

# 伊藤ハム米久ホールディングス株式会社

## 中期経営計画2023

2021年5月10日



## 1

# 中期経営計画2020の総括

財務指標／個別計画

## 2

# グループ理念と目指す姿

グループ理念／ビジョン／創業精神／行動指針

## 3

# 中期経営計画2023

①環境変化に合わせた強化ポイント

②課題認識

③重点取り組み方針

I.経営基盤の強化

Ⅲ.新規事業・市場への取り組み

Ⅱ.収益基盤の強化

Ⅳ.サステナビリティへの取り組み

④財務戦略および定量目標

1

# 中期経営計画2020の総括

# 1. 中期経営計画2020の総括

## 財務指標

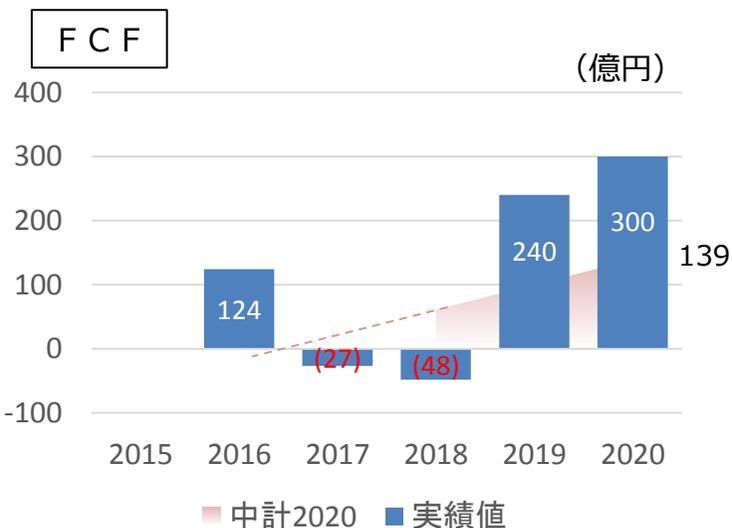
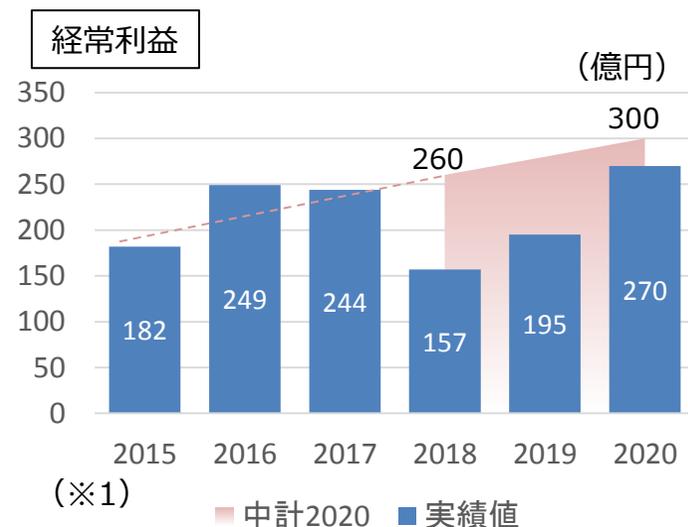
☆ 経常利益は計画に対し30億円の未達であったが、経常利益率は0.2ポイント上回った。FCFは計画を達成した。

	2015年度 (※1)実績	2020年度 実績	CAGR	2020年度 中期経営計画	差異
売上高	8,174	8,426	1%	10,000	▲1,574
経常利益	182	270	8%	300	▲30
経常利益率	2.2%	3.2%	-	3.0%	+0.2
ROE	(伊藤ハム)6.2% (米久) 11.2%	(※2) 7.2%	-	8.0%	▲0.8
総資産	3,609	3,940	2%	4,270	▲330
株主資本	1,918	2,399	5%	2,548	▲149
D/Eレシオ	-	0.15	-	0.20	▲0.05
FCF	-	300	-	139	+161

