

おいしさふれあい。  
**プリマハム**



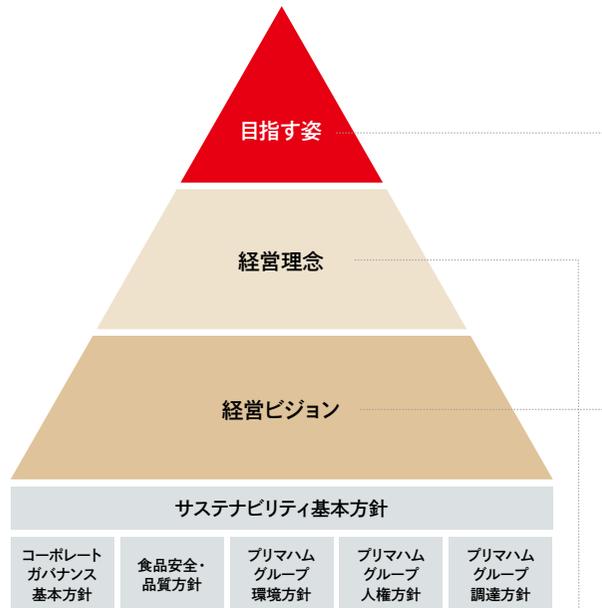
おいしさと感動で、  
食文化と社会に貢献

プリマハムグループ **2025**  
統合報告書

# 理念体系

## 目指す姿

おいしさと感動で、  
食文化と社会に貢献



## 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

- 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
- 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。
- 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。

# At a glance

数字で見るプリマムグループ

創業

1931年

連結従業員数

国内 14,542名

海外 1,419名  
※ 2025年3月31日現在

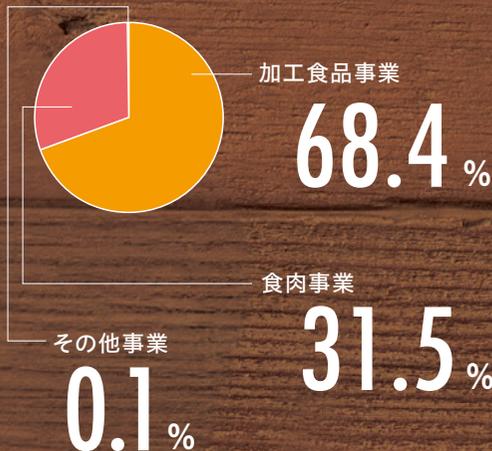
連結売上高

※ 数値の前提条件はP.53参照

4,584億円

特許数(連結)

国内 63件 海外 10件  
※ 2025年3月31日現在



国内業界シェア

ハム・ソーセージ部門

1位  
※ 「インテージ SCI ハムソーセージ焼豚市場 2024年4月～2025年3月計 購買金額シェア」

海外生産拠点数

タイ 2拠点 シンガポール 1拠点  
※ 2025年8月1日現在

グループ会社

28社 ※ 2025年8月1日現在

# 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様に対し、「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」を目的として統合報告書を作成しています。

本報告書では、当社グループの「原点」である創業者の想いを起点に、それを受け継いで現在まで「絶えざる革新」に取り組んできた歩みと、それが目指す姿である「おいしさと感動で、食文化と社会に貢献」という理念へのつながりを紹介しています。さらに、中期経営計画(2025～2027年度)を軸とした「財務戦略」「事業戦略」「人材戦略」「サステナビリティ戦略」の各章を設け、当社グループが目指す未来をわかりやすくお伝えしています。また、重要課題(マテリアリティ)の目標・KPIについては、その進捗と課題、今後の取り組みを詳しく報告しています。

本報告書の作成にあたっては、IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」を参照しました。プリマハムグループの全体像をより深くご理解いただくため、有価証券報告書やIRサイト、サステナビリティサイトとの関係性を示した「情報開示体系図」も併せて掲載しています。

## 報告対象範囲など

対象期間：2024年4月1日～2025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：2025年9月(次回発行予定 2026年9月)  
 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

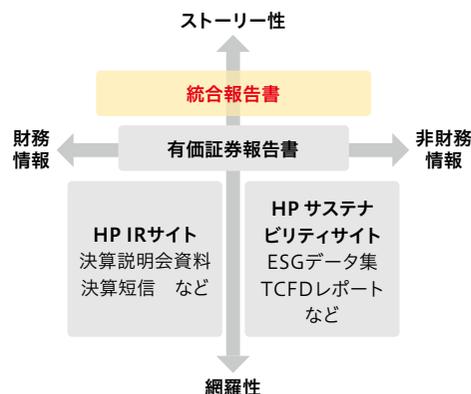


プリマハムの成長を牽引する「香薫®あらびきポーク」を主役に据えたデザイン。香薫®の特長である11種類の挽きたてスパイスをイメージしています。  
 特集では、「香薫®」にかかわる従業員それぞれのこだわりや想いをご紹介します。

## 情報開示体系

### 統合報告書

価値創造のストーリーを軸に、財務・非財務情報を統合的に開示。プリマハムの原点やパースの紹介から、サステナビリティを含む成長戦略まで、企業の全体像をわかりやすく伝えます。



### IRサイト

株主・投資家の皆様向けに、決算短信や説明会資料など財務情報を網羅的に掲載。株価情報やIRイベント案内なども発信し、積極的なコミュニケーションに努めています。  
<https://www.primaham.co.jp/ir/>

### サステナビリティサイト

ESGの取り組みやデータ集、TCFD/TNFD関連情報など、環境・社会・ガバナンスに関する非財務情報を網羅的に掲載。持続可能な社会の実現に向けた取り組みを発信しています。  
<https://www.primaham.co.jp/sustainability/>

## 目次

### 03 トップメッセージ

### Section 1 価値創造ストーリー

- 08 プリマハムの「原点」
- 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

### Section 2 成長戦略

- 14 特集 「香薫® あらびきポーク」というイノベーションが生み出す可能性
- 17 中期経営計画
  - 財務戦略
- 19 財務担当役員メッセージ
- 21 資本の状況
  - 事業戦略
- 22 加工食品事業
- 26 食肉事業
  - 人材戦略
- 30 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
- 32 プリマハムグループのサステナビリティ
- 33 重要課題(マテリアリティ)への取り組み
- 34 健康で豊かな食生活を創造する
- 35 地球環境の保全に貢献する
- 36 気候変動への対応(TCFD提言への取り組み)
- 37 生物多様性への取り組み(TNFD提言に基づく情報開示)
- 38 サプライチェーン・マネジメントを強化する
- 39 働きがいのある職場環境をつくる

### Section 3 コーポレートガバナンス

- 41 企業統治体制の全体像
- 46 リスクマネジメント
- 47 社外取締役鼎談
- 50 役員一覧

### 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



## トップメッセージ

日本で培った強みを世界へ——  
新たな食文化の創造に挑み続けます。

代表取締役社長 社長執行役員 千葉尚登

### 「おいしさ」の“体験価値”の連鎖で感動の輪を広げる

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

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

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

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

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

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

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

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

## ハム・ソーセージ部門でトップシェアを獲得

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

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

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

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

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

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

※2 出典：インテージ SCI ハムソーベーコン焼豚市場 2024年4月～2025年3月計 購買金額シェア

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

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

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

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

中東マーケットのリサーチにも着手しています。

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

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

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

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

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

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

### PEST+LE分析(2024年12月時点)

#### Politics 政治的要因

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

#### Economy 経済的要因

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

#### Society 社会的要因

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

#### Technology 技術的要因

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

#### Legal 法的要因

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

#### Environment 環境的要因

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

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

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

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

## 自律的な組織風土の醸成とグローバル人材の育成に注力

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

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

生産性向上に向けた取り組みとしては、「PI(プリマ・イノベーション)活動」を10年以上継続しています。現場担当者が生産ラインの“ムダをなくすこと”を目的に、設備の稼働率や作業効率といった対象

別の定量目標をさまざまな方法で改善に取り組む活動です。

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

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

## 食のプロフェッショナルとしての矜持を胸に未来を描く

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

Nothing happens unless first a dream(夢がなければ何も始まらない)——かつて私が伊藤忠商事の従業員としてニューヨークに出張したときにビル壁面の屋外広告に書かれていた、大事にしている言葉です。「着眼大局、着手小局」と「Nothing happens unless first a dream」。これらの言葉を胸に、従業員と想いを共有し、夢を語り、現実のものとし、さらなる挑戦を続けていきます。

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



# 価値創造ストーリー

- 08 プリマハムの「原点」
- 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

# Section 1

プリマハムの「原点」

もっと体力をつけたら、  
日本はさらに発展する——  
創業者の“進取の精神”を原点に。

日本のさらなる発展には国民の体力向上が不可欠である——創業者である竹岸政則はそう確信し、食肉消費がまだ一般的でなかった1931年に、良質な食肉を適正価格で提供する事業を開始しました。これは、彼の“進取の精神”の表れであり、プリマハムグループの挑戦の原点です。

また、当時「竹岸ハム商会®」として、当社は日本の食肉産業界で初めて「規格肉」の販売を開始。流通経路を工夫するなど、製造だけでなく販売も強化し、「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」を合言葉に、豊かな暮らしへの貢献を目指し事業をスタートさせました。



創業者  
竹岸 政則



創業者  
精神

経営理念

▶P.01

経営理念の  
実践を通じて

目指す姿  
おいしさと感動で、  
食文化と社会に貢献

- おいしく、しあわせな時間
- 健康的なからだづくり
- 安全・安心な食品
- 簡単・便利な食品
- 従業員の自己実現機会
- サプライヤーとの良好な関係
- 地域社会との共生
- 地球環境保全
- 食品ロス削減
- 持続安定した株主還元



前例や常識にとらわれない  
「絶えざる革新」を継続

創業者の想いは、プリマハムの経営理念に使われている「絶えざる革新」として、現在も息づいています。「おいしさの見える化」を軸とした商品開発の深化、健康志向・持続可能性を重視した新商品の創造、製造工程の自動化・最適化、サプライチェーンの強靱化、グローバル市場への展開と人材の成長促進、さらには環境課題への積極的な取り組みなど、目指す姿を追求し続けます。

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。

売上高(億円)

4,500

3,000

1,500

(年度)

2023  
「香薫® あらびきポーク」  
が販売個数No.1

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

2025  
機能性表示食品を  
販売

2023  
鹿児島新工場が稼働

躍進のきっかけ

当時、プリマハムグループは業績が低迷し、一部事業所の閉鎖や新規採用の見送りなどの厳しい経営状況に陥っていた時期がありました。そのときの反省が現在の生産性の高さやコスト管理体制につながっているのです。

強みの源泉  
調達先と連携して  
オリジナルブランドミートを  
共同開発 ▶P.11

2000  
食肉のオリジナル  
ブランド商品を発売

強みの源泉  
お客様のニーズに柔軟に対応するため  
協業による商品・サービスを提供  
▶P.11

1983  
東京ディズニーランド®の  
オフィシャルスポンサーとして  
参加

強みの源泉  
フードチェーン全体で  
管理体制を構築・運用  
▶P.11

2007  
当社4工場  
ISO 22000認証を取得

強みの源泉  
生産ラインの効率化による  
最新鋭工場とコスト競争力を  
強化 ▶P.11

2016・2018  
生産工場の本格的なリニューアルを開始

強みの源泉  
現地サプライヤーと  
信頼関係を深め  
国内外の調達網を構築  
▶P.11

1950  
原料肉の輸入を開始

1956  
業界初の「規格肉」を販売

強みの源泉  
養豚事業のスタートをきっかけに  
国産豚肉のインテグレーション  
を構築 ▶P.11

1971  
子会社を設立し養豚事業を  
スタート

1972  
オスカー・マイヤー社と  
資本・技術提携

強みの源泉  
ハム・ソーセージだけではなく  
独自の商品開発力を発揮  
▶P.11

1986  
コンビニエンスストア  
専用工場を設立

1989  
プリマウイナー号の製作

創業

1931

1970

1980

1990

2000

2010

2020

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2つを展開。

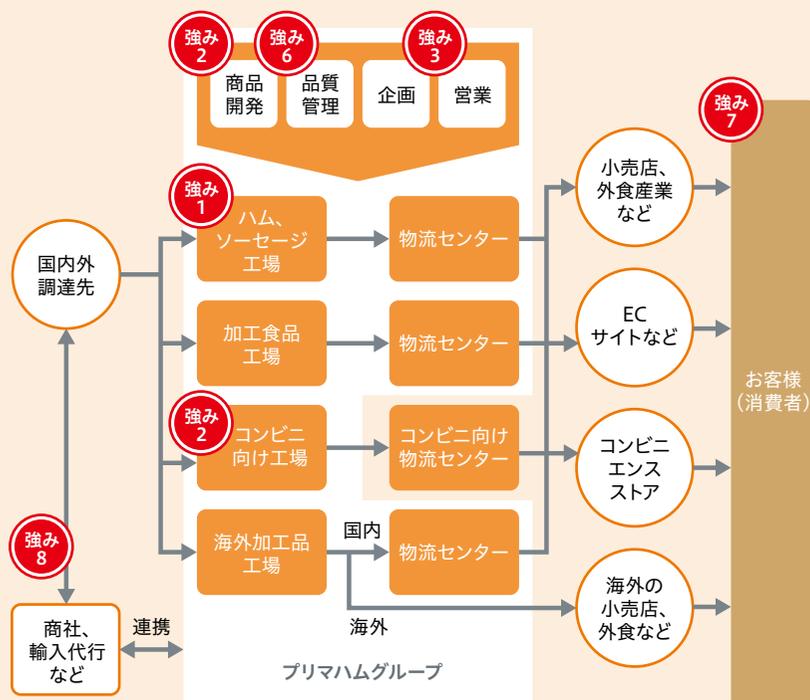
長年培ってきた技術力とブランド力をいかし、安全・安心で高品質な商品を提供することで、お客様の多様なニーズにお応えしています。

### 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、量販店から業務用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。

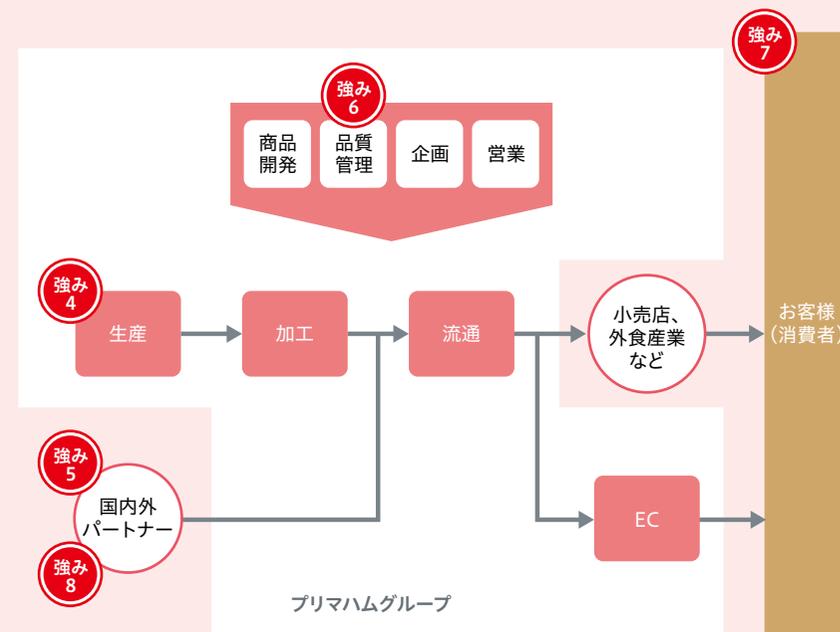


### 食肉事業



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量販店や外食産業などへ安心、安全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製造ラインの直線化、設備の高速化など、生産ラインの効率化を実現するとともに、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®やよしもと劇場の貸切イベントなどの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。



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。さらに宮城県東の養豚農場では、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ような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  
(2025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、ISO 22000などを取り入れ、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  
**16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

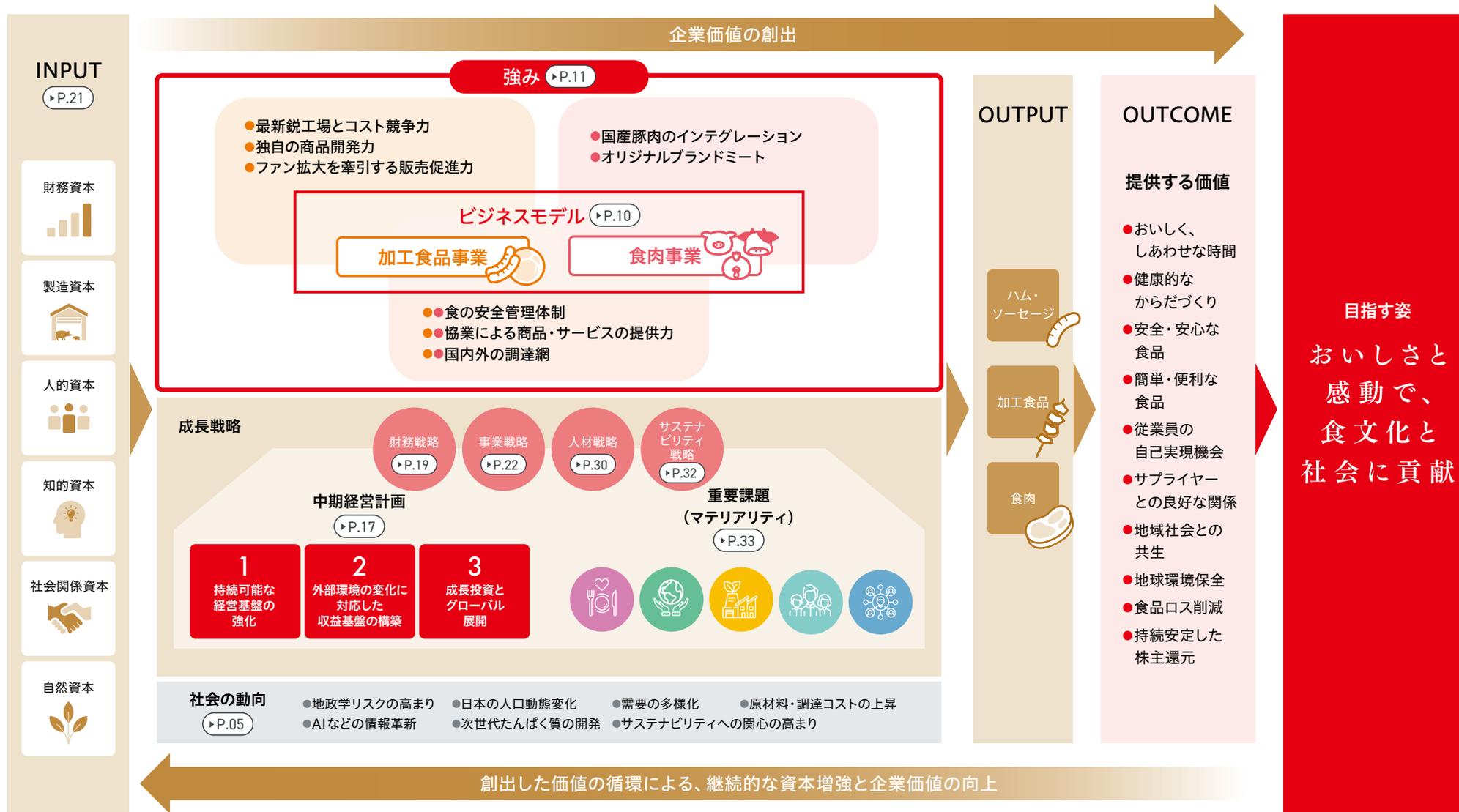
現地のサプライヤーとの信頼関係によって良質な原料肉を調達

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しながら、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。

