

トップメッセージ



“ 「目指す姿」を実現していくために
ビジネスモデルや企業文化の改革に
挑戦してまいります。 ”

代表取締役社長 社長執行役員 千葉尚登

私たちが「目指す姿」に込めた意味

2021年4月に当社グループの「目指す姿」を改定しましたが、そこにはどのような意味を込めたのか、また、社会のなかでプリマムがどのような存在でありたいと考えているのかを、改めて述べたいと思います。

2018年の社長就任直後は、私は経営理念である「正直で基本に忠実」「商品と品質はプリマの命」「絶えざる革新でお客様に貢献」という言葉を引用しながら、朝礼の場などで従業員に向けて話をしていました。それは、大切にすべき価値や想いを共有したかったからなのですが、その想いを持って「何を指すのか、どこに向かうのか」

目指す姿

P.09

か」という明確な言葉がないことに気づいたのです。そこで、会社の進むべき方向性をわかりやすく言葉で記そうと、「目指す姿」を改定することにしました。改定のプロセスでは、私が決めてしまうのではなく、従業員に“自分ごと”として考えてもらうことにしました。その後、たくさんのアイデアのなかから、「おいしさと感動で、食文化と社会に貢献」を選び、これを新たな「目指す姿」としました。

その最初の言葉である「おいしさ」は、食品メーカーが目指すべき提供価値として、必須の要素だと捉えています。続く「感動」には、2つの意味を持たせました。ひとつは、家族や友人とテーブルを囲んで食事をするときの“楽しさ”です。もうひとつは、調理や保存時の利便性、健康への配慮などの付加価値にお客様が気づかれ、喜んでいただけたときの“ポジティブな感情”です。そして「食文化」以下の言葉は、国や地域ごとに異なる食べものの文化を改めて見つめ直し、社会と消費行動の変化にも着目しながら、お客様に愛される商品づくりとサービスで世の中に貢献していく企業姿勢を表したものです。

こうした「目指す姿」のもと、中長期的には「食肉、魚、野菜系たんぱく」の κατηγοリーを手掛ける「総合プロテイン企業」へのトランスフォームを目指すことも視野に入れています。世界的な人口増が見込まれるなか、これら3つのカテゴリーに関する技術を研究し、幅広い原材料から良質なプロテインを提供していく考えです。その目標を、当社が創業100周年を迎える2031年頃の実現したいと考えています。また、そのときには事業領域の拡大を反映して「プリマハム」という社名の変更なども検討していくかもしれません。

PEST分析によってリスクと機会を正しく把握

「目指す姿」とともに「総合プロテイン企業」を実現していくためには、当社グループを取り巻く外部環境の変化とリスクを正しく把握しておく必要があります。その一環として2022年12月にPEST分析^{※1}を実施しました。

PEST分析の対象となる4つの視点のうち、私は「T(技術)」のトレンドを最も重視しています。なぜならば、当社が抱えている「コスト構造の改善などによる既存事業の強化」「将来への種まき」「社会問題解決への貢献と対話」「人的資源やIT技術の駆使、リスク管理などの土台づくり」という課題に取り組むうえで、共通のカギになるのがテクノロジーだからです。そのためには、急速な進化を遂げるAIやIoT、2030年頃のサービス提供開始が見込まれる6Gなどを活用することで、コスト構造の改善、商品開発力の向上、人材の発掘・育成などを急がねばなりません。生産体制についても、さまざまなコストアップの影響を緩和し、競争力を維持するために、一層の省人化・自動化が必要です。加工食品事業では、2021年度に4つの自社工場へ導入した最新の高速包装機、自動箱詰め機などに続いて、既存設備の更新、無人化ロボットの開発を進めているところです。近い将来には、製造ライン全体をIoTで統合的に管理し、完全自動化の実現を視野に入れています。食肉事業では、養豚においてAIなどのテクノロジーを活用し、個体によって餌の配合を変えるなど、科学的な管理によって生産性を高めていきます。

また、当社グループのR&Dを担う基礎研究所では、既存商品と開発途上にある商品の「おいしさ」を客観的に把握・評価するために、

PEST分析

P.05

※1

PEST分析：自社を取り巻く外部環境が、現在または将来にどのような影響を自社に与えるかを把握・予測するための手法。P=Politics(政治)、E=Economy(経済)、S=Society(社会)、T=Technology(技術)という4つの視点から分析

事業概況

(加工食品事業)

P.24

事業概況

(食肉事業)

