

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

”

