



事業概況

24 加工食品事業

28 食肉事業

加工食品事業

生産性を強みにさまざまな商品を提案し 加工食品事業で市場No.1を目指します。

会話を軸とした人材育成を強化し
“行動と考働”のハイブリッドを実践します。

現在、アフターコロナ時代の新しい営業のあり方として掲げているのが「行動と考働」のハイブリッド」というものです。つまり、意欲的ですみやかな行動をとるとともに、コロナ禍で得たさまざまな知見をいかしながら考え、工夫をこらしていく——その両立を目指しています。

そのために最も重要な課題が人材育成です。これができていない組織、企業は勝てません。そのカギとなるのが「会話」です。積極的に会話をすることで互いの考え方が理解でき、適材適所を実現するだけでなく、働きがい改革にもつながります。

また、コロナ禍を機に、通信教育などで資格やスキルを習得する従業員が増えました。今後も、上司が真の意味のリーダーとなって従業員たちが成長できる組織環境をつくっていきます。



専務執行役員 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。

将来の人手不足を見越して
独自のノウハウで工場の生産性を高めます。

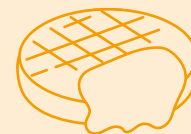
2023年4月に鹿児島県に新しい工場 ▶P.19 が本格稼働し、生産能力がさらに高まりましたが、将来の人手不足を見越して注力したいのが「工場の生産性向上」です。自動化や省人化に加えて、長年成果を上げてきた「PI(プリマ・イノベーション)活動」▶P.26 など、あらゆる手法を組み合わせることで実現していきます。

また、従業員に負荷がかかる仕事をなるべく減らすために協働ロボットを活用するなど、働きやすい職場づくりや従業員の働きがいの向上にもつなげていきます。その前提となるのは、安全・安心です。生産本部では「品質安全改善表彰」という制度を設け、年4回、成果をあげたチームを表彰するなど、品質と安全性のさらなる向上に努めています。さらに、働く意欲を高める教育にも力を入れています。

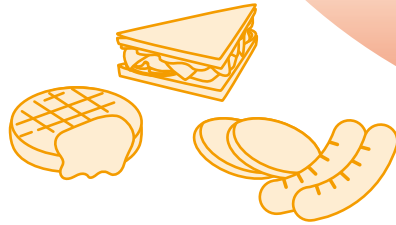


常務執行役員 生産本部長
田悟 敏弘

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。



より豊かで、健康的な食生活に貢献



目指す未来

営業、生産の両面で**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。

営業活動の強化

重点商品の納品店数アップを図ります。

生産性の向上

毎年、生産性向上の具体的な数値目標を設定するとともに香薫®あらびきポークの市場No.1を目指すために生産能力を拡大します。

※SCI:「どの商品が、いつ、どこで、いくつ、どんな人(個人)に購入されたか」を解明する消費者パネル調査
 <おもな指標:100人当たり購入金額(1ヶ月当たり)/対象者:全国15歳~79歳の男女>

事業戦略

香薫®あらびきポークでNo.1を目指す

当社がオフィシャルスポンサーを務めるテーマパークなどと連携したキャンペーンをはじめ、X(旧Twitter)やLINEなどSNSも活用した販売促進活動を進め、香薫®あらびきポークのシェアアップを図っています。

フードサービス事業の再構築と拡大

ファミリーレストラン・ファストフードなどの外食用商材の取り扱いを広げるため、「食肉」知識の豊富な人材を食肉事業本部から受け入れ、営業チームにおける「食肉の知見」の強化を図っています。

創業100周年に向けて柱業態の構築を目指す「NEXT10」

西日本支社関西量販部に「デリカ・フローズン課」を新設し、西日本エリアで惣菜・冷凍食品の事業を拡大。さらに、お客様に満足していただけるおいしい商品を取り揃えた自社のEコマースを開始しています。

最新鋭の設備を導入し、生産性・生産能力を向上

鹿児島県に新工場が完成し、グループ全体の生産能力を強化。さらに、茨城工場では冷却されたハム原木を自動でピーリング※し、自走して機械にセットする自動搬送ロボットなど、最新鋭の設備を導入しています。

