過した生産工場

Opportunities 機会

- コロナ禍の新常態による市場・流通の変化
- eコマースを活用した販売強化
- 健康志向に応える商品需要の拡大
- 海外マーケットへの展開

Threats 脅威

- 需給バランス・疾病による国際的な調達競争の激化
- ハム・ソーセージ業界のコスト競争の激化
- 少子高齢化、生産年齢人口の減少の中での従業員の確保、国内需要の弱まり
- 生産工場での新型コロナウイルス感染者発生と外食需要の弱まり
 - 物流費用の高騰

今期の振り返り

多様なニーズに向けた取り組みにより、増収増益を達成

各種販促で営業支援を継続

コンシューマ商品においては、市場調査やPOSデータなどの分析結果を取引先に提案し、売場づくりに反映しています。また、店舗の方と一しょになって売場づくりを展開する「ディスプレイコンテスト」も継続して実施。2020年度は“合格祈願(桜が咲く)”パッケージ商品と販促資材で加工品売場を華やかに彩りました。

一方、2018年から契約している土屋太鳳さん(俳優)を起用したテレビCMについても積極的に打ち出し、香薫®あらびきポークウインナーやギフトの売上拡大に貢献しました。

さらに、将来の主要な購買層となる若年層向けにツイッターを開設。LINEとともに情報発信をしています。

お客様への特別なひとときを提供

当社は、お客様一人ひとりと直接ふれあえる機会をつくるため、開園当初からオフィシャルスポンサーを務めている東京ディズニーランド®と東京ディズニーシー®でのプライベートパーティーやイベントを開催しています。また、近年お客様からたいへんご好評を得ている貸切イベントも毎年開催しています。2020年9月の開催予定は延期となりましたが、11月20日に感染症対策を徹底したうえで当社キャンペーンに当選された6,000名のお客様にご来場いただきました。



2020年11月に東京ディズニーランド®で開催された完全貸切イベント「プレシャスナイト」

HPPによる高付加価値商品を開発

2019年度に導入した超高压処理技術(HPP)を使って「長鮮度化」(賞味期限の延長)をテーマにした商品を開発しています。その一つが、長鮮度化のニーズが高いギフト商品の「スライスハム」です。HPPを用いると賞味期限が従来の35日から60日へと延び、25日間も長く鮮度を保てます。2019年の歳暮ギフトとして商品化しており、2020年夏の中元ギフトでもラインアップを増やしました。

また、健康志向商品へのニーズの高まりを受けてHPPを使った塩分控えめ商品や糖質ゼロ商品の開発も進めており、2021年度中には発売予定です。さらには無塩せき商品の検討も始めています。

▶ P.46 マテリアリティ「健康に配慮した食品の提案」

AIを使った検査機を導入

2020年度、茨城工場を対象にAI技術を取り込んだ検査機器を導入しています。これは工場の製造ラインに流れる商品の画像から、画像判定が難しい不良品を判別するというものです。これまでは人の目によって骨や包装材などの異物混入やウインナーのちぎれなどの不良品を見つけていました。この検査機の導入によって、作業がより正確かつスピーディーになります。現在はテスト的に導入している段階ですが、本格的に導入が決まれば、ほかの工場にも展開していく予定です。

▶ P.46 マテリアリティ「食の安全・安心の確保」

売上高
2,933億円

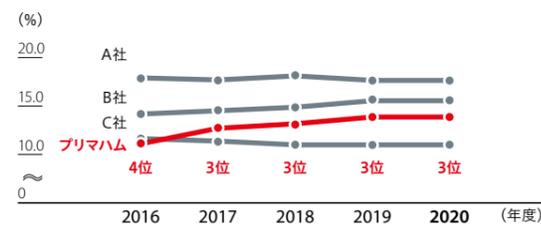
前期比
2.6%増

セグメント営業利益
177億11百万円

前期比
27.8%増

(2021年3月期実績)

ハム・ソーセージシェア推移



出典：インテージSCIデータハム・ソーセージ・ベーコン・焼き豚カテゴリー購入金額シェア

今後に向けた事業戦略

次なる目標に向かって新たな領域に挑戦

香薫®あらびきポークウインナーでNo.1を目指す

香薫®あらびきポークウインナーは、当社の躍進を支えてきたヒット商品です。2020年度の販売数量は前年比123%で8年間連続2桁増となりました。このペースを維持することで、国内のソーセージ部門のNo.1が見えてきます。2022年は香薫®あらびきポークウインナーの発売から20周年ということもあり、さらなる拡販に取り組んでいきます。



▶ P.68 香薫®あらびきポークウインナーについて

過去5年の販売数量比



新商品の開発を進める「NEXT10」を始動

10年後の柱業態構築を目指し、「NEXT10」プロジェクトを始動しました。現在、当社鹿児島工場に真空フライ機を導入し、おつまみとしてご利用いただけるドライ珍味品の生産・販売を開始。コンビニエンスストア向けの水産物加工品の取り扱いも拡大を図る計画です。今後は、急速冷凍技術(IQF)を活用した冷凍食品やHPPを使った無塩せき商品の開発、テレビショッピングへの参入なども進めていきます。

フードサービスで売上高1,000億円を目指す

今後、強化していく分野の一つがフードサービス事業です。外食チャネルの攻略と新規チャネルへの参入を図るとともに、当社の優位性ある原材料・商品の提案で取引拡大を図り、売上高1,000億円を目指します。



鹿児島県に最新鋭の工場を建設

当社は、2022年末をめどに130億円を投じて鹿児島県いちき串木野市に敷地面積5万6000平方メートルの新工場を竣工し、現鹿児島工場から生産を引き継ぎます。新しく建てる工場では、香薫®あらびきポークウインナーやレンジ対応の高付加価値商品の生産能力を増強するほか、地域の特性をいかした商品を生産する計画です。また、最新技術を応用して環境に配慮したスマート工場を目指しています。

▶ P.48 マテリアリティ「温室効果ガス排出量の抑制」

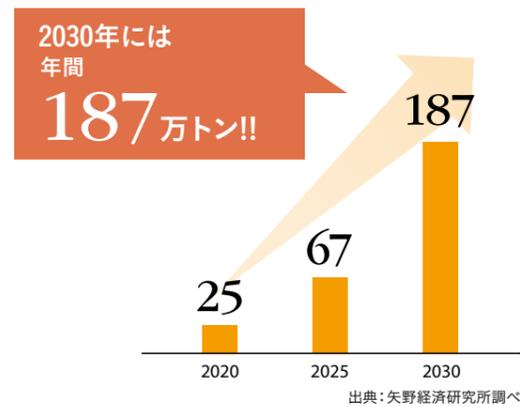


大豆のお肉でつくった Try Veggieシリーズを開発・販売

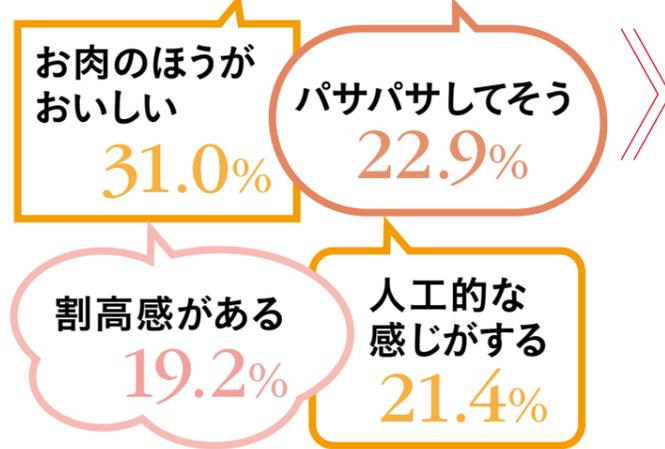
大豆ミートへの注目が世界的に高まるなか、日本でも各社が同市場に参入しています。消費者からも高い関心が伺えますが、実は肝心の「味」には懐疑的な声も聞かれました。そこで当社では、日本人にあうおいしさを重視し、研究開発を重ねました。そして2021年3月に発売したのが「Try Veggie(トライベジ)」です。

Try Veggie開発の経緯

世界の植物肉の 市場規模予測



ところが国内の 消費者調査では…



2030年に「たんぱく質危機」 消費者の嗜好にも変化が

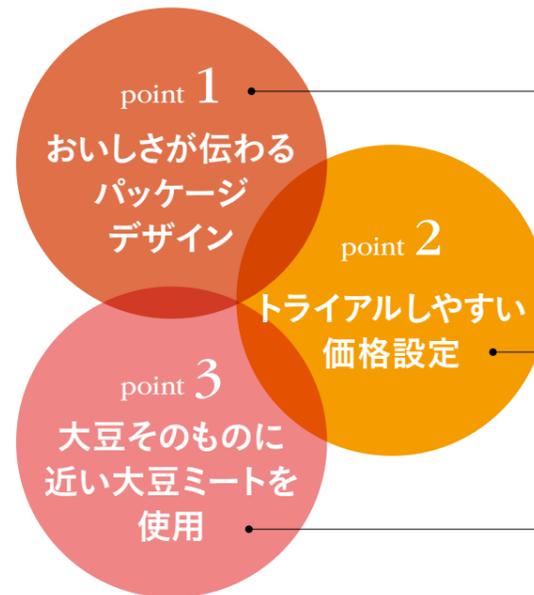
世界人口の増加によって、肉をはじめとしたたんぱく質の需要が増していますが、2030年頃にはたんぱく質の需要が供給を上回り始める、いわゆる「たんぱく質危機」が予測されています。一方、飢餓や気候変動危機など社会課題を意識して、一部の消費者には肉食を控える動きが見られます。ある調査では、植物肉市場は2029年までに食肉市場の10%を占めるまでになると予想されています。

当社は数年前から欧米での大豆ミートの台頭を認識しており、国内においても東京オリンピックなどでベジタリアン訪日客の増加を見込んでいたため、お客様への調査に取り組むことになりました。

大豆ミートへの関心は高いものの 「おいしさ」には課題が

日本人の食生活は欧米に比べて、肉、魚、野菜をバランスよく食べる傾向にあります。そのなかで求められる大豆ミートとはどのようなものか、検討が必要でした。消費者1万人を対象としたインターネット調査では、大豆ミートへの関心が高いことがわかりましたが、一方で関心がある人でも73%が未購入であることが判明しました。購入しない理由は、「お肉のほうがおいしい」など、おいしさに期待できないという声でした。そこで当社は「代替肉」ではなく、大豆本来の素材のおいしさをいかした「新しい商品」をつくることにしました。

商品開発のポイント



149円以下	150円以上	200円以上
トライベジ	他社製品A	他社製品B

DAIZU LABO
ダイズラボ
ヘルシーを、もっと美味しく

ナチュラルな大豆ミートとして知られるマルコメ「ダイズラボ」を使用

ブランド力のある「ダイズラボ」と協働 大豆ミート未購入者をターゲットに

大豆ミート市場では後発であり、植物由来の商品開発が初めてである当社は、まず商品の原料として「ダイズラボ」シリーズを展開するマルコメ株式会社との協働を決定しました。そして「ダイズラボ 大豆のお肉」を使用して、「手に取りやすい価格で、食べきりサイズの気軽に試せる商品」をコンセプトとして開発を進めました。

さらに、主要ターゲットを「大豆ミートを食べたことがない消費者」と決定。店頭での調査などを踏まえて、メニューをイメージできる名称やメニュー写真を前面に押し出したパッケージを考えました。また、一部の商品では封を開けずに電子レンジにかけられる利便性も付加しました。

発売以来、売れ行きは好調 お客様の食生活に定着する商品へ

2021年3月の販売開始以来、売れ行きは好調です。店頭での商品回転率は、他社の大豆ミート商品と比較して高く、2倍に届くほどとなっています。また、当社調査によるとターゲット層である大豆ミート購入経験のないお客様が「食べきりサイズであること」で試しに購入している割合が高いことがわかりました。

今後、お客様の食生活にさらに定着していくよう、既存4品(ハンバーグ、甘酢ミートボール、ミニフライドチキン、ミニメンチ)の商品改良を進め、目標パック数の達成を目指すとともに、アイテム拡充に向けて、新商品の開発を続けていきます。

サステナビリティマネジメント

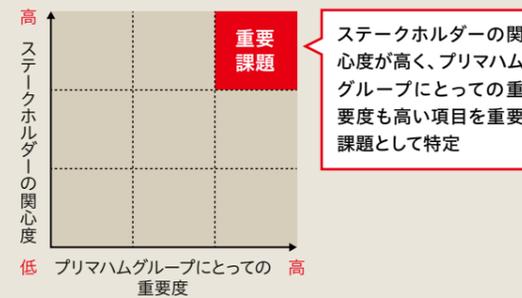
当社グループの目指す姿である「おいしさと感動で、食文化と社会に貢献」を追求しながら持続的な成長を遂げていくために、2020年9月に優先的に取り組むべき10の重要課題(マテリアリティ)を特定。さらに、2030年までに達成すべき開発目標「SDGs」との関連も明確にしました。今後は、これをもとに当社グループのサステナビリティマネジメントを徹底していきます。

