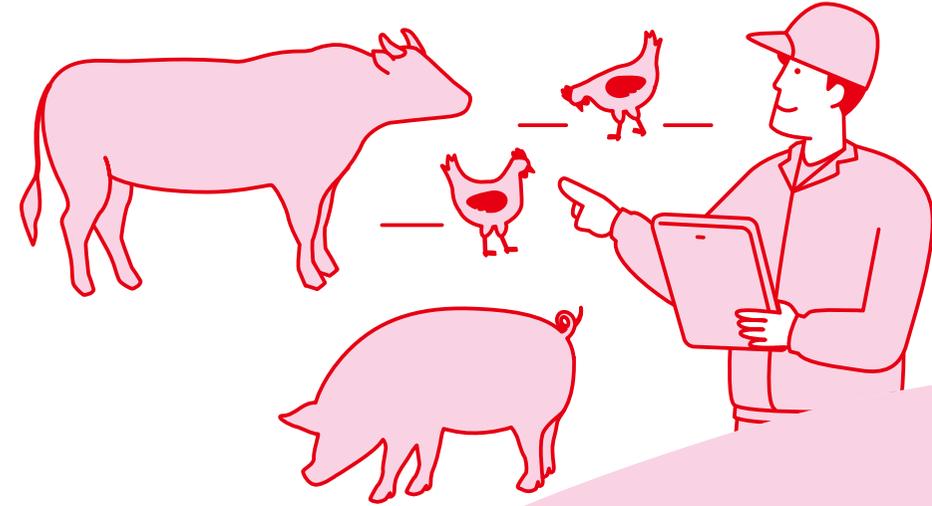


おいしさと感動で、  
食文化と社会に貢献



プリマハムグループ  
統合報告書

**2023**

1931年に「竹岸ハム商会」として誕生したプリマハムグループは、  
業界のパイオニアとして、ハム・ソーセージの製造はもとより、  
食肉事業、加工食品事業を展開し、  
日本の食肉文化の成長とともに歩んできました。  
さらに近年では、成長著しいアジアにおいても事業展開を強化しています。

創業

 **1931**年

連結売上高

※数値の前提条件はP.52参照

**4,307**億円 

連結従業員数

国内 **14,829**名

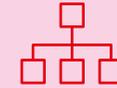
 海外 **1,372**名

特許数(連結)

国内 **65**件 海外 **10**件 

Who we are

グループ会社

 **33**社 ※2023年9月1日現在

商品別売上高比率(連結)

ハム・ソーセージ  
および加工食品

**41**% 

惣菜  
(ベンダー子会社)

**24**% 

食肉

**34**% 

国内業界シェア

ハム・ソーセージ部門

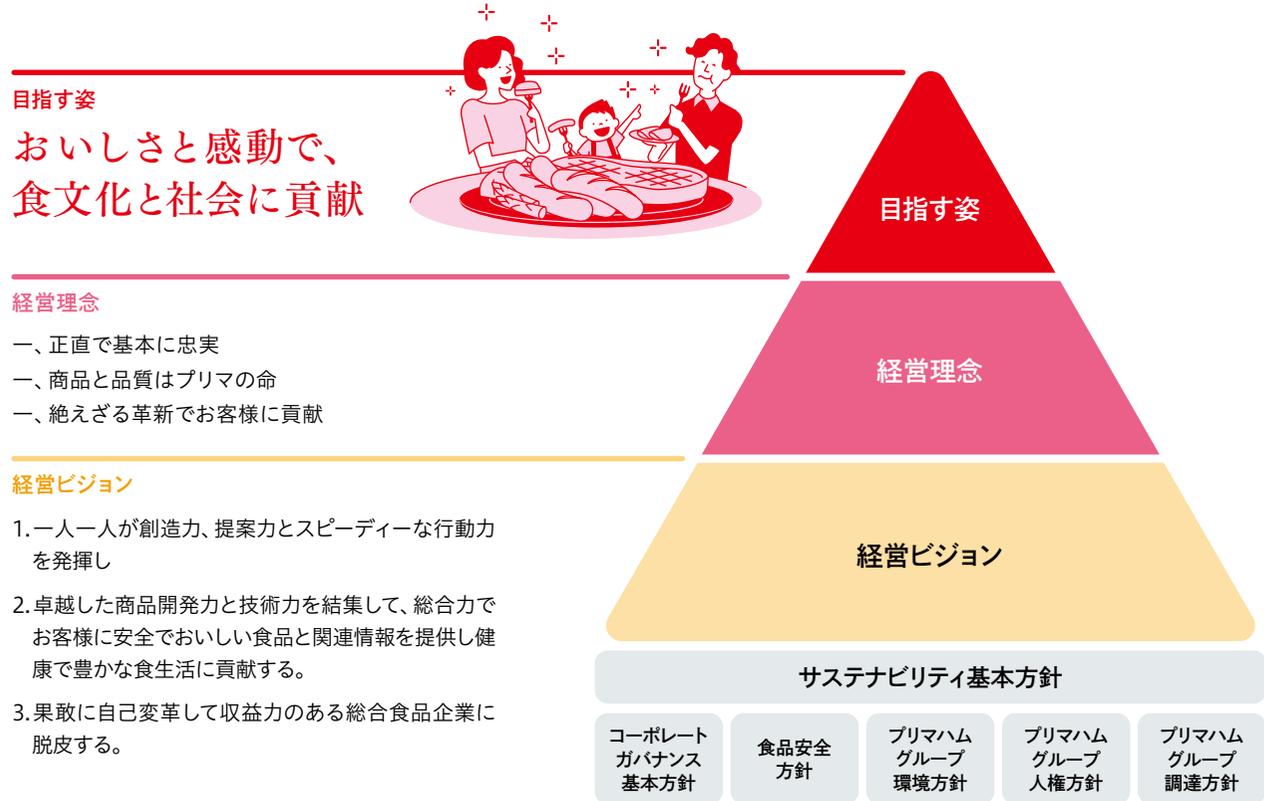
**3**位 ※2022年度インテージSCIデータより 

海外生産拠点数

タイ シンガポール

**2**拠点 **1**拠点 ※2023年9月1日現在

# 理念体系



**目指す姿**  
おいしさと感動で、  
食文化と社会に貢献

- 経営理念**
- 一、正直で基本に忠実
  - 一、商品と品質はプリマの命
  - 一、絶えざる革新でお客様に貢献

- 経営ビジョン**
1. 一人一人が創造力、提案力とスピーディーな行動力を発揮し
  2. 卓越した商品開発力と技術力を結集して、総合力でお客様に安全でおいしい食品と関連情報を提供し健康で豊かな食生活に貢献する。
  3. 果敢に自己変革して収益力のある総合食品企業に脱皮する。

**編集方針**

当社グループは、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに「プリマムグループへの理解を深めていただくこと」「企業価値の向上に向けた中長期の戦略と実現プロセスを理解していただくこと」などを統合報告書作成の目的としています。今回は、当社グループの存在意義を起点に、そのあゆみや強みをご理解いただき、さらに「中期経営計画（2023～2025年度）」を軸に、どのような未来を目指しているのかをわかりやすくお伝えできるよう努めています。また、サステナビリティ経営の観点から、重要課題（マテリアリティ）の解決に向けた進捗や人的資本に関する取り組みなども報告しています。今後も皆さまのご意見を反映して、統合報告書のさらなる進化を目指していきます。

なお、本報告書の作成にあたっては、IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」を参照しました。

**報告対象範囲など**

対象期間：2022年4月1日～2023年3月31日（一部に対象期間外の内容を含みます）  
対象組織：プリマム（株）およびプリマムグループ会社  
発行：2023年9月（次回発行予定 2024年9月）  
統合報告書に関するお問い合わせ 代表：03-6386-1800

**見通しに関する注意事項**

本統合報告書に記載されているデータや将来予測は、本報告書の発行日現在において入手可能な情報に基づくもので、種々の要因により影響を受けることがありますので、実際の業績は予測から大きく異なる可能性があることをご承知おきください。また、当社は新しい情報、将来の出来事などに基づき、これらの将来予測を更新する義務を負うものではありません。

**目次**

トップメッセージ	03	資本計画	16	<b>Section 4</b> サステナビリティマネジメント		<b>Section 6</b> データ編	
		財務担当役員インタビュー	17	プリマムグループのサステナビリティ	33	連結財務ハイライト	50
<b>Section 1</b> 価値創造ストーリー		<b>Highlight2022</b> 鹿児島新工場	19	重要課題（マテリアリティ）への取り組み	34	非財務ハイライト	51
私たちの存在意義	09	<b>Highlight2022</b> 宮城農場	21	気候変動への対応（TCFD提言への取り組み）	35	11年間の連結財務サマリー	52
私たちのあゆみ	10			人的資本の強化に向けて	37	会社情報	54
私たちの強み	11						
価値創造プロセス	12	<b>Section 3</b> 事業概況		<b>Section 5</b> コーポレート・ガバナンス			
<b>Section 2</b> 中期経営計画		加工食品事業	24	企業統治体制の全体像	39		
中期経営計画	14	食肉事業	28	リスクマネジメント	44		
投資計画	15			社外取締役メッセージ	46		
				役員一覧	47		

# 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きます。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<sup>※1</sup>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きます。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><b>Politics</b>   政治的要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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)</li> <li>● 異なるウィズコロナ対応(規制緩和の水準)</li> <li>■ 国際協定の進展(TPP、RCEP、COP27)</li> </ul>	<p><b>Economy</b>   経済的要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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)</li> <li>▲ 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)</li> <li>◆ 企業経営の悪化懸念(ゼロゼロ融資返済開始)</li> <li>● 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))</li> </ul>
<p><b>Society</b>   社会的要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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)</li> <li>● 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)</li> <li>● 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)</li> <li>■ 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)</li> </ul>	<p><b>Technology</b>   技術的要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ 情報技術(6G、AI、IoT、VR)</li> <li>■ 次世代たんぱく質(大豆肉、培養肉)</li> <li>◆ ハラル対応</li> <li>◆ 食品保存技術</li> <li>◆ 非接触技術</li> <li>◆ 省人化技術</li> <li>◆ 情報流通の多様化/超加速化(SNS)</li> </ul>

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ら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<sup>※3</sup>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<sup>※4</sup>」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

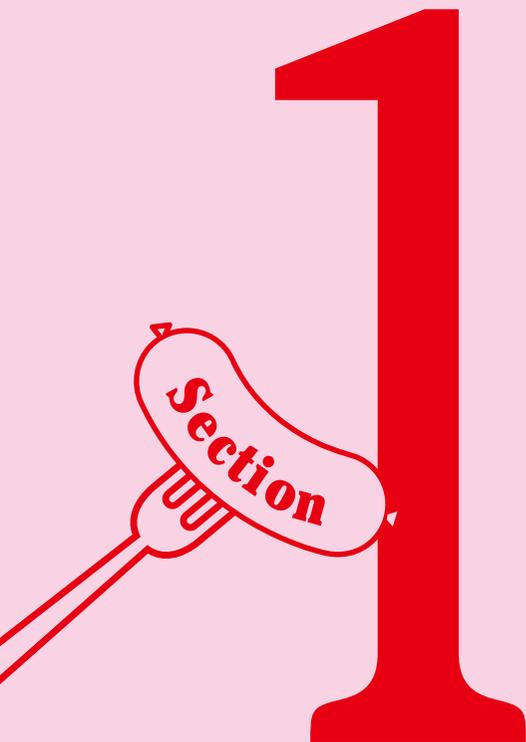
※4  
鷺目兎耳(えんもくとじ)：「鷺のような目と、兎のような耳を持ち、情報を集める能力が高い人」の例え



※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



# 価値創造ストーリー

- 09 私たちの存在意義
- 10 私たちのあゆみ
- 11 私たちの強み
- 12 価値創造プロセス

# 私たちの存在意義

目指す姿

## おいしさと感動で、 食文化と社会に貢献



おいしく、  
しあわせな時間



地球環境保全



簡単・便利な  
食品



健康的な  
からだづくり



プリマハムグループは、安全・安心でおいしく、お客様に愛される商品とサービスによって健康で豊かな食生活と日々の感動を提供します。そして、ライフスタイルや環境に寄り添った食文化と、活気ある未来の社会に貢献していきます。創業から90年を超えた今、さまざまな領域にチャレンジし、持続的な企業価値の創造を目指します。

五味・五感を  
数値化し、  
科学的に分析

時代ごとに異なる  
“利便性”を追求

業界全体での  
環境保全活動を推進

健康成分を  
“足し算”した商品を  
開発

### プリマハムの 挑戦

▶トップメッセージ

# 私たちのあゆみ

まだ日本人の食肉消費量が少なかった1931年にハム・ソーセージの製造・販売を開始して以来、多くの方々に「おいしさと感動」をお届けするための挑戦が始まりました。

## 1931~ 豊かな暮らしへの 貢献を目指し事業をスタート

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~ 世界レベルでの 食の安全・安心を追求

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~ 暮らしとともに変化する お客様のニーズに対応

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。

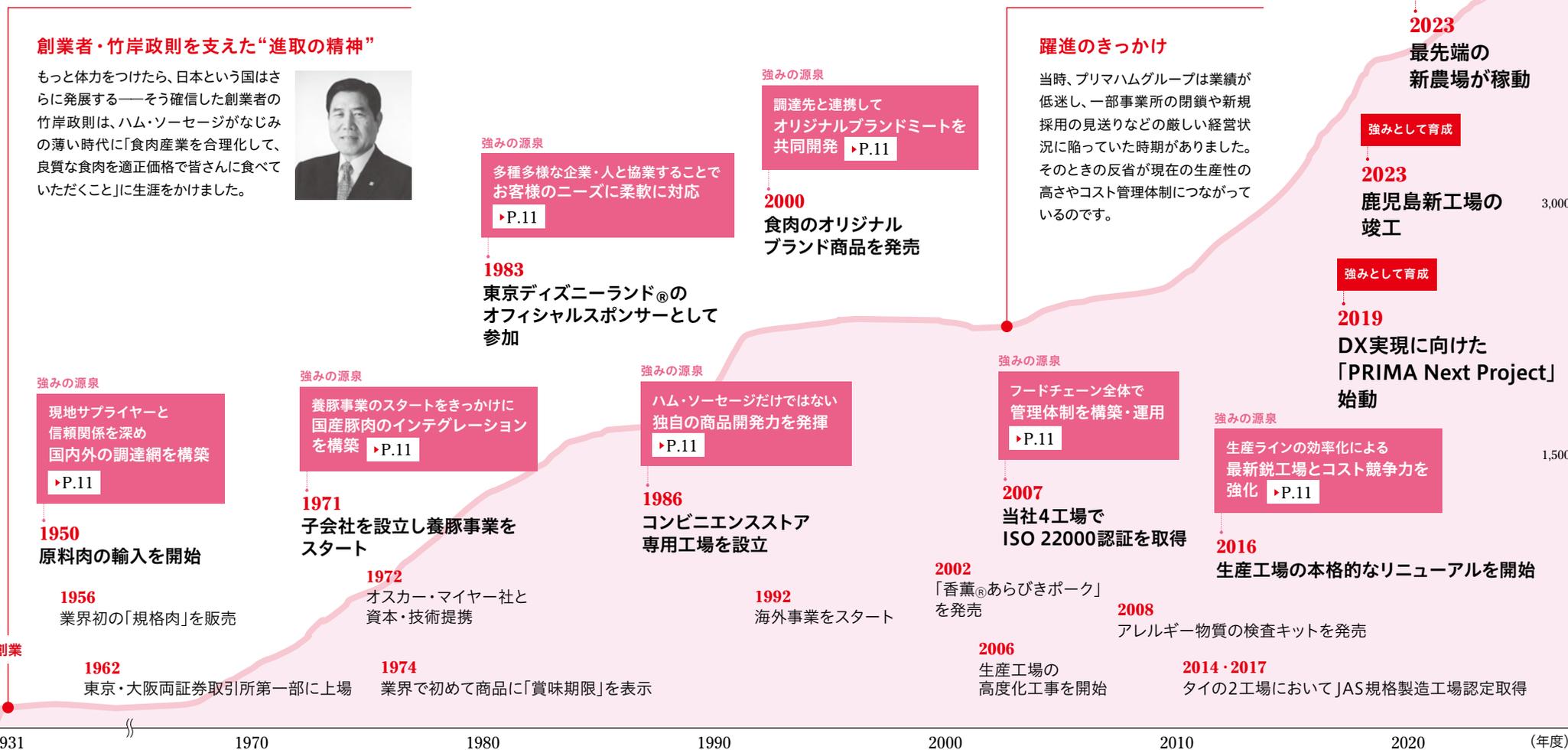
## 2000~ 事業再建に向けて 徹底した管理体制を構築

厳しい経営環境のなか、当社は一部事業所の閉鎖などの重大な決断を迫られました。経営を再建するために、徹底したコスト管理体制を構築。この取り組みが今日にいたる躍進につながりました。

## 2020~ 「目指す姿」を実現するために 次なる成長へ

多様化する消費者志向に対応するため、商品ラインアップの拡充を進めるとともに、生産工場の新築や養豚事業の拡大、さらには海外戦略、業務改革と将来の成長のための変革に取り組んでいます。

売上高(億円)



# 私たちの強み

90余年にわたる挑戦の歴史のなかで、プリマハムはさまざまな強みを蓄積し、それが“競争力の源泉”となっています。

## グループ共通

### 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

国際規格であるFSSC 22000、ISO 22000などを取り入れ、商品開発から調達、生産、物流まで一貫した管理体制を構築・運用。また、タイの工場ではJAS規格製造工場認定を取得しています。

認証事業所数  
FSSC 22000  
**16**ヶ所

### 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・人と協業してお客様のニーズに柔軟に対応

伊藤忠グループと連携した調達や取引先・調達先との共同開発、外部機関による技術指導、テーマパークへの協賛など、当社グループは多種多様な業種の企業・人と協業し、お客様のニーズに柔軟に対応しています。



### 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良質な原料肉を調達

伊藤忠グループの強みをいかし、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。調達先と確固たる信頼関係を構築し、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。

海外の調達先  
**北南米**  
**欧州**  
**アジア**など

## 加工食品事業



### 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

茨城工場のウイナープラントとハム・ベーコンプラントは、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、高い生産能力を保有。さらに、2023年4月には鹿児島県で新工場が本格稼働しています。



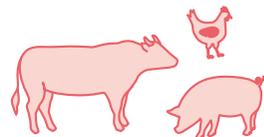
### 独自の商品開発力

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

ハム・ソーセージ、ハンバーグ、惣菜、調理パン、デザートなど幅広い商品を提供。常に市場動向やお客様のさまざまなニーズに応える高付加価値な商品を開発しています。



## 食肉事業



### 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

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、一貫生産体制を構築。さらに2023年夏から出荷を開始した宮城県の養豚農場では、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。

