伊藤ハム米久グループ統合報告書

INTEGRATED REPORT 2023

伊藤ハム米久ホールディングス株式会社

東京都目黒区三田1丁目6番21号
URL：https://www.itoham-yonekyu-holdings.com/

健やかで豊かな社会の実現に貢献する
食品リーディングカンパニーを目指して。

ステークホルダーの皆様へ

伊藤ハム米久グループは、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションツールとして、このたび統合報告書2023を発行しました。
本報告書を通じて、社会への価値提供と企業価値の持続的な向上を目指した当社グループの取り組みについて、ステークホルダーの皆様にわかりやすくお伝えしてまいります。

伊藤ハム米久ホールディングス株式会社
代表取締役社長
宮下　功

Contents

1 イントロダクション
1 私たちが目指す企業像
2 発行にあたって

2 価値創造ストーリー
3 トップメッセージ
9 伊藤ハム米久グループの成長の軌跡
11 2022年度の活動ハイライト
13 価値創造プロセス

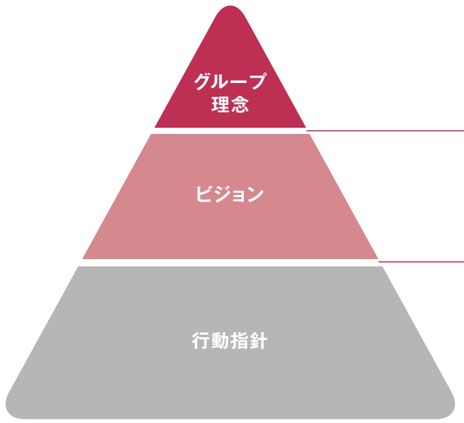
3 事業戦略
15 中期経営計画
19 加工食品事業
21 特集 生産拠点再編の取り組み
23 食肉事業
25 特集 海外事業戦略

4 サステナビリティ
27 サステナビリティの考え方
29 マテリアリティの進捗
31 気候変動への対応
33 人権尊重に関する取り組み
34 人的資本への考え方
アニマルウェルフェアへの配慮

5 ガバナンス
35 コーポレート・ガバナンス
41 取締役、監査役、執行役員一覧
43 社外取締役メッセージ
45 コンプライアンス
リスクマネジメント

6 財務情報・株式情報
47 財務・非財務ハイライト
49 財務情報・株式情報
50 コーポレートデータ

私たちが目指す企業像



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

- ●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

関連する主な情報開示媒体

	財務情報	非財務情報
有価証券報告書	●	●
決算短信	●	
IR ウェブサイト	●	
コーポレート・ガバナンス報告書		●
サステナビリティウェブサイト		●

発行にあたって

編集方針
本報告書は、株主・投資家をはじめとする、すべてのステークホルダーの皆様に、伊藤ハム・米久両社のこれまでの歩みや、伊藤ハム米久グループの中長期的な価値創造プロセスについて、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
2022年度（2022年4月1日～2023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きください。

TOP Message

新たな体制のもと、全社一体となって飛躍に向けた基盤強化、変革にまい進します。

代表取締役社長

宮下　功

より大きな目標を目指す次期中計に向け、基盤強化を図る

伊藤ハム米久ホールディングス（以下、ホールディングス）は、2016年に伊藤ハムと米久が統合して発足し、当時米久の社長を務めていた私が社長に就任しました。就任後、それまでに経験した食肉の輸入業務や営業、飼料の調達や養豚・養鶏における実務などから得た畜産ビジネスや経営の知見を活かし、事業ポートフォリオやリスクマネジメントの強化、業務プロセスの見直しを実施し、収益力を高め、市場環境の影響を受けにくい体質へと変革を進めてきました。

2021年度にスタートした「中期経営計画2023」では、「『既成概念の打破』と『強みの再認識』による更なる成長・飛躍」を基本指針とし、主要テーマとして「収益基盤の強化」「新規事業・市場への取り組み」「サステナビリティへの取り組み」「経営基盤の強化」を掲げ、推進しています。統合後最初の中計が「ホップ」で、「中期経営計画2023」は、次の中計でより大きな目標を目指して「ジャンプ」できるよう、基盤強化に取り組む「ステップ」と位置付けています。

2021年度は過去最高となる経常利益286億円を計上しましたが、2022年度は、海外事業のANZCO FOODS（アンズコ フーズ）の業績が好調に推移した一方、原材料価格やエネルギー価格の高騰によるコスト増を内部改善や価格改定でカバーしきれず、経常利益は260億円と前年度から減益となりました。2023年度は引き続きコスト増の影響が大きく、経常利益は250億円を予想しており、「中期経営計画2023」で目標としていた300億円を下回る見込みです。

一方で、経営体制面においては順調に取り組みを進めています。2021年度に食肉事業の事業戦略機能と調達部門を、2022年度に加工食品事業の事業戦略機能をホールディングスへ統合・集約し、既存事業の深化と新規事業開拓を戦略的に推進できる体制としました。そして2023年4月には、より効率的でフラットな組織体制を目指し、ホールディングスを事業持株会社として、傘下に「伊藤ハム」「米久」が位置する会社単位の組織から、各グループ会社に分散していた各機能を戦略セグメント単位に機能統合し、各社を機能別にホールディングスの子会社として再編しました。加工食品事業では、東日本を中心とした「伊藤ハム米久プラント」、西日本を中心とした「伊藤ハム米久フーズ」という製造子会社をホールディングス傘下に再編し、伊藤ハムと米久の全国に展開する工場をエリアごとに再編したことで、ブランドの垣根を越えた相互生産の推進と、コスト競争力や収益力の強化が図れると考えています。また、人事制度や経理規程などの各種制度や基幹システムの統一を進め、グループ全体としてのガバナンスの強化につなげていきます。

食品メーカーとしての商品の安全性や、従業員の労働環境への配慮を最優先に進めてきたため、文化・風土が異なりそれぞれが長い歴史を持つ2社の融合には想定していたより長い時間を要しましたが、ようやく本当のスタートが切れたと感じています。

