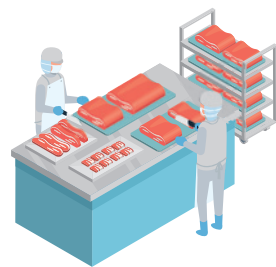


プリマハムグループ
統合報告書
2020



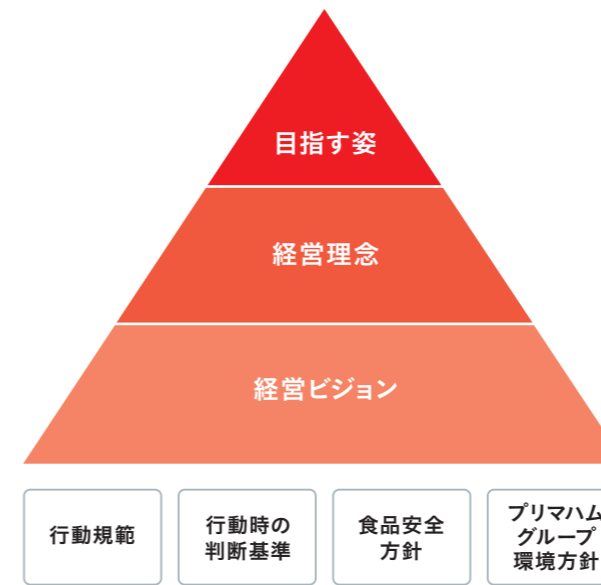
〒140-8529 東京都品川区東品川4-12-2
品川シーサイドウエストタワー
TEL:03-6386-1800
<https://www.primaham.co.jp/>



プリマハムグループは 新たな成長ステージに挑んでいます。

「商品と品質はプリマの命」を原点に、過去から現在へとそのDNAを引き継ぎながら事業基盤を強化し、事業領域を拡大してきました。

当社グループがこれからも、お客様に愛され、支持される会社であり続けるために、さらなる持続的な成長力を持った企業グループへの変革を目指すとともに、事業活動を通じた社会課題の解決を目指していきます。



目指す姿

健康で豊かな食生活を創造するために安全・安心な商品を提供し、社会と食文化に貢献していく。

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。

TOPIC

最新鋭の農場新設に着手

→ P.21

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「プリマハ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。また、2020年9月に長期的な視点でリスクや機会を把握し、施策を練るための「プリマハムグループの重要課題」を特定したことも本報告書で報告しています。さらに、当社グループがこれまでどのような価値創造に取り組み、現在、どのような施策を講じているか、その基盤としてどのようなことに取り組んでいるかを意識してわかりやすく記載しました。今後も皆さまのご意見を反映しながら、統合報告書のさらなる進化を目指していきます。

報告対象範囲など

対象期間：2019年4月1日～2020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：プリマハム(株)およびプリマハムグループ会社

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、実際の業績は見通しから大きく異なる可能性があることをご承知おください。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。

TOPIC

食品ロスを削減する「長鮮度化」を実現

→ P.25

CONTENTS

3 トップメッセージ

プリマハムグループの価値創造

- 9 私たちの「あゆみ」
- 11 私たちの「強み」
- 13 私たちの「ビジネスモデル」
- 15 私たちの「課題」
- 17 私たちの「戦略」
- 19 私たちの「事業活動」
 - 19 食肉事業
 - 21 TOPIC:最新鋭の農場新設に着手
 - 23 加工食品事業
 - 25 TOPIC:食品ロスを削減する「長鮮度化」を実現
- 27 財務担当役員インタビュー
- 29 財務・非財務ハイライト

価値創造の基盤

- 33 品質管理の徹底
- 36 開発力の向上
- 39 調達ネットワークの維持・拡大
- 41 顧客基盤の強化
- 44 人材の育成
- 47 環境負荷の低減
- 53 コーポレートガバナンス
- 61 コンプライアンス
- 63 リスクマネジメント
- 65 会社情報・株式情報



持続的な企業価値の向上を目指して 事業活動を“深化”させていきます。

新型コロナウイルス感染症によって亡くなった方、ご遺族の皆さまに謹んで哀悼の意を表するとともに、罹患された方々、困難な状況におられる方々が一日も早く快復されますよう心からお祈り申し上げます。また、医療の最前線で感染症に立ち向かっている医療従事者の皆さまに深い尊敬と感謝を申し上げます。プリマハムグループも、従業員の安全を守りながら暮らしを支える企業としての責任を果たしてまいります。(当社グループの対応についてはP.64で報告しています)

代表取締役社長 社長執行役員

千葉尚登

プリマハムの商品をさらに多くの方に知っていただくために

当社の社長に就任して以来、常々「おいしいものをつくれなければ食品メーカーではない」と社内に話してきました。最近では、この考えが営業部門から商品開発、生産現場まで、従業員一人ひとりに浸透してきたと感じています。たいへん喜ばしいことですが、従業員にはもう一步“深化”してほしいと思っています。つまり当社グループの商品を、さらに多くの方に知っていただくためには、「おいしいものをつくること」「安全・安心であること」は大前提ですが、事業環境の変化に対応し、市場が求める価値を創造していく必要があります。食べ方や包装材などを考えるうえで常識を疑い、視点を180°変えるような「革新的なものづくり」や「革新的な生産力」にチャレンジしていきます。

健康・簡便・高付加価値である商品や他社との差別化商品、顧客志向の商品開発を追求しなくてはなりません。近年では食へのニーズがどんどん多様化しているため、人のカンや思いつきに頼った商品開発だけではなく、科学的な根拠に基づく商品や、これまでになかった圧倒的な技術を使った商品を開発することがますます重要になっています。当社でも、そうしてつくられる商品の好事例が出始めています。そのひとつとして、2019年度に長鮮度化した商品の生産を開始しました。超高压処理技術(HPP)を用いて、従来よりも商品の賞味期限を延長することができ、社会的課題となっている食品ロスを減らすとともに、取引先にとっては販売ロスの削減を、消費者にとってはより計画的なお買い物の実現が可能になります。さらに、この技術を活用して健康志向ニーズに対応した商品の開発にも取り組んでいます。

生産力については、180億円を投じた茨城工場のハム・ベーコンプラントが2019年6月から本格的に稼働を始め、ハム・ベーコンの生産能力が大幅に向上しました。これによって緊急事態宣言中の“巣ごもり需要”にも欠品を出さずに対応するなど、当社の生産性は業界トップクラスになったと自負しています。しかし、今の延長線上だけでは成長はありません。安定した品質の商品をよりスピーディーに送り出す体制を確立させるため、生産現場にもDX(デジタル・トランスフォーメーション)を推進するなど、新しい発想や仕組みを大胆に取り入れ、AIやオートメーションによる完全無人化や高度な衛生管理の実現といった次世代型の生産方式も今後検討していきます。

また、食肉事業は2030年をターゲットとした中長期の成長戦略方針を定め、食肉の安定調達と競争力強化を目指して、国産豚肉のインテグレーションを強化していきます。現在、養豚農場の拡充に取り組んでおり、その一環として宮城県に新しい養豚農場を建設することにしました。国内外の情報を参考にしながら、最新の設備と科学的なデータを活用し、高い生産効率を追求していきます。また、環境配慮やアニマルウェルフェアなど当社グループの養豚農場としてあるべき姿を描き、“日本の養豚事業のニュースタンダード”を構築していきます。

環境変化が激しいなか、これまでに述べたような、将来に開花する種を蒔いて変わり続けるとともに、経営理念といった守るべきものは残すことで、持続的な企業価値の向上と持続可能な社会の実現に貢献していきます。

1年ごとのローリングプランを活用し 経営環境の変化にもスピーディーに対応

もちろん、足元をしっかりと見つけた具体的な経営計画も重要です。当社グループは、1年ごとの計画や結果を踏まえて翌年にはさらにレベルアップさせる、「ローリングプラン」の特性をいかした経営計画を策定しています。

加工食品事業TOPIC

P.25

食肉事業TOPIC

P.21

中期経営計画
P.17

加工食品事業
P.23

人材の育成
P.44

プリマハムグループの
目指す姿
P.2

プリマハムグループの
重要課題
P.15

例えば、2019年度の食肉事業の中期経営計画では、「営業力の強化」のひとつとして「収益に対する意識改革」に取り組んでいくことを掲げ、取引先別の収益管理や適正な在庫管理などの施策に取り組みました。その結果、2019年度の売上高は前期の98.4%でしたが、営業利益は前期のほぼ倍となりました。そこで2020年度の中期経営計画では、さらに一歩進めて「取引先の変化に合わせた営業体制の構築」をテーマにしています。

また、加工食品事業でも2019年度は「新技術の開発と工程改革」を掲げて、先ほど申し上げた長鮮度化技術に取り組み、商品化への道をつくりました。そのため2020年度の中期経営計画では「新製法・新素材を使った商品の検討」を加えました。

さらに、日本国内における人口減少問題は周知のとおりですが、世界で見ると食肉も加工食品も需要が伸び続けていくものと捉えています。現在の海外事業は、おもに親会社である伊藤忠商事（株）との連携のもと原料肉の調達先や日本向けの商品を製造する拠点として展開しています。特に2014年と2017年にJAS規格の製造工場認定を受けたタイの工場が好調であり、「Japan Quality」は現地でリスペクトされています。ハム・ソーセージ業界では、まだプリマハムしか同規格を取得していないことは強みであると考えています。中期的な海外事業戦略として、企業買収や既存拠点の強化による新たな価値や地域への商品提供、それらを支える人材育成など事業基盤の構築を深化させて、当社グループならではの価値を築き上げていきます。

また、コロナ禍で人々の生活様式が大きく変化をしてきました。特に食品の宅配やeコマースなどの需要が大きく増え、当社グループとしても新生活様式にあった商品開発を進めていきます。

2019年度からDX(デジタル・トランスフォーメーション)を実現させるためのプロジェクト「PRIMA Next Project (PNP)」を開始しました。社内システムの刷新とともに、「Business Process Re-engineering (BPR: 業務や組織を根本的に見直し、再設計する)」と「Change Management (改革の導入と定着に向けた従業員の支援)」という、三つの歯車を噛み合わせて、改革を推進していきます。2019年度はシステム化領域や重要な改革テーマを選定しました。今後はBPRの実現に向けた取り組みやシステムの要件定義を進めていきます。

持続可能な成長を遂げるために 「重要課題(マテリアリティ)」を特定

さらに、当社グループの目指す姿「健康で豊かな食生活を創造するために安全・安心な商品を提供し、社会と食文化に貢献していく」を実現するためには、どのようなリスクや機会があるのかを中長期的な視点で把握し、それに対応する施策を講じる必要があります。そこで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。

今後、食の安全性に関するものから、環境対応、サプライチェーン、従業員など10項目の重要課題を具体的な施策に落とし込んでいきますが、このなかには先ほどお話しした「アニマルウェルフェア」も加えています。これは動物とのより良い共生を目指すものであり、近年、株主や投資家の皆さまからしばしば質問をいただいております。ESGを重視していくためには避けられない課題です。

当社グループの事業活動を通じて、重要課題の解消と持続可能な社会への貢献は使命であると考えています。今後は、SDGsの目標達成に向けて、当社グループの重要課題や事業活動とSDGsの関連を認識したうえで、目標と活動計画の策定、推進に向けて、引き続き全社をあげて議論を進めていきます。

30年後を見据えて事業や働き方を変えていく

このような長期的な視点で物事を捉えるというのは、まさに私の座右の銘である「着眼大局、着手小局」にもつながります。これは「全体を大きく見て想を練り、実践においては小さなことを積み重ねてことを成す」という意味ですが、「着眼大局」の「大局」はいつまでか考えた時に、私は30年後であると判断しています。というのも、私は当社に来て改めて30年以上稼働している工場があることを実感しました。つまり、今の投資が30年後に通じているということです。今から30年後は、当社が120周年を迎える頃です。その時、当社グループをどんな企業にしたいか——誤解をおそれずにいえば、「肉」にとどまることなく、多角的に事業を展開していく企業グループの姿を描いています。

では、「着手小局」を実践するうえでの大切なことは何か。これはやはり「人の力」にかかってきます。当社では「働き方」だけでなく、「働きがい」の向上も目指しています。今年度よりプロジェクトを立ち上げ、「人材育成」や「職場環境の改善」とともに、従業員の「変革意識の醸成」を推進していきます。従業員のやりがいを高めて働きやすい環境を整備することにより、一人ひとりが能動的に会社にかかわり、「自分がその先頭に立つ」という意識を持ち、それを行動で表せるようになってほしいと思います。これからも世の中は刻々と変化していくでしょう。少子高齢化、海外マーケットの動きなど、風向きを敏感に感じ取り、多様な情報を使いこなしていくリーダー人材や将来の当社の経営を担う人材を一人でも多く育てていきます。



いつも、ずっと、お客様に愛され、 支持される会社となっていくために

今般のコロナ禍で、当社グループは従業員の安全を最優先とし、感染防止に細心の注意を払いながら、健康維持のために必要不可欠である食品メーカーとして工場のラインを止めないよう一致団結し奮闘しました。そうしたなか「エッセンシャルワーカー」という言葉を耳にし、改めて私たちに食物を供給する重い責任があることを自覚しました。当社は「手頃な価格でおいしい食肉を提供したい」という創業者の想いからスタートした会社です。

創業から現在、未来にいたるまで、あらゆる活動を通じて達成したいこと——それは、当社グループの商品やサービスを皆さまにお届けし、日本に、世界に、笑顔とハッピーな時間を増やしていくことです。そして、より多くのファンに信頼され、愛されるブランドとなるために「健康で豊かな食生活を創造する企業」を目指しています。

株主、投資家の方々をはじめ、ステークホルダーの皆さまには、今後ともより一層のご理解・ご支援をたまわりますようお願い申し上げます。

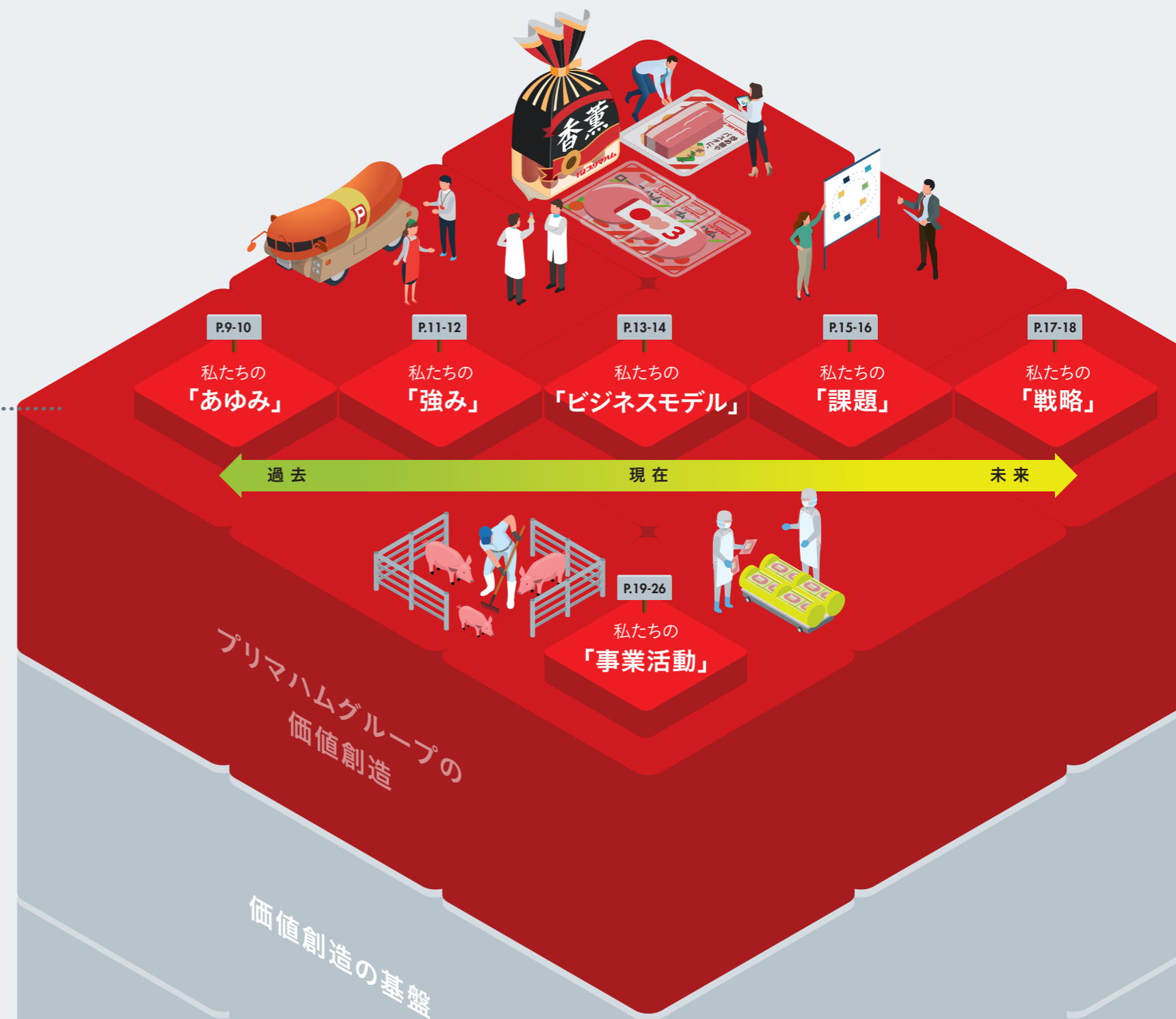
コロナ禍への対応
P.64

私たちの「あゆみ」
P.9

— CHAPTER 1

プリマハムグループの 価値創造

1931年の創業以来、お客様のニーズにお応えしながら常に新しいものづくりに挑戦し、食肉、加工食品と事業領域を拡大してきました。その歴史のなかで培ってきた強みをはじめ、今後の成長に向けた課題や戦略など当社グループの「価値創造ストーリー」をご説明します。



創業以来、価値ある食品づくりに挑戦を続けてきたプリマハム

まだ日本人の食肉消費量が少なかった1931(昭和6)年に創業者・竹岸政則がハム・ソーセージの製造・販売を開始したことで当社グループの歴史が動き出しました。以降、「商品と品質を第一」に常に価値ある食品づくりに挑戦しています。



「商品と品質はプリマの命」の原点

もっと体力をつけたら、日本という国はさらに発展する——そう確信した創業者の竹岸政則は、地方ではなじみの薄いハム・ソーセージの製造・販売を開始。「食肉産業を合理化して、良質な食肉を適正価格で皆さんに食べていただくこと」に生涯をかけました。この精神が、今も“プリマハムのDNA”として受け継がれています。



1950～ 豊かな暮らしへの貢献 「売るもつくるもマークはひとつ」

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～ 世界レベルの“食の安全”を追求 安全・安心の担保

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～ 暮らしとともに変わる商品 新たな経営基盤の構築

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～ 次なる成長へ向けて 顧客ニーズへの対応と効率化の追求

主力商品となる香薫あらびきポークウインナーの販売を開始。健康志向商品や簡便性商品など、多様化する消費者志向に対応するため、商品ラインナップの拡充を進めるとともに食の安全を担保するISO国際規格を次々と導入しました。

プリマハムの挑戦

1956 業界初の規格肉(カット肉)を発売

国内では豚枝肉での流通が主流だった時代、業界で初めて部位ごとにカットした「規格肉」を発売。流通コストの低減だけでなく、食肉小売店の肉さばきの手間を省くという取引先の作業負担軽減のためでした。



1971 子会社を設立し養豚事業をスタート

小規模な養豚農家が減少してきたことを受けて「プリマファーム(株)(現太平洋ブリーディング(株))」を設立し、養豚事業を開始。これが“国産豚肉のインテグレーション”の原点となりました。



1974 業界で初めて商品に「賞味期限」を表示

ハムやベーコンなどを加工製造しているオスカー・マイヤー社と提携し、革新的な包装技術で日本食肉産業界初のコンシューマパック商品を発売。さらに、業界で初めて商品に「賞味期限」を表示しました。



1986 コンビニエンスストア専用工場を設立

コンビニエンスストア向け惣菜類を製造・販売する「プライムデリカ(株)」を設立。コンビニエンスストアの厳しい安全基準をクリアし、現在は全国12工場まで拡大。2018年には独自の野菜工場を竣工しました。



1989 加工食品の製造を開始

精肉・ハム・ソーセージとは違うおいしさを提供するために「プリマ食品(株)」を設立し、ハンバーグやから揚げなどの製造を開始。ここからプリマハムグループの加工食品は拡大していきました。



1992 海外事業をスタート

売上拡大に伴って、中国とタイに生産拠点となる生産子会社を設立し、本格的な海外事業を開始。海外でも国内と同一基準による生産・開発・品質管理体制を構築し、取引先との信頼関係を深めました。



2006 工場の“高度化工事”を開始

高度化工事への設備投資を開始し、2006年の三重工場を皮切りに全てのハム・ソーセージ工場に展開。生産性向上によるコスト競争力を生み出し、革新的なものづくりへと進化しました。



2007 国内生産拠点でISO 22000の認証取得

総合的な品質管理体制の強化のため、食品安全を確保する製造手法「HACCPシステム」から、ISO 22000、FSSC 22000へ移行。国際的な食品安全マネジメントの仕組みを積極的に取り入れています。



