

長期経営戦略2035、中期経営計画2026

2035年に目指す姿と長期経営戦略2035の概要

当社グループを取り巻く経営環境は、人口動態の変化や資源・エネルギー価格の高騰、為替変動、海外情勢の影響による物価上昇など、不透明な状況が続くと想定しています。

このような環境下においても、長期的視点に立ち、すべてのステークホルダーと共に持続的な企業価値向上を目指していきます。その実現に向け、グループ理念とビジョンを起点に、2035 年の目指す姿として「meat together」と定め、そこからバックキャストし長期経営戦略 2035 を策定しました。



[長期経営戦略2035]



[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

財務戦略

- 株主還元

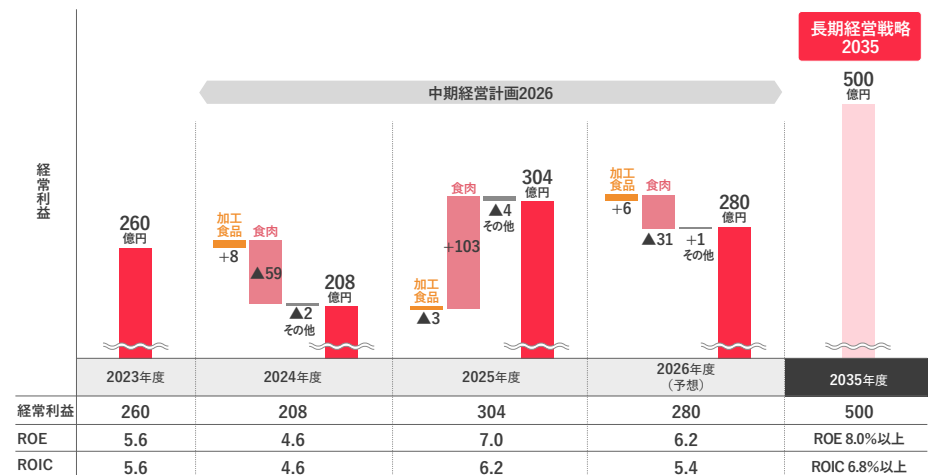
経営基盤の強化

- 持続可能な物流体制の構築
- 人的資本への取り組み

2025 年度は、中期経営計画 2026 の定量目標を 1 年前倒しで達成し、基礎収益力の強化を着実に進めることができました。一方で、2026 年度は原材料価格や物流費の上昇など、これまで以上に厳しい事業環境が見込まれています。そのような環境下においても、2026 年度を次なる成長に向けた重要な準備期間と位置づけ、中長期的な企業価値向上に向けた基盤づくりを進めていきます。

その取り組みの一環として、Greenlea Group Limited の買収や三島工場への投資など、将来の競争力強化につながる成長投資を積極的に実行しています。今後も、資本効率や収益性を十分に勘案しながら、持続的な成長に資する投資機会を着実に取り込んでいきます。

これらの成長投資による利益拡大に加え、既存事業の収益力向上と資本効率の改善を継続的に推進することで、企業価値の向上を図ります。そして、長期経営戦略 2035 で掲げる ROE8.0%以上、ROIC6.8%以上の達成を早期に実現した上で、さらなる資本効率向上に取り組みます。



次期中期経営計画に向けて

当社を取り巻く事業環境は、国内人口の減少や高齢化、食のニーズの変化・多様化に加え、物流制約の深刻化や地政学リスクの高まりなど、不確実性の高い状況が当面続くものと認識しています。

このような環境下において、次期中期経営計画以降は、持続的な成長を実現する総合食品会社を目指し、経営資源を最大限に活用しながら各種施策を推進していきます。

戦略の中核として、基礎食糧の安定供給能力の向上と、社会や顧客が抱える課題の解決を通じた価値提供に取り組みます。具体的には、海外需要の取り込みや生産体制の最適化を進めるとともに、従来の商慣習に依存したビジネスモデルを刷新し、デジタル技術の活用による業務変革を推進します。

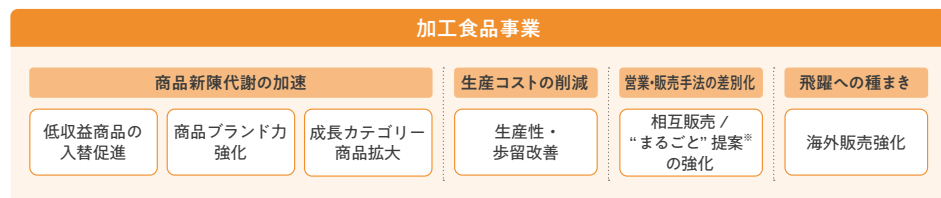
これらの取り組みを通じて事業基盤の強化を図り、新たな収益源の創出と持続的な企業価値向上を目指します。

