

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

URL : <https://www.itoham-yonekyu-holdings.com/>

伊藤ハム米久グループ統合報告書

**INTEGRATED REPORT**

**2022**

# 暮らしのシーンに、愛される商品を。

2016年に経営統合した伊藤ハムと米久は、それぞれの創業精神である「事業を通じて社会に奉仕する」「感動を創る」のもと、お客様の期待に応え、創意工夫を凝らした高品質でおいしい商品を生み出してきました。統合により、伊藤ハム米久グループはさまざまなシナジー効果を創出しながら、これからも皆様の暮らしのシーンに、愛され続ける商品をお届けしていきます。

## 私たちが目指す企業像

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

フェアスピリットと変革への挑戦を大切に、  
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

- 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

グループ  
理念

ビジョン

行動指針

## ステークホルダーの皆様へ

伊藤ハム米久グループは、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションツールとして、このたび統合報告書2022を発行しました。本報告書を通じて、社会への価値提供と企業価値の持続的な向上を目指した当社グループの取り組みについて、ステークホルダーの皆様にはわかりやすくお伝えしてまいります。

伊藤ハム米久ホールディングス株式会社  
代表取締役社長  
宮下 功

## 目次

### ▼ インTRODakション

- 1 私たちが目指す企業像
- 2 編集方針
- 3 伊藤ハム米久グループの成長の軌跡
- 5 財務・非財務ハイライト

### ▼ 目指す姿と戦略

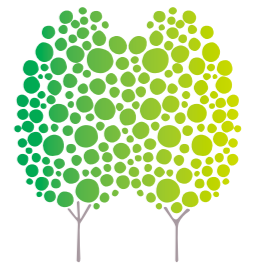
- 7 トップメッセージ
- 9 価値創造プロセス
- 11 特集1 食肉事業 本部長座談会  
「持続可能な調達と安定供給の推進」に向けて
- 15 事業概況
- 19 特集2 商品開発担当者インタビュー  
「妥協しない美味しさと高品質へのこだわり」の実現へ
- 22 マテリアリティへの取り組み

### ▼ 成長の基盤

- 25 サステナビリティの考え方
- 27 環境への取り組み
- 31 社会への取り組み
- 35 ガバナンス

### ▼ コーポレートデータ

- 44 財務情報
- 45 企業データ



### 編集方針

本報告書は、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へ、伊藤ハム・米久両社のこれまでの歩みや、伊藤ハム米久グループの中長期的な価値創造プロセスについて、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  
2021年度（2021年4月1日～2022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」  
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・レポート・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。

私たちは創業から常に時代の変化に対応することで「世の中にない、新しいもの」を開発してきました。

青 伊藤ハムの歴史 赤 米久の歴史  
緑 ホールディングス設立後のグループの歴史

## 1928年

伊藤ハムの創業

創業者の伊藤傳三が大阪府で伊藤食品加工業を個人創業

魚だけではなく肉を食べることによって、人々の食生活が豊かになり、より健康な人生を送れるようになると確信し、19歳で創業しました。昭和初期の経済混乱や太平洋戦争で事業が継続できない時期もありました。

## 1946年

兵庫県神戸市灘区において合名会社伊藤食品工業を復興



## 1948年

伊藤栄養食品工業(株)を設立

## 1959年

東京都目黒区に目黒工場を新設し、東京への進出を開始

## 1960年

兵庫県西宮市に西宮工場を新設

## 1965年 米久の創業

創業者の庄司清和が静岡県で米久食品を個人創業

東京オリンピックの1年後に創業。日本の近代食肉販売業の礎を築いた食肉卸の名門「(株)米久」に勤めながら修行に励み、のれんを分け与えられるかたちで独立しました。

## 1967年

東京、大阪証券取引所市場第一部に上場

## 1981年

業界初となる生ハムの専用工場「御殿場工場」を新設



## 2000年

本社研究開発棟を新設



## 2009年

三菱商事・伊藤ハム・米久が包括業務提携契約を締結

## 2013年

茨城県取手市に当時の最新鋭の設備を導入した取手工場を新設



神戸市と幅広い分野で連携・協力するための包括連携協定を締結



## 2016年

伊藤ハム米久ホールディングス設立

統合により新会社が誕生

2016年4月1日に伊藤ハムと米久が経営統合し、新会社「伊藤ハム米久ホールディングス(株)」が誕生しました。

## 2017年

ANZCO FOODS社の株式を追加取得し、100%子会社化



## 2019年

三菱商事ライフサイエンス(株)との共同出資により、畜肉エキスおよび調味料製品を製造する九州エキス(株)を設立



明治ケンコーハム(株)の株式を取得し、100%子会社化



## 2021年

「中期経営計画2023」を策定

## 2020年代~ ポストコロナ時代へ

新型コロナウイルスの感染拡大により家庭内での食事の機会が増加し、冷凍調理食品や弁当・惣菜などの食料品の需要が高まりました。また、環境に配慮した商品のニーズも高まっています。

## 1920年代~ 洋食のはじまり

昭和初期、あらゆる分野で西洋の技術や文化が取り入れられ、カレーやオムライスなどの洋食が人気を博しました。

## 1940年代~ 食生活の質の向上

戦後、米国の食糧援助や学校給食体制の整備により、食生活の質は大きく向上。パンが日本人の主食の一角に。

## 1960年代~ 食生活の洋風化

高度経済成長に伴いスーパーマーケットが登場。電気冷蔵庫も普及し、食生活の洋風化が急速に進みました。

## 1990年代~ ライフスタイルの変化

女性の社会進出などライフスタイルの変化に伴って、個食化や少量化に対応した商品ニーズが高まるとともに、安全・安心に対する関心や健康志向も大きく高まってきました。

伊藤ハム

## 1934年

「セロハンウインナー(現・ボールウインナー)」を開発

セロハンの裁ち屑を筒状のケーシングとして再利用。豚肉を主原料としたソーセージを充填・加工し、1本10匁(37.5g)のかつてない商品が誕生しました。

関西人の定番



伊藤ハム

## 1958年

ハム・ソーセージの原料肉としてマトンの使用技術を開発

当時「臭くて食べられない」と酷評された羊肉を生産国ニュージーランドからいち早く輸入。独自の技術と水洗による脱臭によって安くおいしい「プレスハム」を開発。誰でも手軽に食べられる「ハム」が普及することになりました。

yonekyu

## 1972年

「スモークハム」「ダルマスモークハム」を発売

三ツ割にした豚もも肉の塊をいぶした「スモークハム」を開発。また、だるまを連想させる形状の「ダルマスモークハム」は、米久の人気商品となりました。

ロングセラー商品



伊藤ハム

## 1985年

「手造りウインナー・バイエルン」を発売

食生活の洋風化が進み、「食」の価値観が変化する中で、食の「本物志向」に着目し発売。現在に至るまで改良を繰り返して皆様に愛され続ける伊藤ハムの看板商品です。

伊藤ハムの代表



伊藤ハム

## 1988年

「ポークビッツ」を発売

マーケティングリサーチを行った結果、調理の簡便性を求める消費者が多いことが判明しました。火が通りやすく、どんな料理の具にも使える、小さなウインナー「ポークビッツ」を開発しました。

当時、世界最小



yonekyu

## 1990年

「御殿場高原あらびきポーク」を発売

味に定評のあったあらびきタイプのウインナーを、あらためて米久を代表する商品に育てようと発売した「御殿場高原あらびきポーク」。高級感や何より富士山を連想させることから、このネーミングとなりました。

米久の看板商品



伊藤ハム × yonekyu

## 2020年

「まるでお肉!」シリーズを発売

まるでお肉のような食感・味・香りを実現した大豆ミート商品の「まるでお肉!」シリーズを発売。カツやからあげなど豊富なラインアップを取り揃えて展開しています。



伊藤ハム × yonekyu

## 2022年

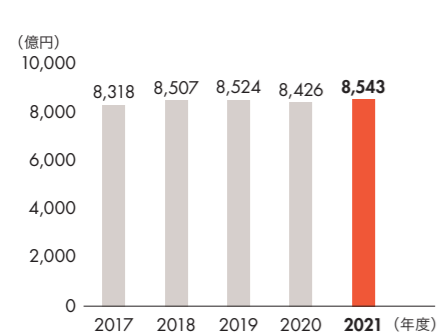
環境配慮型パッケージへの切り替え

プラスチック使用量の削減などにより環境負荷を低減し、地球環境保全に貢献するため、主力ブランドのひとつである「The GRAND アルトバイエルン」や、その他巾着形態商品のパッケージを環境配慮型へ順次切り替えを開始しました。



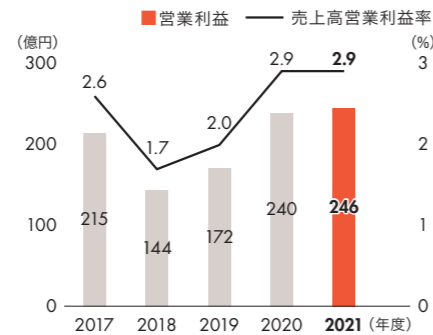
## 財務ハイライト

売上高  
**8,543**億円

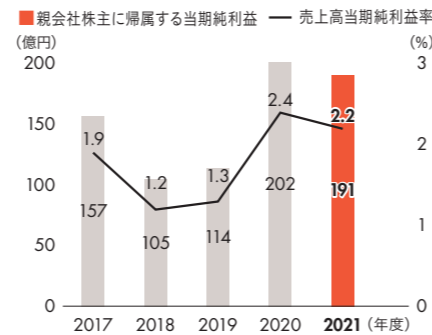


※「収益認識に関する会計基準」等を2021年度連結会計年度の期首から適用しています。

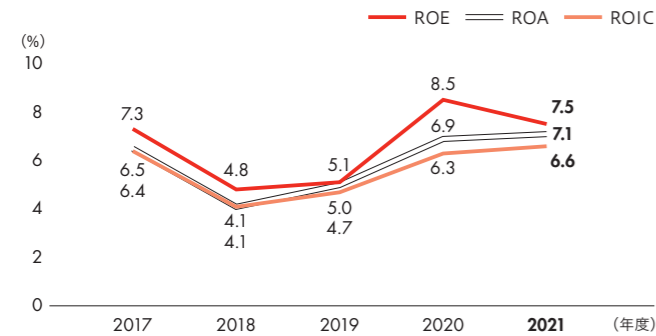
営業利益  
**246**億円  
売上高営業利益率  
**2.9%**



親会社株主に帰属する当期純利益  
**191**億円  
売上高当期純利益率  
**2.2%**

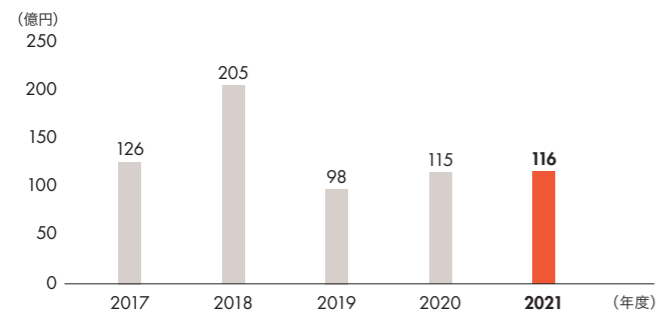


自己資本当期純利益率 (ROE)  
**7.5%**  
総資産経常利益率 (ROA)  
**7.1%**  
投下資本利益率 (ROIC\*)  
**6.6%**

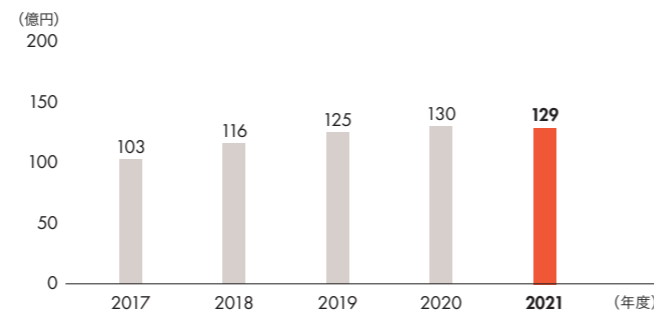


※利払前税引後利益 / (有利子負債 + 自己資本)  
特別損益のうち、災害による損失と受取保険金を除く

設備投資額  
**116**億円



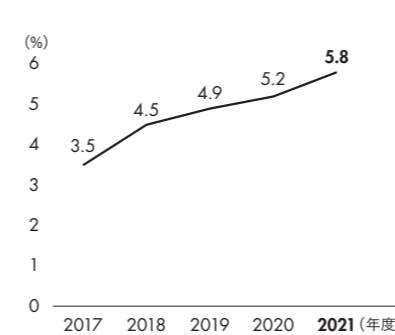
減価償却費及びのれん償却額  
**129**億円



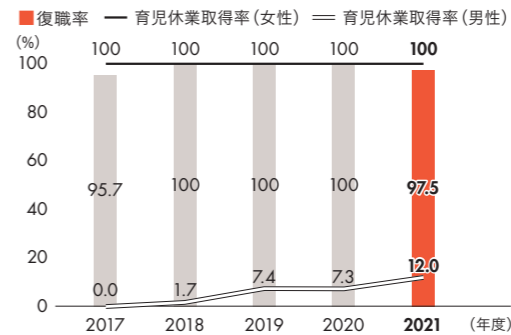
## 非財務ハイライト

### ■人材データ※1

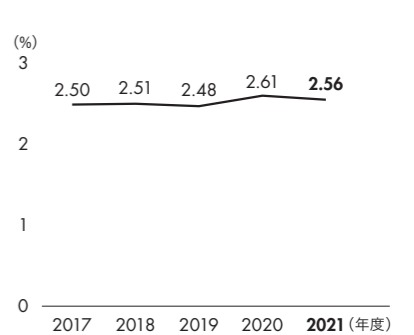
女性管理職比率  
**5.8%**



育児休業取得率  
女性 **100%** 男性 **12.0%**  
育児休業復職率 **97.5%**

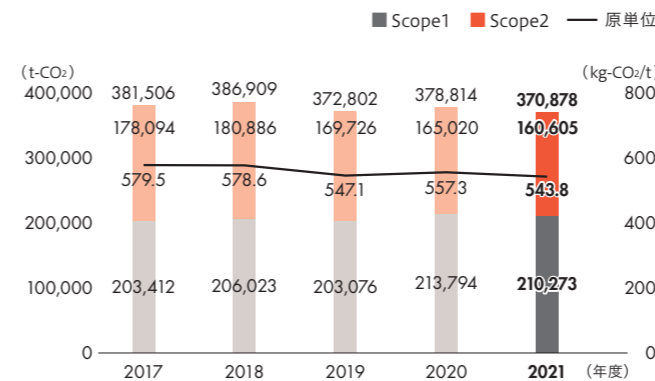


障がい者雇用率  
**2.56%**

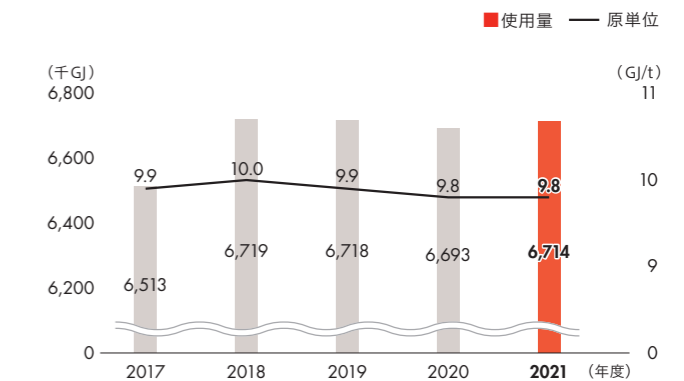


### ■環境データ※2

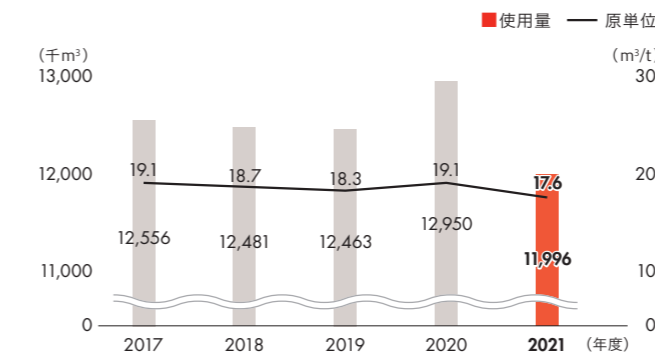
温室効果ガス排出量 (CO<sub>2</sub>換算) 生産原単位  
**370,878**t-CO<sub>2</sub> **543.8**kg-CO<sub>2</sub>/t



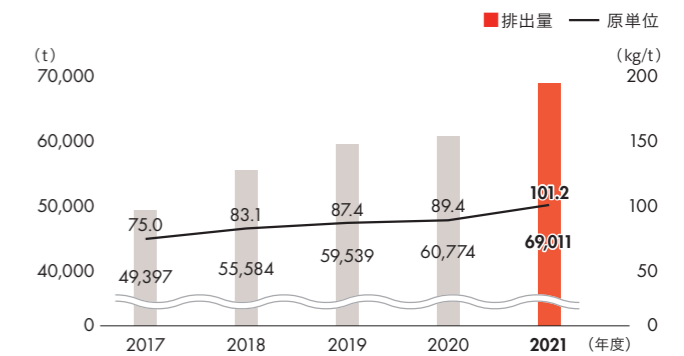
エネルギー使用量 生産原単位  
**6,714**千GJ **9.8**GJ/t



