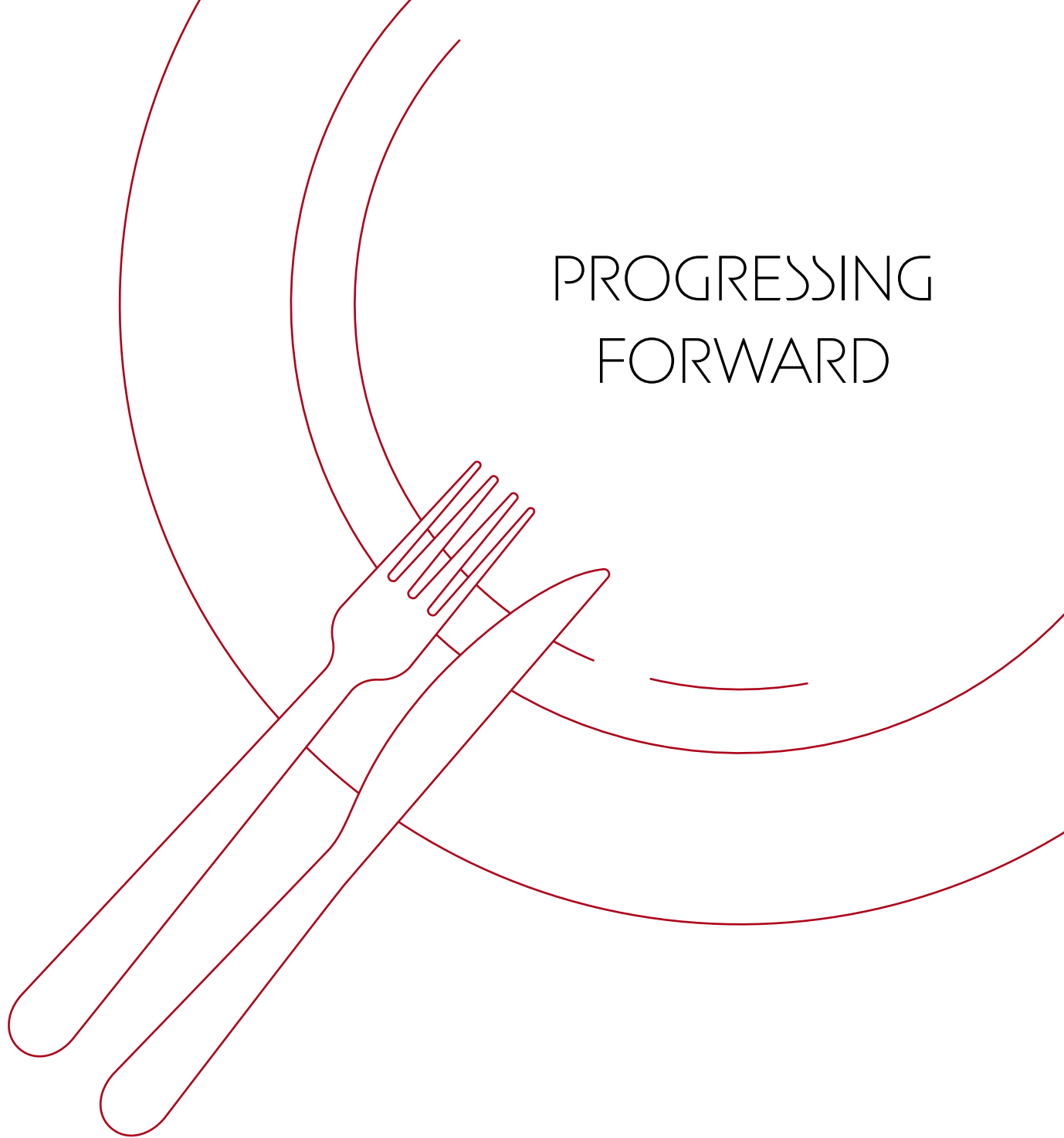


伊藤ハム米久グループ 統合報告書

INTEGRATED REPORT 2025

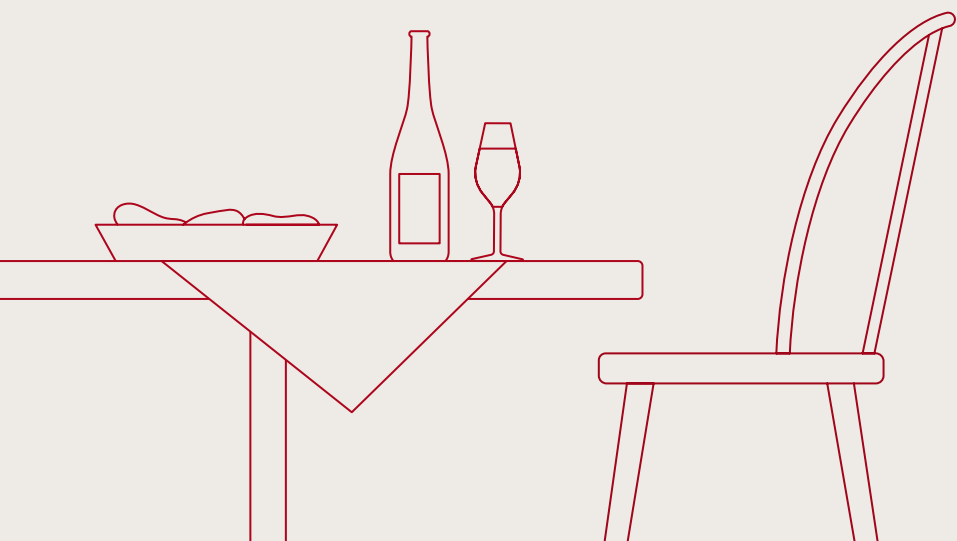
PROGRESSING
FORWARD



Where are we going?

伊藤ハム米久グループが目指す未来の姿

Becoming a leading food company

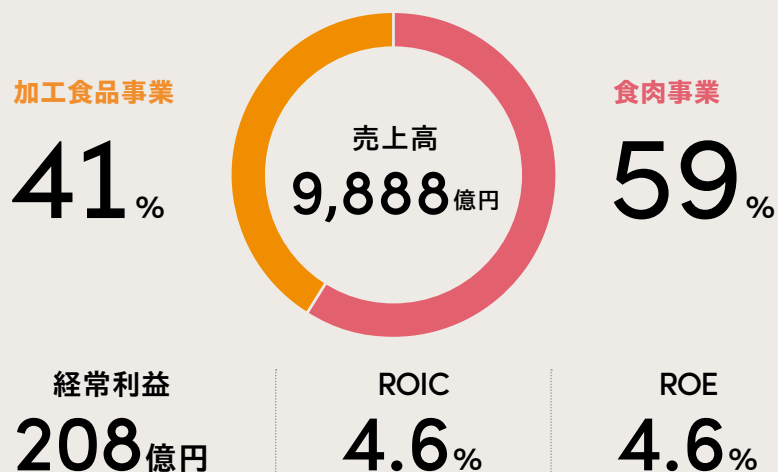


伊藤ハム米久グループの現在地

At a glance (2025年3月期)

私たちは安全・安心でおいしさにこだわりを持った商品をお客様へお届けすることを使命として国内外で事業を展開しています。これからも、食肉・食肉加工品製造のプロとして、製造・販売拠点のネットワークを活かし、世界中のお客様へ期待を超えた感動とあふれる笑顔をお届けすべく、取り組んでまいります。

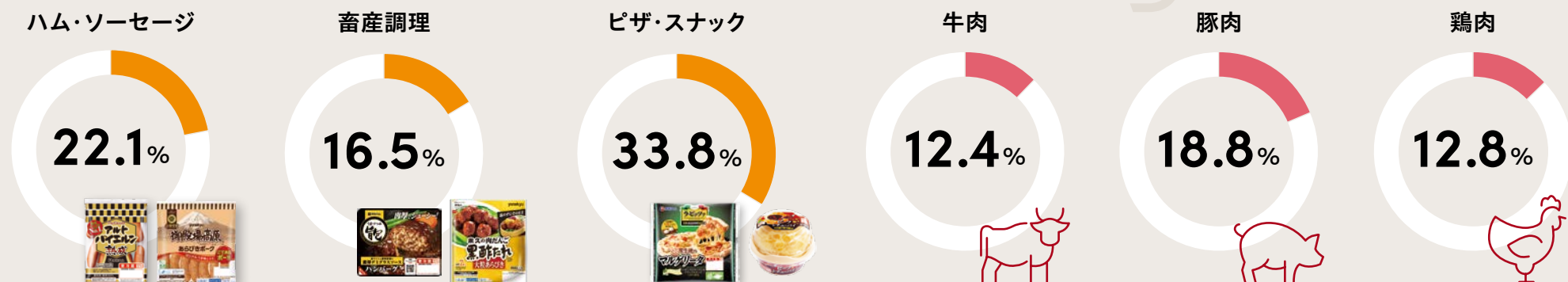
■ 財務ハイライト



■ グループハイライト



■ 国内市場シェアハイライト



出典:QPR™調べ

出典:当社調べ

伊藤ハム米久グループのあゆみ

1928年創業

伊藤ハム 事業を通じて社会に奉仕する

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。」その思いから、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。



1965年創業

創業60周年

yonekyu 感動を創る

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。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。



ORIGIN

2016

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。

HOP

2016-2020

中期経営計画2020

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づけ、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。

2020年度
実績

売上高 **8,427** 億円 経常利益 **270** 億円

重点施策

事業規模拡大

- ・2017年 ANZCO FOODSの100%子会社化
- ・2018年 調理加工品に特化した取手第二工場を新設
- ・2019年 明治ケンコーハム(株)買収

効率化・競争力強化

- ・2016年 間接部門の組織再編を開始
- ・2018年 伊藤ハム・米久の物流部門を統合・再編

ANZCO
FOODS



取手第二工場

STEP

2021-2023
中期経営計画2023

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生産体制の強化を進めました。また、サステナビリティの取り組み強化や新規事業・市場への取り組みをスタートしました。

2023年度
実績

売上高 **9,556** 億円 経常利益 **260** 億円

重点施策

経営基盤の強化

・2023年 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年 冷凍食品製造に特化した伊藤ハム米久プラント(株)夢工場稼働
- ・2023年 サンキョーミート(株)伊佐ミートプラント開設
- ・2024年 IHミートパッカー(株)十和田ビーフプラント竣工



IHミートパッカー(株)
十和田ビーフプラント

新規事業・市場への取り組み

- ・2021年 大豆ミート商品の販売拡充
- ・2023年 産学共同で培養肉未来創造コンソーシアムを設立



新たな飛躍

グループ理念・ビジョンの実現に向け、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と中期経営計画2026を策定しました。

📖 長期経営戦略2035と中期経営計画2026の概要 ▶ P.13

2026年度
目標

売上高 **10,000** 億円 経常利益 **300** 億円

2035年に
目指す姿

meat
together

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

ITO HAM YONEKYU HOLDINGS
Group Slogan 2035

JUMP

2024-2026
中期経営計画2026

2024-2035
長期経営戦略2035

伊藤ハム米久グループはどうやって企業価値を向上させるのか

当社グループは「稼ぐ力を高める」「新たな価値を創る」「レジリエンスを高める」という3つの視点を通じて中長期的な企業価値の向上を実現していきます。

長期経営戦略2035および中期経営計画2026に基づく事業戦略を着実に実行することで稼ぐ力を高め、創出したキャッシュをもとに成長投資を行い、飛躍に向けた新たな価値を創出していきます。さらに、事業環境の変化に柔軟に対応することで、事業の基盤となる企業としてのレジリエンスを高めてまいります。

私たちは変革と挑戦を恐れず、持続的な企業価値の創造に取り組んでまいります。



稼ぐ力を高める

▶ P.17

商品の磨き上げや販売力の強化を通じて基礎収益力の底上げに取り組みます。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を両立させ、飛躍的成長につなげていきます。



新たな価値を創る

▶ P.24

日本という成熟市場で勝ち抜くため、国内バリューチェーン価値の最大化と食肉・食肉加工にとどまらない事業領域の拡大に取り組みます。さらに、海外事業の成長加速を進め、新たな価値を創出していきます。



レジリエンスを高める

▶ P.27

先行きが不透明な事業環境下でも、変化に柔軟に対応し、着実な成長へとつなげていくべく、経営基盤の強化に取り組んでいます。コーポレート・ガバナンスの強化やマテリアリティを指針とした中長期的な課題解決など、全社的に取り組みを推進しています。

And what do we do?

CONTENTS

トップメッセージ

07 トップメッセージ

価値創造ストーリー

11 伊藤ハム米久グループの価値創造ストーリー

12 伊藤ハム米久グループの強み

13 長期経営戦略2035と中期経営計画2026の概要

PROGRESS 01 稼ぐ力を高める

事業戦略

18 加工食品事業本部

21 食肉事業本部

PROGRESS 02 新たな価値を創る

特集:進展する新たな挑戦

25 加工食品事業本部

海外市場への輸出拡大

26 食肉事業本部

国産牛の輸出強化

PROGRESS 03 レジリエンスを高める

経営基盤の強化

28 監査等委員会設置会社への移行

29 社外取締役座談会

34 財務戦略

35 人材戦略

37 サステナビリティ担当役員メッセージ

38 マテリアリティの進捗

40 サステナビリティ・クローズアップ

コーポレート・ガバナンス

44 取締役・執行役員一覧

46 コーポレート・ガバナンス

企業データ

51 財務ハイライト

52 非財務ハイライト

53 財務情報・株式情報

55 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 2024年度(2024年4月1日～2025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「価値創創ガイダンス 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ください。

関連する主な情報開示媒体 コーポレートウェブサイト

	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		●

TOP MESSAGE

**自己変革する企業であり続けるため、
チャレンジする企業文化を
創り上げる—それが私の使命です。**

伊藤ハム米久ホールディングスは2026年4月で創立10周年を迎えます。これまで当社グループでは、伊藤ハム・米久の両社を融合させ、数々のシナジーを創出してきました。これにより、収益基盤は強化され、新たな飛躍を目指す土台を築くことができたと考えています。今後、私は新たな経営トップとして、チャレンジする企業風土を醸成し、事業領域の拡張や海外事業の更なる拡大など、当社グループの成長に取り組んでまいります。

代表取締役社長

浦田 寛之



チャレンジする組織風土へ 改革することが私の使命

私は、2014年から2016年は伊藤ハムに、2017年から2018年は米久にそれぞれ在籍し、伊藤ハムと米久が経営統合する前後に、両社の経営に携わりました。伊藤ハムと米久、個性が違うからこそ、それぞれの強みを発揮できる統合になると感じていました。当時から伊藤ハムは、全国区のブランドを持っていることから、信頼や信用を疎かにしない、誠実で安心感のある企業でした。そして、米久は創業者が一代で築いた会社で、高い推進力や突破力を有する企業という印象でした。また米久は地元の東海エリアで強いブランド力があり、他の地域では業務用の商品を武器に、お客様が求める商品をお客様と一緒に一からつくり上げることを強みとしたユニークな企業でした。

経営統合以降、調達部門、物流部門やコーポレート部門などの重複する機能の一本化等を進め、また両社の強みを活かしながら、筋肉質な組織へと変化させてきました。これからは、効率化や筋肉質化してきた経験を活かして、これまでつくった土台に新しい夢を加えていく、新しいビジネスを積み重ねていく、そういったステージにきています。

一方、外部環境を見ると、この9年間では想定以上

の変化が起きました。日本では少子高齢化が進む中で労働人口の減少傾向は続き、コロナ禍以降、人々の生活スタイルも大きく変化しました。また、足元での世界的なコストプッシュ型インフレは企業経営にも大きな影響を与えています。その結果、日本で食肉・食肉加工業を営む会社の中には経営状態が悪化している企業も少なくありません。現在、当社は統合の効果もあり、業界の中で優位なポジションを維持することができていると考えています。しかし、外部環境変化は激しく、統合した当初に想定していた売上や利益には届いていないことから私たちはその変化に対応し、さらに変わっていかねばなりません。このような状況の中で社長に就任した私がなすべきことは、チャレンジする組織風土に改革し、組織の自己変革を促すことだと考えています。

日本市場での競争優位性を武器に、 グローバル展開を加速させる

今後の更なる成長のために、海外事業の強化に取り組む一方で、日本市場を大事にすることに変わりはありません。当社グループは、競争優位性を有する日本市場において、継続的な事業成長を見込んでいます。日本市場では、生活者の皆様の反応を直接的に

受け止められるため、新たな商品や事業の成功確度を高めやすい環境にあります。

ただし、日本の人口が減っていくことが確実な中、現状と同じ食肉・食肉加工の事業領域だけにとどまっていたら、成長は鈍化していきます。そこで、私は当社グループを食肉・食肉加工品にとどまらない、幅広い食品企業にしていきたいと考えています。当社グループは、全国のほとんどのスーパー、外食、コンビニや地域のお肉屋さんに至るまでネットワークを有しており、大きな競争優位性の一つです。多くの食品企業が卸売企業を介して商品を流通させているのに対し、当社は直接商品をお届けする物流力を持っていることも、大きな強みです。このような販売ネットワークと物流力を評価し、新たに仲間になってくれる企業が出てくる可能性もあると考えています。そうした新たな共創を生んでいけば、食肉・食肉加工品にとどまらない、幅広い食品企業という目指す姿の実現も見えてきます。

重要なのは、生活者や市場のニーズが移り変わる中で、その潮流をいち早く捉え、変化に対応することです。これまで日本の食肉需要は食生活が西洋化したことで増加してきましたが、直近では高齢化とともに高たんぱく・低脂肪の鶏肉需要が高まる傾向にあります。日本において食肉・食肉加工のバリューチェーン全体にプレーヤーとして入り込んでいること

や、全国の小売とのネットワークを有していることから、当社グループの変化への感度は高く、常に変化に対応して自己変革していくことができると考えています。こうした変化はどのような国でも起こり得るものです。日本国内でこうした変化に的確に対応できる企業を目指すとともに、海外事業においても同様に、生活者や市場の変化を捉え、能動的に対応できる企業になりたいと考えています。

海外では、まずは私たちの得意分野である食肉・食肉加工での事業展開を加速させ、当社グループの連結売上高に占める海外比率を現在の約15%から高めていきたい考えです。例えばM&Aを通じ、海外事業の拡大をしていくためには、基礎収益力を強化し、強い会社であることが大前提です。海外に進出する際に、畜産業の川上から川下までのバリューチェーンを一度に築こうとすると、投資額も膨れ上がり、リスクが高くなります。現実的な進出過程を想定すると現地のパートナーは必要不可欠で、そのパートナーから見た時に日本でも高いポジションにいる企業の方が組みやすいはずです。海外での事業領域を、さらに拡大するためにも日本での既存事業を強化し、基礎収益力の底上げを着実に行っていきたいと考えています。

持続的な成長に向けて組織としての レジリエンスを強化

私は、畜産業は「自然や地域とつながっていること」に魅力を感じています。農場や工場が所在する地域の人々と協力し、その土地の地理的な特徴に合わせて健康な動物を飼育する。牧草や穀物など大地に根差した植物飼料から、新鮮でおいしいお肉を生産する。その過程で排出される副産物もバイオ処理など適切な処理をすることで、肥料やエネルギー、医療品の原料にする等、食の恵みを余すことなく利用する。地域や自然の恵みに始まり、大地に返すことができる「セルフ循環型ビジネス」といえます。