※充填・熱処理工程で使用する外装ケーシングを除去すること

SWOT分析

S trengths 強み

- 茨城工場を中心とした生産性と商品供給力の高さ
- 最新の技術・設備で差別化できる商品提供
- 3部門(開発・生産・営業)の連携
- 取引先に対する提案やトップ商談などによる取引先との信頼関係
- 鹿児島新工場での増産体制
- スポンサー企業を活用した販売促進
- ベンダー子会社におけるトレンドを捉えたタイムリーに商品化できる生産体制

W eaknesses 弱み

- 冷蔵品の特性上、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
- 海外調達品(原材料・製品)のコストアップ
- 豚の疾病による供給と相場への影響

O pportunities 機会

- アフターコロナでの外食・レジャー需要の増加
- ニューノーマルな時代の市場・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
- 新技術等による生産工程の革新

T hreats 脅威

- 急激な為替変動(円安)や原材料・原油価格・物流費用の高騰
- 需給バランス・疾病による国際的な調達競争の激化
- 同業他社とのコスト競争の激化
- 価格改定交渉の難航
- 少子高齢化および生産年齢人口の減少のなかでの従業員確保、国内需要の弱まり

2022年度の振り返り

生産能力・生産性に加え、お客様からの信頼性を深耕・拡大



売上高

3,007 億円

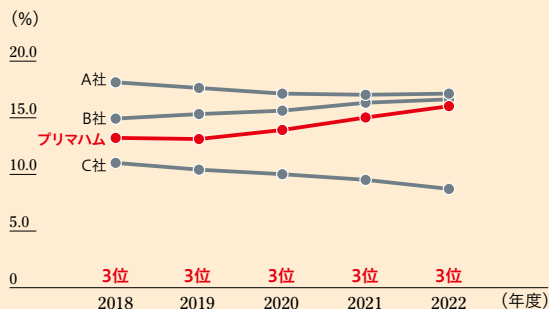
前期差 +151 億円

セグメント営業利益

102 億円

前期差 △38 億円

ハム・ソーセージシェア推移



出典：インテージSCIデータ(2021年度まで15～69歳、2022年度より15～79歳が対象)ハム・ソーセージ購入金額シェア

拡大を続けるハム・ソーセージ部門の販売数量

ハム・ソーセージ部門は前年比101%の販売数量増加を達成しました。とりわけ、香薫®あらびきポークは市場トップクラスの販売数量となっています。

2023年度は4月に本格稼動した鹿児島新工場でのライン増強を後押しに、さらなる販売数量増加を目指します。ハム・ソーセージ部門全体の生産量とシェアも上がっており、お客様からの支持を着実に伸ばしています。

PI活動によって生産性を向上

2022年度は、さまざまな原材料の高騰やエネルギーコストの上昇があり、これらへの対策が急務となりました。そうしたなか、継続して成果をあげたのが「PI(プリマ・イノベーション)活動」です。これは当社独自の取り組みで、「ムダをなくす」ために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、管理監督者が集まる週1回の定例会で状況を発表し、改善方法を話しあうというものです。また、生産技術課長会議をはじめ事例共有の場を設けています。このように分析、テスト、評価、改善といったPDCAを回すことで、今期も生産性の向上を実現しました。

プリマのファンづくりに向けたキャンペーンを実施

2022年4月、当社は愛知県にある「ジブリパーク」のオフィシャルパートナーになりました。今後はプロモーションでの活用を進めていきます。また、香薫®の発売20周年を記念した

キャンペーンでは、2022年9月に宝塚歌劇宙組貸切公演に2,500名様をご招待しました。

さらに、新しいファン層獲得に向けたキャンペーンも展開しています。2022年には当社がオフィシャルスポンサーを務めるアジア最大級の屋内型ミニチュアミュージアム「スモールワールド」にて「香薫®の日(5月9日)～ソップリンの香薫®補給大作戦～」を開催しました。今後も幅広い販売促進活動を通じて、プリマハムファンの拡大とブランドの認知向上を図っていきます。

東京ディズニーリゾート®で
ホテル宿泊を兼ねたチケットプレゼントを展開

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®でのイベントを開催しています。また、お客様のみなならずお取引先様から「たいへんご好評を得ている貸切プライベート・イブニング・パーティ」についても、2014年度から毎年開催しており9回目の実施となりました。

2022年度は、10月に東京ディズニーランド®で開催し、キャンペーンで当選された約5,000名のお客様にご来場いただきました。また、2022年4月にオープンした東京ディズニーリゾート・トイ・ストーリー®ホテルの宿泊券と東京ディズニーランド®のパークチケットをセットにしたプレゼントキャンペーンも展開し、たいへんご好評をいただきました。

