

プリマハムグループ中期経営計画(2019~2021年度)

プリマハムグループが持続可能な成長を遂げ、目指す姿を実現するために中期経営計画として3つの基本方針を定めるとともに、達成すべき水準として連結損益計画を策定しています。

業界環境

- 新たな国際通商 (TPP11・日欧EPA)の枠組み
- 原材料の国際的な仕入れ競争激化
- 貿易摩擦を背景とした景気の先行き不安
- 流通のグループ化とドラッグストアの伸長による競争激化
- 高付加価値、健康志向、利便性の高まりと低価格志向の混在
- 物流費高騰や人手不足による費用増加

プリマハムグループの課題

- 原材料の安定調達
- 事業規模の拡大
- 商品力の強化
- 企業ブランドの向上

中期経営計画 2019-2021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、お客さまに愛され、
支持される会社」になる。

- #### 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

 - 品質保証体制の強化
 - 環境保全の推進、法令順守と内部統制、財務・非財務情報の充実
 - 人材育成、職場環境の向上、変革意識の醸成
- #### 既存事業の領域拡大及び収益基盤の更なる強化

 - 事業基盤の強化 (コスト構造改革・将来を見据えた投資)
 - 営業力と成長領域への取り組み強化
 - 消費者視点での商品政策 (安全・安心・おいしい・健康)
- #### 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)

	2019年3月期実績	2020年3月期計画	2021年3月期計画	2022年3月期計画
連結売上高	4,130 億円	4,380 億円	4,560 億円	4,730 億円
営業利益	132 億円	141 億円	157 億円	167 億円
経常利益	138 億円	144 億円	160 億円	172 億円
当期純利益	83 億円	92 億円	101 億円	112 億円
ROE	9.9%	10.1%	10.4%	10.6%
ROIC	7.9%	8.3%	9.1%	9.2%
EBITDA	216 億円	245 億円	271 億円	286 億円

自己資本比率 **40%** 以上 ROE **10%** 以上 配当性向 **30%** 以上

各セグメントの事業方針

食肉事業

- #### 営業力の強化:

取引先の変化にあわせた営業体制の構築

 - ・採算性の向上
 - ・営業部門の人材の育成、研修などによる営業スキルの向上
- #### 商品力の強化:

事業環境変化に対応できる調達と商品開発

 - ・消費者視点の商品政策と、オリジナルブランド商品の収益向上
 - ・協業による国内外事業展開
- #### 生産部門の強化:

国産豚肉インテグレーション事業の拡充

 - ・グループ養豚農場、加工場との連結経営強化と科学的経営の推進
 - ・生産部門の人材の育成、研修などによるスキルの向上

加工食品事業

- #### 売上げの拡大とシェアアップ:

継続的なイベント企画による数量と収益拡大の実践

 - ・茨城新プラントを活用した商品戦略と販売戦略
 - ・業務提携による、相互可能性の追求
 - ・創業88周年と新プラント稼働の記念イベント展開への訴求
- #### 品質確保と価値構築:

「革新的ものづくり」の継続と安全・安心が担保できる生産体制の構築

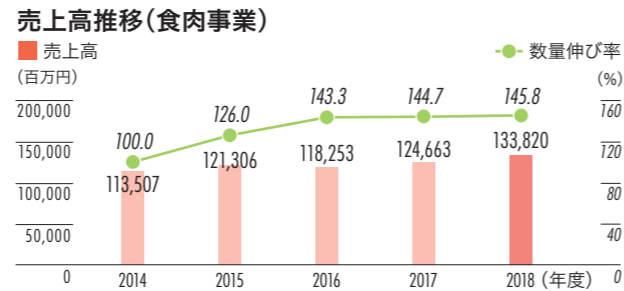
 - ・新技術の開発と工程改革
 - ・絶対品質確保による信頼性の向上
 - ・環境対策への積極的な取り組み
 - ・PI活動の展開

食肉事業

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、養豚事業の拡大計画に取り組んでいます。これによって、事業の拡大と収益安定性、事業効率の向上を目指しています。

売上高
1,338億20百万円 前期比 **7.3%** ↑

セグメント利益
7億55百万円 前期比 **37.4%** ↓
 (2019年3月期末実績)