当社グループで働く人材が、こうした畜産業の意義に思いを馳せ、自分の仕事がさまざまなステークホルダー、社会とつながっているという意識を持つことで、働きがいの向上やサステナビリティの実行につながるものと私は考えています。

私は企業にとって人材が最も重要な経営資源であり、会社の将来を左右する要素だと考えています。大きな組織に所属して何かをすることの意味は、自分一人ではできないようなことをチームで成し遂げることにあります。従業員一人ひとりが持つ力を最大限に引き出すことができれば、企業は成長し続けること

ができます。従い、メリハリをつけた評価、異動の活性化などを通じて自由闊達にチャレンジする、垣根を飛び越えて活躍する領域を自ら広げられる会社にしていきたいと思っています。

また、組織というものはある時点では最適であっても5年、10年と時が経つと最適になっていないことがありますので、その時々状況に合わせて組織を再構築することで、「働きがい」を高め、エンゲージメント向上を実現するべく人的資本経営をドライブさせていきたいと考えています。

サステナビリティについても先ほど述べたように、環境や社会とのつながりを意識することが重要です。私たちが営む事業は、動物はもとより水や穀物といった環境資源を活用しており、環境への負荷があることも事実です。完璧な事業など存在せず、社会のためになることであっても何かをすれば、何かで必ず社会に負荷をかけるものです。そのことをきちんと自覚した上で、例えば温室効果ガス排出を減少させる、動物の取り扱いも時代に合わせて変化させていくなど、環境や社会に対しての配慮を事業の中の全員で取り組む姿勢が重要です。さらに、会社の考えを隠すことなく、公表していく姿勢が大事だと思います。

また経営基盤の強化に向けては、サステナビリティに加えてDXにも注力していますが、これは人的資本やサステナビリティに直結するテーマです。例えば

温室効果ガス排出の削減に資するようにするには、さまざまな面で効率化していく必要があり、デジタル技術を活用した取り組みが必要になります。DXについては、まずは効率化に主眼を置き、将来的には事業領域周辺にも活用し、ビジネスモデルの変化につなげていきます。例えば、当社グループの物流力は競争優位性があると考えていますが、そこにデジタル技術を組み込み、さらに効率化できれば、食品の事業領域を広げるという成長戦略の大きな力になります。

日々の行動を積み重ね、 着実な成長を実現する

市場のニーズや資本コストを意識した経営が求められている昨今、当社も企業価値向上は重要な経営課題と捉えています。2025年3月に当社の創立10周年を記念した記念配当の実施を決めましたが、私としては、株主の皆様も大切に当社の姿勢を発信できたことが重要と考えています。当社グループ事業は、相場変動や気候変動などさまざまな外部環境に業績が左右される業態です。一方で、株主の皆様に対しては安定した配当政策やリターンで期待に応える必要があります。収益性にボラティリティがある中、株主の皆様から預かった資本を安定的に運用し、その時々

の状況に応じて株主の皆様へ還元することが私たちの基本的な考え方であり、今中期経営計画期間はDOE(株主資本配当率)3%以上の累進配当を通常配当の方針としています。2024年3月末に0.8倍であったPBR(株価純資産倍率)は、2025年8月には1.1倍と、長らく続いてきたPBR1倍割れを解消することができましたが、これに満足することなく、引き続き収益力の向上や資本効率の改善に取り組んでまいります。

私たちが、株主をはじめ、ステークホルダーの皆様から信頼され、期待されるためには、収益性の改善と新たな事業領域への挑戦を、口だけではなく、きちん

とやっていくことが大事です。その上で、背後にある考え方や判断の要因をご説明し、透明性を高めていくことが重要だと考えています。

私は一時の成果や一時的な成功よりも、日々の業務を通じた着実な成長を大切にしています。取引先様やお客様など、ステークホルダーの方々と接するあらゆる場面で「この会社は以前よりも良くなっている」と感じていただけるよう、今後も取り組みを進めてまいります。未来に向かって挑戦する当社グループにこれからも変わらぬご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

“

ステークホルダーの皆様から期待していただけるよう、収益性の改善とともに、新しい領域での成長を実現したい

”



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、伊藤ハムと米久がそれぞれ培ってきた強みを融合し、長期経営戦略2035および中期経営計画2026の着実な実行を通じて、持続的な成長と企業価値の向上を図ります。グループ理念・ビジョンの実現に向けて、当社グループはこれからも挑戦を続けてまいります。

Strength 成長の原動力

▶ P.12



01 Management Plan 稼ぐ力を高める

▶ P.17

中期経営計画 2026 基礎収益力の底上げ

2027年3月期目標
経常利益 300億円
ROE 6.6%

02 Strategy 新たな価値を創る

▶ P.24

長期経営戦略2035

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

中長期目標

経常利益 500億円
ROE 8%以上
早期実現を目指す

03 Resilience レジリエンスを高める

▶ P.27

中長期的な事業リスクの低減

資本コストを意識した経営

コーポレート・ガバナンス

サステナビリティ

人的資本

DX

マテリアリティ

▶ P.39



健やかで豊かな
食生活の実現



地球環境への配慮



持続可能な調達と
安定供給の推進



妥協しない美味しさと
高品質へのこだわり



従業員一人ひとりが
活躍できる職場づくり



コーポレート・
ガバナンスの強化



地域社会への貢献

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

日本・世界の販売網

多様な販路を活かし、商品をベストマーケットで販売することで利益の最大化を狙います。また、スーパーやコンビニ・外食チェーンなどへの直接販売によってお客様のニーズやトレンドに関する最新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。

国内営業拠点

約**130** 拠点

世界の販売網 (ANZCO FOODS)

世界**80**か国

ブランド

当社グループには、長年愛されてきた商品が多数あります。商品ブランドを磨き続けるとともに、商品やサービスを通じて食べることの喜びや楽しさをお客様に実感いただくことで、ブランド価値の更なる向上を目指します。



30年以上続く
ロングセラーブランド

13 以上

生活者のニーズに応える商品

多様化する生活者のニーズに応える豊富な商品を活用し、スーパーの売り場をまるごと提案することで店舗の売上向上に貢献しています。また、定期的開催している「お客様の声会議」では、いただいたご意見を商品改善に反映し、生活者のライフスタイルやニーズに対応した商品づくりを進めています。

お客様の声会議

開催回数／年

6 回 (2024年度)

伊藤ハム米久グループの強み

当社グループは、「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」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。

高品質へのこだわり

当社グループは安全・安心で品質の高い商品をお客様へお届けするため、国内生産全拠点で第三者認証を取得しています。法令はもとより安全性に関わるアレルギー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を設け、適合しているかの点検、監査を実施しています。

国内生産拠点

44 拠点

第三者認証取得割合

100 %

多様な専門人材

生産技術や食肉の専門知識などさまざまな知見と経験を有する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。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実施し、新たな価値を創造する人材の育成に力を入れています。

新たな価値をつくり続ける 人材育成のための研修

参加延べ人数／年
(部門別・階層別研修)

1,281 人 (2024年度)

妥協しない美味しさ

「妥協しない美味しさ」は、当社グループが常に追求している価値です。長年培ってきた技術力により、食肉を中心とした素材の価値を最大限に引き出し、その時代や嗜好に合わせた商品開発を行っています。研究開発拠点と高い製造技術が、そのおいしさの実現を支えています。

当社グループ 研究開発拠点

13 拠点

ハム・ソーセージ・ベーコン
製造技能士／
惣菜管理士の資格保有者

796 人

長期経営戦略2035と中期経営計画2026の概要

伊藤ハム米久グループが2035年に目指す姿

当社グループを取り巻く経営環境は、人口動態等のマクロ環境変化、資源・エネルギー価格高騰、為替相場の変動や海外情勢の影響による物価上昇等、予測が難しく変化が著しいと想定されます。当社は、このような状況下でも、長期的視野に立ち、すべてのステークホルダーの皆様と共に歩み続け、持続的に企業価値を向上させていきたいと考えています。そのために、グループ理念とビジョンの実現に向けて、2035年に目指す姿「meat together」を定めました。

meat togetherに込めた想い

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



定量目標 経常利益 **500** 億円 ROE **8.0** % 以上 ROIC **6.8** % 以上

伊藤ハム米久グループの中長期的な経営戦略

2035年に目指す姿「meat together」実現のため、目指す姿からバックキャストし長期経営戦略2035を策定、その上位方針に基づき、中期経営計画2026に落とし込みました。中期経営計画2023を終えて、「長期戦略による成長ストーリーの明確化」と「基礎収益力の底上げ」を課題と認識し、長期経営戦略2035では「収益力の持続的向上」と「成長投資による利益拡大」を両輪として飛躍の成長を目指し、DXとサステナビリティを中心にその成長を支える経営基盤をより強化します。中期経営計画2026では基礎収益力の底上げに取り組み、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」を両立させ、飛躍の成長につなげていきます。

長期経営戦略2035

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
- 海外事業の成長加速・成長事業への展開

経営基盤の強化

- DXによる効率化、変革
- サステナビリティ

中期経営計画2026

基礎収益力の底上げ

加工食品事業

- 多様なニーズに応える品揃え、それを活かした営業・販売手法による販売増
- 外部環境に応じた価格改定と継続的な内部コスト削減による早期での収益回復

食肉事業

- 日本全国の営業網とANZCO FOODSの世界に広がる販売網を活かした販売強化
- 食肉商品の付加価値化とリスク管理の高度化による利益率向上

経営基盤の強化

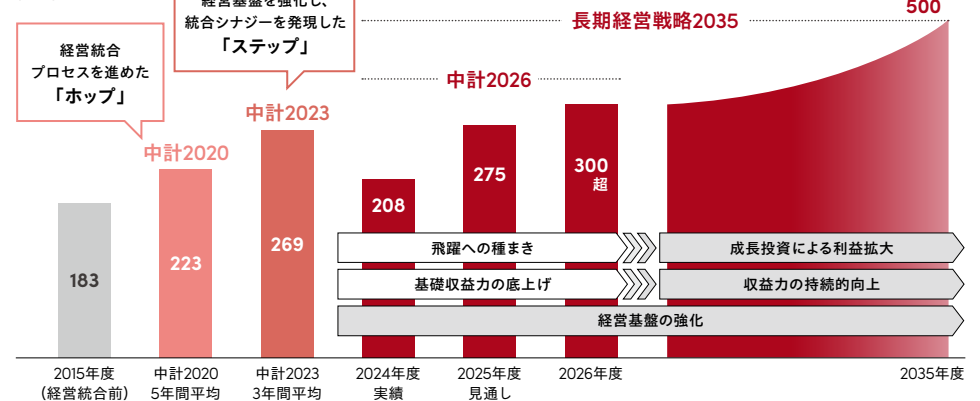
- 持続可能な物流体制の構築
- 人的資本への取り組み

財務戦略

- 株主還元

経常利益目標

(億円)



長期経営戦略2035と中期経営計画2026の概要

中期経営計画2026の進捗と取り組み

中期経営計画2026の初年度である2024年度は原材料価格の高騰、急激な相場変動などの厳しい事業環境下でのスタートとなりました。加工食品事業では原材料価格高騰に対してタイムリーな価格改定の実行、低収益商品の入替促進、商品ブランド力の強化、生産コストの

削減などに取り組み、食肉事業は国内事業におけるリスク管理の高度化、国内生産事業の強化、海外事業の生産性改善に取り組みました。2025年度も計画で掲げた基礎収益力を底上げする各種取り組みを推進していきます。

加工食品事業

商品新陳代謝の加速

低収益商品の入替促進
商品ブランド力強化
成長カテゴリ商品拡大

生産コストの削減

生産性・歩留改善

営業・販売手法の差別化

相互販売／
まると提案の強化

飛躍への種蒔き

海外販売強化

具体的な取り組みと目標

低収益商品の入替促進

自社製造のアイテムの集約を進め、生産・物流効率の改善を図ります。

自社製品数の削減率

2024年度
6%
(2023年度比)

2026年度計画
20%
(2024年度比)

成長カテゴリ商品の拡大

成長カテゴリである家庭用冷凍食品の販売強化に取り組みます。多様化する生活者のニーズに沿った新商品を投入し、展開を強化します。

家庭用冷凍食品売上高

2024年度
178億円
(前年度比+5%)

2025年度計画
187億円
(前年度比+5%)

2026年度計画
200億円
(前年度比+7%)

生産性・歩留改善

静岡県三島市に新工場を建設中で、2026年度下期の稼働開始を予定しています。省人化を追求した単味品・ソーセージの次世代型ライン導入により、原価の低減・省人化を実現し、コスト削減を推進します。

想定経済効果

償却前利益(本格稼働後)

約+25億円
(2024年度比)(計画)



三島工場 外観図

食肉事業

リスク管理の高度化

ポジション管理の強化
調達先拡充

国内生産事業の強化

と畜・カット拠点強化／
和牛輸出の推進

副産物の利益拡大

未加熱加工食肉

生産能力拡大

海外生産事業の強化

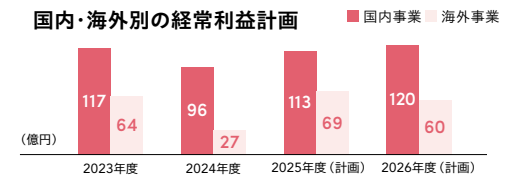
生産性改善

具体的な取り組みと目標

国内事業におけるポジション管理強化

国産豚における調達数量の適正化や取引条件の見直し、また輸入食肉における仕入れ時の未成約比率の抑制などを通じて、不測の損失をミニマイズしつつ収益改善を図ります。

国内・海外別の経常利益計画



国産牛のと畜・カット拠点強化

2024年4月より稼働を開始したIHミートパッカー(株)十和田ビーフプラントを通じて自社と畜・カット比率の向上を目指します。

自社と畜・カット比率

2023年度
47%

2024年度
51%

2026年度計画
52%

和牛輸出の推進

2025年5月にIHミートパッカー(株)十和田ビーフプラントで青森県では初となる欧州・北米・香港向けの輸出許認可を取得しました。既に取得済のサンキョーミート(株)有明ビーフプラントと併せ、和牛の輸出強化を目指します。

和牛輸出売上高

2024年度
42億円
(前年度比-2%)

2025年度計画
54億円
(前年度比+30%)

2026年度計画
56億円
(前年度比+3%)

長期経営戦略2035と中期経営計画2026の概要

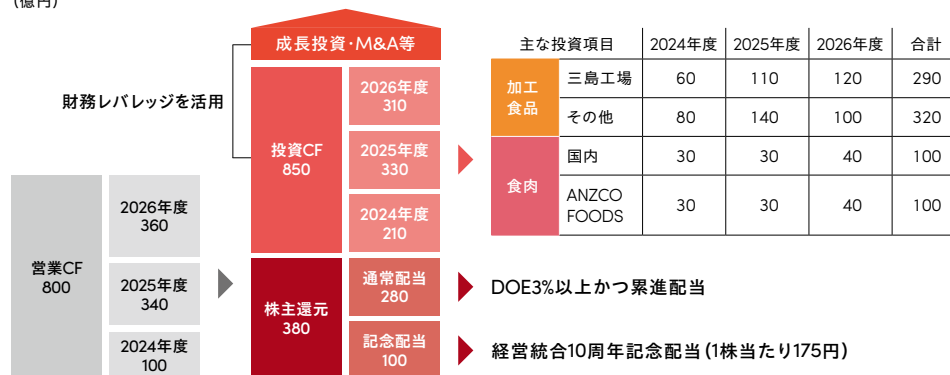
キャピタルアロケーション

Ⅰ キャッシュ・フロー計画(中期経営計画2026)

2024年度の実績を踏まえ、3年間の営業キャッシュ・フロー予想を計画策定時の1,200億円から800億円に見直しました。また投資についても一部見直しを行い、投資キャッシュ・フロー850億円、株主還元380億円を計画しています。更なる成長投資・M&Aについては状況に応じて機動的に実施していきます。それらを充当する営業キャッシュ・フローの不足分については財務レバレッジを積極的に活用しながら成長投資と株主還元を強化していきます。

キャッシュ・フロー配分の計画

(億円)



Ⅱ 株主還元

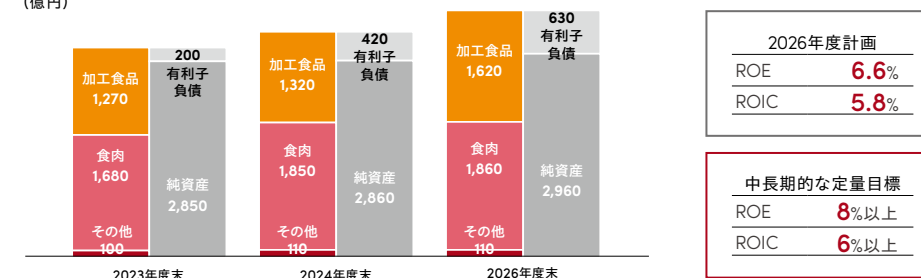
中期経営計画2026の方針として、株主還元指標として業績変動の影響を受けにくいDOEを導入しました。具体的にはDOE3%以上、累進配当とし、安定配当また1株当たり配当金を減配しないこととしています。また2024年度より中間配当を開始しました。2025年度は上記方針に加え、2026年3月期に経営統合10周年を迎えることにより記念配当として1株当たり175円(総額約100億円)を実施します。以上より2025年度の1株当たり配当金予想は320円(普通配当145円、記念配当175円)を見込んでいます。

Ⅰ 投下資本計画(中期経営計画2026)

2024年度末の投下資本残高は、加工食品事業での工場再編や省人化への投資により1,320億円、食肉事業での運転資本負担増加により1,850億円、その他で110億円を合わせた3,280億円と前年から230億円の増加となりました。2026年度末には、主に加工食品事業での三島工場の建設資金などで300億円の増加を見込んでおり、全社の投下資本は約3,600億円へ増加する見込みです。また2025年3月に200億円のサステナブルファイナンスを実施しました。中期経営計画2026に掲げた収益基盤の強化を通じて、中長期的な定量目標であるROE8%以上、ROIC6%以上を前倒しで達成することを目指しています。

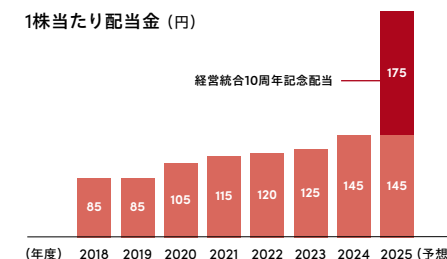
投下資本配分の計画

(億円)

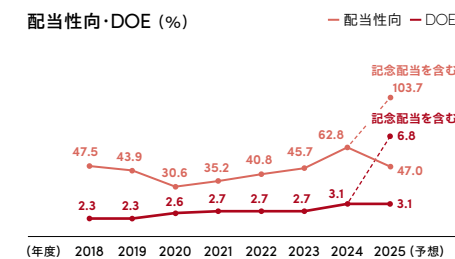


株主還元の推移

1株当たり配当金(円)



配当性向・DOE(%)



長期経営戦略2035と中期経営計画2026の概要

非財務への取り組み

サステナビリティ・クローズアップ ▶ P.40

DX

国内の就業者数は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、業務効率化と収益性向上を同時に達成することを目指しています。

