

おいしさと感動で、
食文化と社会に貢献



At a glance

数字で見るプリマハムグループ

創業

1931 年

連結従業員数

国内 14,262 名

海外 1,463 名

連結売上高 ※ 数値の前提条件はP.53参照

※ 2026年3月31日現在

4,756 億円

特許数(連結)

国内 66 件

海外 10 件

※ 2026年3月31日現在



国内業界シェア

ハム・ソーセージ部門

※「インテージ SCI
ハム・ソーセージ・ベーコン・
焼豚市場2025年4月～2026年
3月計購買金額シェア」

海外生産拠点数

タイ シンガポール

2 拠点 1 拠点

※ 2026年8月1日現在

グループ会社

28 社

※ 2026年8月1日現在

編集方針

本年度の統合報告書には、トップメッセージを起点に、2030年に向けた当社グループの成長の方向性を示す「成長戦略のロードマップ」を掲載しました。また、経営資本と成長戦略の関係を新たに整理するとともに、中期経営計画に基づく財務・事業・人材・サステナビリティ戦略を通じた価値創造の取り組みを紹介しています。なお、本報告書の作成にあたっては、IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省「価値協創ガイダンス」を参照しています。

報告対象範囲など

対象期間：2025年4月1日～2026年3月31日

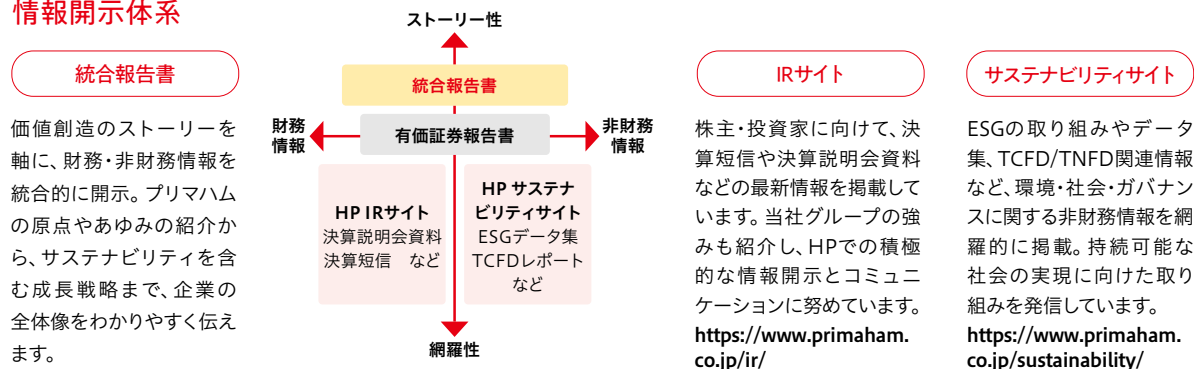
(一部に対象期間外の内容を含みます)

対象組織：プリマハム(株)およびプリマハムグループ会社

発行：2026年9月(次回発行予定 2027年9月)

統合報告書に関するお問い合わせ 代表：03-6386-1800

情報開示体系



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、実際の業績は予測から大きく異なる可能性があることをご承知おきください。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。

表紙について



当社グループの目指す姿である「おいしさと感動で、食文化と社会に貢献」の実現に向けて、研究開発から生産、物流、販売にいたるまでの事業活動を通じて、おいしさや健康、しあわせな時間の創出に貢献していくことを表しています。

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

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グ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

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、これを確実に足場とした上で、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



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えます。▶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えます。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。



価値創造ストーリー

INDEX

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 1 のポイント

- プリマハムが大切にしていること

創業以来受け継いできた理念や使命、価値観を紹介します。当社グループが事業活動を通じて実現したい社会と存在意義をお伝えします。

- 成長戦略のロードマップ

2030年に向けて当社グループが目指す方向性を示すとともに、それを背景にした中期経営計画との関連性をご報告します。

- 私たちのあゆみ

創業から現在までのあゆみを振り返りながら、時代の変化に対応しながら成長を続けてきた歴史と挑戦の軌跡を紹介します。

- ビジネスモデルと強み

原材料調達から販売までのバリューチェーンと競争優位性を整理し、当社グループならではの強みをご説明します。

- 価値創造プロセス

事業活動を通じてどのような価値を生み出し、社会課題の解決と企業価値向上につなげているのかを示します。

- 経営資本と成長戦略の関係

人的資本や製造資本などの経営資本をどのように活用し、成長戦略の推進と企業価値向上につなげていくのかを示します。

プリマハムが大切にしていること

私たちは何のために存在し、どんな価値を創造していくのか――。

プリマハムグループは、創業以来受け継いできた価値観を、ひとつの理念体系として掲げています。

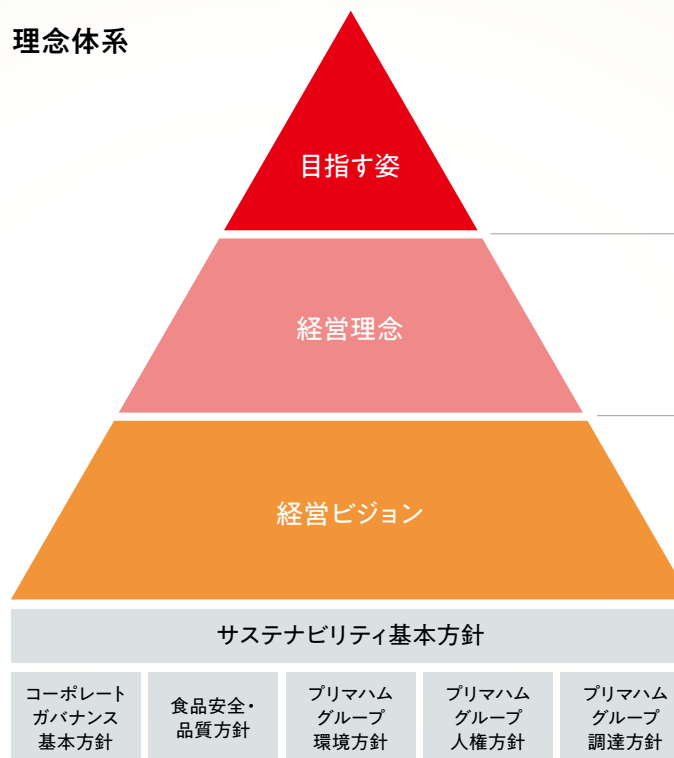
プリマハムグループの価値創造は、この想いを礎としています。

「食」は、人の生命を支え、暮らしに喜びをもたらします。プリマハムグループのあゆみは、この食と真摯に向き合うことから始まりました。

「もっと体力をつけたら、日本はさらに発展する」。食肉消費がまだ一般的でなかった1931年、創業者・竹岸政則はそう確信し、良質な食肉を適正価格で届ける事業を興しました。前例にとらわれず自ら道を切り拓く“進取の精神”――それが、創業以来受け継がれてきた私たちの原点です。

この創業者の想いは、「正直で基本に忠実」「商品と品質はプリマの命」「絶えざる革新でお客様に貢献」という経営理念として、今も脈々と受け継がれています。時代が移り変わっても揺らがない価値観を未来へつなぐために、私たちは目指す姿・経営理念・経営ビジョン、そしてサステナビリティ基本方針をひとつの理念体系として整理しています。この体系を基盤に、プリマハムグループは社会課題の解決と企業価値の向上を両立する価値創造を進めています。

理念体系



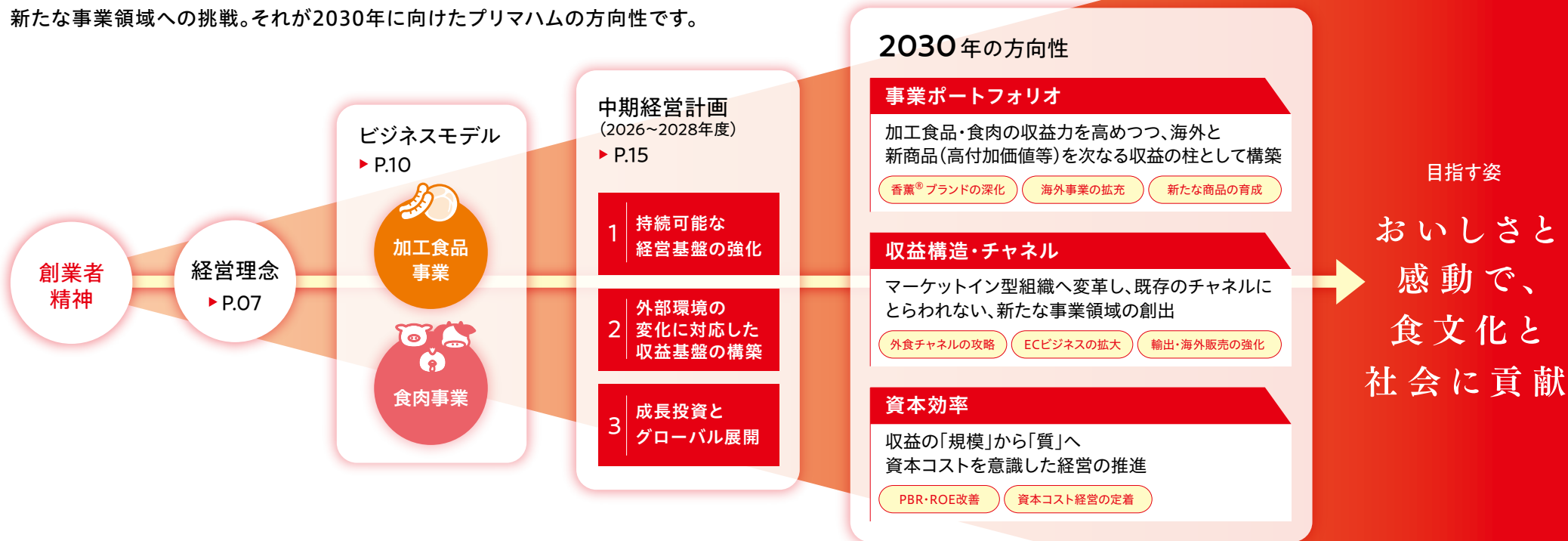
おいしさと感動で、 食文化と社会に貢献

- 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

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。

成長戦略のロードマップ

既存の二本柱(加工食品・食肉)の徹底的な収益力強化と、当社独自の戦略による新たな事業領域への挑戦。それが2030年に向けたプリマハムの方向性です。

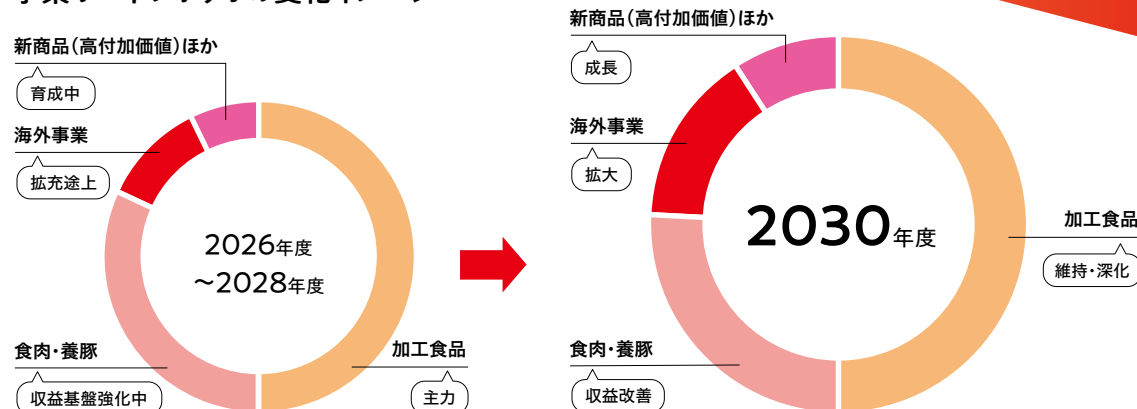


事業ポートフォリオの質的転換、資本効率の改善、本質的なサステナビリティの実践、そして変革を牽引する自発的な人材の育成。これらはいずれも、3年間の中期経営計画の枠を超え、私たちが持続的に取り組むべき経営の根幹です。

中計で打つ一手一歩は、単に目先の数値を追うためのものではありません。現在の当社の実力を見極め、設定した数値を確実にクリアしながら、事業の構造そのものを変革し、2030年の「あるべき姿」へと繋げる確かな布石です。

「いつも、ずっと、お客様に愛され、支持される会社」であり続けるために。私たちは、中期経営計画を通じて、皆様に「目に見えて本当に変わっていくプリマハム」を、お示しします。

事業ポートフォリオの変化イメージ



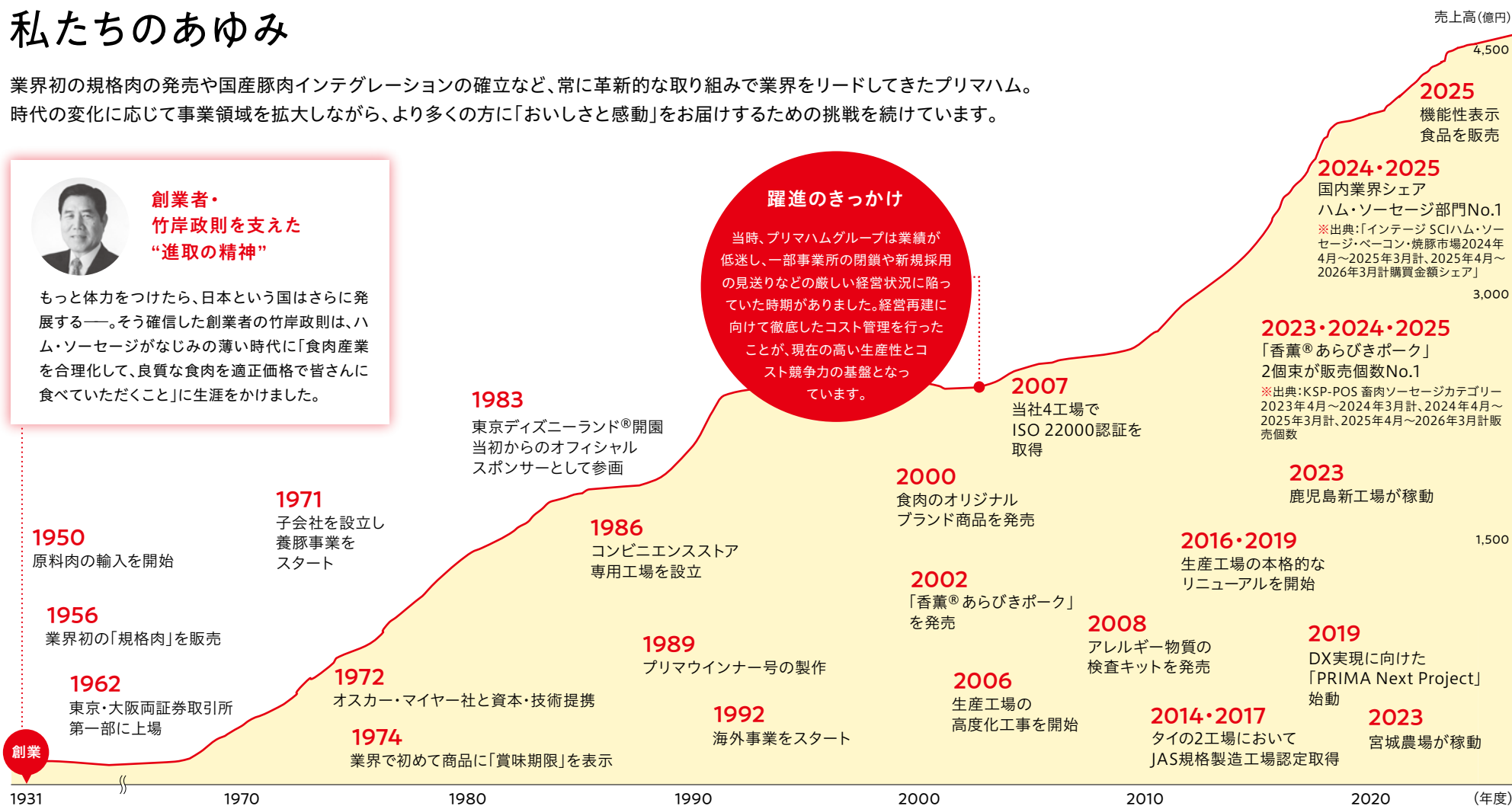
私たちのあゆみ

業界初の規格肉の発売や国産豚肉インテグレーションの確立など、常に革新的な取り組みで業界をリードしてきたプリマハム。時代の変化に応じて事業領域を拡大しながら、より多くの方に「おいしさと感動」をお届けするための挑戦を続けています。



**創業者・
竹岸政則を支えた
“進取の精神”**

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、ハム・ソーセージがなじみの薄い時代に「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。



1931～

**豊かな暮らしへの
貢献を目指し事業をスタート**

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～

**世界レベルでの
食の安全・安心を追求**

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～

**暮らしとともに変化する
お客様のニーズに対応**

コンビニエンスストア向け専用工場、加工食品の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～

**事業再建に向けて
徹底した管理体制を構築**

厳しい経営環境のなか、当社は一部事業所の閉鎖などの重大な決断を迫られました。経営を再建するために、徹底したコスト管理体制を構築。この取り組みが今日にいたる躍進につながりました。

2020～

**「目指す姿」を実現するために
次なる成長へ**

多様化する消費者志向に対応するため、商品ラインアップの拡充を進めるとともに、生産工場の新築や養豚事業の拡大、さらには海外戦略、業務改革と将来の成長のための変革に取り組んでいます。

ビジネスモデルと強み

プリマハムは、おもな事業の柱として「加工食品事業」と「食肉事業」の二つを展開。

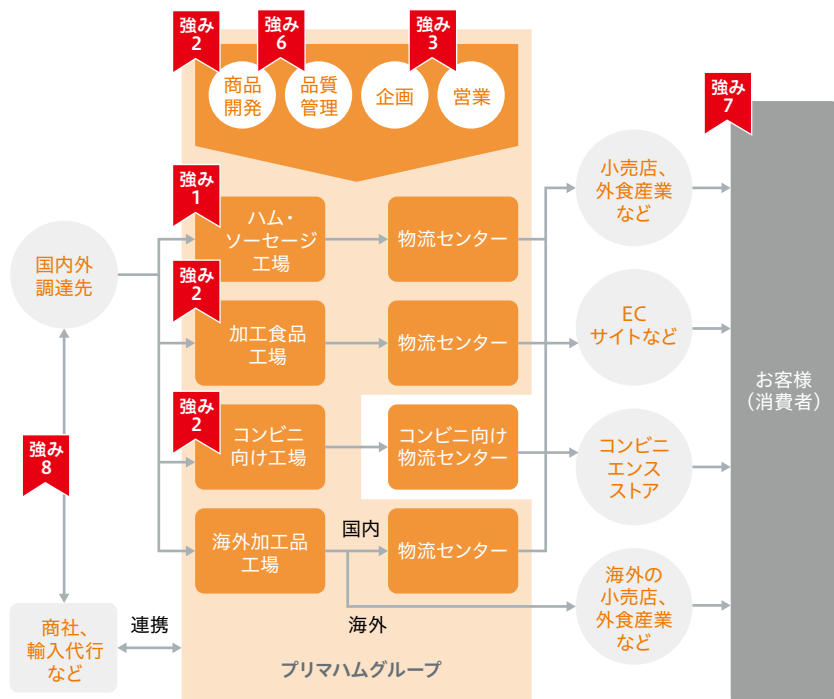
長年培ってきた技術力とブランド力をいかし、安全・安心で高品質な商品を提供することで、お客様の多様なニーズにお応えしています。



加工食品事業

確かな技術力と強固なブランドを基盤に
ハム・ソーセージをはじめとする加工食品を提供

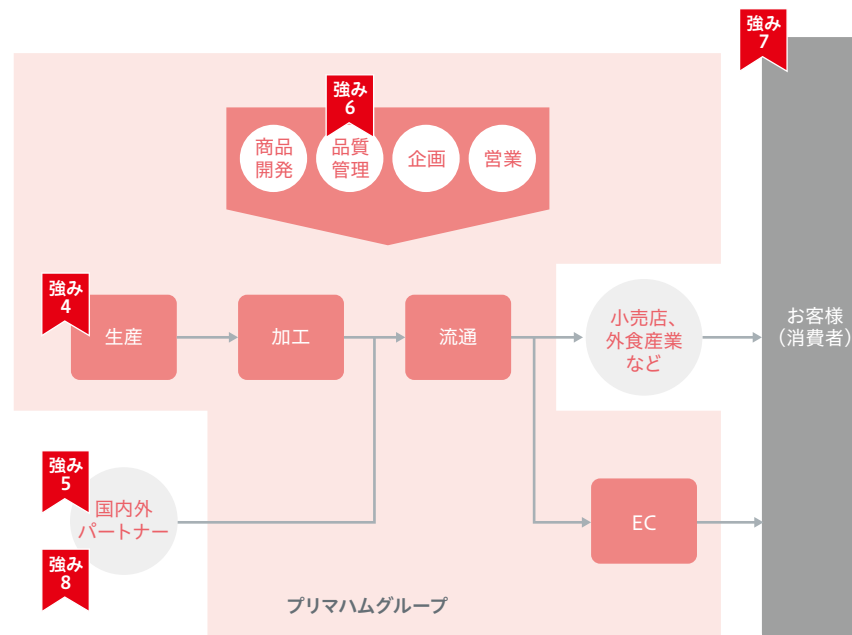
ハム・ソーセージを中心とした加工食品事業では、長年にわたって蓄積してきた製造技術と品質管理ノウハウを基盤に、消費者の嗜好変化や健康志向に対応した商品を開発。全国に展開する製造拠点と効率的な物流網によって高品質な商品を安定的に供給しています。また、プリマハムブランドの高い認知度と信頼性をいかし、小売店から業務用（外食産業、コンビニエンスストア向けなど）まで幅広い販売チャネルを通じて市場シェアを拡大しています。



食肉事業

国内外調達先と連携し、安全・安心で高品質な食肉の
安定調達のネットワークを構築し、効率的な流通システムを実現

食肉事業では、国内外の調達ネットワークを活用し、豚肉、牛肉、鶏肉を中心とした食肉の調達・加工・販売を進めています。産地との長期的なパートナーシップによって安全で高品質な食肉を開発、安定調達するとともに、国産豚肉の養豚事業も展開。また、効率的な流通システムによって小売店や外食産業などへ安全・安心で高品質な食肉の安定供給を実現し、日本の食肉流通における重要な役割を担っています。





