

## 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

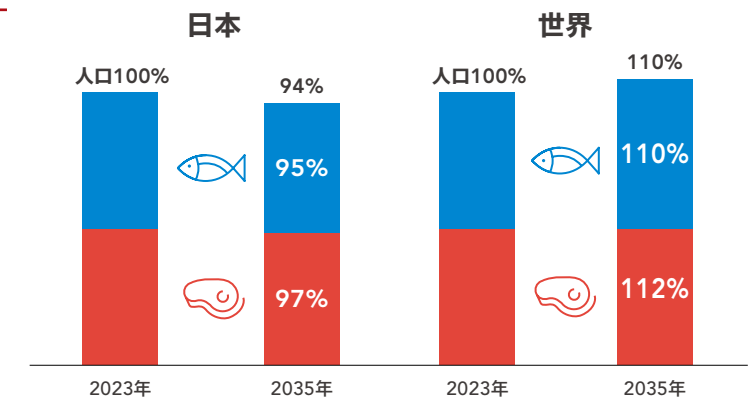
**to-be** : 2035年に目指す姿へ向けて

**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。

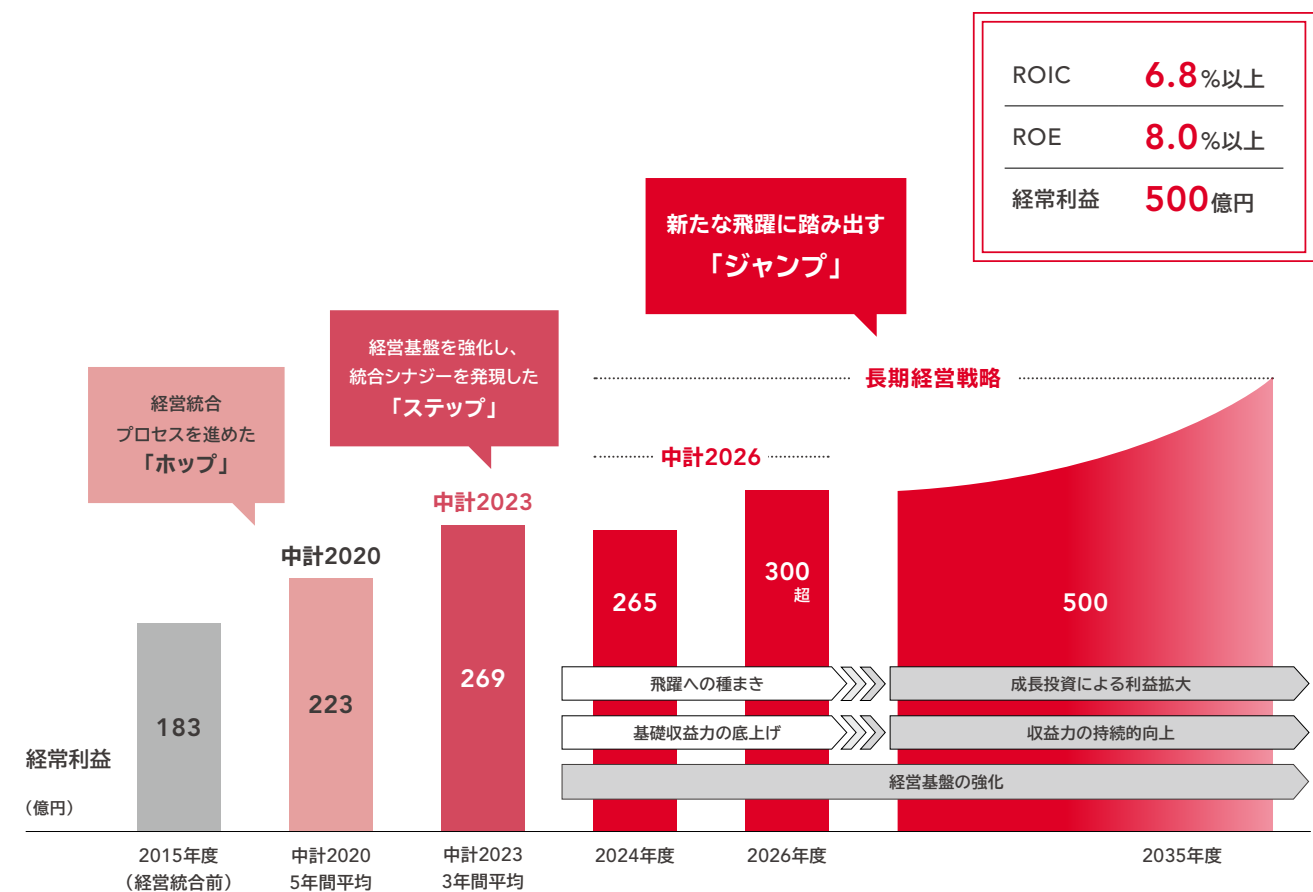
一方、世界では、人口増と食の嗜好の多様化に伴い、世界の食肉需要は引き続き堅調と予測されています。



