

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

## 進捗説明資料

2022年5月9日



# 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」

# 中計2023

## 行動指針 「既成概念の打破」と「強みの再認識」による更なる成長・飛躍

- ☆ 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

#### II. 収益基盤の強化

#### III. 新規事業・市場への取り組み

#### IV. サステナビリティへの取り組み

### 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

- ☆ 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	2021年度 実績	計画差	2022年度 見込	2023年度 計画
営業利益	240	230	246	16	210	280
加工食品	123	110	110	0	75	145
食肉	134	135	148	13	150	155
その他	-17	-15	-13	2	-15	-20
経常利益	270	250	285	35	240	300
ROIC	*1 6.3%	6.0%	6.6%	0.6%	5.1%	6.8%
加工食品	8.5%	-	8.2%	-	4.7%	-
食肉	9.3%	-	10.3%	-	8.5%	-
総資産	3,940	4,000	4,131	131	4,200	4,250
株主資本	2,399	2,500	2,522	22	2,550	2,700
D/Eレシオ	0.15	0.13	0.13	0	0.15	0.10

(億円)

※億円未満の小数点は切り捨てて表示

※ROIC = 利払前税引後利益 / (有利子負債 + 自己資本)

## 株主還元策

- ✓ 配当  
配当性向40%を目途に  
30~50%の範囲で安定的に  
増配

	年間配当金	配当性向
2021年3月期 実績	21円	30.6%
2022年3月期 予定	23円	35.2%
2023年3月期 予想	24円	46.7%

- ✓ 自己株買い及び消却

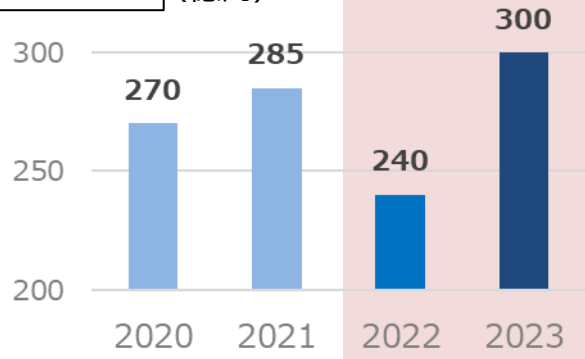
	株数	金額
2021年3月期 実績	2百万株	14億円
2022年3月期 実績	1百万株	6億円
2023年3月期 予定	10百万株 (上限)	50億円 (上限)

自己株5百万株を消却予定  
(2022年6月30日実施予定)

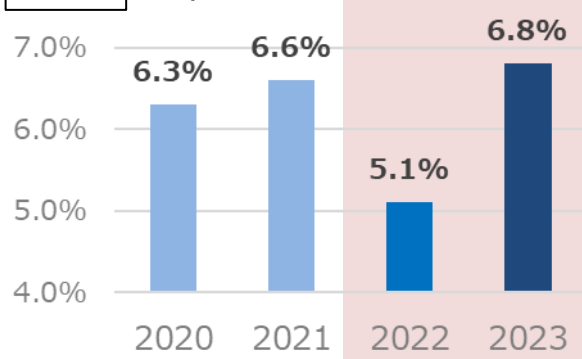
\*1 特別利益の内、受取保険金を除く

\*2 21年度実績および22年度見込み  
を受けて計画値を変更

経常利益 (億円)