- **基幹システムの刷新による業務標準化・効率化**
加工食品事業のシステムは2025年度より本格稼働を予定
- **DXリテラシー向上への取り組みとして、2024年度に管理職層を中心に研修を実施**

人的資本

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。

- **人材育成の取り組み**
経営人材育成プログラム、社外副業、手挙げ／選抜研修の実施、社内公募活性化
- **組織風土醸成への取り組み**
女性ロールモデル座談会の実施、キャリアリターン制度の拡充、エンゲージメントサーベイに基づく特定部署支援、360度フィードバックの拡大

※従業員エンゲージメント意識調査の肯定的な回答率

meat togetherの浸透

meat togetherの浸透を目的に長期経営戦略2035、中期経営計画2026を発表した2024年度5月以降、管理本部長・経営戦略部長の2名を中心に計51回の座談会を実施しました。（本部長・部長級の管理職者との座談会：計38回、手挙げ式座談会：計13回）

座談会后、参加者は各所属部門へフィードバックを行い、長期経営戦略2035、中期経営計画2026で掲げた目標達成に向けた各部署での具体的なアクションへつなげています。また座談会で出たさまざまな意見は、役員会等で報告され、経営層に共有されています。

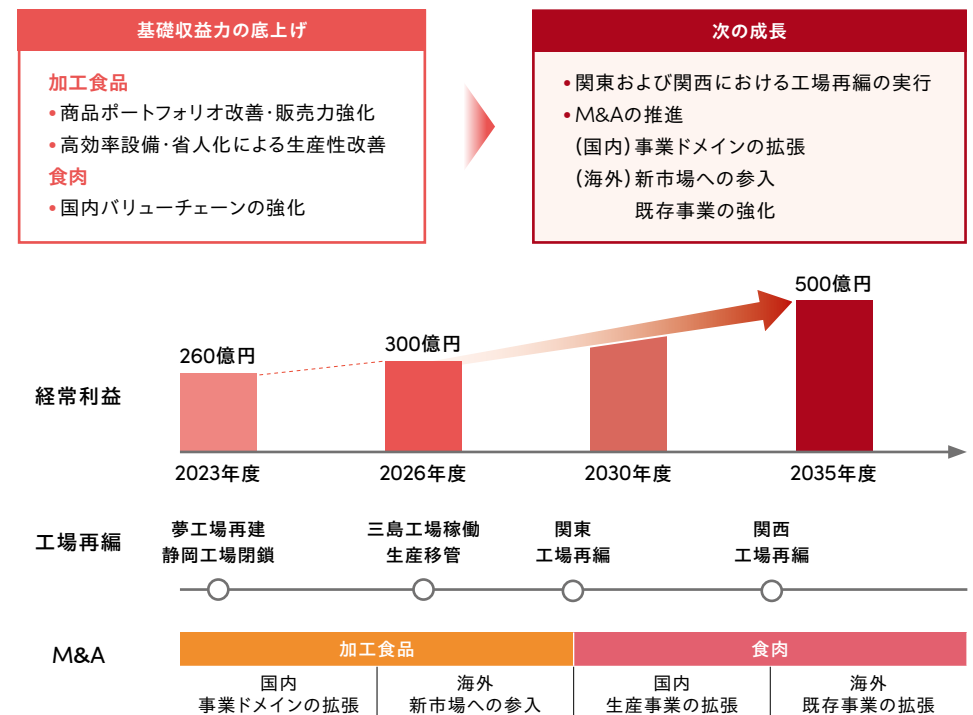


次期中期経営計画に向けて

中期経営計画2026では既存事業の基礎収益力の底上げに注力し、次期中期経営計画以降はそれに加え成長投資による利益拡大により新たな収益基盤を構築します。

主に加工食品事業では、中期経営計画2026期間中の三島工場新設をはじめとした工場再編の推進、食肉事業では需要が見込まれる鶏肉を中心とした国内生産事業の拡張に取り組みます。また、成長投資と併せ、既存事業と相乗効果が発揮できる点を重視したM&Aによる成長機会についても検討していきます。次期中期経営計画は上記の取り組みを深耕するとともに、株主還元についても継続的に強化し、資本効率の改善にも取り組みます。

次の成長へ向けて





01

PROGRESS

稼ぐ力を高める

CONTENTS

事業戦略

18 加工食品事業本部

21 食肉事業本部

事業戦略

加工食品事業本部

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

伊藤 功一

取締役常務執行役員
加工食品事業本部長



2024年度の振り返りについて

2024年度は日経平均株価が史上最高値を更新するなど、インフレ経済への回帰が見られました。一方で年間を通じた実質賃金はマイナスとなり、まだまだデフレ経済脱却の途中といえます。そのような事業環境下、2022年度から3年連続での価格改定を実施すると同時に、設備投資による省人化・効率化の推進や商品規格変更による原価低減に努め、利益の改善を図りました。また、冷凍食品ブランドの拡充や当社の主力ブランドのプロモーション刷新による家庭用商品の拡販に努めました。物流では、ハム・ソーセージ大手4社による「自主行動計画」策定、チルド食品メーカー9社との「チルド物流研究会」立ち上げなど持続可能な物流体制の構築を進めました。

これらにより2024年度は増収増益となりましたが、今後もコストアップが続くことが見込まれる環境下において私たちが持続的に成長していくためには、更なる収益改善の取り組みを大胆かつ迅速に進めてまいります。

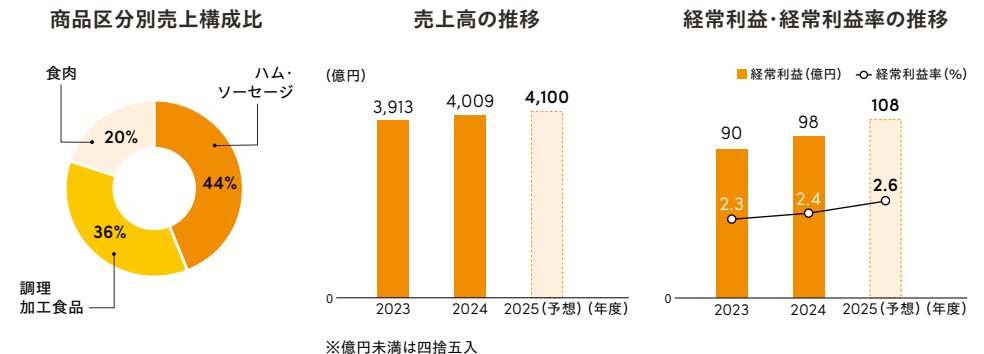
持続的成長を実現できる組織へ ～新たなステージへ「挑戦」し続ける～

2025年度は中期経営計画2026、2年目の年となります。中計最終年度の目標達成に向け、2025年度は3つの打ち手を講じていきます。1つ目は「省人化・DXの推進」です。既存業務を見直し、業務の標準化・スリム化・見える化を進めていきます。営業では受発注業務においてデジタル技術を活用した省力化、生産においては省人化に資する設備投資を積極的に行っていきます。

2つ目は「商品新陳代謝の加速」です。低収益商品の入替促進を進めることとし、2026年度までに、2024年度比で自社製品を20%削減し、生産性向上ならびに業務効率化を図ります。さらに、多様化する生活者ニーズに対応した新商品の開発を迅速に行えるよう、開発部門とマーケティング部門を1カ所に集約し、コミュニケーションの活性化を図ります。

3つ目は「SDGsへの貢献」です。フードロス削減につながる常温・冷凍温度帯商品の取り扱い拡大、包材の薄膜化など地球環境に配慮した施策を積極的に行っていきます。全国の製造工場では高効率・省エネ設備の導入や太陽光パネルなど再生可能エネルギーの利用拡大を進めています。また、企業を持続的に発展・成長させていくためには「人的資本」を軸にした経営と、「自律的な組織」の構築が不可欠です。コロナ禍で中止となっていた海外研修の再開、若手従業員を中心とした三島工場見学施設開発プロジェクトの組成など従業員が成長できる機会を提供していきます。

HIGHLIGHT



事業戦略

事業概要

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。

バリューチェーン

川上

川下

生産・加工

安全・安心な商品を提供する生産技術力

安全・安心で高品質な商品を安定的に供給するとともに、おいしく魅力ある商品の研究・開発等に取り組んでいます。

主な事業会社

- ・伊藤ハム米久ブランド(株)
- ・伊藤ハム米久フーズ(株)
- ・米久かがやき(株)
- ・米久デリカフーズ(株) など

物流

持続可能な物流網の追求

全国に物流拠点をもち、安全・確実にお得意先様へ商品をお届けするとともに、拠点見直しによる持続可能な物流網の構築に取り組んでいます。

- ・アイエイチロジスティクスサービス(株)

販売

商品の魅力をお届けする販売提案力

当社グループの商品をより多くのお客様に手に取っていただくべく、全国各地で売り場や販売促進企画の提案、メニュー提案等、きめ細かな営業活動を行っています。

- ・伊藤ハム(株)
- ・米久(株)営業統括部
- ・伊藤ハム販売(株)

加工食品事業本部の強み

01 ▶ 原材料の調達から製造、物流、販売、お客様対応まで一貫した供給体制

02 ▶ 長年にわたり築かれた伊藤ハム・米久の両ブランド力と幅広い商品ラインアップ

03 ▶ 高品質で安全・安心な商品を実現する生産技術力と衛生管理体制



課題と施策

2024年度の成果と課題

2024年度は価格改定、原価低減施策の実行・製造アイテム集約による生産効率改善、主力ブランド商品・成長カテゴリ商品の拡大などにより増収増益となりました。

一方で2022年から2024年累計で、6回の価格改定を実施し、原材料費や光熱費・物流費等の上昇をカバーしておりますが、販売数量の減少が課題となっています。

2025年度の重点施策

- ☑ 省人化・DX推進による効率化とコスト低減の追求
- ☑ 商品の新陳代謝の加速による収益性の高い商品への集中・拡販
- ☑ SDGsへの貢献による持続的な事業運営基盤の強化

事業戦略

TOPICS
01

大阪・関西万博へ出展

～たんぱく質の安定供給という

長期的視点で未来の食の開発へと領域を拡大～

当社グループは2025年4月に開幕した2025年日本国際博覧会（大阪・関西万博）のORA外食パビリオン「宴～UTAGE～」内に「宴BURGER」ブースを出展し、大豆ミートのハンバーガーや包みピザなどを販売しています。大豆ミートをベースに“大阪らしさ”や“日本の伝統的食材”を加味したハンバーガーや包みピザを当社の技術力をもって提供しています。

また、同会場の大阪ヘルスケアパビリオンのエリアには、当社が運営パートナーとして参画している培養肉未来創造コンソーシアムが培養肉の実物およびミートメーカーを展示しています。「お肉は『店で買うもの』から、『家庭でつくるもの』へ」をコンセプトに、「個人の健康や好みに合わせた霜降りステーキをつくり出せるミートメーカーが家庭にある」という「未来のキッチン」のイメージを紹介しています。

大豆ミートをはじめとするプラントベースフードや培養肉は、世界的な人口増加に伴うたんぱく質の供給不足および温室効果ガス排出などによる環境問題への解決策のひとつとしての可能性を持っています。当社グループは今後も、たんぱく質の安定供給という長期的視点で、未来の食の開発への領域拡大に取り組んでまいります。



OKONOMIYAKI風BURGER



培養肉

TOPICS
02

物流効率化の取り組みを実施し、

持続可能な

物流体制の構築を推進



「チルド物流研究会」発足記者会見

現在、物流業界は「物流2024年問題」と呼ばれる深刻な課題に直面しています。このような環境変化の中で、商品の安定供給を維持するためには、社外の協業先との連携による配送の効率化や、ドライバーが働きやすい環境の整備が不可欠となっています。

当社は、2023年にハム・ソーセージ大手4社で策定した「自主行動計画」や、2024年にチルド食品メーカー9社で発足した「チルド物流研究会」の方針に基づき、関連業界との協働・連携を進めています。これにより、政府が掲げる「トラック積載率10%向上」の目標達成を目指しています。

具体的にはリードタイム※の延長など納品条件の見直しによる効率化を図るとともに他社との共同配送を開始しています。実際に、四国地域での個店配送や、関西地域での量販店などでハム・ソーセージメーカーとの共同配送を開始し、トラックの積載率向上の成果が現れ始めています。また、商品の事前受注などドライバーの付帯作業の軽減や配送頻度の見直しにも取り組み、ビジネスモデルの変革に挑戦しています。

今後も、お客様へ安定的に商品を供給するため持続可能な物流の実現を目指し、取り組みを強化してまいります。

※製品やサービスがお客様に届けられるまでに必要な全体の時間

事業戦略

食肉事業本部

新たな価値を創造し、
長期継続して利益を創出する
仕組みを構築する

原田 健

取締役常務執行役員
食肉事業本部長



「生産事業の拡大・最適化」「収益性の向上」「リスク管理の高度化」

2024年度は、国内事業では国産豚の収益改善の遅れや物流費の上昇、海外事業ではANZCO FOODSにおける中国向け輸出の不振や現地人件費・光熱費・物流費の上昇による影響が大きく、食肉事業本部全体として売上高は増加しましたが収益は減少しました。

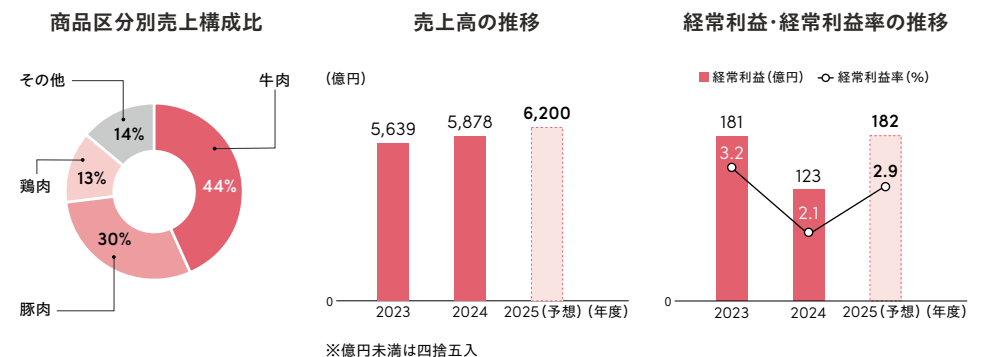
当社は、中期経営計画2026における方針として「基礎収益力の底上げ」を掲げており、食肉事業本部では「生産事業の拡大・最適化」「収益性の向上」「リスク管理の高度化」の取り組みを進めています。昨春に竣工したIHミートパッカー(株)十和田ビーフプラントがフル稼働しており、自社製品としての付加価値化を推進しています。2025年5月に厚生労働省から欧州・米国・香港向けの輸出認定を受け、米国向けの輸出認定は、東北では2番目、青森県内では初めてです。今後は北海道産和牛など新たな輸出ブランドを展開したいと考えています。また、既に輸出認可を取得しているサンキョーミート(株)は鹿児島県に位置しており、東日本・西日本の各々に

生産事業の一大拠点を保有する体制は、当社の輸出事業にとっても大きな強みです。さらに、サンキョーミート(株)では2027年度からエキス事業を開始する予定です。この事業は、伊藤ハム米久ホールディングス(株)と三菱商事ライフサイエンス(株)が出資して2019年に設立した九州エキス(株)からの事業譲渡であり、食肉を加工する際に発生する副産物である骨を、さらに加工してエキスにする事業です。畜肉エキスはラーメンスープや加工食品などに使用され、食シーンの多様化や人手不足を背景に、今後も堅調な需要が見込まれる市場です。これまで共同でエキス製品の製造開発を行ってきたノウハウ、鮮度の高い国産原料をグループ内で供給し、加工までを一貫して行うことができる強みを活かし、安全で良質な製品の安定供給に努めます。

また、「リスク管理の高度化」においては、在庫管理の精緻化、疾病・地政学リスク低減のための調達先の分散、不採算取引や取引条件の見直し、DX化、サステナビリティの取り組みを推進しています。在庫管理の精緻化では、在庫金額・重量の上限設定や、ポジション管理を徹底し、損失リスクを最小限にしています。調達先の拡充では、産地を分散させることで、食肉の安定的な供給と、多様なお客様のニーズに対応しています。DX化では人材不足への対応強化として、業務効率化および属人化からの脱却を推進しています。また、アニマルウェルフェアへの配慮などサステナビリティへの対応も併せて強化しています。

このような取り組みを着実に行っていくことにより、筋肉質な体制を構築し、長期継続して利益を創出する仕組みを築いていきます。

HIGHLIGHT



事業戦略

事業概要

食肉や未加熱加工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、グローバルに事業を展開しています。国内外に広がる生産拠点と販売網・自社輸入を主体とする海外調達力などの強みを活かし、新たな価値の創造に挑みます。

バリューチェーン

川上

川下

生産・カット処理／未加熱加工食肉の製造

調達

物流・販売

安全で高品質な食肉を生産する
高い技術力

幅広い商品群の
安定供給を実現する調達力

広範な販売網による
最終実需家到達力

家畜の生産やと畜・カット処理および未加熱加工食肉の製造を行い、調達部門へ供給します。

国内外からの食肉の調達業務を担います。品質やリスク管理の徹底により、安定的な供給体制を構築します。

国内外に販売網を保有し、調達部門から仕入れた食肉や未加熱加工食肉を販売します。

主な事業会社

生産	カット処理・未加熱加工
- 米久おいしい鶏(株) - ANZCO FOODS LTD.	- サンキョーミート(株) - IHミートパッカー(株) - IHミートソリューション(株)
大洋ボーク(株)	

・伊藤ハム米久ホールディングス(株)

・伊藤ハムミート販売東(株)
 ・伊藤ハムミート販売西(株)
 ・米久(株) 食肉営業統括部

食肉事業本部の強み

01 ≫ 食肉生産・処理・加工・販売までのバリューチェーン

02 ≫ 国内に幅広く展開する販売網と商品ラインアップ

03 ≫ さまざまな国との取引を通じた海外食肉の調達力

04 ≫ 和牛を含めた牛肉の輸出事業推進



課題と施策

2024年度の成果と課題

基礎収益力の底上げを目指し、「生産事業の拡大・最適化」と「付加価値化の推進」の取り組みを進めました。昨春に新設したIHミートパッカー(株)十和田ビーフプラントが安定稼働しており、生産・処理マージンの増加と自社製品としての付加価値化を推進しています。また、ANZCO FOODSブランド商品の拡販や未加熱加工食肉の開発・販売の取り組みを強化しました。一方で、人手不足やコスト増への対応、物流の最適化など、継続的な課題への取り組みが必要です。

2025年度の重点施策

- ☑ 付加価値化の取り組み強化(輸出事業強化、海外市場販売拡大、ブランドミート、未加熱加工食肉)
- ☑ リスク管理の徹底(調達先の拡充による安定した食肉供給体制の構築、ポジション管理による損失の最小化)
- ☑ 基礎収益力強化に向けた成長投資・生産拠点最適化
- ☑ サステナビリティへの対応(アニマルウェルフェア・環境負荷軽減)
- ☑ 人材採用・育成・DX化(人手不足への対応・属人化からの脱却)