### オリジナルブランドミート

日本人の嗜好にあうようなオリジナルの食肉を共同開発

調達先と連携してオリジナルブランドの食肉を提供しており、恵まれた自然環境のなかにある広大な牧場で育った牛・豚・鶏は、お客様からも喜ばれています。例えば、カナダ最大級の養豚企業であるハイライフ社と共同開発した「ハーブ三元豚」は、日本人の嗜好にあうよう3種の品種を掛け合わせ、飼料にはハーブからとれる抽出物を添加しています。



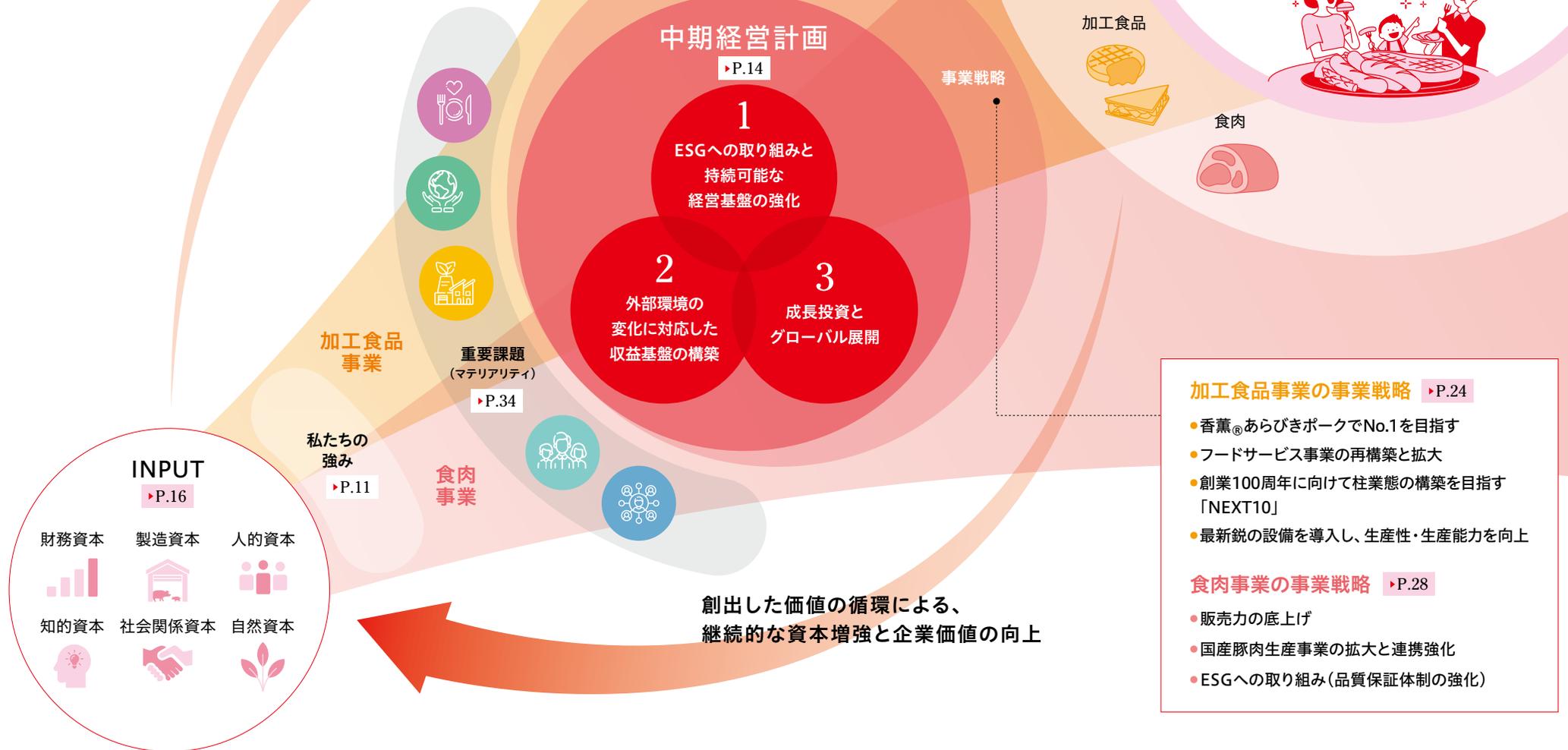
オリジナルブランド数  
(2023年9月現在)

**14**種

# 価値創造プロセス

当社グループは「おいしさと感動で、食文化と社会に貢献」という目指す姿の実現に向けて、強みをいかした中長期的な戦略に基づき、持続的な成長を追求しています。

## 企業価値の創出

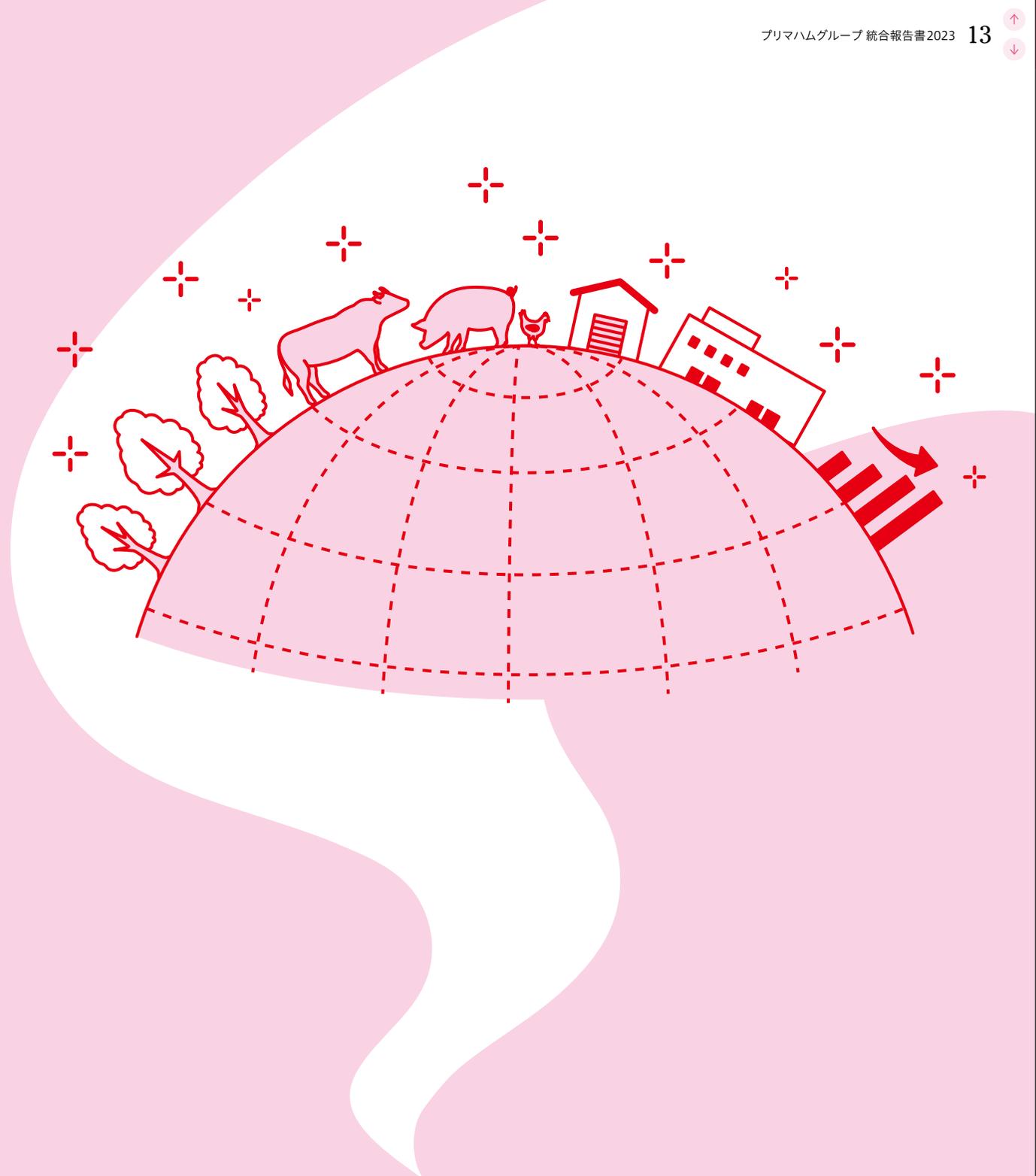


### 加工食品事業の事業戦略 ▶P.24

- 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

### 食肉事業の事業戦略 ▶P.28

- 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)



# 中期経営計画

- 14 中期経営計画
- 15 投資計画
- 16 資本計画
- 17 財務担当役員インタビュー
- 19 Highlight2022 鹿児島新工場
- 21 Highlight2022 宮城農場

# 中期経営計画

### 2021年度振り返り

- 「サステナビリティ委員会」の設置
  - 主カブランド「香薫®」などのエコパッケージ導入
  - コミュニケーションツール活用による社内連携強化

**課題点** 重要課題(マテリアリティ)の解決に向けた目標の設定
- 主カブランド「香薫®」の販売好調
  - 「Try Veggie」シリーズの新商品発売
  - スポンサーとの連携やSNSを活用した販促活動の推進

**課題点** 価格改定の浸透、原材料・原油価格・物流費・飼料価格高騰への対応
- Rudi's Fine Food Pte Ltdの子会社化による海外事業強化
  - ティーエムジーインターナショナル(株)の子会社化によるECビジネスへの参入

**課題点** 既存事業にとらわれない新しい事業モデルの構築

### 2022年度振り返り

- 重要課題(マテリアリティ)の目標・KPI設定
- 鹿児島新工場への太陽光発電設備設置とLNG(液化天然ガス)の活用
- 宮城県の新農場におけるアニマルウェルフェア対応

**課題点** 重要課題(マテリアリティ)の目標・KPIへの対応開始

- 「香薫®」のさらなるシェア拡大と認知度アップ
  - 鹿児島新工場の完成による生産能力増強
  - キャンペーンやイベントを活用した販売促進

**課題点** 価格改定の浸透継続、市場ニーズや製造コスト上昇に対応した商品開発
- Rudi's Fine Food Pte Ltdとタイ子会社の協業を推進
  - 宮城県の新農場のICT導入による飼養環境情報のデータ化推進

**課題点** グループ全体の国内外への積極的な事業展開

### プリマハムグループ中期経営計画(2023~2025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、お客様に愛され、支持される会社」になる。

- ESGへの取り組みと持続可能な経営基盤の強化**

  - 重点課題(マテリアリティ)の解消に向けた取り組み
  - 品質保証体制の強化による安全・安心な商品の提供
  - 人材育成と働きがいの向上による変革意識の醸成
- 外部環境の変化に対応した収益基盤の構築**

  - 既存事業のさらなる成長戦略の立案・実行
  - 事業環境の変化に対応したリスクとリターンの管理基盤の見直し
  - 顧客視点での価値ある商品の提案と市場への定着
  - 全社グループ経営の強化
- 成長投資とグローバル展開**

  - 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
  - 新しい事業モデルの構築
  - 革新的技術の開発・導入

連結損益	2021年度実績	2022年度計画	2022年度実績
売上高	4,207億円	4,410億円	4,307億円
営業利益	140億円	161億円	97億円
経常利益	149億円	166億円	105億円
連結純利益	97億円	106億円	45億円
ROE	9.0%	9.4%	4.0%
ROA	4.5%	4.7%	2.0%
ROIC	8.7%	8.5%	3.3%

ローリングプラン		
2023年度計画	2024年度計画	2025年度計画
4,703億円	4,851億円	4,944億円
115億円	158億円	174億円
120億円	162億円	178億円
76億円	100億円	111億円
6.6%	8.2%	8.6%
3.2%	4.1%	4.5%
5.9%	7.7%	8.3%

### 売上高は前期を上回ったものの価格改定が追いつかず増収・減益

2022年度の連結売上高は前期を上回ったものの、原材料やエネルギーのコスト高に対して価格改定が追いつかず、増収減益となりました。2023年度~2025年度の中期経営計画では、重点課題(マテリアリティ)の解消に向けた取り組みを推進するとともに、加工食品事業における既存ブランドの販売拡大と認知度のさらなる向上、食肉事業における収益性重視の仕入と販売の強化を図ります。

# 投資計画

## 投資基準

- 原則として重要な投資計画は事業審査委員会に諮ったうえで、経営会議で議論（その後、継続的にモニタリングを実施）
- 投資判定基準（ROIC、NPV、投資回収の期間）結果や環境効果などの判定結果を踏まえ投資実行の可否を判断

## 設備投資額の実績と計画



## 投資配分計画

### 計画 1

#### 養豚事業への投資

2030年度までの投資により、国産豚肉の生産事業を強化。2023年に操業した宮城県の新農場では、26ヘクタールの広大な敷地面積を持つ繁殖農場と肥育農場においてICTによって飼養環境情報をデータ化する仕組みを整えるほか、飼料工場や農場内に持ち込むすべての物品を燻蒸消毒する燻蒸庫や物品を保管するディストリビューションセンター（DC）を設置しています。また、アニマルウェルフェアに対応してフリーストールを導入。この設備は、ほかの農場でも導入を進めています。

#### おもな投資対象

- 最新の繁殖農場・肥育農場の建設
- 飼育環境をデータ化する仕組み
- 飼料工場・DCの設置
- フリーストールの導入

など

### 計画 2

#### 生産工場への設備投資

工場の生産能力を高めるために、約130億円を投じて鹿児島県いちき串木野市に新工場を建設、2023年4月に本格稼働しました。新工場では、香薫<sup>®</sup>あらびきポークやレンジ対応の高付加価値商品の生産能力を増強するほか、地域の特性をいかした商品を生産する計画です。また、そのほかの生産現場でも最新のAI検査機の導入や高度な衛生管理の実現に取り組みます。

#### おもな投資対象

- 鹿児島県に新工場を建設
- 最新のAI検査機などを導入
- 高度な衛生管理の仕組みを構築

など

### 計画 3

#### 環境に配慮した設備投資

当社グループはボイラー設備の燃料を重油からLNG（液化天然ガス）に転換するなど気候変動への対応にも取り組んでおり、当社鹿児島新工場では設備を導入しています。

また、同工場では冷凍・冷蔵関連のフロン冷媒を自然冷媒に代替するほか、太陽光パネルなど再生可能エネルギーの活用にも取り組んでいます。そのほか、北海道工場では廃棄プラスチックを燃料化する設備を取り入れており、今後はほかの工場にも展開する予定です。

#### おもな投資対象

- ボイラー設備の燃料転換
- 冷凍・冷蔵関連のフロン冷媒を自然冷媒に転換
- 再生可能エネルギーの活用

など

### 計画 4

#### 「PRIMA Next Project (PNP)」への投資

PNPが推し進めている「Business Process Re-engineering (BPR:業務や組織を根本的に見直して、再設計する)」「Change Management (企業文化・風土、従業員意識の変革)」の一環として、社内システムの刷新に取り組んでいます。2022年度からはプロジェクトメンバーのほか、従業員の参画もスタートしています。

経営管理の面では、新システムの導入が事業ごとの収益性や資本効率改善の基盤づくりになると考えています。

#### おもな投資対象

- BPR(業務・組織・制度の改革)とCM(チェンジマネジメント)を支える社内システムの刷新

など

### 計画 5

#### 人材育成のための投資

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への投資を実施しています。特に将来、当社グループの経営を担う人材やグローバル人材の育成に注力しています。新型コロナウイルス感染症の影響で中止していた若手従業員の海外留学や製造研修は、2023年より派遣を再開しています。

また、当社では階層別の研修を通じて必要な技術や知識、能力を取得するとともに、従業員の能力を最大限に発揮することで個人と企業双方における価値向上に取り組んでいます。

#### おもな投資対象

- 若手従業員の海外留学
- 海外での製造研修
- 階層別の従業員研修

など

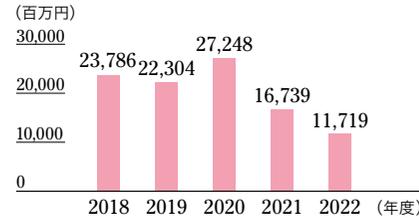
# 資本計画

## 財務資本

### 安定した収益基盤をベースに 戦略的な成長投資を実行

当社グループは、中期経営計画の基本方針のひとつに経営基盤の強化を掲げており、2022年度は年間約117億円の営業キャッシュ・フローを獲得しています。これらをベースに戦略的な成長投資を実行するとともに、資本効率を重視したモニタリング体制を強化していきます。

営業キャッシュ・フロー(連結)



安定的に営業キャッシュ・フローを創出しており、今後も健全な財務体質を維持しながら成長投資を図っていきます。

## 製造資本

### 業界トップクラスの 生産効率を追求

加工食品事業では自動化や生産ラインの直線化などによる効率的な生産体制を整備するとともに、食肉事業では国産豚肉のインテグレーションを構築。さらには鹿児島新工場 ▶P.19 や宮城県の新農場 ▶P.21 を中心に製造資本を強化し、お客様満足や食肉業界トップクラスの実産効率を高めています。

過去5年の生産数量比(単体)  
2018年度の実産数量を100とした場合



加工食品の実産効率を高めることで、生産数量の拡大を継続しています。今後も新工場の稼働、設備投資などによって拡大を図り、事業競争力を高めます。

## 人的資本

### 多様な個性・専門性が発揮できる 環境づくりに注力

当社グループは、経営人材やグローバル人材を育成するための計画的・体系的なプログラムを構築しているほか、多様な個性・専門性を発揮しやすい風土や仕組みづくりに注力。また、「働きがい改革推進プロジェクト」やキャリア形成に向けたサポートなども推進しています。

新卒採用者の入社3年目までの離職率(単体)



多様な人材が働きがいを感じながら活躍できる職場環境を整えるとともに、さまざまな研修プログラム、フォロー体制を通じて、従業員の成長をサポートしています。

## 知的資本

### 商品開発、ICTなど さまざまな知見・ノウハウを吸収・活用

近年では糖質ゼロ、塩分カットといった健康配慮型商品を開発しているほか、商品の長鮮度化に向けて超高压処理技術(HPP)や急速冷凍技術(IQF)の活用、省力化・高品質生産を実現するための情報通信技術(ICT)、品質管理強化のための大学との共同研究などにも積極的に取り組んでいます。

研究開発費(連結)