事業概況

養豚農場の拡充を進めるとともに営業力・商品力の強化を推進

事業環境

- 値頃感を意識した節約層の増加
- 消費環境を反映した低価格戦略の増加
- 慢性的な人手不足と物流費高騰
- 豚肉相場の乱高下、牛肉相場の高止まり、鶏肉相場の低迷
- 国内外で未解決になっている疾病問題
- 米国発の貿易摩擦による世界経済の先行き不安感
- TPP11、日欧EPA発効による関税低減 など

2018年度の施策と成果

養豚農場の拡充

2018年4月に「食肉生産事業部」を新設し、養豚事業の拡充に取り組んでいます。また、(有)かみふらの牧場と(有)肉質研究牧場を子会社化したほか、ジャパンミート(株)と(株)ユキザワを買収し、年間出荷頭数を27万頭から43万頭へ増産しました。

営業力の強化

販売数量や売上げ規模だけでなく、「営業利益」を重視した管理を徹底し、利益マインドを醸成するため顧客ごとの取引実績の管理を強化したほか、お客さまへの提案力向上に取り組みました。また、海外サプライヤーとのアライアンス強化や情報収集のために、海外駐在員を増員しました。

商品力の強化

ハイライフ社とは3種のハーブエキスを配合した飼料を与えた「ハーブ三元豚」、ティーズ・オーストラリア社とはオレガノを加えたこだわりの飼料で肥育した「オレガノビーフ」、タイ・フーズ・グループとはお米と植物性飼料で育てた「米どり」などを共同開発し、お客さまの支持を得て、販売は堅調に推移しました。

物流の改善

各地に分散していた物流業務を集約し、積載効率の向上と業務を効率化することで、物流費の高騰を抑制することができました。

事業戦略

“日本を代表する養豚企業”を目指して
2030年までの養豚事業の拡大計画
「VISION2030」に取り組んでいます。

専務執行役員 食肉事業本部長
矢野 雅彦



現在、当社グループの強みである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く「VISION2030」プロジェクトを2018年から開始し、2030年までに“日本トップクラスの養豚企業になる”という目標を立てています。これによって食肉事業の規模拡大と収益の安定化、効率の向上を目指します。

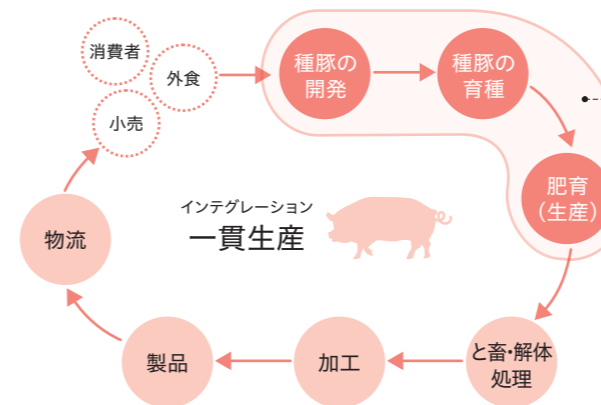
そのための施策として、「養豚事業の拡大」に取り組んでいます。2018年度までに養豚農場2社を子会社化するとともに新たに2企業を買収したことで年間出荷頭数を43万頭まで増やし、業界トップ5に入る規模にまで成長しましたが、2030年にはトップグループに加わることを目指します。当社グループの養豚農場においては、品質向上と生産性向上の一環として肉質研究牧場に人工授精センターの建設を開始しました。加えて、アニマルウェルフェア(動物福祉)と良質な豚肉を生産する2つの観点から、豚舎などの新規建設や建て替えによる肥育環境改善を検討しているほか、最適な出荷状態を判断するための最新設備の導入や配合飼料を当社グループ内で製造することも検討し始めています。将来的にプライムデリカ(株)などのグループ会社から排出さ