※1) 2015年度は伊藤ハム、米久の単純合算値

※2) 特別利益の内、受取保険金を除く

億円

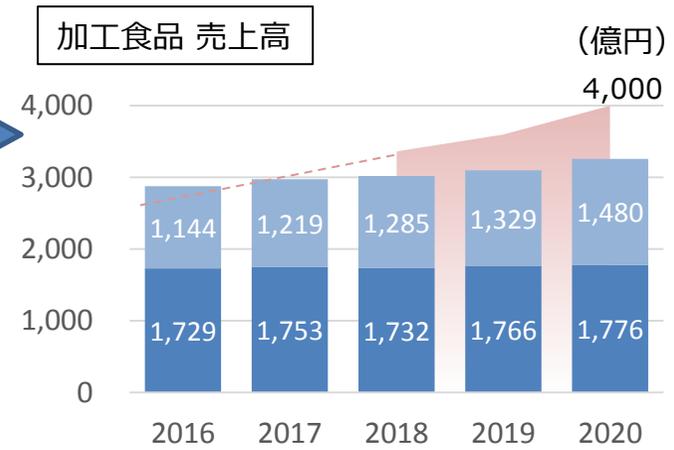


# 1. 中期経営計画2020の総括

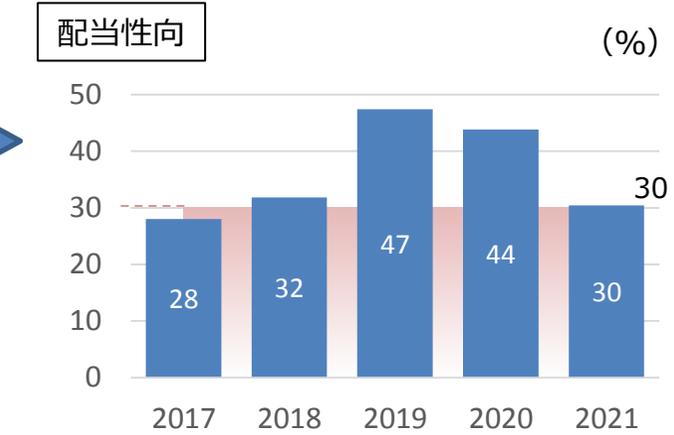
## 個別計画

☆ 売上高や営業C/Fは未達となったが、組織体制の変革は着実に実行。

テーマ	実績	レビュー
加工食品 売上高 (2020年度)	ハムソーセージ 1,776億円 調理加工食品 1,480億円 (計画：各2,000億円)	ハムソーセージは微増 調理加工食品はピザなどを 中心に伸長
国内食肉生産 事業の強化 (2020年度)	グループ生産事業比率 32% グループと畜・カット比率 59% ブランド食肉販売比率 17%	15年度比 10ポイント伸長 15年度比 9ポイント伸長 15年度比 2ポイント伸長
営業C/F (5年間累計)	1,145億円 (計画：1,230億円)	計画比△85億円
経常利益に占める 海外事業割合 (2020年度)	16.8% (計画：13.5%)	ITOHAM AMERICAや ANZCOの利益が伸長
配当性向 (5年間平均)	36% (計画：30%目途)	安定的かつ継続的な 配当を実施



■ 中計2020 ■ ハムソーセージ ■ 調理加工食品



■ 中計2020 ■ 実績値

### 組織改編

- ・ 伊藤ハム、米久の本社間接部門をホールディングスへ統合
- ・ 食肉事業、生産事業・R&Dの各々へ管掌役員を配置
- ・ 物流部門をホールディングス直轄組織へ変更

戦略単位による事業執行体制への移行準備に向け、間接部門並びに事業部門を改編し、グループ全体最適目線で取り組める組織体制を構築

2

## グループ理念と目指す姿

## 2. グループ理念と目指す姿

### 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



### 創業精神

上記「グループ理念」「ビジョン」の根幹をなす精神



「事業を通じて  
社会に奉仕する」

「感動を創る」

## 2. グループ理念と目指す姿

### 行動指針

- ① 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
- ② 有言実行の徹底による信頼関係の構築、強化
- ③ 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
- ④ 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
- ⑤ 地球環境に配慮した事業活動の推進



中期経営計画2023の期間中に意識して取り組む指針

「既成概念の打破」と「強みの再認識」による更なる成長・飛躍

3

## 中期経営計画2023

## 継続した流れへの対応

☆ アジアを中心とする世界的な経済成長により食肉消費は増加傾向にあり、国内では事業環境の変化に伴い安全・安心と更なる商品・サービスレベルの向上が求められる中、**グループが保有する調達・開発・生産・販売機能**の活用機会が増加している。