用水使用量 生産原単位  
**11,996**千m<sup>3</sup> **17.6**m<sup>3</sup>/t



廃棄物排出量 生産原単位  
**69,011**t **101.2**kg/t



※廃棄物排出量データは、一部の海外子会社で2017年度～2020年度が未収集



伊藤ハム米久ホールディングス株式会社  
代表取締役社長

宮下 功

健やかで豊かな社会の実現に貢献するため、  
伝統と創造性を活かしながら  
積極的な事業拡大を推進します。



**Q1** 経営統合から6年、現在の状況と  
今後の取り組み方針について教えてください。

組織再編・人材活性化で  
より競争力のある事業執行体制へ

伊藤ハム米久ホールディングスが発足して6年、伊藤ハムと米久が培ってきたお互いの強みを活かしながら切磋琢磨してまいりました。当社グループを取り巻く事業環境が大きく変化し続ける中、当社グループの更なる成長のためには、指揮命令系統を一本化し、グループ全体最適の視点で戦略・経営資源の配分を検討していく必要があると考え、2021年度から、従来の伊藤ハム・米久という会社単位の組織構造から戦略単位の組織構造へと再編しました。具体的には、2021年10月に食肉事業の戦略・調達部門に続き、2022年4月には加工食品事業の戦略・本部機能を統合し、今後は両ブランドの強みを活かした多様な商品群を基盤に、既存事業の深化と新規事業開拓を戦略的に推進してまいります。

人材面においても、従来の所属に縛られない適切な人材配置によって、従業員の成長に資する、グループ全体での人材の活性化を進めたいと考えています。また、グループ全体を通じたオペレーションの標準化や物流の効率化につ

ながる、情報インフラ基幹システムの更新・統合およびデジタル戦略も推進しています。

**Q2** 中期経営計画2023の進捗について  
具体的に教えてください。

基盤強化・新規事業の積極的な推進により  
いっそうの事業拡大にチャレンジ

中期経営計画2023では、『既成概念の打破』と『強みの再認識』による更なる成長・飛躍』を基本指針とし、『経営基盤の強化』『収益基盤の強化』『新規事業・市場への取り組み』『サステナビリティへの取り組み』を重点的に取り組む主要テーマとしました。

中期経営計画2023発表以降、国内外ともに、新型コロナウイルス感染症の終息が見通せず、地政学的リスクの高まりも重なり、原材料やエネルギーコストが大きく上昇するなど非常に厳しい経営環境となりましたが、4つの主要テーマに沿った取り組みを着実に進めてまいりました。「経営基盤の強化」では前述のとおり組織再編の実行やデジタル戦略を推進し、「収益基盤の強化」では、米久おいしい鶏の農場新設や十和田ミートプラントの施設拡充など、食肉生産事業の強化を図っています。また、操業を停止していた

米久夢工場を市場が拡大している冷凍食品の製造工場として再建することを手始めに、コスト競争力のある工場再編を進めてまいります。

「新規事業・市場への取り組み」では、近年市場が拡大しているノンミート事業に加え、副産物の有効活用や当社グループが有する技術の応用といった点で当社事業との親和性が高い健康・ヘルスケア領域に事業機会があると考えています。具体的な取り組みとして、従来のノンミート商品のラインアップの強化に加え、より食肉に近い商品の開発を進めています。また、2021年度に連結グループ会社であるANZCOを通じて、Moregate社が保有するワクチン製造や再生医療向けに高い成長が見込まれる動物由来血液製剤の製造・販売事業の買収を行いました。さらに、2022年度には新規事業の推進を専門とする「新規事業推進室」を設立し、各事業本部と連携しながら新規事業・市場の開拓にチャレンジしてまいります。

**Q3** 経営におけるサステナビリティへの  
取り組みを教えてください。

社会的責務の遂行により  
グループの価値向上と成長を推進

気候変動、人権やアニマルウェルフェアへの配慮など、食品はあらゆる環境・社会課題に関わっており、持続可能な社会を実現するために食品会社が果たすべき役割は極めて大きいと考えています。この考えのもと、「サステナビリティへの取り組み」を中期経営計画2023の主要テーマのひとつに据えました。

2021年度は、サステナビリティの推進体制の整備に加え、当社サステナビリティの取り組みの土台となる人権方針や調達方針など、当社としての考え方をまとめ、社内外に公表しました。さらに、2022年5月には、当社グループの温

室効果ガス排出量を2030年度までに半減(2016年度比)、2050年にネットゼロとする目標を策定しました。2022年度以降は、当社方針や目標を実行に移すための計画の策定とその実行に重点的に取り組んでまいります。

また、環境・社会課題への対応は、当社事業にとってリスクのみならず事業機会となり得ることを認識し、的確にリスクと機会を把握し事業戦略に反映することで、適切なリスクへの対応・事業機会の取り込みを進めてまいります。

**Q4** 最後にステークホルダーへの  
メッセージをお願いします。

食品リーディングカンパニーとして  
健やかで豊かな社会の実現に貢献

中期経営計画2023では、資本政策として40%の配当性向を目途に安定的に増配することを目指しており、引き続き株主価値の最大化を図ってまいります。

当社グループの強さの本質は長い歴史に裏打ちされた、全国のお客様に愛され続け信頼される「ブランド力」と、コロナ禍においても安全で安心な製品を供給し続ける従業員一人ひとりのものづくりに向かう姿勢と意識、そして誠実さだと自負しています。また、お客様のニーズに的確にお応えし今まで世の中になかった製品を生み出す「商品開発力」と、生産から製造、そしてお客様のお手元にお届けする「強固なバリューチェーン」を持つことが私たちの成長の原動力だと確信しています。

「フェアスピリットと変革への挑戦を大切に、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」をビジョンに、健やかで豊かな社会の実現に貢献しながら当社グループの持続的な成長を追求してまいります。

これからの伊藤ハム米久グループにぜひご期待ください。

中期経営計画2023の  
1年目ハイライト

2021年4月にスタートした中期経営計画2023では、『既成概念の打破』と『強みの再認識』による更なる成長・飛躍』を基本指針とし、4つの重点施策を実行。1年目の2021年度は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)の向上を図った。また、営業利益・経常利益ともに計画を上回った。

	2021年度		2021年度		2023年度
	計画	実績	計画差	計画	
	(億円)	(億円)	(億円)	(億円)	(億円)
営業利益	230	246	16		280
加工食品	110	110	0		145
食肉	135	148	13		155
その他	-15	-13	2		-20
経常利益	250	285	35		300
ROIC	6.0%	6.6%	0.6ポイント		6.8%
加工食品	—	8.2%	—		—
食肉	—	10.3%	—		—

伊藤ハム米久グループは経営統合のシナジー効果を活かしながら、「こだわり」「美味しさ」「高品質」という伊藤ハムと米久それぞれのブランドの強みを最大化していきます。そして、ステークホルダーとともにグループの価値を創出し、グループ理念である「事業を通じて、健やかで豊かな社会の実現」に貢献します。

## ステークホルダーとの共創

ステークホルダーエンゲージメント▶P.26

## ビジネスモデル 価値創造を支える事業活動

## アウトプット

## アウトカム 社会への価値提供

## インプット 価値創造の源泉

### 製造資本

生産工場 国内42拠点/海外14拠点  
外部認証取得工場  
● 食品安全 (FSSC22000・ISO22000 他)  
国内・海外 56拠点  
● 環境 (ISO14001・ISO14061・エコアクション21)  
国内・海外 26拠点

### 知的資本

研究開発拠点 14拠点  
(開発12拠点、中央研究所2拠点※沼津駐在含む)  
専門的な知見とノウハウの蓄積  
技術資格保有者  
(ハム・ソーセージ・ベーコン製造技能士/  
惣菜管理士) 1,114名

### 人的資本

従業員数 8,313名  
多様な人材育成のための教育研修  
● 階層別研修  
● コンプライアンス研修  
● 品質保証勉強会  
教育研修参加者 (2021年度) 7,239名

### 財務資本

株主資本 2,399億円  
自己資本比率 62.7%  
フリー・キャッシュ・フロー 300億円

### 社会・関係資本

営業拠点 国内165拠点/海外17拠点  
物流拠点 (ロジスティクス拠点) 国内24拠点  
製品を提供している国および地域 80カ所以上

### 自然資本

エネルギー総使用量 6,693,964GJ  
用水総使用量 12,950千㎡

## 目指す企業像 ▶ P.1

グループ理念

ビジョン

行動指針



7つのマテリアリティ (重要課題) ▶ P.22

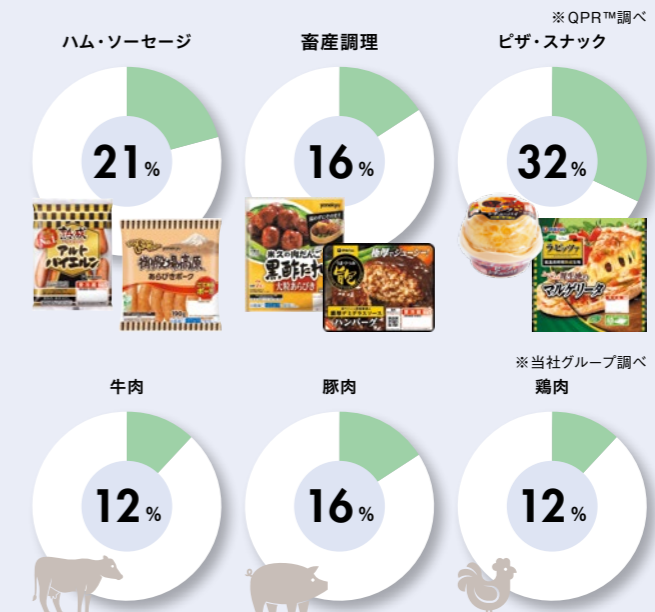
中期経営計画 2023 ▶ P.8, 16, 18

コーポレート・ガバナンス▶P.35 サステナビリティ▶P.25 技術基盤 品質保証▶P.32

## 多様なライフスタイルやニーズに対応する幅広い商品の提供

- グループの新商品発売数 (家庭用業務用、ギフト含) 218品目
- ノンミート事業拡大と商品価値向上 ノンミート商品数 37品目
- 加工食品および食肉のシェア

## 商品別の当社グループシェア (2021年度・国内)



## 持続可能な地球環境への貢献

- 温室効果ガス排出量の削減量 7,936t-CO<sub>2</sub>
- 用水使用量の削減量 954千㎡
- 地域環境保全活動の参加者 208名

## 誰もが自分らしく活躍できる社会の実現

- 女性管理職比率 (伊藤ハム+米久) 5.8%
- 育児休業取得率 (伊藤ハム+米久) 男性 12.0%  
女性 100.0%

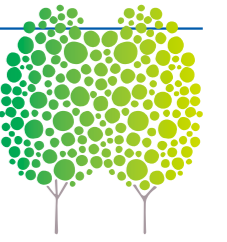
## 持続安定した株主還元

- ROIC 6.6%
- 連結配当性向 35.2%

2021年度財務情報 ▼ P.44

加工食品事業 ▼ P.15

食肉事業 ▼ P.17



関連する  
マテリアリティ



## 「持続可能な調達と 安定供給の推進」に向けて

2021年10月、伊藤ハムと米久の食肉事業は、更なる成長を実現するため組織再編しました。互いの強みを活かして「持続可能な調達と安定供給の推進」に向けた取り組みを着実に進めています。経営統合によるシナジー効果から生まれた調達と供給の現在、そして未来の姿をご紹介します。



海外食肉本部  
執行役員 食肉事業本部 海外食肉本部長  
**吉野 裕彦**

1999年に米久入社。輸入ポークユニットマネージャー、ビーフユニットマネージャー、食肉事業部長等を歴任。

国内食肉本部  
執行役員 食肉事業本部 国内食肉本部長  
**陶 慎陽**

1988年に伊藤ハム入社。輸入原料事業部、生産事業本部加工原料部を経て、食肉事業本部ポトリ部長等を歴任。

食肉生産本部  
執行役員 食肉事業本部 食肉生産本部長  
**金森 史浩**

1987年に米久入社。輸入チキンユニットマネージャー、食肉事業部長、米久おいしい鶏代表取締役社長等を歴任。

### 「伊藤ハムと米久、 互いの強みを活かして

**金森:** 初めに生産事業の棲み分けを説明すると、伊藤ハムは国産和牛と黒豚、米久はブランドミートの白豚と交雑牛、鶏が強いという特徴があります。たとえば国産和牛は「みらいファーム」、黒豚は鹿児島「環境ファーム」、交雑牛では岩手の「キロサ肉畜生産センター」、鶏は鳥取の「米久おいしい鶏」など。また、日本各地にあるその他の協力農場もベクトルを合わせることで、お互いの強みを活かした事業展開ができています。

**陶:** そうですね。米久は「六穀豚」や「おいしい鶏」という自社生産の商品に付加価値をつけて販売することに強く、一方、伊藤ハムは日本全国すべての都道府県に営業所を展開し、全国各地の協力生産者から牛・豚・鶏を調達しており、地産地消など、消費者ニーズに合った調達販売力に長けています。その融合が国産食肉の調達・供給において相乗効果を発揮していると思います。

**吉野:** 海外については、伊藤ハムと米久の統合によって海外食肉のシェアが約20%と、国内ではNo.2のポジションにあります。No.1にはあと3~4%で追いつけるところまで来ているので、両社の得意分野をいっそう融合し、より有利な戦いに持ち込みたいと考えています。

### 「統合で生まれた調達の シナジー効果とこれから

**吉野:** 海外調達では、伊藤ハムと米久それぞれに協力関係が強い海外パッカー<sup>※1</sup>があります。調達は人と人のつながりも重要なので、交渉窓口にはお互いの担当を残し、伊藤ハムと米久の販売サポートチームが価格アイデアや数量を取りまとめ一括調達しています。販売はグルー

プ会社の「伊藤ハムミート販売東・西」、米久の3チャンネルありますが、在庫は一元管理し、お互いの過不足を調整しています。これからはさらにシェアを伸ばし、新興国の台頭などにより世界的に食肉の需要が増える中でも海外パッカーとの信頼関係を高めていきます。

**陶:** 食肉部門の統合は2021年10月ですが、私たちはその5年以上前からデスクを並べ、ずっと情報共有し、相互協力してきました。たとえば、伊藤ハムの関西方面のお得意先からの要望に応え「鳥取県産おいしい鶏」を供給したり、あるいは米久の関東地方の営業所から東北産の鶏肉をリクエストされれば調達したり…。海外は量のシナジー効果が大きいという話でしたが、国内は面による融通のシナジー効果が大きいと実感しています。また今は調達力の向上という話をしていますが、これからは販売面でのシナジー効果が期待されます。販売部門が私たちのお尻を叩くくらいになれば、調達力は自ずと高まります。

**金森:** 食肉を生産する側の立場からすると販売力が高まること、とくに伊藤ハムの販売網は日本全国に広がっているの、自分たちが育てた牛や豚、鶏が全国各地で販売されることは嬉しいものです。また、最近では国産和牛の海外輸出も増えているので、日本だけでなく海外の人にもおいしいと言ってもらえることは、モチベーションが上がる要因のひとつになっています。もちろん販売網だけでなく、経営統合により生産拠点同士の情報交換が活発になり、ノウハウも共有できるようになりました。ほかの生産農場の良いところは横展開し、悪いところは直していく、切磋琢磨していくことでさらに効率良く高品質な畜産ができるようになると思っています。

※1パッカー：アメリカ、オーストラリア、カナダなどでは、食肉産業が国の主要な産業と位置づけられており、これに携わる企業をミートパッカー（meat packer）と称する。パッカーの業務は、家畜の飼育、と畜、解体、加工、流通と広範囲にわたる。

## 現在のグループの課題と 今後の展望

**陶：**国内では農家の後継者不足が非常に大きな問題となっています。牛・豚・鶏を生産する農家の戸数は毎年減少しており、家族経営だと忙しすぎて子どもの学校行事にも参加できない状況です。少子化により労働力不足にも頭を痛めている。最近では、そうした悩みを抱える畜産農家に私たちの協力農場のグループとなって協業してもらうことを始めています。休みたい日には協力農場の従業員が応援に駆けつける。おかげで子どもの運動会にも行けるようになったと、参加した農家に喜んでもらっています。そういうマッチングが広がれば、労働力不足の解消につながるとともに農場の大規模化・効率化も進められるので一石二鳥だと思います。

**金森：**その話に関連しますが、慢性的な人手不足の解決策としてDX化が進められています。ひとつはグループ会社の「大洋ポーク」が導入した出荷体重確認システムです。飼育豚の適正出荷体重を見極める作業はベテランのスキルを要します。このシステムは専用端末で豚を撮影すると3Dデータ化し、おおよその体重がわかる仕組みで、経験の少ない人でも判断できるため、従業員の負担軽減につながりました。その他、「みらいファーム」では繁殖牛の発情時期を自動で検知するシステムや、仔牛の発育状況をデータ化し事故率を減らす管理ソフトなども使用し、生産効率を向上させています。また、「大洋ポーク」や「環境ファーム」では畜舎の自動洗浄機の使用を始めています。出荷が終わると畜舎を清掃しますが、これがかかなりの重労働です。自動洗浄機は労働力の削減になりますし、現場作業の省人化、省力化を推進することで持続可能な畜産にもつながると考えています。