今後に向けた事業戦略

主力事業を一層強化しつつ、未来の“柱”を構築



中期経営計画



加工食品事業の事業戦略

- 香薫®あらびきポークでNo.1を目指す
- フードサービス事業の再構築と拡大
- 創業100周年に向けて柱業態の構築を目指す「NEXT10」
- 最新鋭の設備を導入し、生産性・生産能力を向上

加工食品事業では、当社グループの成長エンジンである「香薫®あらびきポーク」のシェアアップを図っていきます。また、フードサービス事業を強化するとともに、惣菜・冷凍やEコマースなどの新領域に事業を展開。同時に、生産工場には最新鋭の設備を導入し、生産性・生産能力を向上していきます。

香薫®あらびきポークでNo.1を目指す

2022年度の香薫®あらびきポークの販売数量は前年比107%でした。原材料高騰で価格改定しましたが、変わらずお客様のご支持を頂戴しています。今後も当社がオフィシャルスポンサーを務めるテーマパークなどと連携したキャンペーンをはじめ、公式X(旧Twitter)やLINEなどSNSも活用した販売促進活動を進め、シェアアップを図ります。



フードサービス事業の再構築と拡大

業務用に生肉や加工肉を販売するフードサービス事業は、コンビニエンスストアのお弁当・サンドイッチ用の具材をはじめ、ファミリーレストラン・ファストフードなどの外食用商材を取り扱っています。日本の外食産業の市場規模は約24兆円(2022年時点※)といわれており、まだまだ事業拡大の余地があるため、取り組みを強化していきます。

そのために求められるのが、営業チームにおける「食肉の知見」の強化です。そこで、2023年度から「食肉」知識の豊富な人材を食肉事業本部から受け入れ、営業チームの活性化を担ってもらっています。

※出典「飲食関連産業の動向(フード・ビジネス・インデックス 2022年)」経済産業省 経済解析室

創業100周年に向けて柱業態の構築を目指す「NEXT10」

将来の柱業態の筆頭に据えているのが、惣菜と冷凍食品です。そこで2023年度は西日本支社関西量販部のなかに「デリカ・フローズン課」を新設。同課が主体となり、西日本エリアで惣菜・冷凍食品の事業を拡大していきます。とりわけ近年スーパーでは、市販冷食のみならず精肉冷凍コーナーの設置が増加傾向にあり、売上も伸長していることから、当社の対応も求められています。

2023年秋からは自社のEコマースが始まります。「竹岸ハム商会」のブランドを活用し、お客様に満足していただけるおいしい商品を取り揃えていきます。

最新鋭の設備を導入し、生産性・生産能力を向上

鹿児島県に既存工場の生産能力を上回る最新鋭の新工場が完成しました ▶P.19。また、茨城工場では冷却されたハム原木を自動でピーリングし、自走して機械にセットする自社開発の自動搬送ロボットを導入し、同作業を担う人手を削減できました。この技術は原材料供給や加熱、包装などさまざまな工程で応用できるため、他工場も含めて広がっていきます。同様に、AIを活用した独自の設備を考案し、さらなる自動化・省人化を進めていきます。

また、横に人がいてもいっしょに作業でき、かつ人の安全性が確保される「協働ロボットハンド」の導入を検討中です。今後は、こうした最新鋭の設備導入にも力を注いでいきます。

食肉事業

新しい養豚農場をフラッグシップとして 日本トップクラスの養豚企業を目指します。

国内豚肉生産事業を軸に、新領域へ挑戦し、
新しい食肉事業を創造していきます。

2022年度は、海外の畜産相場高、穀物相場の高止まりを原因とする飼料価格高に加え、円安などによる生産および仕入環境が非常に厳しい状況となりました。販売においても、物価高に起因する消費者の生活防衛意識の高まりによる節約志向から、原料肉の相場上昇に見あうまでの価格転嫁にはいたらず、先行きが極めて不透明な1年でした。

このような環境のなか、従来から推進している国産豚肉生産事業を着実に実行するとともに、産地パックやEコマースでの食肉販売、新技術解凍の精肉など新領域への挑戦を進め、食肉事業の競争力を強化します。同時に、アニマルウェルフェアや環境対応、品質保証強化などサステナビリティ、ESGへの取り組みも進めていきます。

