トップメッセージ

前例や常識にとらわれず 夢や目標を持って 新たな可能性に挑戦してまいります。

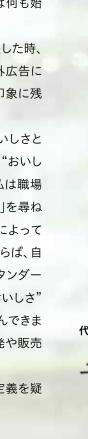
世界市場を意識して、新しい価値を創造

「Nothing happens unless first a dream. (夢がなければ何も始まらない) |

かつて私が伊藤忠商事の従業員としてニューヨークに出張した時、 タクシーで空港へ移動中ふと外を見た時に、ビル壁面の屋外広告に 書かれていた言葉です。この言葉が私のなかでとても強く印象に残 り、それ以来、仕事への原動力となっています。

今、私が描いている夢はプリマハムの目指す姿である「おいしさと感動で、食文化と社会に貢献」の実現です。キーワードとなる"おいしさ"について、当社の常務取締役に就任した2016年から、私は職場のあちこちで「食品業界のプロとして、"おいしさ"とは何か?」を尋ね回っていました。そしてその答えは「おいしさの定義は個人によって異なり、万国共通の基準は存在しない」というものでした。ならば、自分たちの力で"おいしさの定義・物差し"を定めて、プリマスタンダードとして世の中に提案しようと、科学的な解析に基づいて"おいしさ"を数値化する手法、いわゆる「おいしさの見える化」に取り組んできました。近年では、その取り組みが形になりつつあり、商品開発や販売促進へ応用するなどレベルアップし始めています。

このように、当たり前のように存在していた業界の常識・定義を疑



目指す姿

P.08





うことが、現状を突破し、新しい価値を生み出すスタートラインになると実感しました。そして、個人の描く夢や目標が、やがて現状突破の原動力になっていくのだと私は考えます。

もちろん、プリマハムが創出する価値は私たちの思い込みや押しつけではなく、世の中から求められるものでなければ意味がありません。例えば、当社の主力商品であるハム・ソーセージのカテゴリーをグローバルで俯瞰すると、海外で高い評価を獲得している上位商品は、欧米メーカーのものが大部分を占めており、日本のメーカーは名を連ねていません。つまりプリマハムの事業は、国内市場の嗜好にはマッチしているものの、世界の人々に向けて価値を生み出せるレベルには達していないのです。海外の加工食品・食肉市場は、東南アジア地域の人口増加などで今後も販売拡大が見込めます。当社は2021年に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)」をグループに迎えるなど、そのための布石も打っています。今後海外事業を強化していくにあたり、国内だけではなく海外市場も意識して研鑽を積み、世界中の人々に求められるような商品の開発にも挑む必要があると考えています。

一方、少子高齢化が進む国内市場には強い危機感を持っています。これは外部環境の変化を把握するために定期的に実施しているPEST分析**1の「S(社会)」にあたります。そこで、近年注力しているのはEC事業の強化です。加工食品事業では、従来もECを通じてコンシューマ商品の販売などを行っていますが、昨年、新たに自社ECサイト「竹岸ハム商会®」を開設しました。このサイトでは、昔ながらの製法でつくる"こだわりの商品"を取り扱っています。同様に、食肉事業でも食肉のECサイト「ミートガイ®」をグループ会社の「ティーエムジーインターナショナル株式会社」が運営しており、SNSなどを駆使しながら積極的に事業を展開しています。今後もさまざまな仕掛けをしていきながらEC事業も強化していきます。

さらに、私はPEST分析の「T(技術)」も注視しています。例えば、 先述した海外市場を意識した商品開発に向けて、ChatGPTなどの技 術を活用した情報収集を進めていきます。また、生産工場ではAIを 活用した検査装置をすでに導入しています。今後も積極的に新しい 技術を活用しながら、事業の発展に取り組んでいきます。

2024~2026年度中期経営計画で3つの重点施策を掲出

2024~2026年度の中期経営計画では、「1.持続可能な経営基盤の強化」「2.外部環境の変化に対応した収益基盤の構築」「3.成長投資とグローバル展開」という3つの重点施策を掲げました。

1つ目の「持続可能な経営基盤の強化」では、特に資本コストを意識した経営を実践します。そのために、各事業の収益力を底上げしてROEを改善し、株主還元の充実を図っていきます。2024年度からは連結配当性向を従来の30%から40%に引き上げることとしました。

2つ目の「外部環境の変化に対応した収益基盤の構築」では、当社の 事業環境は、畜肉の現地相場高や円安による原材料費などの製造コ ストや物流コストの上昇を受け厳しい状況にあり、難しい舵取りを迫 られています。こうした状況下でも、当社はおいしい商品をお届けする ことはもとより販売促進キャンペーンやイベントを活用し、価格改定を 実施しながら販売シェアを継続して伸ばしています。今年度はさらに 攻めの施策を行うため「マーケティング部」を新設し、商品開発から販 売促進まで一貫する体制にしました。「どのような商品が市場から求 められていて、どのように販売をしていくのか」を意識しながら新たな 取り組みを仕掛けていきたいと思います。

さらに食肉事業の利益率向上にも取り組みます。まず外部環境の変化と、稼ぐ力に優れた競合他社を研究・分析し、当社の弱点を明確にします。その分析結果を基に、私たちがこれまでに築き上げた小売