**吉野：**ここ数年の課題のひとつが環境問題で、地球温暖化



により飼料穀物の安定生育が難しくなっています。飼料価格が上がると飼養頭数の減少につながることもあり、価格だけでなく生産量においてもアップダウンが激しくなります。食肉の自給率が50%を切る日本の食料事情からしても、安定的に食肉を輸入して皆様に供給していくことは私たちの大きな役割のひとつなので、飼料穀物相場の変動なども見据えながら食肉の調達戦略を構築しています。

## 「マテリアリティへの取り組み

**金森：**生産事業としては、アニマルウェルフェアへの配慮を重視しています。「動物の5つの自由」として、たとえば「飢え・渇きからの自由」など家畜動物に対する福祉の理念をまとめたものがあり、それに則した飼養管理や生産体制の改善を進めています。アニマルウェルフェアへの取り組みは畜産物の品質や安全性、生産性に関連するものであり、方針をつくることでグループ会社、協力農場の方々に指導することができるので、同じ生産事業に携わる意味での一体感の醸成にも寄与していると感じています<sup>\*2</sup>。

**陶：**先ほどお話しした農家とのタイアップもマテリアリティへの取り組みのひとつです。アニマルウェルフェアに正しく対処しようとする設備投資に莫大なお金がかかる。そのためにも、提携しながら大規模化することが高品質な食肉の持続的・安定的な生産につながっていくと確信しています。

**吉野：**海外食肉調達の基本として、相手国のアニマルウェルフェアの基準に則していないパッカーからは調達しないというルールを取り決めています。どんなに安くてもそこに反しているところからは購入しない、調達しないということを守っています。

**金森：**その他、温室効果ガス排出量の削減の取り組みとして、牛のゲップに含まれるメタンガスを減らすためにカシューナッツ殻液を原料とした飼料添加物を与えるという実証実



験を始めています。これには、牛の体内でのエサの消化吸収効率が改善され、メタンガスが減るという効果があります。成分は天然由来のもので飼料効率も向上することから、時代に即した取り組みだと期待しています。

## 「既成概念の打破とこれからの目標

**陶：**先ほどのマテリアリティの話にもつながりますが、「従業員一人ひとりが活躍できる職場づくり」というマテリアリティに積極的に取り組んでいこうと考えています。過去6年間で伊藤ハムと米久はお互いの得手不得手をうまく活用したり補い合ってきたりしましたが、これからは「補う」ではなく従業員一人ひとりの個性や長所を私たちが責任を持って発掘し、「最適かつ最強な配置」を考えながら業務を進めていければもっと素晴らしい会社になるでしょう。出身会社に関係なく、その人個人の強みを最大限発揮できる場を提供する。従業員全員に納得してもらえる、そんな配置が実現すれば持続可能な調達と安定供給の推進だけでなく、会社全体がさらに進化していくと確信しています。

**吉野：**輸入食肉には「冷蔵(チルド品)」と「冷凍」があり、冷凍肉は解凍時にドリップとして旨味成分が流れ出てしまうのでチルド品の方が高品質とされています。しかし、チルド品の形で輸入できるのはある程度距離が近い国々からなので、ヨーロッパや南米からはなかなか難しい。そこで現在、遠距離の国からもチルド品を輸入できる新しい技術の検証実験を行っています。今のところ良い結果が得られているので、これがうまくいけば、たとえばチルド品のスペイン産イベリコ豚、フランス産の仔牛や豚肉などが食卓に上り、新たな食の喜びを創造できます。これこそ当社グルー

プが掲げている「既成概念の打破」そのものです。これからの目標に関しては、海外パッカーとの連携を強め、前述したシェアNo.1の獲得を3年以内に達成したいと考えています。

**金森：**今期の方針発表会で生産現場の従業員に「常に食のシーンを想像して業務に携わってほしい」と話しました。畜産とは植物性の飼料をいかに効率良く動物タンパクに変えるかということですが、大事なことは何よりも、安全性とおいしさです。伊藤ハム米久ホールディングスとして共通の食肉生産コンセプトで安全・高品質でおいしい牛・豚・鶏を生産し、それを販売につなげていく。そのためにブランドミートの更なるブラッシュアップを進めていきたいと考えています。また畜産事業において排泄物の有効利用はこれまで以上に重要になってきます。現在は堆肥として社外に販売していますが、これをグループ内でも活用して国産の飼料穀物や加工品の原料となる野菜などの生産も考えていけたら面白いなと考えています。そうすることで持続可能で循環型のビジネスモデルをつくっていきたいですね。

\*2: 2022年5月に「アニマルウェルフェアに関する考え方」「アニマルウェルフェアポリシー」を開示。



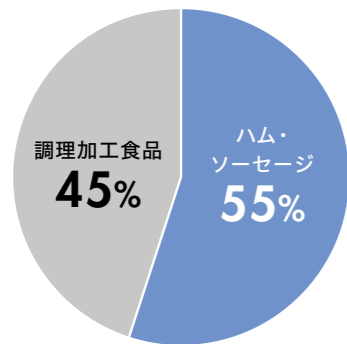


「利益率向上」と「売上拡大」に向けた  
取り組みの両輪を回し、加工食品事業の  
持続的成長につなげていきます。

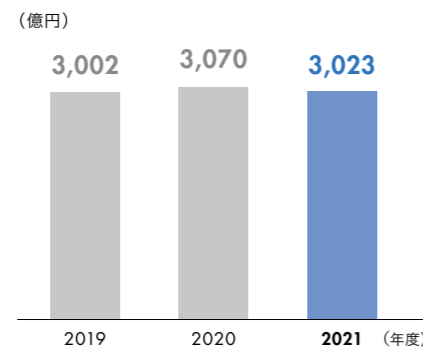


取締役常務執行役員  
加工食品事業本部長  
**伊藤 功一**

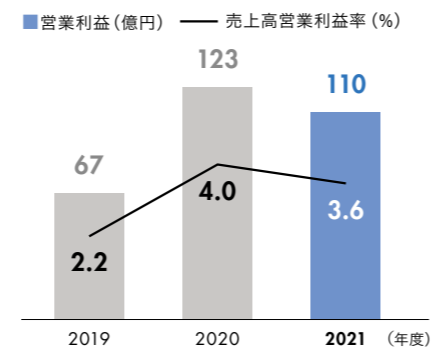
●商品区別売上構成比



●売上高の推移



●営業利益・売上高営業利益率の推移



※「収益認識に関する会計基準」等を2021年度連結会計年度の期首から適用しています。

## 市場環境への認識

当社グループを取り巻く市場環境は、人口減・少子高齢化により国内食料消費量は減少傾向にあります。少人数世帯や女性の就労率の増加により、「簡便」などの加工食品へのニーズが高まると考えています。また、withコロナ・afterコロナを基本とした購買行動が定着していくと予想しています。サステナビリティやエシカルを意識した消費

者層の拡大、ESGやSDGsなどの社会的要請の高まりにより、消費に対する価値観が多様化、細分化、個別化し、それを起点とする新たな購買動機が見受けられる状況になっていくと考えられます。さらにDXやEXも一般化していくため、より効率的で環境負荷の少ない事業運営が求められていくと認識しています。

### 当社グループの強み

- 長年培われたブランド力
- 高い技術に裏づけされた商品開発力
- 幅広い商品ラインアップ
- 国内全エリア・チャネルへの販売網、物流網

### 機会

- 食の簡便化、個食化、中食、新たな食料品ニーズの拡大
- 信頼性を軸とした安全・安心な食品供給の社会的要請
- 従業員が活躍できる職場環境整備
- 環境配慮型商品製造への要請
- 成長する海外市場

### リスク

- 世界的なインフレによる原材料コストアップが継続する不透明な環境
- 少子化によって人材確保が深刻化し、事業施設での人手不足が発生
- 感染症や家畜疾病などによる工場の稼働停止、原料調達不安定化

## 2021年度の実績と課題

### 収益性改善と成長促進に向けて

2021年度は、原材料価格やエネルギー価格の高騰など厳しい事業環境のもとではありましたが、家庭用新商品やロングライフ商品、常温保存商品の投下によって、更なる商品ラインアップの拡充に注力しました。新コマース（The GRAND アルトバイエルン・ギフト）を投下したことでユーザー認知度の向上も図り、家庭用商品の市場シェアは着実に伸ばしました。

また、サステナビリティへの対応の一環として、「The GRAND アルトバイエルン」などの巾着形態商品のパッケージを環境配慮型へ順次切り替えています。これにより、プラスチック使用量の削減、CO<sub>2</sub>排出量の削減、加えて物流・流通などでの省スペース化も実現しています。

さらに、伊藤ハムと米久それぞれのブランド価値を再定義し、商品ポートフォリオの整備を行い、市場・お客様への対応力の強化を実施するとともに、工場老朽化対策を含めた設備投資を推進することで、コスト競争力向上への取り組みを強化しました。

今後は、著しく変わる経営環境に適切に対応しながら、事業領域の拡大および事業ポートフォリオの構築や入れ替えをスピーディに実現していくことが重要であり、いかに収益性改善と成長促進につなげていけるかが課題と考えています。

## 2022年度の戦略と取り組み

### 戦略組織体制で 全体最適を推進する組織へ

コロナ禍における消費行動の変化やデジタル化の加速など、急速に変化し多様化する消費者ニーズや価値観への対応が求められています。まずブランド力強化と多様性への対応強化として、伊藤ハムと米久それぞれのメーカーブランドを強化し、「定番商品」「オンリーワン商品」の育成に注力します。また、さまざまなお客様とのコミュニケーションを活性化するため、デジタルマーケティングをさらに強化します。調理加工食品については、事業領域の更なる拡大を推進します。おいしさの追求と伸ばす商品の育成に注力し、お客様に喜んでいただけるラインアップの拡充を目指します。具体的には大豆ミートや冷凍食品など、新たな商品開発、チャネル開発に努めていきます。

収益性の改善・向上については、これまで全社を挙げた合理化を推進してきましたが、原材料価格などの高騰による負荷をすべて吸収することは困難であるため、価格改定を実施し、工場再編など、最適な生産・物流体制を構築することで原価低減の取り組みを強化します。また、成長する海外市場における拠点強化と構築に注力し、事業拠点間のシナジー効果を創出します。人事施策や立体的な育成プログラムにより、海外事業を経営・執行できる人材の育成も行っていきます。

## FOCUS!

### 「中期経営計画2023」の目標達成に向けた4つの取り組み

●重点テーマ① 経営基盤の強化

2022年4月より加工食品事業本部を設置し、グループ戦略の一体化、制度統合による適切な人材配置や人材の活性化、デジタル戦略の推進に取り組んでいます。

●重点テーマ② 収益基盤の強化

生産拠点再編をスタートさせ、「夢工場」の再建に着手しています。

●重点テーマ③ 新規事業・市場への取り組み

他社との積極的な協業や新たな原料の活用により、技術革新・商品価値向上に取り組んでいます。

●重点テーマ④ サステナビリティへの取り組み

巾着形態商品のパッケージを環境配慮型に変更し、プラスチック使用量や温室効果ガス排出量の削減に取り組んでいます。



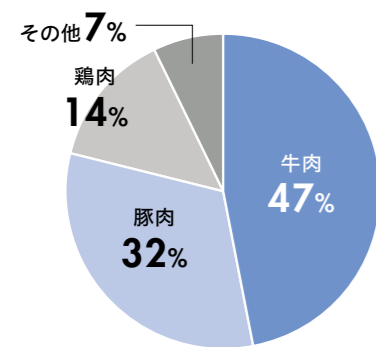
詳しくは23ページへ

食肉バリューチェーンの創造と拡大に向け  
主体的に変化を起こし、  
新たな未来を切り開きます。

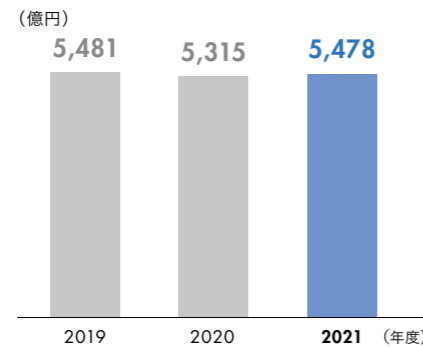


取締役常務執行役員  
食肉事業本部長  
若木 孝優

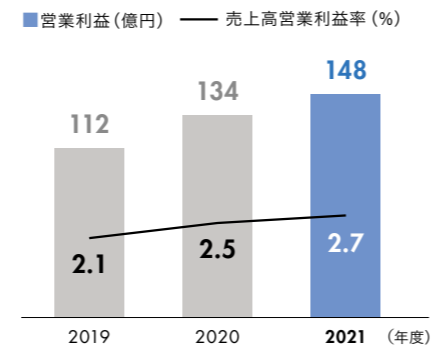
### ●畜種別売上構成比



### ●売上高の推移



### ●営業利益・売上高営業利益率の推移



※「収益認識に関する会計基準」等を2021年度連結会計年度の期首から適用しています。

## 市場環境への認識

人口問題や気候変動に加え、近年の新型コロナウイルス流行、地政学リスクの高まりなど、世界の食品産業を取り巻く環境は目まぐるしく変化しています。特に食肉業界では、飼料原料や燃料の価格高騰、世界的なコンテナ物流の混乱、慢性的な人手不足などコスト増加要因の克服が課題となっています。また、家畜生産における温室効果ガス削減、アニ

マルウェルフェア改善など、サステナビリティへの取り組みも急務である一方、人類の健康を支えるたんぱく源としての食肉の重要性はますます高まっています。日本および海外市場における当社グループの食肉生産・販売基盤をさらに拡大・改善し、食肉事業を通じた経済価値と社会・環境価値の最大化を実現することが、当部門の使命と考えています。

### 当社グループの強み

- 全国に展開する販売網
- 自社輸入を主体とする海外調達力
- 幅広い商品群と商品開発力
- 国内生産・未加熱加工事業
- 海外事業の成長 (ANZCO など)

### 機会

- 世界的な動物たんぱく需要の拡大
- 新たなたんぱく源 (代替肉) の需要拡大
- ライフスタイルの変化による付加価値商品の需要拡大
- DXやAIなど急速な技術革新を活用した効率化とコスト削減

### リスク

- 気候変動による生産事業への影響
- 円滑な国際取引への阻害要因の増加
- 飼料原料・資材・燃料価格高騰
- 家畜伝染病リスクの増大
- 人手不足による人件費・物流費上昇

## 2021年度の実績と課題

### 変化やリスクに強い事業構造へ

国内事業では、肉食需要の高まりが一段落する中、輸入鶏肉の業務用商品や国産鶏肉の量販向け商品が数量を伸ばしたに加え、輸入牛肉と国産牛肉の相場高が続いたこともあり、売上高は増加しました。一方、利益については、相場高による調達価格の上昇や海上コンテナ輸送の混乱が続いた影響などにより減益となりました。海外事業では、ニュージーランド牛羊肉事業を行うANZCOでの内部改善効果が拡大したことに加え、北米など主要販売先の市場価格上昇により、売上高・利益とも大幅に増加しました。食肉部門全体では、売上高5,478億円、営業利益は148億円で過去最高益となりました。

2021年度の主な取り組みとして、十和田市などより十和田食肉センターの資産を継承し、IHミートパッカー十和田ミートプラントとして稼働したことや、IHミートソリューション石狩パックスセンターを稼働したことが挙げられます。また、食肉部門における組織統合として、伊藤ハムと米久の調達部門と戦略部門を統合し、食肉事業本部を新設しました。今後、食肉事業の基幹システムを一本化するプロジェクト (食肉ミライキバン) にて、2023年初頭より移行を開始する予定です。また物流合理化を目指し、在庫保管場所や輸送手段・ルートの最適化を行い、物流費低減と温室効果ガス削減を推進します。

## 2022年度の戦略と取り組み

### 主体的に変化を起こし、 新たな未来を切り開く

生産事業の拡大・最適化を目指して、国内外で大型設備投資 (十和田牛肉処理施設新設など) を実行し、生産・処理マージン拡大と自社製品としての高付加価値化を進めます。国内事業では、全国展開の販売網を通じた提案力を強化し、ブランドミートや未加熱加工品の販売拡大による営業利益率向上を図ります。海外事業では、ANZCOの輸出競争力を強化し、国産和牛・黒豚輸出事業とも連携してグローバル市場での販売マージンを拡大します。また、食肉ミライキバンをはじめとするDX推進、物流合理化など中長期でのコスト削減施策を実行します。

サステナビリティへの取り組みを強化し、経済価値と社会・環境価値の同時実現を図ります。具体的には、全国肉牛事業協同組合と東京農業大学が共同実施する「肉用牛生産における温室効果ガス (GHG) 削減可視化システム構築事業」に、当社グループの和牛協力農場を通じて協力し、メタン発生抑制効果がある天然素材由来飼料を給餌する実証実験を進めます。また、ANZCOが展開するヘルスケア事業では、新たにMoregate社を買収したことで主力製品の合計シェアは世界トップクラスとなりました。この製品はワクチン製造・再生医療・臨床診断などに用いられ、今後も高い市場成長が見込まれます。