環境・ニーズの変化	事業機会	強化ポイント
世界経済の成長と肉へのたんぱく源シフト	世界的な食肉消費量の増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ グループの農場運営</li> <li>✓ 国内外での調達体制と商品供給力</li> </ul>
安全・安心意識の高まり	企業と商品・サービスの信頼性	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 品質管理体制</li> <li>✓ 国内外サプライヤー・取引先との信頼関係</li> </ul>
単身世帯・共働きの増加	食の簡便化・個食化 中食ニーズの拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 消費者ニーズに直結する商品開発機能</li> <li>✓ 商品ラインアップ</li> </ul>
人口減・少子高齢化による国内市場の頭打ち	周辺領域との親和性 海外市場の成長	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 冷凍食品・ノンミート・エキス等の新規事業</li> <li>✓ アジアなど新規市場での生産・販売事業</li> </ul>

## 新たな動きへの対応

☆ コロナやデジタル化、ESG・SDGsへの関心の高まりなどにより、消費者ニーズが急速に変化・多様化する中、**グループの強み**を発揮できる事業機会が増加している。

環境・ニーズの変化	事業機会	強化ポイント
コロナの影響による 購買行動の変化	家庭消費・貯蔵志向 デリバリー お取り寄せ	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ コンシューマ商品ブランド</li> <li>✓ 冷凍・常温品のラインアップ</li> <li>✓ 取引先への商品提案力</li> </ul>
社会のデジタル化が 加速	ネット通販 RPAツールの浸透	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 企業ブランド</li> <li>✓ 消費者へのダイレクトな提案力</li> <li>✓ 業務へのデジタル技術の取り込み</li> </ul>
ESG・SDGsが 新たな購買動機へ	新たなたんぱく源需要の増加 エシカル消費	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 商品開発力</li> <li>✓ ノンミート商品のラインアップ</li> <li>✓ 企業としてのSDGsへの取り組み</li> </ul>

- ☆ 統合後の経営基盤・収益基盤を確固たるものとし、**競争力**を高める必要がある。
- ☆ 新たな市場ニーズや社会・環境価値への対応を行い、**成長力**を高める必要がある。

### 統合後、対応途上にあるテーマ

#### I. 経営基盤の強化

☞P12

#### II. 収益基盤の強化

☞P13

#### III. 新規事業・市場への取り組み

☞P14

#### IV. サステナビリティへの取り組み

☞P15

### 中期経営計画の期間中に実現したい姿

パフォーマンス×ポテンシャルの最大化

グループ価値の最大化

新たな収益の柱の確立

事業を通じた社会的責務の遂行

各テーマについて

**重点取り組み方針**

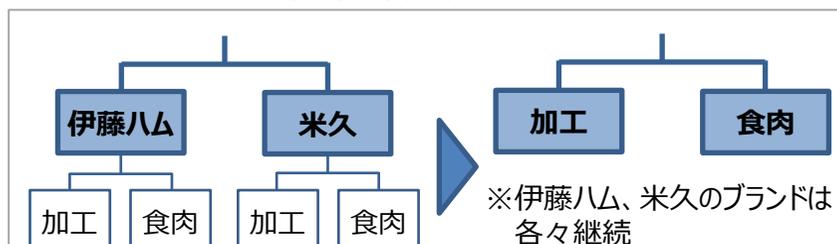
を策定

## I. 経営基盤の強化 パフォーマンス×ポテンシャルの最大化

- ☆ 効率的で競争力のある事業執行体制と組織体系を構築することで、  
**統合効果を最大化**する。

### 組織再編によるグループ戦略の一体化

- ✓ 会社単位から戦略単位への移行
- ✓ フラットな組織体系



- 21年度に加工食品の統括管掌役員を配置、先行する食肉と共に各々の戦略機能を一本化
- 21年度に食肉の調達機能、22年度に加工食品の生産機能を統合

### 制度統合

- ✓ 社内規程・制度の一本化
- ✓ 人材の活性化

- 人事規程、経理規程等の統一
- キャリア採用など柔軟な人材活用
- グループ内での適切な人材配置

### デジタル戦略

- ✓ 社内システムの改善
- ✓ IT戦略
- ✓ DX（デジタルトランスフォーメーション）

- 計画的なシステム統廃合の実施
- IT統括室の設置
- DXによる業務プロセスの変革

## II. 収益基盤の強化

## グループ価値の最大化

☆ コスト競争力の強化と商品・サービスの価値向上を図ることで、  
**グループの市場競争力**を高める。

## コスト低減に向けた取り組み

- ✓ 生産・物流体制の最適化
- ✓ 仕入業務の効率化
- ✓ デジタル技術の活用

- ・ 生産) 拠点の再編、高効率ラインの稼働アップ
- ・ 物流) 産地直送化、配送の効率化
- ・ 調達) 業務の一元化
- ・ RPAでの省人化、画像認識での生体管理