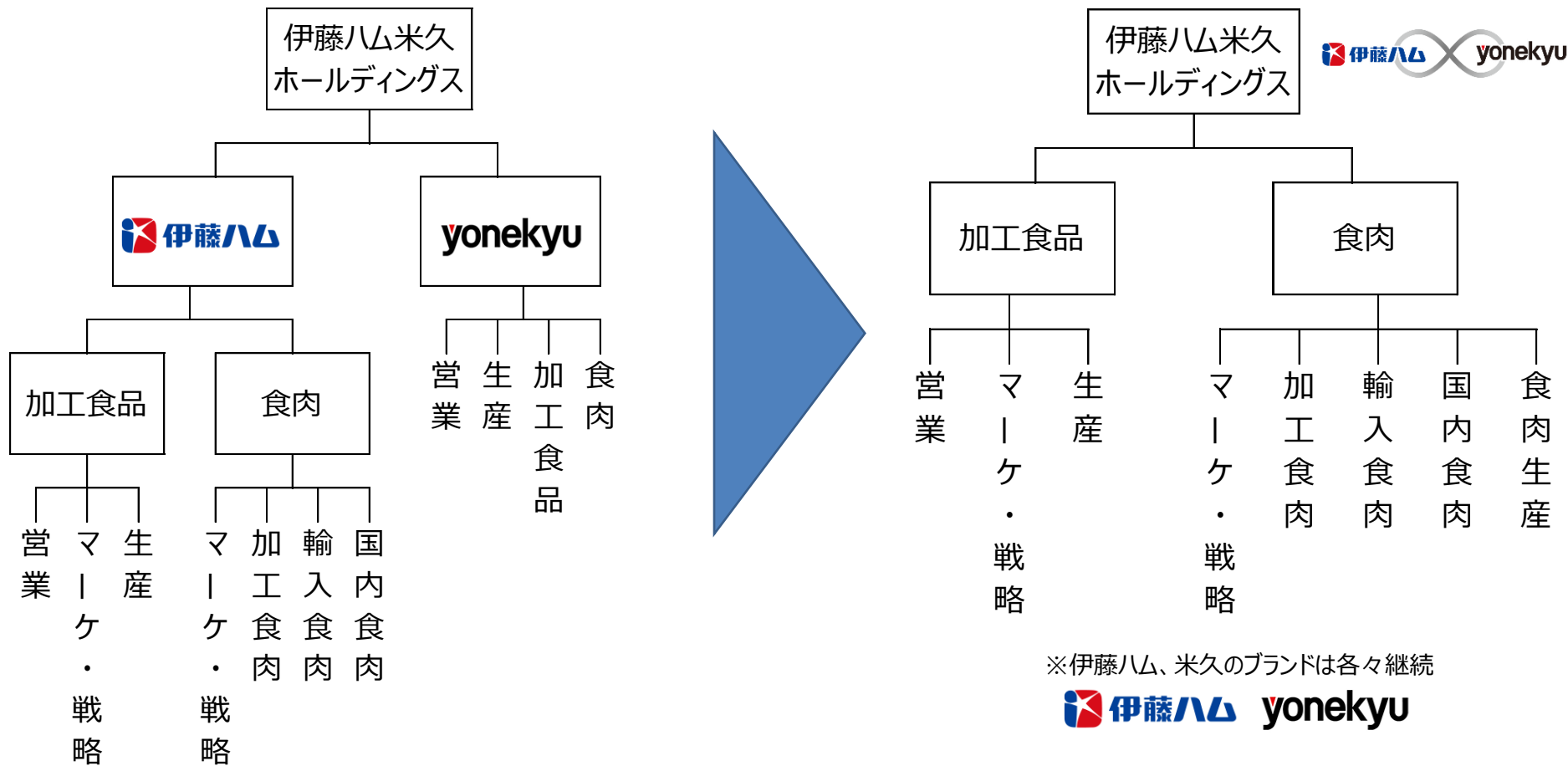
ROIC (%)



テーマ	2021年度実績	2022年度以降の取り組み
<b>I. 経営基盤の強化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 組織再編 -食肉の戦略・調達機能をHD※1に統合・集約</li> <li>● デジタル戦略 -MKB※2プロジェクト（基幹システム統合）の食肉分野設計完了</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 組織再編 -加工食品の戦略・本部機能をHDに統合・集約</li> <li>● デジタル戦略 -MKB※2プロジェクトの加工食品分野設計完了 -経費エントリーシステム導入による間接業務のデジタル化推進</li> </ul>
<b>II. 収益基盤の強化</b>	<p><b>加工食品事業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● コスト低減 -商品の製造工場移管による高効率ラインの稼働率向上推進 -歩留り改善、人時生産性向上</li> <li>● 商品付加価値の向上 -新CM展開 デジタルマーケティング活用などコミュニケーション強化</li> <li>● 規模拡大 -CVS向け業務用調理加工食品の新商品展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コスト低減 -生産拠点再編第1フェーズ始動（夢工場再建着手）</li> <li>● 商品付加価値の向上 -各社物流網を活用した相互販売の強化</li> <li>● 規模拡大 -調理加工食品新ライン新設（取手工場）</li> </ul>
	<p><b>食肉事業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● コスト低減 -調達先・在庫ポジション共有化</li> <li>● 規模拡大 -食肉生産本部を新設し、生産事業強化を推進 -石狩パックセンター開設 -未加熱食肉製品の販売強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コスト低減 -営業冷蔵庫最適化による物流費の抑制 -営業拠点の再編・統合</li> <li>● 規模拡大 -米久おいしい鶏(株)農場新設 -十和田ミートプラント牛処理施設建設開始 -協力農場の牛・豚生産能力拡大（東北エリア）</li> </ul>
	<p><b>その他</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● デジタル戦略 -RPA導入による業務効率化（受発注業務、経理業務、他）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● デジタル戦略 -食肉規格管理システム導入による効率化の促進 -RPA活用範囲の拡大による効率化の促進（物流業務、他）</li> </ul>

