

## Section 2

# 成長戦略

### 13 中期経営計画

#### 財務戦略

### 14 財務担当役員メッセージ

### 16 投資計画

### 17 資本の状況

#### 事業戦略

### 18 特集1 成長市場に向けて EC事業と海外事業を拡大

### 20 特集2 おいしさの“見える化”で 感動をもたらす商品を開発

### 21 加工食品事業

### 25 食肉事業

#### サステナビリティ戦略

### 29 プリマハムグループのサステナビリティ

### 30 重要課題(マテリアリティ)への取り組み

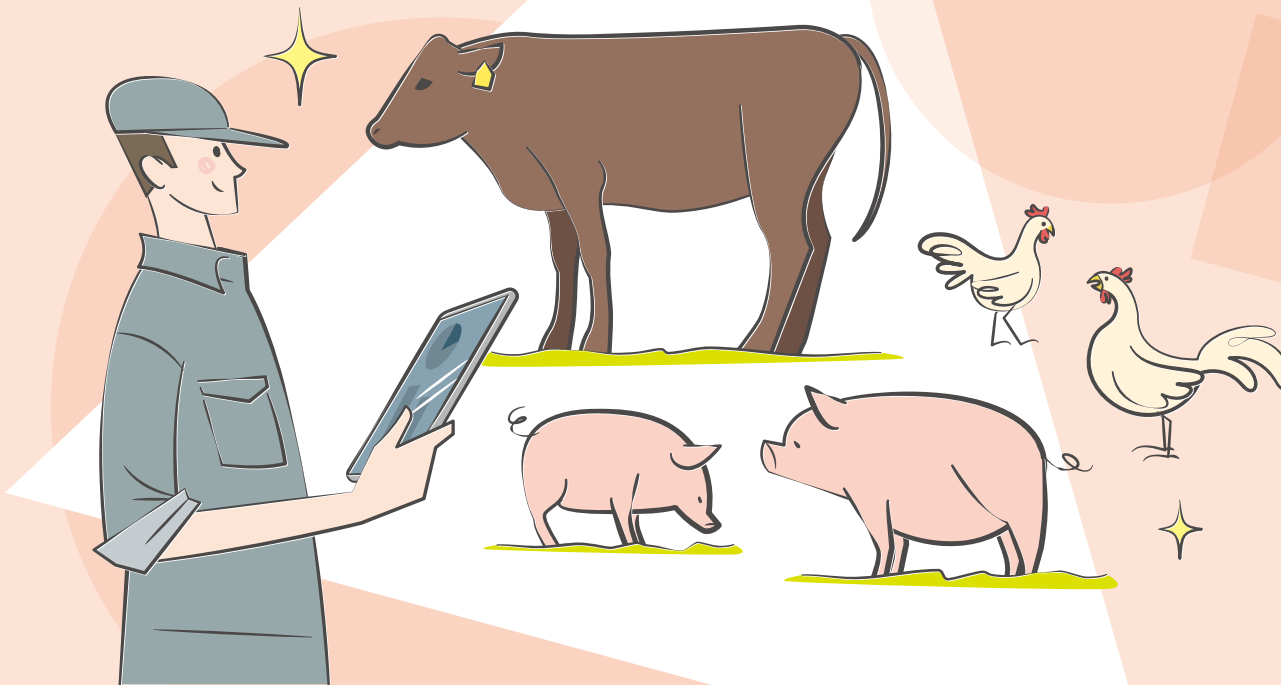
### 31 健康で豊かな食生活を創造する

### 33 地球環境の保全に貢献する

### 35 気候変動への対応(TCFD提言への取り組み)

### 37 サプライチェーン・マネジメントを強化する

### 40 働きがいのある職場環境をつくる



# 中期経営計画

## 資本コスト経営の強化を図り、さらなる企業価値の向上を目指す

2023年度の連結売上高は前期を上回ったものの、価格改定効果は原材料価格の高騰や円安の進行によるコスト上昇におよびませんでした。ベンダー事業の販売好調が収益を押し上げ、増収増益となりました。

2024～2026年度の中期経営計画では、資本コスト経営の強化を図り、加工食品事業では市場シェアのさらなる拡大、食肉事業では継続して収益性重視の仕入・販売を推進します。

### 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

### 2023年度振り返り

- 「プリマハムグループ人権方針」、「プリマハムグループ調達方針」の制定・開示
- TCFD提言に基づく情報の開示
- 3つの重要課題(マテリアリティ)の追加

課題点 重要課題(マテリアリティ)解決に向けた取り組みの強化

- 「香薫®」の販売拡大、「スマイルUP!®」の認知向上
- 鹿児島新工場の稼働開始による生産能力の増強
- 自社ECサイト「竹岸ハム商会®」の開設・運営開始
- 宮城農場の稼働開始による豚出荷頭数の増加

課題点 価格改定のさらなる浸透、コスト競争力の強化、業務用商品の開発

- ベンダー事業におけるスムージー、カップデリの販売拡大
- 食肉ECサイト「ミートガイ®」の取り組み強化

課題点 国内外における成長領域への投資、新技術の開発

## プリマハムグループ中期経営計画(2024～2026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ると同時に、サステナビリティを重視した経営を推進し、「いつも、ずっと、お客様に愛され、支持される会社」になる。

#### 1 持続可能な経営基盤の強化

- 資本コスト経営の強化
- 人材の確保と育成による変革意識の醸成
- 脱炭素・循環型社会の実現に向けた取り組み推進

#### 2 外部環境の変化に対応した収益基盤の構築

- 既存事業の基礎収益力の向上
- 事業環境の変化に対応したリスクとリターン管理基盤の見直し
- 持続可能なサプライチェーンの構築

#### 3 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
- 成長領域への挑戦と、DX、新技術の開発・導入

| 連結損益         | 2022年度実績 | 2023年度計画 | 2023年度実績 |
|--------------|----------|----------|----------|
| 売上高          | 4,307 億円 | 4,703 億円 | 4,484 億円 |
| 営業利益         | 97 億円    | 115 億円   | 118 億円   |
| 経常利益         | 105 億円   | 120 億円   | 129 億円   |
| 親会社株主帰属当期純利益 | 45 億円    | 76 億円    | 75 億円    |
| ROE          | 4.0 %    | 6.6 %    | 6.4 %    |
| ROA          | 2.0 %    | 3.2 %    | 3.2 %    |
| ROIC         | 3.3 %    | 5.9 %    | 5.9 %    |
| 株主資本コスト      | 4.9 %    | —※       | 4.6 %    |
| WACC         | 4.0 %    | 4.0 %    | 3.9 %    |

※ 開示していません。

| 連結損益         | ローリングプラン |          |          |
|--------------|----------|----------|----------|
|              | 2024年度計画 | 2025年度計画 | 2026年度計画 |
| 売上高          | 4,700 億円 | 5,000 億円 | 5,100 億円 |
| 営業利益         | 160 億円   | 155 億円   | 175 億円   |
| 経常利益         | 170 億円   | 165 億円   | 185 億円   |
| 親会社株主帰属当期純利益 | 100 億円   | 100 億円   | 115 億円   |
| ROE          | 8.3 %    | 7.8 %    | 8.5 %    |
| ROA          | 4.1 %    | 4.0 %    | 4.5 %    |
| ROIC         | 8.3 %    | 7.6 %    | 8.4 %    |
| 株主資本コスト      | 4.6 %    | 4.6 %    | 4.6 %    |
| WACC         | 3.9 %    | 3.9 %    | 3.9 %    |

## 財務担当役員メッセージ

# 安定した財務基盤をもとに 企業価値を高める投資を積極的に実行していきます。



専務執行役員 管理本部長

内山 高弘

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。2024年4月から現職。

### 安定した経営基盤を維持しながら 企業成長のための投資を積極化

2023年度は、当業界において円安や畜肉の現地相場高、材料やユーティリティコスト上昇、畜肉の疾病問題など市場が大きく変動する要因が多く、引き続き厳しい事業環境となりました。

そうしたなか、当社グループの加工食品事業は2023年4月に続き、同年10月に4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。その結果、増収増益となりましたが、内訳を見てみるとコンビニエンスストア向けの商品の伸びが業績を牽引しており、加工食品全体としては厳しい状態が続いています。また、食肉事業も海外の畜肉相場高と円安による輸入仕入コストの上昇や市場の輸入畜肉在庫の減少などによる価格上昇の状況が続いています。しかし、相場と連動した取引への変更も徐々に浸透してきており、昨年度を上回る売上高、利益は確保できました。

こうした厳しい事業環境は今期も続く予想され、生産効率、生産能力を強化しなければなりません。当社は10年以上にわたり経営改革を進め、財務面でもバランスシ

トの健全性を確保しており、一定の利益を確保しながら、企業成長に向けた投資を積極的に行っていく考えです。

### 既存工場での設備投資や 再生可能エネルギーを積極的に導入

日々動き続けている生産工場への投資は、必ずやり遂げていかなければなりません。当社グループには建設から数十年経っている工場もあり、その老朽化対策が喫緊の課題ですが、まずは省人化や効率性向上のための投資を優先していくつもりです。

さらに、工場においては温室効果ガス排出量抑制に向けた再生可能エネルギーの導入を加速していきます。すでに鹿児島工場において太陽光発電にかかる「PPA(Power Purchase Agreement)」を導入していますが、2024年度に全ハム・ソーセージ工場で再生可能エネルギーの使用を開始しました。

また、加工食品事業の「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たように、ほかの商品でも販促活動を拡大していくつもりです。また、食肉事業でも宮城農場で育った豚のブランドをはじめ、海外から調

達してきたオリジナルブランドにおいても認知度向上の仕掛けに挑戦できればと思っています。

さらに、それぞれの事業でEコマースにも取り組んでいます。加工食品事業では、一般には流通していない、こだわりのハムやベーコンなどを販売する「竹岸ハム商会®」をオープンしました。また、食肉事業では2021年12月に買収したティーエムジーインターナショナル株式会社が運営しているECサイト「ミートガイ®」をリニューアルし、SNSなどを使って積極的に宣伝しています。どちらもまだまだ種を蒔いたという状態ですが、一般の消費者と直接つなぐ販売チャネルとして成長させていきたいと考えています。

## 人材、DXの投資など 非財務資本への投資継続

非財務資本への投資については、引き続き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きます。特に、成長が見込める海外事業で活躍できる人材を輩出するために、コロナ禍で中断していた海外留学を再開しています。また、専門的な知識を持った、即戦力の人材としてキャリア採用についても強化します。

また、システム投資も継続します。DXを実現させるためのプロジェクト「PRIMA Next Project (PNP)」については、いよいよ2025年度の稼働開始に向けて準備を進めています。今後、PNPによって社内の資金配分がより適切に把握できるようになり、事業ごとの収益性や資本効率の改善につながっていくことを期待しています。

## 成長投資に向けた 資金調達の多様化も検討

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と資本収益性も検討しており、回収に何年かかるか、利益がどれだけ得られるかなどを総合的に見たうえで判断しています。