事業戦略

TOPICS
01ブランドミートによる
価値の差別化

～国産豚肉ブランド「穀うま」～



穀うま ロース

当社は中期経営計画2026で基礎収益力の底上げを掲げ、食肉商品の付加価値化としてブランドミートの育成を進めており、国産豚肉では、「穀うま」ブランドの販売を強化しています。「穀うま」は麦類を多く含む6種類の穀物（とうもろこし、マイロ、大豆、小麦、大麦、お米）をバランスよく配合したオリジナルの飼料を一定期間与えることで、一般豚と比較して、旨み成分（グルタミン酸、アスパラギン酸）が約2.7倍、コク・まろやかさ成分（ペプチド構成アミノ酸総量）が約1.6倍のおいしさを追求した豚肉です。ITI（国際味覚審査機構）の「2025年度審査会」において、「穀うま ロース」が優秀味覚賞最高ランクの3つ星を取得、「穀うま バラ・肩ロース・ヒレ」においても2つ星を受賞し、高い評価をいただいています。また、食品安全の第三者認証を取得した当社グループおよび提携している工場で、徹底した衛生管理・品質管理体制のもと、食肉加工されており、安定供給が可能な豚肉となっています。さらに多くのお客様に「穀うま」の価値を認めていただけるように努めていきます。

TOPICS
02多様化する
生活者のニーズに応える
未加熱加工食肉の拡充

スティック★ステーキ

食肉商品の付加価値化として、未加熱加工食肉の開発・販売を進めています。近年、日本では少子高齢化が進行し、同時に女性の社会進出が加速しています。これにより、家庭内の食事準備にかけられる時間や労力が制限される傾向が強まり、簡便調理品の需要が急速に高まっています。未加熱加工食肉は精肉と比較して調理が簡単であるため、時短・簡便ニーズを満たす商品群として取り組みを強化しています。当社の強みである原料調達力や生産技術力を活かして、幅広い商品のラインアップを充実させることにより、生活者の多様なニーズに応えていきます。好評発売中の「スティック★ステーキ」は、プロセスチーズを使用した「チーズ入り」と粉末黒コショウを使用した「ブラックペッパー入り」の2種類の味付けを展開している冷凍商品で、フライパン一つで調理できる利便性・簡便性の高さから、忙しい平日の夕食の一品や、お弁当のおかずとして手軽にご利用いただいています。未加熱加工食肉の開発、販売は当社の重要施策であり、マーケティングを強化し、お客様のニーズを反映した商品の提供に注力していきます。





02

PROGRESS

新たな価値を創る

CONTENTS

特集：進展する新たな挑戦

- 25 加工食品事業本部
海外市場への輸出拡大
- 26 食肉事業本部
国産牛の輸出強化

特集

進展する新たな挑戦

加工食品事業本部

海外市場への輸出拡大

伸長する海外市場への輸出拡大に挑戦しています。

組織横断の輸出推進体制を構築し、海外拠点ネットワークを活かしながら、世界のお客様に当社の高品質な商品をお届けしていきます。

海外市場でのプレゼンス向上に向けた挑戦

円安やインバウンドの回復に加え、海外における日本食レストランの増加を背景に、日本で生産された安全・安心で高品質な食品への関心が世界的に高まっています。当社ではこの潮流をビジネスチャンスと捉え、部門横断の輸出戦略会議を設置し、ソーセージやピザ、ハンバーグなど、繊細で調和のとれた味わいや品質の高さが評価されている当社主力商品の海外市場への提案を本格化させるとともに国際展示会への出展や、各国の法規制に対応した商品設計を進めています。今後はアジアの現地スーパーや日系外食チェーンへの提案強化に加え、冷凍食品のラインアップ拡充などを通じて、海外市場でのプレゼンス向上を図ります。



VOICE

当社の高品質な商品を

世界の新たなお客様へお届けしたい

後藤 紀弘

伊藤ハム(株)
営業統括部
営業戦略室

加工食品事業本部では2024年度を「輸出元年」と位置づけ、ターゲットとなる国と商品の選定を行いました。現地文化に適した商品のリサーチ、輸出先企業との連携、現地の販売規格に対応した商品開発など、すべてが初の試みであり、決して容易な道ではありませんでしたが、試行錯誤を重ね、ようやく当社の主力商品を輸出できる体制を構築することができました。

2年目となる2025年度は、ターゲットを香港に絞り、輸出営業を本格化させています。さらに、香港以外の国々への輸出準備も並行して進めています。当社の日本国内で製造した高品質な商品を世界へ届け、新たなお客様に当社商品の価値を認めていただけるよう、努めてまいります。

輸出可能な商品を広げ、

海外市場への挑戦を支えたい

杉山 絵葉

伊藤ハム米久ホールディングス(株)
加工食品事業本部生産本部
品質管理部品質企画課

当課では、輸出商品に対して諸外国の規制項目の調査を行い、輸出の可否を確認することで、販売部門や取引先様が安心して当社商品を輸出促進できるようサポートしています。また、生産工場における各国の輸出認証の取得を促進し、より多くの国々への輸出拡大を図っています。

各国で規制対象の項目が異なるため、個別に判断が求められるという難しい面もありますが、販売部門からお得意先様の商品に対する要望や輸出国の情報を吸い上げ、輸出可能な規格の構築や輸出対応商品のラインアップを広げることで、当社の輸出事業拡大、さらには将来の当社事業の柱のひとつへとつなげていきたいと思っています。

特集 進展する新たな挑戦

食肉事業本部

国産牛の輸出強化

日本の食文化が世界で注目を集める中、和牛を中心とした国産牛の輸出拡大に取り組んでいます。

グループ内で一貫した生産・加工・販売体制を構築し、確かな品質と信頼を武器に、世界に誇る「ITO WAGYU®」をはじめとするブランド牛を届けるべく、私たちは挑戦を続けています。

輸出拡大を通じて国内事業の持続性を高め成長する

日本では今後人口減少に伴う国内需要の縮小が危惧されていますが、世界的に見れば人口増加や日本食の認知度の上昇により、日本食材の輸出に向けた好機が広がっています。

当社グループの強みは、生産から加工、販売までをグループ内で一貫して行う体制が構築されている点です。鹿児島県に拠点を置くサンキョーミート(株)では、牛・豚のと畜およびカット処理を行っており、徹底した品質管理と衛生管理により、海外市場でも高い信頼を獲得しています。同社が輸出する「ITO WAGYU®」は、当社の協力農場で生産された黒毛和牛であり、世界的なステーキコンテストにおいて「世界最優秀和牛ステーキ」を受賞するなど、国際的にも高い評価を得ています。

さらに、2024年には青森県にIHミートパッカー(株)十和田ビーフプラントを新設し、東西の食肉加工拠点が確立。これにより全国規模の輸出体制が整いました。今後は、これらの強みを活かして更なる市場シェア拡大を目指します。

VOICE

輸出拡大を通じて

当社の「海外から稼ぐ力」の強化に寄与したい

長谷川 久人

伊藤ハム米久ホールディングス(株)
食肉事業本部国内食肉本部
業務部輸出推進課 課長

私たちの部署では、和牛を中心とした国産牛の輸出販売拡大に取り組んでいます。世界主要都市では和牛の認知が進み競争が激化する一方で、北米内陸部や南米、東南アジアなど、まだ和牛の認知度が低く今後需要拡大が見込まれる地域も存在すると考えています。そうした市場に当社商品を届けていくことが課題と捉えています。

より多くの海外のお客様に当社商品をお届けすべく、世界市場への流通ネットワークの構築を進めるとともに、海外現地法人やグループ会社の海外拠点ネットワークを活用し、更なる輸出拡大に努めてまいります。

東日本から発信

国産牛の生産・販路拡大へ

小泉 隆

IHミートパッカー(株)
社長

当社の十和田ビーフプラントは、東北を中心とする国産牛の仕入れ、と畜、カット処理を行い、製品を当社グループの各営業拠点に提供しています。東日本には品質の高い国産牛を生産する技術を持った生産者が多く、お客様に新たな付加価値を提供できると考えています。生産者の思いを受け取り、安全・安心でおいしい牛肉を世界に届けるためには、高度な衛生・品質管理が重要です。衛生的な工場を維持するには、点検作業に多くの時間と労力を要し、従業員一人ひとりのスキル向上が欠かせません。そのため当工場では品質管理部門を中心に生体搬入からカット処理までの各工程において巡回指導を実施しています。これによって工場全体のレベルが向上し、国内の販路拡大においてもお客様満足度向上が期待されます。今後も全従業員で「継続は力なり」を実現してまいります。



CONTENTS

経営基盤の強化

- 28 監査等委員会設置会社への移行
- 29 社外取締役座談会
- 34 財務戦略
- 35 人材戦略
- 37 サステナビリティ担当役員メッセージ
- 38 マテリアリティの進捗
- 40 サステナビリティ・クローズアップ

03

PROGRESS

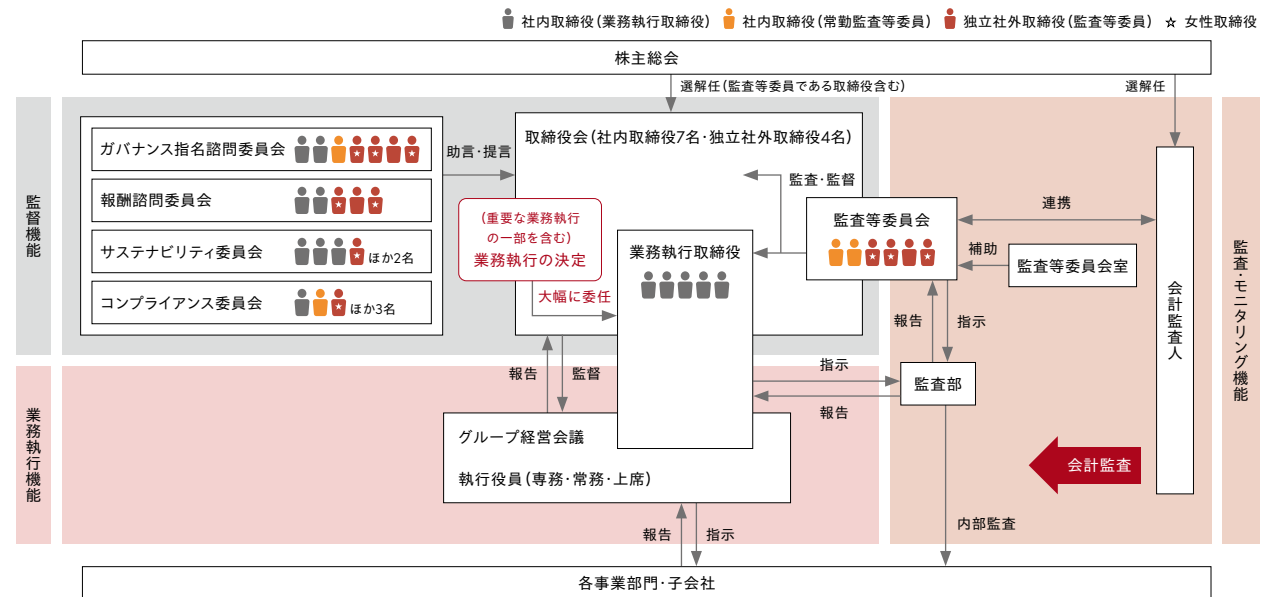
レジリエンスを高める

経営基盤の強化

監査等委員会設置会社への移行

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、的確な経営的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。

この基本的な考えのもと、当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に向け、コーポレート・ガバナンスの強化に努めてきましたが、長期経営戦略2035および中期経営計画2026の実現に向け、業務執行の決定権限を取締役会から業務執行組織に大幅に委任し、意思決定・業務執行の更なる迅速化を図るため、2025年6月25日をもって、監査等委員会設置会社に移行しました。



移行に伴うコーポレート・ガバナンス体制の変更

01 取締役会の監督機能強化

取締役会の実効性を高め、より最適なガバナンス体制を構築するため、ガバナンス委員会と指名諮問委員会を統合し、名称をガバナンス指名諮問委員会としました。なお、ガバナンス指名諮問委員会と報酬諮問委員会は、引き続き独立社外取締役の構成割合を過半数としています。

また、独立社外取締役を全員監査等委員とし、かつ複数の独立社外取締役が両諮問委員会の委員を兼任しています。これにより、取締役の指名・報酬決定プロセスの監督強化を図るとともに、監査等委員会が両諮問委員会の判断を踏まえて、取締役の指名・報酬についての意見を形成しやすくなると考えています。

02 権限委任による経営判断のスピード向上

監査等委員会設置会社への移行に伴い、取締役会に対する投融資案件付議などの定量基準を大幅に引き上げるとともに、会社法で定められている重要な業務執行の決定権限の一部を、取締役会から業務執行取締役に委任しています。

これにより、中長期の経営戦略やサステナビリティ、重要度の高い経営課題などは、豊富な経験・専門性・多様性を備えた取締役会で議論・決定し、それ以外は、決裁権限規程に基づき、業務執行組織にて迅速・果断に意思決定し、実行していきます。

03 実効性のある監査体制の構築

監査等委員会および監査等委員の職務をサポートするため、監査等委員会の直轄組織として監査等委員会室を設置し、監査等委員会室長は専属スタッフとしています。また、内部監査部門である監査室と内部統制の改善対応支援を行う内部統制担当の統括組織として監査部を設置しました。監査部は、監査等委員会の監査の実効性を高める観点から監査等委員会直轄の組織としています。

なお、監査部への指揮・命令権については、執行側にも付与していますが、監査等委員会と執行側の指揮・命令内容に矛盾がある場合、監査等委員会の指揮・命令が優先する旨、内部監査規程にて定めています。

経営基盤の強化

社外取締役座談会

新たなステージでの 飛躍を目指し、 経営変革を加速させていく

伊藤ハム米久グループは2025年6月、監査等委員会設置会社に移行し、社外取締役は継続の森本氏、西村氏と、社外監査役であった松村氏、そして新任の有松氏の4名体制となりました。長期経営戦略2035および中期経営計画2026をもとに飛躍的な成長を目指す中、これまで感じたことや、果たしていきたい役割、今後の期待などを社外取締役の立場で語っていただきました。



社外取締役
監査等委員
有松 晶



社外取締役
監査等委員
森本 美紀子



社外取締役
監査等委員
西村 やす子



社外取締役
監査等委員
松村 浩司



長期経営戦略2035、中期経営計画2026のグループとしての方向性と初年度の評価をお聞かせください。

西村

長期経営戦略2035の「meat together」というスローガンには、製品を超えた企業の存在意義が込められており、この点に非常に共感するとともに、従前の規模や効率性を重視した短期的な計画から、持続可能性や社会価値創出に配慮した計画になったことも高く評価しています。また、グローバルな食料供給の課題や、食の多様性への貢献といった視点もしっかり取り入れており、経営変革という意味でも期待しています。

松村

2016年に伊藤ハムと米久が経営統合して以降、中期経営計画を2回策定していますが、この間はグループとしての一体感を確立するための組織や事業の再編が中心となっていました。これまでの2回は助走としての「ホップ」「ステップ」であり、今回の長期経営戦略2035と中期経営計画2026は飛躍の「ジャンプ」としての位置づけで策定されています。2035年のありたい姿に向けて、新しいスローガン「meat together」も打ち出し、グループ全体を変えていくという強い意志を感じています。

森本

私も今回の中期経営計画2026には大きな期待を寄せています。残念ながら初年度の目標は未達となりましたが、基礎収益力の底上げについて、経営陣がとても意識しており、達成できていない課題については、何が足りなかったかをしっかりと認識し、目標達成に向けて着実に邁進していると評価しています。また、資本コ

ストを意識した経営にも注力しており、業界全体として低水準が続くPBRもようやく改善の兆しが見えてきました。これまでも社内の資源をどう有用に活用するかを意識してきましたが、それが結果として表れはじめています。一方で、「meat together」の社内への落とし込みには課題も残っており、言葉としてだけではなく、込められた想いや意義といったものを全社に浸透させていくことも大事だと感じています。

松村

中期経営計画2026の初年度の各種財務指標において、まだ改善の余地があるとは感じているものの、私としてはあまり心配していません。環境変化に対する経営の耐性はかなり高まっており、今まで打ってきた施策を地道に浸透させていけば財務指標での成果も上がってくると考えています。

森本

おっしゃるとおりだと思います。一方で気になるのは、基礎収益力の重要な構成要素である人的資本に対する動きです。目指すべき会社になるにはどうい

う事業ポートフォリオを構築し、そのためにはどんな人材が必要なのかという、人材戦略と経営戦略の連動については、これから本格的に取り組んでいく段階だと受け止めています。

松村

中期経営計画2026では人的資本は優先的に取り組む項目の一つですが、難易度の高いテーマだと私は見えています。従業員の皆さんが腹落ちする形で施策を講じ、土壌を確立していくのはそう簡単ではありません。これが実現できるよう取締役会で積極的に意見を述べていくつもりですが、一つの方向性として女性の活躍推進をもう一段加速させることがあるかもしれませんね。

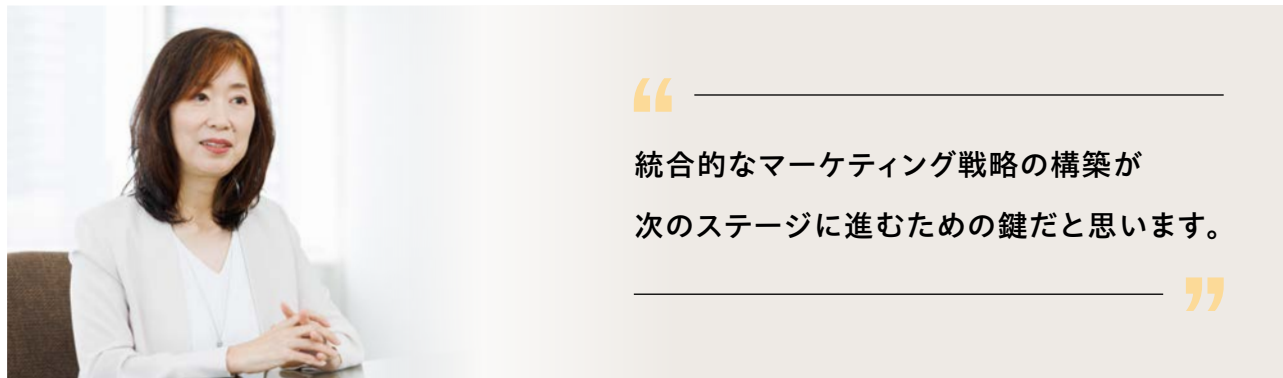
森本

そうですね。その面で2025年度は、女性の執行役員が2名誕生したのは大きな前進だと思います。社内にロールモデルがいることで、今後、会社全体で女性を含めた多様な人材の活性化と活用が進むことを期待しています。



人材戦略と経営戦略を連動させることが今後の課題だと思います。





“

統合的なマーケティング戦略の構築が
次のステージに進むための鍵だと思います。

”



監査等委員会設置会社への移行について
お考えをお聞かせください。

森本

監査等委員会設置会社への移行は、ガバナンス向上に取り組む姿勢の表れだと捉えています。近年、執行と監督の実質的な分離は多くの企業で抱える課題ですが、その実現に踏み出したのは非常に意義あることです。監査等委員の一員でもある社外取締役もしっかり働きかけをして、あるべき取締役会の実現に寄与したいと考えています。また、監査等委員会設置会社へ移行した背景には、取締役会をより中長期の議論ができる場にすることも含まれており、その点での変化にも期待しています。