中期経営計画2023
➤P.15-18

ANZCO FOODS
➤P.25-26

組織再編
➤P.18

マテリアリティ
➤P.29-30

生産体制の最適化
➤P.16
➤P.19-22

物流体制の再構築
➤P.16
➤P.19-20

コスト競争力の強化に向けて生産・物流体制を再構築

当社グループは、「妥協しない美味しさと高品質へのこだわり」をマテリアリティのひとつに掲げており、お客様を決して裏切ることがないよう、美味しいものをつくる、これは絶対に譲らないという信念で商品を製造しています。そして、美味しいものを適切な価格で提供できるよう、製造・物流におけるコスト競争力の強化を地道に、そして徹底して追求しています。

当社グループは50年以上稼働し、老朽化が進んだ工場が多く、こうした工場では自動化ができていないため、製造コストが高くなっているという課題があります。今後、自動化率を高めることで、当社グループ全体で、100億円規模のコスト改善が実現できると考えています。こうしてコスト競争力の高い工場に順次変えていくことで、2030年を目途に全国に20カ所ある加工食品工場の数を7割程度に集約し、生産体制の最適化を図ります。2023年6月には、稼働停止していた静岡県沼津市の夢工場が再稼働し冷凍食品の製造を開始しており、また、2024年から静岡県三島市のケンコー工場の建替えに着手し、次世代型ハム・ソーセージ工場として、2026年度に竣工する予定です。

物流体制の再構築も進めており、現在、関東エリアにある7拠点を、2024年を目途に主要2拠点に集約する計画で、他エリアについても、コスト競争力のある物流体制となるよう最適化していきます。また、環境負荷低減の観点からも、長距離輸送を鉄道に切り替えるなどモーダルシフト※への取り組みも進めており、さらにチルド物流※における他社との共同配送についても検討を開始しています。

事業領域の拡大とともに、海外展開を推進

食肉は重要なたんぱく源として認識されており、現在の国内食肉需要は伸長しているものの、日本の人口減少・少子高齢化に伴い、国内需要は中長期的に縮小していくと予想され、これは当社グループの事業にとって大きなリスクであると考えています。当社グループの持続的な成長のためには事業の変革は必須であると考えており、当社グループにノウハウや知見があり、未着手となっている事業領域への拡大と海外展開に注力していきます。私は折にふれ「挑戦しよう」ということを従業員に伝えていますが、会社の20年後、30年後に向けての新しい事業を生み出すという意気込みを持ってそれぞれが挑戦できるような組織風土にしていきたいと考えています。

冷凍食品事業の強化

2022年4月に新設した新規事業推進室では、冷凍食品を中心に取り組みを推進しています。冷凍食品は、当社グループの食肉の調達、加工技術のノウハウを活かせる分野であり、今後、需要の拡大が見込まれ、フードロスの観点からも有望な市場です。2023年春に発売した冷凍弁当「おうちでおいしく」シリーズは、期待している商品のひとつです。冷凍食品事業を、ハム・ソーセージ、調理加工食品に続く加工食品事業の3本目の柱とすべく、引き続き、魅力ある商品づくりに注力していきます。

海外展開の強化

ANZCO FOODSは、2017年に100%子会社化して以来、人材を派遣してホールディングスからのガバナンスの強化を図り、内部改善に取り組んできました。こうした成果が2、3年前から表れてきており、外部要因の追い風があった面もありますが、2022年度に最高益を計上することができました。今後はANZCO FOODS事業の経験を活かし、さらに海外での事業を展開していきたいと考えています。

副産物の活用、ヘルスケア領域の強化

川上から川下におけるバリューチェーンの中で、副産物の活用などにより、いかに付加価値をつけられるかが他社との差別化につながる重要なポイントだと考えています。ANZCO FOODSでは、家畜の処理過程で産出される血液や骨などの副産物の有効活用に取り組んでおり、ワクチンや再生医療、臨床診断に用いられ、高い成長が見込まれる動物由来血液製剤の製造に注力しています。ANZCO FOODSの牛血液製剤は世界的にも高いシェアを誇り、業界内でも進んでいる分野であると自負しています。

※
モーダルシフト
トラックなどの自動車で行われている貨物輸送を環境負荷が小さく、大量輸送が可能な鉄道や船舶の利用へと転換すること。

※
チルド物流
0～10℃程度の低温冷蔵（チルド温度帯）での一定管理が必要な商品を、保冷設備の整った冷蔵車輌などで運ぶこと。

海外展開
➤P.25-26

大豆ミート
培養肉未来創造
コンソーシアム
▶P.17

温室効果ガスの
排出削減
▶P.31-32

人権デュー・
ディリジェンス
▶P.33

アニマルウェルフェア
▶P.34

ノンミート商品の拡充、培養肉の研究

当社グループは、将来的に起こり得る世界的なたんぱく質危機や環境負荷の低減という社会的要請への対応として、動物性たんぱく質に代わるたんぱく源を提供していく責務があると考えています。

代替たんぱく質のひとつの選択肢となり得る大豆ミートについて、当社グループは2020年度より販売していますが、引き続きラインアップを拡充し、パッケージのリニューアルや販促を通じて、商品の定着を図っていきます。また、中長期的な取り組みとして、産学官連携による「培養肉未来創造コンソーシアム」を2023年3月に設立し、培養肉食用化への研究を進めています。

持続的な成長に向けて、サステナビリティへの取り組みに注力

私たちの子どもや孫が生きる時代に地球環境がどうなっているかを見据えて、企業として今から環境・社会課題の解決に取り組まなければならないという強い思いがあります。収益との両立は容易ではありませんが、これに取り組まなければ企業として存続できない世の中になっていくと考え、当社グループの持続的な成長のため、そして、持続可能な社会の実現のために、今年度そして次期中計においてもサステナビリティへの取り組みに注力していきます。まだ始まったばかりではありますが、温室効果ガスの排出削減、人権デュー・ディリジェンス、アニマルウェルフェアなどを中心に具体的な取り組みを進めていきます。