テーマ	2021年度実績	2022年度以降の取り組み
<p><b>III. 新規事業・市場への取り組み</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業領域の拡大               <ul style="list-style-type: none"> <li>- ノンミート事業（食肉事業展開、ハイブリッド商品開発）</li> <li>- 冷凍食品（中華惣菜等）の販売拡大</li> </ul> </li> <li>● 生産地域・販売市場の拡大               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 欧米向けを中心とした牛肉輸出強化</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業領域の拡大               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 新規事業推進室の新設</li> <li>- ノンミート事業強化（商品価値の向上）</li> <li>- 動物由来血液製剤事業買収によるヘルスケア事業強化</li> <li>- 九州エキス(株)工場本格稼働</li> </ul> </li> <li>● 生産地域・販売市場の拡大               <ul style="list-style-type: none"> <li>- アンズコフーズ販路を活用した牛肉輸出強化</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>IV. サステナビリティへの取り組み</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 推進体制の強化               <ul style="list-style-type: none"> <li>- サステナビリティ委員会を設置し、マテリアリティの特定</li> <li>- 人権方針、調達方針、サプライヤー調達ガイドライン策定</li> </ul> </li> <li>● 環境に配慮した取り組み               <ul style="list-style-type: none"> <li>- バイオマス素材の活用</li> <li>- 廃食油ボイラーの導入</li> <li>- エネルギー変換効率の高い設備の導入</li> </ul> </li> <li>● 労働環境整備               <ul style="list-style-type: none"> <li>- リモートワークの推進と制度対応</li> <li>- フリーアドレスの一部導入</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 推進体制の強化               <ul style="list-style-type: none"> <li>- サステナビリティ推進室の新設、情報開示拡充</li> <li>- 各方針に沿った施策の実行</li> </ul> </li> <li>● 環境に配慮した取り組み               <ul style="list-style-type: none"> <li>- ウィナー巾着包材から環境配慮型包材への変更</li> <li>- エネルギー変換効率の高い設備の導入</li> <li>- TCFDに対応した将来戦略の策定</li> </ul> </li> </ul>