中期経営計画2026の進捗と取り組み

中期経営計画 2026 の2年目となる 2025 年度も、引き続き原材料価格の高騰、急激な相場変動などの厳しい事業環境となりました。

しかしながら、加工食品事業では低収益商品の入替促進、商品ブランドの強化、生産コストの削減などの取り組み、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んだことで、加工食品事業・食肉事業ともに、既存事業の基礎収益力は着実に向上しています。

2026 年度も継続して基礎収益力を底上げする取り組みの推進に加え、海外事業の成長加速を含めた成長への種まきを推進していきます。



※消費者のニーズを踏まえ、売場全体の品揃えや陳列、販促を総合的に提案する取り組み。

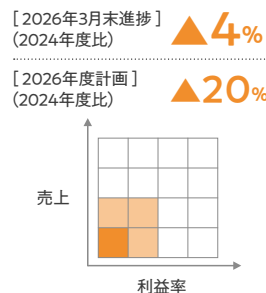
具体的な取り組みと目標

商品新陳代謝の加速

自社製品数の削減

社内の見える化を推進し、SKU（アイテム）別の採算管理を強化しました。その結果、2025 年度末の SKU 数は前年度末比で約 50SKU（4%）減少しました。

削減ペースについては、市場環境や顧客ニーズの変化に対応しながら商品ラインアップの最適化を進めており、商品の新陳代謝は着実に進展しています。SKU 削減を通じて収益性の改善に取り組んでいます。



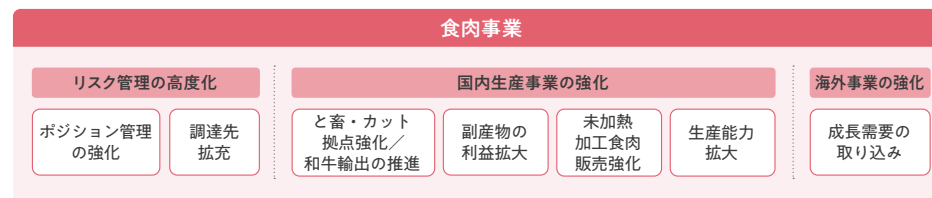
生産コストの削減

三島工場 新設

ハム・ソーセージ事業の最新鋭工場となる三島工場は、2026 年 10 月より稼働を開始します。

同工場では、最先端の自動化ラインの導入による省人化や、旗艦商品の集約生産を通じて、生産効率の向上と競争力強化を図ります。

三島工場を次世代の生産モデル構築に向けた試金石と位置付け、同工場で確立した高効率な生産体制を全社へ展開することで、生産性向上と競争力強化を推進していきます。



具体的な取り組みと目標

リスク管理の高度化

国産豚の調達数量の適正化、取引条件の見直し

国内食肉事業では、輸入食肉における未成約ポジションの抑制など、調達数量の適正化を通じてリスク管理の高度化を進めてきました。特に、国産豚肉における取引条件の見直しは収益力向上に寄与しています。今後は、これらの取り組みで得られた知見を横展開することで、事業環境の変化に対応できる収益基盤の強化とリスク管理のさらなる高度化を推進していきます。

国内生産事業の強化

国産牛輸出の推進

2025 年度に十和田ビーフプラントの稼働が本格化したことで、自社のと畜・カット比率が向上しました。また、ANZCO FOODS の世界に広がる販売網を活かした販売を実行しました。これにより国産牛輸出は当初想定を上回り伸長しています。2026 年度の計画は中期経営計画 2026 策定時目標である 56 億円から 61 億円に引き上げています。

〔国産牛輸出 2025年度売上高〕

57億円
(前年比138%)



