

INDEX

02 トップメッセージ

Section 1 価値創造ストーリー

- 07 プリマハムが大切にしていること
- 08 成長戦略のロードマップ
- 09 私たちのあゆみ
- 10 ビジネスモデルと強み
- 12 価値創造プロセス
- 13 経営資本と成長戦略の関係

Section 2 成長戦略

- 15 中期経営計画

▶財務戦略

- 17 財務担当役員メッセージ

▶事業戦略

- 19 本部長メッセージ
- 21 **Highlight 1**
加工食品事業の競争力を支える「挑戦力」と「収益力」
- 23 加工食品事業
- 25 **Highlight 2**
食肉事業の新たな競争力を築く「変革力」と「成長力」
- 27 食肉事業

▶人材戦略

- 29 人材強化に向けた目標と取り組み

▶サステナビリティ戦略

- 31 **Sustainability Issues**
宮城農場から始まる資源循環
- 33 プリマハムグループのサステナビリティ
- 34 重要課題(マテリアリティ)への取り組み
- 35 健康で豊かな食生活を創造する/
地球環境の保全に貢献する
- 36 サプライチェーン・マネジメントを強化する/
人権デュー・ディリジェンス
- 37 アニマルウェルフェア/食育の取り組み
- 38 環境負荷の全体像
- 39 気候変動・自然関連課題への対応

Section 3 コーポレートガバナンス

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

Appendix データ編

- 53 11年間の連結財務サマリー
- 55 サステナビリティデータハイライト
- 56 会社情報/株式情報

TOP MESSAGE トップメッセージ

食品メーカーとしての“次のステージ”へ——
地に足のついた成長と目に見える変化

2026年6月、歴史と伝統あるプリマハムの代表取締役社長に就任いたしました。

伊藤忠商事で35年間、ひと筋に食品ビジネスに携わり、当社の監査役を務めた期間を経て、このたび当社グループの経営を担う立場となりました。

就任して改めて強く感じるのは、当社グループには極めて大きな強みがあるということです。ウインナー市場において首位を誇る「香薫® あらびきポーク」をはじめ、お客様に長く愛され選ばれ続けている商品があり、ハム・ソーセージ分野では国内トップクラスのシェアを堅持しています。食肉事業でも、徹底した品質管理のもと、独自のオリジナルブランドを育成しています。そして何より、これらプリマハムの商品に深い愛着を持ち、日々のものづくりとそれをお客様に届ける仕事を担う従業員の存在こそが、当社グループのかけがえのない財産です。

こうした確かな土台がある中で、私たちはさらなる成長の余地を残しています。そして、社長としての私の役割は、「次に何をを目指すのか」、それを明らかにし、具

体的な道筋をつけることです。これまでのハム・ソーセージメーカーとしての歩みを足場に、「食品業界のトップメーカー」という次のステージへ——その変革を、スピード感を持って、「目に見える形」にして皆さまにお示ししていきたいと思います。

「率先垂範」と「現場主義」を大切に

私は「率先垂範」と「現場主義」を大切にしています。私にとって「率先垂範」は、自ら実践し、範を示すという意味だけではなく、「物事の本質は現場にしかない」という前提に立ち、まずは「自分でやってみる」「自分の手で触れてみる」ことで理解を深める姿勢そのものと考えています。

何事も他人任せにせず、自ら現場に足を運び、自分の目で事実を確かめたうえで判断をする。そして、その意思決定の結果には自分自身が全責任を持つ。この姿勢を大切にしながら、結果にこだわり、経営に邁進していきます。

「なぜこの商品が売れるのか、あるいはなぜ売れないのか」の本質は、自ら商売の現場に身を置いてみなければ



代表取締役社長
社長執行役員

ABE KUNIAKI
阿部 邦明

ば決して見えてきません。現場へ出向き、お客様や従業員と同じ空間で同じものを見て、課題を能動的に把握することをこれまでも徹底してきました。

この考え方の原点は、商社時代に経験した海外でのリンゴジュース工場の立ち上げにあります。20代の頃、現地でゼロから食品工場を建設する事業の責任者の役目を担っていました。稼働初年度の大晦日に急に機械が動かなくなるトラブルが起き、技術者が全員帰国して不在の中、日本語の設備マニュアルを片手に、現地スタッフと必死に機械と格闘しながら正月を迎えたことがありました。そして修理した機械で自らつくり上げたサンプルを抱えて帰国し、自らの足でお客様に売り込みました。「自分の手でつくり、自分の足で売ることができた」。製造と営業という、メーカーとしての両輪を肌感覚として感じたこのときの体験が、今でも私の仕事の土台となっています。