## FOCUS!

### 「中期経営計画2023」の目標達成に向けた4つの取り組み

#### ●重点テーマ① 経営基盤の強化

「食肉ミライキバンプロジェクト」の完遂や物流合理化などにより、統合シナジーを最大化します。

#### ●重点テーマ② 収益基盤の強化

生産・加工事業の拡大とコスト競争力向上、販売事業の末端到達力強化を並行して推進します。

#### ●重点テーマ③ 新規事業・市場への取り組み

ヘルスケア事業、エキス事業、代替肉プロジェクトなど成長性が高い領域への投資を拡大します。

#### ●重点テーマ④ サステナビリティへの取り組み

マテリアリティに則した対応を強化し、特に食肉事業に関わりの深い温室効果ガス削減、アニマルウェルフェア改善などに注力するとともに、調達ポリシーの実効性を高めます。



ANZCOが展開するヘルスケア事業による動物由来血液製剤

関連する  
マテリアリティ



## 「妥協しない美味しさと 高品質へのこだわり」の実現へ

人々の健やかで豊かな食生活を支えるため、おいしさと高い品質を兼ね備えた伊藤ハム米久グループの商品群は、従業員一人ひとりの創意工夫で生み出された産物です。商品開発への想いと取り組みについて話を聞きました。

### 「お互いの特長を活かした 新たな強みの醸成へ

技術と伝承を大切にしてきた伊藤ハムと、創造性・独創性に定評のある米久が統合し、伊藤ハム米久ホールディングスが誕生してから6年、商品開発の分野でもさまざまな新しい形ができあがっています。そこには異なる文化がつながることによる、更なる強みの醸成がありました。「開発組織が統合したのは今期からですが、先だって両社の開発担当者がリモートで一堂に集まる異文化交流会が開催されていました。お互いの商品や製造ラインの説明をしたり、商品に関する情報共有をしたりするのですが、今までと違う考え方に触れることで新しい発想がものすごくスピーディに生まれているのを実感しています」(舟橋)  
「伊藤ハムに関しては、94年の歴史で培ってきた商品のブランド力はもとより、フルラインアップの強みが大きいと思

います。そこに米久のオリジナル文化が加わることで、今まで当たり前だと思っていたハム・ソーセージの製法に、実はこんな方法もあったんだという気づき生まれ、新しい商品の開発にも大きなメリットが生まれています」(木村)

伊藤ハムと米久両社がお互いの商品や設備を正しく認知し、それぞれの良い点を学び合うことで発想の転換が生まれる。そこから製造工程やコストが見直され、新しい商品の開発や商品化への時間短縮にもつながるようになりました。その代表が大豆ミート商品です。

### 「技術力が生み出した トップシェアの大豆ミート商品

環境問題への意識の高まりとともにサステナブルフードのひとつとして認識されつつある大豆ミート商品。伊藤ハムでは2020年3月に家庭用の発売を開始し、ハンバーグ

や肉だごだけでなくカツやナゲット、からあげなどがラインアップされていることで業界でも注目を集めました。

「大豆ミート商品に関しては、発売に向けて両社の開発関係者が一堂に会し勉強会を開きました。8月に集まって、翌年3月には発売するぞという予定だったので、開発期間は約半年と短期だったものの、お互いの持っている知見を合わせることで、密度の濃い開発につながりました」(木村)

伊藤ハムの家庭用大豆ミート商品は順調に販売を重ね、2021年2月には焼肉やサラダチキン、同年8月にはジャーキー、2022年3月にはカレー、シチューを販売開始。既存品も改良を重ね、家庭用大豆ミート商品のリーディングカンパニーとなっています。

「食肉製品と同様、大豆ミートも販売を開始したら終わりではありません。まだまだ良くなる余地はたくさん残っているので、研究や改良を重ねてよりおいしいもの、より健康的なものにしていく。それも商品開発の重要なミッションだと考え、毎日、頑張っています」(舟橋)

### 「技術の伝承と風通しの良さが 新たな商品開発につながる

日々、商品の開発や改良に勤しむ商品開発部員のおいしさと高品質へのこだわりの源泉は、技術の伝承と人々との交流です。伊藤ハムと米久の異文化交流はもちろんのこと、部署内の上下関係を越えた関係性、そして中央研究所や他部署との情報共有が新たな商品の開発につながっています。「私はまだ商品開発部に来て間もない新参者なので、周り

### 大豆ミート 開発のポイント!

- 世界的な食肉需要の増加と供給不足を見越し、大豆たんぱくを主原料として商品化を実現
- 牛・豚・鶏に次ぐ第四の肉となる商品を供給することで選ぶ楽しさ、食べる喜びを提供
- ヘルシーで、ベジタリアンの方にも楽しんでもらえる商品の提供



ハンバーグから焼肉、からあげ、さらにカレーやシチューまでバリエーション豊富なラインアップを揃えた大豆ミートは、販売後も改良を重ね、更なるおいしさを追求中!

の経験豊富なメンバーに教わることばかりです。試作するときも相談にのってもらったり中央研究所と相談したり、工場に落とし込むときは直接工場の人たちに聞いたり。あとは情報交換会ですね。人の話や意見を聞くことで考え方や視野が広がってきているので自分の強みになりますし、それもひとつの伝承だなと感じています」(舟橋)

「新たな商品を開発する際は、オリジナリティを維持しながら現場の生産性を落とさないようにしなければいけない。そのためには現場の意見にしっかり耳を傾けることが大切です。もちろん品質管理部門からの意見もあります。侃侃諤諤となりますが、それは誰もが良い商品をつくりたいと願っているから。みんなでつくり上げる、みんなでブラッシュアップしていく。そういう点ではすごく風通しの良い会社です」(木村)

### 木村 彰記

加工食品事業本部 生産本部  
商品開発部 第1商品開発室長  
2002年に伊藤ハム入社。東京工場製造一部、開発部技術課、生産管理部生産管理課、東京工場開発課長などを経て、現職。加工食品事業本部管轄の伊藤ハム自社工場にて製造を想定した新規製品の開発や工場開発部門のサポート業務を管轄する部門にて、開発メンバーを率いる。



### 舟橋 尚子

加工食品事業本部 生産本部  
商品開発部 第1商品開発室  
2014年に伊藤ハム入社。豊橋工場品質管理課、東京工場品質管理室などを経て、現職。主にプラントベース製品カテゴリーを担当し、大豆ミート製品などの開発業務に携わっている。





実際に試食しながら商品開発の打ち合わせ

## 「喜びをもたらす商品づくりと そのための職場づくりを目指して」

日々、刻々と変わる社会情勢や人々の志向。それらをさまざまな角度から研究しながら、明日を、そしてその先を見つめていくことが、商品開発部の重要な仕事です。「消費者の持っている『安全・安心なものを食べたい』『目新しくおいしいものを食べたい』という2つの目線、その両方を兼ね備えたものをつくっていかねばならないと思っています。私は今、主にプラントベース製品を担当していますがそれだけに限らず、目先ではなく5年、10年先のことを考えて新しいものをつくっていききたい。日本だけでなく世界に発信できるものならもっといいなど。それに向かって邁進していきたいと考えています」(舟橋)

「室長としては舟橋さんのようなやる気のあるメンバーが働きやすい環境をつくっていききたいですね。あとは、やはり開発者なのでロングセラー商品をつくりたいというのはずっと思っています。伊藤ハムにも米久にも何十年と親しまれている商品がありますが、それに負けない、次の世代、その次の世代にも受け継がれていく商品を生み出していきたいです」(木村)

終わりのない商品開発の世界にあって、伊藤ハムと米久のそれぞれの良さを原点とし、伊藤ハム米久グループは「妥協しない美味しさと高品質へのこだわり」というグループの重要課題を実現するために、日々、新たな商品の開発に取り組んでいきます。



商品開発部の専用キッチンで試作中

## 「マテリアリティへの取り組みで 人々においしさと健康を」

伊藤ハム米久ホールディングスが掲げる7つのマテリアリティ。中でも商品開発部にとって重要なマテリアリティは「妥協しない美味しさと高品質へのこだわり」、そして「健やかで豊かな食生活の実現」です。

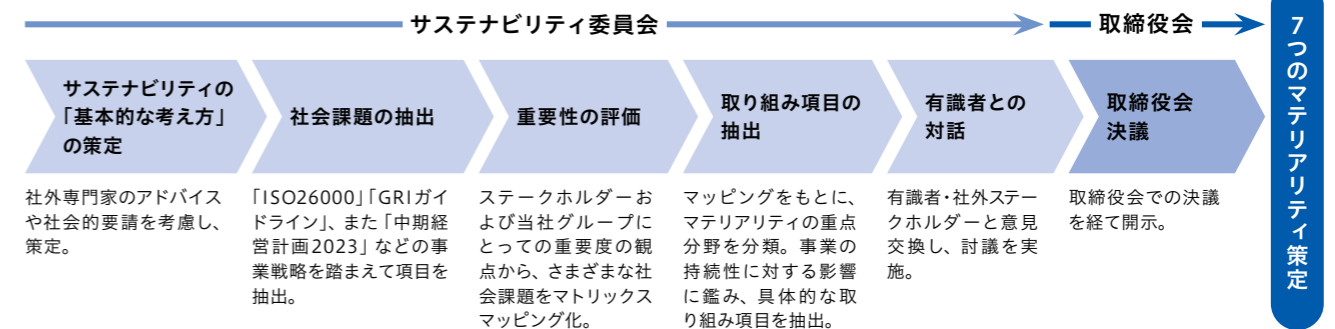
「私たちには良質なたんぱく質を供給するという重要な責任があります。そのたんぱく源として、食肉だったり、大豆ミートであったり、もしかしたらほかのプラントベースかもしれませんが、お客様の選択肢の幅を広げ、健康で豊かな食生活となるよう私たちが培ってきた技術や設備をうまく利用して多くの商品をつくり上げていかなければならないと考えています。もちろんおいしさも大切なので、もっと良いもの、さらにおいしいものをどんどんつくり出していくことが開発の仕事です」(木村)

「サステナブルという考え方はこれからさらに重要なポイントになってくると思います。日本だけではなく世界でも大豆ミートを含めた第四の肉の需要が高まっているので、これからも研究を重ねて肉以上のおいしさを追求していきます」(舟橋)






人々が健やかに日々を過ごすための商品を開発することも商品開発部の大切な仕事のひとつです。大豆ミートやすでに商品化されている塩分カットや糖質オフなどの健康志向商品はもちろん、今後は機能性表示食品、すなわち人々の健康に寄与する成分がプラスされた商品の開発も積極的に進めていきます。

当社は、「ステークホルダーにとっての重要度」と「伊藤ハム米久グループにとっての重要度」の観点から重要な社会課題を抽出しています。その中でもとくに当社グループにとって優先度の高い課題をマテリアリティとして特定し、取締役会で決議しました。マテリアリティを事業戦略に組み込み、事業を通じて持続可能な社会の実現に貢献していきます。

### ●マテリアリティの特定プロセス



### ●マテリアリティ

マテリアリティ	考え方・背景	対象	取り組み項目
 <b>健やかで豊かな食生活の実現</b> <small>詳しくは23ページへ</small>	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。	社会 環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全・安心な食品の提供</li> <li>良質なたんぱく質の提供</li> <li>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</li> <li>食品ロス低減につながる商品の拡大</li> </ul>
 <b>地球環境への配慮</b> <small>詳しくは23ページへ</small>	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。	環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>温室効果ガス排出量の削減</li> <li>エネルギー・水使用量の削減</li> <li>廃棄物排出量の削減</li> <li>生物多様性の保全</li> <li>プラスチック使用量の削減</li> </ul>
 <b>従業員一人ひとりが活躍できる職場づくり</b> <small>詳しくは24ページへ</small>	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る風土を醸成していきます。	社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材開発・育成</li> <li>ダイバーシティの尊重</li> <li>ワークライフバランスの推進</li> <li>労働安全衛生・健康管理・人権尊重</li> </ul>
 <b>持続可能な調達と安定供給の推進</b> <small>詳しくは24ページへ</small>	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。	環境 社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能な畜産産業への貢献</li> <li>人権を尊重した調達の推進</li> <li>アニマルウェルフェアへの配慮</li> </ul>
 <b>地域社会への貢献</b> <small>詳しくは34ページへ</small>	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。	社会	
 <b>コーポレート・ガバナンスの強化</b> <small>詳しくは35ページへ</small>	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。	ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンスの遵守・推進</li> <li>リスクマネジメント</li> </ul>
 <b>妥協しない美味しさと高品質へのこだわり</b>	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。	社会	

私たちはグループ理念を実現するため、社会と事業の持続可能性を両立できるよう事業運営を推進してきました。とくに、2021年度に策定した「7つのマテリアリティ」を通して、あらためてさまざまな課題に取り組んでいます。ここでは、4つのマテリアリティの具体的な取り組みをご紹介します。

**健やかで豊かな食生活の実現**

**「安全・安心」で良質なたんぱく質を、  
多様なライフスタイルに応じてもっと身近に**

ノンミートブランドである「まるでお肉!」「AIRMEAT」の各シリーズで商品ラインアップを増やし、お客様に新たなたんぱく質摂取の選択肢をご提供しています。また、家庭でのアレンジが可能な未加熱素材「お肉屋さんの大豆MEAT」シリーズを販売し、需要拡大が予測されるノンミート事業領域拡大への供給体制を整えました。

お客様に安全・安心な商品とサービスを提供するために、法令遵守はもとより適正な商品情報の開示にも引き続き取り組んでいます。同時に、食の安全・安心に関わるリスクコミュニケーションの消費者対応レベル向上の取り組みとして「NPO法人食の安全と安心を科学する会（SFSS）」の有識者による講演会を開催しました。品質管理、品質保証、商品企画・開発などに携わる従業員が受講し、添加物に対する消費者心理などの学びを深めました。「添加物に



対する消費者心理を対話のコツとして学ぶことができた」「消費者対応のレベル向上につながった」など、参加した従業員の9割以上から肯定的な回答が得られました。今後の課題発見にもつなげていきます。

**地球環境への配慮**

**プラスチック使用量約30%削減見込み。環境配慮型パッケージへの切り替え**

環境負荷を低減し地球環境保全に貢献するため、2022年2月より、主力ブランドのひとつである「The GRAND アルトバイエルン」や「肉だんご」などの巾着形態商品のパッケージを環境配慮型に、順次切り替えを開始しました。

パッケージ上部をカットすることで、プラスチック使用量は対象商品全体で約30%<sup>※1</sup>（年間約150t、CO<sub>2</sub>換算約850t）の削減が見込まれます。

また、生活者の買い物袋や冷蔵庫の保管スペースの削減に寄与するとともに、配送用の段ボール入数を10パックから12パックに変更することで、1.2倍積載可能となるため、物流効率改善による輸送負荷軽減<sup>※2</sup>（CO<sub>2</sub>換算約240t）

にも貢献します。

※1：現行商品と比較した計算値 ※2：当社試算

**● The GRAND アルトバイエルンのパッケージ変更**



**従業員一人ひとりが活躍できる職場づくり**

**「働き方改革推進ポータルサイト」を通じて柔軟な働き方を支援**

仕事と育児や介護との両立や、withコロナの環境下で働き方が多様化する中、「働き方改革推進ポータルサイト」を通じて、育児介護相談窓口、仕事と育児の両立支援制度、在宅勤務制度などの周知を図っています。

多様で柔軟な働き方を推進することで、グループの従業員一人ひとりが安心して働けるよう支援を進めています。

また、女性の積極的な採用や活躍推進、公的機関との連携による安定した障がい者雇用機会の創出など、多様な人材が活躍できる職場づくりに取り組んでいます。

**“ VOICE ”**

**チームで働く良さを  
あらためて実感できた**



育児休業を取得してよかったというのが一番の感想です。子どもが産まれたばかりの大変な時期を妻と子どもと3人で過ごすことができ、家族の絆がいっそう深まりました。また、休業中は周りの方のいろいろと助けていただき、チームで働くということの良さをあらためて感じることができました。温かく送り出してくれた職場の皆様にも大変感謝しています。

経理財務部 大澤隆之（29歳）

**企業としての社会的責任を果たすため  
「伊藤ハム米久グループ人権方針」を策定・開示**

人権に関わるさまざまな課題についてのこれまでの取り組みをもとに、「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」としてあらためて認識し、「伊藤ハム米久グループ人権方針」を策定・開示しました。事業活動を

通じた人権尊重の責務を果たしていくため、人権デュー・デリジェンスの仕組みの構築など、更なる取り組みを推進していきます。

「人権方針」はこちら [Click](#)



**持続可能な調達と安定供給の推進**

**「伊藤ハム米久グループ調達方針」  
「サプライヤー調達ガイドライン」の策定・開示**

責任ある調達活動を実施するため、人権の尊重や地球環境への配慮などをうたったグループの調達方針を策定・開示しました。また、サプライヤー調達ガイドラインを通じて当社グループのすべてのサプライヤーに強制労働や児童労働の禁止、安全な職場環境の整備などへのご理解とご協

力をお願いし、サプライチェーン全体で持続可能な調達活動を推進していきます。今後はグループの従業員に対しての研修やサプライヤーへのアンケートを実施するなど、更なる取り組みを推進していきます。

**「アニマルウェルフェアポリシー」の策定・開示**

畜産産業における持続可能な生産・調達活動に密接に関連するとして、アニマルウェルフェアへの配慮を当社グループが取り組むべき社会活動のひとつとらえています。そのため、国際獣疫事務局（OIE）がアニマルウェルフェアの指針として示した5つの自由の考え方に賛同し、家畜の

生命を尊重した生産・調達活動を推進するために「アニマルウェルフェアポリシー」を策定・開示しました。当社グループの考え方をビジネスパートナーと共有し、連携してアニマルウェルフェアの向上に努めていきます。