れる食品残さを配合飼料の一部として有効活用していく研究も始めました。

併行して「商品力の強化」にも力を入れています。相場に左右されない価値ある商品として、かみふらのポークや恵味の黒豚、鹿児島もち豚など、いくつかの国産オリジナルブランドを販売しています。しかし、国産豚肉は流通各社のプライベートブランドが主力になっており、メーカーオリジナルブランドの認知度向上には限界があります。そうしたなか、輸入豚肉でもメーカーオリジナルブランドとして認知度を高められた商品がハイライフ社と共同開発した「ハーブ三元豚」です。ハイライフ社は豚を育てるフローに長けており、3種類のハーブエキスを配合した飼料を与えることによる、香り豊かな柔らかい品質への評価が非常に高く、ブランドとしての価値を認められているのが特徴です。このノウハウを国内養豚事業にも応用していくために、今年からハイライフ社に従業員を派遣しており、近くハイライフ社からも人材を受け入れる予定であり、成果を期待しています。

こうした諸施策を通じて国内トップレベルの養豚企業となり、日本の畜産全体に貢献していくことを目指しています。

プリマハムグループのインテグレーション



川上工程を強化することで日本を代表する養豚企業になる

「VISION2030」の施策

- 新規養豚農場建設
- 既存養豚農場の設備更新と規模の拡大
- 養豚農場の買収
- 国産豚肉のブランド化(新ブランドの開発)
- 生産効率化のための種豚、飼料の開発(AIの活用など)

食肉
TOPIC

カナダポークの生産ノウハウを日本の養豚事業に応用

海外の先進的なノウハウを学ぶために、現在、カナダポークの調達先であるハイライフ社に従業員を派遣しています。その狙いは高品質な“ピッグフロー”——つまり彼らが持つ「豚を生産」するノウハウを当社グループの国内養豚事業に応用することにあります。



飼料生産から品種開発、飼育、加工、マーケティングサポートまで
“世界でも稀”な一貫生産を実現

ハイライフ社は、カナダの中央に位置するマニトバ州にあるカナダ最大の養豚企業です。

晴天が多く、年間を通じて冷涼な気候に加え、雄大な自然や豊富な水資源、清浄な空気など、豚を健康に育てるのに最適な環境です。同社は、この土地で飼料生産から品種開発、飼育、加工、流通までの一貫体制を構築しています。さらに、ハイライフ社は日本人が好む肉質を徹底的に研究しており、柔らかくジューシーで、臭みがない、安全・安心な豚肉を提供しています。

プリマハム(株)は、ハイライフ社が2010年に本格的に

ハイライフ社の一貫体制



日本向け商品の開発・輸出を始めたときから取引を開始。さらに、オリジナルブランドの共同開発にも着手し、その翌年にはハーブ成分を配合したこだわりの飼料で育てた豚肉「ハーブ三元豚」を開発しました。その後も、より深いパートナーシップを築き、ハイライフ社が生産する日本向けの豚肉の半数以上を当社が取り扱うまでになりました。

飼料プログラムや健康・安全管理など
高度な“ピッグフロー”を構築

ハイライフ社の最大の特長は、おいしくて、高品質な豚肉をつくりだす高度な“ピッグフロー”を構築している点です。



例えば、豚肉の品質に大きくかわる飼料は栄養士や獣医の指導のもとで独自の飼料プログラムを開発し、自社の飼料配合工場で製造しています。これによって柔らかく、あっさりとした口当たりの良い肉質の豚肉になるのです。

また、多くの北米の養豚農家は「繁殖→育成」の2段階ですが、ハイライフ社の場合、「繁殖→育成→最終肥育」という3段階でより丁寧に豚を育てています。

加えて、豚はストレスに弱い動物であるため、十分なスペースの豚舎で自由に動き回れるようにしているほか、坂道を下ることが苦手な豚の生態を考慮し、加工場に届けられるまでできるだけ平らなところを移動させています。

さらに、加工場には最新設備を導入して、工程ごとの徹底した安全管理システムを構築しているほか、各工程

に認定された品質管理担当者が検品しています。

そのほか、人やほかの家畜からの病原菌を防ぐために豚舎への出入りを厳しく管理するなどのバイオセキュリティ(予防対策)を実施しているほか、短いサイクルで豚舎をすみずみまで清掃し、常に清潔な環境を維持しています。また、配送トラックも運搬後に必ず完全清掃して常に清潔な状態を維持しています。