既存事業を磨き、新たな収益源を育てる

現在、食品業界を取り巻く環境は、人口減少に伴い国内市場が縮小するなかで、原材料・副資材やエネルギー価格の高止まりなど厳しいコストプッシュインフレの局面が続いています。また、世界各地で緊迫化する地政学リスクにより、これまで以上に事業環境の不確実性が高まっています。このような不透明な状況下において、当社グループがいかにして成長を実現していくか。その出発点は、まずは加工食品事業と食肉事業という「既存の二本柱」をしっかりと磨き上げることです。

加工食品事業の核であるハム・ソーセージは、日本の

食卓に深く根付いた定番の食品であり、今後も市場は必ずあり続けます。人口減少や健康志向で市場のパイそのものは変化していくものの、当社グループにはこの厳しいコスト環境下でも、価格政策と販売促進の連動により着実にシェア拡大を続けてきた実績があります。主力の「香薫® あらびきポーク」のさらなる拡大を追求しつつ、2026年春に新発売した全米No.1ウインナーブランド「ジョンソンヴィル」監修による「ジョンソンヴィルウインナー」を、次の収益を支える商品へと力強く育ててまいります。▶P.21 Highlight 1

また、加工食品分野は、近年のヒット商品であるサラダチキンのように時代ごとの食シーンや多様化する食ニーズに合わせた新たな商品の開発によって成長を続けてきました。この分野は多岐にわたる商品群を持っており、従来の商品に対し、イノベーションと差別化を図ることで、これからも大きな成長が期待できると考えています。この成長を実現するうえで最大の鍵となるのが、「マーケットイン」の発想です。私たち食品メーカーの売上はお客様である消費者の皆さまからいただく1円の積み重ねが起点です。この本質を忘れた売り手側の都合で考えたプロダクトアウトのものづくりは支持されません。お客様が本当に求めているニーズや形を的確に捉え、スピーディに商品として具現化する必要があります。「商品開発」と「マーケティング」の体制強化を急ピッチで進め、これまでの枠にとらわれない新たな商品開発へ挑んでまいります。

コンビニエンスストア向けのベンダー事業について

も、近年、労務費や原材料費が上昇するなか、大きく変化する市場のニーズへの対応が遅れ、収益低迷が続いています。一方で、これは大きな収益改善のポテンシャルを秘めていることも認識しています。こちらも同様にマーケットインの視点から商品開発を進め、迅速に収益化に向けた対策を実行してまいります。

▶P.23 事業戦略／加工食品事業

食肉事業は、優れた調達力と販売力を武器に売上高を大きく成長させてきましたが、収益性の面では改善が必要です。鹿児島県産「恵味の黒豚®」やカナダ産「ハーブ三元豚」といった品位の高いオリジナルブランドの販売構成比を高めるとともに、苦戦が続いている国内養豚事業は、養豚効率改善と畜舎・設備の適切な更新により生産性を改善し、収益力をもう一段底上げしてまいります。

▶P.27 事業戦略／食肉事業

さらに、これら既存事業の磨きと並行し、10年先を支える「次なる収益の柱」を創出したいと考えています。そのひとつは海外市場の開拓です。これまでは主に「日本向けの供給拠点」として位置づけていたタイなどの海外拠点を、今後は成長するアジア市場への足掛かりとし、現地の消費ニーズに根ざした独自の商品を展開してまいります。▶P.15 中期経営計画

また、国内事業もプリマハムのドメインをハム・ソーセージのみならず、冷凍食品を含むさまざまな加工食品と捉えなおし、食品業界トップクラスのメーカーを目指し、独自の戦略を打っていきたいと考えています。