# 成長戦略

14 特集 「香薫® あらびきポーク」という  
イノベーションが生み出す可能性

17 中期経営計画

## 財務戦略

19 財務担当役員メッセージ

21 資本の状況

## 事業戦略

22 加工食品事業

26 食肉事業

## 人材戦略

30 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

32 プリマハムグループのサステナビリティ

33 重要課題(マテリアリティ)への取り組み

34 健康で豊かな食生活を創造する

35 地球環境の保全に貢献する

36 気候変動への対応(TCFD提言への取り組み)

37 生物多様性への取り組み

(TNFD提言に基づく情報開示)

38 サプライチェーン・マネジメントを強化する

39 働きがいのある職場環境をつくる

Section 2

特集

# 「香薫®あらびきポーク」というイノベーションが生み出す可能性

「香薫® あらびきポーク」は、2002年の発売以来、お客様の期待に応えるための挑戦と革新の積み重ねによって、その売上げは毎年前年を上回る大ヒット商品となっています。近年では、2023年度にKSP-POSデータに基づくウイナーカテゴリーで販売個数第1位\*1を達成し、この成功は2024年度のプリマハム全体のハム・ソーセージ部門での国内トップシェア獲得\*2へとつながりました。

この結果は、プリマハムの「ものづくりへのこだわりと現場力」が確かな成果を生み出した証です。また、物価高騰が続くなかでも、販促キャンペーンなどのプロモーション活動を積極的に展開し、お客様に付加価値を感じていただくなどの工夫をしてきたことがお客様に選ばれる要因となりました。

「香薫®あらびきポーク」の成功は、プリマハムが今後推進する「攻め」の経営姿勢の強力な後押しとなります。企業ブランド全体の認知度向上を目指し、ファン層の拡大を図っていきます。

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

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



香薫®あらびきポーク

香薫®あらびきポーク 大袋



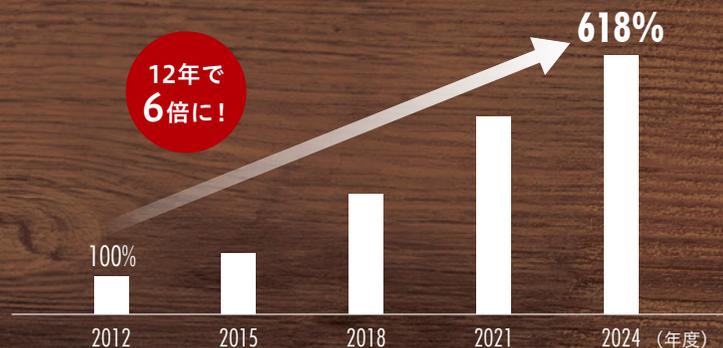
## 国際的に認められた「おいしさ」の品質

「香薫®あらびきポーク」は、その高い品質が国内外の権威あるコンテストで繰り返し評価されてきました。例えば、1887年から開催されている世界でも権威のあるDLG(ドイツ農業協会 国際食品品質競技会)や食肉業界最大規模の国際見本市である「IFFA(国際食肉加工品コンテスト)」でも度々最上位の金賞を受賞しています。さらに、ベルギーを拠点とするITI(国際味覚審査機構)では2022年に極めて優秀な製品に付与される「三つ星」を受賞し、3冠受賞となりました。

これらの受賞歴は、その「おいしさ」が国際的な基準においても最高品質であることを裏づけています。



## 2012年からの販売量の推移



「香薫®あらびきポーク」という  
イノベーションが生み出す可能性

## マーケティング本部を設置し より実効的な戦略が可能に!

「香薫® あらびきポーク」をはじめとした当社製品のさらなる成長を牽引すべく、2025年度から「マーケティング本部」を新設しました。マーケティング本部が中心となって市場のニーズをキャッチするとともに、商品開発や商品企画、調達、生産、営業など関連部署同士の連携をより緊密にすることで、お客様のニーズや市場動向をより深く捉えた商品戦略が可能となります。



### マーケティング 市場No.1を維持するデータに基づいたブランド育成を!

マーケティング部 市場開発課では、各種データの収集・分析・調査を通じて、市場・顧客分析に基づいた新カテゴリーの立案、自社ブランドの強化・育成、営業支援に取り組んでいます。そのなかで私は、消費者調査や商品企画部と連携した市場・商品分析などを担当しており、「香薫® あらびきポーク」の企画には2021年度から携わっています。

2024年度の調査で「11種類の挽きたてスパイスの香り」や「桜スモークの薫り」といった「香薫®」の核となる魅力がまだまだ知られていないことがわかりました。これらの要素をよりわかりやすく提示すれば、多くのお客様に魅力を感じていただくと確信しています。今後も各部署と密に連携しながら誰もがNo.1ブランドと認めるような商品に育成していきたいです。



マーケティング本部  
マーケティング部  
市場開発課 係長  
**長澤 貴章**

### 商品企画 「香薫®」の“らしさ”を磨くことで、未来へつないでいきたい

商品企画部第一課では、ハム・ソーセージ類全般の商品企画を担当しており、私は主力ブランドである「香薫® あらびきポーク」の企画立案や商品づくりに携わっています。2025年度はマーケティング本部が新設され、消費者調査や販売促進を担う従来営業本部だったマーケティング部と一体となりました。これによって、さらに結束を強めてブランド育成の方向性を深く検討し、具体的な商品化へと落とし込むことが可能になっています。

「香薫®」は、「桜スモークで仕上げ、挽きたてスパイスを使用したあらびきタイプのソーセージ」という明確な定義を持っています。この“らしさ”を大切にしながら、どのようにすればより多くのファンを広げられるかを日々検討し、工夫を凝らしています。



マーケティング本部  
商品企画部  
第一課 係長  
**藤井 雅実**



### 製造 “確かな生産力”で「香薫®」のおいしさと安心を食卓へ届ける

茨城工場製造二部製造四課は、「香薫® あらびきポーク」をはじめとしたソーセージの包装工程を担っています。包装工程は製品出荷の最終チェックポイントとなるため、厳しい衛生管理とチェックを行っています。安心・安全で高品質な製品をお客様にお届けするために、関係部署と連携して日々尽力しています。

マーケティング本部が新設されたことでお客様のニーズをより的確にキャッチし、効果的な営業戦略が立案されることで、「香薫® あらびきポーク」のさらなる生産数量の増加につながると確信しています。

これからも確かな生産力を維持・向上させ、常にお客様の食卓に「香薫®」のおいしさと安心を届けられるよう、精進していきます。



生産本部  
茨城工場 製造二部  
製造四課 係長  
**高村 美如**

「香薫®あらびきポーク」という  
イノベーションが生み出す可能性

**営業 「香薫®」の確かな価値を伝え、売り場をつくり出す**

私は関東圏の主要スーパーマーケットを担当し、ハム・ソーセージ、特に「香薫®あらびきポーク」の取引拡大に取り組んでいます。「香薫®」の魅力を最大限に伝えるために、お取引先様の売り場での陳列数や配置に細心の注意を払い、販促資材やメニューPOPを効果的に用いて売り場全体の拡大を図りながら、売上拡大につなげてきました。

すでに主力商品として成長している「香薫®」ですが、さらなる飛躍のためには、市場動向やデータをもとにした施策が不可欠だと感じています。マーケティング本部の新設により、「香薫®」を主軸とした当社商品の強みを発信できる施策の展開が期待できます。どの得意先でも「売上げNo.1」と言われるよう、さらなる知名度向上を図っていききたいと思います。



お取引様の売り場での販促活動



営業本部  
東日本支社 関東量販部  
第四課

**魚井 秀人**

**「香薫®」のおいさと  
環境負荷削減を両立!**



プリマハムは、「香薫®あらびきポーク」の包装資材の環境負荷削減に注力しています。2022年4月には巾着パッケージから「エコパッケージ」へと変更し、その後も2023年3月と2024年9月にパッケージの縮小が図られています。2024年9月の縮小化により、1商品あたりのプラスチック使用量を2022年3月比で約38.5%削減しました。

この包装フィルムの削減は、環境負荷低減に貢献するだけでなく、包装資材にかかるコストの低減にもつながっており、これによって「桜スモークで仕上げ、挽きたてスパイスを使用したあらびきタイプのソーセージ」という「香薫®」のおいしさを維持し、高品質な商品を提供し続けることができています。

巾着パッケージ

エコパッケージ



5月9日「香薫の日」に実施したファンイベント

**販売促進 真の“トップブランド”へ導く販売促進戦略を!**

私の部署では、自社商品の配荷(納店数)アップを通じた売上拡大を目指し、広告・宣伝・販促の企画・運用を担当しており、特にSNSをはじめとしたデジタルマーケティング領域に注力しています。「香薫®」を真の“トップブランド”へと引き上げるため、私たちはブランド定義を再認識し、その特徴をさまざまな媒体を通じて統一されたメッセージとして発信することで、お客様にその価値を深く理解して購入していただくことに注力しています。また、「香薫の日」(5月9日)企画をはじめとしたさまざまなイベントや販促キャンペーンを実施し、幅広い年齢層の方に香薫®を知っていただき、ファンになっていただくよう施策を展開しています。

今後はマーケティング本部が中心となってマイルストーンを設計し、営業本部、生産本部と連携し、香薫®が真のトップブランド商品となるように取り組んでいきます。



マーケティング本部  
マーケティング部  
販促企画課長  
**原島 喬**

# 中期経営計画

## 資本コスト経営の強化を図り、さらなる企業価値の向上を目指す

2024年度の連結売上高は前期を上回ったものの、円安の進行による原材料価格の高騰やユーティリティコストの上昇、また、ベンダー事業の苦戦により、増収減益となりました。

2025～2027年度の中期経営計画では、資本コスト経営の強化を図り、加工食品事業ではハムソーブランドの市場シェアのさらなる拡大、食肉事業では市場ニーズにあわせた仕入・生産・販売を推進します。

### 2023年度振り返り

- 「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・開示
- TCFD提言に基づく情報の開示
- 3つの重要課題(マテリアリティ)の追加

**課題点** 重要課題(マテリアリティ)解決に向けた取り組みの強化

- 「香薫®」の販売拡大、「スマイルUP!®」の認知向上
- 鹿児島新工場の稼働開始による生産能力の増強
- 自社ECサイト「竹岸ハム商会®」の開設・運営開始
- 宮城農場の稼働開始による豚出荷頭数の増加

**課題点** 価格改定のさらなる浸透、コスト競争力の強化、業務用商品の開発

- ベンダー事業におけるスムージー、カップデリの販売拡大
- 食肉ECサイト「ミートガイ®」の取り組み強化

**課題点** 国内外における成長領域への投資、新技術の開発

### 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)の稼働開始に向けた対応
- 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

## プリマハムグループ中期経営計画(2025～2027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

- 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
- 成長領域への挑戦と、DX、新技術の開発・導入
- PNPの稼働開始と業務効率化の実現

連結損益	2023年度実績	2024年度計画	2024年度実績
売上高	4,484 億円	4,700 億円	4,584 億円
営業利益	118 億円	160 億円	89 億円
経常利益	129 億円	170 億円	105 億円
親会社株主帰属当期純利益	75 億円	100 億円	71 億円
ROE	6.4%	8.3%	5.9%
ROA	3.2%	4.1%	2.9%
ROIC	5.9%	8.3%	4.6%
株主資本コスト	4.6%	4.6%	5.0%
WACC	3.9%	3.9%	4.2%

連結損益	ローリングプラン		
	2025年度計画	2026年度計画	2027年度計画
売上高	4,800 億円	5,100 億円	5,400 億円
営業利益	120 億円	120 億円	150 億円
経常利益	130 億円	130 億円	160 億円
親会社株主帰属当期純利益	80 億円	80 億円	100 億円
ROE	6.7%	6.5%	7.8%
ROA	3.2%	3.1%	3.9%
ROIC	6.6%	6.2%	7.1%
株主資本コスト	5.0%	5.0%	5.0%
WACC	4.2%	4.2%	4.2%

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

収益最大化と資産効率の見直しによるROA改善に取り組み、財務レバレッジを活用した経営によってROE向上を図ります。併せて、株価向上に向けたIR活動を拡充し、投資家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、資本コストを意識した経営を行い持続的な成長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

新卒採用の強化とキャリア人材の計画的採用によって、多様な経験とスキルを持つ人材の獲得を推進します。また、グループ経営の強化に向けて、次期主管者候補の経営人材としての育成に注力し、変革意識を持った組織づくりを進めます。これによって、市場環境の変化に迅速に対応できる組織体制を構築します。

脱炭素・循環型社会の実現に向けた取り組み推進

脱炭素社会の実現に向けて、再生可能エネルギーの活用拡大により温室効果ガス排出量の削減を進めます。環境配慮型商品の拡充や省包材の取り組みを通じて、廃棄物排出量、水、プラスチック使用量の削減に努めます。これらの取り組みにより、循環型社会の実現に貢献し、持続可能な事業運営を推進します。

おもな取り組み項目・目標

- ROE目標10%以上の達成
- キャリア人材採用促進による組織活性化
- 2030年までに温室効果ガス排出量を2021年度比で24.3%削減

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

過去のコストアップ分を吸収するための値上げを完遂するとともに、販売チャネルの多角化を促進します。また、既存商売を見直し、重点商品の製造販売を強化することで、収益力の向上を図ります。これらによって市場環境の変化に柔軟に対応しながら、安定した収益基盤の確立を目指します。

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。同時に、次世代に向けた新たな収益柱の開発・育成に注力し、将来の成長に向けた基盤づくりを進めます。これによって、持続的な企業価値向上を実現します。

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など物流効率化に向けた取り組みを強化し、コスト削減と環境負荷軽減を両立します。また、サプライチェーン全体におけるサステナビリティの取り組みを強化し、調達から販売まで一貫した持続可能な事業体制を構築します。これによって、長期的な競争優位性の確保を目指します。

おもな取り組み項目・目標

- 香薫®含むハム・ソーセージの優位性をいかした既存商売の磨き上げ
- 香薫®に次ぐ新商品の開発・育成
- サプライチェーン全体におけるサステナビリティの取り組みを強化

3

成長投資とグローバル展開

PNPの稼動開始と業務効率化の実現

DXを実現するための「PNP(Prima Next Project)」は、2025年度中に稼動開始の予定です。転換期における業務への影響を最小限に抑えるため、十分な準備期間を設け、検証段階においても能動的に連携していきます。また、PNPの安定稼動に向けた準備・検証を徹底し、情報基盤の整備に伴う業務効率化を実現します。

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

伊藤忠商事とのコラボレーションを主体とした国内外事業展開を推進します。海外販売の拡大に向けた企業買収・提携の具現化を図り、新たに世界を視野に入れた市場開拓を加速します。また、スタートアップ企業との連携による事業創出に積極的に取り組み、既存事業の枠を超えた新たな価値創造を目指します。

成長領域への挑戦と、DX、新技術の開発・導入

成長性の高い東南アジアにおける海外事業モデルの確立を進め、グローバル展開を加速します。既存事業の枠にとらわれない新規事業・技術の創出に向けた挑戦を続け、DXや新技術の開発・導入を通じて競争優位性を確保します。これにより、持続的な成長と新たな収益源の確立を実現します。

おもな取り組み項目・目標

- プリマハムタイランド、プリマハムフーズタイランド、Rudi's社を基軸とした東南アジアでの海外製造・海外販売モデルの確立

# 財務担当役員メッセージ

「守り」から「攻め」へ——  
安定した財務基盤をもとに  
戦略投資を加速していきます

常務執行役員 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、総合企画本部長、総合企画室長などを歴任。2025年4月より現職。



## 厳しい事業環境のもと、安定的な経営基盤を確立

2022年度以降、当社グループは円安の加速や原材料・エネルギー価格および家畜飼料価格の高騰、人件費の上昇といった外部環境の大きな変容に直面していました。こうした厳しい事業環境下においても、2000年代前半に経営不振に陥った際の教訓をいかし、10年以上にわたり厳格なコスト管理や収益性向上に向けた経営改革を進め、着実に財務基盤の強化を図ってきました。その結果、自己資本比率は現在では50%に迫る水準まで上昇し、強固な財務体質を実現しています。有利子負債についても、低金利かつ長期の借入が中心であり、財務の健全性を高水準で維持しています。

安定した財務基盤を土台に、当社グループは円安基調の為替相場転換も見据えつつも、「守り」から「攻め」を意識した経営姿勢のもと、今後の成長に向けた戦略投資を

進めていくフェーズへと舵を切っています。

## 信用格付の取得により多様な資金調達を視野に入れる

2025年度にスタートした新たな中期経営計画(2025～2027年度。以下、中計)には、長期的な成長に向けた戦略投資として、積極的な投資計画を盛り込んでいます。

「攻め」の姿勢を具現化するべく、2024年には(株)格付投資情報センター(R&I)から投資適格水準の中堅上位にあたる、発行体格付「A(安定的)」を取得しました。これによって、従来の銀行借入に加えて、社債やサステナビリティ債の発行といった、資本市場を活用した多様な資金調達手段を展開できる体制が整ってきました。今後は、財務の健全性は維持しつつ、リスクに見合うリターンが期待できる領域では積極的にレバレッジを利かせつつ、キャッシュを成長投資に振り向けていきます。

## 既存事業を含む長期的な成長に向けて約570億円を投資

中計に掲げる具体的な投資については、2027年度までの3年間で約690億円のキャッシュ創出を想定し、成長投資と株主還元に分けていく計画を推進していきます。

成長投資の配分は、既存事業の効率化や生産能力増強に向けた設備更新、老朽化設備の更新、環境関連投資に約240億円を充てる想定です。とりわけ、長年先送りされてきたインフラ設備の改修や排水処理施設の整備は、事業継続に不可欠な投資であり、喫緊の課題として取り組んでいく予定です。

