伊藤ハム米久ホールディングス株式会社

東京都目黒区三田1丁目6番21号
https://www.itoham-yonekyu-holdings.com

伊藤ハム米久グループ 統合報告書

INTEGRATED REPORT
2024

Becoming a leading food company

わたしたちは、伊藤ハム、米久それぞれ独自のブランド力を堅持し、安全・安心で高品質な商品、そしてお客様にご満足いただけるサービスを提供し続けることで健やかで豊かな社会の実現に貢献する食品リーディングカンパニーを目指します。

グループ理念

私たちは事業を通じて、
健やかで豊かな社会の実現に貢献します

ビジョン

フェアスピリットと
変革への挑戦を大切にし、
従業員とともに
持続的に成長する
食品リーディングカンパニー

行動指針

- 安全安心と品質の追求による、価値ある商品とサービスの提供
- 有言実行の徹底による信頼関係の構築、強化
- 全員参加の闊達な意思疎通と相互理解による能力開発と育成
- コンプライアンスを最優先とした、公明正大で透明性のある行動
- 地球環境に配慮した事業活動の推進

伊藤ハム米久グループのあゆみ

伊藤ハムと米久は、安全・安心でおいしさにこだわりを持った高品質な商品をお客様にお届けしたいという想いのもと、事業を行ってまいりました。2016年の経営統合後、「中期経営計画2020」および「中期経営計画2023」を策定し、これらの戦略を推進・実行しながら『フェアスピリットと変革への挑戦を大切にし、従業員とともに持続的に成長する食品リーディングカンパニー』を目指しています。

更なる飛躍に向け、新たに「長期経営戦略2035・中期経営計画2026」を策定しました。伊藤ハム米久グループは、これからも、事業を通じて、健やかで豊かな社会の実現に取り組んでまいります。

ORIGIN

経営統合

伊藤ハム米久ホールディングス誕生

2016年に共同持株会社として
「伊藤ハム米久ホールディングス」を設立しました。

伊藤ハム

事業を通じて社会に奉仕する

1928年に創業者 伊藤傳三が大阪府大阪市で「伊藤食品加工業」を個人創業しました。「日本の食生活を向上させたい。」その想いから、ハム・ソーセージをはじめとする食肉加工食品の独自の開発を行い、動物性たんぱく質を大衆化させました。「食べる」ことの喜びや楽しさ、大切さを伝えていくことを使命として、おいしさの伝承と追究を続けています。

yonekyu

感動を創る

1965年に創業者 庄司清和が静岡県沼津市で食肉加工と卸売を目的とする「米久食品」を個人創業しました。「新鮮な驚きを商品に吹き込み、大きな感動を創造すること」が米久の成長の要であるとの庄司社長の考えのもと、個性あふれる商品を次々と販売しました。1980年代後半には、養鶏事業にも進出し、感動を創るためにすべきアクションは何か、常識にとらわれず、新たな挑戦を続けています。

1st Medium-term Management Plan

HOP

第二の創業

伊藤ハム米久グループにとっての第二の創業期と位置付け、中期経営計画2020では、「自ら考え、行動する」をスローガンに施策の実行に取り組みました。

「事業規模拡大」と「効率化・競争力強化」の2つを基本戦略とし、海外生産持分やハム・ソーセージのシェアを拡大しました。

並行して間接部門・物流部門の組織機能の統合・再編を実行し、業務効率化を進めました。

2nd Medium-term Management Plan

STEP

統合の深化

中期経営計画2023では「既成概念の打破」「強みの再認識」を基本指針としました。経営基盤・収益基盤固めのため営業・生産部門の機能別再編や工場の再建を進めました。

また、サステナビリティへの取り組みの強化や新規事業・市場への取り組みをスタートしました。

JUMP

新たな飛躍
meat together
長期経営戦略2035
中期経営計画2026

2016

2017

海外生産持分の拡大

2017
ANZCO FOODS
の100%子会社化

ANZCO FOODS

2018

物流業務の効率化・競争力強化

2018
伊藤ハム・米久の物流部門を統合・再編

調理加工品の増強と生産体制の最適化

2018
調理加工品に特化した取手第二工場を新設

2019

ハム・ソーセージのシェア拡大

2019
明治ケンコーハム（株）買収

2020

2021

2022

2023

2024

経営基盤の強化

2023
伊藤ハム米久グループの
営業・生産部門を機能別に再編

収益基盤の強化

2023
伊藤ハム米久プラント（株）夢工場再稼働
▶ 冷凍食品製造に特化した工場として再稼働

サンキョーミート（株）伊佐ミートプラント開設
▶ 鹿児島県に新たな牛・豚の処理・カット工場を開設

2024
IHミートパッカー（株）
十和田ビーフプラント竣工
▶ 当社グループ最大規模の
牛専用の処理・カット場を新設

サステナビリティへの取り組み

2021
サステナビリティ
委員会設立

2022
サステナビリティ推進室を新設
グループ横断の取り組みを本格化

新規事業・市場への取り組み

2021
大豆ミート商品の
販売拡充

2023
ワンプレート冷凍食品の販売開始
産学共同で培養肉未来創造
コンソーシアムを設立

Contents

イントロダクション

02 伊藤ハム米久グループが目指す企業像
03 伊藤ハム米久グループのあゆみ

価値創造ストーリー

07 トップメッセージ
11 伊藤ハム米久グループの価値創造ストーリー
13 伊藤ハム米久グループの強み
15 加工食品事業
17 食肉事業
19 長期経営戦略2035と中期経営計画2026の概要
長期経営戦略2035概要
中期経営計画2026概要
27 鼎談：食品リーディングカンパニーを目指して
33 特集 現場の声：稼ぐ力と、新たな価値創造の両輪

サステナビリティ

40 サステナビリティに関する取り組み
43 マテリアリティの進捗

ガバナンス

45 社外取締役メッセージ
48 コーポレート・ガバナンス
52 リスクマネジメント
53 取締役、監査役、執行役員一覧

財務情報・株式情報

55 財務・非財務ハイライト
57 財務情報・株式情報
59 コーポレートデータ

発行にあたって

編集方針

本報告書は、これまで培ってきた当社グループの強みや、2035年に目指す姿「meat together」の実現に向けた価値創造の具体的な取り組みを説明し、株主・投資家をはじめとする、すべてのステークホルダーの皆様によりいっそうの理解を深めていただくことを目的に作成しています。

対象範囲

報告対象期間 2023年度（2023年4月1日～2024年3月31日）の取り組みを報告していますが、一部では上記期間以外の取り組みについても報告しています。

報告対象組織 伊藤ハム米久グループ
※対象範囲が異なる場合は、個別に記載しています。

参考にしたガイドライン

- IIRC「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創ガイダンス 2.0」
- 環境省「環境報告ガイドライン2018年版」
- 「GRIサステナビリティ・レポーティング・スタンダード」

見通しに関する注意事項

本報告書に記載した将来についての戦略、業績に関する見通しは、現時点で入手可能な情報に基づき判断したものであり、不確定な要素を含んでいます。実際の業績などは、さまざまな要因により大きく異なる可能性があることをご承知おきください。

関連する主な情報開示媒体

	財務情報	非財務情報
有価証券報告書	●	●
決算短信	●	
IRウェブサイト	●	
コーポレート・ガバナンス報告書		●
サステナビリティウェブサイト		●

トップメッセージ

ありたい姿の実現に向けて、新たに策定した戦略とともに、一歩踏み出し挑戦していきます

2035年のありたい姿に向けて

伊藤ハム米久ホールディングスが発足し3度目の中期経営計画がスタートしました。

最初の中期経営計画である「中期経営計画2020」を「ホップ」、2023年度までの「中期経営計画2023」を「ステップ」と位置付け、伊藤ハムと米久の経営統合によるシナジー効果の発揮と伊藤ハム米久グループの更なる成長に向けた足場固めと各種取り組みを進めてきました。「中期経営計画2023」の3年間では、重点取り組み方針と位置付けていた組織再編の実行、生産拠点の増強や、冷凍食品、ヘルスケアや代替肉といった新規市場への取り組みなどを着実に実行できたと評価しています。一方で、原材料費や物流コストの上昇に対し、内部コストの削減や価格改定でカバーしきれず、誠に遺憾ながら定量目標である経常利益300億円は未達となりました。

しかし、当社グループを500億円稼ぐ企業にしていく、という想いは発足当時から変わりません。この道のりを従業員と共有し、対外的にも「伊藤ハム米久グループはこれから何をしていくのか？」という問いにお答えするためには長期戦略による成長ストーリーを明確にしていくことが必要であると考え、新たな取り組みとして長期経営戦略を策定しました。策定にあたっては、各本部から選ばれた総勢17名のメンバーで2035年の世界はどうなっているか、その中で当社はどうありたいのか、各事業本部と議論を重ねました。これを経営陣で検討し、当社が2035年に目指す姿を定め、meat togetherと称しました。そして、この目指す姿から、「ホップ、ステップ、ジャンプ」の「ジャンプ」に当たる長期経営戦略2035を策定し、それを直近3カ年の計画に落とし込んだものが「中期経営計画2026」です。

meat togetherに込めた想い

当社グループが生業とする事業は「食」、とくにたんぱく質という人間が生きていく上で必要不可欠な栄養素を扱うため、長期的にみても引き続き必要とされる事業です。一方で、成熟市場である国内においては、現状の事業領域だけでは長期的な成長が見込みにくいため、新規事業や成長カテゴリーでの事業領域・規模の拡大が不可欠です。また、人口が増え経済成長も見込まれる海外市場での事業拡大は、当社グループの成長にとって欠かせない領域となります。

こうした事業環境を踏まえ、2035年の当社のありたい姿をmeat togetherと表現しました。従来のmeatの領域に縛られることなく、現在の商品や事業の枠に留まらずに取り組む領域を広げていくこと、および日本だけでなく海外も含め、より大きな市場を狙い、世界中のお客様に商品を提供し、感動と笑顔をお届けすることを目指していきたい、という当社の変革や挑戦に向けた想いを込めています。色々なことに挑戦するからこそ、次の成長の芽やビジネスの芽が出てきます。従来のやり方や考え方を漫然と踏襲するのではなく、思い切って一歩踏み出すこと、挑戦することを大事にしていきたいと考えています。

当社は本年6月に、ビジネスカジュアルを導入しました。T.P.Oを踏まえ、それぞれのワークスタイルや仕事環境に応じた快適で働きやすい服装を自ら選択し着用するよう呼びかけています。最初は従業員の中にも戸惑いがあったと思いますが、今では大分浸透してきました。私も今では外出やお客様との会議がない日はリラックスした格好で業務をしています。小さいことですが、これも過去からの変化を恐れず一歩踏み出すことの一例だと思っています。服装を変えたから突然新しい発想や事業が生まれるということではないですが、

宮下 功

代表取締役社長

トップメッセージ

成長投資の種まきを開始し、基礎収益力の底上げを着実に実行します

こうしたところからも従来の慣習を刷新し、新しいことに挑戦する風土を醸成していきたいと考えています。

「基礎収益力の底上げ」と「成長投資」の両輪

当社には、今までに築き上げてきた確固たる収益基盤があり、人口が減少しても食肉需要が中長期的に堅調であることを前提とすれば、引き続き岩盤収益たりうると認識しています。この収益力があるからこそ、次に何をするかの議論ができます。この基礎収益力をさらに磨き上げ、稼いだキャッシュでバリューチェーン上の制約条件を改善し、付加価値の高い領域に積極的に展開していくことで成長を実現します。

長期的に日本という成熟市場で勝ち抜くためには、高い収益性とコスト競争力を備え、他社に負けない、相対優位なポジショニングを堅持しなければなりません。そのために、加工食品事業と食肉事業ともに一部老朽化している生産拠点の建て替えと再編を進め、生産性の改善を狙います。また、当社における事業規模は未だ小さいですが、将来の事業の柱として、冷凍食品やプラントベースフードなどの代替たんぱくについても成長させていきたい分野です。とくに冷凍食品は、いかに当社らしい商品を開発できるか、差別化を図っていくかが成功の鍵であると認識しています。当社には食肉への深い知見と肉のおいしさを引き出す技術に加え、世界中に張り巡らされた調達網があります。こうした当社ならではの強みを活かしながら、簡便性や健康志向といったお客様のニーズに合った商品を投入していきます。

海外や成長事業への投資も同時に進めます。まずはニュージーランドのANZCO FOODSでは、国内の生産拠点と同じ考え方で、工場の省人化や効率化を進めることで収益力を高めるとともに、M&Aも視野に入れた工場群の再編を検討していきます。また、米国の調理加工品は、人口の増加と経済成長に伴い有望な市場であるとみています。この市場を開拓するため、当社から現地に営業人員を派遣しています。販売先様とともに、消費者に手に取っていただける商品を丹念につくり上げていく、日本型の商品開発スタイルを持ち込み、味だけでなく、食感、香り、見た目すべてにおいてこだわった商品を米国市場に投入することで差別化が図れると考えています。また、事業投資先であるIndiana Packers Corporation（以下、IPC）が既に有する販売網を活用することができる点も当社にとってのアドバンテージです。将来的には、IPC工場内での生産ライン敷設だけではなく、新たなM&Aも含め、米国における調理加工品事業を拡大していくことも検討しており、子会社のANZCO FOODSでの海外事業経営の学びや経験を活かすことができると考えています。

本中計3年間においては、前述の成長投資の種まきを開始するとともに、オーガニックグロースで基礎収益力をさらに高めていくことに注力し、最終年の2026年度に、経常利益300億円超の達成を目指します。基礎収益力の底上げに向けた打ち手は地味かもしれませんが、これを着実に実行し、より骨太な企業にしていくことが長期的に大事であると考えています。

持続的な企業価値の創造に向けて

当社グループは、単に利益拡大のみを追求するのではなく、持続的な企業価値創造の源泉である経営基盤の強化にも取り組んでいきます。

あらゆる産業において、人手不足が顕在化しつつある中で、その対応策としてDXや設備投資など、さまざまな取り組みが各企業で行われています。当社としても地道に対応を行っていますが、企業として最も有効な取り組みは、従業員一人ひとりの業務の効率化と生産性改善です。仕事のやり方や内容を見直すことで、同じ業務量をより短時間でやり遂げることや、さらに収益性の高い仕事や創造性の高い仕事に人的リソースを振り向けることが可能となります。こうした一人ひとりの取り組みが、会社全体で積み重なれば、人手不足の大きな対応策となります。従業員に対する教育や研修など、人への投資は不可欠であり、会社としても積極的にサポートしていきます。同時に、人手不足を補うツールとしては、DXを大いに活用していきたいと考えています。まずは全社コミットメントとしてDXの公的認定を取得することで当社でのDX推進の原動力となればと考えています。DXといっても何か壮大なことをやらなければならないのではなく、まずは簡単に実行でき、効果が大きいものから着手し一つひとつ成功事例を積み上げていくことで、将来的には業務の効率化に留まらず、ビジネスプロセスの変革を通じた販売機会の創出による売上の向上も狙います。

サステナビリティに関しては、前中計期間中にサステナビリティ委員会や専門部署を立ち上げて取り組みを本格化してきました。当社は、「フェアスピリットと変革への挑戦を大切にし、従業員とともに持続的に成長する食品リーディングカンパニー」をビジョンとして掲げていますが、ここでいうフェアスピリットとは、コンプライアンスや安全第一という狭義の意味で自社にて遵守すべき基本概念につながるだけではなく、環境への配慮や人権尊重など、より広義な意味で当社が取り組まなくてはならないサステナビリティ課題への対応にも通じるものと考えています。環境への負荷や人権などを無視して利益を上げることは許されるものではありませんし、フェアではない。温室効果ガスの排出削減も一例ですが、社会的に求められる削減水準に鑑み、当社グループで排出する温室効果ガスを2030年度までに2016年度比で半減させる目標を掲げ、取り組みを進めています。サステナビリティの取り組みは短期的に効果が発現しにくいものも多いですが、時間をかけながら、誠実に着実に推進していきます。

PBR1倍割れを受けて

前中計期間中は、コスト上昇への対応が後追いになったこともあり、目標とした利益に届かず、PBR1倍割れが続いたことについて真摯に受けとめています。本中計においては、基礎収益力の底上げに加え、ROICを指標とした事業管理、最適な財務レバレッジを取り入れ、収益性を高めていきます。また、当社がとくに課題として感じている、PER（持続的成長期待）をどう高めていくかについては、今回発表した長期戦略に基づき成長投資を着実に実行することによる利益拡大、および経営基盤の強化により成長期待を醸成していきたいと考えています。

従業員の成長が当社発展の要

私は、従業員の成長が会社の成長に直結すると考えており、全従業員が、自発的な貢献意欲や成長意欲で、主体的に仕事に取り組める環境を目指したいと考えています。その結果として、当社の従業員エンゲージメントスコアが高まってくると認識しています。

当社には、多様な専門人材がおり、この一人ひとりが心をひとつにして同じ目標に向かっていくことができれば、大きな力を発揮すると確信しています。労働人口が減少し、人材の流動性が高まっている中、従来とは違うやり方で、従業員がモチベーション高く仕事できるような環境を整備するとともに、組織長である管理職層への支援も行うなど、色々な切り口でアプローチすることで、しっかりと実のある取り組みにしていきます。従業員一人ひとりが目標を持っていきいきと働いている、そんな職場にしていきたいと思っています。

また、この業界は営業や製造の現場で重い荷物を運ぶことも多く、従来女性が活躍しにくいところもあり、当社の女性管理職比率は高くないと認識していますので、同比率の向上にも取り組みます。ただ、管理職にしたらそれでおしまいではなく、管理職になってから個々をどう育て会社に貢献したいと思ってもらえるかが会社の成長にとっては不可欠です。さまざまな女性従業員と直接対話する機会を設け、今までのキャリア、今後のキャリアや仕事に対する想いなどについて話を聞き、会社として何ができるか考える上でのヒントとしています。未だ女性にとってのロールモデルが少ない当社においては、女性管理職を見守り、育てていくことが必要だと考えています。

こうした取り組みに対する会社としての決意を込めて、2024年度から、当社従業員のエンゲージメントスコアの改善、および女性管理職比率の向上を役員報酬に組み入れました。

ステークホルダーの皆様へ

当社グループにとって、今後3年でやるべき課題は明確になっています。過去2回の中計で達成できなかった定量目標を達成できるかどうか、当社グループとしての実行力が問われていると認識し、覚悟を持って臨みます。変革と挑戦を恐れず、新しい伊藤ハム米久グループにご期待いただけるよう尽力し、株主の皆様へも継続的に還元してまいりますので、今後も引き続き応援のほどよろしくお願い申し上げます。

伊藤ハム米久グループの価値創造ストーリー

当社グループはグループ理念、ビジョンに向けて2035年に目指す姿を「meat together」と定め、その実現のために長期経営戦略2035と向こう3年の戦略として中期経営計画2026を策定しました。

伊藤ハムと米久それぞれで培った強みを融合し、さまざまな事業環境の変化にも柔軟に対応しながら、事業を通じて社会課題を解決して持続可能な社会の実現に貢献し、飛躍し続けます。