海外事業の強化

ニュージーランド食肉事業者Greenlea Group Limited買収を通じた収益基盤の拡大

Greenlea Group Limited取得に関する詳細は23ページをご覧ください。

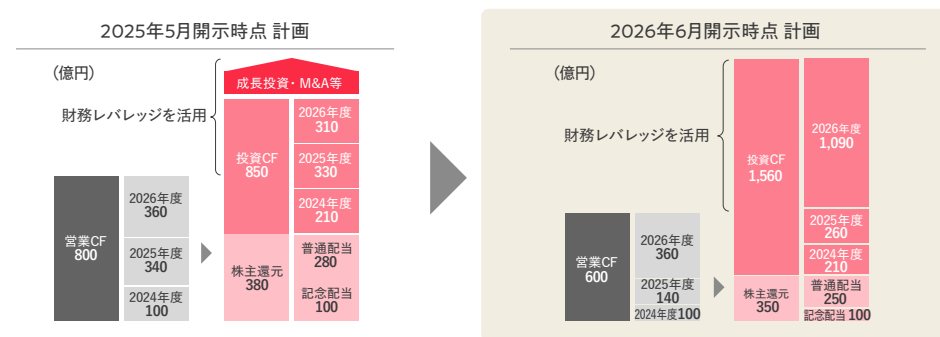
キャピタルアロケーション

2025 年度は食肉価格の上昇に伴い、食肉事業における運転資本負担の増加により営業キャッシュ・フローが減少したことを踏まえ、3 年間累計の営業キャッシュ・フロー見通しを 600 億円に見直しました。

一方で、Greenlea Group Limited 買収を含む成長投資額は累計 1,560 億円、株主還元は累計 350 億円を見込んでおり、中期経営計画期間中のキャッシュアウトは約 1,900 億円となる見通しです。このため、必要資金との差額である約 1,300 億円については、有利子負債を活用して調達する方針です。

その結果、2026 年度末時点のネット D/E レシオはおおむね 0.5 倍となる見込みです。当社は ROE8%以上を資本効率の目標としており、今回の資金調達後においても、財務健全性と資本効率の両立を図る観点から、適切なレバレッジ水準を維持できると考えています。

[キャッシュ・フロー配分の計画 推移 (キャッシュフロー計画 中期経営計画2026期間累計)]



非財務への取り組み

DX | DXで業務変革と新たな価値創造を加速

人口減少や人手不足の進行に加え、物流費や人件費の上昇など事業環境が大きく変化する中、当社は DX について、持続的成長を支える重要な経営戦略と位置づけています。デジタル・AI 活用を通じて業務効率化に留まらない業務改革を推進し、限りある人的資本をより高付加価値な業務へシフトすることで、企業価値向上を目指します。

- **基幹システム刷新とデータ活用基盤の整備**：加工食品事業の基幹システムが本格稼働開始、業務標準化と効率化およびデータ活用基盤の整備を推進
- **AIやデジタルツールを活用した業務改革**：生成AIやMicrosoft 365の活用による業務効率化と意思決定の高度化に注力
- **DX人材育成の推進**：デジタルリテラシー研修や実践的な活用支援を通じ、全社的なデジタル活用能力の向上を図る

投下資本計画

2026 年度末時点の投下資本は、加工食品事業で約 1,600 億円、食肉事業で約 2,900 億円、その他事業で約 100 億円となり、合計で約 4,600 億円となる見込みです。これは 2025 年度末比で約 900 億円増加しています。

Greenlea Group Limited の取得も含め、食肉事業の投下資本約 2,900 億円のうち、半分超が海外事業向けの投資となる見込みです。その結果、事業ポートフォリオは「加工食品事業」「国内食肉事業」「海外食肉事業」の 3 領域に対し、概ね 3 分の 1 ずつ資本を配分する構成になります。国内事業における収益基盤の強化と、海外事業の成長加速を両立する資本配分としています。

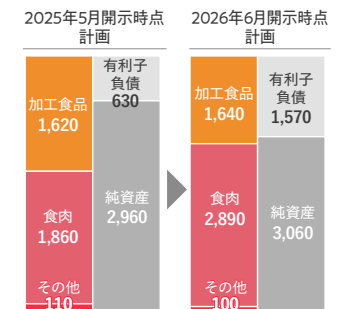
株主還元

中期経営計画 2026 の方針である DOE 3%以上、かつ累進配当に沿って、2026 年度は 1 株当たり配当金を 155 円としています。(DOE3.2%)

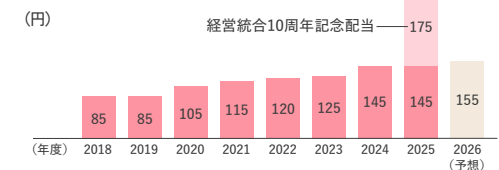
安定配当と累進配当を基本方針とし、ROE と配当性向の双方を意識しながら、資本効率の改善と株主還元の充実を両立していきます。

※対象：普通配当

[2026年度 投下資本計画配分]



[1株あたりの配当金]