こうしたシステムを学ぶため、2019年4月から当社はハイライフ社に従業員を派遣しており、将来的には国内の新規養豚農場にハイライフ社のノウハウを導入していくつもりです。また、国内の加工場にもハイライフ社が取り組んでいるロボットやAI、IoTを導入し、効率化による生産性向上を進め、企業価値の向上を図っていきます。



日本人の好みにあう肉豚を育てるために独自の配合飼料を製造する工場



加工場では1,000名以上のスタッフが従事。各工程に品質管理担当者を配置



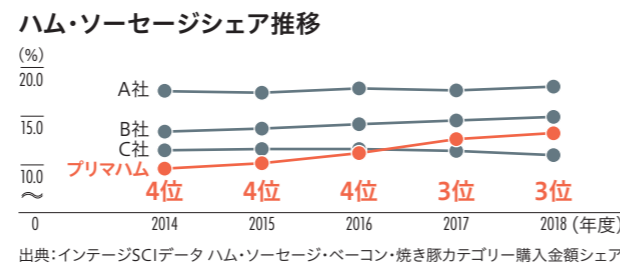
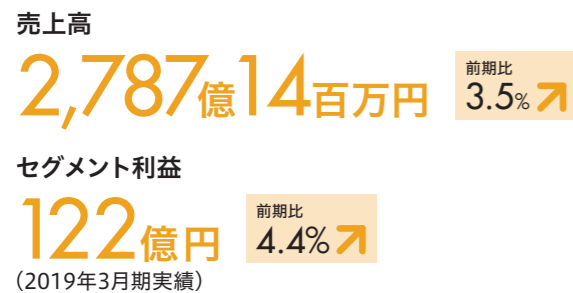
豚を運搬する配送トラックは運搬後に必ず完全清掃し、常に清潔な状態を維持

加工食品事業



ハム・ソーセージは、香薫あらびきポークウィンナーを中心とした重点商品の拡販を進めるとともに、付加価値が高い商品の開発に取り組んでいます。加工食品では、お客様の多様なライフスタイルにお応えすべく、簡便性の高い商品の提供を拡大しています。またハム・ソーセージだけでなく、加工食品の工場にもPI活動※を展開して、生産性の向上を図っています。

※PI活動:PIとは「プリマ・イノベーション」の略。現場担当者が改善できるテーマを選定し、設備の稼働率や作業効率といった対象別の定量指標を掲げて改善に取り組み、定例会で進捗状況をタイムリーに確認して日々改善を進めている。



事業概況

香薫あらびきポークウィンナーを中心にシェアアップとブランド価値向上を追求

事業環境

- 値頃感を意識した節約層の増加
- 消費環境を反映した低価格戦略の増加
- 流通企業間の競争激化
- 慢性的な人手不足と物流費高騰
- 暖冬の影響による季節商材の販売不振 など

2018年度の施策と成果

生産性の向上

当社グループ独自のPI活動や生産体制を再構築した結果、ハム・ソーセージ工場の時間当たり生産性は前期比105%となりました。また、加工食品工場の一部ラインにおいても、2018年度からPI活動を導入し、時間当たり生産性は前期比101%となりました。2019年度以降もPI活動の定着を進めて、さらなる収益性の改善を推進していきます。

販売促進策の展開強化

LINEの活用をはじめ、東京ディズニーシー®の夜間完全貸切「プレシャスナイト」、東京ディズニーランド®のプライベートパーティ、吉本興業の「よしもと貸切お笑いライブ」とのタイアップキャンペーン、LEGOLAND® Japanご招待キャンペーンなどを展開し、認知度の向上を図りました。

重点商品を中心とした販売に集中

重点商品を軸とした販売活動とお客さま向けキャンペーンの推進によって、重点商品の購買機会を高めた結果、ハム・ソーセージの販売数量は前年同期比104%、加工食品は同比102%となりました。特に、主力商品である香薫あらびきポークウィンナーは同比114%とさらに売上げを伸ばしました。