中期経営計画

▶ P.13

• P.19

%1

特集1

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

特集1

P.18

企業との豊富な接点など、強みを食肉事業にも活用し、収益性を高

3つ目の「成長投資とグローバル展開」では、先ほども述べた東南 アジアに加えて中東などの成長市場をどう開拓していくかがポイント と捉えており、鶏肉や魚など、宗教上の制約を受けにくい商材を中心 に事業を展開する構想を持っています。成長投資では、工場設備・農 場設備の増強と新技術の開発、海外市場・Eコマース向けの新商品 開発などへの投資を検討しています。

人材の厚みを確保し、多様性も高めていく

企業にとって、競争力の源泉である人材の採用・育成は極めて重要 です。新卒採用では、インターンシップの積極的な実施や就職説明 会などを通して学生との接点を増やしながら、単なる営業・製造・研 究開発など職種の枠組みに限らず、工場の生産性向上や環境負荷の 抑制につながるイノベーションのテーマを設定することで、仕事への 興味・関心を喚起し、学生時代の専攻にとらわれない人材の採用・育 成に努めています。入社後は、社内育成に力を入れています。新入社 員研修や中堅社員研修、管理職研修など、階層別に求められる研修

人材 P.40

PEST分析 (2023年12月時点)

める新たな策を講じていきます。

政治的要因

- 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)
- ●戦争の長期化と新たな勃発 (ウクライナ/ロシア、イスラエル/パレスチナ)
- ■国際協定の進展(TPP、RCEP、COP28、パリ協定、IPEF)
- ▲物流2024年問題(物流効率化の実践、モーダルシフトの推進)

Conomy

経済的要因

- ●世界同時インフレによる経済の停滞 (欧米・中国の景気後退、途上国の債務不履行懸念)
- ▲金融政策の動向と為替(日本の金利上昇懸念、円安ドル独歩高)
- ◆企業経営の悪化懸念(中小買収案件の出現)
- ●日本の企業物価指数と消費者物価指数のギャップ

社会的要因

- ●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)
- ●需要の多様化(健康、簡便、推し、プチ贅沢)
- ●安定的な原材料調達経路の確保(調達コストの上昇、疾病リスク、新規開拓)
- ■世界的なサステナビリティへの関心の高まり (要請への対応、社会へのアピール(TCFD))

echnology

技術的要因

- ▲情報技術(6G、AI、IoT、VR)
- ■次世代たんぱく質(大豆肉、培養肉、藻たんぱく)
- ◆ハラール対応
- ◆省人化技術
- ◆食品保存技術
- ◆情報伝達の多様化/超加速化(SNS)

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、ターゲット市場の細分化
- ◆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
- ■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 ▲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

プログラムを適宜行うことで、キャリアアップに繋げられるような支援なども行っています。さらに、海外人材育成の一環として、北米への語学留学も行っています。一方で、当社の業績が低迷していた2000年代半ばから約10年にわたって採用数を絞った影響で、30~40歳代の従業員が極端に少ない年齢構成になっています。特に、製造現場の管理監督職や、工場設備の保守・保全業務を担う生産技術職の人材確保が難しい状況です。そのためキャリア採用などを通して、この年齢層を厚くしていくことが、当面の課題です。さらに今後は、外国人従業員の採用も視野に入れるとともに、国内外を問わず、

当社グループにとって、経営人材の育成は中長期的なテーマです。 現在、本部長クラスの執行役員を取締役会に陪席させるなど、知見を 広げてもらう機会を設けています。将来、プリマハムグループの経営 を担っていくうえで、取締役会などで実際の議論を間近で見ること は、業務の監督、戦略策定の際の着眼点などを学べる良い経験になっ ています。また、取締役会のダイバーシティも課題だと感じています。 現在、取締役、監査役、執行役員に1人ずつ女性を登用していますが、

機動的なグループ内の人材交流も検討しています。



今後も多様性について意識していきます。

重要課題(マテリアリティ)の解決に挑みながら 「夢」の実現に向かって力を合わせて追求したい

プリマハムグループは、ESGの観点から重要課題(マテリアリティ)を特定していますが、2023年度に「E(環境)」の観点で「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」を追加しています。その背景として、海外の機関投資家や格付け機関との対話に加えて、当社グループの持続的な成長に、この3テーマがより大きく影響してきたことが挙げられます。「水使用量の削減」は、欧州をはじめとする海外で大きな課題に掲げられています。私たちの事業でも大量の水を使用しており、今回改めてマテリアリティへ加えることにしました。「プラスチック使用量の削減」は、従来取り組んでいた廃プラスチック排出量削減に加えて一歩踏み込んで使用量そのものを減らすことを重要課題に掲げました。「生物多様性の保全」は、TCFD*2に加えて世界的に注目度の高まるTNFD*3を意識し対応策の検討をはじめています。

なお、「S(社会)」の観点では、2023年に「プリマハムグループ人権 方針」と「プリマハムグループ調達方針」を策定し、続いて2024年には「サプライヤー行動規範」を公表しています。

当社を取り巻く事業環境は、これまで述べたように厳しい状況が続いていますが、従業員一人ひとりが夢や目標を持ちながら自分自身で考えて行動することが重要です。前例・常識にとらわれないチャレンジ精神や自己変革の大切さを従業員に伝えながら、今後もグループー丸となって、目指す姿の実現に向けて邁進してまいります。

プリマハムグループの サステナビリティ

P.29

TCFD提言への 取り組み

• P.35

※2

TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) 気候関連財 務情報開示タスクフォース

%2

TNFD (Taskforce on Nature-related Financial Disclosures) 自然関連財 務情報開示タスクフォース