P.28

※2

五味:「甘味」「塩味」「酸味」「苦味」「うまみ」

五味※2・五感を数値化して科学的な分析を行う手法の研究に着手しました。

また、地球環境・気候変動対策の観点では、食品メーカーにとって極めて重要なこの課題を、リスクの面だけでなく事業機会の面からも調査・分析し、技術的な可能性を議論すべきだと思っています。その一例は、2012年に東京大学の研究グループが発見した、二酸化炭素と水素からアミノ酸を生合成する微生物の活用です。「総合プロテイン企業」を目指す当社グループだからこそ、この微生物を温室効果ガス排出量削減と商品開発に応用できる可能性

を、産学協同の枠組みで追究してみたいと考えています。

「P(政治)」の分析軸では、ロシアのウクライナ侵攻をはじめとする地政学リスクの高まりが、最大の懸念事項です。実際、エネルギーや原材料のコストが高騰し、2022年度は厳しい状況を強いられました。また、過去3年間で新型コロナウイルス感染症の拡大がもたらした、グローバルサプライチェーンへの影響を教訓に、仕入国の多角化を図ります。なお、海外だけでなく2023年夏に出荷が始まった宮城県の養豚農場は、出荷頭数の拡大を牽引するだけでなく、外的要因による相場変動に影響されにくい体質の確立に

Highlight 2022
P.21

PEST分析 (2022年12月時点)

<p>Politics 政治的要因</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 地政学リスクの高まり (米中、ロシア、中東、東シナ海(台湾)、北朝鮮など) ● 異なるウィズコロナ対応(規制緩和の水準) ■ 国際協定の進展(TPP、RCEP、COP27) 	<p>Economy 経済的要因</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 世界同時インフレによる経済の停滞 (欧米・中国の景気後退、途上国の債務不履行懸念) ▲ 金融政策の動向と為替(日本は唯一の低金利政策維持、円安ドル独歩高) ◆ 企業経営の悪化懸念(ゼロゼロ融資返済開始) ● 日本の企業物価指数と消費者物価指数のギャップ (2022年10月時点の前年比:企業9.1%、消費者3.6%(コア指数))
<p>Society 社会的要因</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 日本の人口動態変化(人口減少、少子高齢化、単身世帯、共働き、Z世代) ● ウィズコロナでの生活様式(出社・在宅の二極化、インバウンド需要回復) ● 安定的な原材料調達経路の確保(調達コストの増加、港湾ストライキ、新規開拓) ■ 世界的なサステナビリティへの関心の高まり(要請への対応) 	<p>Technology 技術的要因</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ 情報技術(6G、AI、IoT、VR) ■ 次世代たんぱく質(大豆肉、培養肉) ◆ ハラル対応 ◆ 省人化技術 ◆ 食品保存技術 ◆ 情報流通の多様化/超加速化(SNS) ◆ 非接触技術

想定されるリスク・潜在課題

- 既存強化: コストアップに対するコスト構造改善、価格転嫁、ウィズコロナへの対応
- 社会との対話: 地球環境・社会問題への貢献、脱炭素、食品ロス、脱プラ、動物福祉の取り組み

- ◆ 将来の種まき: 革新的技術の活用、商品開発力の向上、海外事業の拡大、投資計画の精査
- ▲ 土台づくり: 為替・在庫リスク管理強化、IT技術の駆使、管理人材の獲得・発掘・育成、外国人雇用の確保

よって、リスクヘッジの役割を果たすことにもなるはずです。

「S(社会)」の軸では、SDGsのターゲット年である2030年が刻々と近づくなかで、「私たちは食卓に欠かせない食品を扱うメーカーであり、地球や人あってこそその企業。人が困らない環境をつくろうと意識するのは当然」と考えています。従業員にも、いろいろな機会にこの考え方を伝えるようにしています。そのうえで、日本の人口減少と少子高齢化、単身世帯の増加といった動態変化を注視しています。少子高齢化の影響は、2050年頃には顕著に表れますので、成長が見込める海外事業の比率拡大に努めることで、この国内リスクに対処していきます。また、国内市場ではEコマースでの購買が一段と増加しています。そうした考えから、シンガポールの食肉加工・販売会社「Rudi's Fine Food Pte Ltd(以下、Rudi's)」や食肉のECサイトを運営している「ティーエムジーインターナショナル株式会社」をグループに迎えました。ECサイトでの購買を促すためにも、今後はますます消費者の皆さまにプリマハムを選んでいただけるブランド力の構築が大事になると自覚しています。



