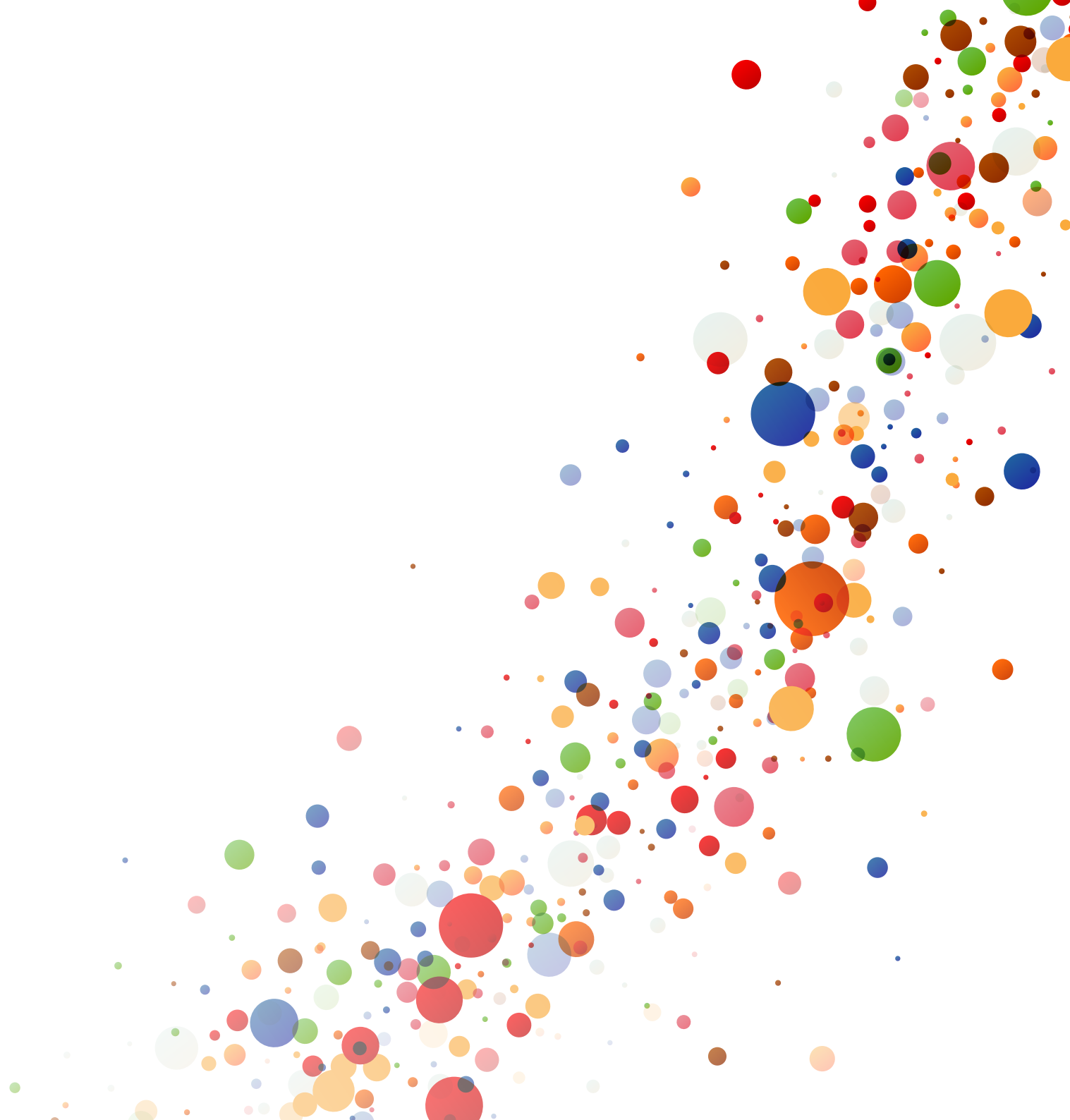


ITOHAM YONEKYU Group

Integrated Report 2026

伊藤ハム米久グループ 統合報告書

伊藤ハム米久ホールディングス株式会社



Contents

メッセージ

- P.3 理念体系・目指す姿
- P.4 Top Message

伊藤ハム米久グループとは？

- P.9 現在地
- P.10 あゆみ
- P.13 強み
 - ① 異なる強みを持つ二つのブランド
 - ② 全国に高品質な商品を届ける販売・供給ネットワーク
 - ③ 海外の生産・調達・販売拠点を活かしたグローバル事業基盤

私たちが2035年に目指す姿とは？

- P.16 価値創造ストーリー
- P.17 Focus on! ① 国内バリューチェーンの価値最大化
- P.21 Focus on! ② 海外事業の成長加速
- P.24 Focus on! ③ 成長事業の展開

2035年を見据えた戦略と挑戦

- P.26 長期経営戦略2035、中期経営計画2026
- P.29 事業戦略 加工食品事業本部
- P.31 事業戦略 食肉事業本部
- P.33 人材戦略
- P.34 財務戦略

挑戦を支える基盤

- P.35 マテリアリティとKPI
- P.36 マテリアリティ・トピックス
- P.38 取締役・執行役員一覧
- P.40 社外取締役メッセージ
- P.41 コーポレート・ガバナンス

企業データ

- P.48 財務ハイライト
- P.49 非財務ハイライト
- P.50 財務情報・株式情報
- P.52 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、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：2025年度（2025年4月1日～2026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「価値協創ガイダンス 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。

伊藤ハム米久グループが目指す未来の姿

Becoming a leading food company

グループ理念

GROUP PHILOSOPHY

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

伊藤ハム米久
グループが
目指す企業像

行動指針

ACTION GUIDELINES

- 安全・安心と品質の追求による、
価値ある商品とサービスの提供
- 有言実行の徹底による
信頼関係の構築、強化
- 全員参加の闊達な意思疎通と
相互理解による能力開発と育成
- コンプライアンスを最優先とした、
公明正大で透明性のある行動
- 地球環境に配慮した事業活動の推進

ビジョン

VISION

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



Top Message

ホールディングス発足以来の 目標達成を通過点に、 次の飛躍へ

創立10周年を迎えた伊藤ハム米久ホールディングスは、2025年度、発足以来掲げてきた売上高1兆円・経常利益300億円の目標を達成しました。しかし、これはゴールではなく、次の成長への出発点です。今後は、食肉・加工食品の既存事業で培ってきた強みを磨き直すとともに、海外事業、新たな食品領域、人的資本、DX投資を通じて、稼ぐ力と資本効率を高め、持続的な企業価値向上につなげてまいります。

代表取締役社長

浦田 寛之



10年の歩みを力に、 次の成長ステージへ踏み出す

2025年度は、売上高・経常利益・当期純利益のすべてで過去最高を更新し、2026年度を最終年度とする中期経営計画の定量目標を1年前倒しで達成することができました。この目標は、伊藤ハムと米久の経営統合後に策定した最初の中期経営計画から一貫して掲げ続けてきたものであり、当時の私たちにとっては挑戦的な目標でした。統合効果の創出と、環境変化への対応を積み重ねる中で、今回ようやく目標を達成することができました。この成果は、単なる単年度の業績向上ではなく、この10年間でグループの収益力を高め、環境変化に対応する力を培ってきた歩みが形になったものだと感じています。

2025年度は世界的なインフレを背景とした食肉相場の追い風もありました。そうした追い風を成果につなげることができた背景には、生産・調達・販売を一体で管理する力の向上、国内外の生産・調達基盤、取引先との関係性強化など、需給の変化に柔軟に対応できるリスクマネジメント力を磨いてきたことがあります。環境変化の中でも成果を生み出せる力が、当社グループに着実に根づいてきていると実感しています。

成長投資を進め、 次期中計で成果につなげる

2026年度は、現中期経営計画の総仕上げの年であると同時に、次期中期経営計画で成果を具体化するための重要な準備期間です。2025年度の成果を通じて、手ごたえを感じた一方で、次の成長に向けた課題も明確になっています。2026年度は、これらの課題に正面から向き合い、これまで培ってきた収益力を将来の成長に向けた投資と事業変革につなげていく一年と位置づけています。

その象徴の一つが、約300億円を投じ、2026年9月に竣工した静岡県の三島工場です。同工場は、ハム・ソーセージの次世代型ラインを導入し、生産性向上、省人化、品質安定性、環境負荷低減を同時に追求する国内モデル工場です。立ち上げ初期には建物や製造設備の減価償却費負担が先行しますが、中長期的には加工食品事業の生産体制を最適化・高度化し、商品供給力と収益力の向上につなげていきます。

また、鳥取県の「米久おいしい鶏」においても、将来の需要増加を見据えた農場新設を決定しており、国内事業の競争力を支える基盤投資を着実に進めています。海外事業では、長期経営戦略2035で掲げた成長投資が本格的に動き始めています。その第一歩が、2026年6月に公表したニュージーランドの食肉事業者Greenlea Group Limitedの買収です。ニュージーランド子会社で

あるANZCO FOODSを通じて約760億円を投じるこの投資は、単なる事業規模の拡大ではなく、海外における生産・販売基盤を強化し、世界的なたんぱく質需要の成長を取り込むための重要な取り組みです。今後は、ANZCO FOODSとGreenlea Group Limitedのそれぞれの強みを活かしながら、PMIを着実に進め、海外食肉事業の収益基盤強化と投資効果の早期発現につなげていきます。

こうした成長投資の動きは、社内にも前向きな変化を生んでいます。各部署から成長に向けた投資案件や事業施策が提案されるようになっていることは、当社グループが次の成長ステージに向けて動き始めている証だと受け止めています。同時に、経営としては、すべての案件を一律に進めるのではなく、当社の強みを活かせるか、



将来の収益力向上につながるか、投下資本に見合うリターンを見込めるかを見極め、優先順位を明確にして実行していきます。

2026年度は、現中期経営計画の成果を仕上げるとともに、三島工場や海外投資をはじめとする成長施策を着実に立ち上げ、次期中期経営計画で成果を刈り取るための基盤をつくる一年です。これらの取り組みを通じて、稼ぐ力と資本効率を共に高め、2035年度に目指す経常利益500億円の実現につなげてまいります。

変化への対応力を高め、 次期中計につながる事業変革へ

2026年度に私たちが取り組むべきことは、成長投資を立ち上げることだけではありません。事業環境の変化に対して、より早く、より的確に手を打てる経営へと進化することが不可欠です。

特に加工食品事業では、原材料費、人件費、物流費の上昇が続く中、価格改定だけに依存しない収益性の改善が重要な課題です。商品カテゴリ、ブランド、販売チャネル、SKU、製造拠点ごとの収益構造をより精緻に把握し、商品設計、価格政策、販促投資、生産効率を一体で見直していきます。

2026年7月に発売した「SunnyPrice(サニープライス)」シリーズは、物価高が続く中で、商品設計やパッケージ

デザインを見直し、お客様に手に取っていただきやすい価格を実現した取り組みです。こうした施策をより早く市場に届け、商品価値と価格対応を両立していくことが、加工食品事業の競争力向上につながると考えています。

当社グループが向き合うべき課題は、個別商品の対応に留まりません。コスト構造や需要構造の変化は一時的なものではなく、今後も続く構造的な変化です。従来からの延長線上の改善だけではなく、事業ポートフォリオ、業務プロセス、商品開発、生産、販売、物流、組織のあり方まで含めて、環境変化を前提とした事業変革を進める必要があります。

2026年度は、現中期経営計画の最終年度として足元の成果を仕上げるとともに、次期中期経営計画に向けて、こうした構造課題への対応を具体化する一年です。加工食品事業の収益性改善と経営管理の高度化などを進め、次の成長につながる経営基盤を築いていきます。

2026年7月に発売した
「SunnyPrice」
シリーズ

▶ 30ページ



既存の強みを核に、 食の可能性を国内外へ広げる

2035年に向けて、当社グループは、食肉・加工食品で培ってきた強みを土台に、事業領域と市場の広がりを自らつくり出していきます。国内市場では人口減少や高齢化が進む一方、食に求められる価値は多様化しています。また、世界では人口増加や所得水準の向上を背景に、たんぱく質需要の拡大が続くと考えています。こうした変化を、当社グループにとってのリスクであると同時に、新たな成長機会として捉えています。

その実現に向けて、私は「既存事業の強化」「新たな事業領域への展開」「海外事業の拡大」の三つを重視しています。

第一に、既存事業では、食肉・加工食品の競争力をさらに磨き、国内バリューチェーンの価値最大化を進めます。生産、調達、加工、販売、物流をグループ全体で最適化し、商品力、ブランド力、供給力、コスト競争力を高めることで、国内市場における相対的な優位性を確かなものにしていきます。

第二に、新たな事業領域への展開です。私たちは、食肉・加工食品で培ってきた技術、ブランド、販売ネットワーク、冷蔵・冷凍物流の基盤を有しています。これらの強みを活かせる領域であれば、食肉という枠に留まらず、例えばシーフード、乳製品、ペットフードなど、食に関わる隣接領域へ事業を広げる余地は大きいと考えてい



ます。重要なのは、単に取り扱い商品を増やすことなく、当社グループの強みを活かし、お客様の新たな食のニーズに応えながら、収益性のある事業として育てていくことです。

第三に、海外事業の拡大です。これまでの海外事業は、生産コストの優位性を活かし、海外で製造した商品を日本国内で販売するモデルが中心でした。しかし、国内市場の縮小を前提とすれば、今後は世界市場そのものを成長の舞台として捉える必要があります。日本に売するための海外事業から、世界で売するための海外事業へ発想を転換し、海外における調達・生産・販売基盤を強化していきます。

その具体的な取り組みの一つが、和牛販売の海外展開です。当社グループは、輸出基準に対応した国内の供給拠点と、海外に販売ネットワークを有するANZCO FOODSを活かし、世界市場で評価される日本発の価値を届けていきます。また、Greenlea Group Limitedの買収により、ニュージーランドにおける生産・販売基盤を強化し、世界的なたんぱく質需要の成長を取り込む体制を整えていきます。