「調達方針」「サプライヤー調達ガイドライン」はこちら [Click](#)  
「アニマルウェルフェアポリシー」はこちら [Click](#)

# サステナビリティの考え方

伊藤ハム米久グループは、グループ理念に基づき、事業を通じて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、事業を通じた社会課題の解決に努めています。

[「マテリアリティ」の詳細は22ページへ](#)

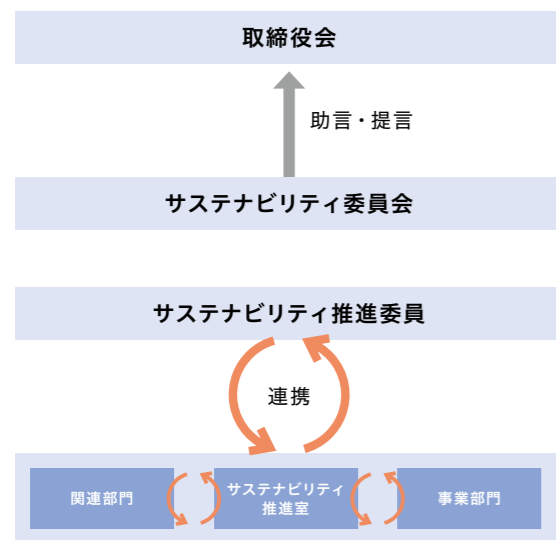
## サステナビリティに関する基本的な考え方

伊藤ハム米久グループは、  
グループ理念に基づいて持続可能な社会の実現に貢献します

### 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

## ●サステナビリティ委員会の活動と推進体制



2021年4月、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ました。当委員会は事業と社会の持続可能性を実現するサステナビリティ経営をグループ全体で推進することを目的としています。

コーポレート担当役員を委員長として、各部門の代表者4名、および社外有識者1名をメンバーに構成しています。また2022年4月には、事業部門と連携してサステナビリティに関連した経営課題に対応する専門部署「サステナビリティ推進室」を新設しました。これにより、「中期経営計画2023」の主要テーマのひとつである「事業を通じた社会的責務の遂行」を実現し、グループ価値の向上と持続的な成長につなげていきます。

2021年度のサステナビリティ委員会は、全6回開催し、マテリアリティの特定や人権方針・調達方針およびサプライヤー調達ガイドラインの策定、アニマルウェルフェアポリシーの策定、気候変動対策など多岐にわたる分野について議論を重ねました。具体的な成果のひとつに、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の提言に沿って、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の各側面から社外有識者の助言も参考に委員会で検討し、2022年6月にホームページにて対外開示を行いました。

[「TCFD提言への取り組み」はこちら](#) [Click](#)

## サステナビリティ担当役員メッセージ



取締役常務執行役員  
コンプライアンス担当  
サステナビリティ委員会委員長  
**小川 肇**

### 当社グループを取り巻く 社会課題の解決に 着実に取り組んでいきます

新型コロナウイルス感染症の流行による消費行動の変化やデジタル化の加速、サステナビリティに対する関心の高まりなど、社会のニーズや価値観が急速に変化し多様化する中、当社グループを取り巻く社会課題・環境課題は多岐にわたります。事業を通じてこうした課題の解決に貢献し、社会全体、そして当社グループの持続可能性を高めることが重要と考えています。この考えを実現化するため、2021年度に特定した、当社グループの事業に影響を与える、とくに優先度の高い7つのマテリアリティについて、KPIと行動計画を策定するための議論を進めています。

環境面では、世界規模での対応が強く要請される温室効果ガスへの取り組みが急務です。当社事業は、気候変動によって飼料価格が高騰する、または家畜の生産適地が移動するなど大きな影響を受けると予測されます。こうしたリスクへの適切な対応を進めるとともに、当社グループにおける温室効果ガス排出量の削減を今まで以上に進めるため、温室効果ガス排出量を2030年度までに半減（2016年度比）、2050年にネットゼロとする目標を2022年5月に掲げました。また、TCFDの提言に沿った開示の拡充も今後進めてまいり

ます。社会面では、サプライチェーンにおける人権や環境のリスクに対応するため、新たに人権方針・調達方針・サプライヤー調達ガイドラインを策定し開示いたしました。今後は、人権デューデリジェンスや救済措置の構築、サプライヤー調査の実施など、これら方針やガイドラインの実効性を担保する取り組みを進めてまいります。

体制面では、取締役会の諮問機関として、各部門の代表者および社外有識者をメンバーとしたサステナビリティ委員会を2021年度に設置したことに加え、2022年4月には、事業部門と連携してサステナビリティ課題に取り組む専門部署としてサステナビリティ推進室を新設するなど全社推進体制を整えました。

当社グループは、今後も個別の取り組みを進めながら、国際的に確立された枠組みに沿った情報開示やステークホルダーの皆様との対話を通じて中長期的な企業価値向上を目指すとともに、信頼されるブランドとしてステークホルダーの皆様と築いてきた歴史や継承される伝統を大切にしながら、社会と事業の持続可能性が両立する事業運営を行ってまいります。

[「人権への取り組み」はこちら](#) [Click](#)  
[「持続可能な調達への取り組み」はこちら](#) [Click](#)

## ●ステークホルダーエンゲージメント

ステークホルダー	機会・手段
お客様	◎お客様相談窓口 ◎消費者モニター調査 ◎各種イベントやキャンペーン活動の実施、店舗販売を通じた提案 ◎ホームページやSNSを通じた情報発信とコミュニケーション ◎商談会（新商品説明会）
地域社会	◎環境保全活動 ◎事業所所在地などにおける地域での食育活動 ◎スポーツを通じた地域コミュニケーション
株主・投資家	◎株主総会 ◎各種説明会の実施（投資家向け決算説明会など） ◎ホームページなどを通じた情報開示 ◎投資家とのIRミーティングの開催
お取引先・ビジネスパートナー	◎事業運営を通じた協働、工場監査などを通じた品質・安全・法令遵守などに関する協働 ◎個別の商談やミーティングを通じたコミュニケーション
従業員	◎中期経営計画などの社内周知や説明 ◎従業員意識調査やコンプライアンス浸透度調査 ◎キャリア面談・個人面談の実施 ◎社内・社外相談窓口の設置 ◎経営層と従業員の座談会
行政機関・業界	◎自治体との包括連携協定 ◎業界団体との対話や定期的な情報交換 ◎社外の各種研究会や業界団体への参画と連携
地球環境	◎森林保護活動や自然保護ボランティア活動 ◎環境負荷低減への取り組み ◎食品廃棄物リサイクル

# E 環境への取り組み

## 基本的な考え方

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、当社グループの経営課題のひとつと位置づけています。とくに、地球温暖化に伴う気候変動は、自然災害の激甚化や作物の生産高の減少など、私たちの生活や企業活動に深刻な影響をもたらしています。こうした問題の解決に貢献すべく、環境への取り組みを進めています。

## 関連するマテリアリティ



## 環境マネジメント

温室効果ガスの排出など、事業活動によって環境にさまざまな影響を及ぼしています。これらの影響を把握し、環境保全活動の効果を高めるため、主な生産拠点において環境マネジメントシステムを構築・運用しています。

## 伊藤ハム米久グループの環境理念・行動指針

### 環境理念

私たち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してまいります。

### 環境行動指針

伊藤ハム米久グループは、伊藤ハム米久グループ理念及び伊藤ハム米久グループ環境理念を実現するために、次の環境行動指針に従って事業活動を展開します。

#### 1 法令遵守

国内外の環境関連法・規制・条例・協定を遵守し、自主管理基準を定め環境保全活動に努めます。

#### 2 環境負荷の低減

省エネルギー、省資源、及び廃棄物・温暖化物質・オゾン層破壊物質の排出削減を図るとともに、廃棄物の資源リサイクルを推進し、循環型社会形成の対応と地球環境負荷低減に努めます。

#### 3 生物多様性の保全

森林や河川などの自然環境保護活動を推進し、生物多様性の保全に努めます。

#### 4 環境保全活動の継続的改善

環境に及ぼす影響を考慮し、環境目標を定め、定期的な見直しによる環境保全の継続的改善を図ります。

#### 5 自主管理の徹底

外部・内部監査を定期的実施し、自主管理の徹底を図ります。

#### 6 環境教育及び意識醸成

社内外の環境教育及び社内広報活動を通じて、従業員に伊藤ハム米久グループ環境方針の理解と環境保全意識の向上を図ります。

#### 7 社会との共生

社会との対話、環境保全活動への参画により、社会との共生を図ります。

#### 8 環境情報の開示

伊藤ハム米久グループの環境に関する情報を適切に開示します。

## 環境監査と訓練の実施

環境汚染や環境事故を防止し、環境保全活動の更なるレベルアップを図るために、事業所ごとに環境監査を実施しています。また、環境関連法や、環境保全協会などで定められた規制値を守るとともに、指摘事項には迅速に対処し是正を図ることで、法令の遵守を徹底しています。

緊急時の対応策として、汚水や重油、薬品の漏えいなど、環境汚染を引き起こすような突発的な事故を想定し、その影響の拡散を防ぎ汚染を最小限にするとともに、早期に修復するため、事業所ごとに定期訓練も実施しています。

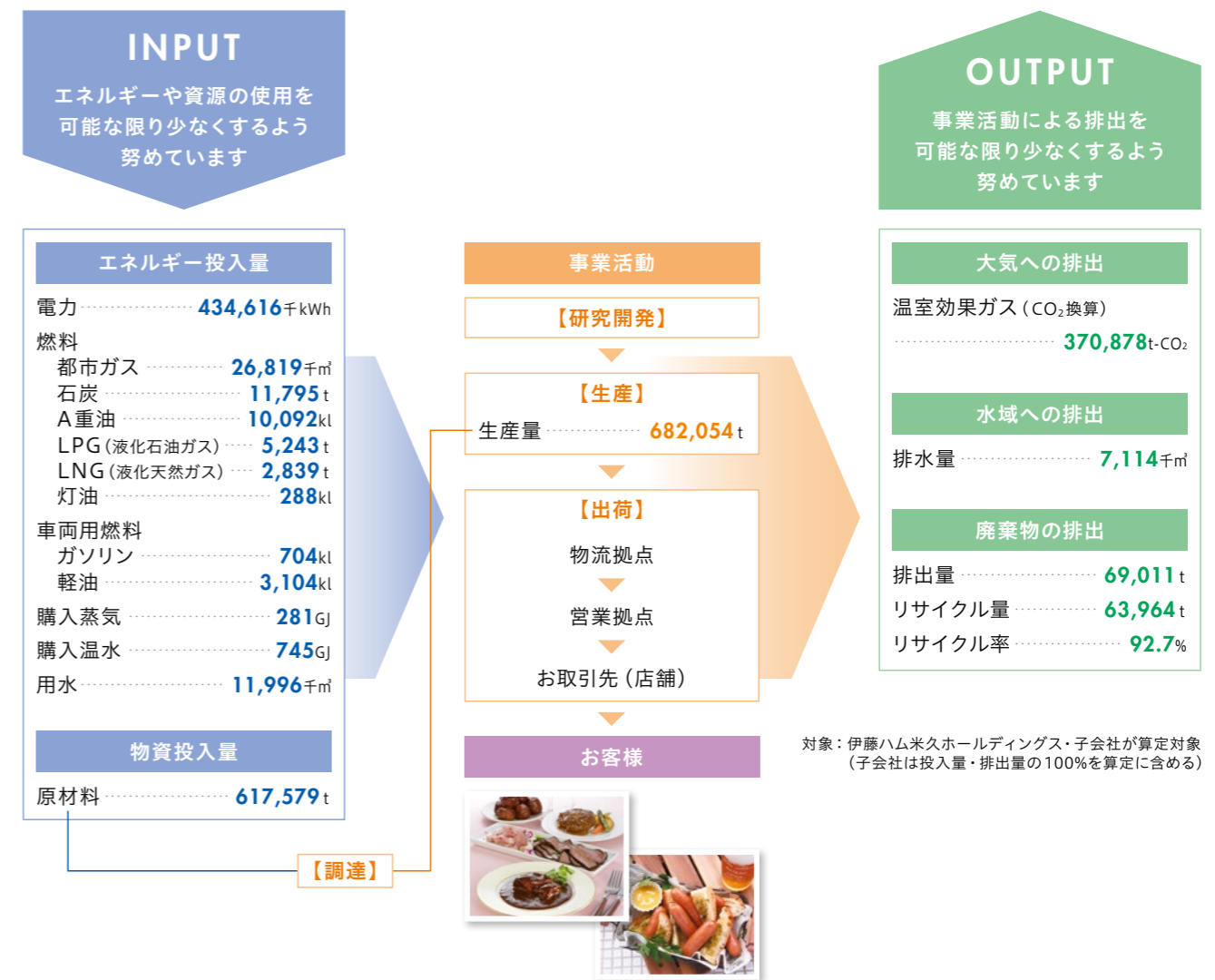
万一事故が発生したときには、社内の連絡と必要に応じて行政機関や地域住民への連絡を円滑に行うように規程を定め運用しています。



豊橋工場の環境監査の様子

## マテリアルフロー

伊藤ハム米久グループでは、省エネルギー・省資源の推進および温室効果ガス・廃棄物排出量の削減を図るとともに、廃棄物のリサイクルを推進し、循環型社会の形成と地球環境負荷の低減に努めています。



## 温室効果ガス排出量の削減

### 2030年度までに半減へ（2016年度比）

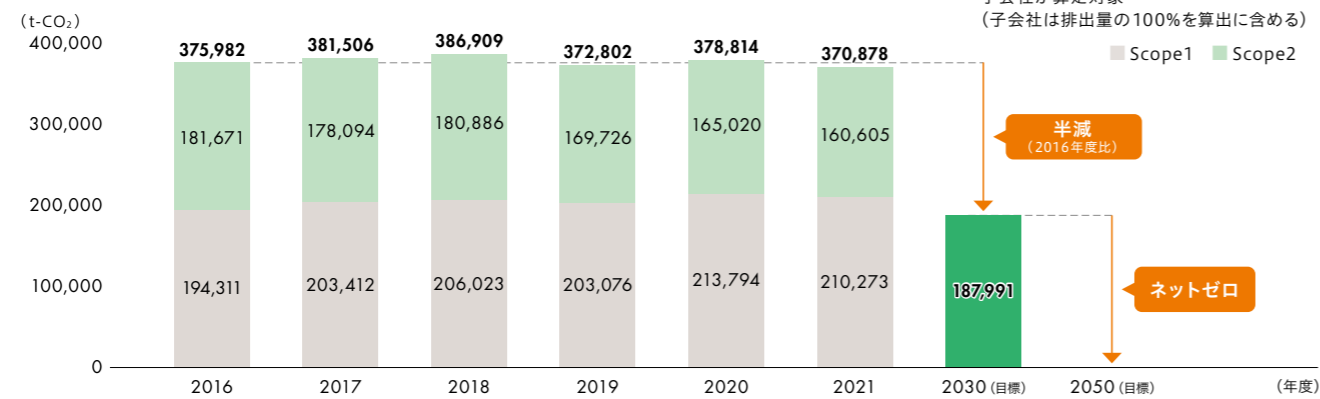
当社では、連結ベースで気候変動を含む環境課題に対応すべく、グループ会社における環境データを毎年把握しています。

世界規模の課題である温室効果ガス排出量（Scope 1・2）の削減については、国内のグループ会社において、3年ごとに目標を策定して取り組んできました。2021年度は、毎年、生産原単位で1%削減、3年間で3%削減する目標（2018年度比）に対して、生産工場における高効率機器・

設備への更新や循環型設備の導入を計画的に実施してきたことなどにより、6%削減することができました。

今後、さらに温室効果ガス排出量の削減を推進していくために、2022年5月、すべてのグループ会社を対象とし、温室効果ガス排出量を2030年度までに半減（2016年度比）、2050年にネットゼロとする目標を策定しました。2030年度目標達成に向けた削減ロードマップを策定し、実行していきます。

### ●温室効果ガス排出量（Scope 1・2）の推移と削減目標



## TCFDへの対応

### TCFD提言への取り組み

当社グループでは、G20の要請を受け金融安定理事会（FSB）により設立された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）の提言に沿った気候変動関連リスクおよび機会についての情報開示の拡充に取り組んでいます。

2021年度には、気候変動関連リスクおよび機会を定性

的に分析評価し、戦略や対応策などについて、サステナビリティ委員会で審議し、取締役会にて決議されました。決議された内容は、TCFDの提言に沿って、当社ホームページにて開示しています。2022年度以降、より具体的な事業インパクトの評価を実施し、2030年度削減目標の進捗など、適切に開示していきます。

「TCFD提言への取り組み」はこちら [Click](#)

## 環境負荷低減への取り組み

### 廃食油を100%再利用できるボイラー導入

生産工場などで発生する廃食油を100%燃料として利用できる廃食油ボイラーを、2021年4月より、東北工場に導入しています。従来使用していた重油の代わりに植物由来の廃食油を使用することで、CO<sub>2</sub>排出量を年間約1,200t削減しています。CO<sub>2</sub>排出量の削減に向けて、他工場でも導入を検討中です。



東北工場に導入した廃食油ボイラー

### コージェネレーションシステムの導入

都市ガスを燃料に発電し、排出した熱を回収して利用できるエネルギー効率の良い発電設備であるコージェネレーションシステムを、2022年2月より、浅草ハム関東工場に導入しています。

