

プリマハムグループの 価値創造

Our Vision (私たちの「あゆみ」)

Our Strength (私たちの「強み」)

Our Business Model (私たちの「ビジネスモデル」)

Our Challenges (私たちの「課題」)

Our Strategy (私たちの「戦略」)

Past (過去) Present (現在) Future (未来)

Our Business Activities (私たちの「事業活動」)

Prima Ham Group's Value Creation (プリマハムグループの価値創造)

Value Creation Base (価値創造の基盤)

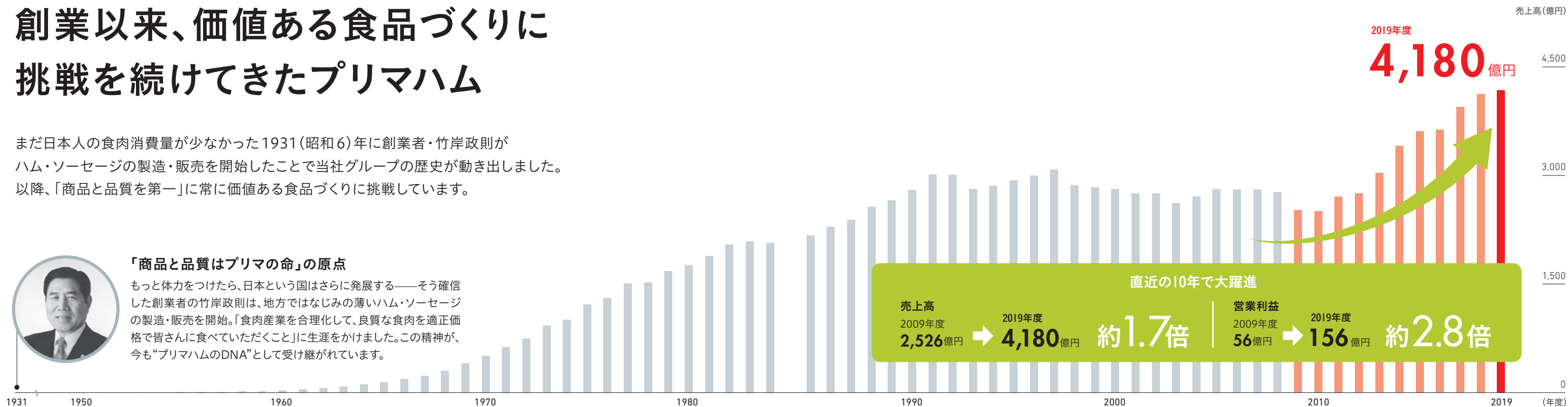
創業以来、価値ある食品づくりに 挑戦を続けてきたプリマハム

まだ日本人の食肉消費量が少なかった1931(昭和6)年に創業者・竹岸政則が
ハム・ソーセージの製造・販売を開始したことで当社グループの歴史が動き出しました。
以降、「商品と品質を第一」に常に価値ある食品づくりに挑戦しています。



「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。



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～ 次なる成長へ向けて 顧客ニーズへの対応と効率化の追求

主力商品となる香薫あらびきポークウインナーの販売を開始。健康志向商品や簡便性商品など、多様化する消費者志向に対応するため、商品ラインナップの拡充を進めるとともに食の安全を担保するISO国際規格を次々と導入しました。

プリマハムの挑戦

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。



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。



1989 加工食品の製造を開始

精肉・ハム・ソーセージとは違うおいしさを提供するために「プリマ食品(株)」を設立し、ハンバーグやから揚げなどの製造を開始。ここからプリマハムグループの加工食品は拡大していきました。



1992 海外事業をスタート

売上拡大に伴って、中国とタイに生産拠点となる生産子会社を設立し、本格的な海外事業を開始。海外でも国内と同一基準による生産・開発・品質管理体制を構築し、取引先との信頼関係を深めました。



2006 工場の“高度化工事”を開始

高度化工事への設備投資を開始し、2006年の三重工場を皮切りに全てのハム・ソーセージ工場に展開。生産性向上によるコスト競争力を生み出し、革新的なものづくりへと進化しました。



2007 国内生産拠点で ISO 22000の認証取得

総合的な品質管理体制の強化のため、食品安全を確保する製造手法「HACCPシステム」から、ISO 22000、FSSC 22000へ移行。国際的な食品安全マネジメントの仕組みを積極的に取り入れています。



歴史のなかで培ってきた独自の技術・ノウハウ

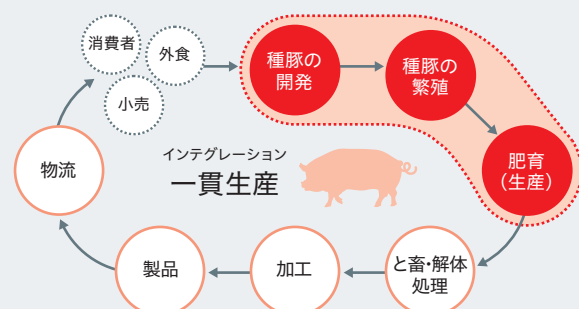
挑戦の歴史のなかで培ってきた商品開発力や安全管理体制をはじめ、
種豚の開発から生産、販売までの国産豚肉のインテグレーション、国内外の調達先との信頼関係、
工場の高い生産効率などの技術・ノウハウが、私たちの価値創造を支えています。