カテゴリー	重要課題	関連するSDGs	
健康で豊かな食生活を創造する	食の安全・安心の確保	2 健康をゼロに、3 すべての人に健康と福祉を、12 つくる責任	商品の安全・安心の確保を通じて、お客様により多くの食の機会を提供します。また、安全・安心を確保するためのさまざまな取り組みによって持続可能な生産体制を確保します。
	健康に配慮した商品の提案	2 健康をゼロに、3 すべての人に健康と福祉を	健康で健全な食を生み出すイノベーションを追求し、健康に配慮した食品を提案することで、お客様の栄養・食生活の改善に貢献します。
地球環境の保全に貢献する	温室効果ガス排出量の抑制	7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに、13 気候変動に具体的な対策を、14 海の豊かさを守ろう	中長期を見据えた目標を策定し、温室効果ガス排出量の抑制に向けて取り組みます。効率的かつクリーンなエネルギーを使用することによって気候変動問題への対策を図ります。
	廃棄物排出量の削減	12 つくる責任、14 海の豊かさを守ろう	食料の損失を防ぐため、食品廃棄物の削減に取り組みます。また、プラスチックによる海の汚染を防ぐため、当社グループ内処理やプラスチック使用量の削減を進めます。
サプライチェーン・マネジメントを強化する	持続可能な原材料調達の実現	10 人や国の不平等をなくそう、12 つくる責任、15 陸の豊かさも守ろう	世界各地から原材料や飼料を調達するうえで、公正な取引を推進するという方針のもと、地球環境の保全を優先した観点による調達を進めます。
	アニマルウェルフェアへの対応	12 つくる責任	養豚事業をはじめとして、アニマルウェルフェアへの対応を進めることで、動物福祉に配慮した事業運営を実践します。
働きがいのある職場環境をつくる	多様な働き方の尊重、推進	5 ジェンダー平等を実現しよう、8 働きがいも経済成長も	多様な人材が働きがいをもって仕事ができる職場環境を整備することで、従業員一人ひとりを尊重します。
	優秀な人材の雇用と育成	8 働きがいも経済成長も	従業員が能力を最大限に発揮できる土壌をつくり、事業活動を通じて社会に貢献する人材の育成に取り組みます。
	心身の健康に配慮した労働安全衛生	8 働きがいも経済成長も	事業活動に取り組んでいくうえで、従業員の健康に配慮したさまざまな施策を講じて、一人ひとりが心身ともに健康で働ける職場環境を整えます。
経営基盤を強化する	コーポレートガバナンスの強化	8 働きがいも経済成長も、9 産業と技術革新の基盤をつくろう	経営の透明性を高め、持続的な成長に向けた体制を整備することで、事業活動の公正な判断と運営を実践し、産業の発展に貢献します。

重要課題特定のプロセス

企業の持続的な成長を図るためには、ESGの観点から当社グループの成長に影響の大きいリスクと機会を分析し、長期的な視点で経営課題に即した戦略を打ち出すことが求められます。そうした認識のもと、経営戦略とともに優先的に取り組むべき重要課題を特定しました。

重要課題のマッピング図



STEP 1 社会課題の抽出・整理

サステナビリティに関する国際基準の策定を使命とする団体「GRI」やサステナビリティ会計基準審議会である「SASB」、外部評価機関の「MSCI」が重視するESG項目からステークホルダーの関心などを踏まえて38の課題(164項目)を選定。当社グループの事業にとって最も重要なものは何かという観点で網羅的に検討したうえで、23課題を抽出・整理しました。

基本的な考え方

当社グループは、サステナビリティ(持続可能性)を巡る環境・社会的な課題の重要性に鑑み、当社グループが果たすべき社会的責任に関する基本方針を行動規範や環境方針などに定めています。

また、2020年9月には当社グループが優先的に取り組むべき重要課題を特定しました。現在は、重要課題に沿った目標を設定し、活動を推進しています。

今後は、それぞれの活動について定期的に検証と改善を繰り返しながら、経営への取り込みを一層深め、当社グループの持続的な成長と社会課題の解決の両立に注力していきます。

STEP 2 社内各部署ヒアリング

ステークホルダーの関心度については、ステークホルダーとの日常的な対話の機会が想定される12部署にアンケート調査を実施。コミュニケーションのなかで頻繁に話題にできること、ステークホルダーが重要視していることなどを分析しました。また、当社グループにとっての重要度は、戦略や事業への関連性や機会、リスクをもとに評価しました。

STEP 3 優先順位づけ

STEP2の調査結果について「ステークホルダーの関心度」を縦軸、「プリマハムグループにとっての重要度」を横軸にプロットして重要度の高い項目を抽出。総合的な評価のもと、CO2排出量削減や世界的に関心が高まるアニマルウェルフェアへの対応、持続可能な原材料調達、健康配慮商品の開発などの重要課題を仮決定しました。

STEP 4 経営層・有識者による妥当性の確認

仮決定した重要課題は当社社長が妥当性を評価。その後、有識者とタスクフォースメンバーで意見交換会を実施し、積極的な議論と最新の知見を踏まえたご意見をいただきました。当社社長の承認と経営会議の了承を経て、5つにグループピンポイントした、10の重要課題を特定しました。

2020年度の主な取り組み

前年度より重要課題特定の取り組みを開始し、9月に特定に至りました。また統合報告書での開示と併せて、各本部において中期経営計画(2021~2023年度)への盛り込みを推進。具体的な施策を計画し、グループ全体として重要課題の解決に向けた取り組みを開始しました。

2021年度の主な取り組み計画

重要課題に関連して計画した施策に対する検証、改善を進めます。また、今後「サステナビリティ」の専門委員会立ち上げを構想しています。体制整備を推進することにより、課題解決に向けた計画と取り組みをさらに推進します。



健康で豊かな食生活を創造する

詳細は「ESGデータブック2021」▶P.5

役員メッセージ

お客様の食卓に安全で安心な商品をお届けします。

食品メーカーにとっての安全は、すべての事業の前提であり、最重要課題です。お客様にとっての「安心」は、客観的なデータで示せる「安全」にほかなりません。お客様が長年にわたって当社グループを信頼してくださっているのも、そうした安全への取り組みがあってこそだと考えます。現在も、国際標準の食品安全マネジメントシステムの導入や異物混入などの未然防止について、さらなる改善に取り組んでいます。これからも皆さまにおいしく豊かな食生活を送っていただくために、気を緩めることなく徹底した安全管理に取り組んでいきます。

執行役員 品質保証本部長
工藤 達哉

Profile

品質保証に関する豊富な経験と深い知識を有する。入社以来品質管理部門および環境管理室での勤務を経験。2017年1月に品質保証本部長就任。



健康だけでなく安全でおいしい食事をご提供します。

高齢化が進み、お客様の健康への意識が一層高まっている今、健康を支える大切な要素である「食」にも大きな関心が寄せられています。当社グループは、食品メーカーとして商品を通じたお客様の“健康な食生活”の実現に貢献してまいりました。私たちがこだわったのは「健康な食品でも、おいしくなければ豊かな食生活を送ることはできない」ということです。現在も「健康」で、「安全・安心」で、なおかつ「おいしい」食品の開発に取り組んでいます。今後も、これまで以上に研究に力を入れ、健康に配慮しながら食を楽しんでいただけるように新たな価値を創造していきます。

常務執行役員 開発本部長
竹内 俊彦

Profile

当社および業界に関する広範かつ深い知識を有する。商品開発・企画部門での経験に加え、営業部門では中四国支店長、西日本支社長を歴任。2019年4月に開発本部長就任。



重要課題

食の安全・安心の確保

重視する理由

提供する商品の安全・安心の担保は、食品メーカーとして当然の責務であり、当社グループは最重要課題として取り組んでいます。今後もISO 22000、FSSC 22000を中心とした食品安全管理によって、より安全・安心な商品づくりを徹底します。

関連する中期経営計画

品質保証体制の強化による安全・安心な商品の提供

現状の課題

●骨などの異物混入によるクレーム
●グローバル化に対応する食品安全マネジメントシステムの構築

目標・KPIなど

●生産数量に対するクレーム件数の低減
●FSSC 22000、ISO 22000認証の拡充

施策

原因を徹底的に分析し、「未然防止」を徹底

お客様相談室や取引先から寄せられたご意見は、関係各所と共有し、当社グループの事業運営に反映させています。特に、品質に問題が発生した場合には、同じことを起こさない「再発防止」を徹底するとともに、過去の事象がほかの工場や工程で別の形で現れないよう「未然防止」も徹底しています。原因を徹底的に分析し、得られた知見を社内に展開しています。また、未然防止の一環として、商品に骨や包装紙などが混じる異物混入やウイナーのちぎれなどの不良品を防ぐため従来の目視や検査機によるチェックに加えて、新たにAIを用いた検査機をテスト導入しています。

コロナ禍に対応した「リモート監査」を実施

「食品安全方針」のもと、当社グループは品質マネジメントシステムの国際規格であるFSSC 22000、ISO 22000の認証取得に取り組んでいます。これらの規格は、今後のグローバル展開にも不可欠だと考えています。また、2021年6月から制度化されたHACCPに基づく衛生管理も適正に実施しています。一方、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で内部監査や調達先の監査が難しくなりました。そこで、実際の生産工程や書類をカメラで撮影し、画面越しに確認する「リモート監査」の仕組みを構築しました。通常、監査は五感のうち「視覚、聴覚、嗅覚」を使って実施しますが、嗅覚以外は現地訪問と遜色ない監査を実現しています。

重要課題

健康に配慮した食品の提案

重視する理由

高齢化社会の進行とともに健康への意識が高まっています。当社グループは、塩分カット・糖質オフなどの健康配慮型商品を提供しているほか、無塩せき商品などの開発にも取り組むなど、健康で健全な食を生み出すイノベーションを追求しています。

関連する中期経営計画

成長領域への取り組み
消費者視点での商品政策
(差別化・高付加価値化)

現状の課題

●健康とおいしさを両立する商品の開発

目標・KPIなど

●加工食品における健康配慮型商品の比率向上
●健康配慮型商品の納店率の向上

施策

栄養素を“プラスした商品”を開発

肉は必須アミノ酸やビタミンを豊富に含むことから、バランスの良い食事には欠かせません。当社グループはさまざまな商品を提供するとともに、栄養素をプラスした“パワーフード商品”を展開。カルシウムや鉄分、食生活の変化で摂取量が減少しているDHAなどを豊富に摂れるソーセージを展開しています。さらに今後は、肉だけでなくさまざまな素材の持つおいしさを最大限に引き出し、毎日の食事においしく、バランスの良い、簡便に食べることができる商品を開発していきます。また「いつ、どこで、誰が、何を、何のために、どうやって購入するか」と5W1Hを分析し、お客様の健康に貢献していきます。

塩分や糖質を“マイナスした商品”を展開

健康や生活習慣に対する意識が高まるなか、塩分や糖質の摂りすぎを気にする人が増えています。本来、ハムの味つけは塩分と甘みのバランスが重要なため、そのバランスを変えようと“従来品と変わらないおいしさ”を実現することは困難でした。しかし、当社では長年にわたって研究と施策を重ね、おいしさそのままに塩分30%カットや糖質オフを実現した「プリマヘルシー」シリーズを開発し、お客様に喜んでいただいています。現在は、開発本部が中心となって超高压処理技術(HPP)を活用した健康商品の開発に取り組んでおり、さらにおいしくて健康な減塩・糖質ゼロ商品を目指しています。



地球環境の 保全に貢献する

詳細は「ESGデータブック2021」▶P.11

役員メッセージ

革新的な技術や新たな管理の仕組みなどについて議論を開始しています。

近年、企業の環境問題への取り組み姿勢に注目が集まっています。特に、気候変動についてはヨーロッパを中心に「2050年までに温室効果ガス排出を実質ゼロにする」といった政策目標が立てられ、2020年には日本政府もカーボンニュートラル(脱炭素化社会の実現)を宣言しました。これを受け、企業の対応は喫緊の課題となっています。当社グループでは、以前からグループ環境方針において「地球環境保全は経営の最重要課題のひとつであると認識し、持続可能な社会の実現に向け、低炭素社会、循環型社会、自然共生社会を目指した環境経営を推進します」と宣言し、ISO 14001に基づく環境マネジメントシステムのもとCO₂排出量の抑制に努めてきましたが、従来の延長線上で捉えては、この課題は越えられないと考えています。また、食品メーカーの責任として食品ロスへの対応やプラスチック対策などにも取り組んでいかなければなりません。そこで現在、重要課題で定めた「地球環境の保全に貢献する」を着実に取り組んでいくため、グループ全体での中長期環境ビジョン策定に向けて社内で議論を開始しています。