変革を続け、食品リーディングカンパニーとして供給責任を果たす

当社グループの最大の強みは、事業ポートフォリオにおける加工食品事業・食肉事業のバランス、商品ポートフォリオにおける取り扱い商品のバランス、食肉の国産・輸入のバランス、そして、取り扱う畜種のバランスです。たとえば、海外において家畜の伝染病が発生した場合、売上減少の一部を国内産でカバーすることができたり、さまざまな畜種を取り扱うことにより、食肉相場の変動の影響を抑えることができます。外部要因の影響を抑えることで、収益の安定化を図るとともに、食卓への供給責任を果たしていけると考えています。今後、事業環境が大きく変化していくと想定される中、新しいことに挑戦し、スピード感を持って変革していかなければ当社グループが生き残ることはできません。こうした変化対応力を組織として、そして従業員一人ひとりが身につけていくことが必要だと考えています。

コロナ禍で一時中断したものの、2023年6月から従業員と対話するため、
全国のグループ会社や工場、営業所を訪問。
（上）北海道江別市の菊水にて
（中）伊藤ハムミート販売東 千葉営業所、米久 千葉支店にて
（小）鹿児島県伊佐市のサンキョーミート 伊佐ミートプラントにて

高いモチベーションを持って働く従業員が成長ドライバー

当社グループの持続的な成長を考える上で最も大事なのは従業員であると考えています。それは、当社グループの成長ドライバーは従業員だからです。従業員が本気になって仕事をすることが、お客様に満足いただける商品を生み出し、ひいてはステークホルダーの皆様の利益につながります。そのために、従業員が自律的に成長し、高いモチベーションを持って働くことができる環境を整備していきます。

私が2013年から3年間にわたり米久の社長を務めた際は、本社や工場、営業所を年間で50カ所訪問し、約10人の従業員グループごとに対話を実施しました。対話を通じて、従業員の仕事に対する取り組み姿勢、利益を上げることに対しての考え方や真剣度合いといったものが変わっていくのを感じることができました。2023年6月から、事業所への訪問と従業員との対話を再開しており、会社の仕組みやルールの先にある目的について、対話を通じて従業員に理解してもらうことを大事にしていきたいと思っています。一度では難しくても、回を重ねることで経営理念やビジョンに従業員一人ひとりが腹落ちし、これを体現できる組織にしていきたいと考えています。

全従業員が一体となり、変革のスピードを上げていきます。伊藤ハム米久グループにぜひご期待ください。

伊藤ハム米久グループの成長の軌跡

私たちは創業から常に時代の変化に対応することで「世の中にない、新しいもの」を開発してきました。

1920年代～ 洋食のはじまり

昭和初期、あらゆる分野で西洋の技術や文化が取り入れられ、カレーやオムライスなどの洋食が人気を博しました。

1940年代～ 食生活の質の向上

戦後、米国の食糧援助や学校給食体制の整備により、食生活の質は大きく向上。パンが日本人の主食の一角に。

1960年代～ 食生活の洋風化

高度経済成長に伴いスーパーマーケットが登場。電気冷蔵庫も普及し、食生活の洋風化が急速に進みました。

1990年代～ ライフスタイルの変化

女性の社会進出などライフスタイルの変化に伴って、個食化や少量化に対応した商品ニーズが高まるとともに、安全・安心に対する関心や健康志向も大きく高まっていきました。

2020年代～ ポストコロナ時代へ

新型コロナウイルスの感染拡大により家庭内での食事の機会が増加し、冷凍調理食品や弁当・惣菜などの食料品の需要が高まりました。また、環境に配慮した商品のニーズも高まっています。

商品のあゆみ

伊藤ハム　関西人の定番

1934年
「セロハンウインナー（現・ポールウインナー）」を開発

セロハンの裁ち屑を筒状のケーシングとして再利用。豚肉を主原料としたソーセージを充填・加工し、1本10匁（37.5g）のかつてない商品が誕生しました。

yonekyu　ロングセラー商品

1972年
「スモークハム」「ダルマスモークハム」を発売

三ツ割にした豚もも肉の塊をいぶした「スモークハム」を開発。また、だるまを連想させる形状の「ダルマスモークハム」は、米久の人気商品となりました。

伊藤ハム　当時、世界最小

1988年
「ポークビッツ」を発売

マーケティングリサーチを行った結果、調理の簡便性を求める消費者が多いことが判明しました。火が通りやすく、どんな料理の具にも使える、小さなウインナー「ポークビッツ」を開発しました。

伊藤ハム × yonekyu

2020年
「まるでお肉!」シリーズを発売

まるでお肉のような食感・味・香りを実現した大豆ミート商品の「まるでお肉！」シリーズを発売。カツやからあげなど豊富なラインアップを取り揃えて展開しています。

伊藤ハム

1958年
ハム・ソーセージの原料肉としてマトンの使用技術を開発

当時「臭くて食べられない」と酷評された羊肉を生産国ニュージーランドからいち早く輸入。独自の技術と水洗による脱臭によって安くておいしい「プレスハム」を開発。誰でも手軽に食べられる「ハム」が普及することになりました。

伊藤ハム　伊藤ハムの代表

1985年
「手造りウインナー・バイエルン」を発売

食生活の洋風化が進み、「食」の価値観が変化する中で、食の「本物志向」に着目し発売。現在に至るまで改良を繰り返して皆様に愛され続ける伊藤ハムの看板商品です。

yonekyu　米久の看板商品

1990年
「御殿場高原あらびきポーク」を発売

味に定評のあったあらびきタイプのウインナーを、あらためて米久を代表する商品に育てようと発売した「御殿場高原あらびきポーク」。高級感や何より富士山を連想させることから、このネーミングとなりました。

伊藤ハム × yonekyu

2022年
環境配慮型パッケージへの切り替え

プラスチック使用量の削減などにより環境負荷を低減し、地球環境保全に貢献するため、主力ブランドのひとつである「The GRAND アルトバイエルン」や、その他巾着形態商品のパッケージを環境配慮型へ順次切り替えを開始しました。