また、当社は業績低迷期の財務基盤が脆弱だった時に自己資本比率が低下していましたが、現在は50%に近い水準まで上昇してきました。今後は、レバレッジを効かせながら、成長投資にキャッシュを回していくフェーズに移っていきたくと思っています。この数年で有利子負債は減っており、現在の負債も低金利でかつ長期です。そこで今後は、銀行借り入れだけではなく、社債やサステナビリティ債など、資金調達の多様化を図ることも検討します。成長投資を行い、業績拡大を図ることで、ROEを向上させるとともに、企業価値を高めていきます。

## 株主の皆様を重視した経営を志向し 配当性向を40%以上に引き上げ

株主還元については、取締役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施していきたいと考えています。

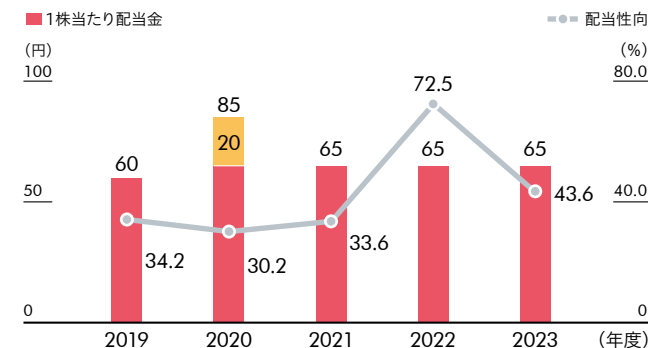
2023年度は、経営基盤の強化や将来への必要な投資に向けた内部留保の充実を図る一方、配当性向30%以上

を目標とし、安定的な配当を実施しました。

2024年度以降の配当方針は、安定的かつ継続的な配当を基本とし、株主の皆様を重視した経営を志向して配当性向の目標を30%以上から40%以上へ引き上げることとしました。

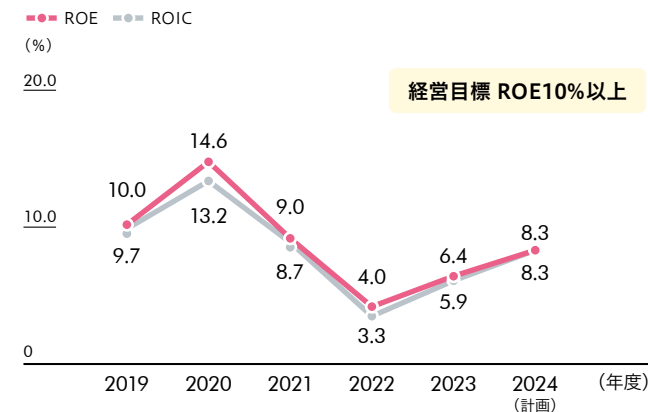
今後も収益基盤を強化するとともに、配当性向40%以上を目標とし、企業価値の向上を目指していきます。

### 1株当たり配当金／配当性向



※ 2020年度配当金の内訳：普通配当65円 記念配当20円

### ROE・ROICの推移



経営目標 ROE10%以上

# 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（取締役会）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）結果や環境負荷低減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

2023年度実績  
147億円

2024年度計画  
257億円

2025年度計画  
123億円

2026年度計画  
105億円

## 投資配分計画

計画  
1

### 生産工場への設備投資

鹿児島新工場が2023年4月に本格稼働し、香薫®あらびきポークやサラダチキンバー、地元の原料を使用したおつまみ商材など好調な商品の生産能力の増強を図ることができました。今後も生産工場において設備の高速化などコスト競争力強化を図ります。また、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めます。

#### おもな投資対象

- ロースハムライン生産増強
  - 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  
2

### 養豚事業への投資

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（有）肉質研究牧場では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きます。

#### おもな投資対象

- 飼育環境をデータ化する仕組み
  - フリーストールの導入
- 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）に転換するなど温暖化対策にも取り組んでおり、当社鹿児島新工場で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います。

#### 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、再設計）」「Change Management（CM：企業文化・風土、従業員意識の変革）」の一環として、システムの刷新と仕事のやり方を変える業務改革（業務標準化・共通化）を目指し、DX基盤構築プロジェクト（PNP）に取り組んでいます。2025年度の稼働開始に向けて準備を進めています。

#### おもな投資対象

- BPR（業務や組織を根本的に見直し、再設計）とCM（企業文化・風土、従業員意識の変革）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おり、若手従業員の海外留学や製造研修、外部機関を活用した次期主管者研修を実施しています。

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
  - 次期主管者研修
- など

# 資本の状況

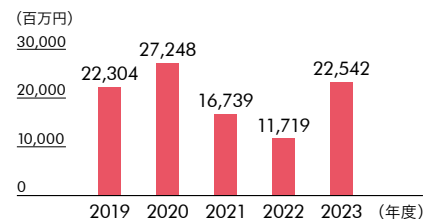


## 財務資本

### 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、2023年度は年間約225億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。

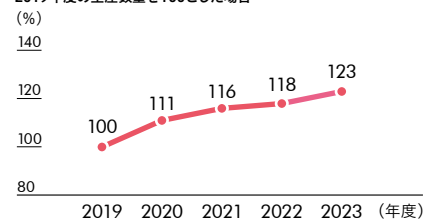


## 製造資本

### 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。2023年度は鹿児島新工場や宮城新農場が稼働を開始し、製造資本が強化され、生産効率がさらに高まりました。

#### 過去5年の生産数量比(単体) 2019年度を生産数量を100とした場合



加工食品の生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。

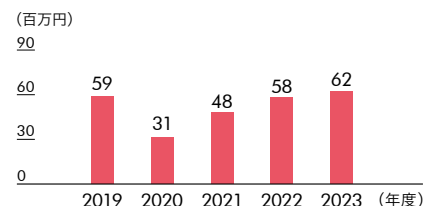


## 人的資本

### 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、従業員が働きやすい職場環境の整備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。

#### 教育訓練費(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。

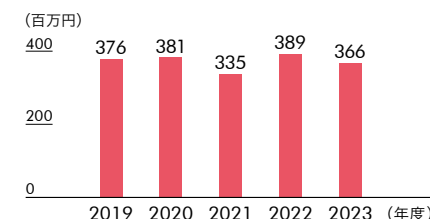


## 社会関係資本

### 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。

#### 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。

#### 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。

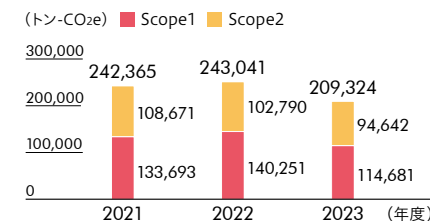


## 自然資本

### 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



生産数量が増加しているなか、今年度の総排出量は前年より削減しています。引き続き環境保全に向けた取り組みや設備投資を進めています。

## 特集1

## 成長市場に向けてEC事業と海外事業を拡大



プリマハムは、中期経営計画において、「成長投資とグローバル展開」を基本方針のひとつとし、食肉事業と加工食品事業それぞれにおける「EC事業」、シンガポールやタイを中心に販売拡大に取り組む「海外事業」を展開。これらの事業を育み、成長させることで、プリマハムグループにとっての新たな収益の柱とすることを目指しています。

## EC事業

「ミートガイ®」のブランド価値を高めるため  
ECサイトの機能を強化

当社グループのティーエムジーインターナショナル(株)(TMGI)が運営する食肉のECサイト「ミートガイ®」は、牛肉から珍しい食肉までさまざまなラインアップを取り揃えているほか、今後の成長が期待される食肉EC市場において高い知名度と顧客基盤、幅広い販売チャネルを持っています。そのノウハウを強化し、新たな事業の柱とするために、ECサイトで取り扱う食肉の充実を図り、400種類以上の品揃えを実現しています。また、YouTubeやX(旧Twitter)など、SNS上に商品の解凍方法や上手な焼き方などの動画などを積極的に発信しており、お客様からも大変好評をいただいています。

2023年度は、EC市場の拡大に伴う消費者が求める商品の多様化や検索エンジンの進化に対応して、ECサイトをリニューアル。「検索エンジンの最適化」「支払い機能の多様化」「表示スピードの向上」という3つのポイントでユーザビリティを高めました。また現在、商品のPRやミートガイファンの醸成に向け



食肉のECサイト「ミートガイ®」  
<https://www.themeatguy.jp/ja/>

SNSを活用してさまざまな商品のPRなどを展開

て日本バーベキュー協会と協働した出張バーベキューのイベントやInstagram、YouTube、X(旧Twitter)などのSNSも積極的に活用しています。

今後も、こうした施策を通じて食肉のECサイトにおける認知向上を図り、ミートガイ®のブランド価値を向上させるとともに、プリマハムとのシナジーを強化していきます。



ティーエムジー  
インターナショナル株式会社  
代表取締役社長  
**佐々木 智雄**

ミートガイ®は、消費者にダイレクトにメッセージを伝え、ご来店いただき、購入いただくというこれまでのプリマハムにはない新しい試みです。そうしたチャレンジをするうえで、従業員にはいつも「みんなで楽しく仕事をしていこう」と言っています。スタッフが楽しそうであればパートナー企業だけでなくお客様にも伝わり、ミートガイファンも集まってくださいます。楽しんで仕事をするイコール自分で考え、議論し、新しいことに挑戦してみる——そんな企業風土をつくっていこうと思っています。

ECサイト「竹岸ハム商会®」 <https://eshop.primaham.co.jp/>

## 時間と手間を惜しまないこだわりの逸品——ECサイト「竹岸ハム商会®」を開設

プリマハムは、これまでお中元やお歳暮などのギフト商品をECサイトで販売してきましたが、コロナ禍を機にギフト商品を自家用として購入されるお客様が増えてきました。そこで、新たな販売モデルとして直接お客様にお届けするD2C(Direct to Consumer)を採用し、ほかの商品とは差別化した“こだわりの逸品”を販売するECサイト「竹岸ハム商会®」を2023年

12月に立ち上げました。

竹岸ハム商会®とは、プリマハムの創業時の屋号であり、“原点回帰”という意味を込めて命名したものです。商品はロースハムやベーコン、バックリブなどを取り扱い、塩を手でもみこんでつくるなど昔ながらの製法を用いてご注文いただいてから一つひとつ手づくりしています。

当社には、香薫®あらびきポークというヒット商品や、それを生み出す効率的な生産体制などの強みがあります。しかし、差別化された“こだわりの商品”についてはあまり商品化してきませんでした。そこで「どこにも売ってない、特別な商品をお届けしたい」と考え、通常のコンシューマ商品とは違う、製法にこだわったロースハムとベーコンを竹岸ハム商会®という名前をつけて販売しました。ご注文いただいてからお届けまでに1ヶ月半以上かかってしまいますが、Webサイト上でいまでの工程かが分かるようにしています。ぜひ、多くの方々に味わってもらいたいです。