2021年度中には具体的な目標を設定し、これまでの活動を通じて得たノウハウに新たな技術や仕組みを融合させた取り組みを開始する予定です。

取締役
コンプライアンス・法務・環境担当 鈴木 英文

Profile

伊藤忠商事(株)での豊富な経験と企業法務に関する高度な知識を持つ。2017年6月に取締役就任。2019年6月より現担当。グローバルかつ専門性の高い知識をいかして数多くの提言を行う。



重要課題

温室効果ガス排出量の抑制

重視する理由

パリ協定やSDGsなど国際社会からの要請も相まって、今や気候変動問題は世界的な重要課題となっています。持続的成長を目指すとともに、温室効果ガスの排出を抑制した事業活動を追求していきます。

関連する中期経営計画

環境保全・法令順守・
内部統制・情報開示の充実

現状の課題

- 原単位での目標はクリアしているが総排出量はほぼ横ばい
- 将来的にはスコープ3を意識した環境経営が必要

目標・KPIなど

- ISO 14001およびエコアクション21におけるCO₂削減・エネルギー使用量削減
※進捗状況はESGデータブックP.16~18へ
- グループ全体での中長期目標・KPIの策定については議論中

施策

工場の効率化によってCO₂排出量を抑制

当社グループの各工場では、エネルギー消費量を削減するために、生産効率の向上や設備更新・改造に取り組むとともに、ボイラー燃料を重油からLPガスへ、冷蔵・冷凍設備のフロンガスを自然冷媒へと切り替えています。2019年から稼働している当社茨城工場(ハム・ベーコンプラント)ではエネルギー効率の高い給湯システムや太陽光発電システムを導入しています。

2022年末竣工予定の当社鹿児島新工場では、ボイラー燃料にLNG(液化天然ガス)を使うほか、冷蔵・冷凍設備に自然冷媒を採用して脱フロンを実現。さらに、太陽光発電をオンサイト(工場建物内で電力使用)で取り入れる予定です。

中長期を見据えた目標・管理を検討

当社グループは、工場内でのCO₂排出量の削減目標を「生産数量1トンあたり」という原単位で管理してきました。年々生産数量が増加するに伴って「原単位あたり」の目標は達成していますが、総排出量はほぼ横ばいの状況が継続しており、大きな削減につながっていないことが課題となっています。

また、今後の国内養豚事業の拡大に伴い、豚の飼養過程でのメタンガスなどの排出による環境負荷の増加も新たな環境課題となるほか、調達や配送、商品使用などスコープ3を意識した環境経営も将来的に必要となります。そこで現在、新しい目標や管理範囲などについて議論をしています。

重要課題

廃棄物排出量の削減

重視する理由

食品廃棄物の削減・リサイクルは食品メーカーとしての使命です。また、プラスチックごみによる海洋汚染が世界的な課題となっているなか、容器包装材へのプラスチック素材の使用削減や代替素材への切り替えを進めていきます。

関連する中期経営計画

環境保全・法令順守・
内部統制・情報開示の充実

現状の課題

- 原単位での目標はクリアしているが総排出量は増加傾向
- 将来的にはサプライチェーン全体での環境経営が必要

目標・KPIなど

- ISO 14001およびエコアクション21における廃棄物の削減・リサイクル化
※進捗状況はESGデータブックP.16~18へ
- グループ全体での中長期目標・KPIの策定については議論中

施策

生産から消費までの各段階で“食品ロス”を削減

生産段階では品目の切り替え時の設備洗浄で排出される肉片や生産ラインから外れた肉片などの食品廃棄物を削減できるよう、生産品目切り替えの最少化や設備改造による落下防止などに取り組んでいます。また、原料肉を無駄なく使うためサラダチキンなどの製造時に発生する鶏皮などを商品化しているほか、発生した廃棄物の堆肥化や燃料化に努めています。消費段階ではご家庭での廃棄も減らすために超高压処理技術(HPP)を活用した賞味期限の延長や賞味期限の長い常温商品の開発にも取り組んでいます。

廃プラスチックの自社内処理および使用量の削減

食品メーカーから発生する廃プラスチックは、汚れの付着などでリサイクルが難しい面があります。そこで、2020年度は自社内で処理(廃プラスチックを燃料化したうえでバイオマスボイラーの燃料として使用)できるよう、当社北海道工場に廃プラ燃料化システムを導入しました。今後は、ほかの工場への水平展開も検討していきます。また、商品パッケージへのプラスチック素材使用量削減に取り組んでいるほか、バイオマス・生分解性・リサイクル素材など環境配慮型素材の採用を検討しています。



サプライチェーン・マネジメントを強化する

詳細は「ESGデータブック2021」▶P.25

役員メッセージ

持続可能なサプライチェーンを再定義し、実践しています。

当社グループは食品メーカーの使命として、お客様に安全・安心で、おいしい商品をお届けするのはもちろん、環境や社会に配慮した調達を続けていくことが重要だと考えています。また、安定供給を実現するためには、原材料や飼料調達にかかわるさまざまなリスクを回避しなければなりません。今般の新型コロナウイルス感染症によって世界的なサプライチェーンに影響が出ましたが、当社グループは各国の調達先との信頼関係を深めており、大きな支障は発生していません。

また、私たちが注力している「養豚事業の強化」においても、ストレスをできる限り少なくし、健康的な生活ができる飼育方法を目指す「アニマルウェルフェア」が求められています。ストレスや疾病を減らすことは、結果として生産性の向上や安全な食肉の生産にもつながることから、こうした考えを取り入れた計画を具体的に進めています。

今後、これらの分野で先進している国の情報を参考に、当社グループに最適なアクションプランを見直していくつもりです。

専務執行役員 食肉事業本部長 矢野 雅彦

Profile

当社および業界に関する広範かつ深い知識を有し、フードサービス事業本部長、営業本部長を歴任。2017年4月に食肉事業本部長就任。加工食品事業、食肉事業の両基幹事業に精通。



重要課題

持続可能な原材料調達の実現

重視する理由

原材料や飼料調達のリスクを分散し、安定供給の実現と事業活動の継続を目指していきます。また、畜産業界においては調達先での環境負荷が高く、調達方針の策定や監査の方法などを検討していきます。

関連する中期経営計画

伊藤忠商事との
コラボレーションを主体とした
国内外事業展開

現状の課題

- 家畜疾病による供給遮断のリスク、
カントリーリスクの対応
- 中国の食肉需要増加に伴う需給
バランスの乱れによる影響
- 調達先のサステナビリティへの対応遅れ

目標・KPIなど

- 新たな輸入食肉商品の産地開発と
それに伴う商品規格開発
- 主要な調達先に対してサステナビリティ
対応の策定

施策

新たに牛肉の調達先を開拓

現在、当社グループは、食肉、ハム・ソーセージ、加工食品などの原料肉を世界各地から調達しています。当社に限らず牛肉はオーストラリアやアメリカ、カナダに依存しているため、原料肉調達におけるリスクの一つと考えられます。

そこで、2020年度に牛肉産地の新規開拓に取り組み、ウルグアイ、メキシコから新たに輸入を開始しました。2021年は、ポーランドとアイルランド、イギリスからの調達を新たに始め、市場の反応を伺いながら取り扱いを増やしていく予定です。

サステナビリティの観点に立った新規調達先の選定

海外からの調達においては「サプライチェーンのCSRリスク」が課題となっていますが、当社グループでは、調達先に対してその具体的な対応が遅れています。

新規調達先に対しては、フェアトレードの観点に立って生産されたものやアニマルウェルフェアに対応しているなどのサプライヤーからの調達を優先していきます。

重要課題

アニマルウェルフェアへの対応

重視する理由

日本においてもESGの視点に立った取り組みが求められるようになり、株主・投資家の皆さまの動物福祉への関心が高まっています。養豚事業の運営にあたっては、先行している欧米諸国の施策を参考に取り組んでいきます。

関連する中期経営計画

事業基盤の強化

現状の課題

- 海外(特に欧州)と比較した際のアニマル
ウェルフェアの取り組みの遅れ
- フリーストールは国内企業養豚での
導入例は少なく、当社グループにおいても
飼養管理の知見が不足

目標・KPIなど

- 飼養環境や飼養方法の自社基準の策定と
各農場の実績に基づいたブラッシュアップ

施策

フリーストール、可動式クレートを順次導入

日本では母豚を体とほぼ同サイズの檻のなかに入れて飼育する「ストール飼育」が主流ですが、こうした飼育方法は動物福祉上の問題があるとされています。欧州では妊娠安定期の交配後4週以降から分娩1週間前はフリーストール飼育とされているため、当社グループでも同基準に沿った母豚の飼育を実施する計画です。2021年度から(有)肉質研究牧場でフリーストールを導入し、宮城県に建設する新農場でも第二期拡張時(2026年度計画)から設置していく計画です。

また、分娩から授乳期は母豚の安全の確保のために可動式の分娩クレートを使用する予定です。

バイオセキュリティを強化

バイオセキュリティ(感染症の侵入防止)の強化も、アニマルウェルフェアの重要なテーマです。宮城新農場では、感染リスクを低減するツースイト方式(→P.42)や密閉度の高いウインドレス豚舎を採用するとともに、農場に入る前に洗浄・消毒するトラックステーションや農場内に持ち込むすべての物品を燻蒸消毒するディストリビューションセンターを設置し、疾病侵入のリスクを最小限にして、徹底した防疫体制を構築します。

また、災害時にもなるべく豚にストレスを与えないように各施設にバックアップ電源を整備したほか、異常事態を知らせるアラームおよびフェールセーフ^{*}の設置も検討していきます。

^{*}フェールセーフ: 空調設備に異常が起きた際、エアーマットカーテンの空気が抜けて吸気口が空く仕組み。



働きがいのある 職場環境をつくる

詳細は「ESGデータブック2021」▶P.29

役員メッセージ

一人ひとりがいきいきと働ける職場づくりを推進します。

新型コロナウイルス感染症拡大の影響で、私たちの働き方は大きく変わりました。当社グループでは食を支えるインフラとして事業を継続する一方で、従業員一人ひとりが安心して働き続けられるよう新たな制度やルールを設けるなどニューノーマルな職場づくりに取り組んでいます。

また、日本は年々生産年齢人口が減少しており、コロナ禍にかかわらず、ますます効率的で柔軟な働き方が求められています。さらに、過去の業績悪化で採用を一時抑制していた当社にとっては、若手従業員の育成も重要な課題です。そうした背景のなか、2020年4月に「働きがい改革推進プロジェクト」を発足しました。このプロジェクトでは働きがいの向上と変革意識の醸成を目指して、3ヶ年計画でさまざまな施策を実行していく予定です。

これからも従業員一人ひとりに目を向けながら、当社グループの次世代を担う従業員の成長をサポートしていきます。

執行役員 人事部長 金井 隆幸

Profile

人事部門での豊富な経験と深い専門知識を有する。2017年4月より人事部長。プリマ・マネジメント・サービス(株)社長を兼任。



重要課題

多様な働き方の尊重、推進

重視する理由

日本では生産年齢人口の減少が深刻な問題となっており、従業員が働きやすい環境を整備することが重要になっています。当社グループは、女性従業員の管理職登用はもちろん、多様な人材が多様な働き方を実現できるように取り組んでいきます。

関連する中期経営計画

人材育成と
働きがいの向上による
変革意識の醸成

現状の課題

- 管理職の女性従業員比率が低い
- 環境変化への対応力が不十分

目標・KPIなど

- 社員における男女別平均勤続年数の差 9年未満*
 - 管理職に占める女性比率 4%以上*
 - 次回の意識調査の「エンゲージメント」「活かす環境」に関して肯定的回答率 +5%
- * 当社における2024年度までの目標値

施策

「在宅勤務」「フレックスタイム」制度を導入

当社グループでは、女性従業員の活躍の場が広がるように管理・監督者の育成・登用を進めています。当社は、その一環として出産や子育てなどの事情を抱える従業員を支援するため、法定基準を上回るさまざまな支援制度を導入しています。

また、当社では新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、すでに検討を開始していた「在宅勤務」を緊急措置として実施しました。2021年度からは在宅勤務を制度化、あわせてフレックスタイム制度を導入し、より柔軟な働き方が可能になりました。

「働きがい改革推進プロジェクト」を始動

2020年2月に当社の従業員を対象とした初の「従業員意識調査」(回答者1,427名、回答率90%)を実施した結果、経営陣への信頼や安全・安心の責任感、継続勤務志向が高く評価された一方、組織間のコミュニケーションや連携が不足傾向であることがわかりました。そこで、2020年4月に全社横断の「働きがい改革推進プロジェクト」を発足。2020年度は課題整理や目標設定、施策を検討しました。今後は、具体的な施策を実践しながら、2年ごとに意識調査を実施し、その成果を測っていく予定です。

重要課題

優秀な人材の雇用と育成

重視する理由

持続的な成長のためには、従業員一人ひとりが能力を最大限に発揮できる環境づくりと変革意識の醸成が不可欠です。当社グループは、優秀な人材の雇用と企業価値を高めるための人材育成に積極的に取り組んでいきます。