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  |

新たな飛躍に踏み出す  
「ジャンプ」

長期経営戦略

中計2026

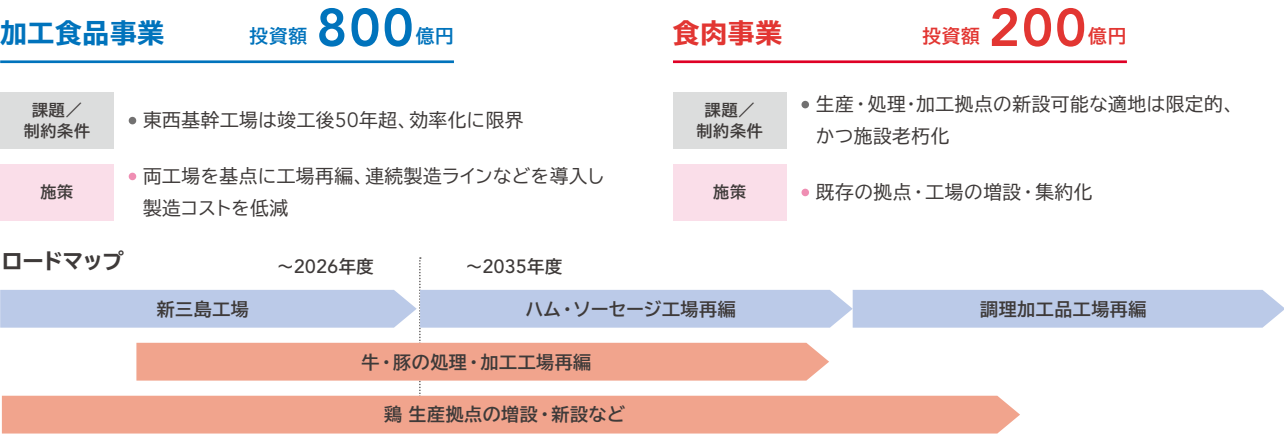
※経営統合前は、伊藤ハム（株）と米久（株）の単純合算値

長期経営戦略2035概要

収益基盤

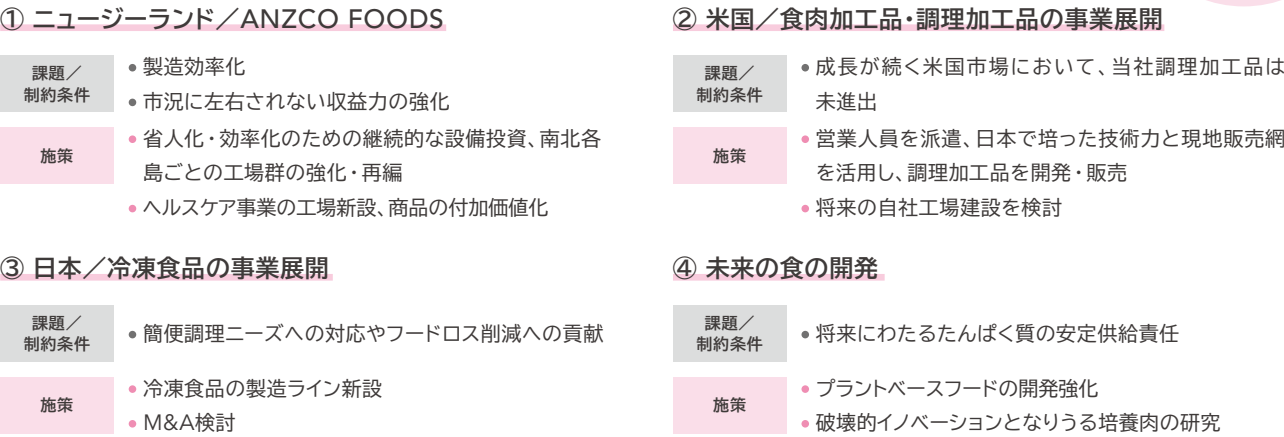
01 成長投資による利益拡大 国内バリューチェーン価値の最大化

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。



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

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。



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

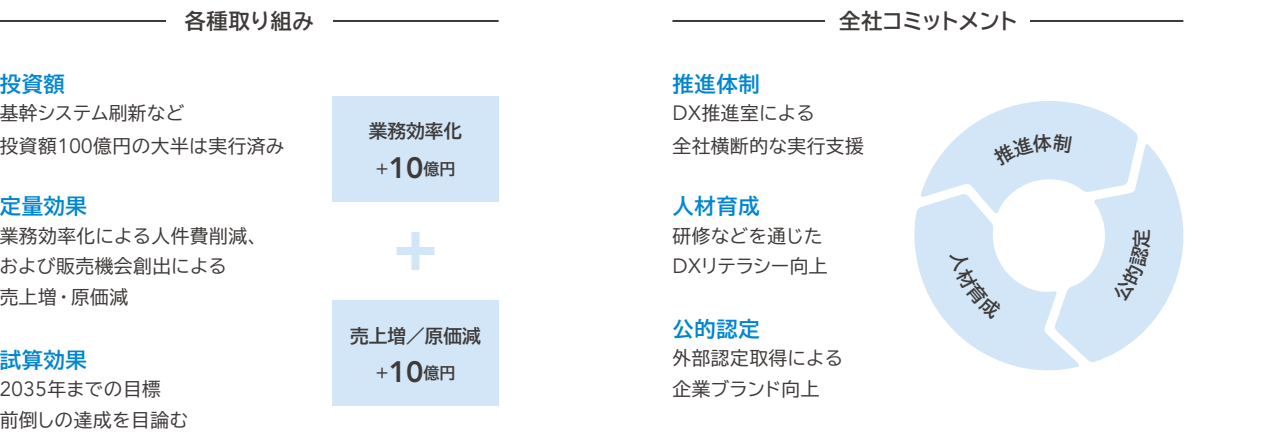
📖 中期経営計画2026「基礎収益力の底上げ」▶ P.24