既存の蒸気ボイラーの運転時間が削減されることで、CO<sub>2</sub>排出量を年間約300t削減できる見込みです。CO<sub>2</sub>排出量の削減に向けて、他工場でも導入を検討中です。



浅草ハムの関東工場に導入したコージェネレーションシステム

### 食品廃棄物のリサイクル

当社グループの食品廃棄物リサイクル活動のひとつに、米久エコ・プロジェクトセンターによる取り組みがあります。同センターでは自社工場や協力会社から排出される食品廃棄物をリサイクルし、良質な肥料を年間約500t生産しています。つくられた肥料は契約農家での利用など、さまざまな用途に使用され、環境負荷低減に貢献しています。



米久エコ・プロジェクトセンターと堆肥攪拌作業の様子



## 生物多様性保全

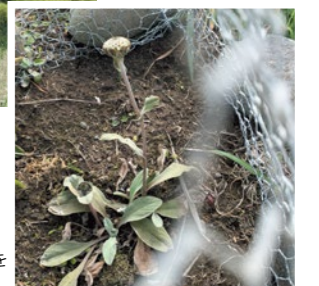
### 生物多様性再生プロジェクト

生態系の繁栄には生物多様性が重要な要素です。ANZCOが所有するFIVE STAR牧場地域には、希少で絶滅の危機に瀕している植物が数多くあります。私たちは森林・鳥類保護協会およびクイーンエリザベスIIトラストと協力し、20エーカー<sup>\*</sup>の敷地でこれらの希少な植物を保護しています。この敷地の所在地であるアシュバートン地域では、希少種であるkowhai（ニュージーランド原産のマメ科の木）の群生が残っており、樹齢約100年と推定されています。今後も地元の保護団体と協力しながら、既存の生態系の保護、植樹活動を進めていきます。

<sup>\*</sup>1エーカー＝4046.9m<sup>2</sup>



FIVE STAR牧場地域の植物群生の様子



希少種の種を集め、繁殖を目的に保護しています

## 水資源

### 用水使用量の改善と最適化

ANZCOでは、工場での水の使用と最適化に重点を置いています。ランディキティ工場では、工場全体の使用プロセスを見直すことで、それ以前と比較し水の使用量を40%削減しました。この大幅な削減は、工場全体で多くのメリットをもたらし、とくに廃水処理システムへの負荷が減少しています。



ランディキティ工場での水の使用例





# S 社会への取り組み

## 基本的な考え方

健やかで豊かな食生活の実現のために、万全の品質保証体制を敷いてお客様に安全・安心な商品をお届けすると同時に、食べることへの喜びや楽しさをお伝えます。良き企業市民として社会との共生を大切に、企業の社会的責任を果たします。また、会社の財産である従業員へは教育制度の充実はもとより、安全衛生やワークライフバランスへ配慮した取り組みを行い、従業員とともに持続的に成長する職場環境の実現を目指します。

### 関連するマテリアリティ



## 人材マネジメント

### 当社グループの人材育成について

当社グループでは、「企業価値の拡大と挑戦し称賛する企業風土の醸成」と「仕事を通じた個人の成長」の実現に向けて、「自律的に考え挑戦心を持って行動できる人」を育成しています。

研修を中心としたOff-JTと、職場での実践のOJTによるインプットとアウトプットの連動を図るとともに、テーマ別・課題別研修の実施、eラーニングを用いた知識習得、さら

には自ら学ぶ姿勢（自己啓発）を支援する制度からなる教育体系を構築しています。

2021年度に実施した研修は69回（自己啓発や部門別研修を除く）と2020年度より実施回数は減少しましたが、オンラインの活用により対面時と同等程度の効果を維持できました。

### ● 2021年度教育体系図

	Off-JT				OJT
	階層別研修	テーマ別・課題別研修	自己啓発	部門別研修	
部長層		マネージャー対象 組織力強化プログラム (マネージャー研修)		各職能別研修 (生産・営業・企画・販売の各種技術など)	各職場でトレーニング
課長層	管理職昇格時研修 マネジメント基礎研修	評価者教育 ※eラーニング	社外スクール 通信教育 資格取得		
中堅社員	主事・係長昇格時研修 主任昇格時研修	メンター対象 育成指導力強化研修			
若手社員	若手社員フォロー研修 (学卒1・2年目/高卒1・2・3年目) 入社時研修(学卒・高卒)				

## “ VOICE ”

**「マネージャー研修」受講**  
(生産部門・40代・男性)  
時代や部下の価値観が変わっていることを強く意識し、育成指導に対する考え方をとらえ直す機会となった。

**「主事・係長昇格時研修」受講**  
(コーポレート部門・30代・男性)  
所属組織の牽引者として、今後は人材育成にも取り組み、自身の成果だけではなくチームとして成果を求められることが理解できた。

### 2021年度の教育研修の取り組みおよび今後に向けて

2020年度に引き続き、新型コロナウイルス感染リスク対策のため、各種研修はオンライン型プログラムを主体に実施しました。オンラインならではのグループワークの実施など、対面での研修と遜色のない効果的な運営方法を確立できました。2021年度は、個人と組織のあり方の変化や、働き方・価値観が多様化する中で、マネージャー層の

マネジメント能力向上を支援する「組織力強化プログラム」を実施しました。また、評価のポイントなどをマネージャーが自身のタイミングで繰り返し確認できるよう「評価者教育」をeラーニングで実施しました。2022年度は、サステナビリティに関する研修も実施していきます。

## ダイバーシティの推進

マテリアリティのひとつである「従業員一人ひとりが活躍できる職場づくり」の実現に向け、人種、性別、年齢、国籍や障がいの有無に関係なく働くことができる環境を構築

しています。従業員の多様な観点や価値観を尊重・共有して持続的な成長を目指していける風土を醸成し、ダイバーシティを推進していきます。

## 労働安全衛生

従業員とともに持続的に成長する職場環境の実現を目指すために、当社グループの財産である従業員の安全衛生、健康維持に配慮した取り組みを行っています。安全な職場環境づくりのために労働安全衛生法など関連する法令を遵守するとともに、労働安全衛生マネジメントシステムの考え方に準拠した形で進めています。

安全衛生については、各事業所に安全衛生委員会などを設置し情報の共有化を進めています。中でも最大の課題である労働災害防止では、入社時安全教育の徹底、定期的な職場安全教育、日頃からの職場巡視や労災報告などを計画的に実施しています。加えて、従業員一人ひとりが

安全衛生に向き合う活動として、危険予知トレーニングの実施や、ヒヤリハット報告への参加により事前の対策と危険の認識を深めるなど、積極的に取り組める職場環境の実現を目指しています。

健康維持に関しては、定期健康診断・ストレスチェックの実施に加え、グループの全従業員およびその家族が24時間使用できる「セーフティネット電話センター」窓口を設け、いつでも相談できる体制を整えています。また、長時間労働、過重労働、メンタルヘルスなどについて従業員への産業医面談を実施し、グループ全体で健康障害の防止を図るための対策に取り組んでいます。

## 品質への取り組み

### 品質方針の策定

当社行動指針に基づき、安全・安心で品質の高い商品をお客様にお届けするため、従来、伊藤ハムと米久でそれぞれ有していた品質方針を統合し、当社グループの品質方針

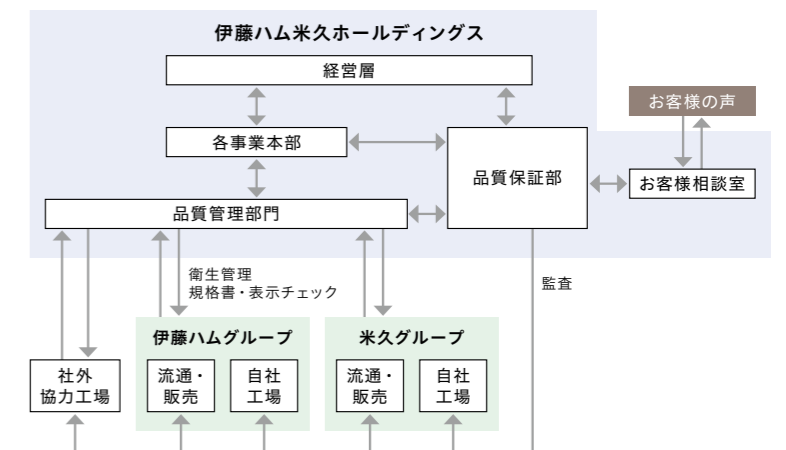
として策定しています。従業員一人ひとりが「お客様第一」を念頭に、お客様に安全で満足いただける品質を目指します。

### 品質保証体制

当社グループでは、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。

これらの活動、および日常のコミュニケーションを通じた日々の改善活動への助言や情報提供により、各施設の品質管理レベルの向上に努めています。

### ● 品質保証体制図



### 品質向上への取り組み

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、生産、営業、商品企画、品質保証、お客様相談室が定期的に「お客様の声会議」を開催し、商品の改善に取り組んでいます。また、従業員の知識や意識の向上を図るため、品質関連の勉強会を年に複数回開催しており、安定した品質の商品供給に努めています。

### わかりやすい表示への取り組み

食品表示はお客様にとって非常に重要な情報です。お客様に安心して商品を選んでいただけるよう、関連する法令やお客様からお寄せいただいたご意見に基づき、当社グループ独自の表示基準を設け、わかりやすい表示やパッケージデザインづくりに取り組んでいます。また、関連する法令の社内勉強会を開催し、従業員の知識向上に取り組んでいます。



※ 当社のMSCI指数への組み入れ、およびMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたは指数の名称の使用は、MSCIまたはその関係会社による当社への後援、保証、販促には該当しません。MSCI指数はMSCIの独占的財産です。MSCIならびにMSCI指数の名称およびロゴはMSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

## お客様満足を目指して

### 傾聴・共有・商品改善

商品の特徴、食べ方、調理法、保存に関すること、栄養成分やアレルギー物質に関することなど、日々さまざまなお問い合わせがお客様相談室に寄せられます。お寄せいただいたご質問・ご意見を大切な資産として受け止め、真摯に耳を傾けるとともに、わかりやすい情報提供を心がけています。

また、お客様からどのような声をいただいているか、どのような対応に満足していただけるかなどの情報を社内で共有し、「誠実かつ迅速な対応」を念頭に置きながら、お客様にいつも「安心」を感じていただけるサービスの提供に努めています。

さらに、改善のご要望に関するお客様の声を抽出・検討することで、より良い商品づくりにつなげています。

### 応対品質の向上

お客様相談室やお客様対応部門での対応に関して、アンケートを通じてお客様からの評価を定期的に確認しています。課題の抽出、およびその改善とともに、お客様に寄り添った応対品質の向上に取り組んでいます。

### ●商品の改善例

#### お客様の声 御殿場高原ももハム

開封口のつまみが小さいので開けづらいです。

米久 「あけくち」を大きくし、開けやすくしました。



#### お客様の声 糖質0サラダチキン 3連

栄養成分表示に「1パック当たり」とありますが、1個のことですか？ 3個のことですか？

伊藤ハム 1個当たりであることがわかるように表示を「1個当たり」に変更しました。

栄養成分表示 (1個当たり)	
熱量	88 kcal
たんぱく質	11.5 g
脂質	4.6 g
炭水化物	0.3 g
糖質	0 g
食物繊維	0.3 g
食塩相当量	1.1 g

(当社調べ)

## サプライチェーンマネジメント

### 調達方針の策定

すべてのお取引先と責任ある調達活動を実施し、サプライチェーン全体を通じて持続可能な調達を推進するために、調達方針を策定・開示しました。 [「調達方針」はこちら](#) [Click](#)

### 社外協力工場

当社グループは、お客様のさまざまな商品ニーズにお応えするため、食肉製品をはじめ乳製品や麺類、ドレッシングなどの商品を国内および海外の協力工場から調達しています。このような調達商品においても自社生産の商品と同様、社外協力工場と協働して品質管理を徹底し、安全・安心な商品をお客様に提供しています。

社外協力工場を担当する品質管理部門では、商品の設計が生産する上で問題のない規格になっているか、また製品の表示や製造工程に問題がないかなど、社内規程に従って厳格に確認しています。また社外協力工場に対しては、当社グループの品質管理基準に基づいて定期的な工場監査・点検を実施しています。さらに品質保証部門による定期的な検査も行っています。

### 海外協力工場

海外の協力工場については、現地の生産工場を定期的に訪問し、商品規格や生産体制などが現地の法令を遵守しているか、また当社グループと合意した事項が守られているかを確認しています。また海外駐在員が駐在国にある生産工場のほか、主要生産国の生産工場を訪問し、迅速な対応ができるようコミュニケーションを深め、信頼関係を構築しています。

商品に不具合が判明した場合は、現地に速やかにフィードバックし改善を要請するとともに、改善されたことの確認を行っています。残留物質検査は、通関時の行政のモニタリング検査のほか、日本国内においても自主検査を実施しています。

### 物流における取り組み

工場から出荷された商品の保管や配送業務は商品の品質を保持したまま、お客様へ確実にお届けするという重要な役割を担っています。適切な温度を守り、お客様に安心してお召し上がりいただける商品をお届けしています。

## 地域社会への貢献

### 冷凍自動販売機「ど冷えもん」による商品直売の開始

浅草ハムでは2021年11月、東京都台東区の本社前に定番のソーセージや焼豚、こだわりのトリュフプロシュートなどを購入できる冷凍自動販売機を設置し、販売を開始しました。これはコロナ禍でも利用しやすいよう非対面で、24時間気軽に購入可能な直売所として設置したものです。商品をより身近に提供できる販売方法として自動販売機を設置することで、更なる地域密着と新たなお客様との接点拡大、および認知向上の場となることを目指します。



24時間気軽に購入できる冷凍自動販売機

### 社会体験アプリ「ごっこランド」に出店

伊藤ハムは2021年7月、(株)キッズスターが運営する子ども向け社会体験アプリ「ごっこランド」へ新パビリオン「あさごはんをつくろう!」を出店しました。これは幼児から小学校低学年のお子様を対象に、アプリのゲームの中でソーセージを焼いたり、ハムを盛りつけたりして朝ごはんをつくり、食育の観点から朝ごはんの大切さや食材をバランス良く食べる重要性を学ぶことができる体験コンテンツです。お子様やそのご家族の皆様が楽しみながら、実際の食生活へ活用されることを目指しています。



インタラクティブに社会の仕組みが学べます

## シェアホルダーエンゲージメント

当社グループは、経営方針や持続的な成長・企業価値向上に向けた取り組みなど、株主・投資家の皆様の投資判断に関わる会社情報について、適時・適切かつ継続的な開示を行っています。また、株主総会や決算説明会、IRミーティングなどの双方向のコミュニケーションを通じて、建設的な対話を行い、株主・投資家の皆様から、理解と信頼を得られるように努めています。

詳細は当社ホームページ「IR情報」をご覧ください [Click](#)

### 職業講話の実施

米久では毎年、静岡県沼津市内の小中学校の児童・生徒を対象に職業講話を実施しています。これは、男女の平等意識や人権を尊重することの大切さを学ぶとともに、性別に関わりなく一人ひとりがその個性と能力を伸ばし、将来の夢や進路について幅広く選択できるようになることや、子どもの頃から男女共同参画意識を浸透させることを目的に実施しており、沼津市の男女共同参画推進事業所として参加しています。



職業講話の様子

### 西宮市オリジナル環境学習事業に出展

伊藤ハムは、兵庫県西宮市より「環境学習都市にのみや・パートナーシッププログラム」に認定されています。西宮市オリジナル環境学習事業であるEWC (Earth Watching Club) が設立されてから30周年の記念事業として、2022年2月に環境パネル展が開催されました。

SDGsをはじめ環境問題が重要視されている昨今、同社の取り組みを幅広く、身近に知っていただける機会として出展協力しました。



活動内容をパネル化して出展

### 当社グループに対する外部評価

当社グループは、「MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)」において、日本株の時価総額上位500銘柄の中から性別多様性に優れた企業として、2018年12月から構成銘柄に選定されています。なお、性別多様性スコアは7.2でした。

