

伊藤ハム米久ホールディングス株式会社
(東証プライム：2296)

長期経営戦略2035 中期経営計画2026

2024年05月02日

Meat
Together



ITOHAM YONEKYU HOLDINGS
Group Slogan 2035

目次

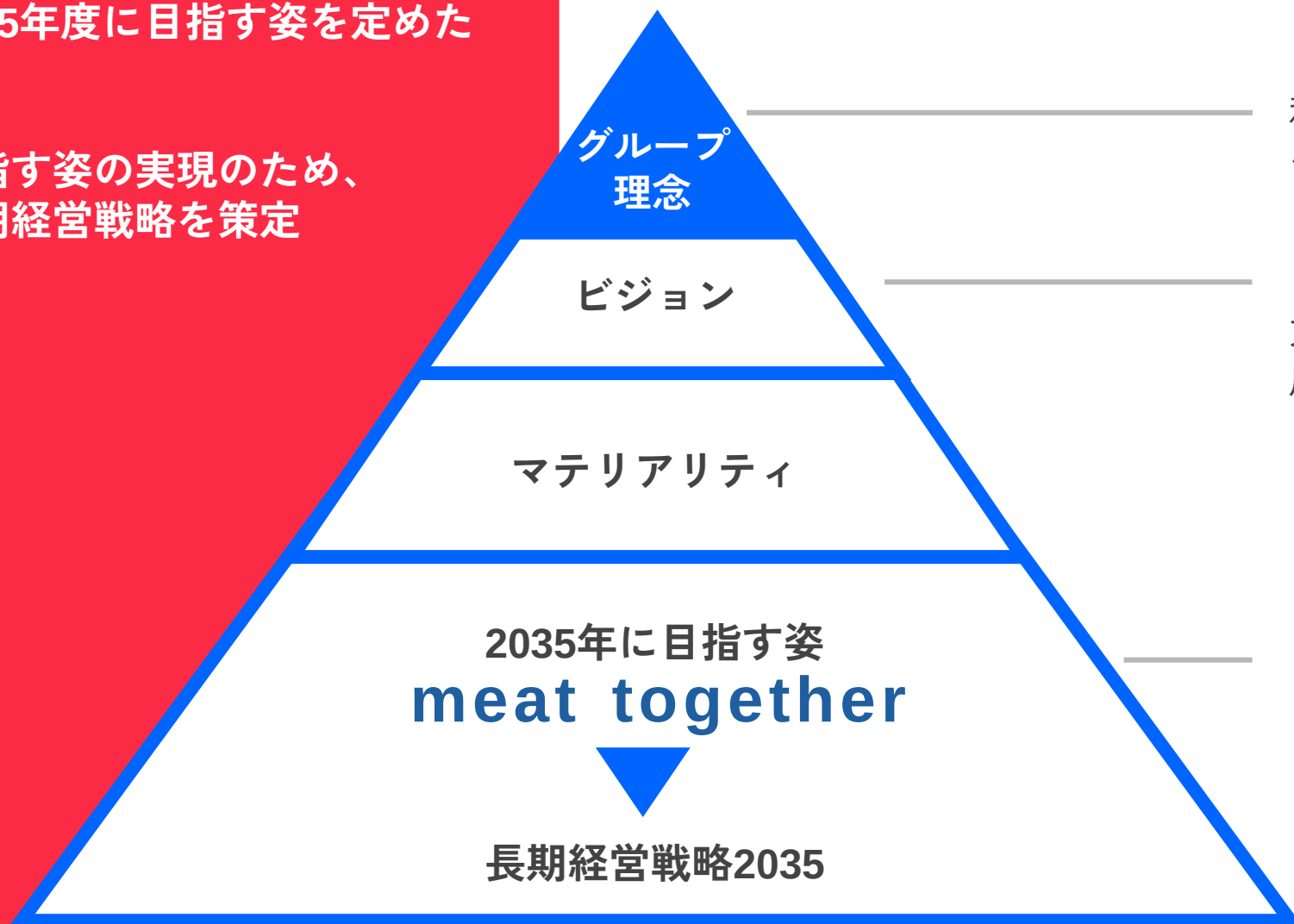
1	概要	: 3
2	長期経営戦略2035	: 9
3	中期経営計画2026	: 16
4	補足資料	: 26