これらの挑戦において、当社の親会社である伊藤忠

INDEX

02 トップメッセージ

Section 1 価値創造ストーリー

- 07 プリマハムが大切にしていること
- 08 成長戦略のロードマップ
- 09 私たちのあゆみ
- 10 ビジネスモデルと強み
- 12 価値創造プロセス
- 13 経営資本と成長戦略の関係

Section 2 成長戦略

- 15 中期経営計画
- ▶財務戦略
- 17 財務担当役員メッセージ
- ▶事業戦略
- 19 本部長メッセージ
- 21 **Highlight 1**
加工食品事業の競争力を支える「挑戦力」と「収益力」
- 23 加工食品事業
- 25 **Highlight 2**
食肉事業の新たな競争力を築く「変革力」と「成長力」
- 27 食肉事業
- ▶人材戦略
- 29 人材強化に向けた目標と取り組み
- ▶サステナビリティ戦略
- 31 **Sustainability Issues**
宮城農場から始まる資源循環
- 33 プリマハムグループのサステナビリティ
- 34 重要課題(マテリアリティ)への取り組み
- 35 健康で豊かな食生活を創造する／地球環境の保全に貢献する
- 36 サプライチェーン・マネジメントを強化する／人権デュー・ディリジェンス
- 37 アニマルウェルフェア／食育の取り組み
- 38 環境負荷の全体像
- 39 気候変動・自然関連課題への対応

Section 3 コーポレートガバナンス

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

Appendix データ編

- 53 11年間の連結財務サマリー
- 55 サステナビリティデータハイライト
- 56 会社情報／株式情報

商事グループのネットワークは最大の強みのひとつです。グループのグローバルな調達網やリテールへのアクセス力を最大限に活用することで、新たな産地の獲得や市場への進出、戦略的なM&Aも含めた構造変革による成長機会をスピーディに掴み取ってまいります。

基礎収益力を立て直し、ROE8%を早期達成する

株主・投資家の皆さまとの対話においては、ROE(自己資本利益率)がもっとも重要な経営指標と認識しております。収益力の伸長による利益の改善を主眼に置き、ROEが中長期的に株主資本コストを安定的に上回る状態を維持することを、経営の規律として厳格に据えていきます。

当社はかつて、食品の家庭内需要が非常に高まったコロナ禍の時期に、収益が一時的に急拡大し、ROEが14%を超えた実績がありますが、その後の事業環境の変化により、会社の実力を示す基礎収益力は当期純利益ベース80億円程度で、ほぼ横ばいに推移してきました。

た。このような経緯と足元の状況を踏まえると、従来の中期経営計画で掲げてきた「ROE 10%以上」という目標は、当社の現状に見合った水準ではなかったと考え、まずはROE8%の早期達成を目標とし、これを確実な足場とした上で、改めて10%以上を目指してまいります。

この目標を達成するための施策は、「課題事業の早期立て直しによる基礎収益力の強化」です。加工食品などの強みを持つ事業を着実に伸ばす一方で、現在大きな課題となっている「ベンダー事業の収益化」「海外生産事業会社の収益改善」「国内養豚事業の再建」の3つについて、時間軸を明確に区切って立て直しに向けた施策を推進し、収益を確実に改善したいと考えています。

あわせて、財務規律に基づいた適切なキャピタルアロケーションを実行してまいります。食品メーカーにおいては、設備更新への対応や効率化を目的とした設備投資は事業の安定的な成長のために不可欠です。また、維持・更新のみならず、将来の成長のための新規戦略的投資も積極的に行う必要があります。

一方、新たに工場・設備を更新する建設コストは、資材高騰や人手不足によって、ここ数年で2倍近くにまで膨らんでいるなど、収益性とのバランスでより難しい判断が求められる環境にあります。

このようななかでも、投資基準を堅持し、投資案件一つひとつにつき期待リターンが資本コストを確実に上回るかを厳格に審査し、規律ある判断を徹底します。なお、PBR(株価純資産倍率)については、市場のひとつの目線である1倍を安定的に上回るべく、その前提とな