加工食品事業

強み
1

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

箱詰め作業の自動化や生産ラインの直線化、設備の高速化など、生産ラインの効率化を徹底するとともに、生産リードタイムも短縮し、高い生産能力を保有しています。



強み
2

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

ハム・ソーセージ、ハンバーグ、惣菜、調理パン、デザートなど幅広い商品を提供。常に市場動向やお客様のさまざまなニーズに応える高付加価値な商品を開発しています。



強み
3

ファン拡大を牽引する販売促進力

キャンペーンやSNS活用によって
“プリマ”のブランド力を向上

CMやSNSでの積極的な広報・宣伝活動に加え、東京ディズニーリゾート®の貸切イベントをはじめとしたさまざまな販売促進施策により、お客様に“おいしさの体験価値”を提供し、ブランド力向上を図っています。



プリマハムは東京ディズニーランド®、東京ディズニーシー®のオフィシャルスポンサーです©Disney



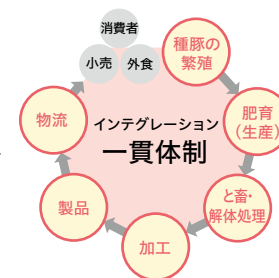
食肉事業

強み
4

国産豚肉のインテグレーション

繁殖から生産、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

繁殖・肥育から、と畜・解体処理、加工、製品、物流、販売まで一貫体制を構築。さらに宮城県の養豚農場では、科学的なデータに基づく高い生産性を実現しています。



強み
5

オリジナルブランドミート

日本人の嗜好にあうオリジナルの食肉を共同開発

長年取引を行い関係を構築した調達先(パートナー)と連携して日本人の嗜好にあうオリジナルブランドの食肉を開発しており、恵まれた自然環境のなかにある広大な牧場で育った牛・豚・鶏は、お客様からも喜ばれています。また、社内の他部門と連携して、オリジナルブランドの原料を使った商品の製造、販売にも取り組んでいます。

オリジナルブランド数
(2026年7月現在)

14 種



グループ共通

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

国際規格であるFSSC 22000を取り入れ、商品開発から調達、生産、物流まで一貫した管理体制を構築・運用。また、タイの工場ではJAS規格製造工場認定を取得しています。

認証事業所数
FSSC 22000

19ヶ所

強み
7

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
お客様のニーズに柔軟に対応

伊藤忠グループと連携した調達や取引先・調達先との共同開発、外部機関による技術指導など、当社グループは多種多様な業種の企業・人と協業し、お客様のニーズに柔軟に対応しています。



強み
8

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
良質な原料肉を調達

伊藤忠グループの強みをいかし、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。調達先と確固たる信頼関係を構築し、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。

海外の調達先
北南米、
欧州、
アジアなど

価値創造プロセス

中長期的な戦略によって強みを磨き、食品メーカーとしての持続的な成長を追求しています。



プリマハムグループは、豊富な経営資本と歴史のなかで培ってきた多彩な強みをいかながら、長年にわたって「加工食品事業」と「食肉事業」を展開してきました。近年、社会情勢や世界的な社会課題がめまぐるしく変化するなか、私たちが今後も持続的な成長を遂げるためには、中長期的な視点でリスク・機会を把握すること

が重要です。そこで、当社グループでは「プリマハムグループの重要課題(マテリアリティ)」を特定するとともに、財務戦略や事業戦略、人材戦略、サステナビリティ戦略からなる中期的な経営計画を立案し、PDCAを回しながら、さまざまなステークホルダーに価値を提供し続け、目指す姿を実現することを目指しています。

経営資本と成長戦略の関係

プリマハムの成長戦略は、経営資本の蓄積に裏づけられています。特に製造・知的・人的資本の強化を優先的に進めることで、中期経営計画の実行基盤を確かなものにしていきます。

成長戦略

中期経営計画(2026~2028年度) ▶ P.15

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

事業戦略 ▶ P.19

加工食品事業

- 市場シェアNo.1の優位性をいかした営業活動の強化
- 生産ラインの完全自動化・効率化の推進
- 高価格帯商品のラインアップ拡充
- 外食・業務用販売チャネルの強化

食肉事業

- 国産豚一貫体制(川上から川下)の強化
- 輸入畜肉の新産地開拓
- 高付加価値なオリジナル商品の強化
- 輸出を中心とした海外展開

人材戦略 ▶ P.29

- キャリア採用の強化と受け入れ体制充実
- 次期経営人材の計画的育成
- グローバル人材の育成
- 働きがい改革の継続
- 独自マニュアルによる労働安全教育

サステナビリティ戦略 ▶ P.31

- 温室効果ガス排出量削減
- 廃棄物の削減に向けたリサイクルの推進
- サプライチェーン全体での人権尊重
- アニマルウェルフェアの取り組み強化
- TCFD、TNFD提言に沿った情報開示の拡充

財務戦略 ▶ P.17

- ROE目標8%以上の早期達成
- 安定的な株主還元(配当性向40%以上)
- 戦略投資約350億円(DX・海外展開等)
- 既存事業基盤構築 約180億円
- R&I格付「A(安定的)」維持

製造資本

- グループ25工場による生産体制
- FSSC 22000導入拠点19ヶ所
- 自社開発の生産・自動化設備
- 国産豚インテグレーション

知的資本

- ハムソー部門首位の「香薫®」ブランド
- 国内66件・海外10件の特許
- 独自の研究・開発ノウハウ
- 自社開発機器の技術蓄積

人的資本

- 国内14,262名・海外1,463名の従業員
- おいしさを追求する研究人材
- 工場生産性向上を支える技術者
- 専門分野に精通したグローバル人材

社会関係資本

- お得意先との長期的な関係
- ブランドファンとの接点
- 国内外サプライヤーからの安定的な供給体制
- 伊藤忠グループとの協業関係

自然資本

- 太陽光などの再生可能エネルギーの活用
- 食品残渣の循環利用
- サステナブルな生産基盤

財務資本

- 営業キャッシュフロー創出力
- R&I格付「A(安定的)」に基づく多様な資金調達手段

蓄積資本

外部資本

受託資本

経営資本

成長戦略

INDEX

- 15 | 中期経営計画
- 17 | 財務戦略
- 19 | 事業戦略
- 29 | 人材戦略
- 31 | サステナビリティ戦略

Section2のポイント

- 中期経営計画

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、持続可能な経営基盤の強化を通じて、企業価値向上を目指す中期経営計画を紹介します。

- 財務戦略

ROEなどの資本効率を重視しながら、成長投資と財務規律のバランスを図り、持続的な企業価値向上を目指す考え方を示します。

- 事業戦略

企業価値の創出を支える各本部長が今後の取り組みを報告するとともに、加工食品事業と食肉事業の事業戦略と最新の事例を紹介します。

- 人材戦略

持続的な成長を支える人材基盤の強化に向け、人材の確保・育成・活躍を推進する考え方と、その実現に向けた具体的な施策を紹介します。

- サステナビリティ戦略

重要課題（マテリアリティ）に対して、何を目標にどのような取り組みを進めているかを報告するとともに、食育などの地域活動も紹介します。

中期経営計画

基礎収益力の向上と資産効率化により、資本コストを上回る収益を確保

2025年度売上高は主力商品の「香薫® あらびきボーク」を中心としたハム・ソーセージの数量が拡大し、食肉事業の販売数量拡大も寄与し、過去最高を更新しました。2026年度は主力のハム・ソーセージのさらなる伸長に加え、課題事業の立て直しにより収益改善を図ります。

2024年度振り返り

- 「プリマハムグループ環境方針」の改定、「プリマハムグループサプライヤー行動規範」「プリマハムグループアニマルウェルフェアポリシー」の制定
- TCFD提言に基づく情報開示を拡充
- 生産拠点におけるフロン対策、太陽光発電設備の導入推進

課題点 GHG排出量(特にScope3の具体的な削減目標策定)と、TCFD/TNFDの統合的開示

- 市場環境の変化にあわせた、複数回の価格改定実施
- 「香薫®」「スマイルUP!®」を中心に、主力であるハム・ソーセージの国内市場シェア向上
- 健康を軸とした高付加価値商品の開発、当社初となる機能性表示食品の発売
- 国産養豚事業の出荷頭数拡大

課題点 価格改定のさらなる浸透、市場ニーズ変化への対応、コスト競争力の強化

- 次世代基幹システム(PNP)の稼動開始に向けた対応
- タイ、シンガポールの海外子会社を通じた、海外での製造販売強化

課題点 国内外における成長領域への投資、新技術の開発

2025年度実施内容

- 温室効果ガス排出量(Scope1,2)2030年目標を早期達成
- サラダチキンカテゴリーで健康配慮型商品の拡充
- 中堅人材強化のためキャリア採用を推進

課題点 温室効果ガス排出量(Scope1,2)2035年削減目標に向けた対応

- ハム・ソーセージシェアNo.1*の実現
 - 価格改定の着実な実行による単価改善
 - 食肉事業におけるオリジナルブランドの拡販による利益改善
- ※出典:「インテージ SCIハム・ソーセージ・ベーコン・焼豚市場2025年4月～2026年3月計購買金額シェア」

課題点 ベンダー事業の収益改善、養豚事業の再建

- 次世代基幹システム(PNP)のグループ会社への段階的導入
- 生成AIの活用

課題点 海外子会社の収益改善、東南アジアを軸とした海外事業モデル確立

プリマハムグループ中期経営計画(2026～2028年度)

基本方針

営業力・開発力・商品力の強化により、売上と利益の規模と質を高めると同時に、サステナビリティを重視した経営を推進し、「いつも、ずっと、お客様に愛され、支持される会社」になる。

1 持続可能な経営基盤の強化

- 資本コストと株価を意識した経営
- 人材の確保と育成による変革意識の醸成
- 脱炭素・循環型社会の実現に向けた取り組み推進

2 外部環境の変化に対応した収益基盤の構築

- 既存事業の基礎収益力の向上
- 事業基盤の強化と次世代への布石
- 持続可能なサプライチェーンの構築

3 成長投資とグローバル展開

- PNP(PRIMA Next Project)の稼動開始と業務効率化の実現
- 伊藤忠商事とのコラボレーションを主体とした国内外事業展開
- 成長領域への挑戦、新技術の開発・導入

連結損益	2024年度実績	2025年度計画	2025年度実績
売上高	4,584 億円	4,800 億円	4,756 億円
営業利益	89 億円	120 億円	91 億円
経常利益	105 億円	130 億円	112 億円
親会社株主帰属当期純利益	71 億円	80 億円	46 億円
ROE	5.9 %	6.7 %	3.8 %

連結損益	ローリングプラン	
	2026年度計画	2028年度計画
売上高	5,000 億円	5,200 億円
営業利益	110 億円	150 億円
親会社株主帰属当期純利益	75 億円	100 億円
ROE	6.1 %	7.6 %

1

持続可能な経営基盤の強化

資本コストと株価を意識した経営

基礎収益力の向上、資産の効率化により、資本コストを上回る収益を確保し、2028年度にROE8%を目指します。IR活動を拡充し、投資家や格付機関との対話を通じて企業価値の適正な評価を追求します。また、安定した営業キャッシュフローを創出し、持続的な成長に向けた投資と株主還元の両立を実現します。

人材の確保と育成による変革意識の醸成

新卒採用の強化に加え、中堅人材の補強に向けたキャリア人材の計画的採用をさらに推進し、多様な経験を持つ人材の獲得を図ります。また、グループ経営の強化に向けて、次期経営人材の育成と若手従業員の定着化やローテーションの実践、教育プログラム拡充により従業員のスキルアップを支援します。

脱炭素・循環型社会の実現に向けた取り組み推進

再生可能エネルギーを活用した温室効果ガス排出量の削減、環境配慮型商品拡充や省商材などを通じて廃棄物・水・プラスチックの削減を進めるとともに、PDCAを強化し、2030年目標の達成に向けたロードマップを整備します。

2

外部環境の変化に対応した収益基盤の構築

既存事業の基礎収益力の向上

資材高騰やインフレに対し、価格改定の完遂と継続的なコストダウンを進めます。「香薫®」を中心とした強いブランド力をいかし、販売数量の拡大、販売チャネルの多角化によりさらなる収益力の向上を図ります。同時に、利益の大きな足かせとなっている課題事業会社（ベンダー、海外、養豚）について、早期黒字化に向けた再建施策を推進します。

事業基盤の強化と次世代への布石

品質や事業活動に伴う重大災害の未然防止に向けた取り組みを強化し、安全で安心な事業運営を徹底します。「香薫®」という圧倒的なブランドシェアをさらに拡大しつつ、同業他社に比べて手薄な事業領域に「マーケットイン」の発想で戦略的に攻め入り、香薫®に並ぶ新たなカテゴリーを創出します。

持続可能なサプライチェーンの構築

モーダルシフトの推進や積み降ろしの効率化など物流の効率化に取り組み、コスト削減と環境負荷軽減を両立させます。また、調達から販売にいたるサプライチェーン全体でサステナビリティの取り組みを強化し、持続可能な事業体制を構築します。

3

成長投資とグローバル展開

PNPの稼働開始と業務効率化の実現

基幹システム刷新プロジェクトである「PNP (PRIMA Next Project)」の進捗は、2026年度需給管理システムΦ (ファイ)パイロットを先行導入、2027年度全社会計システム本稼働に向けて、システムの品質担保と切替時の影響を最小限に抑えるべく、統合テスト・運用テストを実施し、業務効率化と安定稼働を実現します。

伊藤忠商事とのコラボレーションを主体とした国内外事業展開

伊藤忠商事グループの有するグローバル調達力や、強力な小売アクセスを最大限に活用し、戦略的M&Aも含めた非連続な成長チャンスを積極的に掴み取っていきます。

成長領域への挑戦、新技術の開発・導入

これまで対日輸出加工拠点であった海外を「巨大な成長市場」として捉え直し、海外事業の拡大・自立した経営基盤の育成に注力します。また、EC事業の強化・拡大をはじめ、生成AIの業務組み込みやITスキル・リテラシーの向上によって競争優位性を確保します。

グループの「未来」を創る、3つのチャレンジ

2026年4月に発足した「みらい事業創造部」は、ECビジネス・海外事業・新規事業の3領域で、プリマハムグループの次世代事業を創造する部門です。自社ECサイトの運営やミートガイ®ブランドの拡大、タイ・シンガポールにおける海外グループ会社の戦略支援、さらには既存事業の枠

を超えたアレルゲン検査キット事業など、多様なチャレンジを並行で推進。PDCAを重ねながら事業の自立的成長を支え、グループの持続的成長につながる「成長の種」を育てていきます。

※ PHT: プリマハムタイランド、PFT: プリマハムフーズタイランド

みらい事業創造部

ECビジネス推進課
自社ECの運営基盤を構築し、ミートガイ®ブランドのオンライン事業を拡大
プリマハム自社EC
ミートガイ®

海外事業推進課
タイ・シンガポールのグループ会社を戦略支援し、海外自立経営の基盤を整備
PHT・PFT*
Rudi's Fine Food

新規事業開発課
既存事業の枠を超え、社内の成長の種を発掘・育成して新事業を創造
プライムテック
アレルゲン事業

財務担当役員メッセージ

強固な財務基盤を成長の推進力に、
資本効率を高め、
企業価値の向上を目指します

専務執行役員 管理本部長 中島 聡

PROFILE

財務・会計をはじめとした管理部門における深い知識を有し、総合企画室長、総合企画本部長などを歴任。2025年4月より現職。



為替変動に対応しつつ、 安定的な財務基盤を堅持

2025年度は、為替が大きく変動した一年となりました。ドル円相場は、2025年4月に一時1ドル=139円台の円高を記録したのち、米国のインフレ再燃懸念や日米金利差の継続を背景に、同年後半から2026年初めにかけて再び円安方向へ大きく押し戻される展開となりました。輸入コストの大部分を占める原材料の食肉は、調達から加工・販売までに半年程度のタイムラグがあり、為替変動が業績に与える影響は時間差で表れます。期初の円高局面で価格改定の機運が一時的に弱まり、当社も値上げを手控えたことから、期末にかけての円安によるコスト上昇を十分に価格へ反映することができなかった点は、次年度に向けた課題として残りました。

一方、財務・税務の面では、約2年をかけて準備を進めてきたグループ通算制度を導入し、初年度の申告を完了しました。黒字会社と欠損金会社の所得通算や税効果により、親会社株主に帰属する当期純利益ベースで数億円規模の利益の底上げにつなげることができました。今後、グループ内の通算対象となる会社との間では同様のメリットを享受でき、社外流出リスクの低減に資する体制を整えられたと考えています。なお、強固な財務体質は引き続き維持しており、健全性を高い水準で保っています。

格付「A」を維持し 規律ある資金調達とリスク管理を推進

2024年度に取得した発行体格付「A(安定的)」については、2025年度に初めての更新を迎え、A格を維持できました。年度当初は円金利の上昇が見込まれる局面にあり、固定金利資金の確保に向けて長期社債の発行も選択肢のひとつとして検討しました。しかし、ほかの調達手段や資産入れ替えによる資金調達を検討、一部実行できたことから、今回は社債発行を見送っています。もっとも資金調達の選択肢は平時から幅広く備えておくことが重要です。その一環として、過去に実績はあるものの現在の財務部門メンバーは経験のない社債発行も、シミュレーションや事前調査を進め、機動的に動ける準備を整えておく方針です。

また、為替リスクの管理においては、個別の原材料の輸入など契約時点で変動リスクをほぼ固める従来の個別対応に加え、数年前から安全な長期のドル建て債券を分割購入し、分割償還を通じて円安局面でのヘッジ効果を目的とした包括的な手法を約3年間継続的に試行してきました。現在ではドル円金利差の縮小や資金需要見通しの精査を踏まえ、このポジションを解消しましたが、一定の成果を得ました。「事業全体を勘案してヘッジのあり方を考える」という観点からの試みであり、今後も資金・為替・リスクの状況を見極め、財務・会計・税務への影響も踏まえてさまざまな適切な手法で対応してまいります。

規律ある投資配分と、計画の着実な見直し

2025年度単年度では、子会社の営業利益の悪化などもあり、キャッシュ創出は想定を下回りました。投資面では、加工食品部門の設備・機械投資が概ね計画に沿って進捗しました。一方で、長期資産の見直しを進めるとともに、新システム関連の無形固定資産投資にやや時間を要していることから、キャッシュアウトは計画ほど大きくはなりません。DX基盤構築プロジェクト「PRIMA Next Project(PNP)」については、システムの品質を最優先に、段階的な稼働に向けた準備を着実に進めています。

将来の競争力の源泉と位置づける国産豚肉のインテグレーション強化については、重点的な投資配分を計画どおりには進めることができませんでした。現在は、国内養豚事業の全体像を改めて見直しており、計画の軌道修正も含めて検討を重ねています。

2026~2028年度中期経営計画 連結キャピタルアロケーション(26~28年度合計)

キャッシュイン 合計約650億円	キャッシュアウト 合計約650億円	
資金調達(借入) 約100億円	投資 約530億円	- 海外展開などの戦略投資 - PNP - 研究開発 - 国産豚肉インテグレーションの強化
営業CF 約550億円	既存事業の成長に向けた 基盤構築 約180億円	- 効率化、生産能力増強に向けた生産設備の更新 - 環境関連 - 老朽化設備の更新
	株主還元 約120億円	- 配当 約120億円 ●配当金 80円/株 ⇒単年度約40億円

投資規律の面では、加工工場・養豚農場およびその環境対策への投資について、管理部門と経営企画部門が連携して社内通達を改めて整備しました。あわせて、投資実行後の推移や改善余地を追跡・レビューする仕組みも改善し、投資判断の質の向上につなげています。

サステナビリティと収益性の両立を追求

環境面では、再生可能エネルギーへの転換が着実に進み、温室効果ガスの削減は計画を上回るペースで進捗しています。一方、相対的にコストの高い電力を使用する工場もあり、収益性を下げている側面はあります。当社は、環境負荷の低減とコストの最適化を同時に追求する“調達のあり方”を模索しており、理念を掲げるだけでなく、実際の成果や実績に結びつけることを重視しています。この点、電力調達では、契約をできるだけグループ全体で集約し、ボリュームディスカウントの効く調達先・手段を交渉するとともに、再生可能エネルギー比率を一定程度維持できる選択肢もあわせて追求しています。

こうした交渉や専門的な視点では、伊藤忠商事グループの一員であることの強みもいかし、同グループ会社の関連部門と連携しながら安定的なコストの抑制に取り組んでいます。

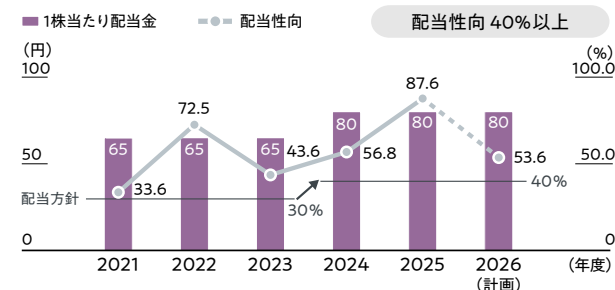
投資家との対話を経営にいかし、 企業価値向上へ

投資家との対話では、資本効率について率直なご意見

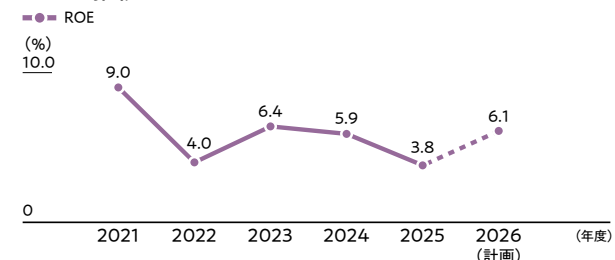
も頂戴しました。従来の目標が足元の実力と乖離しているとの問題意識は財務部門としても共有しており、2026年度に経営環境および実力に即した当面の目標水準として掲げ直した「2028年度のROE8%」を、財務の規律とキャッシュ創出力の回復を通じて着実に達成へ導いてまいります。また、投資家の皆様からのさまざまなご指摘は取締役会とも共有し、そこでの議論を経営にいかしていきます。