※2023年10月に株式併合を実施。過年度を含め株式併合前提で調整済み

$$\text{DOE} = \text{ROE} \times \text{配当性向}$$

人的資本 | 人材への投資を通じて成長を支える組織を構築

長期経営戦略 2035 の実現には、多様な人材が能力を最大限発揮できる環境づくりが不可欠です。当社グループでは、エンゲージメント向上、女性活躍推進、経営人材育成、リーダーシップ強化に取り組んでいます。また、1on1 の推進や 360 度フィードバック、サーベイ結果を活用した組織改善を進めることで、社員一人ひとりが挑戦し成長できる風土の醸成を目指しています。人的資本への継続的な投資を通じて、変化する経営環境に対応できる組織力を高め、企業価値向上につなげていきたいと考えています。

- **2025年度の取り組み**：X-JOB制度、社内副業、人材育成会議設置、社外メンタリング制度

[2025年度エンゲージメントスコア®] 49pt (前年度+1pt)

※従業員エンゲージメント意識調査の肯定的な回答率

加工食品事業本部

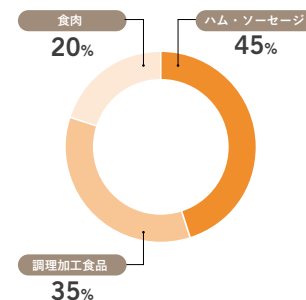
No.1への挑戦と収益力強化で
次の成長基盤を構築する

取締役常務執行役員
加工食品事業本部長
伊藤 功一

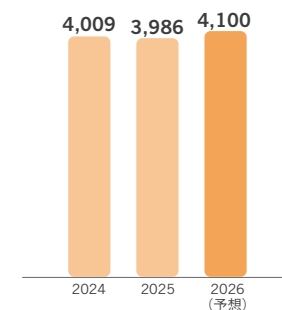


HIGHLIGHT

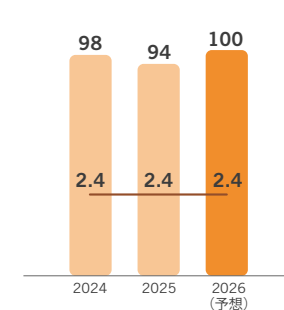
商品区分別売上構成比



売上高の推移 (億円)



経常利益・経常利益率の推移 ■ 経常利益 (億円) — 経常利益率 (%)



2025年度の振り返りについて

2025年度は、原材料費・人件費・物流費などの上昇が続く事業環境の中、価格改定の実施に加え、商品ポートフォリオの最適化や、生産・営業・物流各領域における生産性向上に取り組みました。しかしながら、需要低迷による販売数量の減少の影響などにより減収減益となりました。一方で、中長期的な成長に向けた基盤強化は着実に進展しています。主力ブランドの価値向上を推進し、「アルトバイエルン」では新フレーバーを展開して新たな価値提案を通じて顧客接点の拡大に取り組みました。また、創業 60 周年を迎えた米久では、従業員参加型の商品開発企画を実施するなど、ブランドの活性化を図りました。さらに、多様化する食ニーズへの対応にも継続的に取り組んでおり、調理加工食品は今後の成長を牽引する事業として着実に成長しています。また、生産・営業・物流の各領域でデジタル活用や自動化を推進し、生産性向上と収益基盤の強化を進めています。これらの取り組みを通じて成長基盤の強化は着実に進展した一方、事業環境の変化は今後も続くものと認識しています。次の成長ステージに向けては、ブランド価値向上と収益力強化の両立を図りながら、価格改定に依存しない競争力の高い事業体質の構築を進めてまいります。

次の成長ステージに向けて

私たちは、「No.1 への挑戦」と「収益力の追求」を軸に、事業の変革を進めてまいります。まず、「No.1 への挑戦」として、主力ブランドの価値向上を継続するとともに、成長市場や高付加価値領域への取り組みを強化し、お客様が求める価値と価格の両立を実現してまいります。また、商品・販売チャネルごとの収益性を踏まえたポートフォリオ最適化を進め、将来の成長を支える事業構造への転換を図ります。「収益力の追求」に向けては、商品開発、生産、営業、物流の各機能を一体で見直し、市場環境の変化に迅速に対応できる経営管理の高度化を進めます。加えて、生産・営業・物流の各領域におけるデジタル活用や自動化を推進し、生産性向上と収益基盤の強化に取り組めます。これらの取り組みを支える基盤が、加工食品事業の次世代モデル工場として 2026 年 9 月に竣工した三島工場です。自動化・DX を活用した競争力の高い生産体制を構築するとともに、高品質で安全・安心な商品の安定供給や見学施設を活用したブランド発信を通じて、加工食品事業のさらなる成長を支えてまいります。2026 年度は現中期経営計画の最終年度です。これまでの取り組みの成果を着実に創出するとともに、次期中期経営計画を見据えた事業基盤の強化を進めてまいります。ブランド価値向上と収益力強化をさらに加速し、競争力の高い事業体質を構築することで、持続的な成長を通じた企業価値の向上に取り組んでまいります。