長期的な成長に向けた戦略投資としては、約330億円をM&Aも視野に入れた海外展開、DX(デジタルトランスフォーメーション)、研究開発、国産豚肉のインテグレーション強化など、将来の競争力強化に資する分野に重点配分します。

## 2025～2027年度中期経営計画 連結キャピタルアロケーション(25年度～27年度合計)

キャッシュイン 合計約690億円	キャッシュアウト 合計約690億円		
資金調達(借入) 約140億円	投資 約570億円	長期的な成長に向けた投資 約330億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外展開などの戦略投資</li> <li>DX</li> <li>研究開発</li> <li>国産豚肉インテグレーションの強化</li> </ul>
営業CF 約550億円		既存事業の成長に向けた基盤構築 約240億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>効率化、生産能力増強に向けた生産設備の更新</li> <li>環境関連</li> <li>老朽化設備の更新</li> </ul>
	株主還元 約120億円	配当 約120億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>配当金 80円/株 ⇒単年度約40億円</li> </ul>

DXでは、基幹システムの刷新と業務改革を一体化した「PRIMA Next Project(PNP)」を推進し、2025年度中の稼働開始を目指しています。このプロジェクトは、基幹システムの刷新と業務改革を通じて、事業ごとの収益性や資本効率の改善に大きく貢献するものと期待しています。

商品開発においては、開発本部を中心に、「おいしさの見える化」という独自のプロジェクトを推進しています。人間の五味・五感を科学的に数値化するという、今までにないチャレンジにおいても少しずつ成果が出始めており、新たな商品開発や既存商品の改善にいかすべく、研究開発への投資を継続しています。

### 環境関連投資を積極的に進め 非財務情報の開示を継続的に強化

気候変動リスクへの対応として、当社グループでは2022年9月にTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言への賛同を表明し、気候関連のリスクと機会を経営戦略に統合しています。また、2025年4月にはTNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)への賛同を表明し、自然関連の情報開示にも着手しています。

食肉事業を手掛ける企業として、アニマルウェルフェアへの取り組みも重要な経営課題に位置づけ、2024年7月には「プリマハムグループ アニマルウェルフェアポリシー」を制定しました。国際基準や農林水産省の指針に基づき、飼養管理方法の見直しやフリーストールの導入など、具体的な施策を進めています。

これらの取り組みはコストとしてではなく、長期的な企業価値向上に資するものと認識しています。ESG評価機関との対話や非財務情報の開示も継続的に強化し、社会や市場からの信頼醸成に努めていきます。

なお、ROIC(投下資本利益率)やNPV(正味現在価値)、投資回収期間、さらには環境負荷低減効果なども含めて総合的に判断する規律を徹底しており、重要な投資計画の決定においては、事業審査委員会に諮ることとしています。

### 株主・投資家との対話を通じ企業価値向上を目指す

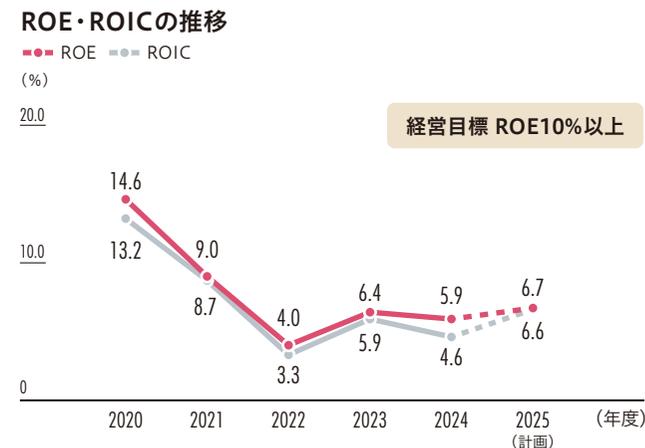
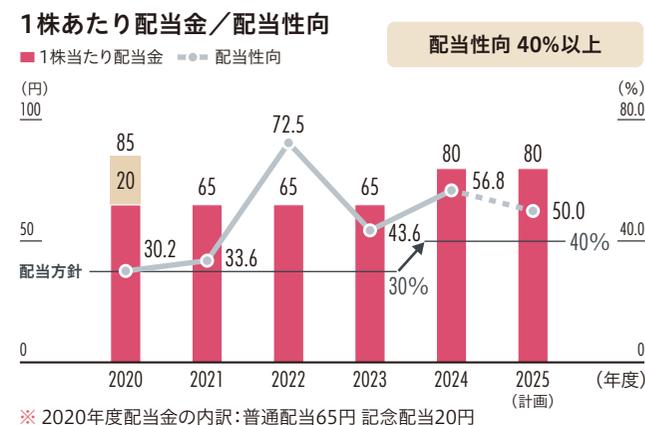
当社グループでは、株主の皆様への還元を重視した経営を志向し、取締役会でも配当方針に関する議論を活発に行っています。2024年度からは、連結配当性向の目標を従来の30%から40%以上へと引き上げ、加えて安定的、かつ継続的な配当を目標に掲げています。中計では3年合計で約120億円を株主還元に向け、株主の皆様へ資する還元とさらなるエンゲージメント向上につなげていきたいと考えています。

今後の持続的成長に向けては、投資家の皆様との対話の強化が欠かせません。プリマハムグループはありたい姿に向け、どのような競争優位のもと、持続的成長を目指しているのかを投資家の皆様へ広く知っていただき、期待につなげていけるような対話機会の創出に注力しています。

統合報告書や決算説明会資料を通じた積極的な情報発信に加え、対話を続けるなかで、株主の皆様からいただいた

たフィードバックを取締役会の議論に組み入れるなどの新たな取り組みも進めています。

今後も収益基盤の強化とともに、成長投資による業績拡大を図り、ROE向上と社会にご期待いただける企業グループを目指し、企業価値向上に努めてまいります。



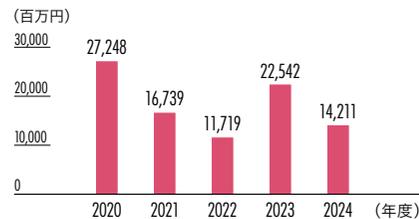
# 資本の状況

## 財務資本

### 経営基盤を強化し、戦略的な成長投資を実行

当社グループは、中期経営計画の基本方針のひとつに経営基盤の強化を掲げており、2024年度は年間約142億円の営業キャッシュ・フローを獲得しています。これらをベースに戦略的な成長投資を実行するとともに、資本効率を重視したモニタリング体制を強化していきます。

営業キャッシュ・フロー(連結)



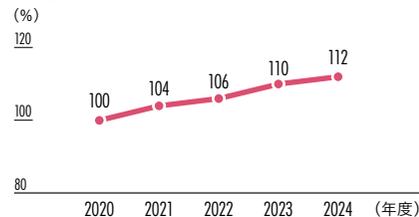
過去5年、毎年100億円を超える営業キャッシュ・フローを継続的に創出しており、今後も健全な財務体質を維持しながら成長投資を図っていきます。

## 製造資本

### 業界トップクラスの生産効率を追求

加工食品事業では自動化や生産ラインの直線化などによる効率的な生産体制を整備するとともに、食肉事業では国産豚肉のインテグレーションを構築。ハム・ソーセージ工場での継続した生産ラインの効率改善に取り組み、生産効率が上昇するとともに、生産数量が増加しています。

過去5年の生産数量比(単体)  
2020年度の生産数量を100とした場合



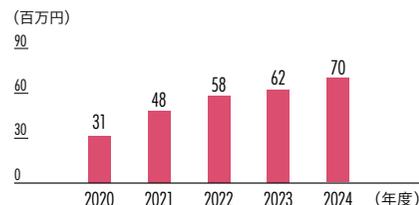
加工食品の生産効率を高めることで、生産数量の拡大を継続しています。今後も設備投資など生産効率の改善に取り組み、事業競争力を高めます。

## 人的資本

### 多様な個性・専門性が発揮できる環境づくりに注力

当社グループは、経営人材やグローバル人材を育成するための計画的・体系的なプログラムを構築しているほか、多様な個性・専門性を発揮しやすい風土や仕組みづくりに注力。また、従業員が働きやすい職場環境の整備やキャリア形成に向けたサポートなども推進しています。

教育訓練費(単体)



多様な人材が働きがいを感じながら活躍できる職場環境を整えるとともに、さまざまな研修プログラム、フォロー体制を通じて、従業員の成長をサポートしています。

## 知的資本

### 商品開発、ICTなどさまざまな知見・ノウハウを吸収・活用

近年では糖質ゼロ、塩分カットといった健康配慮型商品を開発しているほか、商品のおいしさを客観的かつ具体的に評価するおいしさの見える化(数値化)の研究を継続しています。また、省力化・高品質生産を実現するための情報通信技術(ICT)、品質管理強化のための大学との共同研究などにも積極的に取り組んでいます。

研究開発費(連結)



食肉加工や食肉生産に関する先進的な基礎研究から、それらを活用した商品開発、生産技術開発にいたるまで、精力的な研究開発活動を継続しています。

## 社会関係資本

### 多様なステークホルダーとの良好な関係を追求

原料肉の調達ネットワークを強化・拡充するため、伊藤忠グループとの連携やパートナー企業との共同商品開発、大学・研究機関との共同研究などを進めています。また、テーマパークへの協賛を通じて消費者の皆さまから信頼され、愛されることが重要な資本だと捉えています。

おもな調達先(単体)



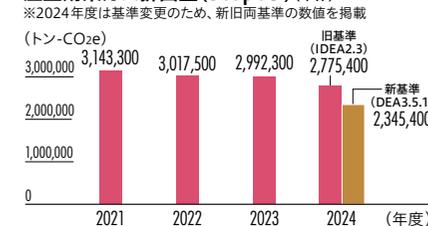
原料肉を世界各地から調達することで、それぞれの商品に最適な原料肉の選択が可能です。また、調達のリスクを分散し、安定供給と事業の継続を図っています。

## 自然資本

### 食品メーカーの責任として自然環境を保全

生産時の使用エネルギーの低減や温室効果ガスの発生抑制をはじめ、再生可能エネルギーの使用拡大、廃棄物の削減、プラスチック包装資材の使用量削減・リサイクル化など、環境保全を強化するための技術や知見・ノウハウを獲得するように努力しています。

温室効果ガス排出量(Scope 3)(単体)



2024年度よりScope3の排出量を算定。各年、カテゴリ1(購入した製品・サービス)が全体の8割以上を占めています。今後はバリューチェーン全体での排出削減を推進していきます。

# 加工食品事業

## 生産ラインの全自動化への挑戦

近年日本の労働力が不足していることに対応し、生産性を飛躍的に高めるため、プリマハムグループはAIやロボットを活用した生産ラインの全自動化を推進しています。これによって、従業員はより価値の高い業務に集中できる環境を実現するとともに、廃棄物の削減なども推進するなど、持続可能なものづくりに挑戦しています。



### 茨城工場

#### オリジナルの自動箱詰め装置を導入しています！

茨城工場は、生産性向上と省人化を目指し、ロースハムやベーコンをスライスする真空包装ラインへの自動箱詰め装置導入に挑んでいます。ロースハムやベーコンのスライス品は、160gから400gと重量幅が大きく、薄い・深いなど製品形状も多様なため、従来のロボットによる吸引式箱詰めは困難でした。この課題に対し、工場は設備業者と協力し、製品を集積して箱に入れる新しいタイプの自動箱詰め装置を導入。さらに、包装機から自動箱詰めへの製品の流れを最適化する方法を自社で開発し、ピッチ間隔調整や分離装置導入などで技術的なハードルを克服しました。その結果、箱詰め作業1名の省人化を達成し、段ボールコスト削減も実現。99%以上の高い正常入り数で箱詰めできるようになり、スマート工場化を推進しています。



茨城工場  
生産技術部  
生産技術二課  
**荒瀬 拓帆**



### 鹿児島工場

#### 殺菌工程の生産効率最大化に挑んでいます！

鹿児島工場は、トレーパック商品のレトルト殺菌工程の生産効率最大化に挑んでいます。この工程では、商品を「せいろ」と呼ばれるアルミトレーに50パックずつ積みつけ、17段に重ねて殺菌装置に投入しますが、効率を落とさずに自動化することが課題でした。従来の設備業者では、既存のトレー形状を維持したまま積載量を落とさずに自動化することは困難とされてきましたが、鹿児島工場はこれを自社で構想・設計開発したオリジナルロボットシステムで実現しました。これにより、重量物である「せいろ」への積みつけ作業の従業員の重労働を解消し、生産能力を維持したまま効率化を達成。この革新的な自動積載装置は、今後ほかのラインへの展開も視野に入れ、スマート工場化を推進しています。



製造・技術部  
開発機械一課  
係長  
**数寄 竜也**



### 北海道工場

#### 多品種対応自動化に挑戦しています！

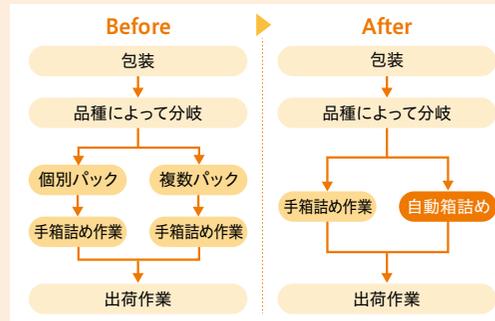
北海道工場は、加工食品事業における生産ラインの革新を進めています。特に、スペースが限られ、かつ160gから400gと重量幅が大きく、薄い・深いなど製品形状が多様な生ハムスライスラインの自動箱詰めは、従来のロボットでは困難な課題でした。



北海道工場  
生産技術課  
**八幡 柊平**

この課題に対し、工場は設備業者と連携しつつ、製品を集積して箱に入れる新しいタイプの自動箱詰め装置の開発に着手。さらに、包装機から自動箱詰めへの製品の流れを最適化する「清流化」を自社で対応することで、技術的なハードルを克服しました。この自社開発のロボットシステムにより、作業員1名の省人化を達成し、従来の段ボールからコストを抑えた仕様への変更も実現。高い生産性とコスト競争力を追求し、未来のスマート工場化を推進しています。

#### 包装後の製品の流れ



# 市場シェアNo.1の優位性をいかし 変革期に対応した事業戦略を推進

## 誠心誠意をもった信頼関係を築きながら 優位性をいかした営業活動を展開していく

2023年度に「香薫®あらびきポーク」がKSP-POSデータで販売個数No.1※1になったことに続き、2024年4月から2025年3月までのインテージSCIデータで部門別トップシェア※2を獲得し、「年間No.1」となりました。

こうした市場ナンバーワンの達成は、消費者や流通企業からのプリマハムに対する認知度および信頼度が向上した明確な証であり、量販店では店舗での陳列や販促において重要な役割を担う「カテゴリーキャプテン」を任される機会が増加しています。今後は、このナンバーワンとしての優位性を最大限にいかして営業活動を展開しつつ、対して驕ることなく、これまで以上に誠心誠意を持ってWin-Winの関係を築いていきます。

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

※2 出典：「インテージSCI ハムソーベーコン焼豚市場 2024年4月～2025年3月計 購買金額シェア」

専務執行役員 営業本部長  
**新川 裕二**

営業部門での豊富な経験と販売に関する深い知識を有する。これまでに中部支店長、東日本支社長を歴任し、2021年4月に営業本部長就任。入社以来営業職として勤務し、数多くの取引先との関係を構築。

## 将来の労働力不足などを見据えながら 生産の完全自動化と効率化を推進する

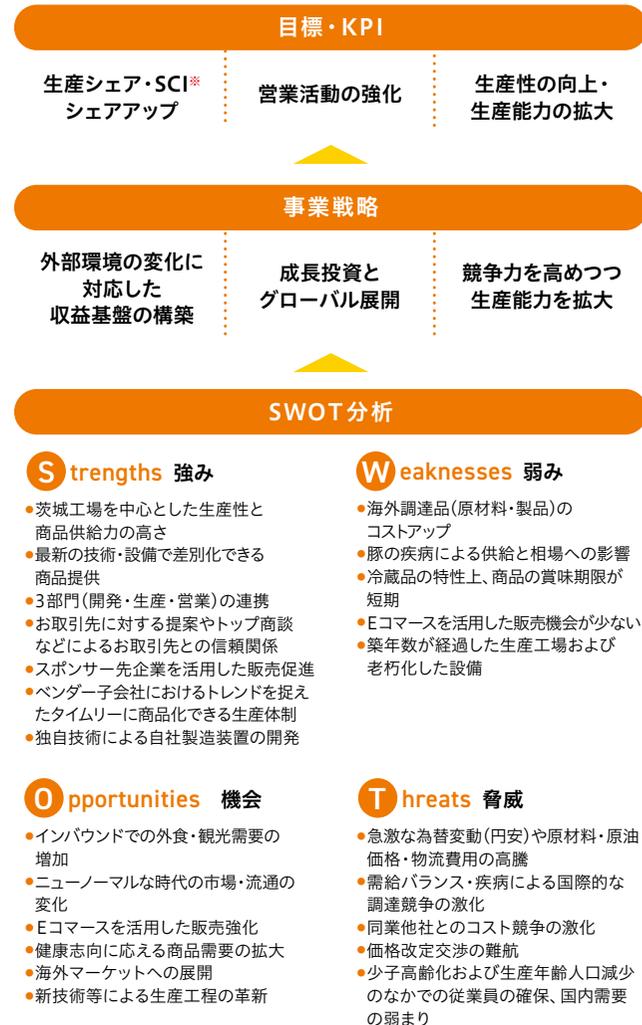
生産面では、将来の労働力不足に対応するため、AIなど先進技術を活用した完全自動化と効率化を中長期的に推進しています。機械が自ら判断する自動化を多数導入し、データ電子化により管理水準を向上させ、持続可能な生産体制を確立することが目標です。同時に、人材育成を強化し、個人の技術向上と人材定着による組織活性化を目指しています。

また、国内人口減少に伴って国内の市場縮小が予想されるため、海外子会社設立や輸出を通してグローバル展開を強化します。各国で認められる配合や品質基準の研究を進め、多様な国で販売できる体制を整え、海外市場で数量を補ってまいります。