財務責任者としては、基幹システムの安定稼働を会計面から徹底的に支えることに全力を尽くします。そのうえで、営業資産にとどまらず個別案件を含めて資産効率の向上に積極的に取り組み、社会からご期待いただける企業グループとして、企業価値の向上に努めてまいります。

1株当たり配当金／配当性向



ROEの推移



本部長メッセージ

新たな経営体制のもと、食品メーカーとしての次のステージへと歩み始めたプリマハムグループ。中長期的な成長戦略を“目に見える変化”へと結実させる原動力は、価値づくりの最前線に立つ各本部にあります。市場の変化を捉え、収益基盤を鍛え、安全・安心を支える——各本部長が、自部門の役割と成長に向けて何に取り組むのかを語ります。

生産本部

挑戦を糧に、“つくる力”でグループの成長を支える



専務執行役員 生産本部長

田悟 敏弘

当社および業界に関する深い知識を有する。生産工場や総合企画室での勤務経験に加え、茨城工場長を歴任。2021年4月に生産本部長就任。

生産本部は、安全・安心な製品を安定してお届けし、グループの成長を「つくる力」で支えることを使命としています。この力を担うのは、ものづくりの現場で働く人々です。労働力不足や原材料高が続くなか、生産効率の向上と品質保証を土台に、働きやすい職場づくりを進めています。今後も前例のない課題に失敗をおそれず挑戦、一つひとつを糧に、自動化・機械化による負担軽減や階層別研修の実施、多様な人材の登用を進め、一人ひとりが力を発揮できる組織を育てます。また、脱炭素・循環型社会に向けた生産体制づくりも進め、変化に強いものづくりを実現していきます。

営業本部

“シェアNo.1”を礎に、カテゴリーリーダーへ進化する



専務執行役員 営業本部長

新川 裕二

入社以来営業一筋で、営業部門での豊富な経験と知識を有し、数多くの取引先と強固な関係を築く。中部支店長や東日本支社長を歴任後、2021年4月に営業本部長就任。

営業本部が果たすべきミッションは、ハム・ソーセージ市販用シェアNo.1を維持しながら、惣菜・ベーカリー・外食といった新たな領域へ販売を広げることです。2025年度は市販用市場でシェアNo.1を獲得し、主力の「香薫®あらびきポーク」も大袋の定着により前年比112%と数量を伸ばすことができました。今後は、おいしさを追求した「ジョンソンヴィルウインナー」や手に取りやすい生活応援商品などを通じて、二極化が進む需要に的確にお応えするとともに、カテゴリーリーダーとして皆様のさらなる信頼に応える食品メーカーへと進化してまいります。

食肉事業本部

経営基盤を強化し、持続的に成長する食肉事業へ



専務執行役員 食肉事業本部長

網野 真

総合商社および当社食肉部門での豊富な経験と深い知識を有する。2021年4月に食肉生産事業部長、2023年4月に食肉事業本部長就任。

畜肉相場や為替の変動、中東情勢など厳しい事業環境が続くなか、食肉事業本部は経営基盤の強化と収益力の向上を通じて、持続的に成長する事業への進化を目指しています。販売事業では固定費単価の圧縮に向けた販売数量の拡大に、国産豚生産事業では生産性向上による収益改善に注力しています。2025年度は厳しい為替環境のもとでも販売数量を大きく伸ばし、食肉セグメントで3年連続の増収増益を達成しました。今後も、喫緊の課題である国産豚生産事業の収益改善を最優先に、構造改革と戦略的投資を推し進め、グループ丸で強い食肉事業を築いていきます。

本部長メッセージ

マーケティング本部

ブランド価値を最大化し、選ばれ続ける商品を食卓へ



執行役員 マーケティング本部長

寺村 博之

当社および業界に関する広範かつ深い知識を有する。商品企画部門での経験に加え、営業部門ではフードサービス事業部長、東日本支社長を歴任。2026年4月にマーケティング本部長就任。

マーケティング本部の役割は、市場環境を的確に捉え、各ブランドの価値を最大化しながら、消費者に選ばれ続ける商品と仕組みを築くことです。ブランド戦略の強化やデジタルマーケティングの推進、加工食品・新規チャネルに向けた商品開発と販促に注力し、2025年度は配荷・売上の拡大とともに、KPI管理や組織連携を深めてきました。今後は、新規カテゴリーの攻略と人材育成を進め、商品と販促の連動をさらに高めます。また、「香薫®あらびきポーク」などの主力商品を軸に、SNSなども活用した情報発信で、皆様の食卓へ新しい価値をお届けしてまいります。

品質保証本部

「守り」と「攻め」を融合し、確かな安心を届ける



執行役員 品質保証本部長

井元 慎介

品質保証に関する豊富な経験と深い知識を有する。入社以来品質管理部門で勤務し、グループ会社社長、品質企画部長、品質管理部長を歴任。2026年4月に品質保証本部長。

品質保証本部は、安全・安心な商品を安定してお届けし、グループのブランド価値と信頼を支え続けることをミッションとしています。私たちが目指すのは、DXによって業務を標準化・自動化することで「守り」を効率化し、そこで生まれた余力を新たな価値創出という「攻め」に再投資するという“好循環”です。2025年度は全部門の協働で食品安全目標を達成し、主力工場で電子帳票化も進みました。今後はデータの資産化を軸に、生成AIの活用や点検システムの共通化・自動化を推進し、皆様に確かな安心をお届けしていきます。

開発本部

技術と挑戦で“次代の柱”となる商品を生み出す



常務執行役員 開発本部長

笹嶋 恵子

業務用商品の開発と製造現場（海外工場）への落とし込みを長く担当。業界を越えた食品全般から製造設備にいたるまでの知識は豊富。2022年4月に開発本部長就任。

開発本部は、社会課題の解決に貢献しながら、価値ある商品を生み出す部門です。研究成果と技術力を結集し、変化する市場にスピード感を持って対応するとともに、新たな挑戦を続けています。圧倒的なNo.1を目指し、主力の「香薫®あらびきポーク」のブラッシュアップと、次なる柱商品や海外にも通用する商品の開発を進めています。2025年度は基礎研究所と商品開発部が一体となり、新しいカテゴリーの商品化に道筋をつけました。人材育成とノウハウの伝承、デジタルやAIの活用を通じて、もっと便利に、また買いたいと思える商品を生み出し続けていきます。

総合企画本部

全社目線で課題を解き、次なる成長の柱を育てる



取締役 専務執行役員 総合企画本部長

綱 健一

総合商社において海外駐在を経験し、生鮮食品部門長を歴任。畜産をはじめ生鮮食品全般の専門知識を有する。当社では食肉事業本部、営業本部を経て、2024年8月に総合企画本部長就任。

総合企画本部は、経営方針とトップメッセージを実現するため、各本部と密接に連携する実働部隊です。重点テーマは基礎収益力の早期改善と拡大であり、課題事業を中心に各本部と要因を分析し、対策を進めています。事業環境がめまぐるしく変わるなか、全社横断のコミュニケーションを強化し、素早く正確な情報共有で全体最適の解決を図ります。2025年度は各施策が奏功し、連結売上高は過去最高を更新しました。次世代システムであるPNPの本稼動を全員参加で完遂するとともに、「みらい事業創造部」で次の柱を描き、企業価値の向上を牽引していきます。

加工食品事業の競争力を支える「挑戦力」と「収益力」

加工食品事業は現在、成長の柱づくりと収益基盤の強化という2つの挑戦を進めています。全米No.1ブランドとの協業による「ジョンソンヴィルウインナー」で高価格帯市場を切り拓く一方、独自に定義した「生産効率」指標を軸に“現場のムダ取り”を進めています。新市場を開拓する「挑戦力」と、それを足元で支える「収益力」という2つの力で、加工食品事業の競争力を高めています。



挑戦力 —— 「ジョンソンヴィルウインナー」を開発・販売

全米No.1ブランドと挑む、高価格帯市場

ウインナー市場が横ばいで推移するなか、流通側からは「単価アップにつながる高付加価値商品」が求められ、消費者の間では“プチ贅沢”志向が高まっていました。そこで当社は、これら双方のニーズを満たす領域として「高価格帯×2個束」という新たな価値提案に着目しました。この価値提案を形にするには、確かなブランドと商品力が要ります。そこで、タッグを組んだのが、全米No.1ブランドで長年パートナーシップを重ねてきたジョンソンヴィル社。同社のブランド力と、当社が日本で培った開発

力・販売網を掛け合わせ、協業が動き出しました。

焦点は「香薫®」との差別化と、ジョンソンヴィル社と製法の異なる自社工場でそのブランドをどう表現するかでした。そこで原料肉を選び直し、専用スパイスに加えて日本で親しまれている従来のスパイスも配合。弾力のある肉感と香薫®で培ったジューシーさを融合させることで、こだわりの一本が完成しました。

量産を担う茨城工場では、充填工程が関門でした。圧・速度・ねじりが複雑に絡み、ひとつを変えれば別の不具合が出ます。勘ではなく実績で最適値を突き止めて標準化

し、熱処理のスモークムラも品質管理課と解消。再現性のある製造条件を確立しました。

営業においては、競合が確立した売場に正面からぶつけないで、「ちょっとした贅沢に選ぶサブ需要」という住み分けを提案。他社と併売しながら売場全体を伸ばせる存在だと説き、新たな棚を切り開きました。

ある導入先の分析では、競合からの買い替えに加え、約25%が新規顧客でした。カテゴリーが前年を割り込むなかでも、導入店舗では客単価が上がり、売上の落ち込みを抑えています。「香薫®」に次ぐ第二の柱への挑戦は、始まったばかりです。



各部門とジョンソンヴィル社の間に立ち、認識の齟齬なくプロジェクトを推進する旗振り役を担いました。部門を越えた“オールプリマ”の連携に当社の底力を感じています。

マーケティング本部
商品企画部
第一課 担当課長

伊藤 賢太

企画



「香薫®」に次ぐ看板商品をつくろうと、部署の垣根を越えて一丸となって取り組めたことが大きな学びです。この経験をほかの商品にも広げていきます。

開発本部
商品開発部
第三課 係長

白須 直樹

開発



試行錯誤の末、根拠に基づく製造条件を確立できました。「調整すれば改善できる」という手応えを胸に、さらなる品質の安定化に貢献していきます。

生産本部
茨城工場
製造2部
製造3課

多和田 健人

生産



すべてのプロモーションで統一したメッセージを発信し、「手に取ってみたい」「食べてみたい」と思ってもらえる表現づくりに尽力しました。

マーケティング本部
マーケティング部
販促企画課
課長

原島 喬

販促



お店の売上と新しいお客様の獲得につながる「価値ある提案」ができたことが自信になりました。「ジョンソンヴィルウインナー」を大きな柱へと育てていきます。

営業本部
東日本支社
関東量販部
第三課

白坂 奈々

営業



収益力 —— 独自に定義した「生産効率」指標

現場のムダ取りを、収益力に変える

収益力の土台は、日々の生産現場にあります。プリマハムは長年、労働時間あたりの生産量を示す「人時生産性」を効率の指標としてきました。しかし近年、この指標では現場の実力を正しく測れない場面が増えてきました。実質的な価格改定に伴う内容量の見直しでパックあたりの重量が減り、同じ働きでも数値上は生産性が下がって見えることに加え、付加価値は高いが手間のかかるトップシール商品が増え、商品構成の変化で過去との比較も難しくなりました。

そこで当社では、改善そのものを目的とした独自指標「生産効率」へと管理の軸足を移しました。ラインごとに「あるべき姿」を100%と定め、現状とのギャップを改善の余地として捉える社内指標です。他社と比べる数字ではなく、各工場が自らの“伸びしろ”を見つけ、改善に挑むための「ものさし」。年度当初からの向上幅で成果を測ります。

しばしば、期中に最新機器の導入やライン変更等に



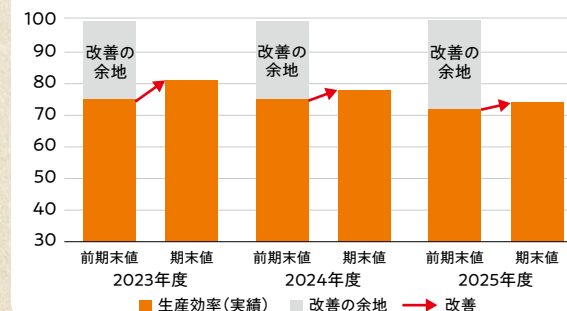
より「あるべき姿」が期初に設定したときの水準を上回ることとなる場合があります。このとき、翌年度に改めて設定する「あるべき姿」の水準は、前年度の100%を超えることになります。このため、期初のスタート時の起点となる前期末値の生産効率は、下方に洗い替えされ、改めて新年度の基準で改善に取り組む姿になります。これを毎年繰り返す行うことで、継続的な改善が可能となっています。

この指標を現場に結びつけるのが「PI（プリマ・イノベーション）活動」です。これは既存設備に潜むムダをひとつずつ取り除き、100%との差を埋めていく取り組みで、フィルム交換時間の短縮など小さな改善の積み重ねが生産効率を着実に押し上げます。こうした活動を通じて、現場では“ムダを省く意識”も高まっています。

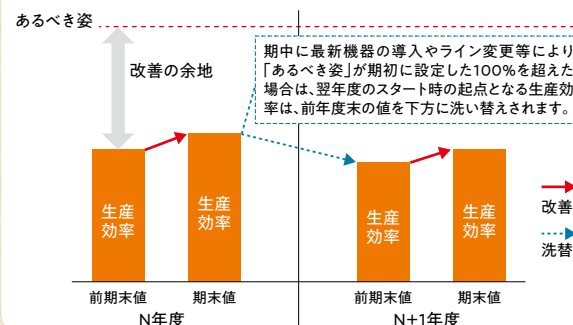
効率改善のインパクトは小さくありません。工場全体で生産効率が5%向上すれば、月20稼働日のうち1日分

に相当します。稼働日を1日減らせる——それは労務費だけでなく、設備を動かすエネルギーコストの低減にも直結します。定番の「香薫®あらびきポーク」をはじめ、「ジョンソンヴィルウインナー」のような高価格帯商品など、複数品種をひとつのラインで支えられるのも、最新設備に加え、滞留を生まない直線型のライン設計があるからこそ。攻めの商品戦略を、確かな収益力が足元から支えています。

生産効率の期初・期末比較（過去3年）



生産効率 取り組みのイメージ



一人ひとりが改善への挑戦を続けていきます！

生産効率の取り組みは、「あるべき姿」と現状の差を埋める日常的な改善活動として定着しています。一人ひとりの小さな気づきや工夫が改善につながります。これからも改善への挑戦を続けていきます。

生産本部
製造・技術部 技術課長

米島 祐一郎



加工食品事業

ハム・ソーセージ



「香薫®あらびきポーク」をはじめとするハム・ソーセージ類の製造・販売を担う中核事業。量販店や小売店を通じて全国の食卓へ商品を届けています。

加工食品



ハンバーグやミートボール、サラダチキンなど、ハム・ソーセージ以外の調理加工食品を手がけており、多様化する食のニーズに応えています。

ベンダー事業



コンビニエンスストア向けにサラダや軽食、調理パン、デザート、スムージーを製造・供給しています。

目指す未来

多様なニーズに応えながら
健康で豊かな食生活を提供

目標・KPI

- 生産シェア・SCIシェアトップ
- 営業活動の強化
- 人時生産性の向上・生産能力の拡大

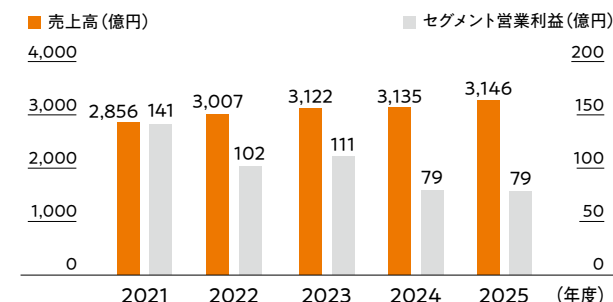
売上高

3,146億円 前年差 +11億円

セグメント営業利益

79億円 前年差 +0億円

売上高・営業利益推移



2025年度の振り返り

価格改定と販売拡大で、収益を改善

価格改定や販売数量の拡大、人時生産性の向上に取り組み、ハム・ソーセージを中心とした主力商品の売上が伸長し、合計43億円の収益改善効果を生み出しました。一方、原材料費や物流費のコストアップへの対応は継続的な課題となっています。

自動化投資とPI活動で、安定供給を継続

主力ブランド「香薫®あらびきポーク」を中心に数量・収益ともに順調に増加するなか、将来の労働力不足を見据え、省人化投資や新ラインの導入を推進しました。独自のPI(プリマ・イノベーション)活動※を全社規模で展開し、生産改善で着実な成果を上げています。一方、安定生産に向けた外部環境への対応や、自動化設備の拡充と増産に伴う人材教育の強化が課題となっています。

ハム・ソーセージ

「香薫®」の伸長で、シェアNo.1を堅守

- 価格政策と販促策が奏功し、コンシューマ商品が伸長
- 市場シェアを1.0pt拡大し、No.1を獲得
- 「香薫®あらびきポーク」は大袋の発売10周年の期間限定増量等が寄与し前年比112%
- 「香薫®」を中心に数量・収益ともに順調に増加
- ベーコン群は原料相場の上昇等により苦戦

加工食品

機能性とフードサービスで数量が拡大

- 価格政策と販促策が奏功し、コンシューマ・業務用ともに数量が拡大
- ミートボール群が前年比111%、ハンバーグ群も好調。「連タイプのサラダチキン」が大きく伸長し、売上を牽引
- 業務用はコンビニエンスストアのファストフードカウンター向けが販売に貢献
- 原料・包装資材などの価格高騰が課題

ベンダー事業

収益回復への布石として、構造改革に着手

- 工場間での生産商品移管・集約など構造改革に着手も、売上高減少に加え、原材料・労務費の改善努力が追いつかず減益
- 原材料・エネルギー価格の高騰への対応、CVS市場全体の成長が頭打ちであることが課題

※PI活動: “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定量指標をさまざまな方法で改善する活動

今後に向けた事業戦略

市場シェアの拡大

加工食品の拡大

フードサービス事業の拡大

事業効率化・精度向上

2026年度の業績予想

項目	2026年度計画	前年差	増減率
売上高	3,440億円	+294億円	+9.3%
営業利益	98億円	+19億円	+23.6%
営業利益率	2.8%	+0.3pt	—

SWOT分析

Strengths > 強み

- 「香薫®」の圧倒的なブランド認知度と、国内トップクラスの強固な基礎収益力
- 現場主導の「PI活動」による、徹底したコスト競争力と高い生産性
- 伊藤忠グループと連携したグローバル調達網とリテール・CVSへのアクセス
- お取引先との信頼関係およびスポンサー先企業を活用した販売促進

Weaknesses > 弱み

- 特定分野に限定的な商品カテゴリー
- ベンダー事業における売上変動
- コスト上昇に対する価格転嫁の難しさ
- 建設・資材コスト高騰下での設備維持更新の負担

Opportunities > 機会

- 健康志向の定着や簡便化ニーズに伴う、高付加価値・冷凍惣菜の市場拡大
- インバウンド本格回復に伴う、外食・フードサービス向け業務用食材需要の急拡大
- 自動化・省人化技術や生成AI等の劇的な進化による、生産効率向上の機会
- アジア等新興国市場の成長と、高品質な日本仕様の加工食品ニーズ拡大

Threats > 脅威

- 長期化する円安と世界的なインフレ継続に伴う、輸入原料肉・資材コストの上昇
- 地政学リスク緊迫化による原油高、および包装フィルム・ユーティリティ価格の急騰
- 世界的な家畜伝染性疾病(ASF等)発生に伴う、国際的な原料肉調達競争の激化
- 国内の人口減少に伴う市場縮小と、深刻な人手不足に伴う人件費・物流費の上昇

ブランド育成と販路拡大で、成長を描く

ハム・ソーセージのコンシューマシェアNo.1を継続し、「香薫®」をNo.1ブランドへ育てます。また、加工食品ではeコマースや冷食・惣菜、業務用商材を成長領域と位置づけ、本部間で連携し、成功事例を全国へ水平展開していきます。さらに、フードサービス事業では外食の新規・深耕開拓を進めてコンビニエンスストア依存からの脱却を図っていきます。

AI検査と工場増強で、原価を低減

安全・安心を前提とした生産効率のさらなる向上を最優先に、収益基盤の強化と強固な生産・供給体制の構築を進めます。AIを応用した検査でラインの省人化と衛生改善を同時に実現し、茨城・北海道両工場の能力増強と新たな製造設備・ラインにより原価低減を図ります。あわせて人的資本への投資と組織の活性化を進め、つくる力で事業の成長を支えます。

ハム・ソーセージ

「香薫®」の販促と供給体制で、No.1ブランドへ

- キャンペーンなどの販促による認知向上と販売数量拡大。
- 「ジョンソンヴィルウイナー」のテレビCM展開と、高価格帯市場における確固たるポジションの確立
- 製造体制の集約、およびラインの自動化・連続化の推進による製造原価の低減
- 検査機器の高度化による品質改善

加工食品

サラダチキンと業務用商品で数量を拡大

- フードサービス(外食・間屋・業務用)の新規開拓と既存取引先の深耕
- GABA・MCTを配合した機能性表示食品(サラダチキンバー等)のラインアップ拡充による、新規需要の獲得
- 主力商品の品位改善による販売数量の拡大

ベンダー事業

商品開発力を磨き、収益基盤を立て直し

- 得意先政策と連動したメニュー開発プロセスの強化、および新規採用品数の最大化
- 工場間における最適メニュー移管および生産拠点の集約・適正化による徹底した生産効率の改善
- 一部不採算商品のSKU削減によるコスト低減

食肉事業の新たな競争力を築く「変革力」と「成長力」

食肉事業は現在、収益基盤の強化と成長領域の開拓という2つの挑戦が進んでいます。養豚事業では組織横断プロジェクトによる収益構造改革を推進している一方、北海道での交雑牛短期肥育プログラムの開発や牛肉輸出の拡大にも取り組んでいます。そうした「変革力」と「成長力」の両輪を回しながら、食肉事業は次の成長ステージへと歩みを進めています。