西村

監査等委員会の設置により経営の透明性や牽制機能が一層強化されます。単なる形式にとどめず、いかに実質的な機能として根付かせていくかが重要です。そ

の上で、取締役会が本来あるべき機能を発揮できるよう、責任を持って取り組んでまいります。

有松

私は監査等委員会設置会社に移行するタイミングで社外取締役に就任したのですが、この体制面の変更は、当社グループが今後挑もうとしている中期、長期での大きな変革に適していると思っています。監査等委員会設置会社になったことで、大きく2つの変化があり得ると考えていて、1つ目は執行に対する監督機能の発揮の仕方です。監査等委員会のメンバーも取締役会のメンバーとして議論に関与することになり、監督機能をより経営に近いところで発揮するため、監督機能を機能させつつも、取締役会での機動的な意志決定が可能になると考えています。2つ目は取締役会から役員に権限委譲できるものが広がって、取締役会では経営上のより重要な課題に注力して議論できるという変化です。これから大きく飛躍していこうというときには、変革に伴う重要な意志決定が求められることも増えますので、それが体制面としてやりやすくなるのではという期待を持っています。



中期経営計画2026や長期経営戦略2035の
今後について、どのような期待を持っていますか。

西村

成長領域への投資については、中期経営計画2026に沿って着実に前進していると感じています。既存領域に関しては、構造的な改革を進めなければいけないところで、社内の役員の方たちも変革の意識を強く持っていると理解しています。また、サステナビリティと事業戦略をどう連動させるかについても共通認識を持って取り組まれているように思います。

森本

確かにこの1年で取締役会の中でのサステナビリティへの意識はかなり高まってきており、実働部門の貢献もあって形としての成果も出てきましたが、もっと深く経営戦略に組み込まれた形で表現できればとも思っています。また、サステナビリティへの取り組みは、リスク回避だけでなくチャンスでもあり、勝っていくためのサステナビリティという意識が醸成されると良いと思っています。

松村

2026年度の三島工場稼働開始など、長期経営戦略2035の達成に向けた具体策が着実に前進しているのを実感しています。総額2,000億円の成長投資も進み始めており、今後はROICやROEといった効率性を表す経営指標だけでなく、成長性を測る指標にも注目する必要があると考えています。どのような指標が適切かはまだ判断できませんが、いずれにしろ各部門・部署ごとにタイムリーに予算と実績を比較・分析し、新たな打ち手を繰り出せる管理体制が必要になると感じています。そのような仕組みの構築は、

ステークホルダーとのコミュニケーション強化にもつながるのではないのでしょうか。

有松

個人的な経験に基づく話ですが、海外事業の拡大は成長余力を感じており、大きな期待を寄せています。私が米国に留学していた際、日々の生活の中で特に生鮮加工食品の流通や品質の面でストレスを感じたことがありました。日本は、製造、流通、小売すべてのクオリティが高く、それぞれの連携も素晴らしいおかげで、いつでも新鮮かつおいしい生鮮加工食品が手に入ります。当社グループの社外取締役になって改めてそのことに気づき、製造、流通、小売それぞれにトップクラスのノウハウを持っている当社グループなら、海外でも競争力を発揮できる余地は大きいですし、海外の方たちの生活をより豊かにすることにも貢献できていると思っています。



**取締役会のあるべき姿についての考え、
今後への期待を教えてください。**

松村

取締役会の実効性評価では、中長期的な目線での議論が必ずしも十分ではなかったことが共通認識であり課題でした。今後はある程度のまとまった時間を取って、あるいは定期的に繰り返すことで、メンバーが意見を出し合って共有していくような取締役会になればと思っています。優先的に議論すべきテーマのコンセンサスを皆で築き上げ、議題の年間計画として落とし込むような流れまで持っていければ良いですね。この他で改善点としてあげたいのは、



**取締役会での議論が
より中長期的な目線になることに期待しています。**



他の企業でもよく出る話ですが、取締役会では、社外役員の発言が中心になって社内役員がそれに回答するという流れで進行することです。今後の取締役会ではより大局的、本質的なテーマについて、社内・社外問わず活発な議論が行われることを期待しています。

一方でこれまでの取り組みにも多くの良い点があり、それらは今後も継続していただきたいです。例えば、取締役会の数日前に社外取締役に対して、議題に関係するさまざまな方から事前説明を受けるブリーフィングは非常に役立っています。また、取締役会もブリーフィングの場も、それぞれバックグラウンドが異なるメンバーが自由に言いたいことを言い、訊きたいことを訊ける雰囲気があって、これも継続を望むことの一つです。

森本

松村さんのお話にも出てきた取締役会の実効性評価に関することなのですが、2024年度の評価を踏まえた今後の重点テーマの中で私が特に時間をかけて取り組んでいく必要があると感じているのが経営人材の育成・

後継者計画です。監査等委員会設置会社への移行と同時に指名諮問委員会とガバナンス委員会を統合し、ガバナンス指名諮問委員会としたことには、指名プロセスにおける取締役会の監督機能の強化を意識していることが伝わってきていますので、会社としてこのテーマにしっかり向き合っていく必要があると思っています。また、取締役会やオフサイトミーティングなどでは、例えば、当社の価値創造ストーリーやマテリアリティについて率直にメンバーが意見を述べるような機会があってもよいのではないのでしょうか。

西村

マーケティングについての議論も深めたいです。とりわけ、サステナビリティと結びつく、より骨太な戦略が必要ではないかと考えています。各地の工場を視察させていただいた際、品質に対する現場の方々の情熱とこだわりを肌で感じ、このクラフトマンシップこそ、当社のブランドの核であると感じました。2社の統合により生まれた新たな価値をより明確にし、社内外に伝えていくことが、次なる飛躍の鍵になるのではないのでしょうか。

また、生活者とのコミュニケーションの在り方についても、より深く議論していくべきと考えています。生活者が企業に求める期待は多様化しており、それにどう応えるか、どのように伝えていくかといった視点が、まだ十分に組み込まれていない印象もあります。

マーケティング、商品開発、サプライチェーンといった各機能を統合的に捉え、価値提供の全体設計を見直すことが、当社グループが次のステージへ進むための大きな推進力になると期待しています。

有松 当社グループは今、経営統合から10年を迎え、長期経営戦略2035の達成を目指して大きく飛躍していこうと積極的に動いています。ただ、そのようなときだからこそ目標達成を目指すあまり最も大事なコンプライアンスが後回しにされることがないように、コンプライアンスにもしっかりと目を向けたいと思っています。これまで築いてきたコンプライアンスの仕組みやチェック体制がルーティン化していないか、抜けや漏れがないか、大枠としての考え方が

大丈夫なのかといったことを含め、コンプライアンスについては常に取締役会での重要テーマの一つであるべきでしょう。コンプライアンス委員会が取締役会の諮問機関になったことも踏まえて、そういった議論も深めていければと思っています。

**最後に、ステークホルダーの皆様へ
メッセージをお願いします。**

有松 先ほども触れたのですが、当社グループの成長戦略の一つに海外事業の拡大があります。海外事業は個人的に注目している領域ですが、これに限らず各種の成長戦略について、社外取締役としてしっかり監督機能を発揮しつつ、ブレーキをかけるだけでなく一定のリスクを取った決断もサポートできる存在になりたいと思っています。また、結

局のところ企業を動かすのはそこで働く人たちです。従業員一人ひとりが活躍できるよう人材の育成や活用にもしっかりと目配りしていくという当社グループの方針のもとでの今後の底力の強化についても期待していただきたいと思います。

松村 今、当社グループは新しいステージに立ちっており、国内・海外でこれからさまざまな施策が展開されていくことになります。その中で社外取締役が果たすべき役割は、常に外部目線を忘れず、会社のこれまでの慣行にとらわれず、冷静・客観的に会社に課題を提起していくことだと認識しています。ステークホルダーの皆様には当社グループのこれからの成長に期待し、安心して支援していただければと思っています。

西村 伊藤ハムと米久というカルチャーの異なる2社を統合し、大きな成果を上げられた宮下前社長の功績は、非常に高く評価されるべきものだと考えます。そのバトンを受け継ぐ新たな経営陣が、どのように舵を取っていくかを、しっかり見守り、支えてまいります。

中期経営計画2026や長期経営戦略2035の実現に向けては、いくつかの課題もありますが、経営陣も現場もそれをしっかり認識しています。当社が持つ多様性を力に変え、更なる進化を大いに期待しています。

森本 社外取締役は一般株主をはじめとする外部の声を代弁する立場として経営にさまざまな形で関わっていて、ときには厳しい意見を申し上げることもありますが、とても真摯に対応していただいています。今後の飛躍に向けた前向きな変化へのチャレンジにおいて、「meat together」で表現されているように、ステークホルダーの皆様と一緒に取り組んでいくことを後押しできればと考えています。



“ _____ ”
**海外でも競争力を発揮できる余地は大きく、
海外事業の拡大は注目している領域です。**
_____ ”

財務戦略



“財務戦略の強化により
成長戦略を後押しし、
更なる企業価値の向上を目指します”

中尾 周平

常務執行役員経営戦略部長
管理本部副本部長

資本市場を意識した経営

前職で役員から、「優れた財務では良い会社はつukれない、優れた戦略が良い会社をつくる」と言われました。健全なだけでは企業は成長しないという当たり前の言葉ですが、胸に刻まれています。財務は健全性を守りつつも成長を後押しするものでなければならない、というのが自分の思いです。

当社は中期経営計画における各種施策を通じて2026年度にROE6.6%、ROIC5.8%の実現を目指しています。また、中長期的な定量目標としてROE8%以上、ROIC6%以上を掲げており、できるだけ早期に達成したいと考えています。ROICを上回るROEを実現するためには財務レバレッジを適切に活用する必要があり、成長戦略をしっかりと支えることがミッションと心掛けています。

営業キャッシュ・フローのベースカーゴとなる事業の収益力を強化することが最重要課題であり、加工食品事業における商品ポートフォリオの改善や基幹工場の再編、食肉事業における国内バリューチェーンの強化に取り組んでいます。一方、競争の激しい国内市場で勝ち抜くだけでは成長に届かず、海外における動物性たんぱく質需要の伸長を取り込むことが不可欠ですので、M&A等の機会も積極的に活用し、検討を進める方針です。

収益力の強化と資本効率の改善、これらを両立させることで、更なる企業価値の向上を目指します。

高い財務健全性を活かした成長投資と株主還元

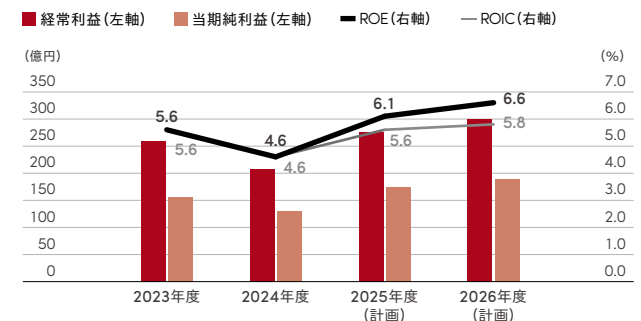
成長投資と株主還元を両立すべく、収益基盤の強化を通じ

て営業キャッシュ・フローの創出力を高めることに加え、財務レバレッジを活用する方針です。まずは2026年度下期に稼働予定の三島工場（静岡県三島市）への投資資金として、2025年3月にサステナブルファイナンスにより200億円の調達を実行しました。この調達を含めても当社のNet Debt/EBITDAは1.1倍、Net DERも0.2倍にとどまっており、資金調達には活用の余地があると認識しています。

株主還元については、業績変動の影響を受け難いDOE指標を導入し、今中計期間はDOE3%以上で累進配当を行う方針です。また、2025年度末に経営統合10周年を迎えるにあたり、通常配当に加えて総額約100億円となる1株当たり175円の記念配当の実施を決定しましたが、株主還元を重視する当社の姿勢を示したものです。

また、資金調達の多様化と信用力の明確化を図るべく、2025年10月に信用格付を新規取得しました（（株）格付投資情報センター（R&I）：長期「A」短期「a-1」）。これらを通じてキャピタルアロケーションの最適化を進め、更なる企業価値の向上を目指していきます。

経常利益・当期純利益・ROE・ROICの推移



人材戦略



“戦略的投資を実行し、
新たな価値創造に向けた
強い組織づくりの推進へ”

野澤 克己

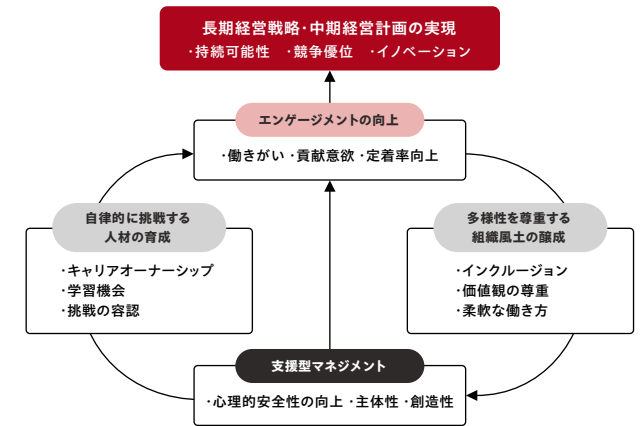
取締役常務執行役員
管理本部長

伊藤ハム米久グループの人的資本の位置づけ

当社グループが掲げている長期経営戦略2035および中期経営計画2026を着実に実行していくための重要な要素が「人的資本」であると考えています。近年は外部環境の変化が激しく生活者のニーズも多様化しています。そのような中で当社グループが持続的に成長していくためには、「人的資本」を最大限活かして新たな価値の創造につなげていく必要があります。今後は人的資本への戦略的な投資を強化し、働きがいのある職場づくりや学びの機会を通じて自律的な挑戦を促し組織全体の活力向上と変化に柔軟に対応できる強い組織づくりを進めていきます。

長期経営戦略2035および中期経営計画2026の実現に向けた人材戦略

当社グループは、長期経営戦略2035においてありたい姿を「meat together」と称し、成長投資による利益拡大と収益力の持続的向上を両輪とした飛躍的な成長の実現を目指しています。この戦略を遂行するにあたり、DXによる業務効率化と構造改革、ならびにサステナビリティの推進を通じて、経営基盤の更なる強化を図ってまいります。これらの取り組みを着実に推進するためには、戦略を実行する主体である「人的資本」の強化が不可欠です。従業員が有するスキルや知識、経験などの無形の資産を継続的に高めていくことで新たな価値創出が可能となり、当社グループの持続的成長に資すると考えています。企業の競争力を強化するためには、従業員のキャリア実現を支援する制度の整備はもちろんの



こと、現場での実践と意識改革の推進が不可欠です。管理職層の育成や対話の場の提供を通じて、従業員が安心して自分らしく働ける環境を整え、人的資本の価値を最大限に引き出すことが求められます。その一環として、当社グループでは2024年度よりエンゲージメントスコアをKPIに設定し、役員報酬の評価指標にも導入するなど、人的資本の向上に向けた全社的な取り組みを推進しています。

また、将来的な労働人口の減少と高齢化による人員不足についても、当社グループとして重要な課題と認識しており、多様な人材の確保と離職防止に向けたエンゲージメント向上の取り組みを通じて、魅力ある会社づくりを進めていく必要があります。加えて、事業の海外展開を加速するためには、現地の文化や市場を理解し、グローバルな視点で活躍できる海外人材の育成も重要な課題であり、今後の成長戦略において欠かせない要素と位置づけています。

これらを踏まえ、今後は「自律的に挑戦する人材の育成」

人材戦略

「多様性を尊重する組織風土の醸成」、さらに「支援型マネジメントの実践」が、人材戦略における重要な要素であると認識しています。

自律的に挑戦する人材の育成

自律的に挑戦する人材の育成は、当社グループの成長戦略を支える人的資本強化の中核です。変化の激しい環境下で従業員が自ら課題を見出し、学び、行動する力は、DX推進、新規事業開発、海外展開といった成長投資を成功に導く鍵となります。

そのためには、まず従業員自身がキャリアに主体的に責任を持つ「キャリアオーナーシップ」が重要です。当社グループでは年に一度、キャリアシートを通じてキャリアビジョンを申告し、上司との面談を実施します。この面談で、働く価値観を言語化し、将来のキャリアを主体的に計画する機会を設け、キャリアオーナーシップの醸成を図ります。その上で、社

員が自ら成長機会を選べる環境を整備します。選抜型や手挙げ型の研修に加え、従業員同士が知識を共有し合う「ラーニングコミュニティ」や、時間や場所にとらわれずに学べる「eラーニング」の強化など、主体性と学習意欲を支援し高める施策を推進します。また、主体的に成長した従業員が挑戦する機会として、ジョブローテーションの活性化、社外副業経験、社内副業制度による他部署業務体験などを整備します。これらのキャリアビジョンの確立・スキル開発支援・キャリア自律支援のサイクルを回すことで、自律的に挑戦する人材の育成を進めていきます。

多様性を尊重する組織風土の醸成

多様性を尊重する組織風土の醸成は、企業の持続的成長とイノベーション創出に不可欠な基盤です。「自律的に挑戦する人材」の育成のためにも、多様な価値観や経験を持つ人材が活躍できる環境づくりが求められます。そのためには、年齢・性別・国籍・職歴などの多様性を組織に取り込むことが重要です。採用面では、キャリア採用の活性化に加え、育児や介護を理由に退職した方が復職できる制度を拡充し、退職事由を問わず復職可能な「キャリアリターン制度」を前年度より運用開始しました。特に女性活躍推進では、管理職や係長級の女性比率向上を目標に、働き方への不安を解消するロールモデル座談会の定期開催や、育児休暇を一部有給化するなど制度整備を進めています。

働き方の柔軟性を高めるために、フレックスタイムや在宅勤務の活用に加え、時間単位年休を導入し、個々のライフスタイルやキャリア志向に応じた働き方を支援します。これに

より、従業員の自己実現と企業への貢献の両立を図ります。

支援型マネジメントの実践

これらの「人材の育成」と「風土の醸成」を進めていくために重要なのが職場における支援型マネジメントの実践です。従来の指示・統制型から、部下の成長と挑戦を支援するスタイルへと転換することで、心理的安全性の高い職場環境が生まれ、従業員の主体性と創造性が引き出され、結果として組織全体のエンゲージメントとパフォーマンスを高めることにつながります。具体的には、管理職向けに1on1対話力強化研修や360度フィードバックの導入を進め、部下との信頼関係構築と適切なフィードバックスキルの習得を支援します。また、エンゲージメントサーベイ結果に基づく部署別支援や、リーダーシップ研修を通じて、管理職が多様な人材の強みを活かし、チームの力を最大化できるようにします。

これらの施策により、管理職が「支援者」としての役割を果たし、組織全体に挑戦と成長を促す風土を浸透させることが可能となります。結果として、人的資本の価値が高まり、企業の持続的な競争力強化につながっていくものと考えています。

これからも当社グループは、「人」を企業価値の源泉と捉え、人的資本への継続的な投資と組織風土の改革を通じて、すべての従業員が自律的に挑戦し、多様な価値を発揮できる環境づくりを推進してまいります。そして、変化に強く、持続的に成長できる企業として、社会に新たな価値を提供し続けていきます。