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月より生産本部長。

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



2024年度の  
振り返り

## 価格高騰の波に対応しながら、生産能力の底上げを実現

## 加工食品事業

ハム・  
ソーセージ

加工食品

ベンダー

売上高

3,135億円

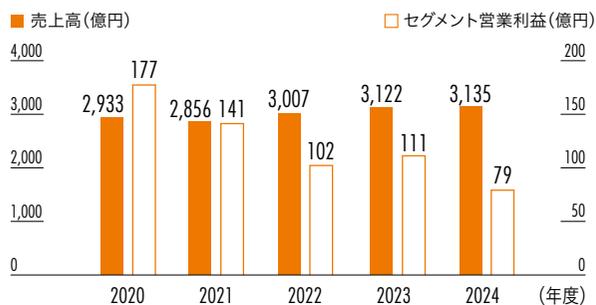
前年差 +13 億円

セグメント営業利益

79億円

前年差 △32 億円

売上高・営業利益推移



## 外部環境の変化に対応し、収益基盤を確立

2024年度は、コスト上昇やインフレに直面し、消費者の節約志向が高まるなど、厳しい事業環境でした。

こうしたなかで当社の商品がハム・ソーセージカテゴリーで年間シェア1位を獲得(前年比1.4%増)しました。キャンペーンなどのプロモーション活動を積極的に展開し、付加価値を提供する取り組みが、お客様からの支持拡大につながりました。さらに、ドライバーの労働時間規制への対応として、積載効率の向上などにより、業務負荷の軽減と物流業務の効率化に取り組みました。

好調のスマイルUP!®シリーズは、店舗にあわせた2ブランド展開が奏功し、売上げを2桁伸ばす結果となりました。



## 成長投資とグローバル展開

2023年末に立ち上げたECサイト「竹岸ハム商会®」は順調に成長し、そのインスタグラムアカウントも効果が現れてきて

います。なお、Eコマース事業は、2025年度からマーケティング本部へ移管し、お客様ニーズへの迅速な対応とタイムリーな商品開発を可能にしました。

海外事業では、シンガポール子会社Rudi'sが、タイの協力会社と連携し、日本の技術を取り入れた高付加価値の焼き鳥や唐揚げなどをシンガポールへ輸入・販売する新たなルートを確立しました。これによってグローバル展開に向けた重要な足がかりができたことは、今後に向け大きな一歩だと捉えています。

## 競争力を高めながら、生産能力も拡大

生産能力の拡大も幅広い領域で実行しました。昨年好調に推移したスライスパックのロースハムの販売数量拡大に向けても、今年は生産能力をさらに高め、十分な体制をとっています。主力商品の「香薫®あらびきポーク」も、ラインスピードを高めて生産能力を拡大し、さらなる増産も可能な体制としました。

ラインの再配置にも着手し、それによりブロックベーコンの生産能力が高まりました。コンビニ向けの焼き鳥トレーパックは、爆発的な売れ行きに対応し、生産能力を大幅に増強しました。販売の好調なサラダチキンの連パックも、同様にライン能力を増強しました。これらの取り組みは、ムダをなくし、生産性・作業効率を改善するPI活動※からもアプローチしています。

※ PI活動:PIはプリマ・イノベーションの略。“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

## 成長投資の強化と、社内の仕組みのアップデートを実施

## 営業活動を多角的に強化

顧客ニーズへの迅速な対応とタイムリーな商品開発を目的に、2025年度にマーケティング部を営業本部から独立させ、「マーケティング本部」を新設しました。今後は同本部が多様なデータを分析しながら、顧客への提案をバックアップしていきます。

また、持続的な成長に向けて、高価格帯商品のラインアップの拡充にも取り組んでいきます。2027年までに戦略的な投資を通じてグローバル展開を加速し、新たな収益源の確立を

目指します。また、東京ディズニーリゾート®をはじめとするキャンペーンを継続・強化し、今年度は「よしもと劇場貸切公演キャンペーン」も復活させることで、幅広い顧客層へのブランド浸透を図ります。

## 加工食品、フードサービス事業の拡大

成長領域として注力していくのが惣菜です。以前は精肉・鮮魚・青果を生鮮3品としてきましたが、近年は惣菜の構成比が高まっており、惣菜を加えた生鮮4品というカテゴリー分けが一般化しています。こうした市場動向を踏まえ当社も今後は惣菜領域への取り組みを強化していきます。

2025年度に着手したのが、「フードサービス事業部」の改変です。外食向け事業の強化に向けて組織改正を行い、外食向け部門を2部門体制とすることで、体制を強化しました。今後は外食分野における新規開拓を積極的に進め、事業拡大を図ります。

## グローバル展開

シンガポール市場ではハラールフード(イスラム法において食べることが許されている食べ物)のニーズが高く、ハラールであることは強みのひとつとなります。一方でハラールフードは豚肉を加工しているシンガポールの生産子会社では販売できないため、新たな販売体制を構築する必要があり、検討を進めています。

また、シンガポールの生産子会社との技術面での連携を強化していきます。日本の技術や考え方をそのまま展開するのではなく、現地の実情に応じて展開、浸透させる取り組みを進めていきます。すでにタイの協力会社では、日本の商品開発の知見を組み込んだ商品が開発されています。タイでは良質の原料が日本より安価で手に入るうえ、生産地の近隣にはパッカーもあるため、新鮮な原料の使用が可能となり、高品質な商品づくりにつながっています。

## 生産体制強化のための人材教育

人材については、研修などを通じて個人の成長を後押しして成長を実感してもらうとともに、人材教育を通じた組織活性化も進めていきます。

きめ細かいプログラムを組むために2024年度から始めたのが、生産本部が主催する研修です。その内容は、マネジメントアップデート研修(課長クラス)やネクストマネージャー研修(係長)、プロフェッショナル研修といったもので、そこに個別技術に関する外部および社内の研修も加わります。これらを通じ、当社にいれば自然と成長が促されるという環境を目指します。

今後は自動化が進むことによってライン管理などを担うための基礎的な知識が重要になります。個人の成長を通じた従業員の定着率の向上と、それによる組織活性化も意識しながら、人材教育に取り組んでいきます。

東京ディズニーランド®で  
プライベート・イブニング・パーティーを開催

当社は、お客様一人ひとりと直接ふれあ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®でのイベントを開催しています。また、お客様のみならずお取引先様からも大変ご好評を得ている貸切プライベート・イブニング・パーティーについても、2014年度から毎年開催しており、2024年度で11回目の実施となりました。



2025年10月17日に東京ディズニーランド®貸切イベントを開催予定

# 食肉事業

## 国産・輸入ポーク部を新設し 各市場に特化した戦略を実践

食肉事業の収益力向上を目指し、プリマハムは従来のポーク部を「国産ポーク部」と「輸入ポーク部」に新設・分離しました。

これによって、国内外市場に特化した戦略を推進し、販売力と収益性の強化を図ります。



### 食肉事業の収益基盤強化に向けて

食肉事業は、過去約10年間、売上げと営業利益が伸び悩んでおり、販売数量と収益率の向上が喫緊の課題でした。また、日本の人口減少や少子高齢化といった市場環境の変化への対応も図っていく必要があります。そこで、食肉事業全体の強化を図り、持続的な成長を追求するため、新たに「国産ポーク部」と「輸入ポーク部」を新設しました。

「国産ポーク部」は、自社グループ農場での生産、加工、物流、販売にいたる「川上から川下」までの一貫体制を強化し、豚一頭あたりの利益最大化を目指します。2023年度に本格稼働した宮城農場の生産販売計画が順調に推移しているほか、アウトパックや輸出、内臓利用の拡大を通じ、グループ全体の収益の拡大を図っていきます。

一方、「輸入ポーク部」は、北米産に次ぐメキシコ産やEU産の新ブランドを立ち上げ、多様な調達先を確保し、バランス調達を推進することで、価格変動や疾病リスクに強いサプライチェーンを構築します。

この新体制のもと、さらに消費者のニーズにあわせた商品開発と販路拡大にも注力することで、食肉事業を“ネクストレベル”へと引き上げ、持続的な成長を目指しています。

### 食肉事業本部

#### 国内産豚肉

#### 国産ポーク部



- 生産から販売までの一貫体制強化
- 生産性の向上と安定供給
- オリジナルブランドの育成
- サステナビリティ経営の推進

#### 輸入豚肉

#### 輸入ポーク部



- 多様な調達先の確保と強化
- 収益性の徹底管理と改善
- 市場動向への積極的な対応
- 販売数量と収益率の向上
- 在庫・ロス管理の最適化

### “川上から川下まで”をつなぎ、 製販一体を強化する

国産ポーク部第二課は、これまで連携が困難だった農場・加工場といった生産事業（川上・川中）と販売事業（川下）をつなぎ、国産豚肉事業全体の最適化を推進する役割を担います。現在も、毎月の「製販一体会議」や「需給報告会議」を通じて、現場の状況を把握・協議し、全社の収益向上に向けた方針を立案しています。私自身も養豚現場での実体験やセミナーを通じて知識を深め、机上では見えない課題を肌で感じることで、得た知見を事業全体の競争力強化にいかしています。



国産ポーク部  
国産ポーク第二課  
慶留間 広亮

### 競争力のある 輸入ポークの安定供給を目指す

国際情勢が日々変動するなかで、輸入ポークの安定供給は私たちの使命です。新設された輸入ポーク部として、北米に加えメキシコ、EUなど新たな産地の開拓に全力で取り組んでいます。伊藤忠グループとの連携を一層深めながら、一人ひとりが相場分析力や商品知識を高め、世界中のサプライヤーと強固な信頼関係を築き上げていきます。また、高品質で競争力のある輸入ポークを安定供給し、プリマハムの食肉事業をさらに力強く成長させるためにも、日々挑戦し続けます！



輸入ポーク部  
輸入ポーク第一課 係長  
山田 俊太

# 経営基盤強化と収益力向上によって 食肉事業の拡大を実現

## 6年後の「100周年」からバックキャストし、 “持続的に成長する事業”へと進化させる

ここ数年、食肉事業は海外畜肉相場の高騰や為替相場の変動に引き続き直面しており、加えて猛暑による生産性低下、国産豚肉価格の激しい変動が販売活動に影響をおよぼすなど、依然として厳しい事業環境が継続しました。消費者の購買行動においても牛肉から豚肉、そして豚肉から鶏肉へと変化が生じ、流通業界でも売場や商品の見直しが進められるなど、市場の多様な変化に対応する必要性が高まっています。

このような逆境のなかにおいても、当社の食肉事業は総じて販売数量を増加させ、売上高は前期比6.3%増の1,442億円を達成し、1,400億円台に乗せることができました。営業利益についても前期比42.8%増の12億円と大幅に伸長し、着実に伸ばすできています。

さらなる成長と収益性向上を目指し、2025年度には売上高1,450億円、営業利益24億円、営業利益率1.7%を目標に掲げています。この目標達成のため、現在、構造改革と戦略的投資を推進しているところ です。

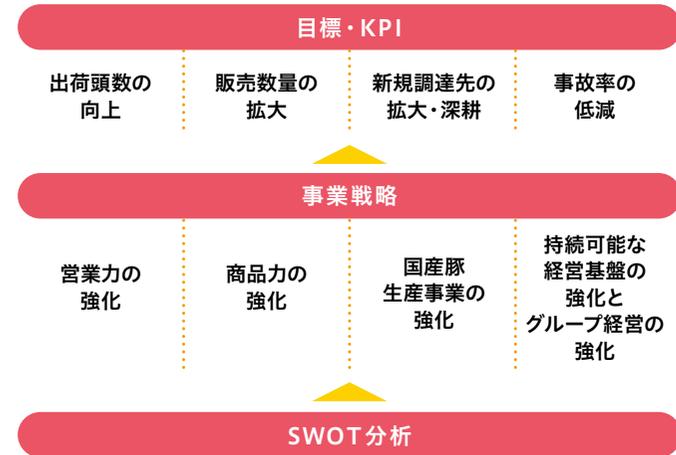
当社は、2031年に創業100周年を迎えます。その“あるべき姿”からバックキャストし、食肉事業を持続的に成長させていきます。



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に就任。2023年4月より食肉事業本部長。

### 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



2024年度の  
振り返り

## 各ブランドで拡販を達成するとともに、国産豚の生産力を強化

### 食肉事業

食肉販売

養豚事業

売上高

1,442億円

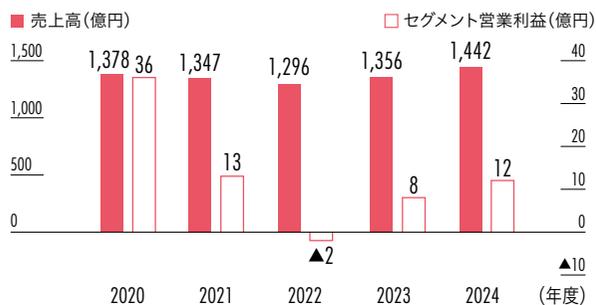
前年差 +85 億円

セグメント営業利益

12億円

前年差 +4 億円

売上高・営業利益推移



### 営業力・商品力の強化

当社の強みである輸入豚肉の領域では、伊藤忠グループのカナダ産ハイライフポークを中心に新規商品提案と積極的な販売によって数量を大幅に伸ばし、国産豚でもオリジナルブランドである「恵味の黒豚®」が計画を上回る実績を達成しました。

牛肉は生活防衛意識の高まりや北米の干ばつによる肥育規模減少、円安進行などの影響で厳しい状況が続くなか、2024年度は前年並みの販売数量を維持し、特に「秋田牛ブランド」やオーストラリア産「ライムストーンコーストブラックアンガスビーフ」は前年を上回りました。

不安定な為替環境のなか、鶏肉の需要が増加し、オリジナルブランドのタイ産「米どり」は数量を大幅に伸ばしました。組織面では商品提案会や収益改善のためのギャップ対策ミー



ティングを継続実施し営業事業部と商品事業部の連携強化を図り、継続して取り組んでいます。

### 国産豚生産事業の強化

国産豚肉生産事業の改善は、複数年単位での大掛かりなプロジェクトとして位置づけており、成果の発現には時間を要します。しかし、飼料価格の高止まりが続く厳しい環境下においても、相場の堅調な推移により利益は前年を上回る結果となりました。既存農場では生産性向上と品質向上に取り組み、出荷頭数の拡大を実現しています。昨年夏の猛暑により増体や種つけに影響が生じましたが、今年度は改善策を講じていきます。

また、アニマルウェルフェアの取り組みとして、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」を制定しました。WOAH(国際獣疫事務局)の指針に沿った自社基準の運用を推進し、動物の福祉向上に努めています。(有)肉質研究牧場の黒豚繁殖農場では、妊娠豚の行動制限をなくしストレス軽減を図るフリーストール方式を導入しています。今後新設する豚舎においても、このような動物福祉に配慮した飼養システムの導入を検討してまいります。



## 今後に向けた 事業戦略

# 競争力を高め、食肉事業の“新しいカタチ”を創造

## 営業力・商品力の強化

今後も豚・牛・鶏の3領域それぞれで戦略的な施策を実施し、持続的な成長を図っていきます。

豚肉は、地球温暖化による夏の猛暑の影響を受けて生産数量が伸び悩む厳しい状況が続いていますが、全社一丸となって課題解決に取り組みます。まず、需要の変動に応じた販売タイミングと価格設定を慎重に見極めることで収益拡大を図ります。つぎに生産面では、生産頭数の増加と持続的な調達体制の構築を目指し、比較的暑さが穏やかな東北地域に着目しています。既存農場を繁殖農場として活用するとともに、同地

### プリマムグループの食肉ブランド



域で規模が縮小している農場を肥育農場として再整備・拡充していきます。

また、調達面ではハイレイフポークの継続・拡大と併せ、北米において新たな核となるサプライヤーの育成を進めます。

牛肉は、販売数量の拡大が最重要課題です。和牛については、用途に応じた部位別販売を推進し、販売機会の拡大を図ります。輸入牛肉では、アメリカ産牛肉の高価格化を受け、当社の強みであるオーストラリア産牛肉を北米産の代替商品として積極的に提案します。具体的には、20年間の実績を持つ高級ラインの「味わい葡萄牛®」に加え、「ライムストーンコーストブラックアンガスビーフ」を戦略的に展開し、輸入牛肉の販売量増加を目指します。

鶏肉は、引き続き販売数量の拡大を図りつつ、利益率向上を目指した商品開発を推進します。

営業力強化については、事業部長による若手社員向けの営業手法講義などを通じて営業プロセスの標準化を進め、組織全体の営業力向上を図っていきます。

## 業務効率と機能強化のため組織改編

当社の豚肉事業は川上事業を抱えているため、ひとつの部門で国産と輸入の両方を管理することにはさまざまな課題が生じていました。そこで組織改革の一環として、従来のポーク部を「国産ポーク部」と「輸入ポーク部」に分離しました。この

組織再編によって業務効率の改善と各課の専門機能強化を実現します。

国産ポーク部第二課は、国産豚肉の生産からと畜加工までの事業管理を一元的に担います。養豚事業の方針策定と管理体制の強化を通じて生産効率を改善し、川上事業全体の収益向上を図っていきます。

また、輸入ポーク部第二課は、ハム・ソーセージ原料の調達力強化を重点的に取り組みます。新たな産地の開拓や革新的な原料の開発・提案を担うとともに、加工用原料とテーブルミートを一体的に調達することで交渉力を高め、原料調達の効率化を実現します。

## 持続可能な経営基盤の強化と グループ経営の強化

深刻化する物流問題に伴う保管料と運搬費の値上げに対しては、従来とは異なる視点から対応策や改善策を模索していきます。ITと人材面の強化にも継続的に注力し、多角的なアプローチで課題解決を図ります。

30～40代の従業員の空洞化や若手退職者の増加という課題に対しては、定型業務のシステム化による業務効率の改善と、働きがいの向上につながる施策の検討・拡充を進めます。これによって職場環境の改善と人材の定着を図っていきます。

# 人材強化に向けた目標と取り組み

## 従業員が自ら考え、行動する “自律共創型マネジメント”を目指して

プリマハムは、従業員一人ひとりが働きがいを感じ、その能力を最大限発揮できる環境づくりに注力しています。その一環として、会社ビジョンや戦略への理解、共感度の向上を促す「働きがい改革推進プロジェクト」を2020年に発足しました。2024年度に同プロジェクトの目標数値をクリアし、プロジェクトは解散しましたが、引き続き、社内ポータルでの経営層メッセージの発信や朝礼などを通じ、従業員の積極的な行動を促し、継続的なエンゲージメント向上に努めています。