## 商品付加価値の向上

- ✓ マーケティング・ブランド水準の向上
- ✓ 開発機能・製造技術・販売スキルの強化
- ✓ 研究開発内容の事業への反映

- ・ ブランドコンセプトの整理・育成・強化
- ・ ノウハウや知的財産の見える化など  
グループ内ナレッジの再認識と共有化
- ・ 中央研究所の積極活用

## 規模拡大

- ✓ 国内販売
- ✓ 調理加工食品
- ✓ ブランドミート、未加熱食肉製品

- ・ 主要都市部を中心とした、きめ細かな食肉販売体制（食肉卸機能の拡充など）
- ・ グループ全国販売網の活用
- ・ 商品のラインアップ拡充

## Ⅲ. 新規事業・市場への取り組み

## 新たな収益の柱の確立

☆ 今後成長が見込める領域へ人材・資金等の経営資源を再配分することで、  
**グループの成長力**を高める。

## 事業領域の拡大

- ✓ ノンミート事業
- ✓ 冷凍食品事業
- ✓ エキス事業
- ✓ 新たなたんぱく源の研究

- ・ ノンミートと冷凍食品事業の包括的な推進体制の構築
- ・ 食肉の加工技術と先発優位を活かしたノンミート事業の拡大と早期収益化
- ・ 九州エキス(株)の立ち上げ
- ・ 食肉に関連した先端技術への取り組み

## 生産地域・販売市場の拡大

- ✓ 海外事業の強化
- ✓ 事業拠点間のシナジー拡大
- ✓ 海外人材の育成



- ・ 既存海外事業の更なる強化と市場深耕  
 (NZ) ANZCO  
 (米国) ITOHAM AMERICA、IPC  
 (中国) 伊藤食品商貿上海  
 (タイ) 伊藤ハムベタグロ、ABC
- ・ ANZCOの海外市場における商流の活用
- ・ 和牛の輸出拡大
- ・ 上記拠点への人材派遣による人材育成

## IV. サステナビリティへの取り組み

## 事業を通じた社会的責務の遂行

☆ 社会や環境価値に対応した取り組みを進め、社会の一員としての責務を果たすことで、**グループ価値の向上と持続的な成長**につなげる。

## 推進体制の強化

- ✓ サステナビリティ委員会の設置

- ・ 基本方針・計画の立案、重要課題の策定・KPI設定、進捗モニタリングの実施

## 社会貢献活動、労働環境整備

- ✓ 地域社会への貢献
- ✓ ワークライフバランスの推進
- ✓ 人材育成、ダイバーシティの尊重
- ✓ 労働安全衛生、健康管理

- ・ 雇用の創出、森林保護活動、地域清掃活動
- ・ 活力ある職場環境
- ・ 体系的な人材教育と幅広い人材活用
- ・ 働き方の変化や多様性に対応した人事戦略