強み:1 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、消費者が求める「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50の農場で種豚の繁殖から育成、肥育、販売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社と提携し、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、2022年稼働開始予定の宮城県の新農場(→P.21)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。

国産豚肉のインテグレーション



強み:3 加工食品事業の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、両プラント合わせて月間4,500トン規模の生産能力を所有しています。同プラントは、香薫あらびきポークウインナーやロースハムなどの主力商品のほかにも、新たに長鮮度化した商品(→P.25)の製造も開始するなど、さまざまなニーズに対応しています。



強み:2 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
要求する品質を満たした原料肉を調達



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、もしくは仕入担当者が直接出向いて、現地のサプライヤーと十分にコミュニケーションを図り、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:4 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
消費者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、お客様でもある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喜びの提供など、当社グループは多種多様な業種の企業・人と協業し、柔軟に消費者のニーズに応じた商品・サービスを実現しています。



プラザパビリオン・レストラン
©Disney

強み:5 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。

強み:6 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、海外工場ではプリマハム(タイランド)社、プリマハムフーズ(タイランド)社がJAS規格製造工場認定を取得し、タイおよびシンガポール、香港向けに製造・販売しています。



強みをいかして築いた
多様な資本

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

健康で豊かな食生活を創造するバリューチェーン

当社グループは、強みをいかして蓄積してきた多様な資本をもとに
食肉事業、加工食品事業といったバリューチェーンを構築し、
健康で豊かな食生活の創造を追求していくことで企業価値を高めています。



マテリアリティ

持続的な成長に向けて重要課題を特定

当社グループの目指す姿を実現するために、どのようなリスクや機会があるのかを
中長期的な視点で把握し、施策を講じるために重要課題(マテリアリティ)を特定しました。
今後は活動計画の策定・推進に向けて、全社をあげて議論を進めていきます。

マテリアリティ

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、2020年9月、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。今後は、重要課題に沿った目標を設定し、活動を推進することで、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。

特定プロセス

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。網羅的に検討したうえで、23課題を抽出・整理しました。

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しました。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。その後、総合的に評価して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つにグルーピングした、10の重要課題を特定しました。

重要課題のマッピング図

ステークホルダーの関心度が高く、プリマハムグループにとっての重要度も高い項目を重要課題として特定

外部有識者からのおもな意見

- アニマルウェルフェアへの対応の姿勢は世界の潮流に沿っており好印象
- 従業員が働く環境を重視する企業姿勢は評価に値する
- 食品メーカーとして、健康食品市場への貢献は重要な課題
- 工場の新築・改築時には気候変動による水害・洪水被害の想定が重要

(CSRアジア代表 赤羽真紀子氏との意見交換会より／2020年7月実施)

外部有識者プロフィール

日本企業とアメリカ企業において、サステナビリティ関連部署を立ち上げた。環境省、世界銀行、東洋経済をはじめ講演多数。企業のCSR報告書等の第三者意見の執筆多数。ウォーターエイドジャパン理事や日本サッカー協会社会貢献委員も歴任。

CSRアジア 日本代表
赤羽 真紀子

15 プリマハムグループ 統合報告書2020

社会情勢の変化

メガトレンド

- 気候変動
- 資源の枯渇
- 超高齢化

食のニーズ

- 健康志向
- 簡便化ニーズ
- 人口爆発
- 国内の人口減少
- 技術革新
- 節約志向
- 中食の拡大

マテリアリティ

プリマハムグループの重要課題

カテゴリー	重要課題	
健康で豊かな食生活を創造する	食の安全・安心の確保	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。
	健康に配慮した商品の提案	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・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。
地球環境の保全に貢献する	温室効果ガス排出量の抑制	パリ協定やSDGsなど国際社会からの要請も相まって、いま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。
	廃棄物排出量の削減	食品メーカーの使命として、食品ロスの削減やリサイクルに努めます。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。
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	事業を継続するために原材料や飼料調達リスクを分散し、安定供給の実現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。
	アニマルウェルフェアへの対応	日本にも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。
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	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ます。
	優秀な人材の雇用と育成	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ます。
	心身の健康に配慮した労働安全衛生	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。
経営基盤を強化する	コーポレートガバナンスの強化	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ます。

プリマハムグループの価値創造

価値創造の基盤

プリマハムグループ 統合報告書2020 16

長期的な目標を見据えた経営計画を策定

当社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。

中期経営計画
2020-2022年度

基本方針

営業力・開発力・商品力の強化により、売上げ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。

1

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

2

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（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）