食肉加工や食肉生産に関する先進的な基礎研究から、それらを活用した商品開発、生産技術開発にいたるまで、精力的な研究開発活動を継続しています。

## 社会関係資本

### 多様なステークホルダーとの 良好な関係を追求

原料肉の調達ネットワークを強化・拡充するため、伊藤忠グループとの連携やパートナー企業との共同商品開発、大学・研究機関との共同研究などを進めています。また、テーマパークへの協賛を通じて消費者の皆さまから信頼され、愛されることが重要な資本だと捉えています。

原料肉の調達先(単体)



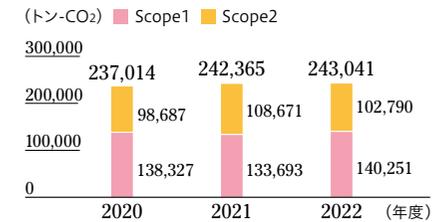
原料肉を世界各地から調達することで、それぞれの商品に最適な原料肉の選択が可能です。また、調達のリスクを分散し、安定供給と事業の継続を図っています。

## 自然資本

### 食品メーカーの責任として 自然環境を保全

生産時の使用エネルギーの低減や温室効果ガスの発生抑制をはじめ、再生可能エネルギーの使用拡大、廃棄物の削減、プラスチック包装資材の使用量削減・リサイクル化など、環境保全を強化するための技術や知見・ノウハウを獲得するように努力しています。

温室効果ガス排出量



生産数量の増加に伴って総排出量はほぼ横ばいとなっています。鹿児島新工場をはじめ環境保全に向けた取り組みや設備投資を進めます。

# 財務担当役員インタビュー

## 安定した経営基盤をいかし 成長投資を実行することで 企業価値を高めていきます。

専務執行役員 人事部分掌 経財部分掌  
総務・広報部分掌 法務部分掌

内山 高弘

### Profile

財務・会計をはじめとした管理部門における深い知識を有し、総合企画室長補佐、人事部長、第一管理本部長(当時)、情報システム部(当時)分掌などを歴任。2023年6月より現職。

### 厳しい環境下でも安定して利益を確保

2022年度は、日米の金利差などを背景にした円安やロシアのウクライナ侵攻などの影響で、原材料やエネルギーコストが高騰し、製造コストが大幅に上昇する厳しい事業環境となりました。

そうしたなか、加工食品事業では2022年2月に続き、同年9月に2回目のハム・ソーセージと加工食品の価格を改定しました。市場全体が前年を下回る厳しい環境下でも当社の市販商品のシェアは継続的に上昇しましたが、製造コストの価格転嫁が思うように進まず、増収ながら減益

となりました。また、食肉事業では、価格転嫁の浸透不足や生鮮肉市場における需要の減少が重なり、販売数量の維持や利益の確保が難しく、食肉販売の売上高が大きく悪化しました。養豚事業も国産の豚肉相場は高水準で推移しているものの、飼料価格高騰には追い付かず、収益面では厳しい状況となりました。

これらが要因となってROEが低下しましたが、業績を回復させることで高めていくつもりです。具体的な施策として、まずは加工食品事業のシェア拡大を図っていきます。また、原材料などの製造コスト上昇が続いているため、2023年4

月に3回目の価格改定をするとともに10月にも同様の施策を実施する計画です。さらに、2023年4月に本格稼働した鹿児島の新工場 ▶P.19 のほか、すべての工場で商品供給能力や生産性の向上を図り、コスト競争力を強化していきます。

### 一定の利益を確保しながら、 企業成長に向けた投資を実行

市場全体の厳しい外部環境は、今後も続いていくことが予想され、その前提での経営が必要です。しかし、当社は過去10年で経営改革を進め、生産性を改善してきました。その結果、利益率や経営基盤の安定度は高まっており、財務面ではバランスシートの健全性を確保し、事業面でも「香薫®あらびきポーク」が事業の柱となるブランドとして育っています。さらに、加工食品事業は調達コストが増加するなかでも価格転嫁を工夫して、厳しいながらも利益率を確保し、シェアも上昇しています。このように、厳しい環境下でも安定して一定の利益を確保できる基盤が構築されてきていると考えています。

今後も一定の利益を確保しながら、企業成長に向けた投資を実行していく方針です。もちろん、環境の変化にあわせた投資計画の組み替えなども検討していきます。

例えば、供給能力増強や生産性改善に向けた既存工場への投資が、これからの検討対象になると考えます。過去の設備投資の成果を検証すると、生産性の改善が競争力の強化につながっていることがわかっているので、今後もさらなる効果を追求していきます。

養豚事業である宮城県の新農場 ▶P.21 については第1期工事が終了し、2023年夏に出荷が始まりました。現在は想定する収益性を目指して改善を積み重ねており、その状況をしっかりモニタリングしています。また、アニマルウェルフェアの重要性の高まりを当社も認識しており、新農場では先進的な仕組みを取り入れているとともに、ゆくゆくは、ほかの農場にも適用していく計画です。加えて、加工食品事業では「香薫®あらびきポーク」が販促キャンペーンなどでシェアを拡大し、ブランド認知度を高めたように、食肉事業でもブランド戦略が必要だと思っています。そうした意味でも、新しい農場で育った豚のブランドを高めていくための仕掛けにも挑戦できればと思っています。中長期的な視点で見ると、昨今の外部環境の変化は企業養豚の拡大を加速させると予想しており、事業機会を確実に掴める体制をつくっていきます。

M&Aについては、持続的成長の手段として継続検討していきます。特に、国内の少子高齢化を踏まえると、EC事業や海外事業など既存の市場を超えた事業に広げていく必要があると考えています。2021年12月にグループ化した「ティーエムジーインターナショナル(株)」についても取り組みを強化していきます。また、これまでの案件検討やPMI※1のプロセスを検証し、M&Aを実行するうえでの改善にいかすことで、今後の案件の成功確率をあげていきます。こうした投資の原資については、営業キャッシュ・フローをしっかり生み出すとともに、資金の調達などについて資本市場や金融機関と適切なコミュニケーションを図

ることで確保していきます。

※1 PMI:当初計画したM&A後の統合効果を最大化するための統合プロセス

### 投資後の継続的レビューを綿密にする体制をつくる

当社グループでは原則として重要な投資計画は事業審査委員会に諮り、その内容を踏まえて経営会議、取締役会で議論しています。加えて、ROICやNPV※2、投資回収期間などの投資判断基準を設定するとともに、環境負荷低減効果なども踏まえて投資実行の可否を判断しています。近年、設備投資やM&Aが増加していることを踏まえ、より綿密に投資後の継続的レビューをする体制をつくり、さらなる管理体制の強化や投資意思決定の精度向上といった効果を得たいと思っています。

DXを実現させるためのプロジェクト「PRIMA Next Project (PNP)」▶P.15 に関しては、現在進行中ですが、ゆくゆくは経営管理面での効果も期待しています。新システムによって、社内の資産配分をより適切に把握し、事業ごとの収益性や資本効率の改善につなげていく基盤を整えられると考えています。

また、財務関連の規律だけではなく、ステークホルダーからの注目が高まっている非財務情報開示についても開示を充実させることで、我々が「目指す姿」に近づくための取り組みをしていることをご理解いただけるように努めていきます。

※2 NPV:「Net Present Value」の略で、日本語では「正味現在価値」と呼ばれる。投資案件から将来得られると予想される収益と現在価値の合計額から、当該投資金額を差し引いた差額

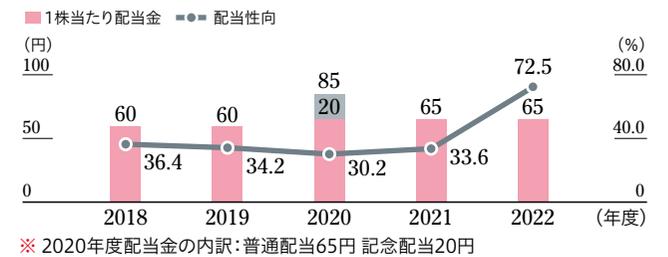
### 株主からの期待に応えるために安定的な配当を実施

株主還元については、経営諮問委員会での社外取締役を交えた議論を活発にしています。今後も事業成長のための投資とのバランスをとり、株主への利益還元を実現していきたいと考えています。

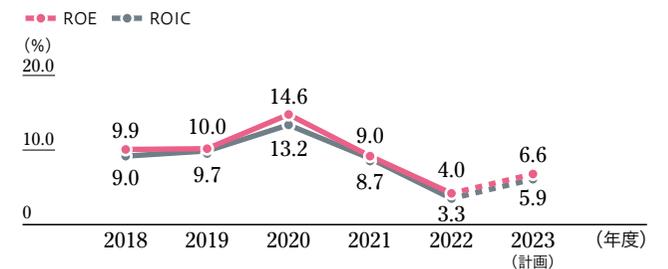
2022年度は、特別損失もあったため配当性向が一時的に上がっていますが、当社としては株主からの期待に応えるためにも配当性向30%以上を目標としつつも、安定的な配当を継続的に実施していきます。

今後も収益基盤を強化し、配当の維持向上を含め、企業価値の向上を目指していきます。

#### 1株当たり配当金／配当性向



#### ROE・ROICの推移



Highlight2022

# 持続的な成長に向けて 約130億円を投じた 最新工場が完成

プリマハムは、約130億円を投じて鹿児島県に新しい工場を立ち上げました。これによって工場での月間生産能力を従来の約1.3倍に引き上げるとともに、“鹿児島県ならではの”の高付加価値な商品の供給体制を整えています。



## 鹿児島新工場

所在地：鹿児島県いちき串木野市西薩町(西薩中核工業団地)  
投資額：約130億円  
敷地面積：45,636.02㎡(13,804坪)  
建物面積：11,880㎡(約3,593坪)  
事業内容：食肉加工品などの製造



## 生産能力と輸送効率を高めるとともに “鹿児島ならではの”商品を生産

鹿児島県西部に位置するJR串木野駅そばにあった鹿児島工場は、開設から60年余りが経っていたため老朽化が課題となっていました。そこで、当社は約130億円を投じ、2.5キロほど離れた海沿いの工業団地に最新設備を採り入れた新工場を建設、2023年4月に本格稼動しました。新工場の建物は3階建てで、延べ床面積は旧工場よりも3,000平方メートル余り広い2万平方メートル、ウインナーやハムのほか、九州産の鶏肉を使った加工品を生産しています。この工場の新設によって、

香薫<sup>®</sup>あらびきポークなどの全国商品の生産能力が大幅に向上するほか、今後は鹿児島新工場から中国・四国の一部地域への出荷が可能となり従来よりも輸送費用や運搬負荷の軽減が見込めます。

あわせて、鹿児島県ならではの商品を生産し、全国に展開していくことにも力を入れていきます。その中心となるのが、鶏肉製品です。宮崎県・鹿児島県は鶏の一大産地で、地場の素材を使って商品をつくれる点が、鹿児島新工場の大きな強みとなります。産地が近いため原料肉の冷凍や長距離輸送が必要なく、輸送面および品質面のメリットを享受できます。この利点を活用し、まずはコンビニエンスストアでも展開している

サラダチキンやサラダチキンバー、つまみ鶏といった鶏肉製品の生産を鹿児島新工場でまかなうことで、ほかの工場との差別化も図っていきます。

さらに、鹿児島県はデパートなどで開催される物産展でも、北海道や京都に次ぐ人気を誇っています。そうした鹿児島県の魅力のひとつが「黒豚」です。プリマハムでも「恵味の黒豚<sup>®</sup>」という鹿児島県産ブランドミートを展開しており、特にギフト商品として人気があります。今後も、新工場を通して鹿児島県の持つポテンシャルを最大化していきます。

## 新しい工場を持つ“ラインの柔軟さ”をいかし ほかの工場ではつくりえない商品を生産

鹿児島新工場の月間生産量は、旧工場の約1.3倍を計画しています。生産した商品は、鹿児島県から九州全域、中国・四国の一部地域に出荷していく予定です。

また、鹿児島新工場はライン構造を柔軟に構成できるよう設計されているため、商品の特性にあわせてフレキシブルにラインを組むことが可能です。そうした柔軟性をいかし、生産する商品も茨城工場や三重工場と同じものばかりではなく、他工場ではつくりえない手の込んだ商品、地域性がある商品の比重を増やし、新工場の強みを最大化していきます。例えば、ほかの工場ではできない「肉を複数回にわたってスモークに通す工程」など、さまざまな工程に対応します。そうした特性をフルに活用し、これまでの当社にはなかったような新しい商品にも積極的に挑戦していきます。

### 鹿児島新工場産の商品



## サステナブルな工場を目指して 環境保全と地域貢献に注力

新工場は、温室効果ガスの排出量をゼロにするカーボンニュートラルを目指し、これまで以上に環境に配慮した施策に取り組んでいます。その施策のひとつが、「PPA (Power Purchase Agreement)」です。これは、電力会社が所有する太陽光発電パネルを工場内に設置し、発電された電力を工場が買い取る仕組みのことで、その電力量は、当社の4つの工場(北海道、茨城、三重、鹿児島)で使用する電力の10%に相当し、CO<sub>2</sub>削減量は年間5,000トン以上を見込んでいます。

また、ボイラー設備の燃料に関しても、従来の重油から、LNG (液化天然ガス)に切り替えているほか、茨城工場と同じく、燃料を熱エネルギーに換える際に生じる排熱を温水の生成などに利用する「オンサイトコージェネレーション」も採用しています。

あわせて、地元の雇用創出をはじめとする地域貢献にも取り組んでおり、今後も地元からの雇用を続けていきます。また、工場のある工業団地には、ほかにも食品関連の会社が複数あり、それらの企業と連携しながら食のイベントや夏祭りなど、街を盛り上げる活動にも取り組んでいきます。

### 環境に配慮した設備



太陽光発電設備によって年間5,000トン以上のCO<sub>2</sub>を削減

また、ボイラー設備の燃料をCO<sub>2</sub>排出量が少ないLNG (液化天然ガス)に切り替え

### 鹿児島新工場のおもな特徴

#### 効率化・省人化

- 製造ラインの柔軟性
- AI検査装置の導入による生産の合理化

#### 環境配慮

- 太陽光発電設備の設置 (PPAモデル)
- LNG (液化天然ガス)への燃料転換
- 自然冷媒を使用した冷凍機の採用
- オンサイトコージェネレーションシステムの採用

#### その他

- 補給エリアの拡大
- 地元原材料を使用した商品づくり



ボイラー設備の燃料をCO<sub>2</sub>排出量が少ないLNG (液化天然ガス)に切り替え

Highlight2022

# 国産豚肉のインテグレーション強化に向けて宮城県に 広大な繁殖・肥育農場を建設

プリマハムグループの食肉事業は、成長戦略として「国産豚肉の生産」を強化しており、そのフラッグシップとして宮城県の亶理郡に広大な土地を持つ「繁殖農場」と「肥育農場」を建設。最新鋭の設備を駆使し、科学的なデータに基づく高い生産性と収益性を追求していきます。



## 宮城農場

宮城県亶理郡の亶理町および山元町に、それぞれ約13ヘクタールある広大な「繁殖農場」と「肥育農場」を建設。ICTや防疫対策など最新鋭の設備を導入し、科学的なデータに基づいた高い生産性を追求していきます。



宮城農場 亶理



宮城農場 山元

## 収益確保と再投資という好循環を生む “スーパーファーム”を目指して

プリマハムは、食肉事業の成長戦略の一環として、“川上”として位置づけられる養豚事業の拡大に取り組んでいます。その柱のひとつとして、宮城県亶理郡の亶理町および山元町に新設したのが、それぞれ約13ヘクタールという広大な敷地を持つ「繁殖農場」と「肥育農場」です。

新しい農場で“おいしい豚肉”を生産するためには、家畜のストレスを減らしながら健康に育てることが重要です。そのため、AIなどのデジタル技術や自社配合飼料工場で製造する新鮮な餌も活用しながら、飼養環境を整えています。また、東北のコメを飼料米として活用する一方で、農場で生まれる堆肥を地元農家に使っていただくなど、地域とのタイアップも検討し、地域特

性をいかしたブランド化を進めています。

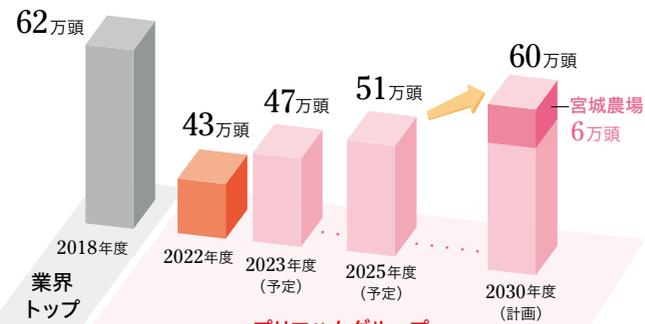
繁殖農場である「宮城農場亶理」では、2022年7月から母豚を導入し、交配をした後、2023年3月に最初の子豚が生まれました。その後、同年4月から肥育農場である「宮城農場山元」の離乳舎に移動し、子豚肥育がスタート。その後子豚を肥育舎に移動し、夏に同農場で初めての肉豚を出荷しました。

出荷頭数は、2030年度に約6万頭を計画しています。それを後押しとして、プリマハムグループ全体の養豚出荷頭数も2023年度の47万頭から、2025年度に51万頭、そして2030年度には60万頭と、業界トップクラスまで引き上げる計画です。これによって生産から製品化までの一貫生産体制が強化され、相場の影響を抑えた商品の安定供給を一層進めることを狙っています。