2035年に向けては、食肉・加工食品という既存の強みを磨き続けることと、その強みを活かして新たな領域・地域へ広げることの両方が重要です。既存事業を守るだけでも、新しい領域に広げるだけでも十分ではありません。国内外の市場変化を先取りしながら、事業ポートフォリオを進化させ、当社グループならではの食の価値

を広げることで、長期経営戦略2035の実現につなげてまいります。

挑戦する人材を育て、 戦略を実行する組織へ

2035年に向けて、事業領域を広げ、海外事業を拡大し、加工食品事業の収益性改善や食肉事業のバリューチェーン強化を進めていくためには、戦略を実行する人と組織の力が不可欠です。どれだけ大きな投資を行っても、それを成果に変えるのは現場であり、商品開発、生産、品質保証、営業、物流、海外事業、DX、経営管理などに携わる一人ひとりです。人的資本は、当社グループの成長を支える最も重要な経営資源だと考えています。私が目指しているのは、自ら機会をつかみにいき、失敗を恐れず挑戦する人材が次々と生まれる会社です。挑戦することが特別なことではなく、当たり前になる。自ら一歩踏み出した人にチャンスが与えられ、その経験が成果と次の成長につながる。こうした循環をつくるのが、経営トップである私の重要な役割です。特に、変化の大きい事業環境の中では、現場の知見を活かしながら、新しい商品、新しい売り方、新しい働き方に挑む力が、当社グループの競争力を左右すると考えています。社員の挑戦と成長をさらに後押しするため、人事制度の見直しにも着手しています。管理職試験については挑戦回数の上限を撤廃し、意欲と能力のある人材が何度

でも挑戦できる仕組みにしました。また、転勤範囲を限定して働くエリア社員にも管理職登用の道を開き、働き方の違いにかかわらず、会社や事業への貢献、挑戦する意欲、成果をより適切に評価できる環境を整えています。現場を知る多様な人材が、より広い役割を担うことは、組織の実行力を高める上でも重要です。

評価のあり方についても見直しを進めています。2026年度からは、一人の上司による評価だけでなく、複数の視点から人材を評価する仕組みを導入しました。挑戦した人、周囲を巻き込んで成果を出した人、将来の成長につながる行動を起こした人が、より正当に評価される組織を目指しています。役員についても例外ではありません。報酬に占める業績連動割合を高めることで、企業価値向上に向けた責任と成果をこれまで以上に明確にしています。こうした見直しを通じて、成果の透明性と公平性をさらに高めていきます。

私は、挑戦とは本来とても面白いことだと思っています。だからこそ社員には、ぜひ挑戦を楽しんでほしい。そして、ひとつの仕事をやり遂げた先にある最大の喜びは、新たな挑戦の機会を得ることだと考えています。挑戦し、やり遂げ、次の機会を得る。この循環が回り始めたとき、社員一人ひとりの成長が組織の変化につながり、当社グループは本当の意味で変化し続ける会社になることができます。こうした人と組織の成長を、戦略の実行力と持続的な企業価値向上につなげてまいります。



自然・社会との共生を、 企業価値向上の基盤に

当社グループが持続的に成長し、企業価値を向上させていくためには、自然環境や社会との関係をより深く意識した経営が欠かせません。サステナビリティは、事業活動とは別に行う特別な取り組みではなく、当社グループの成長と企業価値向上を支える経営そのものだと考えています。

その根幹には、企業は社会をより良くするために存在しているという考えがあります。事業を通じてお客様や社会に価値を提供し、その対価として利益をいただくことができます。利益とは、お客様や社会から選ばれ続けた結果としていただく「ありがとう」の積み重ねです。だからこそ、企業は短期的な利益だけを追うのではなく、社会か

ら必要とされ続ける存在でなければなりません。

当社グループの事業は、畜産から加工、販売に至るまで、多くの人々と環境資源に支えられています。私は「産業側の都合が自然環境より優先されてはならない」という考えを大切にしています。自然の恵みを最大限に活かし、人々の暮らしに役立つ価値へと変えていく一方で、原料調達、畜産における環境負荷、フードロス、水資源、物流、サプライチェーンにおける人権への配慮など、事業活動に伴う責任にも正面から向き合っていかなければなりません。こうした取り組みを一人ひとりが日々の業務の中で実践していくことで、サステナビリティを事業活動の当たり前にし、昨日より今日、今日より明日を少しでも良い状態にして、事業と地球環境を次の世代に受け渡していくことが、私たちの責任です。

こうした経営を持続的に進めるためには、実効性あるガバナンスが不可欠です。当社グループでは、監査等委員会設置会社への移行により取締役会の監督機能を強化するとともに、執行側への権限委譲によって意思決定の迅速化を図りました。取締役会では、中長期戦略、成長投資、事業ポートフォリオ、資本効率、人的資本、サステナビリティ、リスク管理など、企業価値向上に直結するテーマについて議論を深めています。

今後も、社外取締役の多様な知見を取り入れることで、経営の重要な意思決定に対する監督と助言の実効性を高めていきます。また、株主・投資家をはじめとするステー

クホルダーとの対話を経営に反映し、透明性の高い意思決定を実践してまいります。自然や社会との共生を事業の前提とし、実効性あるガバナンスによって経営の質を高めることで、当社グループの持続的な成長と企業価値向上につなげていきます。

食を通じて、人々の健やかで 豊かな暮らしを支え続ける

当社グループの存在意義は、食を通じて人々の健やかで豊かな暮らしを支え続けることにあります。安全・安心でおいしい商品を安定的にお届けすることはもちろん、時代とともに変化する食のニーズに応え、新たな価値を創り出していくことが、私たちの使命です。

これからも、お客様、お取引先、地域社会、社員、株主・投資家の皆様から信頼され、選ばれ続ける企業グループでありたいと考えています。そのために、事業に真摯に向き合い、一つひとつの取り組みを愚直に積み重ねることで、持続的な成長と企業価値の向上を実現してまいります。変化の時代にあっても、食に携わる企業としての使命を果たしながら、当社グループらしい価値を磨き続けてまいります。

今後とも変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。



伊藤ハム米久グループの“現在地”

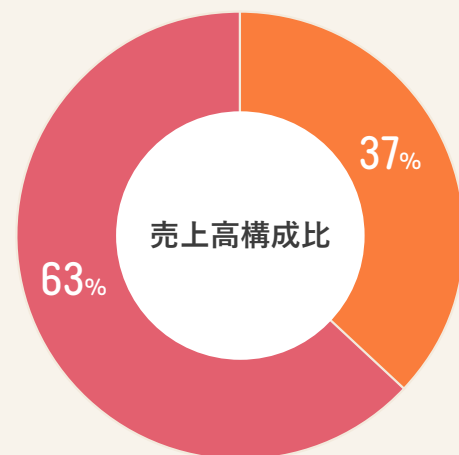
本ページに掲載している業績関連指標には、ANZCO FOODSの決算期変更の影響を含む

業績

売上高

1兆714億円

■ 食肉事業 6,728 億円
■ 加工食品事業 3,986 億円



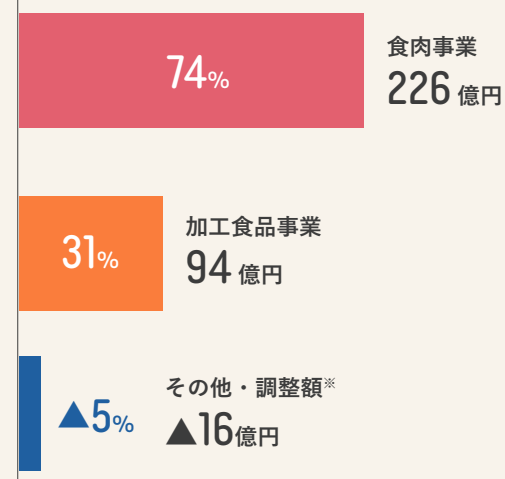
ROE

7.0%

経常利益

304億円

事業別経常利益寄与度



ROIC

6.2%

※報告セグメントに含まれない事業セグメントの人事給与関連業務サービス等、およびのれん償却額の調整額

会社規模

グループ会社
従業員数

6,805人



グループ会社数

国内 27社

海外 25社



海外売上比率

19.8%



国内市場シェア

ハム・ソーセージ

22.4%



畜産調理

16.0%



ピザ

33.6%



出典：QPR™ 調べ

牛肉

12.2%



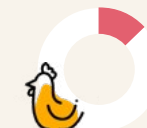
豚肉

18.8%



鶏肉

12.9%



出典：当社調べ

伊藤ハム米久グループの“あゆみ”

創業の原点



事業を通じて 社会に奉仕する



伊藤ハムのはじまりは1928年。創業者・伊藤傳三は、「日本の食生活を向上させたい」という強い想いのもと、大阪で事業を興しました。食料不足が課題であった時代に、栄養価の高いたんぱく質を多くの人に届けるため、食肉加工品の開発と普及に尽力しました。

当時としては画期的な発想により、衛生的で保存性に優れたセロハンウイナーやプレスハムの開発を実現し、誰もが手に取りやすいたんぱく質食品の普及に貢献しました。さらに、その技術を同業者へ公開することで、日本のハム・ソーセージ業界の発展にも寄与しました。

「事業を通じて社会に奉仕する」という創業の精神は、現在もグループに受け継がれています。食を通じて人々の暮らしを支え、価値を提供し続けるという使命は、これからも変わることはありません。



感動を創る



米久の挑戦は1965年、静岡の地で始まりました。創業者・庄司清和は、ハム・ソーセージ業界における後発企業として、「大手と同じことをしては勝てない」という考えのもと、独自の戦略を志向しました。

当時、精肉店が手作業で行っていた焼豚の製造にいち早く着目し、「手間のかかる仕事を引き受けることでお客様に喜んでいただける」という想いから事業化。誰も注目していなかった領域に価値を見出し、顧客満足を徹底的に追求することで成長の道を切り拓きました。

その後も「感動を創る」という精神のもと、生ハムへの挑戦や独自の原料・製法へのこだわりなど、他社にはない商品開発を追求し続けてきました。この創業の姿勢は現在も受け継がれ、常識にとらわれない価値創造へとつながっています。

伊藤ハム米久グループの“あゆみ”

時代の変化に 応えてきた 両社の歴史

1934



保存性と衛生性を 備えた加工食品の開発

セロハンウインナー

創業者・伊藤傳三の「日本の食生活を向上させたい」という想いのもと、セロハンの“裁ち屑”を筒状のケーシングとして再利用したウインナーを開発。衛生的で保存性に優れた食品として、手軽にたんぱく質を摂取できる手段を提供し、食生活の向上に貢献した。



1947



限られた資源を活かす 加工技術の確立と共有

寄せハム

戦後の物資不足の中、限られた原料を有効活用しながら低コストでおいしいハムの量産を実現。さらにその技術を同業者に公開することで、業界全体の供給力と品質の向上に貢献し、復興期の食生活を支えた。



1958



原料不足を乗り越える 加工技術の開発

マトン活用技術を確立

戦後の食肉需要拡大に伴う原料不足への対応が求められる中、業界に先駆けてニュージーランドから約3,000tのマトンを輸入。独自の脱血技術などを開発し、ハム・ソーセージ原料として有効活用することで、原料調達を選択肢を拡大した。こうした技術革新は、安定供給と品質向上を支える事業基盤の強化につながった。



1981



生ハム専用工場の新設による 高付加価値市場への参入

業界初の生ハム専用工場

国内で生ハムが一般的でなかった中、専用工場の新設と海外技術の導入により生産体制を確立。商品開発と販売展開を通じて市場形成に取り組み、新たな食文化の広がりや付加価値創出に貢献した。



1988



国産鶏肉の安定供給を支える 生産基盤の構築

鶏肉事業の強化

株式会社山静ブロイラー（現・米久おいしい鶏株式会社）を設立。生産から販売までを見据えた事業基盤を構築し、現在の国産鶏肉事業の発展につながる礎を築いた。



伊藤ハム米久グループの“あゆみ”

未来に向けた挑戦

2016

伊藤ハム米久ホールディングス誕生 統合による新たな価値創造へ

伊藤ハムと米久が経営統合。両社の強みを結集し、グループ一体となって新たな価値を創造する体制を構築。食品業界を取り巻く環境変化を見据え、持続的な成長を実現する新たな挑戦をスタートした。



2020

「まるでお!肉」シリーズ発売 新しい食の可能性を切り拓く

大豆由来原料を使用した「まるでお!肉」シリーズを発売。畜肉加工の知見を活かして食感やおいしさを追求し、健康志向や環境意識の高まりに応える新たな食の選択肢を提案。多様化していく食の未来を見据え、新しい市場へ挑戦した。



2026

Greenlea Group Limited 買収を決定 海外事業の拡大・加速に向けて

ANZCO FOODSを通じてニュージーランドの食肉事業者Greenlea Group Limitedの買収を決定。海外事業基盤の拡大とシナジー創出により、世界的に拡大するたんばく質需要を取り込み、海外事業の成長を加速させる。



Greenlea Group Limitedについては23ページをご覧ください

2017

ANZCO FOODS 完全子会社化 世界へ挑む、 グローバル成長の第一歩

ニュージーランドの食肉企業ANZCO FOODSを完全子会社化。世界的なタンパク質需要の拡大を見据えた海外事業成長への新たな第一歩を踏み出した。



ANZCO FOODSについては22ページをご覧ください

2024

十和田ビーフプラント 竣工 自社ブランド和牛をもっと世界へ

十和田ビーフプラントを竣工し、自社和牛ブランド「ITOWAGYU」の供給力向上を図るとともに、拡大する海外需要に応え、日本が誇る和牛の価値を世界へ届ける挑戦を加速させる。



十和田ビーフプラントについては20ページをご覧ください

2026

三島工場 竣工 次世代の生産拠点として

三島工場を新設し、DXや自動化技術を活用した高効率な生産体制を構築。安定供給と品質向上を両立する次世代生産拠点として、将来の成長を支えるものづくり改革を推進する。