プリマハム株式会社  
東日本支社 デリカ・EC販売部長  
**嶋 雅則**

## 海外事業

### グローバル展開の布石としてシンガポールの新市場を開拓

海外事業を強化するために、プリマハムは2021年8月に「Rudi's Fine Food Pte Ltd(以下「Rudi's」)」を子会社化しました。以来、Rudi'sはシンガポール国内を中心に商品の拡充を図っています。2023年度は、タイとベトナムでもおもに鶏肉の加工・販売をしている「Thai Foods Group PCL」「THAIFOODS FURTHER」との連携を強め、これまでシンガポールにはなかつ

た日本のジャンボサイズの焼き鳥を販売し始めました。同エリアの市場になかったものを出すことで価格競争に巻き込まれずに展開することができています。また、シンガポールに出店を計画している日系の外食企業とも情報共有し、現地の市場性やサポートの提案などを開始しています。

Rudi'sを中心にタイの2工場や東南アジアとのパイプが強くなってきたことを実感しています。いま注目しているのは、ハラール市場です。タイのおもに鶏肉の加工・販売を行う「THAIFOODS FURTHER」はハラール認証を持っており、当社がシンガポールでハラール商品を販売できないかを検討しています。そして、将来的には東南アジアや中東エリアなどにもビジネスを展開していきたいと考えています。



Rudi's Fine Food Pte Ltd 社長  
**當村 剛**



シンガポールでの焼き鳥の試食販売(上)と  
クリスマス時の売場(下)

## 特集2

## おいしさの“見える化”で感動をもたらす商品を開発

食感、風味、見た目を数値化して  
“人の感覚”を科学的に評価・分析

「おいしさ」は、人が五感で感じる要素を統合して生まれる感覚です。近年、プリマハムの基礎研究所は、官能評価と機器分析を使って、人々が食品を食べて感じる要素である「食感」「風味」「見た目」を数値化し、定量的に評価する“おいしさの見える化”に取り組んでいます。

官能評価の測定方法は、おもに迅速評価のひとつである「Check-All-That-Apply」(CATA)という方法を導入しています。これはチェックリストのなかから「かたい」「やわらかい」「塩味」などをチェックして商品の特性や他社との違いをマッピングするもので、スピーディに測定できます。また、機器分析では食感や風味などの商品の特徴を複数のセンサにより科学的に分析しています。

さらに、神戸大学との共同研究にも取り組んでおり、同大学が進めている「食肉の成分を網羅的に見ることで、商品の特徴を可視化」という研究成果を当社の食肉にも応用し、その風味や食感などの明確化に取り組んでいます。

こうした「おいしさの評価・分析」の評価結果を積み上げてきたことで“共通の物差し”をつくることができました。そのため、

ビールやスープなどの液体と比べて、固形物は複合的な要素が絡んでいるのでなかなか“おいしさの見える化”が難しいと言われてきました。しかし当社においては、近年の研究によっておいしさの評価の“物差し”が、よりきめ細かくなってきたことを実感しています。また自社内だけでは気づかないことを大学との共同研究などで発見できており、研究開発をする環境にも恵まれています。今後も、皆さんに「おいしさと感動」を届けられる商品を研究していき、当社グループの企業価値を高めていきたいと思います。



プリマハム株式会社  
開発本部 基礎研究所  
加藤 慶一



新商品の開発や既存商品の改善をする際にも、「前の商品と比較しておいしさをアップさせるには、この要素が必要」などの知見が深まってきています。

今後も商品企画部や商品開発部とともに開発本部全体で各カテゴリーの商品の強み・弱みをはじめ、競争優位性が高い新商品の方向性などをより明確化しながら“おいしさの見える化”を進めていきます。

プリマハムの開発本部では、商品企画部、商品開発部、基礎研究所が連携しながら「おいしさ」「安全・安心」「健康」「簡便」「環境」「値ごろ感」を追求した商品開発力の向上を図っています。そのなかで、基礎研究所を中心に進めているのが“おいしさの見える化”です。差別化・高付加価値化された商品の開発に向けて、さまざまな施策に取り組んでいます。

## 加工食品事業

市場シェアと生産性の高さを強みに  
新たな領域へと挑戦していきます。専務執行役員 営業本部長 兼  
東日本支社長

## 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。

ハム・ソーセージのシェアがトップ水準に。  
優位性を活かした新施策で一層の飛躍を

2023年度は、香薫®あらびきポークがウイナーカテゴリーで販売個数1位※1となり、ハム・ソーセージ全体でも2024年の複数の月でシェア1位を記録しています※2。さらに、加工食品が伸び悩んでいるなかでもサラダチキンはトップシェア※3を有しており、とくにサラダチキンバーがお客様の支持を受けているほか、2023年9月に発売したハム・ベーコン連商品の新ブランド「スマイルUP!®」シリーズも売上を伸ばしています。

しかし、現状に満足せず、トップシェアの優位性を活かして、さらなる躍進につなげていきます。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」です。変化の多い時代、よく考えて「考働」するのはもちろん、ビジネスチャンスをもものにするために「スピードをもった行動」を促進していきます。

※1 出典：KSP-POSデータ

※2 出典：インテージSCIデータ

※3 出典：マクロミルQPRデータ

約10年で生産数量は2倍に。  
さらなる生産性向上のカギは「完全自動化」

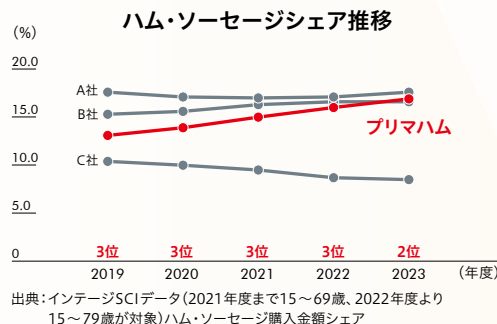
当社の生産工場では、生産性向上を重要事項に位置づけ、以前から進めるPI活動※4のほか、独自技術を活用したオリジナル製造装置を採用しています。ハム・ソーセージのシェアは拡大が継続し、生産数量は2013年から約10年で2倍に増加。引き続き生産能力を強化し安定した商品供給を図っていきます。

将来的に目指すのは、生産ラインの完全自動化です。もちろん品質管理をはじめハードルはたくさんありますが、自動化が実現すれば働き手不足の問題を解消できるほか、生産の属人化も解決でき、拠点政策なども容易に行えるようになります。また、生産時の廃棄物をなくし、リサイクル率を高めることで、“廃棄物を出さない・捨てない工場”も目指します。そして何より、従業員が人が担うべき仕事に従事できるため、働きがいにもつながります。そうした将来の工場像を従業員たちと一緒に考えていきます。



※4 PI活動：PIは、プリマ・イノベーションの略。“ムダをなくすこと”を目的に、設備の稼働率や作業効率といった対象別の定量指標をさまざまな方法で改善する活動

## 市場プレゼンス



## SWOT分析

## Strengths 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
- ・お取引先に対する提案やトップ商談などによるお取引先との信頼関係
- ・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
- ・独自技術による自社製造装置の開発

## Weaknesses 弱み

- ・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
- ・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ない
- ・築年数が経過した生産工場

## Opportunities 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

## Threats 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減少のなかでの従業員の確保、国内需要の弱まり

## 事業戦略

## 外部環境の変化に対応した収益基盤の構築

香薫®あらびきポークや「スマイルUP!®」シリーズなど主力商品のシェアアップと、業務用NB商品をはじめとするフードサービス事業および冷凍食品・惣菜事業の拡大を通し、外部環境の変化をカバーできる収益基盤の確立・強化を目指します。

## 成長投資とグローバル展開

一般流通では扱えないこだわりの商品をお届けするEC事業「竹岸ハム商会®」をはじめとしたEC事業の充実を図ります。また、グローバル展開の一環として、シンガポールの現地法人Rudi's Fine Food Pte Ltdの安定稼働、タイの子会社、協力会社との連携など海外事業を強化します。

## 競争力を高めつつ生産能力を拡大

生産設備の自動化、そして独自の技術を活かした既存設備のさらなる効率化を進め、生産能力を拡大します。あわせて、社外の専門家も招いての技術研修を継続的に開催し、競争力のトータルな強化を図ります。

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

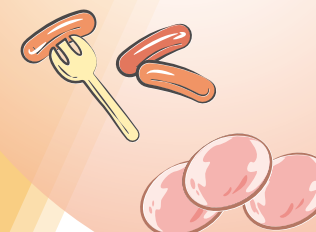
店舗巡回を強化することで、お客様との対面でのコミュニケーションを増やし、重点商品の納品店数アップを図ります。

生産性の向上・  
生産能力の拡大

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を維持するために生産能力を拡大します。

## 目指す未来

多様なニーズに  
応えながら  
健康で豊かな  
食生活を提供



※ 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＞

2023年度の  
振り返り

## 販売シェア拡大と安定した商品供給で、お客様から一層の信頼を獲得

## 加工食品事業

ハム・  
ソーセージ

加工食品

ベンダー

## 売上高

3,122億円

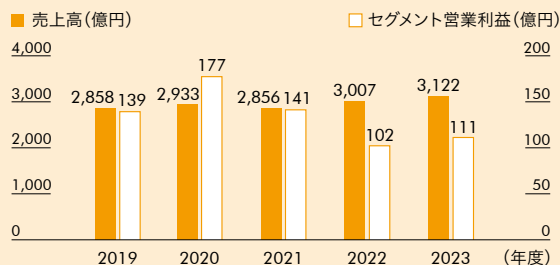
前年差 +116億円

## セグメント営業利益

111億円

前年差 +9億円

## 売上高・営業利益推移



## 香薫® あらびきポークでNo.1を維持

当社は、オフィシャルスポンサーを務めるテーマパークと連携したキャンペーンをはじめ、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に取り組んできました。その結果、同商品は2023年度のKSP-POSデータのウインナーカテゴリーで、販売個数1位となりました。

また、2024年はハム・ソーセージ全体のコンシューマシェアでも1位となる月が出ています。目指すは、年間シェア1位です。同時に、シェアはお客様からの信頼度の評価でもあり、その評価に見合った新施策を展開していきます。



## フードサービス事業の再構築と拡大

フードサービス事業では、採算のとれない多品種小ロット商品の見直しや、業務用NB商品の強化による生産性向上など、収益最大化に向けて取り組みました。

また、北海道から九州までの各エリアで業務用NB商品を強化することで、生産シェアの確保を図っています。

## 創業100周年に向けて柱業態の構築を目指す

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。特にスーパーでは近年、冷凍食品コーナーが増加傾向に

あって売上も伸長しており、ビジネス機会が拡大しています。

そこで2023年度は、西日本支社関西量販部に「デリカ・フローズン課」を新設し、同課が主体となって西日本エリアで惣菜・冷凍食品の事業を拡大しました。

また、2023年12月に一般に流通していないこだわり商品を扱うECサイト「竹岸ハム商会®」を立ち上げました。



## 最新鋭の設備を導入し、生産性・生産能力を向上

原材料・資材・エネルギーコストの上昇と為替変動が収益を圧迫する厳しい環境のなか、2023年4月に本格稼働した鹿児島工場が順調に軌道に乗り、生産数量が拡大しました。