3

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(株)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	2022年3月期計画	2023年3月期計画
連結売上高	4,180 億円	4,410 億円	4,570 億円	4,700 億円
営業利益	156 億円	145 億円	156 億円	163 億円
経常利益	159 億円	146 億円	158 億円	167 億円
当期純利益	88 億円	89 億円	102 億円	107 億円
ROE	10.0 %	9.4 %	10.1 %	10.0 %
ROIC	9.7 %	9.0 %	9.3 %	9.5 %
EBITDA	252 億円	245 億円	265 億円	278 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

1. 営業力の強化：

取引先の変化に合わせた営業体制の構築

- 収益責任の明確化と採算性の向上
- 成長領域への取り組み強化
- 営業人材の育成、研修による営業スキルの向上

2. 商品力の強化：

環境変化に対応できる調達と商品開発

- オリジナルブランド商品の利益拡大と採算性の向上
- 消費者視点での商品政策
- 伊藤忠グループとコラボレーションした国内外事業展開

3. 生産部門の強化：

国産豚肉インテグレーションの拡充

- グループ農場、加工場との連結経営強化と科学的経営の推進
- グループ農場、加工場の自動化・IT化の革新的技術の導入
- 川上・川中事業の人材力の向上

加工食品事業

1. 売上げの拡大、シェアアップ：

継続的なイベント企画による数量拡大と収益拡大の実践

- 攻略チャネルの選択と集中
- 取引先とのキャンペーン恒例化による関係強化
- 消費者視点での商品政策と販売政策による売上げ・数量の拡大
- 業務提携による、相互可能性の拡大の推進
- SMALL WORLDS TOKYO の新たなキャンペーンを展開

2. 絶対品質確保とブランド価値の信頼性構築：

「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

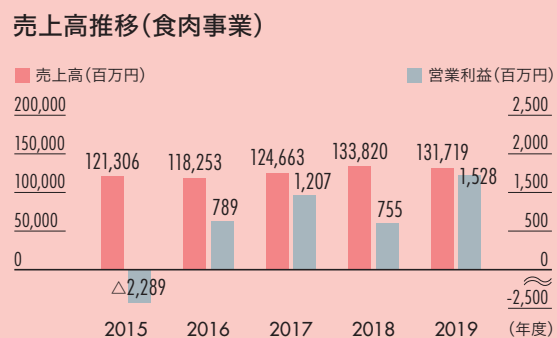
- 新技術の開発と工程改革
- 絶対品質確保に向けた不断の努力の継続
- 環境対策に積極的に取り組むとともに、企業価値の向上を実現
- 加工食品工場へのPI活動※導入による安全、品質、コストの改善
- 商品開発強化のため組織・機能を集中（新製法・新素材を使った商品を検討）

※ 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。

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、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、事業の拡大と収益安定性、事業効率の向上を目指しています。

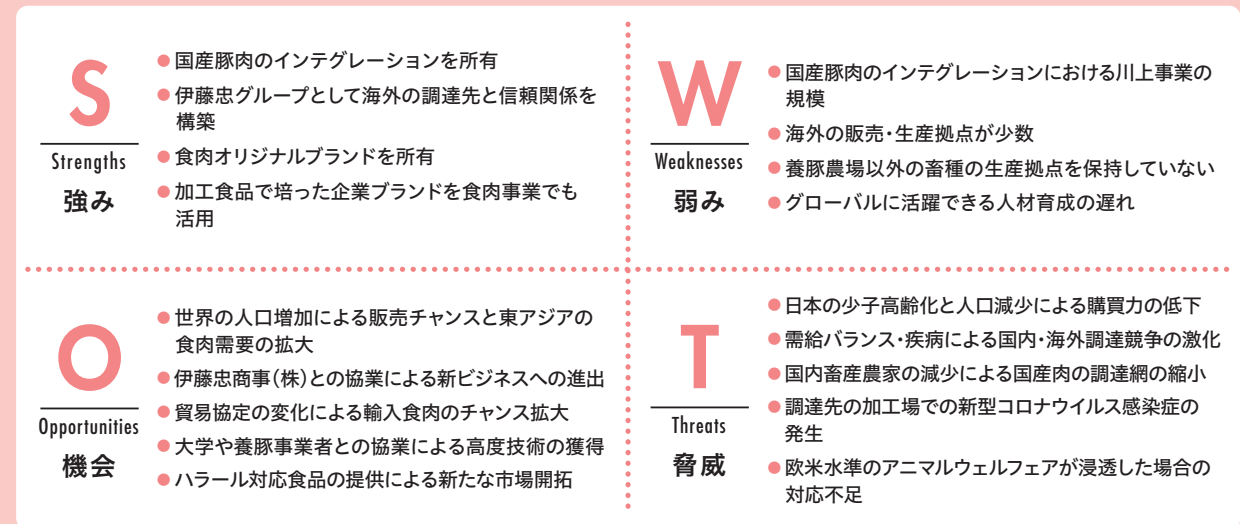
専務執行役員 食肉事業本部長
矢野 雅彦



事業環境

- TAG、TPP11、日欧EPAなどの貿易協定によって、調達の選択肢が拡大
- 国際的な調達競争激化と疾病問題による需給とコストバランスの変動
- 新型コロナウイルス感染症拡大による世界経済停滞と市場変化