Next Leap Ahead

Group Philosophy
グループ理念

私たちは事業を通じて、健やかで豊かな社会の実現に貢献します

Vision
当社が社会的に果たすべき使命と目指す姿

フェアスピリットと変革への挑戦を大切にし、従業員とともに持続的に成長する食品リーディングカンパニー

03 Strategy 長期戦略

飛躍的成長
- 収益力の持続的向上
- 国内バリューチェーンの価値の最大化
- 海外事業の成長加速、成長事業への展開

成長投資による利益拡大
- 国内市場で勝ち抜く
- 海外の成長市場の取り込み

長期経営戦略2035

meat together

ITOHAM YONEKYU HOLDINGS Group Slogan 2035

▶ P.19

02 Management Plan 向こう3年の経営計画

稼ぐ力の強化
- 飛躍への種まき
- 商品の磨き上げ
- 販売力強化

基礎収益力の底上げ

中期経営計画2026

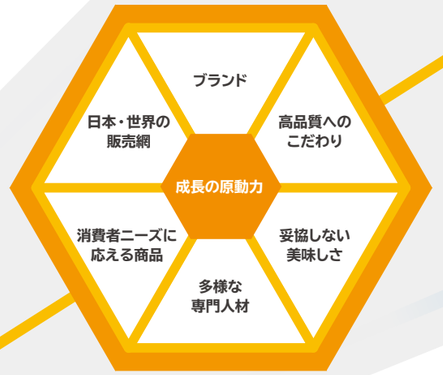
▶ P.23

飛躍し続ける組織力の構築
- DXによる効率化・変革

飛躍への土台づくり
- 利益率向上
- 物流体制再整備
- エンゲージメント強化

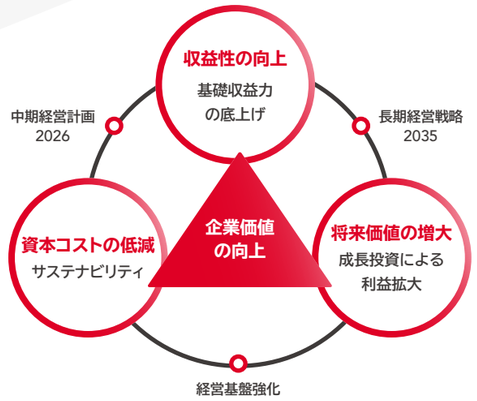
経営基盤の強化
- ROIC経営 ▶ P.26、P.39
- 人的資本経営 ▶ P.25、P.38
- DX ▶ P.22、P.34
- 優先度の高い社会・環境課題 ▶ P.35、P.40（気候変動／人権／アニマルウェルフェアなど）
- コーポレート・ガバナンス ▶ P.48

01 Strength 成長の原動力



▶ P.13

企業価値（経済的価値・社会的価値）の向上



7つのマテリアリティ ▶ P.43

当社サステナビリティの重要課題に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献する

伊藤ハム米久グループの強み

当社グループは、「事業を通じて、健やかで豊かな社会の実現に貢献します」というグループ理念をもとに、安全・安心でおいしい商品を安定的に供給することを使命として取り組んでまいりました。

長い歴史の中で、技術の伝承やブランド力、バリューチェーン全体に及ぶネットワークなど現在の強みにつながる資産を積み上げてきました。現在の当社グループの強みを礎とし、更なる成長へとつなげていきます。

ブランド

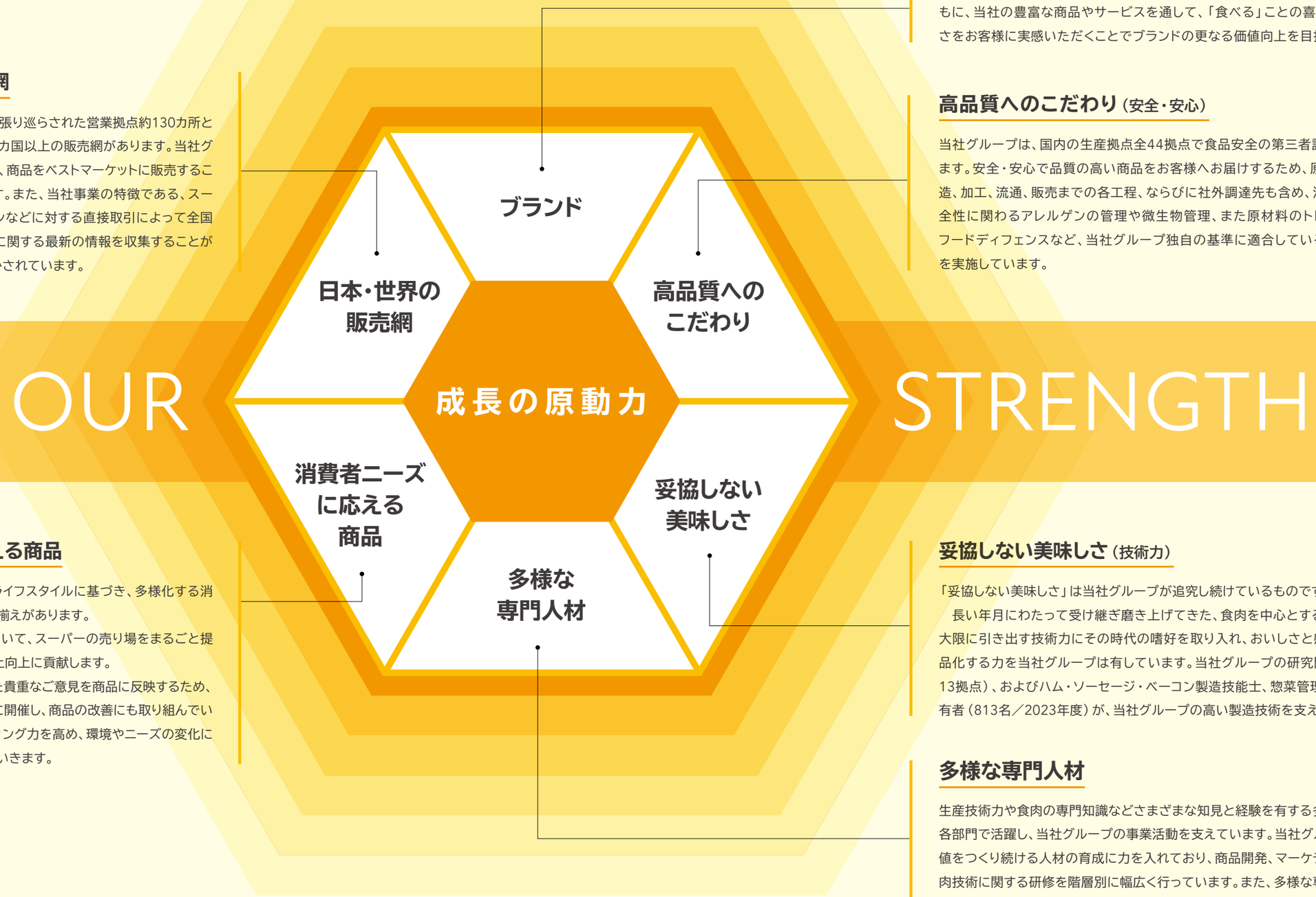
当社グループは、全国規模のナショナルブランドを持つ伊藤ハムと個性あふれる商品を抱える米久の2つのブランドを持っています。両社には、何十年と親しまれている商品が数多くあります。長年積み上げてきた商品ブランドを磨き上げ続けるとともに、当社の豊富な商品やサービスを通して、「食べる」ことの喜びや楽しさ、大切さをお客様に実感いただくことでブランドの更なる価値向上を目指します。

日本・世界の販売網

当社グループには日本全国に張り巡らされた営業拠点約130カ所とANZCO FOODSの世界80カ国以上の販売網があります。当社グループの多様な販路を活かし、商品をベストマーケットに販売することで利益の最大化を狙います。また、当社事業の特徴である、スーパーやコンビニ・外食チェーンなどに対する直接取引によって全国のお客様のニーズやトレンドに関する最新の情報を収集することができ、商品の提案、開発に活かされています。

高品質へのこだわり（安全・安心）

当社グループは、国内の生産拠点全44拠点で食品安全の第三者認証を取得しています。安全・安心で品質の高い商品をお客様へお届けするため、原材料調達から製造、加工、流通、販売までの各工程、ならびに社外調達先も含め、法令はもとより安全性に関わるアレルゲンの管理や微生物管理、また原材料のトレーサビリティやフードディフェンスなど、当社グループ独自の基準に適合しているかの点検、監査を実施しています。



消費者ニーズに応える商品

当社グループには生活者のライフスタイルに基づき、多様化する消費者ニーズに応える豊富な品揃えがあります。

伊藤ハムと米久の商品を用いて、スーパーの売り場をまるごと提案することができ、店舗の売上向上に貢献します。

また、お客様からいただいた貴重なご意見を商品に反映するため、「お客様の声会議」を定期的に開催し、商品の改善にも取り組んでいます。お客様主語のマーケティング力を高め、環境やニーズの変化に応じた商品を今後も提供していきます。

妥協しない美味しさ（技術力）

「妥協しない美味しさ」は当社グループが追究し続けているものです。

長い年月にわたって受け継ぎ磨き上げてきた、食肉を中心とする素材の価値を最大限に引き出す技術力にその時代の嗜好を取り入れ、おいしさと感動を具現化・商品化する力を当社グループは有しています。当社グループの研究開発拠点（全国で13拠点）、およびハム・ソーセージ・ベーコン製造技能士、惣菜管理士の技術資格保有者（813名／2023年度）が、当社グループの高い製造技術を支えています。

多様な専門人材

生産技術力や食肉の専門知識などさまざまな知見と経験を有する多様な専門人材が各部門で活躍し、当社グループの事業活動を支えています。当社グループは新たな価値をつくり続ける人材の育成に力を入れており、商品開発、マーケティング、生産、食肉技術に関する研修を階層別に幅広く行っています。また、多様な専門人材が自分らしく活躍できる職場づくりにも力を入れています。

加工食品事業

挑戦と革新によって伝統を磨き、未来から選ばれるグローバルリーディングカンパニーに向けて

加工食品事業本部はハム・ソーセージおよび調理加工品を伊藤ハム・米久の両ブランドで展開し、より多くのお客様にお届けするべく、国内では北海道から沖縄、海外では米国、中国、タイに事業拠点を有しています。

高品質で安全・安心な商品を実現する生産技術力、商品の魅力をお届けする販売提案力、持続可能な物流網を追求し続けてまいります。

2023年度の成果と課題

2023年度は原材料価格や物流費の上昇が続く厳しい状況において、価格改定を実施しながらも売上高、シェアを維持拡大することができ、企業としての存在価値を市場に認めていただけたと認識しています。

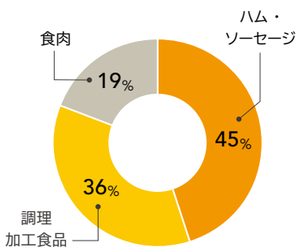
一方で、継続的な内部コスト削減の取り組みは着実に進めているものの、まだまだ着手できる部分があり、果敢に挑戦を続けていかなければなりません。この点については、連続製造ラインへの集約をはじめとする生産効率化の推進、最適物流体制の構築などによりコスト競争力を追求してまいります。

2024年度の重点施策

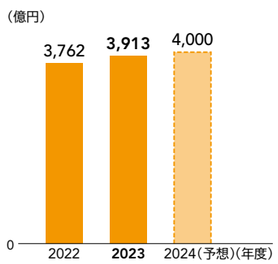
- 主力商品の磨き上げと革新的な新商品・新サービスの開発
- 省人化・効率化への投資継続によるコスト競争力の強化
- 伸長する冷凍食品への取り組み強化や簡便調理食品・地球環境に配慮した商品の開発強化
- EC販売や海外事業への取り組み強化
- 従業員の成長と自己実現の機会の推進

HIGHLIGHT

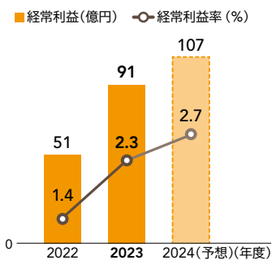
商品区分別売上構成比



売上高の推移



経常利益・経常利益率の推移



※2023年度より、組織再編に伴い、セグメント区分を一部変更しています。
※億円未満は四捨五入。

Voice

加工食品事業本部　新規事業推進室

飛躍への種まき～新しい市場の開拓に挑戦～

国内における人口減や、資源・エネルギーの高騰など先行き不透明な状況が予想される中、当社が継続的な成長を果たすためには、既存事業領域の更なる強化と、新しい事業領域を開拓し、新たな収益の柱へ育成することが必要と考えます。

新規事業推進室では、事業領域拡大のスピード感が重要ととらえ、既存事業で培った当社のストロングポイントを最大限活用した「冷凍食品事業への挑戦」を推進しています。食品ロスへの関心、簡便・時短（タイムパフォーマンス）のニーズが高まる中、冷凍食品市場は躍進を続けており、当社としても早急に事業規模拡大を図るべく、商品開発を行っています。

他社との差別化ポイントである“食肉・加工食品メーカー”としての強みを活かし、おいしい肉惣菜の「ワンプレート冷凍食品」を市場投入しています。レンジ調理でおいしい肉惣菜をお客様に提供するために、やわらかい厚切りトンカツや、パサつきのないやわらかくジューシーな鶏もも肉など、おいしくて満足感ある仕上がりを目指しました。今後は「伊藤ハム」「米久」の各ブランドらしさをコンセプトとして、新商品の開発および市場投入を拡大・加速させてまいります。

今後の展望としては、サステナビリティの取り組みを強化し、グループ内で発生する畜産副産物を活用した商品の開発など新たな事業への挑戦も始めていきます。お客様に今まで以上に愛される会社となるよう、日々新たなチャレンジを続けていきます。

Voice

伊藤ハム米久フーズ（株）神戸工場生産管理課

ピザ商品の工場直送化による物流改善と環境負荷低減に貢献

生産計画立案、製品のデリバリー、資材管理、配合、生産企画、商品開発と多種多様な業務で、工場の窓口となり製造現場をフォローしながら工場運営を支えています。

生産本部方針である「持続可能な社会の実現のための環境への取り組み」のもと、生産管理課として何ができるかをチームで考えました。その結果、物流業界の2024年問題について神戸工場も例外ではないことから、工場直送化※による配送便削減と積載効率を上げる包装資材縮小に着目し、生産現場、関連部署の協力のもと設備の改造なども行い、右記の取り組みを実現しました。

次の目標は神戸工場の主要アイテムであるピザを中心にあらゆる包装資材縮小にチャレンジし、更なる環境負荷低減につなげます。また改善活動は環境活動につながるという考えを浸透させ、全従業員で環境に配慮した工場を目指します。

※工場直送化：
従来経由していた保管倉庫を介さずに工場から物流センターへ直送すること

取り組み

- 工場直送化による配送便10%削減
- チキン惣菜の包材、段ボール縮小により包装資材35%削減
- チキン惣菜の包装資材削減によりトラック配送便40%削減

食肉事業

築き上げたバリューチェーンを最大化し、新たな価値の創出に挑む

食肉などの生産、処理加工から販売までの食肉バリューチェーンと、幅広い商品ラインアップを保有し、国内外に事業を展開しています。

全国にわたる販売網を活かした最終実需家への販売力、自社輸入を主体とする海外調達力、海外事業の基礎収益力などの強みを活かし、食肉の持続的、安定的な供給に努めていきます。

2023年度の成果と課題

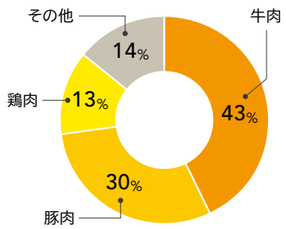
生産事業の拡大、最適化の方針の下、サンキョーミート（株）伊佐ミートプラント稼働開始や、サンキョーミート（株）ビーフパックセンター開設などの施策を実行しました。また、今年度春より、IHミートパッカー（株）十和田ビーフプラントも稼働を開始しています。これらの設備投資をしっかりと軌道に乗せ、自社生産商品の付加価値化を推進していきます。

2024年度の重点施策

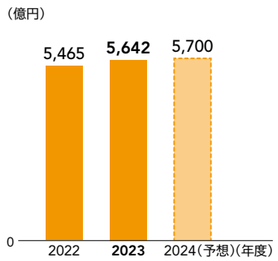
- ブランドミートの育成など、自社生産商品の付加価値化
- 一次加工品、未加熱加工食肉の創出および販売強化
- 海外事業の強化および和牛輸出事業の拡大による、海外市場への販売強化
- アニマルウェルフェアへの取り組み強化

HIGHLIGHT

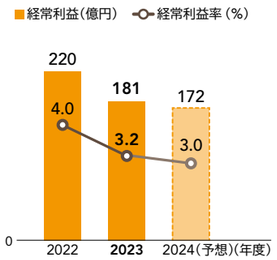
商品区分別売上構成比



売上高の推移



経常利益・経常利益率の推移



※2023年度より、組織再編に伴い、セグメント区分を一部変更しています。
※億円未満は四捨五入。

Voice

伊藤ハムミート販売西（株）関西営業部 関西CS部

マーケティングの力で、新しい価値を皆様に届けたい

私たちの取り扱う食肉商品（牛肉、豚肉、鶏肉、羊肉）は、飼育、処理、検査、梱包、保管、流通、販売といった多くの段階とプロセスにおいて効率的かつ衛生的に管理された商品です。私たちは、これらの商品について、お客様の細かなニーズや好み、購入パターンなどを理解し営業活動を行っています。

営業を行う上で重要なことは、「顧客のターゲティング」と「商品知識」です。さまざまな顧客形態の中から市場のトレンドや競合状況を把握してターゲットを特定します。また、そこで取り扱われる食肉の種類や部位、規格基準についての深い商品知識が必要です。

私たちの部署は、関西のスーパーマーケットをターゲットとしており、商品の品質や特性を理解し、他社商品との違いや当社商品の強みを把握することで導入に向けた提案を行っています。お客様のニーズを理解して適切な提案やサポートを行い、お客様満足度を高めることによって、長期的な収益性の確保を目標に日々考え行動しています。

Voice

ANZCO FOODS

上質なニュージーランド産牛肉・ラム肉のおいしさ、栄養、健康を世界中に提供

ANZCO FOODSは、年間で約18.3億NZドル（2023年度）の売上があり、全世界に約3,000名の従業員を擁するニュージーランド最大級の輸出企業のひとつです。1984年に設立された当社は世界に向けてニュージーランド産牛肉・ラム肉の生産、加工、製造、販売をはじめ、多様な事業を展開しています。

ニュージーランドは、年間の気温差が小さく穏やかな気候で、北島の豊富な降雨と、南島の南アルプスからの水資源が、家畜の餌となる品質の高い牧草の生育を可能にしています。こうした恵まれた環境で牛や羊を育て、おいしい牧草肥育（グラスフェッド）牛肉・ラム肉を生産しています。

今後も、80カ国以上に有する販売網を活用し、世界中に上質なニュージーランド産牛肉・ラム肉を提供していくと同時に、加工食品、穀物肥育牛、ヘルスケア分野を戦略的な重点領域とし、将来に向けた強いビジョンを持って取り組みを行っていきます。