1.	概要	3
2.	長期経営戦略2035	9
3.	中期経営計画2026	16
4.	補足資料	26

01 概要：グループ理念・ビジョンと
2035年に目指す姿の位置付け

グループ理念、ビジョンに向けて
2035年度に目指す姿を定めた

目指す姿の実現のため、
長期経営戦略を策定



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

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



ITOHAM YONEKYU HOLDINGS
Group Slogan 2035

meat の領域を一層拡大し、
世界中に感動と笑顔をお届けします

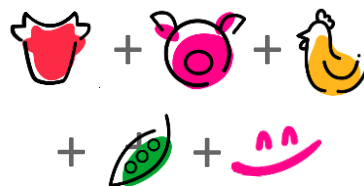
meat together

2035年に目指す姿を
meat togetherとした

meat together に込めた想い



ITOHAM YONEKYU HOLDINGS
Group Slogan 2035



meat の領域をより一層拡大し

Meet : 世界中のお客様のライフスタイルに対応した

Eat : 多様な食シーンをご提案し

above : 期待を超えた感動と、
あふれる笑顔をお届けするために

to-be : 2035年に目指す姿へ向けて

together : すべてのステークホルダーの皆さまと共に
歩み続けます

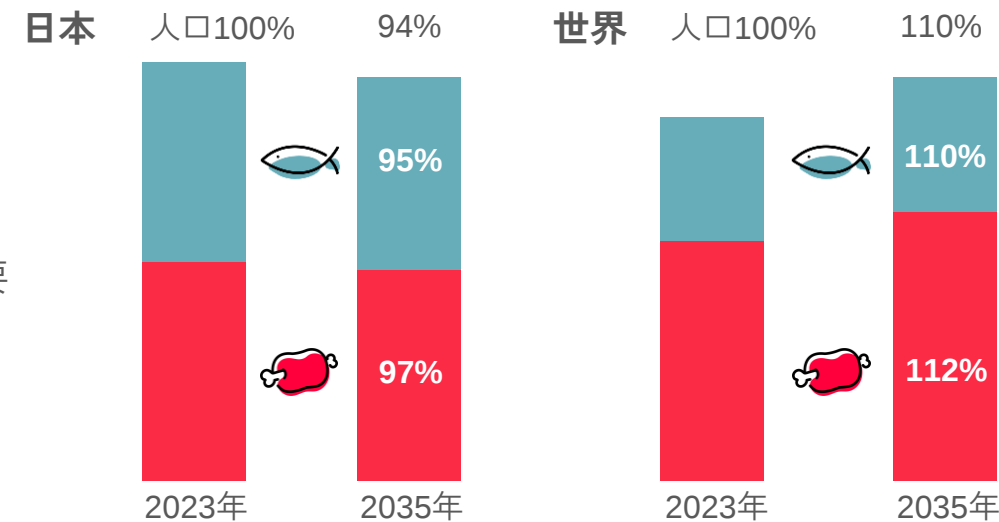
2035年の環境認識： 食肉需要予測

日本

人口は漸減するものの、1人当たりの
摂取量の増加により、国内の食肉需要
は微減に留まる予測

世界

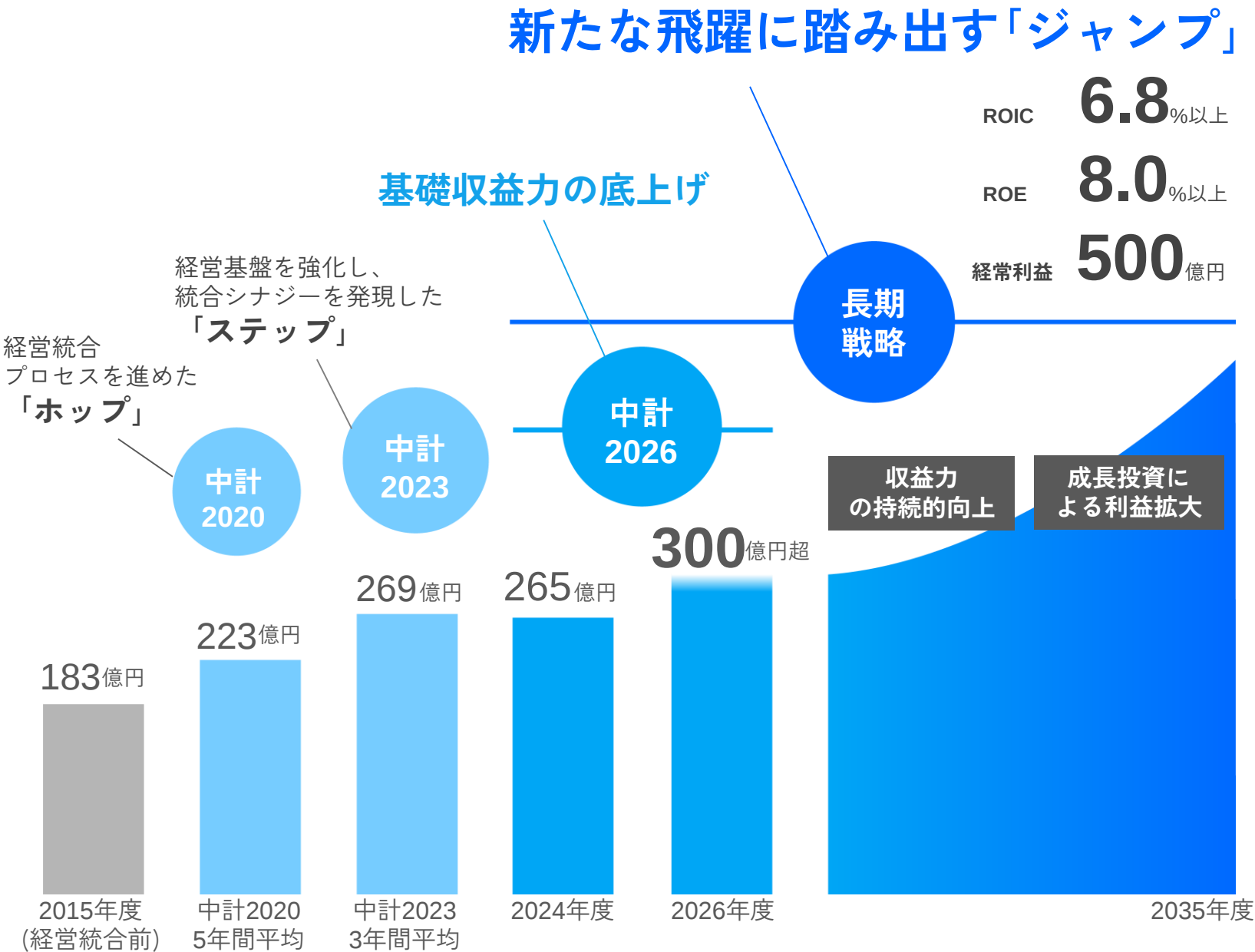
人口増と食の嗜好の多様化に伴い、
世界の食肉需要は引き続き堅調予測



【出典】 OECD-FAO, Agri Outlook2023-2032 (33年以降はOECD-FAO, Agri Outlook2023-2032の直近3年間の成長率で予測)、
UN, World Population Prospects : The 2022 Revision、 国立社会保障・人口問題研究所、日本の将来推計人口 (令和5年推計)

経常利益目標

- 経営統合後のシナジー発現に伴い、稼ぐ力が着実に向上、当社の強みは安定した基礎収益力と認識
- 稼ぐ力を原資に成長投資を実行、2035年度で経常利益500億円を目指す

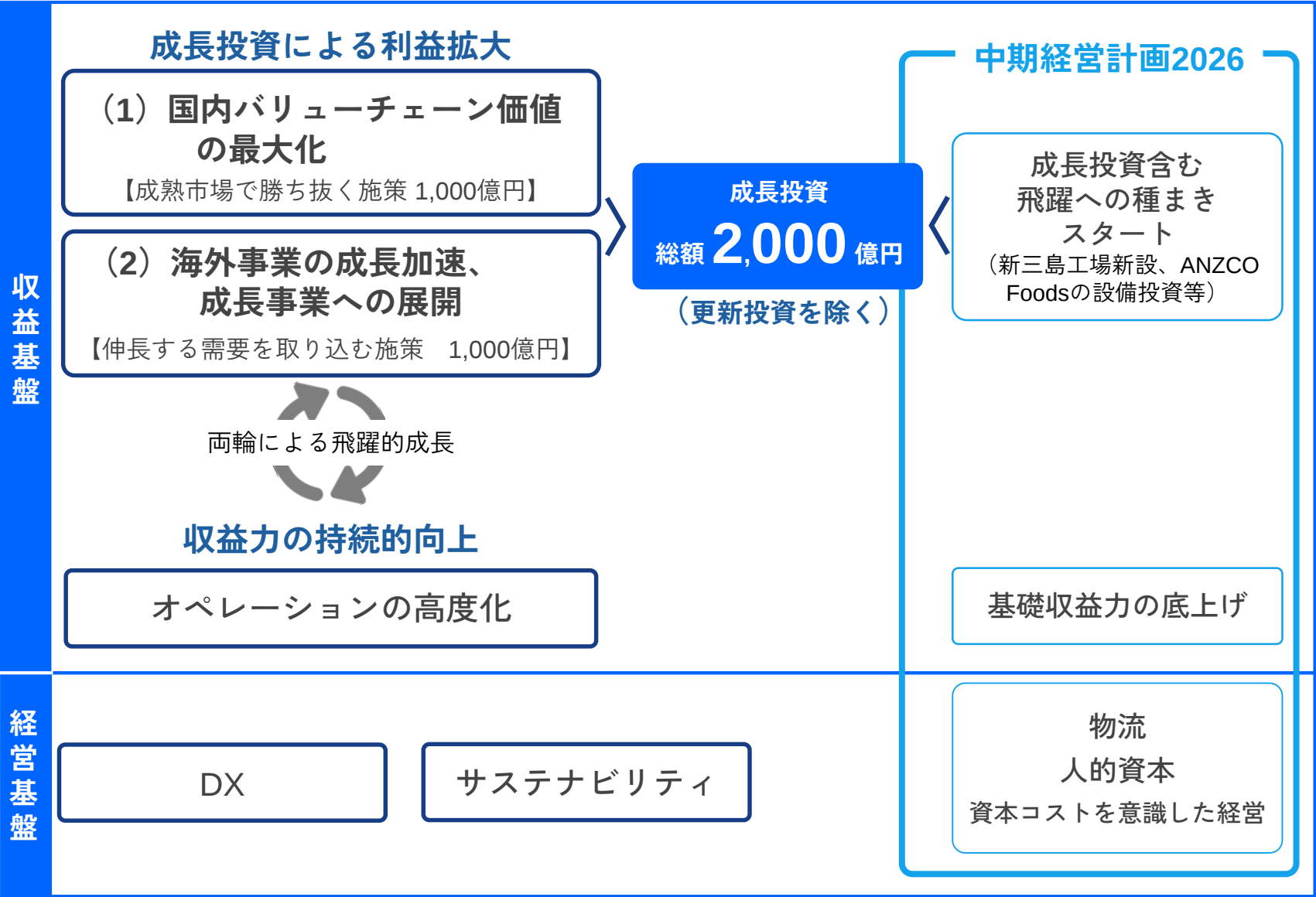


※ 経営統合前は、伊藤ハム（株）と米久（株）の単純合算値

各施策の位置付け

- 2035年度迄の長期経営戦略：成長投資（総額2,000億円）による利益拡大
- 2026年度迄の中期経営計画：向こう3年間は主にオーガニックグロースで基礎収益力を底上げ