SWOT 分析



ー 今期の振り返り

課題であった営業力の改革に加え、グループ会社における養豚農場の生産性向上と安定した収益により、営業利益が大幅に増加しました。

また、商品力の向上の一環として、カナダのハイレライフ社とアメリカのプライムポーク社(現ハイレライフフーズウインダム社)との取引を通じて、オリジナルブランドの販売促進を強化しました。伊藤忠商事(株)がハイレライフ社、プライムポーク社をグループ会社化したことで、今後さらなる連携を深められると考えています。

2019年度末頃から感染が拡大した新型コロナウイルス感染症については、当社の業績への影響はほとんどありませんでした。緊急事態宣言中は外食産業などとの取引において打撃を受けましたが、主力取引先であるスーパーマーケットなどでの売上げは一時的に伸びました。

一方、海外調達先はロックダウンの影響で5～6割の稼働率だったため、2020年度は輸入原料肉が2、3ヶ月苦戦する予想をしていますが、すでに調達先とも今後に向けた話し合いをしており、大きな影響はないと考えています。

ー 事業戦略

＜生産事業の強化＞ 新農場建設や既存施設更新を推進

2020年度から今後10年で約400億円をかけて国産豚肉の生産事業を強化していくことを決定しました。なかでも、養豚事業の拡大を目的に宮城県亘理郡亘理町および山元町に建設する新しい養豚農場(→P.21)は、2022年末には母豚1,000頭規模での肉豚出荷を計画しており、2025年には母豚2,000頭規模へ拡大する計画です。農場には飼料工場を設置するほか、防疫・防音・防臭を目的とした最新設備を導入する計画です。また、フリーストールの採用などアニマルウェルフェアに対応していきます。

そのほか、(有)かみふらの牧場、(有)肉質研究牧場など、既存農場の増築や改修などにも取り組んでいき、養豚事業の生産力を向上させていきます。

＜営業力の強化＞ 利益管理の仕組みに商品別を追加

営業力の強化については、これまでの取引先別の管理に加えて、商品別の管理も行うようにして、営業利益管理の精度を上げていきます。

また、食肉はこれまで実績や天候を見ながら調達し、バランスをもちながら販売するというのが流れでした。しかし、今後は営業のオーダーによって調達する方法にシフトします。そうすることで、何ヶ月前からでもオーダーを入れられるので、早めに業績予想が立てられるほか、年間の計画が立てやすくなり、調達先との関係強化にもつながります。

＜商品力の強化＞ 取引先ごとのオリジナルブランドを提案

当社が提供した食肉を取引先のオリジナルブランドにする提案を強化しています。そうすることで取引先への継続的な供給ができるとともに、当社にとっても効率的に生産できるようになります。

また、食肉を加工するプロセスセンターの不足や取引先のバックヤードの人材不足などの課題を受けて、その解決策として産地から直接取引先に納品する商品を拡充。鶏肉では産地で下処理した後、真空パックした商品を出荷していますが、真空パックは鮮度が長期化することに加えて、トレイなどの包装材が不要な点が消費者からも好評です。需要に合致した商品として、今後さらに増やしていきます。

＜ガバナンスの強化とCSR推進＞ 食肉生産事業のグループ全体の管理を強化

当社は、ここ数年の間に出資比率の引き上げや新たな出資により食肉生産事業を拡大してきました。

そこで、食肉生産事業部管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しています。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ていきます。

また、当社所属の獣医師に加え、社外獣医師のコンサルティングも通じ、各養豚農場の防疫の管理や養豚事業拡大の戦略に貢献していきます。

食肉事業
TOPIC

養豚事業の拡大に向けて 最新鋭の農場新設に着手

当社グループでは、食肉事業の成長戦略の一環として、川上である養豚事業の拡大に取り組んでいます。その戦略のもと、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宮城県亘理郡の亘理町および山元町に新たに建設することを決定しました。2022年の操業を予定する同農場は、ツーサイト方式※1を採用し感染連鎖のリスク低減を図ります。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位置づけており、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追求し、経営指標、財務分析の強化による収益確保と再投資の好循環を実現するスーパーファームを目指しています。また、東日本大震災の被災地復興を支援し、地域貢献、地域との共生も大切にしていきます。

※1 ツーサイト方式：繁殖と肥育を分離した二つの農場で飼養する方法。肥育農場から繁殖農場を分離することで、繁殖エリアへの疾病侵入リスクの低減を図るとともに、農場内水平感染リスクを防ぐことが可能。また、万が一、肥育農場で疾病が起きた場合でも、母豚を守ることによって早期の事業復元が可能となる。