関連する中期経営計画

人材育成と
働きがいの向上による
変革意識の醸成

現状の課題

- 経営人材の不足
- 従業員の年齢層の偏りに対応するための次世代育成

目標・KPIなど

- 業務のIoT化による効率化
- 管理者クラス研修の開催による経営人材の育成(当社では2007年度から開始し、2019年度までに延べ290名が受講)

施策

経営人材の育成

将来、当社の成長を担う経営人材を育成するために、若手従業員に対して早い段階からジョブローテーションを進め、多種多様な経験を蓄積しています。また、従業員の成長に必要な教育機会を提供して、会社経営に相応しいマネジメント能力を有する人材を育成しています。さらに、広い視野を養うためにさまざまな企業の人材との交流会にも積極的に参加しています。2020年度については新型コロナウイルス感染症の影響もあり、一部の社内研修を中止せざるを得ない状況になりましたが、若手層や新任管理・監督者を対象とした研修については、オンラインによるリモート形式で実施するなどの工夫をして開催しました。

グローバル人材の育成

当社グループは海外市場への展開を進めるために、若手従業員の海外留学や製造研修への派遣、海外駐在を増員するなどの諸施策を実施しています。2020年度は新型コロナウイルス感染症の影響で派遣を中止しましたが、2019年度はカナダへの語学留学やドイツでの製造研修に従業員を派遣するとともに、海外駐在員としてタイ、中国、アメリカに派遣しました。参加した従業員からは非常に有意義だったという感想が寄せられたほか、ドイツでの製造研修に参加した従業員は持ち帰ったノウハウを工場の品質管理や商品開発にいかしています(→P.53)。今後、状況が改善され次第、派遣を再開する予定です。

Pick Up



マイスター資格で得たノウハウをいかして高級志向商品の開発に取り組んでいます。

開発本部 商品開発部第一課
谷 宏



地元紙
Lausitzer
Rundschauより



2013年にドイツで伝統的な食肉加工技術を学ぶ製造実習研修に参加しましたが、このときは限られた時間のなかで思ったように技術や知識を身に付けられず、不完全燃焼の気持ちが残っていました。そうしたなか、当社は新たな人材育成プランとしてドイツの国家資格であるマイスター資格を取得する研修を2017年に開始することになり、私はその第1号として参加することができました。

3年間の研修期間はブランデンブルク州南部のクラウパという村に住み、食肉に関する理論を学校で学び、企業で実際に働きながら食肉加工の技術を学びました。この職業訓練システムによって短期間で専門的な知識と技術を身に付けるこ

とができました。ドイツでマイスター資格取得を目指す日本人は非常に珍しいらしく、マイスター資格を取得した際には現地の地元新聞にも取り上げられました。

帰国した現在は、マイスター資格で得たノウハウをいかした商品づくりとしてギフト商品やeコマースを想定した高級志向商品の開発に取り組んでいます。ドイツ滞在時にさまざまなソーセージや香辛料の配合を学んだことがレシピの構想に役立っています。プリマハムのマイスター第1号として「香薫®」のように長年愛され続けるような商品シリーズをつくり、次のマイスター取得者たちのための道をつくれればと思います。

重要課題

心身の健康に配慮した労働安全衛生

重視する理由

当社グループにとって従業員の健康は財産であり、守り続けていくべきものです。日々の業務に関する労働安全活動はもとより、メンタルヘルスや過重労働による健康障害を防止する対策を講じ、従業員の心身の健康に配慮していきます。

関連する中期経営計画

人材育成と働きがいの向上による変革意識の醸成

現状の課題

- 従業員の平均年齢の上昇による健康悪化
- 新型コロナウイルス感染症の影響による安全教育の手法見直し

目標・KPIなど

- 健康診断再検査受診率 100%
- リモート形式を含めた安全教育の徹底

施策

メンタル不調の早期発見・早期解決に注力

当社グループは、従業員の健康増進・健康維持を支援するために、健康診断の要再検査者への受診を積極的に勧奨しています。また、当社ではメンタルヘルスクアの強化にも取り組んでおり、産業カウンセラー試験合格者25名を全国の各事業所に配置しています。

2020年度は、在宅勤務者が増えた影響で社内コミュニケーションのあり方が変化したため、メンタル面での不調を訴える従業員が発生しました。そこで社内の産業カウンセラーがEPAサービスを提供するヒューマン・フロンティア(株)と連携して、メンタル不調の早期発見・早期解決に努めました。

安全な職場を維持するために「リモート研修」を実施

当社グループでは、安全衛生に関する法令を順守するとともに、安全な職場環境づくりを徹底するために事業所ごとに「安全衛生活動計画」を毎年策定し、日々の安全活動に努めています。

また、通常であれば工場内で不安全な箇所や行動がないかなどをテーマに従業員教育を実施していますが、2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大の影響でリモート形式での研修を開催。「労働安全衛生法から見た監督者の責務」をテーマに、法制度の理解や職場リーダーへの教育、当社の労働災害の現状を取り上げました。このほかにもグループ会社を対象に外部労働安全衛生コンサルタントによるリモートでの安全衛生教育を実施しました。



経営基盤を強化する

詳細は「ESGデータブック2021」>P.35

役員メッセージ 企業統治の仕組みを見直し、再設計しています。

近年、私たちを取り巻く環境は大きく変化し、気候変動やアニマルウェルフェアなどのテーマや社会課題が浮上してきています。そこで当社グループの事業活動を見つめ直し、長期的な視点での経営課題やリスク・機会などを踏まえた戦略を打ち出す必要があると考えました。それが2020年に策定した「プリマハムグループの重要課題(マテリアリティ)」です。これらの基盤としてコーポレートガバナンスは位置づけられていると考えます。

もちろん、持続的な成長を遂げるためには「コーポレートガバナンス」自体の整備・強化も重要です。2021年4月には当社グループの「目指す姿」を改定し、私たちの使命や存在意義をより明確にしました。また、業務や組織を根本的に見直し、DX(デジタルトランスフォーメーション)を実現するためのプロジェクト「PRIMA Next Project」(→P.59)も3年目を迎え、具体的な計画が見えてきました。さらに今

後は、これまでのCSRを一步進めた「サステナビリティ」の専門委員会立ち上げを構想しています。

このように、当社グループは新たな成長ステージに向けて、企業統治の仕組みを再設計しています。今後も特定した重要課題(マテリアリティ)の具体的な計画の策定・運営を進めながら企業価値の向上を目指していきます。

専務執行役員
総合企画本部長 兼 総合企画室長
新村 融一

Profile

当社および業界に関する広範かつ深い知識を有し、中部支店長、総合企画室長を歴任。2019年4月に総合企画本部長就任。PRIMA Next ProjectにおいてManagerを務める。



重要課題

コーポレートガバナンスの強化

重視する理由

コーポレートガバナンスは、当社グループが株主をはじめとしたステークホルダーから信頼され、持続的な成長を遂げていくうえで極めて重要であり、経営の透明性を確保しつつ、体制の強化や充実に取り組んでいきます。

関連する中期経営計画

環境保全・法令順守・内部統制・情報開示の充実
人材育成と働きがいの向上による変革意識の醸成
グループ会社との連結経営強化

現状の課題

- コーポレートガバナンスコード改訂への対応
- グローバル経営の仕組みの未整備

目標・KPIなど

- 持続的な成長と中長期の企業価値向上

企業統治体制の全体像

基本的な考え方

当社は、変化に対応した意思決定を適切かつ機動的に実行し、監督機能の実効性確保と適切な情報開示に取り組み、透明性の高い誠実な経営を実践することで、コーポレートガバナンスの強化、充実に努めています。また、コーポレートガバナンスのあり方の検証と必要な施策を実行し、プリマハムグループの持続的な成長と中長期の企業価値向上を

図っていきます。

なお、「コーポレートガバナンス基本方針」は当社Webサイトに公開しています。

コーポレートガバナンス基本方針

 https://www.primaham.co.jp/ir/library/attach/pdf/20210401_1.pdf

コーポレートガバナンス体制

取締役会

取締役会は、経営全般の監督機能を担い、経営の公正性・透明性を確保し、法令上および経営に関する重要事項を決定するとともに、職務の執行状況を監督しています。独立社外取締役は2名で、当社「コーポレートガバナンス基本方針」の指名方針に沿って企業経営経験者や弁護士など多様性および専門性の確保にも配慮したメンバーで構成しています。

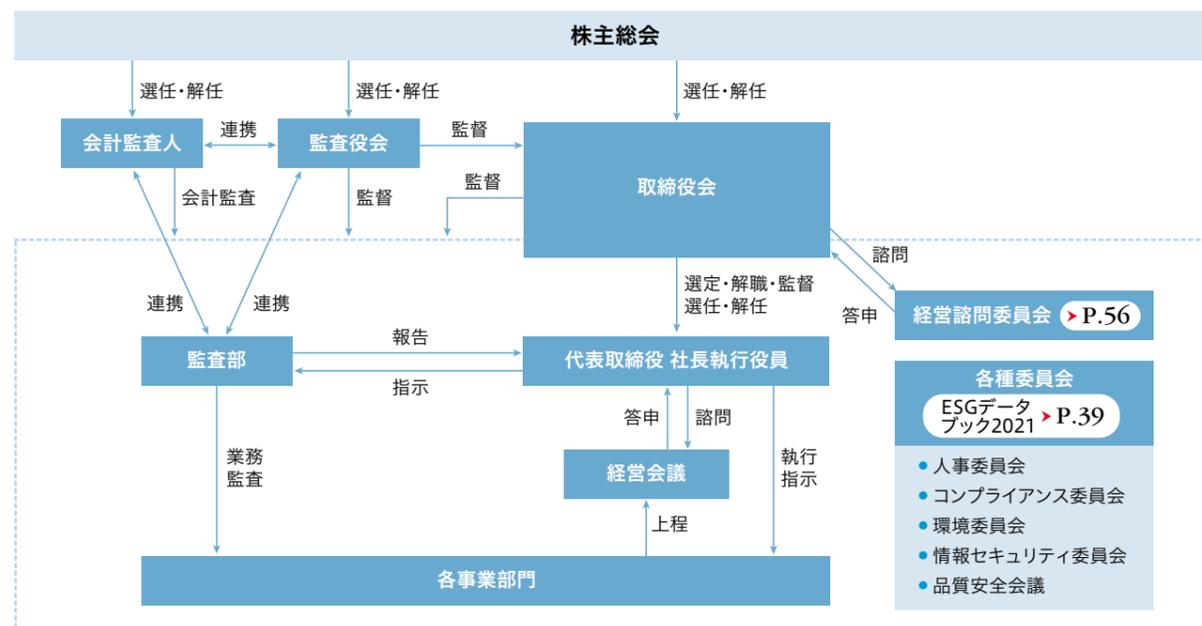
今後のメンバー構成については、社会情勢や当社の置かれた環境に応じ選任していきます(→P.59 スキルマトリックス)。

経営会議および各種委員会

取締役会による適切かつ迅速な意思決定がなされるよう、経営会議と各種委員会を設置しています。経営会議のメンバーは、おもに取締役、執行役員などで構成しています。重要な経営事項は経営会議や各種委員会において十分に審議し、かつ重要な業務執行状況は経営会議において報告を受けています。

また、取締役会の諮問機関として経営諮問委員会を設置しています(→P.56 経営諮問委員会)。

コーポレートガバナンス体制



監査役会

当社は、取締役会および業務執行から独立した監査役会を設置しています。監査役会は、取締役会および職務の執行を監督することで、経営目標達成に向けた透明性の高い経営を確立します。監査役は4名で、うち3名は社外監査役で構成され、取締役会、経営会議、主要な社内委員会に出席しており、取締役、執行役員からの定期的かつ随時の報告を受けて、独立した立場から厳正に監査しています。また、必要に応じてグループ会社からも報告を求めるほか、内部監査を担う監査部や会計監査人とも連携を深めています。

役員トレーニング、サポート体制

取締役・執行役員は、外部機関の研修などを活用し、より高いリーダーシップの発揮と戦略的視野の養成を図っています。監査役は、各種セミナーや他業種との意見交換会に積極的に参加することで、監査スキルの向上に努めています。

社外取締役には、各部門から事業・業務内容・課題などについて随時説明するほか、取締役会に先立った審議事項の事前通知などに取り組んでいます。また、社外取締役と社外監査役による、専門的な知見に基づいた意見交換会を実施しています。

経営諮問委員会

当社は、人事、報酬において独立性・客観性を確保するために、代表取締役社長と独立社外取締役2名をメンバーとし、指名委員会、報酬委員会に相当する経営諮問委員会を設置しています。

おもな審議内容

- **人事に関する事項**
取締役社長が提案した取締役・監査役、および執行役員の選任・解任に関する審議
- **報酬に関する事項**
株主総会にて決議された年間総額の範囲内で、取締役の具体的な個別の金額を審議
- **コーポレートガバナンスに関する重要事項**
- **支配株主の利益相反に関する事項**