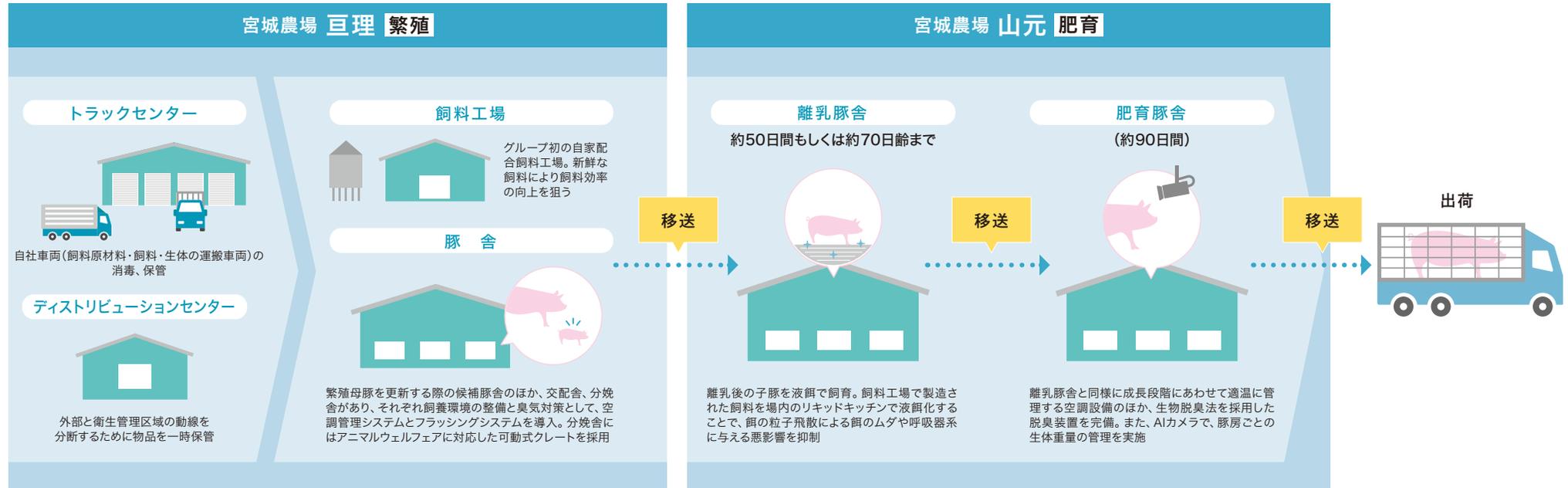
その実現に向け、今後も高い生産性を追求していきながら、

経営指標や財務分析の強化による収益確保および再投資という好循環を生む“スーパーファーム”を目指します。

## 養豚出荷頭数



宮城農場の概要



データを用いた交配分析など科学的なアプローチを積極的に導入

養豚は科学的なアプローチも重要です。なかでも遺伝子は、肉質などに大きくかかります。そこで宮城農場では「原種豚（繁殖母豚にとつての母豚）」を生産・更新する際に、世界的な育種メーカーからデータに基づくアドバイスを受け、交配を管理しています。

あわせて現在、肥育舎1棟にAIカメラをテスト的に設置し、各個体の重量を測定しています。現状のデジタル活用は、空調システム



宮城農場ではオープンクレート（開放型分娩豚房）を導入

システムの遠隔管理などIoTが主ですが、今後は高度なICT活用も進めていきます。

農場の分離、車両の自社保有、消毒施設などさまざまな観点から疾病リスクを低減

宮城農場では、防疫の観点から繁殖と肥育を分離した2つの農場で飼養する「ツーサイト方式」を採用しています。これは離れた別の農場で繁殖と肥育をするという飼養法で、これによって繁殖エリアへの疾病による全頭被害リスクを下げるとともに、農場内の水平感染リスクを低減します。また、母豚は基本的に宮城農場亘理の豚舎から母豚をまかなう自家更新のため、外部からの疾病の持ち込みを抑えられます。

また、農場内に持ち込むすべての物品を燻蒸消毒する燻蒸庫や物品の保管庫であるディストリビューションセンター（DC）を設置し、各農場にはDCを経由して物品を配送します。ほかにも密閉性の高い豚舎の設置や、運搬車両の自社保有、それを念入りに洗浄するトラックセンターの整備など、さまざまな面から防疫性を強化しています。

地域住民の皆さまと共存・共栄できるように環境保全を念頭に置いた地域循環型農業を

プリマハムの重要課題である「アニマルウェルフェアへの対応」▶P.34 はもちろん、環境への配慮や地域貢献にも力を入れています。近隣に配慮した臭気対策としては、全国で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、臭気の低減を図ります。

また、新農場のある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た地域です。そこで新農場から出た豚糞を地元農家の方々に良質な堆肥として提供します。さらに、新農場では地元の高校からの採用も進めており、雇用創出にも貢献しています。このように、地域住民の皆さまと共存・共栄できるように、環境保全を念頭に置きながら地域循環型農業を目指します。



# 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。

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。



専務執行役員 営業本部長  
**新川 裕二**

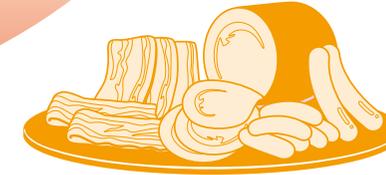
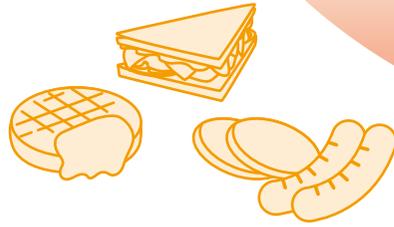
営業部門での豊富な経験と販売に関する深い知識を有する。これまでに中部支店長、東日本支社長を歴任し、2021年4月に営業本部長就任。入社以来営業職として勤務し、数多くの取引先との関係を構築。



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

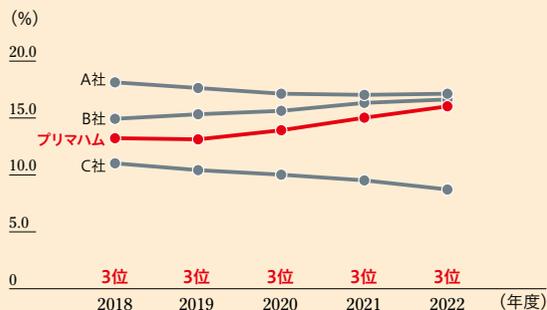
前期差 +151 億円

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<sup>®</sup>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<sup>®</sup>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<sup>®</sup>の日(5月9日)～ソップリンの香薫<sup>®</sup>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<sup>®</sup>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<sup>®</sup>と東京ディズニーシー<sup>®</sup>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<sup>®</sup>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<sup>®</sup>ホテルの宿泊券と東京ディズニーランド<sup>®</sup>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、市販冷蔵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。

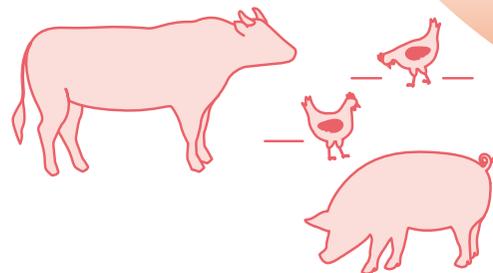
夢なき者に理想なし、理想なき者に計画なし、計画なき者に実行なし、実行なき者に成功なし。故に、夢なき者に成功なし——これは吉田松陰が遺した言葉です。私たちが夢を持って、新しい食肉事業の形を追い求めていきます。



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。





# 日本トップクラスの 養豚企業



## 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



売上高

1,296億円

前期差  $\Delta$ 51億円

セグメント営業利益

$\Delta$ 2億円

前期差  $\Delta$ 15億円

売上高・セグメント営業利益推移 (食肉事業)



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。



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®」「ハーブ三元豚」「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す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だ

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。



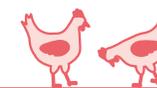
競争力強化と環境対応をあわせて実現

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。

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。

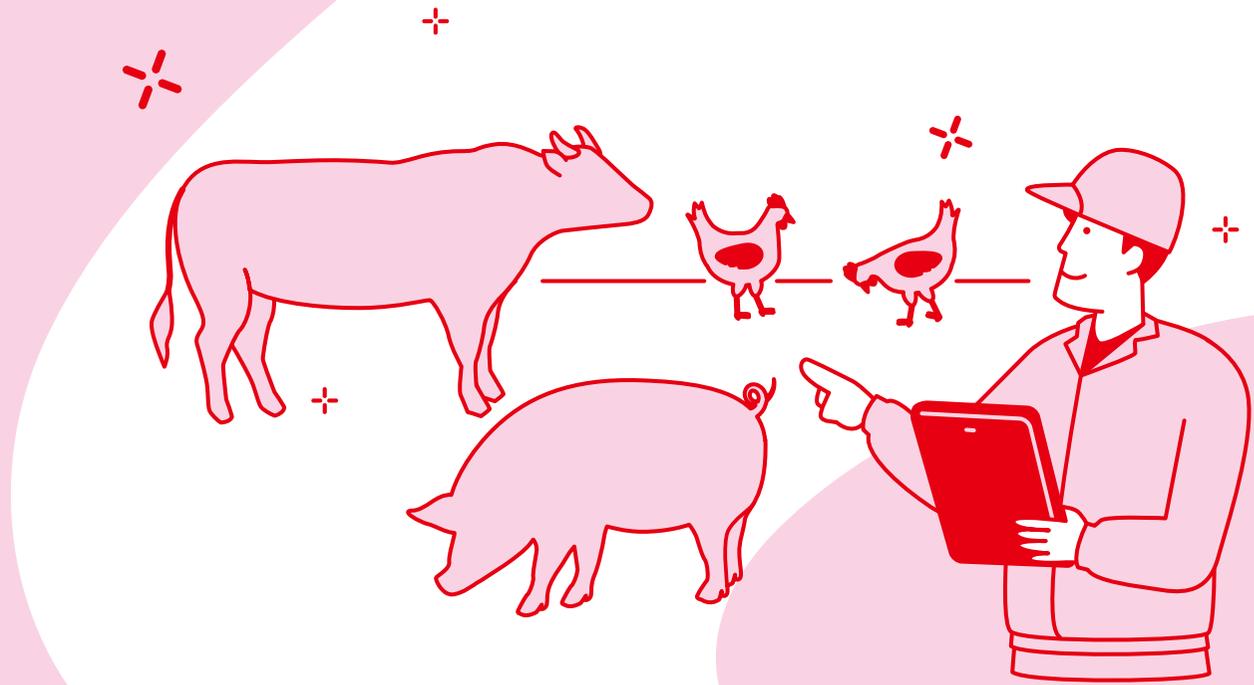
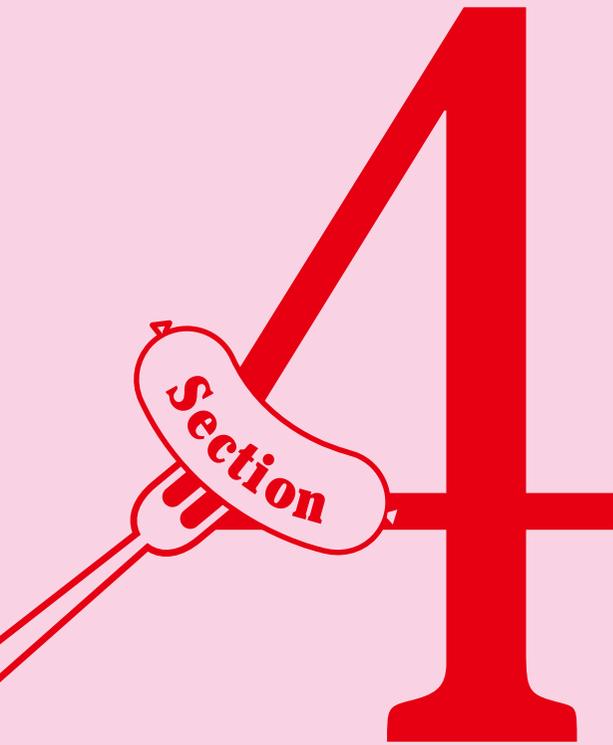
また、農場からの出荷後、加工、物流、販売まで、事業の“川上”から“川下”までの連携を強化し、製販一体で連動することで収益を拡大していきます。

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。



# サステナビリティマネジメント

- 33 プリマハムグループのサステナビリティ
- 34 重要課題(マテリアリティ)への取り組み
- 35 気候変動への対応(TCFD提言への取り組み)
- 37 人的資本の強化に向けて

# プリマハムグループのサステナビリティ

## 基本的な考え方

プリマハムグループは、持続的な成長を通じて、持続可能な社会の実現に貢献するという考えのもと事業活動に取り組んでいます。当社グループが持続的な成長を遂げるためには、中長期的な視点でリスク・機会を把握することが重要であると考え、2020年9月にプリマハムグループの重要課題(マテリアリティ)を特定しました。

さらに、2021年10月には「サステナビリティ基本方針」を定めるとともに、中長期的な企業価値の向上を図るために、2021年11月に「サステナビリティ委員会」を設置しました。

 サステナビリティ基本方針  
<https://www.primaham.co.jp/sustainability/policy.html>

## 推進体制

サステナビリティ委員会は、取締役会の任意の諮問委員会として設置され、取締役会からの諮問を受けて重要課題(マテリアリティ)の解決に向けた目標の設定、活動計画の策定、その進捗状況の確認とともに、必要に応じて重要課題(マテリアリティ)を適宜見直します。また、本委員会の主要な諮問事項は定期的に取り締役に答申します。

なお、本委員会は代表取締役社長を委員長とし、メンバーは役員、主管者によって構成され、同委員会の管下には6つの分科会が設置されています。

## 重要課題(マテリアリティ)

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、経営戦略とともに優先的に取り組むべき重要課題(マテリアリティ)を特定。また、特定した重要課題に対して、サステナビリティ委員会および取締役会において目標・KPI、達成に向けたアクションプランを策定しました。その進捗状況については、サステナビリティ委員会において確認し、PDCAサイクルを回しながら取り組みを進めていきます。

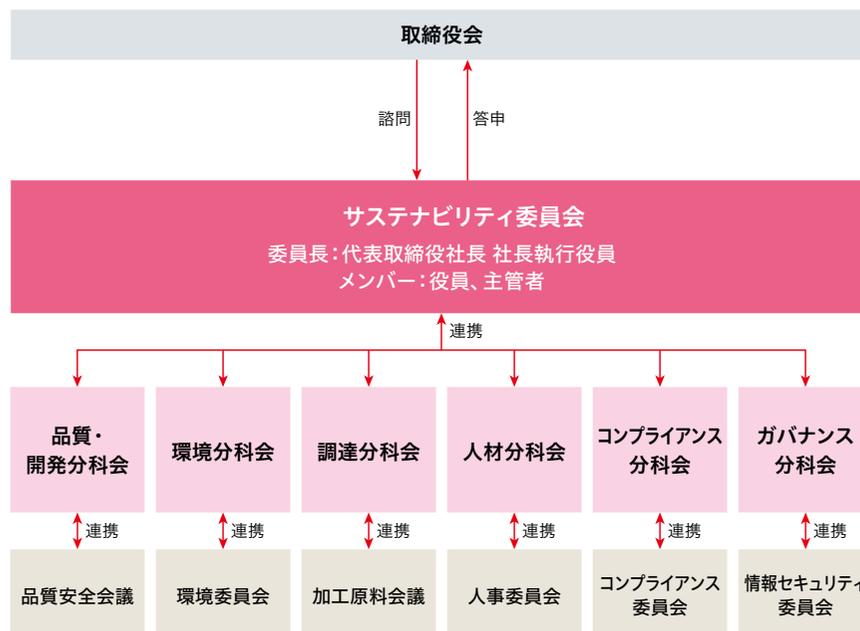
 重要課題(マテリアリティ) 特定のプロセス  
<https://www.primaham.co.jp/sustainability/process.html>

### サステナビリティ推進のあゆみ

- 2020年 9月 重要課題(マテリアリティ)の特定
- 2021年10月 サステナビリティ基本方針の制定
- 2021年11月 サステナビリティ委員会の設置

#### 〈委員会のおもな議題〉

- 2021年11月 委員会と分科会の役割、活動計画
- 2022年 6月 重要課題に関する目標・KPI設定
- 2022年 8月 重要課題に関する目標・KPI設定
- 2022年11月 TCFD提言に基づく開示内容の決定
- 2023年 3月 アクションプラン設定
- 2023年 6月 2022年度実績の確認



- 目標設定
- 活動計画策定
- 進捗状況確認
- 重要課題の見直し
- 取締役会への答申

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 健康に配慮した商品の提案
地球環境の保全に貢献する	温室効果ガス排出量の抑制 廃棄物排出量の削減
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 アニマルウェルフェアへの対応
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 優秀な人材の雇用と育成 心身の健康に配慮した労働安全衛生
経営基盤を強化する	コーポレート・ガバナンスの強化

# 重要課題(マテリアリティ)への取り組み

カテゴリー	重要課題	目標・KPI
<b>健康で豊かな食生活を創造する</b> 	食の安全・安心の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2030年度までに主要な生産工場および農場における食品安全マネジメントシステム導入率100%</li> </ul>
	健康に配慮した商品の提案	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 健康配慮型商品のラインアップ拡充</li> </ul>
<b>地球環境の保全に貢献する</b> 	温室効果ガス排出量の抑制	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2030年度までに温室効果ガス排出量24.3%削減(2021年度比) ※海外拠点・豚生体由来は除く</li> </ul>
	廃棄物排出量の削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2030年度までに廃棄物排出量(廃プラスチック・食品廃棄物)5%削減(2021年度比) ※製造数量あたりの原単位</li> <li>● リサイクル率(食品廃棄物)98%以上 ※排出量ベース</li> </ul>
<b>サプライチェーン・マネジメントを強化する</b> 	持続可能な原材料調達の実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 安定的な原材料調達に向けた調達方針の決定</li> <li>● 重要一次食肉サプライヤーの自主監査実施率100%</li> </ul>
	アニマルウェルフェアへの対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国際基準(OIEコード)に沿った自社養豚事業の飼養管理実施</li> <li>● アニマルウェルフェアに配慮した原材料調達</li> </ul>
<b>働きがいのある職場環境をつくる</b> 	多様な働き方の尊重、推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2030年度までに年次有給休暇取得率90%、年間実総労働時間の削減 ※対象はプリマハム(株)の全従業員</li> <li>● 2030年度までに男性育休取得率100%、女性採用比率40%以上 ※男性育休取得率は5日以上で取得としてカウント ※対象はプリマハム(株)の社員</li> <li>● 2030年度までに人権に関する従業員教育実施率100%、人権デューデリジェンスの実施(年1回) ※対象は全グループ会社</li> <li>● 2030年度までに障がい者雇用率2.7%の達成 ※対象はプリマハム(株)(特例子会社を含む)</li> </ul>
	優秀な人材の雇用と育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2030年度までに管理職に占める女性比率10% ※対象はプリマハム(株)の社員</li> </ul>
	心身の健康に配慮した労働安全衛生	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 従業員および家族が心と体も健康で、充実した生活をおくれるよう、健康維持・健康増進の活動を推進</li> </ul>
<b>経営基盤を強化する</b> 	コーポレート・ガバナンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 公正、透明、自由な競争ならびに適正な取引の遂行</li> <li>● 従業員一人ひとりのコンプライアンス意識のさらなる醸成に向けた取り組みを推進</li> <li>● ステークホルダーへの適切な情報開示とESG評価機関の評価向上</li> <li>● 2022年度中にTCFD提言に沿った情報開示</li> </ul>