あわせて、グループ全体の生産能力強化も図りました。例えば、茨城工場では香薫®あらびきポークの自動箱詰め装置やウインナー積載台車の自動搬送装置など、自社オリジナルの自動化・ロボット化技術開発を推進。こうした技術の一部を、グループ工場にも新設備として導入を始めています。

今後に向けた  
事業戦略

# 主力事業の強化と将来への成長投資をあわせて推進



## 外部環境の変化に対応した収益基盤の構築

2023年度に販売個数で1位となった香薫®あらびきポークのトップシェアの維持・確立や新ブランド「スマイルUP!®」シリーズのシェア拡大などを柱に、今後も収益基盤の一層の強化に取り組みます。

また、フードサービス事業においても、2026年までに23年度比売上約1.5倍を目指して、業務用NB商品の開発と販売拡大に取り組みます。さらに、冷凍食品・総菜においても全国の支店・販売会社を通じた商品紹介と販路拡大を進めます。

それらと並行して、宝塚歌劇貸切公演をはじめとした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。



ハム商会®」を立ち上げました。こちらは、よりおいしいものを食べたいというお客様向け、指定農場の国産原料を使用し、注文を受けてから一つひとつ手作業で丁寧に仕上げたチルド商品を、ユーザーのもとへお届けする新しい取り組みとなります。▶P.18

また、シンガポールの子会社・Rudi'sでは、昨年末よりタイで生産した焼き鳥をシンガポールで販売しています。日本の製法でつくった焼き鳥を同地で売るのは初の取り組みで、これまで市場になかったものを扱うことで価格競争に巻き込まれずに市場づくりを主導する狙いがあります。

加えて、シンガポールではハラールフード(イスラム法において食べることが許されている食べ物)のニーズもあるため、宗教上の制約を受けにくい商材の開発にも取り組んでいきます。▶P.19

## 競争力を高めつつ、生産能力を拡大

生産設備に関して自動化を推進するとともに、継続的に既存設備をブラッシュアップし、生産効率のさらなる向上を図ります。このように、当社は独自の技術を活用したオリジナル生産設備が強みとなっており、AIなどの先進技術を効果的に組み入れながら強みを一層伸ばしていきます。

また、生産本部では2023年度から社内技術の継承と社外からの新技術の導入を目的とした技術研修を複数回開催しています。研修のテーマは、原材料、調味料などの補助材料、ダンボールなどの資材、包装材、輸送など多岐にわたり、専門企業の方を講師として招くこともあります。テーマによっては、グ

ループ会社の従業員も参加しています。それによって製品づくりから輸送までのトータルな競争力を強化するとともに、従業員に成長実感や働きがいを高めることを目指しています。

## 東京ディズニーリゾート®のチケットのほか40周年グッズが当たるキャンペーンを実施

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、お客様のみならずお取引先様からも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、2023年度で10回目の実施となりました。今回は10月に東京ディズニーシー®で開催し、約10,000名のお客様にご来場いただきました。

また、2023年4月に東京ディズニーリゾート®が開園40周年を迎えたことを記念し、パークチケットのほか、40周年スペシャルグッズが当たるキャンペーンを実施し、たいへんご好評をいただきました。

2024年10月18日に東京ディズニーシー®貸切イベントを開催



## 成長投資とグローバル展開

2023年冬から従来のコンシューマ商品とは異なる、一般には流通していないこだわりの商品を取り扱うECサイト「竹岸

## 食肉事業

食肉販売と養豚事業のレベルアップを図り  
食肉事業の競争力を強化していきます。

常務執行役員  
食肉事業本部長  
**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10月より現職。

「夢なき者に成功なし」という言葉を胸に  
食肉事業の“新しいカタチ”をつくりたい

食肉事業はこの10年ほど、売上や営業利益で一定の水準を抜け出せておらず、“成長の踊り場”にいます。ここで販売数量と収益率のレベルを一段と高め、踊り場を抜けなくてはなりません。

それには、養豚事業の収益・生産性を安定させるとともに、新規パッカーや新規取引先の開拓、輸出への取り組みの強化などを通し、国産および輸入食肉事業のシェアアップと収益率の改善を愚直に実行する必要があります。また、生産地でMAP(modified atmosphere packaging)処理を施して鮮度を保つ産地パックやEコマースでの食肉販売、新解凍技術でドリップや変色を抑制した精肉など新しい挑戦を通して、事業の競争力を強化していきます。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、新しい食肉事業のカタチをつくります。

吉田松陰が遺した「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」という言葉を胸に、夢を持って積極的に取り組んでいきます。

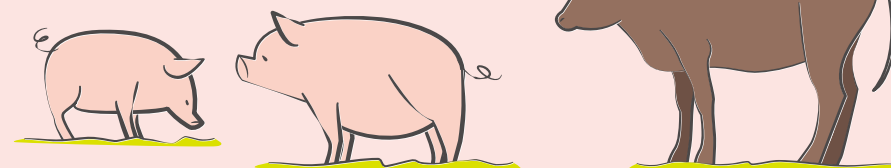
LIMESTONE  
COAST  
SOUTH AUSTRALIAN  
BLACK ANGUS



KOMEDORI  
米どり



HyLifepork.  
ハイライフポーク



## SWOT分析

## Strengths 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
- 自社でECサイトを所有

## Weaknesses 弱み

- 海外での販売・輸出対応の遅れ
- 海外における自社の食肉生産拠点が少数
- 従業員の年齢層に隔たりがあり、中堅層が希薄
- システム導入の遅れ
- 国内における自社の牛・鶏の生産拠点を保持していない

## Opportunities 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
- ハラール対応食品の提供による新たな市場開拓
- インバウンド消費の増加
- アニマルウェルフェアへの対応

## Threats 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畜肉の調達網の縮小
- 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
- 輸入国の現地相場および飼料穀物価格、為替の変動

## 事業戦略

## 営業力の強化

取引先から信頼を得られる対応の強化を進めるとともに、コスト把握の徹底や価格転嫁の実行による“限界利益の極大化”を図ります。また、新規商品や付加価値のある商品を積極展開していきます。

## 商品力の強化

積極的な提案型営業の展開に向け、オリジナルブランドや新規商品を開発します。あわせて、社内他部署との連携や、サプライヤーとの取り組み強化を通し、商品力を底上げします。

## 国産豚生産事業の強化

飼料価格対策と生産性の改善を通し、国産豚生産事業を中核事業へ成長させます。また、国産豚インテグレーションによる連結収益の拡大と、サステナビリティを重視した事業経営に注力します。

## 持続可能な経営基盤の強化とグループ経営の強化

グループ経営の強化などを通し、資本コストを意識した経営を実現します。また、従業員の働きがいの向上や計画的な人材育成、品質保証の強化、環境対応等を通し、持続可能な経営基盤を強化します。

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

## 出荷頭数の向上

生産能力が高い母豚を導入し、トップクラス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。

## 新規調達先の拡大・深耕

豚・牛・鶏などを調達している国内外のサプライヤーとの取引を拡大するとともに、各社との連携を強化していきます。

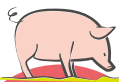
## 事故率の低減

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。

## 目指す未来

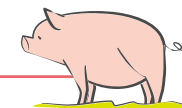
食肉に関する  
“高付加価値な  
提案”をする  
企業へ





2023年度の  
振り返り

## 販売、品質、ESGの各方向から事業体質を強化



トップメッセージ

### 食肉事業

食肉販売

養豚事業

売上高

1,356億円

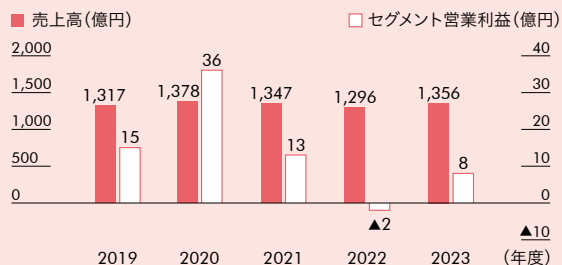
前期差 **+61** 億円

セグメント営業利益

8億円

前期差 **+10** 億円

売上高・営業利益推移



### 販売力の底上げ

営業力を強化するため、若手従業員の商品知識の向上を図るとともに、取引先トップとの関係性のさらなる深化に取り組みました。

また、“限界利益の極大化”を実現するため、進捗会議で課題や正確なコストなどを把握し、利益創出に取り組んできました。あわせて、円安とコスト上昇をうけての価格転嫁も実行しました。販売面では、各畜種の拡大販売を進めたほか、食肉ECサイト「ミートガイ®」を通じたEC事業の強化にも着手しました。▶P.18

さらに、商品力強化では、国産豚肉事業では自社豚の製販一体の取り組みにより、2023年度に本格稼働した宮城農場の生産販売計画が順調に推移しています。また、輸入豚事業では、北米産に次ぐブランドを、メキシコおよびEUで立ち上げました。



### 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るために進めたのが、製販一体型の事業体制の構築です。農場での生産・出荷から、出荷後の加工、物流、販売にいたる“川上”から“川下”までの連携を強化することで、収益拡大を実現しました。

また、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した。▶P.39 2022年に設定した飼養環境の自社基準をもとに、プリマハムグループアニマルウェルフェアポリシーを策定し、サステナビリティを重視した経営に取り組んでいます。



### 品質保証体制の強化

食肉事業の現場では、品質管理の知見を備えた人材が不足していることから、加工食品事業の生産本部から人員を受け入れながら、品質保証体制の強化を図りました。

また、海外事業所も含めたグループ従業員に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取り組んでいます。

価値創造ストーリー

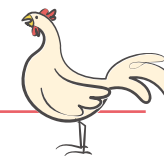
成長戦略

コーポレートガバナンス

データ編

今後に向けた  
事業戦略

# 稼ぐ力と効率性を磨き上げ、事業をネクストレベルに



## 営業力の強化

取引先別・畜種別・商品別に収益管理を行い、見積もり営業から提案型営業への転換をすることでマーケットシェアを拡大し、基礎収益力の再構築を図ります。

国産豚肉については、自社グループ農場の取引拡大および内臓・副産物の有効活用を推進し、西日本ベストパッカー(株)でのアウトパック事業を新規導入することで収益拡大をめざします。

また、外食・製造業・卸問屋や中食(惣菜)マーケット分野への新規開拓など、新領域への取り組みを強化するとともに、部位バランスの崩れによるロスを削減できるよう、取引先の情報共有や在庫の社内共有など、早めの対応を徹底します。

## 商品力の強化

豚肉では、かみふらのポークを中心にオリジナルブランドを強化するほか、コスト高などによる価格上昇時のリスクヘッジとして、メキシコ産やEU産豚肉の拡販を図ります。

牛肉では、県と一丸となって推進している秋田牛ブランドや、オーストラリア産の新ブランドであるライムストーンコーストアンガスビーフなど、ブランド肉の育成と拡販に取り組んでいます。