また、人々とコミュニティおよび環境への影響を削減するサステナビリティへの取り組みを継続的に推進していきます。

長期経営戦略2035と中期経営計画2026の概要

グループ理念とビジョンに向けて

2035年に目指す姿をmeat togetherと定め、

その実現のため、長期経営戦略を策定

ITOHAM YONEKYU HOLDINGS
Group Slogan 2035

meatの領域を一層拡大し、
世界中に感動と笑顔をお届けします

meat togetherに込めた想い

目指す姿であるmeat togetherには、次のような想いが込められています。

meatの領域をより一層拡大し

meet ： 世界中のお客様のライフスタイルに対応した

eat ： 多様な食シーンをご提案し

above ： 期待を超えた感動と、あふれる笑顔をお届けするために

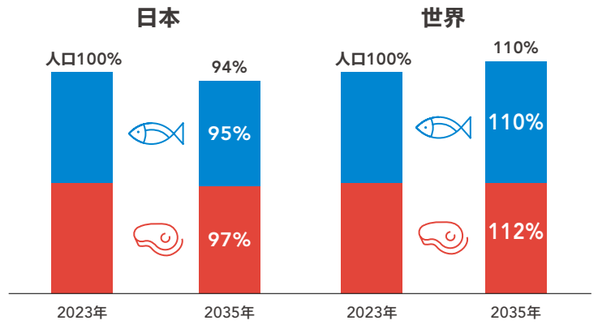
to-be ： 2035年に目指す姿へ向けて

together ： すべてのステークホルダーの皆さまと共に歩み続けます

2035年の環境認識：食肉需要予測

日本国内の人口は漸減するものの、一人当たりの摂取量の増加により、国内の食肉需要は微減にとどまると予測されています。

一方、世界では、人口増と食の嗜好の多様化に伴い、世界の食肉需要は引き続き堅調と予測されています。

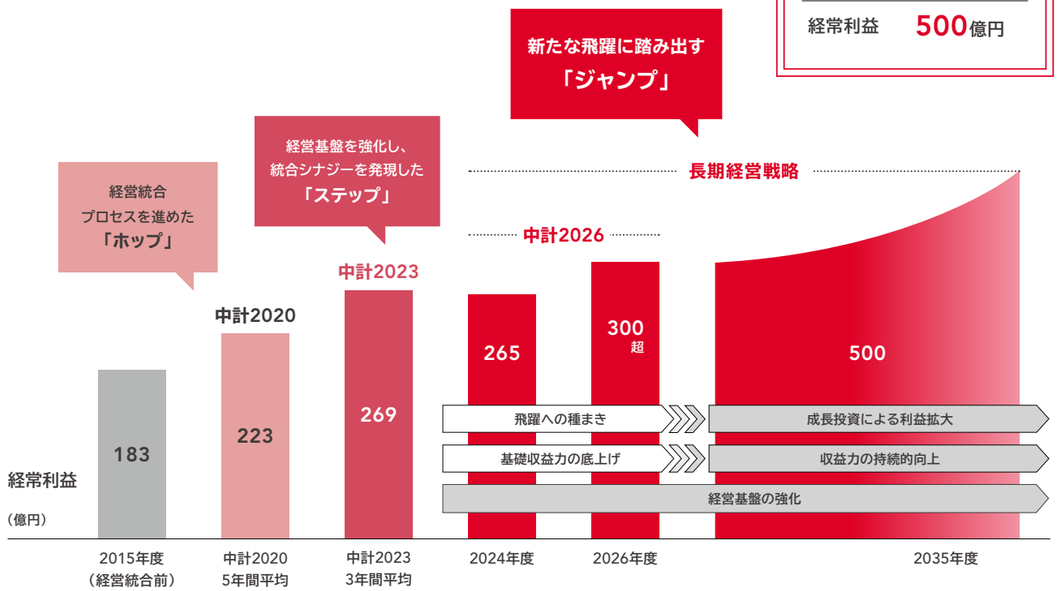


出典：OECD-FAO, Agricultural Outlook 2023-2032（33年以降はOECD-FAO, Agricultural Outlook 2023-2032の直近3年間の成長率で予測）、
UN, World Population Prospects : The 2022 Revision、国立社会保障・人口問題研究所,日本の将来推計人口（令和5年推計）

長期経営戦略と中期経営計画の位置付け・利益目標

経営統合後、稼ぐ力は着実に高まっており、当社の強みは安定した基礎収益力であると認識しています。長期経営戦略では、この安定した基礎収益力を原資に、新たな飛躍に向けた成長投資を実行し、2035年度で経常利益500億円を目指します。同経営戦略に基づき策定した2026年度までの中期経営計画では、飛躍への種まき、基礎収益力の底上げ、および経営基盤の強化を進めるとともに、累進配当による安定した株主還元を実施いたします。

ROIC	6.8%以上
ROE	8.0%以上
経常利益	500億円



※経営統合前は、伊藤ハム（株）と米久（株）の単純合算値

長期経営戦略2035概要

収益基盤

01 成長投資による利益拡大 国内バリューチェーン価値の最大化

投資
1,000億円
経常利益
50億～100億円
積み上げ

成熟市場で勝ち抜くために、全体最適な工場再編や拠点の最適配置を実行し、業界における相対優位なポジショニングの形成を目指します。加工食品事業では、静岡県三島市に建設中の高効率なハム・ソーセージ新工場のコンセプトを横展開し、東西の基幹工場を中心とした再編を進めます。

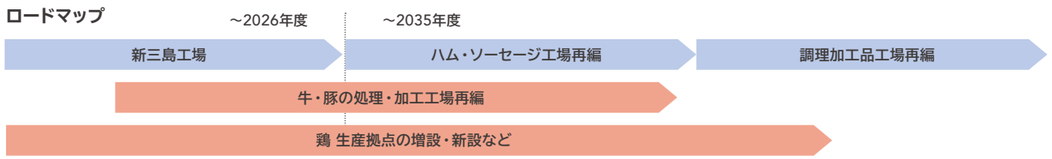
加工食品事業 投資額 800億円

課題／制約条件	● 東西基幹工場は竣工後50年超、効率化に限界
施策	● 両工場を基点に工場再編、連続製造ラインなどを導入し製造コストを低減

食肉事業 投資額 200億円

課題／制約条件	● 生産・処理・加工拠点の新設可能な適地は限定的、かつ施設老朽化
施策	● 既存の拠点・工場の増設・集約化

ロードマップ



02 成長投資による利益拡大 海外事業の成長加速、成長事業への展開

投資
1,000億円
経常利益
50億～100億円
積み上げ

伸長する需要を取り込むため、海外事業・成長事業へ投資（M&A含む）を進めます。また、たんぱく質の安定供給などの長期的視点で、冷凍食品事業や未来の食の開発への領域拡大も進めます。

① ニュージーランド／ANZCO FOODS

課題／制約条件	● 製造効率化 ● 市況に左右されない収益力の強化
施策	● 省人化・効率化のための継続的な設備投資、南北各島ごとの工場群の強化・再編 ● ヘルスケア事業の工場新設、商品の付加価値化

② 米国／食肉加工品・調理加工品の事業展開

課題／制約条件	● 成長が続く米国市場において、当社調理加工品は未進出
施策	● 営業人員を派遣、日本で培った技術力と現地販売網を活用し、調理加工品を開発・販売 ● 将来の自社工場建設を検討

③ 日本／冷凍食品の事業展開

課題／制約条件	● 簡便調理ニーズへの対応やフードロス削減への貢献
施策	● 冷凍食品の製造ライン新設 ● M&A検討

④ 未来の食の開発

課題／制約条件	● 将来にわたるたんぱく質の安定供給責任
施策	● プラントベースフードの開発強化 ● 破壊的イノベーションとなりうる培養肉の研究

03 収益力の持続的向上 継続的なオペレーションの高度化を継続

中期経営計画2026「基礎収益力の底上げ」▶ P.24

経営基盤

01 経営基盤の強化 DXによる効率化・変革

国内就業者数は2040年に2022年比で14%減少、製造業に限れば同21%減少となる見込みです。この就労人口漸減という長期的課題の解決にDXを活用し、業務効率化と売上向上を同時に達成することを目指します。全社コミットメントとして、全社横断的な実行支援、人材育成の充実、公的認定の取得を進め、各種取り組みを通じて、経営利益ベースで20億円の増益効果を見込んでいます。

取り組み紹介 ▶ P.34

各種取り組み

投資額
基幹システム刷新など
投資額100億円の大半は実行済み

定量効果
業務効率化による人件費削減、および販売機会創出による売上増・原価減

試算効果
2035年までの目標
前倒しの達成を目論む

業務効率化 +10億円
＋
売上増／原価減 +10億円

全社コミットメント

推進体制
DX推進室による
全社横断的な実行支援

人材育成
研修などを通じた
DXリテラシー向上

公的認定
外部認定取得による
企業ブランド向上

02 経営基盤の強化 サステナビリティ

事業を通じ、温室効果ガスの排出削減、人権尊重、アニマルウェルフェアの配慮に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献していきます。温室効果ガス削減については、ICP（Internal Carbon Price※）を導入の上、必要な投資を見極め、省エネ・低炭素化や再エネ活用により、2030年度に2016年度比で排出量半減を目指します。人権尊重については、外国人技能実習生が働きやすい環境の整備や、サプライヤーにおける取り組みの調査および当社方針との整合性の確認を進めます。

また、自社農場へのフリーストールの部分的導入や、牛・豚処理場への飲水設備の設置など、アニマルウェルフェアに配慮した施策を継続してまいります。

※Internal Carbon Price：企業が独自に炭素価格を設定し、組織の戦略や意思決定に活用する手法で、脱炭素投資を推進するための仕組み

取り組み紹介 ▶ P.35、P.40～44

中期経営計画2026概要

長期経営戦略2035達成に向けて、直近3年の中期経営計画を策定

定量目標

本中計最終年度の経常利益300億円の達成を目指します。市況などの外部環境の変化にタイムリーに対応しながら、主にオーガニックグロースで基礎収益力の底上げを図ります。

	2026年度計画	2023年度比増減
ROIC	5.9%	+0.4%
ROE	6.2%	+0.6%
経常利益	300億円	+40億円
加工食品	120億円	+29億円
食肉	200億円	+19億円

収益基盤

01 飛躍への種まき

加工食品事業

投資額 200億円

2026年度の竣工を目指し、国内工場再編のモデル工場である新三島工場の建設を進めます。

また、事業拡大の布石として、日本では売上200億円を目標としてBtoC冷凍食品を拡販していきます。

取り組み紹介 ▶ P.16

新三島工場 外観図

食肉事業

投資額 100億円

日本では国産鶏生産農場の増設を進め、ニュージーランドでは牛副産物由来の医療用素材工場の新設を実施します。

国産鶏 新生産拠点イメージ

02 基礎収益力の底上げ

加工食品事業

強みである多様なニーズに応える品揃えと、それを活かした営業・販売手法により他社と差別化を図り、販売を拡大します。また、外部環境に応じた価格改定と継続的な内部コストの削減により、事業収益の早期回復を図ります。

商品の磨き上げ

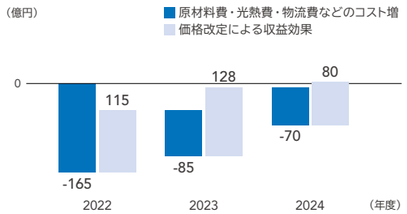
- 冷凍・常温商品を中心に新商品の継続投入
- 商品ブランドの強化
- 低収益商品の入替促進

ブランド例

営業・販売手法の差別化

- 売り場の商品陳列を“まるごと”提案
- 伊藤ハム、米久各ブランドの相互販売

価格改定



食肉事業

日本全国の営業網と、ANZCO FOODSの80カ国以上の販売網という自社販路の強みを活かし、販売強化に取り組みます。加工度を高めた副産物の販売やブランドミート育成といった食肉商品の付加価値化の取り組みと、リスク管理の高度化により、利益率の向上に取り組みます。

自社販路を通じた販売強化

- 和牛のおいしさを世界に
  → 十和田新工場から牛肉高級部位輸出開始

十和田ミートプラント 牛処理・加工施設
（2024年4月稼働、加工能力は従来の3倍に）

- 未加熱加工食肉
  → 簡便商品のラインアップ充実、価格優位な原料を用いた商品開発

<簡便商品例>
味付け肉商品

付加価値化

- 副産物の利用拡大
- ブランドミートの育成

国産豚肉

ANZCO FOODS
ニュージーランド産ビーフ

リスク管理の高度化

- 疾病・地政学リスク低減のための調達先拡充
- 不採算取引や仕入れ条件の見直し
- 在庫管理の精微化
- 信用・成約リスク管理の徹底

長期経営戦略2035と中期経営計画2026の概要

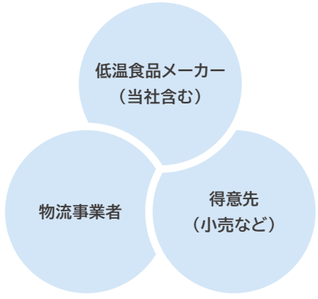
経営基盤

01 持続可能な物流体制の構築

商品の安定供給に向け、「低温食品メーカー」「物流事業者」「得意先」との業界の垣根を越えた連携により持続可能な物流体制の構築を図ります。また、自社の取り組みとして、エリアごとに自社物流拠点を再配置し、物流効率化を進めます。加えて、他社との共同配送率を高め、政府目標のトラック積載率10%向上を達成することで、物流費上昇の緩和を図ります。

取り組み紹介 ▶ P.37

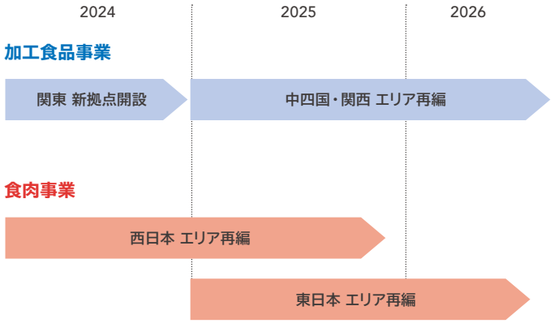
社外協業先との連携



取り組み項目

1. 配送ドライバーの作業見直し
2. 納品条件見直しによる効率化
3. 共同配送の推進

物流拠点の再配置

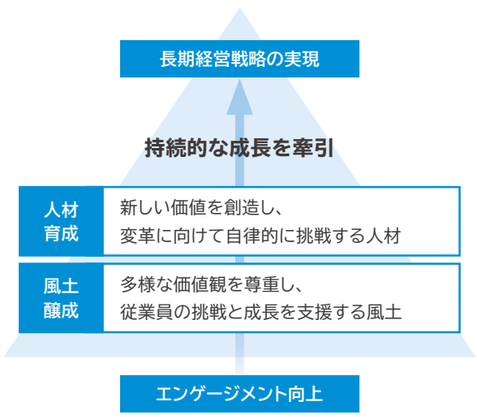


02 人的資本への取り組み

人材育成と風土醸を進めることでエンゲージメントを引き上げ、持続的な成長を牽引します。2024年度よりエンゲージメントスコア※を新たなKPIに設定、役員報酬の算定に組み入れました。同時に、組織・部署単位での課題解決のため、現場の管理職層支援を強化、各現場での支援型マネジメントを後押ししていきます。

取り組み紹介 ▶ P.38

※従業員エンゲージメント意識調査の肯定的な回答率



管理職層の支援

各部署における
支援型マネジメントを後押し

- リーダーシップ研修実施
- サーベイに基づく特定部署支援
- 360度フィードバック
- 1on1対話力強化

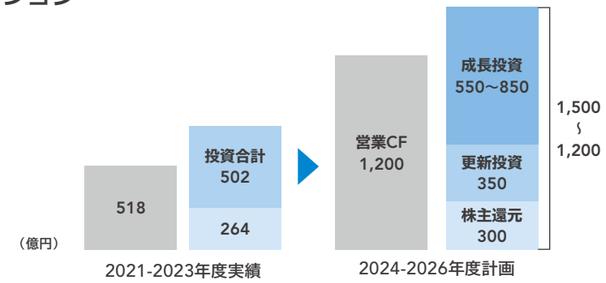
03 株主還元

本中計3年間の方針として、業績変動の影響を受けにくいDOE（株主資本配当率）を株主還元指標に導入します。配当方針は「DOE3%以上、累進配当」とし、1株当たり配当金は減少させない還元を行います。同時に、2024年度より中間配当も実施、よりきめ細かで安定した配当を行います。なお、2024年度の1株当たり配当金予想は145円（前年比+20円）を見込んでいます。

前中計の方針		本中計3年間の方針
配当性向30~50%の範囲で、40%を目途に安定的に増配	▶	DOE3%以上、累進配当

04 キャッシュ・フロー・アロケーション

基礎収益力の底上げにより、営業キャッシュ・フローの創出力を高めます。創出したキャッシュを原資に安定的な株主還元と成長投資の拡大を両立し、将来の持続的成長に向けた種まきを進めていきます。成長投資に充てる営業キャッシュ・フローが不足した場合は、借入による資金調達を検討しています。



05 資本コストを意識した経営

企業価値向上のために、当社の収益性・資本効率性と資本コストを分析し課題を特定、解決のための施策を中期経営計画2026と長期経営戦略2035に組み込みました。

取り組み紹介 ▶ P.39

収益性・資本効率性の分析

年度	2021	2022	2023
ROE	7.5%	6.4%	5.6%
株主資本コスト		5~6%	
ROIC	6.6%	5.8%	5.5%
WACC		4~5%	
PBR	0.72	0.74	0.81

当社の課題	企業価値向上のための施策
収益性・資本効率性	中期経営計画2026 ▸▸ ROEの向上 • 基礎収益力の底上げ • 最適財務レバレッジ • ROICを指標とした事業管理
将来の持続的成長期待	長期経営戦略2035 ▸▸ PERの向上 • 成長投資による利益拡大 • 持続的成長を支える経営基盤強化

DIALOGUE

食品リーディングカンパニーを目指して

伊藤ハム米久グループは、2024年5月に2035年に向けた「長期経営戦略2035」と直近3カ年における「中期経営計画2026」を発表しました。経営方針を含め、当社グループの現状と課題、そして今後について読者の皆様にご理解いただくために、各本部のトップである3名の本部長による座談会を実施しました。

堀内 朗久
取締役常務執行役員
食肉事業本部長
米久（株）代表取締役社長

×

伊藤 功一
取締役常務執行役員
加工食品事業本部長／品質保証部担当／
伊藤ハム（株）代表取締役社長

×

野澤 克己
取締役常務執行役員
管理本部長／経営戦略部 経営企画室長／
コンプライアンス担当

Q. 伊藤ハム米久グループの強みについてお聞かせください。

伊藤 私は、全国的なブランドである伊藤ハムと、東海エリアや業務用分野で実績のある米久という、長年の歴史と異なる特徴を有する2つのブランドを持っていることが当社グループの強みだと思います。また、この業界のビジネスモデル特有の直接販売も当社グループの競争力の源泉となっています。スーパーやコンビニ、外食チェーン店などに対して当社の営業担当者が直接販売を行っており、こうすることによって需要、トレンドやニーズを直接お客様との対話から把握することができ、それらのニーズに対して商品を提案することで開発力も磨かれてきました。これを全国規模で、すべてのチャネルで行えるということは当社グループの強みだと思います。

堀内 食肉事業の強みも販売網にあると思います。パートナーとの直接取引によって全国的に広めてきた問屋型の販売網が当社グループの特徴です。また、ANZCO FOODSが有する80カ国以上の販売網も今後当社グループの海外市場での成長を支える強みとなります。これに加え、当社グループは生産農場から食肉処理・加工・販売までのバリューチェーンを一貫して自社グループ内で有しており、この国内でも有数の体制は当社グループの強みであると考えています。

伊藤 加工食品事業は、こうした食肉事業の調達力を土台として商品開発や生産を行っています。両事業が組み合わさって垂直統合型のビジネスモデルとなっており、これによって利益を生み出しやすい構造になっています。

野澤 当社グループの強みは、安定した基礎収益力であると認識しています。安定的に稼ぐ力があるからこそ株主への還元と成長投資の実行が可能となります。また、伊藤さんの話にあったように、伊藤ハムは約100年、米久は約60年の歴史と伝統のある企業同士が統合したわけですから、両社の従業員の心が一致して、シナジーを創出することはそう簡単ではありません。