長期経営戦略2035



前中計（中期経営計画2023） 振り返り

重点取り組みは着実に実行した一方、
定量目標（経常利益300億円、
ROIC6.8%）は未達、PBR1倍割れ

前中計を終えての課題認識：

- ① 長期戦略による成長ストーリーの明確化
- ② 本中計による基礎収益力の底上げ

〔重点取り組み/振り返り〕

経営基盤 の強化

- ・ 戦略セグメント単位に組織変更
- ・ 社内規程/制度の一本化
- ・ IT統括室およびDX推進室を新設

統合
完了

収益基盤 の強化

- ・ 加工食品: 夢工場再建、YDF静岡工場閉鎖、新三島工場建替
- ・ 食肉: サンキョーミート新工場開設、十和田ビーフプラント新設

新規事業・ 市場への 取り組み

- ・ 新規事業推進室の新設、ワンプレート冷凍食品の市場投入
- ・ ヘルスケア事業の拡大(ANZCO Foods)
- ・ プラントベースフードの商品展開、培養肉事業への参画

サステナビ リティへの 取り組み

- ・ サステナビリティ委員会およびサステナビリティ推進室の設置
- ・ マテリアリティの特定およびKPIに基づく取り組み推進

〔定量目標/振り返り〕

経営指標

- ・ 経常利益目標300億円、ROIC目標6.8%はともに未達
- ・ 加工食品事業：原材料費等の継続的な上昇により減益
- ・ 食肉事業：国内/販売増と柔軟な価格改定、海外/収益力強化で共に増益

グループ価 値の最大化

- ・ PBR 1倍割れ
- ・ 市場目線での当社の期待成長率が高まらず

設備投資 (成長投資)

- ・ 3年間の成長投資300億円は未達
- ・ 工場用地取得遅れによる、再編スケジュール見直しの影響

配当政策

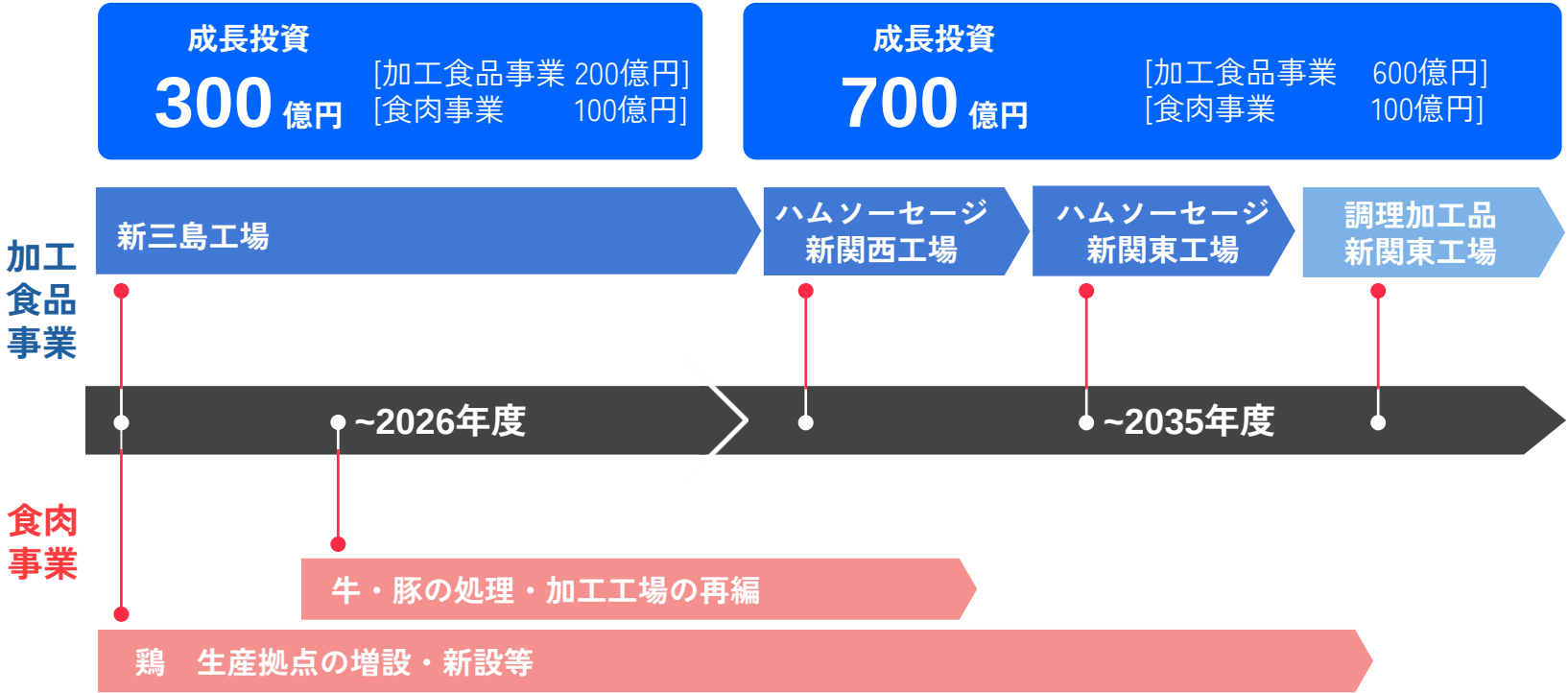
- ・ 配当性向40%を目途に安定的に増配
- ・ 前中計3年間で合計66億円の自社株買いを実行

1.	概要	3
2.	長期経営戦略2035	9
3.	中期経営計画2026	16
4.	補足資料	26

国内バリューチェーン
価値の最大化

- 成熟市場で勝ち抜くため、
業界における相対優位な
ポジショニングの形成を目指す
- 全体最適に向けて、
工場再編や最適配置を実行
- 成長投資1,000億円によって、
経常利益50～100億円を
積み上げ

ロードマップ



新三島工場 外観イメージ



鶏 生産拠点 新設イメージ

02 長期経営戦略2035：成長投資(1) 国内バリューチェーン価値の最大化

[再掲]

国内バリューチェーン 価値の最大化

- 成熟市場で勝ち抜くため、業界における相対優位なポジショニングの形成を目指す
- 全体最適に向けて、工場再編や最適配置を実行
- 成長投資1,000億円によって、経常利益50～100億円を積み上げ

[加工食品事業]

課題/
制約条件

東西基幹工場は
竣工後50年超、
製造効率化に限界

施策

両工場を基点に工場
再編、連続製造ライン
等を導入し製造コスト
を低減
投資額 800億円

[食肉事業]

課題/
制約条件

食肉生産拠点や処理・加工
工場の新設可能な適地は、
国内では限定的、
且つ施設老朽化

施策

既存の拠点・工場の
増設・集約化
投資額200億円

[モデル工場]

静岡県三島市にハム・ソーセージ工場の
建設着手中

- 旧ケンコー工場を建て替え、2026年竣工、
投資額200億円
- 省人化・IoT化、一貫生産ラインを備えた
高効率工場、生産量2倍



[工場再編]

兵庫県西宮市、千葉県柏市の両基幹工場

- 消費地に近いエリアで、ハム・ソーセージ
工場の再編を先行
- 投資額300億円 × 2工場

[米久おいしい鶏（鶏肉の生産・処理・加工）]

- 鳥取：鶏肉生産の拡充

[サンキョーミート（牛・豚のと畜・加工）]

- 南九州の拠点の一部を牛または豚専用に集約

海外事業の成長加速・
成長事業の展開

- 伸長する需要を取り込むため、
海外事業や成長事業への
投資促進、利益拡大を目指す
- フードロス削減やたんぱく質
の安定供給という長期的視点
で、冷凍食品事業や未来の食
の開発へ領域を拡大
- M&A含む成長投資1,000億円、
経常利益50～100億円を
積み上げ