る収益力を継続的に磨いていきたいと考えています。

▶P.17 財務戦略

「プリマが好き」という従業員の力を、成長につなげる

私は社長就任以降、国内に8つある主要工場をはじめ全国の主要な生産・農場拠点を回り、各拠点の本質的な課題を理解しつつ、そこで働く人たちの気持ちや考えにしっかりと触れることができました。

これらの訪問を通じて、最も胸が熱くなったのは、プリマハムグループで働く仲間たちが、自らの仕事や自社ブランドに対して強い思いを持ちながら、日々の業務に取り組む真摯で頼もしい姿勢です。「自分たちのつくる商品に誇りがある、自分たちの仕事がお客様の笑顔につながっている」という、飾り気のない、非常に頼もしい愛着です。この素晴らしい組織風土は、これからも伸ばしていきたい当社の無形の資産です。2000年代前半には経営危機を経験した過去がありますが、全社一丸となった地道な努力の積み重ねによって、経営基盤は当時と比べ、堅固になっています。

一方で、これまで以上に次の成長に向けて、組織としてアップデートしなければならない点も明確になっています。目の前の業務に真摯に向き合う優れた点はありつつも、外部環境の急速な変化や、資本市場・社会全体から受けている「外からの客観的な評価」にもっと目を向けていく必要があると考えています。

具体的には、会社全体で「客観的な数字」と「情勢の変化」にもっと敏感になり、「外からの視点」で自分たちの仕

INDEX

02 トップメッセージ

Section 1 価値創造ストーリー

- 07 プリマハムが大切にしていること
- 08 成長戦略のロードマップ
- 09 私たちのあゆみ
- 10 ビジネスモデルと強み
- 12 価値創造プロセス
- 13 経営資本と成長戦略の関係

Section 2 成長戦略

- 15 中期経営計画
- ▶財務戦略
 - 17 財務担当役員メッセージ
- ▶事業戦略
 - 19 本部長メッセージ
 - 21 **Highlight 1**
加工食品事業の競争力を支える「挑戦力」と「収益力」
 - 23 加工食品事業
 - 25 **Highlight 2**
食肉事業の新たな競争力を築く「変革力」と「成長力」
 - 27 食肉事業
- ▶人材戦略
 - 29 人材強化に向けた目標と取り組み
- ▶サステナビリティ戦略
 - 31 **Sustainability Issues**
宮城農場から始まる資源循環
 - 33 プリマハムグループのサステナビリティ
 - 34 重要課題(マテリアリティ)への取り組み
 - 35 健康で豊かな食生活を創造する／地球環境の保全に貢献する
 - 36 サプライチェーン・マネジメントを強化する／人権デュー・ディリジェンス
 - 37 アニマルウェルフェア／食育の取り組み
 - 38 環境負荷の全体像
 - 39 気候変動・自然関連課題への対応

Section 3 コーポレートガバナンス

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

Appendix データ編

- 53 11年間の連結財務サマリー
- 55 サステナビリティデータハイライト
- 56 会社情報／株式情報



事を常に見つめ直し、より高い業務効率を目指していきます。日々の業務において、過去からのやり方を必要に応じて見直し、目的の達成に向けてスピーディに動ける組織へ、皆で変わっていきます。特に、課題のひとつであると考えている各本部のサイロ化も、これらの仕事を通じて解消し、横断的に機動的な連携を実現していきます。

また、自発的な動きを継続するためには、成果が適正に組織や個人の評価や報酬に反映される仕組みづくりも不可欠であり、あわせて着手してまいります。従業員一人ひとりが会社の成長に参画しているという自信と誇りを持って仕事をすることでさらに成果を出し、また新たなことに挑戦する。この個人の成長のサイクルこそが、結果としてプリマハムグループ全体の強力な成長エンジンとなると考えています。私自身も、従業員一人ひとりとともに新しいことに挑戦し、この成長サイクルを育てていきたいと思います。 **▶P.29 人材戦略**

基本を、地道にやり抜く

企業のESGやコンプライアンスの問題を考えるにあたり、その根本において求められるべきは、特別なことではなく、私たち一人ひとりが日々の生活の中で実践している「当たり前」に正しいことだと思っています。「貴重な資源を無駄にしないこと」「他人に迷惑をかけないこと」「嘘をつかないこと（隠し事をしないこと）」という、当たり前のことに還元し、そこから考えることを大切にしたいと思います。それらを地道に、かつ徹底的にやり抜くことで、ESGやコンプライアンスの目標達成を