三島工場については18ページをご覧ください

2016 ・伊藤ハム米久ホールディングス設立

2017 ・ANZCO FOODS 完全子会社化

2019 ・明治ケンコーハム完全子会社化^{※1}

2020 ・「まるでお!肉」シリーズ発売

2021 ・環境配慮型パッケージ導入開始

・未加熱ノンミート商品「お肉屋さんの大豆MEAT」発売

2022 ・「アルトバイエルン」包装刷新

・Moregate 社

（オーストラリア・ニュージーランドのヘルスケア事業）取得

・米久「豚肉の味噌煮込み」楽天グルメ大賞受賞^{※2}

2023 ・「黒の匠®」グランプリ受賞^{※3}

・サンキューミート ピーフパックセンター新設

・培養肉未来創造コンソーシアム設立

・「FROZEN PRO」/「Family Stock」発売

（家庭用冷凍食品事業強化）

2024 ・十和田ビーフプラント竣工^{※4}

2025 ・大阪・関西万博参加

2026 ・Greenlea Group Limited 買収を決定

・伊藤ハム米久プラント 三島工場竣工

※1 現：伊藤ハム米久プラント 三島工場。 ※2 商品：豚肉の味噌煮込み（2本セット）楽天グルメ大賞「豚肉部門」6年連続・通算11回受賞。 ※3 「黒の匠®」グランプリ受賞：ジャパン・フード・セレクション最高賞「グランプリ」受賞。

※4 十和田ビーフプラント：2025年、米国、香港、EUおよび周辺国（英国、スイスなど）向け牛肉輸出認定取得。

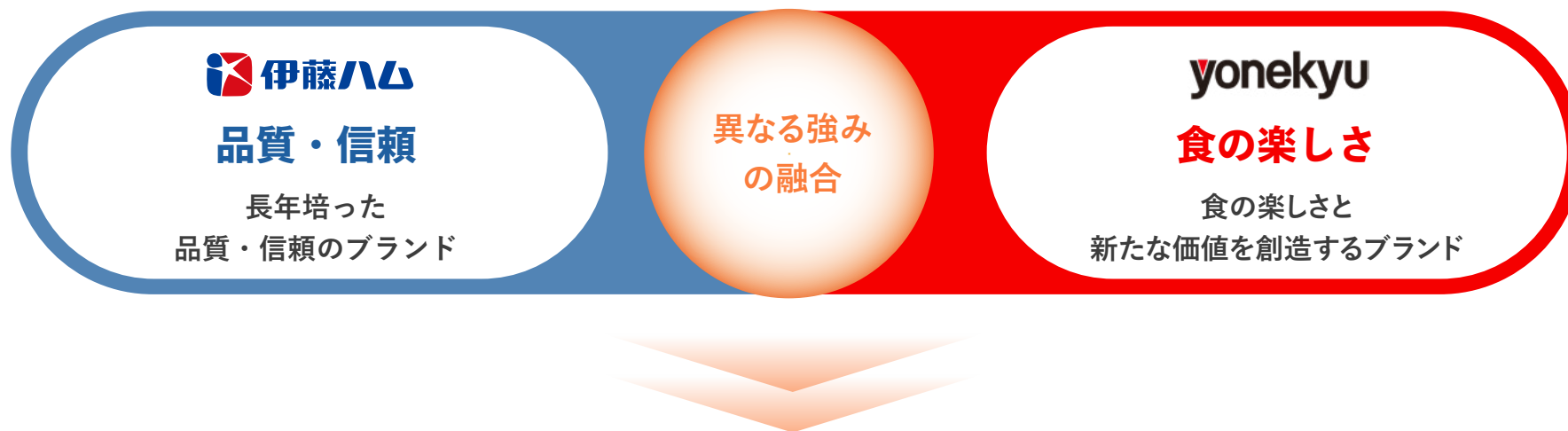
伊藤ハム米久グループの“強み”

- 1 ブランド
- 2 販売・供給ネットワーク
- 3 グローバル事業基盤

異なる強みを持つ二つのブランド

「品質・信頼」の伊藤ハムと、「食の楽しさ」を提案する米久。

異なる強みを持つ二つのブランドの融合により、多様な食のニーズに応えられることが当社の強みです。



多様化する食のニーズへの対応

定番・安全



時短・簡便



おいしさ・楽しさ



だんらん



特別な日のごちそう



伊藤ハム米久グループの“強み”

- 1 ブランド
- 2 販売・供給ネットワーク
- 3 グローバル事業基盤

全国に高品質な商品を届ける 販売・供給ネットワーク

全国の販売・供給ネットワークを通じて、お客様の声や市場トレンドをいち早く捉え、商品提案・開発に活かしています。

顧客ニーズを捉える販売力

全国約 130 拠点の営業体制



地域に密着した営業活動により、
お客様のニーズを直接把握



全国をカバーする供給力

全国約 90 拠点の物流体制



全国をカバーする物流体制で、
高品質な商品を安定的にお届け

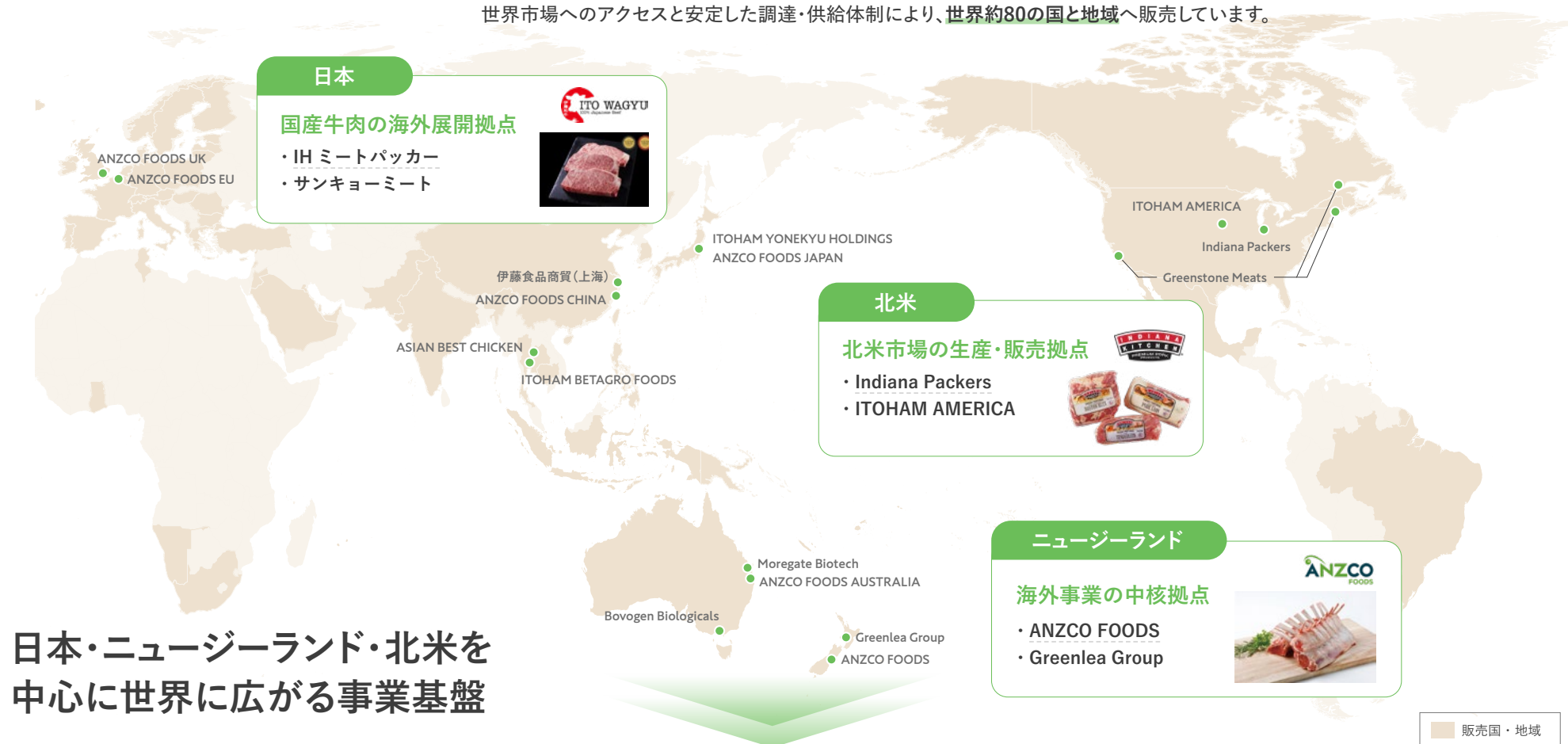
お客様のニーズや市場トレンドを捉えた商品提案・開発

伊藤ハム米久グループの“強み”

- 1 ブランド
- 2 販売・供給ネットワーク
- 3 グローバル事業基盤

海外の生産・調達・販売拠点を活かした グローバル事業基盤

日本・ニュージーランド・北米を主要事業拠点として、世界に広がる生産・調達・販売機能を構築。
世界市場へのアクセスと安定した調達・供給体制により、世界約80の国と地域へ販売しています。



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。

長期経営戦略 2035

中期経営計画 2026

強み

ブランド

販売・供給
ネットワーク

グローバル
事業基盤

基礎収益力の 底上げ

定量目標を
1年前倒しで達成

— | 26年3月期実績 | —

経常利益	304 億円
ROE	7.0%
ROIC	6.2%

成長投資による 利益拡大

- 国内バリューチェーンの価値最大化
- 海外事業の成長加速
- 成長事業への展開

Focus on !

— | 中長期目標 | —

経常利益	500 億円
ROE	8.0%
ROIC	6.8%

マテリアリティ


健やかで豊かな
食生活の実現


地球環境への配慮


従業員一人ひとりが
活躍できる職場づくり


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

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

経営基盤の強化

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

Focus on ! ①

国内バリューチェーンの価値最大化

三島工場と十和田ビーフプラントが切り拓く、 品質・供給力・収益性の向上

長期経営戦略 2035 との関係性

伊藤ハム米久グループは、長期経営戦略2035において、国内市場での競争力を高めるべく、「国内バリューチェーンの価値最大化」を掲げています。

その実現に向けて、加工食品事業では、主力商品の安定供給を支える新たな生産拠点である「三島工場」が稼働しました。また、食肉事業では、東日本における国産牛肉の処理・カットから海外事業の拡大に向けた国産牛の輸出向け対応を担う「十和田ビーフプラント」が本格稼働しました。二つの拠点を通じて、伊藤ハム米久グループが進める生産基盤強化の取り組みを紹介します。



三島工場

次世代のものづくりを担う 加工食品事業の中核拠点

三島工場は、伊藤ハム米久プラントが静岡県三島市に建設した新工場です。安全・安心で高品質な商品の安定供給を支えることで、食を通じて健やかで豊かな社会の実現に貢献します。

【三島工場コンセプト】

- Smart ～徹底した自動化・効率化～
- Sustainable ～人と環境への配慮～
- Open ～地域・お客様とつながる～

【概要】

所在地	静岡県三島市安久43-2
敷地面積	26,131㎡
延床面積	19,708㎡
階層	4階建(1階・2階生産エリア、 3階見学通路、4階厚生施設)

投資額	約300億円
生産能力	約20,000t/年
生産開始	2026年10月



POINT ①

2026年9月に竣工した 加工食品事業の 成長基盤



三島工場は、伊藤ハム米久グループの技術とノウハウを結集し、総額約300億円を投じて建設した次世代モデル工場です。グループの主力商品を中心に年間約20,000tを生産し、安定供給を担います。工場全体を最適に設計するとともに、自動化と工程間物流の効率化を徹底的に追求し、高い生産性を実現する生産体制を構築しました。また、環境対応設備の導入により環境負荷の低減を推進します。生産性、品質、環境対応を高次元で両立し、安全・安心で高品質な商品の安定供給と加工食品事業の競争力強化を支える中核生産拠点を目指します。

POINT ②

人手不足時代の新しい働き方をつくる自動化工場

三島工場では、自動化設備やDXを活用し、生産工程の効率化と省人化を推進しています。重量物の搬送や資材交換などの作業負担を軽減するとともに、生産データの可視化やAI・各種センサーの活用により品質管理や設備保全を高度化しています。

〔三島工場を支える最新設備〕



段ボールの自動開梱機



塩せき肉搬送・塩せき時間管理を自動化する自動ラック倉庫

商品が生まれる感動を届ける、ファンづくりの拠点

伊藤ハム米久グループ初！一般公開型の見学施設を併設した工場を整備

三島工場には「三島ハムソーミュージアム」を併設し、映像コンテンツと製造ライン見学を組み合わせることで、ハム・ソーセージづくりの魅力や商品に込めたこだわりを発信していきます。一般公開を前提とした工場整備はグループ初の試みです。地域とお客様との交流を通じて、食への理解を深めていただくとともに、新たなファンづくりにつなげていきます。



ガイダンス映像(4階通路)



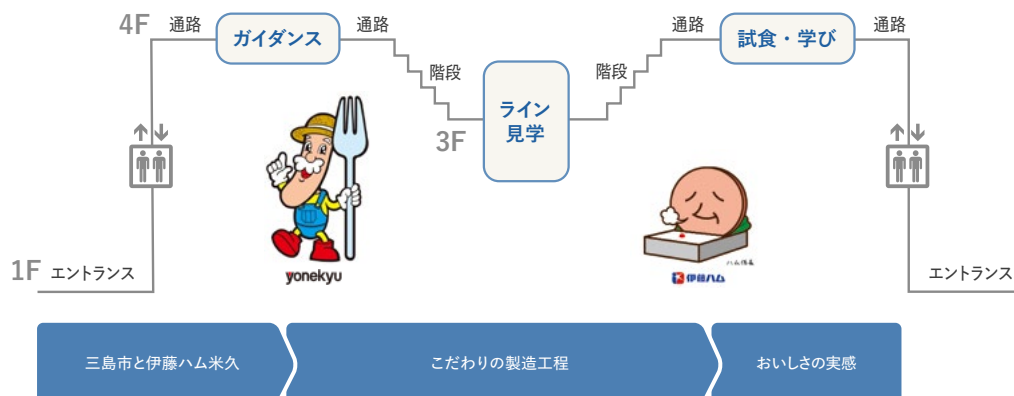
ガイダンス映像(PR室)