変革力 —— 養豚事業再建に向けて

聖域なき構造改革へ—— 全部門結集の養豚事業再建プロジェクトが始動

養豚事業は、設備の老朽化や疾病対策費用の増加がコストを圧迫し、厳しい事業環境が続きました。業界全体でも将来的な調達難による食肉価格の上昇が予測されるなか、コスト競争力の強化は生き残りの絶対条件です。自社単独での改善には限界があるという危機感から、当社グループでは既存の延長線上ではない“抜本的な構造改革”を推進すべく、全部門を巻き込む組織横断プロジェクトを立ち上げました。

プロジェクトでは、社長をリーダーに、食肉事業本部の食肉商品事業部・国産ポーク部と生産現場を熟知した太平洋ブリーディング(株)・(有)肉質研究牧場、そして全社戦略を担う総合企画部が参画。外部企業との協業検討では伊藤忠商事にも加わってもらい、客観的な視点を取り入れた議論を重ねています。

現在は、鹿児島、東北・北海道、愛媛・宮崎などエリアの「実態調査」、「損益検証」を本格化させ、現状農場の改善や農場の集約・整理、外部企業との協業強化といった複数シナリオに基づく戦略策定を、聖域を設けずに進めています。

複数の将来予測での検証を行うにあたり、各拠点で個別に管理していた資料を集約してバリューチェーンでの収益構造を分析する「インテグレーションPLモデル」を作成しています。すでに簡易モデルの作成を完了し、各エリアの実績KPIから収益のボトルネックを特定する検証を経て、最終的な事業戦略の策定を進めています。将来的にはサプライチェーン全体の利益率を統合的なKPIに据え、強固な収益基盤の確立を目指します。

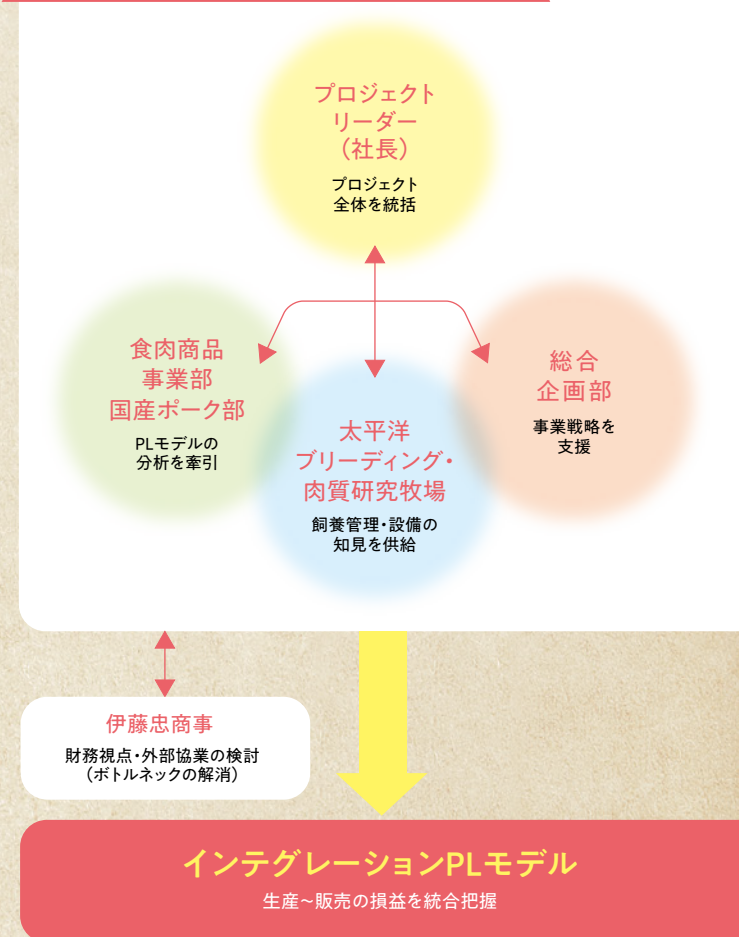
“強い国産豚肉事業”へと進化を遂げていきます！

養豚事業は今、構造改革と最適投資・アライアンスの検討を同時に進める大きな転換点にあります。食肉の安定供給に 대응するためには、過去のやり方にとらわれない柔軟な変革力が欠かせません。本プロジェクトを必ず成功させ、いかなる市場環境においても安定した利益を創出できる強い食肉事業へと進化していく決意です！

食肉事業本部
食肉商品事業部 国産ポーク部長 田丸 和幸



養豚事業再建 組織横断プロジェクト



成長力 —— 国産牛の可能性を、世界へ

“短期肥育×輸出拡大”で国産牛の新たな可能性を切り拓く

飼料価格の高騰や国内市場の縮小を背景に、食肉事業では「生産性の向上」と「海外需要の獲得」が急務となっています。プリマムが進めている北海道での交雑牛短期肥育プログラムの開発と牛肉輸出の強化は、それぞれの課題に応える2つの取り組みです。

1つは、生産性向上を目指す交雑牛の短期肥育プログラムです。黒毛和種と乳用種を掛け合わせた「交雑牛」を対象に、佐々木畜産(株)との協業で、通常より約5ヶ月の肥育期間短縮を目標に商品開発を進めてきました。従来、期間短縮には肉質低下という課題がありましたが、最適な飼料配合とデータ管理によって品質維持と早期出荷を両立。牛の健康を第一に給餌を微調整しながら、「おいしさ」と「効率」の最適解を追求しました。すでにテスト出荷を完了し、今後は飼料コストと温室効果ガスの削減を目指します。

もう1つは、海外需要を取り込む牛肉輸出の強化です。和牛需要が高まる東南アジアや北米を中心に、主力の黒毛和牛に、おいしさと価格競争力を兼ね備えた交雑牛を加えて提案し、新市場を開拓します。生産から加工・物流までを一貫管理できるサプライチェーンと、特定の地域・ブランドに固執せず全国の協力生産者・協力工場と連携する安定供給体制が、当社の競争力の源泉です。現地からの評価は高く、取引は拡大しています。

これら2つの取り組みを両輪に、国産牛の新たな価値を追求します。短期肥育で培ったノウハウは他農場へ水平展開して持続可能な生産モデルへと広げ、輸出の拡大により国産牛のグローバル化を牽引していきます。

“次世代へ誇れる畜産”の実現を目指して

この取り組みを通じて創造したいのは、環境にも配慮した「サステナブルな畜産モデル」という価値です。生産者様との連携による変革は、コスト競争力の強化にとどまらず、未来の食を支える社会的価値に直結します。今後も新たな可能性を切り拓き、企業価値の向上に努めてまいりますので、引き続きご支援をお願いいたします。

食肉事業本部
食肉商品事業部 ビーフ部長

金子 雅彦



短期肥育プログラム

通常
肥育



短期
肥育



約5ヶ月
短縮!

最適な飼料配合×データ管理
牛の健康を第一に給餌を微調整

飼料コストの削減

温室効果ガスの削減

プリマム

生産・加工・物流を一貫管理

連携

協力生産者

牛肉輸出の強化



和牛需要が高まる

東南アジアや北米へ

輸出
強化



プリマム

食肉事業

食肉販売



国内外から牛・豚・鶏を仕入れ、全国の量販店や外食・加工メーカーへ販売する事業。多彩なオリジナルブランドを強みとしています。

養豚事業



国産豚肉の一貫生産を担う事業。自社グループ農場での生産から加工・物流・販売まで、川上から川下までを一貫して手がけています。

目指す未来

食肉に関する

“高付加価値な提案”をする企業へ

目標・KPI

- 養豚出荷頭数の向上
- 養豚生産成績の向上
- 食肉販売数量の拡大
- 新規調達先の拡大・深耕

売上高

1,601億円 前年差 +159億円

セグメント営業利益

19億円 前年差 +7億円

2025年度の振り返り

販売数量を拡大し、収益性を改善

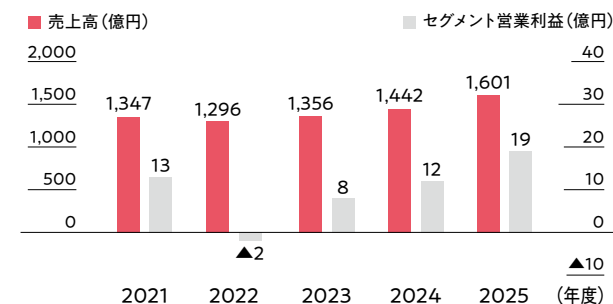
食肉販売事業は、激しい為替変動や不透明な物流環境が続くなか、販売数量拡大による固定費単価の圧縮を徹底的に推進しました。特にカナダ最大の養豚企業であるハイライフ社との強固なパートナーシップをいかした輸入豚肉や、当社オリジナルブランドである「タイ産米どり」の輸入鶏肉が顧客のニーズを捉え、販売が飛躍的に伸長しました。

食肉販売

輸入豚肉や「米どり」の伸長で、数量が増加

- 販売数量の拡大による固定費単価の圧縮
- 販売数量を拡大し、食肉トレードの収益性を改善
- ハイライフ社とのパートナーシップをいかした輸入豚肉が伸長
- オリジナルブランド「タイ産米どり」の輸入鶏肉が伸長

売上高・営業利益推移



国産ポーク第二課で、再建に着手

国内生産・養豚事業には、川上から川下にいたるバリューチェーンの最適化を推進すべく、「国産ポーク第二課」を新設し、機動的な生産・販売調整など一定の成果を得ました。一方、農場における疾病影響の継続により、減耗頭数が増加。出荷頭数が減少し、養豚事業は減益を余儀なくされました。飼養管理の平準化や生産成績改善は今一步およばず、次年度に向けた明確な最優先解決課題として認識しています。

養豚事業

一貫体制の最適化を進め、養豚の生産改善は途上

- 国産ポーク第二課を新設し、川上から川下までの拠点最適化を推進
- 生産調整などによって一定の成果を獲得
- 川上から川下の最適化に取り組んだものの、生産成績の改善は継続課題

今後に向けた事業戦略

養豚事業の再建

販売数量拡大方針の継続

持続的に成長する新たな収益基盤の構築

2026年度の業績予想

項目	2026年度計画	前年差	増減率
売上高	1,550億円	△51億円	△3.2%
営業利益	28億円	+9億円	+45.0%
営業利益率	1.8%	+0.6pt	——

SWOT 分析

Strengths > 強み

- 全国規模で展開する、業界屈指の国産豚肉一貫インテグレーション
- ハイライフ社(カナダ)等、海外一流サプライヤーとの強固な信頼関係
- ハムソー No.1を梃子(てこ)にした、取扱数量と盤石な量販店販売網
- 少数精鋭の営業体制と、徹底した仕入・在庫管理が生む高い資産効率

Weaknesses > 弱み

- 自社保有の牛・鶏生産拠点がなく、特定の輸入調達先に依存しやすい構造
- 販売チャネル(特定の量販店ルート)への偏りと、外食・ECの開拓不足
- 自社物流網の限定性と、2024年問題等に伴う中長期的な物流コスト負担

Opportunities > 機会

- インバウンドの本格回復に伴う、外食向け国産牛肉・豚肉需要の急拡大
- 新興国の中間層拡大に伴う、高品質な日本産・日本監修ブランドの輸出好機
- 生活者の健康・たんぱく質摂取志向の定着による需要拡大
- アニマルウェルフェア(WOAH指針等)浸透に伴う、自社一貫管理肉の差別化機会
- 第一次産業におけるAI技術導入に伴う生産性向上期待の高まり

Threats > 脅威

- 長期化する為替の円安基調と、地政学リスク等に伴う輸入調達コストの上昇
- 世界的な家畜伝染性疾患(ASF等)の拡大に伴う、国際的な食肉争奪戦の激化
- トランプ関税導入等、世界的な保護貿易主義の台頭に伴う国際需給の急変
- 国内の畜産業従事者の減少に伴う、将来的な国産原料肉の調達ひっ迫懸念

養豚事業再建と数量拡大で、100周年への収益基盤を構築

ここ数年の課題である養豚事業の再建については、科学的見地と現場に根差した改善を全社一丸で進め、不退転の構えで養豚を収益の柱として再構築します。また、成果を上げてきた販売数量の拡大方針を継続し、固定費単価の圧縮と競争力の向上、数量拡大の好循環を回します。さらに、一次加工品や輸出、外食・業務用と

いった新たな領域へ販路を広げ、変容する事業環境に対応できる販売ポートフォリオを構築します。創業100周年の節目となる2031年に向けて、持続的に成長する新たな収益基盤を築き、食肉に関する“高付加価値な提案”をする企業を目指します。

食肉販売

一次加工品と外食・輸出で、販売先を多様化

- 販売数量拡大方針の継続による、固定費単価の圧縮とコスト競争力のさらなる向上
- タレ漬け・ポーションカット等の簡便性に応える「一次加工品(国産・輸入)」の提案強化
- アジア(東南アジア)や北米市場をターゲットとした、国産交雑牛・和牛等の輸出事業の拡大
- 外食産業や大手惣菜加工メーカーへの直接アプローチによる、安定的な販売チャネルの多角化

養豚事業

外部専門家を招き、収益の柱へ再構築

- 「養豚事業再建プロジェクト」の推進と、疾病対策・飼育技術の標準化
- 「インテグレーションPLモデル」を用いた、バリューチェーン全体での収益ボトルネックの特定と解消
- 外部専門家の科学的知見と、現場の飼養ノウハウを融合した改善策の即時実行
- 老朽化した畜舎の計画的な設備更新と、酷暑を乗り切るための暑熱対策投資の徹底

人材強化に向けた目標と取り組み

経営戦略の実現を牽引する人材戦略の推進

当社は、従来のハム・ソーセージ業界のトップ企業にとどまらず、「食品業界のトップメーカー」へ飛躍すべく、新たな収益の柱の創出や海外展開、DX推進などの成長戦略を力強く推し進めています。

一方で、過去の採用抑制に起因する30代半ば～40代半ばの中堅層不足に加え、新規ビジネスやDXを担うIT人材、生産技術エンジニア、グローバル人材の確保が喫緊の課題となっています。国内市場の縮小が見込まれるなか、現状の延長線上ではない新たな視点で自律的に挑戦できる人材が必要不可欠です。こうした課題認識のもと、当社は人的資本経営の舵を切り、経営戦略のドライバーとして「価値創造への能動的投資」を推進しています。

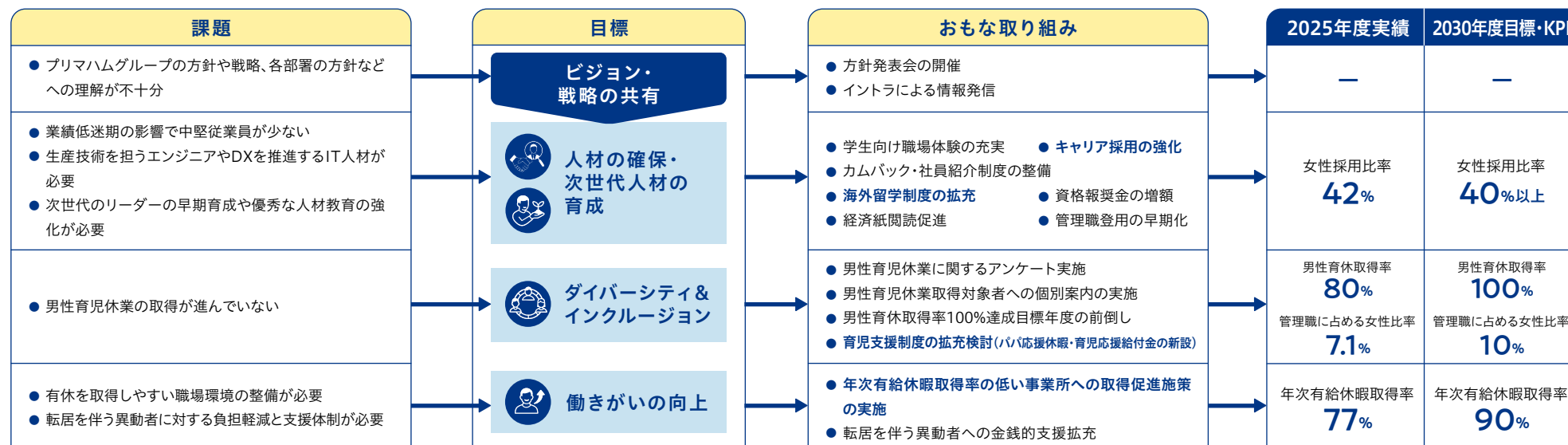
具体的には、キャリア採用の規模を従来の3倍以上に拡大して多様な知見を組織に取り入れるとともに、DX等の特定分野では専門性に見合った給与体系を再構築し、競争力のある人材獲得を進めています。あわせて、次世代リーダーの早期登用を推進することで、変化の激しい市場環境にも迅速かつ柔軟に対応できる強靱な組織基盤を構築しています。

私たちが目指すのは、従業員一人ひとりが自ら考え行動する「自律共創型マネジメント」の確立です。旧態依然のやり方にとらわれず、一人ひとりの創意工夫が成果を生み、それが会社の業績向上、ひいては個人の正当な評価や報酬へと還元される仕組みづくりを進めます。これによって各人が自らの仕事に自信と誇りを持てる環境を整えてまいります。

今後もこれらの人材戦略を組織全体に深く定着させ、海外展開やDXを含めた、次の成長ドライバーを牽引する次世代リーダーが多数活躍する企業体へと進化を遂げていきます。人的資本への能動的かつ継続的な投資を通じて、株主・投資家の皆様の期待（資本コスト）を上回る成果を生み出し、持続的な企業価値の向上を実現してまいります。

執行役員
管理本部
人事部長

佐藤 仁



※青字の項目は次ページで詳しく紹介



人材の確保

中堅層・専門人材の確保に向け、キャリア採用を強化

30代半ば～40代半ばの中堅層の人員不足と、それに伴う直近および将来の管理職不足という課題を背景に、定期採用中心だった採用方針を見直し、即戦力となるキャリア採用を強化。2025年度は23名(前年比約3.3倍)を採用しました。あわせて、退職者を再び受け入れる「カムバック制度」、従業員の人的ネットワークをいかす「社員紹介制度」も新設。多様な経験を持つ人材の獲得を通じて、持続的な成長を支える経営基盤を固めていきます。

キャリア入社した従業員の声

異業種からのキャリアチェンジで、想定外の挑戦に出会えました。自分起点で発信していくおもしろさを日々実感しています。

マーケティング本部
マーケティング部
販促企画課

新垣 舞



次世代人材の育成

留学制度の拡充で、実践的なグローバル人材を育成

中期経営計画で掲げた「成長投資とグローバル展開」の実現に向けて、年間4名を派遣する北米語学留学制度の内容を強化。カリキュラムも語学修得に加え、現地の市場・文化分析やビジネス調査を組み込んだ実践的な内容へと刷新しました。また、推薦時に「派遣後のビジョン」の明確化を必須とし、留学で得た知見を組織へ還元する仕組みを整備。多様な価値観を吸収した人材を、将来の海外事業を牽引する中核人材へと育成していきます。

海外派遣に参加した従業員の声

北米留学で培った多様な価値観や主体性をいかし、海外視点を取り入れた新たな価値提案に取り組んでいきたいです。



マーケティング本部
商品企画部第二課
徳永 はるか



ダイバーシティ&インクルージョン

育休取得を後押しする新制度を導入

男性育休取得率100%(2030年度目標)の達成に向け、2026年4月に新制度を導入。配偶者が出産した男性従業員を対象に、5日間の有給休暇「パパ応援休暇」を新設するとともに、出産準備のための休暇取得可能期間を予定日の1ヶ月前へ拡大しました。また、男女を問わず育休取得者(連続1ヶ月以上)の業務を代替した従業員に対し、半年ごとに10万円を支給する「育児応援給付金」を設け、取得する側と支える側の双方が前向きになれる環境を整えました。

パパ応援休暇を取得した男性従業員の声

分割取得で妻の退院・通院にも柔軟に対応でき、職場への負担も抑えられました

産後で動けない妻に代わり家事を担いつつ、生まれたばかりの娘との貴重な時間を過ごしました

今まで以上に、家庭と職場のバランスの大切さに気づかされました



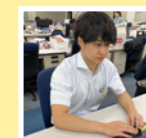
働きがいの向上

「見える化」と「後押し」で、有休取得率90%を目指す

年次有給休暇取得率90%(2030年度目標)の達成に向け、各部署の取得状況を定期的に共有し、低取得率の部署への働きかけを進めています。西日本支社・関西量販部デリカフローズン課では、業務の見える化とチーム内の情報共有によって、担当者が不在でも相互にサポートできる体制を構築。気兼ねなく申請できる風土のもと、高い取得率を実現しました。今後も心身のリフレッシュを業務の質向上へつなげる意識を、グループ全体に浸透させていきます。

関西量販部に所属する従業員の声

休日の旅行で新しい価値観に触れ心身をリフレッシュ。仕事と休暇のメリハリが、日々のパフォーマンスにつながっています。



営業本部西日本支社
関西量販部
デリカフローズン課
田中 宙



宮城農場から始まる資源循環

東日本大震災の津波被害を受けた宮城県亶理郡の亶理町・山元町。
太平洋ブリーディング(株)は、この地に宮城農場を建設し、
養豚事業から排出される家畜排泄物を加工して堆肥として地域に還元するとともに、
地元農家が育てた飼料用米を豚の飼料とする
循環型農畜産業を展開しています。



震災復興の思いから生まれた農場

プリマハムグループの養豚事業を担う太平洋ブリーディング(株)は、2011年に発生した東日本大震災によって福島県内の本社農場の操業休止を余儀なくされましたが、「いつか東北の地で農場を再建したい」という思いを持ち続けてきました。その思いが、津波被害からの復興に向けて企業誘致を進めていた宮城県亶理町・山元町の願いと合致。両町にそれぞれ約13ヘクタールの「繁殖農場」(2022年稼動)と「肥育農場」(2023年稼動)からなる「宮城農場」を建設し、繁殖から出荷までを一貫して担っています。