① ニュージーランド(NZ)／ANZCO Foods

(牛肉・羊肉の生産・と畜・加工・販売)

課題/
制約条件

製造効率化

施策

省人化・効率化のため
の継続的な設備投資

北島・南島毎の工場群
の強化・再編

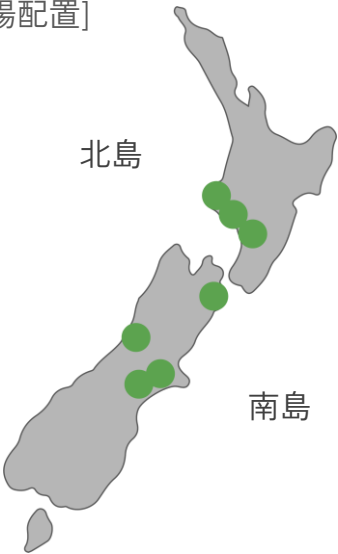
課題/
制約条件

市況に左右されにくい
収益力を強化

施策

- ヘルスケア：牛副産物由来の医療用
素材の製造工場新設
- 生産・処理：牛肉・羊肉の付加価値
販売
- 加工：自社ブランド強化

[ANZCO Foods工場配置]



[ANZCO Foods事業モデル]

[自社ブランド例]



[再掲]
海外事業の成長加速・
成長事業の展開

- ・ 伸長する需要を取り込むため、海外事業や成長事業への投資促進、利益拡大を目指す
- ・ フードロス削減やたんぱく質の安定供給という長期的視点で、冷凍食品事業や未来の食の開発へ領域を拡大
- ・ M&A含む成長投資1,000億円、経常利益50～100億円を積み上げ

② 米国／食肉加工品・調理加工品の事業展開

課題/
制約条件

人口増と経済成長が続く米国市場において、当社の調理加工品は未進出

施策

- ・ 当社営業人員を派遣、IPCの加工品販売網等を活用
- ・ 日本で培った技術力をもって現地ニーズに基づき、付加価値高い調理加工品等を商品開発
- ・ 販売実績に応じて、将来の自社工場新設も検討

Indiana Packers Corporation(IPC)
(豚肉の生産・処理・加工・販売)

[IPC保有ブランド]
(ハム・ソーセージ・ベーコン等)

- ・ 三菱商事株式会社との合併（当社出資20%）
- ・ 豚肉処理能力は全米7位、単一工場では米国最大級の規模
- ・ 豚肉加工食品の製造能力の引き上げに注力、過去10年間でハム・ソーセージメーカー2社の買収実績



③ 日本／冷凍食品の事業展開

課題/
制約条件

簡便調理ニーズへの対応や
フードロス削減への貢献

施策

- ・ 冷凍食品の製造ライン
新設やM&A検討

④ 未来の食の開発

課題/
制約条件

将来に渡るたんぱく質の安定供給責任

施策

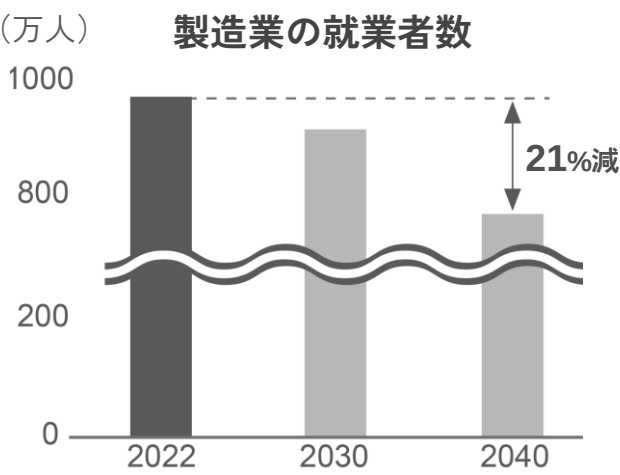
- ・ 植物性原料から作るプラント
ベースフードの開発強化
- ・ 破壊的イノベーションと
なりうる培養肉の研究

DXによる効率化・変革

- 国内の就労人口漸減は
当社も抱える長期的課題
- 課題解決にDX活用、
業務効率化と売上向上を
同時に達成
- 各種取り組みを通じて
経常利益+20億円を見込む
- 全社コミットメントとして
公的認定を取得

労働市場の見通し

- 国内就業者数は2040年に▲14%減
(2022年比)
- うち、国内製造業に限れば同▲21%減
となる見込み



出典：2023年度版 労働力需給の推計(速報)
(独立行政法人 労働政策研究・研修機構)

各種取り組み

[投資額]
基幹システム刷新等
投資額100億円の大半
は実行済み

[2035年度迄の試算効果]
前倒しの達成を目論む

業務効率化 +10億円

+

売上増 / 原価減 +10億円

全社コミットメント

[推進体制]
DX推進室による
全社横断的な実行支援

[人材育成]
研修等を通じた
DXリテラシー向上

[公的認定]
外部認定取得による
企業ブランド向上



サステナビリティ

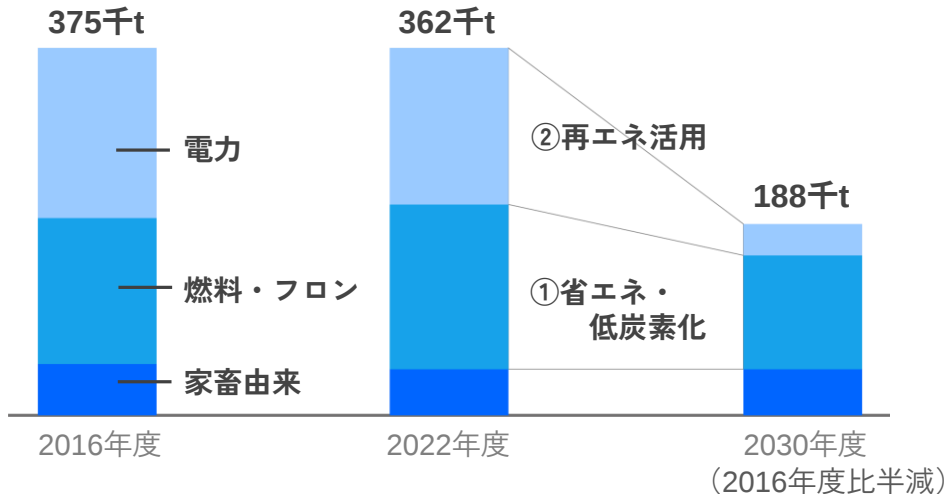
- 事業を通じ脱炭素・人権尊重・
アニマルウェルフェアの配慮に
取り組み、持続可能な社会の
実現に貢献

温室効果ガスの排出量削減

- 省エネ・低炭素化や再エネ活用により
2030年度半減を目指す
- Internal Carbon Price 導入の上、必要な投資を
見極め



温室効果ガス排出量／CO2換算(Scope1・2)



人権

- 外国人技能実習生への
インタビュー：
中計3年間で全拠点完了
- サプライヤー調査の拡大：
現場訪問を通じ、当社人権
方針との整合性を確認

アニマルウェルフェア

- フリーストール（豚）の導入：
2024年度、自社農場に試験導入
母豚の群飼いを部分的に実施
母豚への影響や飼養管理上の
課題等を検証
- 処理場における飲水設備設置：
2024年度、自社の牛・豚処理場
の飲水設備設置を完了