事業概要

伊藤ハム・米久の両ブランドのもと、ハム・ソーセージ・調理加工品を国内外で展開しています。北海道から沖縄までの販売ネットワークに加え、米国、タイ、中国に事業拠点を有し、多様な市場ニーズに応える高品質で安全・安心な商品を提供しています。



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、多様な市場ニーズに対応し、おいしく魅力ある商品の研究・開発などに取り組んでいます。

主な事業会社

- 伊藤ハム米久プラント(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力

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、メニュー提案など、きめ細かな営業活動を行っています。

- 伊藤ハム(株)
- 伊藤ハム販売(株)
- 米久(株)

事業本部の強み

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



02 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



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



TOPICS

「SunnyPrice (サニープライス)」シリーズを発売

当社グループは、生活者の節約志向や価値意識の高まりを背景に、2026 年 7 月、生活応援ラインアップとして「SunnyPrice (サニープライス)」シリーズを発売しました。ウィンナー、ロースハム、ピザなど、日々の食卓に欠かせない商品を、手に取りやすい価格帯と安定した品質で提供し、お客様の暮らしを支えています。

また、パッケージには「資源使用の最適化」と「コスト合理化」の考え方を取り入れ、使用する色数を 3 色に抑えたミニマルデザインを採用しました。これにより、資材使用量の削減や製造工程の効率化を図るとともに、環境負荷の低減にも取り組んでいます。

さらに、「Sunny = 明るく日が照る」をイメージした親しみやすいシンボルデザインを採用し、毎日の食卓を前向きに支えるブランドとして、売場での視認性や親近感の向上にも配慮しました。

生活環境や消費行動の変化が続く中、当社グループは今後お客様の暮らしに寄り添った商品開発を推進するとともに、安全・安心でおいしい商品の提供を通じて、品質、価格、環境への配慮を両立した価値ある商品づくりに取り組み、豊かな食生活の実現に貢献してまいります。



2025 年度の成果と課題

DX推進や省人化により生産性が向上しました。また、環境負荷軽減施策が着実に進展しました。一方で、コスト上昇圧力への対応として求められる構造改革や拠点再編が課題となっています。

次の成長ステージに向けた重点施策

- ☑ 主力ブランドの価値向上
- ☑ 収益力の追求

食肉事業本部

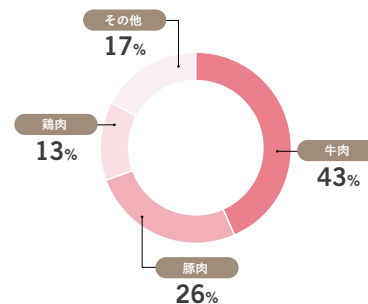
国内外の事業基盤をさらに強化し、
持続的な成長と企業価値向上を
実現する

取締役常務執行役員
食肉事業本部長
原田 健

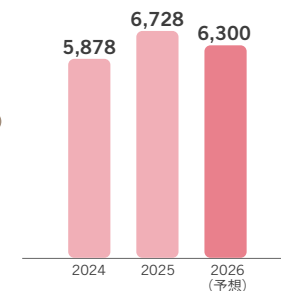


HIGHLIGHT

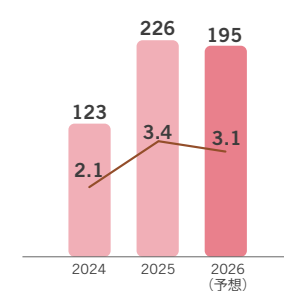
商品区分別売上構成比



売上高の推移
(億円)



経常利益・経常利益率の推移
■ 経常利益 (億円) ■ 経常利益率 (%)



2025年度の振り返りについて

2025 年度の食肉事業を取り巻く環境としては、米国の関税政策、為替変動、物価高、スペインにおける ASF (アフリカ豚熱) 発生など、先行き不透明で厳しい事業環境が続きました。このような状況下においても、食肉事業本部としては、製販連動による内部改善施策を着実に積み上げた結果、売上・利益ともに前年比・予算比を上回り、増収増益を達成するとともに、過去最高益を更新しました。国内事業では、国産豚肉・国産鶏肉・輸入鶏肉が収益向上に貢献しました。食肉市況を追い風に生産事業の収益性が改善したことに加え、調達と販売の最適なバランスを追求するための取引条件改定、在庫管理の徹底などを確実に実行したことが奏功し、過去最高益となりました。さらに、既存事業の強化に留まらず、海外市場の獲得・拡大を見据え、輸出事業にも注力しました。IH ミートパッカー十和田ビーフプラントでは、輸出認定を取得し、国産牛の輸出事業を本格的に開始しました。海外事業においては、ANZCO FOODS での決算期変更の影響に加え、北米向けの牛肉販売および欧州向け羊肉販売の収益性が改善したことで、グループ全体の収益向上に大きく寄与しました。2025 年度は、市場環境の追い風を捉えるだけでなく、調達力・販売力・需給対応力といった当社グループの強みを発揮できた一年であり、国内外における成長基盤を着実に強化することができました。