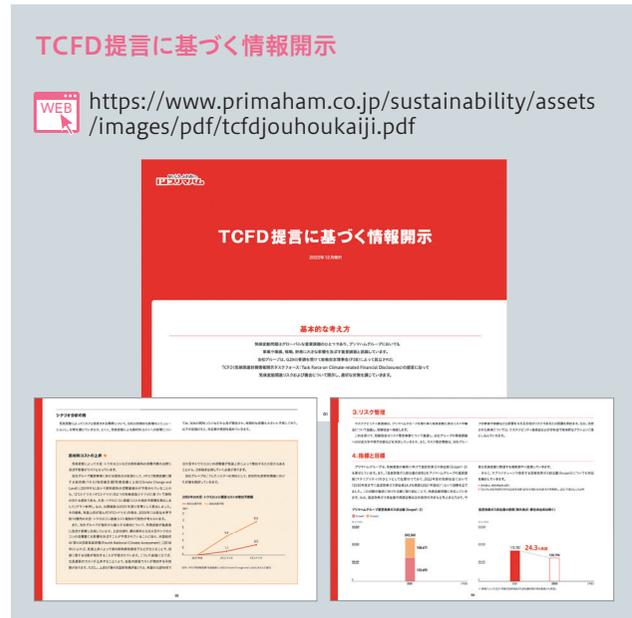
2022年度のおもな進捗実績
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 食品安全マネジメントシステム導入率85%</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 温室効果ガス排出量0.54%削減(171,838t-CO<sub>2</sub>e)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 廃プラスチック4.4%削減(29.6kg/t)</li> <li>● 食品廃棄物3.1%削減(55.8kg/t)</li> <li>● リサイクル率(食品廃棄物)92.5%</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 調達方針を策定(2023年9月)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 年次有給休暇取得率61%</li> <li>● 男性育休取得率5%</li> <li>● 女性採用比率32%(2023年度入社実績)</li> <li>● 障がい者雇用率2.3%</li> <li>● 管理職に占める女性比率3.4%</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2022年12月に「TCFD提言に基づく情報開示」を当社Webサイト上で開示</li> </ul>

# 気候変動への対応 (TCFD提言への取り組み)

## TCFDへの賛同

気候変動問題はグローバルな重要課題のひとつであり、プリマハムグループにおいても事業や戦略に大きな影響をおよぼす重要課題と認識しています。

そこで当社グループは、G20の要請を受けて金融安定理事会(FSB)によって設立されたTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース: Task Force on Climate-related Financial Disclosures)の提言に2022年9月に賛同し、2022年度からTCFD提言が示す4つの観点(ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標)に沿った情報開示に取り組んでいます。



## ガバナンス

プリマハム(株)は、取締役会の諮問機関としてサステナビリティ委員会▶P.33を設置しています。本委員会は、気候変動問題への対応などの重要課題(マテリアリティ)の解決に向けた目標設定、活動計画の策定、その進捗状況を確認し、必要に応じて重要課題(マテリアリティ)を適宜見直します。2022年度は4回の委員会を開催し、議論を進めました。

気候変動への対応においては、グループ全体の温室効果ガス排出量の削減が重要です。このことから、サステナビリティ委員会および環境分科会において、太陽光パネルや高効率エネルギー設備の導入、フロン冷媒から自然冷媒への転換、フロン対策工事など生産拠点への設備投資計画を中心とした議論がなされています。

## 戦略

プリマハムグループの中期経営計画▶P.14では、基本方針のひとつに「重要課題(マテリアリティ)の解消に向けた取り組み」を掲げており、サステナビリティ委員会の活動を通じて気候変動問題の解消に向けた対応に取り組んでいます。現時点で、当社グループへの影響が想定されるリスク・機会を開示▶P.36しており、今後気候変動によってリスクと想定される事柄について、財務的な影響をシミュレーションし、対策を講じていきます。

2022年度は「気候変動による原材料コストへの影響」についてのシナリオ分析を実施しました。引き続き、財務へのインパクトについてシナリオ分析を進めます。

## リスク管理

サステナビリティ委員会は、プリマハムグループを取り巻く気候変動に係るリスクや機会について協議し、取締役会へ報告

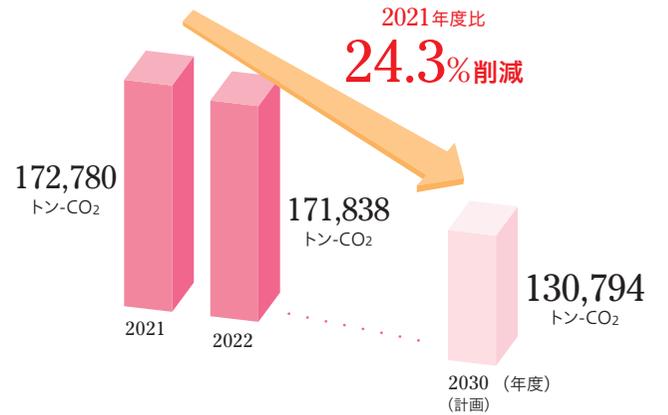
します。これを受けて、取締役会はリスク懸念事象について審議し、当社グループの環境課題への対応方針や実行計画などを決定していきます。また、リスク懸念事象は、当社グループの事業や業績などに影響を与える全社のリスクであるとの認識を深めます。なお、決定された事項については、サステナビリティ委員会および分科会で具体的なアクションに落とし込んでいきます。

## 指標と目標

プリマハムグループは、「温室効果ガス排出量の抑制」を重要課題(マテリアリティ)のひとつとして位置づけており、2022年度取締役会において「2030年度までに温室効果ガス排出量24.3%削減(2021年度比)※」という目標を立てました。この目標の達成に向けた活動に取り組むことで、気候変動問題に対応していきます。

- ※ 海外拠点・豚生体由来は除く
- ※ 「24.3%」は日本政府方針の2030年目標(2013年度比46%減)を年率換算し、2021年度比とした比率

### 温室効果ガス排出量の目標(海外拠点・豚生体由来は除く)



想定される気候関連のリスク・機会

リスク項目			おもなリスク	財務への影響	インパクト	発現時期
大分類	中分類	小分類				
移行リスク	政策・法規制	炭素税導入(増税)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 省エネ・再エネ設備機器への投資負担が増加</li> <li>● (温室効果ガス排出量の低減が不十分な場合)税負担が増加</li> <li>● 原材料や容器・包材のコストが上昇</li> <li>● 飼料や動物用医薬品のコストが増加</li> </ul>	支出	中	短期
		温室効果ガスやプラスチックなど規制強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● プラスチック資源循環法の施行によって製造コスト(容器包装材の購入コスト、リサイクルコスト)が増加</li> <li>● 改正省エネ法によって再生可能エネルギー調達などのコストが増加</li> <li>● 省エネ政策が強化され、製造設備の高効率機への更新が必要</li> </ul>	支出	小	短期
	技術	低炭素・脱炭素技術の代替、革新	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 省エネ設備導入拡大などによる設備投資が拡大</li> <li>● 技術革新の加速により、現存設備の資産価値が低下 ● 設備更新時期の早期化</li> </ul>	支出/資産	大	中期
	市場	消費者行動の変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 気候変動対策やプラスチック対策などが不十分な場合、消費者の商品へのイメージ悪化/投資家や格付機関からの評価・資金調達力が低下/求職者や工場近隣の地域社会からの評価が低下/従業員のロイヤリティが低下</li> <li>● 日本のエシカル消費増大によって売上が減少</li> </ul>	収入	小	中期
		原材料コストの上昇	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 飼料価格の高騰 ● 包装材、添加物などのコストが増加</li> </ul>	支出	大	短期
評判	特定業種への非難	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 畜産業に対するイメージ・評価が悪化 ● プラスチック容器の使用によってイメージ・評価が悪化</li> </ul>	収入/支出	小	長期	
物理的リスク	急性リスク	気象災害(台風・集中豪雨、大量降雪、落雷)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 災害によって道路などのインフラが損壊</li> <li>● 工場の倒壊、生産設備の被害によって操業が停止</li> <li>● 物流網の寸断、倉庫被害などによって輸送が停止</li> </ul>	支出/資産	小	短期
		感染症の蔓延	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 従業員の新たな感染症罹患によって操業が停止</li> <li>● 家畜の新たな感染症流行によって原料調達が停滞</li> <li>● 加工食品の原材料が不足</li> </ul>	収入	大	短期
	慢性リスク	気温の上昇、降水・気象パターンの変化、海面上昇	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 海岸近くの工場や事業所における水害が発生</li> <li>● 飼料作物の収穫量が減少するほか生育環境が変化し、売上が減少</li> <li>● 地下水を灌漑用水や工業用水に利用している地域では、地下水の塩水化によって取水が困難に</li> <li>● 従業員の健康管理コストが増加</li> <li>● 猛暑が常態化することで屋外業務等の人材採用が困難に</li> <li>● 原料調達コストが増加</li> <li>● 夏季の暑熱ストレスによって家畜や家禽の発育が悪化し、肉質が低下</li> </ul>	収入/支出	中	長期

機会項目			おもな機会	財務への影響	インパクト	発現時期
大分類	中分類	小分類				
機会	資源の効率性	より効率的な輸送手段の活用と生産・流通プロセス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 共同配送、モーダルシフトが進展</li> <li>● 仕分け、箱詰め自動化による効率化</li> <li>● 温室効果ガス排出量の低減に向けて、国内養豚を増大し、輸送コストが減少</li> <li>● 温室効果ガスが少ない生産方式への転換</li> </ul>	支出	中	短期
		リサイクルの活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 容器包装材のリサイクルが増加し、包装材の調達コストが減少</li> </ul>	支出	小	中期
		水利用・消費の削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 工場での水使用量削減による水使用コストの削減</li> <li>● 水資源の保全や有効利用に取り組む畜産農家との取引が増加(=サプライチェーンでの環境負荷低減に寄与)</li> </ul>	支出	小	短期
	エネルギー源	火力発電エネルギーから再生可能エネルギーへのシフト	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 再生可能エネルギーの使用増によってコストが低減</li> <li>● 再生可能エネルギーの使用増によって投資家や格付機関の評価が向上</li> </ul>	支出	大	中期
	製品・サービス	低炭素・脱炭素に貢献し得る商品・サービスの開発・拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 容器包装の改善によって賞味期限が延長</li> <li>● 省パッケージ商品やリサイクル材・バイオマスインキなどを使用した商品を拡大</li> <li>● GAP認証野菜の取り扱いを拡大</li> <li>● 石油由来肥料の削減などによって家畜排泄物由来堆肥の需要が拡大</li> <li>● 家畜のメタン排出を低減する飼料の開発</li> <li>● 生産過程における温室効果ガス排出量が少ない「低炭素牛」の需要が拡大</li> <li>● 植物や昆虫など調達原料の代替化によって総合プロテイン企業へと転換</li> </ul>	収入	中	中期
レジリエンス(回復力)	調達リスクを軽減するための資源の代替・多様化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 調達先の分散・多様化によってサプライチェーンが強靱化</li> </ul>	収入/支出	小	中期	

# 人的資本の強化に向けて

## 人材育成と働きがいの向上による 変革意識の醸成を

近年、企業には非財務資本を重視した経営が求められています。特に日本においては少子高齢化によって労働人口が減少しており、「人的資本」の重要性がますます増えています。

プリマハムグループにおいては、業績低迷期に新規採用を縮小していた影響で30～40代前半の従業員が少なくなっており、特に女性が少ないこと、今後、管理職を担う年齢層が少ないことが長年の課題となっています。

そこで中期経営計画(2023～2025年度) P.14 の「1. ESGへの取り組みと持続可能な経営基盤の強化」のなかで「人材育成と働きがいの向上による変革意識の醸成」を掲げるとともに、重要課題(マテリアリティ)のカテゴリーに「働きがいのある職場環境をつくる」ことを明示しています。

現在、「多様な働き方の尊重、推進」「優秀な人材の雇用と育

成」「心身の健康に配慮した労働安全衛生」を重要課題(マテリアリティ)として取り組んでおり、各項目の目標・KPIを設定し、社内ですら定めたアクションプランをもとにさまざまな施策に取り組んでいます。

## 「管理職に占める女性比率の向上」を 実現するためにさまざまな施策を展開

そうしたなか、当社グループでは「2030年度までに管理職に占める女性比率10%(※対象はプリマハム(株)の社員)」を目標・KPIのひとつとして掲げています。

2022年度実績は3.4%と前年度から向上しましたが、2030年度の目標達成には届かないペースです。前述したとおり、当社の人員構成上、急速な比率向上は難しいものの、女性向け研修の充実や女性採用比率の向上、人事制度の再検討を踏まえ、比率向上に取り組んでいます。

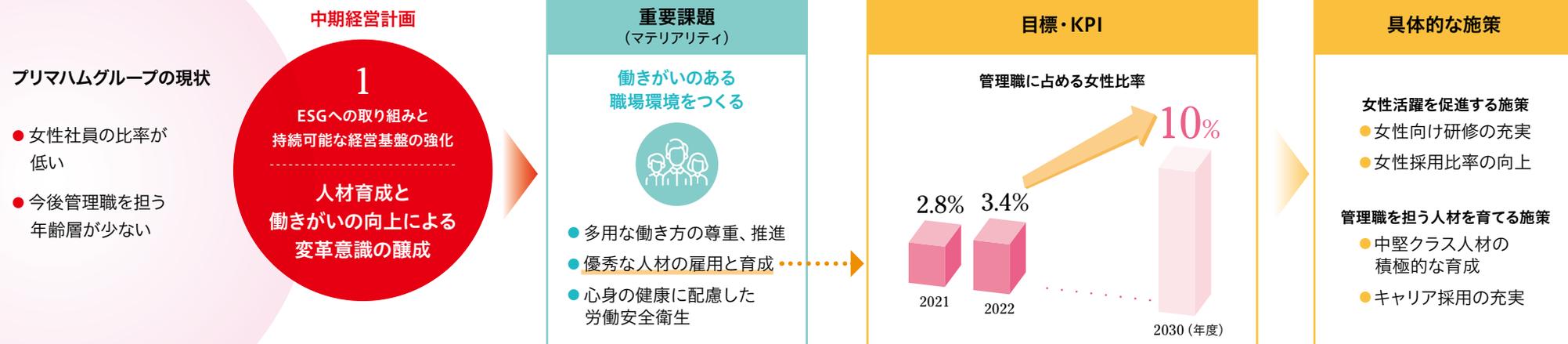
Pick Up



初の女性海外常駐者として  
いろんなことに挑戦してみたいです

生産本部付外向  
PRIMAHAM FOODS (THAILAND) CO., LTD. **笠巻 さやか**

現在、タイのPRIMAHAM FOODS (THAILAND) に常駐し、品質管理や商品開発を担当しています。当社で初めての女性海外常駐者なので、日本の職場では驚きの声もありましたが、学生時代から海外に興味があり、いつか海外で仕事がしたいと考えていたのでうれしかったです。また、駐在にあたって英語力を向上するためアメリカの大学に4ヶ月も留学させていただき、感謝しています。タイの地で品質と収益の向上に貢献していきます！





# コーポレート・ガバナンス

- 39 企業統治体制の全体像
- 44 リスクマネジメント
- 46 社外取締役メッセージ
- 47 役員一覧

# 企業統治体制の全体像

## 基本的な考え方

当社は、変化に対応した意思決定を適切かつ機動的に実行し、監督機能の実効性確保と適切な情報開示に取り組み、透明性の高い誠実な経営を実践することで、コーポレート・ガバナンスの強化、充実に努めています。また、コーポレート・ガバナンスのあり方の検証と必要な施策を実行し、プリマハムグループの持続的な成長と中長期の企業価値向上を図っていきます。

なお、「コーポレートガバナンス基本方針」は当社Webサイトに公開しています。

 **コーポレートガバナンス基本方針**  
[https://www.primaham.co.jp/ir/library/attach/pdf/20211109\\_2.pdf](https://www.primaham.co.jp/ir/library/attach/pdf/20211109_2.pdf)

## コーポレート・ガバナンス体制

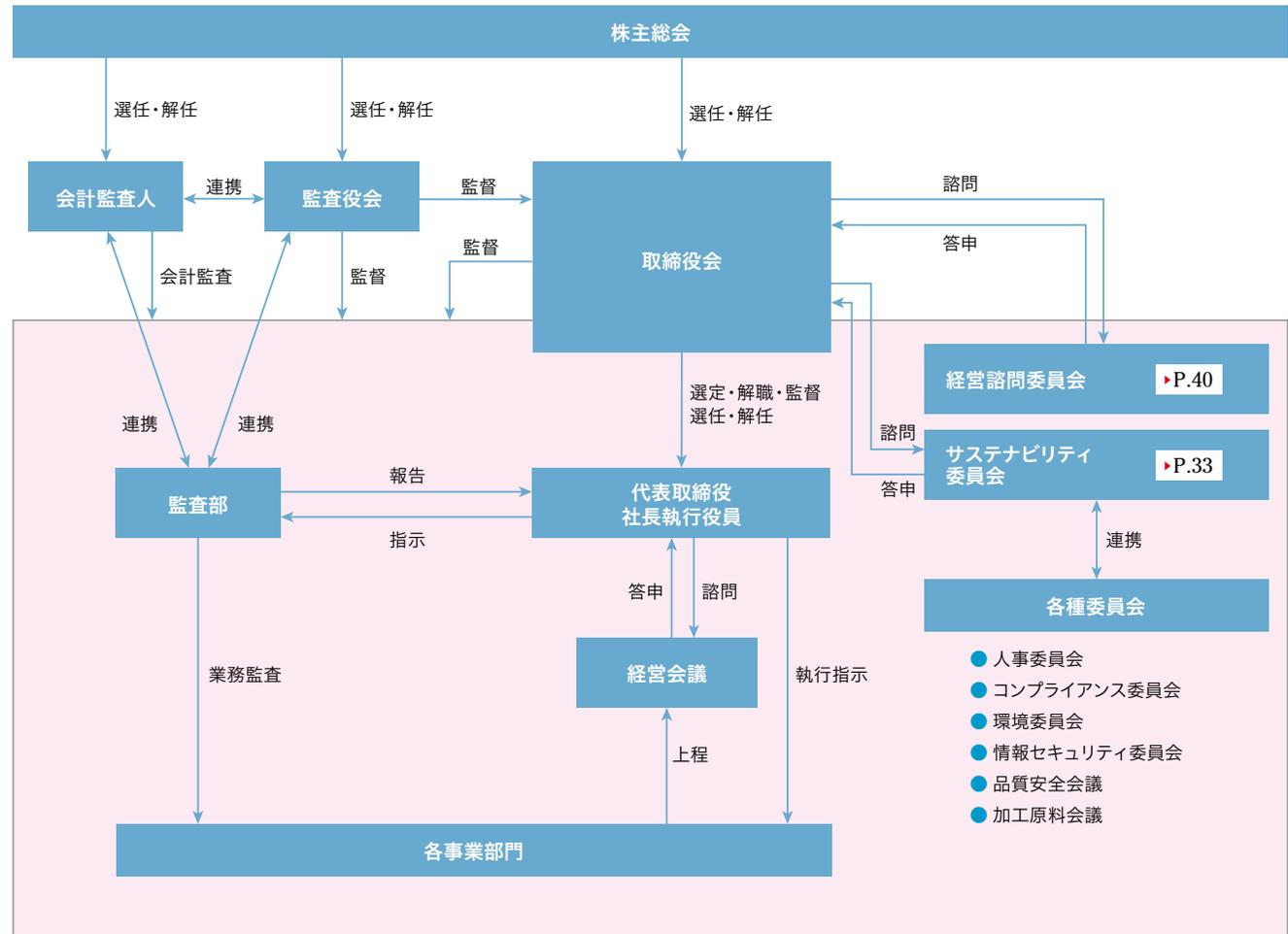
### 取締役会

取締役会は、経営全般の監督機能を担い、経営の公正性・透明性を確保し、法令上および経営に関する重要事項を決定するとともに、職務の執行状況を監督しています。独立社外取締役は3名で、当社「コーポレートガバナンス基本方針」の指名方針に沿って企業経営経験者や弁護士など多様性および専門性の確保にも配慮したメンバーで構成しています **▶P.47**。