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、経常利益ベースで20億円の増益効果を見込んでいます。

📖 取り組み紹介 ▶ P.34



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

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

投資額  
200億円

食肉事業

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

投資額  
100億円

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

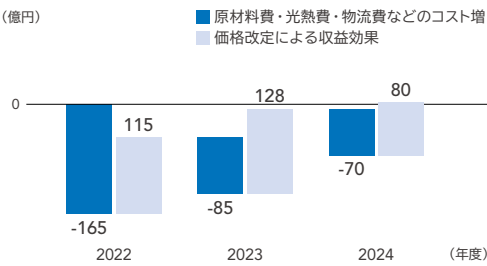
ブランド例



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

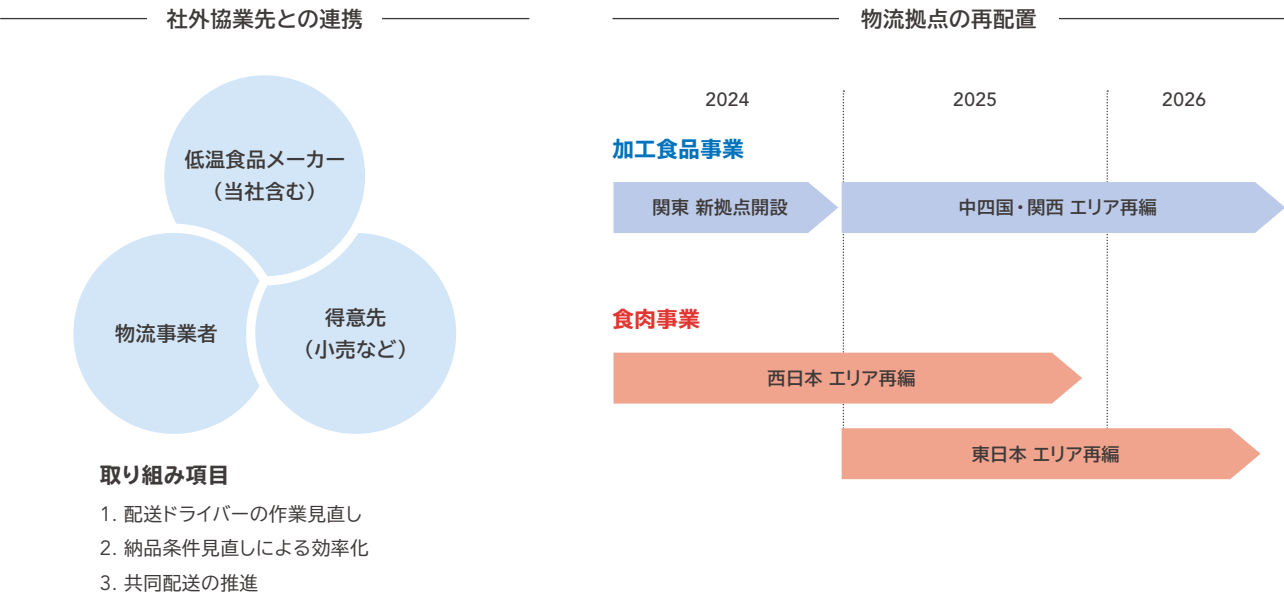
- 疾病・地政学リスク低減のための調達先拡充
- 不採算取引や仕入れ条件の見直し
- 在庫管理の精微化
- 信用・成約リスク管理の徹底