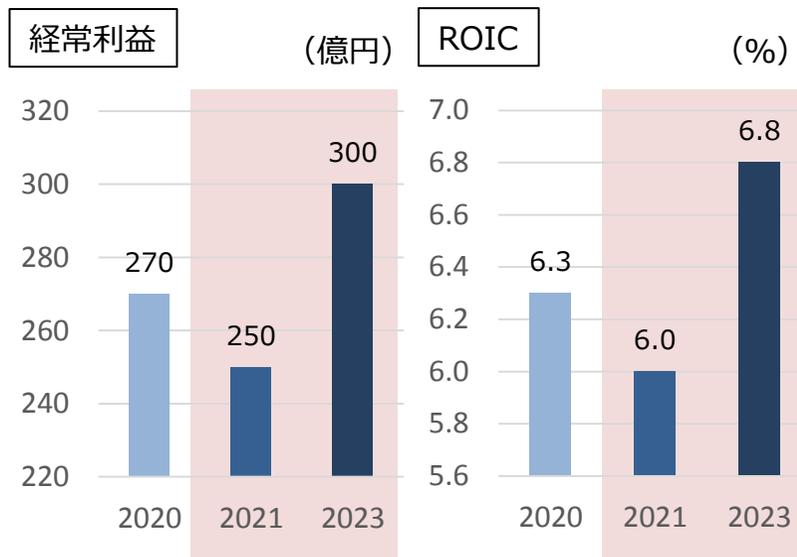
## 環境に配慮した取り組み

- ✓ エネルギー・用水使用量の削減
- ✓ CO<sub>2</sub>排出量の削減
- ✓ 廃棄物の排出削減
- ✓ 持続可能な生物資源の利用

- ・ エネルギー変換効率の高い設備の導入、用水の再利用
- ・ 太陽光など再生可能エネルギーの利用
- ・ 食品ロス・廃プラ削減、リサイクル促進
- ・ アニマルウェルフェアを意識したファーム運営
- ・ 循環型農業モデル

- ☆ 競争力の強化により事業の付加価値を高め、**投下資本利益率（ROIC）の向上**を図る。
- ☆ 財務健全性と資本効率性を勘案した**株主還元策**を行い、**株主価値の最大化**を図る。

	2020年度 実績	2021年度 計画	2023年度 計画	20年度比較	
				CAGR	差異
営業利益	240	230	280	5%	+40
加工食品	123	110	145	6%	+22
食肉	134	135	155	5%	+21
その他	-17	-15	-20	-	▲3
経常利益	270	250	300	4%	+30
ROIC	※ 6.3%	6.0%	6.8%	-	+0.5
総資産	3,940	4,000	4,200	2%	+260
株主資本	2,399	2,500	2,750	5%	+351
D/Eレシオ	0.15	0.13	0.10	-	▲0.05



### セグメント利益（20年度⇒23年度）

#### 加工食品事業

**+22億円**

- ✓コストの低減 +12億円
- ✓調理加工食品の販売拡大 + 8億円 など

#### 食肉事業

**+21億円**

- ✓生産・加工事業の強化 +12億円
- ✓海外事業の強化 + 8億円 など

### 株主還元策

#### 配当方針

配当性向40%を目途に  
30~50%の範囲で  
安定的に増配

ROIC = 利払前税引後利益 / (有利子負債 + 自己資本) ※特別利益の内、受取保険金を除く

☆ 経営基盤・収益基盤を強化するとともに、成長領域への積極投資により資本効率を向上させ収益性を高めることで、**安定的かつ持続的なリターンの創出**を実現する。

### 投資計画 3年間総額 600～800億円

(更新 300億円 + 新規 300～500億円)

#### I. 経営基盤の強化

- ✓ グループのシステム統合 (60億円)

#### II. 収益基盤の強化

- ✓ 加工食品の生産拠点再編 (200～300億円)
- ✓ 食肉生産拠点の新規取得 (70億円)
- ✓ 未加熱食肉製造の強化 (30億円)