また、部分肉の新たな規格や希少部位の付加価値化、内臓副産物や冷凍原料の活用を通して新商品の開発を進めるとともに、産地との肥育段階からの協業による新しい取り組みも推進していきます。これらの取り組みにあたっては、商品部メン

### 新規輸入食肉ブランド

豚肉 メキシコ

GCM社

メキシコ最大の養豚企業。妊娠母豚舎のフリーストール化、自社バイオガス発電など最新設備を導入し、持続可能な完全一貫体制を実現



牛肉 オーストラリア

ライムストーンコーストブラックアンガス

南オーストラリアの最高品質の牛肉ブランド。肉質にこだわり、成長ホルモン、抗生物質不使用で肥育したアンガスビーフを提供



バーの定期ミーティングへの参加や商談同行を促進するほか、勉強会や取引先向けイベントを開催するなど、積極的にアプローチしていきます。

### 国産豚肉生産事業の強化

通常、各農場では取引先のご要望に合わせた対応を行っていますが、それによって農場の生産能力を最大限に発揮できていないケースがあります。そこで、各農場のフル稼働できていない部分を分別して管理することで、別の取引先への提案

を広げ、生産能力の拡大を図る構想をしています。

また、2024年7月にポリシーを制定 ▶P.38 したアニマルウェルフェアへの対応強化や食の安心安全や健康に配慮した商品づくりなど、サステナビリティやESGを重視した経営を推進していきます。

### 持続可能な経営基盤の強化と グループ経営の強化

グループ経営や投資レビューの強化、適正在庫管理などを通じて「資本コストを意識した経営」にも注力していきます。あわせて、全社の食肉調達機能を集中化させることで調達の最適化を図る取り組みなど、広い視点で業務を見直し、改善していきます。

また、全社の取り組みである「働きがい改革推進プロジェクト」を通して多くの施策を実施。これまでに個人の尊重や多様性の尊重のための施策として1on1面談や若手同士のコミュニケーションの場を設けたほか、リソース共有のために毎月刊行物「HotMeatInfo.」を配信しています。ほかに、従業員への戦略・方向性の理解を促すために部内方針発表会を実施し、食肉事業本部内表彰を行うなど、新たな取り組みにも積極的に取り組んでいます。

一方、品質保証体制の強化をはじめ、SQFやHACCP、ISOなど各種認証制度の取得、農水省支援事業、2024年度物流問題への対応なども進めています。

# 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。

2020年9月には、中長期的な視点で当社グループの成長への影響が大きいリスク・機会を把握、分析し、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、2021年10月にはサステナビリティ推進の根幹となる「サステナビリティ基本方針」を定め、持続的な成長を図っています。

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

## 推進体制

当社グループの中長期的な企業価値向上を図るため、2021年11月に「サステナビリティ委員会」を設置しました。同委員会は、取締役会の任意の諮問機関として、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、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締役会に答申します。

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)

2020年9月に10項目の重要課題(マテリアリティ)を特定し、各目標・KPIの達成に向けたアクションプランに取り組んできました。また、当社グループを取り巻く社会情勢や事業環境が大きく変化してきたことを踏まえ、2024年4月に3つの重要課題(「水使用量の削減」「プラスチック使用量の削減」「生物多様性の保全」)を新たに制定し13項目としました。

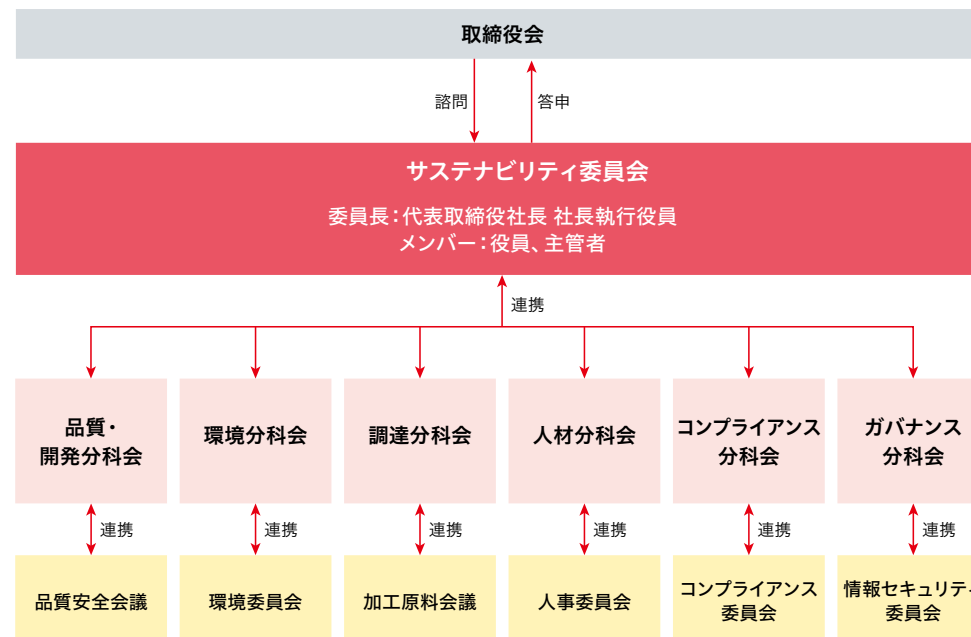
取り組みの状況は、サステナビリティ委員会で確認し、PDCAサイクルを回しながら取り組みを進めていきます。

 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                                                                               |
| 2022年 8月 | 重要課題に関する目標・KPI設定                                                                             |
| 2022年12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 9月 | 「プリマハムグループ人権方針」<br>「プリマハムグループ調達方針」の制定                                                        |
| 2024年 4月 | 「サプライヤー行動規範」の制定<br>重要課題に「水使用量の削減」「プラスチック使用量の削減」<br>「生物多様性の保全」の3つの課題を追加<br>「プリマハムグループ環境方針」の改定 |
| 2024年 7月 | 「アニマルウェルフェアポリシー」の制定                                                                          |

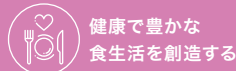
## サステナビリティマネジメント体制



## 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                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 健康で豊かな<br>食生活を創造する<br>▶P.31            | 食の安全・安心の確保             | ● 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%                                                                                                                                                                                                               |
|                                                                                                                         | 健康に配慮した商品の提案           | ● 健康配慮型商品のラインアップ拡充                                                                                                                                                                                                                                             |
| 地球環境の保身に<br>貢献する<br>▶P.33              | 温室効果ガス排出量の抑制(Scope1,2) | ● 2030年度までに温室効果ガス排出量24.3%削減(2021年度比)<br>※海外拠点・豚生体由来は除く                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                         | 廃棄物排出量の削減              | ● 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)<br>※製造数量あたりの原単位<br>● リサイクル率(食品廃棄物)98%以上 ※排出量ベース                                                                                                                                                                  |
|                                                                                                                         | 水使用量の削減                | ● 2030年度までに水使用量3%削減(2021年度比)<br>※製造数量あたりの原単位                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                         | プラスチック使用量の削減           | ● 包装資材に用いるプラスチック使用量削減                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                                                                                         | 生物多様性の保全               | ● 温室効果ガス、水使用量、廃棄物等の削減の取り組みを通じ、生物多様性への負荷を軽減                                                                                                                                                                                                                     |
| サプライチェーン・<br>マネジメントを<br>強化する<br>▶P.37  | 持続可能な原材料調達の実現          | ● 安定的な原材料調達に向けた調達方針の決定<br>● 重要一次食肉サプライヤーの自主監査実施率100%                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                                                                         | アニマルウェルフェアへの対応         | ● 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<br>● アニマルウェルフェアに配慮した原材料調達                                                                                                                                                                                                      |
| 働きがいのある<br>職場環境をつくる<br>▶P.40         | 多様な働き方の尊重、推進           | ● 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<br>※対象はプリマハム(株)の全従業員<br>● 2030年度までに男性育休取得率100%、女性採用比率40%以上<br>※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<br>● 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<br>● 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) |
|                                                                                                                         | 優秀な人材の雇用と育成            | ● 2030年度までに管理職に占める女性比率10%<br>※対象はプリマハム(株)の社員                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                         | 心身の健康に配慮した労働安全衛生       | ● 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                                                                                                                                                                                                               |
| 経営基盤を<br>強化する<br>▶P.41               | コーポレートガバナンスの強化         | ● 公正、透明、自由な競争ならびに適正な取引の遂行<br>● 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<br>● 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                                                                                                                                                       |

| 2023年度のおもな進捗実績                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------|
| ● 食品安全マネジメントシステム導入率93%                                                       |
| ● 温室効果ガス排出量11.0%削減(153,798t-CO <sub>2</sub> e)                               |
| ● 廃プラスチック4.0%削減(33.2kg/t)<br>● 食品廃棄物7.1%削減(60.6kg/t)<br>● リサイクル率(食品廃棄物)96.4% |
| ● 水使用量1.6%増加(15.6m <sup>3</sup> /t)                                          |
| ● プリマハムグループ調達方針を制定(2023年9月)                                                  |
| ● プリマハムグループアニマルウェルフェアポリシーを制定(2024年7月)                                        |
| ● 年次有給休暇取得率64%<br>● 男性育休取得率55.6%<br>● 女性採用比率47%(2024年度入社実績)                  |
| ● 障がい者雇用率2.3%                                                                |
| ● 管理職に占める女性比率4.7%                                                            |

健康で豊かな  
食生活を創造する

## “引き算”と“足し算”の技術を磨き、健康を支えるイノベーションを追求

### 開発分科会としての取り組み

開発分科会では、2021年11月の発足以来、プリマハムグループの重要課題(マテリアリティ)のひとつ「健康に配慮した商品の提案」を中心に議論を重ね、おもに開発本部での研究開発にいかしてきました。特に糖質ゼロや減塩、高たんぱく、機能性・栄養強化の4つのテーマを軸に健康配慮型商品の開発を進めています。当社独自の基準を満たした商品には「プリマヘルシー」のロゴマークをパッケージにつけています。糖質ゼロ・塩分30%カットのロースハムやベーコンをプリマヘルシー®として展開しており、おいしさにこだわりながら、業界トップ水準の減塩率を実現しています。また、「糖質ゼロひとくちカルパス」は国内初の糖質ゼロドライソーセージとして、2022年度に第52回食品産業技術功労賞(商品・技術部門)を受賞しました。

そのほか、環境管理部、開発本部、生産本部が連携して、環境に配慮したサステナビリティ商品の開発にも注力しています。近年は食品ロス削減のため、短時間・非加熱で菌を不活化する超高压処理技術(HPP)などを用いて、賞味期限の延長を推進しています。また、プラスチック使用量の削減に向けて「香薫®あらびきポーク」のパッケージをリニューアルし、フィルムを約30.6%削減するとともに、巾着用金テープを100%削減して、年間約2,200tのCO<sub>2</sub>排出量の削減につなげています。