プライムデリカ(株)の生産基盤拡充による売上拡大

プライムデリカ(株)の全国11工場が順調に稼働し、生産数量を拡大した結果、売上高は同比107%となりました。また、2019年1月には独自の「相模原ベジタブルプラント」(→P25)が完成し、商品の高付加価値化を進めています。

事業戦略

商品開発

健康志向や長鮮度化などの高付加価値商品を提案

生産

PI活動を推進し、「人時生産性」を向上

販売

重点商品の販売集中、販売チャネルの拡大

広告・宣伝

販促キャンペーン、LINE、テレビCMを展開



新しい技術を積極的に取り入れ、高付加価値な商品を提案するとともに、生産工場の効率化を進めていきます。

専務執行役員 生産本部長
佐々木 久志

近年、流通各社は香薫あらびきポークウィンナーなど一部のメーカーブランド商品を除き、自社のプライベートブランドの販売を推し進めています。そうしたなか、当社グループ商品の競争力を高めていくためには、供給力や収益力のさらなる向上とともに、多様なお客さまのニーズを捉えて、高い付加価値の商品を提案できるかが課題となっています。

2019年6月に稼働を開始した茨城工場の新プラントには、長鮮度化の技術も導入しました。これは商品の付加価値

値を高めるだけでなく、食品ロスの削減にもつながっていきます。

加工食品の工場においては、PI活動を展開して生産性向上によるコスト競争力の強化を目指すとともに、健康志向などの消費ニーズに特化した魅力的な商品や市場にはない独自の商品をどうやったら提供できるかを常に考えています。これからも最新の設備や技術を導入し、効率化の追求や環境に配慮した生産体制の構築を推し進めていきます。

香薫あらびきポークウィンナーの「20:20作戦」を開始するとともに新商品の拡販と販売チャネルの拡大に注力しています。

常務執行役員 営業本部長
吉野 晴夫



香薫あらびきポークウィンナーは発売から16年のロングセラー商品となりましたが、お客さまからの支持がますます高まっています。そこで同商品を“ガリバー商品”——つまり、ウィンナー分野で圧倒的なシェアを持ち、店頭売場づくりにおいても主導権を握れる商品にするため、2019年度より2020年の販売目標数量を掲げた「20:20作戦」を開始します。

「20:20作戦」達成には、より一層の認知度向上が不可欠となります。以前から好評を博しているディズニーリゾート®などを利用したキャンペーンのほか、2018年度からは女優の土屋太鳳さんをCMキャラクターに起用し、香薫あらびきポークウィンナーの魅力を最大限に訴求しています。

現状の課題は、第2の柱となる商品の育成です。当社は健

康志向の高まりを背景に、糖質ゼロのサラダチキンやハム、ベーコンなどを「プリマヘルシー」ブランドとして展開し、アイテム数、販売数量ともに年々拡大しています。また、2018年度は、本格的な味わいのシチューやハンバーグ、家飲み需要に対応した袋のままレンジ調理ができる商品を提案し、好評をいただいておりますが、全体の販売数量から比べればまだまだ拡販の余地が大きいのが現状です。営業現場で地道に商談を重ね、将来的には香薫あらびきポークウィンナーに続くブランドに育成していきます。また、滝沢ハム(株)との業務提携も決まり、お互いの良いところを吸収しながら両社の販売チャネルをいかに、商品ラインナップの拡充や共同販売といったWin-Winな関係を築いていきます。

加工食品
TOPIC1

茨城工場にハム・ベーコンの新プラントが完成

プリマハムは、中核拠点である茨城工場において180億円を投じてハム・ベーコンなどを生産する新プラントを建設。月間1,500トンだったハム・ベーコンの生産能力を2,500トンに引き上げ、効率的で環境負荷の少ない生産体制を構築しました。今後、商品の高付加価値化を進めるとともに安全対策や環境対応を進めていきます。

新プラント概要

所在地 茨城県土浦市
中向原635
延べ床面積 約27,300㎡
生産能力 2,500t/月
生産開始 2019年6月



生産効率と安全性を追求した
次世代型の先進ファクトリー

中核拠点である茨城工場のハム・ベーコンラインは、稼動開始から50年以上が経過しており、効率化が喫緊の課題でした。そこで当社は180億円を投じてハム・ベーコンなどの新プラントの建設を決定。約2年の歳月をかけて2019年3月に竣工しました。