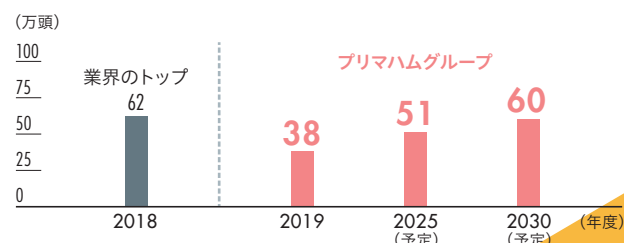
新しい養豚農場を成長ドライバーに “日本トップクラスの養豚企業”を目指す

2011年3月、東日本大震災による福島第一原子力発電所事故の影響で、当社グループの太平洋ブリーディング(株)が運営する福島県双葉郡富岡町の養豚農場が帰還困難区域に指定され、操業停止を余儀なくされました(2020年3月末現在も帰還困難区域指定のまま)。そこで、養豚農場の代替地を東北エリアで探していたところ、同震災の被災地である宮城県亘理郡の亘理町および山元町に理想的な用地が見つかり、2018年頃から地元の自治体との具体的な交渉をスタートさせました。

時を同じくして、当社グループは食肉事業の成長戦略を描く「VISION2030」プロジェクトを立ち上げ、2030年までに“日本トップクラスの養豚企業になる”という目標を掲げました。その達成のための重要テーマのひとつとして位置づけたのが、最新の設備と高い生産効率を持った「新規養豚農場建設」です。

この2つのベクトルが重なり、一気に具体的なプランが進みました。すると地元の自治体からも「被災沿岸地の土地利用が進む」と好意的な回答があり、2020年4月に亘理町と、5月には山元町とそれぞれ立地協定を結ぶことができたのです。

VISION2030で掲げた養豚出荷頭数



国内のトップファーマーや各メーカーと交流を深め、 情報を結集し、先進的な養豚システムを追求

農場の建設にあたっては、国内のトップファーマーをはじめ、種豚メーカーや飼料メーカー、設備メーカーなど、さまざまな方から情報を収集しました。また、農業畜産エリアが都市と近く、環境対応が進んでいるヨーロッパの生産技術も参考にしています。

例えば、最新のICT(情報通信技術)を導入して豚舎内環境(温度、湿度、風向)や飼料給餌を管理し、作業効率の改善を進めるとともに豚の成育に適した環境を創出し、制御します。また、農場成績、生産性指標をICTにより管理、分析することで、豚の生育状態を把握し、さらなる成績改善に努めます。防疫面では豚舎の密閉度を高めるとともに、自社配送、トラック洗浄施設の設置などの対策を強化します。さらに、近隣住民に配慮した悪臭防止対策として、国内でもまだ数例しかない脱臭装置や糞尿処理システムを

導入し、悪臭の低減を図ります。健康に育ち、おいしい豚肉となるよう、飼養環境を整え、自社配合飼料工場による新鮮な餌を与えるとともに、地域企業とのタイアップなども検討し、地域特性をいかしたブランド化を進めます。

また、飼養環境や最新設備以外には、飼料配合、飼料添加の研究にも取り組んでいます。さらに、広島大学とは繁殖に関する共同実証実験を進めていくことを計画しています。

新農場に関する今後のスケジュール

2020年4月～5月	立地協定を締結
2021年1月～2021年9月	繁殖農場建設
2021年9月～2022年9月	肥育農場建設
2022年4月	肉豚の生産開始
2025年4月	拡張後の肉豚生産開始

フリーストールの採用など アニマルウェルフェアにも対応

さらに、新農場では国際獣疫事務局(OIE)の指針※2をすべてクリアし、アニマルウェルフェアに対応した設計や飼育方法の検討も進めていく計画です。

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。欧州のフリーストール基準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ます。そこで新農場においては、その基準に沿った母豚の飼育を行う計画です。

※2 OIEの指針：①飢え、渇き、栄養不良からの自由、②恐怖、苦悩からの自由、③物理的および熱的不快からの自由、④苦痛、傷害、疾病からの自由、⑤通常の行動様式を発現する自由