エントランス



[工場見学の流れ]



INTERVIEW

加工食品事業の未来を支える工場へ

三島工場は、人手不足・コスト上昇といった課題に対応しながら、これからの加工食品事業に求められる新しいもののづくりの形を実現する拠点です。一から設計した工場だからこそ、自動化設備や DX を前提とした工程・動線を構築し、生産計画や出来高、在庫などをリアルタイムで把握できる環境を整えています。三島工場で得られた知見を今後の工場再編や各拠点の改善につなげ、加工食品事業全体の競争力強化と収益力向上を実現していきたいと考えています。

伊藤ハム米久プラント株式会社
三島工場管理部
須田 修一



十和田ビーフプラント

国産牛肉の価値を、 世界に届ける中核拠点

十和田ビーフプラントは、グループ会社のIHミートパッカーが青森県十和田市で運営する牛専用工場です。2024年4月の本格稼働以降、牛のと畜解体から部分肉のカット、梱包、出荷までを担い国産牛肉を国内外に届ける生産拠点として稼働しています。南九州のサンキョーミートと共に、当社グループの国産牛肉の供給・輸出体制を支える重要な拠点としての役割を担っています。

青森県初の米国、EUおよび周辺国への輸出認定を取得し、海外展開を加速

十和田ビーフプラントは、2025年5月に米国、香港、EUおよび周辺国（英国、スイスなど）の牛肉輸出施設として認定を取得しました。米国、EUおよび周辺国の輸出認定取得は、青森県では初となります。さらにタイ、台湾などへの輸出認定も取得し、海外市場への供給体制を強化しています。



POINT ①

自社と畜・カット比率向上による 国産牛肉輸出の促進と 付加価値の向上

十和田ビーフプラントの本格稼働により、グループ全体の自社と畜・カット比率の向上を進めています。これにより、品質・衛生管理のさらなる高度化と、輸出先ごとに異なる規格やニーズへの柔軟な対応を実現し、国産牛肉の輸出拡大を推進しています。また、副産物を含めた畜産資源の価値最大化を図ることで、収益力の向上につなげていきます。

〔国産牛肉の輸出売上高〕

2024年度 42億円 ▶ 2025年度 57億円

POINT ②

アニマルウェルフェアと 環境に配慮した設備

係留所における牛 1 頭当たりのスペースを通常の 1.5 倍確保し、飲水施設、密閉式構造やシャワーによる暑さ対策を整え、牛が夏でも快適に過ごせるように工夫しています。温室効果ガス削減のため、LP ガスや地中熱ヒートポンプを採用。カット室の天井を下げること容積を減らし、消費電力も削減しています。



係留所



カット室の天井下げ

INTERVIEW

十和田ビーフプラントで 製造されたお肉を世界中のお客様に

工場内の全工程において衛生的な処理が行われていることを確認することだけが品質管理課の責務ではありません。動物福祉の考え方に沿った牛の取り扱いがなされていることや、各輸出相手国が求める基準への適合状況について、国や県と密接に連携しながら日々検証しています。十和田ビーフプラントで製造されたお肉が世界中のお客様に安心して受け入れていただけるよう、品質の維持向上に努めています。



カット作業の様子

IH ミートパッカー株式会社
品質管理課

佐々木 暁



Focus on ! ②

海外事業の成長加速

世界の食肉需要を取り込み、 海外事業をさらなる成長の柱へ

長期経営戦略 2035 との関係性

伊藤ハム米久グループは、長期経営戦略2035において、世界的な人口増加や食生活の多様化を背景に拡大する世界の食肉需要を取り込むべく、「海外事業の成長加速」を掲げています。

ニュージーランドの豊かな自然に支えられた確かな生産基盤と世界に広がる販売ネットワークを強みにグローバル市場での価値創造を進めるANZCO FOODS。その事業基盤を通じて広がる海外成長の可能性を紹介します。

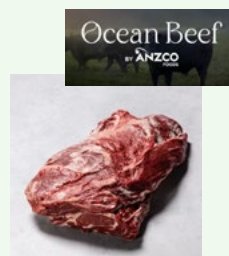


世界有数の食肉輸出国、 ニュージーランドが育む世界品質の食肉

ニュージーランドは、牛肉・羊肉の輸出大国として世界の食肉市場を支えています。ANZCO FOODSは、ニュージーランドならではの強固な生産基盤を活かし、世界各国の多様なニーズに応える高品質なたんぱく質を供給することで、グローバル市場での持続的な成長を実現しています。

ANZCO FOODS

ANZCO FOODSは、ニュージーランドにて牛・羊の調達・加工・販売事業を軸に、牛穀物肥育・加工品・ヘルスケア事業を行う伊藤ハム米久グループの海外事業会社。牛肉・羊肉を米国・欧州・中国・日本をはじめとする世界約80の国と地域へ販売しており、2025年度の販売重量は牛肉8.1万t、羊肉4.4万t。2017年度に伊藤ハム米久ホールディングスの100%子会社となって以来、当社グループの海外事業の中核を担っている。



オーシャンビーフ



ニュージーランドラム



POINT 1

なぜニュージーランド？

① 年間を通じた冷涼な気候と豊富な降雨量

ニュージーランドは、年間を通じて冷涼な気候と豊富な降雨量に恵まれ、家畜への暑熱ストレスを抑えるとともに、栄養価の高い牧草の生育や水資源の安定的な確保を実現しています。これらの自然条件が、高品質な牛肉・羊肉の安定供給を支える重要な基盤となっています。



② 広大な牧草地を活用した牧草肥育

広大な牧草地を活用した牧草肥育により、飼料コストや施設コストを抑えながら効率的な生産を実現しています。また、十分な運動量のもとで育つ牛は、高たんぱく・低脂肪の赤身主体の肉質を持ち、健康志向の高い市場を中心に世界的に評価されています。この赤身肉はハンバーガーパティなどの加工用途にも適しており、外食市場の拡大や新興国における食肉消費の増加を追い風に、今後も堅調な需要の拡大が期待されています。



③ 国を挙げた防疫

島国としての地理的な隔離性と政府による厳格な防疫管理により、ニュージーランドは BSE 未発生かつ口蹄疫清浄国として高い信頼を獲得しています。安全性の高い畜産物を安定的に供給できることは、国際市場における大きな競争優位性となっています。



※画像はイメージ

世界の食肉需要を取り込むべく、成長を加速させるANZCO FOODS

2026年6月にニュージーランドの同業であるGreenlea Group Limitedの全株式取得を公表し、事業基盤のさらなる強化に向けて取り組みを進めています。

両社の事業基盤



食肉処理事業
9工場

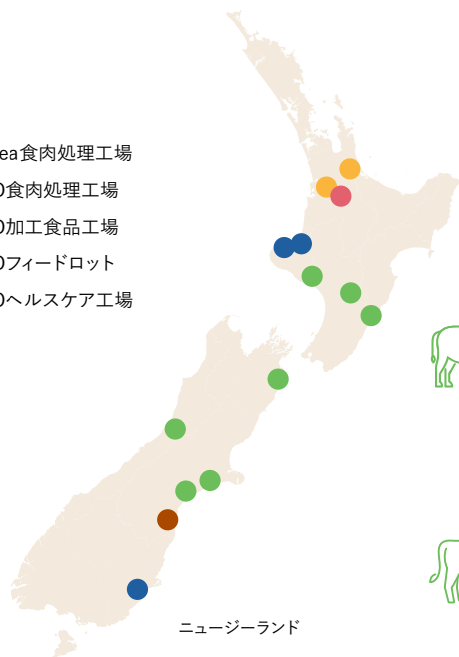


加工食品事業
3工場



ヘルスケア事業
3拠点

- Greenlea食肉処理工場
- ANZCO食肉処理工場
- ANZCO加工食品工場
- ANZCOフィードロット
- ANZCOヘルスケア工場



ANZCO
FOODS

Greenlea



肉牛 61万頭
年間処理 (Greenlea買収後)



羊 230万頭
年間処理



フィードロット
1か所

POINT 2

Greenlea買収でどうなる？

Greenlea Group Limited の買収により、これまで主にニュージーランド南島に事業基盤を有していたANZCO FOODS は、北島にも生産・調達拠点を拡大します。これにより、世界有数の牛肉輸出国であるニュージーランドにおいて牛肉処理シェア約 25%を有する主要パッカーとなります。今後、Greenlea Group Limited とのシナジーにより、調達力や生産効率の向上を通じて、高い収益力を有する食肉事業者としての競争優位性をさらに強化し、米国・欧州・アジアへの動物性たんぱく質の供給能力を拡大していきます。

INTERVIEW

ANZCO FOODSと伊藤ハム米久グループの価値共創を支える

長期経営戦略 2035 の実現に向け、私は ANZCO FOODS と伊藤ハム米久グループをつなぐ立場として、財務・非財務の両面から経営を支援しています。経理部門出身者として財務情報の迅速かつ正確な報告に加え、GHG 排出量の開示対応や J-SOX に基づく内部統制の整備・運用を推進し、グローバルな経営基盤の強化に取り組んでいます。これからも現地メンバーとの対話を重ねながら持続的な成長を支える仕組みづくりを通じて、グループの企業価値向上に貢献していきます。

ANZCO FOODS LTD.
下山 脩太



成長するANZCO FOODSと共に自らも成長する

ANZCO FOODS は、グループの海外事業を牽引する重要な事業です。私は日本から予算管理や業績分析を担当しています。日々の業務を通じて、グローバルな事業運営を学びながら、海外事業の成長を支える一員として貢献できることに大きなやりがいを感じています。Greenlea Group Limited の買収など、ニュージーランド事業が新たな成長ステージに向かう中、その挑戦に携われることをとても楽しみにしています。

今後も日本とニュージーランドの架け橋として、ANZCO FOODS のさらなる成長に貢献したいと考えています。

伊藤ハム米久ホールディングス株式会社
海外食肉本部業務部
笥 彩千



Focus on ! ③

成長事業の展開

副産物が食品素材に。 エキス事業で広がる新たな事業領域

長期経営戦略 2035 との関係性

伊藤ハム米久グループは、長期経営戦略2035において、「成長事業の展開」を掲げています。その一環として、サンキョーミートでは、食肉処理の過程で発生する豚骨や豚頭などの副産物を、濃縮エキスやガラスープといった食品素材へ展開するエキス事業を開始します。

畜肉エキスは、ラーメンスープや加工用調味料などに使用され、食シーンの多様化や人手不足による業務用需要の高まりを背景に今後も国内外で堅調な需要が見込まれています。2027年4月の稼働開始に向けたエキス事業への挑戦を紹介します。



副産物から新たな価値を見いだす、食品素材事業への挑戦

POINT 1

生産基盤を活かした エキス原料の安定調達

サンキューミートは、グループの牛肉・豚肉生産事業の中核を担い、畜産の一大産地である南九州で食肉処理から加工までを手掛けています。エキスプラントは同社の有明ポークプラントに隣接しているため、食肉処理の過程で発生した鮮度の高い豚骨や豚頭などの副産物や黒豚などの希少原料をエキス原料として安定的に確保できます。



サンキューミート エキスプラント



食肉処理の過程で発生する豚骨

POINT 2

培ってきた経験を活かし、 新たな収益機会を創出

サンキューミートでは、これまで副産物活用のパートナーであった九州エキス社から引き継いだ既存の建屋や一部設備を有効活用しながら新たな製造ラインを構築していきます。グループとして九州エキス社と共に培ってきたエキス事業の経験を礎に、差別化されたエキス製品の製造を実現し、新たな収益機会の創出を目指しています。



エキス製品の生産設備



副産物から生まれる食品素材(濃縮エキス・ガラスープ)

INTERVIEW

一体感で挑む、サンキューミートの新たな挑戦

エキス事業は、食肉処理の過程で生まれる副産物を価値ある食品素材へと生まれ変わらせる挑戦です。2027年4月の稼働開始に向けて準備を進める中で、生産、品質保証、営業をはじめ多くの関係部門と連携しながら検討を重ねており、部門を超えた一体感が生まれています。サンキューミートの強みである新鮮な原料を最大限に活かし、高品質なエキス製品を安定的に供給することで、食肉事業の可能性を広げていきたいと考えています。

[エキス事業が目指す姿]

2027年度
事業開始

製造基盤の確立・
商品開発・販路拡大

＼ 新たな強みへ！ /

2030年度以降
年間生産量
1,500t
を目指す

サンキューミート株式会社
エキス事業準備室
鶴園 卓人



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

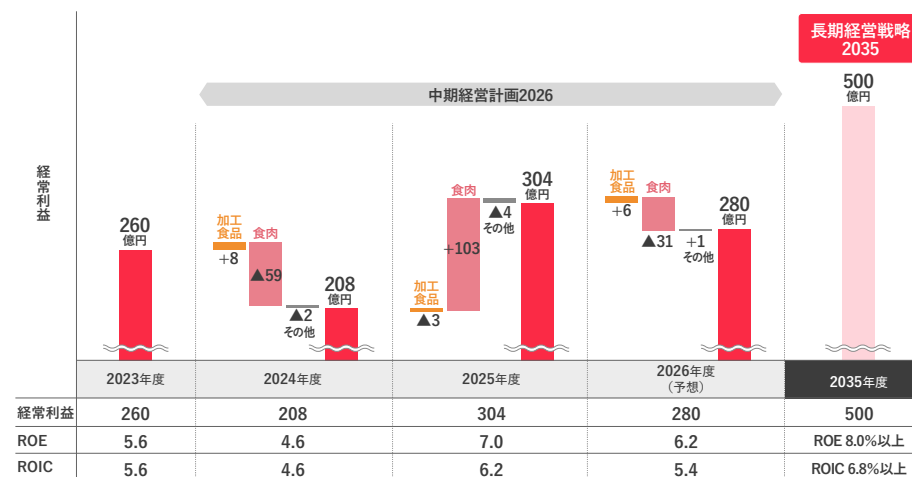
経営基盤の強化

- 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。

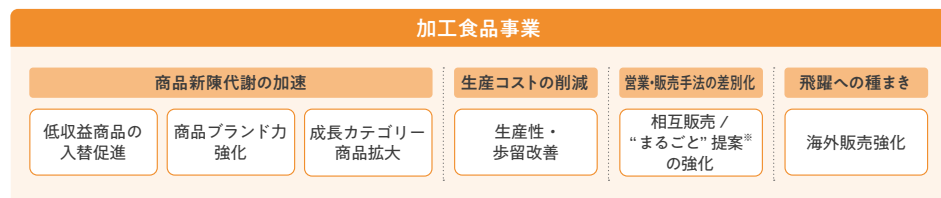
これらの取り組みを通じて事業基盤の強化を図り、新たな収益源の創出と持続的な企業価値向上を目指します。