歴史のなかで培ってきた独自の技術・ノウハウ

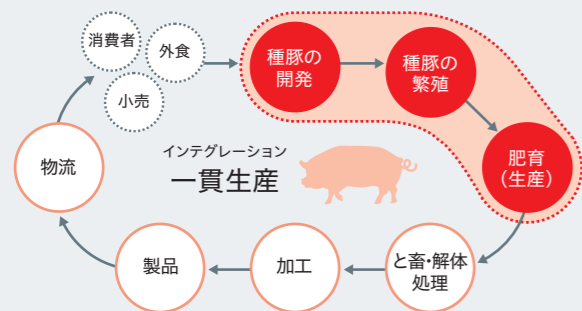
挑戦の歴史のなかで培ってきた商品開発力や安全管理体制をはじめ、種豚の開発から生産、販売までの国産豚肉のインテグレーション、国内外の調達先との信頼関係、工場の高い生産効率などの技術・ノウハウが、私たちの価値創造を支えています。

強み:1 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

当社グループは、消費者が求める「安全・安心・おいしさ」を実現するために種豚の開発・繁殖・肥育(生産)から、と畜・解体処理、加工、製品、物流、販売まで、一貫した“国産豚肉のインテグレーション”を構築しています。特に近年、同事業の上流工程である養豚事業に力を入れており、太平洋ブリーディング(株)を中心に50の農場で種豚の繁殖から育成、肥育、販売までを手掛けているほか、養豚先進国であるアメリカのSwine Genetics International社と提携し、同社から日本人の嗜好にあった豚精液の提供を受けています。また、2022年稼働開始予定の宮城県の新農場(→P.21)では、最新鋭の設備を導入して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。

国産豚肉のインテグレーション



強み:3 加工食品事業の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

加工食品事業の中核拠点である茨城工場のウイナープラント(2016年6月竣工)とハム・ベーコンプラント(2019年4月竣工)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、両プラント合わせて年間4,500トン規模の生産能力を所有しています。同プラントは、香薫あらびきポークウイナーやロースハムなどの主力商品のほかにも、新たに長鮮度化した商品(→P.25)の製造も開始するなど、さまざまなニーズに対応しています。



強み:2 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要求する品質を満たした原料肉を調達



当社グループは、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しており、特に海外は伊藤忠グループの強みをいかして、豚肉はカナダ、アメリカ、デンマーク産、牛肉はアメリカ、オーストラリア産、鶏肉はブラジルとタイ産を中心に世界各国から輸入しています。また、近年は日本のお客さまから国産原料肉へのニーズが高まっているため、日本全国から上質な原料肉を仕入れています。さらに、調達先と確固たる信頼関係を構築するため、輸入原料肉については輸入商社を通じて、もしくは仕入担当者が直接出向いて、現地のサプライヤーと十分にコミュニケーションを図り、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。

強み:4 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・人と協業して消費者のニーズに柔軟に対応

伊藤忠グループと連携した調達をはじめ、お客様でもある取引先や調達先との共同開発、大学との共同研究、さらにはテーマパークへの協賛を通じたお客様への喜びの提供など、当社グループは多種多様な業種の企業・人と協業し、柔軟に消費者のニーズに応じた商品・サービスを実現しています。



プラザパビリオン・レストラン ©Disney

強み:5 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

牛・豚・鶏などの精肉や加工肉のほか、ハム・ソーセージ、ハンバーグといった加工食品、惣菜、調理パン、デザートなど、幅広い商品を提供している当社グループは、常に市場動向やお客様のニーズを把握することで、さまざまな生活スタイルや嗜好の変化に応える高付加価値な商品を開発しています。



強み:6 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

当社グループは、国際規格であるFSSC 22000、ISO 22000などを取り入れるとともに、商品開発から調達、生産、物流までのフードチェーン全体で一貫した管理体制を構築・運用しています。また、海外工場ではプリマハム(タイランド)社、プリマハムフーズ(タイランド)社がJAS規格製造工場認定を取得し、タイおよびシンガポール、香港向けに製造・販売しています。



強みをいかして築いた多様な資本

財務資本

製造資本

人的資本

知的資本

社会関係資本

自然資本

健康で豊かな食生活を創造するバリューチェーン

当社グループは、強みをいかして蓄積してきた多様な資本をもとに食肉事業、加工食品事業といったバリューチェーンを構築し、健康で豊かな食生活の創造を追求していくことで企業価値を高めています。



創出した価値の循環による、継続的な資本増強と 企業価値の向上

持続的な成長に向けて重要課題を特定

当社グループの目指す姿を実現するために、どのようなリスクや機会があるのかを中長期的な視点で把握し、施策を講じるために重要課題(マテリアリティ)を特定しました。今後は活動計画の策定・推進に向けて、全社をあげて議論を進めていきます。

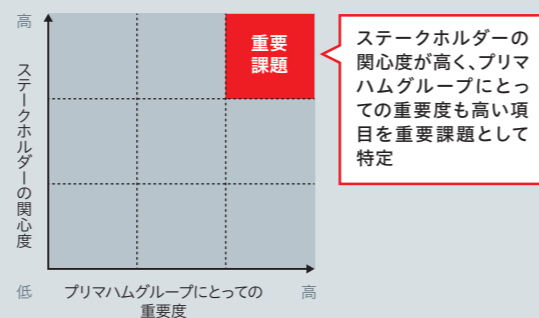
マテリアリティ 重要課題特定のプロセス

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、2020年9月、経営戦略とともに優先的に取り組むべき重要課題を特定しました。今後は、重要課題に沿った目標を設定し、活動を推進することで、当社グループの持続的な成長と社会課題の解決の両立に注力していきます。

特定プロセス

- STEP-1 社会課題の抽出・整理**
サステナビリティに関する国際基準の策定を使命とする団体「GRI」やサステナビリティ会計基準審議会である「SASB」、外部評価機関の「MSCI」が重視するESG項目からステークホルダーの関心などを踏まえて38の課題(164項目)を選定。網羅的に検討したうえで、23課題を抽出・整理しました。
- STEP-2 社内各部署ヒアリング**
ステークホルダーの関心度については、ステークホルダーとの日常的な対話の機会が想定される12部署にアンケート調査を実施しました。当社グループにとっての重要度は、戦略や事業への関連性や機会、リスクをもとに評価しました。
- STEP-3 優先順位づけ**
STEP2の調査結果について「ステークホルダーの関心度」を縦軸、「プリマハムグループにとっての重要度」を横軸にプロットして重要度の高い項目を抽出。その後、総合的に評価して重要課題を仮決定しました。
- STEP-4 経営層・有識者による妥当性の確認**
仮決定した重要課題は当社社長が妥当性を評価。その後、有識者とタスクフォースメンバーで意見交換会を実施し、積極的な議論と最新の知見を踏まえたご意見をいただきました。当社社長の承認と経営会議の了承を経て、5つにグループングした、10の重要課題を特定しました。

重要課題のマッピング図



外部有識者からのおもな意見

- アニマルウェルフェアへの対応の姿勢は世界の潮流に沿っており好印象
 - 従業員が働く環境を重視する企業姿勢は評価に値する
 - 食品メーカーとして、健康食品市場への貢献は重要な課題
 - 工場の新築・改築時には気候変動による水害・洪水被害の想定が重要
- (CSRアジア代表 赤羽真紀子氏との意見交換会より/2020年7月実施)

外部有識者プロフィール

日本企業とアメリカ企業において、サステナビリティ関連部署を立ち上げた。環境省、世界銀行、東洋経済をはじめ講演多数。企業のCSR報告書等の第三者意見の執筆多数。ウォーターエイドジャパン理事や日本サッカー協会社会貢献委員も歴任。



CSRアジア 日本代表
赤羽 真紀子

社会情勢の変化

メガトレンド

- 気候変動
- 人口爆発
- 資源の枯渇
- 国内の人口減少
- 超高齢化
- 技術革新

食のニーズ

- 健康志向
- 節約志向
- 簡便化ニーズ
- 中食の拡大

マテリアリティ プリマハムグループの重要課題

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	提供する商品の安全・安心の担保は、食品メーカーとして当然の責務であり、当社グループは最重要課題として取り組んでいます。今後もISO 22000、FSSC 22000を中心とした食品安全管理によって、より安全・安心な商品づくりを徹底します。
	● 健康に配慮した商品の提案	高齢化社会の進行とともに健康への意識が高まっています。当社グループは、塩分・糖質オフなどの健康配慮型商品を提供しているほか、無塩せき商品などの開発にも取り組むなど、健康で健全な食を生み出すイノベーションを追求しています。
地球環境の保全に貢献する	● 温室効果ガス排出量の抑制	パリ協定やSDGsなど国際社会からの要請も相まって、いまや気候変動問題は世界的な重要課題となっています。持続的な成長を目指すとともに、温室効果ガスの排出を抑制した事業活動を追求していきます。
	● 廃棄物排出量の削減	食品メーカーの使命として、食品ロスの削減やリサイクルに努めます。また、プラスチックごみによる海洋汚染が世界的な課題となっているなか、容器包装材へのプラスチック素材の使用削減や代替素材への切り替えを進めています。
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	事業を継続するために原材料や飼料調達リスクを分散し、安定供給の実現を目指していきます。また、畜産業界においては調達先での環境負荷が高く、調達方針の策定や監査の方法などを検討していきます。
	● アニマルウェルフェアへの対応	日本にもESGの視点に立った取り組みが求められるようになり、株主・投資家の皆さまの動物福祉への関心が高まっています。養豚事業の運営にあたっては、先行している欧米諸国の施策を参考に取り組んでいきます。
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	日本では生産年齢人口の減少が深刻な問題となっており、従業員が働きやすい環境を整備することが重要になっています。当社グループは、女性従業員の管理職登用はもちろん、多様な人材が多様な働き方を実現できるように取り組んでいます。
	● 優秀な人材の雇用と育成	持続的な成長のためには、従業員一人ひとりが能力を最大限に発揮できる環境づくりと変革意識の醸成が不可欠です。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に積極的に取り組んでいます。
経営基盤を強化する	● 心身の健康に配慮した労働安全衛生	当社グループにとって従業員の健康は財産であり、守り続けていくべきものです。日々の業務に関する労働安全活動はもとより、メンタルヘルスや過重労働による健康障害を防止する対策を講じ、従業員の心身の健康に配慮していきます。
	● コーポレートガバナンスの強化	コーポレートガバナンスは、当社グループが株主をはじめとしたステークホルダーから信頼され、持続的な成長を遂げていくうえで極めて重要であり、経営の透明性を確保しつつ、体制の強化や充実に取り組んでいきます。

長期的な目標を見据えた経営計画を策定

当社グループが持続可能な成長を遂げ、目指す姿を実現するために、中期経営計画として3つの基本方針を定めるとともに、達成すべき水準として連結損益計画を策定しています。

中期経営計画 2020-2022年度

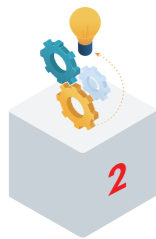
基本方針

営業力・開発力・商品力の強化により、売上げ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。



コーポレートガバナンス強化とCSR推進による継続的な経営革新

- 品質保証体制の強化
- 環境保全の推進、法令順守と内部統制、財務・非財務情報の充実
- 人材育成、職場環境の向上、変革意識の醸成



既存事業の領域拡大および収益基盤のさらなる強化

- 事業基盤の強化（コスト構造改革・将来を見据えた投資）
- 営業力と成長領域への取り組み強化
- 消費者視点での商品政策（安全・安心・おいしい・健康）



成長市場に向けた事業創造とグローバル展開

- 伊藤忠商事(株)とのコラボレーションを主体とした国内外事業展開
- 革新的技術の開発・導入
- グループ会社との連結経営強化

連結損益計画(ローリングプラン)

	2020年3月期実績	2021年3月期計画	2022年3月期計画	2023年3月期計画
連結売上高	4,180 億円	4,410 億円	4,570 億円	4,700 億円
営業利益	156 億円	145 億円	156 億円	163 億円
経常利益	159 億円	146 億円	158 億円	167 億円
当期純利益	88 億円	89 億円	102 億円	107 億円
ROE	10.0 %	9.4 %	10.1 %	10.0 %
ROIC	9.7 %	9.0 %	9.3 %	9.5 %
EBITDA	252 億円	245 億円	265 億円	278 億円

自己資本比率 **40%**以上 ROE **10%**以上 配当性向 **30%**以上

各セグメントの事業方針

食肉事業

- 営業力の強化:**
 - 取引先の変化に合わせた営業体制の構築
 - 収益責任の明確化と採算性の向上
 - 成長領域への取り組み強化
 - 営業人材の育成、研修による営業スキルの向上
- 商品力の強化:**
 - 環境変化に対応できる調達と商品開発
 - オリジナルブランド商品の利益拡大と採算性の向上
 - 消費者視点での商品政策
 - 伊藤忠グループとコラボレーションした国内外事業展開
- 生産部門の強化:**
 - 国産豚肉インテグレーションの拡充
 - グループ農場、加工場との連結経営強化と科学的経営の推進
 - グループ農場、加工場の自動化・IT化の革新的技術の導入
 - 川上・川中事業の人材力の向上

加工食品事業

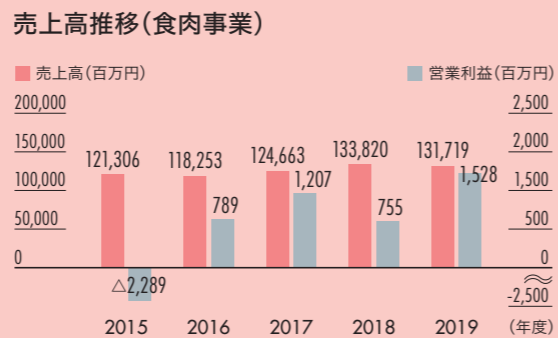
- 売上げの拡大、シェアアップ:**
 - 継続的なイベント企画による数量拡大と収益拡大の実践
 - 攻略チャネルの選択と集中
 - 取引先とのキャンペーン恒例化による関係強化
 - 消費者視点での商品政策と販売政策による売上げ・数量の拡大
 - 業務提携による、相互可能性の拡大の推進
 - SMALL WORLDS TOKYOの新たなキャンペーンを展開
- 絶対品質確保とブランド価値の信頼性構築:**
 - 「革新的ものづくり」の継続と安全・安心が担保できる生産体制の構築
 - 新技術の開発と工程改革
 - 絶対品質確保に向けた不断の努力の継続
 - 環境対策に積極的に取り組むとともに、企業価値の向上を実現
 - 加工食品工場へのPI活動※導入による安全、品質、コストの改善
 - 商品開発強化のため組織・機能を集中（新製法・新素材を使った商品を検討）

※PI活動:PIとは「プリマ・イノベーション」の略。現場担当者が改善できるテーマを選定し、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改善に取り組み、定例会で進捗状況をタイムリーに確認して日々改善を進めている。

食肉事業

食肉事業では、国産豚肉の川上から川中、川下までを一元管理するインテグレーションの一環として、川上である養豚事業の拡大計画に取り組んでいます。また、海外の調達先との連携強化や取引先のニーズに応える商品づくりなどによって、事業の拡大と収益安定性、事業効率の向上を目指しています。

専務執行役員 食肉事業本部長
矢野 雅彦



- 事業環境
- TAG、TPP11、日欧EPAなどの貿易協定によって、調達の実績が拡大
 - 国際的な調達競争激化と疾病問題による需給とコストバランスの変動
 - 新型コロナウイルス感染症拡大による世界経済停滞と市場変化

SWOT 分析

<p>S Strengths 強み</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 加工食品で培った企業ブランドを食肉事業でも活用 	<p>W Weaknesses 弱み</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 国産豚肉のインテグレーションにおける川上事業の規模 ● 海外の販売・生産拠点が少数 ● 養豚農場以外の畜種の生産拠点を保持していない ● グローバルに活躍できる人材育成の遅れ
<p>O Opportunities 機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 世界の人口増加による販売チャンスと東アジアの食肉需要の拡大 ● 伊藤忠商事(株)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 ● 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 	<p>T Threats 脅威</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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

一 今期の振り返り

課題であった営業力の改革に加え、グループ会社における養豚農場の生産性向上と安定した収益により、営業利益が大幅に増加しました。

また、商品力の向上の一環として、カナダのハイライフ社とアメリカのプライムポーク社(現ハイライフフーズウインダム社)との取引を通じて、オリジナルブランドの販売促進を強化しました。伊藤忠商事(株)がハイライフ社、プライムポーク社をグループ会社化したことで、今後さらなる連携を深められると考えています。

2019年度末頃から感染が拡大した新型コロナウイルス感染症については、当社の業績への影響はほとんどありませんでした。緊急事態宣言中は外食産業などとの取引において打撃を受けましたが、主力取引先であるスーパーマーケットなどでの売上げは一時的に伸びました。

一方、海外調達先はロックダウンの影響で5~6割の稼働率だったため、2020年度は輸入原料肉が2、3ヶ月苦戦する予想をしていますが、すでに調達先とも今後に向けた話し合いをしており、大きな影響はないと考えています。

一 事業戦略

<生産事業の強化> 新農場建設や既存施設更新を推進

2020年度から今後10年で約400億円をかけて国産豚肉の生産事業を強化していくことを決定しました。なかでも、養豚事業の拡大を目的に宮城県亶理郡亶理町および山元町に建設する新しい養豚農場(→P.21)は、2022年末には母豚1,000頭規模での肉豚出荷を計画しており、2025年には母豚2,000頭規模へ拡大する計画です。農場には飼料工場を設置するほか、防疫・防音・防臭を目的とした最新設備を導入する計画です。また、フリーストールの採用などアニマルウェルフェアに対応していきます。

そのほか、(有)かみふらの牧場、(有)肉質研究牧場など、既存農場の増築や改修などにも取り組んでいき、養豚事業の生産力を向上させていきます。

<営業力の強化> 利益管理の仕組みに商品別を追加

営業力の強化については、これまでの取引先別の管理に加えて、商品別の管理も行うようにして、営業利益管理の精度を上げていきます。

また、食肉はこれまで実績や天候を見ながら調達し、バランスをもちながら販売するという流れでした。しかし、今後は営業のオーダーによって調達する方法にシフトします。そうすることで、何ヶ月前からでもオーダーを入れられるので、早めに業績予想が立てられるほか、年間の計画が立てやすくなり、調達先との関係強化にもつながります。

<商品力の強化> 取引先ごとのオリジナルブランドを提案

当社が提供した食肉を取引先のオリジナルブランドにする提案を強化しています。そうすることで取引先への継続的な供給ができるとともに、当社にとっても効率的に生産できるようになります。

また、食肉を加工するプロセスセンターの不足や取引先のバックヤードの人材不足などの課題を受けて、その解決策として産地から直接取引先に納品する商品を拡充。鶏肉では産地で下処理した後、真空パックした商品を出荷していますが、真空パックは鮮度が長期化することに加えて、トレイなどの包装材が不要な点が消費者からも好評です。需要に合致した商品として、今後さらに増やしていきます。

<ガバナンスの強化とCSR推進> 食肉生産事業のグループ全体の管理を強化

当社は、ここ数年の間に投資比率の引き上げや新たな投資により食肉生産事業を拡大してきました。

そこで、食肉生産事業部管下のグループ各社の規定の見直しやモニタリングを実施するとともに、従業員研修の回数を増やしています。当社グループが一体となってガバナンス強化と意識の向上に向けた取り組みを進めていきます。

また、当社所属の獣医師に加え、社外獣医師のコンサルティングも通じ、各養豚農場の防疫の管理や養豚事業拡大の戦略に貢献していきます。

食肉事業
TOPIC

養豚事業の拡大に向けて 最新鋭の農場新設に着手

当社グループでは、食肉事業の成長戦略の一環として、川上である養豚事業の拡大に取り組んでいます。その戦略のもと、それぞれ約13ヘクタールの広大な繁殖農場と肥育農場を宮城県亶理郡の亶理町および山元町に新たに建設することを決定しました。2022年の操業を予定する同農場は、ツーサイト方式^{*1}を採用し感染連鎖のリスク低減を図ります。日本トップクラスの養豚事業への成長ドライバーとして位置づけており、最新鋭の設備を導入して科学的なデータに基づく高い生産性を追求し、経営指標、財務分析の強化による収益確保と再投資の好循環を実現するスーパーファームを目指しています。また、東日本大震災の被災地復興を支援し、地域貢献、地域との共生も大切にしていきます。

^{*1} ツーサイト方式：繁殖と肥育を分離した二つの農場で飼養する方法。肥育農場から繁殖農場を分離することで、繁殖エリアへの疾病侵入リスクの低減を図るとともに、農場内水平感染リスクを防ぐことが可能。また、万が一、肥育農場で疾病が起こった場合でも、母豚を守ることで早期の事業復元が可能となる。

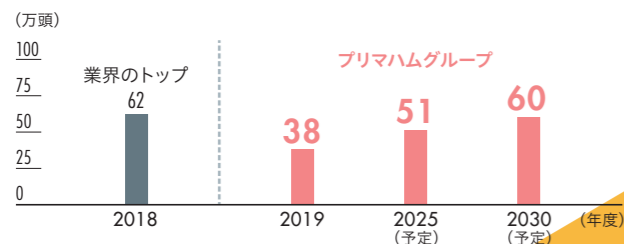
新しい養豚農場を成長ドライバーに “日本トップクラスの養豚企業”を目指す

2011年3月、東日本大震災による福島第一原子力発電所事故の影響で、当社グループの太平洋ブリーディング(株)が運営する福島県双葉郡富岡町の養豚農場が帰還困難区域に指定され、操業停止を余儀なくされました(2020年3月末現在も帰還困難区域指定のまま)。そこで、養豚農場の代替地を東北エリアで探していたところ、同震災の被災地である宮城県亶理郡の亶理町および山元町に理想的な用地が見つかり、2018年頃から地元の自治体との具体的な交渉をスタートさせました。