### 2023年度の取り組み

2023年度は、高たんぱく・栄養強化を中心にプリマヘルシー®のロゴマークをつけた商品を拡充しました。高たんぱくでは、サラダチキンでブロックタイプに加えバータイプのラインアップを増やし、1パッケージあたりのたんぱく質量をわかりやすく表記

しました。また、栄養強化では、より一層ファミリー世代に親しみを感じていただけるキャラクターを採用し、お子様向け栄養機能食品(カルシウム)「ドラえもん ソーセージ」を発売しました。

### 今後の計画

現在、塩分や糖分を減らす“引き算型”と、たんぱく質や栄養・機能性成分を強化する“足し算型”の双方の観点から健康的な食を生み出すイノベーションを追求しています。

“引き算型”では、塩分量を減らすだけではなく、「体には吸収されにくいものの、舌では塩味のおいしさを確かに感じられる」技術を開発中です。ただし、体の生理機能にかかわる技術でもあるため、慎重に研究を進めています。

一方の“足し算型”では、当社グループ初の機能性表示食品の開発を進めており、2024年度中には具体的な商品に落とし込んでいく予定です。

また、将来的な動物性たんぱく質の供給不足が懸念されるなか、大豆などの豆類、こんにやく、野菜といった植物由来の原材料をベースにした次世代たんぱく質についても基礎研究を進めています。加えて、商品の安全・安心とおいしさの両立や環境対策をテーマに、大学の研究室との共同研究も進めているところです。

今後も外部の知見をいかながら、健康配慮型商品、サステナビリティ商品の開発に取り組んでいきます。

### 品質・開発分科会

|            |                                   |
|------------|-----------------------------------|
| メンバー       | 開発本部長、品質保証本部長、各部担当者               |
| 2023年度実施回数 | 12回                               |
| おもな活動内容    | ● 重要課題(マテリアリティ)の進捗確認<br>● 関連情報の共有 |

### 多様化する健康ニーズに応えるため 部門横断で取り組んでいます

年々、お客様の健康意識が高まっており、健康ニーズも多様化しています。そうしたなかで当社グループはどのような年代、性別、生活スタイルのお客様に、どのような「健康」を提供していくのか、どうすれば当社が開発した「商品」の価値を伝えられるのか——そんなターゲットやアプローチを改めて明確にし、商品構成を考える必要があると感じています。一例ですが、今後「睡眠」や「美肌」など新たなキーワードでの商品開発も構想中です。

この様に時代にあった商品を提供し続けるためには、縦割りの組織では限界があります。現在、開発分科会では開発本部のほか、環境管理部や営業本部、生産本部、食肉事業本部などのメンバーとも連携しながら、さまざまな課題の解決に向けて取り組んでいます。私自身、分科会活動を通じて「このパッケージにすると物流効率を上げることができるか」「この商品であれば売上と環境対策を両立できるのではないか」といった中身の開発以外の視点も持てるようになりました。

2030年度までのプリマヘルシー®の商品構成比20%達成を目指し、引き続き部門・事業領域の垣根を越えて取り組んでまいります。

執行役員  
開発本部長  
笹嶋 恵子



## プリマハムグループのサステナビリティ商品

プリマハムグループは、経営理念のひとつである“絶えざる革新”によって、ライフスタイルや時代の変化に合わせた食文化を追求しています。

### 健康配慮型商品

健康意識が高まるなか、糖質ゼロや減塩、高たんぱく、機能性・栄養強化など、消費者の健康ニーズに応える商品を展開しています。

#### 糖質ゼロ・減塩



**新鮮！使い切り 糖質ゼロ・塩分30%カット**  
糖質ゼロと塩分30%カットを実現しながらも満足できるおいしさにこだわったシリーズ



**国産鶏肉使用 糖質ゼロ サラダチキン**  
健康意識の高い層を中心に人気の高いサラダチキンの糖質ゼロタイプ

#### 高たんぱく質



**糖質ゼロ 九州産鶏肉使用 サラダチキン**  
1袋で20g以上のたんぱく質を摂取できるサラダチキンの高たんぱく質シリーズ。国産にこだわり、九州産鶏肉、五島灘の塩を使用

### 次世代たんぱく質

畜肉を使わない、新しいたんぱく質の選択肢として、大豆由来代替肉商品を提案しています。



**Try Veggie® トライベジ**

気軽にトライ (Try) できる食べ切りサイズの「大豆ミート」の惣菜シリーズ

### 環境配慮型商品

パッケージの見直しによってプラスチック使用量を削減し、温室効果ガス排出量削減を実現。また、食品廃棄物の削減に貢献するため、賞味期限の延長や賞味期限の長い常温商品の開発を進めています。

#### プラスチック使用量削減



**香薫®あらびきポーク**  
従来の巾着型パッケージからエコパッケージに変更し、プラスチック使用量を約30.6%、巾着用金テープを100%削減



**糖質ゼロ 九州産鶏肉使用 サラダチキン**  
包装資材のパッケージサイズを縦・横ともに縮小することでプラスチック使用量を約24%削減



**GRAN TOKACHI 大人の味わいサラミ**  
外装パッケージを紙素材に変更、インキの一部にはバイオマスインキを使用し環境負荷低減に貢献



**サラダにちょうどいいね。® シリーズ**  
開封後も繰り返しシール可能な「フタピタ®(リシールフィルム)」機能付パッケージ。ラップ等も不要になり、ゴミの削減にも貢献

#### 食品ロス削減



**匠の膳®ギフト**  
食品を超高压処理して菌を不活化する超高压処理技術(HPP)で賞味期限を従来の35日から60日に長期化



**Stock Dish® ストックディッシュ**  
常温保管が可能で賞味期限が180日と長く、備蓄をしながら少しずつ消費するローリングストックにも最適なシリーズ



## 新たに重要課題(マテリアリティ)を追加し、グループ横断的な環境対策を推進

### 環境分科会としての取り組み

環境分科会は、環境管理部を中心に生産本部、食肉事業本部、営業本部やグループ会社などのグループ横断的なメンバーが密に連携して、重要課題(マテリアリティ)である「温室効果ガスの排出量の抑制」「廃棄物排出量の削減」の目標達成に向けて協議を重ねています。

温室効果ガス削減対策では、設備投資の費用対効果や技術的な課題も考慮しながら、無駄なく確実に成果を出せるよう優先順位をつけて計画的に実施。直近では、工場の冷蔵・冷凍設備を順次更新し、脱フロン化も図っています。

廃棄物排出量については、製造原単位で削減目標を定め、事業拡大と両立可能な形で対策を推進しています。食品廃棄物に対しては各工場での自主的な環境マネジメントの仕組みの整備が進んでおり、グループ内生産拠点の40.3%が国際規格ISO 14001や環境省による規格であるエコアクション21の認証を取得しています(2024年4月現在)。また、廃プラスチック削減に関しては当社由来のものはもとより、調達した原材料由来の廃プラスチックにも着目して議論しているところです。

### 2023年度の取り組み

環境・社会認識に対するグローバルな動向を受け、新たな重要課題(マテリアリティ)として「水使用量の削減」「プラスチック使用量の削減」「生物多様性の保全」の3テーマを追加しました。

水使用量削減に向けては従来ISO14001の枠組みで継続的な改善活動を行っていましたが、今回2030年度までの工場の水使用量3%削減(2021年度比、製造原単位)を目標に取り組みを強化しました。プラスチック使用量削減対策では開発本部を中心に包装パッケージの薄肉化や縮小化、ラベルレス化などを強化しました。なかでも「香薫® あらびきポーク」のパッケージ刷新

はプラスチック使用量削減のみならず、温室効果ガス削減でも効果が期待されます。また、生物多様性保全については世界的に注目度の高まるTNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)を意識し当社グループの自然資本に対する依存度・影響度の測定、自然関連リスクなどの特定と、対応策の検討を始めました。

加えて、これら重要課題(マテリアリティ)の追加を反映し、2024年4月に「プリマハムグループ環境方針」を改定。時代に即した、より幅広い観点での方針へとアップデートしました。

 プリマハムグループ環境方針  
<https://www.primaham.co.jp/company/csr/environment.html>

### 今後の計画

2030年度までの目標達成を目指し、温室効果ガス排出量抑制に向けて再生可能エネルギーの導入を加速させる計画です。すでにグループ内のプライムデリカ(株)では太陽光発電設備やPPA※などの導入を進め、再生可能エネルギー利用率約40%を実現しています。プリマハム(株)でも鹿児島工場で導入を始めており、2024年度に入り、茨城工場で購入電力の全量を再生可能エネルギー由来に切り替えたほか、他の主力工場においても順次導入を図っています。

また、廃棄物のリサイクル化を強化するために、新たな技術を取り入れた施策も一部試験的に実施しており、将来的なグループ全体への展開を視野に、引き続き検証を進めていきます。

※ PPA:電力会社等のPPA事業者が所有する太陽光発電設備などで発電された電力を、長期契約に基づいて購入する仕組み

### 環境分科会

|            |                                                                    |
|------------|--------------------------------------------------------------------|
| メンバー       | 生産本部、食肉事業本部、営業本部、開発本部、総合企画本部、管理本部各本部長・担当者、プライムデリカ担当者、太平洋フリーディング担当者 |
| 2023年度実施回数 | 4回                                                                 |
| おもな活動内容    | ● 重要課題(マテリアリティ)の進捗確認、追加<br>● 環境関連の決定事項、情報共有                        |

### 環境への意識が醸成され、各部門で自主的なアクションが生まれています

サステナビリティ委員会の管下に環境分科会が発足されて以降、環境対策は環境管理部だけのマターではなくなりました。分科会では、生産本部、食肉事業本部や営業本部、グループ会社等のメンバーとも意見を交わしながら全社レベルで課題を把握し、環境負荷削減に向けた目標を設定して、各部門で具体的なアクションを検討しています。現在では、分科会での議論を踏まえ、各部門から積極的に自主的な取り組みが報告されるようになりました。社内の環境意識醸成からスタートした分科会活動の芽が少しずつ始めているのを感じます。

2023年度は環境分科会を4回開催し、重要課題(マテリアリティ)の追加、「プリマハムグループ環境方針」の見直し、再生可能エネルギーの導入などについて検討を行いました。

環境課題の解決には長期的な視点が欠かせません。年度ごとの目標や実績に一喜一憂せずPDCAを回しながら、2030年の確実な目標達成を目指して、引き続き、地道に取り組んでいきたいと思っています。

管理本部  
環境管理部長  
松本 昭雄



## 環境負荷の全体像

地球環境の保全をプリマハムグループの重要課題と位置づけ、脱炭素社会、資源循環社会、自然共生社会を目指した環境経営を推進しています。

## INPUT 事業活動に使用する資源・エネルギー



## 事業活動



## OUTPUT 事業活動を通じて排出された環境負荷



※「単体」と示している数値以外はすべて連結ベース ※「飼料投入量」は概算 ※原単位＝生産数量1tあたりの排出量 ※「廃プラスチック排出量」は、容器以外のプラスチックも含む