同プラントは、延べ床面積約27,300㎡で、生産能力は従来の月間1,500トンから2,500トンへと増強し、生産リードタイムも平均5日間から3日間に短縮しました。また、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

の効率化を実現しているほか、プラント内は湿度50%、温度15度以下をキープし、安全衛生上も理想的な工場になっています。さらに、既存の2倍の収容能力を持つ物流センターを併設することで、生産量の増加に対応しつつ製造から出荷までのコールドチェーンを確立しています。

ここでは、主力商品のロースハム・ベーコンなどを生産するほか、新たな取り組みとして、電子レンジ対応商品など“簡単に調理できる商品”や業界初となる長鮮度商品にも挑戦していきます。加えて、各地で生産している首都圏向けの商品を今後茨城工場に集中させていくことも検討しています。これは、輸送に伴うエネルギー消費を環境負荷低減だけでなく、各工場がそれぞれの地域の特性をいかした商品づくりに集中することで、地域活性化にも貢献していくことを目指すものです。

ステーキホルダーに愛される工場を目指し
地域との対話や環境配慮を徹底

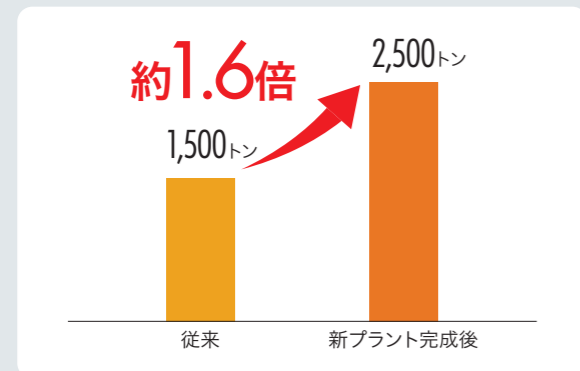
生産性の高い新プラントには、エネルギー効率の高い給湯システムや太陽光発電システムを導入するなど、プラント全体で大幅な省エネルギー化を可能にしました。また、長鮮度商品が実現すれば、食品ロスの削減にも貢献できます。

同時に、地域の方々などステーキホルダーの皆さまにも開かれた工場でありたいと考えています。例えば、工場

内を見学していただけるように直線117mの見学用通路を設けており、新プラントから隣のウインナープラントまで連続して見学ができます。さらに、ウインナーの手づくり体験ができるスペースも設置しているほか、お客さまへのプレゼンテーションや親子工場見学会などの交流の場となるような場所も設置しています。将来的には、バーベキュー場も設ける予定で、工場見学の後、手づくり体験やバーベキューを楽しんで帰っていただくという企画も考えています。

こうした取り組みを通じて、プリマハムファンを増やすとともに、地域との共生を図ることで企業価値の創造を目指しています。

茨城工場の生産能力



異物混入やパッケージ不良などを検出する「検査工程」から「箱詰め」までのラインを自動化



LPガスを燃料とするボイラー機器を採用。工場の稼動状況にあわせて使用台数を調整し、省エネルギーを推進



地域に開かれた工場を目指し、見学通路やキッチンスペースを設置

加工食品
TOPIC2

コンビニエンスストア向けの ベジタブルプラントが竣工



プライムデリカ株式会社
本社所在地
神奈川県相模原市南区麻溝台1丁目7番1号
創業 1986年10月1日
従業員数 社員622名
パート8,435名(8時間換算値)
(2019年3月末現在)

新鮮で、安全・安心な野菜を安定供給するために
(株)セブン-イレブン・ジャパン様の専用工場である
プライムデリカ(株)に「ベジタブルプラント」を新設しました。
高付加価値で差別化できる商品の開発・供給により
同社のビジネスモデルを大きく革新し
プリマムグループ全体の企業価値向上にも貢献します。

