



代表取締役社長

千葉尚登

次の成長ステージへと挑戦しながら プリマハムの存在意義を確立していきます。

プリマハムグループは、厳しい経営状況の時期を乗り越えて、ようやく次のステップに進める段階になってきました。社会・事業環境の変化を見据え、スピード感を持って対応するため、安定した収益をもとに経営基盤を強化しながら、全社をあげて商品開発力の強化と次代を担う人材の育成に取り組んでいます。そして将来の成長へのタネを蒔き、着実に育てていくことで、社会に貢献できる企業として、企業価値を向上させていきます。

「着眼大局、着手小局」をモットーに 夢を描き、着実に具現化していく

私は、座右の銘として「着眼大局、着手小局」を心にとめています。これは「全体を大きく見て想を練り、実践においては小さなことを積み重ねてことを成す」という意味です。

振り返れば、20代、30代の頃から10年後、20年後の大きな夢を描き、また1年ごとに具現化すべきことを手帳に書き、それを実践してきました。そうしたなか、さまざまなことを経験し、試練にも直面しましたが、やはり夢を持ち続けてきたことは大きかったと思います。「まず夢がなければ、何も始まらない」という言葉がありますが、そのとおりです。

現状に満足せず、諦めずに挑戦することで、自分自身も会社も変えていける。その原動力が「夢」です。当社も以前は厳しい経営状況でしたが、そこから立ち直り、近年は安定的に利益を創出できる企業になってきました。将来の夢を描き、それを実現するための挑戦へ、本格的に取り組むステージにきていると実感しています。

そのときに前提となるのが当社の経営理念のひとつである「商品と品質はプリマの命」であり、従業員のなかに浸透しています。安全・安心で、おいしい商品をつくって他社と差別化を図り、併せて営業力を強化し、安定した売上げと利益の確保に注力する。その結果として「いつも、ずっと、お客さまに愛され、支持される会社」への成長を目指していく。そのように考え、中期経営計画の基本方針として決めました。

また、長期ビジョンを描くにあたって、自身の目を見た会社の課題を洗い出し、社内問題提起しています。「従業員一人ひとりが課題と向きあい、自分の意志で行動する」という企業風土を醸成していくことは、私の重要なミッションと捉えています。

商品開発力の強化と 事業環境やニーズの変化に対応

少子高齢化に伴う市場の縮小や環境問題への対応、労働力不足や原材料コストの上昇など、事業環境は厳しさを増しています。食品には、ますます「安全・安心」「おいしさ」が求められ、「健康」「簡便」「高付加価値」商品へのニーズも高まっています。食品の販売先は、スーパーやコンビニエンスストア、百貨店から、ドラッグストアやネット販売等々に広がってきています。

こうした事業環境の変化に対応し、市場が求める価値を創出するには、確固としたものづくりの思想に基づく「商品開発力の強化」が不可欠です。そして、その担い手となる優秀な人材を育成し、全員が活躍できる組織へと変革するため、グルーパー丸となって課題解決に取り組まなければなりません。

そこで、加工食品事業では市場競争力を高めるため、商品の差別化や高付加価値化が重要なテーマであり、「長鮮度化」などの技術開発に積極的に取り組んでいます。特に、「長鮮度化」は食品ロスの削減などの環境対策にもつながり、社会課題の解決としての価値も高いと考えます。

経営理念

P5

中期経営計画

P15

茨城工場の
新プラント
P23

当社独自の
「ベジタブルプラント」
P25

「国産豚肉
インテグレーション」
P17

生産拠点については、茨城工場の新プラントが本格稼働しました。これにより、さらに安定した品質の商品をスピーディーに送り出す生産体制が確立します。現在は、多くのお客さまにプリマハムグループの商品をお届けし、お客さまのご要望や課題を解決するために研究・開発・生産・販売体制をどのように連携させていくか、検討を進めています。