時を同じくして、当社グループは食肉事業の成長戦略を描く「VISION2030」プロジェクトを立ち上げ、2030年までに“日本トップクラスの養豚企業になる”という目標を掲げました。その達成のための重要テーマのひとつとして位置づけたのが、最新の設備と高い生産効率を持った「新規養豚農場建設」です。

この2つのベクトルが重なり、一気に具体的なプランが進みました。すると地元の自治体からも「被災沿岸地の土地利用が進む」と好意的な回答があり、2020年4月に亶理町と、5月には山元町とそれぞれ立地協定を結ぶことができたのです。

VISION2030で掲げた養豚出荷頭数



国内のトップファーマーや各メーカーと交流を深め、 情報を結集し、先進的な養豚システムを追求

農場の建設にあたっては、国内のトップファーマーをはじめ、種豚メーカーや飼料メーカー、設備メーカーなど、さまざまな方から情報を収集しました。また、農業畜産エリアが都市と近く、環境対応が進んでいるヨーロッパの生産技術も参考にしています。

例えば、最新のICT(情報通信技術)を導入して豚舎内環境(温度、湿度、風向)や飼料給餌を管理し、作業効率の改善を進めるとともに豚の成育に適した環境を創出し、制御します。また、農場成績、生産性指標をICTにより管理、分析することで、豚の生育状態を把握し、さらなる成績改善に努めます。防疫面では豚舎の密閉度を高めるとともに、自社配送、トラック洗浄施設の設置などの対策を強化します。さらに、近隣住民に配慮した悪臭防止対策として、国内でも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、悪臭の低減を図ります。健康に育ち、おいしい豚肉となるよう、飼養環境を整え、自社配合飼料工場による新鮮な餌を与えるとともに、地域企業とのタイアップなども検討し、地域特性をいかしたブランド化を進めます。

また、飼養環境や最新設備以外には、飼料配合、飼料添加の研究にも取り組んでいます。さらに、広島大学とは繁殖に関する共同実証実験を進めていくことを計画しています。

新農場に関する今後のスケジュール

2020年4月～5月	立地協定を締結
2021年1月～2021年9月	繁殖農場建設
2021年9月～2022年9月	肥育農場建設
2022年4月	肉豚の生産開始
2025年4月	拡張後の肉豚生産開始

フリーストールの採用など アニマルウェルフェアにも対応

さらに、新農場では国際獣疫事務局(OIE)の指針^{*2}をすべてクリアし、アニマルウェルフェアに対応した設計や飼育方法の検討も進めていく計画です。

日本では母豚を体とほぼ同サイズの檻のなかに入れて飼

育する「ストール飼育」が主流ですが、こうした飼育方法は動物福祉上の問題があるとされています。欧州のフリーストール基準では妊娠安定期の交配後4週以降から分娩1週間前はフリーストール飼育とされています。そこで新農場においては、その基準に沿った母豚の飼育を行う計画です。

^{*2} OIEの指針：①飢え、渇き、栄養不良からの自由、②恐怖、苦悩からの自由、③物理的および熱の不快感からの自由、④苦痛、傷害、疾病からの自由、⑤通常の行動様式を発現する自由

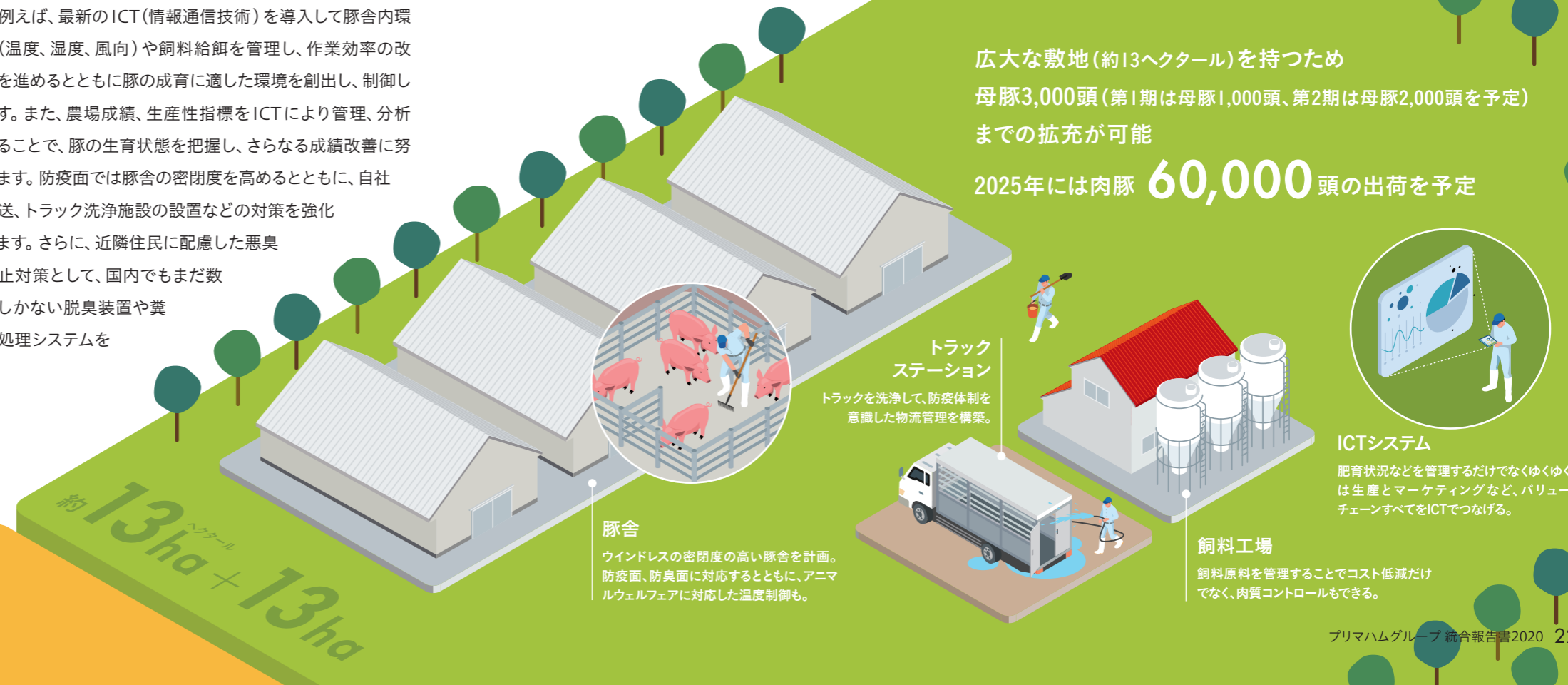
地域との共生もテーマのひとつ 復興と成長をともに目指していく

新農場の建設にあたっては、地域との共生も大切にしています。建設予定地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ました。そこで、新農場から出た豚糞を良質な堆肥にして提供し、地元農家を支援していくことも視野に入れていきます。また、地域自治体からは地元からの雇用を望まれており、当社グループもその意向に沿っていきたくと考えています。

宮城県における養豚事業は、当社グループと地元がともに復興していくための協業でもあります。今後も地域の皆さんとWin-Winの関係を構築し、ともに成長していけるようさまざまな施策を講じていきます。

広大な敷地(約13ヘクタール)を持つため
母豚3,000頭(第1期は母豚1,000頭、第2期は母豚2,000頭を予定)
までの拡充が可能

2025年には肉豚 **60,000** 頭の出荷を予定



豚舎
ウインドレスの密閉度の高い豚舎を計画。防疫面、防臭面に対応するとともに、アニマルウェルフェアに対応した温度制御も。

トラックステーション
トラックを洗浄して、防疫体制を意識した物流管理を構築。

飼料工場
飼料原料を管理することでコスト低減だけでなく、肉質コントロールもできる。

ICTシステム
肥育状況などを管理するだけでなくゆくゆくは生産とマーケティングなど、バリューチェーンすべてをICTでつなげる。

加工食品事業

加工食品事業では、長鮮度化などの高付加価値な商品の開発に取り組むとともに、お客様の多様なライフスタイルに対応した商品の開発に取り組んでいます。また、工場の生産効率を高めるとともに、取引先への支援やテレビCM、SNSを活用して、お客様からの認知度の向上を目指しています。

専務執行役員
生産本部長
佐々木 久志



専務執行役員
営業本部長
吉野 晴夫



売上高
2,857億95百万円
前期比 2.5% 増

セグメント利益
138億57百万円
前期比 13.6% 増
(2020年3月期実績)

事業環境

- 個人消費の節約志向と低価格戦略の広まり
- 流通市場と企業間競争の激化
- 新型コロナウイルス感染症拡大による世界経済停滞と市場変化

SWOT 分析

S
Strengths
強み

- 茨城工場新プラントの貢献によるさらなる生産性とコスト競争力の向上
- 最新の技術・設備で差別化できる商品づくり
- 生産部門と営業部門の確固たる連携
- 市場のニーズに応えた商品開発力
- 取引先に対する提案や支援などを通じた信頼関係の深化

O
Opportunities
機会

- コロナ禍の新常態による市場・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

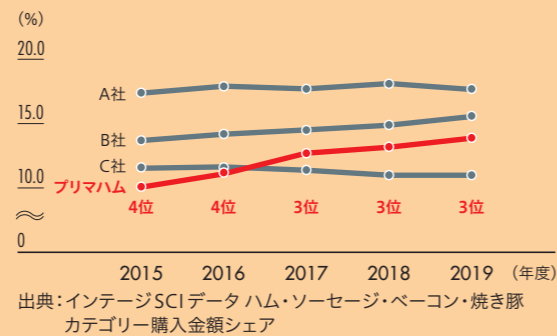
W
Weaknesses
弱み

- 冷蔵品が多く、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

T
Threats
脅威

- 需給バランス・疾病による国際的な調達競争の激化
- ハム・ソーセージ業界のコスト競争の激化
- 生産工場での新型コロナウイルス感染者の発生と外食需要の弱まり
- 物流費用の高騰

ハム・ソーセージシェア推移



一 今期の振り返り

2019年4月、当社茨城工場に新しいハム・ベーコンプラントが竣工しました。稼動前は生産能力を最大限に発揮すべく、販路の拡大が課題となっていました。2020年3月時点でウインナープラントと合わせて月間4,150トンを生産しています。新型コロナウイルス感染症拡大による緊急事態宣言中は、スーパーマーケットなどから予想以上の受注がありましたが、同プラントの稼動もあり、欠品を出さずに商品をお届けできました。引き続き、食品メーカーとしての役割を果たすべく、新型コロナウイルス感染症拡大の防止に努め、従業員一人ひとりが責務を全うします。新商品の開発にあたって大型投資案件が2つあります。1つは「長鮮度化」(賞味期限の延長)をテーマにした超高压処理技術(HPP)の導入、

もう1つは瞬間凍結してからパックできるIQFの導入です(→P.25)。すでに商品化されたものもあり、今後本格的に展開していきます。また、電子レンジで温めたものをそのまま召し上がっていただける商品形態の包装ラインも導入(→P.25)しました。今後は新たな技術の導入によって開発された商品の販路拡大に努めていきます。販売面に関しては、香薫あらびきポークウインナーの各県でのシェア拡大に注力しました。その結果、2020年3月現在、8県でシェア1位を獲得しています。今後も取扱店舗数、SCIデータなどの分析を活用し、さらにシェアを伸ばしていきます。直面している課題としては、原料肉の国際的な需要の増加による価格高騰が懸念事項のひとつですが、現状は落ち着いています。

一 事業戦略

<高付加価値商品の提案> HPPを活用して商品を開発、食品ロス削減にも貢献

健康志向商品へのニーズの高まりを受けて、今開発を進めているのが「無塩せき」商品です。通常、無塩せきの加工品の賞味期限は2週間ほどですが、HPPを活用し賞味期限を延長することにより、販路が限定されていた無塩せき商品が、スーパーマーケットなどに展開できるようになります。また、ベーコンの市場シェア拡大を狙っています。すでに、「新鮮!使い切りハーフベーコン」はSCIデータでNo.1を獲得しており、角切りや厚切りなどのバリエーションを含めて月産700トンになっています。今後はコンシューマ商品だけで1,000トン規模を目指します。

<生産性の向上> 各工場のリニューアルを検討

生産工場には建設から50年以上経ったものもあるため、今後生産規模や立地エリアの特性を踏まえて、どうすれば投資するコストを回収して価値のある商品をお届けできるかを考えながらリニューアルを検討していきます。また、環境負荷低減に向けた設備投資も予定しており、まずはBCPの観点から茨城工場に3台の自家発電装置を設置する準備を進めています。さらに、工場から発生する汚泥を自工場内で肥料化する試みを始める予定です。

<営業力の強化> 重点施策を新たに展開

2019年度、香薫あらびきポークウインナーの拡販策は当初目標を1年前倒しで達成したため、2020年度は新たな目標を設定しました。また、その他重点施策についても明確な目標設定と進捗管理を行って達成できるよう取り組んでいきます。成長を続けるeコマース市場に向けては、若手人材を中心に検討会を実施し、5年後10年後を想定した販路拡大に向け、販売施策を構築していきます。さらに、はごろもフーズ(株)のシーチキンと当社のサラダチキンを融合した「シーチキンチキン」の発売など、業種を超えたコラボレーションによるメーカーブランド並びに商品ブランドの強化を図っていきます。

<グループとの連携> グループの資源を活用し事業を拡大

伊藤忠グループの(株)日本アクセスと連携して冷凍食品の商品開発を進めるなど、グループの資源を活用して事業を拡大していきます。また、すでに伊藤忠商事(株)が出資している滝沢ハム(株)とは生産・販売・調達など広範な分野で業務提携を結んでおり、生産の相互委託や商品の共同開発等を進めています。さらに、プライムデリカ(株)など当社グループと連携を強化して、効率化を進め、収益力を高めていきます。

加工食品
事業
TOPIC

おいしさを長持ちさせ、 食品ロスを削減する「長鮮度化」を実現

ハム・ソーセージ業界の企業間競争が激しくなるなか、商品の差別化や高付加価値化が重要となってきています。そうしたなか、当社グループはおいしさにプラスした「オリジナルの商品開発」を生み出す力を追求し、2019年度には長きにわたって追い求めてきた「商品の長鮮度化」(賞味期限の延長化)を実現しました。今後、同テーマでの商品を拡充して、食品ロスの削減にも貢献していきます。

長年追いかけてきた研究テーマを ついに生産ベースで実現

当社グループは、商品の競争力を向上させるために、おいしさの追求はもちろん、健康志向や手軽さなど、多様なお客様のニーズを捉えた高付加価値な商品を提案しています。その一環として研究に取り組んできたのが、「長鮮度化」でした。同テーマに成功すれば、食品ロスの削減につながるほか、消費者にとってもより計画的な買い物ができるなど大きなメリットとなります。

これまでも、コンビニエンスストア向け商品を販売してい

HPP | 超高压処理技術 High Pressure Processing

短時間、非加熱で
菌を不活性化する技術

ギフト商品の賞味期限

35日 25日間延長 60日

これまでの商品

HPP商品

POINT.1

短時間で大腸菌、サルモネラ菌などさまざまな菌を不活性化

POINT.2

包装後の商品パッケージのまま処理することが可能

POINT.3

各種ビタミンなど熱に弱い成分が失われにくい

IQF | 急速冷凍技術 Individual Quick Frozen

短時間での急速冷凍が可能で
食品の鮮度や旨味が逃げるのを防止

賞味期限

40日 140日間延長 180日

これまでの商品(冷蔵)

IQF商品(冷凍)

るプライムデリカ(株)では、加熱から冷却までを連続工程とすることでサラダや惣菜の長鮮度化には成功しています。しかし、ハム・ソーセージなどの商品にはまだ課題があり、なかなか商品化にはいたりませんでした。それでもあきらめず、科学的な根拠を積み重ねていった結果、ようやく商品化への道が見えてきました。そこで2019年度に大型投資をして、ハム・ソーセージの長鮮度化に本格的に取り組みました。

超高压処理技術「HPP」で賞味期限が大幅に延長

長鮮度化を実現する方法のひとつが、食品を超高压処理して菌を不活性化する技術「HPP(High Pressure Processing)」の導入でした。HPP自体は、すでに1990年頃には知られていましたが、2013年頃からようやく生産ベースとして使用されるようになり、おもにアメリカで生ジュースや牛乳などの飲料分野で使用されています。

当社グループは、2019年10月から当社茨城工場にHPPの最新設備を導入し、テストを開始。贈答用とすることから長鮮度化のニーズが高いギフト商品の「スライスハム」からテストを始めたところ、賞味期限が従来の35日から60日へと伸び、25日間も長く鮮度を保つことに成功しました。その後、HPPを用いて長鮮度化したスライス商品を2019年のお歳暮ギフトとして商品化。2020年夏のお中元ギフトでは、さらにラインナップを増やしました。

個別急速冷凍で鮮度とおいしさをキープ

もうひとつ、長鮮度化に向けて取り組んだのが急速冷凍技術「IQF(Individual Quick Frozen)」の活用です。きっかけは「なぜ冷凍食品コーナーにハムやソーセージがないのか」という疑問からでした。もし技術が確立できれば同業他社に先行して売場を獲得していけること、コンビニエンス

ストアでは冷凍食品の取り扱いが拡大していることから、この研究が本格化しました。

従来、凍結商品は商品をパックに入れてから凍結するため、解凍時にドリップ(食材の水分)が出やすくなります。それに対し、IQFを活用するとパックに入れる前に個別の状態ですぐ急速冷凍できるため、解凍時のドリップ量が少なくなり、食品の鮮度やおいしさを長く保つことができます。当社茨城工場では、ハム・ソーセージの工場としては2019年9月に初めてIQFフリーザーを導入。さらに連続的なラインを組み、生産効率を高めました。このようなIQFラインは、ハムやベーコンではあまり例がありません。

すでに、徳用角切りベーコンや特選あらびきウインナーなどが商品化されており、従来、冷蔵では賞味期限40日だったものを、180日まで延ばすことができました。



IQFを活用した冷凍商品

無塩せき商品を開発中、 おつまみ商品の長鮮度化にも取り組む

無塩せき*の商品の検討も進めています。通常、こうした商品は2週間程度しか日持ちしないことから、限定された市場でしか販売されていません。しかし、無塩せきのハム・ソーセージ商品には推定700トン/月の需要があり、今後も需要の増加が見込まれます。当社グループはHPPやその他の技術を活用して無塩せき商品の開発を進めており、2021年からの販売開始を目指しています。

また、ハム・ソーセージ以外では家飲み需要の拡大によって焼き鳥などいわゆる“おつまみ商品”の販売量が増加しているため、この商品の長鮮度化にも取り組んでいます。これはトレイのまま電子レンジで温めて、そのまま食べられる商品で、当社鹿児島工場や秋田プリマ食品(株)などに包装ラインを6ライン導入しています。現在、さらなる長鮮度化を目指しています。

*無塩せき：ハム・ソーセージの製造工程で原料肉を塩づけする際に発色剤を用いず塩づけしたもの



おつまみ商品「つまみ鶏 九州産 砂肝スモーク」

健全な財務体質を維持しながら、 戦略的な成長投資を実施していきます。

2019年度の業績とその要因について

2019年度の業績は、食肉事業については取引先別の収益管理を徹底し、無理な販売を抑制したことに加え、適正在在庫を維持する販売政策に変更してきた結果、利益率が向上しました。また、加工食品事業については、香薫あらびきポークウインナーやサラダチキンなどの重点商品の売上伸長などが要因となって安定した収益を上げるとともに、コンビニエンスストア向けの商品を製造・販売しているプライムデリカ(株)の売上げも好調に推移しました。

2020年に入って世界的に拡大した新型コロナウイルス感染症の影響については、いわゆる“巣ごもり需要”によって家庭用加工食品の売上げが大きく伸長した一方、業務用加工食品や高級食肉の販売が鈍化しました。

その結果、全体の売上高は4,180億60百万円(前期比1.2%増)、営業利益は156億36百万円(前期比18.7%増)、経常利益は159億59百万円(前期比15.4%増)、親会社株主に帰属する当期純利益は88億23百万円(前期比6.5%増)となり、増収増益を達成できました。また、営業キャッシュフローは223億円のプラスで、有利子負債は減少しました。

コロナ禍によって手元流動性に対する懸念が高まっていますが、当期の現預金残高は139億円で、昨年度と比較しても十分な水準となっています。また、2020年3月末に150億円のコミットメントラインを設定しました。このことから現在の財務体質は健全であり、手元流動性についても問題はないと考えています。

既存事業を強化するとともに グローバル展開も検討

当社は、中期経営計画の基本方針のひとつとして「既存事業の領域拡大および収益基盤のさらなる強化」を掲げ、成長投資を加速させています。

食肉事業では引き続き養豚事業に力を入れ、2030年までに400億円程度を投資する予定です。また、加工食品事

業では、かねてから建設を進めてきた茨城工場のハム・ベーコンプラントが2019年4月に竣工しました。このプラントはハム・ベーコンなど月間2,500トンの生産能力を誇り、品質管理・衛生管理体制を強化するとともに、最新設備による効率化、省エネルギー化を図っています。今後は、ほかの工場においても老朽化対策を含めた効率化と省エネルギー化を進めていく方針です。