地元農家との会合では、当社の方針を伝えるだけでなく、地元の方々の意見もいただくなど対話を重視

こうした経緯から宮城農場は地元とのつながりが深く、町役場や近隣の農家・住民との対話を重ねながら、地域と共生する農場運営を続けています。

未利用資源をいかした飼料配合・良質な堆肥づくり

農場で日々発生する家畜排泄物は、場内で堆肥化して地元農家に販売しています。特長は、地域の未利用資源の活用です。近隣の飲料工場から出るコーヒ粕や茶殻、製麺会社の乾麺くずなど、従来は廃棄物として処理されていたものを買い取り、堆肥の発酵促進や飼料の代替原料として再利用しています。



堆肥を圧縮成形したペレット堆肥。風の強い沿岸部でも飛散しにくく、土壌に浸透しやすい

未利用資源を提供する企業にとっては廃棄物の処理費用が収入に変わり、農場は飼料費を抑えられ、地元農家にはより良質な堆肥が届くという、“三方良し”の仕組みです。さらに、堆肥を圧縮成形したペレット堆肥の製造にも着手しました。風の強い沿岸部でも飛散しにくく土壌に浸透しやすいため、津波による塩害からの地力回復を目指す地元のニーズに応える商品として需要が広がっています。

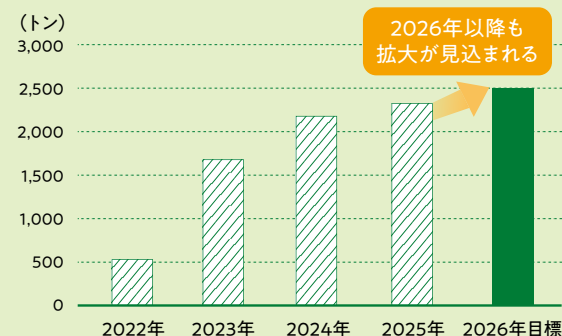
「行き先が見える」ことが農家の信頼に

この堆肥が“循環の輪”をつくるきっかけとなりました。きっかけは、販売先からのある条件でした。宮城農場の豚は、ブランド豚として育てられており、その飼育条件のひとつが、「国産飼料用米を一定割合給与すること」になっています。そこには「国内農家を元気にしたい」という販売先の思いがあり、当社グループもこれに

共鳴しました。そして稼働を開始した2022年に飼料用米の自社調達を開始し、堆肥を届けた同じ地域の農家から米を買い取る体制を構築。堆肥が地域の土を肥やし、その土地で育った米が豚を育てる——という、資源が地域のなかで一巡する“循環の輪”が完成しました。

当初は約500トンだった調達量は、2024年以降は4倍以上の2,000トン強に拡大しました。その原動力は、「自分のつくった米が、店頭に並ぶ豚肉になっている」という地域の農家の方々の共感でした。丹精込めてつくった米の行き先が見える。そのことが価格だけではなく、信頼関係を育み、調達量の拡大を支えています。

調達数量



当初500トンだった飼料用米の調達数量は、2024年以降は4倍以上に拡大

“循環モデル”を全国の農場へ

こうした取り組みは、地域への貢献にとどまりません。未利用資源の活用と飼料用米の自社調達は、輸入原料の価格高騰に対するリスクヘッジとなり、飼料コストと調達基盤の安定化という経営面の価値も生み出しています。プリマハムグループも地域資源をいかした循環の輪を広げることを予定しており、すでに愛媛県では、地元製紙会社から出る灰を堆肥づくりに活用する取り組みが始動しています。今後も、この“循環モデル”を全国の自社農場それぞれの地域で構築し、グループ全体の飼料コスト低減と、持続可能な養豚業の実現、国内農業の活性化につなげていきます。

現場の声

地域の農家の皆さんとの信頼関係が深まったことが、何よりの喜びです。

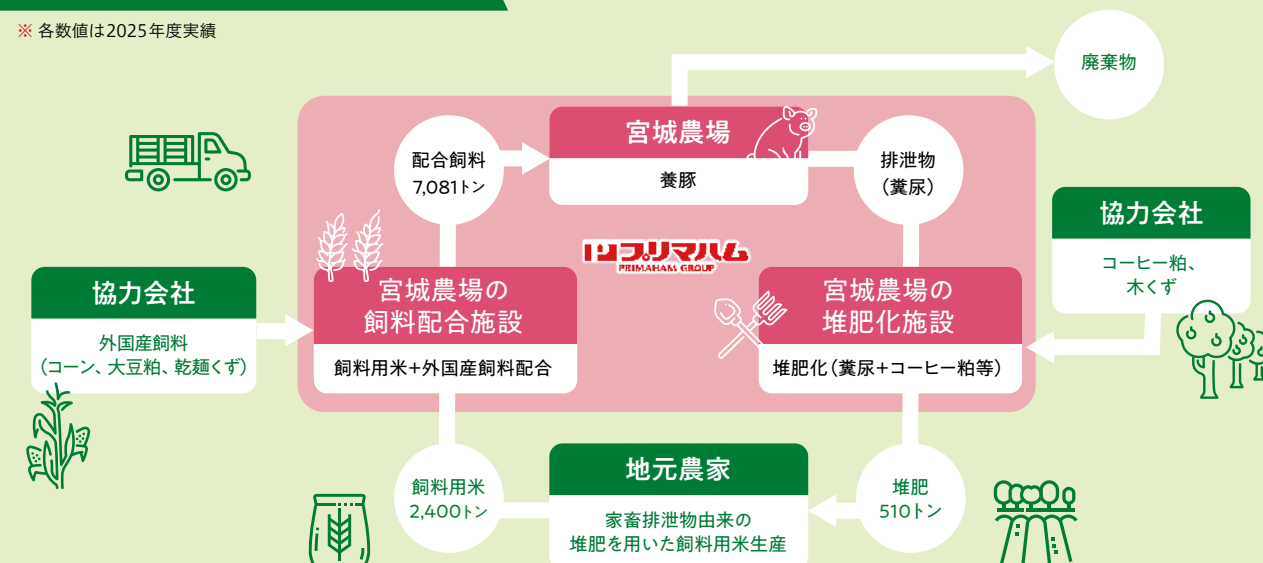
当社の農場から出る堆肥を、地元の田畑に還元して、そこから飼料を育ててもらう——この循環モデルを構築するなかで、地域の農家の皆さんとの信頼関係が非常に深まったことが、何よりの喜びです。農業を取り巻く環境はめまぐるしく変化し、一筋縄ではいかないことも多いですが、ここでもともに踏ん張らなければ、日本の畜産は飼料を輸入に頼り続けることになってしまいます。ですから、宮城農場で築いた“循環モデル”を全国の農場に広げ、プリマハムグループの養豚をもっと強くしていきます！



太平洋ブリーディング(株)
生産本部 企画部 担当課長
三好 直亮

家畜排泄物を活用した資源循環フロー

※ 各数値は2025年度実績



プリマハムグループのサステナビリティ

基本的な考え方

プリマハムグループは、持続的な成長を通じて持続可能な社会の実現に貢献するという考えのもと、事業活動に取り組んでいます。

2020年9月には、中長期的な視点で当社グループの成長への影響が大きいリスク・機会を把握、分析し、経営戦略とともに優先的に取り組むべき重要課題（マテリアリティ）を特定。また、2021年10月にはサステナビリティ推進の根幹となる「サステナビリティ基本方針」を定め、持続的な成長を図っています。

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

推進体制

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

取締役会からの諮問を受けて、将来のリスクを低減するとともに、新たな事業機会を創出することをミッションとして、重要課題（マテリアリティ）の解決に向けた目標の設定、活動計画の策定、その進捗状況の確認とともに、重要課題（マテリアリティ）を適宜見直します。また、本委員会の主要な諮問事項は定期的に取り締役に答申します。

なお、本委員会は代表取締役社長を委員長とし、メンバーは関係する執行役員・主管者によって構成され、同委員会の管下には6つの分科会が設置されています。

重要課題（マテリアリティ）

2020年9月に10項目の重要課題（マテリアリティ）を特定した後、その後の社会情勢や事業環境の変化を踏まえ、3項目を追加し、現在は全13項目について目標・KPIを定め、その達成に向けたアクションプランに取り

組んでいます。

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

方針策定から実行フェーズへ。
事業を通じた価値創造で、
持続可能な社会に貢献します。



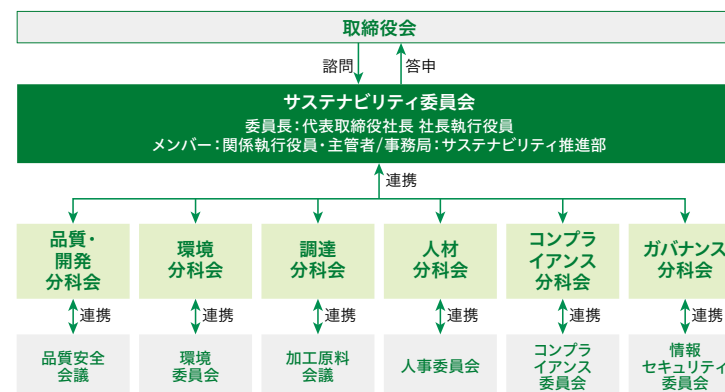
執行役員 管理本部 サステナビリティ推進部長 岡元 純児

2025年4月にサステナビリティ推進部が新設され、当社の取り組みは方針の「策定」から、アクションプランに基づく具体的な「実行」のフェーズへと移行しました。気候変動や生物多様性など、当社を取り巻く社会課題は複雑化しています。私たちはこれらを単なるリスクと捉えるのではなく、企業価値向上の機会と位置づけています。委員会と各部門が連携を深め、全社一丸となって「持続可能な食」の未来を切り拓いていきます。

サステナビリティ推進のあゆみ

2020年 9月	重要課題（マテリアリティ）の特定
2021年10月	サステナビリティ基本方針の制定
2021年11月	サステナビリティ委員会の設置
2022年 8月	重要課題に関する目標・KPI設定
2022年12月	TCFD提言に基づき情報を開示
2023年 3月	アクションプラン設定
2023年 9月	「プリマハムグループ人権方針」「プリマハムグループ調達方針」の制定
2024年 4月	「プリマハムグループサプライヤー行動規範」の制定 重要課題に「水使用量の削減」「プラスチック使用量の削減」「生物多様性の保全」の3つの課題を追加 「プリマハムグループ環境方針」の改定
2024年 7月	「プリマハムグループアニマルウェルフェアポリシー」の制定
2025年 4月	サステナビリティ推進部を設置 TNFD提言に基づき情報を開示

サステナビリティマネジメント体制



サステナビリティ委員会のおもな議題

- 目標・KPIの進捗、実績評価
- 温室効果ガス削減目標
- 人権デュー・ディリジェンスの取り組み状況
- サプライヤー調査の結果
- 外部評価機関のESG評価と今後の対応
- エシカル戦略

重要課題(マテリアリティ)への取り組み

カテゴリー		重要課題	2030年度目標・KPI	進捗実績					2026年度計画
					2021年度 (基準年)	2023年度	2024年度	2025年度	
 P.35	健康で豊かな食生活を創造する	食の安全・安心の確保	● 主要な生産工場および農場における食品安全マネジメントシステム導入率100%	● 食品安全マネジメントシステム導入率(%)	83	93	93	93	95
		健康に配慮した商品の提案	● 健康配慮型商品のラインアップ拡充	————	—	健康配慮商品の開発を推進	機能性表示食品2品目を発売	栄養機能食品5品目を発売	
 P.35	地球環境の保全に貢献する	温室効果ガス排出量の抑制(Scope1,2)	● 2030年度までに温室効果ガス排出量24.3%削減(2021年度比) ※ 海外拠点・豚生体由来は除く	● 温室効果ガス排出量(千トン-CO2e)	173	154 2021年比11.0%削減	135 2021年比21.9%削減	125 2021年比27.8%削減	149 2021年比13.5%削減
			● 2035年度までに温室効果ガス排出量38%削減(2021年度比) ※ グループ全体	● 温室効果ガス排出量(千トン-CO2e)	242	209 2021年比13.6%削減	189 2021年比22.2%削減	177 2021年比27.1%削減	210 2021年比13.5%削減
		廃棄物排出量の削減	● 廃棄物排出量(廃プラスチック・食品廃棄物)5%削減(2021年度比) ※ 製造数量あたりの原単位	● 廃プラスチック削減(kg/トン)	34.6	33.2 2021年比4.0%削減	33.1 2021年比4.3%削減	31.7 2021年比8.4%削減	33.6 2021年比2.8%削減
			● リサイクル率(食品廃棄物)98%以上 ※ 排出量ベース	● 食品廃棄物削減(kg/トン)	65.2	60.6 2021年比7.1%削減	62.2 2021年比4.7%削減	55.4 2021年比15%削減	63.4 2021年比2.8%削減
				● リサイクル率(食品廃棄物)(%)	90.3	96.4	96.7	96.9	94.6
		水使用量の削減	● 水使用量3%削減(2021年度比) ※ 製造数量あたりの原単位	● 水使用量(m ³ /トン)	15.3	15.6 2021年比2.0%増加	16.0 2021年比4.6%増加	15.8 2021年比3.2%増加	15.1 2021年比1.7%削減
		プラスチック使用量の削減	● 包装資材に用いるプラスチック使用量削減	————	—	包装パッケージの薄肉化や縮小化、ラベルレス化などを継続的に推進			
	生物多様性の保全	● 温室効果ガス、水使用量、廃棄物等の削減の取り組みを通じ、生物多様性への負荷を軽減	————	—			TNFD提言に基づく情報開示(4月)	TCFD・TNFD提言に基づく統合的情報開示	
 P.38	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	● 重要一次食肉サプライヤーの自主監査率100%	● 自主監査率(%)	0	プリマハムグループ調達方針を制定(9月)	86	94	国内サプライヤーの実地調査実施 海外サプライヤーには 深堀アンケートを実施
		アニマルウェルフェアへの対応	● 国際基準(WOAHコード)に沿った自社養豚事業の飼養管理実施 ● アニマルウェルフェアに配慮した原材料調達	————	—		プリマハムグループアニマルウェルフェアポリシーを制定	飼養管理チェックリストに基づき5農場を点検	と畜場点検を実施
 P.29	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	● 年次有給休暇取得率90%、年間実総労働時間の削減 ※ 対象はプリマハム(株)の全従業員	● 年次有給休暇取得率(%)	50	64	67	77	80
			● 男性育休取得率100%、女性採用比率40%以上 ※ 男性育休取得率は5日以上で取得としてカウント	● 男性育休取得率(%)	5	56	61	80	100
			● 障がい者雇用率2.7%の達成 ※ 対象はプリマハム(株)の社員	● 女性採用比率(%)	12	32	47	36	42 (2026年度実績)
			● 人権に関する従業員教育実施率100%、人権デュー・ディリジェンスの実施(年1回) ※ 対象は全グループ会社	● 障がい者雇用率(%)	2.3	2.3	2.5	2.4	2.7
			————	—		単体4工場の全技能実習生・特定技能547名に実施	(上期)国内グループ会社アンケート実施 アンケート結果に基づき実地調査		
		優秀な人材の雇用と育成	● 管理職に占める女性比率10% ※ 対象はプリマハム(株)の社員	● 管理職に占める女性比率(%)	2.8	4.7	6.0	7.1	7.7
		心身の健康に配慮した労働安全衛生	● 従業員および家族が心と体も健康で、充実した生活をおくれるよう、健康維持・健康増進の活動を推進	————	—				
 P.43	経営基盤を強化する	コーポレートガバナンスの強化	● 公正・透明・自由な競争ならびに適正な取引の遂行	————	—	コンプライアンス委員会の定期開催			
			● 従業員一人ひとりのコンプライアンス意識のさらなる醸成に向けた取り組みを推進	————	—	内部通報制度の適正運用と運営強化			
			● ステークホルダーへの適切な情報開示とESG評価機関の評価向上	————	—	CDP評価 (気候変動・水・森林:C)	CDP評価 (気候変動・水・森林:C)	CDP評価 (気候変動・水・森林:C)	ESG評価機関からの評価向上に向けた情報開示を推進
			● TCFD提言およびTNFD提言に沿った情報開示による開示充実	————	—	TCFD提言に基づく情報開示	TCFD提言に基づく情報開示	TCFD・TNFD提言に基づく情報開示	TCFD・TNFD提言に基づく情報開示

重要課題(マテリアリティ)への取り組み



健康で豊かな食生活を創造する

2025年度の振り返り

健康価値商品の拡充で、
食生活ニーズに対応

開発分科会では、糖質ゼロ・減塩・高たんぱく・機能性を軸とした健康配慮型商品の開発を推進しています。2025年度は、機能性表示食品や栄養機能食品のラインアップを拡充し、「プリマヘルシー®」商品の展開も強化。健康意識の高まりに応えながら、栄養価だけでなく「おいしさ」との両立を追求し、多様な食生活ニーズへの対応を進めています。

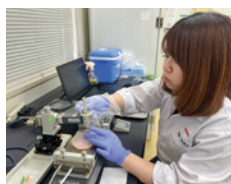
今後に向けて

新たなたんぱく源の提案で、
健康価値を創出

今後も、塩分や糖質を抑える「引き算型」と、たんぱく質や機能性成分を付加する「足し算型」の両面から新商品を開発し、健康価値の創出を進めます。また、将来的な動物性たんぱく質の供給不足を見据え、大豆をはじめとする植物性たんぱく質や次世代たんぱく質の研究・発掘を推進し、多様なたんぱく源の提案を通じて健康で豊かな食生活の実現に貢献していきます。

「しっとり」を科学し、食の新たな魅力を発信する

ハムの商品パッケージには「しっとり」という言葉が多く使われているものの、その正体は長く曖昧なままでした。そこで私は、この感覚を客観的に測ろうと未経験だった“摩擦の物理の世界”に踏み込み、測定装置の開発に携わる大学の先生との縁から博士後期課程で学びながら研究を進めています。ヒトの舌を模した接触子で摩擦を測ると、しっとり感は摩擦特性と強く結びつくとわかり、ハムのしっとり感を数値で評価できるようになりました。今後、商品開発やリニューアルの現場でこの評価法を活用していきたいと考えていますが、最終的に「おいしい」と感じるのは人ですから、官能評価と組み合わせでより実態に近い評価を目指しています。日本人特有の“繊細な感覚”を数値化して共有し、消費者のニーズにきめ細かく応えながら、食の魅力発信につなげていきたいと考えています。



ヒトの舌を模した接触子で、ハムのしっとり感を測定

開発本部
基礎研究所

残華 久美子



地球環境の保全に貢献する

2025年度の振り返り

脱炭素目標を新設し、
省エネ・廃棄物削減を着実に推進

2025年度は、温室効果ガスの2035年削減目標を新たに設定し、脱炭素への取り組み方針を定めました。また、設備面では建物への遮熱塗装を導入し、冷房コストと温室効果ガスを同時に削減するとともに、廃プラスチックをはじめとする廃棄物の削減・資源化にも積極的に取り組み、産業廃棄物の削減と循環利用を推進しました。引き続き環境投資枠を有効活用しながら、グループ全体の環境負荷低減を進めます。

今後に向けて

環境投資を拡大し、
循環型社会の実現へ

2026年度から稼動する茨城工場の環境エリアにも環境投資枠を適用し、動物性残渣や廃プラスチックの廃棄物排出量削減と温室効果ガス(Scope3)の削減を見込んでいます。遮熱塗装による省エネ改善も継続的に展開し、再生可能エネルギーのさらなる導入拡大や廃棄物リサイクルも推進します。2030年・2035年の温室効果ガス削減目標の達成に向け、グループ全体で環境課題への対応を加速していきます。

茨城工場発、廃プラ削減への挑戦

2026年4月、廃プラスチック類の産業廃棄物を削減するため、茨城工場に廃プラ破碎洗浄機・脱水機・造粒機を導入しました。決め手となったのは、何度もメーカーに足を運んでテストを重ね、これまで廃棄していたプラスチックを再生材料として有価で販売できる目途が立ったことです。特に造粒機はリサイクル業者が使用するような機械で、食品業界での活用例はほとんどありませんでしたが、最終工程で熱を加えることにより、洗浄後の水分や臭いの問題を解決しました。稼動から日が浅く実績の集計はこれからですが、月間約20トンの産業廃棄物削減と、処分費・運搬費で約90万円のコスト削減を見込んでいます。廃棄物の削減は、当社だけでなく社会全体の課題です。産業廃棄物だったものをプラスチック材料として再生できるようになったことは、資源循環型社会の実現に向けた一歩と考えています。



茨城工場に導入した廃プラ破碎洗浄機・脱水機(左)と、生成された再生プラスチック原料(右)

生産本部
茨城工場
生産技術部長

柴田 亨

重要課題(マテリアリティ)への取り組み



サプライチェーン・マネジメントを強化する

2025年度の振り返り

実態把握と対話を通じ、
調達基盤を強化

調達分科会では、「持続可能な原材料調達の実現」と「アニマルウェルフェアへの対応」を重点テーマに掲げています。2025年度は重要一次食肉サプライヤーへのアセスメント調査を本格的に推進し、未回答先への丁寧な説明や対話を重ねた結果、回収率94%を達成しました。また、安定的かつ強靱な調達体制の構築を目指し、サプライチェーン全体の実態把握を進めるとともに、仕入先原産国の多様化にも取り組みました。

対話を通じて、持続可能な調達を！

2025年度は原則すべての重要一次食肉サプライヤーを対象に、人権・労働・環境・コンプライアンスに関するアセスメント調査を実施しました。調査を通じて、サステナビリティへの取り組み状況には地域差があることが判明しました。例えば、海外の主要サプライヤーでは方針や管理体制の整備が進む一方、国内では実際の取り組みが十分に文書化・可視化されていないケースもありました。また、調査票だけでは把握しきれない実態も明らかになりました。回答結果を踏まえてサプライヤーとの対話を重ね、相互理解を深めることが、実態に即したリスク把握・改善につながると考えています。2026年度は、人権やサプライチェーン管理に焦点を絞った深掘り調査を実施するとともに、対話を重ねながら、持続可能なサプライチェーンの構築を目指します。



調査に向けた打ち合わせの様子

食肉事業本部
食肉商品事業部
企画統轄課

山中 理央奈

今後に向けて

対話と共創を深め、
持続可能な調達を推進

2026年度は、国内サプライヤーへの訪問・対話を通じた相互理解の促進と、海外サプライヤーに対する人権分野に焦点を絞った深掘り調査を実施します。また、サプライヤーとのオリジナルブランド開発も引き続き推進し、調達関係を価値創造の場へと発展させます。アニマルウェルフェアについても、国際基準に基づく自主基準のもとPDCAを継続し、運用の質と適用範囲の両面で前進を図ります。