光制御技術と自動化技術を駆使して
野菜栽培にイノベーションを起こす

プライムデリカ(株)は、1986年の設立以来、(株)セブン-イレブン・ジャパン様向けの専用工場としてオリジナル商品の開発・生産に取り組んでいます。近年では、健康ニーズに応じて新鮮な野菜を使った品目を拡充していますが、国内の野菜農家の減少や異常気象などによって、原材料の野菜は安定調達那年々難しくなっています。

そこで同社は、2012年に自社工場での野菜生産の検討を始めました。試行錯誤を重ねながら、さまざまなネットワークを辿ってパートナーを探し、「LED光制御技術」を研究する玉川大学様、高度な「自動化技術」を保有する

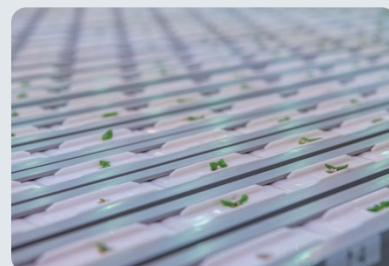
(株)安川電機様と出会いました。そして、約6年におよぶ研究開発の結果、2018年に自社独自の野菜工場「相模原ベジタブルプラント」を完成させました。

6階建ての同プラントは、栽培総面積3,740㎡、11室の栽培室を備えています。徹底した衛生管理を施したプラント内では「LED光制御技術」を駆使してレタスを水耕栽培し、自動化技術によって種まきから収穫までの全工程を格段に効率化した生産プロセスを実現しています。

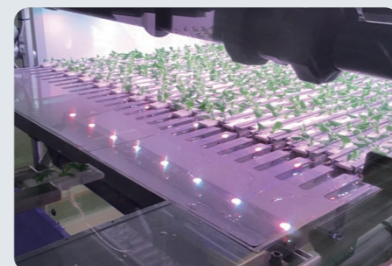
これによって露地栽培では収穫までに約70日かかっていた栽培日数を約半分の最短38日にまで短縮することが可能になりました。また、種を殺菌して密閉環境で育てるため虫や病気の心配がなく、無農薬栽培を実現しています。同時に、玉川大学様との共同開発によってビタミンC含有量を露地栽培品の2~3倍に高める栽培技術も確立しました。



播種工程には衛生的かつ作業効率の良い栽培専用「コマ」を使用



レタスは「コマ」の上で38日かけて生育



独自の光制御と自動化技術を備え、高品質な野菜を栽培する生産ライン



新鮮な野菜の安定供給を実現し
品目・生産量の拡大を目指す

「相模原ベジタブルプラント」は、気象条件に左右されないため、安定した収穫が可能です。また、隣に製造工場を併設しているため、外気に触れずに新鮮な野菜を原材料として供給する体制を確立しています。さらに、従来は鮮度などの理由から商品にできない部分もありましたが、同プラントで育ったレタスは廃棄する部分が少なく、食品残さの削減にも寄与しています。

現在、3品種のリーフレタスの計画的な生産を開始していますが、今後は同プラントの強みをいかせる高付加



第1期は3種類のリーフレタスを栽培

収穫した新鮮な野菜は隣接した製造工場ですぐに商品に加工

価値野菜にフォーカスしていく予定で、ほうれん草、水菜、パクチーへの展開を検討しています。加えてビタミンCを増加させる技術を応用した「まるごとレタス」などホール野菜の供給も視野に入れています。また、自動搬送ロボットを導入や収穫作業の自動化など、生産能力の拡大に向けた検証も進めていきます。

本格的な生産開始は2019年12月以降の予定で、未使用の栽培室も使用して供給量の拡大を図っていきます。

差別化できる商品を提供し、企業価値向上に貢献します。

相模原ベジタブルプラントを建設しようと思ったきっかけは安定供給のためでしたが、今完成して思うことは、(株)セブン-イレブン・ジャパン様の「絶対的な差別化商品を出す」という方針にも貢献できているということです。

このプラントでできる、おいしく、安全・安心なサラダは、ほかのコンビニエンスストアでは容易に真似できないものだと思います。今後も(株)セブン-イレブン・ジャパン様の競争力を支える商品を提供し続け、プリマムグループ全体の価値向上につなげていきたいと考えています。

プライムデリカ株式会社 代表取締役社長 齊藤 正義