グループのあゆみ

1928年　伊藤ハムの創業
- 創業者の伊藤傳三が大阪府で伊藤食品加工業を個人創業

1946年
- 兵庫県神戸市灘区において合名会社伊藤食品工業を復興

1948年
- 伊藤栄養食品工業（株）を設立

1959年
- 東京都目黒区に目黒工場を新設し、東京への進出を開始

1960年
- 兵庫県西宮市に西宮工場を新設

1965年　米久の創業
- 創業者の庄司清和が静岡県で米久食品を個人創業

1967年
- 伊藤ハム、東京、大阪証券取引所市場第一部に上場

1981年
- 米久、業界初となる生ハムの専用工場「御殿場工場」を新設

2000年
- 米久、本社研究開発棟を新設

2009年
- 三菱商事・伊藤ハム・米久が包括業務提携契約を締結

2013年
- 伊藤ハム、茨城県取手市に当時の最新鋭の設備を導入した取手工場を新設
- 伊藤ハム、神戸市と幅広い分野で連携・協力するための包括連携協定を締結

2016年　伊藤ハム米久ホールディングス設立
- 統合により新会社が誕生

2017年
- ANZCO FOODSの株式を追加取得し、100%子会社化

2019年
- 三菱商事ライフサイエンス（株）との共同出資により、畜肉エキスおよび調味料製品を製造する九州エキス（株）を設立
- 明治ケンコーハム（株）の株式を取得し、100%子会社化

2021年
- 「中期経営計画2023」を策定

「更なる成長・飛躍」の礎となった 2022年度の活動ハイライト

中期経営計画では、「既成概念の打破と強みの再認識による更なる成長・飛躍」を基本指針に掲げています。
2022年度は組織再編や生産拠点の再編、サステナビリティの取り組みなど大きな進展がありました。

食肉事業

ANZCO FOODS（ニュージーランド） 2年連続過去最高益達成

➤P.25-26へ

食肉処理工場はニュージーランド国内に7工場あり、すべてハラル認証に対応。写真は南島のカンタベリー工場。

食肉事業

ヘルスケア事業（牛血液製剤事業）の拡大による収益基盤の強化

食肉事業

十和田ミートプラント（青森県）が牛処理施設の建設に着手。輸出処理施設、拡充へ

➤P.24へ

温室効果ガス排出削減

「肉用牛生産における温室効果ガス削減可視化システム構築事業」に「みらいファーム（鹿児島県）」を通じて協力を開始

たんぱく質の安定供給

産学共同での取り組み。大阪大学大学院工学研究科に研究推進拠点を置いた「培養肉未来創造コンソーシアム」を設立

➤P.17へ

加工食品事業

米久「豚肉の味噌煮込み」が通算11回目の楽天グルメ大賞【豚肉部門】受賞

※2008年、2009年、2011年、2012年、2013年、2016年、2017年、2018年、2019年、2020年、2021年

創業者・伊藤傳三の生涯や食肉加工の歴史などを紹介。

創業90周年記念

伊藤ハム創業の地（兵庫県神戸市）に「伊藤傳三記念館」がオープン

経営基盤の強化

製造子会社を「伊藤ハム米久プラント（千葉県）」「伊藤ハム米久フーズ（兵庫県）」に再編

➤P.21-22へ

めざせ1日80g！ たんぱく摂ろう会

たんぱく質の安定供給

たんぱく質摂取を通じてウェルネス社会の実現へ。「めざせ1日80g！たんぱく摂ろう会」を設立

加工食品事業

「ポークビッツ」発売35周年。周年記念商品「ポークビッツピザ」を発売

加工食品事業

新規事業開発を推進。冷凍食品の製造工場として「夢工場（静岡県）」再建に着手

➤P.21-22へ

夢工場外観。冷凍食品製造に特化した工場として2023年6月に再稼働。

価値創造プロセス

伊藤ハム米久グループは、新たな体制づくりを推進しています。
「中期経営計画2023」では飛躍の土台となる
組織再編や制度改革、新規事業への取り組みを確実に実行し、
今後さらに、当社グループ一体となって変革のスピードを上げていきます。

外部環境の認識 事業戦略▼P.19 P.23

インプット 価値創造の源泉

2022年3月時点

製造資本

生産工場　国内45拠点／海外14拠点
外部認証取得工場
- 食品安全（FSSC22000・ISO22000ほか）　国内・海外 56拠点
- 環境（ISO14001・ISO14061・エコアクション21）　国内・海外 25拠点

知的資本

研究開発拠点　15拠点
（開発12拠点、中央研究所2拠点※沼津駐在含む、生産技術センター1拠点）
専門的な知見とノウハウの蓄積
技術資格保有者
（ハム・ソーセージ・ベーコン製造技能士／惣菜管理士）　740名