また、グループ会社のプライムデリカ(株)では、独自の「ベジタブルプラント」が完成しました。ここからも、高付加価値で競争力を支える商品を生み出していきます。

一方、食肉事業は国内養豚事業などの川上部分の強化に取り組んでいます。その背景には、国内個人養豚農家の減少があり、食肉の安定調達という観点からも、当社が企業養豚に取り組む意義はあると考えています。また、それがトレーサビリティや食の安全・安心の確立にもつながって、日本国内の食料自給率アップにも貢献できるものと思います。

さらに、今後も高品質でおいしい肉をつくるためには養豚サイクルのデータを活用し、いかに差別化を図るかが重要です。川上である養豚の事業を拡大させることによって、「国産豚肉インテグレーション」の強化、食肉事業の競争力強化につなげていきます。

これらの施策を実行することで、食肉事業と加工食品事業、いわゆる既存事業の基盤の強化が進み、安定的に収益を生み出す体質を構築し、2019年度から始まる中期経営計画の目標を達成する所存です。

日本の人口は減少していきませんが、世界を見据えると、食肉も加工食品も需要が伸び続けていくものと捉えています。現状、プリマハムグループの海外事業は、食肉の調達先や日本向けの商品を製造する拠点と位置づけており、海外での販売は、タイの生産工場から周辺国への商品の販売や得意先の海外進出にあわせた商品の提供に留まっています。今後は、海外マーケットへのさらなる展開も視野に入れながら、培ってきた技術やノウハウと社外の知見や新技術を掛けあわせて、プリマハムグループならではの価値ある商品や技術、事業を築き上げていきます。

経営効率・経営品質の向上のため 体制と情報システムの整備、人材の育成に注力

当社では、コーポレートガバナンスレベルを向上させるために、取締役を9名から5名へと削減し、社外取締役の比率を高めることで、取締役会の意思決定の迅速化と透明性の向上および監督機能の強化を図っています。

ここ最近、「2025年の崖※」のレポートに注目が集まっています。グループ全体の経営の見える化や高度化、業務の標準化・自動化を進めてその仕組みや運用を見直すという観点から、社内システムの刷新やRPAを駆使するなど“攻めのIT化”も推進しており、デジタル・トランスフォーメーション(DX)を実現させるためのプロジェクト「Prima Next Project(PNP)」をスタートさせました。このように戦略的な情報管理や業務自体を見直すことで、次世代型の会社経営に進化させていきます。

さらに、これから海外事業を強化していくうえで、10年先に活躍するグローバル人材の育成が重要と考え、具体的な取り組みを始めています。英語力の強化を目的に、若手従業員を中心に海外事業所や提携会社に派遣しているほか、定期的な海外短期留学・

研修も徐々に始めています。海外経験によって自らの視野を広げ、視座を高め、幅広い人脈づくりにもいかしてほしいと思います。加えて、月1回「社長メッセージ」を配信するほか、さまざまな能力を持った人材を発掘し、直接提案を受け入れるために、私が従業員と対話する場を設けるなど、従業員との積極的なコミュニケーションを心がけています。

プリマハムグループの価値をつくるのは人材です。従業員が健康で豊かな生活を築き、働きがいが高めることが変革意識の醸成と新しい価値の創造をもたらすと考えており、その実現に向けた取り組みを進めています。

プリマハムグループが次のステージに移り始めているなかで、私が従業員に語りかけているのは、「自分の常識を疑うこと」「夢を持つことの大切さ」です。自分なりに将来を考え、次のステップではこういう経験をして、こう成長しよう、そのためにこれを勉強しようなど、従業員一人ひとりが自分に成長戦略を課してほしい。そして、会社に対して能動的に、より深くかかわっていくことで、自らの活躍のステージを高めてほしいと思います。私自身、その先頭に立ってプリマハムグループを引っ張っていく所存です。