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。

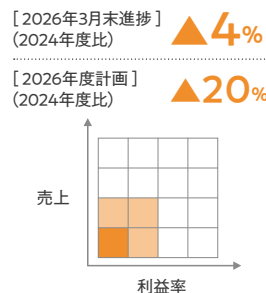
具体的な取り組みと目標

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。



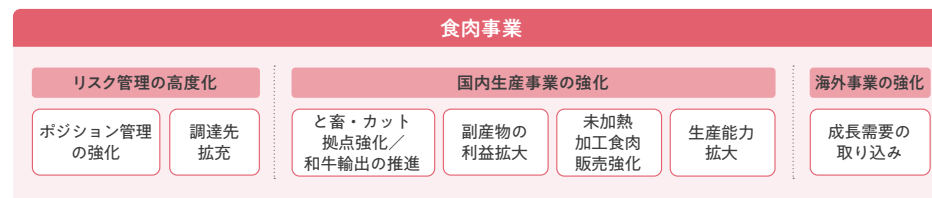
生産コストの削減

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。

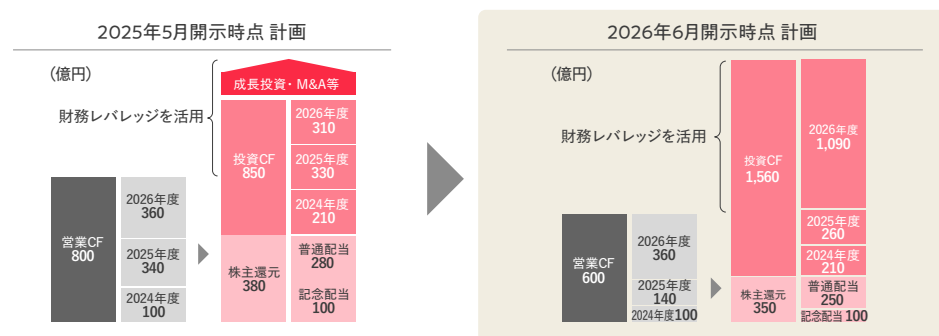
キャピタルアロケーション

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。

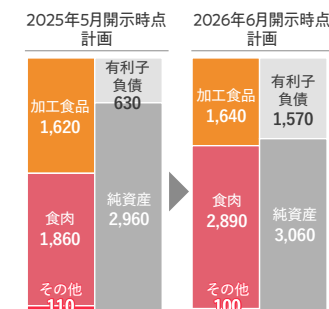
- **基幹システム刷新とデータ活用基盤の整備**：加工食品事業の基幹システムが本格稼働開始、業務標準化と効率化およびデータ活用基盤の整備を推進
- **AIやデジタルツールを活用した業務改革**：生成AIやMicrosoft 365の活用による業務効率化と意思決定の高度化に注力
- **DX人材育成の推進**：デジタルリテラシー研修や実践的な活用支援を通じ、全社的なデジタル活用能力の向上を図る

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。

[2026年度 投下資本計画配分]



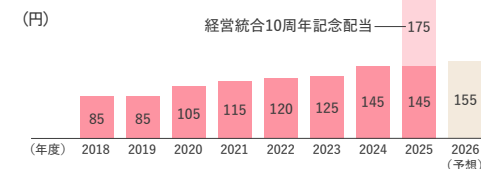
株主還元

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

[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

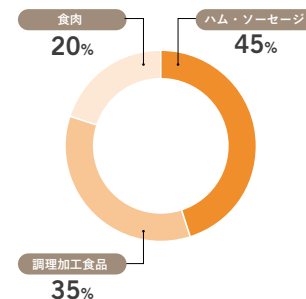
No.1への挑戦と収益力強化で
次の成長基盤を構築する

取締役常務執行役員
加工食品事業本部長
伊藤 功一

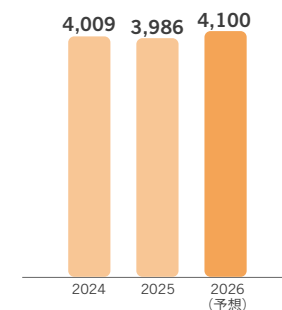


HIGHLIGHT

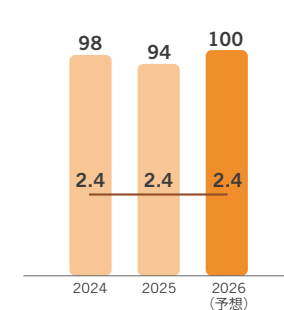
商品区分別売上構成比



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

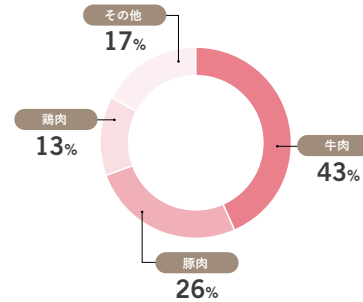
国内外の事業基盤をさらに強化し、
持続的な成長と企業価値向上を
実現する

取締役常務執行役員
食肉事業本部長
原田 健

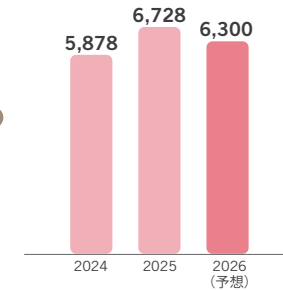


HIGHLIGHT

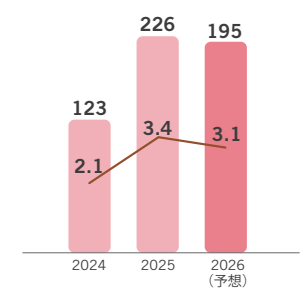
商品区分別売上構成比



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

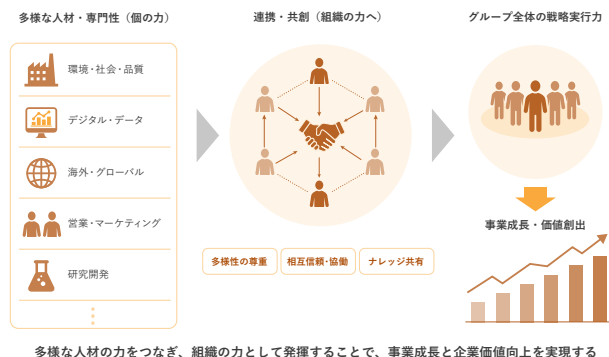
取締役常務執行役員
管理本部長
野澤 克己



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。

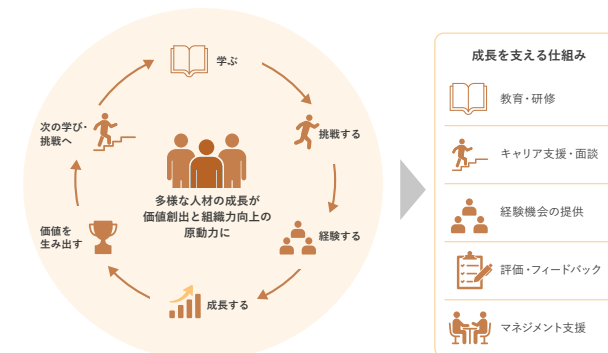
当社グループが求めるのは、担当業務を確実に遂行するだけでなく、事業全体を俯瞰し、自ら課題を見出し、周囲を巻き込みながら新たな価値創出を主導する担い手です。食の安全・品質を支える現場力を基盤に、収益性の向上につながる業務変革力、データやデジタル・AIを活用した価値創出力、組織や国を越えて協働し、市場や顧客の変化を捉えながら新たな価値を生み出す力が、今後ますます重要になると考えています。こうした多様な経験や専門性を持つ人材が互いに補完し合うことで、個人の力をグループ全体の戦略実行力として発揮できる状態を目指します。



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働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

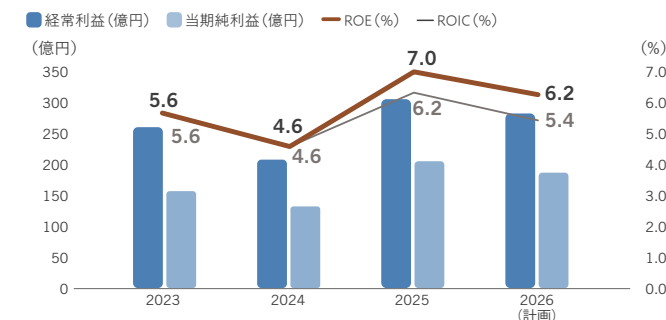
成長投資と資本効率向上を両立し、
企業価値の最大化を目指す

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。

マテリアリティとKPI

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」の両面から重要な社会課題を抽出しています。
その中でも、特に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、KPI(主要取組指標)を設定のうえ、進捗をモニタリングしています。

マテリアリティ	取り組み項目	KPI	目標	2024年度実績	2025年度実績 ^{※3}
 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	178億円	174億円
 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・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)	2030年度 2016年度比半減、2050年 ネットゼロ	12.7%減 (327千t)	14.9%減 (319千t)
		用水使用量 (原単位)	2024年度を基準年とし、2030年度までに原単位 3 %減	0.8%増 (17.4m ³ /t) ^{※2}	5.9%減 (16.4m ³ /t)
		廃棄物排出量 (原単位)	2024年度を基準年とし、2030年度までに原単位 3 %減	0.9%減 (93.3kg/t) ^{※2}	6.7%減 (87.1kg/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	48.0%	49.0%
		管理職の女性比率 ^{※1}	2030年度 10%	7.1%	7.6%
		係長級の女性比率 ^{※1}	2030年度 20%	14.0%	14.2%
		有給休暇取得率 (一人当たり年間)	2025年度 70%	67.9%	70.7%
 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%
		ヘルスケア事業の売上高	2025年度 105百万豪ドル	104百万豪ドル	114百万豪ドル
		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	162社 (調達80%以上に実施)	198社 (調達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
 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点比率	100%を維持	100%	100%

※1 国内連結子会社 ※2 2024年度目標「2021年度を基準年とし、毎年1%減、3年で3%減」に対する実績 ※3 ANZCO FOODSおよびその子会社は、2026年3月期に決算期を変更したため、当期は15か月分で算定

マテリアリティ・トピックス



地球環境への配慮

温室効果ガス排出量削減に向けた取り組み

当社グループでは、気候変動への対応を重要な経営課題と位置づけ、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。2025年度は、当社グループの伊藤ハム米久フーズ（株）豊橋工場、米久おいしい鶏（株）鳥取事業所で太陽光発電設備を導入し、伊藤ハム米久プラント（株）取手工場では、オフサイトPPAによる太陽光由来電力の調達を開始しました。また、米久おいしい鶏（株）鳥取事業所では、鶏の食肉加工に必要な温水と冷水を自然冷媒で同時生成することで温室効果ガス削減に貢献するエコキュートを導入しました。2030年度の温室効果ガス削減目標の達成に向けて、さらなる取り組みを推進してまいります。



豊橋工場の太陽光発電設備



鳥取事業所のエコキュート設備

脱炭素投資を後押しする インターナルカーボンプライスを導入

当社グループは、温室効果ガス排出量の削減をさらに加速させるため、インターナルカーボンプライス（ICP：社内炭素価格）を導入しています。ICPは、温室効果ガス排出量削減の価値を金額に換算し、設備投資の判断に反映する仕組みです。当社ではCO₂削減量1t当たり5,000円の価値を設定し、削減効果を投資評価に組み込むことで、短期的な収益性だけでは判断しにくい脱炭素投資についても、中長期的な視点から意思決定できる体制を整えました。



健やかで豊かな食生活の実現

冷凍食品で広がる食卓の選択肢

当社グループは、調理の簡便化ニーズの高まりや個食化の進展を背景に、家庭用冷凍食品ブランド「FROZEN PRO」と「Family Stock」を展開しています。「FROZEN PRO」では業務用品質の商品をご家庭向けに提供し、「Family Stock」では日常のストック需要に応える商品を展開することで、主菜から点心、おつまみまで幅広いメニューを提案しています。いずれも冷凍保存が可能で、食品ロスの低減に貢献するとともに、必要な時に手軽な調理で満足感のある一品をお楽しみいただけることが特長です。ご家庭で外食品質に近いおいしさを手軽に味わえる商品を通じて、多様化する食のニーズに応え、豊かな食生活の実現に貢献していきます。



「FROZEN PRO」
チキンナゲット



「Family Stock」
もちっとつるん じゅ〜し〜水餃子



持続可能な調達と安定供給の推進

持続可能なサプライチェーン構築に向けた取り組み(サプライヤー調査)

当社グループは、持続可能な調達と安定供給の実現に向け、サプライヤー調査を通じたサプライチェーン全体のリスク把握と改善に取り組んでいます。主要取引先を対象としたアンケート調査により、人権・環境・コンプライアンスに関する取り組み状況を把握するとともに、現地訪問による実態確認を実施しています。その結果、重大な法令違反や人権侵害に直結する高リスク事象は確認されていないものの、取り組みの理解度や意識にはばらつきがあることが課題として認識されています。今後は、調査項目の見直しや対象範囲の拡大、継続的な対話を通じた理解醸成を進めることで、サプライチェーン全体の透明性と実効性を高め、持続可能な供給体制の強化につなげていきます。