次の成長ステージに向けて

食肉事業を取り巻く環境は、国内人口の減少や人手不足の深刻化、物流をはじめとする社会インフラの変化など、大きな転換期を迎えています。こうした環境変化に対応しながら、長期経営戦略 2035 で目指す基礎収益力のさらなる向上と持続的な成長の実現に向け、「生産事業の拡大・最適化」「最終実需家到達力の強化」「リスク管理・効率化・競争力強化」の施策を実行し、連結ベースでの経営基盤を強化してまいります。国内事業においては、最適な生産・販売体制の構築を行い、生産から販売までを一気通貫で捉えた収益性改善と安定的な利益創出の両立を図ります。物流効率化やデジタル活用を通じて、持続可能かつ高効率な供給体制の確立を推進します。さらに、十和田ビーフプラントをはじめとする生産基盤への投資効果を最大化し、生産性向上と競争力強化につなげていきます。海外事業では、成長市場への展開強化を進めていきます。その一環として ANZCO FOODS を通じてニュージーランドの食肉処理加工販売事業者である Greenlea Group Limited の全株式の取得を決定しました。両社のシナジー効果を創出し、生産・販売ネットワークの拡充や事業領域の拡大を進めてまいります。加えて、人材育成および DX 推進への投資を継続し、組織全体の生産性向上と付加価値創出力の強化に取り組めます。

事業概要

食肉の生産・処理・加工販売までを一貫して担う国内外のバリューチェーンを構築しています。牛・豚・鶏・羊の各畜種に加え、未加熱加工食肉などの付加価値商品を幅広く展開し、市場ニーズに対応した価値を創造しています。グローバルな生産・販売ネットワークを活かした安定供給体制のもと、安全・安心で高品質な商品を提供しています。

バリューチェーン



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



TOPICS

国産豚肉ブランド「穀うま」育成で収益力向上を推進

当社は中期経営計画 2026 において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推進しており、国産豚肉では「穀うま」ブランドの販売強化に取り組んでいます。「穀うま」は麦類を多く含む 6 種類の穀物をバランスよく一定期間与えて飼育することで、一般豚よりもコクと旨みを高めた付加価値の高い豚肉です。ITI(国際味覚審査機構)の 2025 年度審査会では、「ロース」が優秀味覚賞最高ランクの 3 つ星を、「バラ」「肩ロース」「ヒレ」が 2 つ星を取得するなど、外部機関からも高い評価を獲得しています。販売面では、新規導入店舗の拡大をはじめとした販売チャネルの強化や店頭施策の充実により認知度向上を図るとともに、自社グループでの催事出店など消費者接点の強化を進めてまいります。さらに、生産農家との連携強化による安定供給体制の構築に加え、未加熱加工食肉の拡充にも取り組むことで、「穀うま」のさらなる成長と収益基盤の強化を推進してまいります。



穀うまロース

2025 年度の成果と課題

取引条件の改定、生産性向上、在庫管理の徹底など製販連動による内部改善を実行し、収益基盤の強化が進展しました。一方で、物流費を中心としたコスト上昇への対応に加え、生産事業の最適化、取引条件の継続的見直しなど基礎収益力のさらなる底上げが重要課題です。