人的資本

従業員数　8,089名
多様な人材育成のための教育研修
- 階層別研修
- コンプライアンス研修
- 品質保証勉強会

教育研修参加者　13,389名

財務資本

株主資本　2,522億円
自己資本比率　63.4%
フリー・キャッシュ・フロー　72億円

社会・関係資本

営業拠点　国内130拠点／海外16拠点
物流拠点（ロジスティクス拠点）国内25拠点
製品を提供している国および地域　80カ所以上

自然資本

エネルギー総使用量　6,721,228GJ
用水使用量　12,045千㎥

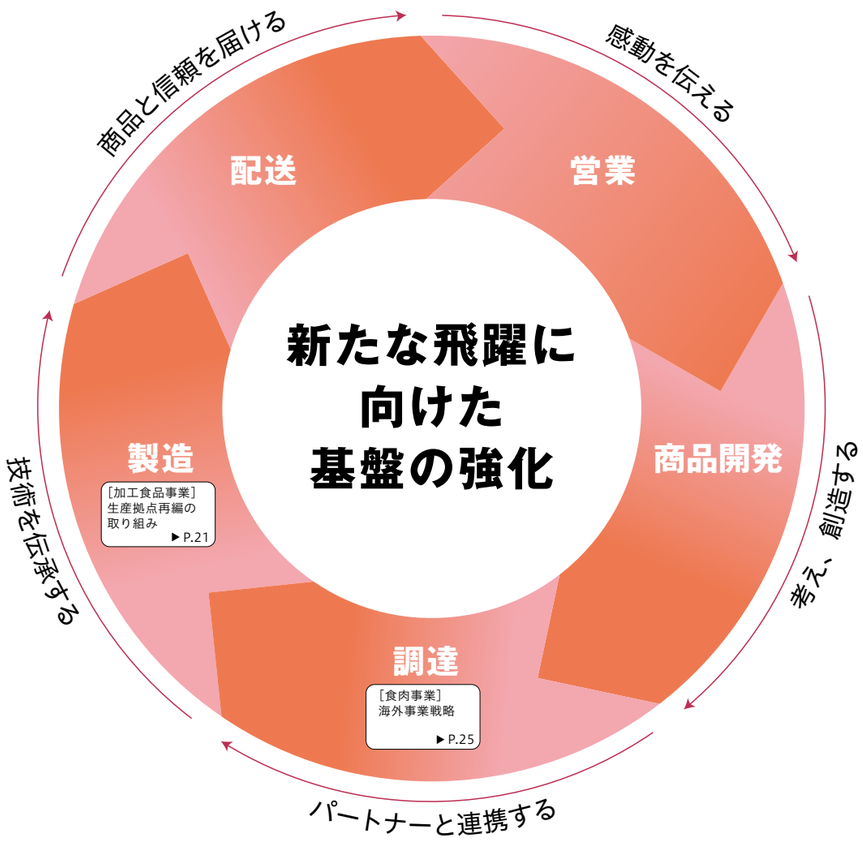
ステークホルダーとの共創

ステークホルダーエンゲージメント▶P.28

ビジネスモデル 価値創造を支える事業活動

目指す企業像 ▶P.1

グループ理念　ビジョン　行動指針



7つのマテリアリティ（重要課題）▶P.29　中期経営計画2023 ▶P.4、P.15、P.20、P.24

ガバナンス ▶P.35　サステナビリティ ▶P.27

アウトプット・アウトカム 社会への価値提供

2022年度財務情報 ▼P.47 P.50

加工食品事業 ▼P.19

食肉事業 ▼P.23

多様なライフスタイルやニーズに対応する幅広い商品の提供

- グループの新商品発売数（家庭用、業務用、ギフト含）　174品目
- ノンミート事業拡大と商品価値向上　ノンミート商品数　41品目
- 加工食品および食肉のシェア

商品別の当社グループシェア（2022年度・国内）

※QPR™調べ（15歳～79歳パネルデータ）

持続可能な地球環境への貢献

- 温室効果ガス排出量の削減量　851t-CO_2
- 用水使用量の削減量　181千㎥
- 地域環境保全活動の参加者　1,512名

誰もが自分らしく活躍できる社会の実現

- 管理職の女性比率（国内連結子会社）　5.4%
- 育児休業取得率※（国内連結子会社）　男性 34.6%　女性 101.8%

※育児休業取得率は育児介護休業法に基づいて算出しています。
出産年度と育休取得年度が異なるため
女性の取得率は100%を超過しています。
年度を区切らず算出すると取得率は100%になります。

持続安定した株主還元

- ROIC　5.8%
- 連結配当性向　40.8%

健やかで豊かな社会の実現

中期経営計画

「中期経営計画2023」の概要

2016年の経営統合とともに発表した「中期経営計画（以下、中計）2020」では、商品（開発）、調達、生産、物流、営業、管理の分野に切り分け、統合効果創出の目標値を分野ごとに設定し、各施策に取り組みました。結果として、調達分野を中心にグループ全体で当初目標を上回る効果を創出しましたが、生産および物流の分野は積み残し課題となりました。

現在、最終年度を迎えた「中計2023」では、グループ理念、ビジョンの実現に向け、グループ全体の統合をさらに推進して、積み残し課題を解決、競争力を向上させるとともに、新たな領域へのチャレンジやサステナビリティ課題への取り組みを通して成長力を高めるべく、「収益基盤の強化」「新規事業・市場への取り組み」「サステナビリティへの取り組み」と、これらを支える「経営基盤の強化」を4つの重点取り組みテーマとして掲げ、各施策に取り組んでいます。

また、これらの各施策を実行していく上で、『既成概念の打破』と『強みの再認識』による更なる成長・飛躍」を基本指針とし、チャレンジ精神の醸成とイノベーションの創出、従業員エンゲージメントの向上に取り組んでいます。

中計2023基本指針
「既成概念の打破」と「強みの再認識」による更なる成長・飛躍

中計テーマ	中計の期間中に実現したい姿	主要な取り組み事項			
		加工食品事業	食肉事業		
Ⅰ.収益基盤の強化	グループ収益の最大化	収益・シェア拡大	国内事業の収益安定		
		生産拠点再編の推進 ▸P.21	海外事業ANZCO FOODSの収益向上 ▸P.25		
			和牛輸出の強化 ▸P.24		
Ⅱ.新規事業・市場への取り組み	新たな収益の柱の確立	冷凍食品の強化	たんぱく質の安定供給に向けた取り組み	ANZCO FOODS ヘルスケア事業の強化	
Ⅲ.サステナビリティへの取り組み	事業を通じた社会課題の解決	健康で豊かな食生活の実現	地球環境への配慮 ▸P.31	従業員一人ひとりが活躍できる職場づくり ▸P.34	持続可能な調達と安定供給の推進 ▸P.33、34
Ⅳ.経営基盤の強化	パフォーマンス×ポテンシャルの最大化	組織再編	DX推進による業務効率化・競争力強化		

重点取り組みテーマに基づく各施策トピックス

◆テーマⅠ：収益基盤の強化

加工食品事業の生産拠点と物流拠点の再編推進

「中計2020」の積み残し課題であった生産および物流分野における拠点再編に着手しました。「一貫生産ラインの導入」「DX対応」「環境に配慮した設備の導入」など次世代型工場への建替えや新規事業に対応した工場への刷新を進め、生産拠点と物流拠点の集約により、コスト低減による競争力を強化していきます。