## 2022 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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。

関連する  
マテリアリティ



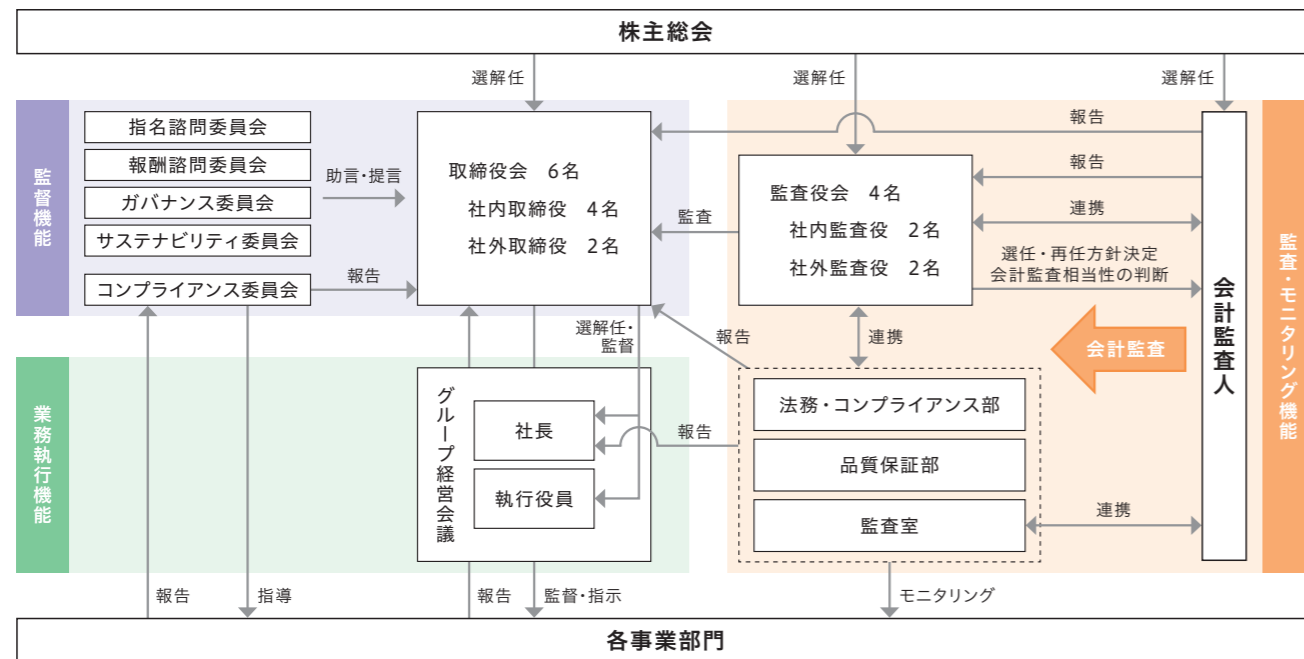
## コーポレート・ガバナンス

### 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、複数の社外取締役および社外監査役を選任しています。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。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・ガバナンス体制図（2022年9月30日現在）



### 取締役会

当社の取締役は6名で、うち2名が社外取締役です。取締役会は月1回の定例取締役会のほか、必要に応じて臨時取締役会を適時に開催しており、当社グループの経営方針・経営戦略および経営上の重要事項の意思決定ならびに職務執行状況の監督を行っています。

2021年度の開催回数は14回、取締役および監査役の出席率は100%でした。

なお、取締役会での決定を要しない業務執行およびその決定については、業務執行に係る意思決定を迅速に行うた

め、決裁権限規程に基づいてグループ経営会議および執行役員に権限移譲しています。

### グループ経営会議

取締役会に次ぐ審議・討議機関として設置しています。社外役員を除く取締役、監査役、その他グループ経営会議の議長が指名する者から構成されており、月2回の定例開催のほか、必要に応じて適時開催しています。当社グループの経営戦略および重要事案に関する決定・報告・審議などを行っています。

### 任意委員会

#### 指名諮問委員会

取締役、監査役、執行役員候補者決定プロセスの透明性および客観性を確保するため設置しています。3名の委員（うち独立社外取締役2名）で構成され、取締役会の諮問機関として次の事項について審議し、取締役会に助言・提言を行っています。

#### 審議する事項

- ① 当社、伊藤ハム、米久（以下、本項目において当社グループという。）の取締役、監査役、執行役員の選任および解任に関する事項
- ② 当社グループの取締役、監査役、執行役員の選任および解任に関する基本方針、規則および手続等の制定、変更、廃止に関する事項
- ③ その他、取締役候補者、監査役候補者の選任および取締役、監査役の解任に関して指名諮問委員会が必要と認めた事項

#### 報酬諮問委員会

取締役および執行役員の報酬決定プロセスの透明性および客観性を確保するため設置しています。3名の委員（うち独立社外取締役2名）で構成され、取締役会の諮問機関として次の事項について審議し、取締役会に助言・提言を行っています。

#### 審議する事項

- ① 当社、伊藤ハム、米久（以下、本項目において当社グループという。）の取締役、執行役員の報酬制度（基本報酬、業績報酬、譲渡制限付株式等）に関する事項
- ② 当社グループの取締役、執行役員の業績連動（経営指標、目標値、変動幅等）に関する事項
- ③ 当社グループの取締役、執行役員の報酬水準（競合他社との比較）に関する事項

#### ガバナンス委員会

取締役会の実効性を高めることによりコーポレート・ガバナンス体制とその運用を強化するため設置しています。3名の委員（うち独立社外取締役2名）で構成され、取締役会の諮問機関として、取締役会の実効性評価について審議し、取締役会に助言・提言を行っています。

#### サステナビリティ委員会

社会・環境課題の解決による持続可能な社会の実現と、当社グループの持続的成長を両立するサステナビリティの取り組みをグループ全体で推進するため設置しています。5名の委員（うち独立社外取締役1名）で構成され、取締役会の諮問機関として次の事項について審議し、取締役会に助言・提言を行っています。

#### 審議する事項

- ① サステナビリティ経営の基本方針および推進活動の基本計画、戦略の立案
- ② サステナビリティ経営推進のためのマテリアリティ（重要課題）の策定
- ③ マテリアリティに対するKPIの設定と進捗モニタリング



## 取締役会実効性評価

当社は、取締役会が当初設計されたよう正常に機能しているかについて自己評価し、取締役会の実効性を高め、当社にとって最適なガバナンス体制を構築することを目的として、毎年10月に全取締役と全監査役を対象に自己評価アンケートを実施し、その結果についてガバナンス委員会と取締役会にて議論を重ね、取締役会の実効性評価を行っています。

2021年度の実効性評価では、①取締役会の構成、②取締役会の運営、③取締役会における審議、④取締役会による監督、⑤経営陣の選任・解任、⑥株主との対話、⑦自由筆記の7項目・14設問についてアンケートを行い、2020年度に実施した実効性評価により抽出された課題への取り

組みが進み、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。

なお、2020年度の実効性評価により抽出された課題については、取締役会構成の見直し（独立社外取締役割合1/3以上）、サステナビリティ経営を推進するサステナビリティ委員会の設置、DX対応推進を図るIT統括室の設置などに取り組みました。

今後はサステナビリティに関する具体的な取り組みおよび開示、経営人材の育成などについて、更なる改善を行っていくこととしました。

2021年度の評価結果を踏まえ、継続的に取締役会の実効性向上に努めていきます。

## コーポレート・ガバナンス体制強化、実効性向上の取り組み

2016 年度	持株会社体制 伊藤ハムと米久の経営統合により、 持株会社である当社を設立	2018 年度	執行役員制度の導入	2021 年度	サステナビリティ委員会の設置
	「グループ理念」「ビジョン」 「行動指針」の制定		コンプライアンス委員会の設置		「サステナビリティに関する 基本的な考え方」の制定
	独立社外取締役2名体制		女性取締役2名		取締役会の独立社外取締役 構成割合1/3
	女性取締役1名		ガバナンス委員会の設置		「コーポレート・ガバナンス基本方針」 の改定
2017 年度	指名諮問委員会の設置	2020 年度	「経営人材育成方針」の制定	「役員報酬制度に関する基本方針」 の制定	
	報酬諮問委員会の設置		取締役会実効性評価の開始		
	業績連動報酬の導入		「コーポレート・ガバナンス基本方針」 の改定		
2017 年度	「コーポレート・ガバナンス基本方針」 の制定	2020 年度	「政策保有株式管理ガイドライン」 の改定	「役員報酬制度に関する基本方針」 の制定	
	「政策保有株式管理ガイドライン」 の制定				

## 役員報酬

役員報酬制度に関する基本方針を次のとおり決定しています。

### 基本方針

- ① 株主や従業員をはじめとするステークホルダーとの価値共有を図り、持続的な業績拡大・企業価値向上への健全なインセンティブとして機能するものとする。
- ② 優秀な人材を登用・維持するため、当社の事業領域、事業規模に応じた適正な報酬水準、役位ごとの責任、役割および成果に応える報酬体系とする。
- ③ ステークホルダーに対する説明責任を果たせるよう、客観性・合理性を担保する適切なプロセスを経て決定する。

### 役員報酬制度の概要

常勤取締役の報酬は、基本報酬と短期インセンティブとしての業績連動報酬、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）により構成されています。

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、社外取締役の報酬は、独立かつ客観的な立場から

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。

また、報酬額については、その総額の限度額を株主総会の決議により決定していますが、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、独立性を有する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。

監査役の報酬は、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。

## 政策保有株式

### 投資株式の区分の基準および考え方

当社は、保有目的が純投資目的である投資株式と純投資以外の目的である投資株式の区分について、純投資目的である投資株式とは専ら株式の価値の変動または株式に係る配当によって利益を受けることを目的とする投資株式と考えており、それ以外を純投資以外の目的である投資株式（以下、政策保有株式という。）と考えています。

当社が保有する株式はすべて子会社関連会社株式であり、純投資目的である投資株式もしくは政策保有株式は保有していません。

### 政策保有株式の基本的な考え方



当社の連結子会社では政策保有株式を保有していますが、一定の基準を満たし、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、速やかに個別銘柄ごとに基準を満たしているかを確認し、その結果を当社グループ経営会議にて検証し、当社取締役会に報告しています。



役員紹介 (2022年9月30日現在)

取締役		<b>宮下 功</b> 代表取締役社長 伊藤ハム(株) 取締役 米久(株) 取締役	2016年4月より代表取締役社長として当社グループの事業執行体制と組織体系構築に取り組み、効率的・機動的な経営を推進するなど、グループ全体を牽引しています。企業経営者としての幅広い見識と豊富な経験を活かし、当社グループの持続的な成長と企業価値向上の実現に取り組んでいます。
		<b>若木 孝優</b> 取締役常務執行役員 食肉事業本部長 伊藤ハム(株) 常務取締役 米久(株) 取締役	食肉事業や海外事業での豊富な職務経験を有し、2021年6月に取締役に就任しました。当社グループの食肉事業を統括する責任を担っており、食肉事業再編や成長戦略の実行による企業価値向上に資する取り組みを推進しています。
		<b>伊藤 功一</b> 取締役常務執行役員 加工食品事業本部長 伊藤ハム(株) 代表取締役社長 米久(株) 取締役	伊藤ハム、米久および海外グループ会社で業務執行取締役を務め、当社グループの食肉事業、加工食品事業および海外事業に精通しており、2022年6月に取締役に就任しました。当社グループの加工食品事業を統括する責任を担っており、加工食品事業再編や成長戦略の実行による企業価値向上に資する取り組みを推進しています。
		<b>小川 肇</b> 取締役常務執行役員 管理本部長 コンプライアンス担当 伊藤ハム(株) 取締役 米久(株) 取締役	海外勤務やコーポレート分野における豊富な経験と高い見識を有し、2022年6月に取締役に就任しました。当社の管理部門および当社グループのコンプライアンスを統括する責任を担っており、コーポレート・ガバナンスの向上やサステナビリティの推進などによるグループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資する取り組みを推進しています。
		<b>伊藤 綾</b> 社外取締役 独立役員 【重要な兼職の状況】 (株)リクルートホールディングス サステナビリティランスフォーメーション部 パートナー ソフィアメディ(株) 代表取締役社長兼CEO (株)イオレ 社外取締役 (株)イー・ウーマン 社外取締役	2018年6月より社外取締役に就任しています。サステナビリティ推進の専門知識、企業経営者、上場企業などでの社外取締役としての見識・経験を活かし、取締役会、指名諮問委員会、報酬諮問委員会、ガバナンス委員会およびサステナビリティ委員会などで客観的・専門的な助言、監督を行っています。

社外 取締役		<b>大坂 祐希枝</b> 社外取締役 独立役員 【重要な兼職の状況】 さくらインターネット(株) 社外取締役 一般社団法人カスタマーサクセス推進協会 代表理事	2021年6月より社外取締役に就任しています。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としての職歴や社外取締役としての見識・経験を活かし、取締役会、指名諮問委員会、報酬諮問委員会およびガバナンス委員会などで客観的・専門的な助言、監督を行っています。
		<b>伊藤 綾</b> 社外取締役 独立役員 【重要な兼職の状況】 (株)リクルートホールディングス サステナビリティランスフォーメーション部 パートナー ソフィアメディ(株) 代表取締役社長兼CEO (株)イオレ 社外取締役 (株)イー・ウーマン 社外取締役	2018年6月より社外取締役に就任しています。サステナビリティ推進の専門知識、企業経営者、上場企業などでの社外取締役としての見識・経験を活かし、取締役会、指名諮問委員会、報酬諮問委員会、ガバナンス委員会およびサステナビリティ委員会などで客観的・専門的な助言、監督を行っています。

取締役会・監査役会の出席状況は、2021年度を対象としています。

監査役		<b>松崎 義郎</b> 常勤監査役 伊藤ハム(株) 監査役 米久(株) 監査役	2020年6月より常勤監査役を務めています。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歴による見識・経験を有しています。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。
		<b>高橋 伸</b> 常勤監査役 伊藤ハム(株) 監査役 米久(株) 監査役	2021年6月より常勤監査役を務めています。当社グループ経理財務部門の責任者としての職歴による財務・会計面での見識・経験を有しています。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。
		<b>市川 一郎</b> 社外監査役 独立役員 【重要な兼職の状況】 SWEAT CAPITAL(株) 代表取締役 (株)ユニメディア 社外監査役 (株)メディアゾーン 社外監査役	2019年6月より社外監査役を務めています。公認会計士としての財務・会計面での専門知識・経験を有しています。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。
		<b>梅林 啓</b> 社外監査役 独立役員 【重要な兼職の状況】 西村あさひ法律事務所 パートナー 東京大学大学院法学政治学専攻 教授	2020年6月より社外監査役を務めています。弁護士としての企業法務全般に関する専門知識、危機管理分野における専門知識・経験を有しています。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。
		<b>松崎 義郎</b> 常勤監査役 伊藤ハム(株) 監査役 米久(株) 監査役	2020年6月より常勤監査役を務めています。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歴による見識・経験を有しています。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。

執行 役員	<b>堀内 朗久</b>	常務執行役員	米久(株) 代表取締役社長
	<b>御園生 一彦</b>	常務執行役員	ANZCO FOODS LTD. Executive Chairman
	<b>米田 雅行</b>	常務執行役員	加工食品事業本部 副事業本部長
	<b>小山 剛</b>	上席執行役員	社長室長、経営企画室長、グループ物流担当
	<b>福西 毅</b>	上席執行役員	Asian Best Chicken Co., LTD (出向)
	<b>石松 嘉幸</b>	上席執行役員	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
	<b>牛丸 友幸</b>	上席執行役員	加工食品事業本部 営業本部長、伊藤ハム販売(株) 代表取締役社長
	<b>岩間 定樹</b>	執行役員	品質保証部長
	<b>春名 公喜</b>	執行役員	加工食品事業本部 事業戦略統括部長
	<b>前田 聡</b>	執行役員	管理本部 経理財務部長
	<b>陶 慎陽</b>	執行役員	食肉事業本部 国内食肉本部長
	<b>金森 史浩</b>	執行役員	食肉事業本部 食肉生産本部長
	<b>野澤 克己</b>	執行役員	管理本部 副本部長、PMI推進室長
	<b>堀内 慎二</b>	執行役員	米久かがやき(株) 代表取締役社長

	<b>玉井 広之</b>	執行役員	新規事業推進室長
	<b>吉野 裕彦</b>	執行役員	食肉事業本部 海外食肉本部長
	<b>橋本 卓也</b>	執行役員	管理本部 IT統括室長



## 監査体制

### 監査役会

監査役会は、毎月定期的に開催され、監査に関する重要事項の決定のほか、監査実施状況の報告、意見交換などを行っています。2021年度においては12回開催し、監査役の出席率は100%でした。

監査役は取締役会や社内の重要会議に出席するほか、取締役および従業員から業務執行について直接聴取を実施するなど、十分な監査を行っています。

2021年度の監査役会の主な検討事項および監査役の活動状況は、[有価証券報告書](#)をご覧ください。

### 内部監査

当社は、独立した組織として監査室を設置しています。監査室は、内部監査規程、年間監査計画などにに基づき、グループ会社を含めた事業部門の業務監査を主目的とする内部監査を実施しており、また必要に応じて追加的な目的監査を行っています。

常勤監査役は、監査室報告会に出席し、監査の指摘事項および経営陣からの指示事項について確認を行っています。社外監査役は、監査室から監査結果について直接レポートを受け取っており、監査の指摘事項に対する改善内容などは、監査役会にて常勤監査役から情報共有されています。

## 社外取締役と監査役の連携

### 独立社外役員会議

社外取締役と社外監査役は、独立社外役員のみで構成される会合を定期的で開催しており、当社の経営戦略、経営課題、取締役会の議題をはじめとしたさまざまな意見交換などを行っています。2021年度は12回開催しました。

### 事業所の往査・視察

監査役の往査には、社外取締役も同行し事業所の視察を行っています。2021年度は社外取締役2名が、合計6事業所の視察を行いました。

### 会計監査

当社は有限責任 あずさ監査法人との間で、会社法監査と金融商品取引法監査について監査契約を締結しています。監査役と会計監査人は定期的な報告会・意見交換会を開催し、連携強化を図っています。定例開催している報告会・意見交換会は、次のとおりです。

#### 定例開催している報告会・意見交換会

- 監査結果概要報告会（年1回）
- 四半期レビュー結果概要報告会（年3回）
- 会計監査人報告会（社長報告への同席）（年1回）
- 監査役ディスカッション（年1回）
- 監査上の主要な検討事項（KAM）に関する意見交換会
- 三様（監査役・会計監査人・監査室）監査連絡会（年1回）