サプライヤー訪問

アニマルウェルフェア向上に向けた群飼育の共同研究

当社グループでは、アニマルウェルフェアの向上に向けた取り組みの一環として、直営農場の大洋ポークで、妊娠豚舎の一部で群飼育に関する実証実験を進めています。2026年度からは、国立研究開発法人農業・食品産業技術総合研究機構（農研機構）と、専門的な知見と科学データに基づく共同研究を開始しました。



従業員一人ひとりが活躍できる職場づくり

部署を越えて挑戦するX-JOB(クロスジョブ)制度

当社グループでは、従業員一人ひとりが活躍し、挑戦・成長できる機会の創出に取り組んでいます。マネージャー研修等による組織力向上や、組織風土調査やパルスサーベイを活用した職場環境の改善に取り組むとともに、従来のジョブチャレンジ制度を発展させる新たな仕組みとして「X-JOB制度」を導入しました。本制度は、所属部署での業務を継続しながら勤務時間の一部を活用して他部署の業務に参画できる仕組みです。異動を伴わずに新たな経験や知識を得ることで、部門間の相互理解や連携強化、組織全体の活性化につなげています。

制度利用者のコメント

X-JOB制度を通じて経理業務を経験したことで、異動を伴わずに新たな分野へ挑戦し、これまで接点の少なかった財務・会計の視点を学ぶことができました。財務的な視点や数字への感度が高まっただけでなく、数字の裏側にある考え方や管理の仕組みへの理解も深まり、サステナビリティ業務で扱うKPIや目標値を、より客観的に捉えられるようになりました。このように、制度参加者は自部署の業務に新たな気づきを持ち帰ることができるだけでなく、部門を越えた人脈形成や相互理解にもつながるので、非常に有意義な制度だと感じています。(アダムス 睦子)

制度利用者

経営戦略部サステナビリティ推進室
アダムス 睦子(写真向かって左)

受入部署責任者

経理財務部加工食品経理チーム
関口 義人(写真向かって右)



取締役・執行役員一覧

(2026年9月30日現在)

① 取締役会／監査等委員会出席回数(2025年度) ② 選任理由

[illegible]

監査等委員である取締役

堀内 朗久 (3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		① 100%(15/15)／100%(10/10) ② 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。	●				●		●							
前田 聡 (一)		取締役 常勤監査等委員 伊藤ハム(株)監査役 米久(株)監査役		① ―／― ② 当社の執行役員および経理財務部長として、当社グループの決算同期化、グループ資金管理の導入、会計システムの統一など、業務効率の改善および内部統制の強化に取り組んできました。これまでの職歴や経歴で培われた財務・会計面での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 (3年)		独立役員 社外取締役 監査等委員	(株)karna 代表取締役 GMOサイバーセキュリティ by イエラエ(株) 社外取締役	① 100%(15/15)／100%(10/10) ② 企業経営者としての実績や豊富な経験に加え、サステナビリティコンサルタントとしての専門知識、当社を含む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などにより、当社に対して客観的・専門的な視点から、経営上の重要事項に関する見解を示すとともに、業務執行に対する監督・監査を適切に行っています。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 (3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	① 100%(15/15)／100%(10/10) ② 公認会計士としての財務・会計面での専門知識や豊富な経験に加え、当社の社外取締役・社外監査役としての経歴を通じて培われた見識などにより、当社に対して客観的・専門的な視点から経営上の重要事項に関する見解を示すとともに、業務執行に対する監督・監査を適切に行っています。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 (2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	① 100%(15/15)／100%(10/10) ② 企業経営者としての実績や豊富な経験に加え、経営コンサルタントおよび法務コンサルタントとしての専門知識、当社を含む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などにより、当社に対して客観的・専門的な視点から経営上の重要事項に関する見解を示すとともに、業務執行に対する監督・監査を適切に行っています。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 (1年)		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 東京大学法学部 非常勤講師	① 100%(12/12)／100%(10/10) ② 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に加え、消費者庁への出向や当社の社外取締役としての経歴を通じて培われた見識などにより、当社に対して客観的・専門的な視点から経営上の重要事項に関する見解を示すとともに、業務執行に対する監督・監査を適切に行っています。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(2026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。 5. 各取締役のスキルについては、保有するスキルの中から当社においてとくに期待するスキルを最大4つまで表記しています。

● 執行役員

常務執行役員	中尾 周平 経営戦略部長、管理本部 副本部長	上席執行役員	堀内 慎二 ANZCO FOODS LTD. Executive Chairman	執行役員	柏木 靖二 情報管理担当、管理本部 IT統括室長
	吉野 裕彦 食肉事業本部 副事業本部長、米久(株) 代表取締役社長		松本 英樹 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		久保 裕輝 監査部長、監査等委員会室
	東條 貢一 加工食品事業本部 副事業本部長				秋光 千尋 広報サステナビリティ部長
		執行役員	玉井 広之 加工食品事業本部 新規事業推進室長		笠原 校寿 加工食品事業本部 生産本部長、米久かがやき(株) 代表取締役社長
※常務執行役員	中嶋 祐子は、2026年9月30日付で辞任いたしました。		田代 幸弘 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		廣田 耕一 食肉事業本部 海外食肉本部長

社外取締役メッセージ

長期経営戦略2035の達成に向けて

戦略を支える土台の議論を

長期戦略の達成には、その土台となる議論を深めることが重要です。事業基盤の強化や稼ぐ力の底上げは、人材や組織能力、ブランド価値、ステークホルダーからの信頼といった非財務資本に支えられています。サステナビリティは、目には見えづらい資本を厚くし、成長投資を将来の収益力や競争優位へつなげる営みでもあります。効果が表れるまでに時間を要するからこそ、今後も継続的に強化することが大切です。

当社が社会から必要とされ続けるために、2035年に目指す姿を起点に、事業環境の変化をリスクだけでなく機会として捉え、価値創造ストーリーの解像度を上げ、自分たちの言葉で語る。そしてサステナビリティが特別なテーマではなく、戦略や重要な意思決定に自然に組み込まれる仕組みを整えるため、取締役会でしっかり議論していきたいと考えています。



社外取締役
監査等委員
森本 美紀子

中長期的な企業価値の向上に向けて

当社のPBRは、昨年度において記念配当の影響により数年ぶりに1倍超えとなったものの、足元では1倍前後で留まっており、「資本コストや株価を意識した経営」による企業価値向上が強く求められています。こうした課題に対し、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」を両輪に掲げております。すでに三島工場の建設に約300億円、Greenlea Group Limited社の買収に約760億円を投じていますが、これらの施策の中でも将来の収益力向上の鍵を握るのが、加工食品工場の再編による「国内バリューチェーンの価値最大化」であると考えています。建設資材や人件費などの高騰が続く厳しい投資環境下ではありますが、この施策が当社の中長期的な企業価値向上の原動力となるように、監査等委員の立場から貢献してまいります。



社外取締役
監査等委員
松村 浩司

人の成長が、企業価値をつくる

人材を将来の価値を生み出す「資本」と捉え、自律的に挑戦する人材の育成、多様性を尊重する組織風土づくり、支援型マネジメントの実践に取り組んでいることを評価しています。エンゲージメントスコアをKPIとして役員報酬にも連動させたことから、経営としての強い意思が感じられます。長期経営戦略2035の実現には、戦略を実行する一人ひとりの力を引き出すことが欠かせません。こうした取り組みが働きがいや挑戦につながり、さらに生産性の向上やイノベーション、新たな価値創出へと結びついているのか。その成果を丁寧に検証していくことが次のステージだと考えます。人への投資と事業戦略がしっかりと結びつき、人の成長が企業の成長につながる。その好循環を生み出すことが、当社の持続的な企業価値向上につながると期待しています。



社外取締役
監査等委員
西村 やす子

「攻め」のコンプライアンスに期待

長期経営戦略2035では、成長投資の促進や海外進出の加速化など、大きな成長を遂げるため、さまざまな新しいチャレンジを掲げています。積極的にチャレンジする局面では、コンプライアンスやリスクマネジメントに求められる役割もいっそう大きくなります。新たな変革を遂げる場面こそ、これらも、企業価値向上を支える経営基盤として積極的に刷新していくことが必要であると思います。当社では、内部監査や内部通報窓口が丁寧に運用されており、従業員のコンプライアンス意識も高水準であると感じますが、現況維持になってしまう面も否めません。長期経営戦略2035を達成する上で、監査等委員として、既存のやり方を批判的に見直す「攻め」の姿勢をもってコンプライアンス体制やリスクマネジメントのあり方の面からも企業価値を高めていく一助となればと思います。



社外取締役
監査等委員
有松 晶

コーポレート・ガバナンス

取締役会

取締役会は、業務執行と監督の分離を促進するため、業務執行の決定権限をグループ経営会議や経営陣へ大幅に委任し、意思決定と業務執行の迅速化を図っています。これにより、取締役会では、中長期の経営戦略、サステナビリティ、重要性の高い経営課題などについて重点的に議論しています。また、これらのテーマをより深く検討するため、取締役会とは別に、定期的にオフサイトミーティングを実施しています。オフサイトミーティングでは、取締役が自由闊達に意見交換を行い、当社グループの長期的な方向性や課題認識を共有しています。オフサイトミーティングで得られた意見や示唆は、その後の取締役会やグループ経営会議での審議に活かされ、取締役会による監督機能の実効性向上に資するものとなっています。

[2025年度における取締役会の活動実績]

取締役会		
開催回数	開催時間	出席状況
15回	平均 1 時間 11 分	100%
具体的な検討内容		
- Greenlea Group Limited に関するM&A - 長期経営戦略2035・中期経営計画2026進捗 - 期初予算・期央予算、設備投資計画 - 決算 - 株主還元施策(配当)	- 資金調達 - 生産拠点・物流拠点再編 - 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	- 事業リスク評価 - 政策保有株式の保有状況検証 - サステナビリティ取り組み - コンプライアンス浸透度調査結果・組織風土調査結果
オフサイトミーティング		
開催回数	開催時間	出席状況
3回	平均 1 時間 24 分	100%
具体的な検討内容		
成長戦略について	ミッション・ビジョン、マテリアリティについて	無形資産について

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対し、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。
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開催しており、業務執行責任者など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、常勤監査等委員と共に参加します。
事業所視察	独立社外取締役が事業所の状況や課題を適切に把握し、取締役会における監督機能を発揮できるよう、事業所視察の機会を設けています。2025年度は、ANZCO FOODS LTD.を含む16事業所を視察し、事業所の責任者や従業員との対話を通じて、各拠点の事業環境への理解を深めました。

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。

[審議事項]

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 ⑥ 大株主との利益相反リスクの監督※ など	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の設定と進捗モニタリング
	報酬諮問 委員会	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

※ガバナンス指名諮問委員会の審議事項⑥については、独立社外取締役4名のみで審議します。

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、取締役会の実効性評価を行っています。2025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]

ガバナンス指名諮問委員会事務局による
 2025年度取り組み状況のとりまとめ

アンケートの作成・実施

個別インタビュー・ヒアリング

ガバナンス指名諮問委員会にて
 アンケート・インタビュー・ヒアリング内容を
 もとに審議

分析・評価結果のレポート作成

取締役会への提言・取締役会での議論

1. 2024年度取締役会実効性評価による2025年度重点テーマとその取り組み状況

2024年度の評価結果により抽出された課題のうち、以下の3項目を2025年度重点テーマとし、取り組み強化を図りました。

2025年度重点テーマ	取り組みの概要
人的資本に関する議論の深化、 知的資本に関する議論	- 人的資本については、組織風土調査結果や中期経営計画2026進捗の取締役会報告などを通じて複数回議論を行いました。 - 従業員のキャリア実現と自己成長を支援する取り組みとして、従来のFA制度^{※1}および公募制度^{※1}に加え、2025年度からX-JOB制度^{※1}を新設しました。 - 知的資本を含む無形資産については、オフサイトミーティングを活用し議論を行いました。その重要性や課題認識が共有されたことから、2026年度も重点テーマとしています。
「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	- 中期経営計画2026における各施策を通じて2026年度にROE6.6%、ROIC5.8%の実現を目指しており、2025年度はROE7.0%、ROIC6.2%となりました。 - 取引条件の見直しなどによる低採算事業の収益性改善、加工食品事業における商品ポートフォリオの改善や三島工場を起点とした工場の再編、食肉事業における国内バリューチェーンの強化などの施策に取り組んでいます。 - 株主還元について、「DOE3%以上、累進配当」を本中期経営計画期間の配当方針としています。なお、2025年度は、普通配当に加え、伊藤ハム(株)と米久(株)の経営統合10周年の記念配当を実施しました。
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	- ガバナンス指名諮問委員会は取締役の選解任などに加え、取締役会実効性評価に関与しています。 - 人材育成方針・後継者計画について、将来の経営を担う人材の計画的な育成を進めるに当たり、「人財育成会議^{※2}」を発足しました。

※1 FA制度…従業員の主体的なキャリア形成を目的とした、従業員自らの意思で他部門・他部署への異動希望を表明できる制度 公募制度…新規事業や欠員補充などの人員配置のための募集を社内で募集する制度
 X-JOB制度…所属部署以外の業務に一部携わる(兼務する)ことができる制度
 ※2 人財育成会議は、2026年度より「人的資本会議」へ名称を変更しました。

2025年度重点テーマについては、取り組みを進めた結果、一定の成果が確認されました。

2. 2025年度取締役会実効性評価の概要および2026年度取り組み方針

取締役に対し、9評価項目・25設問と自由筆記欄にて構成されるアンケートを実施し、回答内容に応じて個別にインタビュー・ヒアリングを実施しました。

[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・投資家との対話
 ⑧ 監査等委員会の構成・役割・運営
 ⑨ 諮問委員会の構成・役割・運営

[重点テーマ]