それでも、これまで両社の良い部分を失わずにいかに組織を統合させていくか、時間をかけて議論を

DIALOGUE 食品リーディングカンパニーを目指して

積み重ね、一つひとつ課題をクリアしてきたことが、結果として、当社グループの自信となり強みになってきていると思います。組織改編だけではなく、各種制度の統合・変更や人材配置の必要があり、各現場では多々苦労もあった中、会社のために乗り越えようとする大きなパワーを感じました。人事制度の統合により、今後加速度的に人材交流が進んでいくことで、両社のシナジー効果がより大きくなっていくのだと感じています。

Q. 各事業の中長期的な課題をお聞かせください。

伊藤 成熟市場ゆえに、国内においては、他社との差別化要因や当社グループの強みをどのように多様化・細分化するニーズに結びつけるか、マーケティング力が今後より重要になってくると考えています。さらに、工場の老朽化や労働力の減少といった課題を解決するため、工場再編を戦略的に実行していく必要があります。

堀内 工場の老朽化や労働力の減少は食肉事業にも共通する課題です。国内で生産拠点や工場を新設できる適地は限られており、今ある施設を統合する、もしくは再投資して設備を更新するというのが最も現実的な選択肢になると考えています。加えて、食肉は、生産農家の高齢化もありますので牛豚鶏の集荷など農家の労働負荷軽減策も考慮しながら工場再編に取り組んでいきたいと考えています。

野澤 どのように工場を刷新するか、再編するかは同じ課題を抱えていますが、事業の特性を考慮してそれぞれで最適な解決策が必要ですよね。

堀内 そうですね。それと、先ほど伊藤さんの話にもあったマーケティングという発想は私も重要だと考えています。この数年は食や購買動機の変化、トレンドの移り変わりが著しく、当社はそうした市場の中で勝ち抜かなければなりません。例として、特定のブランド肉についてSNSで口コミが広がって消費者の人気が上がり、お客様に指名買いされるというケースがあります。指名買いされるということは、他社の商品との差別化によってプレミアムで販売することも可能となります。当社もこのようにお客様と一緒になってブランド力を上げていくことが必要だと考えています。

当社グループには生産農場がありますので、そうした強みとなる経営資源を活かしながらブランドを創り上げ、付加価値の高い商品を提供したいですね。また、外食や小売りといったお客様側での人手不足に対応するような、加工度を上げた食肉を供給していくことも、伊藤ハム米久としてのブランドづくりになると思っています。

Q. 基礎収益力の底上げに向けた打ち手をお聞かせください。

野澤 新たな長期経営戦略と中期経営計画では、2026年度までの3年間でしっかりと基礎収益力を高め、生み出されたキャッシュを中長期的に国内での新規分野や海外での事業展開などの成長投資に回すという計画です。本中計期間中に、規模感ある成長投資をスタートする予定です。ただ、金額ありきではなく、収益性や資本効率をしっかりと見極めながら本当に必要な成長投資をしていきたいと考えています。

伊藤 「中期経営計画2026」では基礎収益力の底上げを謳い、まずは加工食品事業での過去最高益の更新を目指していますが、そのためにもブランドの強化と有効活用は重要な要素です。当社グループにはノウハウと確かな技術力があります。これを活用し、お客様に求められる商品をつくり、磨き上げていくことが必要です。たとえばプラントベースという植物性たんぱく質を使った商品がありますが、もともと当社はハンバーグやソーセージのつなぎで植物性たんぱく質を使っており、これを使った商品の技術やノウハウを持っていたため、お客様のニーズとつなげることでプラントベースの商品を開発することができました。

販売面では、伊藤ハムと米久それぞれが強みとする販売先がありますが、両社の販売を相互に掛け合わせることでその強みをより発揮することができます。

堀内 動物性たんぱく質を安定的に供給することは当社グループの根本にある使命だと思います。日本国内への安定供給という面では、現状では牛・豚に関して、米国、欧州、オーストラリアに頼っている状況にあります。しかし、南米のブラジルをはじめ、調達力にまだ余裕がある地域における当社グループのプレゼンスはまだ低い状況にありますので、ANZCO FOODSも含めて、規模を拡大していくことに注力しています。同時に、牛の副産物を利用したヘルスケア事業など新しい価値を生み出すことにも挑戦しています。

> 経営資源を活かしながら
> ブランドを創り上げ、
> 付加価値の高い商品を提供します。
>
> 堀内 朗久

伊藤 加工食品事業では中長期的な成長に向けて、市場が拡大する冷凍食品に経営資源を投下し、市場ニーズを踏まえた商品開発をしています。多くの冷凍食品は大量生産が基本で、ほとんど人の手が介在しない製造ラインでつくられている中、当社グループはおいしさにこだわりを持っているため、ひと手間かけた、ニッチではあるのですがその商品ではトップ、という「ニッチアンドトップ」を目指しています。それとマーケティングと商品開発という2つの部門の連動によってシーズ型の商品開発や、既存の生産設備にとらわれないエポックメイキングな商品開発、新規の事業を深めたいと思っています。既存の製造設備を前提に考えてしまうと新しい事業の広がりは限定されてしまうので、その枠を広げたいと思います。

野澤 加工食品事業も食肉事業も、外部環境に大きく影響を受ける事業であるため、伊藤さんや堀内さんが説明されたような施策を愚直に実行し、安定的に高水準な利益を生み出していけるような事業体に変えていくことが大事だと考えています。こうすることによって、将来的に成長投資のリターンもしっかりと生み出せるようになるのではないかと考えています。今回の長期戦略によって、従業員に対しては当社グループの進む方向性を示すことができましたし、外部に向けては成長期待という点でしっかりと答えが出せていけるのではないかと考えています。

Q. 中長期的な利益拡大に向けて取り組まれる成長投資についてお聞かせください。

堀内 成長投資の分野として「国内バリューチェーン価値の最大化」を掲げていますが、生産なのか、販売なのか、バリューチェーンのどこに価値を加えていくかが重要なポイントになると思います。たとえば、生産の場合、日本全国には老朽化・高齢化などの問題で農場を手放そうと検討している農家もある中、当社グループが行政と協力してバリューチェーンの価値を最大化させる道もあるのです。さまざまなパターンが考えられる中で、投資に対するリターンを局所で見極めるとともに、中長期的な需要動向を踏まえて施設の集約化や設備投資を考え、バリューチェーンの価値を最大化させる必要があります。

伊藤 加工食品事業では、早期に工場を新設したほうがコスト競争力も高まり、業界で有利なポジションを築くことができることは間違いないのですが、DXやIoTといった技術をいかに工場の製造ラインに反映できるかも重要です。デジタルの力を活用しながら、当社グループの原点である「妥協しない美味しさ」につながる歴史、伝統やノウハウをいかにして組み込めるかが重要なポイントになると思います。

野澤 私のほうでは成長戦略を支える基盤として、業務効率化や人材の確保に取り組んでいますが、まだやりきれていないところはあります。とくに重点的に取り組むべきテーマとしては労働力が減少する中でいかに人材を確保するかであるととらえており、女性とシニアの活躍が大きな2つのポイントだと考えてい

DIALOGUE

食品リーディングカンパニーを目指して

“組織・人材に関する課題は
さまざまですが、
現場の意見も聞きながら着実に進めます。”

野澤 克己

ます。女性の場合、さまざまな事情からフルタイムで働きたくても働けない人もいます。在宅勤務や短時間勤務制度などは既に取り入れていますが、それだけではなく、職場全体で女性が柔軟に働きやすい仕組みづくりや定年を迎えても仕事を継続してもらえるような施策をしっかり行っていくことが大切だと考えています。

今後、当社グループが新たな挑戦をしていく中で、従業員がエンゲージメント高く、挑戦する企業風土も必要です。組織・人材に関する課題はさまざまですが、完璧な制度や施策はないと思うので、手直しをしながら、また現場の意見に耳を傾けながら、一歩ずつ着実に進めたいと思います。

伊藤 女性が活躍できる職場づくりをすることは、安全な環境を整備することにもつながります。たとえば新三島工場では、重いものをできるだけ人が運ばなくて良いような工夫をすることで、女性が働きやすいだけでなく、安全性にも配慮することができると考えています。こういった工夫によって、将来的に新三島工場では女性の工場長が出ることを期待しています。

堀内 もうひとつの成長投資の分野は海外事業や成長事業といった分野ですが、食肉事業における海外事業はANZCO FOODSが中心です。日本国内のお客様からは非常に高く評価いただいている事業ではありますが、同社全体では築年数が長い工場が多く、しかも環境に配慮した設備にしていく必要があり、今後は大きな設備投資を見込んでいます。そして、北米を中心としたビジネスの割合が大きく、収益に波があるため、販売の多角化を進めるとともに、収益の多様化を図るべくヘルスケア事業などにも力を入れています。一方で、ANZCO FOODSのグローバルな販売網は和牛の輸出においては非常に大きな強みであるため、当社としてより積極的にこの販売網を活用していくことができれば大きなプラスになると考えています。

伊藤 加工食品事業の海外事業は、収益貢献が大きくないため、これから飛躍的に伸ばしていかなければならないと考えています。当社グループの20%出資先で、米国で豚肉のパッカー事業を行っているIndiana Packers Corporation（IPC）が伸ばそうとしている加工品事業に、当社も参画していきたいと考えています。近年、米国では日本食ブームで、たとえばラーメンも高い人気を博しています。ところが、米国ではラーメン用の日本式チャーシューはあまり製造されていない。当社は日本でラーメン用のチャーシューをたくさんつくってきていますので、ノウハウを存分に活かせるフィールドなのです。また、米国ではチキンカツが主流なので、当社が製造のノウハウや商品開発力を有するトンカツといった日本式の揚げ物にもビジネスチャンスがあると考えています。販売網はIPCが既にハムやソーセージを販売している先があるため、当社ならではのきめ細かい商品開発力や製造ノウハウをIPCと連携することで事業を拡大していくことができると考えています。

Q. 成長戦略を実現する上で必要となる人的資本の取り組みについてお聞かせください。

野澤 昨今では人的資本という言葉をよく耳にしますが、当社グループが掲げている経営戦略を実行していく上で、その根幹はまさに人的資本だと思いますし、個々の価値を最大限に引き出すことで企業価値向上につながるものと考えています。中期経営計画では、エンゲージメントスコアを新たなKPIとして設定していますが、従業員のエンゲージメントを高めることに対する経営層の姿勢が表れています。人材育成や組織風土の醸成を進めていきながら、エンゲージメントの向上を通じて、最終的には持続的な成長を牽引していけるようにしたいと考えています。

堀内 当社グループの場合、人口ピラミッドで見てみると30代から40代が少ないという状況で、中間管理職からもうひとつ上の経営層を目指す人材が少なくなってくることを危惧しています。中期経営計画でも管理職層への支援を掲げていますが、非常に大切なところだと思うのです。また、現場でのスキルアップや研修制度の充実も必要だと思いますが、その前の土壌として何のために私たちが仕事をしているのか、何のために私たちが存在しているのか問うことも重要なのではないでしょうか。

伊藤 組織力や人材力を高めるためにはマインドに加え、仕組みも重要ですよね。私はお手本となるリーダー（課長）をどれだけ確保できるかが重要で、そうした人材を育成し、会社と個々の成長が結びつくような循環が生まれると良いと思います。そしてビジョンを実現する中では、必要な研修や制度などを整備した上で経営者を目指す、または海外で挑戦したいという人材を確保し続け、将来の人材の母集団を大きくしていく必要があります。

Q. ステークホルダーの皆様へメッセージをお願いします。

野澤 今回の長期経営戦略と中期経営計画は、長期的な目指す姿に向けて足元で基礎収益力を安定的に高めながら長期的な成長を図るというもので、時間軸も踏まえて両輪で回していく計画です。ですから、どちらか一方を達成できれば良いのではなく、両睨みで実行していく必要があります。定量目標としても必ず達成しなければならない数字だととらえていますので、しっかりと実現していきたいと思います。

堀内 私としては今回の経営方針の策定を通して、当社グループが旧態依然を良しとはせず、新しい食肉の未来を切り拓きたいという姿勢が強調されたメッセージになっているととらえており、業界慣習を含め、私たちが現状をどのように打破していくかが要点です。そうした未来を従業員とともに築いていくことが重要で、仕事をして楽しくなる会社、そして家族や周囲の方々に誇れる会社にしていきたいですね。

伊藤 そうしたグループになるためにも、どれだけお客様に寄り添えるかがポイントだと思います。時間がある方には食肉や調味、味付けをした肉を調理していただく、時間がない方にはハムやソーセージ、調理加工品などによって、すべてのお客様に料理をする楽しさやおいしさを提供し、クッキングサティスファクションを高めることが当社グループの使命のひとつだと思います。そして、さまざまなライフスタイルの中で当社グループの商品を楽しんでもらえるように、事業の領域を拡大していきたいと考えています。

“食品のリーディングカンパニーを目指し、
どれだけお客様に寄り添えるかが
ポイントです。”

伊藤 功一

Global Market » Indiana Packers Corporation（IPC）が担う役割と注力分野

持続的成長を実現するべく、伸長する海外市場での投資促進、利益拡大を目指しています。米国市場における事業展開を必須課題と捉え、三菱商事との合弁出資会社Indiana Packers Corporationと連携強化し、米国のフードサービス・コンビニ市場を中心に加工食品の開発・提案を進めています。

米国市場の事業拡大で持続的成長へつなげる

当社は、長期経営戦略2035および中期経営計画2026において、海外事業の成長を加速させることを注力分野のひとつに掲げています。日本国内における人口減少の局面において、海外市場の伸長する需要を取り込むため海外事業への投資促進、利益拡大を目指してまいります。その中でも経済大国であり今も人口増と経済成長が続く米国市場における事業展開は今後の当社の持続的成長を支える必須課題と捉えています。

具体的には三菱商事との合弁出資会社Indiana Packers Corporation（IPC）と連携を強化し、米国のフードサービス・コンビニ市場をメインターゲットに加工食品の開発・提案を進めてまいります。IPCは米国で業界上位の豚肉処理能力を有しており、近年では豚肉加工食品の製造能力の引き上げに注力し、過去10年間でハム・ソーセージメーカー2社の買収実績のある会社です。

2023年より当社の営業人員を派遣。当社が100年近い年月を通して日本で培った技術力をもって、現地ニーズに合わせた付加価値の高い加工食品などの開発を行い、IPCの保有する製造設備・販売網などを活用した商品製造・販売に取り組んでいます。今後は従来のハム・ソーセージといった食肉加工品のみならず、日本式揚げ物など調理加工品の開発・提案にも注力し、販売実績に応じて将来の自社工場新設も視野に検討を進めてまいります。

Voice 築き上げてきた可能性を活用し「新たな価値」を創る

昨年10月より、当社グループの在米事業会社Indiana Packers Corporation（IPC）に出向し、事業開発マネージャーとして、米国における当社の加工食品事業立ち上げならびにIPC加工食品事業強化に従事しています。今日まで約100年近くにわたり、創意工夫をもって、日本国内を中心においしくて良質な動物性たんぱくを供給し続けてきた伊藤ハム米久グループはさまざまな可能性を持っています。この先人たちが製品を通じて築き上げてきたさまざまな可能性を、広大かつ多様性を持つ米国で活用し、新たなお客様に新しい価値を提供できることに喜びを感じています。

現在は、この地で同様に事業を展開している日系のお客様を中心に、協業させていただきながら、我々にとっての最初の一歩を形づくり始めています。「新たな価値」というのは非常に大きな言葉です。今後は、誰にとってのどのような価値を創造すべきか、またその価値をどのように正しく伝えていくべきかを、この地でその解像度を上げながら考えることで、次の100年につながるグローバルサプライヤーとしてのポジション構築に力を尽くしたいと考えています。

筒井 健夫さん
Indiana Packers Corporation
Business Development Manager

DX » DX推進室が担う役割と注力分野

国内の労働力不足という課題を目の前にして、IT・デジタルツールを活用した課題解決に、各部門と連携して取り組んでいます。従業員一人ひとりが課題意識を持って仮説を立て、DXによる「業務効率化」「売上増／原価減」を実行できるよう努めています。

DXの推進で課題解決に挑む

国内の労働力不足は当社も抱える長期的課題と認識しており、現状より少ない人員で日々の業務を運用していくことがよりいっそう求められることになります。そのような環境認識の中でDX推進室はIT・デジタルツールを活用した課題解決に取り組んでいます。

取り組みの一例として、「受注アプリ」の導入を進めました。電話やFAXで対応していた受注業務を得意先がPCやスマホで直接入力して当社システムと自動連携する仕組みで、得意先への利便性を高め、業務効率化だけでなく、売上高を拡大するなど効果を出しています。

現在は、よりいっそう社内でDXを推進するために、DX Ready（DXを進める準備ができている）の状態であることを認めるDX認定の取得を目標に取り組んでいます。取得するまでのプロセスが、従業員の育成や当社の体制・戦略の見直しにつながると考えています。また今年度よりDX研修を実施しており、社長メッセージとともに、従業員一人ひとりが意識を持って取り組んでいけるよう、まずはDXに取り組む背景・目的について社内へ周知しました。現在はeラーニング形式による研修を行い従業員の知識・理解の底上げに取り組んでいます。研修や各部門との対話を通じて、取り組みを推進する上で必要な知見・理解を深めることを大切にし、今後はこれらをどのように形にしていくか、というプロセスで各部門と連携して取り組んでいきたいと考えています。

Voice 社内取り組みや社外情報を共有して、取り組みの輪を広げていきたい

デジタル技術は日々進化していますが、これらを当社でどのように活用していくのか、これらの仮説を立てるため、現場へ足を運んで実態を理解するとともに、議論を重ねていくことを大切にしています。日々各部門と接していると、同じ社内にもかかわらず部門をまたいでしまうと、情報が共有しきれていないという現状がありました。そこで、まずはこういった社内取り組みや社外情報を共有する仕組みをつくりたいと考え、DX通信という社内向けの情報発信活動を始めました。日々の業務が忙しい中でどうにか少しでも目に入れてほしく、1枚で簡潔にポイントが伝わるよう心掛けて発信を続けています。こういった活動を通して、当初は提案をする機会が多くありましたが、現在は相談を受ける形にシフトしてきており、少しずつ社内にDXという言葉が浸透してきていることを実感しています。ただ既存業務をそのままシステム化・自動化すれば良いというわけではなく、既存システムの機能を再確認する、業務の見直しからスタートするということも意識して、各部門と連携し、よりいっそう取り組みの輪を広げていきたいと考えています。

杉田 優奈さん
経営戦略部
DX推進室

Sustainability

サステナビリティ推進室が担う役割と注力分野

従業員一人ひとりが、健やかで豊かな社会の実現のために「当社グループだからできること」や「自分が貢献できること」とは何かについて考え、解決すべき課題に立ち向かい、チャレンジする取り組みをグループ全体で推進し、成長を支える経営基盤を強化していきます。

サステナビリティは欠かすことのできないミッション

事業成長と持続可能な社会との共存を目指すサステナビリティへの取り組みは世界共通の課題であり、当社としても欠かすことのできないミッションとして長期経営戦略2035の中で柱のひとつと位置付けています。当社グループでは、マテリアリティ（重要課題）を特定し、気候変動、人権尊重、アニマルウェルフェアの配慮などを中心に取り組みを進めており、サステナビリティ推進室では、各施策に対する検討を行っています。畜産物および畜産加工品を取り扱う事業を展開する当社グループは、気候変動への対応が重要であると考え、Internal Carbon Priceの導入によるグループ全体での更なる温室効果ガス排出量削減の検討を行っています。

人権デュー・ディリジェンスやアニマルウェルフェアについても、現場訪問を通じた情報共有や事業部との議論を通じて取り組みを進めています。こうした取り組みについて、定期的に開催するサステナビリティ委員会にて議論し、取締役会・経営会議において審議・報告を行っています。サステナビリティへの取り組みをグループ全体でより加速する体制とするべく、前年度からは社内でもサステナビリティ研修を取り入れるなど、グループ全体で知識の向上も図っています。