今後のメンバー構成については、社会情勢や当社の置かれた環境に応じ選任していきます。

また、取締役会の諮問機関として経営諮問委員会とサステナビリティ委員会を設置しています(経営諮問委員会 **▶P.40**、サステナビリティ委員会 **▶P.33**)。

### コーポレート・ガバナンス体制



### 2022年度 取締役会のおもな議題

経営戦略	ガバナンス
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中期経営計画</li> <li>● 職務執行状況報告</li> <li>● サステナビリティ関連 (マテリアリティの目標決定、TCFD提言に基づく情報開示)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 役員報酬関連</li> <li>● 執行役員業績評価</li> <li>● 取締役会実効性評価</li> <li>● 上場政策保有株式の保有意義の検証</li> <li>● コーポレートガバナンス・コード対応状況の見直し</li> <li>● 内部統制システム関連</li> </ul>

### 経営会議および各種委員会

取締役会による適切かつ迅速な意思決定がなされるよう、経営会議と各種委員会を設置しています。経営会議のメンバーは、取締役、執行役員などで構成しています。重要な経営事項は経営会議や各種委員会において十分に審議し、かつ重要な業務執行状況は経営会議において報告を受けています。

### 監査役会

当社は、取締役会および業務執行から独立した監査役会を設置しています。監査役会は、取締役会および職務の執行を監督することで、経営目標達成に向けた透明性の高い経営を確立します。監査役は4名で、うち2名は社外監査役で構成され、取締役会、経営会議、主要な社内委員会に出席しており、取締役、執行役員からの定期的かつ随時の報告を受けて、独立した立場から厳正に監査しています。また、必要に応じてグループ会社からも報告を求めるほか、内部監査を担う監査部や会計監査人とも連携を深めています。

### 役員トレーニング、サポート体制

取締役・執行役員は、外部機関の研修などを活用し、より高いリーダーシップの発揮と戦略的視野の養成を図っています。

監査役は、各種セミナーや他業種との意見交換会に積極的に参加することで、監査スキルの向上に努めています。

社外取締役には、各部門から事業・業務内容・課題などについて随時説明するほか、取締役会に先立った審議事項の事前通知や上程案件の事前説明会に取り組んでいます。また、社外取締役と社外監査役による、専門的な知見に基づいた意見交換会を実施しています。

### 経営諮問委員会

当社は、人事、報酬において独立性・客観性を確保するために、代表取締役社長と独立社外取締役3名をメンバーとし、指名委員会、報酬委員会に相当する経営諮問委員会を設置しています。

#### おもな審議内容

- **人事に関する事項**  
代表取締役社長が提案した取締役・監査役、および執行役員の選任・解任に関する審議
- **報酬に関する事項**  
株主総会にて決議された年間総額の範囲内で、取締役の具体的な個別の金額を審議
- **後継者計画に関する事項**
- **コーポレート・ガバナンスに関する重要事項**
- **支配株主の利益相反に関する事項**

#### 経営諮問委員会のおもな議題

	開催回	議題
2020年度	第1回	取締役・監査役・補欠監査役選任
	第2回	関連当事者との取引状況／2019年度 執行役員評価
	第3回	2020年度 役員報酬額決定
	第4回	監査役・執行役員選任／執行役員異動
	第5回	取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針
2021年度	第1回	監査役報酬額改定／役員株式給付規定 一部改定／取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針 一部改定／執行役員報酬規定 一部改定
	第2回	2020年度 執行役員評価
	第3回	関連当事者との取引状況
	第4回	2021年度 役員報酬額決定
	第5回	コーポレートガバナンス・コード対応／2020年度「取締役会実効性評価」回答・分析結果の開示
	第6回	「経営陣幹部選解任規定」「最高経営責任者の後継者計画」制定
	第7回	監査役・執行役員選任／執行役員異動
2022年度	第1回	2021年度 執行役員評価
	第2回	取締役報酬規則 一部改定／関連当事者との取引状況
	第3回	2022年度 役員報酬額決定
	第4回	コーポレートガバナンス・コード対応
	第5回	取締役・監査役・執行役員選任
	第6回	執行役員異動

ガバナンス強化の変遷



取り組み		取締役	社外取締役比率
2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役の選任</li> </ul>		17%
2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレートガバナンス基本方針の制定</li> <li>社外役員の独立性基準の制定</li> </ul>		
2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役の増員</li> <li><b>目的</b> 取締役会の透明性向上</li> </ul>		25%
2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会実効性評価を開始</li> <li><b>目的</b> 取締役会の実効性向上</li> <li>経営諮問委員会の設置</li> <li><b>目的</b> 人事、報酬における独立性・客観性の確保</li> </ul>		
2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>業績連動型株式報酬制度(BBT)の導入</li> <li><b>目的</b> 中長期的な業績向上と企業価値増大に貢献するという取締役の意識高揚</li> </ul>		22%
2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役数を削減</li> <li><b>目的</b> 経営の監督機能と業務執行機能の分離明確化による、経営の意思決定の迅速化および機動的な業務執行の実現</li> <li>社外取締役の比率を高めることによる、取締役会の監督機能強化とコーポレート・ガバナンスレベルの向上</li> </ul>		
2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレートガバナンス基本方針の改定</li> <li><b>目的</b> ステークホルダーの利益保護など</li> </ul>		40%
2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレートガバナンス基本方針の改定</li> <li><b>目的</b> 経営陣幹部の選解任規定および最高経営責任者の後継者計画の制定による、役員指名プロセスの透明性向上</li> </ul>		
2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役の増員</li> </ul>		50%
2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役の比率向上(過半数)</li> </ul>		

取締役会の実効性評価

当社は、すべての取締役、監査役が取締役会の実効性を評価しています。2022年度の実効性評価は、2023年4月に外部機関の助言を得て実施しました。なお、アンケートへの回答は、外部機関に直接行うことで匿名性を確保しています。

外部機関による集計結果を踏まえて、同年6月、当社取締役会および経営諮問委員会において分析・議論・評価を行いました。真摯な議論の結果、取締役・監査役が9割超の項目を「問題なくできている」と評価し、当社の取締役会の実効性は概ね確保されていると判断しています。

一方で、改善の余地があるとの指摘もなされました。こうした評価結果をもとに、取締役会の実効性をさらに高め、コーポレート・ガバナンスのより一層の強化を図っていきます。

**2021年度認識した課題と対応**

**経営計画の進捗状況の検証**  
取締役会では、四半期の職務執行状況報告での共有や、経営会議での投資案件レビューの充実により、議論の活性化につなげました。

**今回認識した課題と今後の対応**

**取締役会の運営**  
・事前検討が可能となる適切な時期の資料提供のため、社内のスケジュール早期化、事務局担当者の増員に取り組みます。また、役員の検討時間の確保と内容理解を目的として一部議案の事前説明の機会を設けます。  
・必要情報を網羅した資料提供のため、事務局および作成部署での事前確認作業による改善を図ります。

**取締役会の議論**  
・経営戦略・計画の十分な議論という課題が見られたことから、経営戦略や事業ポートフォリオの議論の場を設けることと、経営計画の分析の充実を図ります。  
・経営計画の進捗状況のフォローアップについては、以前からの継続課題として認識しています。「経営計画の進捗状況」の定量・定性両面での中間報告実施を検討します。  
・後継者計画について、社内での候補者選抜等の対応を検討します。

**取締役・監査役に対する支援体制**  
・工場視察および新任役員対象の業務内容の説明について、引き続きの実施と内容の充実を図ります。

**株主(投資家)との対話**  
・株主(投資家)との対話のフィードバックについては、さらなる情報共有の機会を設けることを検討します。

## 政策保有株式

当社は、政策保有株式の保有意義について、毎年取締役会で確認しています。商取引の利益や配当が資本コストを上回っているか、定性的な便益が得られるかを踏まえて検証しています。

2022年度は、検証の結果、株式に一定の保有意義が認められたため直ちに売却すべき状況にないと判断、保有を継続することとしました。

2023年度につきましても、引き続き、保有意義の検証を行います。

## 役員の選任と報酬

### 選任・解任プロセス

経営陣幹部の選解任と取締役・監査役、執行役員候補の指名方針は、必要な知識・経験、適切なリスク管理、業務執行と監視および会社の各機能と各事業部門をカバーできるバランス・能力などを総合的に考慮しています。手続きについては、代表取締役社長が提案し、経営諮問委員会で審議のうえ、取締役会で決議しています。

### 社外取締役・社外監査役の選任理由

当社は、業務執行や取締役の職務執行に対する監督機能を強化するため、社外取締役3名、社外監査役2名をそれぞれ選任しています。各取締役、監査役の選任理由はP.47～48で示しています。

## 役員報酬

当社の取締役(社外取締役を除く)の報酬等は、固定報酬と業績連動報酬等により構成しています。

固定報酬は、月例の固定報酬とし、役位・責務に応じて他社水準、当社の業績、従業員の水準を考慮しながら、総合的に勘案して決定しています。

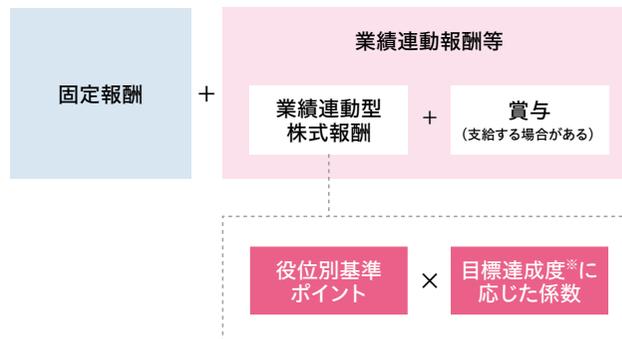
個人別の報酬額については、取締役会決議に基づいて代表取締役社長が委任を受けるものとし、取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針および経営諮問委員会の答申内容を踏まえて株主総会で決議された報酬額の範囲内

で決定しています。

業績連動報酬等は、業績連動型株式報酬と賞与としています。業績連動型株式報酬は、中長期的な業績と企業価値向上に連動した株式報酬制度です。事業年度ごとの連結営業利益の目標達成度合いに応じてポイントを付与し、その累計ポイント相当分の報酬を退任時に支給します。短期的な業績向上に対しては、賞与を支給する場合があります。

 [取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針](https://www.primaham.co.jp/ir/library/attaches/pdf/prima_esgdatabook2021_b.pdf#page=20)  
[https://www.primaham.co.jp/ir/library/attaches/pdf/prima\\_esgdatabook2021\\_b.pdf#page=20](https://www.primaham.co.jp/ir/library/attaches/pdf/prima_esgdatabook2021_b.pdf#page=20)

### 報酬の体系



年度ごとにポイントを累積し、任期満了による退任時には株式70%・金銭30%の割合で支給

※ 業績目標は、中期経営計画の連結営業利益予算を指標としています

### 役員報酬等(2022年度)

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員員数(名)
		固定報酬	業績連動報酬	賞与	
取締役 (うち社外取締役)	141 (29)	134 (29)	7 (-)	- (-)	6 (3)
監査役 (うち社外監査役)	49 (46)	49 (46)	- (-)	- (-)	4 (3)
合計 (うち社外役員)	191 (75)	183 (75)	7 (-)	- (-)	10 (6)

## 取締役・監査役スキルマトリックス

2023年6月28日現在

	多様性		企業共通				業界特有	
	年齢	性別	経営	グローバル	財務・経理	人事・人材育成	内部統制・法務・コンプライアンス	製造業経験
代表取締役社長 千葉 尚登	64	男	●	●			●	●
取締役 中島 聡	59	男		●	●			
社外取締役(非常勤) 山下 文	77	男		●			●	
社外取締役(非常勤) 井出 雄三	68	男	●	●		●		●
社外取締役(非常勤) 辻田 淑乃	58	女	●	●	●			●
監査役 坂井 尚文	59	男	●				●	●
社外監査役 下澤 秀樹	60	男			●		●	
監査役(非常勤) 阿部 邦明	54	男	●	●				
社外監査役(非常勤) 須永 明美	61	女	●		●		●	

(参考)2022年度実績			
取締役会		監査役会	
出席回数	出席率(%)	出席回数	出席率(%)
13/13	100	-	-
-	-	-	-
13/13	100	-	-
13/13	100	-	-
10/10	100	-	-
-	-	-	-
13/13	100	15/15	100
-	-	-	-
13/13	100	15/15	100

### 各スキルの選定理由

#### 経営

経営に関する重要事項を決定し、職務の執行状況を監督するにあたり、経営の見識・経験が必要であるため

#### グローバル

中期経営計画で掲げる「成長投資とグローバル展開」を実現するにあたり、グローバルの見識・経験が必要であるため

#### 財務・経理

持続可能な経営基盤の強化を実現するにあたり、財務・経理の見識・経験が必要であるため

#### 人事・人材育成

持続可能な経営基盤の強化を実現するにあたり、人事・人材育成の見識・経験が必要であるため

#### 内部統制・法務・コンプライアンス

事業活動に伴うさまざまなリスクに適切に対応し、健全な事業運営の監督を行うための専門的な見識・経験が必要であるため

#### 製造業経験

製造業は当社グループのおもな事業領域であるという観点から、製造業の見識・経験が必要であるため

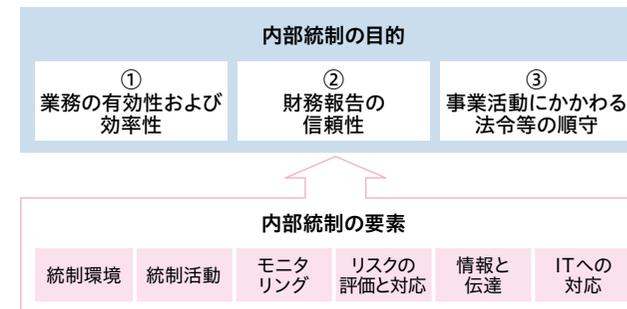
## 内部統制システム

当社グループの業務が法令および定款に適合し、適正かつ健全に行われるよう、取締役会において決議された「内部統制システムの基本方針」に基づいて内部統制システムを整備・運用しています。

当社監査部では、運用状況の評価や、問題点の改善・是正状況、再発防止策の状況を確認するなど、グループ全体の内

部統制システムの維持・強化に向けた指導・支援をしています。

なお、当社監査部は、当社主管組織への「本部監査」、支店・工場・物流センターなどへの「エリア監査」、営業所などへの「拠点監査」と、「グループ会社監査」の4つの形態で監査をしており、改善に対するフォローアップも実施しています。



# リスクマネジメント

## 基本的な考え方

当社グループは、想定される「企業リスク」の発現を抑制し、また発現しうる被害を最小限に留めるため、リスク抑制策とリスクが顕在化した際の効率的で最適な対応方法を定めた「リスク管理規定」を制定しています。

### リスクの顕在化とは

1. 会社の過失により取引先および消費者に多大なる損害を与えたとき
2. 法令違反を犯し、その責任を問われたとき
3. 財務報告の信頼性が確保されなかったとき
4. 自然災害によって多大な損害を受けたとき
5. 重要な情報が外部に流出、漏洩したとき
6. その他会社の存続にかかわる重大な事案が発生したとき

## リスクへの対応

当社グループは、「リスク管理規定」においてリスクを要因ごとに分類し、社内諸規定やマニュアル、通達によって、リスク発生の未然防止方法を示しています。また、経営理念を実践するため、当社は日々の業務遂行にあたっての具体的な行動指針として「プリマハム行動規範」を策定し、事業活動のあらゆる場面において食品安全に基づいたおいしい食品を食卓へお届けするために「食品安全方針」を定めています。

リスクが発生したときには、「リスク発生時の対応マニュアル」に従い、予測される被害の程度に応じて、対応方法を定めています。予測される被害が甚大な場合は、当社の代表取締役社長を本部長とする本社対策本部を設置し、関連部署と連携して対応にあたります。

なお、当社の従業員に毎年配布する手帳には、日々の生産・営業活動時にリスクが発生したときの対応として「緊急対応時の初期動作(重大クレーム編、食中毒編、労働災害編、交通事故編、自然災害編)」を掲載しており、従業員が適切な行動をとるための目

安として周知を図っています。

## 気候変動リスクへの対応

近年、世界的な課題となっている気候変動は、当社グループの事業においても、原材料や飼料などのコストが上昇するなど多大な影響をおよぼしています。そこで当社グループは、気候変動を重要な経営リスクのひとつとして位置づけており、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に賛同し、これに沿った開示に取り組んでいます ▶P.35。

## 事業継続計画(BCP)

当社グループはリスク管理の一環として、自然災害や感染症を対象とした事業継続計画を策定し、有事の際には危機管理体制のすみやかな構築と被害拡大の防止に努めて、業務の復旧と被災地域や行政に対する復興支援といった社会的責任を果たすことを定めています。2019年度末からのコロナ禍においても、当社グループはこれを発動し、従業員とその家族および関係者の感染予防、感染拡大防止策を最優先として対応しつつ、事業活動を継続しました。