また、さらなる収益の増加を実現していくには、既存事業の拡大に加えて、成長市場に向けた事業創造とグローバル展開も必要になると考えています。すでに取締役会や経営会議においては、M&Aなどを活用した事業拡大や海外展開などの議論も始まっており、好機を逃さず機動的なM&Aを実現するために前述のコミットメントラインを活用していくことも検討しています。

環境保全に配慮した設備投資にも引き続き注力していきます。すでに茨城工場では太陽光発電システムなどを導入して環境負荷の低い生産体制を敷いているほか、新たに超高压処理技術(HPP)(→P.25)を導入し、商品の長鮮度化による食品ロス削減にも取り組んでいます。また、養豚事業では2022年夏の出荷開始を目指している宮城県の新農場で、アニマルウェルフェアおよび臭気対策、消音を実現するなど、社会環境に配慮したモデルケースとして設計しています。

資本コストを意識した収益基盤のさらなる強化と 営業キャッシュフローの拡大を

戦略的な成長投資に向けて生産工場や養豚事業などに積極的な投資を計画していますが、継続的にROE10%以上を達成するためには、投資判断のハードルレートである資本コストを上回る効率的投資であることが重要です。投資の入り口では、ROICやNPVなどの財務指標を導入し投資を厳選しているほか、業績変動を想定した複数のシナリオ分析を実施し、投資実行後の継続的PDCAにつなげています。また、毎年実施するグループ会社レビュー制度でも



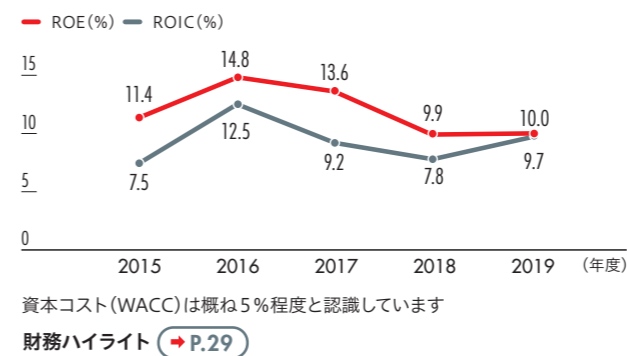
専務執行役員
人事部分掌 経財部分掌
総務・広報部分掌
内山 高弘

ROICやROEなどの財務指標と資本コストとの比較検証、モニタリングを実施しています。特に、当社と一体となって製造・販売を担うグループ会社においては、連結損益ベースで投資効率を検証することで営業現場での資本コスト経営への理解推進やグループ最適化の実現に向けて取り組んでいます。

さらに、財務戦略の一環として概ね5%程度と認識している資本コストの適切な維持・低減に向けて、外部格付けの取得による資金調達多様化や自己資本比率40%以上を維持することで負債コストをコントロールしていきます。加えて、当社では長年にわたる主要商品の販売拡大と生産部門の効率化が実を結び、安定的に年間200億円超の営業キャッシュフローを創出できる力を持っています。そこで将来投資への資金創出や株主還元を充実させるべく、安定的に営業キャッシュフローを創出・拡大するキャッシュコンバージョンサイクル(CCC)を検証し、原料調達から製造、販売までの資金回収期間を継続的にモニタリングするとともに、グループ内の資金活用の最適化を実施しています。

また、配当方針については当社中期経営計画においてフ

ROE・ROICの推移



リーキャッシュフローを原資に配当性向30%以上の目標を掲げており、2019年度の年間配当は60円、配当性向は34.2%となりました。2020年度も年間配当は60円、配当性向33.9%を計画しております。

今後も安定配当の維持を軸としながら、連結業績、戦略的成長投資を総合的に勘案しつつ、さらに株主還元を強化できるように財務体質を強化していきます。

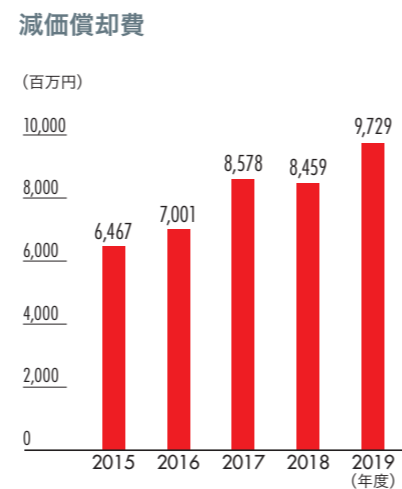
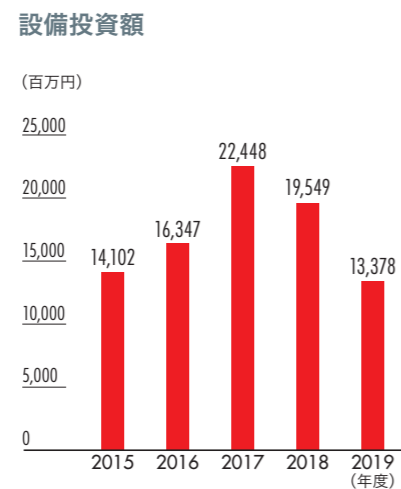
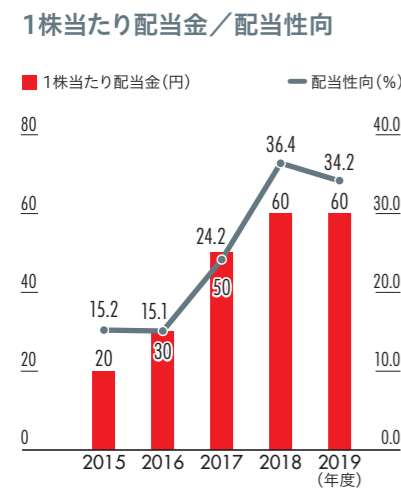
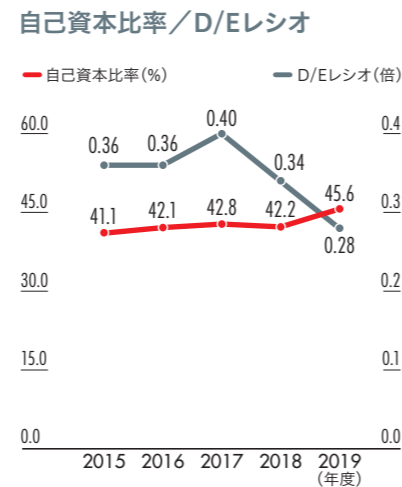
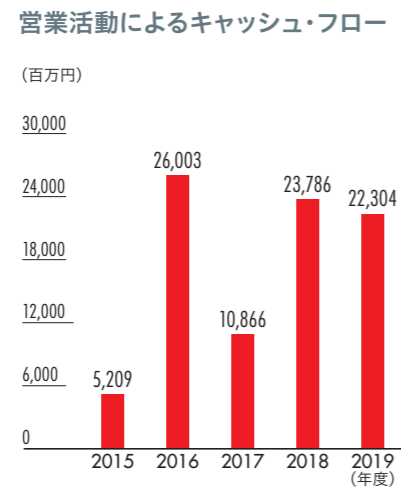
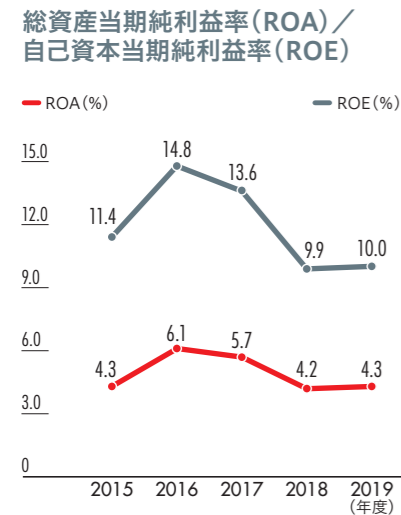
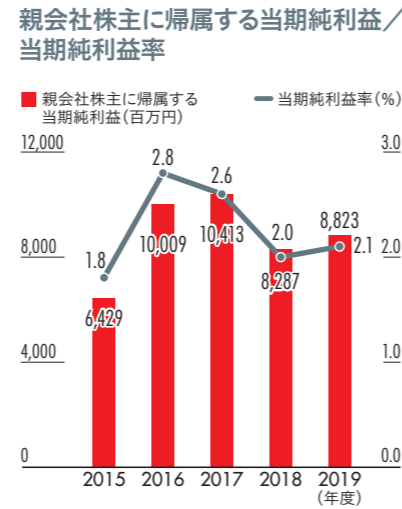
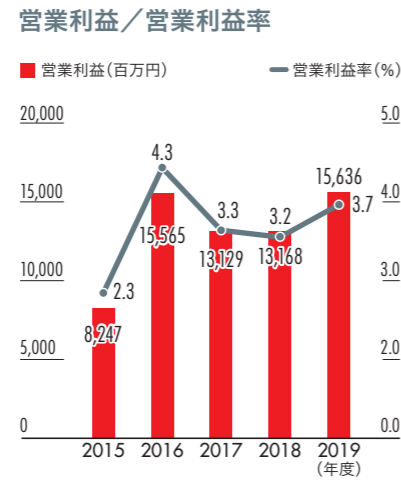
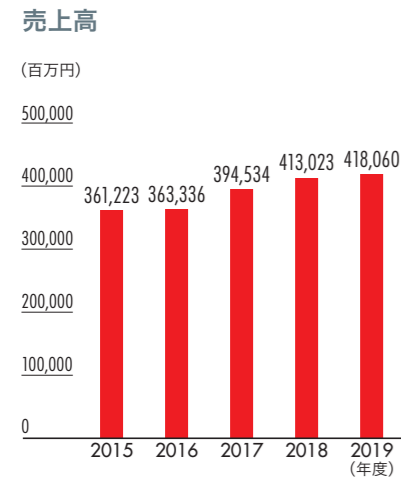
人的資本、ブランド力、技術など 非財務資産への投資も積極的に実行していく

こうした成長のためには優秀な人材の確保と育成が不可欠であるとの考えから、人的資本への投資にも力を入れています。そのひとつである海外留学制度は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で一時的に中断していますが、従業員をドイツの食肉加工メーカーに派遣してマイスターの資格取得を目指す製造実習は継続実施しています。

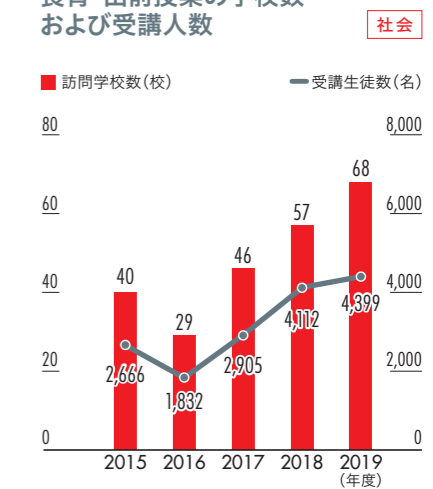
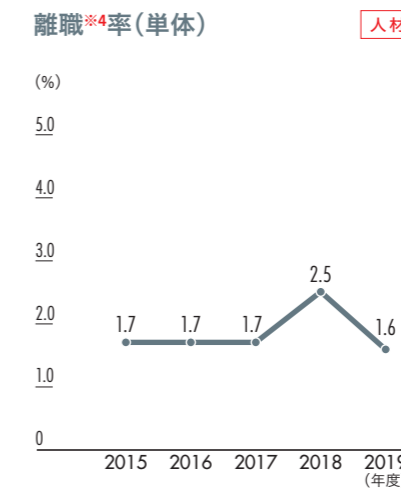
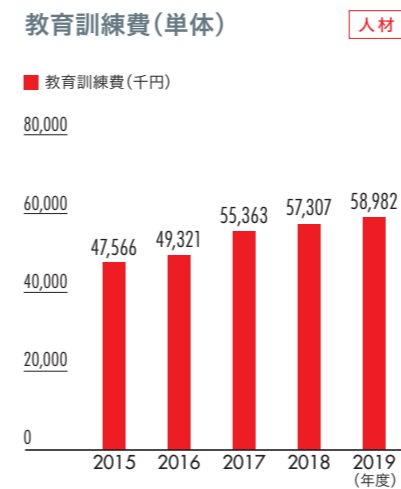
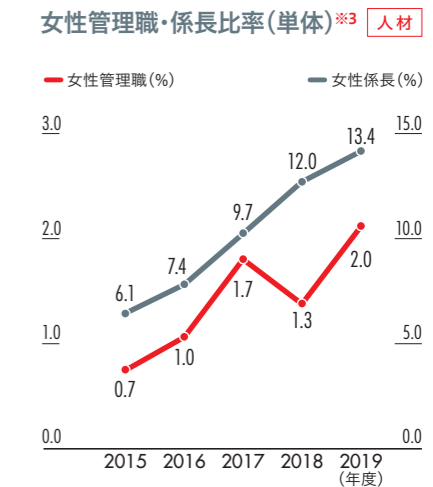
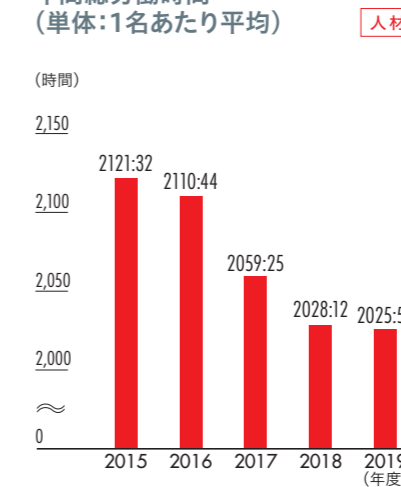
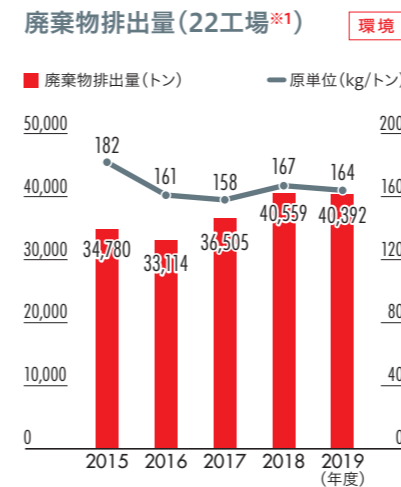
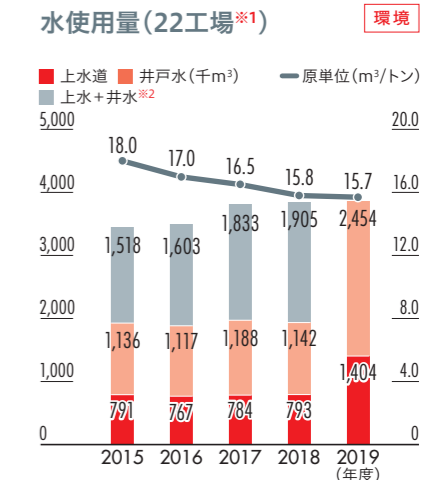
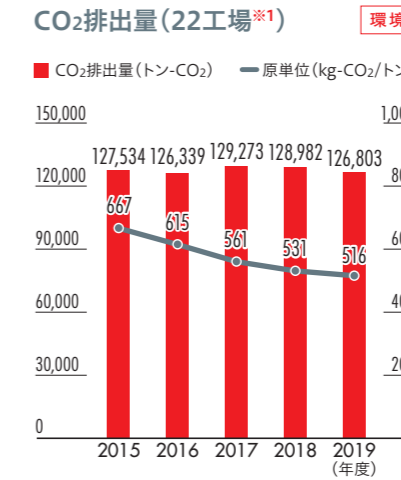
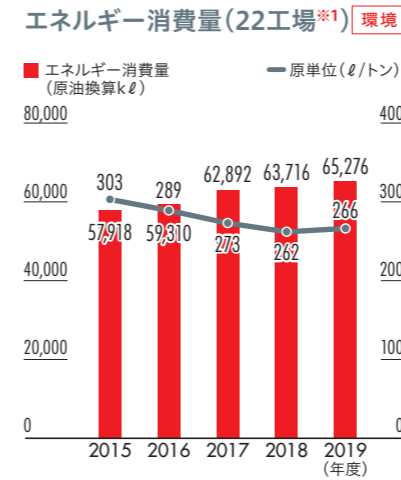
また、これまでは食肉の調達担当者を除いて、語学力や海外の知識が必要とされる業務はあまりなかったのですが、将来的にはグローバル展開を強化していく可能性が高まっています。そこで、従業員をアメリカの食肉調達部隊やカナダのハイレブ社に派遣することで、業務の一環としてグローバル人材を育成しています。コロナ禍の影響は残るものの、人的資本への投資については従来と基本方針に変更はなく、引き続き力を注いでいきます。

さらに、安全・安心でおいしい商品やサービスを提供するために欠かせない「技術」に関しても、第二の柱になるような商品、新商品をつくるための研究開発にも注力していきます。

財務ハイライト



非財務ハイライト



※1 22工場: プリマハム(株)生産拠点4工場、プライムデリカ(株)12工場(相模原第二工場は2017年度より稼働)、秋田プリマ食品(株)、プリマ食品(株)、プライムフーズ(株)、四国フーズ(株)、プライムレーク(株)、西日本ベストパッカー(株)
 ※2 上水+井水: プライムデリカ(株)11工場は、2015年～2018年度は上水・井水を分けたデータがないため合算値で表記しています。
 ※3 出向を除く
 ※4 離職: 自己都合による離職

— CHAPTER 2

価値創造の基盤

持続的な成長を遂げるために長期的な視点に立った経営を推し進めていく一方で、日々の取り組みやマネジメントの仕組みを強化していくことが大切です。当社グループの「価値創造の基盤」についてご説明します。



品質管理の徹底

2019年度のおもな取り組み・成果

- マネジメントレビューによってFSSC認証の拡大と食品安全マネジメントマニュアルの改訂を決定
- 内部監査員養成研修を実施し、計10名の内部監査員を増員(2019年度末時点で143名)
- 原料肉の段階でのX線検査の実施によって骨クレームの発生率が減少
- 食品安全マネジメントシステムを取得している拠点の全従業員に対してWebツールなどを利用した食品安全教育を実施

一 食品安全管理体制

法規制以上に徹底した独自の基準に基づく品質管理

当社グループは、ハム・ソーセージといった製品だけではなく、さまざまな加工食品を製造・販売しており、そのカテゴリーは年々広がっています。

当社グループは関連する法規制を順守するとともに、食品の種別ごとの「製造するうえでの当社独自の設計基準」および「管理基準」を設け、食の安全性の確保に努めています。また、それら管理基準の妥当性を維持するために、当社は年1回マネジメントレビューを実施しています。2019年度は新たにFSSC認証の拡大と全社食品安全マネジメントマニュアルの改訂などを決議しました。マニュアルの改訂については2019年度に完了しました。また、FSSC認証については2020年度中に3工場を取得予定です。

なお、新たなジャンルの食品製造を検討する場合や法規制の改正によって管理方法を変更する場合には、食品衛生管理を経験された方にも指導を受けながら品質保証体制を構築しています。

食品安全マネジメントシステムを構築

当社グループの「食品安全方針」のもと、食品安全管理システムの国際規格FSSC 22000およびISO 22000などを取り入れています。2019年度は、当社茨城工場のハム・ソーセージプラント、北海道プリマハム(株)、プライムフーズ(株)の3拠点で新たにFSSC認証を取得する予定でしたが、新型コロナウイルス感染症の影響で審査が延期となりました。2020年度中には、取得する予定です。また、日本独自の規格としてJFS-Cを取得しています。この規格の認証スキームはFSSC 22000と同じですが、要求事項として「現場からの改善提案の活用」が含まれているなど、相互のコミュニケーションを重視している点特徴のため、相互の取り組みを続けていく予定です。

食品安全マネジメントシステムの認証取得状況 (2020年5月末現在)

FSSC 22000	JFS-C	ISO 22000
13 拠点	1 拠点	5 拠点

WEB 食品安全への取り組み
<https://www.primaham.co.jp/quality/>

商品開発

アレルギー物質や微生物などの安全面を確認・点検。商品表示の法令への適合や商品の規格内容に問題がないかを審査・承認

調達

原材料について微生物、残留農薬、動物用医薬品、アレルギー物質などの状況と安全性を確認・点検

生産

設備の洗浄と衛生管理について徹底するとともに、細菌検査や理化学検査を実施し、品質基準に適合しているかを確認

物流

保管、輸送、納品までの全物流工程を通じて温度管理を徹底。出荷・配送を記録し、トレーサが確認できる体制を整備

食品安全に関する内部監査を実施

当社グループの生産工場を対象に内部監査を実施し、食品関連の法令や当社基準への適合性を確認しています。また、FSSC 22000、ISO 22000などの食品安全マネジメントシステム認証を取得している事業所については、当社基準への適合性に加え、システム要求事項への適合性と有効性についても確認し、継続的な改善を図っています。2019年度の内部審査では、リスクの未然防止の観点から各種課題のなかでも食品メーカーの信頼性を築くためには重要度が高いと捉えた防虫管理を重点項目に追加しました。

また、2019年5月に内部監査員養成研修を実施し、食品安全マネジメントシステム認証を取得した工場から選出された計10名の内部監査員を増員。2019年度末現在の内部監査員資格者は143名となりました。

トレーサビリティシステムを構築

原材料の受け入れから生産、出荷にいたるまでの各種データを記録して、万が一のときも生産履歴(使用原材料、添加物、包装資材など)を追跡できる仕組みを構築するとともに、その機能をチェックするため、年2回の演習を実施しています。