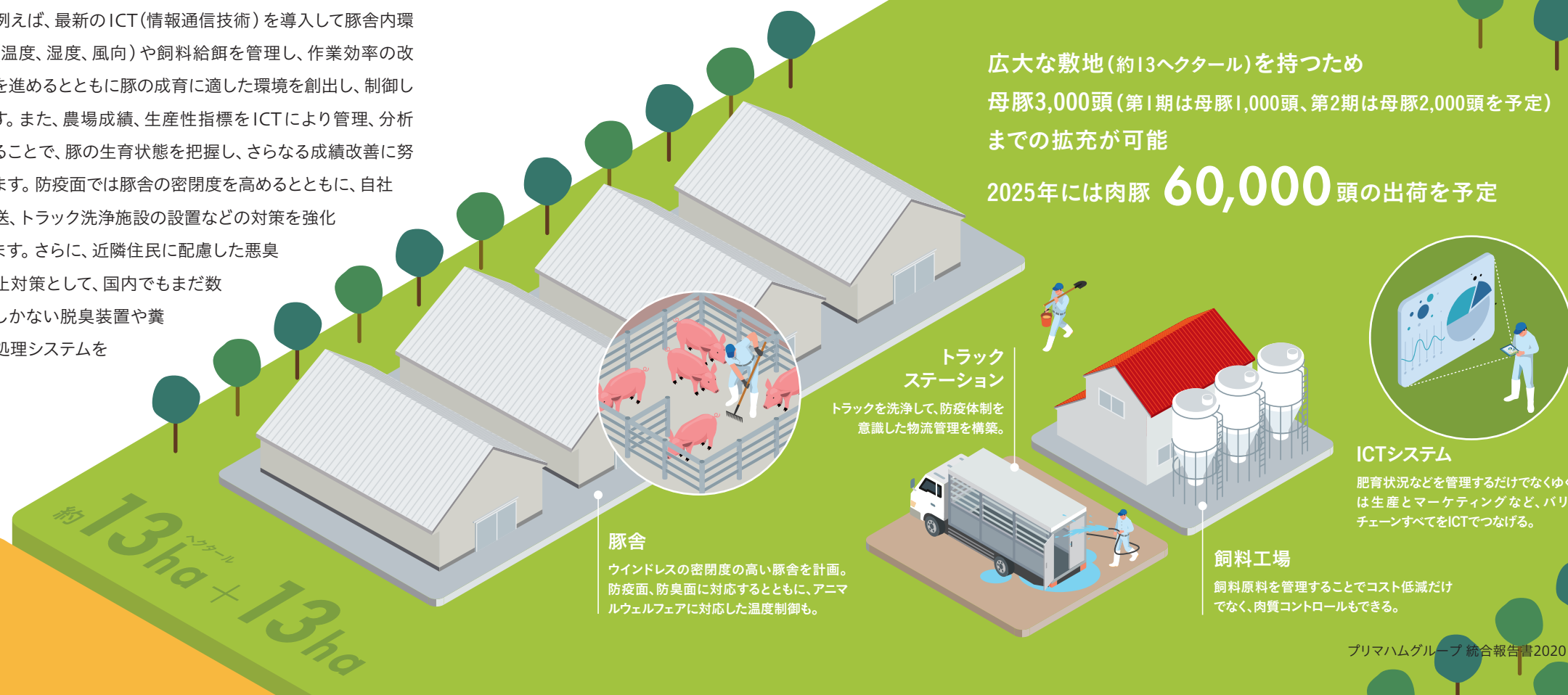
地域との共生もテーマのひとつ 復興と成長をともに目指していく

新農場の建設にあたっては、地域との共生も大切にしています。建設予定地一帯は東日本大震災によって壊滅的な被害を受け、津波による塩害にも悩まされてきました。そこで、新農場から出た豚糞を良質な堆肥にして提供し、地元農家を支援していくことも視野に入れています。また、地域自治体からは地元からの雇用を望まれており、当社グループもその意向に沿っていきたいと考えています。

宮城県における養豚事業は、当社グループと地元がともに復興していくための協業でもあります。今後も地域の皆さんとWin-Winの関係を構築し、ともに成長していけるようさまざまな施策を講じていきます。

広大な敷地(約13ヘクタール)を持つため
母豚3,000頭(第1期は母豚1,000頭、第2期は母豚2,000頭を予定)
までの拡充が可能

2025年には肉豚 **60,000** 頭の出荷を予定



加工食品事業

加工食品事業では、長鮮度化などの高付加価値な商品の開発に取り組むとともに、お客様の多様なライフスタイルに対応した商品の開発に取り組んでいます。また、工場の生産効率を高めるとともに、取引先への支援やテレビCM、SNSを活用して、お客様からの認知度の向上を目指しています。

専務執行役員
生産本部長
佐々木 久志



専務執行役員
営業本部長
吉野 晴夫



売上高

2,857億 95百万円

前期比
2.5%増

セグメント利益

138億 57百万円

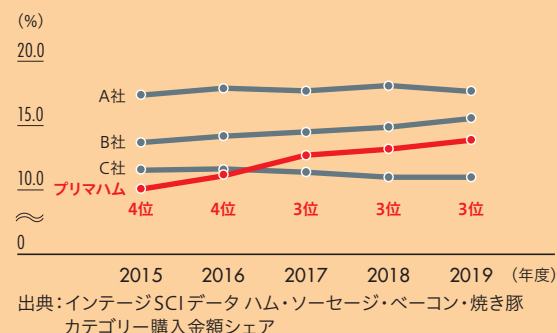
前期比
13.6%増

(2020年3月期実績)