#### III. 新規事業・市場への取り組み

- ✓ ノンミート生産設備の導入
- ✓ 冷凍食品事業の拡大

#### IV. サステナビリティへの取り組み

- ✓ 低環境負荷型の設備導入

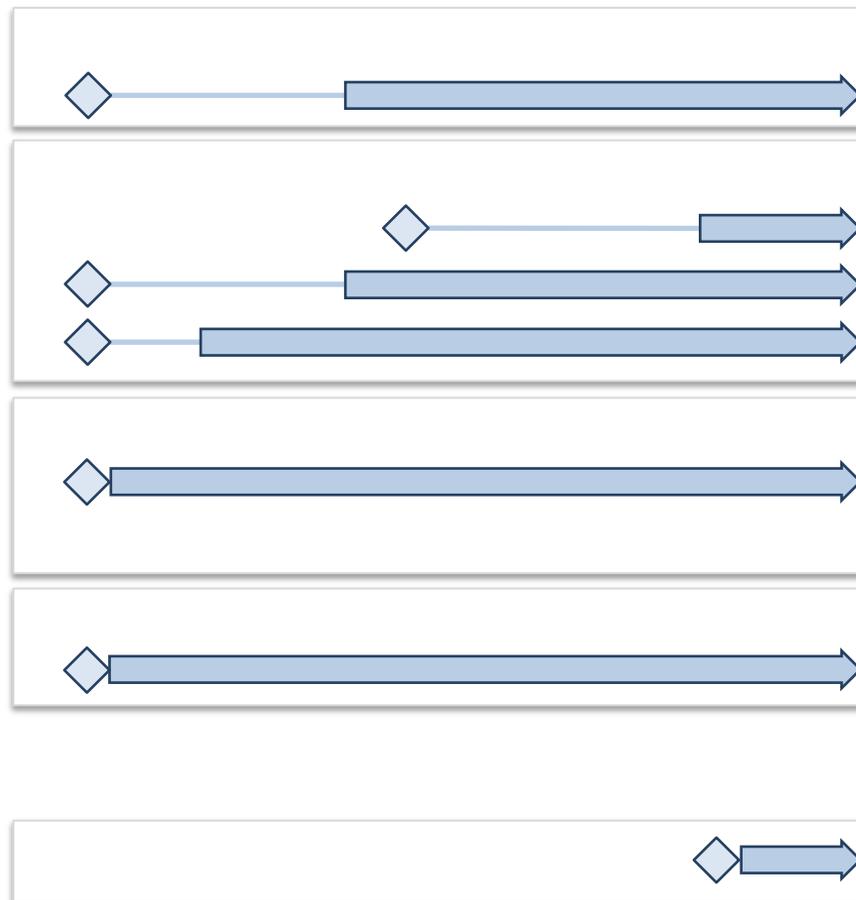
### 投資計画 (次期中計以降)

- ✓ 【継続】加工食品の生産拠点再編 (300億円)

### 投資スケジュール

◇ 実行・開始  
⇒ 効果の発生

21年度 22年度 23年度 24年度 25年度以降



## バリューチェーン上の各領域における収益基盤の強化事例

	マーケティング 共通						
	開発	仕入・製造	配送	販売			
	強化・効率化	機能強化	効率化・最適化	最適化	拡大		
<b>加工食品</b>	マーケティング強化	開発体制整備  中央研究所の活用	原材料調達の一元化	拠点再編 省人化ライン	拠点統合	グループ販売網の活用	調理加工食品
<b>食肉</b>	ブランド育成・強化  デジタル技術活用		国内生産の強化・最適化	ファーム事業、 未加熱食肉加工工場の活用	産直推進  配送の効率化		国内外での販売強化



デジタル技術を活用した生体管理  
(大洋ポーク)



[現行ラインアップの一例]



(ラ・ピッツァシリーズ)



(米久の肉だんごシリーズ)



(レンジでござそうシリーズ)



(旨包ボリュームリッチハンバーグシリーズ)

調理加工食品の更なる拡大

## 新たな事業領域の具体例

### 加工食品

- ✓ ノンミート市場の確立  
(成長市場としてコンシューマ、業務用ともに育成)
- ✓ 商品開発機能の強化  
(創造的発想力を醸成しマーケットニーズに応える)
- ✓ 冷凍食品事業の取り込み

### 食肉

- ✓ ノンミート、未加熱食肉製品、エキス関連商品の強化  
(事業の拡大)
- ✓ 生産事業、食肉卸機能の取り込み  
(川上・川下の強化)
- ✓ 最先端技術への取り組み

**yonekyu**  
お肉屋さんの  
**大豆MEAT**  
味付け・調理自由自在! 大豆のお肉から生登場!

九州エキス株式会社  
(工場完成イメージ)