2019年度の演習では、使用した原料肉に不具合があった場合と、出荷した製品に不具合があった場合の2パターン

を想定し、それぞれ工程、原材料、製品がトレース可能であるかという視点で演習を実施。不具合はなく、万が一のときでも対応できることを確認しました。

異物混入の減少に向けて海外調達先の点検を実施

食品メーカーにとって異物混入は業種特有のリスクともいえます。特に海外からの原料肉調達では、現地の養豚農場や加工場などの直接管理ができません。当社はリスクと捉えた海外の調達先を点検し、骨異物について対策を協議し、原料肉の段階でのX線検査装置の導入や作業員による原料肉の目視チェックなどを行い、異物混入の撲滅に努めています。

そのほかにも、受け入れた原料肉は調達先別の触診検品といった抜き取り検査や最終製品のX線検査装置の除去率を確認し、原料肉に混入している異物量を把握するようにしています。数値によって科学的に比較ができるため、異物の少ない調達先を選出し、優先的に使用することを進めるとともに、異物の多い調達先には現状レベルを提示し、改善を要請しています。その結果、ハム・ソーセージ工場の骨クレームの生産数量100トンあたりの発生率は2016年0.53件、2017年0.49件、2018年0.41件、2019年0.42件と減少しています。

PICK UP | タイ工場でJAS規格製造工場認定を取得

プリマハム(タイランド)社は2014年に、プリマハムフーズ(タイランド)社は2017年にJAS規格製造工場認定を取得しており、2020年6月現在、海外のハム・ソーセージ工場でJAS規格を取得しているところは当社グループ以外にはありません。アジアでは日本の品質が高く評価されており、JASマークはそれを証明するものとして現地の消費者からも好評です。

当初は現地の百貨店やスーパーマーケットだけで取り扱っていましたが、現在は1万2,000店近くあるコンビニエンスストアにも展開しています。それに合わせてハム・ソーセージだけでなく、ハンバーグ、ミートボールでもJAS規格商品の認定を取得しました。また、2018年にはシンガポール、2019年には香港にも商品供給を開始しています。



「ThaiFex(タイフェックス)2019」の出展の様子

骨洗浄試薬キットを販売

「骨洗浄試薬キット」を開発し、共同で開発した倉敷紡績(株)より販売しています。本キットは、従来困難だった骨異物の畜種の判別を可能にしたもので、当社と倉敷紡績(株)の特有の技術です。どの畜種に由来する骨かがわかると、混入した骨がどの原料肉に基づくものかが判別でき、仕入先に改善を求めることが可能となります。現在、この技術への問い合わせも増えてきています。



骨洗浄試薬キット

多様化する消費者の嗜好に応える商品を発売

少子高齢化や共働き世帯の増加による個食化の進行、簡便性商品へのニーズの高まりなどを受けて、当社グループでは1回で使い切れる量をパックした商品やフライパンで焼くだけのキット商品、調理時間を短縮できる商品など、さまざまな生活スタイルに応える、おいしく便利で使いやすい商品の開発を進めています。

2019年度は、個食化の流れを受けて、特に需要が増加している簡便性の高い電子レンジ対応惣菜では、「一皿のごちそう」シリーズを発売。取引先やお客様の声を受けて、トレイのまま電子レンジで手軽に調理できるよりおいしい商品になりました。直近では常温保存が可能な「ストックディッシュ」シリーズを発売。容器の移し変えが不要で便利とお客様からも好評です。



ストックディッシュ
バターチキンカレー

ストックディッシュ
デミグラスハンバーグ

新型コロナウイルス感染症拡大により、消費者の生活スタイルや食生活、購買行動は今までにないほど大きく変化しています。巣ごもり需要による家庭内の食機会は増加していますが、消費者の嗜好は一段と多様化していくと予測しています。今まで経験したことがないような環境のなか、今後もお客様のご期待に応えるべく、商品開発を深化していきます。

商品パッケージにもさまざまな工夫

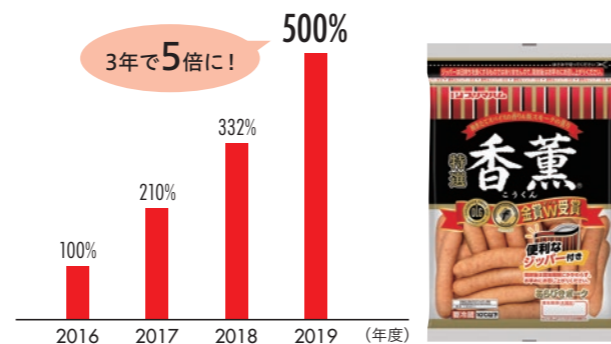
当社グループは、新商品の発売や商品リニューアルにあわせて商品パッケージの改良をしています。

例えば、商品を開封した後に、ふたたびピタッとくっつき閉められる保管に便利なパッケージ「フタピタ」も、そのひとつで、特許を取得している当社独自の技術です。「単身なので数回に分けて食べるときに便利」「使うたびにフタができるので家族バラバラの食事にも対応できる」「容器への移し替えがいらす、ゴミも減らせる」などのメリットから、お客様の好評を得て、2014年に1シリーズへの採用から始め、2019年には5シリーズまで拡大しました。なかでもフタピタを使用している「サラダにちょうどいいね」シリーズは、お客様から評価をいただき、順調に売り上げを伸ばしています。

また、2019年度にはパッケージのまま電子レンジで温められる商品として、ディズニーキャラクターシリーズを3品、「パッとCOOK30」シリーズ3品を発売しました。

さらに、保存に便利なジッパー付きの商品など、さまざまなパッケージを次々と開発しています。特に香薫あらびきポークウインナーのジッパー付き大袋は人気があり、販売パック数は直近3年で約5倍の伸びとなっています。

香薫あらびきポークウインナー ジッパー付き大袋 販売パック数の推移



※ 2016年度を100とした場合の販売額推移



一 生産技術

“理想的な生産ライン”を追求

当社の製造・技術部は、革新的なものづくりや効率的な生産体制を実現するために、生産拠点の設計・施工を立案しながら“理想的な生産ライン”を追求しています。近年では、ロボット技術を応用した自動化ラインを導入するなど、生産性向上を推進しています。

2019年4月に竣工した当社茨城工場のハム・ベーコンプラントでは、外部の機械メーカーとともに「人の関与が必要な部分」と「自動化できる部分」などを検討し、少しでも生産性に無駄がないよう既製の機械を導入するだけでなく、独自の工夫を加えることで理想的なラインをつくり上げました。

また、同プラントにはHPPとIQFという新たな設備を導入(→P.25)したほか、AIを用いた検査装置を開発して省力化を実現。各工程をライン化することで合理的な生産を

現しました。

その結果、月間生産能力が従来比1.6倍となる2,500トンという高効率な新プラントが完成しました。



茨城工場のハム・ベーコンプラント

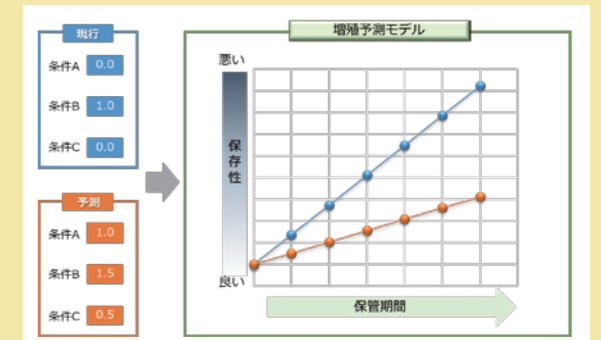
PICK UP | 微生物増殖の“予測モデル”を構築中

微生物は、食品企業にとっては重要な研究対象であり、微生物をより詳細に調査することで、それらの利用や制御に関する新たな技術を開発することが可能となります。

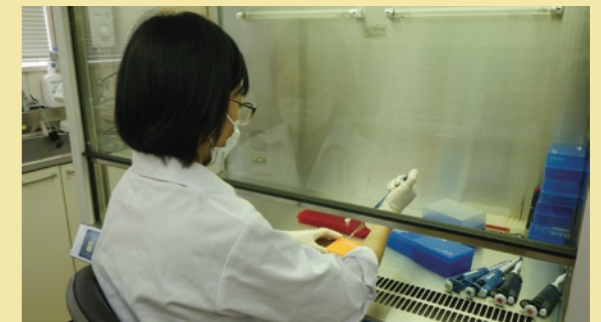
現在、当社基礎研究所では、保存中の食肉製品における微生物増殖を予測するための“予測モデル”を研究しています。このモデルを構築することで、保存試験を短縮し、スピーディーな商品開発につなげていくことができます。

また、一般的に食品中の微生物を検出するための手法として培養法が採用されますが、検出までに時間を要し、検出精度も検査者の技能による誤差が生じてしまいます。そこで、当社では一部の微生物検査において遺伝学的解析手法を導入し、検査の短縮化や精度の向上を目指しています。遺伝学的解析を行うことで、腐敗を起こす菌などを特定できるほか、工場の製造工程のどの段階でその菌が付着したかなどがわかるようになります。

このような検査手法を各工場に水平展開し、作業の効率化や検査精度の向上を図り、より安全で安心な商品をお客様にご提供できるよう取り組みを進めています。



予測モデルのイメージ図。条件A・B・Cの数値(微生物の生育に影響する成分の濃度)を変更することで、製品の保管期間中の微生物挙動を予測する



遺伝学的解析による微生物検査

調達ネットワークの維持・拡大

2019年度のおもな取り組み・成果

- 国産豚肉について農場内で繁殖のサイクルを完結させるシステムを導入
- オリジナルブランドでは育種から肥育・生産まで一貫体制の事業形態を持つ調達先と取り組みを継続
- 商品の仕入先を対象とした「取引先説明会」を開催し、28社が参加

一 安定調達・安定供給

国内外への調達先の分散と信頼関係の強化

調達先を複数持つことは、最適な原料肉を選択できるだけでなく、災害や家畜伝染病など、また将来的には気候変動による原料肉の調達に止まってしまうカントリーリスクを避けられるというメリットもあります。

当社グループは、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。豚肉はカナダ、アメリカ、デンマーク産、牛肉はアメリカ、オーストラリア産、鶏肉はブラジルとタイ産を中心に世界各国から輸入しています。また、輸入原料肉については仕入れ担当が直接出向き、現地サプライヤーと十分なコミュニケーションを図り、当社が要求する品質を満たした原料肉を仕入れるとともに、その国々の原料肉の特性をいかした調達をしています。

一方の国産原料肉については、加工場を定期的に訪問し、品質管理体制や施設・設備の衛生管理、加工規格など

独自の評価基準に基づいた品質チェックを実施。なかでも豚肉については良質な資質を持った母豚の育成・種付け・分娩、肉豚の出荷に取り組んでいます。

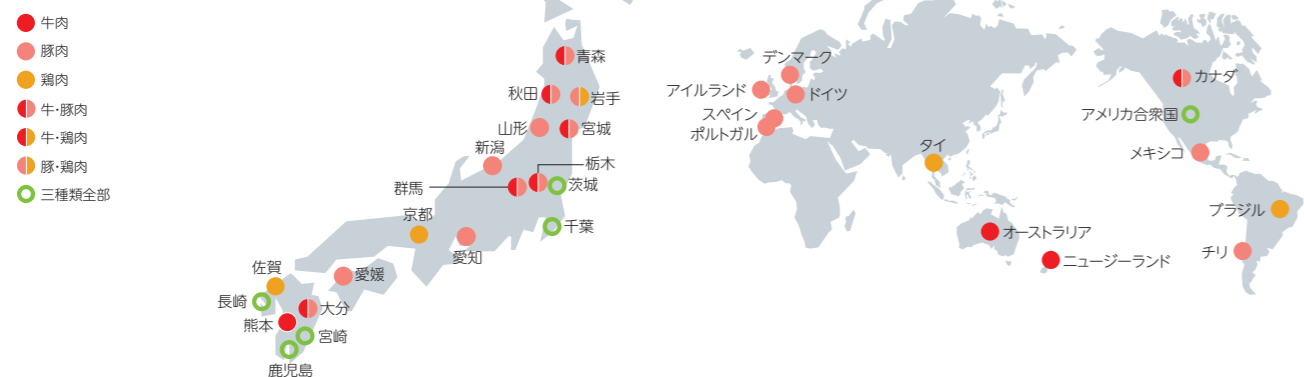
持続的な調達の実現

当社グループは、調達先に対しての具体的な指針や明確な基準は定めていませんが、基本的な順守事項について現地確認をしています。

伊藤忠商事(株)のサステナビリティ推進基本方針などを考慮しながら、地球環境保全や人権と労働力における基本的権利に配慮した調達を引き続き行っていきます。

特に日本国内における養豚事業のアニマルウェルフェアについては、欧米に比べて対応が遅れをとっており、最新鋭の肥育設備や飼養技術の導入を検討(→P.21)しています。

プリマハムグループの
主要な生産地および調達先
(2020年3月末現在)



全農場に防護柵を設置

2018年8月に中国での発生が確認され、その後アジア地域の各国に発生が広がったASF(アフリカ豚熱)、また、2018年9月に国内では26年ぶりとなるCSF(豚熱)が発生したことを受けて、家畜伝染病予防法に基づく飼養衛生管理基準の改正が2020年11月に施行されます。当社グループの農場でも野生動物の侵入を防ぐ防護柵の設置を順

次進め、防疫に努めています。2020年6月現在、約3分の1が完了しており、施行までには該当区域の設置が完了する予定です。なお、該当区域外(野生いのししの生息地域外)にある(有)かみふらの牧場にも設置を予定しています。

また、従来以上に農場入場時のルール(ダウンタイム=自主的隔離防疫期間)を強化し、不要不急の農場訪問を原則禁止としています。

一 調達先との共同開発

生産体制が確立されたパートナーとニーズにそった食肉を生産

当社グループは、国産豚肉について、育種から肥育、処理、加工、販売までのトータルインテグレーションを実現しています。輸入食肉については、トレーサビリティが可能な一貫生産の事業形態を持つ企業など生産体制が確立されたサプライヤーをパートナーに選び、定期的な生産チェックや現地でのミーティングなどを実施しています。また、市場のニーズや動向に応じて、調達先と当社が積極的に出荷計画を調

整しており、このような取り組みが実現できるのは、調達先との信頼関係があるからこそだと考えます。

今後も、世界各地で調達先との豚肉や牛肉、鶏肉のオリジナルブランドを共同開発していきます。

輸入オリジナルブランドの例



オレガノビーフ(左)と
ハープ三元豚(右)

一 調達先企業とのコミュニケーション

仕入先企業に対する「取引先説明会」を継続開催

加工食品の仕入先にも当社の徹底した品質管理の考え方をご理解いただいたうえで意識を共有することが、品質問題の発生を未然に防ぐための有効な手段と考え、年1回商品の仕入先を対象とした「取引先説明会」を実施しています。2019年度は、28社にご参加いただきました。取引先からの仕入れ販売商品についての苦情発生状況、定期的に実

施している工場点検の確認ポイント、食品表示制度改正への対応状況およびHACCP義務化を報告しました。

また、品質管理の状況について仕入先の国内および海外の工場を実査しています。対象となる工場には事前に自主点検をしていただいたうえで、2019年度は国内13工場、海外19工場を点検。指摘および改善の指導を実施した結果、改善されていることを確認しました。

PICK UP | 鹿児島県に新AI(人工授精)センターを建設

2020年8月、当社グループの国産豚肉の調達ネットワーク強化のための基盤ともいえる新AI(人工授精)センターが鹿児島県に完成しました。

豚肉の生産性向上を実現するための重要な要因として繁殖成績の向上があります。1母豚あたりの年間出荷頭数を向上させることを目的とした当施設では、空調や疾病管理を徹底し、年間を通じて安定的に繁殖用雄豚の生育ができる環境を整えます。なお、室温管理のために自

然の空気を使用した空調システム(地下埋設型外気熱交換システム)を採用しており、エネルギー効率を高めた環境に配慮した施設になっています。

豚の精液は、ヨーロッパの最新技術にて採取し、受精能力の高い精液を選別後、データをIT管理するとともに、グループ内の農場に安定的に供給し、受胎率を高めます。従来の農場における精液採取よりも、従業員の安全性を高めながら業務を効率化し、生産性の向上につなげます。

顧客基盤の強化

2019年度のおもな取り組み・成果

- 市場調査やデータ分析をもとに、取引先との関係強化を図り、香薫あらびきポークウインナーの裾野を拡大
- 新型コロナウイルス感染症の影響で招待イベントが実施できないなか、東京ディズニーリゾート®のオリジナルグッズや当社商品詰め合わせなどが当たる代替キャンペーンを展開
- 屋内型ミニチュア・テーマパーク「SMALL WORLDS TOKYO」とのオフィシャルパートナー契約を締結

— お客様との関係強化

商品カテゴリーごとに各種施策を展開

当社グループでは、商品カテゴリー別にさまざまな施策を展開しています。コンシューマー商品においては、市場調査やPOSデータなどの分析で得たお客様のニーズをもとに、取引先とタイアップしたキャンペーンや女優土屋太鳳さんを起用したテレビCMを積極的に打ち出し、香薫あらびきポークウインナーやベーコン、ロースハムの売上シェア拡大を狙いました。

また、将来的に主要な購買層となる若年層向けにもLINEを活用した諸施策を展開したことでソップリンを通して「プリマハム」「香薫あらびきポークウインナー」の認知度が向上し、LINEの友だち数も1,400万人を超えました。



土屋太鳳さんを起用した広告



LINE公式アカウントで活躍中のプリマハムキャラクター「あらびき星人ソップリン」

お客様相談室でご意見・ご要望を受け付け

当社グループでは、お客様からのさまざまなご意見やご要望をいただく窓口として「お客様相談室」を設置し、フリーダイヤル、手紙、Eメール、ホームページなどで受け付けています。2019年度にお客様相談室に寄せられたご意見・ご相談は6,436件で、おもな内容は、商品の安全性や品質、調理方法、賞味期限、取り扱いに関するものでした。調理方法の問い合わせに関しては、湯せん調理しかできない商品について、電子レンジで調理可能かのお問い合わせが定期的に寄せられていました。この情報を商品企画部と共有し、電子レンジで調理するための条件を整え、パッケージに記載したことにより、本件に関する問い合わせが減少しました。

このようにお客様の関心の高いキーワードを関係各所と共有し、当社グループの事業運営に反映させています。

お客様相談室に寄せられたご意見・ご相談の内訳

総数	6,436件
上位5位	
安全・品質	1,593件
販売関連	1,043件
調理方法	799件
賞味期限	560件
保存・取り扱い	313件

— ブランドイメージの強化

「SMALL WORLDS TOKYO」のオフィシャルパートナー契約を締結

「もうひとつの世界に行こう」をコンセプトにした総面積8,000m²の世界最大級の屋内型ミニチュア・テーマパーク「SMALL WORLDS TOKYO」が2020年6月11日にグランドオープンしました。このテーマパークは、好立地でアクセスもよく大人から子どもまで楽しめる施設として、東京観光の新たなスポットになっています。

当社は、SMALL WORLDSのオフィシャルパートナーとして食材を提供しているほか、施設内の宇宙エリアにもプリマハムの未来工場を置き、ソップリンが香薫あらびきポークウインナーを製造している様子を見ていただけるようになっています。また、工場の前にはガチャマシーンがあり、あらびき星人ソップリンのグッズがもらえるなど、ブランドイメージアップへの貢献を期待しています。



プリマウインナー号(左)とプリマハムの未来工場(右)
©Small Worlds

全国各地でキャンペーンを実施

LEGOLAND® Japan (株)と食肉加工品カテゴリーで唯一のオフィシャルマーケティングパートナー契約を締結している当社は、テーマパーク「LEGOLAND® Japan Resort」で販売するフード類やカフェテリアタイプのレストラン「ナイト・テーブル・レストラン」で食材を提供しています。また、「LEGOLAND® Japan Hotel」では、宿泊されたお客様に当社グループのさまざまな食材を提供しています。

さらに、2015年から「よしもと貸切お笑いライブ」へのご招待キャンペーンを全国各地で開催しており、2019年度は15回実施しました。

このようにさまざまなキャンペーンを展開していくことで、食を通じた楽しい思い出づくりをお手伝いしていきます。



LEGOLAND® Japan Hotel]外観 「よしもと貸切お笑いライブ」の様子
©2019 The LEGO Group

PICK UP | 東京ディズニーリゾート®を通じてお客様にハッピーな時間を提供

当社は、お客様一人ひとりと直接触れ合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®でのプライベートパーティーやイベントを開催しています。取引先と共同で企画するプライベートパーティーは、東京ディズニーランド®にあるレストラン「ザ・ダイヤモンドホースシュー」で毎年実施しており、2019年度は46企業と48回開催しました。

また、近年お客様からたいへんご好評を得ている貸切イベントも毎年開催しています。2019年10月には東京ディズニーシー®で夜間を完全貸切にしたイベント「プレシャスナイト」を開催し、12,000名のお客様をご招待しました。2020年度は、安心安全を考慮してイベントは11月に延期となりましたが、引き続きお客様へ特別なひとときを提供していきます。



「ザ・ダイヤモンドホースシュー」のプライベートパーティー
©Disney/Pixar



プレシャスナイト ©Disney
画像の一部は、現在の運営ガイドラインや安全衛生対策と異なる場合があります。詳しくは、東京ディズニーリゾート®オフィシャルWebサイトをご確認ください。