サステナビリティ担当役員メッセージ



“従業員一人ひとりが自分ごととしてサステナビリティに取り組み、将来の事業機会創出につなげていく”

秋光 千尋

執行役員
広報サステナビリティ部長

2035ビジョンの実現に向けたサステナビリティの挑戦

サステナビリティの取り組みは、持続可能な事業活動にとって不可欠な要素であり、気候変動や生物多様性の喪失など、さまざまな環境・社会問題が顕在化する中、その重要性は年々高まっています。当社グループにおいては、中期経営計画2023の期間中にサステナビリティ委員会や専門部隊の設置を通して、グループ全体でサステナビリティの取り組みを推進する体制を整備し、優先的に取り組むべき課題の抽出と対応を進めてきました。この取り組みをさらに強化していくため、昨年発表した長期経営戦略2035では、サステナビリティを経営戦略を支える基盤として位置づけ、事業の持続可能性のみならず当社グループの競争力を高めるために長期的な視点を持って取り組むこととしています。

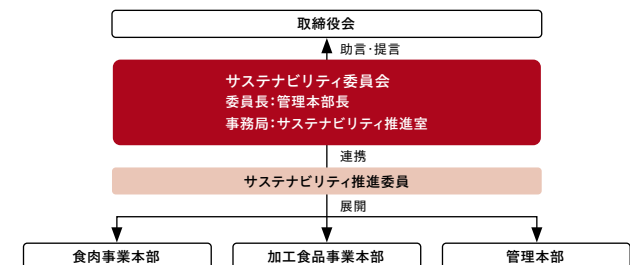
環境分野では、温室効果ガス排出量の削減が世界的に喫緊の課題となっています。当社グループは、温室効果ガス排出量（Scope1・2）を2030年度までに半減（2016年度比）する目標を2022年度に掲げて以来、社内での意識醸成と削減策の実行に注力してきました。その効果が少しずつ現れてきており、2024年度には、太陽光発電設備の導入、燃料転換、再生可能エネルギーの調達などを通じてエネルギー由来の排出量を削減しました。加えて、2024年度から、役員報酬に非財務指標を組み込み、温室効果ガス排出量の削減をその一つとしています。外部評価機関CDPによる気候変動分野の評価では「A-」を獲得し、取り組みの透明性と実効性が認められています。今後は、温室効果ガス排出量削減をさらに加速させるため、「脱炭素投資枠」を新たに設け、設備投資や技術導入を戦略的に支援する体制を整備していくとともに、

課題である家畜由来排出量やScope3の削減にも着手していきます。また、自然資本との結びつきが深い食肉業界の特性を踏まえ、自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）への対応を開始しており、今後一層の情報開示の拡充を図る考えです。

社会分野では、人権デュー・ディリジェンスを通じて当社グループの従業員、そしてバリューチェーン上のステークホルダーの人権が尊重されるよう、人事やコンプライアンス部局などと連携しながら取り組みを進めています。持続可能な社会の構築には、取引先様と共に考え、行動していくことが不可欠であるため、取引先様との対話を通じたエンゲージメントの向上にも取り組み、持続可能な調達体制の構築を目指しています。

こうした取り組みを進めるためには従業員の意識醸成が重要であり、2023年度、2024年度は経営層を対象とした研修を実施してきました。今後も、各現場で事業を推進する従業員一人ひとりが2035年ビジョンに向けて、リスクの低減にとどまらずに事業機会を創出する取り組みの主体となるよう、グループ全体でのサステナビリティの取り組みを推進していきます。

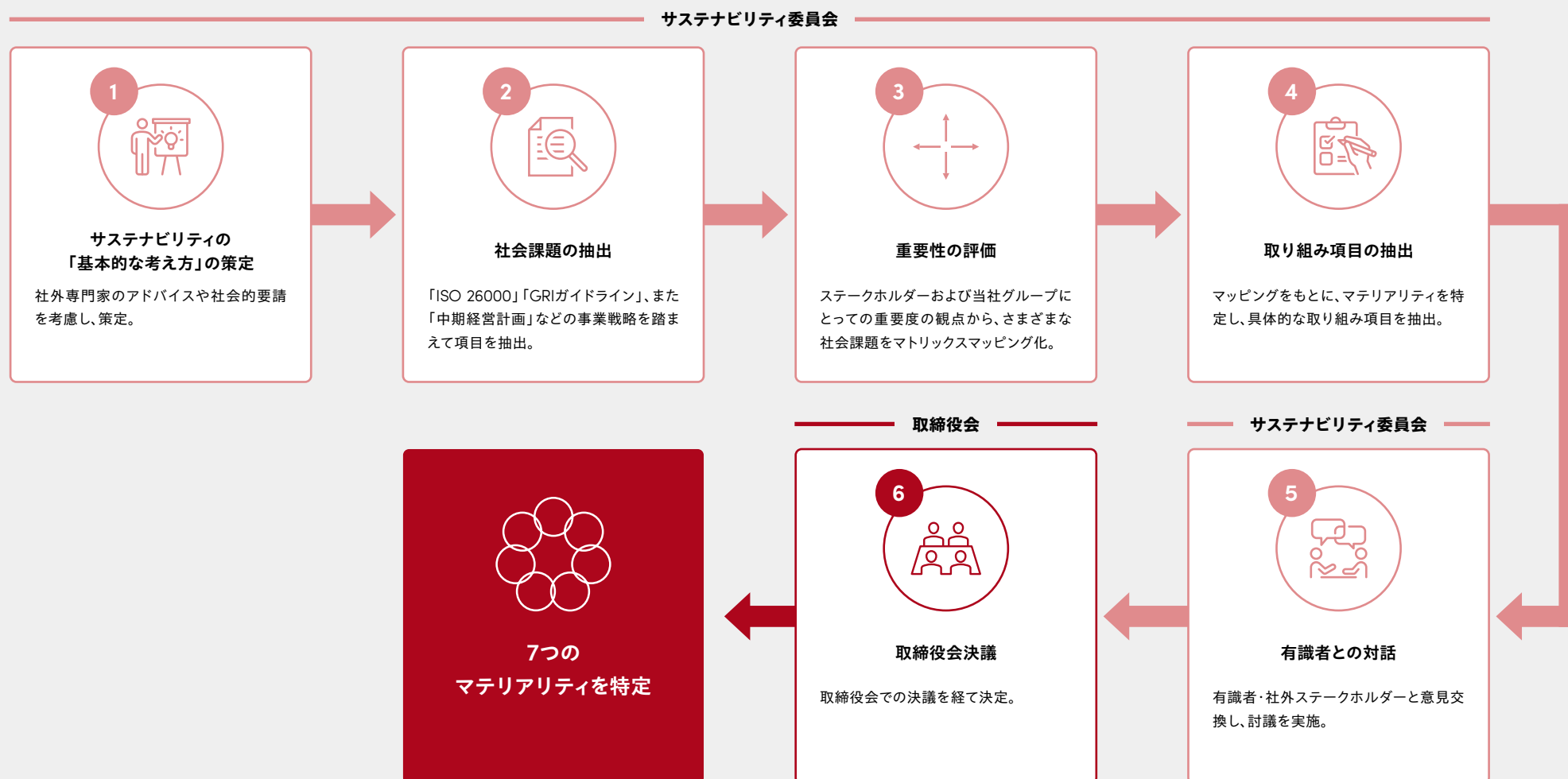
サステナビリティ推進体制図



マテリアリティの進捗

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、その中でも特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(重要課題)として特定しています。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。

マテリアリティ特定プロセス



マテリアリティの進捗

マテリアリティとKPI

「地球環境への配慮」に関するKPIのうち、エネルギー使用量・用水使用量・廃棄物排出量は2024年度で目標年度が終了するため、2025年度から新たに用水使用量、廃棄物排出量（原単位）については、「2024年度を基準年とし、2030年度までに原単位3%減」とする目標を設定しました。

マテリアリティ	取り組み項目	KPI	目標	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績
 健やかで豊かな食生活の実現	- 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	冷凍食品販売額	2026年度 200億円	153億円	167億円	178億円
 地球環境への配慮	- 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	3.3%減(363千t)	5.0%減(357千t)	12.7%減(327千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:2.5%減(9.55GJ/t) 用水:3.5%減(16.9m ³ /t)	エネルギー:1.8%減(9.62GJ/t) 用水:2.0%減(17.2m ³ /t)	エネルギー:8.2%減(9.00GJ/t) 用水:0.8%増(17.4m ³ /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	3.4%減(90.9kg/t)	9.6%減(85.1kg/t)	6.1%減(88.5kg/t)
 従業員一人ひとりが活躍できる職場づくり	- 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	エンゲージメントスコア	2026年度 60%以上	52.0%	—	48.0%
		管理職の女性比率※2	2030年度 10%	5.4%	6.0%	7.1%
		係長級の女性比率※2	2030年度 20%	11.5%	11.8%	14.0%
		有給休暇取得率（一人当たり年間）	2025年度 70%	69.7%	70.9%	67.9%
 持続可能な調達と安定供給の推進	- 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%	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	104百万豪ドル
		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)	162社 (調達額80%以上に実施)
		妊娠ストール(豚)の廃止	妊娠舎を新築・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	妊娠舎の新築・改築なし	妊娠舎の新築・改築なし	妊娠舎の新築・改築なし
 地域社会への貢献	- 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	- 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	- 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比率	100%を維持	98%	100%	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

サステナビリティ・クローズアップ

環境

当社グループは、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と認識し、事業活動を通じて環境に配慮し、持続可能な社会の実現に向けて積極的に取り組むことを環境理念として掲げています。

当社は、食肉・食肉加工事業を展開しており、さまざまな自然の恵みによって事業活動が成り立っています。地球温暖化や生物多様性の喪失に伴い、自然環境の劣化が進行すれば、原材料の調達や生産・物流体制など当社の事業継続に直接的な影響を及ぼしうると認識しています。気候変動・生物多様性の問題は密接に関連しているため、これらの環境課題を統合的に捉え、事業戦略に反映させることで、持続可能な事業活動の推進を図ってまいります。

また、気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) および自然関連財務情報開示タスクフォース (TNFD) の提言に基づき、ステークホルダーに対して透明性の高い情報開示を積極的に行ってまいります。

詳細はウェブサイトをご覧ください。

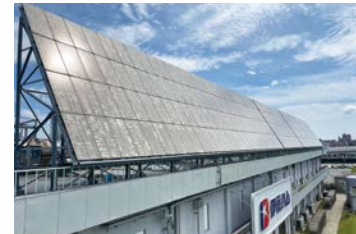


■ 温室効果ガス排出削減に向けた取り組み

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。

2024年度は、当社グループの伊藤ハム米久フーズ (株) 豊橋工場、米久かがやき (株) 輝工場、ロイヤルデリカ (株) 岡山工場、米久おいしい鶏 (株) 鳥取事業所での太陽光発電設備の導入、加工食品工場やANZCO FOODSでの燃料転換、伊藤ハム米久プラント (株) 東北工場やロイヤルデリカ (株) 岡山工場での再エネ調達などの温室効果ガス排出削減に資する取り組みを進めました。2025年度は、全社で脱炭素投資案件のための投資枠を設け、2030年度の温室効果ガス排出削減目標の達成に向けて、更なる取り組みを推進してまいります。

詳細はウェブサイトをご覧ください。

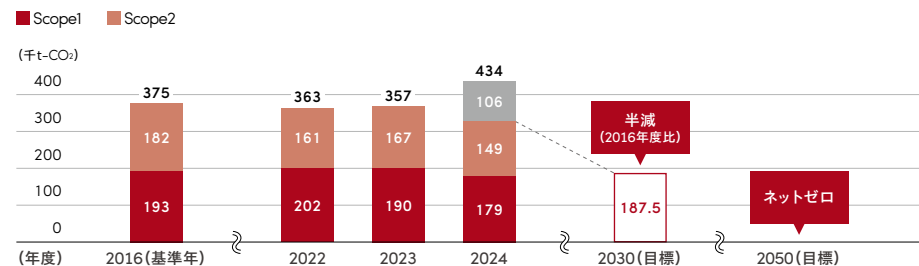


西宮工場の太陽光パネル



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。

※2024年度より、一部の海外子会社において未算定であった家畜由来排出分 (106千t-CO₂e) をGHG排出量の算定対象に加えました。

当面削減目標の対象範囲は従来通りとしますが、次期中期経営計画に向けて削減目標の再設定を検討してまいります。

■ プラスチック使用量の削減

商品の包材サイズを環境に配慮したコンパクトな形態に変更し、プラスチック使用量の削減に取り組んでいます。2025年にはレンジでござそう®のシリーズ商品を新トレイに変更し、プラスチック使用量を約25%削減しました。また、The GRAND アルトバイエルン®大容量の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約10%の削減を見込んでいます。いずれの商品も内容量はそのままに包材サイズやトレイを縮小することで、商品の品質を維持しながらプラスチック使用量の削減を実現しています。



サステナビリティ・クローズアップ

■ 生物多様性

自然資本との関わりが深い事業を展開する当社グループにとって、生物多様性に関するリスクと機会を把握することは当社の持続可能性を高める上でも有用であると考え、原料の生産（牛・豚・鶏の生産・飼育）および食肉処理・食品加工の事業を対象に、事業と自然の関係性（依存・影響）およびリスク・機会を、TNFDが提唱するLEAPアプローチに沿って分析を実施しました。

事業活動における自然への依存と影響の評価

当社グループのバリューチェーン上の各事業の自然への依存度・影響度を評価し、依存度・影響度が大きい原料の生産（牛・豚・鶏の生産・飼育）を分析対象事業としました。加えて、原料の生産と並んで当社の主要な事業である食肉処理・食品加工についても分析対象とし、ENCORE※を用いてヒートマップを作成しました。

「牛の生産」では、飼育時の資源（飼料）利用や土壌・水への依存度は高く、自然環境が劣化した場合、大きな影響を受けることが分かりました。また、飼育時の土地利用、排せつ物汚染、温室効果ガス排出による自然への影響度が高く、自然環境への負荷を認識しました。「食肉・食品加工（製造）」では、工場の稼働により水を大量に使用することから、水資源への依存・影響が大きい結果となりました。

※Global Canopy、UNEP FI、UNEP-WCMCによって開発された企業の自然への影響や依存度の大きさを把握するためのツール

	依存														影響									
	供給サービス			調整・維持サービス											土地利用	資源利用	気候変動	汚染				攪乱		
事業	飼料などのバイオマス資源	遺伝物質	水資源	グローバルな気候調整	降水パターンの調整	ローカルな気候調整	大気浄化	土壌の質の調整	土壌と堆積物の維持	固形廃棄物の分解	水質の浄化	洪水の緩和	暴風の緩和	病害虫などの制御	陸域	淡水域	水資源	GHG排出	大気汚染	有害物質	栄養塩	固形廃棄物	侵略的外来生物	攪乱
食肉・食品加工																								
牛の生産																								
羊の生産																								
豚の生産																								
鶏の生産																								

:Very High :High :Medium

■:Very High ■:High ■:Medium

リスクと機会の評価

自然への依存と影響の評価結果をもとに、当社事業にとってのリスクと機会を特定し、当社事業における発生可能性と財務的な影響度を考慮のうえ、各リスク・機会の重要度を評価しました。特定したリスク・機会の中で特に重要度が高いと判断したリスク・機会は以下のとおりです。今後も外部環境や世界の自然災害の状況などをモニタリングしながら、自然関連課題への取り組みを進めてまいります。

牛の生産におけるリスクと機会

リスク・機会の種類	要因	事業へのインパクト	財務影響
移行リスク	森林破壊の発生	森林破壊に関与する牛肉の調達に関与してしまうことによるブランドイメージ毀損や森林破壊規制に対応するための対応コスト	売上の減少、直接費の増加
物理的リスク	水不足	畜牛の生産性の低下	生産、調達コストの増加
	異常気象の激化	災害による畜牛や飼料生産への被害	生産、調達コストの増加
機会	環境負荷の低減	環境負荷が低い畜牛の生産によるブランドイメージの向上やニーズ増加	売上の増加

食肉・食品加工のリスクと機会

リスク・機会の種類	要因	事業へのインパクト	財務影響
物理的リスク	気温上昇等の気象変化	災害による工場の被災	直接費の増加

取り組み例 食品廃棄物のリサイクル

当社グループの米久エコ・プロジェクトセンター（静岡県富士宮市）による環境負荷低減の取り組みとして食品廃棄物リサイクル活動があります。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（コンポストパワー／Compost Power）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拡販作業の様子

サステナビリティ・クローズアップ

人権

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います。

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

当社グループは、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上の「優先的に取り組むべき負の影響」を特定し、それぞれの課題への対策を実施しています。

中でも日本の外国人技能実習制度は、国際社会から厳しい目を向けられていることを認識し、2023年度より当社グループの各拠点にて実習を行う外国人技能実習生の権利が尊重されていることを確認するための取り組みを開始しました。中期経営計画2026では、実習生を受け入れている全拠点を3年間で訪問することを掲げ、中計初年度となる2024年度は30%の拠点を訪問し、実習に係る実態の正確な把握を行いました。

各拠点の訪問の際には、責任者に対する人権に関する講習を実施するとともに、外国人技能実習生のみならず、責任者や労務担当部局に対して個別にヒアリングを実施し、当該拠点における労働実態や法令以上の対応が行われているかなどを確認しています。また、各拠点において外国人技能実習生が実習に当たっている現場に赴き、労働実態の確認を行っています。その結果、各拠点において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。ヒアリング後は、訪問した拠点ごとに報告書を作成し、課題抽出と今後の取り組みを検討し、各拠点とのフィードバック面談を通じて運用改善や体制強化に努めています。



外国人技能実習生へのインタビュー

■ ハラスメント防止に関する取り組み

当社グループは2024年度も、全従業員対象のコンプライアンス講習を実施するとともに、より働きやすい職場環境の改善を目的として、外国人技能実習生や特定技能外国人を含めたコンプライアンス浸透度調査を行いました。

調査結果は経営層および各職場に共有され、継続したコンプライアンス体制の維持と強化につなげています。当該調査から、取り組みに不足が見られる事象や、重大な問題は確認されませんが、今後も継続的な講習実施や調査、個別対応を通じて、より働きやすい環境づくりを推進していきます。当社グループは、引き続きこのような施策を通じて、人権を尊重する職場環境の整備や、企業風土の醸成を推進していきます。

優先的に取り組むべき負の影響



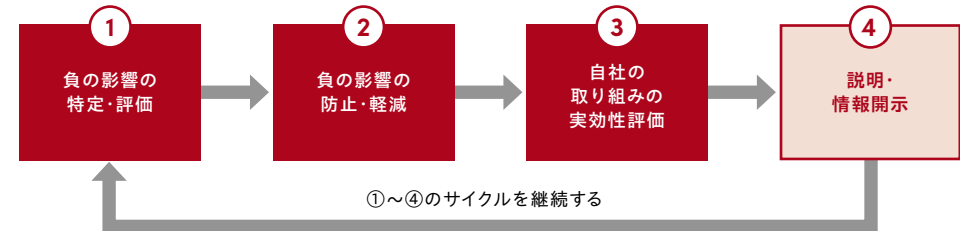
〈サプライヤー〉

過剰・不当な労働時間、労働安全衛生、差別・ハラスメント、
外国人労働者の権利、強制労働・児童労働

〈自社〉

差別・ハラスメント、外国人技能実習生の権利

人権デュー・ディリジェンスの取り組み推進



サステナビリティ・クローズアップ

サプライチェーンマネジメント

当社グループは、国際的に「持続可能な調達」が求められ、サプライチェーンを通じて、人権や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」を策定しています。今後も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きます。