活動状況

	開催回	審議内容
2019年度	第1回	執行役員報酬に関する内規制定
	第2回	2018年度 執行役員評価
	第3回	2019年度 役員報酬額決定
	第4回	執行役員選任／執行役員異動
2020年度	第1回	取締役・監査役・補欠監査役選任
	第2回	関連当事者との取引状況／2019年度 執行役員評価
	第3回	2020年度 役員報酬額決定
	第4回	監査役選任／執行役員選任／執行役員異動
	第5回	取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針
2021年度	第1回	監査役報酬額改定／役員株式給付規定 一部改定／取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針 一部改定／執行役員報酬規定 一部改定
	第2回	2020年度 執行役員評価
	第3回	関連当事者との取引状況
	第4回	2021年度 役員報酬額決定
	第5回	コーポレートガバナンス・コード見直し／2020年度「取締役会実効性評価」回答・分析結果の開示

役員一覧

取締役



千葉 尚登
代表取締役社長

1983年4月 伊藤忠商事(株)入社
2014年4月 同社 執行役員
2015年4月 Dole Asia Holdings Pte.Ltd.出向(EXECUTIVE VICE PRESIDENT,DIRECTOR) (シンガポール駐在)
2016年4月 当社 常務執行役員加工食品事業本部分掌、食肉事業本部分掌、監査部担当
2018年6月 当社 代表取締役社長(現)
2019年6月 当社 社長執行役員(現)

選任理由

2018年6月に代表取締役社長就任以来、当社グループの経営の指揮を執り、業績の向上に大きな功績を残しています。食品業界における豊富かつグローバルな経験と、経営全般に関する高い見識を有しており、当社グループの経営とさらなる企業価値の向上を担う取締役として適任と考えています。



鈴木 英文
取締役

1980年4月 伊藤忠商事(株)入社
1988年2月 米国ニューヨーク州弁護士登録
2011年4月 伊藤忠商事(株)執行役員法務部長
2013年4月 Dole International Holdings(株)常務取締役
2015年9月 伊藤忠インターナショナル会社 Senior Vice President、General Counsel
2017年4月 当社 常務執行役員法務部分掌兼環境管理部分掌
2017年6月 当社 取締役(現)
2019年6月 当社 コンプライアンス・法務・環境担当(現)

選任理由

総合会社での豊富な経験と幅広い見識に加え、経営管理および企業法務に関するグローバルかつ高い専門的知見をいかし、当社においては企業法務を担当しています。こうした経験と実績から当社グループのさらなる企業価値の向上を担う取締役として適任と考えています。

監査役



相馬 謙一郎 監査役

1989年4月 伊藤忠商事(株)入社
2003年10月 伊藤忠インターナショナル会社(ニューヨーク駐在)
2012年5月 伊藤忠商事(株)財務部ストラクチャードファイナンス室長
2016年5月 同社 財務部長代行兼 財務部ストラクチャードファイナンス室長兼 CP・CITIC戦略室
2018年5月 同社 アジア・大洋州総支配人補佐 経営管理担当(シンガポール駐在)兼 伊藤忠シンガポール会社副社長
同社 食料カンパニーCFO(現)
2020年5月 当社 監査役(現)
2020年6月 当社 監査役(現)

選任理由

総合会社における豊富な経験と高度な専門知識を有しているため、監査役としての任に相応しい人物と判断しています。



佐藤 功一 社外監査役 **独立** **社外**

1984年4月 農林中央金庫入庫
2004年7月 同金庫 静岡支店長
2007年7月 同金庫 総合企画部 企画開発室長兼 副部長
2014年6月 同金庫 系統人材開発部長
2015年6月 当社 常勤監査役(現)

選任理由

金融機関における豊富な経験と高度な専門知識を有しているため、社外監査役としての任に相応しい人物と判断しています。



鯛 健一 取締役

非常勤

1989年4月 伊藤忠商事(株)入社
2010年4月 伊藤忠タイ会社(バンコック駐在)
2014年4月 伊藤忠商事(株) 畜産部長
2019年4月 同社 生鮮食品部門長(現)
2019年6月 当社 取締役(現)
2021年4月 伊藤忠商事(株) 執行役員(現)

選任理由

総合会社において海外駐在、畜産部長、生鮮食品部門長を歴任するなど、畜産をはじめとした生鮮食品全般に関する広範かつグローバルな専門的知見を有しています。こうした経験と見識から、当社グループのさらなる企業価値向上を担う取締役として適任と考えています。



山下 丈 社外取締役 **独立** **社外**

非常勤

1985年4月 広島大学教授
1997年4月 東海大学教授
1997年7月 弁護士登録
1999年4月 一橋大学大学院国際企業戦略研究科 非常勤講師
2003年6月 当社 監査役
2003年12月 日比谷パーク法律事務所(現)
2012年6月 当社 取締役(現)

選任理由

大学教授および弁護士としての豊富な経験と法務に関する高度な専門知識を有しており、独立した立場から当社経営の監視・監督を担う取締役として適任と考えています。



井出 雄三 社外取締役 **独立** **社外**

非常勤

1977年4月 (株)ワコール(現ワコールHD)入社
2006年4月 (株)ワコール(事業会社)執行役員
2008年4月 同社 取締役専務執行役員
2014年4月 同社 取締役副社長執行役員
2014年6月 (株)ワコールHD常務取締役
2016年6月 同社 取締役退任
2018年6月 (株)ワコール(事業会社)取締役退任
2020年6月 当社 取締役(現)

選任理由

大手製造業での製造販売、人事労務、中国・米国・欧州での海外駐在、国内外におけるM&A戦略の責任者を務めるなど豊富かつグローバルな経験と、経営戦略に関する深い見識を有しています。当社グループが海外事業と事業戦略を推進するうえで、指導、監視、支援および適切な助言を期待できることから、社外取締役として適任と考えています。



下澤 秀樹 社外監査役 **社外**

1986年4月 三井信託銀行(株)
(現三井住友信託銀行(株))入社
2008年7月 中央三井信託銀行(株)
高松支店長
2009年11月 同社 本店営業五部長
2011年2月 同社 融資企画部長
2019年6月 当社 常勤監査役(現)

選任理由

金融機関における豊富な経験と高度な専門知識を有しているため、社外監査役としての任に相応しい人物と判断しています。



須永 明美 社外監査役 **独立** **社外**

1989年10月 青山監査法人(現:PwCあらた監査法人)監査部門入所
1991年2月 中央監査法人監査部門入所
1993年8月 公認会計士登録
1994年10月 税理士登録
1994年11月 須永公認会計士事務所開業 所長(現)
1996年11月 (株)丸の内ビジネスコンサルティング設立 代表取締役(現)
2012年1月 税理士法人丸の内ビジネスコンサルティング設立 代表社員(現)
2017年6月 丸の内監査法人統括代表社員(現)
2020年6月 ウシオ電機(株)社外取締役監査等委員(現)
2020年6月 養命酒製造(株)社外取締役監査等委員(現)
2021年6月 当社監査役(現)

選任理由

公認会計士、税理士としての専門的な知識および豊富な経験を有しているため、監査役としての任に相応しい人物と判断しています。

執行役員

社長執行役員

千葉 尚登

専務執行役員

新村 融一

総合企画本部長 兼 総合企画室長

矢野 雅彦

食肉事業本部長

内山 高弘

人事部分掌、財務部分掌、総務・広報部分掌

吉野 晴夫

営業本部分掌

常務執行役員

竹内 俊彦

開発本部長

新川 裕二

営業本部長

執行役員

梅原 匠

PRIMAHAM(THAILAND)CO.,LTD.社長兼
PRIMAHAM FOODS(THAILAND)CO.,LTD.会長

古賀 慎一

経理部長

鎌田 衛

PRIMAHAM FOODS(THAILAND)CO.,LTD.社長

宮崎 徳男

食肉事業本部 食肉商品事業部長 兼
食肉営業事業部長

工藤 達哉

品質保証本部長

田悟 敏弘

生産本部長

酒井 研二

営業本部 西日本支社長

金井 隆幸

人事部長

新関 宗利

営業本部 東日本支社長

網野 真

食肉事業本部 食肉生産事業部長

中島 聡

総合企画本部長補佐

※ 社外取締役の山下 丈、井出 雄三の両氏は、東京証券取引所が定める一般株主と利益相反の生じるおそれがあると判断される事項に該当しておらず、当社の社外役員の独立性に関する基準を満たしています。

※ 監査役の佐藤 功一と須永 明美の両氏は、東京証券取引所が定める一般株主と利益相反の生じるおそれがあると判断される事項に該当しておらず、当社の社外役員の独立性に関する基準を満たしています。

スキルマトリックス

2021年8月1日現在

		多様性		企業共通					業界特有 製造業 経験	2020年度会議体			
		年齢	性別	経営	グロー バル	財務・ 経理	人事・ 人材 育成	内部統制・ 法務・ コンプ ライアンス		取締役会		監査役会	
										出席 回数	出席率 (%)	出席 回数	出席率 (%)
代表取締役社長	千葉 尚登	62	男	○	○				○	15/15	100	-	-
取締役	鈴木 英文	63	男	○	○			○	○	15/15	100	-	-
取締役(非常勤)	鯛 健一	54	男	○	○					15/15	100	-	-
社外取締役(非常勤)	山下 丈	75	男		○			○		15/15	100	-	-
社外取締役(非常勤)	井出 雄三	66	男	○	○			○	○	11/11	100	-	-
監査役(非常勤)	相馬 謙一郎	54	男		○	○				11/11	100	12/12	100
社外監査役	佐藤 功一	60	男			○	○	○		15/15	100	17/17	100
社外監査役	下澤 秀樹	58	男			○		○		15/15	100	17/17	100
社外監査役(非常勤)	須永 明美	59	女			○		○		-	-	-	-

Pick Up

DXを実現させるためのプロジェクト「PRIMA Next Project (PNP)」を展開

プロジェクトの概要

「PRIMA Next Project (PNP: 次世代プラットフォーム構築プロジェクト)」は、2019年4月に発足したプロジェクトで、業務プロセス・事業管理・各種マネジメントを全社最適の視点で標準化・効率化することを目標としています。

2030年を目標に「社内システムの刷新」「Business Process Re-engineering (BPR: 業務や組織を根本的に見直し、再設計する)」「Change Management (改革の導入と定着に向けた意識改革)」の3つからなる業務改革を推進し、さらなる持続的成長とイノベーション創出を追求しています。

現在は「Stage 1」として土台づくりを進行中

プロジェクト発足以来、プロジェクトメンバーを中心に、現状把握と計画策定を着々と進めています。現在は、基幹系業務・経営の基盤についての再編に取り組んでおり、2021年度は「再編によって目指す姿と対象範囲」を決定し、業務概観を完成させました。今後、社内での勉強会とワークショップ形式の簡易影響分析を順次開始し、PNPパートナー(社内の推進リーダー)とのコミュニケーションを進めます。

PNPのロードマップ



3つの業務改革を推進



ガバナンス強化の変遷

取締役会の変遷		特徴
取締役(赤枠は社外取締役)	社外取締役の割合	
<p>2012</p>	<p>17% (1名)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●社外取締役の選任(6名中1名)
<p>2016</p>	<p>25% (2名)</p>	<p>2015</p> <ul style="list-style-type: none"> ●コーポレートガバナンス基本方針の策定 ●社外役員の独立性基準の制定 <p>2016</p> <ul style="list-style-type: none"> ●社外取締役の増員(8名中2名)
<p>2018</p>	<p>22% (2名)</p>	<p>2017</p> <ul style="list-style-type: none"> ●取締役会実効性評価を開始 ●経営諮問委員会の設置 <p>2018</p> <ul style="list-style-type: none"> ●業績連動型株式報酬制度の導入
<p>2019-2021</p>	<p>40% (2名)</p>	<p>2019</p> <ul style="list-style-type: none"> ●取締役数を削減(9名から5名へ)し、取締役会に占める社外取締役の比率を高める <p>2020</p> <ul style="list-style-type: none"> ●コーポレートガバナンス基本方針の改訂。ステークホルダーの利益保護を目的として、支配株主との利益相反を監督

政策保有株式

当社は、政策保有株式の保有意義について、毎年取締役会で確認しています。商取引の利益や配当が資本コストを上回っているか、定性的な便益が得られるかを踏まえて検証しています。

2020年度は、保有意義の薄れた2銘柄を売却方針とし、

売却を実行しました。また、過年度に売却方針としていた2銘柄についても売却を実行しました。そのほかの銘柄は一定の保有意義が認められ、保有継続の判断をしました。

2021年度につきましても、引き続き、保有意義の検証を行います。

取締役会の実効性評価

当社は、すべての取締役、監査役が取締役会の実効性を評価しています。2020年度の実効性評価は、2021年4月に外部機関の助言を得て実施しました。なお、アンケートへの回答は、外部機関に直接行うことで匿名性を確保しています。