実現し、企業の責任を果たしてまいります。

▶P.31 サステナビリティ戦略

環境面では、当社グループの温室効果ガス（Scope 1・2）排出量は、2025年度において2021年度比で27.1%の削減となり、当初の2030年度目標を前倒しでクリアできる確実な見通しが立ちました。今後は、2035年に向けた追加目標（38%削減）の達成に向けて、さらなる製造プロセスの省エネ化や再生可能エネルギーへの切り替えを着実に進めてまいります。

▶P.39 気候変動・自然関連課題への対応

人権への取り組みにおいても、一次原料サプライヤーの人権デュー・ディリジェンスや、当社の主要工場で働く外国人技能実習生の就労実態の把握を通じ、不当な扱いを受けている者や不快な思いをしている者が一人もいないか、踏み込んだ確認を行っていきます。

▶P.36 人権デュー・ディリジェンス

コーポレートガバナンスの高度化については、各ステークホルダーとの対話を強化し、透明性の確保に努め、どのような局面においても、プリマハムグループの企業価値向上にとって最適な選択を行っていきます。

▶P.40 コーポレートガバナンス

この考えを軸に、社外役員との対話をより深め、さまざまな意見を伺いながら、経営に取り組んでいます。あわせて、経営人材の実効性のあるサクセッションプラン策定、ならびに各諮問委員会における議論の質的向上についても、将来のガバナンス体制強化に向けて、腰を据えた議論を重ねております。

変わらぬ約束と、目に見える企業価値の向上へ

消費者であるお客様が、数ある商品のなかから私たちの商品を選んでくださるその一瞬がすべての商売の起点だと考えています。

安全・安心で、間違いのない、お客様に本当に喜んでいただける商品をお届けするという「約束」は、食品メーカーとして絶対に裏切ることとはできません。長年にわたりプリマハムを支持してくださっているすべてのお客様、お取引先の皆さま、そして従業員の皆さまへの「感謝」を胸に、引き続き「いつも、ずっと、お客様に愛され、支持される会社」を目指していきます。

▶P.07 プリマハムが大切にしていること

国内外の情勢の変化は、当社の事業環境に大きなうねりとなって影響し続けています。私たちの力強い成長を全社一丸となって実現し、企業価値向上という目に見える形で皆さまにお示ししていきたいと思います。これからの当社グループの果敢な挑戦と歩みに、ぜひご期待いただき、引き続き温かい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。



INDEX

02 トップメッセージ

Section 1 価値創造ストーリー

- 07 プリマハムが大切にしていること
- 08 成長戦略のロードマップ
- 09 私たちのあゆみ
- 10 ビジネスモデルと強み
- 12 価値創造プロセス
- 13 経営資本と成長戦略の関係

Section 2 成長戦略

- 15 中期経営計画
- ▶財務戦略
 - 17 財務担当役員メッセージ
- ▶事業戦略
 - 19 本部長メッセージ
 - 21 **Highlight 1**
加工食品事業の競争力を支える「挑戦力」と「収益力」
 - 23 加工食品事業
 - 25 **Highlight 2**
食肉事業の新たな競争力を築く「変革力」と「成長力」
 - 27 食肉事業
- ▶人材戦略
 - 29 人材強化に向けた目標と取り組み
- ▶サステナビリティ戦略
 - 31 **Sustainability Issues**
宮城農場から始まる資源循環
 - 33 プリマハムグループのサステナビリティ
 - 34 重要課題（マテリアリティ）への取り組み
 - 35 健康で豊かな食生活を創造する／地球環境の保全に貢献する
 - 36 サプライチェーン・マネジメントを強化する／人権デュー・ディリジェンス
 - 37 アニマルウェルフェア／食育の取り組み
 - 38 環境負荷の全体像
 - 39 気候変動・自然関連課題への対応

Section 3 コーポレートガバナンス

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

Appendix データ編

- 53 11年間の連結財務サマリー
- 55 サステナビリティデータハイライト
- 56 会社情報／株式情報