Voice 持続的に成長し、必要とされる企業であり続けるために全社一丸で

サステナビリティの取り組みは、当室だけで進められることではなく、いかに事業部の方や現場の方に当社のサステナビリティに関する考え方や取り組みの方向性を理解し、実践してもらえるかが重要であると考えています。

サステナビリティ課題は分野・テーマが多岐にわたり、動きや変化も速いため、世界の動向を追うのは大変ですが、常に情報のアップデートを心掛け、各部署との連携や議論を大切にしながら取り組みを着実に実行しています。また、全社的なサステナビリティの知見の向上を図るため、全従業員が視聴できるよう、世の中の動きと当社の取り組みについて説明する研修を実施したり、積極的に事業部門の要請に応じて社内講習を実施したりしています。

当室としては、各現場が自律してサステナビリティの取り組みを推進できるような制度や社内システムの構築を通じて環境整備することが使命であり、当たり前のようにサステナビリティが事業の一部となっていくことを目指して日々取り組んでいます。

山本 祐子さん
経営戦略部
サステナビリティ推進室

Global Export

輸出推進部が担う役割と注力分野

輸出推進部は当社グループが自信とプライドを持って生産する和牛を「世界各国の皆様」へ宣伝・販売し、食のシーンを通じた感動を提供することで、当社と和牛供給関係者全員の存在価値を世界中で高めていきます。

世界各国のニーズに応じた商品提供

当社は、グループ会社で生産した和牛を20年近く輸出してきました。当初は国内人口減少、市場縮小への対策として海外への輸出を開始しましたが、業界全体の努力や行政のバックアップによりこの10年程で和牛は世界中で認知されることとなり、順調に輸出量も増加しました。一方で、近年の国内和牛販売量の減少に起因し、和牛輸出は競争が激化しており、お客様の望む独自の差別化を施して輸出することが求められてきています。

当社グループの強みは、生産から販売まで一貫して行えることにあります。当社はアメリカやEUの関連会社に販売担当者を置き、直接販売を行っているため、市場動向の変化やお客様の要望を掴み、その情報を生産現場といち早く連携することができます。これまで「欧州向け牛肉の多言語ラベル」や「当社独自のポーションカット商品」など独自の取り組みを行ってきました。また、生産体制においては、今年度、青森県十和田市に牛の処理・カット工場を新設し、高い衛生レベルの輸出処理施設として供給体制がいっそう強化されます。

今後さらに競争が激化していく中で勝ち抜くため、今まで以上に、日々変化する市場環境を理解し、世界各国のお客様のニーズに応じた価値ある商品提供を進めていきます。

Voice 新たな価値観で世界の方々の心を震わす「自社和牛」を届けたい

長きにわたる輸出で「和牛」も既に各国で十分認知された現在、海外のお客様の多くが自らの価値基準、利便性においてオリジナリティー、特別感、納得感を感じる「和牛」以外は「低価格」にしか価値を見いださなくなっています。

よって今後、さらに海外需要を取り込んでいくためには、海外のお客様が求める価値観、基準に興味を持って理解し、競合も供給できない新たな規格、ブランド、サービスなどを具現化した形の供給を構築することが必要であると考えています。

そこで重要となるのは、私たち輸出推進部が日本人としての固定観念、基準、都合、プライドがお客様要望の理解や具現化の障害となる場合、いったんそれらはすべて捨て、お客様目線で対処すること、お客様が要望する商品の供給実現に向けて、メンバーそれぞれが自社製品、和牛生産・製造・関連現場に今まで以上に興味を持ち、熟知しようと努めることであると考えています。

こうした考えを部署担当者皆がよく理解の上、責任感を持って供給実現を目指していきます。

宮城 昌弘さん
食肉事業本部国内食肉本部
輸出推進部　部長

Logistics » 物流部門が担う役割と注力分野

物流は国民生活や経済活動を支える不可欠な社会インフラであり、当社物流部門が担う“食品物流”はその最たるものです。物流2024年問題などの物流環境の大きな変化が訪れている中、商品の安定供給のために持続可能な物流体制を構築することが我々のミッションです。

持続可能な物流体制の構築に向けて

物流2024年問題※など物流環境が大きく変化している中、持続可能な物流体制を構築するには、今までと同じことを同じように継続するだけでは難しいため、物流部門の新たな取り組みとして物流拠点の再配置、社外協業先との連携を実施しています。

2023年度に、加工食品事業における関東エリアの物流拠点再編を実施しました。これにより、経営統合後初めて伊藤ハムと米久が同一物流センターを利用することとなります。伊藤ハム製品と米久製品の共同配送の推進など今後の当社グループ内物流のシナジー創出のモデルケースと考えており、中四国や関西といった他エリアについても順次検討をしてまいります。

また、得意先様である小売業界や協力会社である物流事業者、そして同業他社を含む低温食品メーカーと業界の垣根を越えた協業を実施してまいります。営業部門と連携しながら、配送ドライバーの負担軽減のための作業の見直しや納品条件の見直しなどのビジネスモデルの変革、共同配送の推進にチャレンジしています。共同配送の実施により、政府の目標でもあるトラック積載率10%向上を目指します。

※物流2024年問題：2024年4月1日以降、トラックドライバーの時間外労働時間の上限が年960時間に制限されることにより発生する諸問題の総称

Voice 今しかできないビジネスルールの変革にチャレンジ

注力している業務のひとつが社外協業先との連携であり、その一例としてハム・ソーセージ大手4社との取り組みがあります。日本ハム・ソーセージ工業協同組合内に物流検討ワーキンググループを組成し、今まで競争領域としてきた物流を協調領域とすることを基本方針として4社の物流部門担当者が課題解決の検討を行ってまいりました。また、検討を重ねる過程において、業界が率先して連携・協調し取り組む決意を業界内外に発信する必要があると判断し、「SDGsへの貢献と持続可能な物流のための食肉加工業界取組宣言」を発出しました。取り組み内容は、トラックドライバーの負荷軽減、納品条件見直しによる効率化、共同配送の推進です。この宣言により、営業部門と連携し、個店配送先のお得意先様ご理解のもと、トラックドライバーの陳列業務廃止を実現することができました。物流環境が大きく変化している今しかできない取り組みに参画しています。

今年度は、物流2024年問題が顕在化する初年度であり、また将来のビジネスルールを決める非常に大事な局面です。この大事なタイミングを乗り越えて当社商品が消費者の皆様へ安定供給でき、当社の持続的な収益創出に貢献することを目指します。

赤塚 重洋さん
加工食品事業本部物流統括部
システム推進チーム

Human Resources » 人事部門が担う役割と注力分野

従業員それぞれのキャリアを支援する仕組みの拡充と自律的に挑戦できる人材の育成を進めるとともに、それらを職場で支える管理職層への支援型マネジメントの後押しを強化し、従業員と会社がともに持続的に成長する、エンゲージメントの高い職場づくりに取り組んでいきます。

積極的に挑戦し続けられる環境を整備

当社グループが持続的に成長していくために、従業員一人ひとりの多様な視点や価値観を活かしながら、積極的に変革に挑戦し続けていくことが重要です。そのためには従業員がやりがいを感じ自律的に業務に取り組める環境を整備していく必要があります。

昨今は企業や個人を取り巻く環境の変化が大きく、それに伴い働き方に対する価値観も大きく変化してきています。我々人事部門としては多様な価値観に対応できる働き方の選択肢の拡充や成長機会の提供を積極的に行うなど従業員のキャリア自律に向けた支援を充実させていきます。

また、従業員と会社がともに成長していくためには従業員自身が受け身にならず主体的に自身のキャリア実現に向けて挑戦していくこととそれを支援する風土醸成が必要になります。そのためにも自主的に参加できる研修やeラーニングなどの自己啓発支援の充実化を図るとともに、職場においても360度フィードバックや1on1支援ツールなどを導入・運用してマネージャーによる支援型マネジメントを後押ししていきます。

このように人材育成と風土醸成を進めていくことでエンゲージメント向上を果たして当社の持続的な成長につなげていきます。

Voice 従業員一人ひとりがいきいきと働いている会社にしていきたい

私たちの部署では、従業員一人ひとりの成長を支援し、それぞれのキャリアを実現できる仕組みを企画運用していくことで、当社グループ全体のエンゲージメント向上を目指しています。中期経営計画2026にも記載されている通り、当社グループが持続的な成長をしていくためには、従業員のスキルアップとそれを支援する風土醸成が必要であり、それに直接貢献できることにはやりがいを感じています。一方で、価値観の変化が激しく、世代間だけでなく同世代においても多様化が進んでおり、それぞれのキャリアの実現を支援する上で難しさも感じています。

キャリアの選択肢を広げていくような仕組みの整備は進めていきますが、同時にまずはマネージャーを中心にしてお互いの価値観をしっかり認識しあえるような取り組みも進めていく予定です。そうすることで互いを尊重するだけでなく刺激しあって成長できる環境を醸成し、一人ひとりがいきいきと働ける職場づくりに貢献していきたいと思います。

村瀬 徹さん
管理本部人事部
人材開発室　室長

Strategy 》経営企画室が担う役割と注力分野

経営企画室は、幅広い領域で企業経営をサポートし企業価値の向上を目指す部門です。長期経営戦略・中期経営計画の舵を取り、計画の着実な実行と社内外の浸透を推進していきます。

企業価値向上のための課題の抽出

上場企業のPBR1倍割れが大きな問題になるなど、企業価値の向上が厳しく求められています。当社も近年PBRが1倍を割っている状態であり、長期経営戦略・中期経営計画の策定に当たり、この解決を重要な課題のひとつと定めました。

社内での検討と投資家の方々へのヒアリングをしていく中で、当社の主要課題は、「足元の収益性・資本効率性を向上させること」「将来の持続的な成長期待を醸成すること」の2つであると認識しました。

収益性向上のためには、既存事業の基礎収益力の向上が重要となり、当部門ではROIC（投下資本利益率）を活用した事業管理を推進することで、これをサポートしていきます。

また、持続的な成長のためには将来を見据えた効果的な成長投資が不可欠です。その実現のため、事業部門と連携して投資計画を検討し、投資の成功確率を上げること、財務部門と連携して資金調達を計画し、最適な財務レバレッジを追求すること、時には不採算事業について縮小・撤退し、そのリソースを成長分野へ再配分することなどを進めていきます。

Voice ROIC経営を推進 ～「より少ない元手でより大きく稼ぐ」を目指す～

中期経営計画2026ではROICという指標を取り入れた経営を進めていきます。使ったお金に対してどれだけ収益を上げるか、適切な在庫水準や運転資金管理をしながら、資金効率性を意識して経営する、という考えをそれぞれの部門に落とし込み、全社一丸となって資本コストを上回る収益性を目指す体制づくりに取り組んでいます。

ROIC経営を浸透させるために、たとえば会社単位・事業単位ごとで、ROICを定期的に算出・見える化することで、日頃から資本収益性を意識した事業運営ができる仕組みづくりを進めています。また、新規事業・投資の検討では、これまでも中長期的なROICが一定水準を上回るかを判断基準のひとつとしてきました。この考え方をよりいっそう深め、より少ない元手でより大きく稼ぐ体制の構築を目指したいと考えています。

企業価値向上のためには、経営層から事業の現場に至るまで、みんなが同じ目標に向かって、取り組んでいくことが必要です。会社の方向性をしっかり示し、事業現場の取り組みを確実に収益につなげていけるよう効率的な事業運営を促進していきます。

原田 充啓さん
経営戦略部
経営企画室

サステナビリティに関する取り組み

当社グループは、グループ理念「私たちは事業を通じて、健やかで豊かな社会の実現に貢献します」に基づき、持続可能な社会の実現に貢献することをサステナビリティの基本と考えています。その実現に向けて「7つのマテリアリティ」を特定し、事業を通じた課題の解決に努めており、ここではその具体的な取り組みをご紹介します。

サステナビリティ研修の実施

当社グループ全体でサステナビリティを推進するために欠かせない考え方や知見の習得を目的として、2023年度は経営層および上位管理者層を対象としたサステナビリティ研修を実施しました。3回にわたり研修を実施し、サステナビリティ総論、環境、人権、人的資本、およびアニマルウェルフェアについて社外有識者による講習を開催しました。研修後、参加者は内容について自組織内へのフィードバックを行い、当社グループ全体での知識の底上げを図っています。今後もこうした研修を通じ、継続してサステナビリティの取り組みの着実な浸透を全社的に進めていきます。

サステナビリティ研修の様子

気候変動への対応

伊藤ハム米久グループは、地球環境の保全が全世界共通の最重要課題のひとつであることを認識し、事業活動を通じて地球環境に配慮し、持続可能な社会を実現するために積極的に行動することを環境理念に掲げています。中でも気候変動への適切な対応は重要な経営課題であると認識し、全社を挙げて取り組みを進めています。

TCFD分析およびScope3排出量の詳細は、ウェブサイトをご覧ください。
TCFD分析
Scope3排出量

温室効果ガス排出削減に向けた取り組み

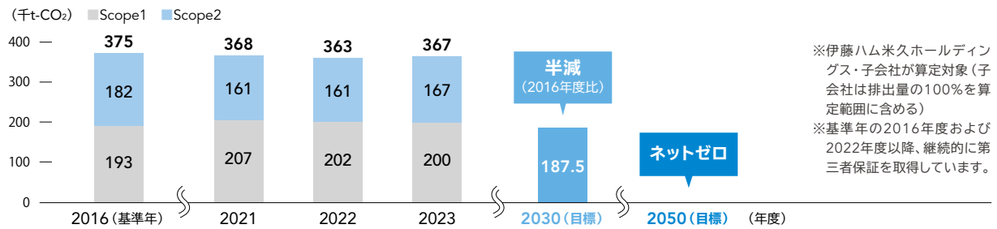
当社グループでは、連結ベースで気候変動課題に対応するべく、当社グループの温室効果ガス排出量（Scope1・2）を2030年度までに半減（2016年度比）、2050年ネットゼロとする目標を策定しています。

2023年度は、当社グループの伊藤ハム米久フーズ（株）の北陸工場でボイラーの燃料転換を実施したほか、六甲工場で屋根置き太陽光発電設備を導入するなど、排出削減の取り組みを進めています。これらの取り組みにより、年間約700t-CO_2の排出削減が可能となります。今後も引き続き、他の工場への展開を検討するほか、再生可能エネルギーの調達も検討してまいります。また、Internal Carbon Priceを導入し、必要な温室効果ガス排出削減策の促進と見極めを行ってまいります。

六甲工場の太陽光パネル

北陸工場のボイラー燃料転換

温室効果ガス排出量（Scope1・2）の推移と削減目標



※伊藤ハム米久ホールディングス・子会社が算定対象（子会社は排出量の100%を算定範囲に含める）
※基準年の2016年度および2022年度以降、継続的に第三者保証を取得しています。

サステナビリティに関する取り組み

プラスチック使用量の削減

2022年2月から「The GRAND アルトバイエルン」などの巾着形態商品を環境配慮型のコンパクトな形態に変更し、プラスチック使用量を年間約150t削減しているほか、2023年秋には「ポークビッツ」や「チーズイン」など19品を対象に、包材サイズを小さくすることにより、プラスチック使用量を年間約65t削減しています。2024年春には、「The GRAND アルトバイエルン」のバンドルテープ※、「朝のフレッシュ ウインナー」など5品を対象に追加し、年間約25tの削減を見込んでいます。

※同一商品を複数束ねるテープ

環境配慮型包材を使用した商品の一例

人権に関する取り組み

当社グループは「人権の尊重はすべての判断や行動において根底をなすもの」と認識し、事業に関わるすべての人々の人権を尊重し企業としての社会的責任を果たしていくために、2021年度に策定した「伊藤ハム米久グループ人権方針」に沿い、ステークホルダーの皆様と協働しながら、人権が尊重される持続可能な社会の実現に向けて取り組んでまいります。

人権に関する取り組みの詳細は、ウェブサイトをご覧ください。
人権

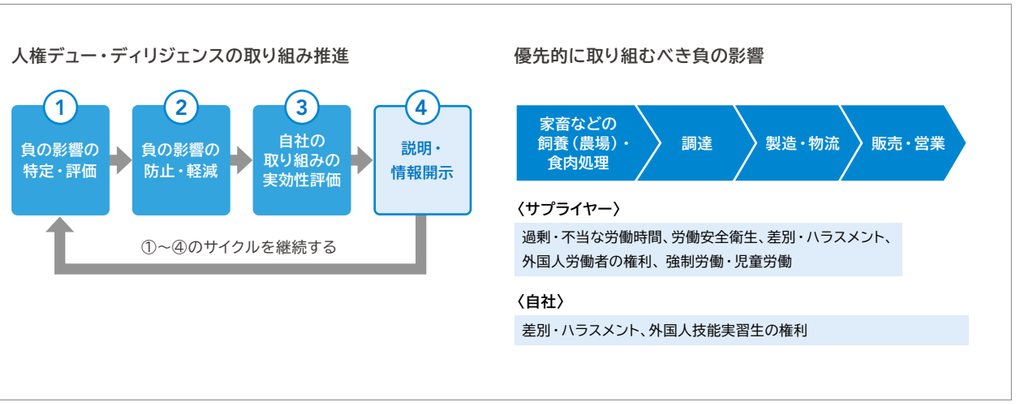
人権デュー・ディリジェンス

「伊藤ハム米久グループ人権方針」に則り、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」の提唱プロセスに沿って、人権デュー・ディリジェンスを実施しています。

2022年度に、当社グループのサプライチェーン全体を通した事業活動で発生する可能性のある「優先的に取り組むべき負の影響」を特定し、優先度をつけてそれぞれの課題に関する対策を実施しています。

2023年度は、当社グループの生産工場2拠点において外国人技能実習生へのインタビューを実施し、実習に係る実態の正確な把握を行いました。その結果、2拠点とも監理団体との連携を含めた適切な管理体制が確立されており、即座に対応を要する人権への負の影響は確認されませんでした。本中計の期間中に、外国人技能実習生が実習に従事している当社グループ内の全拠点を順次巡回し、人権への負の影響を防止・軽減する体制の整備および運用の改善に努めていきます。

外国人技能実習生へのインタビュー



持続可能なサプライチェーン構築に向けた取り組み

サプライヤー調査の実施状況

国際的に「持続可能な調達」が求められ、すべての取引先様とともに、人権、環境などの社会課題に取り組む責任があると認識し、「伊藤ハム米久グループ調達方針」および「サプライヤー調達ガイドライン」に則って、取引先様と連携して持続可能なサプライチェーンの構築を進めています。

2022年度から実施しているサプライヤー調査において、2023年度は、人権やアニマルウェルフェアに関する設問を追加・拡充し、調達額上位の取引先様（調達額ベース累計80%以上）163社を対象に実施し、98%の取引先様から回答をいただきました。回答結果からは、追跡調査を要するレベルのリスクは確認されず、労働安全衛生への配慮や労働者の権利の尊重について社内周知している割合や、原材料や水、エネルギーなどの使用効率の改善を実施している割合は共通して高い結果となりました。一方で人権、環境、情報管理の方針などの明文化への対応に改善の余地がある取引先様も一部いたため、引き続き進捗を確認してまいります。

また、2023年度は、取引先様2社を訪問し、当社の人権や環境課題に関する考え方の共有、訪問企業の取り組みのヒアリング・意見交換を行いました。今後も、対話を通じてサプライヤーエンゲージメントの向上に取り組むとともに、取引先様とのコミュニケーションを大切に、サプライチェーン全体で責任ある調達活動を推進していきます。