事業環境

- 個人消費の節約志向と低価格戦略の広まり
- 流通市場と企業間競争の激化
- 新型コロナウイルス感染症拡大による世界経済停滞と市場変化

ハム・ソーセージシェア推移



SWOT 分析

S

Strengths

強み

- 茨城工場新プラントの貢献によるさらなる生産性とコスト競争力の向上
- 最新の技術・設備で差別化できる商品づくり
- 生産部門と営業部門の確固たる連携
- 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

W

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

O

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

T

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
- 生産工場での新型コロナウイルス感染者の発生と外食需要の弱まり
- 物流費用の高騰

一 今期の振り返り

2019年4月、当社茨城工場に新しいハム・ベーコンプラントが竣工しました。稼動前は生産能力を最大限に発揮すべく、販路の拡大が課題となっていました。2020年3月時点でウインナープラントと合わせて月間4,150トンを生産しています。新型コロナウイルス感染症拡大による緊急事態宣言中は、スーパーマーケットなどから予想以上の受注がありましたが、同プラントの稼動もあり、欠品を出さずに商品をお届けできました。引き続き、食品メーカーとしての役割を果たすべく、新型コロナウイルス感染症拡大の防止に努め、従業員一人ひとりが責務を全うします。新商品の開発にあたって大型投資案件が2つあります。1つは「長鮮度化」(賞味期限の延長)をテーマにした超高压処理技術 (HPP) の導入、

もう1つは瞬間凍結してからパックできるIQFの導入です(→P.25)。すでに商品化されたものもあり、今後本格的に展開していきます。また、電子レンジで温めたものをそのまま召し上がっていただける商品形態の包装ラインも導入(→P.25)しました。今後は新たな技術の導入によって開発された商品の販路拡大に努めていきます。販売面に関しては、香薫あらびきポークウインナーの各県でのシェア拡大に注力しました。その結果、2020年3月現在、8県でシェア1位を獲得しています。今後も取扱店舗数、SCI データなどの分析を活用し、さらにシェアを伸ばしていきます。直面している課題としては、原料肉の国際的な需要の増加による価格高騰が懸念事項のひとつですが、現状は落ち着いています。

一 事業戦略

<高付加価値商品の提案>

HPPを活用して商品を開発、食品ロス削減にも貢献

健康志向商品へのニーズの高まりを受けて、今開発を進めているのが「無塩せき」商品です。通常、無塩せきの加工品の賞味期限は2週間ほどですが、HPPを活用し賞味期限を延長することにより、販路が限定されていた無塩せき商品が、スーパーマーケットなどに展開できるようになります。また、ベーコンの市場シェア拡大を狙っています。すでに、「新鮮! 使い切りハーフベーコン」はSCI データでNo.1を獲得しており、角切りや厚切りなどのバリエーションを含めて月産700トンになっています。今後はコンシューマ商品だけで1,000トン規模を目指します。

<生産性の向上>

各工場のリニューアルを検討

生産工場には建設から50年以上経ったものもあるため、今後生産規模や立地エリアの特性を踏まえて、どうすれば投資するコストを回収して価値のある商品をお届けできるかを考えながらリニューアルを検討していきます。また、環境負荷低減に向けた設備投資も予定しており、まずはBCPの観点からも茨城工場に3台の自家発電装置を設置する準備を進めています。さらに、工場から発生する汚泥を自工場内で肥料化する試みを始める予定です。

<営業力の強化>

重点施策を新たに展開

2019年度、香薫あらびきポークウインナーの拡販策は当初目標を1年前倒して達成したため、2020年度は新たな目標を設定しました。また、その他重点施策についても明確な目標設定と進捗管理を行って達成できるよう取り組んでいます。成長を続けるe コマース市場に向けては、若手人材を中心に検討会を実施し、5年後10年後を想定した販路拡大に向け、販売施策を構築していきます。さらに、はごろもフーズ(株)のシーチキンと当社のサラダチキンを融合した「シーチキンチキン」の発売など、業種を超えたコラボレーションによるメーカーブランド並びに商品ブランドの強化を図っていきます。

<グループとの連携>

グループの資源を活用し事業を拡大

伊藤忠グループの(株)日本アクセスと連携して冷凍食品の商品開発を進めるなど、グループの資源を活用して事業を拡大していきます。また、すでに伊藤忠商事(株)が出資している滝沢ハム(株)とは生産・販売・調達など広範な分野で業務提携を結んでおり、生産の相互委託や商品の共同開発等を進めています。さらに、プライムデリカ(株)など当社グループと連携を強化して、効率化を進め、収益力を高めていきます。

加工食品
事業
TOPIC

おいしさを長持ちさせ、 食品ロスを削減する「長鮮度化」を実現

ハム・ソーセージ業界の企業間競争が激しくなるなか、商品の差別化や高付加価値化が重要となってきています。そうしたなか、当社グループはおいしさにプラスした「オリジナルの商品開発」を生み出す力を追求し、2019年度には長きにわたって追求めてきた「商品の長鮮度化」(賞味期限の延長化)を実現しました。今後、同テーマでの商品を拡充して、食品ロスの削減にも貢献していきます。