人権デュー・ディリジェンス

実態把握を起点に、人権尊重の取り組みを深化

技能実習生をはじめとする外国人労働者の人権尊重は、食品産業における重要なサステナビリティ課題のひとつです。プリマハムグループでは、2023年の人権リスクアセスメントを起点に、人権デュー・ディリジェンスの取り組みを体系的に推進しています。

2025年度は、ダッカ原則^{※1}を参考に本体4工場^{※2}で働く技能実習生、特定技能1号外国人、あわせて547名を対象としたアンケート調査と外部専門家による対面インタビューを実施しました。その結果、労働環境や安全衛生、差別・ハラスメントのない職場づくりについては概ね良好な状況が確認され、深刻な人権侵害は見受けられませんでした。

一方、会社側が周知できていると考えていた相談窓口について、技能実習生や特定技能外国人における認知が不十分であることが判明しました。この内容を受け、2025年度の人権啓発教育にこれらを追加し、動画教材も用いて周知・啓発を実施しました。

2026年度は、グループ会社の技能実習生・特定技能メンバーに対してアンケートとインタビューを実施しました。また、調査対象を委託先へ広げるとともに、調達先における労働環境の把握にも着手しました。引き続き、アンケートと対話を継続しながら、サプライチェーン全体での人権尊重の取り組みを推進していきます。

プリマハムグループの人権デュー・ディリジェンスの取り組み

対応時期	実施内容	おもな内容
2023年6月	人権リスクアセスメント実施	当社グループにおける重要人権テーマを特定 ① 外国人労働者への適切な労働環境・文化的配慮 ② 委託先(調達・製造・物流・廃棄等)を含む サプライチェーン全体の労働環境 ③ 調達先における労働環境および近隣住民への環境配慮
2023年9月	「プリマハムグループ 人権方針」制定	人権デュー・ディリジェンス推進の基本方針を整備
2025年5～6月	外国人労働者アンケート実施	ダッカ原則を参考に、本体4工場 ^{※2} の技能実習生、特定技能1号外国人、あわせて547名を対象に実態調査を実施
2025年7月	外部専門家による 対面インタビュー実施	茨城・三重工場で外国人労働者へのインタビューを実施
2026年4月27日～ 5月15日	グループ会社の技能実習生、 特定技能メンバーに働く 環境アンケートを実施	ダッカ原則を参考に、グループ会社8社の技能実習生、 特定技能メンバーを対象にアンケート調査を実施 対象人数: 303名 回答数: 271名 回答率: 89.4%
2026年7月8日～ 7月10日	外部専門家による 対面インタビュー実施	グループ会社3社で外国人労働者へのインタビューを実施

※1 ダッカ原則: 人権とビジネスに関する研究所(IHRB)が企業・NGO・労働組合・政府との協議を経て2012年12月に発表した、移住労働者の人権を尊重するための原則です。

※2 北海道工場、茨城工場、三重工場、鹿児島工場

重要課題(マテリアリティ)への取り組み

アニマルウェルフェア

国際基準に基づき、アニマルウェルフェアを着実に高める

プリマハムグループは、2024年7月に「プリマハムグループ アニマルウェルフェアポリシー」を制定し、国際基準(WOAHコード)や農林水産省の指針に基づく自社基準のもと、「5つの自由」の確保に取り組んでいます。特に飼育環境の改善に向けては、妊娠豚用フリーストールや可動式分娩クレートの導入を推進しています。また、暑熱対策として豚舎への遮熱塗装・遮光カーテン設置や輸送時間の短縮による高温対策など、近年の猛暑に対応した実践的な施策を講じています。

体制面では、太平洋ブリーディング(株)の直営農場にアニマルウェルフェア担当者を配置し、本社が全農場の進捗を一元管理する仕組みを構築しました。2025年度は同社独自のアニマルウェルフェア方針を掲げ、進捗チェックや実地研修を通じ、従業員一人ひとりへの意識浸透を図っています。また、飼養管理チェックリストを用いた年1回の農場点検も実施し、適切な飼養管理とアニマルウェルフェアへの対応状況を確認。現在は全農場での運用確立を優先課題と位置づけています。

2026年度は輸送負荷の軽減にも取り組む予定です。投資を伴うハード面の整備等の課題に対しても継続的にPDCAを回し、取り組みレベルの向上と情報開示の強化を図っていきます。



妊娠豚用フリーストールが導入された農場



係留場屋根へ遮熱対策を実施



2025年度従業員教育の様子

食育の取り組み

食生活の変化や生活習慣の多様化が進むなか、子どもたちが食の安全や健康的な食習慣を学ぶ機会の重要性が高まっています。プリマハムグループは、「おいしさで感動で、食文化と社会に貢献」という目指す姿のもと、学校と連携し、食への関心や正しい知識を育む食育活動を推進しています。

食品の適切な取り扱いを学ぶ出前授業の実施

2014年から、当社従業員が講師となり、小学校で出前授業「冷蔵庫をのぞいてみよう」を実施しています。身近な冷蔵庫のなかの食品を題材に保存方法や扱い方、食品表示について学ぶプログラムで、○×クイズの正解を班ごとに考え、その理由を話し合ってから発表するアクティブラーニング型の授業です。これまでに累計264校・17,448名が受講し、子どもたちが自ら考え学ぶことで、食への関心と理解を深めています。今後は各地域での展開も見据え、活動の拡充を図っていきます。



授業の最後には商品を通じて理解を深める機会も設けています

出前授業の実績(2026年7月までの累計)

学校訪問数	264校
授業実施数	264回
受講生徒数	17,448名

朝食習慣の定着を促す食育プログラムの展開

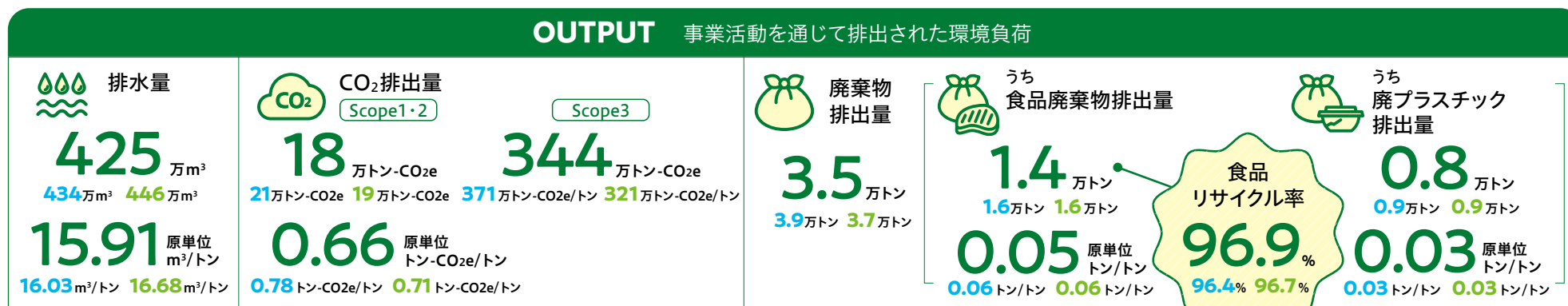
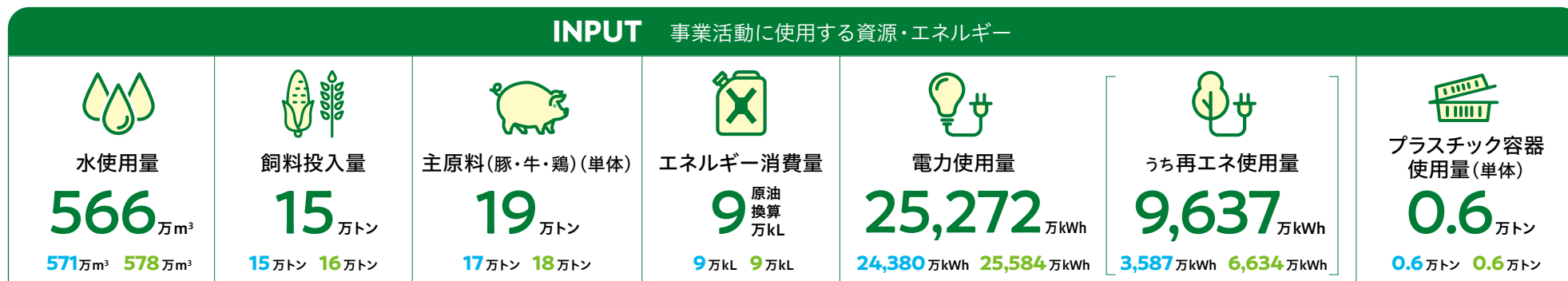
生活リズムや健康の基盤となる朝食の重要性を伝えるため、2026年4月から食育教材「朝ごはんを食べよう」を小学校に無償提供しています。文部科学省の調査でも朝食を毎日食べていない小・中学生の存在が明らかになっており、食育を通じた健康課題への対応が求められています。本プログラムは、栄養バランスのとれた献立を考えるグループワークを取り入れた体験型の内容が特長です。提供開始以降、学校からの問い合わせが寄せられており、2026年秋以降は各地で出前授業の展開を予定しています。今後は対象の拡大も視野に入れ、食習慣の改善に貢献していきます。



学習指導要領に準拠し、指導者用ガイドやワークシートも同梱するなど、教育現場ですぐに活用できるように工夫された教材

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

■ 2023年度 ■ 2024年度 ■ 2025年度



※「単体」と示している数値以外はすべて連結ベース ※「飼料投入量」は概算 ※「生産数量」はグループ会社のハムソー工場、加工食品工場、食肉処理・加工場の合計（養豚生産は含まず）
※原単位＝生産数量1t当たりの排出量 ※「廃プラスチック排出量」は、容器以外のプラスチックも含む

気候変動・自然関連課題への対応 (TCFD・TNFD提言に基づく情報開示)

基本的な考え方

気候変動や生物多様性の損失をはじめとする自然資本への影響は、世界全体で取り組むべき喫緊の課題であり、プリマハムグループの事業継続や戦略にとっても極めて大きな影響をおよぼす重要課題であると認識しています。

プリマハム(株)は、2022年9月にTCFD提言への賛同を表明し、さらに2025年4月にはTNFD提言への賛同表明と初期的開示を実施しました。気候変動と生物多様性の損失は互いに深く影響し合っており、一方のみの対策では不十分です。自然資本への負荷を減らしネイチャーポジティブ(自然再興)へ向かうためには、気候変動対策と生物多様性の保全・回復を一体となって進めることが不可欠です。このような認識のもと、今後は、両提言が共通する4つの柱(ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標)に沿って、気候変動と自然資本を一体的に捉えた取り組みと情報開示を進めていきます。

ガバナンス

プリマハム(株)は、取締役会の任意の諮問機関としてサステナビリティ委員会を設置しています。本委員会

は重要課題(マテリアリティ)の解決に向けた目標設定や活動計画の策定、進捗確認を担うとともに、必要に応じて重要課題の見直しを実施しています。2025年度は3回開催し、自然関連課題への対応や脱炭素、アニマルウェルフェアなどについて議論を進めました。

戦略

プリマハムグループの中期経営計画では「脱炭素・循環型社会の実現に向けた取り組み推進」を掲げています。サプライチェーン全体における自然資本への影響をより明確化し、調達先である生産者様や地域社会と連携した持続可能な原材料調達、環境配慮型商品の開発などをさらに強化してまいります。今後も、自然と調和した事業活動を通じて環境価値と企業価値の双方を高め、ステークホルダーの皆様とともに豊かな自然と食の未来を次世代へ引き継ぐ責任を果たしてまいります。

リスク管理

サステナビリティ委員会は、プリマハムグループを取り巻く気候変動や自然関連に係るリスクや機会について協議し、取締役会へ報告しています。これを受けて、取

締役会はリスク懸念事象について審議し、当社グループの環境課題への対応方針や実行計画などを決定・承認しています。

また、気候変動や自然関連のリスクは、当社グループの事業や業績に影響をおよぼす全社的な経営リスクと位置づけています。取締役会で決定した方針は、サステナビリティ委員会および分科会を通じて具体的な施策へ展開し、継続的な管理・改善につなげています。

指標と目標

プリマハムグループは、「温室効果ガス排出量の抑制」を重要課題に位置づけています。Scope1・2(連結)においては、従来の2030年度目標に加え、日本政府の削減目標に整合する形で、2035年度までに「2021年度比38%削減(連結ベース)」とする追加目標の達成を目指しています。2025年度実績においても、再生可能エネルギー由来の電力調達やフロン対策投資などの効果を継続させ、さらなる排出量の低減を進めています。



気候変動(TCFD提言に基づく情報開示)
<https://www.primaham.co.jp/sustainability/environment/tcfd.html>



生物多様性(TNFD提言に基づく情報開示)
<https://www.primaham.co.jp/sustainability/environment/tnfd.html>

コーポレート ガバナンス

INDEX

- 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

Section 3のポイント

- 社外取締役メッセージ | 社外取締役3名に、当社グループの現状や課題、今後期待することなど、独立した立場から見た評価や提言を伺いました。
- 企業統治体制の全体像 | コーポレートガバナンスの考え方や体制、監督機能の強化に向けた取り組みのほか、スキルマトリックスを通じた役員構成の考え方をお伝えします。
- 役員一覧 | 当社の持続的な成長を支える取締役・監査役の経歴や専門性の紹介をはじめ、実効性評価などについて報告します。
- リスクマネジメント | 事業活動に影響をおよぼす主要なリスクとその対応策のほか、リスク管理体制や事業継続(BCP)への取り組みをお伝えします。

社外取締役メッセージ

当社は、透明性・客観性の高い

コーポレートガバナンスを実現するため、

さまざまな知識・経験を有する独立社外取締役を

選任しています。

当社グループの現状に対する評価や課題認識、

今後期待することなどについて、社外取締役3名に

語っていただきました。



社外取締役

井出 雄三

1977年に(株)ワコール(現(株)ワコールHD)入社。2006年4月から(株)ワコール(事業会社)の執行役員を務めた後、2014年4月に取締役副社長執行役員、2014年6月に(株)ワコールHDの常務取締役などを歴任。2020年6月に当社の社外取締役に就任。



社外取締役

辻田 淑乃

外資系証券会社での勤務を経て、日本たばこ産業(株)で経営企画部部长、IR広報部長などを歴任。2020年3月に(株)ルリエを設立し、着物関連ビジネスで起業。2022年6月に当社の社外取締役に就任。



社外取締役

西本 強

日比谷パーク法律事務所パートナー。おもにコーポレートガバナンス、M&A、システム開発、企業がかかわる紛争処理などを取り扱う。複数の上場企業で社外役員を務めるほか、公益財団法人日本サッカー協会常務理事を兼任。2026年6月に当社の社外取締役に就任。

「従業員が誇れるものづくり」こそがメーカーの本質。それを経営に問い続ける。



社外取締役

井出 雄三

社外取締役に就任して以来、業種は違えど同じくメーカーで経験を積み重ねてきた立場から、取締役会などでは、消費者の「お客様目線」と、現場で働く「従業員目線」を大事にしてほしいと折に触れて提言してきました。

2025年度では、さらに根本へ立ち返り、「自社の商品を、従業員自身が誇りを持って手に取っているか」という点をより注視するようになりました。価値観が多様化し、さまざまな情報があふれるなか、現場の従業員自身が迷うことなく、自信を持ってものづくりに携わり、自社商品に揺るぎない信頼を寄せているのか、そこに一貫性があるのか、メーカーの根幹である本質的なものづくりのあり方につ

いて、人材育成の観点からも問い直してほしいと伝えています。

こうした課題意識に応えるように、2026年度から経営を担う阿部社長が現場に深く入り込み、多面的な視点から経営を丁寧に見直している姿勢を、私は高く評価しています。さらに、経営のさらなる高度化を進めながら、プロパー人材の育成・登用も積極的に進めていただきたいと思います。海外戦略においても強みである国内の安全・安心な生産基盤を軸に、輸入と現地生産基盤の強化のバランスが取れた推進に期待しています。

今後も社外取締役として、メーカーの本質を経営に問い続け、“ものづくりの原点”を思い起こさせる存在でありたいと考えています。

社外取締役メッセージ

経営体制の刷新は“変革”の好機。会社の挑戦を“攻めと守りの両面”から支えたい。

社外取締役に就任した当初と比較して、取締役会への上程議案の資料や説明が、リスクなどを多面的に吟味された内容へと進化しており、取締役会の運営体制が成熟してきていると実感しています。また、取締役会における阿部社長の発言からも「攻め」の姿勢が強く感じられます。経営体制の刷新を好機に、従業員の皆さんにも、新しい挑戦に向けてぜひ自ら声を上げていただきたいと期待しています。

成長戦略については、主力の加工食品事業は競争が激化するなか、さらなる差別化・プレミアム化が求められていくものと考えています。また、海外に目を向けると、2025年度にタイの生産拠点を視察した際、現地の消費者の方々が「Made in Japan」を高く評価して

くださっていることを実感しました。世界に誇るジャパंकオリティには大きなポテンシャルがあります。ターゲットとする東南アジア市場で当社ならではのものづくりの強みを発揮し、ぜひ中長期的な成長につなげていただきたいと考えています。

私自身も、プリマハムの変革の機運の高まりを受け、社外取締役として監督機能を発揮しつつ、挑戦すべきと感じたところを積極的に後押しする、攻めの側面にも力を入れたいと考えています。新規事業の確立や海外戦略に注力をする新たなフェーズに入るなか、投資家からも、その役割を期待されていると捉えており、“守りと攻めの両面”から、会社・経営の挑戦をサポートしてまいります。



社外取締役

辻田 淑乃

果断なリスクテイクを後押しし、会社の“成長ストーリー”の実現に貢献する。

2026年6月から、プリマハムの社外取締役に拝命いたしました。これまで弁護士として歩んできた四半世紀のキャリアにおいては、コーポレートガバナンス、M&A、システム開発、企業がかかわる紛争処理などをおもな業務の柱としてきました。そのほか、スポーツやエンターテインメントなどの法分野にも取り組んでまいりました。当社においても、M&Aも視野に入れた海外戦略やガバナンス強化を進めていることから、これまで蓄積してきた知見をいかしていければと考えています。

今般のコーポレートガバナンス・コードの改訂においては、独立社外取締役の機能強化がひとつのポイントとしてあげられており、

当社においても社外取締役に独立性・専門性を発揮してモニタリング機能を強化していくことが求められています。こうしたなかで、今取締役会に期待されているのは、リスク管理や不祥事防止といった守りのガバナンスにとどまりません。会社の“成長ストーリー”、すなわち勝ち筋がどこにあるのかを十分に議論し、社内外に示していくことが必要であると考えています。長い歴史のなかで日本の食文化に貢献してきたプリマハムは、今まさに次のフェーズへと進もうとしています。さまざまな経営課題と向き合いながら、適正な形で迅速果断なリスクテイクを後押しし、企業価値の向上に寄与していけるよう尽力してまいります。



社外取締役

西本 強

企業統治体制の全体像

基本的な考え方

当社は、変化に対応した意思決定を適切かつ機動的に実行し、監督機能の実効性確保と適切な情報開示に取り組む、透明性の高い誠実な経営を実践することで、コーポレートガバナンスの強化、充実に努めています。また、コーポレートガバナンスのあり方の検証と必要な施策を実行し、プリマハムグループの持続的な成長と中長期の企業価値向上を図っていきます。

なお、「コーポレートガバナンス基本方針」は当社Webサイトに公開しています。

 **コーポレートガバナンス基本方針**
https://www.primaham.co.jp/ir/library/attaches/pdf/20211109_2.pdf

コーポレートガバナンス体制

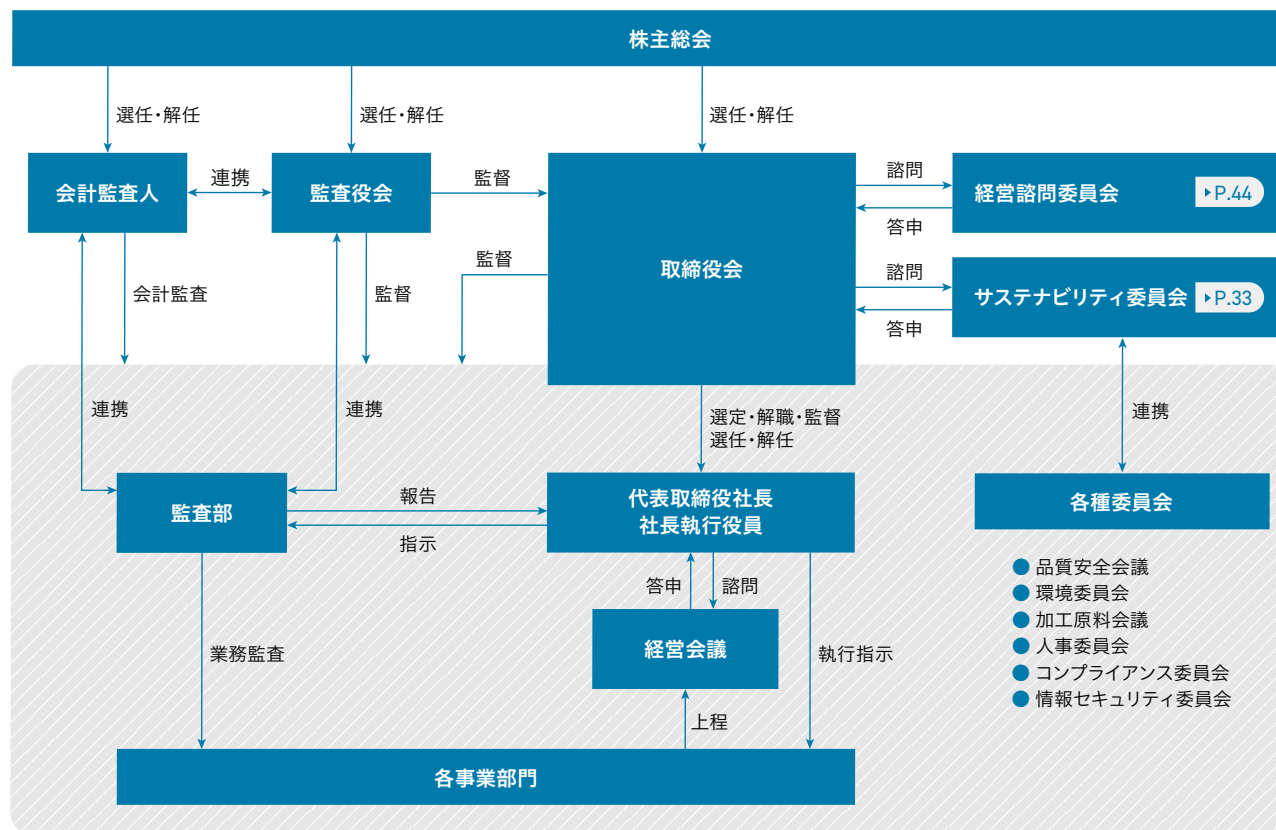
取締役会

取締役会は、経営全般の監督機能を担い、経営の公正性・透明性を確保し、法令上および経営に関する重要事項を決定するとともに、職務の執行状況を監督しています。独立社外取締役は3名で、当社「コーポレートガバナンス基本方針」の指名方針に沿って企業経営経験者や弁護士など多様性および専門性の確保にも配慮したメンバーで構成しています ▶P.47。