### グループ会社監査

常勤監査役は、重要な子会社の監査役を兼務しており、当該子会社の取締役会など重要な会議に出席し、重要事項の意思決定プロセスや内部統制システムの整備・運用状況の監査を行っています。

当社は、グループ会社の監査役をメンバーとするグループ会社監査役連絡会を定期的で開催し、会計講座や法律講座および監査役監査マニュアルの改訂・説明などを実施し、監査役のレベル向上および監査の標準化を図るとともに、情報共有や意見交換を行っています。

### 取締役面談会

監査役会メンバーに社外取締役2名を交え、業務執行取締役との意見交換などを行っています。2021年度は4回開催しました。

# コンプライアンス

## 推進体制

当社グループは「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」をコンプライアンス方針として掲げています。従業員として遵守すべき判断基準を示したコンプライアンス行動基準を「企業倫理規範」として冊子にまとめ、全従業員に配布し、教育・研修などを通じて周知徹底を図っています。

### コンプライアンス委員会

コンプライアンス委員会を毎月1回開催しています。本委員会の委員は管理本部長、人事部長、品質保証部長、管理本部長が指名する者で構成されており、委員長は取締役会の決議によって委員の中から選定されています。

本委員会では、当社グループの内部統制機能を強化し、持続的な企業価値の向上を目的として、食品安全、コンプライアンス、業法、訴訟、係争に関するリスクの管理状況を定期的に確認し、運用状況を独立的に評価しています。

### コンプライアンス責任者会議

当社グループのコンプライアンスを推進するため、コンプライアンス担当役員を議長としたコンプライアンス責任者会議を年2回開催しています。本会議では、コンプライアンス方針および活動計画の策定、コンプライアンス委員会から改善を求められた事項、コンプライアンス事案の対

## 取り組み

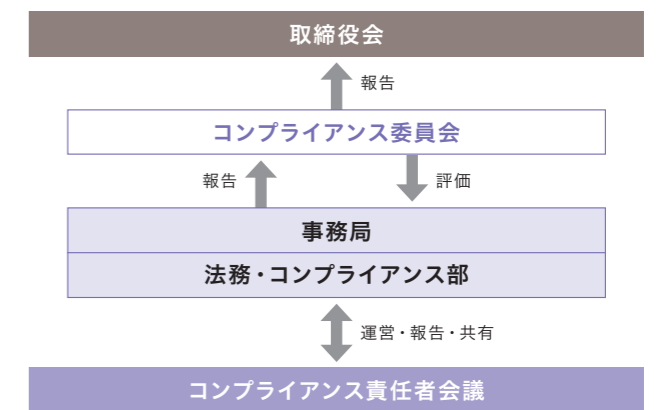
### 教育・研修

グループ全従業員のコンプライアンスの意識を高め、またコンプライアンスの重要性を理解するために、年1回のコンプライアンス講習を実施しています。また、経営幹部には社外有識者によるコンプライアンス講習を、社内役職者に対しては業法やハラスメント防止など、役割に応じて必要なコンプライアンス講習を行っています。

### コンプライアンス浸透度調査

各職場のコンプライアンスの浸透度合いを把握するため、また従業員からコンプライアンスに関する率直な意見を聞くため、年1回、グループ全従業員を対象にコンプライアンス浸透度調査を実施しています。回答結果や従業員の意見などは、経営層を含む全従業員にフィードバックし、問題点があれば改善し、次年度のコンプライアンス活動にも反映させるなど、職場の改善活動につなげています。

### ●コンプライアンス推進体制図（2022年9月30日現在）



応策・改善策の報告と検証を行っています。また、社外有識者による研修などを通じ、コンプライアンス情報の共有を行っています。

### コンプライアンス推進委員制度

当社グループの各職場にコンプライアンス推進委員を配置しています。推進委員は教育・研修プログラムのもと、コンプライアンスに関わる知識の習得に努め、各職場においてコンプライアンスの推進、業務に関連する法令、社内規程等の周知徹底を図るなど、主体的な活動を行っています。

### 内部通報制度

グループ全従業員を対象にコンプライアンスに関する相談や内部通報を受け付ける社内相談窓口として「社内ホットライン（法務・コンプライアンス部）」、社外相談窓口として「社外ホットライン（社外弁護士）」を設置しています。各相談窓口の連絡先は、「企業倫理規範」の冊子、コンプライアンスカード、社内ポータルサイトにて案内しています。

また、内部通報規程において、相談内容の秘密厳守、通報・相談したことによる相談者への不利益な取り扱いの禁止について規定し、相談者の保護を図っています。





## リスクマネジメント

### リスクマネジメント体制

経営企画室、コーポレート部門などは、当社グループの事業運営に想定されるリスクの把握・分析を行い、取締役会に対して必要な報告をしています。

リスクが顕在化した場合の影響度を最小限に抑えるため、各々のリスクに対応する担当部署を定め、リスク対策を策定・実施しています。

### 事業などのリスクと対応

重要なリスクとしては、世界的な穀物価格およびエネルギーコストの上昇、家畜伝染病の蔓延、新型コロナウイルス感染症の影響長期化などが挙げられます。

当社グループが重要と認識したリスクと主な対応は下表のとおりです。

詳細につきましては、[有価証券報告書](#)をご覧ください。

リスクの内容	主な対応
市況変動に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造コスト低減のための継続的業務改革</li> <li>商品や原材料の調達先多様化</li> <li>製品や商品の適正在庫水準の維持</li> <li>効率を意識した物流の集約</li> <li>適正な販売価格の変更</li> </ul>
食品の安全性に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>フードディフェンスやトレーサビリティの強化</li> <li>国際的な管理基準をもとにした厳格な品質管理体制の構築</li> </ul>
感染症、疾病等に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>感染症等に対応するマニュアルを整備</li> </ul>
家畜の疾病に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>家畜の疾病に対応するマニュアルを整備</li> </ul>
災害・紛争等による事業継続に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>災害等に対する事業継続計画（BCP）を策定し、代替製造や配送の準備</li> <li>定期的な防災訓練</li> </ul>
国内外の公的・法的規制の変化、権利侵害に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>関連法規の改正状況の迅速な把握および遵守</li> </ul>
金融市場の変化に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>コミットメントライン設定</li> <li>為替予約</li> </ul>
事業投資・設備投資に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業価値向上に資する重要な投資については、投融資委員会での慎重な審議を踏まえ取締役会決議</li> <li>投資後、定期的に当初計画からの進捗や乖離状況を検証</li> </ul>
物流・流通に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>受発注の精度向上や在庫管理の適正化</li> <li>納品リードタイムの改善</li> <li>積載効率の向上</li> <li>定温輸送の厳格化</li> </ul>
コンプライアンスに関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス行動基準を掲げ「企業倫理規範」を全従業員に配布</li> <li>定期的に経営層よりコンプライアンスメッセージを発信</li> <li>コンプライアンス担当役員を委員長としたコンプライアンス委員会を設置</li> <li>コンプライアンス講習の実施</li> <li>コンプライアンス浸透度調査の実施</li> <li>コンプライアンス推進委員の配置</li> <li>内部通報を受け付ける相談窓口を社内外に設置</li> </ul>
内部統制システムの整備・運用に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>監査室による内部監査の実施</li> </ul>
情報セキュリティに関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンピュータウイルスの感染防止やセキュリティ対策の実施</li> <li>基幹システムおよびデータ保管サーバーの二重化と分散設置による管理体制の強化</li> <li>情報セキュリティポリシーの制定</li> <li>情報セキュリティ遵守意識の維持・向上のための抜き打ち訓練</li> </ul>
人材の確保・育成に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な人材の採用</li> <li>モチベーション向上につながる評価制度・教育研修の推進</li> </ul>
環境・気候変動に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境理念および環境行動指針に則り、関連法令の更新を適切に把握し遵守</li> <li>資源・エネルギーを有効活用し、環境に配慮した事業活動</li> <li>気候変動に伴う物理リスクおよび移行リスクについて、TCFD提言に沿ったシナリオ分析を実施し、対応策につきサステナビリティ委員会および取締役会にて審議</li> </ul>

## コーポレートデータ

### 財務情報

(より詳細・最新の財務情報は有価証券報告書をご覧ください。)

#### ■ 主な経営指標の推移

(単位：百万円)

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
売上高	831,865	850,721	852,450	842,675	854,374
売上総利益	130,649	126,821	133,548	139,979	131,904
販売費及び一般管理費	109,087	112,326	116,281	115,961	107,292
営業利益	21,562	14,494	17,266	24,018	24,611
経常利益	24,423	15,679	19,534	27,000	28,596
親会社株主に帰属する当期純利益	15,784	10,588	11,439	20,204	19,118
1株当たり当期純利益（EPS）（円）	53.22	35.82	38.72	68.61	65.34
自己資本当期純利益率（ROE）（％）	7.3	4.8	5.1	8.5	7.5
総資産経常利益率（ROA）（％）	6.5	4.1	5.0	6.9	7.1
投下資本利益率（ROIC）（％）	6.4	4.1	4.7	6.3	6.6
売上高営業利益率（％）	2.6	1.7	2.0	2.9	2.9
売上高経常利益率（％）	2.9	1.8	2.3	3.2	3.3
売上高当期純利益率（％）	1.9	1.2	1.3	2.4	2.2
総資産	376,204	393,392	389,426	394,086	413,123
純資産	219,861	224,074	229,178	247,648	262,740
自己資本比率（％）	58.1	56.6	58.5	62.7	63.4
流動資産	213,465	229,580	226,498	226,384	243,405
流動負債	127,765	139,456	138,106	123,041	126,533
1株当たり当期純資産額（BPS）（円）	739.77	754.14	773.26	843.52	897.66
D/Eレシオ（倍）	0.22	0.28	0.23	0.16	0.13
インタレスト・カバレッジ・レシオ（倍）	6.2	19.2	44.7	113.3	57.9
営業活動によるキャッシュ・フロー	5,521	15,114	31,847	40,862	18,473
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 8,183	△ 19,879	△ 7,855	△ 10,837	△ 11,251
フリー・キャッシュ・フロー	△ 2,661	△ 4,765	23,991	30,025	7,221
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 20,004	10,084	△ 16,390	△ 21,097	△ 10,653
現金及び現金同等物の期末残高	29,284	34,643	41,771	50,651	47,690
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	△ 23,501	5,358	7,128	8,879	△ 2,961
現金及び現金同等物の期首残高	52,785	29,284	34,643	41,771	50,651
設備投資額	12,674	20,560	9,838	11,580	11,699
減価償却費及びのれん償却額	10,304	11,666	12,524	13,003	12,903
1株当たり配当金（円）	17.0	17.0	17.0	21.0	23.0
連結配当性向（％）	31.9	47.5	43.9	30.6	35.2

#### ■ セグメント情報

(単位：百万円)

##### 加工食品セグメント

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
売上高	287,502	291,939	300,209	307,041	302,309
売上高構成比（％）	34.6	34.3	35.2	36.4	35.4
営業利益	10,764	7,914	6,730	12,397	11,086

##### 食肉セグメント

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
売上高	540,107	554,576	548,184	531,581	547,843
売上高構成比（％）	64.9	65.2	64.3	63.1	64.1
営業利益	11,432	7,364	11,284	13,443	14,860

\* 「収益認識に関する会計基準」等を2021年度連結会計年度の期首から適用しています。

# コーポレートデータ

## 企業データ

### 株式情報 (2022年3月31日現在)

#### 株式の状況

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	1,000,000,000 株
発行済株式総数	297,355,059 株
単元株式数	100 株
株主数	59,399 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

個人・その他	67,741,493 株	22.78%
その他国内法人	153,253,549 株	51.54%
金融機関	40,155,654 株	13.50%
外国人	28,669,440 株	9.64%
証券会社	2,076,161 株	0.70%
自己名義株式	5,458,762 株	1.84%

#### 大株主の状況 (上位10名)

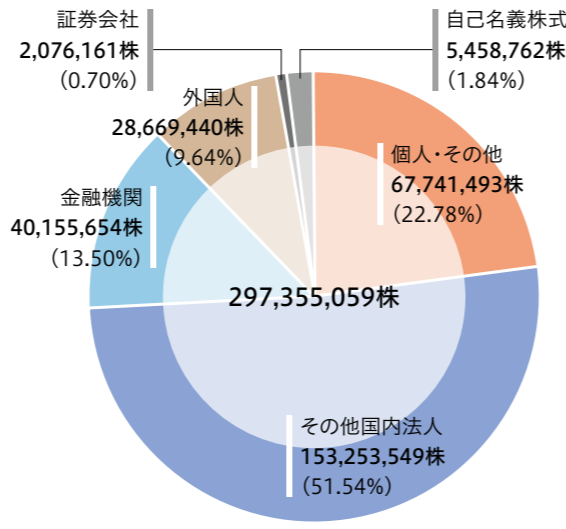
株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
三菱商事株式会社	115,779	39.66
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	21,783	7.46
公益財団法人伊藤記念財団	12,000	4.11
エス企画株式会社	10,279	3.52
公益財団法人伊藤文化財団	6,200	2.12
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	5,646	1.93
株式会社三菱UFJ銀行	3,151	1.07
株式会社三井住友銀行	3,151	1.07
日本生命保険相互会社	2,749	0.94
伊藤功一	2,731	0.93

※当社は、自己株式を5,458千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。

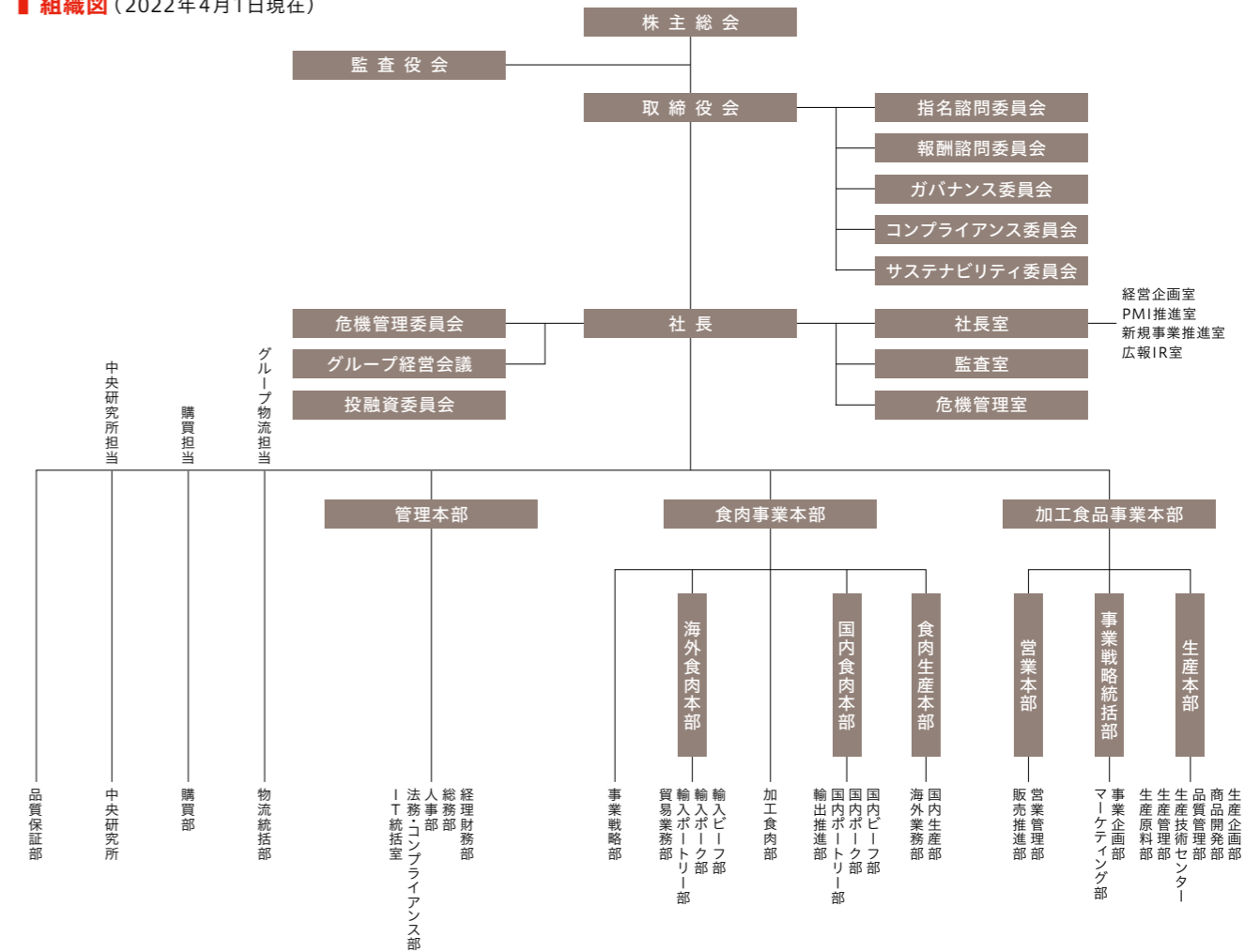
### 会社情報 (2022年3月31日現在)

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 (1億円未満切り捨て)
事業内容	食肉加工品の製造及び販売、食肉の加工及び販売、調理加工食品、惣菜類の製造及び販売などを行うグループ内傘下子会社の経営管理及びこれに付帯する一切の業務
従業員数	8,089名 (連結)
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

#### 所有者別株式分布状況



### 組織図 (2022年4月1日現在)



### グループ会社