外部機関による集計結果を踏まえて、同年6月と7月、各月の当社取締役会および経営諮問委員会において分析・議論・評価を行いました。真摯な議論の結果、取締役・監査役が9割超の項目を「問題なくできている」と評価し、当社の取締役会の実効性は概ね確保されていると判断しています。

一方で、改善の余地があるとの指摘もいくつかなされました。こうした評価結果をもとに、取締役会の実効性をさらに高め、コーポレートガバナンスのより一層の強化を図っていきます。



2019年度認識した課題と対応

経営計画の進捗状況の検証

四半期の職務執行状況報告および生産工場の中期投資計画方針の提案、取締役や監査役などで構成された経営会議への投資案件レビュー報告により、経営計画の進捗状況の分析と説明内容の充実を進めました。

課題継続

最高経営責任者(CEO)などの後継者計画

中長期視点での後継者計画が必要との共通認識であり、計画策定に向けた議論を行いました。計画の具体化は今後の継続課題となりました。

課題継続

デジタルトランスフォーメーション推進の実現に向けた体制整備

専任部署の新設、取締役会や経営会議へのプロジェクトの進捗報告・提案について議論し、これらの実施を通じて、業務改革とチェンジマネジメントの方向性を検討しました。

実効性評価向上

今回認識した課題と今後の対応

経営計画の進捗状況の検証

以前からの継続課題として認識しており、分析と議論の充実を図ってきました。さらなる改善に向け、取締役会での議論を行い、現状で不足がある点は早期に充足を図るべきであるという指摘がありました。また、社外取締役からは、より具体的に経営計画との差異を取り上げて議論すべきとの指摘がありました。今後四半期ごとに定量・定性項目についても状況を報告し、取締役会において議論を深めていきます。

最高経営責任者(CEO)などの後継者計画

重要な経営課題と認識しています。後継者に求める知識や経験といった要件と、計画的に複数の重要な職務を経験させる育成方法について、具体的な検討を行い、取り組みを進めていきます。

役員の選任と報酬

選任プロセス

取締役・監査役と執行役員候補の指名方針は、必要な知識・経験、適切なリスク管理、業務執行と監視および会社の各機能と各事業部門をカバーできるバランス・能力などを総合的に考慮しています。手続きについては、取締役社長が提案し、経営諮問委員会で審議のうえ、取締役会で決議しています。

解任基準については現時点で明文化していませんが、今後取締役会で議論を重ねていく予定です。

社外取締役・社外監査役の選任理由

当社は、業務執行や取締役の職務執行に対する監督機能を強化するため、社外取締役2名、社外監査役3名をそれぞれ選任しています。各取締役、監査役の選任理由はP.57～58で示しています。

役員報酬

当社の取締役(社外取締役を除く)の報酬等は、固定報酬としての基本報酬、業績連動報酬等により構成しています。

基本報酬は、月例の固定報酬とし、役位、責務に応じて他社水準、当社の業績、従業員の水準を考慮しながら、総合的に勘案して決定しています。

業績連動報酬等は、業績連動型株式報酬と賞与としています。業績連動型株式報酬は、中長期的な業績と企業価値向上に連動した株式報酬制度です。事業年度ごとの連結営業利益の目標達成度合いに応じてポイントを付与し、その累

内部統制システム

当社グループの業務が法令および定款に適合し、適正かつ健全に行われるよう、取締役会において策定された「内部統制システムの基本方針」に基づいて内部統制システムを整備・運用しています。

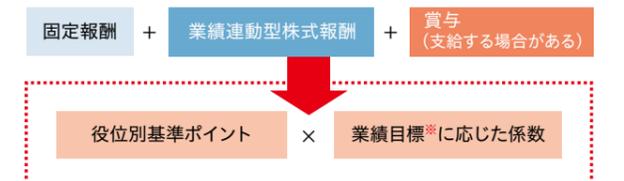
当社監査部では、運用状況の評価や、問題点の改善・是正状況、再発防止策の状況を確認するなど、グループ全体の内部統制システムの維持・強化に向けた指導・支援をしています。

なお、当社監査部は、当社主管組織への「本部監査」、支店・工場・物流センターなどへの「エリア監査」、営業所などへの「拠点監査」と、「グループ会社監査」の4つの形態で監査をしており、改善に対するフォローアップも実施しています。

計ポイント相当分の報酬などを退任時に支給します。短期的な業績向上に対しては、賞与を支給する場合があります。

種類別の報酬割合および個人別の報酬額については、取締役会決議に基づいて代表取締役社長が委任を受けるものとし、経営諮問委員会の答申内容を踏まえて株主総会で決議された報酬額の範囲内で決定しています。(→ESGデータブック2021 P.38)

報酬の体系



年度ごとにポイントを累積し、任期満了による退任時には株式70%・金銭30%の割合で支給

※業績目標は、中期経営計画の連結営業利益予算を指標としています。

報酬額の一覧(2020年度)

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の数(名)
		固定報酬	業績連動報酬	賞与	
取締役(社外取締役を除く)	109	94	14	—	3
社外取締役監査役	61	61	—	—	7

※上記の支給人員には、2020年6月26日開催の定時株主総会の終結のときをもって、任期満了により退任した取締役1名と辞任により退任した監査役1名が含まれます。

内部統制の目的

- ① 業務の有効性および効率性
- ② 財務報告の信頼性
- ③ 事業活動にかかわる法令等の順守

内部統制の要素

統制環境	リスクの評価と対応
統制活動	情報と伝達
モニタリング	ITへの対応

リスクマネジメント

基本的な考え方

当社グループは、想定される「企業リスク」の発生を回避し、また被害を最小限に留めるため、リスク発生の未然防止策とリスクが発生した際の効率的で最適な対応方法を定めた「リスク管理規定」を制定しています。

リスクの範囲

1. 会社の過失により取引先および消費者に多大なる損害を与えたとき
2. 法令違反を犯し、その責任を問われたとき
3. 財務報告の信頼性が確保されなかったとき
4. 自然災害によって多大な損害を受けたとき
5. 重要な情報が外部に流出、漏洩したとき
6. その他会社の存続にかかわる重大な事案が発生したとき

リスクへの対応

当社グループは、「リスク管理規定」においてリスクを要因ごとに分類し、社内諸規定やマニュアル、通達によって、リスク発生の未然防止方法を示しています。また、経営理念を実践するため、当社は日々の業務遂行にあたっての具体的な行動指針として「プリマハム行動規範」を策定し、事業活動のあらゆる場面において食品安全に基づいたおいしい食品を食卓へお届けするために「食品安全方針」を定めています。

リスクが発生したときには、「リスク発生時の対応マニュアル」に従い、予測される被害の程度に応じて、対応方法を定めています。予測される被害が甚大な場合は、当社社長を本部長とする本社対策本部を設置し、関連部署と連携して対応にあたります。

なお、当社の従業員に毎年配布する手帳には、日々の生産・営業活動時にリスクが発生したときの対応として「緊急対応時の初期動作(重大クレーム編、食中毒編、労働災害編、交通事故編、自然災害編)」を掲載しており、従業員が適切な行動を取るための目安として周知を図っています。

事業継続計画(BCP)

当社グループはリスク管理の一環として、自然災害や感染症を対象とした事業継続計画を策定し、有事の際には危機管理体制のすみやかな構築と被害拡大の防止に努めて、業務の復旧と被災地域や行政に対する復興支援といった社会的責任を果たすことを定めています。2019年度末からのコロナ禍においても、当社グループはこれを発動し、従業員とその家族および関係者の感染予防、感染拡大防止策を最優先として対応しつつ、各種対策に取り組んでいます(→P.66 コロナ禍の取り組み)。

事業継続計画は随時更新しています。「新型コロナウイルス対策としての事業継続計画」は実態に即した内容へ改定したうえで、新型コロナウイルス感染症対応の事業継続計画を発動しており、その内容を従業員へ周知しています。

モニタリング

当社グループのリスク情報として、「食の安全・安心」「公的な規制」「労働安全衛生」「コンプライアンス」「情報セキュリティ」「取引上のリスク」については、半期ごとに当社取締役会へリスク懸念事象として報告しています。重大と判断された事象については、解消・終結されるまで報告がなされ、当社グループの事業運営に悪影響をおよぼす可能性を最小限に留めるよう努めています。

事業運営上、最も重要と認識している「食の安全・安心」については、四半期ごとに商品品質会議を開催し、お客様からいただいたご意見やご要望をはじめ、法改正や各生産拠点での実施事項などについて共有し、グループ内で統一化を図っています。また、「原材料価格の市況変動」については、毎月加工原料会議を開催し、原料の適正調達を確認しています。

事業等のリスク

当社グループの事業や業績等に影響を与えるリスクには、おもに以下のようなものがあります。

分類	項目	説明	対策	中期計画影響
事業環境	原材料価格の市況変動 重点リスク	当社グループの販売用食肉、ハム・ソーセージ、加工食品等の原材料となる畜産物の市況や商品・原油市況の高騰が業績に影響を与える ●畜産物の相場変動 ●畜産物の疾病問題 ●輸入原料肉の緊急輸入制限措置(セーフガード) ●農場の飼料価格 ●包装資材 ●工場稼働における燃料費 ●物流費	●原材料の複数購買 ●代替原料の確保 ●適正在庫の確保 ●商品売価への適正な反映	方針2
	為替の変動	当社グループは原材料、商品を米国、欧州、タイ等から輸入しており、為替レートの変動が業績に影響を与える。海外子会社の現地通貨建ての業績が円換算される際に影響がある	●短期的な変動抑制を旨とした為替予約	方針2 方針3
事業運営	食の安全・安心の確保 重点リスク	当社グループが製造・販売する商品において ●重大な品質問題 ●品質問題の長期化 ●アレルギー物質の混入等が発生することで、お客様の健康を損ねる懸念や社会的信頼が失墜し、事業継続が困難になる	●品質管理手法の実践(HACCP,ISO 22000,AIB,FSSC 22000) ●商品パッケージの内容表示、当社HPにおける情報開示 ●問題発生時は、迅速な情報伝達と再発防止体制を整備	方針1 方針2
	のれん、固定資産の減損	当社グループの有形固定資産および無形固定資産が事業計画と乖離し、期待通りのキャッシュ・フローを生み出さない場合、業績および財政状態に悪影響を及ぼす ●買収子会社の事業計画未達 ●事業用資産の事業計画乖離	●経営会議等における買収金額の審議・決定 ●買収後の管理手法定着 ●経営会議等の投資案件レビューによる進捗モニタリング	方針2
	公的な規制への対応 重点リスク	当社グループの事業活動を行ううえで、法令違反は会社に甚大な影響を与える ●食品衛生法、食品表示法等の違反による行政処分、信頼失墜 ●輸出入関連法の違反による行政処分、生産・販売への影響 ●独占禁止法の違反による行政処分、取引制限と信頼失墜 ●労働関連法規の違反による行政処分、信頼失墜 ●環境・リサイクル関連法の違反による行政処分、原状復帰、生産への影響と信頼失墜	●品質管理手法の順守 ●行動規範の浸透、コンプライアンス委員会による意識の醸成と定着、コンプライアンス教育活動 ●社内規則の整備、通達の運用徹底、ハラスメント防止研修 ●環境マネジメントシステム、環境委員会の運用	方針1 方針2
環境・災害	災害・事故・事件 重点リスク	当社グループおよび仕入先が災害、事件・事故の発生により、人的、物的被害を被ると、商品供給の遅延や停止、生産物流拠点や事業所の整備により、業績に甚大な悪影響を及ぼす ●災害 地震・台風・大雪・竜巻・噴火・集中豪雨等 ●事故 火災・爆発・交通機関等 ●事件 テロ・誘拐・脅迫等 ●戦争 内乱等	●適正在庫の確保 ●重要仕入品の複数購買推進 ●事業継続計画の策定	方針1
	感染症 重点リスク	当社グループにおいて、新型コロナウイルスが蔓延した場合、事業活動の継続が困難となり、業績に甚大な悪影響を及ぼす ●重要業務以外の一時停止 ●生産ラインと商品供給の停止 ●事業所の稼働停止	◇従業員・家族の感染防止策 ●健康管理、注意喚起 ●会議・業務の制限、出張禁止 ◇事業継続対応 ●対策本部設置(本部長は社長) ●各拠点運営体制の整備 ●他部署からの生産応援 ●在宅・時差勤務での業務処理 ●取締役会等のテレビ会議対応	方針1

※「項目」欄に記載されている「**重点リスク**」は、リスク発生時に懸念される特に重要なリスク項目となります。

※「中期計画影響」欄に記載されている「方針1～3」は、P.13～14掲載「中期経営計画」の重点施策に記載している施策のうち、リスク発生時に影響を受ける施策となります。