今後のメンバー構成については、社会情勢や当社の置かれた環境に応じ選任していきます。

また、取締役会の任意の諮問機関として経営諮問委員会とサステナビリティ委員会を設置しています（経営諮問委員会 ▶P.44、サステナビリティ委員会 ▶P.33）。

コーポレートガバナンス体制



2025年度 取締役会のおもな議題

経営戦略	ガバナンス
● 中期経営計画 ● 職務執行状況報告 ● サステナビリティ関連 (TCFD・TNFD提言に基づく情報開示、人権デュー・ディリジェンスの実施) ● 重要課題(マテリアリティ)への対応状況 ● 環境団体CDPIによるESG評価結果	● 役員報酬 ● 執行役員業績評価 ● 業績連動型株式報酬制度 ● マルチステークホルダー方針 ● 取締役会実効性評価 ● 上場政策保有株式の保有意義の検証 ● コーポレートガバナンス・コード対応状況の見直し ● 内部統制システム

経営諮問委員会

当社は、人事、報酬等に関する事項の審議において独立性・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3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。

おもな審議対象事項

●人事に関する事項

代表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

●報酬に関する事項

株主総会にて決議された年間総額の範囲内で、取締役の具体的な個別の金額を審議

●後継者計画に関する事項

●コーポレートガバナンスに関する重要事項

●支配株主の利益相反に関する事項

経営会議および各種委員会

取締役会による適切かつ迅速な意思決定がなされるよう、経営会議と各種委員会を設置しています。経営会議のメンバーは、取締役、執行役員などで構成しています。経営に関する重要事項は経営会議や各種委員会において十分に審議し、かつ重要な業務執行状況は経営会議において報告を受けています。

監査役会

当社は、取締役会および業務執行から独立した監査役会を設置しています。監査役会は、取締役会および職務の執行を監督することで、経営目標達成に向けた透明性の高い経営を確立します。監査役は4名で、うち2名は社外監査役で構成され、取締役会、経営会議、主要な各種委員会に出席しており、取締役、執行役員からの定期的かつ随時の報告を受けて、

独立した立場から厳正に監査しています。また、必要に応じてグループ会社へ報告を求めるほか、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や重要な上程案件の事前説明会を行っています。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。

経営諮問委員会のおもな議題

	開催回	議題
2023年度	第1回	2022年度配当および配当方針
	第2回	2022年度執行役員評価
	第3回	役員株式給付規定一部改定／関連当事者との取引状況
	第4回	2023年度役員報酬額決定／執行役員異動
	第5回	コーポレートガバナンス・コード対応
	第6回	執行役員異動
	第7回	コーポレートガバナンス・コード対応
	第8回	執行役員異動
	第9回	取締役・執行役員選任／執行役員異動
2024年度	第1回	2023年度執行役員評価
	第2回	関連当事者との取引状況
	第3回	2024年度役員報酬額決定
	第4回	コーポレートガバナンス・コード対応
	第5回	執行役員異動
	第6回	取締役・監査役・執行役員選任／執行役員異動
2025年度	第1回	2024年度執行役員評価
	第2回	関連当事者との取引状況
	第3回	2025年度役員報酬額決定
	第4回	コーポレートガバナンス・コード対応
	第5回	執行役員異動
	第6回	執行役員異動
	第7回	取締役・監査役・執行役員選任／取締役委嘱業務変更／執行役員異動

社外役員による現場視察

当事業への理解を深めていただくため、当社グループ会社施設の視察および現場従業員との対話の機会を設けています。2025年度は3ヶ所の視察を行いました。



プライムデリカ(株)龍ヶ崎工場視察時の集合写真
左から坂井監査役、辻田取締役、井出取締役、下澤監査役、プライムデリカ(株)の井上常務取締役

ガバナンス強化の変遷

当社は「持続的な成長と中長期的な企業価値の向上」を目指し、激変する事業環境に機動的に対応する「攻めの経営」と、透明性の高い誠実な「守りの経営」を両立すべく、コーポレートガバナンスを継続的に進化させてきました。

これまで強化してきた最大の柱は、監督機能の実効性と

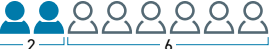
客観性の向上です。取締役会には、企業経営経験者や弁護士など多様な専門知見を持つ独立社外取締役を選任し、多角的な視点から議論を深める体制を構築しました。さらに、役員人事・報酬の透明性を担保する独立した経営諮問委員会や、非財務資本の価値向上を担うサステナビリティ委員会を設置し、

経営の公正性を着実に高めています。また、毎年実施している取締役会実効性評価を通じて課題を再認識し、取締役会の実効性を継続的に高めています。

今後も投資家の皆様との建設的な対話を深めながら、持続的な企業価値の向上に取り組んでいきます。

ガバナンス強化の変遷

 社外取締役／社外監査役(女性)
  社外取締役／社外監査役(男性)
  社内取締役／社内監査役

年度	取り組み	取締役※1	社外取締役比率	監査役※1	社外監査役比率
2012	● 社外取締役の選任		17% (1名／6名)		66% (2名／3名)
2015	● コーポレートガバナンス基本方針の制定 ● 社外役員の独立性基準の制定 ● 社外監査役の新増員				
2016	● 社外取締役の新増員 目的 取締役会の透明性向上		25% (2名／8名)		100% (3名／3名)
2017	● 取締役会実効性評価を開始 目的 取締役会の実効性向上 ● 経営諮問委員会の設置 目的 人事、報酬における独立性・客観性の確保		22% (2名／9名)		
2018	● 業績連動型株式報酬制度(BBT)の導入 目的 中長期的な業績向上と企業価値向上に貢献するという取締役の意識高揚		22% (2名／9名)		
2019	● 取締役を減員 目的 経営の監督機能と業務執行機能の分離明確化による、経営の意思決定の迅速化および機動的な業務執行の実現 社外取締役の比率を高めることによる、取締役会の監督機能強化とコーポレートガバナンスレベルの向上				66% (2名／3名)
2020	● コーポレートガバナンス基本方針の改定 目的 ステークホルダーの利益保護など		40% (2名／5名)		
2021	● コーポレートガバナンス基本方針の改定 目的 経営陣幹部の選解任規定および最高経営責任者の後継者計画の制定による、役員指名プロセスの透明性向上 ● 社外監査役の新増員				75% (3名／4名)
2022	● 社外取締役の新増員 ● スキルマトリックスの開示		50% (3名／6名)		
2023	● 社外取締役の比率向上(過半数) ● プロパー社員からの監査役選任		60% (3名／5名)		
2024	● スキルマトリックスのスキル見直し		60% (3名／5名)		
2025	● 社外取締役の比率維持(過半数)		60% (3名／5名)		50% (2名／4名)
2026	● 代表取締役の異動		50% (3名／6名)		

※1 取締役数および監査役数は株主総会で選任された各年度の人数

取締役・監査役のスキルマトリックス

当社は、中期経営計画の確実な遂行と中長期的な企業価値の向上を実現するため、取締役・監査役が備えるべき知見を特定しています。各スキル項目には、中期経営計画の実現や持続可能な経営基盤の強化に向けた明確な意図があり、各々が持つ多様な専門性が相互に補完し合うことで、

取締役会では特定の視点に偏らない、多角的で質の高い議論が展開されています。

一方で、現状の構成を定期的に見直し、常に次なる成長を見据えた評価を続けています。今後、事業モデル変革を牽引していくためには、市場環境の変化に応じて求められるスキル

を継続的に見直すことが重要であると認識しています。こうした客観的な課題認識を踏まえ、指名方針に基づき、最適な役員構成に向けてガバナンス体制を継続的に強化していきます。

取締役・監査役スキルマトリックス									
2026年6月25日現在									
		多様性		スキル					
		年齢	性別	経営	グローバル	財務・経理	サステナ ビリティ・ 人的資本	内部統制・ 法務・ コンプ ライアンス	営業・ マーケ ティング
取締役	取締役会長 千葉 尚登	67	男	●	●		●	●	●
	代表取締役社長 阿部 邦明	57	男	●	●		●	●	●
	取締役 鯛 健一	59	男	●	●		●		●
	社外取締役(非常勤) 井出 雄三	71	男	●	●		●		●
	社外取締役(非常勤) 辻田 淑乃	61	女	●	●	●			
	社外取締役(非常勤) 西本 強	52	男		●		●	●	
監査役	監査役 坂井 尚文	62	男	●				●	●
	社外監査役 下澤 秀樹	63	男			●		●	
	監査役(非常勤) 上垣内 義博	53	男	●	●				●
	社外監査役(非常勤) 須永 明美	64	女	●		●		●	

(参考)2025年度実績			
取締役会		監査役会	
出席 回数	出席率 (%)	出席 回数	出席率 (%)
15/15	100	－	－
15/15	100	15/16	93.8
11/11	100	－	－
15/15	100	－	－
15/15	100	－	－
－	－	－	－
15/15	100	16/16	100
15/15	100	16/16	100
－	－	－	－
15/15	100	16/16	100

各スキルの選定理由

経営

経営に関する重要事項を決定し、職務の執行状況を監督するにあたり、経営の見識・経験が必要であるため

グローバル

中期経営計画で掲げる「成長投資とグローバル展開」を実現するにあたり、グローバルの見識・経験が必要であるため

財務・経理

持続可能な経営基盤の強化を実現するにあたり、財務・経理の見識・経験が必要であるため

サステナビリティ・人的資本

サステナビリティを重視した経営の推進にあたり、サステナビリティ・人的資本関連の見識・経験が必要であるため

内部統制・法務・コンプライアンス

事業活動に伴うさまざまなリスクに適切に対応し、健全な事業運営の監督を行うための専門的な見識・経験が必要であるため

営業・マーケティング

売上と利益の規模と質を高めるにあたり、営業・マーケティングの見識・経験が必要であるため

※ 阿部 邦明の取締役会出席回数は当社監査役としての出席回数です

役員一覧

取締役



千葉 尚登
取締役会長

1983年4月 伊藤忠商事(株)入社
2014年4月 同社執行役員食品流通部門長
2015年4月 Dole Asia Holdings Pte.Ltd.出向 (EXECUTIVE VICE PRESIDENT, DIRECTOR)
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
2019年6月 当社代表取締役社長社長執行役員
2026年4月 当社代表取締役会長
2026年6月 当社取締役会長(現)

選任理由

当社の業績の向上に功績を残すとともに、経営者として豊富な経験と実績を有しています。また、取締役会議長として、取締役会を適切に運営してきました。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。

当社株式保有数 51,090株
(うち、所有する当社株式の数 33,461株
業績連動型株式報酬制度に基づく交付予定株式の数 17,629株^{※1})



阿部 邦明
代表取締役社長

1991年4月 伊藤忠商事(株)入社
2011年4月 同社食品流通部門食品流通戦略室長
2016年4月 伊藤忠商事(株)食品開発部長
2019年4月 同社食料経営企画部長
2022年4月 同社執行役員食料経営企画部長
2023年4月 同社執行役員生鮮食品部門長
2023年6月 当社監査役
2024年4月 同社上席執行理事
2026年4月 当社社長執行役員(現)
2026年6月 当社代表取締役社長(現)

選任理由

総合商社において生鮮食品部門長を歴任するなど、畜産をはじめとする生鮮食品全般に関する豊富な経験と高い専門知識を有しております。また、当社監査役として経営を監督する立場から、当社グループの経営課題や事業上の重要論点について十分な見識を有しており、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。

当社株式保有数 0株



鯛 健一
取締役

1989年4月 伊藤忠商事(株)入社
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
2019年6月 当社取締役
2021年4月 伊藤忠商事(株)執行役員
2023年4月 当社常務執行役員食肉事業本部食肉営業事業部長
2024年4月 当社常務執行役員営業本部東日本支社長
2024年8月 当社常務執行役員総合企画本部長兼総合企画室長兼PRIMA Next Project Manager
2025年4月 当社常務執行役員総合企画本部長兼総合企画部長兼PRIMA Next Project Manager
2025年6月 当社取締役常務執行役員総合企画本部長兼総合企画部長兼PRIMA Next Project Manager
2026年4月 当社取締役専務執行役員総合企画本部長兼PRIMA Next Project Manager(現)

選任理由

総合商社において海外駐在の経験や、生鮮食品部門長を歴任するなど、畜産をはじめとする生鮮食品全般に関する高い専門的知見を有し、それらをいかし、当社において総合企画を担当しています。その経験と見識が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。

当社株式保有数 3,278株
(うち、所有する当社株式の数 1,390株
業績連動型株式報酬制度に基づく交付予定株式の数 1,888株^{※1})



井出 雄三
取締役

非常勤 独立 社外

1977年4月 (株)ワコール(現(株)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
2020年5月 コスモ(株)社外取締役(現)
2020年6月 当社取締役(現)

選任理由

グローバルな大手製造業の企業経営を担い、豊富な経験と海外事業展開や経営戦略に関する深い見識を有しています。当社の経営戦略を推進していくうえで、独立した立場から監視、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。

当社株式保有数 2,612株



辻田 淑乃
取締役

非常勤 独立 社外

1987年3月 スイス銀証券会社入社
1989年1月 ソロモン・ブラザーズ・アジア証券会社入社
1999年6月 チェース・マンハッタン銀行 バイス・プレジデント
2001年2月 JPモルガン証券会社 バイス・プレジデント
2002年3月 日本たばこ産業(株)入社
2006年6月 同社経営企画部部長
2014年9月 同社コンプライアンス統括室長
2016年4月 同社IR広報部長
2020年3月 (株)ルリエ代表取締役(現)
2020年4月 ユキグニファクトリー(株)社外取締役(現)
2022年6月 当社取締役(現)
2022年9月 ユカイ工学(株)取締役(現)
2026年6月 (株)マツキヨココカラ&カンパニー社外取締役(現)

選任理由

国内外企業におけるグローバルで豊富な経験と、経営および多様性に関する深い見識、財務・経理に関する高度な専門知識を有しています。当社の経営戦略を推進していくうえで、独立した立場から監視、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。

当社株式保有数 1,938株



西本 強
取締役

非常勤 独立 社外

2000年4月 西村総合法律事務所
2002年12月 日比谷パーク法律事務所
2006年5月 米国コロンビア大学ロースクール修士課程(LL.M.)修了
2006年9月 ヒューズ・ハバード・アンド・リード法律事務所(ニューヨーク)にて客員弁護士
2007年2月 ニューヨーク州弁護士登録
2007年4月 日比谷パーク法律事務所 復興(現)
2011年1月 (株)エニゴモ社外監査役
2018年3月 公益財団法人日本サッカー協会 監事
2018年3月 (株)ブロードリーフ社外監査役(現)
2020年6月 (株)島津製作所社外監査役(現)
2022年4月 (株)エニゴモ社外取締役(監査等委員)
2024年3月 公益財団法人日本サッカー協会 理事
2026年3月 公益財団法人日本サッカー協会常務理事(現)
2026年6月 当社取締役(現)

選任理由

国内外において弁護士として豊富な経験と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。

当社株式保有数 0株

※1 業績連動型株式報酬制度に基づく交付予定株式の数には、2026年3月31日時点における業績連動型株式報酬制度における付与済みの確定したポイント数に相当する株式の数(退任時に金銭報酬として支給する部分に相当する株式の数を含みます)を記載しています
なお、2026年6月25日開催の第79回定時株主総会において承認をいただいたとおり、当社は業績連動型株式報酬制度を改定していますが、上記株式の数は当該改定前の制度に基づく当該改定前の時点のものとなります

監査役



1987年9月 当社入社
2014年4月 当社営業本部営業統轄部長
2019年4月 当社食肉事業本部食肉統轄部長
2023年4月 当社総合企画本部総合企画室長付
2023年6月 当社常勤監査役(現)

選任理由

業界における豊富な経験と専門知識を有し、当社ビジネスに長く従事しており、内部統制を広く経験していることから、監査役としての任に相応しい人物と判断しています。

当社株式保有数 1,694株



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。

当社株式保有数 3,245株



1996年4月 伊藤忠商事(株)入社
2017年4月 同社食料部門食糧戦略室長
2020年4月 同社食料・穀物部長代行
2022年4月 同社食料経営企画部長代行
2023年4月 同社食料経営企画部長兼CP・CITIC戦略室
2026年4月 同社執行役員生鮮食品部門長(現)
2026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、監査役としての任に相応しい人物と判断しています。

当社株式保有数 0株



1989年10月 青山監査法人監査部門入所
1991年2月 中央監査法人監査部門入所
1993年8月 公認会計士登録
1994年10月 税理士登録
1994年11月 須永公認会計士事務所開業 所長(現)
1996年11月 (株)丸の内ビジネスコンサルティング設立 代表取締役(現)
2012年1月 税理士法人丸の内ビジネスコンサルティング設立 代表社員(現)
2016年6月 (株)マツモトキヨシホールディングス社外監査役
2017年6月 丸の内監査法人統括代表社員
2020年6月 ウシオ電機(株)社外取締役監査等委員(現)
2020年6月 養命酒製造(株)社外取締役監査等委員(現)
2021年6月 当社監査役(現)
2022年1月 丸の内監査法人代表社員(現)
2022年6月 カヤバ(株)社外取締役(現)
2023年3月 ライオン(株)社外監査役(現)

選任理由

公認会計士、税理士としての専門的な知識および豊富な経験を有しているため、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。

当社株式保有数 1,213株

執行役員

社長執行役員

阿部 邦明

専務執行役員

新川 裕二

営業本部長

田悟 敏弘

生産本部長

網野 真

食肉事業本部長

中島 聡

管理本部長

鯛 健一

総合企画本部長 兼
PRIMA Next Project Manager

常務執行役員

笹嶋 恵子

開発本部長

執行役員

古賀 慎一

総合企画本部特命担当(PNP)

佐々木 伸

営業本部
フードサービス
事業部長

寺村 博之

マーケティング
本部長

林 吉彦

生産本部
茨城工場長

片桐 修二

マーケティング本部
分掌

伊藤 正幸

食肉事業本部
食肉営業事業部長

松本 昭雄

プリマハムミート
ファクトリー(株)
代表取締役社長

山口 直樹

生産本部
三重工場長

日野 和昭

営業本部
西日本支社長

井元 慎介

品質保証本部長

佐藤 仁

管理本部人事部長

岡元 純児

管理本部
サステナビリティ
推進部長

渡部 格

管理本部経理部長

※ 監査役の下澤 秀樹氏、須永 明美氏は、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

■ 役員の選任

選任・解任プロセス

経営陣幹部の選解任と取締役・監査役、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、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。

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3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.47～48で示しています。

役員報酬

当社の取締役（社外取締役および非常勤取締役を除く）の報酬等は、固定報酬と業績連動報酬等により構成しています。

固定報酬は、月例の固定報酬とし、役位・責務に応じて他社水準、当社の業績、従業員給与の水準を考慮しながら、総合的に勘案して決定しています。

業績連動報酬等は、業績連動型株式報酬と賞与としています。業績連動型株式報酬は、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。事業年度ごとの連結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を退任時に支給します。短期的な業績向上に対しては、賞与を支給する場合があります。

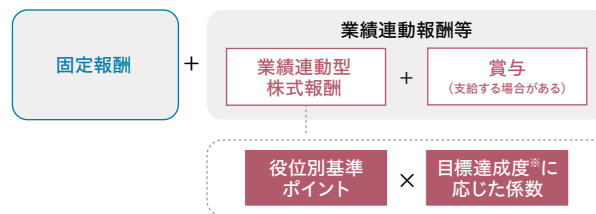
個人別の報酬額については、取締役会決議に基づいて代表取締役社長が委任を受けるものとし、取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針および経営諮

問委員会の答申内容を踏まえて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。

 第79回定時株主総会 招集ご通知
https://www.primaham.co.jp/ir/docs/20260529_1.pdf

当社は、中長期的な企業価値の向上に向けたコミットメントを強化すべく、2026年6月開催の第79回定時株主総会にて承認を経て、取締役および執行役員の一部を対象とする業績連動型株式報酬制度を改定しました。従来の退任時一括給付から、在任中に毎年株式を給付する仕組み（BBT-RS）へと移行し、退任時まで譲渡制限を付します。これにより役員は在任中から議決権等の株主としての権利を有し、株主の皆様と利害を共有することで、中長期的な企業価値の向上に向けた取り組みを強力に推進していきます。

報酬の体系



※ 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

役員報酬等(2025年度)

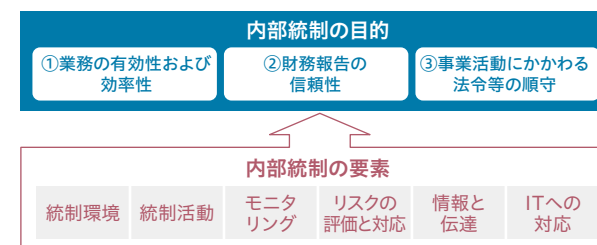
役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数 (名)
		固定報酬	業績連動報酬	賞与	
取締役 (うち社外取締役)	145 (36)	133 (36)	11 (-)	- (-)	5 (3)
監査役 (うち社外監査役)	49 (26)	49 (26)	- (-)	- (-)	4 (2)
合計 (うち社外役員)	194 (63)	183 (63)	11 (-)	- (-)	9 (5)