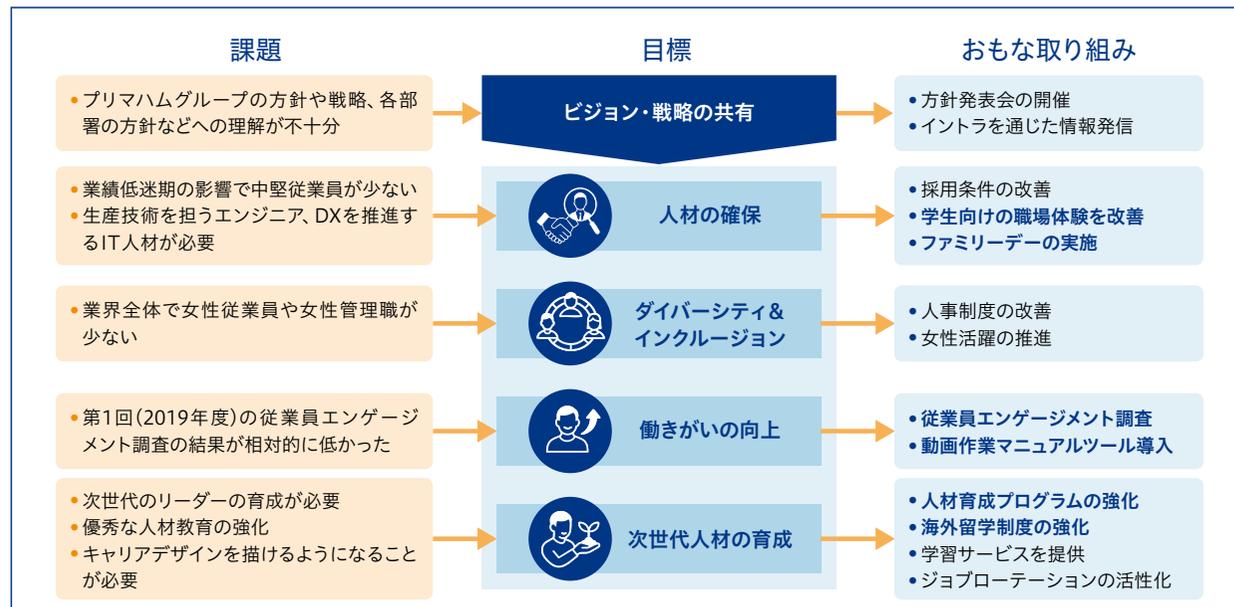
一方で、人材課題も明確です。2000年代半ばの採用抑制で生じた30～40代のいわゆる“谷間世代”の不足に加え、特に生産技術・IT人材の確保が喫緊の課題です。キャリア採用を強化するとともに、内定辞退の理由に転勤があることを踏

まえ、来年度からは勤務地限定の従業員も管理職を目指す制度を導入し、多様なキャリアパスを提供します。

また、グローバル化への対応では、北米への語学留学制度を強化し、国際的視野を持つ人材を育成しています。また、社外のアプリを利用できる環境を整えています。

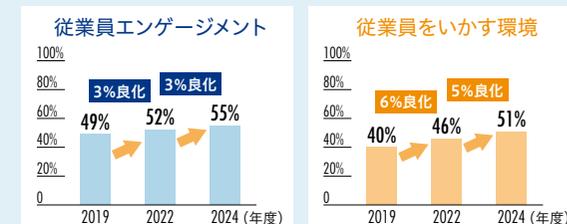
さらに、人材教育でも階層別教育などを通じて、従業員が自ら考え、行動する“自律共創型マネジメント”を確立し、多様な人材が安心して活躍できる環境を整備することで、プリマハムの持続的な成長を実現してまいります。

管理本部 人事部長  
佐藤 仁



### プロジェクトを推進し 従業員エンゲージメントを向上

プリマハムは、仕事のおもしろさや達成感などを感じてもらえるように、2020年に「働きがい改革推進プロジェクト」を発足し、同プロジェクトが中心となって職場での課題整理や従業員エンゲージメントの目標設定をしてきました。2024年度調査では、第1回(2019年度)よりも「従業員エンゲージメント」が6ポイント、「従業員をいかに環境」は11ポイント改善しました。



### ライフプランを考えるきっかけに！ 「ファミリーデー」を開催

当社は、従業員の多様な働き方を支援しています。その一環として、「品川本社ファミリーデー」は従業員自身にライフプランを考えてもらうことを目的として2024年度に初めて開催しました。特に、育児中のパパママ従業員のご家族に当社をより深く知っていただくことでワークライフバランスの向上につなげます。男性の育児休業取得促進や女性管理職比率向上といった取り組みとも連携し、全従業員がキャリアを継続しながら、充実した家庭生活も送れる企業文化の醸成に努めています。





### 「職場体験」を実施して 未来を担う学生との接点を強化

当社は、将来を担う優秀な人材の確保に向け、就職活動を控える学生向けのインターンシッププログラム(オープンカンパニー)を刷新し、学生との接点強化を図っています。営業・管理系では複数回の対面機会を設け、本社見学や模擬商談、食肉事業体験を提供しています。特に不足している技術系人材に対しては、オープンカンパニーでは自社開発の機械やプログラミング、自動搬送ロボットの実演を通じて、「プリマハムは機械を製作する能力や機会がある」という魅力を積極的にアピールし、理系学生の活躍の場を伝えています。



インターンシップを積極的に展開し、学生との接点を強化



### 動画マニュアルを活用して 安全教育水準を向上



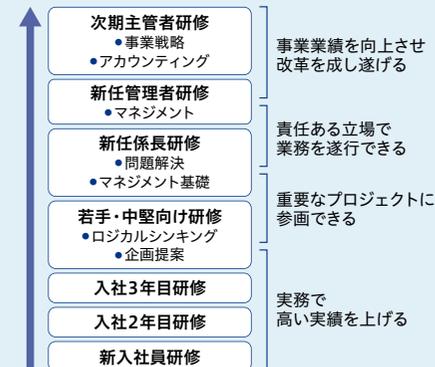
動画マニュアルにすることで、紙では伝えにくい「動き」や「ニュアンス」もマニュアル化が可能となり、教育水準が向上

作業現場の安全教育水準向上と多様な人材の円滑な育成のため、当社では「クラウド動画システム」を導入しました。これは、紙マニュアルでは伝えにくい「動き」や「ニュアンス」を、スマホで撮影するだけで動画化できる画期的なシステムです。100か国語以上に対応する自動翻訳も搭載しているため、外国人従業員の理解度を飛躍的に向上させ、指導者の負担も軽減され、安全の水準も高まりました。教育の質の標準化が図られ、生産性の向上に貢献しており、今後労働災害の削減にもつなげていきます。



### 階層別プログラムで 自律的成長を支援

当社は、従業員一人ひとりの持続的成長と組織全体の強化のため、階層別教育プログラムを体系的に実施しています。マネージャー層向けには、意思決定の質向上と戦略推進力強化を目的とし、自律的なマネジメントを確立します。中堅社員向けには、主体的な課題形成に必要な「ワーキングアイデンティティ」の概念と重要性を学ぶ機会を提供し、職務遂行の質向上を図ります。研修はケース演習やグループ討議で実践的に学び、自己内省を促し、従業員が自身の役割や使命を意識し、仕事への意欲を高めるよう支援しています。



### グローバル人材を育成するため 留学制度を再開

グローバル化に対応できる人材の育成は当社の重要な課題です。そこでコロナ禍で中止していた北米への語学留学制度を再開し、従来よりも強化しています。本プログラムは、語学力向上に加え、現地でのクラブ活動やボランティア、ビジネス分析など多様な体験を通じ、国際的な視野と知

見を深めることを目指します。また、派遣前後にはTOEIC・SST試験で効果を測定しています。当社は、この制度を通じて、語学力と異文化理解を兼ね備えたグローバル人材の輩出に注力し、将来の海外事業展開を力強く推進していきます。



2024年1月にプリマハムからアイクレスト・インターナショナルに派遣された片野昂樹は、TOEICで総得点で100点、SSTで2レベル向上という成果を上げました片野昂樹(右の写真は中央が本人)

# 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)  
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。

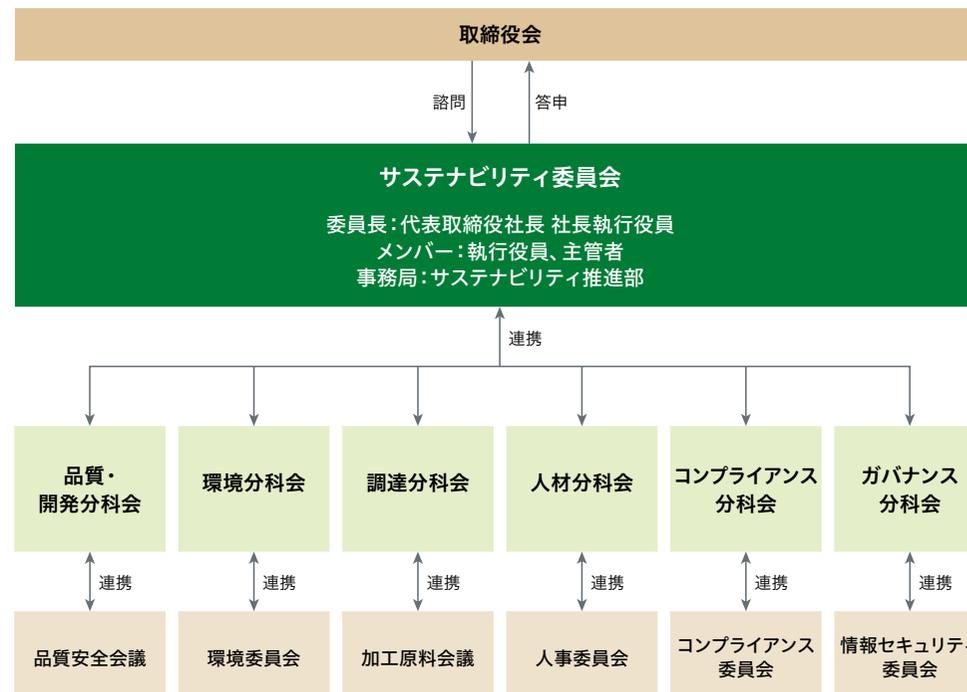
取り組みの状況は、サステナビリティ委員会で確認し、PDCAサイクルを回しながら取り組みを進めていきます。

 [重要課題\(マテリアリティ\)特定のプロセス](https://www.primaham.co.jp/sustainability/process.html)  
https://www.primaham.co.jp/sustainability/process.html

## 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	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



# 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	目標・KPI
健康で豊かな食生活を創造する ▶P.34	食の安全・安心の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2030年度までに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%</li> </ul>
	健康に配慮した商品の提案	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 健康配慮型商品のラインアップ拡充</li> </ul>
地球環境の保全に貢献する ▶P.35	温室効果ガス排出量の抑制 (Scope1,2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>
	廃棄物排出量の削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2030年度までに廃棄物排出量(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</li> <li>● リサイクル率(食品廃棄物)98%以上 ※排出量ベース</li> </ul>
	水使用量の削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2030年度までに水使用量3%削減(2021年度比) ※製造数量あたりの原単位</li> </ul>
	プラスチック使用量の削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 包装資材に用いるプラスチック使用量削減</li> </ul>
	生物多様性の保全	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>
サプライチェーン・マネジメントを強化する ▶P.38	持続可能な原材料調達の実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 安定的な原材料調達に向けた調達方針の決定</li> <li>● 重要一次食肉サプライヤーの自主監査実施率100%</li> </ul>
	アニマルウェルフェアへの対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● アニマルウェルフェアに配慮した原材料調達</li> </ul>
働きがいのある職場環境をつくる ▶P.39	多様な働き方の尊重、推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2030年度までに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</li> <li>● 2030年度までに男性育休取得率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 ※対象はプリマハム(株)の社員</li> <li>● 2030年度までに人権に関する従業員教育実施率100%、人権デューデリジェンスの実施(年1回) ※対象は全グループ会社</li> <li>● 2030年度までに障がい者雇用率2.7%の達成 ※対象はプリマハム(株)(特例子会社を含む)</li> </ul>
	優秀な人材の雇用と育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2030年度までに管理職に占める女性比率10% ※対象はプリマハム(株)の社員</li> </ul>
	心身の健康に配慮した労働安全衛生	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>
経営基盤を強化する ▶P.40	コーポレートガバナンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 公正、透明、自由な競争ならびに適正な取引の遂行</li> <li>● 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</li> <li>● 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</li> <li>● TCFD提言およびTNFD提言に沿った情報開示による開示拡充</li> </ul>

2024年度のおもな進捗実績
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 食品安全マネジメントシステム導入率93%</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 機能性表示食品2品発売</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 温室効果ガス排出量22%削減(135,000トン-CO<sub>2</sub>e)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 廃プラスチック4.3%削減(33.1kg/トン)</li> <li>● 食品廃棄物4.7%削減(66.2kg/トン)</li> <li>● リサイクル率(食品廃棄物)96.7%</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 水使用量5.0%増加(16.0m<sup>3</sup>/トン)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● TNFD提言への賛同および初回レポートの開示</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● プリマハムグループサプライヤー行動規範を制定(2024年4月)</li> <li>● サプライヤー調査を実施</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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(2024年7月)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 年次有給休暇取得率67%</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 男性育休取得率60.6%</li> <li>● 女性採用比率36%(2025年度入社実績)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 障がい者雇用率2.5%</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 管理職に占める女性比率6.0%</li> </ul>

# 健康で豊かな食生活を創造する

## 初の機能性表示食品として GABA配合の商品を発売

開発分科会は、重要課題である「健康に配慮した商品の提案」に焦点を当て、糖質ゼロ、減塩、高たんぱく、機能性・栄養強化の4つのテーマに基づき健康配慮型商品を開発するとともに、自社基準を満たす商品には「プリマヘルシー®」のロゴマークをつけています。特に、糖質ゼロ・塩分30%カットのロースハムやベーコンを展開し、業界トップ水準の減塩率を実現しました。また、2022年度には国内初の糖質ゼロドライソーセージ「糖質ゼロひとくちカルパス」が第52回食品産業技術功労賞を受賞しています。

環境配慮型商品の開発にも力を入れており、超高压処理(HPP)技術を活用して賞味期限の延長を図っています。「香薫® あらびきポークウインナー」のパッケージは2022年に巾着用金テープを100%削減し、加えて、パッケージの縮小化に取り組み、2024年9月からはプラスチック使用量を2022年3月比で38.5%削減、年間約2,200トンのCO<sub>2</sub>排出量の削減を図りました。

そして2025年春には、初の機能性表示食品としてGABA※配合の「サラダチキンバー トマト」とMCT※配合の「サラダチキンバー ジンジャー」の2品を発売しています。また、将来的な動物性たんぱく質の供給不足に対応するため、植物由来の次世代たんぱく質の基礎研究や、大学との共同研究も進め、健康配慮型商品の開発を継続する方針です。

今後も、「引き算型」(塩分量削減技術など)と「足し算型」(たんぱく質や機能性成分強化)の双方の観点からイノベーションを追求しながら新商品を開発していきます。

※ GABA:γ-アミノ酪酸(gamma-aminobutyric acid)のことで、抑制性の神経伝達物質。血圧低減やストレス緩和などに効果がある。

※ MCT:中鎖脂肪酸(Medium Chain Triglycerides)のことで、食用油の一種。体脂肪の燃焼に効果がある。

### “未知の分野”への挑戦でしたが チーム力によって実現しました

当社初の機能性表示食品の開発は、社内に知見が全くない状態からのスタートでした。そこで、展示会や外部セミナーなどで知識を蓄積したほか、社内勉強会を開催して関連部署全体の知見向上に努めました。品質保証本部や基礎研究所、商品開発部との連携があったからこそ実現できたプロジェクトだと思っています。

機能性表示食品の企画には、加熱しても機能性関与成分の効果を維持することや、風味や食感への影響を抑えることなど、従来商品にはない特有の課題がありました。また、パッケージデザインでは、保健機能を適切に訴求し誤認を防ぐため、品質保証本部と密に連携し、商品の良さを正確に伝えることを心がけました。

パッケージに書かれた魅力的な「機能」に惹かれて手に取っていただき、食べたときの「おいしさ」によって愛される商品をつくるのが私の目標です。今後もお客様のニーズに合わせた商品企画・開発を進めていきます。



商品企画部 第一課  
高島 沙緒里



関連部署と連携



品質評価の様子



商品開発部 第一課 係長  
(※現在は基礎研究所に所属)  
山本 俊佑

### お客様の健康課題に寄り添う 商品や技術を開発していきます

商品企画部が市場分析から立案したコンセプトをもとに、商品開発部では、配合や製法の設計、コスト試算、工場と連携した安定した生産体制の構築などに取り組んでいます。今回の機能性表示食品の開発でも、機能性成分を均一に分散させること、賞味期限まで有効成分量を確保すること、そして適切な工場管理体制を構築することが重要な課題でした。

特に困難だったのは、機能性成分が物性や風味に悪影響を与える場合があることでした。そのため、試作段階では何度も加熱後の風味確認や五感を使った品質評価を繰り返し、お客様に喜んでいただける商品を目指しました。

現在、日本の市場では機能性表示食品がサプリメントからさまざまな加工食品に展開されていますが、これはお客様の健康への意識が高まってきた証だと思います。当社の機能性表示食品である「サラダチキンバー」も、お客様のニーズにお応えしているものと自負しています。

# 地球環境の保全に貢献する

## 茨城工場で調達電力の全量を再生可能エネルギー由来に切り替え

環境分科会は、2024年度も年3回開催し、重要課題である「温室効果ガス排出量の抑制」「廃棄物排出量の削減」「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」の目標達成に向けて協議を重ねています。

温室効果ガス排出量の削減対策では、設備投資の費用対効果や技術的な課題も考慮しながら、無駄なく確実に成果を出せるよう優先順位をつけて計画的に実施しています。直近では、工場の冷蔵・冷凍設備を順次更新し、脱フロン化も図っています。

2024年度は茨城工場で調達電力を再生可能エネルギー由来に切り替えたほか、主力工場においても順次導入を進めています。また、グループ内で最大の電力消費工場のプライムデリカ(株)では太陽光発電設備(PPA)などの導入によって、再生可能エネルギー利用率約40%を実現しています。

廃棄物排出量については、製造原単位で削減目標を定め、事業拡大と両立可能な形で対策を推進しています。食品廃棄物に対しては各工場での自主的な環境マネジメントの仕組み

の整備が進んでおり、グループ内生産拠点の41.9%が国際規格ISO 14001や環境省による規格であるエコアクション21の認証を取得しています(2025年4月現在)。また、廃棄物のリサイクル化を強化するために、新たな技術を取り入れた施策も一部試験的に実施しており、グループ全体への展開を視野に検証を進めています。

今後は、2030年度の目標達成に向けて、再生可能エネルギー導入のさらなる加速や、廃棄物リサイクルにおける新技術の検証など、長期的な視点でPDCAサイクルを継続的に回しながら、グループ一丸となって環境課題の解決に邁進していきます。