夢なき者に理想なし、理想なき者に計画なし、計画なき者に実行なし、実行なき者に成功なし。故に、夢なき者に成功なし——これは吉田松陰が遺した言葉です。私たちが夢を持って、新しい食肉事業の形を追い求めていきます。



常務執行役員
食肉事業本部長 兼 食肉商品事業部長
網野 真

総合商社および当社食肉部門での豊富な経験と深い知識を有する。2021年4月に食肉生産事業部長に就任。2023年4月より現職。





目指す未来

繁殖成績、飼料効率などに**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年度までに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

販売力の底上げ

生産コストや調達コストなど採算管理を徹底すると同時に、営業力や調達力の底上げもしていきます。また、EC事業や産地パック、冷凍精肉、ラムやマトンの取り扱いなど新領域への取り組みを進めていきます。

国産豚肉生産事業の拡大と連携強化

農場間の連携や“川上”から“川下”までの連携を強化し、製販一体で収益を拡大することで、国産豚肉生産事業を中核事業として成長させていきます。また、重要課題で掲げている「アニマルウェルフェア」にも注力します。

ESGへの取り組み(品質保証体制の強化)

品質保証体制を強化するとともに、SQF、HACCP、輸出認証、ISOなどの知識や制度を理解し、食肉の品質管理の知見を備えた人材を増やしていきます。また、OJTの強化や業務のローテーションなどを実施し、長期的な人材育成に力を入れていきます。

SWOT分析

S trengths 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
- 畜肉を加工できる工場を所有
- 加工食品で培った企業ブランドを食肉事業でも活用

W eaknesses 弱み

- 海外の販売・生産拠点が少数
- 国内の販売先の偏り
- 人材育成の遅れ(管理・企画・商品開発・品質保証・グローバル)
- システム導入の遅れ
- 豚以外の畜種の生産拠点を保持していない

O pportunities 機会

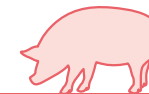
- 世界の人口増加による販売チャンスとアジアの食肉需要の拡大
- 伊藤忠グループとの協業による新ビジネスへの進出
- 貿易協定の変化による輸入食肉のチャンス拡大
- 凍結・解凍・保存技術の向上
- AI技術の進歩
- 大学や養豚事業者との協業による高度技術の獲得
- ハラル対応食品の提供による新たな市場開拓

T hreats 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産肉の調達網の縮小
- 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
- 輸入食肉相場および飼料穀物価格の高騰

2022年度の振り返り

厳しい事業環境のなか、養豚事業の拡大は計画通りに



販売量は減少も、宮城県の新農場が稼働開始

2022年度は、円安、海外相場高、飼料の高騰による調達コストの上昇に加え、ロシアのウクライナ侵攻による穀物相場への影響もあり、厳しい環境下での1年となりました。結果、豚肉の販売量は伸長せず、前年度からマイナスとなりました。

しかし、食肉事業の成長戦略の柱である「養豚事業の拡大」は、計画通りに進み、なかでも宮城県の新農場は2022年度に竣工式を迎え、2023年夏から出荷が始まりました。2023年度のグループ全体の出荷数は47万頭を見込み、2030年度までに60万頭を目指します。



けるメニューも提案しています。

このほかにも、太平洋ブリーディング(株)の愛媛農場や雪国農場では、抗生物質と遺伝子組み換え飼料を使わない豚肉を生産。2022年度からは、羊肉を中心にファミリーレストランへのハラル対応商品の提供も始めています。



競争力強化と環境対応をあわせて実現

相場の変動や価格競争に巻き込まれにくい、独自の商品および販路の開拓にも注力しています。そのひとつが、と畜・加工処理した肉をその場でパッキングし、ガス置換包装することで品質保持期間を長くする「産地パック」製品です。こちらは2022年11月から商品化が始まりました。また、プラスチックトレイを使わずに包装する「スキンパック」の設備導入も検討中です。

先端技術で解凍した食肉の展開も始めており、今後スーパー向けに拡大していきます。これは欧州から輸入した冷凍豚肉に特殊解凍を施し、アメリカのチルド豚肉より安価で提供するものです。産地パック、スキンパック、特殊解凍のすべてにおいて、フードロス減らす、包材減らすといった環境負荷低減の効果も見込んでいます。