1.	概要	3
2.	長期経営戦略2035	9
3.	中期経営計画2026	16
4.	補足資料	26

定量目標

- 本中計最終2026年度
経常利益 300億円
- 市況等の外部環境の変化に
タイムリーに対応
- 主にオーガニックグロースで
基礎収益力の底上げ

	中計2023 最終年度	中期経営計画2026		中計最終26年度 23年度比増減
	2023年度 実績	2024年度 計画	2026年度 計画	
売上高 (億円)	9,556	9,700	10,000	+444
経常利益(億円)	260	265	300	+40
加工食品	91	95	120	+29
食肉	181	185	200	+19
ROE	5.6%	5.6%	6.2%	+0.6%
ROIC	5.5%	5.5%	5.9%	+0.4%
加工食品	5.1%	5.2%	5.6%	+0.5%
食肉	8.0%	8.3%	8.7%	+0.7%

[加工食品事業]

基礎収益力の底上げ

- ・ 強みである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の削減により早期に収益回復

商品の磨き上げ

- ◆新商品の継続投入
・ 冷凍・常温商品

- ◆商品ブランドの強化
[ブランド例]



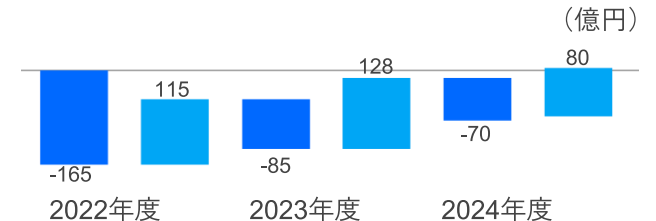
- ◆低収益商品の入替促進

営業・販売手法の差別化

- ◆売り場の商品陳列を”まるごと”提案
- ◆伊藤ハム・米久 各ブランド商品の相互販売

価格改定

- 原材料費・光熱費・物流費等のコスト増
- 価格改定による収益効果



- ◆市況等の外部環境の変化に応じ、タイムリーに価格改定を実行
・ 原材料等の価格上昇は高止まり、2024年度の価格改定でコスト増に追い付く想定

内部コストの削減

- ◆省人・省エネ・高効率設備導入による生産性・歩留まり向上
- ◆調達先・商品規格の見直しによる原価低減

飛躍への種まき

- ◆日本：BtoC 冷凍食品 売上目標200億円

- ◆米国：日本式揚げ物の商品化

[食肉事業]

基礎収益力の底上げ

- ・ 強みである日本全国の営業販売網とANZCO Foodsの80か国以上の販売網、それ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り利益率向上

自社販路を通じた販売強化

- ◆和牛のおいしさを世界に
 - ・ 十和田新工場の「牛肉高級部位」輸出開始
 - ・ チルド、小分けパック等、販売形態を多様化
- ◆未加熱加工食肉
 - ・ 簡便商品のラインアップ拡充
 - ・ 価格優位な原料を用いた柔軟な商品開発



[十和田ミートプラント]
牛処理・加工施設
2024年4月稼働、加工能力3倍に



[簡便商品例]
味付肉商品

付加価値化

- ◆副産物の利益拡大
 - ・ 十和田新工場の牛副産物を自社営業網で販売
 - ・ 加工度を高めた副産物の販売
- ◆ブランドミートの育成



国産豚肉



ANZCO Foods
NZ産ビーフ

リスク管理の高度化

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

飛躍への種まき

- ◆日本：国産鶏生産農場の増設
- ◆NZ：牛副産物由来の医療用素材工場を新設

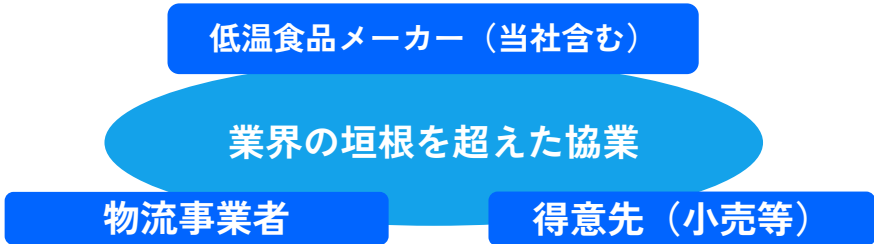
持続可能な
物流体制の構築

- 商品の安定供給に向け、
社外協業先との連携により
持続可能な物流体制を構築
- 拠点の再配置を進め、
物流効率化
- 共同配送により政府目標の
トラック積載率
10%向上を目指す

当社の物流課題



社外協業先との連携



[取り組み項目]