# 気候変動への対応(TCFD提言への取り組み)

## TCFDへの賛同

気候変動問題は世界全体で取り組むべき喫緊の課題であり、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。



## TCFD提言に基づく情報開示

<https://www.primaham.co.jp/sustainability/assets/images/pdf/tcdfreport2024.pdf>



## ガバナンス

プリマハム(株)は、取締役会の任意の諮問機関としてサステナビリティ委員会(P.29)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、その内容を取締役会へ報告します。

2023年度は3回の委員会を開催し、重要課題(マテリアリティ)の見直し、温室効果ガス削減見通しを踏まえた再生可能エネルギー調達拡大等の追加施策の検討、プリマハムグループ環境方針の見直しといったさまざまなテーマについて議論を重ねました。

また、2024年度に入り、外部環境の変化や外部有識者の意見および現在までの気候変動にかかるシナリオ分析の結果を踏まえ、気候変動リスク・機会の見直しを実施しました。

## 戦略

プリマハムグループの中期経営計画(P.13)において、「脱炭素・循環型社会の実現に向けた取り組み推進」を掲げており、サステナビリティ委員会や各分科会での活動を通じて気候変動問題に対し全社的な取り組みを進めています。当社グループへの影響が想定されるリスク・機会をベースに、気候変動によって想定されるさまざまな事象についてシナリオ分析を行い、財務的なインパクトをシミュレーションしたうえで、対応策を検討し実行しています。

シナリオ分析の詳細については、当社Webサイト上の「TCFD提言に基づく情報開示」をご参照ください。

## 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

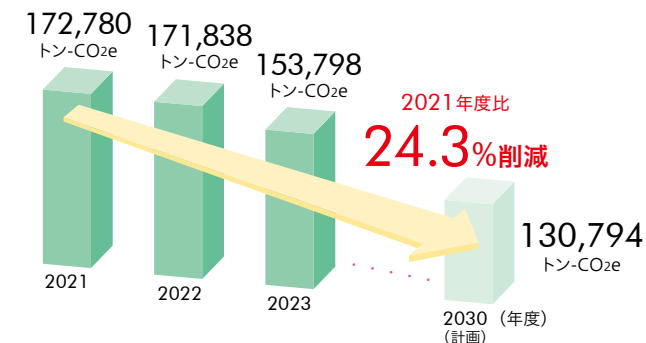
プリマハムグループは、「温室効果ガス排出量の抑制」を重要課題(マテリアリティ)のひとつとして位置づけており、2022年度を取締役会において「2030年度までに温室効果ガス排出量24.3%削減(2021年度比)\*」という目標を立てました。

2023年度については、再生可能エネルギー由来の電力調達の拡大やフロン対策投資の効果等により、温室効果ガス排出量は前年度比10.5%の削減となりました。また、単体ベースのScope 3の算定・開示も行いました。今後はバリューチェーン全体での気候変動対応を進めます。

※ 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(Scope1、2)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 | 発現時期※1 | 財務インパクト※2 |
|--------|--------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|-----------|
| 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)                                   | ●省エネ・再エネ設備機器への投資負担が増加 ●(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<br>●原材料や容器・包材のコストが上昇 ●飼料や動物用医薬品のコストが増加                                                                                                                          | 支出     | 中期     | 大         |
|        |        | 温室効果ガスやプラスチックなどの規制強化<br>エネルギー構成変化に伴う電力コスト上昇 | ●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<br>●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<br>●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                                                                                               | 支出     | 中期     | 中         |
|        | 技術     | 低炭素・脱炭素技術の代替、革新                             | ●省エネ設備導入拡大などによる設備投資が拡大 ●技術革新の加速により、現存設備の資産価値が低下<br>●設備更新時期の早期化                                                                                                                                                     | 支出/資産  | 中期     | 大         |
|        | 市場     | 消費者行動の変化                                    | ●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/投資家や格付け機関からの評価・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<br>●日本のエンガール消費増大によって売上が減少                                                                                     | 収入     | 中期     | 小         |
|        |        | 原材料コストの上昇                                   | ●飼料価格の高騰 ●包装材、添加物などのコストが増加                                                                                                                                                                                         | 支出     | 短期     | 大         |
|        | 評判     | 特定業種への非難                                    | ●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                                                                                                                                                                      | 収入/支出  | 長期     | 小         |
| 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)                       | ●災害によって道路などのインフラが損壊 ●工場の倒壊、生産設備の被害によって操業が停止<br>●物流網の寸断、倉庫被害などによって輸送が停止                                                                                                                                             | 支出/資産  | 長期     | 大         |
|        |        | 感染症の蔓延                                      | ●従業員の新たな感染症罹患によって操業が停止 ●家畜の新たな感染症流行によって原材料調達が停滞<br>●加工食品の原材料が不足                                                                                                                                                    | 収入     | 短期     | 大         |
|        | 慢性リスク  | 水ストレス地域での取水・渇水リスク                           | ●取水・給水制限による当社の工場・農場の事業運営に制約                                                                                                                                                                                        | 収入     | 長期     | 大         |
|        |        | 気温の上昇、降水・気象パターンの変化、海面上昇                     | ●海岸近くの工場や事業所における水害が発生 ●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<br>●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<br>●従業員の健康管理コストが増加 ●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 ●原料調達コストが増加<br>●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 ●豚舎の温度・湿度管理コスト上昇 | 収入/支出  | 長期     | 中         |

| 機会項目 |         |                                        | おもなリスク                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 財務への影響 | 発現時期 | 財務インパクト |
|------|---------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|------|---------|
| 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<br>生産・流通プロセス            | ●共同配送、モーダルシフトが進展<br>●仕分け、箱詰め自動化による効率化<br>●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<br>●温室効果ガスが少ない生産方式への転換                                                                                                                                                                                    | 支出     | 短期   | 中       |
|      |         | リサイクルの活用                               | ●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                                                                                                                                                                                                                                                          | 支出     | 中期   | 小       |
|      | エネルギー源  | 火力発電エネルギーから<br>再生可能エネルギーへのシフト          | ●再生可能エネルギーの使用増によってコストが低減<br>●再生可能エネルギーの使用増によって投資家や格付け機関の評価が向上                                                                                                                                                                                                                          | 支出     | 中期   | 小       |
|      | 製品・サービス | 低炭素・脱炭素・フードロス削減に<br>貢献し得る商品・サービスの開発・拡大 | ●容器包装の改善によって賞味期限が延長<br>●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<br>●GAP認証野菜の取り扱いを拡大<br>●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<br>●家畜のメタン排出を低減する飼料の開発<br>●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<br>●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<br>●フードロス削減に寄与する商品への需要が拡大<br>●新たなタンパク源の利活用、フードロス削減ニーズ拡大に伴う事業拡大機会 | 収入     | 中期   | 大       |
|      |         | レジリエンス(回復力)                            | ●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                                                                                                                                                                                                                                                            | 収入/支出  | 中期   | 小       |
|      |         | 調達リスクを軽減するための資源の代替・多様化                 | ●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                                                                                                                                                                                                                                                            | 収入/支出  | 中期   | 小       |

※1 発現時期:短期(0～5年)、中期(5～10年)、長期(10～30年) ※2 財務インパクト:小(～5億円)、中(5～10億円)、大(10億円～)

サプライチェーン・  
マネジメントを  
強化する

# 「プリマハムグループ調達方針」に則り持続可能なサプライチェーン構築を

## 調達分科会としての取り組み

調達分科会は、「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」という2つの重要課題(マテリアリティ)に取り組んでいます。「持続可能な原材料調達の実現」では、仕入先原産国の拡大と商品ごとの複数購買体制の構築に取り組んでいます。同時に、取引先に対する価格や品質といった従来からの評価軸に、環境や人権といった観点も基準として追加し、サプライチェーン・マネジメントの強化を図っています。

「アニマルウェルフェアへの対応」についても、国際基準(WOAHコード)や農林水産省の指針をベースに自主基準を設け、「5つの自由」の確保にむけた取り組みのレベルアップを図っています。

## 2023年度の取り組み

2023年9月に「プリマハムグループ調達方針」を制定、公表しました。同方針では、当社の「食品安全・品質方針」に則った食の安全・安心の確保を最優先することのほか、サプライチェーン全体での地球環境への配慮、アニマルウェルフェアへの対応、国際的な人権の尊重などを盛り込んでいます。

また、2024年4月には調達方針に即した「サプライヤー行動規範」を制定・開示するとともに、「重要食肉一次サプライヤー※」に対するアセスメント調査に着手しました。国連グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンが作成したセルフ・アセスメント質問表の品質管理からガバナンス、人権までの幅広いチェック項目に、アニマルウェルフェアの観点も加え調査し、サプライチェーン全体でのリスクマネジメントの強化と持続性向上に取り組んでいきます。

アニマルウェルフェアについては、EUやアメリカの一部州で

妊娠ストールを禁止する法律が制定されるなど、国際的にその重要性の認識が高まっています。また、2023年7月には国内でも農林水産省が「畜種ごとの飼養管理等に関する技術的な指針」を公表したことなどを受け、養豚事業の飼育管理方法を見直し、直営農場での実践に取り組んでいます。

※重要食肉一次サプライヤー:調達先エリア別の調達品目・数量を考慮して畜種別に設定しています



プリマハムグループ調達方針  
<https://www.primaham.co.jp/sustainability/procurement.html>



サプライヤー行動規範  
<https://www.primaham.co.jp/sustainability/supplier.html>

## 今後の計画

原材料調達については、「重要一次食肉サプライヤーの自主監査実施率100%」を目標に掲げ、仕組みの整備を進めています。この取り組みは重要食肉一次サプライヤーのみならず、ハム・ソーセージの製造に必要な添加物やその他の食材、段ボールや包装資材のサプライヤーも調達方針、サプライヤー行動規範の対象としサプライチェーン全体へ展開していく予定です。

アニマルウェルフェアについては、2024年7月に制定・開示した「プリマハムグループ アニマルウェルフェアポリシー」を基本理念として目標を定め、PDCAサイクルを継続的に回すことで取り組みのレベルアップにつなげるほか、情報開示の強化にも取り組んでいきます。

## 調達分科会

|            |                                 |
|------------|---------------------------------|
| メンバー       | 調達部、食肉事業本部担当者、太平洋ブリーディング担当者     |
| 2023年度実施回数 | 6回                              |
| おもな活動内容    | ●重要課題(マテリアリティ)の進捗確認<br>●関連情報の共有 |