次の成長ステージに向けた重点施策

- ✓ 生産拠点の最適化・効率化
- ✓ 海外事業のさらなる強化
- ✓ 付加価値化商品の販売強化
- ✓ リスク管理の徹底

人材戦略

人材の力を戦略実行と価値創造につなげ
持続的な成長と企業価値向上を支える

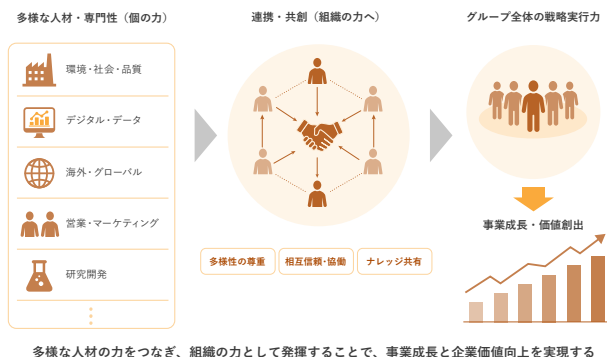
取締役常務執行役員
管理本部長
野澤 克己



経営戦略と連動する人材戦略の推進

当社グループは、長期経営戦略・中期経営計画の実現に向け、人的資本を「経営戦略を実行する力」そのものと捉えています。国内市場の成熟、コスト上昇、消費者ニーズの多様化、海外事業の拡大、デジタル・AIの進展など、事業環境が大きく変化する中で持続的な発展を実現するためには、人材戦略を経営の方向性と連動させ、事業変革を支える人と組織の力を継続的に強化していくことが不可欠です。あわせて、グループ各社・各部門が抱える課題や将来の可能性を踏まえ、人に関する施策を単独の活動としてではなく、事業を前に進めるための基盤として位置づけています。

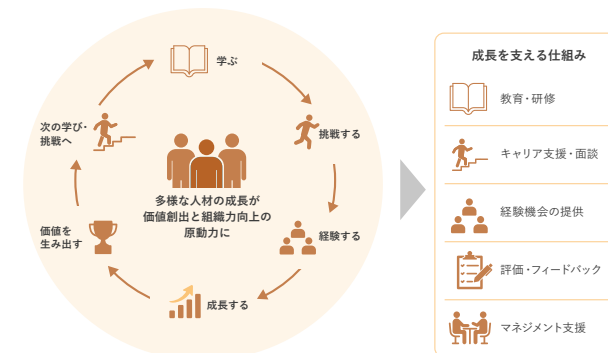
当社グループが求めるのは、担当業務を確実に遂行するだけでなく、事業全体を俯瞰し、自ら課題を見出し、周囲を巻き込みながら新たな価値創出を主導する担い手です。食の安全・品質を支える現場力を基盤に、収益性の向上につながる業務変革力、データやデジタル・AIを活用した価値創出力、組織や国を越えて協働し、市場や顧客の変化を捉えながら新たな価値を生み出す力が、今後ますます重要になると考えています。こうした多様な経験や専門性を持つ人材が互いに補完し合うことで、個人の力をグループ全体の戦略実行力として発揮できる状態を目指します。



この考え方のもと、当社グループは、海外事業の拡大、デジタル・AIを活用した業務変革、グループ全体最適の経営を担う人材の育成・確保に取り組んでいきます。同時に、これらの領域に限らず、グループ各社・各部門で培われた現場知見や専門性を活かし、事業や組織の枠を越えて人材が力を発揮できる状態を目指します。こうした人材の厚みを広げることで、環境変化に対応し、収益性の向上や新たな成長機会の獲得につながる戦略実行力を強化していきます。

学び・挑戦・成長の循環を生み出す

そのためには、人の成長を業務変革や価値創出に結びつけることが重要です。教育研修や自己啓発支援に加え、組織を越えた経験機会、登用機会、権限委譲や裁量拡大を通じて、多様な人材が自ら考え、学び、主体的に行動できる環境を整えていきます。また、挑戦や業務品質の向上に資する行動を適切に評価する制度運用、上司が部下のキャリア形成を支援するマネジメントの定着を通じて、安心して意見を出し、学び合える職場風土を醸成します。これにより、従業員が自身の能力向上と動きがいを実感しながら、日々の業務高度化や新たな価値創出に主体的に取り組める状態を目指します。



学び・挑戦・経験を通じて成長し、価値創出とさらなる成長の好循環を生み出す

人的資本への投資を成果へつなげる

人的資本に関する施策の進捗については、社外に開示しているエンゲージメントスコアを重要な指標の一つとして位置づけるとともに、人材育成や任用、組織風土に関する実践状況や従業員の声を総合的に確認していきます。これらの状況を経営会議・取締役会などで定期的に共有・議論し、課題の把握と施策の見直しに反映することで経営戦略と人材戦略の連動性を強めていきます。あわせて、こうした一連の取り組みが、従業員の成長、組織力の向上、事業成果にどう結びついているのかを確認するとともに、指標の変化だけでなく、その背景にある組織課題や従業員の実感を丁寧に捉え、施策の継続的な見直しにつなげていきます。