詳細はウェブサイトをご覧ください。  持続可能な調達

■ 持続可能なサプライチェーン構築に向けた取り組み

2022年度より当社グループにとっての調達額上位の取引先様（調達額ベース累計80%以上）に対して、アンケートによる調査を実施しています。2024年度の調査では、人権に関する設問を追加・拡充し、162社を対象に実施し、100%の取引先様からご回答いただきました。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、人権や環境に関する回答も前年より前向きな傾向が見られました。今後は調査範囲の拡大も視野に入れ、更なる実効性の向上を図ってまいります。

また、2024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。

サプライヤー調査

		2021年度 アナウンス	2022年度 コミュニケーション	2023年度 課題の発見	2024年度 課題の発見と深掘り
考え方		・当社の考え・スタンスの明確化 ・遵守事項の開示	・当社の考え・スタンスの周知 ・ガイドライン遵守のお願い ・コミュニケーションルート確立	・当社の考え・スタンスの周知 ・サステナビリティの取り組みの確認 ・リスク濃度判定のロジック検討 ・エンゲージメント向上	・当社の考え・スタンスの周知 ・サステナビリティの取り組みの確認 ・リスク濃度判定のロジック検討 ・エンゲージメント向上
方針・ガイドライン等		・調達方針策定 ・サプライヤー調達ガイドライン策定	・KPI設定		・企業倫理規範へ「調達」盛り込み
アンケート	対象	未実施	対象:Tier1 調達額上位の物品調達先 (調達額ベース累計80%以上)	対象:Tier1 調達額上位の物品調達先 (調達額ベース累計80%以上)	対象:Tier1 調達額上位の物品調達先 (調達額ベース累計80%以上)
	内容		155社 ・アンケート設計 ・設問内容の策定	163社 ・設問の高度化 ・外国籍労働者・AWに関する設問拡充	162社 ・設問の高度化 ・外国籍労働者・AWに関する設問拡充
	回収率		100%	98%	100%
訪問（実査）			未実施	対象:Tier1 国内2社	対象:Tier1 国内2社

アニマルウェルフェア

2021年度に策定した「アニマルウェルフェアポリシー」に基づき、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進めています。ポリシーの具体化と運用の明確化を図るため、農林水産省の飼養管理指針に沿って、基本方針や飼養管理について遵守すべき事項を定めた、当社グループ共通の「アニマルウェルフェアガイドライン」を策定しました。

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

■ アニマルウェルフェアに配慮した取り組み

当社グループのすべての係留場には、飲水設備、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、サンキョーミート(株)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欧州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月に稼働したIHミートパッカー(株)十和田ビーフプラントにおいても2025年5月に同認定を取得しています。農場においては、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。

取締役・執行役員一覧(2025年9月30日現在)

①取締役会／監査役会出席状況(2024年度) ②選任理由

氏名／在任期間	現在の地位・担当	重要な兼職の状況	参考情報	所属する諮問委員会				スキル・マトリックス						
				ガバナンス指名諮問委員会	報酬諮問委員会	サステナビリティ委員会	コンプライアンス委員会	企業経営	グローバル	事業戦略	ESG：人材開発	DX：IT	財務・会計	法務リスクマネジメント
宮下 功 (9年3カ月)		取締役会長 取締役会議長		①100% (15/15)／－ ②取締役会、ガバナンス指名諮問委員会および報酬諮問委員会の議長・委員長として、ガバナンス体制の強化、経営人材育成、報酬体系の見直しといった活動を牽引しています。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んでいます。	◎	◎			●	●	●		●	●
浦田 寛之 (一)		代表取締役社長 伊藤ハム(株) 取締役 米久(株) 取締役		①—／— ②「長期経営戦略2035・中期経営計画2026」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。総合商社およびその海外子会社での多様な職歴、および畜産・食肉事業、加工食品事業におけ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んでいます。					●	●	●	●		●
伊藤 功一 (3年)		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		①93.3% (14/15)／— ②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んでいます。			●		●	●	●			●
野澤 克己 (1年)		取締役常務執行役員 管理本部長 経営戦略担当 コンプライアンス担当 伊藤ハム(株) 取締役 米久(株) 取締役		①100% (12/12)／— ②DXによる効率化・変革、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。当社グループでの多様な要職や経営戦略・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んでいます。	●	●	◎	◎	●		●	●	●	●
原田 健 (一)		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) 取締役		①—／— ②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。総合商社での多様な職歴や海外会社でのCEOとしての経歴、および畜産・食肉事業におけ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んでいます。			●		●	●	●			●

取締役（監査等委員である取締役を除く）

監査等委員である取締役

高橋 伸 (4年)		取締役 監査等委員会委員長 常勤監査等委員 伊藤ハム(株)監査役 米久(株)監査役		❶100% (15/15)／100% (13/13) ❷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で培われた財務・会計面での見識と豊富な経験、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、当社に対して客観的・実践的な視点から、業務執行に対する適切な監督・監査を行っています。常勤監査等委員として、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。	●					●							●
堀内 朗久 (2年)		取締役 常勤監査等委員 伊藤ハム(株)監査役 米久(株)監査役		❶100% (15/15)／― ❷当社の食肉事業本部長や米久(株)の代表取締役社長、その他当社グループでの多様な要職の歴任により培われた見識と豊富な経験などにより、客観的・実践的な視点から、業務執行に対する適切な監督・監査を行っています。常勤監査等委員として、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。								●	●		●		●
森本 美紀子 (2年)		独立役員 社外取締役 監査等委員	(株)karna 代表取締役	❶100% (15/15)／― ❷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、当社に対して客観的・専門的な視点から、当社の経営への助言、業務執行に対する適切な監督・監査を行っています。諮問委員会の委員として、委員会に出席し積極的に意見を述べており、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。	●	●	●			●		●	●				
西村 やす子 (1年)		独立役員 社外取締役 監査等委員	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	❶100% (12/12)／― ❷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などにより、当社に対して客観的・専門的な視点から当社の経営への助言、業務執行に対する適切な監督・監査を行っています。諮問委員会の委員として、委員会に出席し積極的に意見を述べており、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。	●	●				●		●					●
松村 浩司 (2年)		独立役員 社外取締役 監査等委員	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	❶100% (15/15)／100% (13/13) ❷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、当社に対して客観的・専門的な視点から当社の経営への助言、業務執行に対する適切な監督・監査を行っています。諮問委員会の委員として、委員会に出席し積極的に意見を述べており、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。	●	●				●			●		●	●	
有松 晶 (―)		独立役員 社外取締役 監査等委員	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	❶―／― ❷弁護士として企業法務全般に関する専門知識や豊富な経験、消費者庁への出向により培われた見識や経験などにより、当社に対して客観的・専門的な視点から当社の経営への助言、業務執行に対する適切な監督・監査を行っています。諮問委員会の委員として、委員会に出席し積極的に意見を述べており、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。	●				●		●						●

- (注) 1. 在任期間は、監査役として在任した期間を含んでいます(2025年6月末時点)。
2. 所属する諮問委員会の◎は委員長、●は委員を指しています。
3. 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。
4. コンプライアンス委員会は、上表の取締役のほか、人事部長、品質保証部長および社外弁護士を委員として選任しています。

執行役員

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
中嶋 祐子	常務執行役員	マーケティング担当／加工食品事業本部 副事業本部長
中尾 周平	常務執行役員	経営戦略部長／管理本部 副本部長
堀内 慎二	上席執行役員	ANZCO FOODS LTD. Executive Chairman
吉野 裕彦	上席執行役員	食肉事業本部 副事業本部長／米久(株)代表取締役社長
前田 聡	執行役員	管理本部 経理財務部長
陶 慎陽	執行役員	物流担当
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

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	食肉事業本部 食肉営業本部長／伊藤ハムミート販売西(株)代表取締役社長
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／伊藤ハム米久フーズ(株)代表取締役社長／イトウフレッシュサラダ(株)代表取締役社長
久保 裕輝	執行役員	監査部長／監査等委員会室
柏木 靖二	執行役員	情報管理担当／管理本部 IT統括室長
秋光 千尋	執行役員	広報サステナビリティ部長

コーポレート・ガバナンス

取締役会

2024年度の実績は、下表のとおりですが、監査等委員会設置会社移行に伴い、取締役会は業務執行の決定権限を、業務執行組織（グループ経営会議・業務執行取締役・執行役員など）に対し、大幅に委任しています。

これにより、今後、取締役会では、オフサイトミーティングなどの取締役会以外の場も活用し、中長期の経営戦略やサステナビリティ、重要度の高い経営課題などの審議・議論を充実していきます。

2024年度における取締役会の活動実績

開催回数	開催時間	出席状況
15回	平均1時間25分	取締役 99.1% 監査役 98.3%

具体的な検討内容（決議事項52件、報告事項62件）

- 長期経営戦略2035・中期経営計画2026策定進捗、策定、取り組み進捗
- 株主還元施策（配当）
- 期初予算・期中予算、設備投資計画
- 決算
- 生産拠点再編・新工場建設、事業投資

- 監査等委員会設置会社への移行
- 取締役会実効性評価
- コーポレート・ガバナンス報告書
- 事業リスクマップ
- 政策保有株式の保有状況検証
- IR取り組み

- サステナビリティ取り組み
- マテリアリティに対するKPI見直し
- 贈収賄・腐敗行為防止ポリシー策定
- エンゲージメント向上に関する施策
- コンプライアンス浸透度調査結果
- 組織風土調査結果

独立社外取締役への情報共有体制

当社の社外取締役は、全員独立社外取締役であり、かつ全員監査等委員です。取締役会による監督を効果的なものとするため、また、社外取締役が監査・監督に必要な情報を取得・共有で

きるよう、当社ではさまざまな社外取締役への情報共有体制を設定しています。

支援・情報共有体制

社外取締役ブリーフィング	取締役会に先立ち、取締役会事務局や事業部門から社外取締役に對し、取締役会議案の説明をする機会を確保しています。また、審議の充実化に資する情報も適時適切に取り上げています。
取締役面談会	代表取締役社長含む業務執行役員各々と事業方針・事業戦略などについて意見交換する場です。
オフサイトミーティング	当社グループの経営戦略の大きな方向性、後継者計画の素案などについて議論するインフォーマルな場として開催しています。
独立社外取締役会議	幅広いテーマについて独立社外取締役間で自由に討議する場として定期的に開催しており、業務執行責任者等を招聘して業務執行に係る意見交換を行う回も設けています。
会計監査人との報告会	会計監査人との報告会を定期的に開催しており、常勤監査等委員とともに参加します。

取締役会の諮問機関

当社では、取締役会の諮問機関として4つの諮問委員会を設置しています。このうち、ガバナンス指名諮問委員会と報酬諮問委員会は、独立社外取締役の構成割合を過半数としています。サステナビリティ委員会は、サステナビリティコンサルタントであ

る独立社外取締役を委員としています。また、コンプライアンス委員会は、企業法務を専門とする弁護士である独立社外取締役と社外弁護士を委員としています。

ガバナンス指名諮問委員会	①取締役・執行役員の選任および解任に関する議案 ②選任および解任を決議するために必要な基本方針、規則および手続等の制定、変更、廃止	③後継者計画、経営人材育成計画の監督 ④取締役会の運営計画 ⑤コーポレート・ガバナンス体制の構築 など
報酬諮問委員会	①取締役および執行役員の報酬制度（基本報酬、業績報酬、株式報酬ほか）	②業績連動（業績評価指標、目標値、変動幅等） ③報酬水準（競合他社との比較）
サステナビリティ委員会	①サステナビリティ推進の基本方針、戦略、取り組み計画の立案、および計画の進捗モニタリング ②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（主要取り組み指標）の設定と進捗モニタリング
コンプライアンス委員会	①コンプライアンス責任者会議が策定する、コンプライアンスに関する方針および推進活動の基本計画、重点取り組み事項の確認、評価	②品質・コンプライアンスリスクに対する管理状況の確認、運用状況の評価 ③上記②で、改善すべき重要な不備・欠陥があると評価・判断した事案に対するコンプライアンス責任者会議などに対する改善指示

コーポレート・ガバナンス

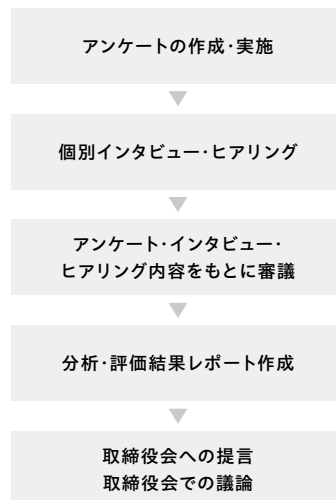
取締役会実効性評価

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。2024年度の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

ガバナンス委員会は、前回（2023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、8評価項目・20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



8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
- ⑧ 諮問委員会の構成・役割・運営

評価結果と重点テーマへの取り組み

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（2024年1月～2024年12月）
長期的な戦略と結びつけたサステナビリティ	長期経営戦略2035の策定においては、取締役会やオフサイトミーティングで複数回議論を行いました。長期経営戦略2035では、成長投資による利益拡大と収益力の持続的向上を両輪として飛躍的成長を目指し、DXとサステナビリティを軸にその成長を支える経営基盤を強化していくことを掲げています。
人的資本・知的資本について取締役会で議論	人的資本については、取締役会やオフサイトミーティングで複数回議論を行いました。中期経営計画2026では、「人的資本への取り組み」として、新しい価値の創造と変革に向け自律的に挑戦する人材の育成と、多様な価値観を尊重し挑戦と成長を支える風土醸成を進めることで、従業員エンゲージメント向上を果たし企業価値向上につなげていくことを掲げています。
経営人材育成に関する議論の充実	当社の経営人材育成について、オフサイトミーティングで取り上げ、指名諮問委員会委員長からの説明を踏まえた議論を行いました。
「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	当社の資本コストと資本効率性、PBRを比較分析し、①収益性・資本効率性と②将来の持続的な成長期待を課題と認識しています。両課題に対し、中期経営計画2026に掲げる「基礎収益力の底上げ」「ROICを指標とした事業管理」「最適な財務レバレッジ」によってROEを向上、長期経営戦略2035に掲げる「成長投資による利益拡大」「持続的成長を支える経営基盤の強化」の着実な実行によりPERを改善することで、企業価値を向上させていきます。

2025年度の重点テーマ

2024年度の実効性評価で抽出された課題のうち、次の3項目は取り組み強化を図っていくこととしています。

- ① 人的資本に関する議論の深化、知的資本に関する議論
- ② 「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」の進捗状況分析
- ③ ガバナンス指名諮問委員会の役割・構成、経営人材育成方針・後継者計画の見直し

コーポレート・ガバナンス

監査体制

監査等委員会	常勤監査等委員2名、社外監査等委員(独立社外取締役)4名の6名体制です。監査等委員会で決定した監査方針、監査計画に基づき、社内の重要会議への出席、業務執行取締役・執行役員等との面談、当社グループ事業所への往査などの活動により監査を実施しています。
監査等委員会室	監査等委員会および監査等委員の職務を補助するため、監査等委員会の直轄組織として監査等委員会室を設置し、専属スタッフ1名と兼任スタッフ1名を配置しています。
監査部	監査部は、内部監査部門である監査室と内部統制の改善対応支援を行う内部統制担当で構成されています。独立した立場から当社のリスク管理と統制の有効性を評価・報告するとともに、監査等委員会の監査の実効性を高める役割を果たします。

監査等委員からのメッセージ



高橋 伸
常勤監査等委員

監査等委員会による実効性ある監査で 企業成長へ貢献します

監査等委員会は、会計監査人や監査部との緊密な連携を通じて、当社グループの業務執行の健全性・妥当性について実効性のある監査を行うとともに、取締役会の監督機能の一翼を担うことにより、コーポレート・ガバナンスの更なる充実に努め、当社グループの持続的な成長に貢献していきます。

コンプライアンス体制

コンプライアンス委員会	46ページ「取締役会の諮問機関」をご参照ください。
コンプライアンス責任者会議	コンプライアンス担当役員を議長とし、年2回開催しています。コンプライアンス方針、活動計画の策定およびコンプライアンス委員会から改善を求められた事項やコンプライアンス事案の対応策・改善策の報告と検証を行っています。
コンプライアンス推進委員	当社グループの各職場に設置しています。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。
相談窓口 (内部通報)	当社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(コンプライアンス室)」、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。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。

リスク管理体制

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。

情報セキュリティ

当社が特定したリスクの一つとして情報セキュリティに関するリスクがあります。当該リスクに対する対応状況は下記のとおりです。

プライバシーポリシー・ 情報セキュリティ規程の策定

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います。また、「当社グループの従業員は、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認識し、情報資産活用に必要十分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を策定しています。各種業務に利用する情報システムに関して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

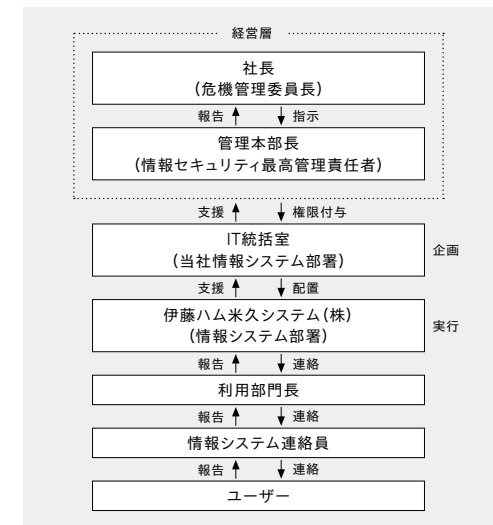
毎年、全従業員を対象に標的型攻撃メール

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。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ています。また、定期的に外部機関によるセキュリティ監査を実施し、監査により指摘を受けた事項に対し適宜対策を実施しています。

セキュリティインシデント発生時の体制

社長をトップとする危機管理委員会のもとと管理本部長を情報セキュリティ最高管理責任者と位置づけ、適切に対応できる体制を整備しています。

セキュリティインシデント発生時の体制図



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・監査等委員を除く）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います。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、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。

監査等委員である取締役の報酬

監査等委員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。

役員報酬構成の概要

取締役（社外取締役・監査等委員を除く）※

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たそう共有し、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。

60%

25%

15%

※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。

業績連動報酬算定式

業績連動賞与：業績連動報酬原資×役位別乗率（業績部分）

業績加算賞与：業績連動報酬原資×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：業績連動報酬原資×役位別乗率（非財務評価部分）×非財務評価乗率

※ 業績連動報酬原資＝「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と支給原資が、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

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

※非財務評価乗率は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各項目を6ランク（5～0）で評価し、その合計スコア（15～0）に応じて0.8～1.2の範囲で変動