HPP | 超高压処理技術 High Pressure Processing

短時間、非加熱で
菌を不活性化する技術

ギフト商品の賞味期限

35日 → 25日間延長 → 60日

これまでの商品

HPP商品

POINT.1

短時間で大腸菌、
サルモネラ菌など
さまざまな菌を不活性化

POINT.2

包装後の
商品パッケージのままで
処理することが可能

POINT.3

各種ビタミンなど
熱に弱い成分が
失われにくい

長年追いかけてきた研究テーマを ついに生産ベースで実現

当社グループは、商品の競争力を向上させるために、おいしさの追求はもちろん、健康志向や手軽さなど、多様なお客様のニーズを捉えた高付加価値な商品を提案しています。その一環として研究に取り組んできたのが、「長鮮度化」でした。同テーマに成功すれば、食品ロスの削減につながるほか、消費者にとってもより計画的な買い物ができるなど大きなメリットとなります。

これまでも、コンビニエンスストア向け商品を販売してい

IQF | 急速冷凍技術 Individual Quick Frozen

短時間での急速冷凍が可能で
食品の鮮度や旨味が逃げるのを防止

賞味期限

40日 → 140日間延長 → 180日

これまでの商品(冷蔵)

IQF商品(冷凍)

るプライムデリカ(株)では、加熱から冷却までを連続工程とすることでサラダや惣菜の長鮮度化には成功しています。しかし、ハム・ソーセージなどの商品にはまだ課題があり、なかなか商品化にはいたりませんでした。それでもあきらめず、科学的な根拠を積み重ねていった結果、ようやく商品化への道が見えてきました。そこで2019年度に大型投資をして、ハム・ソーセージの長鮮度化に本格的に取り組みました。

超高压処理技術「HPP」で賞味期限が大幅に延長

長鮮度化を実現する方法のひとつが、食品を超高压処理して菌を不活性化する技術「HPP(High Pressure Processing)」の導入でした。HPP自体は、すでに1990年頃には知られていましたが、2013年頃からようやく生産ベースとして使用されるようになり、おもにアメリカで生ジュースや牛乳などの飲料分野で使用されています。

当社グループは、2019年10月から当社茨城工場にHPPの最新設備を導入し、テストを開始。贈答用とすることから長鮮度化のニーズが高いギフト商品の「スライスハム」からテストを始めたところ、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つことに成功しました。その後、HPPを用いて長鮮度化したスライス商品を2019年のお歳暮ギフトとして商品化。2020年夏のお中元ギフトでは、さらにラインナップを増やしました。

個別急速冷凍で鮮度とおいしさをキープ

もうひとつ、長鮮度化に向けて取り組んだのが急速冷凍技術「IQF(Individual Quick Frozen)」の活用です。きっかけは「なぜ冷凍食品コーナーにハムやソーセージがないのか」という疑問からでした。もし技術が確立できれば同業他社に先行して売り場を獲得していけること、コンビニエンス

ストアでは冷凍食品の取り扱いが拡大していることから、この研究が本格化しました。

従来、凍結商品は商品をパックに入れてから凍結するため、解凍時にドリップ(食材の水分)が出やすくなります。それに対し、IQFを活用するとパックに入れる前に個別の状態で急速冷凍できるため、解凍時のドリップ量が少なくなり、食品の鮮度やおいしさを長く保つことができます。当社茨城工場では、ハム・ソーセージの工場としては2019年9月に初めてIQFフリーザーを導入。さらに連続的なラインを組み、生産効率を高めました。このようなIQFラインは、ハムやベーコンではあまり例がありません。

すでに、徳用角切りベーコンや特選あらびきウインナーなどが商品化されており、従来、冷蔵では賞味期限40日だったものを、180日まで延ばすことができました。



IQFを活用した冷凍商品

無塩せき商品を開発中、 おつまみ商品の長鮮度化にも取り組む

無塩せき*の商品の検討も進めています。通常、こうした商品は2週間程度しか日持ちしないことから、限定された市場でしか販売されていません。しかし、無塩せきのハム・ソーセージ商品には推定700トン/月の需要があり、今後も需要の増加が見込まれます。当社グループはHPPやその他の技術を活用して無塩せき商品の開発を進めており、2021年からの販売開始を目指しています。

また、ハム・ソーセージ以外では家飲み需要の拡大によって焼き鳥などいわゆる“おつまみ商品”の販売量が増加しているため、この商品の長鮮度化にも取り組んでいます。これはトレイのまま電子レンジで温めて、そのまま食べられる商品で、当社鹿児島工場や秋田プリマ食品(株)などに包装ラインを6ライン導入しています。現在、さらなる長鮮度化を目指しています。

※ 無塩せき：ハム・ソーセージの製造工程で原料肉を塩づけする際に発色剤を用いず塩づけしたもの



おつまみ商品“つまみ鶏 九州産 砂肝スモーク”