2025年度の評価結果により抽出された課題のうち、以下の3項目を重点テーマとし、取り組み強化を図っていきます。

2026年度重点テーマ	取り組み方針
① 無形資産についての議論	無形資産に関する議論を行い、中長期的な経営戦略、中期経営計画に結びつける。 得られた競争優位性について社内外への発信・浸透を図る。
② 中長期的な経営戦略、 中期経営計画についての議論	
③ 競争優位性の発信	

今後も本評価結果を踏まえ、取締役会の実効性向上に継続的に取り組んでいきます。

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

1. 報酬ガバナンス

取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬は、役員報酬制度に関する基本方針に基づき、報酬制度(基本報酬、業績連動報酬、株式報酬)・業績との連動についての妥当性(経営指標、目標値、変動幅等)・水準等について報酬諮問委員会の審議を経て、取締役会の決議により決定します。

2. 報酬体系

(1) 取締役(社外取締役・監査等委員である取締役を除く)の報酬

基本報酬と短期インセンティブとしての業績連動報酬、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

します。そ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、基準総報酬における支給割合は「基本報酬」「業績連動報酬」「株式報酬」の比率を55:30:15としています。

業績連動報酬については、「業績連動賞与」「業績加算賞与」「非財務評価賞与」で構成します。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(i)温室効果ガスの排出量(ii)管理職の女性比率(iii)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

ティ委員会で評価し、報酬諮問委員会での審議を経て取締役会により決定します。

(2) 社外取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬

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。

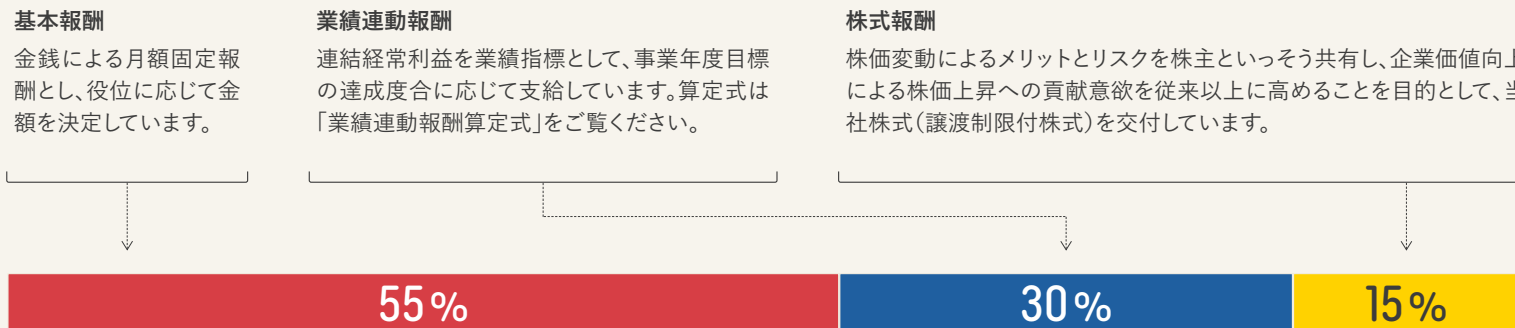
(3) 監査等委員である取締役の報酬

高い独立性の観点から、業績との連動は行わず、基本報酬のみ支給することとし、監査等委員である取締役の協議にて決定します。

[取締役(社外取締役・監査等委員除く)の報酬の概要]

報酬構成割合※

※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。



コーポレート・ガバナンス

[取締役(社外取締役・監査等委員除く)の報酬の概要]

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、
連結経常利益が50億円未満の場合は支給しない

[役位別乗率表]

役位	役位別乗率			計
	業績部分	個人 評価部分	非財務 評価部分	
会長	5.333	－	2.667	8.000
社長	6.667	－	3.333	10.000
副社長	5.000	－	2.500	7.500
専務執行役員	1.934	1.933	1.933	5.800
常務執行役員	1.530	1.530	1.530	4.590
上席執行役員	1.200	1.200	1.200	3.600

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

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

非財務評価乗率は(i)温室効果ガスの排出量(ii)管理職の女性比率(iii)従業員エンゲージメント意識調査スコアの各項目にウエイトを付けて評価し、0.8～1.2の範囲で変動させる。その算定方法の詳細は、右記のとおり。

(i) 温室効果ガスの排出量(ウエイト20%)

目標(2030年度：2016年度比半減、2050年：ネットゼロ)に向けての取り組み状況をランクづけし、ランクに応じて評価乗率を算定。

指標1 当該年度に実行した「環境投資施策」の実行による、温室効果ガスの想定年間削減量						
想定年間削減量(単位・t-CO ₂)	3,500以上	3,000以上 3,500未満	2,500以上 3,000未満	2,000以上 2,500未満	1,500以上 2,000未満	1,500未満
ランク	5	4	3	2	1	0

指標2(加点項目) 当該年度に新規契約した「再エネ調達」による温室効果ガスの想定年間削減量

想定年間削減量(単位・t-CO ₂)	20,000以上	10,000以上 20,000未満	10,000未満
ランク	2	1	0

(i)の評価乗率

指標1と指標2の合計	5以上	4	3	2	1以下
評価乗率	1.2	1.1	1.0	0.9	0.8

(ii) 管理職の女性比率(ウエイト20%)

目標(2030年度：10%)に向けての各年度進捗目標を設定し、その達成状況に応じて評価乗率を算定。

各年度進捗目標							
年度	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
管理職女性比率	6.10	6.50	7.00	7.60	8.30	9.10	10.00

(ii)の評価乗率

各年度進捗目標の達成状況	+0.4P以上	+0.2P以上 +0.4P未満	±0P以上 +0.2P未満	▲0.2P以上 ±0P未満	▲0.2P未満
評価乗率	1.2	1.1	1.0	0.9	0.8

(iii) 従業員エンゲージメント意識調査スコア(ウエイト60%)

前年度からのエンゲージメントスコア改善状況に応じて、評価乗率を算定。

(iii)の評価乗率

前年度からのスコア改善状況	+8P超	+4P超 +8P以下	±0P超 +4P以下	▲4P超 ±0P以下	▲4P以下
評価乗率	1.2	1.1	1.0	0.9	0.8

(非財務評価乗率の算出式) 非財務評価乗率＝(i)の評価乗率×20％＋(ii)の評価乗率×20％＋(iii)の評価乗率×60％ 非財務評価乗率については全役位一律の適用とする。

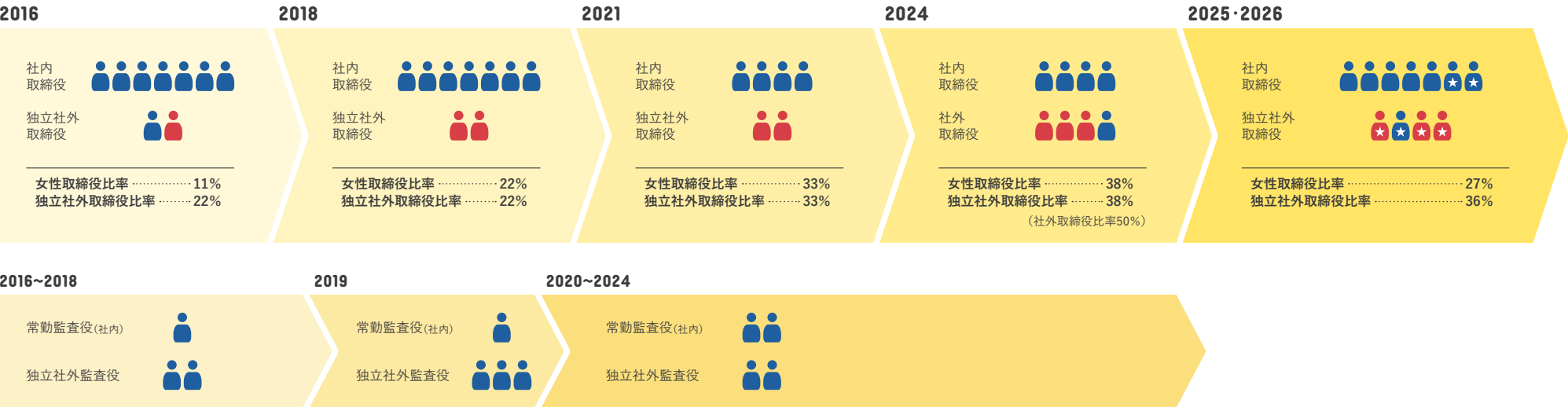
コーポレート・ガバナンス

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。

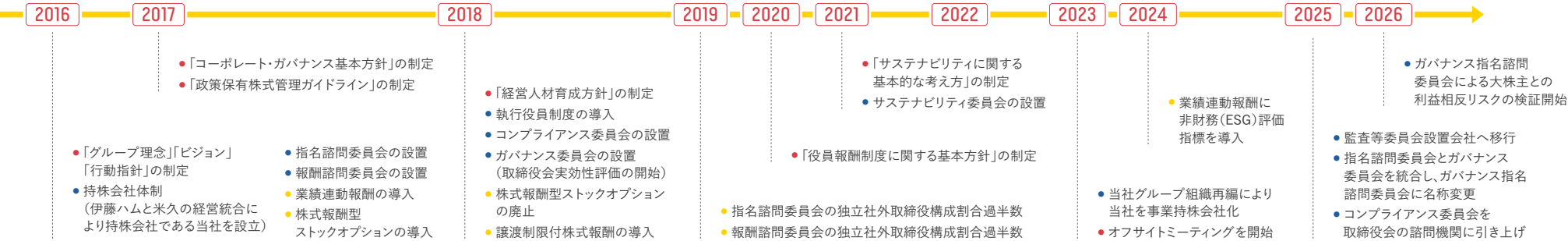
[役員構成]

男性 女性 監査等委員



[コーポレート・ガバナンス体制強化の取り組み]

方針 グループ体制 指名報酬



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	監査等委員会の監査の実効性を確保するため、監査等委員会の直轄組織としています。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とで構成されており、独立した立場から当社のリスク管理および内部統制の有効性を評価・報告しています。 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には、監査等委員会の指揮・命令を優先する旨、内部監査規程に定めています。
会計監査人	当社は有限責任 監査法人との間で、会社法監査と金融商品取引法監査について監査契約を締結しています。監査等委員会と会計監査人は定期的な報告会・意見交換会を開催し、連携強化を図っています。

監査等委員からのメッセージ 監査等委員会2年目、実効性の高い監査で企業成長へ貢献します

監査等委員会設置会社への移行から1年が経過しました。この間、6名の監査等委員が取締役会のメンバーとして、それぞれの専門性や経験を活かし、客観的かつ多角的な視点から建設的な指摘や提言を行うことで、取締役会における議論の質が高まり、監督機能の強化が着実に進んでいると評価しています。また、取締役会から執行側への権限委譲が進んだことで、取締役会やオフサイトミーティングなどの場において、当社の中長期的な経営課題、サステナビリティや長期ビジョンなどの重要テーマについてより多くの時間を割いて議論できるようになりました。さらに、監査等委員会と会計監査人、監査部等との連携強化により、当社グループの業務執行の健全性や内部統制の状況をより的確に把握・検証する体制も充実し、ガバナンスの実効性向上につながっています。今後も、リスク管理や内部統制の高度化ならびに監査の実効性向上に取り組み、持続的な成長と企業価値の向上に貢献してまいります。



常勤監査等委員
堀内 朗久

コンプライアンス体制

コンプライアンス委員会	41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配置しています。教育・研修プログラムを通じてコンプライアンスに関する知識の習得に努め、職場におけるコンプライアンスの推進、関連法令・社内規程類の周知徹底を図るなど、主体的な活動を行っています。
コンプライアンス室	当社グループ全従業員のコンプライアンス意識の向上およびコンプライアンスの重要性の理解を促すため、定期的にコンプライアンス講習を実施しています。経営陣には社外有識者による講習を、社内役職者には業法やハラスメント防止など役割に応じた講習を実施しています。また、各職場におけるコンプライアンスの浸透度を把握し、従業員から率直な意見を収集するため、年1回、グループ全従業員を対象にコンプライアンス浸透度調査を実施しています。調査結果や従業員の意見は取締役会に報告するとともに、全従業員へフィードバックし、問題点があれば改善策を講じ、次年度のコンプライアンス活動へ反映するなど、職場改善につなげています。なお、この調査は外国人技能実習生および特定技能外国人も対象としています。
相談窓口(内部通報)	当社グループ全従業員を対象として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ため、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。各相談窓口の連絡先は、「企業倫理規範」および社内ポータルサイトに周知しています。また、相談窓口の利用状況については、社内ポータルサイトに毎月公表し、相談窓口の利用促進につなげています。 なお、内部通報規程においては、相談内容の秘密保持、通報・相談を行った従業員に対する不利益な取り扱いの禁止、匿名による相談の許容などを定め、相談者の保護を図っています。

コーポレート・ガバナンス

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者は、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]



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]

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
売却額(百万円)	1,863	971	195	791	106	96	579	602	414
売却銘柄数	28	41	13	30	24	25	30	23	20