取引先支援

売り場づくりをサポート

当社グループの商品を販売いただいている取引先は、お客様でもあり、消費者と当社グループをつなぐ大切なパートナーでも考えています。幸いなことに多くの取引先に恵まれ、たくさんのアイデアや情報を共有しているなかで、季節やイベントごとに売り場を彩る取り組みとして、2015年から「ディスプレイコンテスト」を実施しています。

2019年度は「ハロウィンディスプレイコンテスト」(9～10月)に160名、「合格祈願ディスプレイコンテスト」(1～2月)

に151名の営業担当者が応募し、売り場を華やかに彩るサポートをしました。

この企画は取引先からもご好評をいただいております。香薫あらびきポークウインナーの納入店数も拡大しました。



社内コンテストでグランプリに輝いた「ハロウィンディスプレイ」

社会貢献

全国で「食育」の出前授業を実施

「食の大切さ」や「食の安全性」、「食品ロス問題」への理解を深めてもらうために、当社では小学校への当社オリジナル教材の提供と従業員による出前授業に取り組んでいます。

6年目を迎えた2019年度は、68校、4,399名の小学生に授業を実施しました。また、実施地域の拡大に伴って、授業数が増加したため、23名の講師に加え、次期新規講師候補として36名の従業員がフォローメンバーとして参加しました。授業を受けた小学生からは「思ったよりもたくさんの食べ物が捨てられていて、もったいないと思った」などの感想が寄せられたほか、「実際に食品メーカーで働いている方に来ていただくことは、子どもたちの貴重な経験になった」との先生方の声をいただいています。授業では香薫あらびきポークウインナーなどの試食を提供しており、当社とかわいいプリマハムファンを直接つなげる活動にもなっています。

非財務データ **P.30**

※ 詳細なデータは「プリマハムグループ ESGデータブック 2020」を参照



出前授業の様子

国際連合世界食糧計画WFP協会の活動支援

当社は、国連WFPの趣旨に賛同し、2005年から評議員として参画しています。参加費の一部が途上国の子どもたちの飢餓撲滅に役立てられるチャリティーウォークにも毎年多くの従業員やその家族が参加しており、2019年度は横浜と大阪で開催され、それぞれ107名、41名の有志が参加しました。

また、当社グループは、飢餓で苦しむ子どもたちに給食を届ける「レッドカップキャンペーン」にも継続参加しています。2019年度は「直火焼デミグラスハンバーグ309g(3個入)」を対象商品として、売上げの一部(100万円)を寄付しました。

さらに、LINEクリエイターズスタンプ「ソップリンのすえなが〜く使えるスタンプ」の2018年7月からの売上げを全額(155万円)を寄付したほか、WFPチャリティー エッセイコンテストにも協賛(10万円)しました。



「WFPウォーク・ザ・ワールド」の様子



人材の育成

2019年度のおもな取り組み・成果

- 経営人材の育成に向け、21名が6ヶ月にわたる管理者(次期主管者候補)研修を受講
- グローバル人材の育成に向けて、語学留学や製造研修、海外駐在員として合計12名を派遣
- 育児や介護、自己啓発など多様なライフスタイルのサポートを目的に、1時間単位の有給休暇制度を導入
- 当社初となる「従業員意識調査」を実施し、働きがい改革推進プロジェクト発足へ

基本的な考え

人材に関する方針

当社では、「従業員のゆとりと豊かさを実現し、安全で働きやすい職場を確保するとともに従業員の人格、個性を尊重する。」と行動規範に定めています。

また、採用活動では「仕事に対して、誠実に取り組み、自ら考え、新たな価値を創ることにチャレンジできる人。互いを尊重し、協力しながら仕事に取り組むことができる人。」を求め、定期採用や中途採用を拡充しています。

さらに、定年退職者再雇用制度やパートタイム従業員を社員へ登用する制度に加え、退職者の復職制度も導入。成長基盤である人材が働きがいを持って仕事ができる職場づくりを目指しています。

なお、当社以外のグループ会社でも、健康で豊かな食生活の創造を目指しており、その実現に向けて、多様な人材が働きがいを高めて、活躍できる環境づくりに取り組んでいます。

教育研修

経営人材の育成

将来、会社の成長を担う経営人材を育成するために、若手従業員に対して早い段階からジョブローテーションを進め、多種多様な経験を蓄積しています。また、従業員の成長に必要な教育機会を提供して、会社経営に相応しいマネジメント能力を有する人材を育成しています。

さらに、広い視野を養うためにさまざまな企業の人材との交流会にも積極的に参加しています。2019年度は、21名の従業員を対象に6ヶ月にわたる管理者(次期主管者候補)研修を開催した後、異業種のメンバーとのディスカッションを通じて戦略やマネジメントの問題を考え、新しい視点を持つことを目的に、外部機関主催の「異業種会」に参加しました。

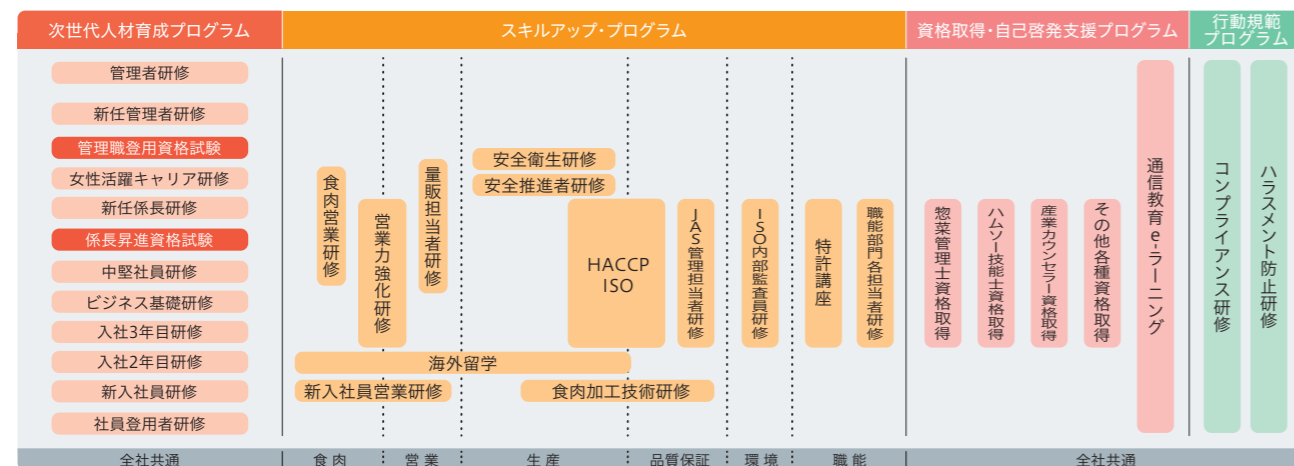
グローバル人材の育成

当社グループが海外市場への展開を進めるなかでは、外国籍人材の採用強化の検討を進めるとともに、グローバル化に対応した従業員の語学力強化の取り組みを進めており、若手従業員の海外留学や製造研修への派遣、海外駐在を増員するなどの諸施策を実施しています。

2019年度は、カナダでの語学留学に3名、ドイツでの製造研修に2名を派遣。また、海外駐在員としてタイに3名、中国に3名、アメリカに1名を派遣しました。研修を終えた従業員からは、非常に有意義だったという感想が寄せられたほか、ドイツでの製造研修に参加した従業員は、帰国後、持ち帰ったノウハウを工場の品質管理や商品開発にいかしています。

現在、新型コロナウイルス感染症の影響で基本的には派遣を中止していますが、落ち着いたら再開する予定です。

研修体系図



体系的な人材育成プログラムを構築

当社では、「人材育成プログラム」を構築しており、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の価値向上に寄与すると考えています。

また、業務に即した専門スキルの習得を図るために各種の「スキルアップ・プログラム」を設けているほか、公的資格取得報奨金の支給、指定通信教育講座の修了者への受講料の一部補助制度などを設け、自己啓発も積極的に奨励しています。当社ではこうした研修や自己啓発に注ぐ教育訓練費の拡充を年々進めています。

働きやすい職場

ダイバーシティを追求

当社では、多様な人材がいきいきと働くことができる風土づくりを目指して、ダイバーシティを追求しています。

例えば、2020年4月1日現在、女性の部長1名、課長6名、次期管理職を目指す女性の係長27名が活躍しており、女性管理職・係長が年々増加しています。

また、障がい者雇用の拡大についても過去から法定雇用率を上回る人材を採用しており、2019年度も2.24%でした。今後も障がい者の雇用拡大は重要な検討課題と認識しており、受け入れ可能な職種を選定するとともに各支店や工場それぞれの事業所において受け入れに向けた取り組みを進めています。

業績目標管理と自己申告書の運用

当社は、組織と個人のベクトルをあわせて、目標の整合性を図るとともに、個人の貢献度合いが評価として反映される業績目標管理制度を導入し、成果に見合った評価と従業員の意欲向上を図っています。

また、年1回の自己申告書を通じ、キャリア面談や職場内における問題などについて上司と従業員が話しあい、本人のキャリア形成のサポートや職場改善に取り組むなど、さらなる成長を実現するようなジョブローテーションを実施。従業員の働きがい向上を図っています。

ワークライフバランスの推進を支援

出産や子育て、介護などの事情を抱える従業員を支援するために、当社では法定基準を上回るさまざまな支援制度を導入しており、2009年11月には「子育てサポート企業マーク(愛称:くるみんマーク)」も取得しました。

特に「育児に係る短時間勤務」については、2017年4月1日から「始業時、終業前それぞれ30分単位で分割取得できる」ように変更し、従業員が利用しやすい制度に改定。この3年で時短取得者数が倍増しています。

さらに、2019年4月からは、従業員の育児や介護、自己啓発といった多様なライフスタイルをサポートするため、1時間単位の有給休暇制度を導入するとともに、育児のための短時間勤務の可能期間を小学6年生まで延長しました。

1時間単位の有給制度を787名が利用し、約679日分(勤務時間8h換算)の有給休暇となりました。

そのほか、育児休業中は希望する従業員にタブレット端末を貸与し、休業中も社内の情報を閲覧したり、必要に応じて社内メールで上司と連絡が取れるようにしています。また、ワークライフバランス推進の一環として、社員の年間所定労働時間の削減を進めており、2020年度は1,898時間45分としています。

人材の定着

入社して間もない若手社員を対象とした研修体系やメンター制度といった体制の整備により、定期新卒採用社員の入社後3年間の離職率は3.1%となっています。

加えて、2020年度は福利厚生制度の充実を進めることで、パートタイム従業員を含めた人材の定着および働きやすさの向上を図っています。

賃金水準の向上

当社では、従業員の賃金水準の向上も、処遇の改善および人材への投資として必要な取り組みのひとつと考えています。

直近5年間では、社員の平均年収は約316千円(105%)の上昇となっています(2015年6,935千円、2019年7,251千円)。

人権の尊重

当社グループは、行動規範のなかで「性別、国籍、年齢、民族、人種、宗教、信条、障がいを根拠とした不当な差別、

いやがらせ、ハラスメントを根絶し、処遇においては個人の適正、能力を尊重し公平な取り扱いがなされるように努める」という指針を示しています。

その一環として、専任の講師による「ハラスメント防止研修」を開催しています。2019年度は56回開催し、1,189名が受講しました。また、人事総務担当者の産業カウンセラー試験の受験を推奨し、2019年度は新たに5名が試験に合格しました。2020年4月1日現在全国に30名の産業カウンセラー試験に合格



ハラスメント防止研修の様子

安全な職場づくりを追求

当社グループでは、安全衛生に関する法令を順守するとともに、安全な職場環境づくりを徹底するため、事業所ごとに「安全衛生活動計画」を毎年策定しています。

また、安全意識をさらに高めるため、外部労働安全衛生コンサルタントによる各事業所への安全巡回指導や教育のほか、工場長や安全担当者が生産現場を1日最低2回は巡回し、労働災害を未然に防ぐための安全パトロールを実施しています。

さらに、毎年9月にはグループ各社の管理監督者や新任監督者、ラインリーダーなど、安全衛生活動を実践・指導する者を対象に、安全管理者を養成する研修を開催。2019年度は36名が受講し、安全に対する意識の向上に努めました。

PICK UP | 従業員意識調査を実施

働きがいの向上の一環として、2020年2月に当社の従業員を対象に「従業員意識調査」を実施。従業員をいかに環境、戦略・方向性、リーダーシップ、品質・顧客志向など、14カテゴリ・74問に対し、90%(1,427名)という高い回答率を得ることができました。

その結果、経営陣への信頼の高さや、食の会社としての安全・安心の責任感などの社会的責任・企業倫理など、また継続勤務志向が割と高く評価されたものの、変革意識を醸成する環境に関しては不足していることがわかりました。結果を受けて今後の課題を検討するため、2020年4月に全社横断の「働きがい改革推進プロジェクト」を発足。今後は、それぞれの課題に対する施策を実践しながらPDCAを回し、改善を図っていきます。



「働きがい改革推進プロジェクト」の様子

環境負荷の低減

2019年度のおもな取り組み・成果

- エネルギー効率の高いシステムを導入した茨城工場ハム・ベーコンプラントでの生産開始
- 茨城工場での食品の超高压処理技術(HPP)の導入
- モーダルシフトを推進し、鹿児島から大阪へのフェリーでの冷凍便輸送(週2便)を開始
- 包装資材への再生PET樹脂の使用拡大(再生PET樹脂への置き換え量約552トン/年)

一 環境マネジメント

食品メーカーである当社グループは、原材料の多くを自然の恵みから享受しており、その豊かな自然環境を次世代へ継承する責任があります。そこで、当社グループは「プリマハムグループ環境方針」を定めるとともに、当社社長が委員長を務める「全社環境委員会」を設置し、環境管理部と経営層が連携した環境経営を推進しています。

当社グループでは、ISO 14001 規格に基づき環境分野における「重点取り組み事項」を特定していましたが、2020年9月にグループ全体で優先的に取り組むべき重要課題(マテリアリティ)を特定し、環境分野では「廃棄物排出量の削減」と、「温室効果ガス排出量の削減」という2つのテーマを特

定しました。

また、これまではISO 14001 認証を取得している事業所を中心に環境データを開示していましたが、「地球環境の保全に貢献する」という大きなテーマを実現するため、今後はグループ全体でのデータ把握・開示を進め、さらなる環境経営強化に取り組んでいきます。本年度は、グループ全体の約23%(2020年3月期)の売上高を占めるプライムデリカ(株)の環境データを開示対象に追加しました。

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

環境マネジメントシステムの認証取得事業所(2020年3月末現在)

おもなISO 14001 認証事業所※1

事業内容	事業所名	所在地	
ハム・ソーセージの製造	プリマハム(株)	北海道工場	北海道上川郡
		茨城工場	茨城県土浦市
		三重工場	三重県伊賀市
		鹿児島工場	鹿児島県いちき串木野市
加工食品・惣菜の製造	秋田プリマ食品(株) プリマ食品(株) プライムフーズ(株) 四国フーズ(株) 熊本プリマ(株)※2 プリマルーケ(株)	秋田県由利本荘市	
		埼玉県比企郡	
		群馬県前橋市	
		香川県丸亀市	
		熊本県菊池市	
長崎県雲仙市			
食肉の処理加工	西日本ベストパッカー(株)	鹿児島県いちき串木野市	
営業・事務部門(オフィス)	プリマハム(株)	品川本社	東京都品川区
		近畿センター	大阪府大阪市

※1 ISO 14001 認証事業所の詳細は「プリマハムグループ ESGデータブック 2020」を参照

※2 熊本プリマ(株)はプライムデリカ(株)と合併し、2020年4月1日よりプライムデリカ(株)熊本工場となっています

エコアクション21 認証事業所

事業内容	事業所名	所在地	
調理パン、スイーツ、惣菜、サラダなどの製造	プライムデリカ(株)	本社	神奈川県相模原市
		相模原第一工場	神奈川県相模原市
		相模原第二工場	神奈川県相模原市
		龍ヶ崎工場	茨城県龍ヶ崎市
		豊田第一工場	愛知県豊田市
		豊田第二工場	愛知県豊田市
		枚方工場	大阪府枚方市
		宝塚工場	兵庫県宝塚市
		新居浜工場	愛媛県新居浜市
		宗像工場	福岡県福津市
		佐賀工場	佐賀県佐賀市
		宮崎工場	宮城県宮崎市

一 廃棄物の削減

製造現場の工夫で食品廃棄物を削減

食品メーカーにとって食品廃棄物の削減は重要テーマであり、当社グループでも従来から取り組みを進めています。製造現場では、生産品目の切り替え時の設備洗浄で排出される肉片や生産ラインから外れた肉片などの食品残さを少しでも削減できるよう、生産計画を工夫して品目の切り替えを最低限に抑えています。また、洗浄前に設備や容器内に残る肉片を取り除く取り組みが、洗浄作業の効率化や洗浄用水の削減にもつながっています。さらに、運搬や移し替えの際に肉片などの落下を防ぐため、連続した直線ラインに組み替えるなど設備の配置を工夫しており、製造歩留まりの向上にもつながっています。

今後は、商品販売先(家庭等)から発生する食品廃棄物の削減に貢献するため、商品の賞味期限延長などの検討も進めていきます。

非財務データ **P.30**

※ 詳細なデータは「プリマハムグループ ESGデータブック 2020」を参照

廃プラスチック包装資材の削減・リサイクル化

廃プラスチックは海洋汚染につながる大きな社会課題となっており、日本でも2019年5月に政府によって「プラスチック資源循環戦略」が策定され、プラスチック対策の強化が求められています。

当社グループの製造現場では、調達先から原材料を仕入れる際の包装材、商品パッケージへの充填時に発生する空フィルムや端材などの廃プラスチックが発生しています。そこで、包装不良や包装のやり直しの低減、包装フィルムの巻き数の変更による空フィルムの低減など廃プラスチックの発生抑制に努めているほか、発生した廃プラスチック包装資材は、リサイクルできるものを選択して売却することで、廃棄量を削減しています。

食品メーカーから発生する廃プラスチックは、汚れの付着などによりリサイクル化が難しい側面もあることから、今後は燃料化システムの導入や工場内での一次処理など自社で処理できる仕組みも検討していきます。

生産拠点でのおもな取り組み

<食品廃棄物の削減>

茨城工場
 超高压処理技術(HPP)を導入(→P.25)。ギフトのスライス商品で、従来の35日から60日へと賞味期限の延長によって食品廃棄物の削減に寄与しました。

鹿児島工場
 真空フライヤーを導入し、サラダチキンの製造時に発生する原料肉の切り落とし部分や鶏皮を有効活用してミートスナックとして商品化しました。

プライムデリカ(株)
 相模原エコセンター、東海エコセンター、関西エコセンターの3拠点では、工場から排出される野菜くずなどを圧縮・脱水し、85~90%の食品廃棄物の減容化を図っています。脱水処理した食品廃棄物は堆肥化しているほか、減容化することで運搬回数削減によるCO2排出量削減にも寄与しています。

<廃プラスチックの削減>

北海道工場
 日本国内での廃プラスチックの処理ひっ迫により、安定的な処理体制を構築するため、廃プラスチック燃料化リサイクルシステムの導入を計画しています(2020年度中に稼働予定)。同システムの導入により、工場で発生する廃プラスチックを自社処理できるほか、ボイラーの燃料として使用でき、従来使用していた重油の使用量も削減できる効果もあります。

プライムデリカ(株)
 コンビニエンスストア向け専用工場としてレジ袋削減に貢献するため、2020年7月からのレジ袋有料化に先駆け、2019年9月よりエコバッグを全従業員に配布し、意識啓発を図りました。



一 温室効果ガスの削減

生産設備の見直しによるエネルギー効率の向上

近年、気温の上昇や豪雨被害など、気候変動による問題が深刻化しています。そのため、企業には気候変動の要因のひとつである温室効果ガス(GHG)排出の大幅な削減が求められており、当社グループも国内外に工場を持つメーカーとして、CO₂排出削減などに取り組んでいくことは極めて重要な使命であると考えています。

当社グループの生産拠点では、エネルギー使用量を削減するために、生産効率の向上や設備更新・改造に取り組んでいます。また、自動化設備を導入するとともに、作業一人あたりの生産性を向上させるなど、生産ラインの処理スピードを上げる取り組みに注力。さらには、老朽化した設備の更新やLED照明の設置も進めています。特に、2019年4月に生産開始した当社茨城工場ハム・ベーコンプラントで

は、エネルギー効率の高い給湯システムや太陽光発電システムを導入するなど、省エネルギーの効果が期待できます。

また、オフィスのエネルギー使用量削減を進めるため、LED照明の導入や空調用のエアコンを省エネルギー型に入れ替えるなどの対策を実施しています。

さらに、物流(輸送)段階でのエネルギー使用量削減は、同業他社との共同配送や同一温度帯の異業種混合配送、トラック輸送から鉄道・フェリーなど環境負荷の低い輸送手段に切り替えるモーダルシフトなどの取り組みを推進しています。2019年度は、鹿児島から大阪へのフェリーでの冷凍便輸送(週2便)を開始しました。2020年度は常温商品の鉄道コンテナによる輸送への切り替えを検討しています。

非財務データ **➔ P.30**

※ 詳細なデータは「プリマハムグループ ESGデータブック 2020」を参照

生産拠点でのおもな取り組み

北海道工場

事務所内の暖房をボイラー(重油)からエアコン(電気)に切り替えたことにより、環境負荷を低減。また、未使用配管の撤去や蒸気配管の稼動時間削減によって重油使用量の削減を図りました。