三重工場の自然冷媒冷凍機



プリマ食品(株)の屋上に設置された太陽光パネル

### 香薫®の生産過程で発生する「燻製チップ」を高菜生産に再利用

鹿児島工場生産している香薫®あらびきポークの生産過程で月間約3トン発生する燻製チップかすを活用するため、地元のリサイクル業者である(株)新興エコ様と連携し、同社が運営する農場で高菜生産の堆肥として再利用する取り組みを開始しました。生産された高菜は、地元の漬物業者によって加工され、その後、地域の小売店で販売されています。この取り組みによって、当社グループは重要課題(マテリアリティ)のひとつである廃棄物排出量の削減に取り組むとともに、資源循環社会の構築に貢献していきます。



### 最新の省エネ情報を集めて積極的に各工場に提案していきます

環境分科会のメンバーとして、生産本部のCO<sub>2</sub>排出目標および削減目標が達成できるよう、再生可能電力の購入比率の提案や再生可能エネルギーの採用提案などを実施しています。また、各工場のCO<sub>2</sub>排出量と削減量のほか、省エネに関する取り組みの進捗を毎月関係部署へ配信・共有しています。

目標達成のために、各工場に省エネ改善活動などのCO<sub>2</sub>削減に取り組んでいますが、CO<sub>2</sub>削減の効果は小さく、数年前から再生可能エネルギーとして、自家消費型の太陽光発電システムの導入も推進しています。一方で、今後の目標達成に向けては、さまざまな対策を検討していく必要があると考えています。

環境分科会の取り組みを通じて、当社グループの従業員が想像以上にサステナビリティへの関心が高く、環境だけでなく、社会的な視点からも持続可能性を捉えられている点が印象的でした。

省エネ技術は日々進化していますので、最新の省エネ技術や設備に関する情報収集を怠らず、各工場の状況にあわせて積極的に導入を検討していきたいです。



製造・技術部  
製造・施設課長  
小池 真条

# 気候変動への対応(TCFD提言への取り組み)



## TCFDへの賛同

気候変動問題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においても事業や戦略に大きな影響をおよぼす重要課題と認識しています。

そこで当社グループは、G20の要請を受けて金融安定理事会(FSB)によって設立されたTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース:Task Force on Climate-related Financial Disclosures)の提言に2022年9月に賛同し、2022年度からTCFD提言が示す4つの観点(ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標)に沿った情報開示に取り組んでいます。

## 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、気候変動問題への対応などの重要課題(マテリアリティ)の解決に向けた目標設定、活動計画の策定、その進捗状況を確認し、その内容を取締役会へ報告します。

2024年度は3回の委員会を開催し、外部環境の変化や外部有識者の意見および現在までの気候変動にかかるシナリオ分析の結果を踏まえ、気候変動リスク・機会の見直しを実施しました。

また、2024年度から2025年度にかけて、サステナビリティ委員会において温室効果ガス削減目標の追加設定について議論を重ね、2035年目標を新たに設定することを2025年7月の取締役会で決定しました。

## 戦略

プリマハムグループの中期経営計画において、「脱炭素・循環型社会の実現に向けた取り組み推進」を掲げており、サステナビリティ委員会や各分科会での活動を通じて気候変動問題に対し全社的な取り組みを進めています。当社グループへの影響が想定されるリスク・機会をベースに、気候変動によって想定されるさまざまな事象についてシナリオ分析を行い、財務的なインパクトをシミュレーションしたうえで、対応策を検討し実行しています。

シナリオ分析の詳細については、当社Webサイト上の「TCFD提言に基づく情報開示」をご参照ください。

### TCFD提言に基づく情報開示

<https://www.primaham.co.jp/sustainability/assets/pdf/data/tcfdreport2025.pdf>



## 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に係るリスクや機会について協議し、取締役会へ報告します。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していきます。

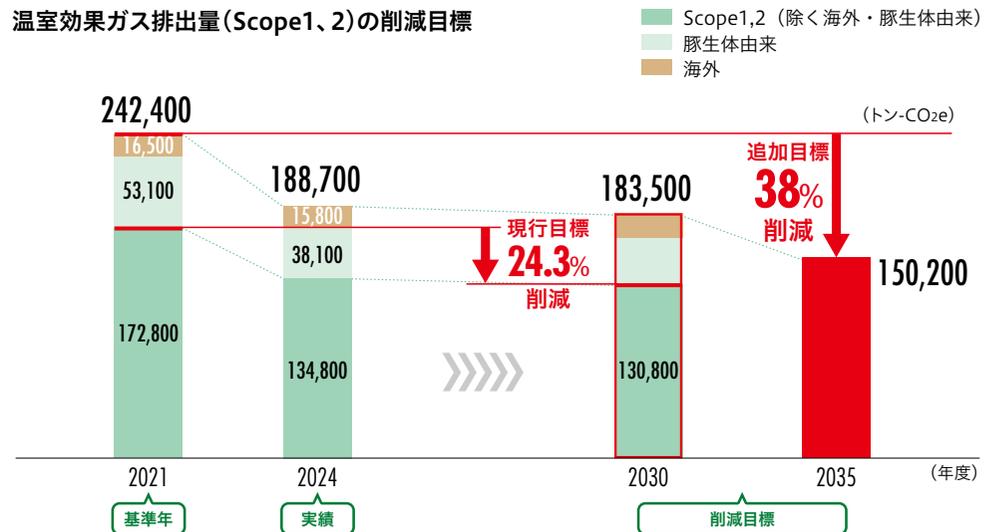
また、リスク懸念事象は、当社グループの事業や業績などに影響を与える全社のリスクであるとの認識を深めます。なお、決定された事項については、サステナビリティ委員会および分科会で具体的なアクションに落とし込んでいきます。

## 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(マテリアリティ)のひとつとして位置づけしており、従来の2030年目標に加えて、2025年2月18日に閣議決定された日本政府の2035年度目標「2013年度比60%(年率2.7%)削減」にあわせて、当社も同一の削減率で2035年度目標「2021年度比38%(年率2.7%、150,200トン-CO<sub>2</sub>e)削減」を追加で設定しました(Scope1、2が対象)。また、これまで対象範囲は海外・豚生体由来は除外していましたが、それらも含めた連結ベース全体の削減目標としました。

2024年度は、再生可能エネルギー由来の電力調達の拡大やフロン対策投資の効果などにより、温室効果ガス排出量は前年度比9.9%の削減となりました。また、連結ベースの算定も進めており、今後はバリューチェーン全体での温室効果ガス削減に取り組んでいきます。

### 温室効果ガス排出量(Scope1、2)の削減目標



# 生物多様性への取り組み(TNFD提言に基づく情報開示)



プリマハムグループは、バリューチェーン全体を通じた自然とのかかわりを把握し、関連するリスクと機会について、ステークホルダーへの透明性のある情報を開示するため、自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)の開示提言に基づいた分析と情報開示を実施しました。

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>

## 自然関連分析の手順と評価の全体像

自然関連の評価では、バリューチェーンと事業地域における自然との関係性を考慮することが重要です。当社Webサイトに開示している「TNFD提言に基づく情報開示」では、TNFDが推奨するLEAPアプローチ※に沿って、バリューチェーンと事業地域における自然関連分析をし、そこから波及するリスクと機会を検討しました。自然関連分析の対象は、おもに以下2つの理由から豚肉に関連するバリューチェーンを選定しました。

- 当社グループ事業における原材料構成比が高く、相対的に事業を介した自然への依存と影響が最も大きいと想定されるため。
  - 国産豚肉については繁殖から生産、処理、加工、販売までの一貫体制(インテグレーション)を構築しており、自然関連リスクの表出による当社グループへの影響が大きいと想定されるため。
- なお、当社グループは事業ポートフォリオ全体を通じた自然との関係性の把握の重要性を認識しています。自然関連分析については今後、分析対象の拡充と高度化を実施していくことで、事業全体の自然関連のリスクと機会の把握に努め、当社グループの持続的な成長と自然の回復を両立した事業活動の実現に向けて継続的な対応を進めていきます。

※ LEAPアプローチは、自然関連のリスクと機会を体系的に評価するアプローチで、Locate(発見する)、Evaluate(診断する)、Assess(評価する)、Prepare(準備する)の4つのフェーズから構成されている。



## 影響度と発生可能性の大きさを定性的に評価し、優先的に対応すべき項目を選定

当社グループは、バリューチェーンにおける自然への依存や影響、事業との接点を踏まえて、自然関連のリスクと機会を網羅的に抽出。その影響度と発生可能性を定性的に評価し、優先的に対応すべき項目を選定しました。今後も評価や国際動向の把握、社内外との対話を重ね、具体的な施策につなげていきます。

### 特定したリスクと対応策

	リスク分類	おもなリスクの内容	おもな事業影響	リスクへの対応策		
飼料	物理	慢性	● 土壌流出や土壌品質の低下による生産性低下や肥料投入量増加	● 飼料調達価格の上昇 ● 飼料調達量の減少	● 持続可能な原材料調達体制の構築 ● 事業継続計画(BCP)の徹底、高度化 ● 飼料米などの国産飼料の活用	
		急性	● 異常気象や自然災害による収量の低下 ● 降雨量減少による河川や運河の水位低下による輸送量低下			
	移行	政策	● 農地への土地転換規制による生産量の停滞	● 売上機会の損失		
養豚	物理	慢性	● 地下水の不足や水質低下による発育不良や感染症の蔓延 ● 地下水の運搬や上水利用、水質維持のためのコスト増加	● 豚肉調達価格の上昇 ● 豚肉調達量の減少	● 節水の取り組み ● 防災対策の実施 ● 事業継続計画(BCP)の徹底、高度化	
		急性	● 周辺環境の劣化による減災機能の低下により、自然災害の被害が甚大化し、建屋や家畜に被害が発生 ● 修繕のためのコストの増加			
	移行	評判	● 家畜排せつ物の不適切な処理による周辺環境および下流域の汚染や地域ステークホルダーからの苦情の増加	● 評判の低下		● 排水管理の徹底 ● 豚舎の規模に応じた排水能力の向上 ● 家畜排せつ物の有効利用
		政策	● 畜産における段階的な排水規制の強化による排水処理コストの増加	● 豚肉調達価格の上昇		
工場	移行	政策	● 排水処理の負荷増大や規制の強化による排水処理コストの増加	● 製造原価の増加	● 排水処理施設の計画的な更新投資	

### 特定した機会と対応策

	機会分類	おもな機会の内容	おもな事業影響	機会への対応策
飼料	市場	● 品種や農法の多様化や環境適応の進展	● 調達の安定化	● 環境変化に応じた持続可能な調達の推進
養豚	資源効率	● 肥育豚の飼料要求率の向上によるコスト削減	● 評判の向上 ● 養豚経営の安定化	● 徹底した防疫管理 ● 健康状態の管理、免疫向上の取り組み ● 飼育環境の改善 ● 臭気物質のモニタリング管理徹底 ● 臭気改善剤や脱臭設備の活用
	技術	● 抗菌剤の適正使用や使用量の低減による薬剤耐性対策の実施 ● 臭気低減の取り組みによる周辺地域への影響の緩和		
	自然資源の持続的利用	● 家畜排せつ物を活用した資源循環の取り組み		
工場	資源効率	● 製造工程における水の利用率の向上によるコスト削減	● 製造原価の低減	● 節水の取り組み
	商品サービス	● 製造工程で発生する副産物や端材の有効活用や、商品寿命延長によるフードロスの削減 ● 商品に使われるプラスチックの使用量低減	● 評判の向上 ● 売上げ機会の獲得	● 食品廃棄物の削減、リサイクル率向上 ● 商品の賞味期間延長、長期備蓄商品の開発 ● 商品包材のプラスチック使用量削減 ● 商品包材におけるバイオマス素材の活用



# サプライチェーン・マネジメントを強化する

## PDCAサイクルを回しながら取り組みレベルを向上

調達分科会は、「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」という二つの重要課題に取り組んでいます。

持続可能な原材料調達については、調達先の拡大や商品ごとの複数購買体制を構築しながら、価格や品質はもちろん、環境や人権といった観点も評価軸に加え、サプライチェーン全体の強靱化と持続可能性の向上を目指しています。

アニマルウェルフェアについては、国際基準(WOAHコード)や農林水産省の指針に基づいた自主基準を設け、「5つの自由」確保に向けた取り組みのレベルアップを図っています。2024年7月に制定した「プリマハムグループ アニマルウェルフェアポリシー」をもとに、PDCAサイクルを継続的に回しながら取り組みレベルの向上を図るとともに、進捗に関する情報開示の強化を図っていきます。

また、2023年9月には、食品安全・品質の確保に加え、地球

環境への配慮、アニマルウェルフェア、国際的な人権尊重を網羅する「プリマハムグループ調達方針」を制定・公表し、2024年4月に、この方針に則した「プリマハムグループ サプライヤー行動規範」を制定・開示しています。

2024年度は、サプライチェーン全体のリスクマネジメント強化と持続性向上のために、国連グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンの調査票を活用し、2024年度は主要サプライヤーへ試行的にアセスメント調査を実施。2025年度は、原則すべての「重要一次食肉サプライヤー」に質問状をし、リスク評価を実施する予定です。



プリマハムグループ 調達方針  
<https://www.primaham.co.jp/sustainability/procurement.html>



プリマハムグループ サプライヤー行動規範  
[https://www.primaham.co.jp/sustainability/assets/pdf/policy/primaham\\_Supplier\\_Code\\_of\\_Conduct\\_J.pdf](https://www.primaham.co.jp/sustainability/assets/pdf/policy/primaham_Supplier_Code_of_Conduct_J.pdf)



プリマハムグループ アニマルウェルフェアポリシー  
[https://www.primaham.co.jp/sustainability/assets/pdf/policy/primaham\\_AnimalWelfarePolicy\\_J.pdf](https://www.primaham.co.jp/sustainability/assets/pdf/policy/primaham_AnimalWelfarePolicy_J.pdf)

### アニマルウェルフェアの取り組み

#### ●フリーストール

(有)肉質研究牧場の黒豚繁殖農場では、妊娠時の行動制限をなくすことでストレス軽減を図るため、フリーストールを導入しました。



#### ●分娩クレート

(有)肉質研究牧場と(有)かみふらの牧場は、分娩から授乳期を過ごす豚房に、母豚のサイズにあわせてクレート(柵)の位置を調整できる可動式分娩クレートを導入。また、宮城農場はオープンクレート(開放型分娩豚房)を採用し、ほかの母豚から生まれた子豚とコミュニケーションできる環境を確保し、群れでの肥育がスムーズになるなどの効果が出ています。



#### ●担当者の配置

太平洋ブリーディング(株)直営農場に、アニマルウェルフェア担当者を配置し、農場レベルでのきめ細かい対応を推進しています。

#### ●暑熱対策

一部農場では暑さ対策として係留場の屋根に遮熱塗装を施したり、遮光カーテンを設置。また、夏期の輸送時には高速道路を利用し、途中停車の時間を減らすことで車内の温度上昇を防ぐ取り組みも推進しています。

#### ●一般従業員向け研修の実施

アニマルウェルフェアの基本的事項について、外部講師による研修を2025年8月に実施し、グループ会社も含め役員・従業員が参加しました。



農研機構加藤氏による研修の様子

### 信頼できるパートナーと一しょに 持続可能な畜産業を実現していきます

私の所属するビーフ部ビーフ第一課は、品質の良い国産牛肉を安定的に調達し、お客様の多様なニーズにあった商品開発に取り組んでいます。お客様ごとに求められる商品規格やグレードはさまざま、ひとつとして同じ商品はありません。そのため、当社は北海道帯広市にある佐々木畜産(株)様と一しょに、お客様が求める商品の一つひとつ丁寧に作り上げています。

近年、サプライチェーン全体で環境配慮が求められるなか、同社は白樺を使った飼料「キャトルエース」をいち早く導入しました。この飼料は牛の腸内環境を整えるだけでなく、メタンガス削減にも効果があるとされています。現在はプリマハムと佐々木畜産(株)様、帯広畜産大学との共同研究で、さらなる品質改良に取り組んでいます。

今回、サプライヤー調査でも佐々木畜産(株)様を担当しました。同社は世代交代が順調に進んでおり、新たな取り組みにも意欲的なパートナー企業です。今後も佐々木畜産(株)様との関係を強化し、川上から川下まで一体となって、持続可能な畜産業の実現と食肉の販売強化に努めていきます。



佐々木畜産(株)様 産地訪問  
※前列 一番右が佐々木畜産(株)  
佐々木章哲社長、後列が営業部長  
前列 右から2番目が本人



ビーフ部 ビーフ第一課  
三井 陸

# 働きがいのある職場環境をつくる

## 働き方の多様性を尊重するとともに 優秀な人材の確保・育成を強化

人材分科会は、多様な働き方の尊重、優秀な人材の雇用と育成、心身の健康に配慮した労働安全衛生を活動テーマとしています。2024年度は、これらのテーマに基づき、人材基盤の強化を目的としたさまざまな活動に取り組みました。

多様性の推進については、女性採用比率(2025年4月定期入社)が36%、女性管理職比率も2024年度に6.0%(2018年度1.2%)まで上昇しました。また、男性の育児休業取得を促進する取り組みも継続しており、年次有給休暇の取得率は67%に向上し、従業員一人当たりの実総労働時間も前年度比で約20時間削減されました。

人材育成の面では、コロナ禍で中断していた北米語学留学を再開し、派遣された従業員はSST※で2レベルアップ、TOEICで100点アップという目標を達成するなど、高い成果を上げまし

た。さらに、全従業員向けの自己啓発としてeラーニングツールを導入し、論理思考やクリティカルシンキングといったビジネススキルの学習機会を提供しています。過去の採用抑制により層が薄くなっている30~40代の人材層を厚くするため、引き続きキャリア採用を強化しています。

今後の計画としては、2026年度から勤務地限定社員の管理職登用制度を導入することで、多様なキャリアパスを一層支援していきます。また、機械・IT分野といった専門性の高い人材の確保と育成に注力し、すべての従業員が働きがいを感じ、個々の能力を最大限に発揮できる職場環境の構築を目指していきます。

※ SST: ソーシャルスキル・トレーニング(Social Skills Training)の略で、英語を用いた対人関係やコミュニケーション能力を高めるための訓練プログラム



プリマハムグループ人権方針  
[https://www.primaham.co.jp/sustainability/assets/pdf/policy/primaham\\_HumanRightsPolicy\\_J.pdf](https://www.primaham.co.jp/sustainability/assets/pdf/policy/primaham_HumanRightsPolicy_J.pdf)

統的な取り組みの基盤を整備しました。2025年5月23日から6月9日にかけては、プリマハムの主力4工場で開催した外国人労働者(特定技能・技能実習生計547名)を対象に、ダッカ原則をベースとしたアンケート調査を実施しました。ダッカ原則は移民労働者の権利保護に関する国際基準であり、これに基づく調査によって客観的な現状把握に努めました。