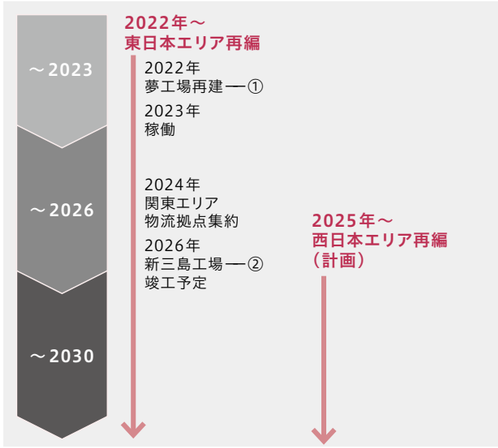
Topic 1　生産拠点の再編

生産拠点における当社の課題

課題解決へ

機能別組織再編	•シナジー効果の最大化を目指し、会社単位から機能単位の組織体制へ
生産集約	•新工場建設、新設備導入を行い、エリアごとに生産体制を最適化
ラインの自動化	•自動化ラインの増強により、コスト競争力を強化
生産DX	•製造工程のDX推進により、人手不足などのリスクに対応
環境への配慮	•地球環境に配慮した設備の積極導入

生産拠点および物流拠点再編の進捗と予定



①夢工場を冷凍食品製造工場として再建し、米久デリカフーズ（株）静岡工場の生産機能を集約
②静岡県三島市のケンコー工場を「次世代型ハム・ソーセージ工場」へと建替え進行中

Topic 2　物流拠点の再編

物流拠点における当社の課題

課題解決へ

物流拠点再編　庫腹の効率的な活用・配送距離削減によりコスト削減、温室効果ガス排出量削減へ

2022年度時点　関東エリアの物流拠点 **7拠点**（生産拠点再編と連携）

▶ 2024年頃　**主要2拠点**に集約を予定

他のエリアは生産拠点再編の進捗に合わせて順次実施

物流拠点再編の具体的な進捗

関東エリアの物流拠点再編の一環として、グループ会社のアイエイチロジスティクスサービス（株）はロジポート北柏敷地内に約690坪の物流倉庫を増築しました。新たな当社グループの物流拠点として2024年6月竣工後、稼働を開始する予定です。

建設予定地での地鎮祭（2023年6月）

ロジポート北柏敷地内の物流倉庫完成イメージ（2024年竣工予定）

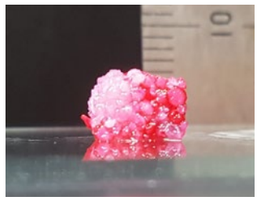
◆テーマⅡ：新規事業・市場への取り組み

たんぱく質の安定供給に向けた研究開発、販売

将来的な世界規模での動物性たんぱく質不足が想定される中、たんぱく質供給メーカーの責務として新たなたんぱく源の可能性を追求していきます。2022年度には培養肉に関する産学連携のコンソーシアムに参画しました。また、当社独自で大豆ミートなどプラントベースフードの研究開発を行い、商品として販売しています。

Topic 1　培養肉未来創造コンソーシアム

当社グループは、大阪大学大学院工学研究科、（株）島津製作所、凸版印刷（株）、（株）シグマクシスとともに、2023年3月に「培養肉未来創造コンソーシアム」を設立しました。本コンソーシアムは、「3Dバイオプリントによる食用培養肉製造技術に関する社会実装の具体的な取り組み」を目的とし、企業を超えた協業を進めます。2025年の日本国際博覧会（大阪・関西万博）での展示など「生活者の理解促進につながる情報発信」に注力し、培養肉食用化の実現を目指しています。


3Dバイオプリントを活用した培養肉試作品

培養肉未来創造コンソーシアム
Consortium for Future Innovation by Cultured Meat

Topic 2　大豆ミートの商品開発

大豆たんぱくを主原料とした商品開発を進めています。牛・豚・鶏に次ぐ第四の肉となる商品を供給することで選ぶ楽しさ、食べる喜びを提供する「まるでお肉！ 大豆ミート」シリーズとして販売中です。

まるでお肉！大豆ミートのハムカツ

◆テーマⅢ：サステナビリティへの取り組み

推進体制の整備とKPIの策定

当社グループのサステナビリティ課題への取り組みを強化するべく、2021年度に取締役会の諮問機関としてサステナビリティ委員会を設置し、2022年度にサステナビリティ課題に取り組む専門部署としてサステナビリティ推進室を新設しました。管理本部総務部内に設置していたサステナビリティ推進室を2023年4月に社長直轄組織である経営戦略部の傘下に移管し、経営戦略との連携をよりいっそう図ることができる体制を整えました。こうした体制のもと、7つのマテリアリティに対して設定したKPIの達成に向けて取り組みを進めています。

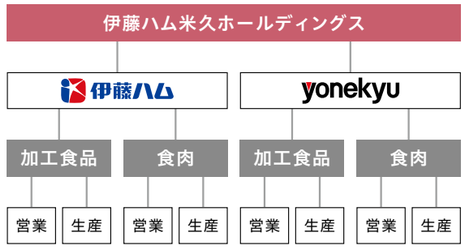
サステナビリティの考え方 ▶P.27

◆テーマⅣ：経営基盤の強化

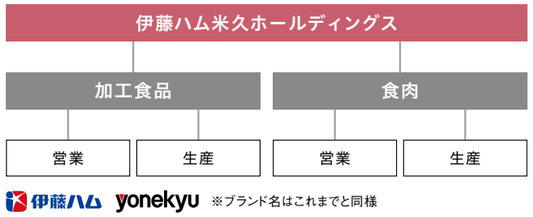
組織再編により、グループ一体の競争力を創出・推進

中計2023の重点取り組み方針のひとつである「経営基盤の強化」に向けて、これまで会社単位から戦略セグメント単位への組織体系の移行を進めてきました。より効率的で競争力のある事業執行体制と組織体制を構築し、統合効果の最大化と成長力の向上につなげることを目的として、2023年4月に当社を事業持株会社へ移行するとともに、グループ会社を機能別に再編しました。組織体系をフラットにしてレポートラインを明確にし、グループ内の各種制度や規程を統一することで迅速な意思決定と施策実行が可能となり、ガバナンスの強化や多様化する市場ニーズや新たな社会・環境価値への対応力を強化していきます。