茨城工場

ハム・ベーコンプラントの建設に際し、冷凍機の冷媒にはオゾン層に悪影響をもたらすフロンを利用せず、自然冷媒を採用しました。また、ボイラーの燃料には、従来の重油ではなく、燃焼時のCO₂やSOX(硫酸酸化物)、NOX(窒素酸化物)の排出量が少ないクリーンなエネルギーであるLPガスを採用しました。冷凍機システムやボイラーは、工場の稼動状況に合わせて使用台数を調整するなど、省エネルギーを推進しています。



中央制御室



LPガスボイラー

三重工場/三重物流センター/プリマ食品(株)

冷凍機の冷媒として使用してきたHCFC(ハイドロクロロフルオロカーボン)は、オゾン層保護法に基づき2020年に全廃されます。またHCFCは、オゾン層破壊物質であると同時に、代替フロンと同様、強力な温室効果ガスでもあるため、冷凍機の計画的な設備更新を実施し、自然冷媒への切り替えを進めています。

秋田プリマ食品(株)

スモークハウスの設備更新を図り、熱処理に要する時間の短縮によるエネルギー使用量を削減しました。

プライムデリカ(株)

12工場のうち5工場ですべて太陽光発電を導入し、再生可能エネルギーの使用に努めています。また、各工場LEDの切り替えなどに取り組んでおり、CO₂排出量や電気使用量は全社的に削減傾向にあります。こうしたなか、2019年度から相模原第一工場でコージェネレーションシステムが本格的に稼動しました。熊本工場(旧熊本プリマ(株))では、LPガスタンクを増設し2020年4月から稼動。ボイラーの燃料を重油からLPガスに変換することによりエネルギー効率向上が見込まれます。

一 商品・サービスにおける環境配慮

当社グループは、2014年に「環境対応商品」の考え方を体系化し、2005年を基準年とした「社内自主基準」を策定しました(下表)。

この基準に沿って、容器(パッケージ)材料のプラスチックや段ボールの使用量削減をはじめ、印刷インクにかかわる環境配慮、ご家庭での廃棄物削減に貢献できる工夫(リシールフィルム機能の活用)など、より環境負荷が少ない商品開発に取り組んでいます。

現在、当社商品の容器包装は、一部に紙製容器も使用していますが、大半はリサイクルが困難なプラスチック素材です。このため、フィルムの薄肉化やサイズ縮小化などの省包材への取り組みや代替素材への置き換えなど、社会全体の廃棄物削減に寄与する取り組みを推進しています。

また、商品販売先(家庭等)での食品ロス削減のため、商品の賞味期限延長や、常温保存商品の開発にも取り組んでいます。

環境対応商品に該当するための「社内自主基準」

容器包装に関するもの	省包材	フィルムの薄肉化 ①
		サイズ縮小化 ②
		ノントレイ化
		外箱(段ボール)のサイズ・入数の見直し
	包装資材のVOC(揮発性有機化合物)削減	水溶性印刷の活用
		溶剤使用量の削減(接着剤の有機溶剤不使用など) ③
	非プラスチック包材の活用	植物性包材の活用
商品特性に関するもの		無機系樹脂の活用
		フタピタ®(リシールフィルム)機能の活用
		ノンセパレーター(剥離紙なし)ラベルの活用
		再生PET樹脂の活用 ④
		箱包材への再生紙利用
	調理における省エネ	自然解凍可能商品への切り替え
		常温保存可能商品への切り替え
廃棄物削減	可食ケーシング使用	
	調理器具不使用による環境保全	

2019年度のおもな取り組み

① フィルムの薄肉化

生ハム等の包装フィルムの厚みを10~20μ薄くし、プラスチック使用量を約7.6トン/年削減



② サイズ縮小化

ナゲット、フライドチキン、ハンバーグ包装資材のパッケージサイズを小さくし(長さ170mm→167mm)、プラスチック使用量を削減



③ 印刷色数減によるCO₂排出削減

多色印刷の包装資材の色数の見直しを行い、品位は変えずに使用色数を減らすことによりインク使用量およびCO₂排出量を削減

④ 再生PET樹脂の使用拡大

生ハム、ベーコン等の包装資材に使用しているPET樹脂を回収されたペットボトルなどのリサイクル材からつくられた再生PET樹脂に置き換え省資源化(再生PET樹脂への置き換え量約552トン/年)



一 おもな環境目標と実績

環境方針および重点取り組み事項に基づき、環境目標を設定してその成果を管理しています。

おもな環境目標(ISO 14001認証取得事業所※1)

【定量目標】

環境方針	重点取り組み事項	取り組み指標	単位	2019年度 目標	2019年度 実績	評価	達成率	2020年度 目標	2021年度 目標
廃棄物の削減	製造工程から排出される廃棄物の削減 ※2	廃プラスチックの廃棄量低減(廃棄物量/生産数量)	kg/トン	19.0	21.6	×	88%	19.0	18.8
		食品廃棄物の廃棄率低減(廃棄物量/原料仕入量)	%	2.26	2.01	○	113%	2.24	2.23
エネルギーの削減	製造工程のエネルギー削減 ※2	エネルギー使用量原単位の低減(原油換算値/生産数量)	ℓ/トン	273	286	×	96%	273	270
	オフィス・ユーティリティのエネルギー削減 ※3	電力使用量の削減	千kWh	2,073	2,013	○	103%	2,009	1,997
	物流におけるCO ₂ 排出削減	エネルギー使用量原単位の低減(原油換算値/取り扱い数量)	ℓ/トン	5.60	5.41	○	104%	5.60	5.46
水の削減 ※2	製造工程の水使用量(井戸水、上水道)削減	水の使用量原単位の低減(水使用量/生産数量)	m ³ /トン	16.7	15.9	○	105%	16.4	16.1

【定性目標】

環境方針	重点取り組み事項	取り組み指標	単位	2019年度 目標	2019年度 実績	評価	達成率	2020年度 目標	2021年度 目標
廃棄物の削減	賞味期限延長による食品ロスの削減	既存商品の賞味期限延長検討	—	—	39品	—	—	既存商品の賞味期限延長検討	既存商品の賞味期限延長検討
		常温保存商品の開発検討	—	—	7品	—	—	常温保存商品の開発検討	常温保存商品の開発検討

※1 環境マネジメントシステムの認証取得事業所(→P.47)

※2 プリマハム(株)生産拠点4工場、秋田プリマ食品(株)、プリマ食品(株)、プライムフーズ(株)、四国フーズ(株)、熊本プリマ(株)、プリマルーケ(株)

※3 プリマハム(株)品川本社、近畿センター

【2019年度 環境目標達成状況】

2019年度は、「廃プラスチックの廃棄量低減」「エネルギー使用量原単位の低減」の2項目で目標を達成できませんでした。「廃プラスチックの廃棄量低減」がここ数年未達成の状況が続いているのは、昨今の日本国内での廃プラスチック処理のひっ迫と合わせ、食品メーカーから発生する廃プラスチックは汚れの付着などによってリサイクル化が難しいことも要因です。今後は燃料化システムの導入など自社で処理できる仕組みも検討していきます。「エネルギー使用量原単位の低減」は、当社の茨城工場ハム・ベーコンプラントの竣工に伴い、旧工場と新工場(ハム・ベーコンプラント)の両工場を稼働させていた期間があり、エネルギー使用量が増加したことが目標未達成のおもな要因です。

おもな環境目標(エコアクション21認証取得事業所※4)

【定量目標】

環境方針	取り組み指標	単位	2019年度 目標	2019年度 実績	評価	達成率	2020年度 目標	2021年度 目標
廃棄物の削減 リサイクル	食品廃棄物排出量原単位の低減(廃棄物量/生産数量) ※5	g/pk	32.22	30.45	○	106%	32.23	31.91
	その他産業廃棄物排出量原単位の低減(廃棄物量/生産数量) ※5	g/pk	13.67	14.30	×	96%	14.04	13.90
	食品リサイクル率の向上	%	95%以上	89%	×	94%	95%以上	95%以上
エネルギーの削減	二酸化炭素排出量原単位の低減(排出量/生産数量) ※5	kg-CO ₂ /千pk	101.56	101.41	○	100%	103.34	102.31
	電気使用量原単位の低減(使用量/生産数量) ※5	kWh/千pk	129.20	127.83	○	101%	121.88	120.66
	ガス使用量原単位の低減(使用量/生産数量) ※5	ℓ/千pk	19.00	19.08	○	100%	22.24	22.02
水の削減 ※5	水使用量原単位の低減(使用量/生産数量)	m ³ /千pk	3.22	3.25	×	99%	3.30	3.27

※4 環境マネジメントシステムの認証取得事業所(→P.47)

※5 原単位算出にあたり、生産数量はパック数(pk)を使用

【2019年度 環境目標達成状況】

2019年度は、「その他産業廃棄物排出量原単位の低減」「食品リサイクル率の向上」「水使用量原単位の低減」の3項目で目標を達成できませんでした。「水使用量原単位の低減」は、工場における「長鮮度サラダ」の製造ラインの増設によって生産に伴う水使用量が増加したことが目標未達成の要因です。また、水使用量の増加に伴い、排水処理施設における汚泥の排出量も増加したため、「その他産業廃棄物排出量原単位の低減」も目標未達成となりました。「食品リサイクル率の向上」は、産業廃棄物処理委託先の切り替えによるリサイクル化によって2018年度実績(85%)より向上したものの、目標達成にはいたりませんでした。

コーポレートガバナンス

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
2015年4月 Dole Asia Holdings Pte.Ltd. 出向 (EXECUTIVE VICE PRESIDENT, DIRECTOR) (シンガポール駐在)
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(現)
2019年6月 当社 社長執行役員(現)

選任理由
2018年6月に代表取締役社長就任以来、当社グループの経営の指揮を執り、業績の向上に大きな功績を残しています。食品業界における豊富かつグローバルな経験と、経営全般に関する高い見識を有しており、当社グループの経営と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。



鈴木 英文
取締役
コンプライアンス・法務・環境担当

1980年4月 伊藤忠商事(株)入社
1988年2月 米国ニューヨーク州弁護士登録
2011年4月 伊藤忠商事(株)執行役員法務部長
2013年4月 Dole International Holdings(株)常務取締役
2015年9月 伊藤忠インターナショナル会社 Senior Vice President、General Counsel
2017年4月 当社 常務執行役員法務部分掌環境管理部分掌
2017年6月 当社 取締役(現)
2019年6月 当社 コンプライアンス・法務・環境担当(現)

選任理由
総合商社での豊富な経験と幅広い見識に加え、経営管理および企業法務に関するグローバルかつ高い専門的知見をいかし、当社においては企業法務を担当しています。こうした経験と実績から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。



鯛 健一 取締役
非常勤

1989年4月 伊藤忠商事(株)入社
2010年4月 伊藤忠タイ会社(バンコック駐在)
2014年4月 伊藤忠商事(株) 畜産部長
2019年4月 同社 生鮮食品部門長(現)
2019年6月 当社 取締役(現)

選任理由
総合商社において海外駐在、畜産部長、生鮮食品部門長を歴任するなど、畜産をはじめとした生鮮食品全般に関する広範かつグローバルな専門的知見を有しています。こうした経験と見識から、当社グループのさらなる企業価値向上を担う取締役として適任と考えています。



山下 文 社外取締役
非常勤

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の豊富な経験と法務に関する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・監督を担う取締役として適任と考えています。

※ 社外取締役の山下 文、井出 雄三の両氏は、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。



井出 雄三 社外取締役
非常勤

1977年4月 (株)ワコール(現ワコール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
2016年6月 同社 取締役退任
(旧(株)ワコールは2005年7月持ち株会社となりワコールHDに商号変更)
2020年6月 当社 取締役(現)

選任理由
大手製造業での製造販売、人事労務、中国・米国・欧州での海外駐在、国内外におけるM&A戦略の責任者を務めるなど豊富かつグローバルな経験と、経営戦略に関する深い見識を有しています。当社グループが海外事業と事業戦略を推進するうえで、指導、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



相馬 謙一郎 監査役

1989年4月 伊藤忠商事(株)入社
2003年10月 伊藤忠インターナショナル会社(ニューヨーク駐在)
2012年5月 伊藤忠商事(株)財務部ストラクチャードファイナンス室長
2016年5月 同社 財務部長代行兼 財務部ストラクチャードファイナンス室長兼 CP・CITIC戦略室
2017年5月 同社 財務部長代行兼 財務部財務企画室長
2018年5月 同社 アジア・大洋州総支配人補佐 経営管理担当(シンガポール駐在)兼 伊藤忠シンガポール会社副社長
2020年5月 同社 食料カンパニーCFO(現)
2020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、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。



佐藤 功一 社外監査役 社外

1984年4月 農林中央金庫入庫
2004年7月 同金庫 静岡支店長
2007年7月 同金庫 総合企画部 企画開発室長兼 副部長
2014年6月 同金庫 系統人材開発部長
2015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。

※ 監査役の佐藤 功一氏は、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。



下澤 秀樹 社外監査役 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。

執行役員

役職	氏名	担当	所属
社長 執行役員	千葉 尚登		
専務 執行役員	佐々木 久志	生産本部長	執行役員
	新村 融一	総合企画本部長 兼 総合企画室長	
	矢野 雅彦	食肉事業本部長	
	内山 高弘	人事部分掌、経財部分掌、総務・広報部分掌	
	吉野 晴夫	営業本部長	
常務 執行役員	竹内 俊彦	開発本部長	
	梅原 匠	プリマハム(タイランド)(株) 社長 兼 プリマハムフーズ(タイランド)(株) 社長	
	古賀 慎一	経財部長	
	新川 裕二	営業本部 東日本支社長	
	鎌田 衛	康普(蘇州)食品有限公司 董事・副総経理	
	高橋 成夫	食肉事業本部 食肉生産事業部長	
	宮崎 徳男	食肉事業本部 食肉商品事業部長 兼 食肉営業事業部長	
	工藤 達哉	品質保証本部長	
	田悟 敏弘	生産本部本部長代理 兼 茨城工場長	

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力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など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2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。

おもな役割

人事

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

株主総会にて決議された年間総額の範囲内で、取締役および執行役員の具体的な個別の金額を審議

上記のほか、2020年度よりコーポレートガバナンスに関する重要な事項や支配株主の利益相反に関する事項の審議を追加し、取締役会に答申することで、コーポレートガバナンス体制の一層の強化を図っています。

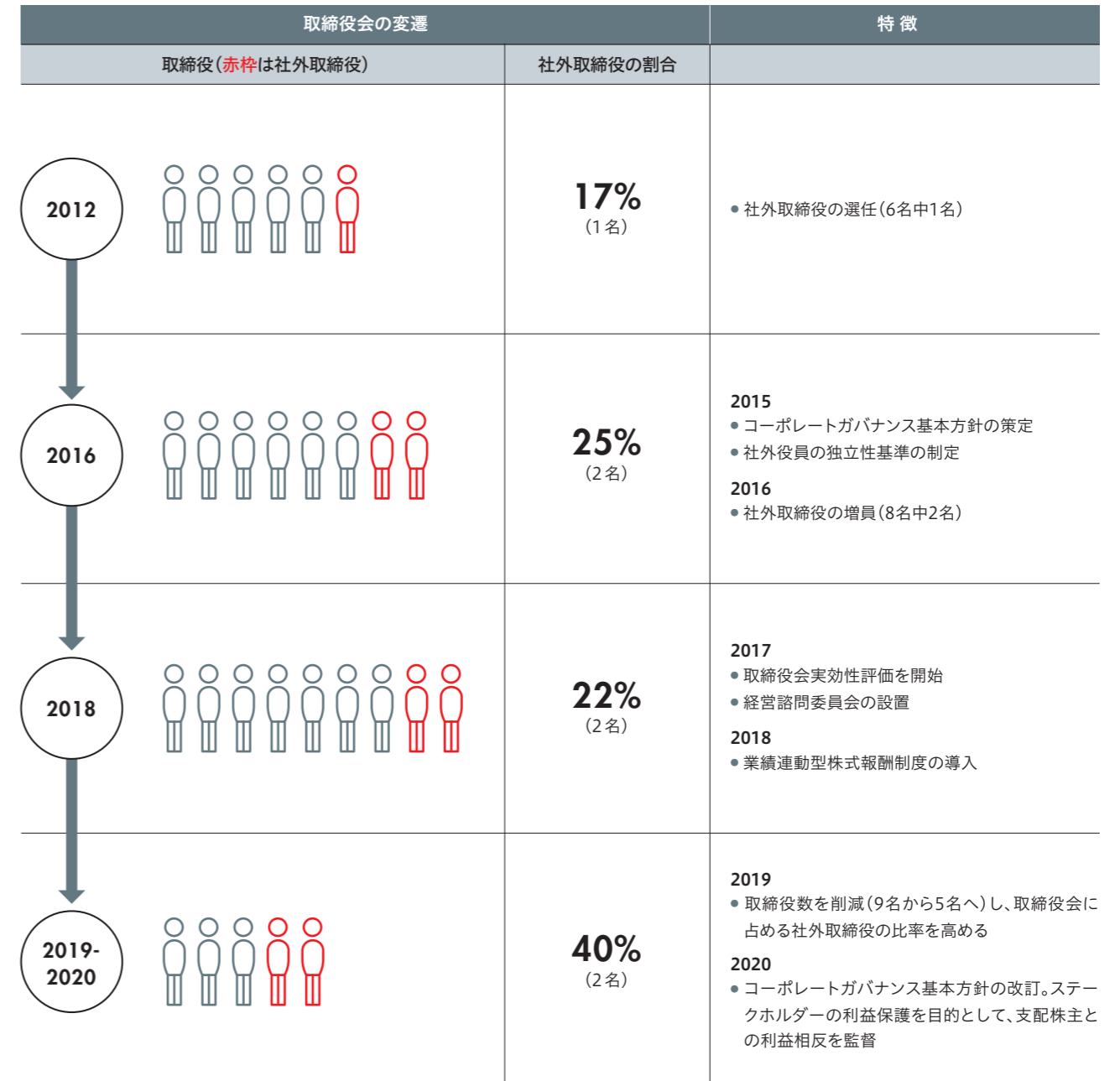
活動状況

	開催回	審議内容
2019年度	第1回	執行役員報酬に関する内規制定の件
	第2回	2018年度 執行役員評価の件
	第3回	2019年度 役員報酬額決定の件
	第4回	執行役員選任の件／執行役員異動の件
2020年度	第1回	取締役・監査役・補欠監査役選任の件
	第2回	関連当事者との取引状況の件／2019年度 執行役員評価の件

各種委員会の活動状況

委員会名称	委員会の役割とおもな審議内容	2019年度の開催実績
人事委員会	専務執行役員人事部分掌を議長として、人事制度・施策に関する検討、将来においてあるべき人事制度の構築や異動・処遇・賞罰に関する審議を行います。	7回
コンプライアンス委員会	取締役コンプライアンス・法務・環境担当を議長として、全社の総合的コンプライアンス体制の強化、具体的な問題点についての対策決定と実施を行います。	1回
全社環境委員会	取締役コンプライアンス・法務・環境担当を議長として、環境に関連する全社施策の立案と推進や、環境関連法令の確認と全社対応の決定、ISO 14001の維持・向上を推進します。	1回
情報セキュリティ委員会	専務執行役員総合企画本部長を議長として、機密情報および個人情報の管理体制の維持・向上とセキュリティレベルの確保を行うべく、情報の管理方法や諸問題の解決策を検討します。	1回
商品品質会議	執行役員品質保証本部長を議長として、品質保証体制に関する審議・決定や、ISO 22000の有効性の継続的改善および向上策の推進、自社グループ製品の品質向上を推進します。	4回

ガバナンス強化の変遷



一 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。

2019年度は、保有意義の薄れた3銘柄を売却方針とし、1銘柄の売却を実行しました。そのほかの銘柄は、保有に

伴う便益が資本コストを上回っており、保有意義が認められたため、保有継続の判断をしました。2020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。

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。2019年度の実効性評価は、2020年4月から6月にかけて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7月の当社取締役会において評価・分析・議論しました。その結果、取締役・監査役が7割超の項目で「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いくつかなされました。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。

アンケート内容の大項目

1. 取締役会の構成	2. 取締役会の議論	3. 取締役会のモニタリング機能	4. 取締役会の運営	5. 社外取締役のパフォーマンス
6. 取締役・監査役に対する支援体制	7. 取締役・監査役へのトレーニング	8. 株主(投資家)との対話	9. 自身の取り組み	10. 委員会の運営

2018年度認識した課題と対応

経営計画の進捗状況の検証

業務執行役員が業務執行状況をレビューし検証する等、経営計画の進捗状況への監視を強化しました。

課題継続

最高経営責任者(CEO)などの後継者計画

中長期視点での後継者計画が必要との共通認識ですが、計画の具体化は今後の継続課題となりました。

課題継続

政策保有株式の具体的検証

資本コスト等を勘案した個別の政策保有株式の検証を実施しました。

実効性評価向上

中長期的施策に関する議論

企業価値向上のため、中長期視点から国内養豚事業の拡大や新規分野での成長を目的とした企業提携等について議論を交わしました。

実効性評価向上

取締役会と経営諮問委員会との連携強化

取締役会議長である代表取締役社長から委員会メンバーの社外取締役に對して積極的に諮問答申を行い、連携強化に努めました。

実効性評価向上

今回認識した課題と今後の対応

経営計画の進捗状況の検証

株主に対するコミットメントの重要事項のひとつとの認識に立ち、継続して分析、説明内容の充実を進めていくとともに次期以降の経営計画へ反映させていきます。

最高経営責任者(CEO)などの後継者計画

重要な経営課題と認識しています。後継者に求める人材、あるべき姿を踏まえた議論を優先に検討を継続していきます。

新たな課題

デジタルトランスフォーメーション推進の実現に向けた体制整備

体制整備に向けて、IT推進、イノベーション推進の専任部署を設置するとともに、今後、新体制で次世代ビジネスモデルを見据えた経営改革・次世代プラットフォーム構築において、Business Process Re-engineering(BPR:業務や組織を根本的に見直し、再設計する)とChange Management(改革の導入と定着に向けた従業員の支援)を推進していきます。

