



トップメッセージ

日本で培った強みを世界へ——
新たな食文化の創造に挑み続けます。

代表取締役社長 社長執行役員

千葉尚登

「おいしさ」の“体験価値”の連鎖で感動の輪を広げる

「着眼大局、着手小局(目の前の一步が未来を変えると信じ、小さな取り組みを積み重ねながら、向かうべき大きな方向性を決して見失わない)」——この言葉は私の座右の銘であり、経営トップとしての信条でもあります。現在、世界はかつてないほどの不確実性に直面していますが、そのようなときだからこそ、ぶれることなく目指す姿の実現に向けて課題解決に取り組んでいくことが肝要と考えています。

プリマハムの歴史は、“進取の精神”で食肉輸入を開始した創業以来、さまざまな挑戦の連続でした。[プリマハムの「原点」▶P.08](#) 2000年代前半には経営危機に見舞われながらも生産性向上に取り組み、後にヒット商品となる「香薫®あらびきポーク」[特集「香薫®あらびきポーク」というイノベーションが生み出す可能性▶P.14](#) を世に送り出しました。また、コロナ禍にあった2021年度には、目指す姿を「おいしさと感動で、食文化と社会に貢献」[理念体系▶P.01](#) に改定し、着実に歩みを進めてきました。

では、目指す姿の具現化に向けて、どのような価値をお届けしようとしているのか。その根源にあるのが、プリマらしい独自性を持った「革新的なものづくり」です。

メーカーにとって、商品はお客様に発信する大事なメッセージであり、当社グループは他社が決して真似できない商品開発に取り組んでまいりました。例えば、薄く滑

らかな味わいを実現した生ハムの加工技術や加熱するだけでタコの形になる「タコさんウインナー®」の切れ目を入れる技術においても、特許を取得しています。このように驚きや楽しさを感じられる商品は、当社ならではの持ち味です。

2025年春に発売した「紅ショウガソーセージ」も、新しい食べ方を提案したものです。冷たいままでもおいしく食べられる本商品は、冷やして食べると紅ショウガの食感や風味が際立ち、冷やっこやそうめんと好相性というユニークな商品です。また、メディアでも取り上げられた話題の「ギルティソーセージ」は、濃厚ガーリックとバター、チーズの食べ応えのあるおいしさが、自宅で手軽に背徳感を楽しめる商品として人気を集めています。

こうした「おいしさ」をさらに追求していくために、人が感じる「おいしさ」を数値化し、定量的に評価する「おいしさの見える化」も進めています。これは、当社の研究機関である基礎研究所を中心に、五味五感で“おいしさの定義・物差し”を定め、プリマスタンダードとして世の中に提案しようという、今までにない革新的な取り組みです。2016年からスタートし、まだ道半ばながらも“共通の物差し”を確立することができました。新商品開発や既存商品の改善においても、数値に基づいて考える風土が根付きつつあります。将来的にプリマスタンダードを実現するために、研究と応用を加速し、共通の物差しをさらに磨き上げていきます。

さらに、「おいしさ」を通じてお客様の“体験価値”につながるさまざまな施策も、当社ならではの取り組みです。例えば、商品のバーコードを集めて応募すると商品が当たるキャンペーンを多く展開しているなど、食べておしまいではなく、キャンペーンを通じて再び、お客様とつながっていく——物価高が続く時代に「お値打ちだし、おいしい」という新たな発見と感動体験を連鎖することで、社会に貢献し喜んでもらうという“しあわせの輪”の広がりを目指しています。

ハム・ソーセージ部門でトップシェアを獲得

2024年度は、円安や原材料価格の高騰、物流コストの上昇など、厳しい事業環境が継続しました。こうした状況が業績 [財務担当役員メッセージ ▶P.19](#) に影響を与え、連結売上高は増加したものの、営業利益は前期を下回る結果となっており、特に営業利益率は2.6%から2.0%に悪化しました。

しかし、さまざまな商品開発や施策を積み重ねた結果、目標数値においても「目指す姿」に近づいた手応えを感じる1年となりました。当社は、ハム・ソーセージの国内シェアトップと分野別のNo.1を目標に、営業と生産の両面でKPIを掲げ、PDCAを回しながら営業活動の強化と生産性向上を進めています。その成果として、2023年度には主力ブランド「香薫®あらびきパークウインナー」がカテゴリー内で販売個数1位※1を達成しました。そんな主力商品の躍進を追い風に、2024年度にはハム・ソーセージ市場で当社のシェアが前年差1.4ポイントアップ※2し、部門別トップシェアを達成しました。

まさに「目の前の一步が未来を変える」と信じ、お客様の声に真摯に耳を傾け、改良を重ね、販売促進や生産効率向上に努めてきた蓄積が成果となって実った結果であり、現場の力に感謝しています。従業員にとってこれらの成果が「やればできる」という自信につながり、前向きな姿勢が醸成されつつあることもポジティブな変化と捉えています。