## 会社単位から戦略単位への移行、よりフラットな組織体系へ



- 21年度に食肉調達機能を統合、加工食品の統括管掌役員を配置。
- 22年度に加工食品の戦略・本部機能を統合。

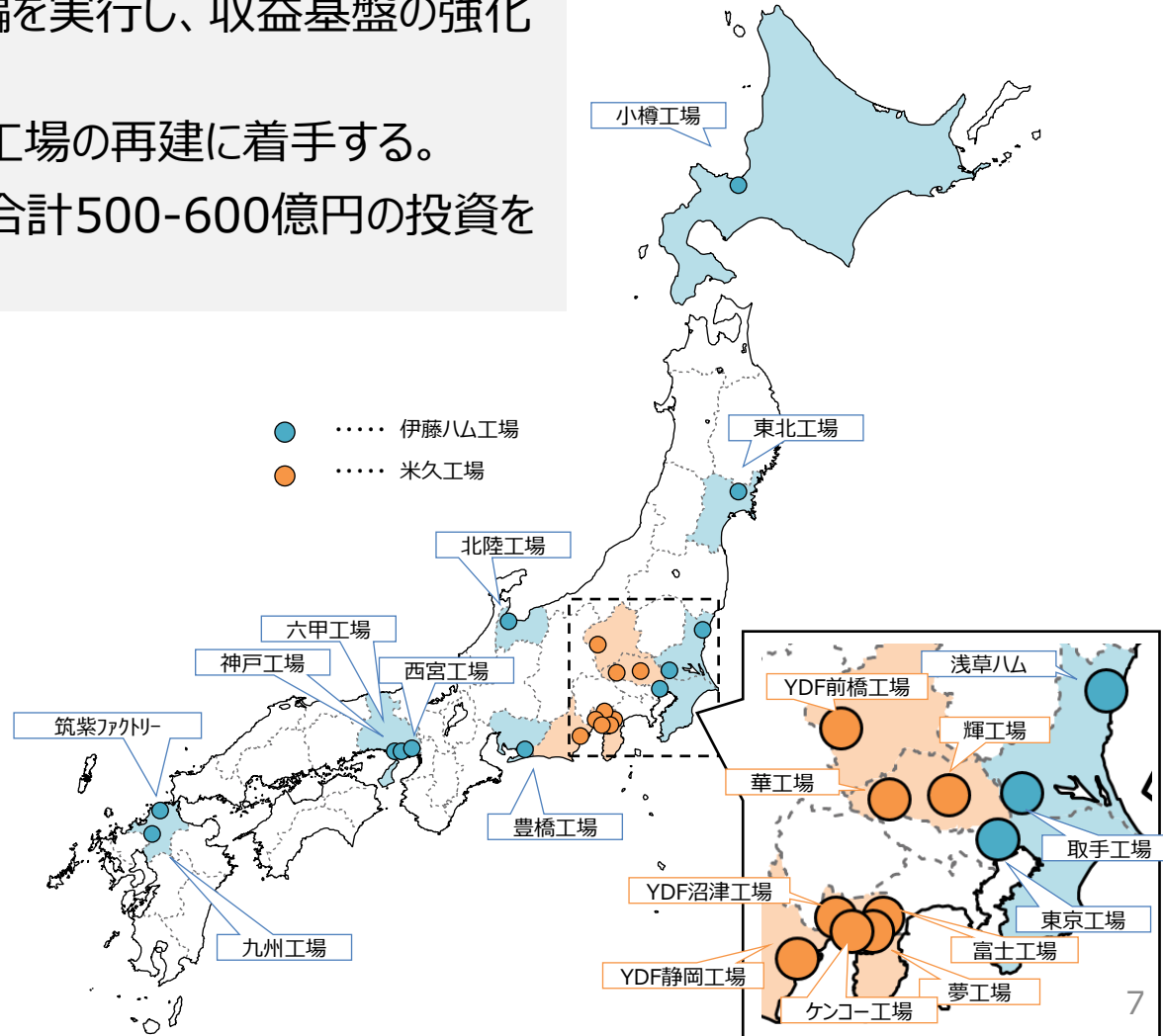
## 生産拠点再編第1フェーズ始動（夢工場再建着手）

- 会社単位から全体最適による工場再編を実行し、収益基盤の強化を図る。
- 第一フェーズ始動として、中部地区 夢工場の再建に着手する。
- 今中計・次期中計で生産拠点再編に合計500-600億円の投資を計画している。

### 生産拠点再編投資スケジュール

◇ 投資開始  
➡ 利益貢献

金額	22年度	23年度	24年度	25年度以降
今中計 200-300億円	◇	➡	➡	➡
次期中計 300億円				◇ ➡





### 米久おいしい鶏(株)農場新設

- 土地の取得・農場新設により、生産量、収益拡大を見込む。
- より衛生的でストレスのない環境を整える事で、それに伴うコスト・疫病リスクの低減を図る。



### 十和田ミートプラント牛処理施設建設開始



(左図) IHIミートパッカー、青森県、十和田市の三者による立地協定調印式の様子



(右図) 十和田ミートプラント牛処理施設イメージ図

- 牛処理能力拡大により、事業拡大を見込む。
- 生産から販売まで一貫した事業展開により、グループの生産基盤・収益基盤を確立する。
- 和牛需要の増大が見込まれる海外市場への販売強化を目的に、輸出許認可の取得を目指す。

### ブランド育成、新たなファン獲得のためのコミュニケーション施策

基幹ブランドを中心に、新たなイメージキャラクターを起用しプロモーションを刷新するなど、商品の魅力を伝え新たなファン層を獲得するための取り組みを強化。



### デジタルマーケティングの取り組み

ファン層の獲得や食育の一環として、アプリやSNSでの情報発信を行う。



子供向けアプリ「ごっこランド」



YouTubeチャンネル 『みんながハムハム』



## ノンミート事業の強化

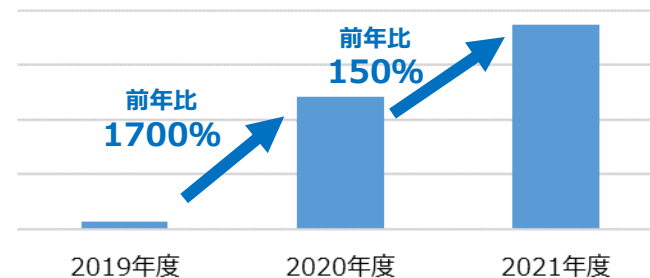
- 大豆ミートカテゴリーの売上は対前年比約150%で推移。
- 他社との積極的な協業や大豆以外の原料活用などにより、技術革新・商品価値向上に繋げる。