また、7月には茨城工場・三重工場において、各20名を対象に人権に精通したコンサルタントが対面でインタビューを実施し、詳細な実態を把握しました。今回の結果を踏まえた今後の人権デュー・ディリジェンスの取り組みについては、サステナビリティ委員会で協議のうえ、アクションプランを見直し、アセスメント→行動→モニタリング→情報開示のサイクルを継続的に回していきます。



話しやすいよう一人ずつ通訳同伴で実施

### 人権デュー・ディリジェンスの取り組み

プリマハムグループは、2023年6月に経済人コー円卓会議日本委員会とみずほリサーチ&テクノロジーズ株式会社の協力のもと、人権リスクアセスメントを実施。当社グループにおける重要な人権リスクを特定・評価し、重要な人権テーマとして以下の3つを明確にしました。

これを受けて2023年9月に制定した「プリマハムグループ人権方針」では、人権デュー・ディリジェンスの実施についても明記し、継

- ① 国内の外国人労働者の労働環境について適切な労働条件の確保と文化的配慮の必要性
- ② 委託会社(調達・製造・物流・廃棄など)における労働者の職場環境について、サプライチェーン全体で改善の必要性
- ③ 調達先での労働環境・近隣住民の環境配慮の重要性を特定

### 成長の瞬間に立ち会えたことが かけがえのない時間となりました

妻の妊娠がわかったとき、限りある時間を生まれてくる子どもといっしょに過ごしたいと強く感じ、半年間の育休を取得しました。上司・先輩から「業務のことは心配いらないから」と言っていただけたことが大きな後押しになりました。実際に育児を経験すると、思っていた何倍も大変でしたが、子どもの成長の一つひとつに立ち会えたことはほんとうにうれしく、かけがえのない時間となりました。



フードサービス事業部  
CVS第一部 第三課  
寺崎 慎太郎

### 仕事と育児は両立できることを 社内に示していきたいです

財務・審査課長として、グループ資金運用や与信管理を統轄しています。育児との両立で勤務時間が限られるため、会議の効率化やコミュニケーションの密度向上を心がけつつ、短時間勤務制度や在宅勤務を活用しています。チームの協力もあり、安心して業務に取り組める環境が整っています。女性管理職ならではの視点やマネジメントは組織にとって有用だと信じています。ロールモデルの一人として、仕事と育児の両立を社内に示していきたいと考えています。



財務部 財務・審査課長  
菊川 弥祐

# コーポレートガバナンス

- 41 企業統治体制の全体像
- 46 リスクマネジメント
- 47 社外取締役鼎談
- 50 役員一覧

# Section 3

こちらも併せてご参照ください

コンプライアンス

サステナビリティサイト ▶ <https://www.primaham.co.jp/sustainability/governance/compliance.html>

情報セキュリティ

サステナビリティサイト ▶ <https://www.primaham.co.jp/sustainability/governance/security.html>



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、取締役会に先立って審議事項の事前通知や重要な上程案件の事前説明会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。

### 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。2024年度は4ヶ所の視察を行いました。



北海道工場視察時の集合写真  
左から3番目が井出取締役、4番目が辻田取締役、5番目が寺嶋工場長

### 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**

### 経営諮問委員会のおもな議題

	開催回	議題
2022年度	第1回	2021年度 執行役員評価
	第2回	取締役報酬規則 一部改定／関連当事者との取引状況
	第3回	2022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	取締役・監査役・執行役員選任
	第6回	執行役員異動
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

## 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 <sup>※1</sup>	社外取締役比率	監査役 <sup>※1</sup>	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 ● 社外監査役を増員				
2016	● 社外取締役を増員 <b>目的</b> 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 <b>目的</b> 取締役会の実効性向上 ● 経営諮問委員会の設置 <b>目的</b> 人事、報酬における独立性・客観性の確保				
2018	● 業績連動型株式報酬制度(BBT)の導入 <b>目的</b> 中長期的な業績向上と企業価値増大に貢献するという取締役の意識高揚		22% (2名/9名)		
2019	● 取締役数を減員 <b>目的</b> 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		40% (2名/5名)		66% (2名/3名)
2020	● コーポレートガバナンス基本方針の改定 <b>目的</b> ステークホルダーの利益保護など				
2021	● コーポレートガバナンス基本方針の改定 <b>目的</b> 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 ● 社外監査役を増員				75% (3名/4名)
2022	● 社外取締役を増員 ● 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)		50% (2名/4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)		

※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

## 取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の機能向上を図るための取り組みとしてすべての取締役、監査役が取締役会の実効性を評価しています。2024年度の実効性評価は、2025年4月に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6月、当社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比較的高い評価がなされたことから、当社

の取締役会の実効性は概ね確保されているとの評価結果が得られました。

一方で、改善の余地があるとの指摘もなされました。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。

## 2024年度認識した課題と対応

### 取締役のトレーニング

●取締役会における議論が有益となると判断した各種セミナーをご紹介いたしました。また、生産現場の工場視察の機会をご提供し、2024年度は4か所視察いただきました。引き続き工場視察の機会提供、適切なセミナー・研修を調査のうえご紹介いたします。

## 今回認識した課題と今後の対応

### 機関設計の選択と有効性

●取締役員数が少数であることで多角的・専門的な議論が行えない懸念、プロパー出身の取締役が不在であることで議論の内容に深みがない懸念が指摘されました。プロパー社員の多い経営会議を同日開催しプロパー出身の執行役員の意見を取締役会へ反映させている一方、取締役の増員等については取締役会の監督機能の強化とコーポレートガバナンス・コードへの対応等、多面的に検討します。引き続き、当社が求める取締役候補人材の選定と、社内執行役員からの登用も併せて検討します。

●取締役会において、人的資本経営戦略や後継者計画等への定期的なモニタリングといった内容の拡充、当社ガバナンス体制に合致した機関設計の選択についての検討および、事業ポートフォリオや中長期的な当社の姿に関する議論について指摘されました。各議題について、別途議案を作成し、議論の場を設定します。

### 取締役会の議事進行、取締役への情報提供

●業務執行の監督に議論が偏り、株主・投資家目線での議論が不足しているとの指摘があります。要点を絞った説明の再徹底とともに、株主・投資家等を意識した議論の時間確保に努めます。

●取締役会資料の提供遅れが指摘されました。資料の事前確認を入念に行ったことも原因のひとつであり、取締役会の議案数平準化、資料の早期確定を引き続き進め、資料の提出日を事前に提示のうえで提供します。

●取締役会と経営会議の別日開催による、取締役会の監督機能強化について指摘があります。一方、同日開催によるメリットもご意見をいただいております。メリット・デメリットを整理したうえで検討します。

### 投資家の声の反映

●投資家・アナリストとのコミュニケーションの報告については、実施されているものの、株主とのコミュニケーションに関する報告がなされていないという指摘があります。株主とのコミュニケーション後、必要に応じて共有します。

## 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。

2024年度は、検証の結果、保有する株式のうち、非上場株式1銘柄、上場株式2銘柄を売却しました。そのほかの銘柄は、採算に課題の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。

2024年度も保有意義の検証を続けていきます。

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.50～51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。

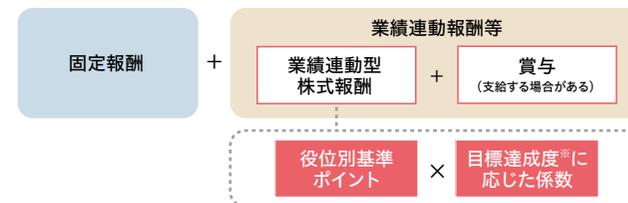
業績連動報酬等は、業績連動型株式報酬と賞与としていきます。業績連動型株式報酬は、中長期的な業績と企業価値向上に連動した株式報酬制度です。事業年度ごとの連結営業利益の目標達成度合いに応じてポイントを付与し、その累計ポイント相当分の報酬を退任時に支給します。短期的な業績向上に対しては、賞与を支給する場合があります。

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78回定時株主総会 招集ご通知  
[https://www.primaham.co.jp/ir/20250529\\_1.pdf](https://www.primaham.co.jp/ir/20250529_1.pdf)

### 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(2024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)			対象となる役員の数(名)
		固定報酬	業績連動報酬	賞与	
取締役 (うち社外取締役)	125 (32)	118 (32)	6 (-)	- (-)	6 (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)	175 (59)	168 (59)	6 (-)	- (-)	10 (5)

## 取締役・監査役スキルマトリックス

2025年6月25日現在

		多様性		スキル					(参考)2024年度実績			
		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	取締役会		監査役会
									出席回数	出席率(%)	出席回数	出席率(%)
取締役	代表取締役社長 千葉 尚登	66	男	●	●		●	●	15/15	100	-	-
	取締役 鯛 健一	58	男	●	●		●		-	-	-	-
	社外取締役(非常勤) 山下 丈	79	男		●		●		15/15	100	-	-
	社外取締役(非常勤) 井出 雄三	70	男	●	●		●		15/15	100	-	-
	社外取締役(非常勤) 辻田 淑乃	60	女	●	●	●			15/15	100	-	-
監査役	監査役 坂井 尚文	61	男	●				●	15/15	100	16/16	100
	社外監査役 下澤 秀樹	62	男			●		●	15/15	100	16/16	100
	監査役(非常勤) 阿部 邦明	56	男	●	●				15/15	100	16/16	100
	社外監査役(非常勤) 須永 明美	63	女	●		●		●	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

売上げ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

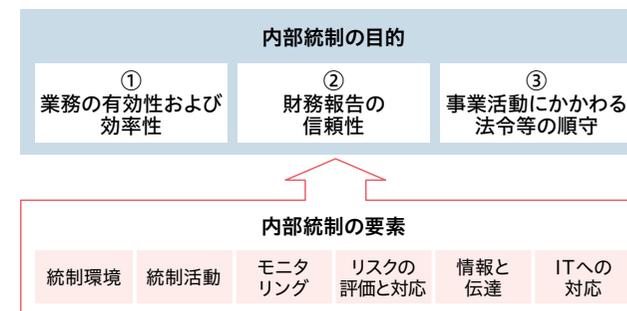
## 内部統制システム

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。



# 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・品質方針」を定めています。

リスクが顕在化したときには、「リスク顕在化の対応マニュアル」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、事業継続計画(BCP)を発動し、当社の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、日々の生産・営業活動時に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政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 ● 輸入原料内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 ● 商品先物契約 ● 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、中国などから輸入しており、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	● 短期的な変動抑制のための為替予約 ● 商品売価への適正な反映 ● 外貨建債券の保有
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HPにおける情報開示の適正な確保 ● 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およぼす ● 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十分な審議と決定 ● 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
環境・災害	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、環境委員会の適切な運営
	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およぼす ● 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 ● 戦争: 内乱等	● 適正在庫の確保 ● 重要仕入品の複数仕入先からの購買推進 ● 事業継続計画の策定および訓練
	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およぼす ● 重要業務以外の一時停止 ● 生産ラインと商品供給の停止 ● 事業所の業務停止	● 蔓延時の従業員・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 ● 事業継続計画の策定および訓練 ● 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およぼす ● 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 ● 複数個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 ● 事業継続計画の策定および訓練

※「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

# 社外取締役鼎談

客観的な視点から経営を監視・監督している3名の社外取締役。  
企業価値向上への取り組みやガバナンス体制、  
そして食品業界を取り巻く環境変化への対応策など、  
多角的な議論を通じてプリマハムの課題や期待を語り合っていました。



社外取締役

## 井出 雄三

1977年に(株)ワコール(現ワコール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

## 山下 丈

日比谷パーク法律事務所客員弁護士。おもな取り扱い分野は、商法全般(コンプライアンス、リスクマネジメント、株主総会運営、保険法、金融法)、知的財産権法(著作権、IT企業関連)。明治学院大学法科大学院教授などを歴任。リスクマネジメント協会監事、日本銀行調達処分検討部会委員。

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。

### 社外取締役としての役割

社外取締役としてのご自身の役割をどのように捉え、取り組まれているのでしょうか。

**井出** ◆ 私は2020年から社外取締役に務め、2025年度で5期目を迎えます。当社とは違うジャンルですが、同じ製造業で経営に携わってきた経験から、取締役会での提言については2つの視点を大事にしています。

1つが「お客様目線」です。例えば、商品にプリマハムのブランド名がしっかりと明記されているかを重視しています。食肉事業で取り扱っている精肉では、プリマハムの企業名が商品に表示されていませんが、企業名は商品の品質への信頼性を証明する“保証書”のような役割も担っているため、明記するべきです。その点は、これからも粘り強く発信していく考えです。

2点目が「従業員目線」です。経営陣にも「現場でどのような課題があり、どのようにしてその課題を解決するのか」を従業員の視点に立って、より深く検討すべきと折に触れて提言しています。また、工場などを中心に安全性はもちろん、休暇の取りやすさや老朽化した施設の改修など、“従業員ファースト”の姿勢を大事に、職場環境の整備にも配慮していただきたいと意見を申し上げます。

**辻田** ◆ 私は2022年から社外取締役に務めていますが、社外からの一歩引いた視点で、自分がわからないことは率直に質問させていただき姿勢を大事にしています。

また、IR・金融分野に長く従事してきた経験と、株主の目線を踏まえた経営が求められる時代の要請を受け、株



主との対話をこれまで以上に強化していくべきだと考えています。株主からの多岐にわたる疑問にしっかりと応え、「情報格差」を解消していくことこそが企業価値向上の実現につながります。当社のPBR(株価純資産倍率)1倍割れの改善に向けても、まずは株主からの質問には真摯に丁寧に対応していただきたいと提言しています。

**山下◆** 私自身は大学教授を長く務め、弁護士という立場からも世界各国の政治や経済に関する情報を常に注視してまいりました。当社としても海外市場の強化が至上命題になるなか、昨今の世界情勢の大きな変容など、グローバルな視点から経営層をバックアップすることが社外役員の重要な役割と捉えています。取締役会でのコミュニケーション以外でも、当社の事業にかかわる世界の経済状況や地政学リスクに関する情報を経営層に提供しています。

#### 取締役会の議論

#### プリマハムの取締役会の議論についての評価をお聞かせください。

**辻田◆** 取締役会は、議長を務める千葉社長の配慮もあり、非常に話しやすい雰囲気だと評価しています。専門・専門外のテーマにかかわらず、全ボードメンバーによる自由闊達な議論が交わされていますし、取締役会の運営事

務局の方々が事前説明会の場で議案についてインプットしてくださるのも実効性の向上につながっていると捉えています。さらに、リスクが高い情報こそ早めに報告をあげてくださるなど、事前に何を情報提供すべきかといった感度も向上しているイメージです。

また、取締役に対する支援体制として2023年度より全国の工場視察をさせてもらい、現場で得た情報をもとにした活発な協議ができるようになったことも評価できるポイントだと思います。

**井出◆** 取締役会の事前説明会では、執行側の担当者から説明を受けていますが、回を追うごとに説明に深みが出てきたと感じています。そのおかげで取締役会もより本質的な議論になっており、実効性が向上してきたのではないかと評価しています。

**山下◆** 議論の質の向上については、私も同様に高く評価しています。ただ、皆さんと異なる意見ですが、事前説明会の開催によって「会議の前に会議をつくる」ことで取締役会での議論が形骸化してしまうリスクがないかと問題意識を感じています。その点は、今後も注意していきたいと思います。

#### 実効性評価であがった課題

#### 2023年度の実効性評価で認識された「取締役員数」や「後継者計画」などの課題への対応についてはどう評価していますか。

**山下◆** 取締役員数の人数が少数であることやプロパー出

身の取締役が不在といった課題は、多角的・専門的な議論の障害になりうるものと懸念しています。2025年度に社内取締役が1名増員されましたが、監督機能の強化を図る観点からも、さらに専門性の高い取締役の増員を検討いただければと考えています。

**井出◆** 経営諮問委員会での人的資本や後継者計画の議論をもっと拡充すべきではないでしょうか。特に、海外展開を含めて事業を拡大していくうえで、企業文化を継承していくという観点が重要になりますから、「プリマハムの生え抜きの役員」の登用に向けた人材の育成・活用について検討していくべきだと考えます。

**辻田◆** 井出さんのご意見に関連するのですが、後継者プランニングについても、もう一步踏み込んだ協議と仕組みが必要だと思います。まずは、今後のプリマハムが目指す姿を見据え、「どういう経営トップが今、求められているのか」、取締役や執行役員には「どういう素養が望まれ」ていて、そのために「リーダー候補となる人材をどう育成していくのか」といった議論をもっと深めていくべきではないでしょうか。



東京証券取引所からの要請への対応

東証から資本コストや株価を意識した経営を推進するよう要請がありますが、**当社の対応についてご意見をお聞かせください。**

**辻田** ◆ 先ほども触れたように、PBR向上のためには企業価値を上げていかななくてはけません。そのためには予算を達成し、その実績を対外的に発信していくというプロセスをしっかりと実行することが何より重要です。株価は企業価値の向上に連動しますが、まず市場が当社に何を期待しているかを的確に理解する必要があります。しかし、現状は投資家の声や要求が社外取締役まで十分に届いていないという課題があります。これは取締役会の実効性評価においても指摘されている重要な問題です。投資家との対話で得られた貴重な意見や期待を、社外取締役が経営戦略の検討にかせるよう、情報共有の仕組みを改善していく必要があります。



**井出** ◆ 辻田さんのおっしゃるとおり、企業価値向上のためには株主との対話が必要です。しかし現状は、やや不足している印象です。株主をはじめとするステークホルダーに対して、もっとコミュニケーションを活性化させていってほしいと思います。

サステナビリティへの取り組み

**当社は環境関連投資にも注力していますが、サステナビリティへの取り組みについて、どのように評価されていますか。**

**山下** ◆ 食品業界にはさまざまなサステナビリティ課題がありますが、当社は「サステナビリティ委員会」を中心に、各種の課題について分科会でも熱心な取り組みをされており、経営の中核にサステナビリティを位置づけている点を高く評価しています。

**井出** ◆ 生産現場における排水処理施設などの整備といった環境問題への投資は多大なコストを伴うものですが、当社は計画を立てて着実に実行しています。そのことも高く評価できるポイントです。

**辻田** ◆ 重要課題に「健康で豊かな食生活を創造する」を掲げていますが、お客様に食の機会を多く提供する食品メーカーにとってまさに消費者のニーズに直結するポイントだと思います。健康の定義が多様化する時代にあって、時代や個々のニーズを踏まえた健康な食生活実現に資する商品開発を進めていただきたいと考えています。