消費者ニーズに応える多様な施策を実行

消費者のニーズに寄り添った取り組みも進めています。例えば、「恵味の黒豚®」「ハーフ三元豚」「米どり」といった食肉のオリジナルブランドに関しては、もっと知りたいという消費者ニーズに応える形で当社Webサイト上に特設サイトを設け、商品の魅力やおすすしめレシピなどを紹介しています。今後も「秋田牛」「味わい葡萄牛®」など、対象ブランドを拡大していきます。また、当社の公式Instagramでは、お肉を一層おいしく食べていた

売上高

1,296億円

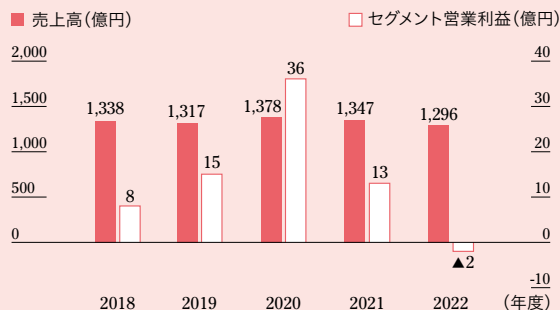
前期差 △51億円

セグメント営業利益

▲2億円

前期差 △15億円

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

販売力、効率化、ESGの3方向から事業体質を強化



中期経営計画



食肉事業の事業戦略

- 販売力の底上げ
- 国産豚肉生産事業の拡大と連携強化
- ESGへの取り組み(品質保証体制の強化)

国産豚肉事業では、徹底した採算管理によって販売力を底上げします。また、農場間の連携を強化することでシナジーを生み出し、最適地生産を追求するとともに、製販一体で連動することで収益を拡大します。あわせてアニマルウェルフェアへの対応や品質保証体制の強化など、ESGへの取り組みにも注力します。

販売力の底上げ

国産豚肉事業では、より徹底した採算管理をしていきます。生産コストと調達コストを認識し、利益を確保できる価格での販売ができるようにする、また部位別販売での利益の確保を徹底するなど従業員の意識のさらなる向上を図ります。

また、新領域への取り組み、すなわち食肉通販サイト「ミートガイ」を通じたEC事業、生産地で真空パック処理を施すことで鮮度を保つ「産地パック」のほか、新たな解凍方法を導入した「冷凍精肉」やラムやマトンの取り扱いなども、一層の強化を図っていきます。

さらに、これらの施策を下支えするために、営業力や調達力の底上げをしていきます。

国産豚肉生産事業の拡大と連携強化

国産豚肉生産事業を中核事業として、成長拡大させていきます。同事業は、もともと繁殖農場だった太平洋ブリーディング(株)を出荷までの一貫生産体制に切り替え、その後、販売会社のジャパンミート(株)を買収、生産会社の(株)ユキザワを吸収合併して現在にいたります。そうした経緯から、各農場はややもするとそれぞれが独立した動きとなっていますが、農場間の連携を強化し、シナジーを生み出すことで、効率化を図る余地がまだまだあると考えています。今後は農場全体を俯瞰し、「どこで何をどのようにつくるべきか」の戦略を再構築することで、最適地生産を追求していきます。

また、農場からの出荷後、加工、物流、販売まで、事業の“川上”から“川下”までの連携を強化し、製販一体で連動することで収益を拡大していきます。

重要課題(マテリアリティ)で掲げる「アニマルウェルフェア」への対応にも注力します。まずは、国際獣疫事務局(OIE)の指針に沿って2022年に設定した飼養環境の自社基準をもとに、飼育方法を改善していきます。また、宮城県の新農場では第2期の拡張工事以降にフリーストール飼育を導入し、ほかの農場でも豚舎の建て替えとあわせ、フリーストール飼育への対応を進める計画です。

ESGへの取り組み(品質保証体制の強化)

ESGへの取り組みの一環として、品質保証体制の強化も遂行します。食肉事業の現場には、品質管理の知見を備えた人材が不足しており、加工食品事業の生産本部から人員を受け入れています。今後は本部間の人員交流を促進し、技術やノウハウを学習するという手法も活用しながら、各種認証(SQF、HACCP、輸出認証、ISOなど)の知識や制度を理解したうえで食肉の現場で業務にあたる人材を増やしていきます。

あわせて、長期的な事業成長には若手従業員の育成が必須です。海外事業所も含めたグループ従業員にも確固たるスキルを持ってもらうために、OJTを強化するとともに業務のローテーションを効果的に実施しながら、数年規模のプロジェクトとして人材育成に力を入れていきます。