## モニタリング

当社グループのリスク情報としての「食の安全・安心」「公的な規制」「労働安全衛生」「コンプライアンス」「情報セキュリティ」「取引上のリスク」については、半期ごとに当社取締役会へこれらの結果をリスク懸念事象として報告しています。重大と判断された事象については、解消・終結されるまで報告がなされ、当社グループの事業運営に悪影響をおよぼす可能性を最小限に留めるよう努めています。

事業運営上、最も重要と認識している「食の安全・安心」については、四半期ごとに品質安全会議を開催し、お客様からいただい

たご意見やご要望をはじめ、法改正や各生産拠点での実施事項などについてグループ内で共有しています。また、「原材料価格の市況変動」については、毎月加工原料会議を開催し、原材料の適正調達を確認しています。

## サイバー攻撃対策

サイバー攻撃は企業にとって、身近かつ大きな脅威です。世界的にサイバー攻撃の手口が高度化・巧妙化している現状を踏まえ、当社グループでは情報セキュリティ体制の整備を進めています。具体的には、インターネット接続部分の監視、端末側の監視強化(EDR)の導入、SSL-VPN(モバイル端末接続)における監視、権限管理システムの監視など、複数のシステムによる監視体制を構築しています。

また、従業員の働き方の多様化、さまざまなデバイスの活用により情報の取り扱い方が複雑になっていることから、情報機器の活用方法の習得とあわせて、TPOにあわせた情報セキュリティへの意識向上、デバイスのOSアップデートといった備えが重要となっており、体制の整備を進めていきます。

## 感染症対策

新型コロナウイルス感染症の感染リスク拡大を受け、当社グループは2020年3月17日に事業継続計画(BCP)を発動するとともに、対策本部長に当社社長をおく「新型コロナウイルス対策本部」を設置。従業員をはじめ、関係者の方々の安全を最優先するとともに、食品メーカーとしての供給責任を果たすため、各拠点の感染予防および拡大防止の対策に取り組みました。これらの対策は「従業員および関係者の信頼感向上」「新たな販売手法・流通手段による顧客獲得」「新たな事業機会・働き方の創出」「堅牢なサプライチェーンの構築」など、新たな価値の創出につながっています。

## 事業等のリスク

当社グループの経営成績および財政状態に影響を与えるリスクには、おもに以下のようなものがあります。

分類	項目	説明	対策	リスク発生時に影響を受ける中期経営計画の基本方針
事業環境	原材料価格の市況変動 <b>重点リスク</b>	当社グループは販売用食肉、ハム・ソーセージ、加工食品等の製造・販売をしており原材料となる畜産物の市況や商品・原油市況の高騰が業績に影響を与える ● 畜産物の相場変動 ● 畜産物の疾病問題 ● 輸入原料肉の緊急輸入制限措置(セーフガード) ● 農場の飼料価格 ● 包装資材 ● 工場稼働における燃料費、電気代 ● 物流費	● 原材料の複数購買 ● 代替原料の確保 ● 商品先物契約 ● 適正在庫の確保 ● 商品売価への適正な反映	方針②
	為替の変動	当社グループは原材料、商品を米国、欧州、中国などから輸入しており、為替レートの変動が業績に影響を与える。海外子会社の現地通貨建ての業績が円換算される際に影響がある	● 短期的な変動抑制を目指した為替予約・商品売価への適正な反映	方針② 方針③
事業運営	食の安全・安心の確保 <b>重点リスク</b>	当社グループが製造・販売する商品において ● 重大な品質問題 ● 品質問題の長期化 ● アレルギー物質の混入等 が発生することで、お客様の健康を損なう懸念や社会的信頼により、事業継続が困難になる	● 品質管理手法の実践 (HACCP、ISO 22000、FSSC 22000) ● 商品パッケージの内容表示、当社HPにおける情報開示 ● 問題発生時は、迅速な情報伝達と再発防止体制を整備	方針① 方針② 方針③
	のれん、固定資産の減損	当社グループの有形固定資産および無形固定資産が事業計画と乖離し、期待どおりのキャッシュ・フローを生み出さない場合、業績および財政状態に悪影響をおよぼす ● 買収子会社の事業計画未達 ● 事業用資産の事業計画乖離	● 経営会議等における買収金額の審議・決定 ● 買収後の管理手法定着 ● 経営会議等の投資案件レビューによる進捗モニタリング	方針②
	公的な規制への対応 <b>重点リスク</b>	当社グループの事業活動を行ううえで、法令違反は会社に甚大な影響を与える ● 食品衛生法、食品表示法等の違反による行政処分、信頼失墜 ● 輸出入関連法の違反による行政処分、生産・販売への影響 ● 独占禁止法の違反による行政処分、取引制限と信頼失墜 ● 労働関連法規の違反による行政処分、信頼失墜 ● 環境・リサイクル関連法の違反による行政処分、原状復帰、生産への影響と信頼失墜	● 品質管理手法の順守 ● 行動規範の浸透、コンプライアンス委員会による意識の醸成と定着、コンプライアンス教育活動 ● 社内規則の整備、通達の運用徹底、ハラスメント防止研修 ● 環境マネジメントシステム、環境委員会の運用	方針① 方針②
環境・災害	災害・事故・事件 <b>重点リスク</b>	当社グループおよび仕入先が災害、事件・事故の発生により、人的、物的被害を被ると、商品供給の遅延や停止、生産物流拠点や事業所の整備により、業績に甚大な悪影響をおよぼす ● 災害 地震・台風・大雪・竜巻・噴火・集中豪雨等 ● 事故 火災・爆発・交通機関等 ● 事件 テロ・誘拐・脅迫等 ● 戦争 内乱等	● 適正在庫の確保 ● 重要仕入品の複数購買推進 ● 事業継続計画の策定	方針①
	感染症 <b>重点リスク</b>	当社グループにおいて、新型コロナウイルス感染症が蔓延した場合、事業活動の継続が困難となり、業績に甚大な悪影響をおよぼす ● 重要業務以外の一時停止 ● 生産ラインと商品供給の停止 ● 事業所の稼働停止	<b>従業員・家族の感染防止策</b> ● 健康管理、注意喚起 ● 会議・業務の制限、出張禁止 <b>事業継続対応</b> ● 対策本部設置(本部長は社長) ● 各拠点運営体制の整備 ● 他部署からの生産応援 ● 在宅・時差勤務での業務処理 ● 取締役会等のテレビ会議対応	方針①

※「項目」欄に記載されている「**重点リスク**」は、リスク発生時に影響の大きさが懸念される特に重要なリスク項目となります

※ 中期経営計画の基本方針①～③は、P.14 参照

# 社外取締役メッセージ

透明性・客観性が高いコーポレート・ガバナンスを実現するため、当社では、さまざまな知識・経験を持つ独立社外取締役を選任しています。グループの現状の評価や課題、期待することなどを社外取締役の方々に伺いました。



当社が進むべき道筋を示す“羅針盤”としての役割をしっかりと果たし企業価値向上に貢献します。

社外取締役 山下 丈



メーカーでの経験に基づく具体的な助言・提言を通じて企業価値や市場優位性の強化に貢献していきます。

社外取締役 井出 雄三



“異なる視点”からの積極的な意見発信によって取締役会議論の深化や活性化に貢献していきます。

社外取締役 辻田 淑乃

当社の取締役会 ▶P.39 は、執行役員制度もとの業務執行に対する監督という本来の役割が十分に果たしており、社外取締役3名と社内取締役2名という構成や「取締役会」「経営諮問委員会」「経営会議」という構造も有効に機能していると評価します。さらに今後は、より透明性や実効性が高いガバナンス体制を実現していくために、例えば機関設計の変更なども含めた提案もしていきたいと考えています。

このように、当社にとっての“羅針盤”や“警告灯”のような存在であり続けることが、私に求められる重要な役割と考えています。そのため、毎日欧米9ヶ国のネットメディアを確認し、プリマハムの経営に有用な情報がないかをチェックしています。こうした情報収集を続けるなかで感じるのは、当社がサステナビリティに関して非常に真摯に取り組んでいるということです。食品メーカーとして品質やアレルギー物質などの安全面に注力するだけでなく、環境面、社会面など、さまざまな課題を解決するために一生懸命に活動していると感じています。

今後は「人材」▶P.37 への取り組みに一層注力していくべきだと考えています。海外事業を拡大していくためには日本の価値観に固執するのではなく、グローバルな思考を持った人材の育成が重要になります。そうしたことも取締役会で積極的に発信し、当社の企業価値の向上に貢献していきます。

新型コロナウイルス感染症の厳しい状況が徐々に緩和され、2023年からは取締役会も対面での機会が増えました。そのおかげもあって、よりスムーズかつ活発に意見交換できるようになりました。また、新たに取り組まれている「取締役会議案の事前説明会」でも議決に必要な情報や課題ばかりでなく、担当者の想いまで聞いたことの意義は非常に大きいと評価しています。一方、長年にわたるメーカーでの経験から、当社の商品やグループ会社名などに「プリマハム」と明記することの重要性を提言し続けてきましたが、まだ取り組みが十分ではないと思っています。社名の明記は品質の高さを示す“保証書”になり、ブランド価値の向上にも資するのです。その点は、これからも粘り強く発信していく考えです。

また、サステナビリティの取り組み ▶P.33 として重要課題にも挙げられている「温室効果ガス排出量の抑制」や「廃棄物排出量の削減」は、多額の投資が必要になります。そのため長年にわたる経営計画を立て、着実に取り組んでいくことを提言しています。また、「働きがいのある職場づくり」については、上司と部下が対面で意見を交わし『こんな会社・職場にしたい』といった夢を語りあう時間をもっと増やしていく必要があると感じています。「ガバナンス」も同様で、グループ会社との折衝なども社長と直接語りあえる時間を増やしてほしいと思っています。

今後も、こうした助言・提言を継続し、当社の企業価値や市場優位性の強化に貢献していきたいと考えています。

東京証券取引所がプライム上場企業に対してPBR(株価純資産倍率)に関する要請を出しましたが、この課題に対応するためにはまず投資効率や資本効率の改善を常に意識した経営を徹底すべきと考えています。特に当社の場合、持続的な成長に向けた設備投資などを積極的に実行しているフェーズにあるため、資本効率の指標として重視しているROICを的確にモニタリングし、適切に資源配分 ▶P.15 していくことが重要だと認識しています。

また、事業活動においては、アフターコロナに向けて大きく変化し続けるマーケットの状況をいかに敏感に捉え、競争力を高めていくかが求められていると感じています。例えば、ドイツで食肉マイスターの称号をとった従業員が監修した当社の新商品「マイスターバレー」を実際に食べてみたところ、そのおいしさに驚きました。幅広い層が日常的に楽しむ商品も重要ですが、多少高価でもおいしい食材を楽しみたいというニーズも少なからずあります。プリマハムのブランド力をさらに向上させていくためにも、「マイスターバレー」のような高級感のあるラインアップの拡充を検討していくべきだと思います。

こうした私の視点や率直な感想が、取締役会でも新たな気づきや発見につながればと思い、一つひとつの議題に意見を述べるよう心がけています。今後も積極的な発言を通じて、社外取締役としての職責を全うしていきます。

# 役員一覧

## 取締役



**千葉 尚登** 代表取締役社長

1983年4月 伊藤忠商事(株)入社  
 2014年4月 同社執行役員食品流通部門長  
 2015年4月 Dole Asia Holdings Pte.Ltd. 出向  
 (EXECUTIVE VICE PRESIDENT, DIRECTOR)  
 2016年4月 当社常務執行役員加工食品事業本部分掌、食肉事業本部分掌、監査部担当  
 2018年6月 当社代表取締役社長  
 2019年6月 当社代表取締役社長 社長執行役員(現)

### 選任理由

当社の業績の向上に功績を残すとともに、経営者として豊富な経験と実績を有しております。また、取締役会議長として、取締役会を適切に運営してきました。当社グループのさらなる企業価値の向上を担う取締役として適任と考えています。



**中島 聡** 取締役  
 総合企画本部長兼総合企画室長

1987年4月 伊藤忠商事(株)入社  
 2010年5月 同社財務部財務企画室長  
 2013年5月 同社IR室長  
 2016年5月 同社エネルギー・化学品カンパニー CFO  
 2019年4月 伊藤忠食品(株)執行役員  
 2019年7月 同社取締役執行役員  
 2021年4月 当社執行役員総合企画本部本部長補佐  
 2023年4月 当社常務執行役員総合企画本部長兼  
 総合企画室長  
 2023年6月 当社取締役常務執行役員総合企画本部長兼  
 総合企画室長(現)

### 選任理由

総合本社での豊富な経験と幅広い見識に加え、財務・経理に関する高い専門的知見をいかし、当社においては経営企画を担当しています。その経験と見識が当社グループのさらなる企業価値向上にいかされるものと判断し、取締役として適任と考えています。

※ 社外取締役の山下 文氏、井出 雄三氏、辻田 淑乃氏は、東京証券取引所が定める一般株主と利益相反の生じるおそれがあると判断される事項に該当しておらず、当社の社外役員の独立性に関する基準を満たしています



**山下 文** 取締役 非常勤 独立 社外

1985年4月 広島大学教授  
 1997年4月 東海大学教授  
 1997年7月 弁護士登録  
 1999年4月 一橋大学大学院国際企業戦略研究科  
 非常勤講師  
 2003年6月 当社監査役  
 2003年12月 日比谷パーク法律事務所(現)  
 2012年6月 当社取締役(現)

### 選任理由

大学教授および弁護士として豊富な経験と高度な専門知識を有しており、独立した立場から当社経営の監視・監督を担う社外取締役として適任と考えています。



**井出 雄三** 取締役 非常勤 独立 社外

1977年4月 (株)ワコール(現(株)ワコールHD)入社  
 2006年4月 (株)ワコール(事業会社)執行役員  
 2008年4月 同社取締役専務執行役員  
 2014年4月 同社取締役副社長執行役員  
 2014年6月 (株)ワコールHD 常務取締役  
 2020年5月 コスモ(株)社外取締役(現)  
 2020年6月 当社取締役(現)

### 選任理由

グローバルな大手製造業の企業経営を担い、豊富な経験と海外事業展開や経営戦略に関する深い見識を有しております。当社の経営戦略を推進していくうえで、独立した立場から監視、支援および適切な助言を期待できることから、社外取締役として適任と考えています。



**辻田 淑乃** 取締役 非常勤 独立 社外

1987年3月 スイス銀証券会社入社  
 1989年1月 ソロモン・ブラザーズ・アジア証券会社入社  
 1999年6月 チェース・マンハッタン銀行入社 バイス・  
 プレジデント  
 2001年2月 JPMorgan証券会社バイス・プレジデント  
 2002年3月 日本たばこ産業(株)入社  
 2006年6月 同社経営企画部部長  
 2014年9月 同社コンプライアンス統括室長  
 2016年4月 同社IR広報部長  
 2020年3月 (株)ルリエ代表取締役(現)  
 2020年4月 (株)雪国まいたけ社外取締役(現)  
 2022年6月 当社取締役(現)  
 2022年9月 ユカイ工学(株)取締役(現)

### 選任理由

国内外企業におけるグローバルで豊富な経験と、経営および多様性に関する深い見識、財務・経理に関する高度な専門知識を有しております。当社の経営戦略を推進していくうえで、独立した立場から監視、支援および適切な助言を期待できることから、社外取締役として適任と考えています。

## 監査役



**坂井 尚文** 監査役

1987年9月 当社入社  
 2014年4月 当社営業本部営業統轄部長  
 2019年4月 当社食肉事業本部食肉統轄部長  
 2023年4月 当社総合企画本部総合企画室長付  
 2023年6月 当社常勤監査役(現)

### 選任理由

業界における豊富な経験と専門知識を有し、当社ビジネスに長く従事しており、内部統制を広く経験していることから、監査役としての任に相応しい人物と判断しています。

※ 監査役の下澤 秀樹氏、須永 明美氏は、東京証券取引所が定める一般株主と利益相反の生じるおそれがあると判断される事項に該当しておらず、当社の社外役員としての独立性に関する基準を満たしています



**下澤 秀樹** 監査役

独立 社外

1986年4月 三井信託銀行(株)  
 (現三井住友信託銀行(株))入社  
 2008年7月 中央三井信託銀行(株)高松支店長  
 2009年11月 同社本店営業五部長  
 2011年2月 同社融資企画部長  
 2019年6月 当社常勤監査役(現)

### 選任理由

金融機関における豊富な経験と高度な専門知識を有しているため、社外監査役としての任に相応しい人物と判断しています。



**阿部 邦明** 監査役

非常勤

1991年4月 伊藤忠商事(株)入社  
 2011年4月 同社食品流通部門食品流通戦略室長  
 2013年4月 (株)ファミリーマート執行役員  
 2016年4月 伊藤忠商事(株)食品開発部長  
 2017年4月 同社リテール開発部長  
 2019年4月 同社食料経営企画部長  
 2022年4月 同社執行役員  
 2023年4月 同社執行役員生鮮食品部門長(現)  
 2023年6月 当社監査役(現)

### 選任理由

総合商社における豊富な経験と高度な専門知識を有しているため、監査役としての任に相応しい人物と判断しています。



**須永 明美** 監査役

非常勤 独立 社外

1989年10月 青山監査法人監査部門入所  
 1991年2月 中央監査法人監査部門入所  
 1993年8月 公認会計士登録  
 1994年10月 税理士登録  
 1994年11月 須永公認会計士事務所開業 所長(現)  
 1996年11月 (株)丸の内ビジネスコンサルティング設立 代表取締役(現)  
 2012年1月 税理士法人丸の内ビジネスコンサルティング設立 代表社員(現)  
 2016年6月 (株)マツモトキヨシホールディングス社外監査役  
 2017年6月 丸の内監査法人統括代表社員  
 2020年6月 ウシオ電機(株)社外取締役監査等委員(現)  
 2020年6月 養命酒製造(株)社外取締役監査等委員(現)  
 2021年6月 当社監査役(現)  
 2022年1月 丸の内監査法人代表社員(現)  
 2022年6月 KYB(株)社外取締役(現)  
 2023年3月 ライオン(株)社外監査役(現)

### 選任理由

公認会計士、税理士としての専門的な知識および豊富な経験を有しているため、社外監査役としての任に相応しい人物と判断しています。

## 執行役員

### 社長執行役員

千葉 尚登

### 専務執行役員

新村 融一

総合企画本部分掌、環境管理部分掌 兼  
 PRIMA Next Project Manager

矢野 雅彦

食肉事業本部分掌

内山 高弘

人事部分掌、財経部分掌、総務・広報部分掌、法務部分掌

新川 裕二

営業本部長

### 常務執行役員

田悟 敏弘

生産本部長

中島 聡

総合企画本部長 兼 総合企画室長 兼  
 PRIMA Next Project

網野 真

食肉事業本部長 兼 食肉商品事業部長

鯛 健一

食肉事業本部食肉営業事業部長

### 執行役員

梅原 匠

生産本部本部長代理 兼 加工食品担当 兼  
 PRIMAHAM (THAILAND) CO., LTD. 会長 兼  
 PRIMAHAM FOODS (THAILAND) CO., LTD. 会長