サイバー攻撃対策

サイバー攻撃は企業にとって、身近かつ大きな脅威です。世界的にサイバー攻撃の手口が高度化・巧妙化している現状を踏まえ、当社グループでは情報セキュリティ体制の整備を進めています。具体的には、インターネット接続部分の監視、端末側の監視強化(EDR)の導入、SSLVPN(モバイル端末接続)における監視、権限管理システムの監視など、複数のシステムによる監視体制を構築しています。

また、従業員の働き方の多様化、さまざまなデバイスの活用により情報の取り扱い方が複雑になっていることから、利用者のリテラシー向上も欠かせません。情報機器の活用方法の習得とあわせて、TPOにあわせた情報セキュリティへの意識向上、デバイスのOSアップデートといった備えが重要となっており、体制の整備を進めていきます。

社外取締役メッセージ



社外取締役
山下 丈

日比谷パーク法律事務所客員弁護士。おもな取り扱い分野は、商法全般(コンプライアンス、リスクマネジメント、株主総会運営、保険法、金融法)、知的財産権法(著作権、IT企業関連)。明治学院大学法科大学院教授などを歴任。リスクマネジメント協会監事、日本銀行調達処分検討部会委員。

「ジェンダー問題は重要」という主張が実現し 当社に初めての女性役員が就任しました。

私自身が果たすべき役割として、SDGsを達成するために、企業グループとしてできることは何かを経営陣に常に問いかけ、提案しています。当社は2021年6月から須永社外監査役が就任しています。当社では初めての女性役員ですが、製造業にとってジェンダー問題は重要である、というかねてからの主張が実現しました。また、直近の取締役会においては改訂コーポレートガバナンス・コードへの適合性を議論しており、最高経営責任者の後継者計画といった具体的な議論を進めていくことになります。

伊藤忠商事(株)との間では優良な子会社として高い独立性が維持されている認識であり、原材料の輸入や業界関連の海外情報など、メーカーと商社の組み合わせで効果を上げています。

世界の潮流は、環境問題とともに企業のサプライチェーンの「人権デューデリジェンス」にあります。そうした憲章を掲げるだけでなく、海外のサプライヤーを含めた実効性ある仕組みづくりと運用に貢献したい所存です。

世界を目指し、ものづくりの姿勢や考え方などを 大きく進化・発展して行ってほしいと思っています。

社外取締役である私の役割は、社内の価値観に囚われず、ステークホルダーの価値判断、社会常識を踏まえて、独立した立場で経営を監視し、経営の透明性を高めるための提言をすることと考えています。

親会社である伊藤忠商事(株)とは、グローバルな事業情報だけでなく、国際間でのリスク共有、SDGsへの協力など大きな事象から人材交流などの個別の事象まで、競合他社にない広いシナジーが期待できます。また、この度子会社となるシンガポールのRudi's Fine Food Pte Ltdからすると、私たちに尋ねたいことが山ほどあるでしょう。そうした人間関係をつくり上げることもとても大切であり、経営トップ同士の意思疎通がガバナンスを強化します。

今後、当社グループにはハム・ソーセージをはじめとして世界をリードする食品メーカーになっていってほしいです。世界を目指すことで、ものづくりの姿勢や考え方などが大きく進化・発展していくと思っています。



社外取締役
井出 雄三

1977年に(株)ワコール(現ワコールHD)入社。2006年4月から(株)ワコール(事業会社)の執行役員を務めた後、2014年4月に取締役副社長執行役員、2014年6月に(株)ワコールHDの常務取締役などを歴任。2020年6月に当社の社外取締役に就任。

コロナ禍の取り組み

新型コロナウイルス感染症の感染リスク拡大を受け、当社グループは2020年3月17日に事業継続計画(BCP)を発動するとともに、対策本部長に当社社長、副本部長に当社総合企画室長を置く「新型コロナウイルス対策本部」を設置。

従業員をはじめ、関係者の方々の安全を最優先するとともに、食品メーカーとしての供給責任を果たすため、各拠点の予防および拡大防止のための対策に取り組んでいます。さらに、これらの対策が新たな価値の創出につながっています。

感染対策の強化・周知

社内通達を発信

新型コロナウイルス対策本部からは、「新型コロナウイルス国内感染発生に伴う対応について」として、2021年8月までに45件の通達を発信しています。すべての通達は、従業員をはじめ、関係者の安全を最優先するとともに食品メーカーとしての供給責任を果たすため、従業員一人ひとりが一層慎重な行動をとるという考え方を基本にしています。

通達の内容

- 従業員へのお願い
- 時差出勤の推奨
- 通勤費の取り扱い
- 会議体・出張・研修・会食等
- 外部の方の当社事業所への来訪について
- 小学校等の臨時休業に伴う特別休暇
- 接触確認アプリ
- 自宅待機の基準
- 対応マニュアルの周知徹底
- 在宅勤務の推奨
- 通勤時のリスク軽減策(マイカー通勤)
- ストレス軽減を目的とした私服勤務
- 人事異動
- PCR検査
- ワクチン接種
- 感染時の対応

事業所での対応

- 健康管理の励行と注意喚起
- 在宅勤務・時差出勤の推進
- 消毒液の設置
- 非接触体温計の設置
- 外部関係者の立ち入り制限
- 事業所訪問の原則禁止
- テレビ会議システム設備の拡充
- デスク間のパーティション設置
- オンライン商談への切り替え
- 各種研修のリモート開催



非接触体温計の設置

ITの活用

IT推進部の対応(システム部門の対応)

在宅勤務のための環境整備

- TeamViewer導入
- SSLVPN強化
- テレビ会議システムの拡充
- PC、Wi-Fiのレンタル手配



テレビ会議システム

新たな価値の創出

従業員および関係者の
信頼感向上

新たな販売手法・
流通手段による顧客獲得

新たな事業機会・
働き方の創出

堅牢な
サプライチェーンの構築

当社グループの従業員が感染した場合、速やかに必要な対応を行うとともに、当社Webサイト上で「新型コロナウイルス関連情報」として情報を公開しています。

- ※ Webサイトを開設している当社グループ会社では、各社のサイト上にて情報を公開しています。
- ※ 商品の安全性に関しては、厚生労働省より「食品を介して新型コロナウイルス感染症に感染したとされる事例は報告されていません」と説明されていますので、ご安心ください。



当社グループにおける新型コロナウイルス感染者に関するお知らせ
<https://www.primaham.co.jp/covid-19.html>

ステークホルダーとの関わり

当社グループの事業活動は、消費者である個人のお客様や量販店・外食チェーンなど法人のお客様をはじめ、株主・投資家の皆さま、サプライヤー、従業員、地域社会の皆さまなど、さまざまなステークホルダーとのかかわりで成り立っています。

そのため、当社グループはさまざまな機会において継続的にステークホルダーと対話し、いただいたご意見を企業活動に反映しています。今後も継続的に対話を続け、社会・環境に貢献できる存在となることを目指しています。

主なステークホルダー	主な対話の機会		
お客様(法人・個人)	●日々の営業活動	●お客様相談室	●ホームページ
従業員	●社内ポータルサイト ●内部通報窓口	●社内報 ●業績目標管理制度	●従業員研修 ●自己申告書
株主・投資家	●株主総会 ●機関投資家とのミーティング	●決算説明会	●個人投資家向け説明会 ●ホームページ
サプライヤー	●日々の事業活動	●取引先説明会	
NGO・地域社会	●社会貢献活動		

主な社会貢献活動

全国の小学校に「食育」の教材を提供

「食の大切さ」や「食の安全性」、「食品ロス問題」への理解を深めてもらうために、当社では小学校への当社オリジナル教材の提供と従業員による出前授業に取り組んでいます。

7年目を迎えた2020年度は、小学校を通して9,116名(118校326クラス)の小学生に教材を提供しました。出前授業は新型コロナウイルス感染症の拡大防止のために実施を見送りましたが、授業では香薫®あらびきポークウインナーなどの試食を提供しており、当社とかわいいプリマハムファンを直接つなげる活動にもなっています。



冊子「保存食のヒミツ」

国連WFP協会の活動を継続支援

当社は、国連WFPの趣旨に賛同し、2005年から評議員として参画しています。参加費の一部が途上国の子どもたちの飢餓撲滅に役立てられるチャリティーウォークにもこれまで毎年多くの従業員やその家族が参加しており、2019年度は横浜と大阪で開催され、それぞれ107名、41名の有志が

参加しました(2020年度は開催中止)。

また、当社グループは、飢餓で苦しむ子どもたちに給食を届ける「レッドカップキャンペーン」にも継続参加しています。2020年度は「直火焼デミグラスハンバーグ309g(3個入)」を対象商品として、売上の一部(110万円)を寄付したほか、WFPチャリティー エッセイコンテストにも協賛(10万円)しました。

森づくり活動に継続参加

当社グループは、2006年から「プリマハムの森林づくり」として埼玉県内の森林保全活動を推進し、プリマ食品(株)の従業員が中心となって間伐作業などに取り組んでいます。



災害支援

当社は、2020年7月豪雨災害の被災地支援のため、日本赤十字社を通じて義援金として1,000万円を寄付しました。また、熊本県八代市に当社商品である「キャラクターソーセージ」および「ミートスナック(スモークチキンなど)」を無償提供しました。

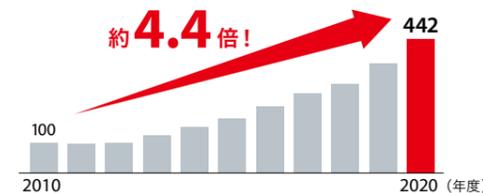
プリマハムの
バリュードライバー

お客様に愛される商品を目指して

「香薫®」のご紹介

味わい豊かな内なる「香り」と、食欲をそそる外からの「薫り」——そのコンセプトのもとに開発された香薫®シリーズは、2002年の販売開始からいまや20年が経ちます。今やプリマハムのバリュードライバーとなった同商品の魅力をご紹介します。

売上高推移



こだわりの素材



内なる「香り」の決め手は11種類のスパイス

味わい豊かな香りを演出するため、何百種類ものスパイスから11種類を厳選。独自の「挽きたてスパイス製法」によって挽きたての風味を最大限にいかしています。

まろやかな外からの「薫り」を演出するスモーク材



薫りや色づき、スパイスや肉との相性から選り抜かれたのが、日本人になじみの深い桜のスモーク材です。まろやかな薫りがスパイスの香りと融合し食欲をそそります。

こだわりの製法



ジューシーな食感を生む独自の製法

赤身と脂肪の絶妙なバランスと肉の挽き方にこだわったあらびきポークを使用することで、ジューシーな食感と肉の旨みを引き出しています。

仕上がりを決めるスモーク工程

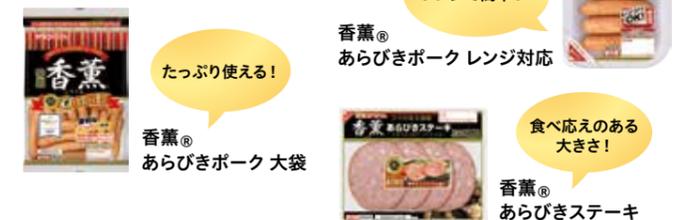


スモークは香薫®ならではの薫り、色、パリッとした食感を決める重要な工程です。人の手による徹底した温度・湿度管理で香薫®の品質をつくり上げています。

DLG、IFFAを受賞!



豊富な商品ラインナップ!