これまで　2022年度組織体制



現在　2023年度からの組織体制



組織再編により期待される効果

- マーケティング戦略の質向上
- 生産拠点の再編の促進
- 効率的な調達
- ガバナンスの強化
- データの一元管理
- 人材の最適配置

「中計2023」業績ハイライト

中計2023の各施策の取り組みを通して、中計初年度の2021年度は過去最高益を達成しました。しかし、2022年度は原材料価格・光熱費・物流費などの諸コストが高騰し、価格改定の実行、内部改善の強化に努めましたが、コスト上昇分をすべて吸収するまでには至らず、減益となりました。中計2023最終年度となる2023年度も諸コストが高止まりの状況であり、業績予想は、計画値に未達となる見込みです。

このような状況の中、2023年度は、中計2023で掲げた施策を着実に実行し、更なる内部改善の強化に取り組み、次期中計での飛躍につなげるステップアップ期間として位置付け直しました。

経常利益・ROICの推移

		2021年度	2022年度※1	2023年度（予想）※2	中計2023（計画値）
経常利益（億円）小数点以下は四捨五入	加工食品事業	125	60	75	167
	食肉事業	176	215	185	149
	その他／調整	▲15	▲14	▲10	▲16
	連結計	286	260	250	300
ROIC（%）		6.6	5.8	5.0	6.8

※1　2022年度より、セグメント区分を商品単位から組織単位に変更し、それに伴い2021年度実績も遡及し同条件での数値に変更しています。
※2　2023年度より、組織変更に伴い、セグメント区分を一部変更しています。

加工食品事業

2022年度の成果

- お客様のご理解を得ながら二度にわたる商品価格改定を実施。高騰する原材料価格・エネルギー価格などのコストの一部を価格転嫁し収益確保に努めた。
- 伊藤ハムと米久の生産・調達機能を統合し、コスト競争力や収益力の強化を図るため、「伊藤ハム米久プラント（株）」「伊藤ハム米久フーズ（株）」再編へ。
- 操業停止していた夢工場の再稼働に着手。調理加工食品強化を目的に生産設備を入れ替え、需要が高まる冷凍食品の製造ラインを新設。

市場環境への認識

日本国内では2008年を境に総人口が減少に転じ、少子高齢化と世帯の少人数化が進んでいます。デジタル技術の進化やSNSの普及も相まって、個人のライフスタイルや価値観は多様化し、消費者ニーズや購買行動の変化が加速しています。直近では「アフターコロナ」への転換から人流の活性化や外出・観光需要拡大など経済正常化への期待が高まる一方、不安定な世界情勢下における物価高により生活防衛意識が増大しており、さらにESGやSDGsなど社会的要請の高まりによって、これまで以上に効率的で環境負荷の少ない事業運営が求められると認識しています。

➤ 当社グループの優位性

- 長年培ってきたブランド力と、高品質で安全・安心な商品を提供し続ける生産技術力
- ハム・ソーセージおよび調理加工食品の幅広い商品ラインアップと、それを実現する商品開発力・提案力
- あらゆる販売チャネルを通して国内全域をカバーする営業力および冷蔵・冷凍物流網

➤ 機会

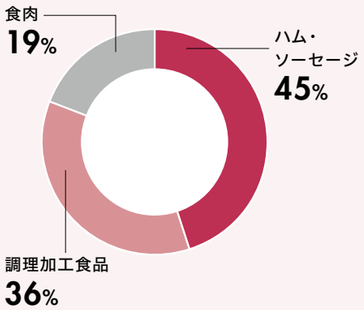
- 調達の簡便化、健康志向、環境配慮など新たな食料品ニーズの拡大
- 国内人口減少の一方で成長する海外市場、海外で伸長する日本食ブーム
- デジタル技術、DXを活用した情報発信やEC市場の伸長

➤ リスク

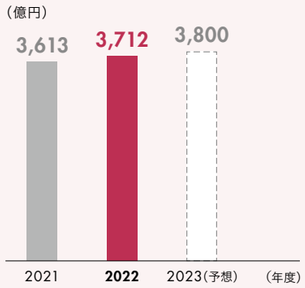
- 中長期的な国内の人口減少と少子高齢化による国内市場の頭打ち
- 不安定な世界情勢下における先行き不透明な為替相場、原材料価格・エネルギー価格の高騰
- 労働力人口の減少による人手不足
- 家畜疾病流行などに伴う市況変動による畜産原料調達の不安定化

Highlight

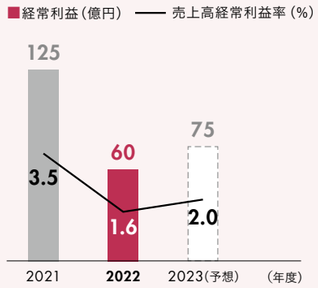
商品区分別売上構成比



売上高の推移



経常利益・売上高経常利益率の推移



※2022年度より、セグメント区分を商品単位から組織単位に変更し、それに伴い2021年度実績も遡及し同条件での数値に変更しています。
※2023年度より、組織再編に伴い、セグメント区分を一部変更しています。
※億円未満は四捨五入。

Management Message

中期経営計画の目指すゴールに向け、「利益率向上」と「売上拡大」の取り組みの両輪を回していきます。

取締役常務執行役員
加工食品事業本部長
伊藤 功一

2022年度の実績と課題

2022年度はいっそう厳しい外部環境の中での事業運営となり、事業本部一丸となって効率化・合理化に努めてきましたが自助努力だけではコスト上昇分のすべてを吸収しきれず、3月と10月の二度にわたり価格改定を実施しました。お客様へ引き続き安全・安心な商品をお届けするための苦渋の決断でしたが、ご理解をいただきつつ進めることができました。「中期経営計画2023」の目標達成に向けた取り組みでは、経営・収益基盤の強化として、細分化していた営業、生産の組織を機能別に再編しました。とくに生産機能については2023年4月より「伊藤ハム米久プラント（株）」「伊藤ハム米久フーズ（株）」としてスタートを切り、コスト競争力や収益力の強化を図るとともに、ますます需要の高まる冷凍食品の製造工場として「夢工場」を再稼働させました。また、サステナビリティの取り組みとして、6月に（株）明治、マルハニチロ（株）と「めざせ1日80g！たんぱく摂（と）ろう会」を設立し、日本のたんぱく質摂取量の低下や低栄養という社会課題解決に向けて、たんぱく質摂取の啓発を通じてすべての年代の方が心身ともに健康で安心して暮らせる社会の実現を目指します。