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

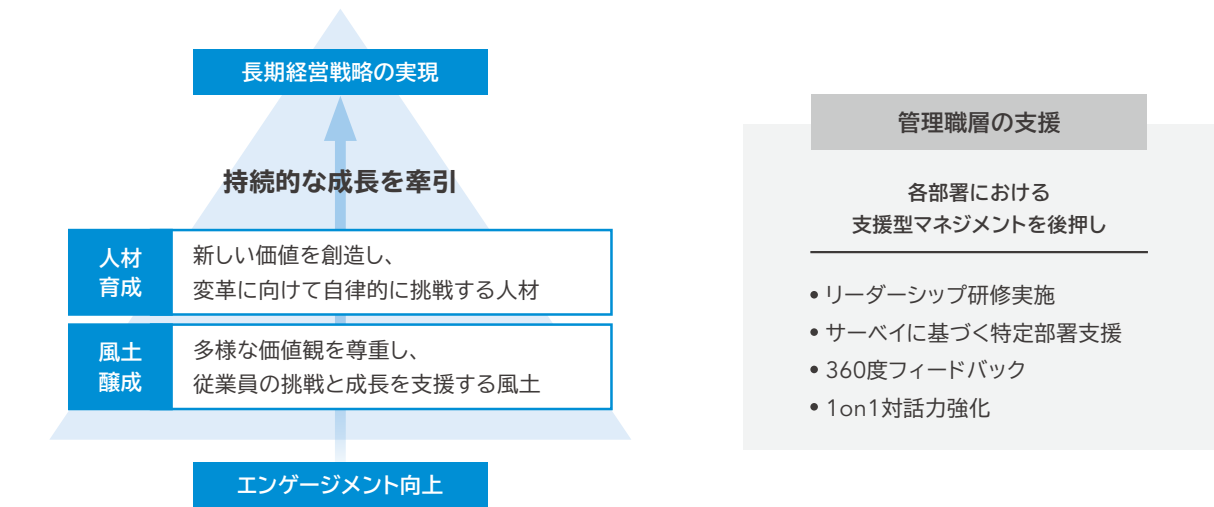


02 人的資本への取り組み

人材育成と風土醸成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。

※従業員エンゲージメント意識調査の肯定的な回答率

📖 取り組み紹介 ▶ P.38



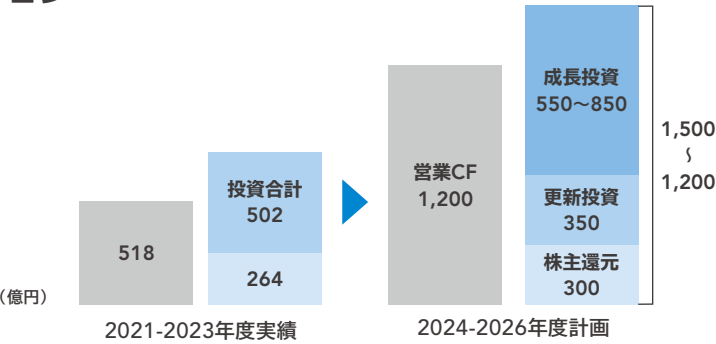
03 株主還元

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。



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