持続可能な調達に関する取り組みの詳細は、ウェブサイトをご覧ください。
持続可能な調達

サプライヤー訪問

アニマルウェルフェアへの配慮

2021年度に策定した「伊藤ハム米久グループアニマルウェルフェアポリシー」のもと、家畜・家禽（以下、家畜）の生命を尊重し、当社グループの飼養管理、輸送、食肉処理の各工程においてアニマルウェルフェアに配慮した取り組みを推進するために、農林水産省「アニマルウェルフェアの考え方に対応した飼養管理指針」に沿って、全畜種に共通する「基本的な考え方」「飼養管理」「輸送（家畜の搬入と搬出）」「係留所での管理・食肉処理」の各項目について遵守すべき事項を定めた当社グループ統一の「アニマルウェルフェアガイドライン」を策定しました。

アニマルウェルフェアに関する取り組みの詳細は、ウェブサイトをご覧ください。
アニマルウェルフェア

環境整備の実施状況

当社グループの国内すべての係留所には、常時、牛・豚が水を飲めるよう飲水設備を設置しています。（2024年度IHミートパッカー（株）十和田ポークプラントに設置完了）

サンキョーミート（株）では、モニタリングカメラ、暑熱対策のためのミスト噴射機やシャワー、送風機などを完備しており、有明ビーフプラントはアニマルウェルフェア先進国でもある対EUの高い輸出基準をクリアした輸出施設認定を取得しています。2024年4月に稼働のIHミートパッカー（株）十和田ビーフプラントにおいても同認定取得に向け取り組んでいます。

農場では、家畜固有の特性や気候にも適合しながら良好なアニマルウェルフェアを確保・向上するため、飼養管理の方法やその体制の整備に努めており、家畜の正常行動発現を助ける目的でエンリッチメント素材を使用するなど、ストレスを減らすような工夫を行っています。また、ステークホルダーとの対話や当社グループ従業員への継続した社内教育の実施など、今後もアニマルウェルフェアに配慮した取り組みを進めてまいります。

飲水設備を利用して牛が水を飲む様子

マテリアリティの進捗

2024年度から新たに2つのKPI（「冷凍食品販売額」「エンゲージメントスコア」）を設定しました。
KPI「冷凍食品販売額」は、簡便志向や個食など多様なライフスタイルに対応した商品開発に資する取り組みの進捗を測る指標です。KPI「エンゲージメントスコア」は、従業員の働きがい向上に資する取り組みの進捗を測る指標です。なお、2024年度から同スコアの改善を役員報酬に組み入れ、全社をあげて取り組んでまいります。

マテリアリティ	考え方	取り組み項目	KPI	目標	実績（2022年度）	実績（2023年度）
健やかで豊かな食生活の実現	当社は、安全・安心で価値ある商品・サービスの提供を最優先としています。さらに、健康志向や簡便志向、食品ロスの低減など、多様なライフスタイルや社会的ニーズに対応した商品・サービスを提供していきます。	• 良質なたんぱく質の提供 • 多様なライフスタイルに対応した商品開発と健康価値の提供 • 食品ロス低減につながる商品の拡大	NEW 冷凍食品販売額	2026年度　200億円	153億円	**167億円**
地球環境への配慮	当社は、当社事業が地球環境に密接に関連していることを認識し、資源の有効活用、温室効果ガス排出量の削減などの環境負荷の低減に努めるとともに、生物多様性にも配慮した取り組みを推進していきます。	• 温室効果ガス排出量の削減 • エネルギー・用水使用量の削減 • 廃棄物排出量の削減 • 生物多様性の保全 • プラスチック使用量の削減	温室効果ガス排出量（CO_2換算）※1	2030年度　2016年度比半減、2050年ネットゼロ	363千t	**367千t**
			エネルギー・用水使用量（原単位）※1	2021年度を基準年とし、毎年1%減、3年で3%減	（エネルギー）9.55GJ/t （用水）16.9㎥/t	**（エネルギー）9.79GJ/t （用水）17.5㎥/t**
			廃棄物排出量（原単位）※1	2021年度を基準年とし、毎年1%減、3年で3%減	90.9kg/t	**86.6kg/t**
従業員一人ひとりが活躍できる職場づくり	当社は、事業活動を支える従業員が安心して働くことができる職場環境を確保するとともに、多様な価値観と働き方を尊重します。従業員が企業とともに持続的な成長を目指していける風土を醸成していきます。	• 働きがいの向上 • ダイバーシティの尊重 • ワークライフバランスの推進 • 労働安全衛生・健康管理・人権尊重	NEW エンゲージメントスコア	2026年度　60%以上	52.0%	**—**
			管理職の女性比率※2	2030年度　10%	5.4%	**6.0%**
			係長級の女性比率※2	2030年度　20%	11.5%	**11.8%**
			有給休暇取得率（一人当たり年間）	2025年度　70%	69.7%	**71.1%**
持続可能な調達と安定供給の推進	当社は、畜産産業をはじめとした当社のすべてのビジネスパートナーと協調して人権尊重やアニマルウェルフェアなどの社会課題の解決を目指し、持続可能なサプライチェーンを構築していきます。	• 持続可能な畜産産業への貢献 • 人権を尊重した調達の推進 • アニマルウェルフェアへの配慮	動物の糞のリサイクル率	100%を維持	100%	**100%**
			ヘルスケア事業の売上高	2025年度　105百万豪ドル	54百万豪ドル	**97百万豪ドル**
			サプライヤー調査カバー率	2022年度より調達額80%を対象として毎年実施	155社（調達額80%以上）に実施	**163社（調達額80%以上）に実施**
			妊娠ストール（豚）の廃止	妊豚舎を新築・改築する場合は、妊娠ストール方式を廃止し、群飼方式もしくはフリーストール方式の飼育方法とする	妊豚舎の新築・改築なし	**妊豚舎の新築・改築なし**
地域社会への貢献	当社は、地域社会の一員として、また、良き企業市民として、地球環境への配慮や安全衛生、雇用の創出など「社会との共生」を重視した取り組みを推進していきます。	• 環境保全・美化活動の推進 • 地域社会の活性化への貢献	—	—	—	**—**
コーポレート・ガバナンスの強化	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、コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方に基づき、最適なガバナンス体制を構築していきます。	• コンプライアンスの遵守・推進 • リスクマネジメント	—	—	—	**—**
妥協しない美味しさと高品質へのこだわり	当社は、これまで歩んできた歴史と技術の伝承を守りながら、すべてのお客様に喜んでいただける商品・サービスの提供を目指します。	• 安全・安心な食品の提供 • 新たな価値をつくり続ける人材の育成 • 創業からの想いと長年培ってきた技術の伝承	食品安全の第三者認証拠点比率	100%を維持	98% （44施設の認証取得完了）	**100%**

※1　各環境データを精査し、最新版に更新　※2　国内連結子会社

社外取締役メッセージ

強みは事業基盤の確かさと優れた人材

私が伊藤ハム米久ホールディングスの社外取締役に就任してから1年が経ちましたが、その間、国内各地の事業所・工場の視察や各種の研修へ参加する機会を積極的に設けていただき、当社グループの事業や課題について理解を深めることができました。

そうした中で、当社グループの強みのひとつは、商品ラインアップの豊富さや、販売網の充実にあると感じました。成熟しつつある国内の食肉市場で当社が確実に業績を収めることができていることの背景には、このような事業基盤の確かさがあると思います。

さらに、当社グループ内には優秀な人材が揃っており、創業の精神や伝統がしっかり受け継がれている点も強みになっていると感じます。伊藤ハムの「事業を通じて社会に奉仕する」、米久の「感動を創る」という創業精神は親和性が高く、両社がひとつになることで生まれる企業としての多様性は、今後必要になる変革にも挑戦しながら、さらなる成長を目指す上での重要な原動力となります。伊藤ハムと米久の経営統合による効果は、前中計から重点的に取り組まれてきた結果、経営基盤の面では発揮され始めていると考えていますが、さらにシナジー効果を高めていくことで、より当社グループの強みが発揮されると思います。

注目するのは人的資本への取り組み

当社は2024年5月に長期経営戦略2035と中期経営計画2026を発表しました。本中期経営計画は、上位方針である長期経営戦略を定めてから、向こう3年間の中期経営計画に落とし込んだもので、長期的に価値を創造していく上での方向性を設定することができたのは望ましいことと考えます。

これらの策定にあたっては、取締役会や、事前に取締役会の内容や議案以外の社内の動きの説明を受けるブリーフィングの場で、社外役員も比較的早い段階から意見交換に加わることができました。執行側で検討した計画に対して、私たちは社外の視点から、大きな方向性や計画の構成、どのように伝えるかといったアドバイスを行いましたが、真摯に受け止め、必要に応じて反映してもらいました。そうしたプロセスを経て策定された長期経営戦略や中期経営計画には、私たちにも納得感があります。

長期経営戦略で重要なテーマのひとつとして掲げたのが「サステナビリティ」ですが、これまでも当社グループはサステナビリティの取り組みを継続的に積み重ねています。2021年に取締役会の諮問機関としてサステナビリティ委員会を設置したことに加え、各部署でのサステナビリティ推進委員の任命や、経営戦略部内へのサステナビリティ推進室の設置など組織面の整備を進め、マテリアリティ特定のほか、脱炭素、人権、アニマルウェルフェアなど幅広いテーマにおいて取り組みをしっかり前進させていると評価しています。

> 生きる上で欠かせない
> 「食」の一翼を担い、変革に挑む
> 伊藤ハム米久グループに
> ご期待ください。

中期経営計画2026では新たに「人的資本への取り組み」を重要テーマのひとつに挙げました。昨今、人的資本経営という言葉が注目を集めていますが、当社グループでも経営人材を含めた人材の育成・拡充が競争力強化につながるということに対して、経営層の認識も高まっていると感じます。

製造業はこれまで、競争力を工場や生産設備などのハードウエアを中心にとらえてきたところがあります。当社グループも全国各地に工場を展開し、ハードウエアでの競争力は非常に高いものがあります。そこに人材をはじめとするソフトウエアの強さをいかにプラスしていくかが、当社における人的資本経営の鍵になると考えています。それぞれに事情が異なる工場のラインや商品開発、営業やバックオフィス部門で、経営戦略に則した人材ポートフォリオを構築し、それをもとに従業員の構成や育成を計画することが重要です。

人的資本への取り組みを推進していく上で、私が特に注目しているのはダイバーシティの確保です。たとえば女性管理職の比率を見ると、当社グループは国内企業の平均よりも低く、女性活躍の面で取り組みが遅れている印象は否めません。ダイバーシティについてはジェンダーだけでなく、年齢や国籍、経験、スキルなどの多様性も必要です。また、従業員エンゲージメントの向上も重点課題となっており、今年度から役員報酬における非財務評価の指標として、女性管理職比率やエンゲージメントスコアを導入したことは、経営層のコミットメントの表れととらえています。単に数値目標の達成を目指すのではなく、変革や挑戦を支える企業文化を育み、いかに持続的な価値向上につなげていくことができるか、進捗を見つつ、社外取締役の立場から必要な提言をしていきます。

取締役会以外にもさまざまにある議論の場

当社では、コーポレート・ガバナンスの重要性を強く認識しており、経営の透明性を高めるために、取締役会の下部組織としてガバナンス委員会、指名諮問委員会、報酬諮問委員会を設置し、いずれも委員の過半数を社外取締役としています。特にガバナンス委員会では、取締役会の実効性を評価する方法などについて議論を重ね、継続的に見直すことで、コーポレート・ガバナンス体制の強化を図っています。

取締役会が中長期的な経営戦略などについて建設的な議論を行う役割も担うことは認識されており、長期経営戦略および中期経営計画の議論もその認識のもとで行われましたが、普段から中長期のテーマに時間をかけて深い議論を行うことは現状まだ難しい面もあります。そのため、サステナビリティ委員会を含む各種委員会での検討や、2023年度から導入された、取締役会メンバーが参加する「オフサイトミーティング」が、重要な機能を果たすと期待されます。

社外の立場だからこそ気づく視点も多々あり、先に触れた長期経営戦略・中期経営計画策定時の意見交換のほかにも、さまざまなトピックについて、外部から見て違和感がないかという点については、社外役員が積極的に発言しています。それに対して執行側が真摯に聞く耳を持ち、柔軟に反映していただけていることは、取締役会の実効性を高めるための多面的な取り組みの効果といえるでしょう。

私たちが役割を果たす上で、取締役会を裏で支える事務局の力は大きく、実効性を保つための運営面も充実していると実感しています。取締役会の事前ブリーフィングの際

社外取締役メッセージ

には、独立社外役員だけで情報・意見交換する場が設けられていることもその一例です。また、その時間を使って、社内のさまざまな事業部門、工場、労働組合などからゲストを招き、対話することもあります。こうした場が、当社グループの今の動きや社内の率直な声を聞くための貴重な機会となっています。

今後の課題は、こうしたさまざまな場も活用しながら、当社グループの中長期的な企業価値向上について、長期経営戦略を踏まえ、具体的な施策も含め議論を深めていくことです。人的資本や人材育成、ダイバーシティへの取り組み、マテリアリティに沿ったサステナビリティ戦略、適切な情報開示などについても、対話する機会を増やしていきたいと思っています。

ステークホルダーの皆様へお伝えしたいこと

伊藤ハム米久グループでは、生きていく上で欠かせない「食」の一翼を担い、その先にある人々の笑顔や健康、豊かな生活を維持するために、重要な基盤となる企業文化を大切にし、会社の持続的な成長を支える従業員がさまざまな可能性を発揮できるよう、取り組みを進めています。また一方で、現状の課題はしっかりと把握した上で、事業環境の変化に合わせて、必要と考えられる変革には果敢にチャレンジしようと試みています。サステナブルな未来に向けて変わろうとしている当社グループの今後に、ぜひご期待いただきたいと考えています。

社外取締役
大坂 祐希枝

「従業員エンゲージメント向上」を中期経営計画で人的資本経営の前提に置き、エンゲージメントスコア改善を役員報酬の評価にも組み入れて「持続的な成長」を牽引しようとする当社の姿勢を評価し、成果を期待しています。

DXとマーケティングのさらなる推進によって、当社の商品を支持してくださるお客様が評価している価値を把握し、変化する日本の食卓にさらにおいしく安全なたんぱく質を提供し続けて「meat together」が表現する「ありたい姿」を実現してほしいと考えています。

社外取締役
西村 やす子

現代の消費者は、健康志向の高まりやサステナビリティへの関心、またライフスタイルの多様化により、食の選択に対する価値観が大きく変化しています。

サプライチェーン全体で環境や社会課題に配慮した取り組みを推進していることは当社の強みであります。今後は消費者とのコミュニケーションを通じて、トレンドに対応するための新事業にも積極的に取り組み、新しい食の価値を提供していくことを期待しています。社外取締役としてスタートアップ経営での事業創出経験を活かし、当社のさらなる成長に向けて尽力してまいります。

社外取締役
小林 秀司

当社は、知名度の高いブランドや、長年培ってきた製造・開発技術、全国を網羅する営業物流網、マーケティングのノウハウといった強みを活かし、国内ではおいしく、安全・安心な商品を消費者の皆様にお届けしています。

海外においてはANZCO FOODSを通じて全世界の有望な消費市場へアクセスし、またIndiana Packersを通じて米国という巨大な成長市場に深く根差した事業を展開しています。

国内、海外ともに、当社事業の成長余地は非常に大きいと考えており、従業員の方々と一緒に知恵を絞り、当社のさらなる飛躍に向け貢献していきたいと思います。

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社におけるコーポレート・ガバナンスとは、「グループ理念」「ビジョン」「行動指針」に基づき、事業の一環として社会課題の解決を図るために、また、すべてのステークホルダーから信頼を得るために、当社グループ全体に監督・監視など内部統制機能を充実させた透明性の高い経営組織体制を整備し、的確な経営の意思決定とスピーディな業務執行を行うことをいいます。

当社は、この基本的な考え方に基づき、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現を目的として、コーポレート・ガバナンスに関する枠組みを示した「伊藤ハム米久ホールディングスグループ コーポレート・ガバナンス基本方針」を制定しています。

「伊藤ハム米久ホールディングスグループ コーポレート・ガバナンス基本方針」は、ウェブサイトをご覧ください。
コーポレート・ガバナンス基本方針

コーポレート・ガバナンス体制

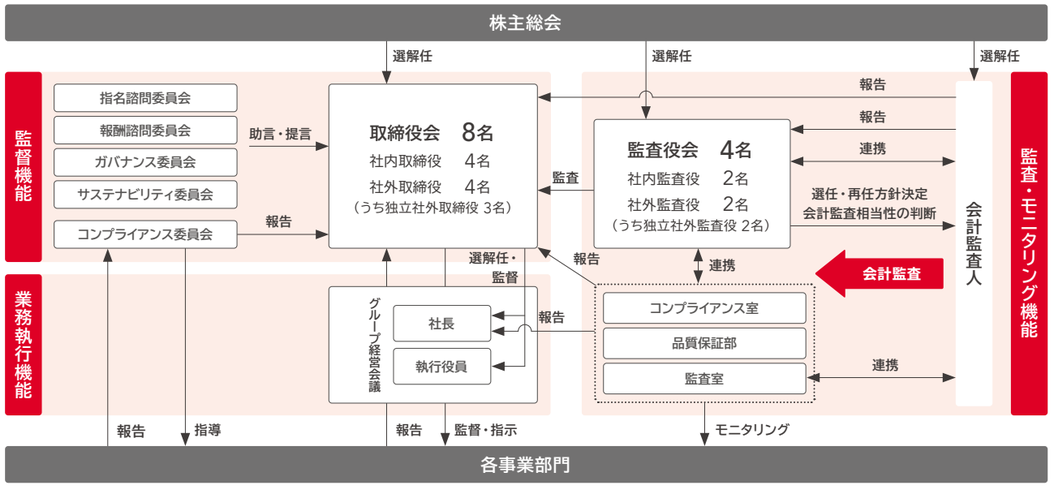
当社は、監査役会設置会社を採用し、取締役会の独立社外取締役構成割合は3分の1以上を占めています。

独立社外取締役は、各専門分野の見識と豊富な経験などを活用し、一般株主と利益相反が生じない独立した立場から経営判断を行うことで、取締役会の監督機能強化を図っています。

独立社外監査役は、監査体制の独立性を高め、客観的な立場から監査意見を表明することで、当社の企業統治の有効性に大きく寄与しているものと考えています。

コーポレート・ガバナンスの詳細は、有価証券報告書（P.54～73）をご覧ください。
有価証券報告書（2024年3月期）

コーポレート・ガバナンス体制図（2024年9月30日現在）



2023年度における取締役会の活動実績

● 開催回数：15回 ● 開催時間：平均1時間10分 ● 出席状況：取締役 98.8% 監査役 98.3%

具体的な検討内容（決議事項 39件、報告事項70件）		
期初予算・期央予算	株主還元施策（配当実施、自己株式取得）	サステナビリティ課題への対応方針
決算	政策保有株式の保有状況検証	マテリアリティの取り組み項目の策定、KPIの実績・取り組み
中期経営計画2023進捗	取締役会実効性評価	TCFDシナリオ分析、Scope3算定
新工場建設	IR取り組み	アニマルウェルフェアガイドライン策定
培養肉未来創造コンソーシアム進捗	コンプライアンス浸透度調査結果	有価証券報告書 非財務情報の開示
株式併合	コーポレート・ガバナンス報告書	—

取締役会終了後、全取締役および監査役参加によるオフサイトミーティングを2回開催しました。オフサイトミーティングでは、人的資本、「資本コストや株価を意識した経営」について議論を行いました。また、2024年5月に開示しました「長期経営戦略2035および中期経営計画2026」の策定進捗報告会も開催しました。