一方で、目指す姿の実現に向けて、課題となるのが会社の知名度向上です。売上げ数値にも表れているように「香薫®」の認知度が飛躍的に上昇した半面、製造元である「プ

リマハム」の認知度は商品名におよばないのが現状です。企業ブランドの認知度向上を目指す取り組みとしては、「プリマの香薫®」というフレーズを強化したCM展開を進め、「東京ディズニーリゾート®」や「宝塚歌劇」などの貸切イベントを通じたファン層の拡大にも努めています。企業の成長に伴い、将来的には現在の2本柱である加工食品事業や食肉事業以外の市場へ挑む場面もあると考えています。海外進出を強化していく観点からも、「プリマ」という名前の認知度向上にも注力していきます。

※1 出典：KSP-POS 畜肉ソーセージカテゴリー 2023年4月～2024年3月計 販売個数

※2 出典：インテージ SCI ハムソーセージ焼豚市場 2024年4月～2025年3月計 購買金額シェア

2025～2027年度の中期経営計画において “攻めの姿勢”で戦略投資を実践

2025年度からは新しい「プリマハムグループ中期経営計画」(2025～2027年度。以下、新中計) [プリマハムグループ中期経営計画\(2025～2027年度\) ▶P.17](#) がスタートしました。前中期経営計画(2024～2026年度)の成果については、ハム・ソーセージ国内トップシェアという成果が得られた一方、物流コストや原材料価格高騰、為替相場などの厳しい事業環境の影響も受け、収益力向上や工場老朽化への対応といった課題も残る1年となりました。しかし、新中計では掲げる3つの方針「持続可能な経営基盤の強化」「外部環境の変化に対応した収益基盤の構築」「成長投資とグローバル展開」はそのままに、コロナ禍と円安局面という事業環境からの転換を見据え、「攻めの姿勢」を意識した施策を掲げています。

そのひとつが、戦略投資 [連結キャピタルアロケーション ▶P.19](#) です。長期的な成長に向けた投資に約330億円を振り向け、そのうち、「海外展開などの戦略投資」に一定の投資を計画しています。

また、日本の少子高齢化に伴ってマーケットの縮小や人手不足が加速する今、海外市場の強化は企業存続をかけた至上的命題です。現在、2021年に子会社化したシンガポールのRudi's Fine Food Pte Ltd社を中心に、タイ、ベトナムなど東南アジアにおける海外事業モデルの確立を進めています。新しいマーケットとして、着目しているのがハラール市場です。すでにマレーシアを拠点に常温商品の輸出準備を進めており、

中東マーケットのリサーチにも着手しています。

現在進めているDX基盤構築プロジェクト「PRIMA Next Project (PNP)」に対する成長投資も含め、同プロジェクトがスタートした2019年以降デジタル革新を目的とした定期的な投資を想定しています。PNPが実現すれば需給調整の高度化による在庫適正化だけでなく、業務効率向上や迅速な経営判断が可能となるなど、多岐にわたる効果を期待しています。今後もデジタル革新による業務改革を目指して、進捗を見ながら継続的に投資を実施していきます。

既存事業の成長に向けた基盤構築には、約240億円の投資を計画しています。需要拡大に対応するべく、生産能力の増強に向けては生産設備・老朽化設備の更新を進めていきます。

加工食品事業 [事業戦略 加工食品事業 ▶ P.23](#) におけるハム・ソーセージの国内販売についても、トップシェア獲得を起点に見えてきた地域別戦略を進めています。具体的には、低迷している地域を重点的にマーケティングの強化を図っています。トップシェアとなって“見える景色”が変わり、上昇機運になった今こそ、市場開拓に果敢に挑んでいきます。

また、食肉事業 [事業戦略 食肉事業 ▶ P.27](#) においては、豚肉の品質の向上とコスト削減に関して新たなKPIを設け、生産性向上への取り組みを進めています。2025年4月、鹿児島県の(有)肉質研究牧場において、養豚事業に精通する人材を新社長として迎えました。今後の改革に期待しています。

法律 (Legal) と環境 (Environment) を加えた「PEST+LE分析」で外部環境を分析

世界的に先行き不透明な状況が続くなか、当社グループでは外部環境の変化を把握するため、「PEST+LE分析」を実施しています。これは事業環境が現在や将来にどのような影響を会社に与えるかを把握・予測するため、「P=Politics(政治)」「E=Economy(経済)」「S=Society(社会)」「T=Technology(技術)」の4つの視点に、「L=Legal(法律)」「E=Environment(環境)」を加えたものです。

PEST+LE分析(2024年12月時点)