中期経営計画の基本方針に沿った施策を着実に進行

こうした分析に沿って2023～2025年度の中期経営計画を策定しています。

まず、1つ目の基本方針「ESGへの取り組みと持続可能な経営基盤の強化」では、2020年に定めた10の重要課題(マテリアリティ)ごとに定性・定量目標を設定しています。そして6つの分科会でPDCAサイクルを回しながら、現場に落とし込む活動を継続しています。10の重要課題のうち、環境保全にかかわる「温室効果ガス排出量の抑制」「廃棄物排出量の削減」は、もはや個別企業の努力では限界があります。豚が排出する温室効果ガスの抑制に向けた新技術の開発や培養肉の研究などについては、行政とも連携した業界全体での取り組みが必要だと感じています。

また、この1つ目の基本方針においてはさらに「人材育成と働きがいの向上による変革意識の醸成」を掲げています。企業文化とビジネスモデルの変革を進める当社にとって、人材は重要なテーマです。約20年前、経営が厳しくなったときに採用数を絞った苦い経験を踏まえて、定期採用を継続するとともに、キャリア人材の採用も積極化し、入社後の育成プログラムを拡充しました。さらに、2020年からは「働きがい改革推進プロジェクト」を立ち上げ、運営しています。従業員のモチベーション向上につながる具体的な施策を実践しながら、2年ごとに行う意識調査を各施策に反映させています。その成果として、多様なキャリア形成支援をはじめ、安心して長く働ける制度と環境の整備が着実に進展しています。

中期経営計画

▶ P.14

プリマハムグループ
のサステナビリティ

▶ P.33

人的資本の
強化に向けて

▶ P.37

2つ目の基本方針「外部環境の変化に対応した収益基盤の構築」では、原材料高などに見あった価格転嫁に粘り強く取り組むと同時に、現状のやり方にこだわらず、事業・コスト構造の再構築を図っているところです。並行して、多様化する消費者需要に対応した商品の開発・提案にも注力しています。健康志向の高まりというニーズへの対応を例に挙げて説明します。当社では従来、糖分や塩分・脂肪などをカットする、いわば“引き算”型の商品を提案してきました。しかし、今後は完全食^{※3}というキーワードで、さまざまな栄養素を加える“足し算”型の商品を投入していきます。また、「塩味」という知覚はあるのに、実際には塩分を体内に吸収されない成分および技術なども、調査・研究の途上にあります。

3つ目の「成長投資とグローバル展開」では、前述したRudi'sを東南アジア市場における戦略拠点と位置づけ、シンガポールおよび周辺国でのテストマーケティングを始めています。生産の面では、タイにある2つの工場から、鶏加工品を中東・インドネシアなどへ輸出する新しい事業に挑戦します。従業員の海外赴任についても、事業成長と人材育成の両面から後押ししています。2023年は、北米への留学制度を活用して英語とグローバルスキルを学んできた女性が、自ら海外勤務を希望し、6月からタイの駐在員として活躍しています。

また、革新的技術の自社開発を目的とした新規投資とITへの投資、前述したアジア戦略、伊藤忠商事(株)との連携を主体とした海外マーケットの獲得などによって、さらなる成長を志向します。収益が順調に拡大している加工食品事業は、新規の設備投資だけでなく、M&Aによる成長スピードの加速化も、選択肢のひとつと考え

ています。これらの投資効果を継続的にモニタリングすることによって投資効率を高め、ROEの向上、具体的には安定的にROE10%以上を目指しています。株主の皆さまへの利益還元も重視し、2024年度(2025年3月期)の純利益目標を100億円、配当性向30%以上を、最低限キープすべき目標としています。

変化の芽にいち早く着目し、新たな市場へ攻めていく

私は2023年の社内向け年頭挨拶で「鷺目兎耳^{※4}」という言葉を発信しました。現在、プリマハムグループの「目指す姿」に近づくために、「今年は攻めよう、変化の芽を見つけて挑戦しよう、自分の常識を超えよう」と、社内を鼓舞しているところです。これに加えて、私が座右の銘とする「着眼大局、着手小局」も長年伝え続けてきました。これは「ものごとは大きな視点から捉え、実践する際には細部にも目を配る」という意味です。個々の従業員が実践し、仮説・実行・検証のサイクルを習慣化していくことで、決して無謀ではない挑戦ができるし、積極的に攻めていけると、私は確信しています。これからも全社一丸となって「おいしさと感動で、食文化と社会に貢献」する企業グループへと、挑戦し続けてまいります。

財務担当役員
インタビュー

▶ P.17

※4
鷺目兎耳(えんもくとじ)：「鷺のような目と、兎のような耳を持ち、情報を集める能力が高い人」の例え



※3
完全食：厚生労働省の日本人の食事摂取基準に基づいて、人間が健康を維持するために必要な栄養素をすべて摂取できることを目標に開発された食品

人的資本の強化に向けて

▶ P.37