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

取締役の報酬

報酬構成割合や個別の報酬水準とその算定・支給方法などを含めた役員報酬制度全般については、独立社外取締役が過半数を占める報酬諮問委員会での審議を経て、取締役会にて決定しています。

取締役（社外取締役を除く）の報酬は、基本報酬、短期インセンティブとしての業績連動報酬および中長期インセンティブとしての株式報酬（譲渡制限付株式）により構成しています。

基本報酬と業績連動報酬、株式報酬の報酬構成割合および役位ごとの基準総報酬額については、その客観性・妥当性を担保するために、同業種かつ同規模である相当数の他企業における報酬構成割合および役位ごとの報酬額との水準比較・検証を行い、当社の財務状況なども踏まえた上で設定しており、基準総報酬における支給割合は「基本報酬」「業績連動報酬」「株式報酬」の比率を概ね60：25：15としています。

なお、「業績連動報酬」には、「業績連動賞与」「業績加算賞与」に加え、2024年度から非財務（ESG）評価を反映する「非財務評価賞与」を導入しています。

非財務（ESG）評価は、マテリアリティ取り組み項目のうち、経営戦略上の優先度が高い①温室効果ガスの排出量②管理職の女性比率③従業員エンゲージメント意識調査スコアの3項目を指標とし、サステナビリティ委員会で総合評価し、報酬諮問委員会での審議を経て取締役会にて決定します。

社外取締役の報酬は、客観的な立場からの経営の監督・助言という主たる役割から、業績との連動は行わず、基本報酬のみ支給することとしています。

監査役の報酬

監査役の協議にて決定しており、高い独立性確保の観点から、業績との連動は行わず、基本報酬のみ支給することとしています。

役員報酬の詳細は、有価証券報告書（P.74～77）をご覧ください。
有価証券報告書（2024年3月期）

役員報酬構成の概要

● 取締役（社外取締役除く）※

基本報酬
金銭による月額固定報酬とし、役位に応じて金額を決定しています。

業績連動報酬
連結経常利益を業績指標として、事業年度目標の達成度合に応じて支給しています。算定式は「業績連動報酬算定式」をご覧ください。

株式報酬
株価変動によるメリットとリスクを株主といっそう共有し、企業価値向上による株価上昇への貢献意欲を従来以上に高めることを目的として、当社株式（譲渡制限付株式）を交付しています。

※構成比は基準業績の場合のモデルであり、当社の業績等によって変動します。

● 社外取締役 基本報酬（固定の月額報酬）のみ支給　● 監査役 基本報酬（固定の月額報酬）のみ支給

業績連動報酬算定式

業績連動賞与：業績報酬原資×役位別乗率（業績部分）
業績加算賞与：業績報酬原資×役位別乗率（個人評価部分）×個人評価乗率×調整率
非財務評価賞与：業績報酬原資×役位別乗率（非財務評価部分）×非財務評価乗率

※ 業績報酬原資＝「連結経常利益」×0.01%
※ 連結経常利益が400億円以上の場合は400億円として算定し、50億円未満の場合は支給しない
※ 個人評価乗率の範囲は0.0～2.0
※ 調整率は連結経常利益により決定される業績加算賞与支給原資が、個人評価により変動することを補正するための乗率で、その算定式は次のとおり

$$\text{調整率} = \frac{\text{対象役員の業績加算賞与役位別乗率の総和}}{\text{対象役員の（業績加算賞与役位別乗率×個人業績評価乗率）の総和}}$$

※ 非財務評価乗率の範囲は0.8～1.2で、全員一律の適用

役位別乗率表（2023年度まで）

役位	役位別乗率		
	業績部分	個人評価部分	計
会長	6.440	—	6.440
社長	8.200	—	8.200
副社長	6.440	—	6.440
専務執行役員	3.872	0.968	4.840
常務執行役員	3.232	0.808	4.040
上席執行役員	2.336	0.584	2.920

役位別乗率表（2024年度以降）

役位	役位別乗率			
	業績部分	個人評価部分	非財務評価部分	計
会長	5.040	—	1.260	6.300
社長	6.640	—	1.660	8.300
副社長	5.040	—	1.260	6.300
専務執行役員	2.880	0.960	0.960	4.800
常務執行役員	2.880	0.760	0.760	3.800
上席執行役員	1.800	0.600	0.600	3.000

取締役会実効性評価

当社は、自己評価による課題の明確化と対応の継続によって、最適なガバナンス体制を構築・維持することを目的として、毎年1回、9月から12月にかけて取締役会の実効性評価を行っています。2023年度の取締役会実効性評価の結果の概要は、次のとおりです。

実効性評価のプロセス

当社は、取締役会の実効性を分析・評価するため、取締役会の諮問機関としてガバナンス委員会を設置しています。ガバナンス委員会は、前回（2022年度）の実効性評価を通じて抽出された課題への取り組み状況の評価、および取締役会が役割と責任を実効的に果たしているかの評価を目的として、全取締役と全監査役に対して、7評価項目・17設問と自由筆記欄にて構成されるアンケートを実施しました。

評価プロセス

- ガバナンス委員会によるアンケートの作成・実施
- 個別ヒアリング
- アンケート回答内容・ヒアリング内容をもとに審議
- 分析・評価結果レポート作成
- 取締役会への提言・取締役会での議論

7つの評価項目

① 取締役会の構成
② 取締役会の運営
③ 取締役会における議論
④ 取締役会による監督
⑤ 経営陣の選解任
⑥ 役員報酬
⑦ 株主との対話

評価結果と重点テーマへの取り組み

一部の評価項目については取り組みを継続中ですが、前回の実効性評価により抽出された課題への対応が進み、取締役会の実効性は概ね確保されていると判断しました。前回の評価結果により抽出された課題のうち、4項目を重点テーマとし、取り組み強化を図りました。重点テーマとその取り組みの概要は、下表のとおりです。

重点テーマ	取り組みの概要（2023年1月～2023年12月）
経営戦略と結びつけたサステナビリティへの取り組み	● 2022年4月より設置したサステナビリティ推進室を、2023年4月から社長直轄組織である経営戦略部の傘下に移管し、経営戦略との連携強化体制を整備
経営人材育成に関する議論の充実	● 経営人材育成について取締役会メンバーによるディスカッションの機会を複数設け、社長および指名諮問委員長からの説明も踏まえた議論を実施
人的資本の議論	● 人的資本の議論については取締役会で今後も継続的に取り上げる ● 人材育成方針や環境整備方針などを有価証券報告書で開示
企業活動の情報発信の充実	● 実質株主判明調査結果を活用し、投資家などとの対話の充実につなげる

2024年度の重点テーマ

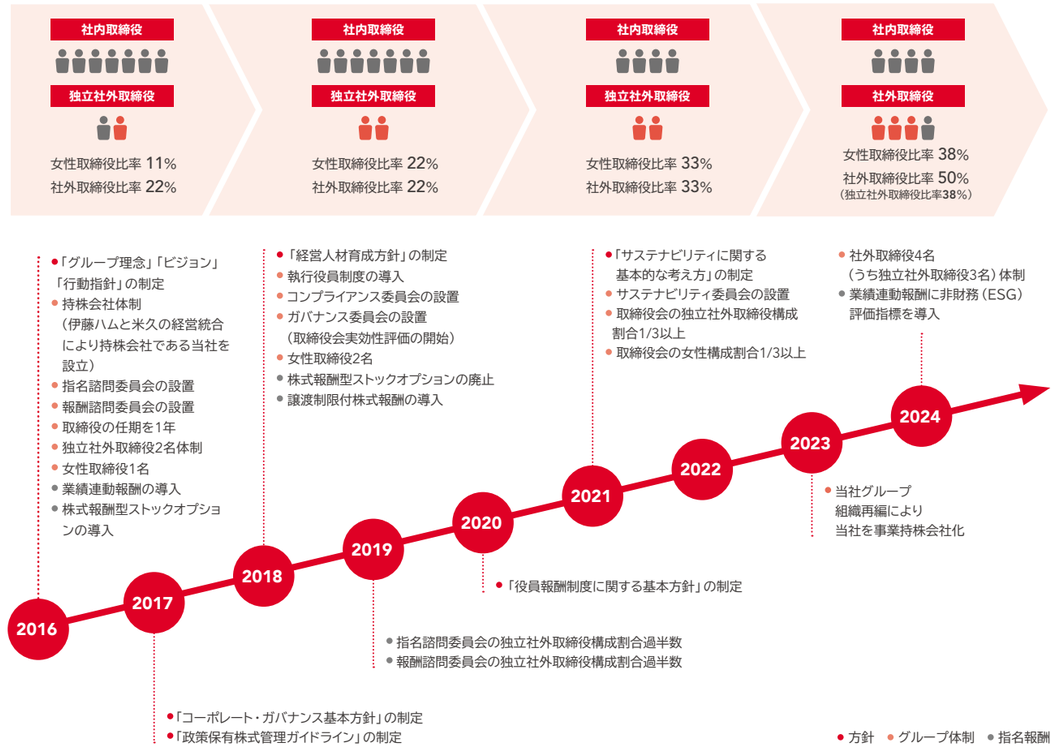
2023年度の取締役会実効性評価で抽出された課題のうち、右記の4項目は重点テーマとして取り組み強化を図っていくこととしています。

① 長期的な戦略と結びつけたサステナビリティ
② 経営戦略と人的資本の連動の取り組みについての議論
③ 経営人材育成に関する継続的な議論
④ 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応への取り組み

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制強化の取り組み

当社は、2016年4月の設立以降、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指して、コーポレート・ガバナンス強化に継続的に取り組んできました。今後も、取締役会の機能を最大限発揮するために、当社にとって最良のコーポレート・ガバナンスを追求し、その充実に継続的に取り組んでいきます。



政策保有株式

当社は、一定の条件を満たし、かつ「取引の維持・発展」に資すると認められる場合を除いて、政策保有株式を保有しないことを基本方針としています。事業年度終了後、速やかにすべての政策保有株式について保有の合理性を確認し、その結果をグループ経営会議にて検証を行い、取締役会に報告しています。保有の合理性が認められないと判断した銘柄は、発行会社との対話・交渉を実施しながら売却を進めています。議決権行使については、提出された議案が発行会社の持続的な成長と企業価値の向上に資するものであるかを総合的に判断し、賛否を決定します。なお、当社は、当社の株式を政策保有株式として保有している企業から当該株式の売却の意向が示された場合、それを妨げるような行為は行いません。

売却額および売却銘柄数

（年度）

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
売却額（百万円）	2,975	1,863	971	195	791	106	96	579
売却銘柄数	25	28	41	13	30	24	25	30

リスクマネジメント

基本的な考え方と推進体制

当社は、リスク管理基本規程に基づき、当社グループの経営目標の達成や事業活動に関わるリスクを特定して分析、評価し、社会から長期的信頼・信用を持続的に確保するためのリスク管理体制を整備しています。

リスク管理体制およびその役割の詳細については、ウェブサイトをご覧ください。
リスクマネジメント

情報セキュリティ

情報セキュリティやサイバーリスク管理は、当社のデジタル技術の導入と運用において必要不可欠な要素であり、重要な経営課題と位置付けています。当社が直面する事業リスクのひとつとして、サイバーリスク管理体制を整備し、日々高度化・巧妙化するサイバー攻撃やデータ漏洩などのリスクに対応しています。

情報セキュリティへの対応

当社グループは「プライバシーポリシー」を掲げ、お客様などの個人情報を適切に取り扱っております。

「当社グループの従業者は、会社の情報資産は貴重な経営資源であり、その有効活用が企業価値向上の源泉であることを十分に認識し、情報資産活用に必要な情報セキュリティを確保する」ことを目的に情報セキュリティ規程と情報セキュリティ細則を作成しています。各種業務に利用する情報システムに関して情報セキュリティを確保するために実施すべき事項を定め、サイバー攻撃への対策を実施しています。

情報セキュリティへの取り組み

毎年全従業員を対象に標的型攻撃メール訓練およびセキュリティリテラシー教育を実施しています。

当社グループではシステム管理体制を構築しており、定期的に外部のセキュリティ監査を実施し、指摘を受けた事項に対して適宜対策を実施しています。具体的には社外との不正通信については常時通信監視を行っており、各端末においては不正な振る舞いを自動検知するシステムを標準搭載し管理を徹底しております。

事業等のリスク

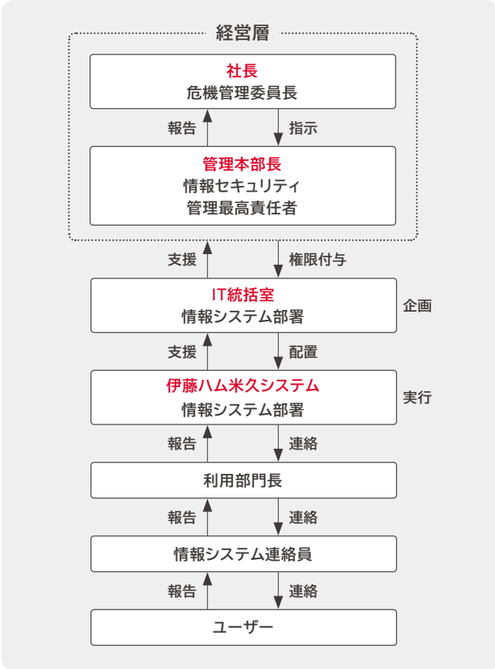
当社グループは、業績、株価および財務状況などに影響を及ぼす可能性のあるリスクを発生可能性と影響度を勘案の上認識し、影響を最小化する仕組みの構築を図っています。特に重要なリスクとしては、世界的な原材料価格、穀物価格およびエネルギーコストの上昇や家畜伝染病の蔓延などが挙げられますが、これらのリスクに対して適切に対応し、設定した課題に対する各種施策を着実に実行することによって、業績の向上に努めてまいります。

詳細は、有価証券報告書（P.16～19）をご覧ください。
有価証券報告書（2024年3月期）

セキュリティインシデント発生時の体制

当社グループのセキュリティインシデント発生時の体制については社長をトップとする危機管理委員会のもと管理本部長を情報セキュリティ管理最高責任者と位置付け、速やかに報告がなされ、適切に対応できる体制を整えています。

セキュリティインシデント発生時の体制図



取締役、監査役、執行役員一覧（2024年9月30日現在）

	取締役								監査役			
氏名	宮下 功	伊藤 功一	堀内 朗久	野澤 克己	大坂 祐希枝	森本 美紀子	西村 やす子	小林 秀司	松崎 義郎	髙橋 伸	梅林 啓	松村 浩司
在任期間（2024年6月末時点）	8年3カ月	2年	1年	ー	3年	1年	—	—	4年	3年	4年	1年
独立役員					●	●	●				●	●
現在の地位・担当	代表取締役社長 伊藤ハム（株）取締役 米久（株）取締役	取締役常務執行役員 加工食品事業本部長 品質保証部担当 伊藤ハム（株）代表取締役社長 米久（株）取締役	取締役常務執行役員 食肉事業本部長 伊藤ハム（株）取締役 米久（株）代表取締役社長	取締役常務執行役員 管理本部長 経営戦略部 経営企画室長 コンプライアンス担当 伊藤ハム（株）取締役 米久（株）取締役	社外取締役	社外取締役	社外取締役	社外取締役	常勤監査役 伊藤ハム（株）監査役 米久（株）監査役	常勤監査役 伊藤ハム（株）監査役 米久（株）監査役	社外監査役	社外監査役
重要な兼職の状況					（一社）カスタマーサクセス推進協会 代表理事 さくらインターネット（株） 社外取締役	（株）karna 代表取締役 NECネッツエスアイ（株） 社外取締役	司法書士 司法書士法人つかさ 代表社員 （株）CREA FARM 代表取締役 （株）ふじのくに物産 代表取締役 （株）赤阪鐵工所 社外取締役	三菱商事（株）執行役員 食品産業グループCEO オフィス室長			弁護士 西村あさひ法律事務所・外国法共同事業 パートナー 東京大学大学院 法学政治学研究科 教授	公認会計士 松村浩司公認会計士事務所 ジーディー自動機械（株） 監査役
選任理由	当社グループの事業執行体制と組織体制の構築に取り組み、グループ一体の競争力を創出・推進するなど、当社グループ全体を牽引してきた実績を有しています。 企業経営者としての豊富な経験と高い見識などを活かし、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に取り組み続けています。	当社グループの加工食品事業再編、物流の最適化やブランドの強化・育成を行っていく中で、力強いリーダーシップを発揮しています。 伊藤ハム（株）の代表取締役社長として、また当社グループでの多様な要職の歴任による豊富な経験と高い見識などを活かし、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に取り組み続けています。	食肉バリューチェーンの創造と拡大に向けた取り組みの中で、力強いリーダーシップを発揮しています。 米久（株）の代表取締役社長として、また当社グループでの多様な要職の歴任による豊富な経験と高い見識などを活かし、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に取り組み続けています。	取締役会の実効性向上をはじめとしたコーポレート・ガバナンスの強化やサステナビリティ経営を推進していく中で、力強いリーダーシップを発揮しています。 伊藤ハム（株）の経理部門での長年に亘る経験、当社の執行役員および当社グループの経営戦略、経営企画、管理部門の責任者歴任による豊富な経験と高い見識などを活かし、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に取り組み続けています。	マーケティングコンサルタントとしての専門知識、上場企業などでの業務執行取締役や社外取締役としての経歴を通じて培われた見識と豊富な経験などにより、取締役会や各委員会にて、客観的、専門的な助言、積極的な意見を述べており、独立した立場から業務執行の監督に大きく貢献しています。	企業経営者としての実績や豊富な経験のほか、サステナビリティコンサルタントとしての専門知識や上場企業での社外取締役としての経歴を通じて培われた見識と豊富な経験などにより、取締役会や各委員会にて、客観的、専門的な助言、積極的な意見を述べており、独立した立場から業務執行の監督に大きく貢献しています。	企業経営者としての実績や豊富な経験のほか、経営コンサルタントおよび法務コンサルタントや上場企業での社外取締役としての経歴を通じて培われた見識と豊富な経験を有しています。 その実績、見識、豊富な経験などにより、当社に対して客観的、専門的な助言、監督を行っていただくことができると判断しています。	総合商社で多様な要職を歴任しており、食糧業界・食品業界における高い見識と豊富な経験を有しています。 その見識・豊富な経験などにより、当社に対して客観的、専門的な助言、監督を行っていただくことができると判断しています。	当社執行役員および当社グループ人事部門の責任者としての職務や経歴、また監査活動を通じて培われた見識や豊富な経験などにより、監査を適切に実施しています。 取締役会では、意思決定の適法性・妥当性を確保するために必要な発言を適宜行っています。 監査役会では、監査方針・監査計画に基づき、取締役の職務執行を監査する活動を行っています。	当社グループ経理財務部門の責任者としての職務や経歴、また監査活動を通じて培われた見識や豊富な経験などにより、監査を適切に実施しています。 取締役会では、意思決定の適法性・妥当性を確保するために必要な発言を適宜行っています。 監査役会では、監査方針・監査計画に基づき、取締役の職務執行を監査する活動を行っています。	弁護士としての企業法務全般に関する専門知識・経験や危機管理分野における専門知識・経験、また当社の監査役としての活動を通じて培われた見識や豊富な経験などにより、監査を適切に実施しています。 取締役会では、意思決定の適法性・妥当性を確保するために必要な発言を適宜行っています。 監査役会では、監査方針・監査計画に基づき、取締役の職務執行を監査する活動を行っています。	公認会計士としての財務・会計面での専門知識と豊富な経験、また当社の監査役としての活動を通じて培われた見識や豊富な経験などにより、監査を適切に実施しています。 取締役会では、意思決定の適法性・妥当性を確保するために必要な発言を適宜行っています。 監査役会では、監査方針・監査計画に基づき、取締役の職務執行を監査する活動を行っています。
取締役会への出席状況（2023年度）	100%（15/15）	100%（15/15）	100%（12/12）	ー	100%（15/15）	100%（12/12）	—	—	100%（15/15）	100%（15/15）	93.3%（14/15）	100%（12/12）
監査役会への出席状況（2023年度）									100%（12/12）	100%（12/12）	100%（12/12）	100%（10/10）
所属する委員会：指名諮問委員会	●			◎	●	●	●					
所属する委員会：報酬諮問委員会	●			◎	●	●	●					
所属する委員会：ガバナンス委員会				◎	●	●	●					
所属する委員会：サステナビリティ委員会		●	●	◎		●						
スキル・マトリックス：経営	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		●
スキル・マトリックス：マーケティング/商品開発	●	●			●	●	●					
スキル・マトリックス：生産技術/品質管理	●	●	●				●		●			
スキル・マトリックス：財務/会計	●			●						●		●
スキル・マトリックス：法務/リスクマネジメント	●	●	●	●			●	●			●	●
スキル・マトリックス：ESG/サステナビリティ				●		●		●				
スキル・マトリックス：IT/DX				●	●			●				
スキル・マトリックス：国際経験	●	●						●			●	