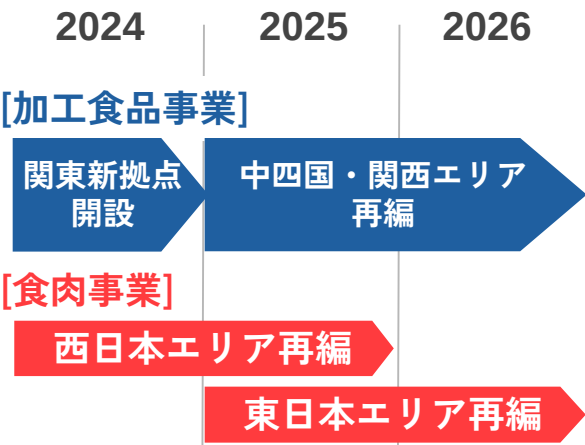
1. 配送ドライバーの作業見直し

・ 店舗陳列 ・ 指定場所への棚入れ ・ 箱バラシ
2. 納品条件見直しによる効率化

・ 納品リードタイム2日以上に延長
・ 新商品・特売品の計画発注
・ 365日納品の見直し
3. 共同配送の推進

・ 低温食品メーカーとの共配検討

物流拠点の再配置

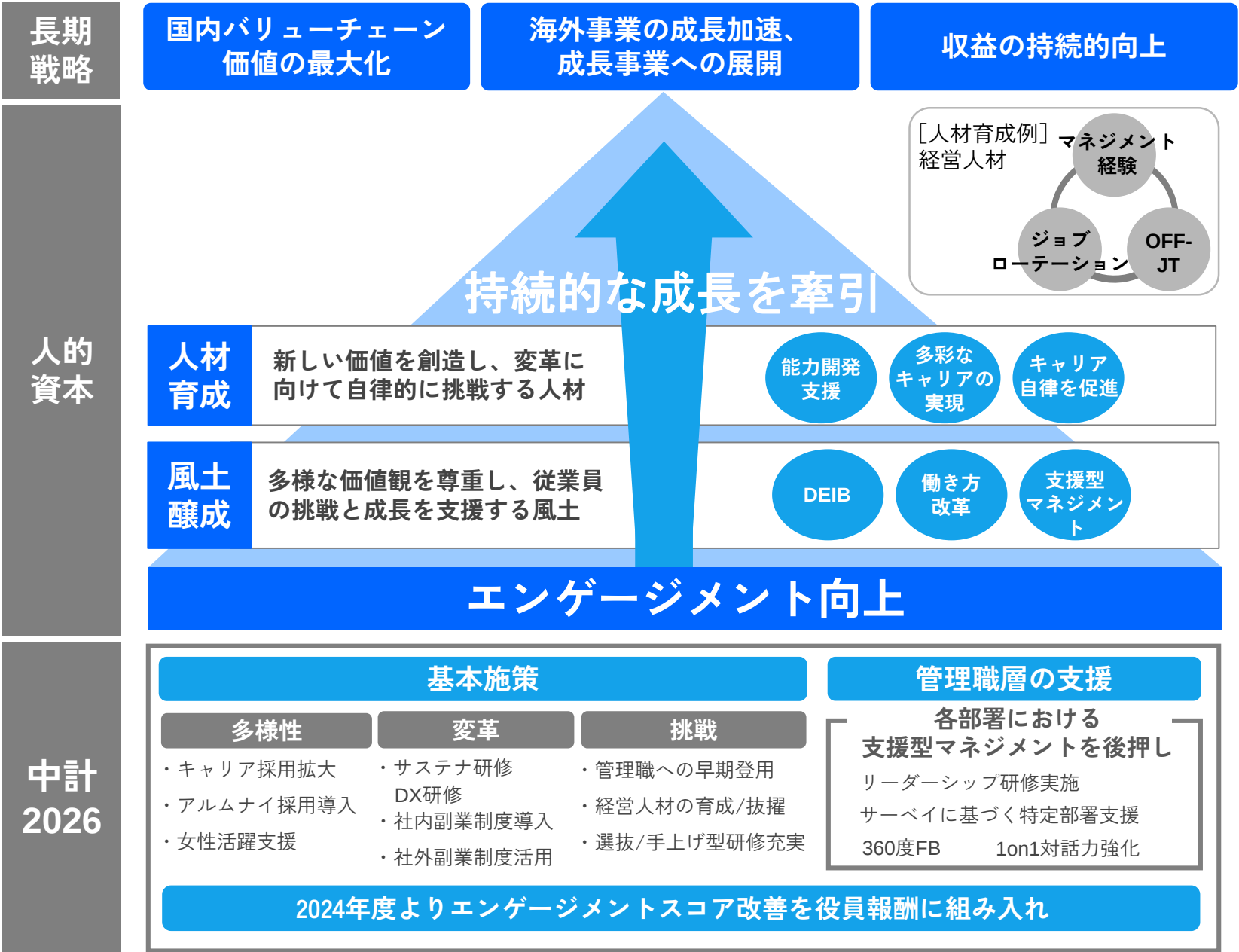


[加工食品事業の関東新拠点]



人的資本への取り組み

- 人材育成と風土醸成を進めることでエンゲージメント向上を果たし、持続的な成長を牽引
- 中計 3 年間は、基本施策の実行に加え、管理職支援を強化
- 新たなKPI設定
エンゲージメントスコア
2026年度60%以上



株主還元

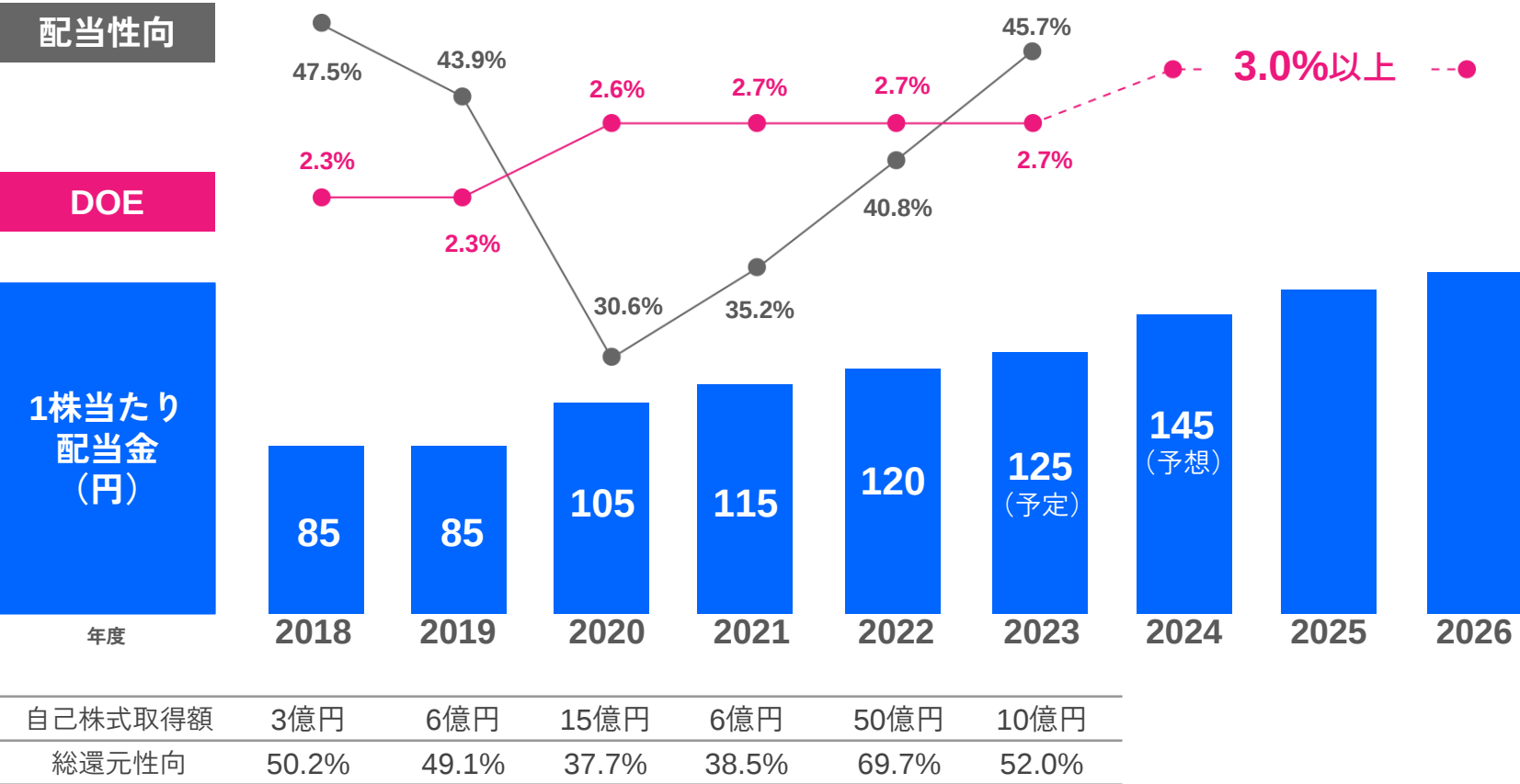
- 業績変動の影響を受けにくいDOE（株主資本配当率）を株主還元指標に導入
- DOE3%以上で累進配当、1株当たり配当金は減配せず
- 2024年度より中間配当開始

現在の方針：

配当性向30~50%の範囲で、
40%を目途に安定的に増配

本中計3年間の方針：

DOE3%以上、累進配当



※：2023年10月に株式併合（普通株式5株→1株）を実施、過年度含め株式併合前提で調整済

キャッシュ・フロー
・アロケーション

- 基礎収益力の底上げにより、
営業キャッシュ・フローの
創出力向上
- 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

キャッシュ・フロー 実績/計画

成長投資(1)

国内バリューチェーン価値の最大化

300~450億円

- 加工食品事業の工場再編
- 食肉事業の拠点・工場の増新設

更新投資

350億円

(減価償却費120億円超/年)

成長投資(2)