WEB 香薫®ブランドサイト
<https://www.primaham.co.jp/special/koukun/>

11年間の連結財務サマリー

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
業績状況 (百万円)											
売上高	251,005	271,222	275,647	303,600	341,183	361,223	363,336	394,534	413,023	418,060	433,572
売上原価	205,762	225,035	230,056	256,169	293,272	310,871	303,483	333,426	350,266	351,290	360,167
売上総利益	45,242	46,187	45,591	47,431	47,911	50,351	59,853	61,108	62,756	66,769	73,405
販売費及び一般管理費	38,475	38,859	38,331	38,618	40,698	42,104	44,287	47,978	49,588	51,132	51,929
営業利益	6,766	7,327	7,259	8,813	7,213	8,247	15,565	13,129	13,168	15,636	21,475
営業外収益	874	924	1,154	995	1,126	1,214	859	873	1,173	1,044	1,246
営業外費用	640	697	491	510	604	401	322	356	512	722	310
経常利益	7,001	7,554	7,923	9,298	7,735	8,776	16,102	13,646	13,829	15,959	22,411
税金等調整前当期純利益	5,277	6,957	7,906	8,794	8,039	10,029	15,337	14,790	13,944	15,338	21,916
親会社株主に帰属する当期純利益	3,195	4,497	4,359	4,192	6,392	6,429	10,009	10,413	8,287	8,823	14,165
設備投資	4,575	7,221	6,586	10,282	13,722	14,102	16,347	22,448	19,549	13,378	12,364
減価償却費	3,979	4,306	4,797	4,729	5,711	6,467	7,001	8,578	8,459	9,729	9,923
研究開発費	542	525	538	453	469	473	399	381	396	376	381
EBITDA	9,661	11,596	12,960	13,723	13,951	16,688	22,514	23,553	22,752	25,324	32,070
キャッシュフロー状況 (百万円)											
営業活動によるキャッシュ・フロー	10,844	9,671	10,018	10,689	7,850	5,209	26,003	10,866	23,786	22,304	27,248
投資活動によるキャッシュ・フロー	(4,511)	(6,800)	(6,436)	(10,976)	(10,376)	(12,617)	(14,790)	(21,373)	(14,887)	(5,875)	(12,205)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(5,866)	(3,237)	(5,876)	(36)	(818)	9,347	1,335	3,187	(7,347)	(7,924)	(7,509)
フリー・キャッシュ・フロー(営業キャッシュ・フロー+投資キャッシュ・フロー)	6,333	2,871	3,582	(287)	(2,526)	(7,408)	11,213	(10,507)	8,899	16,429	15,043
現金及び現金同等物の期末残高	11,098	10,745	8,535	8,240	4,988	6,927	19,468	12,168	13,732	22,214	29,773
財政状態 (会計年度末)(百万円)											
流動資産	47,065	52,693	53,352	51,814	61,088	69,241	78,113	79,329	82,857	87,310	98,747
流動負債	43,765	49,031	49,677	50,275	60,350	58,669	60,413	64,630	74,706	68,171	71,957
純資産	31,960	36,607	42,251	47,307	56,526	70,030	79,198	89,274	94,635	100,134	114,761
総資産(資産合計)	97,682	106,475	110,637	119,261	141,661	153,511	170,919	189,751	203,862	198,530	214,542
負債合計	65,722	69,867	68,386	71,953	85,134	83,481	91,721	100,477	109,226	98,396	99,781
有利子負債	23,639	21,319	16,586	17,315	21,661	23,025	26,203	32,507	29,515	24,950	22,152
自己資本	26,691	31,146	35,736	40,086	49,948	63,158	72,019	81,180	86,114	90,573	103,632
1株あたり情報 (円)											
当期純利益	71.36	100.46	97.39	93.67	142.93	131.68	198.80	206.85	164.78	175.57	281.90
純資産	596.20	695.81	798.42	895.76	1,117.22	1,254.38	1,430.45	1,612.51	1,713.26	1,802.47	2,062.41
配当金	10	10	10	10	10	20	30	50	60	60	85
主要指標											
総資産当期純利益率(ROA)(%)	3.25	4.41	4.02	3.65	4.90	4.36	6.17	5.77	4.21	4.39	6.86
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	12.6	15.6	13.0	11.1	14.1	11.4	14.8	13.6	9.9	10.0	14.6
株価純資産倍率(PBR)(%)	0.85	1.11	1.40	1.20	1.50	1.14	1.72	1.89	1.20	1.36	1.69
営業利益率(%)	2.7	2.7	2.6	2.9	2.1	2.3	4.3	3.3	3.2	3.7	5.0
自己資本比率(%)	27.3	29.3	32.3	33.6	35.3	41.1	42.1	42.8	42.2	45.6	48.3
流動比率(%)	107.5	107.5	107.4	103.1	101.2	118.0	129.3	122.7	110.9	128.1	137.2
インスタント・カバレッジ・レシオ(倍)	26.6	27.2	38.6	53.6	41.4	25.0	148.2	66.8	125.9	151.0	216.9
D/Eレシオ	0.89	0.68	0.46	0.43	0.40	0.36	0.36	0.40	0.34	0.28	0.21
売上高研究開発費比率(%)	0.22	0.19	0.20	0.15	0.14	0.13	0.11	0.10	0.10	0.09	0.09

会社情報 (2021年3月末現在)

商号	プリマハム株式会社
本社	〒140-8529 東京都品川区東品川4丁目12番2号 品川シーサイドウエストタワー TEL: 03-6386-1800
代表者	代表取締役社長 社長執行役員 千葉 尚登
事業内容	ハム・ソーセージ、食肉および加工食品の製造販売
創業	1931年9月1日
設立	1948年7月9日
資本金	79億8百万円
従業員数	1,921名 ※ 執行役員および臨時従業員の平均雇用人数を含めています。
支店	東日本支社 東北支店(宮城)・関東支店(東京) 西日本支社 中部支店(愛知)・関西支店(大阪)・中四国支店(広島)・九州支店(福岡)
工場	北海道工場・茨城工場・三重工場・鹿児島工場
物流センター	関東物流センター(茨城)・三重物流センター・福岡物流センター
研究機関	基礎研究所(茨城)・製造・技術部(機械開発担当部門)(茨城)

グループ会社 33社(2021年8月1日現在) ●● 連結子会社 ○○ 持分法適用関連会社

食肉事業

● 太平洋ブリーディング株式会社	福島県双葉郡	養豚関連事業
● 有限会社肉質研究牧場	鹿児島県曾於郡	養豚関連事業
● 有限会社かみふらの牧場	北海道空知郡	養豚関連事業
● ジャパンミート株式会社	宮崎県都市	養豚事業、食肉の処理加工、販売、畜産物の卸販売
● クリーンファーム株式会社	宮崎県都市	養豚関連事業
● 有限会社エクセルファーム	鹿児島県鹿屋市	養豚関連事業
● 株式会社ユキザワ	秋田県大館市	養豚関連事業、食肉の販売
● 株式会社かみふらの工房	北海道空知郡	食肉の処理加工
● 西日本ベストパッカー株式会社	鹿児島県いちき串木野市	食肉の処理加工
● タッキーフーズ株式会社	愛知県小牧市	食肉の処理加工、販売
● 関東プリマミート販売株式会社	神奈川県川崎市	食肉の販売
● 関西プリマミート販売株式会社	大阪府大阪市	食肉の販売
● プリマロジスティクス株式会社	東京都品川区	食肉の物流
○ Swine Genetics International, Ltd	アメリカ	養豚関連事業

加工食品事業

生産

● プライムデリカ株式会社	神奈川県相模原市	コンビニエンスストア向け商品の製造
● プリマ食品株式会社	埼玉県比企郡	加工食品の製造
● 秋田プリマ食品株式会社	秋田県由利本荘市	加工食品の製造
● プライムフーズ株式会社	群馬県前橋市	加工食品の製造
● 四国フーズ株式会社	香川県丸亀市	加工食品の製造
● プリマルーケ株式会社	長崎県雲仙市	加工食品の製造
● プリマ環境サービス株式会社	茨城県土浦市	施設の洗浄・環境保全
● PRIMAHAM (THAILAND) CO., LTD.	タイ	加工食品の製造
● PRIMAHAM FOODS (THAILAND) CO., LTD.	タイ	加工食品の製造
○ 株式会社プライムベーカー	静岡県富士市	コンビニエンスストア向け商品の製造

販売

● 北海道プリマハム株式会社	北海道札幌市	食肉、ハム・ソーセージ、加工食品の販売
● 北陸プリマハム株式会社	富山県射水市	食肉、ハム・ソーセージ、加工食品の販売
● プリマハムミートファクトリー株式会社	大阪府大阪市	食肉製品等の製造・販売、食肉の処理加工
● 株式会社エッセンハウス	福岡県糟屋郡	精肉・惣菜(弁当)・加工食品の販売
● 東栄フーズ株式会社	東京都品川区	精肉・惣菜(弁当)・加工食品の販売

その他

● プリマシステム開発株式会社	東京都品川区	システム開発、管理・運営セキュリティ確保・維持
● プリマ・マネジメント・サービス株式会社	東京都品川区	人材派遣、給与計算、各種保険などのトータルサポート
● 株式会社つくば食品評価センター	茨城県土浦市	食品の検査
● プライムテック株式会社	茨城県土浦市	理化学機器の開発・製造、販売

株式情報

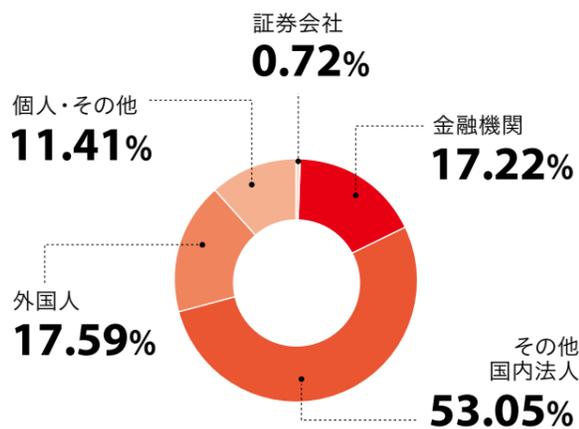
大株主の状況 (2021年3月末現在)

大株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
伊藤忠商事株式会社	22,327	44.35
伊藤忠食品株式会社	2,262	4.50
日本マスタートラスト 信託銀行株式会社(信託口)	2,259	4.49
株式会社日本カストディ 銀行(信託口)	1,400	2.78
BBH FOR FIDELITY PURITANTR:FIDELITY SR INTRINSIC OPPORTUNITIES FUND	1,250	2.48
学校法人竹岸学園	908	1.80
株式会社サンシヨク	800	1.59
農林中央金庫	713	1.42
BBH FOR UMB BANK, NATIONAL ASSO-PEAR TREE POLARIS VAL SM CAP FD	577	1.15
株式会社みずほ銀行	566	1.13

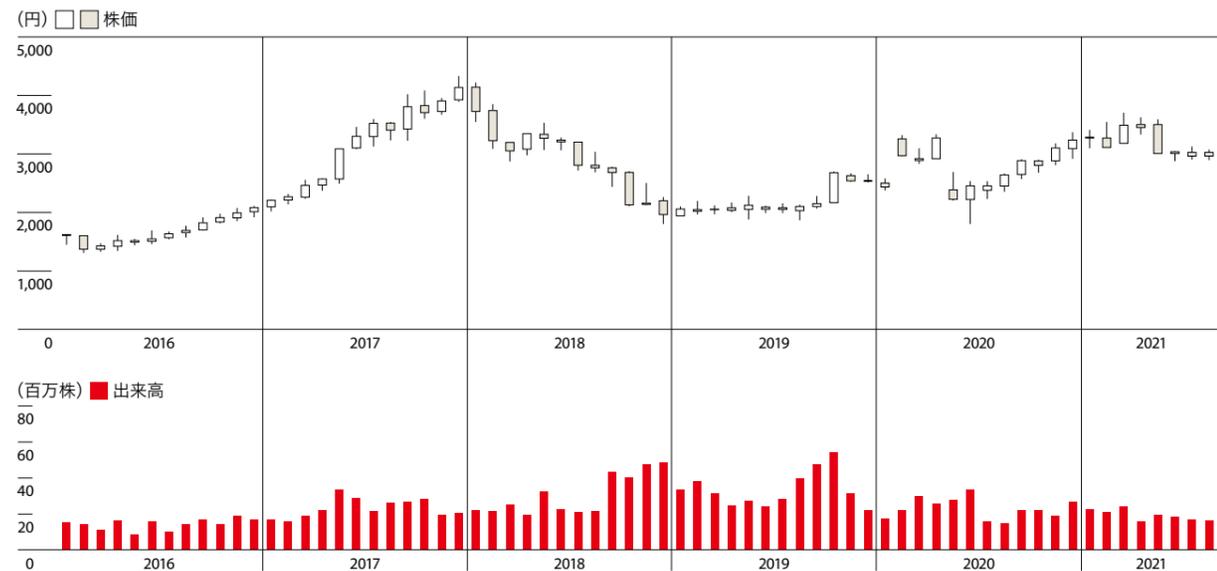
株式の状況

発行可能株式数	70,000,000株
発行済株式の総数 (自己株式184,539株)	50,524,399株
株主数	13,204名

所有者別株式分布状況 (2021年3月末現在)



株価・出来高推移(東京証券取引所)



プリマハムグループの開示情報

本統合報告書では、企業価値に絞った情報を中心に掲載していますが、「ESGデータブック2021」ではESGに関する方針や定量データ、さまざまな取り組みを報告しています。また、これら以外にも当社Webサイト <https://www.primaham.co.jp/company/> で各種情報がご覧いただけます。



表紙のご説明

当社グループの目指す姿「おいしさと感動で、食文化と社会に貢献」に向けて、研究・開発から販売までのバリューチェーンを通じて、持続的な成長を追求する当社グループの姿を表現。全体の円は豊かな地球環境をイメージし、中心にある円は食卓を表現。事業活動を通じてさまざまな社会課題を解決することで、お客様に愛され続ける未来を描いています。

プリマハムグループ「統合報告書 2021」アンケート

プリマハムグループ「統合報告書 2021」をご覧いただきありがとうございました。皆さまからのご意見やご感想を、今後の企業活動や統合報告書制作の参考とさせていただきますので、アンケートへのご協力をお願い申し上げます。

<https://www.primaham.co.jp/ir/integratedreport/question.php>