（注）1. 所属する委員会の◎は委員長、●は委員を指しています。 2. サステナビリティ委員会は、上表の取締役のほか、執行役員2名を委員として選任しています。

執行役員

御園生 一彦
常務執行役員
ANZCO FOODS LTD.
Executive Chairman

牛丸 友幸
常務執行役員
加工食品事業本部
副事業本部長
営業本部長

浅見 彰宏
常務執行役員
経営戦略部長
食肉事業本部 副事業本部長

中尾 周平
上席執行役員
管理本部
副本部長

前田 聡
執行役員
管理本部
経理財務部長

陶 愼陽
執行役員
食肉事業本部
事業戦略部長

久次米 忠宣
執行役員
伊藤ハム米久プラント（株）
代表取締役社長

堀内 愼二
執行役員
ANZCO FOODS LTD.
Executive Vice Chairman

玉井 広之
執行役員
加工食品事業本部
新規事業推進室長

松本 英樹
執行役員
伊藤ハムミート販売西（株）
代表取締役社長

吉野 裕彦
執行役員
食肉事業本部
海外食肉本部長

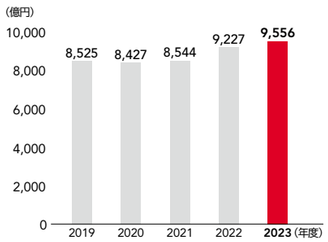
田代 幸弘
執行役員
加工食品事業本部 生産本部長
購買部担当、中央研究所担当
イトウフレッシュサラダ（株）代表取締役社長

柏木　靖二
執行役員
管理本部 IT統括室長

財務・非財務ハイライト

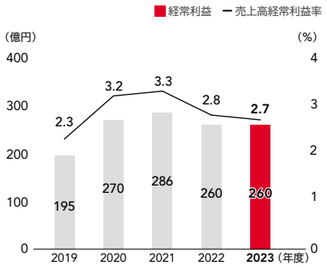
財務データ

売上高※1、2
9,556億円



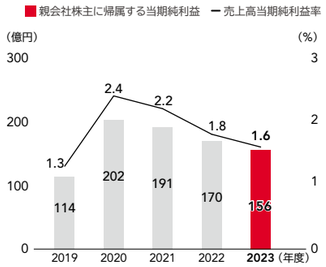
経常利益※1、2
260億円

売上高経常利益率
2.7%



親会社株主に帰属する当期純利益※1、2
156億円

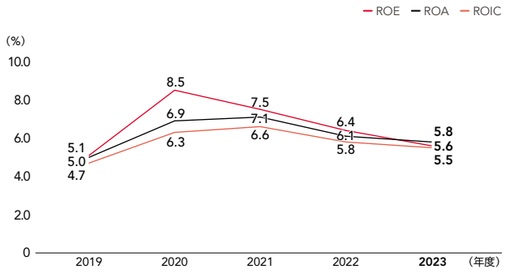
売上高当期純利益率
1.6%



自己資本当期純利益率（ROE）
5.6%

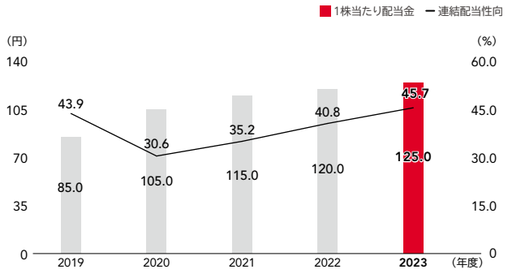
総資産経常利益率（ROA）
5.8%

投下資本利益率（ROIC※3）
5.5%

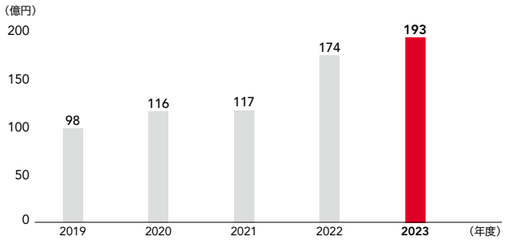


1株当たり配当金※4
125.0円

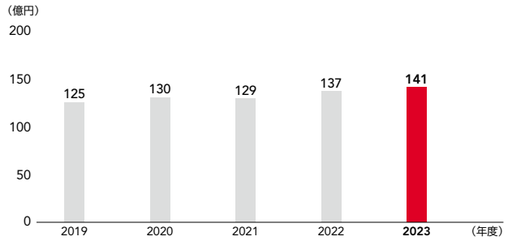
連結配当性向
45.7%



設備投資額※1
193億円



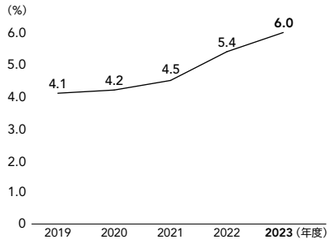
減価償却費及びのれん償却額※1
141億円



※1　億円未満は四捨五入
※2　「収益認識に関する会計基準」等を2021年度の期首から適用しています
※3　利払前税引後利益／（有利子負債＋自己資本）
　　特別損益のうち、災害による損失と受取保険金を除く
※4　2023年10月1日付で、株式併合（普通株式5株を1株に併合）を実施。1株当たり配当金は、2018年度期首に株式併合が行われたと仮定し、算定しています

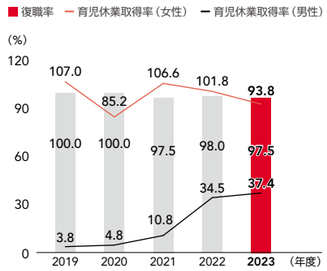
人材データ

女性管理職比率※5
6.0%

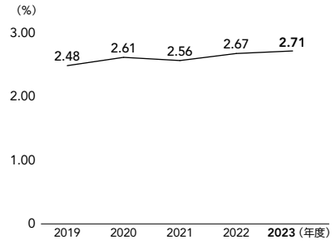


育児休業取得率※6
女性 **93.8**%　男性 **37.4**%

育児休業復職率
97.5%



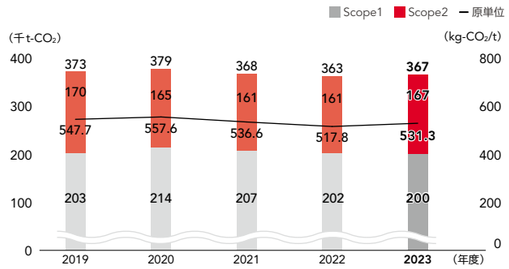
障がい者雇用率※7
2.71%



環境データ※8

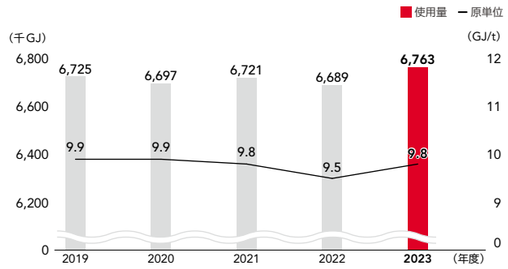
温室効果ガス排出量（CO_2換算）
367千t-CO_2

生産原単位
531.3kg-CO_2/t



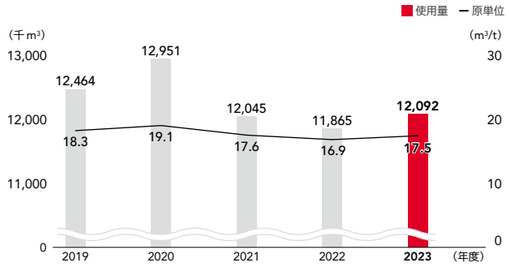
エネルギー使用量
6,763千GJ

生産原単位
9.8GJ/t



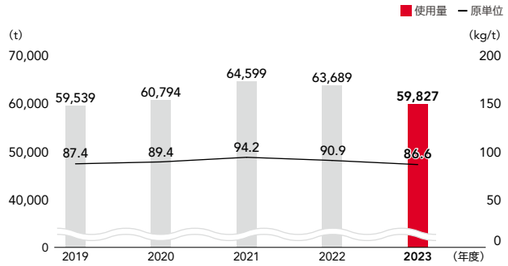
用水使用量
12,092千m³

生産原単位
17.5m³/t



廃棄物排出量
59,827t

生産原単位
86.6kg/t



※5　管理職の女性比率、育児休業取得率、育児休業復職率は、国内連結子会社合算
※6　育児休業取得率については育児介護休業法に基づいて算出
　　子の出生年度と育休取得年度がずれる場合は100%超になります。希望者が全員取得していても100%未満の場合もあります
※7　障がい者雇用率は、障がい者の雇用の促進等に関する法律に基づく報告義務の対象会社として、2021年度までは伊藤ハム、米久、伊藤ハムデイリー、伊藤ハムウエスト、伊藤ハムフードソリューション、伊藤ハム販売、筑紫ファクトリー、ロイヤルデリカ、伊藤ハムビジネスサポート、アイエイチロジスティクスサービス、米久かがやき、米久デリカフーズ、伊藤ハムミート販売東、伊藤ハムミート販売西、サンキョーミート、IHミートソリューション、IHミートパッカー、米久おいしい鶏、アイ・ポーク、広島県東部養豚組合で算定。2022年度は、2021年度までの対象範囲に、伊藤ハム米久HD、伊藤ハム米久ヒューマンサービス、伊藤ハム米久システム、菊水、浅草ハム、イトウフレッシュサラダ、マルフジ、大洋ポークを追加し算定
※8　対象範囲
- 伊藤ハム米久ホールディングス・子会社が算定対象（子会社は排出量の100%を算定範囲に含める）
- 各種環境データを精査し、最新版に更新して掲載
- 一部の海外子会社で2016年度～2020年度の廃棄物排出量データが未収集

財務情報・株式情報

主な経営指標の推移

（単位：百万円）

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
売上高	850,721	852,450	842,675	854,374	922,682	955,580
売上総利益	126,821	133,548	139,979	131,904	130,126	132,554
販売費及び一般管理費	112,326	116,281	115,961	107,292	107,131	110,218
営業利益	14,494	17,266	24,018	24,611	22,994	22,336
経常利益	15,679	19,534	27,000	28,596	26,044	26,036
親会社株主に帰属する当期純利益	10,588	11,439	20,204	19,118	16,975	15,553
1株当たり当期純利益（EPS）（円）	179.11	193.60	343.03	326.72	294.07	273.24
自己資本当期純利益率（ROE）（%）	4.8	5.1	8.5	7.5	6.4	5.6
総資産経常利益率（ROA）（%）	4.1	5.0	6.9	7.1	6.1	5.8
投下資本利益率（ROIC）（%）	4.1	4.7	6.3	6.6	5.8	5.5
売上高営業利益率（%）	1.7	2.0	2.9	2.9	2.5	2.3
売上高経常利益率（%）	1.8	2.3	3.2	3.3	2.8	2.7
売上高当期純利益率（%）	1.2	1.3	2.4	2.2	1.8	1.6
総資産	393,392	389,426	394,086	413,123	436,763	462,570
純資産	224,074	229,178	247,648	262,740	269,261	285,326
自己資本比率（%）	56.6	58.5	62.7	63.4	61.5	61.5
流動資産	229,580	226,498	226,384	243,405	256,463	272,036
流動負債	139,456	138,106	123,041	126,533	152,941	161,234
1株当たり当期純資産額（BPS）	3,770.71	3,866.31	4,217.61	4,488.29	4,717.02	5,018.37
D/Eレシオ（倍）	0.28	0.23	0.16	0.13	0.16	0.14
インタレスト・カバレッジ・レシオ（倍）	19.2	44.7	113.3	57.9	4.9	16.2
営業活動によるキャッシュ・フロー	15,114	31,847	40,862	18,473	3,947	29,392
投資活動によるキャッシュ・フロー	△19,879	△7,855	△10,837	△11,251	△22,926	△16,014
フリー・キャッシュ・フロー	△4,765	23,991	30,025	7,221	△18,979	13,378
財務活動によるキャッシュ・フロー	10,084	△16,390	△21,097	△10,653	△6,844	△13,278
現金及び現金同等物の期末残高	34,643	41,771	50,651	47,690	22,359	22,917
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	5,358	7,128	8,879	△2,961	△25,330	558
現金及び現金同等物の期首残高	29,284	34,643	41,771	50,651	47,690	22,359
設備投資額	20,560	9,838	11,580	11,699	17,425	19,306
減価償却費及びのれん償却額	11,666	12,524	13,003	12,903	13,707	14,090
1株当たり配当金（円）	85.0	85.0	105.0	115.0	120.0	125.0
連結配当性向（%）	47.5	43.9	30.6	35.2	40.8	45.7

セグメント情報

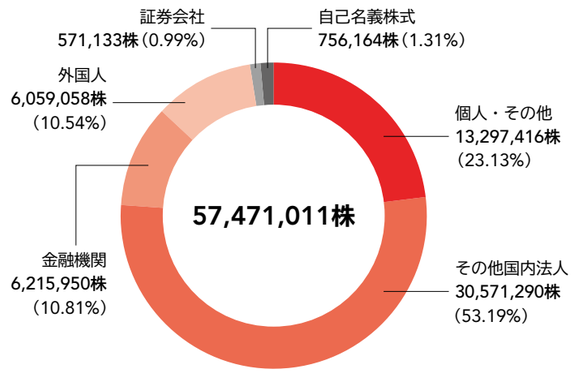
加工食品セグメント						
売上高	291,939	300,209	307,041	302,309	371,165	391,336
売上高構成比（%）	34.3	35.2	36.4	35.4	40.2	41.0
セグメント利益	7,914	6,730	12,397	11,086	5,954	9,051
食肉セグメント						
売上高	554,576	548,184	531,581	547,843	547,145	564,227
売上高構成比（%）	65.2	64.3	63.1	64.1	59.3	59.0
セグメント利益	7,364	11,284	13,443	14,860	21,465	18,131

※「収益認識に関する会計基準」等を2021年度の期首から適用しています。
※2022年度よりセグメント区分を製品・サービス別から組織別に変更しています。
※セグメント利益は、2021年度までは営業利益、2022年度より経常利益を記載しています。
※2023年10月1日付で、株式併合（普通株式5株を1株に併合）を実施しました。1株当たり当期純利益、1株当たり当期純資産額および1株当たり配当金は、2018年度期首に株式併合が行われたと仮定し、算定しています。

株式の状況（2024年3月31日現在）

上場金融商品取引所	東京証券取引所プライム市場
証券コード番号	2296
発行可能株式総数	200,000,000株
発行済株式総数	57,471,011株
単元株式数	100株
株主数	54,165名
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社

所有者別株式分布状況（2024年3月31日現在）



大株主の状況（2024年3月31日現在）

株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
三菱商事株式会社	23,155	40.82
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	4,182	7.37
公益財団法人伊藤記念財団	2,400	4.23
エス企画株式会社	2,055	3.62
公益財団法人伊藤文化財団	1,240	2.18
株式会社日本カストディ銀行	1,055	1.86
日本生命保険相互会社	549	0.96
伊藤功一	549	0.96
伊藤ハム米久ホールディングス従業員持株会	407	0.71
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	403	0.71

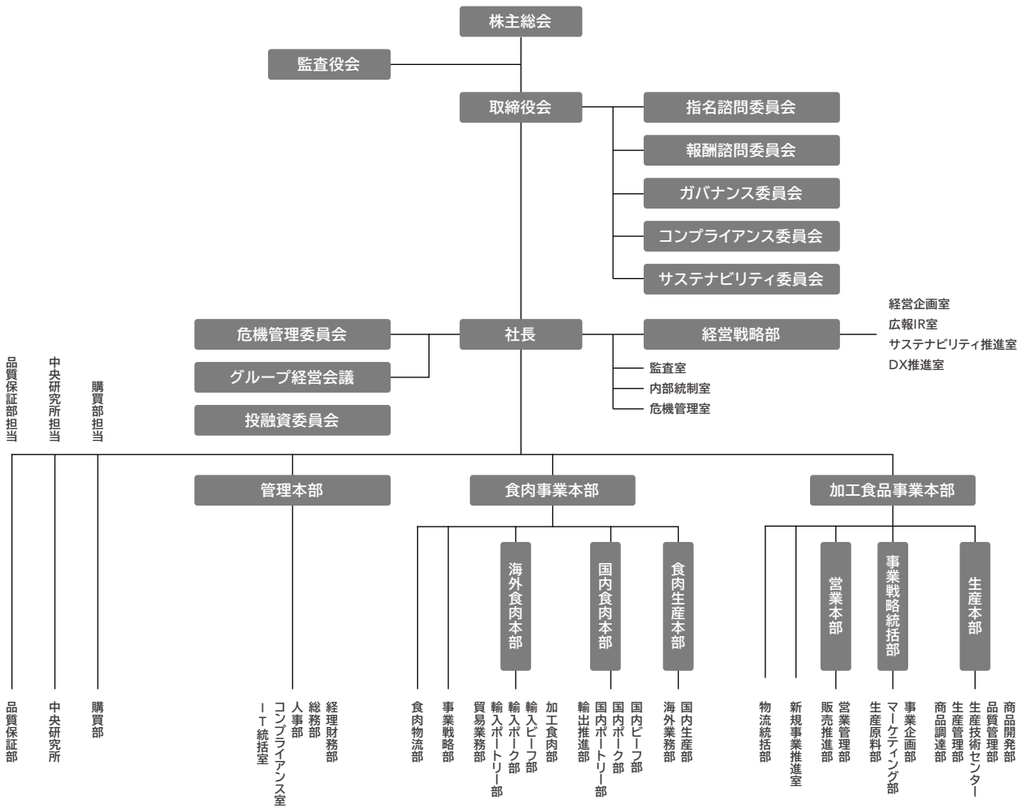
※当社は、自己株式を756千株保有していますが、上記大株主から除外しています。
※持株比率は自己株式を控除して計算しています。

コーポレートデータ

会社情報（2024年3月31日現在）

商号	伊藤ハム米久ホールディングス株式会社
	ITOHAM YONEKYU HOLDINGS INC.
代表者	代表取締役社長　宮下 功
本社所在地	東京都目黒区三田一丁目6番21号
設立	2016年4月1日
資本金	300億円
事業内容	経営管理、食肉加工品及び食肉等の調達・販売
従業員数	連結 8,124名
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人

組織図（2024年4月1日現在）



グループ会社（2024年3月31日現在）