ステークホルダーの皆さまへ プリマハムグループの今後にご期待ください

このたび、プリマハムグループの今や長期的なビジョンを具体的に説明するために、初めて統合報告書を発行しました。統合報告書では、企業価値向上につながる重要な情報をわかりやすくまとめることを意識しており、多くの方にプリマハムグループを知っていただくための重要なツールとして位置づけています。ぜひ、皆さまからも、ご意見をいただきたく存じます。皆さまとの対話を積み重ねて、企業として成長していきたいと考えています。

私たちが社会と食文化に貢献するために何ができるのか、常に考えています。環境問題に対しては、食品メーカーの大きな課題である食品ロス、廃プラスチック、脱フロンの問題にも取り組んでいます。2030年までの持続可能な開発目標(SDGs)の達成に向け、私たちが課題の解決に貢献できること、すでに取り組んでいること、これからできることを整理し、経営層を中心に、改めて議論を進めていきます。

また、組織改善については、人材育成、働き方改革やサプライチェーンマネジメントなどを進めています。これらの課題や今後の計画は、現在の中期経営計画にも落とし込んでいます。

当社の創業者である竹岸政則は、皆さまに栄養価の高いたんぱく質を摂って体力をつけていただきたい、しかも適正な価格で、という思いを抱いていました。創業時のDNAは今も生き続けています。創業から現在、未来に至るまで、人材、商品、技術、研究、事業のあらゆる活動を通じて達成したいことは何か。それは、プリマハムを皆さまにお届けしたい。日本に、世界に、笑顔と幸せな時間を増やしていく。より多くのファンに信頼され、愛されるブランドとなる——プリマハムグループは「食を通じて、お客さまの健康で豊かな食生活を創造する企業」を目指していきます。

株主、機関投資家の方々をはじめ、ステークホルダーの皆さまには、今後ともより一層のご理解・ご支援をたまわりますよう宜しくお願い申し上げます。



財務の健全性を維持しながら、 将来を見据えた成長投資を実行していきます。



専務執行役員
人事部分掌 経財部分掌
総務・広報部分掌
内山 高弘

2018年度の業績について

2018年度の業績は、香薫あらびきポークウインナーを中心としたハム・ソーセージの重点商品と食肉のオリジナルブランド商品の販売が好調に推移し、さらに食肉生産事業の拡大を目指したM&Aが売上げの増加に貢献した結果、売上高は前年同期比105%となりました。しかし、加工食品事業での競争激化、牛肉・豚肉・鶏肉相場の高止まりが販売コストに転嫁しきれない状況となるなどの厳しい環境が続く、営業利益は同100%、経常利益は同101%と増収・増益を達成できましたが、親会社株主に帰属する当期純利益は減益になりました。また、営業キャッシュフローは238億円のプラスとなり、有利子負債は減少しました。

財務規律を守りながら 成長投資を着実に実行する

当社は中長期的な企業価値向上と持続的な成長を実現するために、諸施策を実行していきます。その骨格を支えるものは営業キャッシュフローの創出であり、財務の健全性を確保しながら、成長投資による競争力の強化と株主還元の充実を図っていきます。あわせて資本効率の向上に取り組み、企業価値の向上を実現させていきます。

当社は20年ほど前、経営的に厳しい時代を経験しましたが、主力事業の立て直しによって財務基盤を着実に改善し、

近年では主要商品の販売数量拡大と生産部門のコスト構造改善によって、安定的に年間100億円超の営業キャッシュフローを創出できる力を蓄えてきました。

業績が安定してきた一方、利益率の伸びや生産効率の向上が鈍化傾向といった課題もあります。その解決のためにも、現在の安定した財務基盤を土台に“新たな成長投資”に舵を切り、持続的な成長につなげていく必要があると考えています。

まずは生産工場に投資し、生産能力の増強とコスト競争力をさらに高めることが急務です。今後は、日本各地の工場施設・設備について、重要度および緊急度を勘案しながら、着実に投資計画を進めていきます。また、人手不足などの社会情勢に対応した「効率化投資」は不可欠です。生産本部と連携して、生産効率や業務効率の向上を狙った投資計画を立案・実行していく予定です。