古賀 慎一

財経部長

鎌田 衛

PRIMAHAM FOODS (THAILAND) CO., LTD. 社長 兼  
 PRIMAHAM (THAILAND) CO., LTD. 社長

工藤 達哉

品質保証本部長

金井 隆幸

人事部長

新関 宗利

営業本部西日本支社長

笹嶋 恵子

開発本部長

宮武 靖

総合企画本部IT推進部長 兼  
 PRIMA Next Project Leader

鉢呂 淳士

生産本部三重工場長

佐々木 伸

営業本部東日本支社長

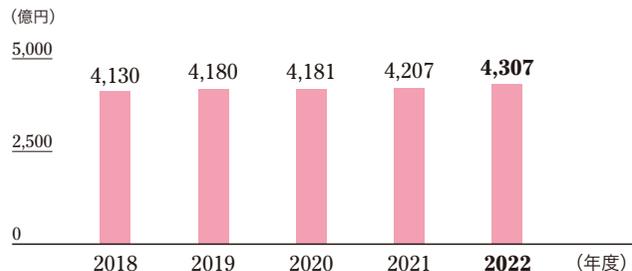


# データ編

- 50 連結財務ハイライト
- 51 非財務ハイライト
- 52 11年間の連結財務サマリー
- 54 会社情報

# 連結財務ハイライト ※1

## 売上高



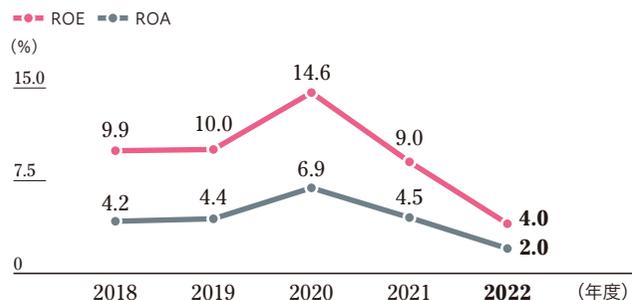
## 営業利益 / 営業利益率



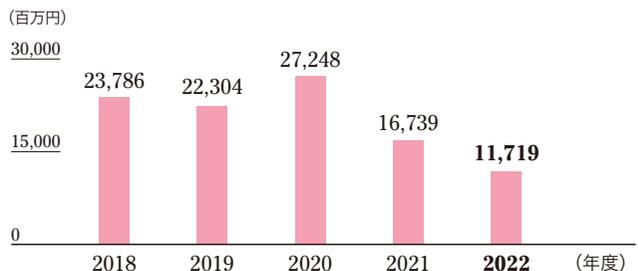
## 親会社株主に帰属する当期純利益 / 当期純利益率



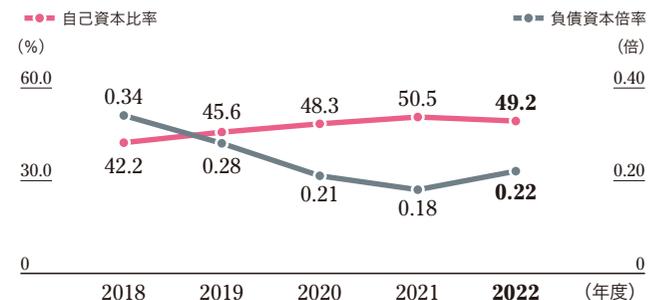
## 自己資本当期純利益率 (ROE) / 総資産当期純利益率 (ROA)



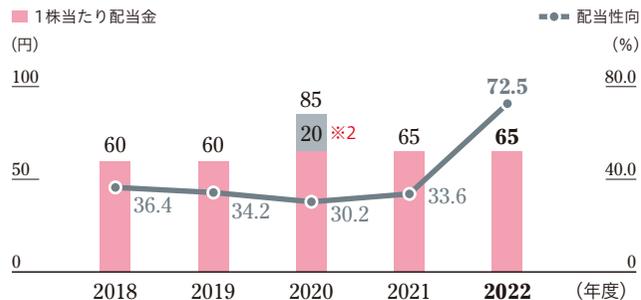
## 営業活動によるキャッシュ・フロー



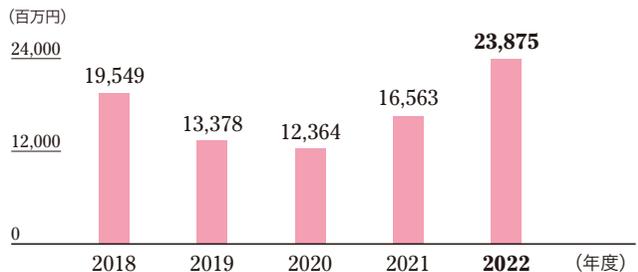
## 自己資本比率 / 負債資本倍率



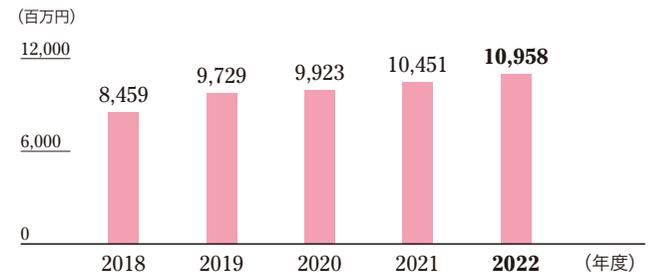
## 1株当たり配当金 / 配当性向



## 設備投資額



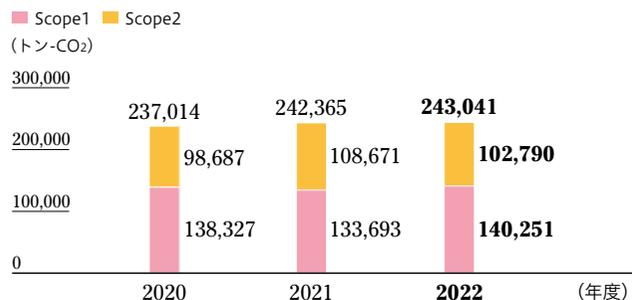
## 減価償却費



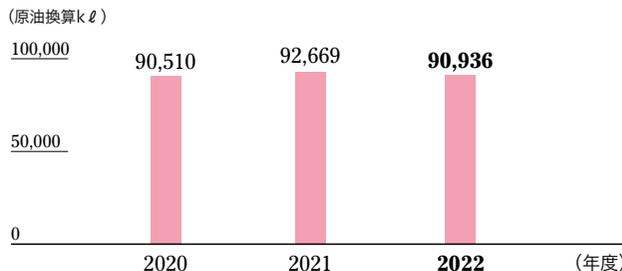
※1 数値の前提条件はP.52およびP.53参照  
 ※2 2020年度配当金の内訳：普通配当65円 記念配当20円

# 非財務ハイライト

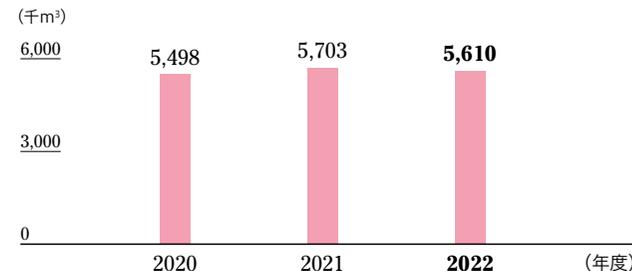
## 温室効果ガス排出量



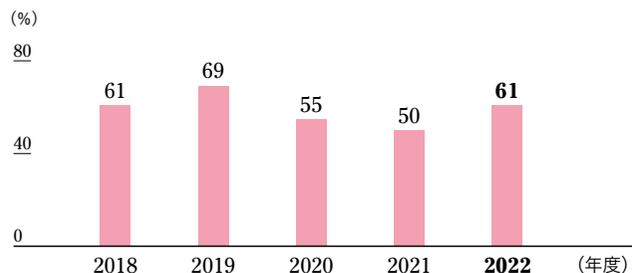
## エネルギー消費量



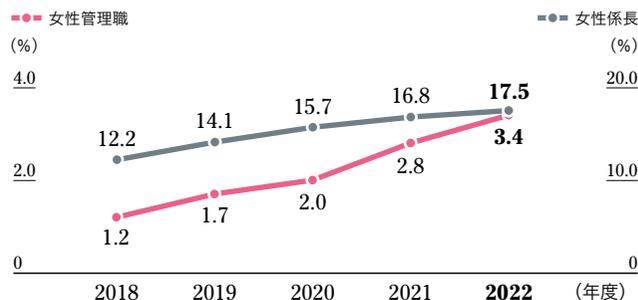
## 水使用量



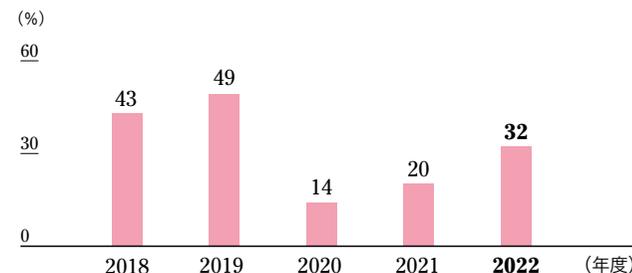
## 有給休暇取得率(単体)



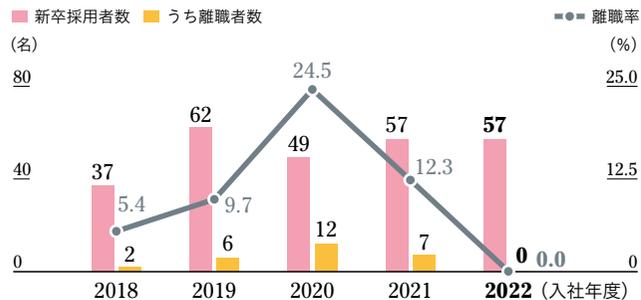
## 女性管理職・係長比率(単体)※1



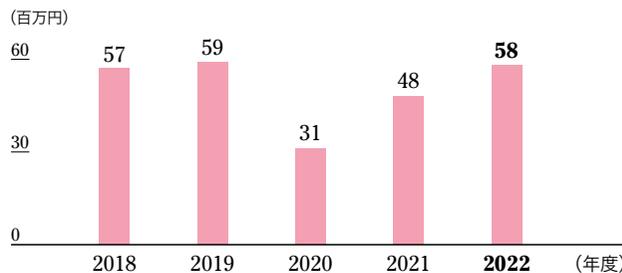
## 女性採用比率(単体)



## 新卒採用者の入社3年目までの離職率(単体)



## 教育訓練費(単体)



## 食育活動の実施学校数および受講人数※2



※1 出向を含む

※2 「オリジナル教材」と「出前授業」の合算

# 11年間の連結財務サマリー

## 連結財務

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
<b>業績状況(百万円)</b>											
売上高	275,647	303,600	341,183	361,223	363,336	394,534	413,023	418,060	418,147	420,717	<b>430,740</b>
売上原価	230,056	256,169	293,272	310,871	303,483	333,426	350,266	351,290	360,167	367,971	<b>382,986</b>
売上総利益	45,591	47,431	47,911	50,351	59,853	61,108	62,756	66,769	57,980	52,745	<b>47,753</b>
販売費及び一般管理費	38,331	38,618	40,698	42,104	44,287	47,978	49,588	51,132	36,504	38,708	<b>37,943</b>
営業利益	7,259	8,813	7,213	8,247	15,565	13,129	13,168	15,636	21,475	14,037	<b>9,810</b>
営業外収益	1,154	995	1,126	930	859	873	1,173	1,044	1,246	1,189	<b>1,232</b>
営業外費用	491	510	604	401	322	356	512	722	310	342	<b>447</b>
経常利益	7,923	9,298	7,735	8,776	16,102	13,646	13,829	15,959	22,411	14,883	<b>10,595</b>
税金等調整前当期純利益	7,906	8,794	8,039	10,029	15,337	14,790	13,944	15,338	21,916	15,106	<b>5,985</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	4,359	4,192	6,392	6,429	10,009	10,413	8,287	8,823	14,165	9,718	<b>4,505</b>
設備投資	6,586	10,282	13,722	14,102	16,347	22,448	19,549	13,378	12,364	16,563	<b>23,875</b>
減価償却費	4,797	4,729	5,711	6,467	7,001	8,578	8,459	9,729	9,923	10,451	<b>10,958</b>
研究開発費	538	453	469	473	399	381	396	376	381	335	<b>389</b>
<b>キャッシュ・フロー状況(百万円)</b>											
営業活動によるキャッシュ・フロー	10,018	10,689	7,850	5,209	26,003	10,866	23,786	22,304	27,248	16,739	<b>11,719</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	(6,436)	(10,976)	(10,376)	(12,617)	(14,790)	(21,373)	(14,887)	(5,875)	(12,205)	(23,713)	<b>(15,089)</b>
フリー・キャッシュ・フロー (営業キャッシュ・フロー+投資キャッシュ・フロー)	3,582	(287)	(2,526)	(7,408)	11,213	(10,507)	8,899	16,429	15,043	(6,973)	<b>(3,370)</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	(5,876)	(36)	(818)	9,347	1,335	3,187	(7,347)	(7,924)	(7,509)	(6,616)	<b>1,206</b>
現金及び現金同等物の期末残高	8,535	8,240	4,988	6,927	19,468	12,168	13,732	22,214	29,773	16,230	<b>14,098</b>

本統合報告書では、以下の条件で算出した数値を掲載しています。

※2020年度実績(未監査)から収益認識会計基準を採用

※2020年度まで配合飼料価格安定制度に係る収入・費用は「営業外収益」「営業外費用」に計上。2021年度から「売上高」「販売費及び一般管理費」に組み替えた数値

連結財務

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
<b>財政状態</b> (会計年度末)(百万円)											
流動資産	53,352	51,814	61,088	69,241	78,113	79,329	82,857	87,310	98,747	95,828	<b>95,311</b>
流動負債	49,677	50,275	60,350	58,669	60,413	64,630	74,706	68,171	71,957	71,659	<b>74,867</b>
純資産	42,251	47,307	56,526	70,030	79,198	89,274	94,635	100,134	114,761	122,567	<b>123,194</b>
総資産(資産合計)	110,637	119,261	141,661	153,511	170,919	189,751	203,862	198,530	214,542	221,721	<b>229,887</b>
負債合計	68,386	71,953	85,134	83,481	91,721	100,477	109,226	98,396	99,781	99,154	<b>106,692</b>
有利子負債	16,586	17,315	21,661	23,025	26,203	32,507	29,515	24,950	22,152	20,625	<b>25,410</b>
自己資本	35,736	40,086	49,948	63,158	72,019	81,180	86,114	90,573	103,632	111,860	<b>113,169</b>
<b>1株当たり情報</b> (円)*											
当期純利益	97.40	93.65	142.95	131.68	198.80	206.85	164.78	175.57	281.90	193.41	<b>89.66</b>
純資産	798.42	895.76	1,117.22	1,254.38	1,430.45	1,612.51	1,713.26	1,802.47	2,062.41	2,226.09	<b>2,252.09</b>
配当金	10	10	10	20	30	50	60	60	85	65	<b>65</b>
<b>主要指標</b>											
営業利益率(%)	2.6	2.9	2.1	2.3	4.3	3.3	3.2	3.7	5.0	3.3	<b>2.3</b>
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	13.0	11.1	14.2	11.4	14.8	13.6	9.9	10.0	14.6	9.0	<b>4.0</b>
総資産当期純利益率(ROA)(%)	4.0	3.7	4.9	4.4	6.2	5.8	4.2	4.4	6.9	4.5	<b>2.0</b>
投下資本利益率(ROIC)(%)	10.3	11.3	9.4	9.9	12.5	10.4	9.0	9.7	13.2	8.7	<b>3.3</b>
自己資本比率(%)	32.3	33.6	35.3	41.1	42.1	42.8	42.2	45.6	48.3	50.5	<b>49.2</b>
流動比率(%)	107.4	103.1	101.2	118.0	129.3	122.7	110.9	128.1	137.2	133.7	<b>127.3</b>
負債資本倍率(倍)	0.46	0.43	0.43	0.36	0.36	0.40	0.34	0.28	0.21	0.18	<b>0.22</b>
配当性向(%)	10.3	10.7	7.0	15.2	15.1	24.2	36.4	34.2	30.2	33.6	<b>72.5</b>
株価純資産倍率(PBR)(倍)	1.40	1.20	1.50	1.14	1.72	1.89	1.20	1.36	1.69	0.99	<b>0.98</b>

\* 2018年10月1日付の株式併合(5株→1株)に伴い、2018年9月以前の1株当たり情報を調整

# 会社情報 (2023年3月末現在)

商号	プリマハム株式会社	
本社	〒140-8529 東京都品川区東品川4丁目12番2号 品川シーサイドウエストタワー TEL: 03-6386-1800	 <a href="https://www.primaham.co.jp/company/profile.html#access-map">https://www.primaham.co.jp/company/profile.html#access-map</a>
代表者	代表取締役社長 社長執行役員 千葉 尚登	
事業内容	ハム・ソーセージ、食肉および加工食品の製造販売	
創業	1931年9月1日	
設立	1948年7月9日	
資本金	79億8百万円	
従業員数	1,982名 ※ 執行役員および臨時従業員の年間平均雇用人数を含めています	
支社・支店	東日本支社 東北支店(宮城)・関東支店(東京) 西日本支社 中部支店(愛知)・関西支店(大阪)・中四国支店(広島)・九州支店(福岡)	
工場	北海道工場・茨城工場・三重工場・鹿児島工場	
物流センター	関東物流センター(茨城)・三重物流センター・福岡物流センター	
研究機関	基礎研究所(茨城)・製造・技術部(機械開発担当部門)(茨城)	



グループ会社の情報はこちら  
[https://www.primaham.co.jp/company/group\\_company.html](https://www.primaham.co.jp/company/group_company.html)



株式情報はこちら  
<https://www.primaham.co.jp/ir/stock/outline/>

## 表紙のご説明



表紙ではプリマハムグループの目指す姿「おいしさと感動で、食文化と社会に貢献」を表現。さまざまな商品や活動を通じて人々においしさや感動を届けている様子を描きました。また、ページをめくると当社のウイナーから出ている湯気が起点となっている、という仕掛けを施しました。