## 新たな海外市場展開の具体例

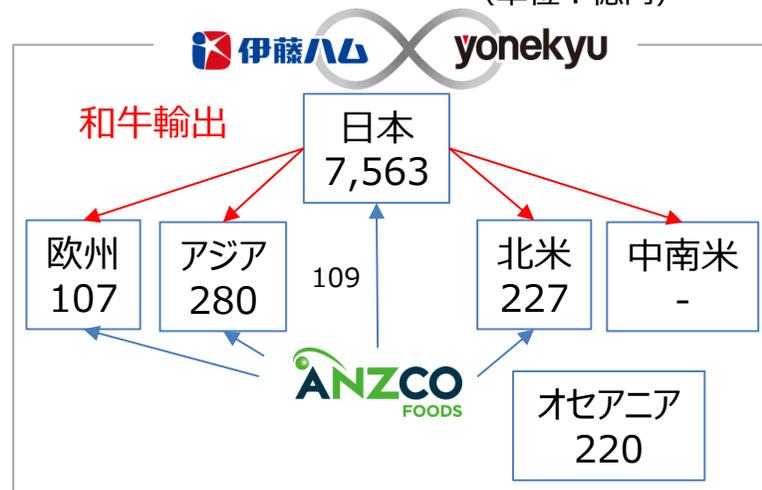
### 加工食品

- ✓ 海外生産と海外市場における販売強化  
(ANZCOの商流活用)
- ✓ 中国・タイ事業でのノウハウを活かした規模拡大  
(伊藤食品商貿上海を起点)

### 食肉

- ✓ 既存海外事業間のシナジー拡大
- ✓ ANZCOの販売網を活用した和牛販売の展開

2020年度グループ市場別売上高  
(単位：億円)



## サステナビリティへの取り組みの具体事例

### 持続可能な生物資源の利用

#### 森林保護活動

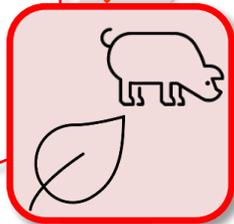
「こうべ森の学校」

#### 清掃活動

「千本浜海岸清掃」

#### 循環型農業モデルの推進

アニマルウェルフェアを意識した  
ファーム運営



### 廃棄物の削減

#### 廃油を燃料として再利用

「廃食油ボイラの導入」

#### 食品廃棄物を飼料・肥料へ リサイクル

「養豚・養殖魚への飼料・餌料化」  
「米久エコ・プロジェクトセンター」



### 気候変動に対する取り組み

#### CO2排出量の削減

- 「高効率設備の導入」
- 「再生可能なエネルギーの利用」
- 「廃食油ボイラの導入」

#### 脱フロン・地球温暖化係数値の低減

- 「環境に配慮した冷凍機・冷蔵設備への更新」



### 環境に配慮した容器包装

#### プラスチック使用量の削減

- 「包装材料の薄膜化」
- 「再生プラスチックの使用拡大」

#### バイオマス素材の使用

- 「バイオマスプラスチック」
- ・バイオマスインキの使用拡大」



### 水資源の効率的な利用

#### 水使用量の削減

- 「用水の再利用」

#### 高度水処理設備導入による 水質保全

- 「排水処理設備増強」



## サステナビリティへの取り組みの具体事例

8

働きがいも  
経済成長も

### 働き方改革の更なる推進

- ✓ 在宅勤務、フレックスタイム制度の定着による柔軟な働き方の支援
- ✓ 働き方の中身改善、デジタル戦略の推進による生産性向上

8

働きがいも  
経済成長も

### 従業員の育成

- ✓ 多様なキャリアを通じ、自律的に考え現状を変革できる人材の育成
- ✓ 一人ひとりが専門性に誇りを持ち、働きがいを高められる従業員教育

5

ジェンダー平等を  
実現しよう

### ダイバーシティの尊重

- ✓ 女性の積極的な採用と管理職登用
- ✓ 高齢者の活用、活躍を促進
- ✓ 介護従事者へのサポート推進
- ✓ 障がい者が安心して働ける職場づくり

4

質の高い教育を  
みんなに

15

陸の豊かさも  
守ろう

### 環境保全・教育活動・支援活動

- ✓ 富士山麓の森林保護活動
- ✓ 「こうべ森の学校」の森林ボランティア活動
- ✓ 千本浜海岸清掃
- ✓ ユニセフ活動への支援

本資料に記載されている計画や業績予想などの将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、当社として将来の業績を保証するものではなく、様々なリスクや不確実性を内包しております。実際の業績などは様々な要因によって、本資料に記載されている計画や予想と異なる可能性があります。

なお、本資料の情報は投資家の皆様に当社への理解を深めていただくことを目的とするものであり、投資勧誘を行うものではありませんし、本資料のみに依拠して投資判断を下すことはお控えください。

また、掲載された内容については細心の注意を払っておりますが、掲載された情報に誤りがあった場合や、第三者によるデータの改ざん等があった場合、さらにデータのダウンロード等によって障害が生じた場合に関しましては、当社は一切責任を負うものではありません。