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、取締役会において決議された「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つの形態で内部統制を行い、改善に対するフォローアップも実施しています。



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。

2025年度は、検証の結果、保有する株式のうち、非上場株式3銘柄、上場株式1銘柄を売却しました。そのほかの銘柄は、採算に課題があるものもありますが、一定の保有意義があり、直ちに売却すべき状況にはないと判断したため、引き続き保有します。

2026年度も保有意義の検証を続けていきます。

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の機能向上を図るため、毎年すべての取締役、監査役が取締役会の実効性を評価しています。

2025年度の評価は、2026年4月に外部機関の助言を得てアンケートを実施しました。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。アンケートは右記の5つの大項目で構成されており、取締役会の実効性を多面的に評価しています。

- ・機関設計と取締役会の構成
- ・取締役会の役割・資質
- ・取締役会の運営
- ・経営陣の育成と承継計画
- ・取締役会の役割・責務遂行の有効性

外部機関による集計結果を踏まえて、同年6月の取締役会および経営諮問委員会において分析・議論・評価を行いました。真摯な議論の結果、取締役・監査役が8割超の項目を「問題

なくできている」と評価し、また取締役会の総合的な有効性にかかわる質問にも比較的高い評価が得られました。以上の結果から、当社取締役会の実効性は概ね確保されているとの評価結果となりました。

一方で、改善の余地があるとの指摘もなされました。各課題の対応方針を以下のとおり定め、取締役会のさらなる実効性向上、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。

2024年度実効性評価で認識した課題への対応状況

機関設計の選択と有効性

取締役会の多様性や専門性の不足、中期議論の拡充に関する指摘を受け、議案に関係する本部長同席により多角的・専門的な議論を追求します。プロパー人材の登用を検討しつつ、人的資本戦略や後継者計画、機関設計の検討を深め、監督体制の強化と議論の質向上を図ります。

取締役会の議事進行、取締役への情報提供

投資家目線の議論不足や資料遅延の指摘に対し、早期共有の徹底や議案数の平準化で議論時間を確保します。また、取締役会と経営会議の同日・別日開催の是非については、監督機能と審議効率の双方の観点から利害を整理し、最適な開催方法の検討を継続します。

投資家の声の反映

株主との対話報告が不足しているとの指摘に対し、四半期に一度、投資家・アナリストとのコミュニケーション記録を記載・報告しており、今後も適切な情報共有に努めます。

2025年度実効性評価で認識した課題と今後の対応

経営陣の育成と後継者計画

- 社長の後継者要件や執行役員に求める人材要件の審議について課題感が示されました。当社が求める取締役・執行役員候補に合致した人材選定を引き続き進めるとともに、人材要件を議論する場の提供を検討します。また、経営陣の多様性の観点から、女性取締役・執行役員のさらなる登用や社内財務担当役員の選任も含めて検討します。

取締役会および経営会議の運営、機関設計の見直し

- 取締役会および経営会議を同日開催することは議論の内容を深く把握できる点において一定の評価を得られた一方で、取締役会が業務執行の面に偏重することや議論の質の低下への懸念が指摘されました。別日開催とすることで、コーポレートガバナンス・コードが求める「監督と執行の分離」を推進し、取締役会をより企業価値向上に向けた建設的な議論の場とすることを検討します。
- 取締役会資料の提供遅れが指摘されました。資料作成の早期化に加え、経営会議の議論内容および取締役会に上程予定の案件を、より丁寧に事前説明できるよう運用を改善します。
- プライム市場において監査等委員会設置会社が増加しているなか、当社が監査役会設置会社を継続することの説明責任についてご指摘がありました。当社のガバナンス体制のあり方等を検討し、その結論を株主・投資家の皆様に共有する場を設けます。

経営計画・事業ポートフォリオの議論

- 中期経営計画および事業ポートフォリオに関する議論が不足しているとの指摘がありました。取締役会事前説明会の場などを活用し、これらを審議・議論する場を設けるとともに、定期的なレビューを実施します。

投資家の声の反映

- 投資家やアナリストの具体的な意見・要望をより詳細に把握し、審議に反映させたいという意向が示されました。事務局が投資家との対話で得られた具体的な意見・要望を把握し、個別の審議に反映する仕組みを整えます。

リスクマネジメント

基本的な考え方

当社グループは、想定される「企業リスク」を抑制し、また発生しうる被害を最小限に留めるため、リスク抑制策とリスクが顕在化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。

リスクの顕在化とは

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、漏えいしたとき
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

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、リスク顕在化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行動指針として「プリマハム行動規範」を策定し、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・品質方針」を定めています。

リスクが顕在化したときには、「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。被害が甚大な場合は、事業継続計画（BCP）を発動し、代表取締役社長を本部長とする危機対策本部を設置し、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、リスクが顕在化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）」を掲載しています。

事業等のリスク

当社グループの経営成績および財務状態に影響を与えるリスクには、おもに以下のようなものがあります。

分類	項目	説明	対策
事業環境	原材料価格の市況変動 重点リスク	当社グループは販売用食肉、ハム・ソーセージ、加工食品等の製造・販売をしており、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、電気代 ● 物流費	● 原材料の複数仕入先からの購買 ● 代替原材料の選定、確保 ● 在庫基準の見直し ● 適正在庫の確保 ● 商品売価への適正な反映
	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目指した為替予約 ● 商品売価への適正な反映
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、FSSC 22000） ● 商品パッケージの内容表示、当社HPI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
	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、期待どおりのキャッシュ・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
	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上で、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	● 品質管理手法の遵守 ● 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
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・事故・事件の発生により、人的・物的被害を受けると、商品供給の遅延停止、生産物流拠点や事業所の停止により、業績に甚大な悪影響を及ぼす ● 気候変動：台風・集中豪雨、大量降雪、落雷等 ● 災害：地震・噴火等 ● 事故：火災・爆発・交通機関等 ● 事件：テロ・誘拐・脅迫等 ● 武力闘争：戦争・内乱等	● 適正在庫の確保 ● 重要仕入品の複数仕入先・複数地域からの購買推進 ● 事業継続計画の強化および訓練
	感染症 重点リスク	当社グループにおいて、感染症が蔓延した場合、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 ● 事業継続計画の強化および訓練 ● 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
	大規模システム障害 重点リスク	当社グループにおいて、大規模システム障害（サイバー攻撃を含む）が発生した場合、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 ● 企業、取引先、個人情報の漏えい	● バックアップ体制の確立 ● 複数箇所でのデータ受信方法の確立 ● サイバーセキュリティ強化 ● 事業継続計画の強化および訓練

※「項目」欄に記載されている「重点リスク」は、リスク発生時に影響の大きさが懸念される特に重要なリスク項目と定義しています

データ編

INDEX

- 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

Appendixのポイント

- 11年間の連結財務サマリー

11年間の主要財務データを掲載しています。売上高や利益、財務指標の推移を通じて、当社グループの成長のあゆみと経営基盤の変化をご確認いただけます。

- サステナビリティデータハイライト

環境・社会に関する主要データを掲載しています。温室効果ガス排出量や人的資本に関する指標の推移から、サステナビリティへの取り組みの進捗をご覧ください。

- 会社情報／株式情報

会社概要や事業拠点、株式の状況など、当社グループの企業概要や株主構成についてご確認ください。

11年間の連結財務サマリー

連結財務

(百万円)

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
業績状況											
売上高	361,223	363,336	394,534	413,023	418,060	418,147	420,717	430,740	448,429	458,354	475,574
売上原価	310,871	303,483	333,426	350,266	351,290	360,167	367,971	382,986	398,289	409,868	422,998
売上総利益	50,351	59,853	61,108	62,756	66,769	57,980	52,745	47,753	50,140	48,486	52,575
販売費および一般管理費	42,104	44,287	47,978	49,588	51,132	36,504	38,708	38,028	38,320	39,537	43,444
営業利益	8,247	15,565	13,129	13,168	15,636	21,475	14,037	9,725	11,820	8,948	9,131
営業外収益	930	859	873	1,173	1,044	1,246	1,189	1,232	1,587	1,965	2,421
営業外費用	401	322	356	512	722	310	342	447	523	411	366
経常利益	8,776	16,102	13,646	13,829	15,959	22,411	14,883	10,510	12,884	10,502	11,185
税金等調整前当期純利益	10,029	15,337	14,790	13,944	15,338	21,916	15,106	5,900	13,427	10,921	8,673
親会社株主帰属当期純利益	6,429	10,009	10,413	8,287	8,823	14,165	9,718	4,505	7,489	7,076	4,587
投資・研究											
設備投資(含むソフトウェア)	14,102	16,347	22,448	19,549	13,378	12,364	16,563	23,875	14,703	12,970	19,383
減価償却費	6,467	7,001	8,578	8,459	9,729	9,923	10,451	10,958	11,338	11,452	11,809
研究開発費	473	399	381	396	376	381	335	389	366	365	391
キャッシュ・フロー状況											
営業活動によるキャッシュ・フロー	5,209	26,003	10,866	23,786	22,304	27,248	16,739	11,719	22,542	14,211	19,752
投資活動によるキャッシュ・フロー	(12,617)	(14,790)	(21,373)	(14,887)	(5,875)	(12,205)	(23,713)	(15,089)	(19,420)	(13,574)	(13,762)
(フリー・キャッシュ・フロー)	(7,408)	11,213	(10,507)	8,899	16,429	15,043	(6,973)	(3,370)	3,122	636	5,990
財務活動によるキャッシュ・フロー	9,347	1,335	3,187	(7,347)	(7,924)	(7,509)	(6,616)	1,206	(7,574)	(4,202)	(6,377)
現金および現金同等物の期末残高	6,927	19,468	12,168	13,732	22,214	29,773	16,230	14,098	9,765	6,266	5,917
ネット有利子負債	12,672	2,801	16,453	14,313	1,035	(10,833)	(4,960)	7,505	6,353	9,657	9,779

本統合報告書では、以下の条件で算出

※2020年度実績(同年度は未監査)から収益認識会計基準を採用

※2020年度まで配合飼料価格安定制度に係る収入・費用は「営業外収益」「営業外費用」に表示。2021年度から「売上高」「販売費および一般管理費」に表示

連結財務

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
財政状態 (会計年度末)(百万円)											
流動資産	69,241	78,113	79,329	82,857	87,310	98,747	95,828	95,311	103,192	99,561	103,670
有形固定資産	66,231	73,852	89,724	100,275	89,259	91,060	97,204	102,309	98,961	97,006	94,187
無形固定資産	1,282	1,371	1,155	1,288	1,146	1,666	4,854	7,308	12,386	14,248	22,074
総資産	153,511	170,919	189,751	203,862	198,530	214,542	221,721	229,887	244,793	239,610	241,280
負債合計	83,481	91,721	100,477	109,226	98,396	99,781	99,154	106,692	114,580	109,382	110,743
自己資本	63,158	72,019	81,180	86,114	90,573	103,632	111,860	113,169	119,313	119,382	121,932
純資産	70,030	79,198	89,274	94,635	100,134	114,761	122,567	123,194	130,213	130,228	130,536
1株当たり情報 (円)※1											
当期純利益	131.68	198.80	206.85	164.78	175.57	281.90	193.41	89.66	149.03	140.79	91.28
純資産	1,254.38	1,430.45	1,612.51	1,713.26	1,802.47	2,062.41	2,226.09	2,252.09	2,374.23	2,375.15	2,425.93
配当金	20	30	50	60	60	85※2	65	65	65	80	80
主要指標											
営業利益率(%)	2.3	4.3	3.3	3.2	3.7	5.0	3.3	2.3	2.6	2.0	1.9
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	11.4	14.8	13.6	9.9	10.0	14.6	9.0	4.0	6.4	5.9	3.8
総資産当期純利益率(ROA)(%)	4.4	6.2	5.8	4.2	4.4	6.9	4.5	2.0	3.2	2.9	1.9
投下資本利益率(ROIC)(%)	9.9	12.5	10.4	9.0	9.7	13.2	8.7	3.3	5.9	4.6	5.1
自己資本比率(%)	41.1	42.1	42.8	42.2	45.6	48.3	50.5	49.2	48.7	49.8	50.5
ネット有利子負債資本倍率(倍)	0.18	0.04	0.18	0.15	0.01	(0.09)	(0.04)	0.05	0.05	0.08	0.08
配当性向(%)	15.2	15.1	24.2	36.4	34.2	30.2	33.6	72.5	43.6	56.8	87.6
期末株価(円)	1,425	2,460	3,050	2,054	2,453	3,490	2,202	2,201	2,303	2,222	2,730
株価純資産倍率(PBR)(倍)※3	1.14	1.72	1.89	1.20	1.36	1.69	0.99	0.98	0.97	0.94	1.13

※1 2015年6月26日付第三者割当による新株式発行を実施。

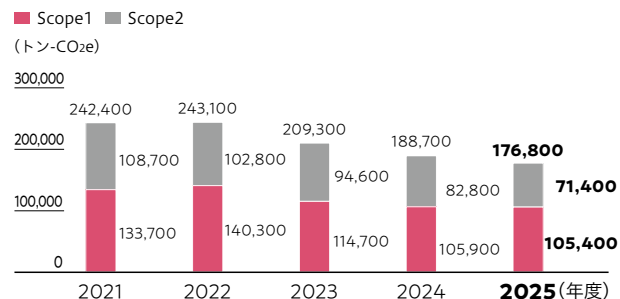
2018年10月1日付にて株式併合(普通株式5株を1株に併合)を実施。株式併合前の1株当たり情報は株式併合が行われたと仮定し修正

※2 記念配当20円を含む

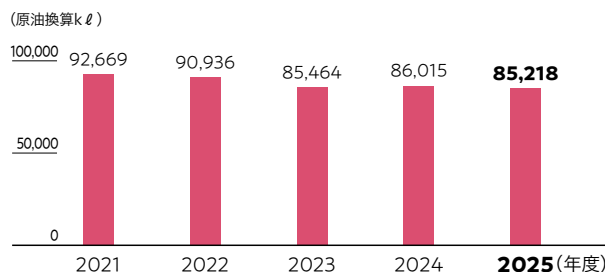
※3 期末株価で算出

サステナビリティデータハイライト

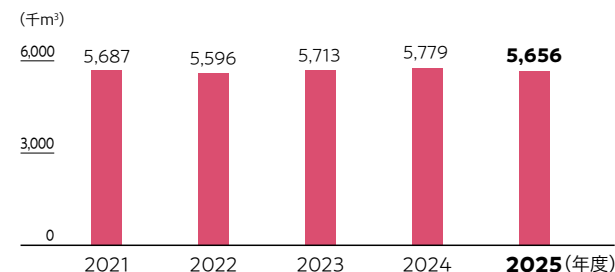
温室効果ガス排出量※1



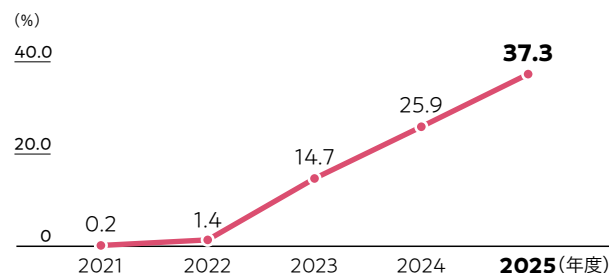
エネルギー消費量



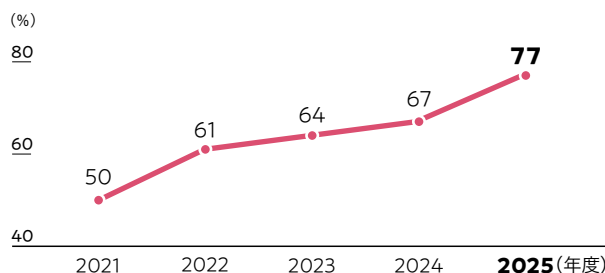
水使用量



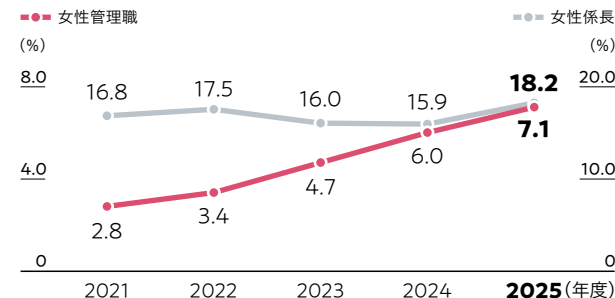
再生可能エネルギー比率※2



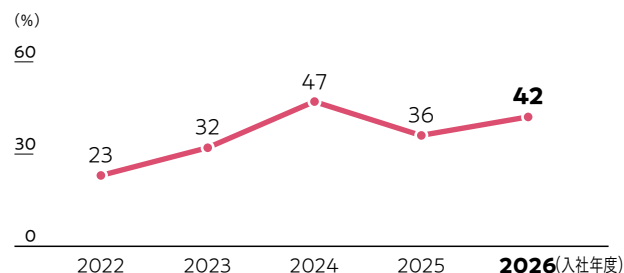
有給休暇取得率(単体)



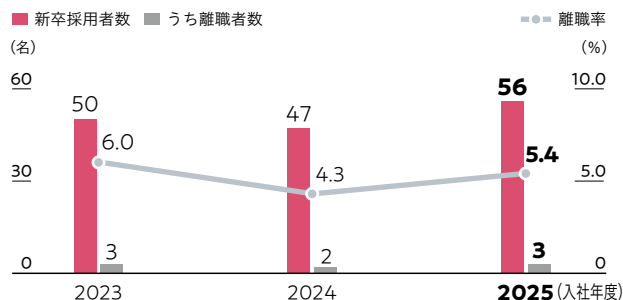
女性管理職・係長比率(単体)※3



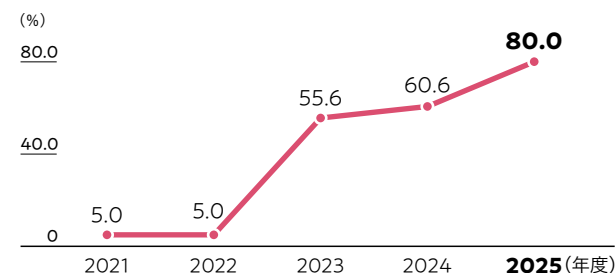
女性採用比率(単体)※4



新卒採用者の入社3年目までの離職率(単体)



男性育児休業取得率(単体)※5



※1 グループ会社

※2 太陽光発電(オンサイトPPAを含む)および電力会社の再生可能エネルギープランの購買

※3 出向を含む

※4 新卒者が対象

※5 5回以上の取得を対象

会社情報 (2026年3月31日現在)

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 GRC品川イノベーションパーク TEL: 03-6386-1800
代表者	代表取締役社長 社長執行役員 阿部 邦明
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	2,177名 ※ 執行役員および臨時従業員の年間平均雇用人数を含めています
支社・支店	東日本支社 東北支店(宮城)・関東支店(東京) 西日本支社 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)

グループ会社の情報はこちら

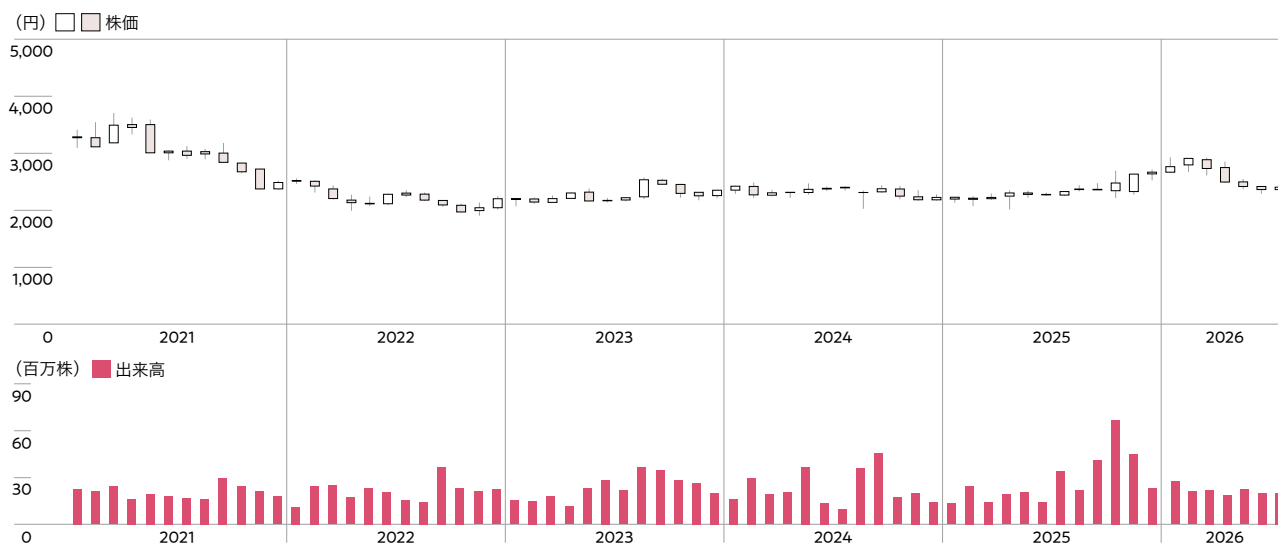
https://www.primaham.co.jp/company/group_company.html

株式情報

大株主の状況 (2026年3月31日現在)

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
伊藤忠商事株式会社	23,336	46.36
日本マスタートラスト 信託銀行株式会社(信託口)	3,216	6.39
伊藤忠食品株式会社	2,262	4.50
学校法人竹岸学園	900	1.79
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	853	1.70
株式会社サンショク	700	1.39
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	510	1.01
日本生命保険相互会社	446	0.89
JPMORGAN CHASE BANK 385781	393	0.78
UBS AG LONDON A/C IPB SEGREGATED CLIENT ACCOUNT	392	0.78

株価・出来高推移(東京証券取引所)



株式の状況 (2026年3月31日現在)

発行可能株式総数	70,000,000株
発行済株式の総数	50,524,399株(自己株式189,451株)
株主数	29,844名

所有者別株式分布状況 (2026年3月31日現在)