今後の課題

**今後のプリマハムに対する期待や要望についてお聞かせください。**

**辻田** ◆ 社外取締役に就任したときから申し上げていることですが、女性活躍のさらなる推進に期待しています。そういう意味で、最近うれしいニュースがありました。当社がユニークな商品を新しく発売したと聞き、私も「紅ショウガソーセージ」をいただきました。それがとてもおいしかったので誰が開発されたのかを尋ねたところ、女性だということです。事業環境や社会情勢が急速に変化していくなかでは、多様性をいかし、変化にいかに対応していくかが、今後の成長につながっていく重要なポイントだと考えています。性別を問わず多様な視点を大事に、競争力の高い商品開発にチャレンジし続けていただきたいと期待をしています。

**山下** ◆ ものづくりの会社にとって最も重要なのは、従業員のモチベーションであり、それを維持・発展していくことは経営陣の「使命」だと捉えています。社内の役員だけでなく、我々社外役員もその責務を担い、しっかりと監督機能を果たしていきます。

**井出** ◆ ハム・ソーセージ以外の新ジャンルの商品の開発にも期待しています。当社には製造現場をはじめ革新的な商品を生み出そうという底力があると評価しています。新たなジャンルの商品に果敢に挑む企業文化の醸成をベースに、従業員が誇りを持てる会社になってほしいと期待しています。

# 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(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** 44,495株  
うち、所有する当社株式の数 28,741株  
業績連動型株式報酬制度に基づく  
交付予定株式の数 15,754株



**鯛 健一**  
取締役

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)  
2011年7月 伊藤忠マネジメント・タイ会社 (バンコック駐在) 兼 伊藤忠タイ会社  
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 当社常務執行役員食肉事業本部食肉営業事業部長  
2023年4月 当社常務執行役員営業本部 東日本支社長  
2024年4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(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** 2,134株  
うち、所有する当社株式の数 911株  
業績連動型株式報酬制度に基づく  
交付予定株式の数 1,223株



**山下 丈**  
取締役

非常勤 独立 社外

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・監督を担う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



**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** 2,133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・マンハッタン銀行入社 パイス・プレジデント  
2001年2月 JPモルガン証券会社パイス・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 コカイ工学(株)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** 1,461株

## 監査役



**坂井 尚文**  
常勤監査役

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 1,454株



**阿部 邦明**  
監査役

非常勤

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  
2013年4月 (株)ファミリーマート  
執行役員  
2016年4月 伊藤忠商事(株)食品開発部長  
2017年4月 同社リテール開発部長  
2019年4月 同社食料経営企画部長  
2022年4月 同社執行役員  
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(現)  
2024年4月 同社上席執行理事  
生鮮食品部門長(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



**下澤 秀樹**  
常勤監査役

独立 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。

当社株式保有数 2,767株



**須永 明美**  
監査役

非常勤 独立 社外

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 973株

## 執行役員

### 社長執行役員

千葉 尚登

### 専務執行役員

内山 高弘  
管理本部分掌

田悟 敏弘  
生産本部長

新川 裕二  
営業本部長

網野 真  
食肉事業本部長

### 常務執行役員

中島 聡  
管理本部長

鯛 健一  
総合企画本部長 兼  
総合企画部長 兼  
PRIMA Next  
Project Manager

### 執行役員

古賀 慎一  
管理本部特命  
担当(財経)

寺村 博之  
営業本部  
東日本支社長

工藤 達哉  
品質保証本部長

林 吉彦  
生産本部 茨城工場長

笹嶋 恵子  
開発本部長

片桐 修二  
マーケティング本部長

宮武 靖  
総合企画本部  
IT推進部長 兼  
PRIMA Next  
Project Leader

伊藤 正幸  
食肉事業本部  
食肉営業事業部長

松本 昭雄  
総合企画本部特命担当  
(サステナビリティ推進)

佐々木 伸  
営業本部  
フードサービス  
事業部長

山口 直樹  
生産本部 三重工場長

泉 雅之  
食肉事業本部  
食肉商品事業部長

日野 和昭  
営業本部 西日本支社長

※ 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

# 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

# 11年間の連結財務サマリー

## 連結財務

	2014年度	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
<b>業績状況(百万円)</b>											
売上高	341,183	361,223	363,336	394,534	413,023	418,060	418,147	420,717	430,740	448,429	458,354
売上原価	293,272	310,871	303,483	333,426	350,266	351,290	360,167	367,971	382,986	398,289	409,868
売上総利益	47,911	50,351	59,853	61,108	62,756	66,769	57,980	52,745	47,753	50,140	48,486
販売費および一般管理費	40,698	42,104	44,287	47,978	49,588	51,132	36,504	38,708	38,028	38,320	39,537
営業利益	7,213	8,247	15,565	13,129	13,168	15,636	21,475	14,037	9,725	11,820	8,948
営業外収益	1,126	930	859	873	1,173	1,044	1,246	1,189	1,232	1,587	1,965
営業外費用	604	401	322	356	512	722	310	342	447	523	411
経常利益	7,735	8,776	16,102	13,646	13,829	15,959	22,411	14,883	10,510	12,884	10,502
税金等調整前当期純利益	8,039	10,029	15,337	14,790	13,944	15,338	21,916	15,106	5,900	13,427	10,921
親会社株主に帰属する当期純利益	6,392	6,429	10,009	10,413	8,287	8,823	14,165	9,718	4,505	7,489	7,076
<b>投資・研究(百万円)</b>											
設備投資(含むソフトウェア)	13,722	14,102	16,347	22,448	19,549	13,378	12,364	16,563	23,875	14,703	12,970
減価償却費	5,711	6,467	7,001	8,578	8,459	9,729	9,923	10,451	10,958	11,338	11,452
研究開発費	469	473	399	381	396	376	381	335	389	366	365
<b>キャッシュ・フロー状況(百万円)</b>											
営業活動によるキャッシュ・フロー	7,850	5,209	26,003	10,866	23,786	22,304	27,248	16,739	11,719	22,542	14,211
投資活動によるキャッシュ・フロー	(10,376)	(12,617)	(14,790)	(21,373)	(14,887)	(5,875)	(12,205)	(23,713)	(15,089)	(19,420)	(13,574)
(フリー・キャッシュ・フロー)	(2,526)	(7,408)	11,213	(10,507)	8,899	16,429	15,043	(6,973)	(3,370)	3,122	636
財務活動によるキャッシュ・フロー	(818)	9,347	1,335	3,187	(7,347)	(7,924)	(7,509)	(6,616)	1,206	(7,574)	(4,202)
現金および現金同等物の期末残高	4,988	6,927	19,468	12,168	13,732	22,214	29,773	16,230	14,098	9,765	6,266
ネット有利子負債	12,149	12,672	2,801	16,453	14,313	1,035	(10,833)	(4,960)	7,505	6,353	9,657

本統合報告書では、以下の条件で算出

※2020年度実績(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

	2014年度	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
<b>財政状態</b> (会計年度末) (百万円)											
流動資産	61,088	69,241	78,113	79,329	82,857	87,310	98,747	95,828	95,311	103,192	99,561
有形固定資産	59,741	66,231	73,852	89,724	100,275	89,259	91,060	97,204	102,309	98,961	97,006
無形固定資産	966	1,282	1,371	1,155	1,288	1,146	1,666	4,854	7,308	12,386	14,248
総資産	141,661	153,511	170,919	189,751	203,862	198,530	214,542	221,721	229,887	244,793	239,610
負債合計	85,134	83,481	91,721	100,477	109,226	98,396	99,781	99,154	106,692	114,580	109,382
自己資本	49,948	63,158	72,019	81,180	86,114	90,573	103,632	111,860	113,169	119,313	119,382
純資産	56,526	70,030	79,198	89,274	94,635	100,134	114,761	122,567	123,194	130,213	130,228
<b>1株当たり情報</b> (円) ※1											
当期純利益	142.95	131.68	198.80	206.85	164.78	175.57	281.90	193.41	89.66	149.03	140.79
純資産	1,117.22	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
配当金	10	20	30	50	60	60	85 ※2	65	65	65	80
<b>主要指標</b>											
営業利益率 (%)	2.1	2.3	4.3	3.3	3.2	3.7	5.0	3.3	2.3	2.6	2.0
自己資本当期純利益率 (ROE) (%)	14.2	11.4	14.8	13.6	9.9	10.0	14.6	9.0	4.0	6.4	5.9
総資産当期純利益率 (ROA) (%)	4.9	4.4	6.2	5.8	4.2	4.4	6.9	4.5	2.0	3.2	2.9
投下資本利益率 (ROIC) (%)	9.4	9.9	12.5	10.4	9.0	9.7	13.2	8.7	3.3	5.9	4.6
自己資本比率 (%)	35.3	41.1	42.1	42.8	42.2	45.6	48.3	50.5	49.2	48.7	49.8
ネット有利子負債資本倍率 (倍)	0.21	0.18	0.04	0.18	0.15	0.01	(0.09)	(0.04)	0.05	0.05	0.08
配当性向 (%)	7.0	15.2	15.1	24.2	36.4	34.2	30.2	33.6	72.5	43.6	56.8
期末株価 (円)	1,675	1,425	2,460	3,050	2,054	2,453	3,490	2,202	2,201	2,303	2,222
株価純資産倍率 (PBR) (倍) ※3	1.50	1.14	1.72	1.89	1.20	1.36	1.69	0.99	0.98	0.97	0.94

※1 2015年6月26日付第三者割当による新株式発行を実施。

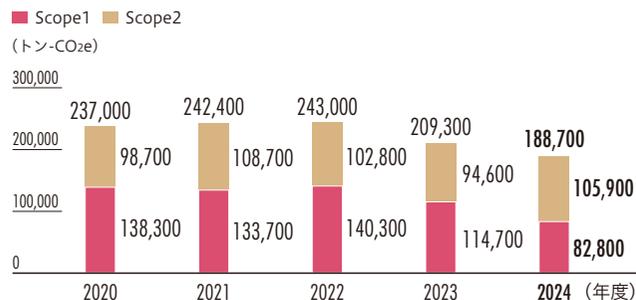
2018年10月1日付にて株式併合(普通株式5株を1株に併合)を実施。株式併合前の1株当たり情報は株式併合が行われたと仮定し修正

※2 記念配当20円を含む

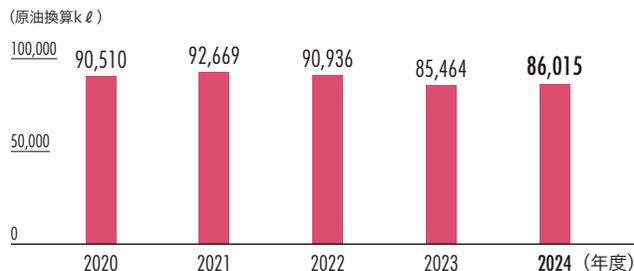
※3 期末株価で算出

# サステナビリティデータハイライト

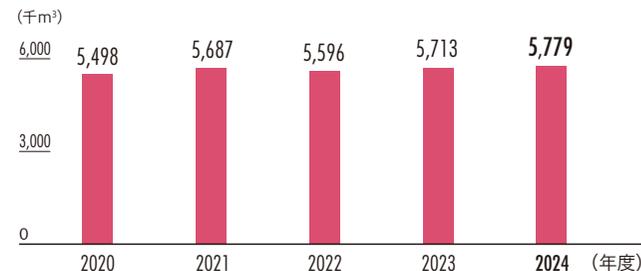
## 温室効果ガス排出量



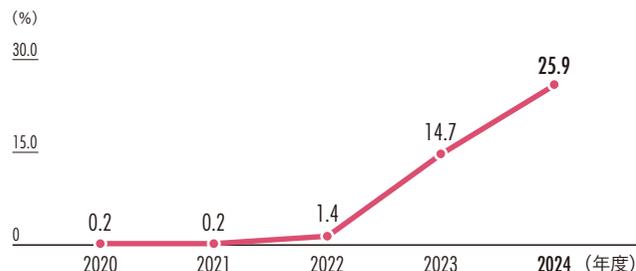
## エネルギー消費量



## 水使用量



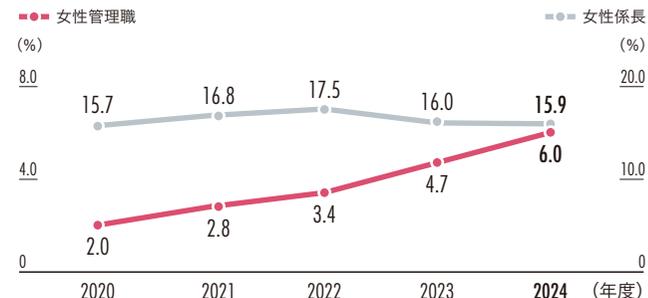
## 再生可能エネルギー比率※1



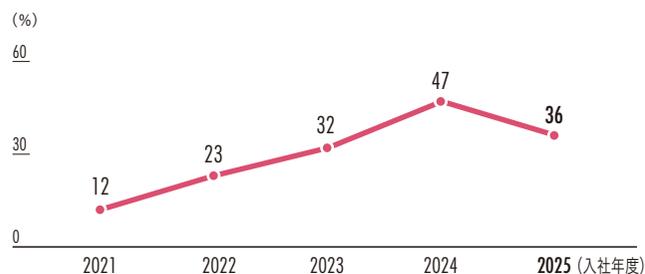
## 有給休暇取得率(単体)



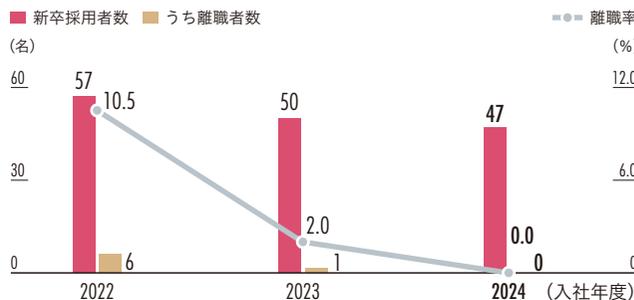
## 女性管理職・係長比率(単体)※2



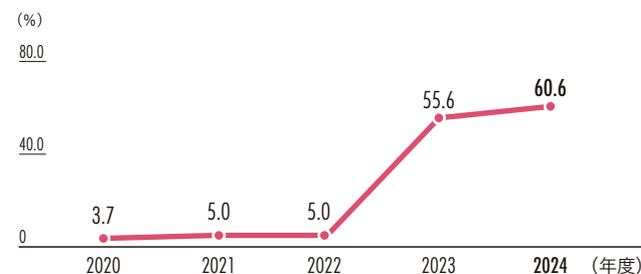
## 女性採用比率(単体)※2



## 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)※3



※1 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

※2 新卒者が対象。去向を含む合計

※3 5日以上の取得を対象

# 会社情報 (2025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   <a href="https://www.primaham.co.jp/company/profile.html#access-map">https://www.primaham.co.jp/company/profile.html#access-map</a>
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	2,116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)



グループ会社の情報はこちら

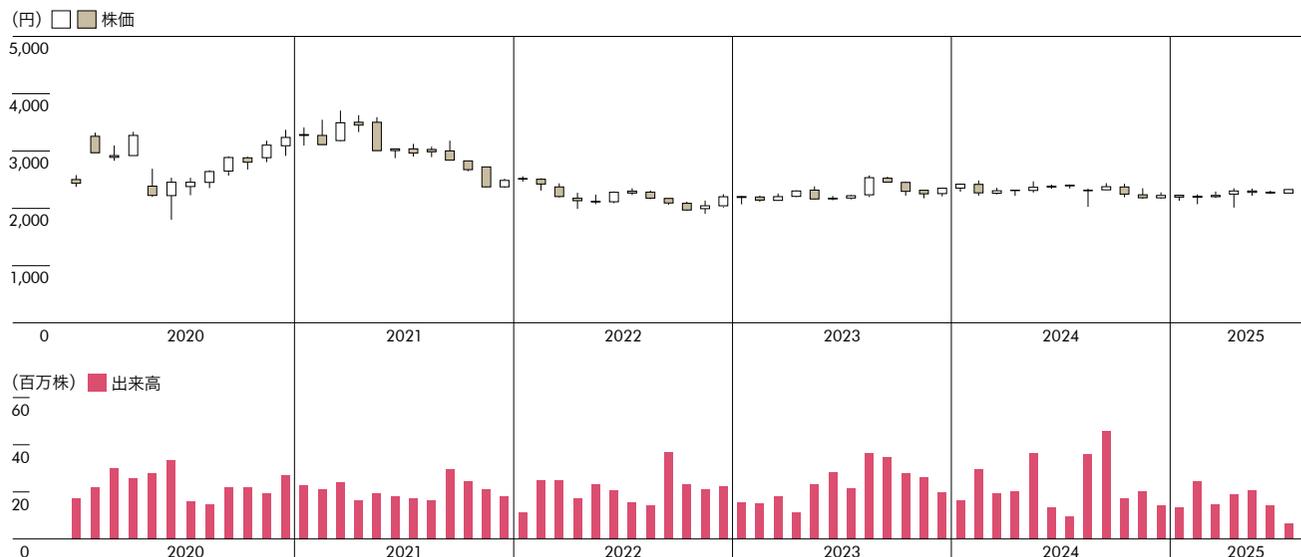
[https://www.primaham.co.jp/company/group\\_company.html](https://www.primaham.co.jp/company/group_company.html)

# 株式情報

## 大株主の状況 (2025年3月31日現在)

大株主名	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)	3,497	6.95
伊藤忠食品株式会社	2,262	4.50
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,256	2.50
学校法人竹岸学園	910	1.81
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	786	1.56
株式会社サンショク	700	1.39
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	521	1.04
日本生命保険相互会社	446	0.89
UBS AG LONDON A/C IPB SEGREGATED CLIENT ACCOUNT	400	0.80

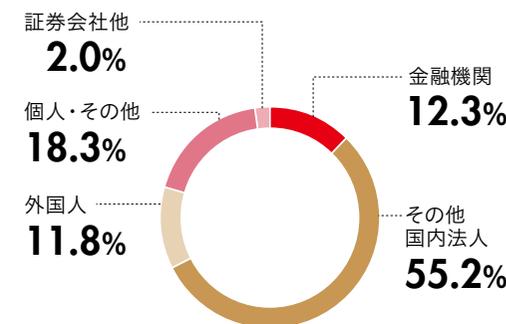
## 株価・出来高推移(東京証券取引所)



## 株式の状況 (2025年3月31日現在)

発行可能株式数	70,000,000株
発行済株式の総数	50,524,399株(自己株式188,713株)
株主数	30,012名

## 所有者別株式分布状況 (2025年3月31日現在)



※ 上記には自己株式は含まれておりません。