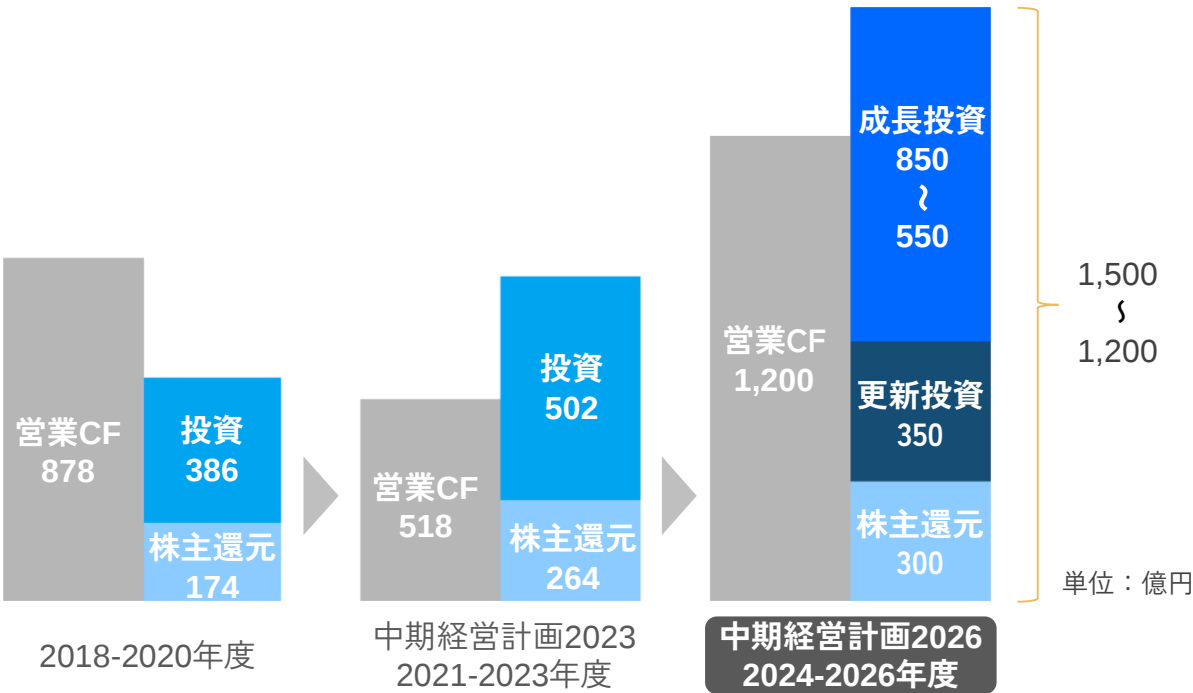
海外事業の成長加速、成長事業の展開

250~400億円

- 海外工場の強化・再編
- M & A

株主還元

DOE3%以上、累進配当



資本コストを意識した
経営

長期経営戦略2035と
中期経営計画2026の実行による
企業価値向上

収益性・資本効率性の分析

市場視点で予測した資本コストとの比較

	2021年度	2022年度	2023年度
ROE	7.5%	6.4%	5.6%
株主資本コスト	5% ~ 6%		
	ROE ≥ 株主資本コスト		
ROIC	6.6%	5.8%	5.5%
WACC	4% ~ 5%		
	ROIC ≥ WACC		
PBR	0.72	0.74	0.81

課題

1 収益性・資本効率性

- ・ 収益性は安定的に資本コストを上回るものの、直近は低下

2 将来の持続的な成長期待

- ・ 市場からの期待成長率が高まらず、PBRが1倍割れ

企業価値向上のための施策

$$\text{PBR} = \begin{matrix} \uparrow \\ \text{1 ROE} \\ \text{収益性・資本効率性} \end{matrix} \times \begin{matrix} \uparrow \\ \text{2 PER} \\ \text{持続的成長期待} \end{matrix}$$

中期経営計画2026 ▶ ①ROEの向上

- ・ 基礎収益力の底上げ
- ・ ROICを指標とした事業管理
 - ✓在庫管理の徹底
 - ✓不採算取引・事業の見直し
 - ✓政策保有株式の売却継続
- ・ 最適な財務レバレッジ
 - ✓投資に応じてDER上昇（～DER0.5程度）

長期経営戦略2035 ▶ ②PERの向上

- ・ 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

サマリー

長期経営戦略2035

- 2035年に目指す姿 meat together の実現
- 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、経常利益500億円を達成
- DXとサステナビリティを軸に、成長を支える経営基盤を強化

中期経営計画2026

- 基礎収益力を底上げ、経常利益300億円超を達成
- 成長投資含む飛躍への種まきスタート、本中計以降の成長促進
- 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

1.	概要	3
2.	長期経営戦略2035	9
3.	中期経営計画2026	16
4.	補足資料	26

各種取り組み

業務効率化

業務代替
効率化

- ・社内コミュニケーションツールの導入
- ・基幹システム刷新を通じた業務削減
- ・各部署でのRPA(定型業務自動化)の積み上げ

受発注業務

- ・ICタグ・画像認証による検品や棚卸等の効率化
- ・人手による調整業務の効率化、在庫の適正化

効果試算
10億円

売上増 / 原価減

売上増

- ・電話・FAXの発注をアプリを通じた受注へ移行

売上増

- ・データ分析高度化
- ・ECサイト刷新、顧客データ活用した販促

原価減

- ・IoT化による工場の生産工程の効率化

販管費減

- ・物流可視化による最適ルーティング

効果試算
10億円

全社コミットメント

DX推進体制の強化

DX推進室
の新設

- ・DX推進室と各部門・事業会社と連携強化
- 2022年7月DX検討タスクフォース開始
- 2023年4月DX推進室に組織化

人材育成

マインド
セット醸成

- ・継続的な研修、全社員のDXリテラシーの向上
- ・各現場主導でのRPAの作製、ノーコード開発

公的認定の取得

浸透

- ・外部の認定取得
- ・企業ブランド力の向上

ITインフラ例：受注アプリ

- 電話・FAX対応の受注業務を”受注アプリ”へ移行中
得意先の利便性を高めることで、売上増加
- 経済効果+2億円 発現済

売上増加

業務効率
改善

利便性
向上

+

注文データの蓄積・活用へ



※イメージ

04 マテリアリティとKPI

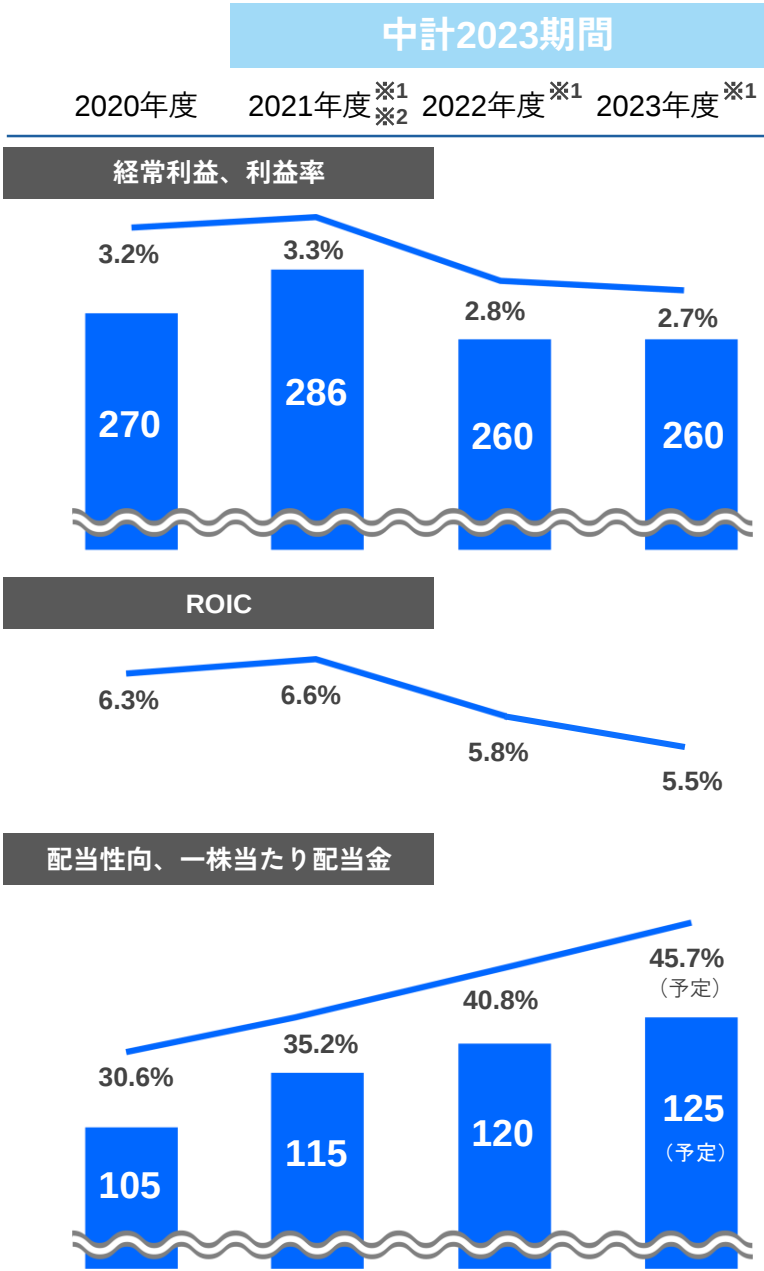
マテリアリティ		KPI（目標）	2023年度実績 （進捗率）
 健やかで豊かな 食生活の実現		温室効果ガス排出量（CO2換算） 2030年度 2016年度比半減、2050年ネットゼロ	362千t※1（6.9%）※3
		エネルギー使用量（原単位） 2021年度を基準年とし、毎年1%削減、3年で3%削減	9.53GJ/t※1（91.6%※2）※3
		用水使用量（原単位） 2021年度を基準年とし、毎年1%削減、3年で3%削減	16.9 m³/t※1（117.7%※2）
		廃棄物排出量（原単位） 2021年度を基準年とし、毎年1%削減、3年で3%削減	90.9 Kg/t※1（114.7%※2）
 地球環境への 配慮	NEW	エンゲージメントスコア（従業員サーベイの肯定的な回答率） 2026年度 60.0%以上	52.0%
		管理職の女性比率 ※主要国内グループ会社 2030年度 10%	6%（60%）
		係長級の女性比率 ※主要国内グループ会社 2030年度 20%	11.8%（59%）
		有給休暇取得率（1人当たり年間） 2025年度 70%	71.1%（102%）
 従業員一人ひとりが 活躍できる職場づくり		動物の糞のリサイクル率 100%を維持	100%
		ヘルスケア事業の売上高 2025年度 105百万豪ドル	97百万豪ドル（88.7%）
		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	163社に実施
		妊娠ストール（豚）の廃止 妊娠豚舎を新築・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	妊娠豚舎の新築・改築なし
 持続可能な調達と 安定供給の推進			
 地域社会への貢献			
 コーポレート・ガバナンスの強化			
 妥協しない美味しさと高品質への こだわり		食品安全の第三者認証拠点数 2023年度 国内全生産施設の取得完了（42施設→45施設）	45／45（100%）

