

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、定期的に開催している「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、国内生産全拠点を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

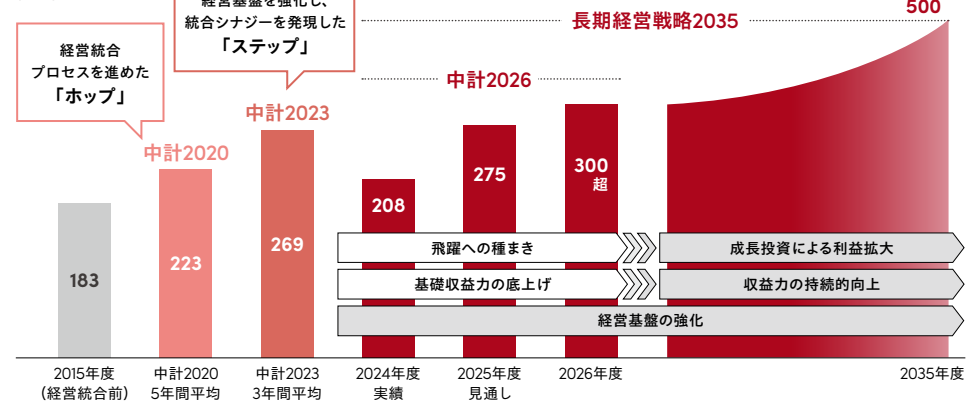
- 持続可能な物流体制の構築
- 人的資本への取り組み

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／
まろごと提案の強化

飛躍への種蒔き

海外販売強化

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

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)



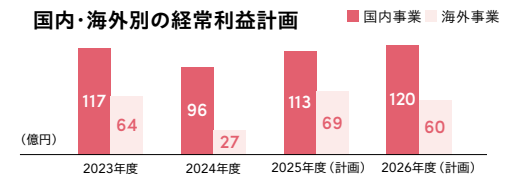
三島工場 外観図

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

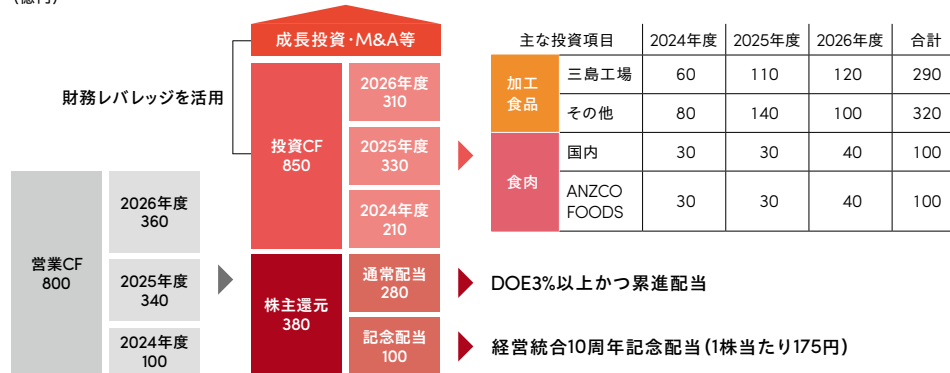
キャピタルアロケーション

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)

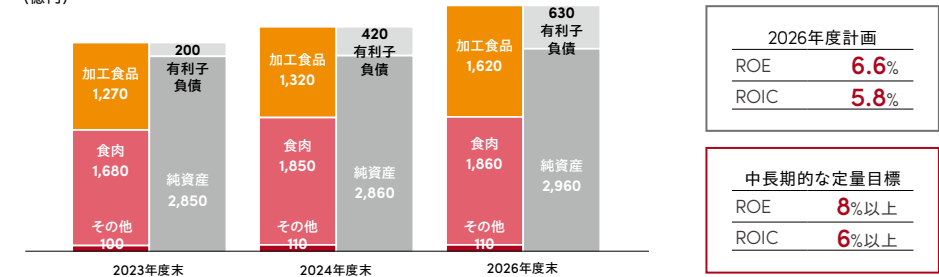


Ⅱ 投下資本計画(中期経営計画2026)

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)

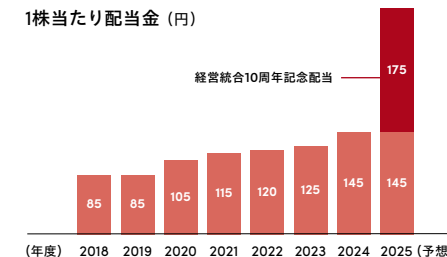


Ⅲ 株主還元

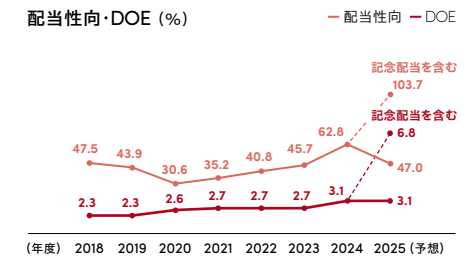
中期経営計画2026の方針として、株主還元指標として業績変動の影響を受けにくいDOEを導入しました。具体的にはDOE3%以上、累進配当とし、安定配当また1株当たり配当金を減配しないこととしています。また2024年度より中間配当を開始しました。2025年度は上記方針に加え、2026年3月期に経営統合10周年を迎えることにより記念配当として1株当たり175円（総額約100億円）を実施します。以上より2025年度の1株当たり配当金予想は320円（普通配当145円、記念配当175円）を見込んでいます。

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