現在、茨城工場に300億円強(内訳:ウインナープラント120億円、新ハム・ベーコンプラント180億円、物流センター40億円)を投じていますが、資金調達についてはキャッシュフローの範囲内で収まっており、財務の健全性に関する支障はありません。

また、食品ロスの削減や廃プラスチックなどの環境保全に配慮した設備投資についても、積極的に対応するべきだと考え、検討を進めています。

当社では新たな投資計画を検討する際に原則として事業審査委員会に諮ることになっており、財務規律を守りなが

ら資本コストを上回るリターンを確保できるかという点についても精査・検討しています。

当社グループでは財務体質の健全化や資本効率の向上を重視した経営目標を定めており、新たな中期経営計画においても「自己資本比率40%以上、ROE10%以上を維持する」ことを目標として掲げています。当社は資本コストを意識した経営を実践しており、ROICはWACC(加重平均資本コスト)を上回る水準で推移しています。

かつてバブル崩壊後の経営悪化で減損処理を経験しました。現在の経営陣は当時を教訓化しており、二度と投資の失敗を繰り返さないという意思のもと、現在も取締役会や経営会議で慎重な議論が交わされています。

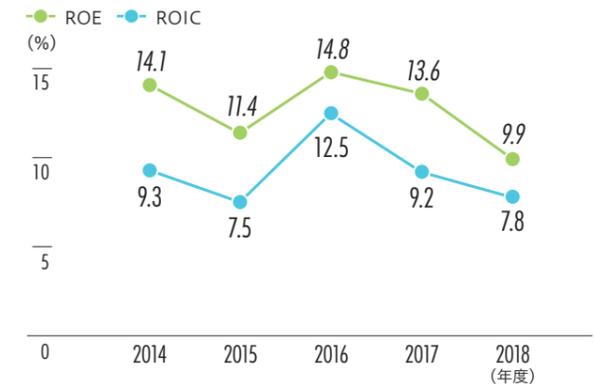
安定した株主還元を実現するとともに ステークホルダーの皆さまとの対話を図る

新しい中期経営計画では「配当性向30%以上」を目安とする目標を掲げておりますが、2018年度はこれをクリアし、年間配当は1株につき60円、配当性向は36.4%となりました。

今後も、安定的に配当できるよう経営努力を重ねるとともに、キャッシュフローを原資に成長戦略への投資、財務基盤の強化とバランスを取りながら、株主還元をより強化していきたいと考えています。

ステークホルダーの皆さまに対して適宜適切な情報開示に努めるとともに、機関投資家、アナリストの方々や直接お話しする機会を設け、建設的な対話と意見や要望を経営に適時にフィードバックすることは、財務担当責任者として重要なミッションのひとつと認識しております。2019年5月の決算説明会より、当社ホームページには配布した資料だけでなく、出席者の発言や質疑応答の内容を公表しております。これは、個人投資家を含む多くの方々へ平等で迅速に情報を提供するという考え方のもと、当社のことを多くの方に知っていただきたいとの思いで開始しました。

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

財務ハイライト ▶P27

個人投資家の皆さまとも株主優待などを通じて相互理解を深めるとともに、簡潔で明快なディスクロージャーにも努めてまいります。

人的資本への投資に加え 働きがいの持てる環境づくりに注力

将来の健全な経営基盤を整備していくためには、優秀な人材の確保と育成が不可欠です。こうした考えから、人的資本の増強に注力するとともに、処遇改善を含めた人事政策の抜本的な見直しを進めています。

また、今後は海外への事業展開を見据えていますが、現状、社内には海外ビジネスの経験者が少ないことから、本場ドイツの食肉加工工場での現場実習プログラムをはじめ、アメリカやカナダへの語学短期留学といった人的投資をしています。

めまぐるしく社会・環境が変化していくなか、変化に対応できる組織と人材を育成する必要があります。当社の中期経営計画にも定めておりますが、職場環境を整備し、心身ともに健康で、活気ある職場づくりを推進して、従業員にとって働きがいのある会社とするべく改革を進めていきます。