目標年度を迎え、かつ目標を達成したため、2024年度以降は「食品安全の第三者認証拠点比率の100%維持」をKPIとする

※1：2023年度実績集計中のため、2022年度実績を記載 ※2：3年3%減目標に対する進捗 ※3：第三者検証を経て数値を修正

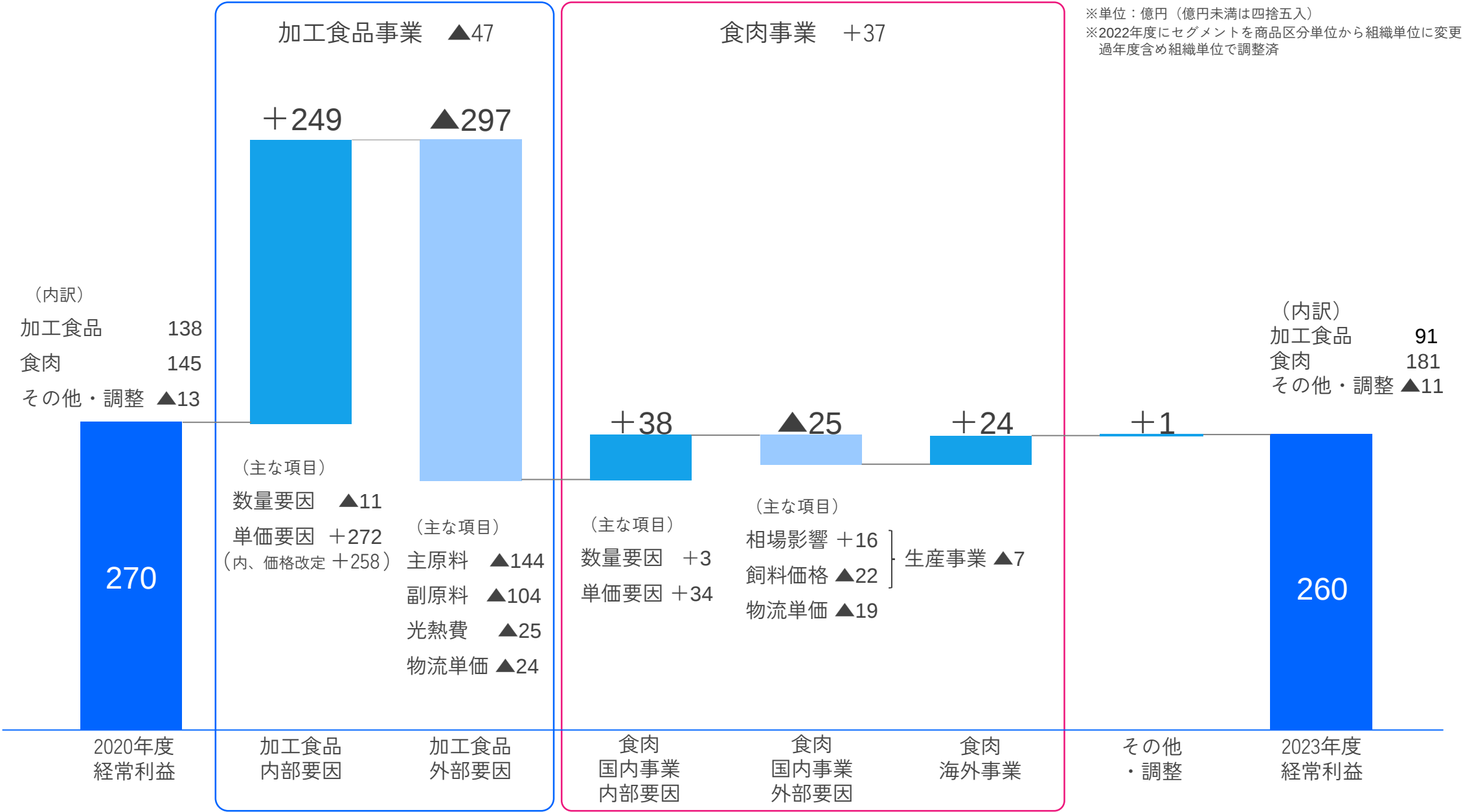
04 経営指標推移

	中計2023期間			
	2020年度	※1 2021年度	※1 2022年度	※1 2023年度
売上高 億円	8,427	8,544	9,227	9,556
営業利益 億円	240	246	230	223
利益率 %	2.9	2.9	2.5	2.3
経常利益 億円	270	286	260	260
利益率 %	3.2	3.3	2.8	2.7
親会社株主に帰属する 当期純利益 億円	202	191	170	156
ROE %	8.5	7.5	6.4	5.6
ROIC %	6.3	6.6	5.8	5.5
配当性向 %	30.6	35.2	40.8	45.7
一株当たり配当金 円※2	105	115	120	125 (予定)
自社株買い 億円	15	6	50	10



※1：2021年度より「収益認識に関する会計基準」等を適用しています
※2：2023年10月に株式併合（普通株式5株→1株）を実施、過年度含め株式併合前提で調整済

04 経常利益 要因別増減



*meat
together*

ITOHAM YONEKYU HOLDINGS
Group Slogan 2035

お問合せ先

〒153-8587 東京都目黒区三田1-6-21 アルト伊藤ビル
伊藤ハム米久ホールディングス株式会社
広報IR室
電話：03-5723-6889

会社HPからもお問合せいただけます。

<https://www.itoham-yonekyu-holdings.com>

本資料において掲載されている、当社の現在の計画、見通し、戦略等のうち、歴史的事実でないものは将来の業績に関する見通しであり、これらは現在入手可能な情報から得られた当社の判断に基づいております。

従いまして、将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を内包するものであることをご承知おきください。

なお、本資料の情報は投資家の皆様に当社への理解を深めていただくことを目的とするものであり、投資勧誘を行うものではありません。

また、掲載された内容については細心の注意を払っておりますが、掲載された情報に誤りがあった場合や、第三者によるデータの改ざん等があった場合、さらにデータのダウンロード等によって障害が生じた場合に関しましては、当社は一切責任を負うものではありませんのでご了承ください。