Politics 政治的要因

- トランプ政権の先行き不透明な動向
- 地政学リスクの高まり (露、中東、北朝鮮等)
- 戦争長期化と新たな勃発 (ウクライナ、イスラエル)
- 国際協定の進展 (TPP、RCEP、IPEF等)

Economy 経済的要因

- 世界的インフレから成長重視への舵取り
- トランプ政権による金融政策の動向 (予測困難)
- 日銀政策の動向 (金利上昇)
- 為替動向

Society 社会的要因

- 日本の少子高齢化、人口減少、労働力不足
- 需要の多様化 (Z世代、健康志向、QOL意識)
- 物流2024年問題
- 企業価値向上の要請 (ガバナンス強化)

Technology 技術的要因

- DX推進による業務効率化
- 生成AIの発達とリスクの高まり
- 代替肉、3Dフードプリンターの技術向上
- EC市場の規模拡大

Legal 法的要因

- デジタル分野での規制強化
- GHG排出抑制の規制
- 国際的な租税の潮流 (BEPS対策、環境税)
- 働き方改革関連法 (2024年問題)

Environment 環境的要因

- 世界的なサステナビリティへの関心の高まり
- 人権の尊重と配慮の必要性の高まり
- 資源の枯渇

想定外の事象が頻発する時代においてリーガルリスクの把握は欠かせません。また、当社グループでは、脱炭素・循環型社会実現に向けた取り組みを推進し、2025年4月には自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)への賛同を表明しました。

生物多様性への取り組み(TNFD提言に基づく情報開示) ▶ P.37 世界的にサステナビリティへの関心が高まる一方で、気候変動対応については地域によっても温度差があり、サステナブルな要求や需要も多岐化しています。商品開発においては、こうした環境意識の変化を見据える必要があります。

今後も長引くインフレにより消費者の節約志向が高まる一方、原材料価格は上昇基調にあります。価格改定という手段だけでなく、将来の収益源を確保するためには、PNPとの連携による生産体制や販売活動への新たな技術導入も検討していきます。「E(経済)」に関しては、長く円安基調にあった為替相場が今後どう転換するか、価格戦略を検討するうえでも注視しています。また、「S(社会)」における変動要因の対応としては、人口減少社会にあって海外市場進出は、不可避のテーマと捉えています。

自律的な組織風土の醸成とグローバル人材の育成に注力

2000年代前半、当社グループは業績が低迷し、一部事業所を閉鎖するなど厳しい経営状況に陥った時期がありました。しかし、そのときの反省から生まれた「無駄を省き、数字で考える文化」が現在の生産性の高さや厳格なコスト管理体制につながっており、この文化は事業の継続と成長を支える基盤となっています。また、工場の生産性

向上や環境負荷抑制につながるイノベーションテーマを設定し、生産技術職やIT人材といった専門性の高い理系人材の採用 人材戦略 ▶ P.31 にも力を入れています。

生産性向上に向けた取り組みとしては、「PI(プリマ・イノベーション)活動」を10年以上継続しています。現場担当者が生産ラインの“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

別の定量目標をさまざまな方法で改善に取り組む活動です。

こうした現場の自律的な動きを加速させ、次の成長につなげていくには、まじめさゆえに控えめで、ときに「受け身」になりがちな風土から、「自ら考え動く」組織への変革が必須です。私自身、日頃から従業員に「自分で考えよう」と呼びかけ、PDCAを通じた課題解決、生産性向上に向けた現場の知識やノウハウをいかし投資を検討するなど、自律的な組織を目指した取り組みを進めています。

また、将来的な成長を担う海外進出を加速するには、グローバル人材の育成が欠かせません。今後は東南アジアに加え、中東などの成長市場を開拓したいと考えています。英語教育や海外研修の機会を増やし、海外赴任についても積極的に展開できるような環境整備を進めるとともに、海外事業で即戦力となる人材の確保も図っていきます。

食のプロフェッショナルとしての矜持を胸に未来を描く

当社グループを取り巻く事業環境は、厳しい状況が継続しています。しかし、変化にひるむことなく企業価値向上を目指していくには、何より従業員一人ひとりが夢や目標を持ちながら、自律的に考え、行動できる組織文化を創ることが大事だと考えています。こうした合理性と柔軟性を両立した現場主導の組織を目指していくことで、従業員全員が食のプロフェッショナルとしての矜持を持ち、一丸となって、より安全でおいしく、感動のある商品をお届けしてまいります。

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ときにビル壁面の屋外広告に書かれていた、大事にしている言葉です。「着眼大局、着手小局」と「Nothing happens unless first a dream」。これらの言葉を胸に、従業員と想いを共有し、夢を語り、現実のものとし、さらなる挑戦を続けていきます。

お客様をはじめ、ステークホルダーの皆様には、プリマハムグループの今後の挑戦と変革にご期待いただき、ご支援をいただけますようよろしくお願い申し上げます。