※非財務評価乗率については全役位一律の適用

役位別乗率表

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

非財務評価乗率換算表

合計スコア	0～3	4～7	8～10	11～13	14～15
非財務評価乗率	0.8	0.9	1.0	1.1	1.2

社外取締役（監査等委員を除く）

基本報酬（月額固定報酬）のみ支給

監査等委員である取締役

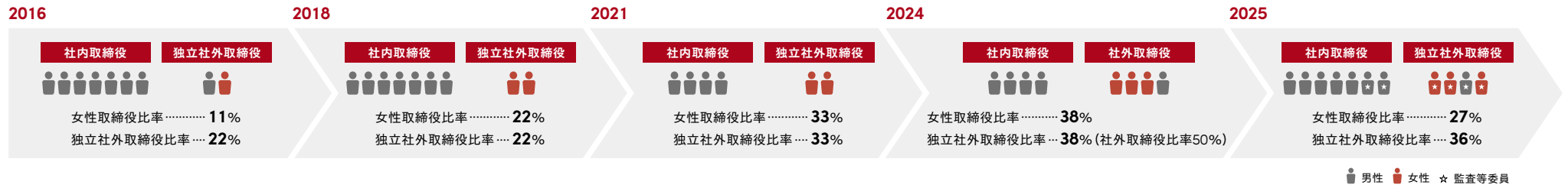
基本報酬（月額固定報酬）で監査等委員の協議によって決定

コーポレート・ガバナンス

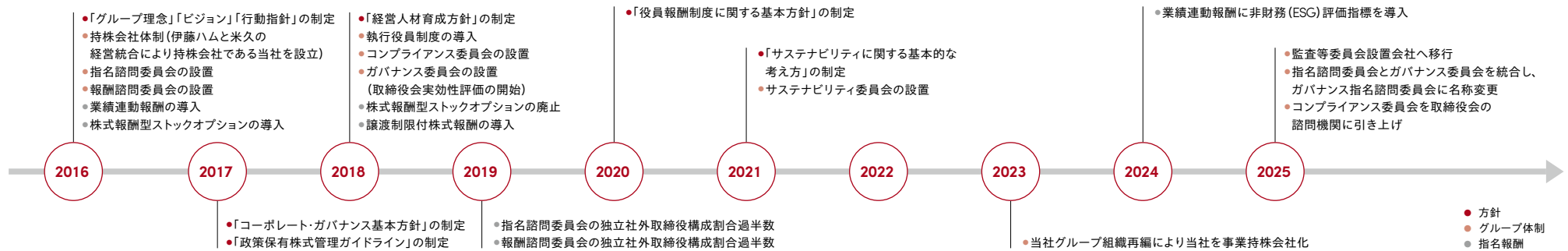
コーポレート・ガバナンス体制強化の取り組み

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。

役員構成



コーポレート・ガバナンス体制強化の取り組み



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。

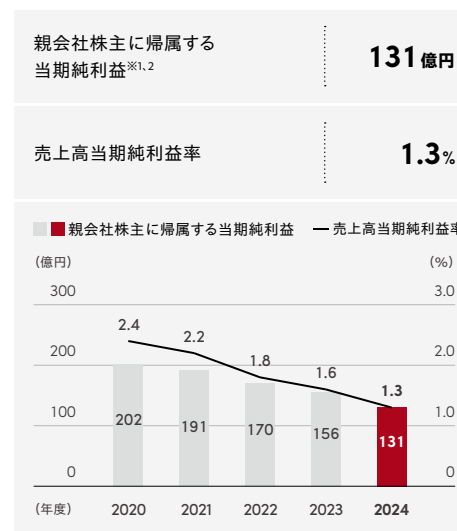
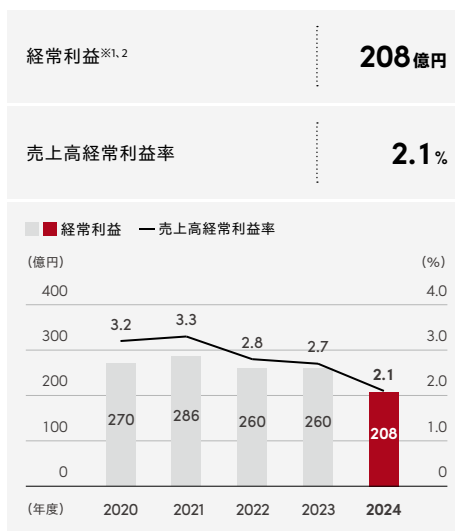
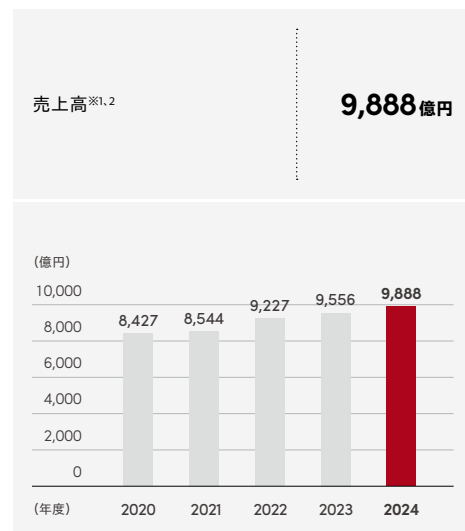
なお、当社は、当社の株式を政策保有株式として保有している企業から当該株式の売却の意向が示された場合、それを妨げるような行為は行いません。

売却額および売却銘柄数

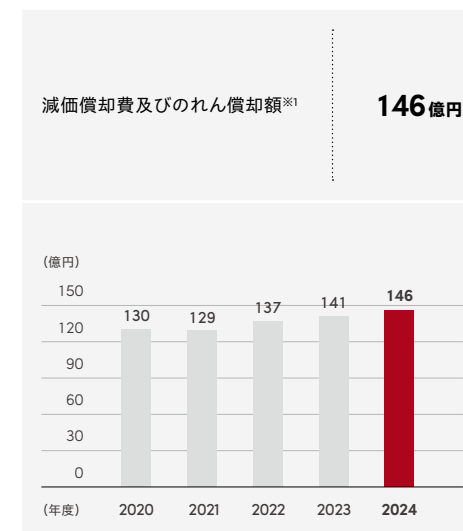
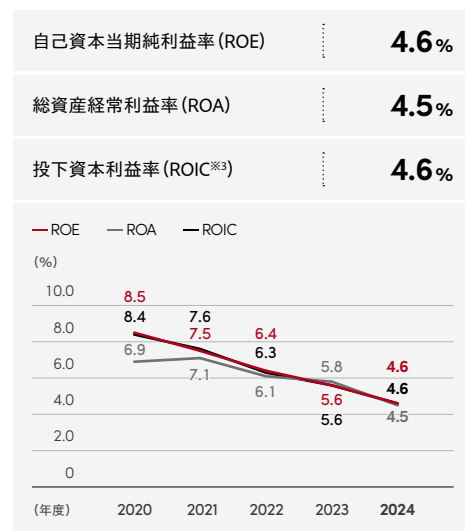
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
売却額（百万円）	2,975	1,863	971	195	791	106	96	579	602
売却銘柄数	25	28	41	13	30	24	25	30	23

財務ハイライト

財務データ

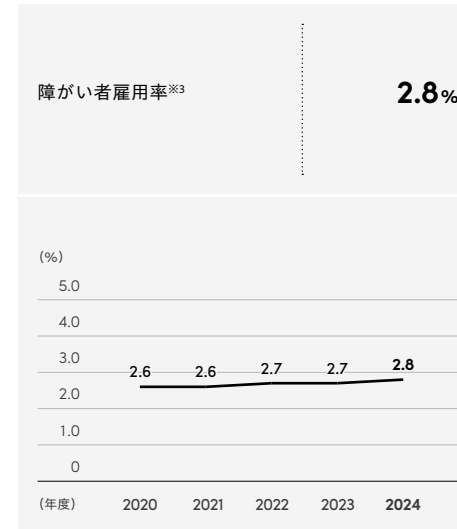
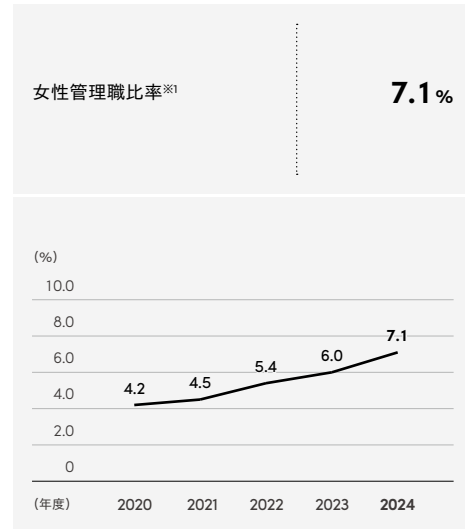


※1 億円未満は四捨五入
 ※2 「収益認識に関する会計基準」等を2021年度の期首から適用しています
 ※3 利払前税引後利益／(ネット有利子負債+純資産)
 ※4 2023年10月1日付で、株式併合(普通株式5株を1株に併合)を実施。1株当たり配当金は、2020年度期首に株式併合が行われたと仮定し、算定しています



非財務ハイライト

人材データ



※1 女性管理職比率、育児休業取得率、育児休業復職率は、国内連結子会社合算

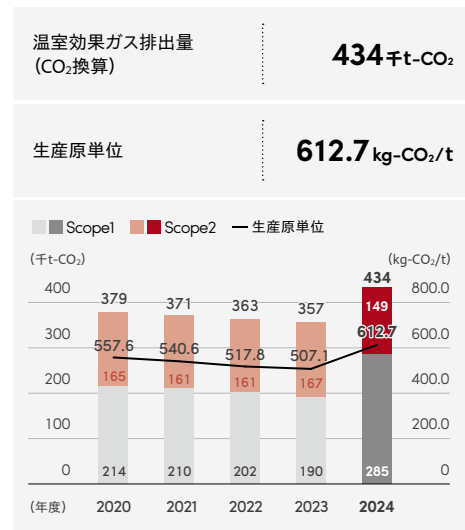
※2 育児取得率については育児介護休業法に基づいて算出。子の出生年度と育児取得年度がずれる場合は100%超になります。希望者が全員取得していても100%未満の場合もあります

※3 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、サンキューミート、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対象範囲

※4 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
- 2024年度より、一部の海外子会社において未算定であった家畜由来排出分をGHG排出量の算定対象に追加

環境データ※4



財務情報・株式情報

主な経営指標の推移

(単位:百万円)

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
売上高	792,564	831,865	850,721	852,450	842,675	854,374	922,682	955,580	988,771
売上総利益	128,212	130,649	126,821	133,548	139,979	131,904	130,126	132,554	133,272
販売費及び一般管理費	106,756	109,087	112,326	116,281	115,961	107,292	107,131	110,218	113,695
営業利益	21,455	21,562	14,494	17,266	24,018	24,611	22,994	22,336	19,576
経常利益	24,884	24,423	15,679	19,534	27,000	28,596	26,044	26,036	20,750
親会社株主に帰属する当期純利益	18,038	15,784	10,588	11,439	20,204	19,118	16,975	15,553	13,097
1株当たり当期純利益 (EPS) (円)	303.34	266.12	179.11	193.60	343.03	326.72	294.07	273.24	230.88
自己資本当期純利益率 (ROE) (%)	8.8	7.3	4.8	5.1	8.5	7.5	6.4	5.6	4.6
総資産経常利益率 (ROA) (%)	6.8	6.5	4.1	5.0	6.9	7.1	6.1	5.8	4.5
投下資本利益率 (ROIC) (%)	9.9	7.1	4.6	4.9	8.4	7.6	6.3	5.6	4.6
売上高営業利益率 (%)	2.7	2.6	1.7	2.0	2.9	2.9	2.5	2.3	2.0
売上高経常利益率 (%)	3.1	2.9	1.8	2.3	3.2	3.3	2.8	2.7	2.1
売上高当期純利益率 (%)	2.3	1.9	1.2	1.3	2.4	2.2	1.8	1.6	1.3
総資産	373,632	378,687	393,392	389,426	394,086	413,123	436,763	462,570	467,009
純資産	220,033	219,861	224,074	229,178	247,648	262,740	269,261	285,326	286,318
自己資本比率 (%)	56.9	57.7	56.6	58.5	62.7	63.4	61.5	61.5	61.1
流動資産	215,349	216,705	229,580	226,498	226,384	243,405	256,463	272,036	277,227
流動負債	121,294	127,808	139,456	138,106	123,041	126,533	152,941	161,234	144,439
1株当たり当期純資産額 (BPS)	3,573.68	3,698.83	3,770.71	3,866.31	4,217.61	4,488.29	4,717.02	5,018.37	5,033.02
D/Eレシオ (倍)	0.25	0.22	0.28	0.23	0.16	0.14	0.17	0.15	0.22
インタレスト・カバレッジ・レシオ (倍)	22.5	6.3	19.2	44.7	113.3	57.9	4.9	16.2	4.4
営業活動によるキャッシュ・フロー	21,187	5,521	15,114	31,847	40,862	18,473	3,947	29,392	10,016
投資活動によるキャッシュ・フロー	△8,756	△8,183	△19,879	△7,855	△10,837	△11,251	△22,926	△16,014	△20,642
フリー・キャッシュ・フロー	12,431	△2,661	△4,765	23,991	30,025	7,221	△18,979	13,378	△10,625
財務活動によるキャッシュ・フロー	△8,996	△20,004	10,084	△16,390	△21,097	△10,653	△6,844	△13,278	7,468
現金及び現金同等物の期末残高	52,785	29,284	34,643	41,771	50,651	47,690	22,359	22,917	20,581
設備投資額	13,106	12,674	20,560	9,838	11,580	11,699	17,425	19,306	21,736
減価償却費及びのれん償却額	11,058	10,304	11,666	12,524	13,003	12,903	13,707	14,090	14,618
1株当たり配当金 (円)	85.0	85.0	85.0	85.0	105.0	115.0	120.0	125.0	145.0
連結配当性向 (%)	28.0	31.9	47.5	43.9	30.6	35.2	40.8	45.7	62.8
株主資本配当率 (DOE) (%)	2.5	2.4	2.3	2.3	2.6	2.7	2.7	2.7	3.1

※「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。

※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、2016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。

※株主資本配当率=配当金総額/期首・期末平均株主資本

財務情報・株式情報

セグメント情報

(単位:百万円)

		2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
加工食品セグメント	売上高	281,404	287,502	291,939	300,209	307,041	302,309	371,165	391,336	400,872
	売上高構成比 (%)	35.5	34.6	34.3	35.2	36.4	35.4	40.2	41.0	40.5
	セグメント利益	11,536	10,764	7,914	6,730	12,397	11,086	5,954	9,051	9,775
食肉セグメント	売上高	511,067	540,107	554,576	548,184	531,581	547,843	547,145	564,227	587,883
	売上高構成比 (%)	64.5	64.9	65.2	64.3	63.1	64.1	59.3	59.0	59.5
	セグメント利益	10,844	11,432	7,364	11,284	13,443	14,860	21,465	18,131	12,215

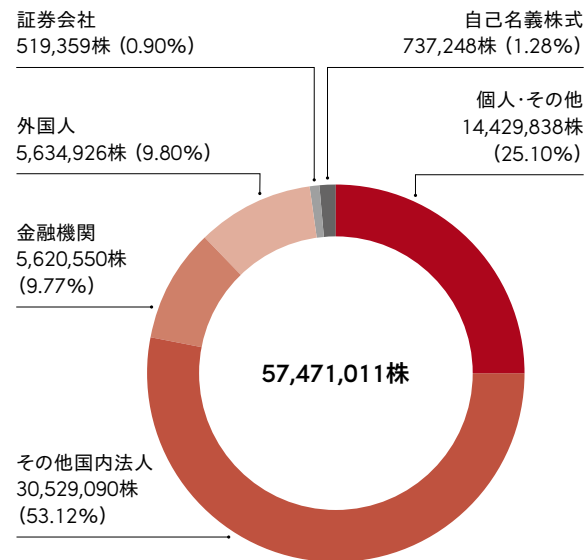
※2022年度よりセグメント区分を製品・サービス別から組織別に変更しています。

※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。

株式の状況 (2025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	71,129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 (2025年3月31日現在)



大株主の状況 (2025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	40.81
日本マスタートラスト信託銀行 株式会社(信託口)	3,598	6.34
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(信託口)	1,015	1.78
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	628	1.10
伊藤功一	551	0.97
日本生命保険相互会社	549	0.96
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	449	0.79

※当社は、自己株式を737千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。

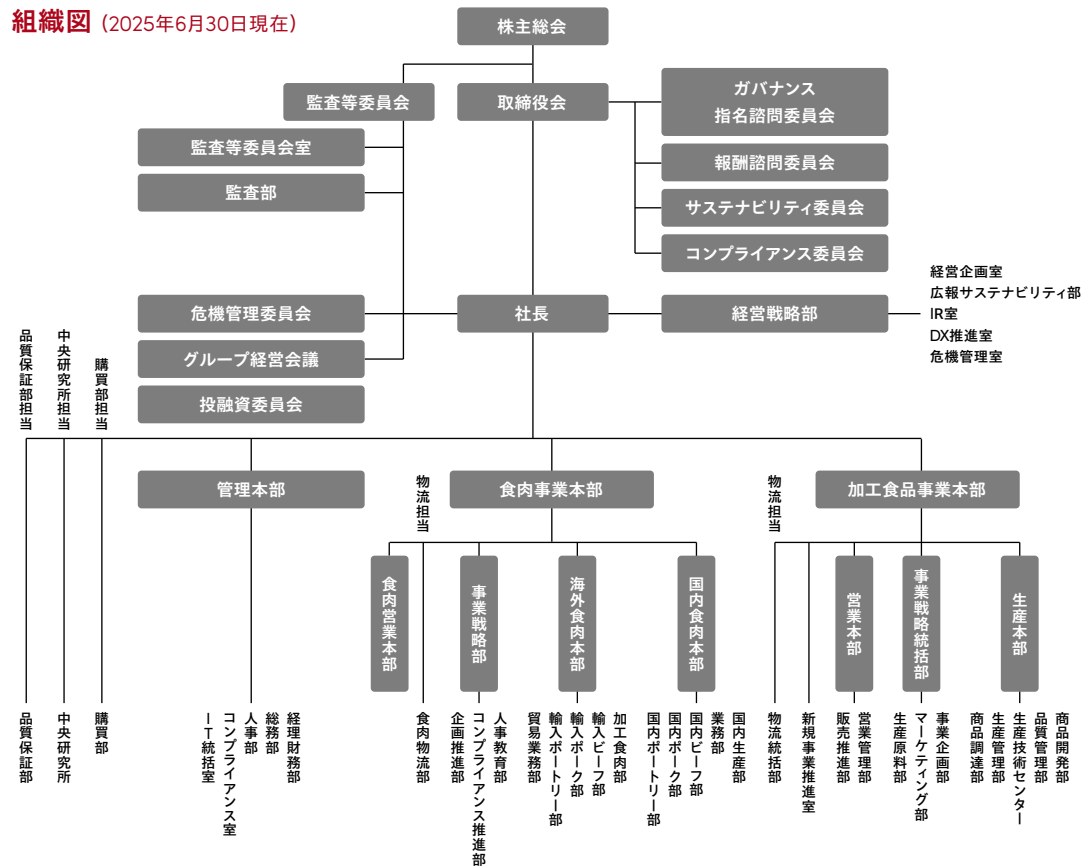
コーポレート・データ

会社情報 (2025年6月30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 浦田 寛之
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、食肉加工品および食肉等の調達・販売
従業員数	連結 7,989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 (2025年6月30日現在)



グループ会社 (2025年3月31日現在)