## 仕入れ先との深い関係性を維持し リスクに強い安定的な調達を実現します

近年、食肉原料の調達においては家畜の疾病リスクに加え、政治情勢を含む地政学リスクも高まっている状況です。また世界的な気候変動や人口増加を背景に、早ければ2025年～2030年頃にたんぱく質の需給バランスが崩れる「たんぱく質危機」が訪れるとも予測されています。こうした状況において将来にわたる持続可能な原料調達を実現するためには、調達先との良好な関係性を維持することがますます重要になると考えます。2023年度から2024年度にかけて策定したプリマハムグループ調達方針、サプライヤー行動規範、アニマルウェルフェアポリシーは、その出発点と考えています。

安定的な調達はサプライヤーの協力があってこそ成し得るものです。当社ではかねてより、仕入れ担当者自ら現地サプライヤーを訪問するなどして、長きにわたる関係性構築を図ってきました。このたび策定した調達方針も、そうした仕入れ先に対して納得のいく説明ができるかどうかを常に念頭に置き、検討したものとなっています。今後もサプライヤーとの深い信頼関係を継続し、当社が求める品質の確保、安定的な原料調達に努めます。

営業本部  
調達部長  
梅村 享宏



## 国内外の仕入れ先から 品質基準を満たす原料肉を調達

プリマハムグループは、カナダ、アメリカ、オーストラリア、ブラジルなど世界各地のサプライヤーからハム・ソーセージや食肉などの原料肉を調達しています。調達先の分散によって最適な原料肉を選べるのはもちろん、災害リスクや家畜の疾病リスク、そして将来的な気候変動のリスクに強いサプライチェーンの構築を目指しています。

2023年度は調達先を8カ国拡大するとともに、豚肉・牛肉・鶏肉といった商品ごとの複数購買体制の強化に取り組みました。海外調達にあたっては、仕入れ担当者が現地サプライヤーを直接訪問し、コミュニケーションを通じて信頼関係の構築を図りながら、当社が求める品質・規格の原料肉を仕入れています。

また、国産の原料肉については当社独自の評価基準に基づき、加工場の品質管理体制や施設・設備の衛生管理状況、加工規格などを現地で定期的にチェックしています。自社養豚場では優良な母豚の育成から種付け、分娩、肉豚の出荷まで

行っています。

2024年4月には「サプライヤー行動規範」を制定し、現在、重要一次食肉サプライヤーを対象とした調査を実施中です。

## 「アニマルウェルフェアポリシー」を制定

プリマハムグループは、これまでも「アニマルウェルフェアへの対応」を重要課題（マテリアリティ）の1つに取り上げ、養豚事業の飼育管理方法を見直し、直営農場やグループ農場での実践に取り組んでいます。さらに、基本的な方針や施策、適用範囲などを示した「プリマハムグループ アニマルウェルフェアポリシー」を2024年7月に制定・開示しました。

同ポリシーは、国際基準である「国際獣疫事務局(WOAH)の指針」と農林水産省が公表した「畜種ごとの飼養管理等に関する技術的な指針」、東北大学・佐藤名誉教授の意見を踏まえて策定しました。今後も具体的な取り組み目標などを統合報告書やウェブサイトで開示していく予定です。

### 有識者コメント

プリマハムグループが制定したアニマルウェルフェアポリシーを、PDCAサイクルを通じた継続的なアニマルウェルフェア改善につなげることを期待いたします。

家畜管理者のみならず、役員、その他の従業員も含めグループ全体が一丸となって、飼養管理の改善を通して「5つの自由」の達成を目指している点、そして目標を立て、達成状況を開示しようとしている点は高く評価できます。国際獣疫事務局(WOAH)が検討を開始しているように、今後、ネガティブからの脱却から一歩進んで、ポジティブなアニマルウェルフェアの推進も含む「5つの領域」の改善が期待されます。



東北大学 名誉教授  
佐藤 衆介氏

## ハム・ソーセージメーカー 4社共同で 「SDGsへの貢献と持続可能な物流のための 食肉加工業界取組宣言」を発表

2023年12月、プリマハムは、日本ハム(株)、伊藤ハム米久ホールディングス(株)、丸大食品(株)との4社共同で「SDGsへの貢献と持続可能な物流のための食肉加工業界取組宣言」を発表しました。

同宣言は政府による「物流革新に向けた政策パッケージ」を受け、日本ハム・ソーセージ工業協同組合が作成した自主行動計画のうち、特に緊急性の高い取り組みについて配送・販売の関連業界との協調・連携を図りつつ率先して取り組むことを掲げたものです。お客様に対する食肉加工品の安定的な供給責任を将来にわたって果たすため、配送の生産性向上を図り、またSDGsにも配慮して、ハム・ソーセージ業界における持続可能な物流の最適化を目指します。

宣言には「配送ドライバーの負荷軽減」「納品条件の見直しによる効率化」「共同配送の推進」を明記。今後、業界で慣習化しているドライバーによる配送以外の付帯業務の見直しや、定番商品の納品リードタイムを1日から2日以上へ延長すること、物流事業者への積合せ輸送の実施などを推進します。

これらの取り組みを通じて物流の課題へ対処するとともに、省エネやCO<sub>2</sub>削減による気候変動対策にもつなげ、SDGsに社会・環境分野で貢献します。



## アニマルウェルフェアの取り組み

プリマハムグループでは、アニマルウェルフェアへの対応を重要課題（マテリアリティ）と位置づけ、各農場で対応を進めています。

### フリーストール

（有）肉質研究牧場の黒豚繁殖農場では、妊娠時の行動制限をなくすことでストレス軽減をはかるべく、フリーストールを導入しています。今後、豚舎を新設する際には、フリーストールの導入を検討する予定です。



フリーストールにより、母豚は自由に体勢を変更したり、移動することが可能に

### 分娩クレート



可動式分娩クレート

（有）肉質研究牧場と（有）かみふらの牧場では、分娩から授乳期を過ごす豚房に、母豚のサイズに合わせてクレート（柵）の位置を調整できる可動式分娩クレートを導入しています。また、宮城農場はオープンクレート（開放型分娩豚房）を導入。他の母豚から生まれた子豚とコミュニケーション



オープンクレート

できる環境を確保し、その後の群れでの肥育がスムーズになるなどの効果が出ています。

### AIカメラ

宮城農場の肥育舎1棟に、各個体の体重を自動測定できるAIカメラを設置しています。個々の体重の変化をリアルタイムで把握することで、体調の変化を察知し、肥育環境の改善にも役立っています。



リアルタイムな体重管理で豚の体調変化の把握を実現

### エンリッチメント

宮城農場や（有）かみふらの牧場では、豚のストレスや攻撃的な行動を軽減し、さらにはポジティブな経験を与えるため、おもちゃを与えています。おもちゃの導入によって、豚同士のけんかの発生数が減少しています。



「かじる」行動ができるおもちゃを導入

### 社員教育

太平洋ブリーディング(株)では、外部講師によるオンライン研修を実施しました(2023年度月1回、計6回)。今後はプリマハム(株)の従業員向けに、アニマルウェルフェアへの正しい理解を促す研修の実施を計画しています。



養豚事業にかかわる社員を対象に研修を実施

働きがいのある  
職場環境をつくる

## 戦略的な採用・育成、職場環境の整備を通じて多様な人材の能力を最大化する

### 人材分科会としての取り組み

人材分科会は、重要課題(マテリアリティ)に掲げている「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」をテーマに活動しています。

なかでも「優秀な人材の雇用と育成」については新卒の定期採用に加え、専門性の高い即戦力人材のキャリア採用を強化し、直近の10年間では定期採用で415名、キャリア採用で約40名を採用するなど、より安定的な人材基盤を構築してきました。特に過去の採用縮小の影響で層の薄い30代後半～40代前半の人材を積極的に確保し、年齢構成の偏り解消に努めています。

また、部長職以上の主管者候補を育成するため、外部機関によるアセスメントを盛り込んだ「次期主管者研修」を実施しています。客観的な評価により適性と将来的な資質が認められた人材のみ主管者に昇進できる仕組みを構築し、適切な人材配置を図っています。

### 2023年度の取り組み

企業として人権尊重の重要性を理解し、その社会的責務を果たすため「プリマハムグループ人権方針」を公表しました。方針の策定にあたっては、社外専門機関の助言をもとに人材分科会で複数回のワークショップを実施し、人材分科会メンバーや各本部の統轄部長らが人権への理解を深めました。現在は、同方針に基づき「多様な働き方の尊重、推進」の2030年度までの目標である「年1回の人権デューデリジェンスを実施」「人権に関する従業員教育実施率100%」の実現に向け、具体的なアクションを検討しています。このうち人権教育につ

いては、従来ハラスメント防止研修の一環として実施していたものを2024年度から切り離し、独立した研修を行う準備を進めています。

同じく、「多様な働き方の尊重、推進」に関する取り組みとして、プリマハム(株)単体で年次有給休暇取得率が64%まで上昇し、実総労働時間を前年度比で約20時間削減しました。今後も2030年度までの数値目標達成を目指し、残業削減や育児休業の取得促進、休日出勤時の振替休日取得などを推進していきます。

加えて、「優秀な人材の雇用と育成」では女性の活躍の場を拡大する取り組みを行い、女性社員の採用比率が40%を超え、女性管理職比率も4.7%(2018年度1.2%)まで上昇しました。引き続き、女性社員の採用と管理職登用を推進していきます。

### 今後の計画

「変化に対応し、新しい価値を創造し続ける企業になること」「働き手から選ばれる企業となること」「個々の能力を最大化することで労働生産性を向上させること」に取り組み、従業員満足度の向上を目指していきます。

#### 人材分科会(働きがい改革推進プロジェクト)

|            |                                                     |
|------------|-----------------------------------------------------|
| メンバー       | 管理本部長、各部担当者、事務局                                     |
| 2023年度実施回数 | 12回                                                 |
| おもな活動内容    | ●重要課題(マテリアリティ)の進捗確認<br>●働きがい向上とより良い職場環境構築のための施策等の議論 |

### 「プリマハムグループ人権方針」に基づき、すべての従業員が働きがいを感じる職場を目指します

2023年度には人材分科会が発足当初から取り組んできた「プリマハムグループ人権方針」の策定を実現できました。もちろん、方針を公表して終わりではなく、次は方針に基づく社内チェック、そして具体的な改善へとつなげていきます。例えば、当社の工場で働く特定技能、技能実習生といった雇用形態の外国人従業員に対して人権が守られた運営ができているかどうかを調査したいと考えています。公平性と信ぴょう性を確保するため、人権方針の策定時にも助言を受けた外部専門機関に協力を仰ぎながら実施していきます。

また、女性活躍推進にも一層尽力していきます。従来、食肉業界の営業は直接商品をお得意先へ運ぶルートセールスが中心で、営業職が男性に偏りがちでした。しかし、ここ10年ほどで営業スタイルが変化し、性別を問わず活躍できる業務内容になっています。引き続き、女性も働きやすく活躍できる職場環境を整備していきたいと考えています。

これからも多様な従業員一人ひとりが働きがいを感じながら個々の能力を最大化してくれるよう、価値創造ができる職場づくりに努めてまいります。

執行役員  
人事部長  
金井 隆幸