2021年度取り組み事例

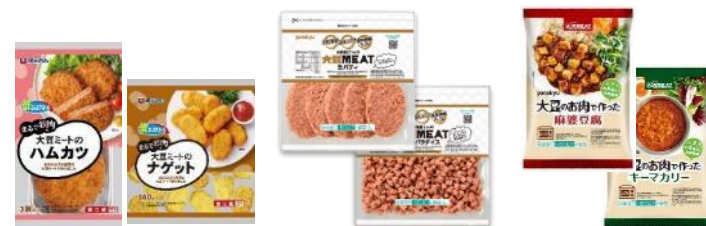


発芽大豆由来の植物肉「ミラクルミート」を開発・生産するスタートアップであるDAIZ株式会社の植物肉「ミラクルミート」の一部を使用した、「大豆ミートのハンバーグ」「まるで肉！大豆ミートの肉だんご」「まるで肉！大豆ミートのメンチカツ」を展開。

伊藤ハム米久HD ノンミート事業 売上推移



その他ノンミート商品ラインアップ



## Moregate社 動物由来血液製剤事業買収によりヘルスケア事業強化

- 動物由来血液製剤は、医薬品およびバイオテクノロジー企業からの強い需要を背景に、ワクチン、再生医療および臨床診断向けに今後も高い成長が見込まれる。
- 今回の事業買収により経営資源を有効活用することで、ANZCOヘルスケア事業の事業規模拡大、付加価値向上に繋げる。



## 「The GRAND アルトバイエルン127g」など巾着形体商品を環境配慮型包材へ

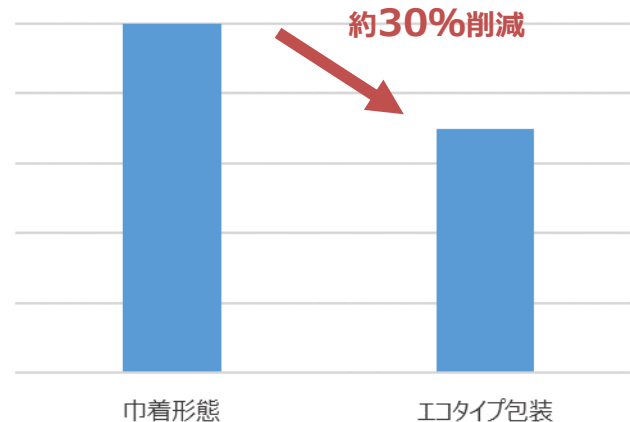


The GRAND アルトバイエルン  
127g,127g2B



The GRAND アルトバイエルン  
127g,127g2B

年間プラスチック使用量



(その他商品一例)



朝のフレッシュ@あらびきポークウインナー  
92g,92g2B



肉だんご甘酢だれ  
2袋付

- 包装形態の変更により、対象商品全体のプラスチック使用量約30%削減※見込み。  
※巾着形態商品と比較した計算値
- 配送積載効率が従来の1.2倍に改善。

## 環境に配慮した商品開発の推進

包装容器の改善などを通じて、環境に配慮した商品開発に取り組む。

(環境に配慮した商品開発一例)

「リサイクル原料」  
を一部使用した包材



「CO2排出量削減」バイオマス  
プラスチック (PE・PET)



「植物由来原料を一部使用した  
インキ」を使用



「省包材」包装材  
料の使用量を削減



「再生紙」を使用  
した紙トレイ



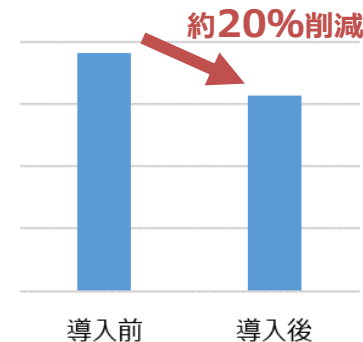
「フードロス削減」  
常温ロングライフ商品強化



## 廃食用油ボイラーの導入

- 廃食用油ボイラーの導入により、使用した油を燃料として再資源化する事が可能。
- 重油使用量を20%削減により、CO2削減、コスト削減に繋げる。

廃食用油ボイラー使用による  
重油削減効果



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。