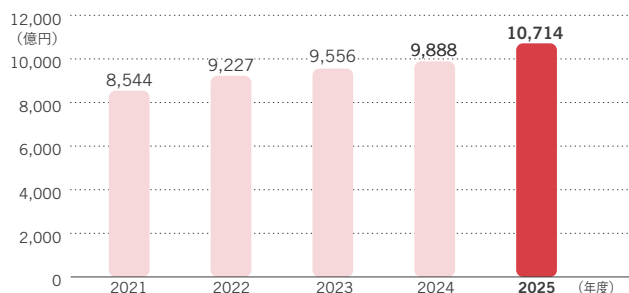


財務ハイライト

財務データ※4

売上高※1、2

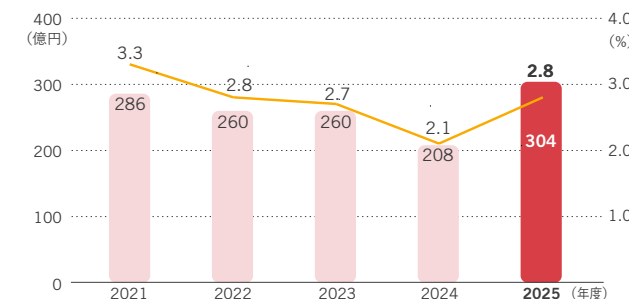
10,714億円



経常利益※1、2

304億円

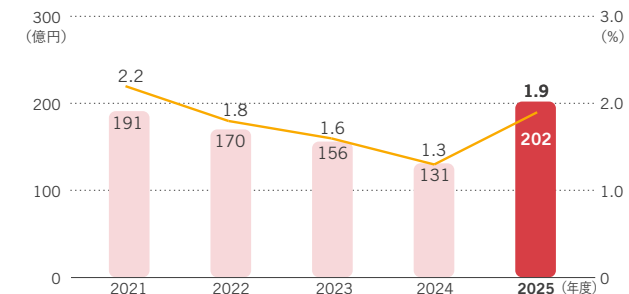
売上高経常利益率
2.8%



親会社株主に帰属する
当期純利益※1、2

202億円

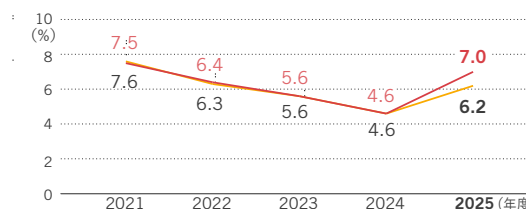
売上高当期純利益率
1.9%



自己資本当期純利益率 (ROE)

7.0%

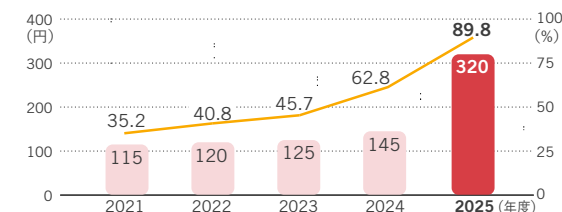
投下資本利益率 (ROIC)
6.2%



1株当たり配当金※3

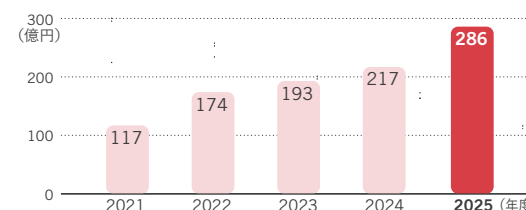
320円

連結配当性向
89.8%



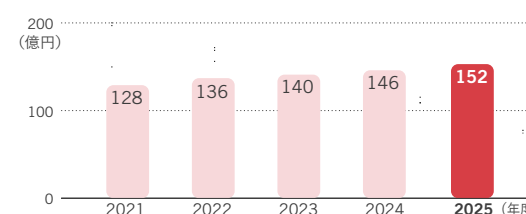
設備投資額※1

286億円



減価償却費及びのれん償却額※1

152億円



※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 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、2021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

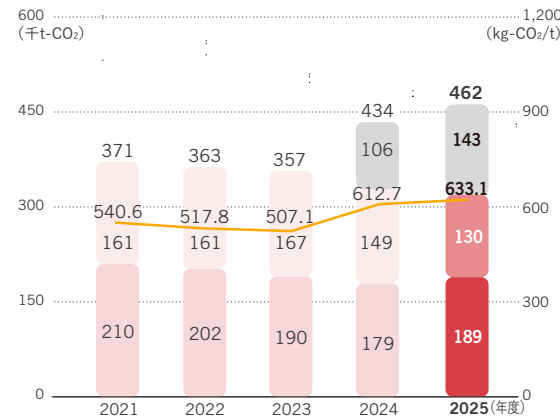
※4 ANZCO FOODSおよびその子会社は2025年度に決算期を変更しており、2025年度実績には15か月分の業績が含まれています。

非財務ハイライト

環境データ※1

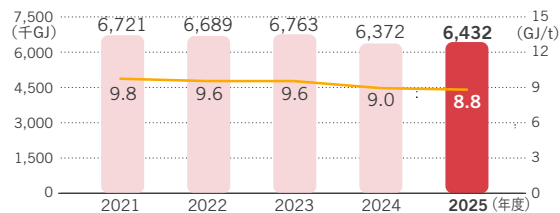
温室効果ガス排出量(CO₂換算)
462千t-CO₂

生産原単位
633.1kg-CO₂/t



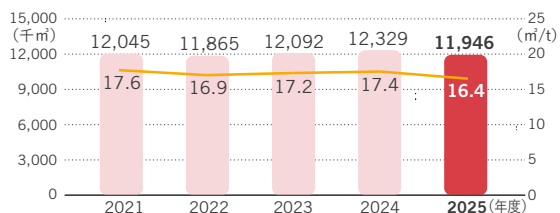
エネルギー使用量
6,432千GJ

生産原単位
8.8GJ/t



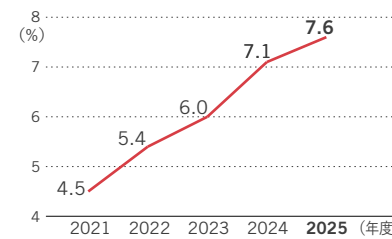
用水使用量
11,946千m³

生産原単位
16.4m³/t

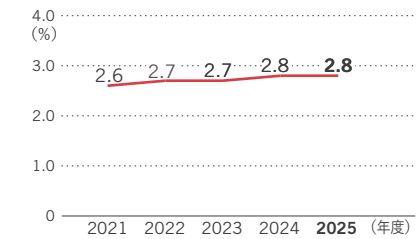


人材データ

女性管理職比率※2
7.6%



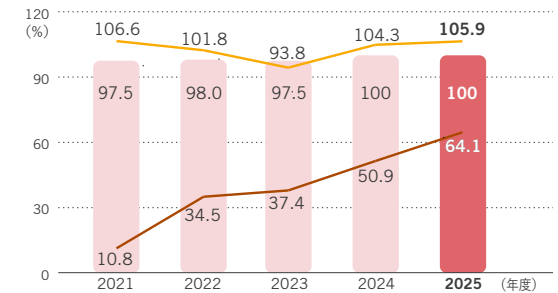
障がい者雇用率※3
2.8%



育児休業復職率
100.0%

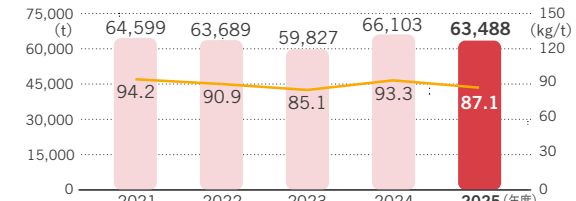
育児休業取得率 女性※4
105.9%

育児休業取得率 男性※4
64.1%



廃棄物排出量
63,488t

生産原単位
87.1kg/t



※1 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)
- 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
- ANZCO FOODSおよびその子会社は、2025年度に決算期を変更したため、2025年度実績は15か月分で算定

※2 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

※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、イトワフレッシュサラダ、マルフジ、大洋ポークを追加算定

※4 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

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	2025年度
売上高	792,564	831,865	850,721	852,450	842,675	854,374	922,682	955,580	988,771	1,071,381
売上総利益	128,212	130,649	126,821	133,548	139,979	131,904	130,126	132,554	133,272	146,478
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	118,022
営業利益	21,455	21,562	14,494	17,266	24,018	24,611	22,994	22,336	19,576	28,456
経常利益	24,884	24,423	15,679	19,534	27,000	28,596	26,044	26,036	20,750	30,395
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	20,225
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	356.43
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	7.0
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	6.1
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	6.2
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	2.7
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	2.8
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	1.9
総資産	373,632	378,687	393,392	389,426	394,086	413,123	436,763	462,570	467,009	524,726
純資産	220,033	219,861	224,074	229,178	247,648	262,740	269,261	285,326	286,318	295,509
自己資本比率 (%)	56.9	57.7	56.6	58.5	62.7	63.4	61.5	61.5	61.1	56.2
流動資産	215,349	216,705	229,580	226,498	226,384	243,405	256,463	272,036	277,227	311,427
流動負債	121,294	127,808	139,456	138,106	123,041	126,533	152,941	161,234	144,439	181,418
1株当たり純資産額 (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	5,193.66
D/Eレシオ (倍)	0.25	0.22	0.28	0.23	0.16	0.14	0.17	0.15	0.22	0.31
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	5.8
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	13,663
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	△26,013
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	△12,350
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	8,523
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	17,572
設備投資額	13,106	12,674	20,560	9,838	11,580	11,699	17,425	19,306	21,736	28,573
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	15,295
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	320.0
連結配当性向 (%)	28.0	31.9	47.5	43.9	30.6	35.2	40.8	45.7	62.8	89.8
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	6.8

※「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、株式会社(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。
 ※ANZCO FOODSおよびその子会社は2025年度に決算期を変更しており、2025年度実績には15か月分の業績が含まれています。
 ※2025年度の株主資本配当率(DOE) (%)には記念配当が含まれています。

財務情報・株式情報

セグメント情報

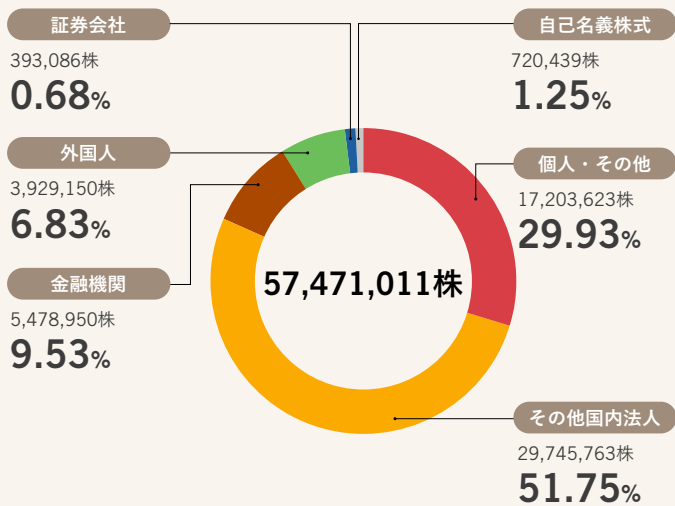
		2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
加工食品セグメント	売上高	281,404	287,502	291,939	300,209	307,041	302,309	371,165	391,336	400,872	398,553
	売上高構成比（％）	35.5	34.6	34.3	35.2	36.4	35.4	40.2	41.0	40.5	37.2
	セグメント利益	11,536	10,764	7,914	6,730	12,397	11,086	5,954	9,051	9,775	9,410
食肉セグメント	売上高	511,067	540,107	554,576	548,184	531,581	547,843	547,145	564,227	587,883	672,814
	売上高構成比（％）	64.5	64.9	65.2	64.3	63.1	64.1	59.3	59.0	59.5	62.8
	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	22,624

※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。
 ※ANZCO FOODSおよびその子会社は2025年度に決算期を変更しており、2025年度実績には15か月分の業績が含まれています。

株式の状況（2026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	86,421 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況（2026年3月31日現在）



大株主の状況（2026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	40.80
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	3,651	6.43
公益財団法人 伊藤記念財団	2,400	4.22
エス企画株式会社	1,241	2.18
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）	924	1.62
伊藤 功一	552	0.97
日本生命保険相互会社	549	0.96
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	469	0.82
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	431	0.76

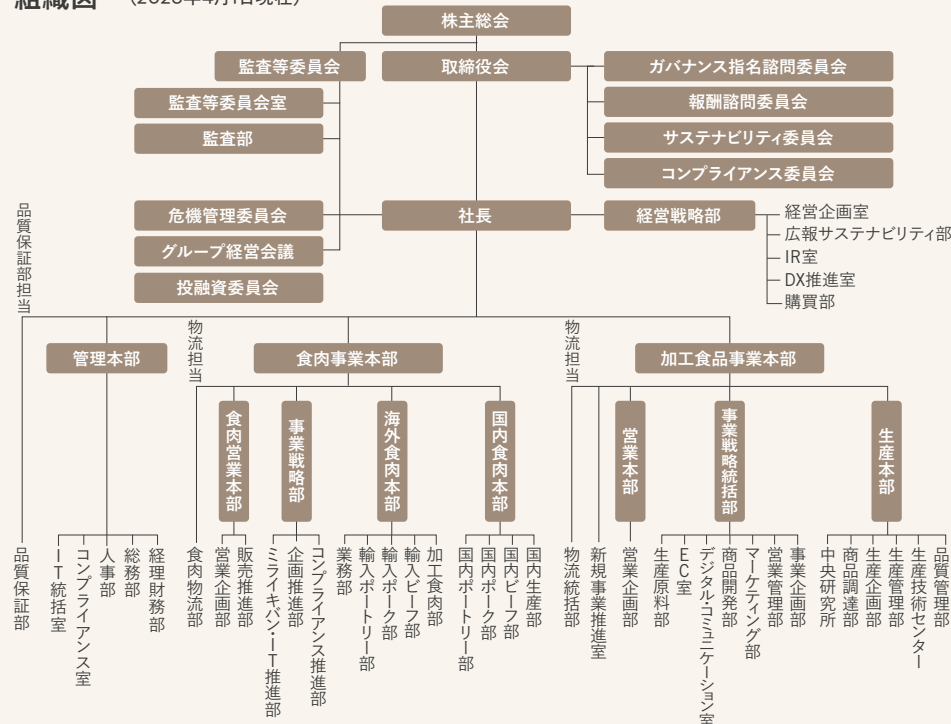
※当社は、自己株式を720千株保有していますが、大株主から除外しています。
 ※持株比率は自己株式を控除して計算しています。

コーポレート・データ

会社情報 (2026年3月31日現在)

商号	伊藤ハム米久ホールディングス株式会社 ITO HAM 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 6,805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 (2026年4月1日現在)



グループ会社情報 (2026年3月31日現在)