一 役員の選任と報酬

選任プロセス

取締役・監査役と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、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。

解任基準については現時点で明文化していませんが、今後取締役会で議論を重ねていく予定であり、後継者育成計画についても策定を検討していきます。

社外取締役・社外監査役の選任理由

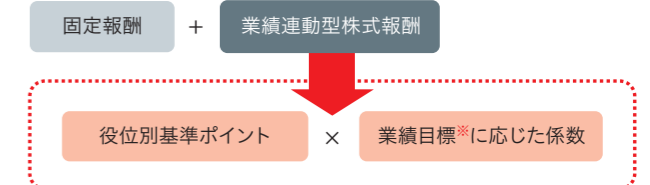
当社は、業務執行や取締役の職務執行に対する監督機能を強化するため、社外取締役2名、社外監査役2名をそれぞれ選任しています。各取締役、監査役の選任理由はP.53-54で示しています。

役員報酬

取締役(社外取締役を除く)の報酬などの額は、固定報酬と業績連動型株式報酬により構成されています。固定の報酬は、取締役の役位に基づいた規定の額をベースに、取締役会と取締役社長および独立社外取締役2名で構成された経営諮問委員会の間で諮問・答申を経たうえで、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などを退任時に支給します。

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。

報酬額の一覧

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)			対象となる役員の員数(名)
		固定報酬	業績連動報酬	退職慰労金	
取締役(社外取締役を除く)	152	139	12	—	8
社外取締役監査役	62	62	—	—	8

※上記の支給人員には、2019年6月27日開催の定時株主総会の終結のときをもって、退任した取締役5名および社外監査役1名が含まれます。

※鯛健一氏は、伊藤忠商事(株)が、2019年8月2日時点で当社の親会社となり、同日付で当社の社外取締役ではなくなっています。したがって、上記の支給人員および支給額について、社外取締役に選任された2019年6月27日から同年8月1日までは社外取締役に、2019年8月2日から2020年3月31日までは取締役を含めて記載しています。

一 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、取締役会において策定された「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。

内部統制の目的

- ① 業務の有効性および効率性
- ② 財務報告の信頼性
- ③ 事業活動にかかわる法令等の順守

内部統制の要素

統制環境	リスクの評価と対応
統制活動	情報と伝達
モニタリング	ITへの対応

コンプライアンス

一 基本的な考え方

当社グループは、経営理念および行動規範のなかで『正直で基本に忠実』を旨とし、法令・社内規定などのルールを厳格に順守することを掲げています。

また、こうしたコンプライアンスについての考え方を周知徹底するため、小冊子「プリマム行動規範-実践の手引き-」を作成し、適宜改訂を加えながら、全従業員に配布しています。さらに、従業員のコンプライアンス意識醸成を目的として社内報に「コンプライアンス通信」を掲載しています。

2018年度からは、10月を「コンプライアンス強化月間」と位置づけ、トップメッセージの配信、各職場でのポスターの掲示やコンプライアンス勉強会を開催しています。

2019年度は、新たな取り組みとして他社のコンプライアンス違反事例から学ぶコンプライアンスニュースを配信するなど、さまざまな取り組みを通してグループ全体のコンプライアンスの強化に取り組みました。

一 コンプライアンス推進体制

当社は、経営層を委員とする「コンプライアンス委員会」を定期的に開催しています。

2019年度は、年度中に発生したコンプライアンス関連事例について情報を共有したほか、コンプライアンスに関する課題への対応状況の報告、2020年度に取り組む課題(コンプライアンス意識調査の実施など)の報告を実施しました。

一方、グループ全体のコンプライアンス体制を維持・強化

することを目的に、国内・海外グループ会社社長をコンプライアンス責任者として配置しています。2019年度の「グループ会社コンプライアンス連絡協議会」は、新型コロナウイルス感染症の影響により開催延期となりましたが、国内・海外グループ会社29社に、コンプライアンス関連事例やコンプライアンス委員会での報告事項に関する情報を共有しました。

一 社内意識の向上を目指す各種研修

コンプライアンス研修は法務部が、ハラスメント(パワハラ・セクハラ・マタハラ)防止研修は専任講師が全国各地の事業所を訪問するなどし、現場の業務内容を踏まえて説明・指導しています。

2019年度のコンプライアンス研修は、本社主管者・管理職・新入社員・グループ会社新任取締役向けに社内講師・社外講師、eラーニングなどにより実施し、企業倫理・コンプライアンスの基本方針の定着を図りました。



グループ会社新任取締役研修の様子

一 内部情報通報制度「ホットライン窓口」

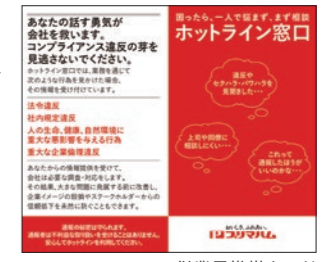
当社グループの業務上の法令違反や社内規定違反、不正行為、重大な企業倫理違反などのコンプライアンス事案に対する相談・通報の受付窓口として「ホットライン窓口」を社内と社外に設置しています。

特に、セクハラやパワハラなどのハラスメント事案には、専門の通報・相談窓口「PMSホットライン相談室」を設置しており、セクハラ相談については、この相談窓口にて女性担当者が電話やメールで直接相談・苦情を受ける体制をとっています。さらに、近年重要性が増しているメンタルヘルスについては、外部の専門会社とも連携し、不調を抱えた

従業員への迅速かつ組織的な対応をしています。

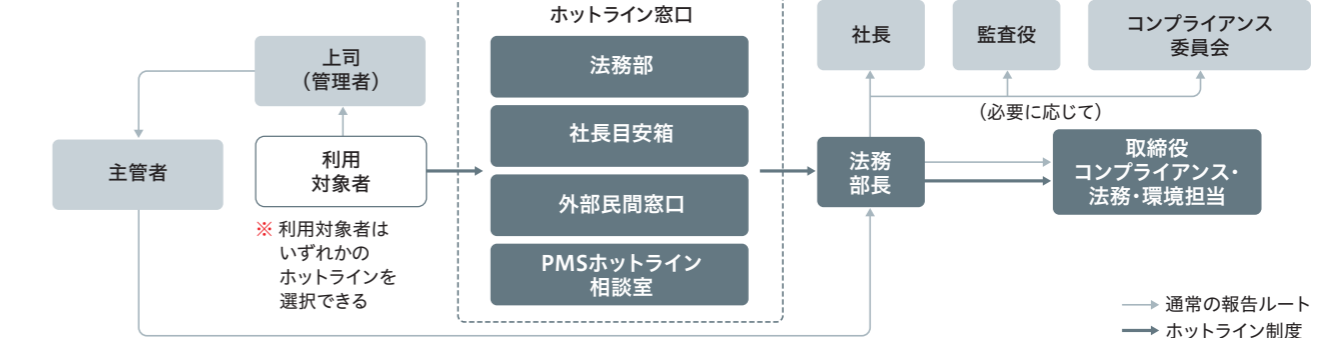
なお、各ホットライン窓口へ寄せられる相談や通報は匿名でも可能としており、報告者のプライバシーを守り、不利益な扱いを受けることがないように配慮しています。

また、ポスターの掲示、イントラネットでの周知、従業員携帯カードの配布を通して、従業員への「ホットライン窓口」の認知度や利用しやすさの向上を図っています。



従業員携帯カード

ホットライン窓口



一 インサイダー取引防止策

インサイダー取引を防止するために、当社グループでは、年1回、「内部情報管理および内部者取引(インサイダー取引)規制に関する規定」に定められた内容を確認するよう通知しています。

さらに、部長以上を全員、日本証券業協会が提供するデータベース「J-IRISS(ジェイ・アイリス)」に登録しています。このデータベースに登録しておくことで証券会社が照合・確認でき、インサイダー取引を未然に防止できます。

一 情報セキュリティ管理体制

当社グループでは、個人情報保護法に基づき、お客様や取引先の個人情報を含むさまざまな情報の保護に努めるとともに、その指針として「プライバシーポリシー」「個人情報保護規則」を策定しています。

加えて、全社で情報セキュリティ管理を徹底するために、当社では「情報セキュリティ委員会」と、部署ごとの情報セキュリティに責任を持つ「情報セキュリティ管理者」を設置しています。また、支店や工場およびギフトセンターに対し、個人情報を中心とした情報の取り扱い状況の実査を行って

おり、2019年度は21ヶ所を実施し、問題を是正するとともに情報管理レベルの向上を図っています。

なお、当社の情報システム部門が独立して設立されたプリマシステム開発(株)は、情報セキュリティを確保・維持するために、2004年11月に情報セキュリティマネジメントシステムの適合性評価基準である「ISMS認証基準(Ver.2.0)」の認証を取得。2007年3月には、国際規格「ISO/IEC 27001」への移行を完了し、認証を継続しています。

リスクマネジメント

一 基本的な考え方

当社グループは、想定される「企業リスク」の発生を回避し、また被害を最小限に留めるため、リスク発生時の未然防止策とリスクが発生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。

リスクの範囲

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

一 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、リスク発生時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取るための目安として周知を図っています。

一 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速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、各種対策に取り組んでいます(→P.64)。

事業継続計画は随時更新しています。「新型コロナウイルス対策としての事業継続計画」は実態に即した内容へ改定したうえで、新型コロナウイルス感染症対応の事業継続計画を発動しており、その内容を従業員へ周知しています。

一 モニタリング

当社グループのリスク情報として、「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及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、四半期ごとに商品品質会議を開催し、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共有し、グループ内で統一化を図っています。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、原料の適正調達を確認しています。

一 事業等のリスク

当社グループの事業や業績等に影響を与えるリスクには、主に以下のようなものがあります。

分類	項目	説明	対策	中期計画影響
事業環境	原材料価格の市況変動 重点リスク	当社グループの販売用食肉、ハム・ソーセージ、加工食品等の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 ●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、中国等から輸入しており、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旨とした為替予約	方針2 方針3
事業運営	食の安全・安心の確保 重点リスク	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、お客様の健康を損ねる懸念や社会的信頼が失墜し、事業継続が困難になる	●品質管理手法の実践(HACCP,ISO 22000,AIB,FSCC 22000) ●商品パッケージの表示内容、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
	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、期待通りのキャッシュ・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及ぼす ●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 重点リスク	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 重点リスク	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及ぼす ●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 重点リスク	当社グループにおいて、新型コロナウイルスが蔓延した場合、事業活動の継続が困難となり、業績に甚大な悪影響を及ぼす ●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	◇従業員・家族の感染防止策 ●健康管理、注意喚起 ●会議・業務の制限、出張禁止 ◇事業継続対応 ●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」欄に記載されています「重点リスク」は、リスク発生時に懸念される特に重要なリスク項目となります。

※「中期計画影響」欄に記載されている「方針1～3」は、P17掲載「中期経営計画」の重点施策に記載している施策のうち、リスク発生時に影響を受ける施策となります。

PICK UP | コロナ禍への対応

新型コロナウイルス感染症の国内での感染リスクの拡大を受け、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、副本部長に当社総合企画室長を置く「新型コロナウイルス対策本部」を設置し、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、各拠点の予防および拡大防止のための対策に取り組んでいます。

■ 従業員とその家族への対応

健康管理(手洗い・うがいの励行)と注意喚起/在宅勤務、時差出勤の指示・推奨・支援/会議・研修・会食等の中止・制限/出張の制限・禁止/オンライン商談への切り替え/非接触体温計の設置(本社)

■ 生産拠点での対応

本人および同居家族の検温・健康チェック/外部関係者の立ち入り制限/来客者の訪問の原則禁止

■ IT推進部の対応

在宅勤務推進のための環境整備(TeamViewer導入/SSL-VPN強化/テレビ会議システムの拡充/FAXの電子化/PC、Wi-Fiのレンタル手配)

会社情報

(2020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
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	1,895名 ※ 執行役員および臨時従業員の平均雇用人数を含めています。
支店等	東北支店(宮城)・関東支店(東京)・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 33社(2020年8月1日現在)

● 連結子会社 ○ 持分法適用関連会社

食肉事業

● 太平洋ブリーディング株式会社	福島県双葉郡	養豚関連事業
● 有限会社肉質研究牧場	鹿児島県志布志市	養豚関連事業
● 有限会社かみふらの牧場	北海道空知郡	養豚関連事業
● ジャパンミート株式会社	宮崎県都城市	食肉の処理、加工、販売、畜産物の卸販売、 養豚関連事業
● クリーンファーム株式会社	宮崎県都城市	養豚関連事業
● 株式会社ユキザワ	秋田県大館市	養豚関連事業、食肉の販売
● 株式会社かみふらの工房	北海道空知郡	食肉の処理加工
● 西日本ベストパッカー株式会社	鹿児島県いちき串木野市	食肉の処理加工
● タッキーフーズ株式会社	愛知県小牧市	食肉の処理加工、販売
● 関東プリマミート販売株式会社	神奈川県川崎市	食肉の販売
● 関西プリマミート販売株式会社	大阪府大阪市	食肉の販売
● プリマロジスティックス株式会社	東京都品川区	食肉の物流

加工食品事業

生産

● プライムデリカ株式会社	神奈川県相模原市	コンビニエンスストア向け商品の製造
● プリマ食品株式会社	埼玉県比企郡	加工食品の製造
● 秋田プリマ食品株式会社	秋田県由利本荘市	加工食品の製造
● プライムフーズ株式会社	群馬県前橋市	加工食品の製造
● 四国フーズ株式会社	香川県丸亀市	加工食品の製造
● プリマルーケ株式会社	長崎県雲仙市	加工食品の製造
● プリマ環境サービス株式会社	茨城県土浦市	施設の洗浄・環境保全
○ 株式会社プライムベーカーリー	静岡県富士市	コンビニエンスストア向け商品の製造

販売

● 北海道プリマハム株式会社	北海道札幌市	食肉、ハム・ソーセージ、加工食品の販売
● 北陸プリマハム株式会社	富山県射水市	食肉、ハム・ソーセージ、加工食品の販売
● プリマハムミートファクトリー株式会社	大阪府大阪市	食肉製品等の製造・販売、食肉の処理加工
● 株式会社エッセンハウス	福岡県糟屋郡	精肉・惣菜(弁当)・加工食品の販売
● 東栄フーズ株式会社	東京都品川区	精肉・惣菜(弁当)・加工食品の販売

その他事業

● プリマシステム開発株式会社	東京都品川区	システム開発、管理・運営セキュリティ確保・維持
● プリマ・マネジメント・サービス株式会社	東京都品川区	人材派遣、給与計算、各種保険などのトータルサポート
● 株式会社つくば食品評価センター	茨城県土浦市	食品の検査
● プライムテック株式会社	茨城県土浦市	理化学機器の開発・製造、販売

海外

● PRIMAHAM(THAILAND) CO.,LTD.	タイ	加工食品の製造
● PRIMAHAM FOODS(THAILAND) CO.,LTD	タイ	加工食品の製造
○ 康普(蘇州)食品有限公司	中国	ハム・ソーセージの製造販売
○ Swine Genetics International,Ltd	アメリカ	養豚関連事業

株式情報

大株主の状況

(2020年3月末現在)

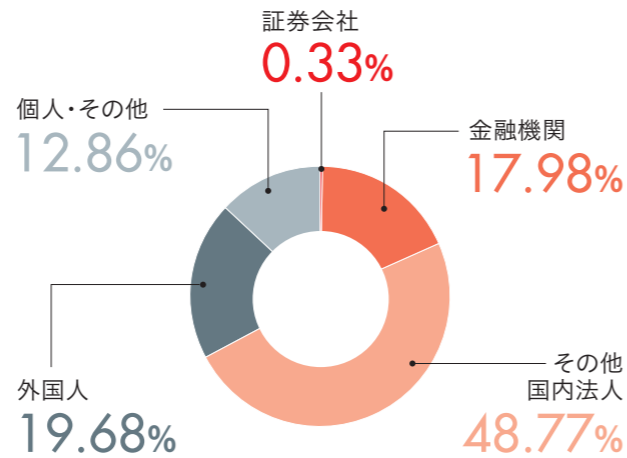
大株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
伊藤忠商事株式会社	20,188	39.95
伊藤忠食品株式会社	2,262	4.47
日本マスタートラスト 信託銀行株式会社(信託口)	2,034	4.02
日本トラスティ・サービス 信託銀行株式会社(信託口)	1,646	3.25
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	1,300	2.57
BBH FOR FIDELITY PURITANTR:FIDELITY SR INTRINSIC OPPORTUNITIES FUND	1,250	2.47
学校法人竹岸学園	908	1.79
株式会社サンシヨク	800	1.58
農林中央金庫	713	1.41
日本トラスティ・サービス 信託銀行株式会社(信託口5)	638	1.26

株式の状況

発行可能株式数	70,000,000株
発行済株式の総数 (自己株式183,649株)	50,524,399株
株主数	16,584名

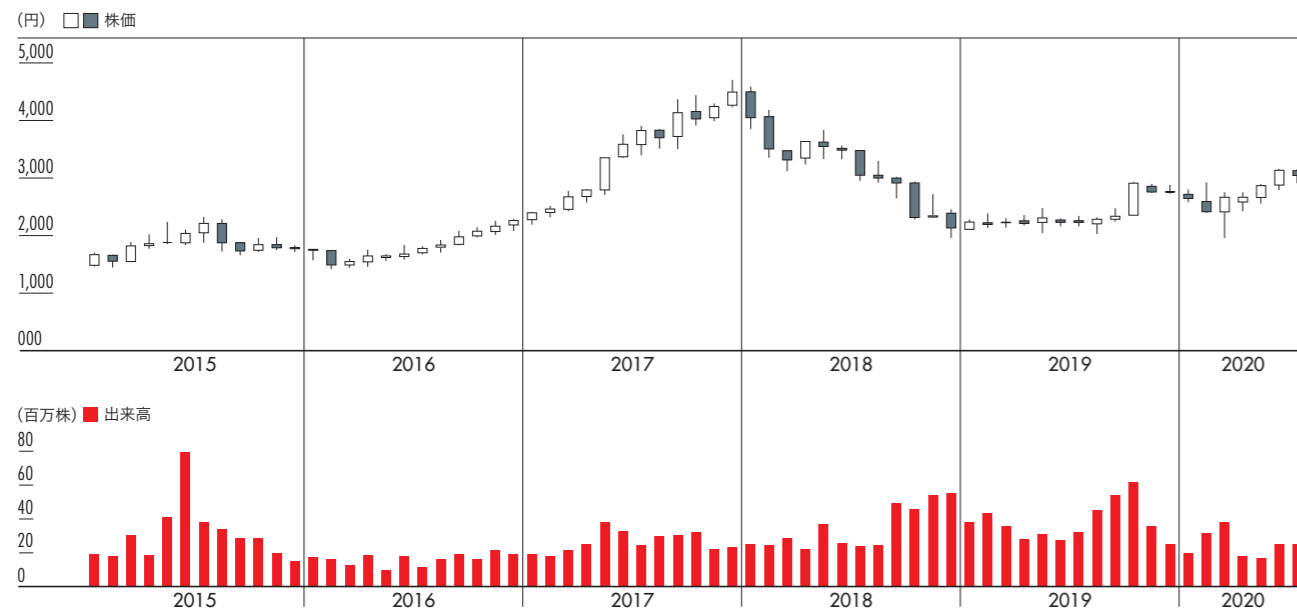
所有者別株式分布状況

(2020年3月末現在)



※ 上記には、自己株式183千株は含まれておりません。

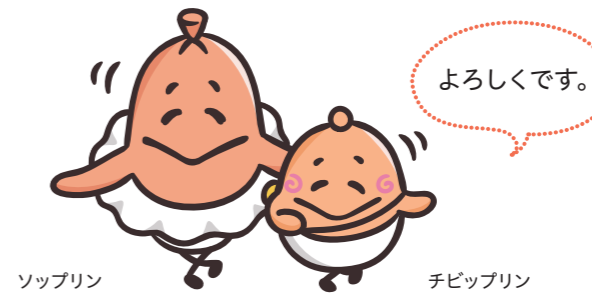
株価・出来高推移(東京証券取引所)



プリマハムグループ 「統合報告書 2020」アンケート

プリマハムグループ「統合報告書 2020」を
ご覧いただきありがとうございました。

皆さまからのご意見やご感想を、今後の企業活動や報告書制作の
参考とさせていただきますので、
アンケートへのご協力をお願い申し上げます。



アンケートへのご回答はこちらから
<https://www.primaham.co.jp/ir/integratedreport/question.php>



表紙のご説明

お客様に愛され、支持される会社であり続けるために、“つながり”を大切に想い、不断の努力でひとつずつ改善を積み重ねながらも新たな戦略に積極的に挑戦していく当社グループの姿を表現しました。また、コロナ渦で分断された人と人との連携、モノの流れなど、困難を乗り越えた世界を描いています。