当社グループのこれまでの歩みは、従業員一人ひとりが、それぞれの持ち場で課題に向き合い、業務の見直しと新たな役割への挑戦を重ねてきたことに支えられてきました。今後も、一人ひとりの能力向上と主体的な行動を事業の発展に活かすため、人材マネジメントや評価などの仕組みを継続的に見直していきます。人的資本への投資を、戦略実行力の強化、事業競争力の向上、中長期的な企業価値の向上へと着実に結びつけていきます。

財務戦略

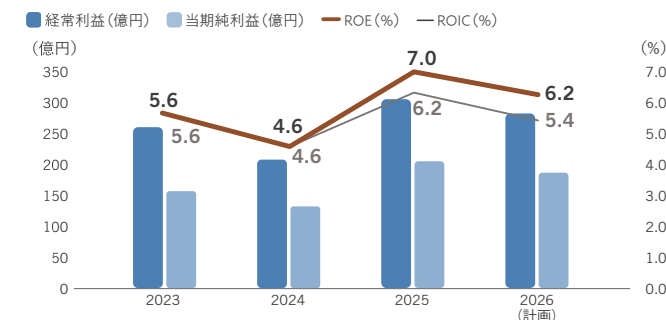
成長投資と資本効率向上を両立し、
企業価値の最大化を目指す

常務執行役員 経営戦略部長
管理本部副本部長
中尾 周平



HIGHLIGHT

経常利益・当期純利益・ROE・ROICの推移



財務戦略の実行

当社グループは、長期経営戦略 2035 において「国内バリューチェーンの価値最大化」および「海外事業の成長加速、成長事業への展開」を成長の柱として掲げ、総額 2,000 億円の成長投資を実行する方針です。こうした戦略を着実に推進するため、収益基盤の強化による営業キャッシュ・フロー創出力の向上に加え、財務レバレッジを積極的に活用することで、成長投資と資本効率向上の両立を図っています。ROE8%以上、ROIC6%以上の早期達成を目指し、資本コストを意識した経営を徹底することで、さらなる企業価値の向上につなげていきます。

2025 年度は、経常利益 304 億円と中期経営計画 2026 で掲げた 300 億円の目標を達成するとともに、ROE は 7.0%と前年度から 2.4 ポイント改善しました。原材料価格や需給環境の変動など不確実性の高い事業環境の中においても、加工食品事業の商品ポートフォリオ改革や食肉事業の収益力強化、資本効率改善の取り組みを着実に進めた成果であると認識しています。一方、2026 年度は次の飛躍に向けた重要な仕込みの年と位置づけており、将来の成長に向けた投資を進めながら、基礎収益力のさらなる底上げに取り組んでいきます。

国内事業では、生産体制の最適化を進める上で重要な役割を担う三島工場が稼働を開始します。同工場は省人化・IoT 化を実現し、一貫生産ラインを備えた高効率工場であり、生産性向上とコスト競争力強化の両面で大きな効果を見込んでいます。また、基幹システムの再構築や業務プロセスのデジタル化を進めることで、迅速な意思決定と業務効率化を実現し、経営基盤の強化を図ります。これらの取り組みを通じて、国内事業の収益力向上と持続的な成長を支える体制を構築していきます。

海外事業では、世界的な食肉需要の拡大を見据え、動物性たんぱく質の安定供給能力を強化する方針のもと、2026 年 6 月に当社連結子会社である ANZCO FOODS を通じて、ニュージーランドの Greenlea Group Limited の全株式を取得することを決定しました。両社は牛肉事業において高い競争力を有しており、調達、生産、販売の各分野で幅広いシナジー創出が期待されています。今後は PMI を着実に進め、グループ全体の収益力向上と海外事業の成長加速につなげていきます。

また、こうした成長投資を支えるため、当社グループは 2025 年に（株）格付投資情報センター（R&I）より信用格付を取得しており、2026 年 8 月現在、長期格付「A」、短期格付「a-1」を維持しています。これにより資金調達手段の多様化と調達力の強化を実現し、機動的な投資実行を可能とする財務基盤を整備しました。2026 年度末の投下資本は約 4,600 億円に達する見込みですが、成長投資を積極的に推進する一方で、財務規律を堅持し、健全な財務体質を維持していきます。

財務戦略の役割は、単に資金を確保することではなく、事業戦略の実現を支え、企業価値向上を加速させることにあります。今後も収益基盤の強化による営業キャッシュ・フロー創出力の向上と、財務レバレッジの適切な活用を通じて成長投資を力強く支援するとともに、資本効率の向上に取り組めます。そして、ROE8%以上、ROIC6%以上の早期達成を実現し、持続的な成長と安定的な株主還元の両立を図ることで、すべてのステークホルダーの期待に応える企業価値の創造に努めてまいります。