2023年度の戦略と取り組み

収益基盤の強化として進める生産拠点再編では、現在のケンコー工場をグループの知見・技術を集約した東日本エリアにおけるシンボル工場として建替えていきます。2026年の竣工を予定しており、一貫生産ライン、DX対応に加え、環境に配慮し地域社会との共生を実現する次世代型ハム・ソーセージ工場へと生まれ変わります。また、物流体制の最適化に向けて先ずは一大消費地近郊の「関東エリア」において物流拠点の集約を進めています。2024年を目標に新物流拠点を立ち上げるとともに拠点を主要2拠点へ集約し、庫腹の効率的な活用と総配送距離の削減により物流コスト低減、温室効果ガス排出量削減を実現します。

新規事業・市場への取り組みでは、拡大する冷凍食品市場に対して「おうちでおいしく」シリーズなど新商品を投入して販売拡大に取り組んでいます。プラントベースフードおよび培養肉などの新規カテゴリーへの挑戦も継続していきます。また、伸長するECチャネルでの売上を拡大すべく2023年度よりEC業務推進を担う部署を設置し、取り組みを強化していきます。海外市場においては、中国およびタイのグループ会社を活用してアジア市場での販売強化を進めるとともに、米国市場や東南アジア市場への事業エリアの拡大に取り組んでいきます。また、日本国内で製造した商品の輸出販売にも注力しており、グループ会社の菊水が製造する「北海道ラーメン」は2023年より海外への輸出を開始しています。

こうしたコスト低減と効率化の追求による競争力強化、新しい価値創造に一丸となって推進することに加え、2023年4月に続き、10月にも再度価格改定を実施します。先行き不透明な外部環境と目まぐるしく変化する消費者ニーズに適切に対応できる体制、組織力を磨き、持続的にお客様へ高品質で安全・安心な商品をお届けすることにまい進します。

グループ全体最適の視点と戦略により生産拠点を再編

加工食品事業では「中期経営計画2023」のテーマのひとつである「収益基盤の強化」の具体的な取り組みとして、コスト競争力・収益力の強化を図ることを目的に、生産拠点の再編を推進することを掲げています。それに伴い、西日本・東日本のエリアで、2023年4月、2つの製造子会社へ再編しました。今後は、さらに営業所の統合、物流拠点の再編も含めて、エリアごとに最適な体制を構築していきます。

F　FSSC22000：食品安全マネジメントシステムに関する国際規格の認証取得

E　エコアクション21：環境省が策定した日本独自の環境マネジメントシステム（EMS）の認証取得

2 豊橋工場 F E

- グループトップの生産量を誇るハーフベーコン（スライスパック）
- ハム・ソーセージ・ベーコン類のほか、生ハム、ドライソーセージ、サラダチキンなどを生産

1 北陸工場 F E

- 業務用商品を主軸に生産
- とくにIQF※商品の生産に注力
- ハム・ソーセージ・ベーコン類のほか、IQFシリーズ、テリーヌなどを生産

3 西宮工場 F E

- グループ最大級の生産能力を持つ生産拠点
- ハム・ソーセージ・ベーコンを生産する基幹工場

4 六甲工場 F E

- 調理パンに使用される皮なしソーセージ
- 真空調理方法で仕上げるローストビーフ・焼豚・ハムを生産
- 和牛を使ったローストビーフはギフトに大好評

5 神戸工場 F E

- 多様な調理加工品を生産（ピザ、チキンナゲット、フライ商品、シチューパイ、メンチカツなど）
- 直線的な連続ラインで生産する商品が多く、品質と効率を実現

6 九州工場 F E

- ハンバーグ、ミートボール、とんかつなどを生産している調理加工品の基幹工場
- 簡便な調理でおいしく食べられる、多様な調理加工品を生産

※IQF（Individual Quick Frozen）：瞬間凍結方法のひとつ

西日本エリアの再編

2023年4月設立
伊藤ハム米久フーズ（株）

所在地　兵庫県西宮市
事業内容　食肉加工品・調理加工品・総菜類の製造

伊藤ハム米久フーズ（株）企業サイト

7 ケンコー工場 F

- 1968年に、富士山の裾野の自然豊かな国立公園に囲まれた地で操業開始
- 皮なしソーセージ、IQF商品などをメインに生産
- 無塩漬規格にこだわった商品も生産

新三島工場として次世代型のハム・ソーセージ工場へ

東日本エリアのシンボル工場として建替えに着手。2026年に竣工予定。
生産拠点再編の投資500億円のうち200億円を三島工場の建替えに充てる予定。

- AIやIoTを活用したDX対応の生産設備や省人化された一貫生産ラインを備えた高効率工場へと生まれ変わる。
- 省エネ対策や温室効果ガス排出削減など地球環境に配慮した設備を積極的に取り入れる。
- 工場見学や体験教室などの食育活動の場として、地域社会との共生を実現。

1 小樽工場 F E

- 札幌圏最大の工業地域「石狩湾新港地域」で操業
- 北海道エリアに供給する商品を生産
- ハム・ソーセージ・ベーコン類のほか、生ハム、サラミ、ドライソーセージなど特色ある商品を生産

2 東北工場 F E

- 東京ドーム約7個分の広大な敷地を保有
- 東北エリアにハム・ソーセージ・ベーコン類を出荷
- 調理加工品の主力工場として全国に出荷

4 柏工場（前・東京工場） F E

- 複数の連続ラインを保有し、グループでもトップクラスの生産量を誇る大規模基幹工場
- ハム・ソーセージの主力商品を多数生産

3 取手工場 F E

- ピザスナックの主力製品を生地づくりから一貫生産
- 品質と効率を重視した直線的ラインが特徴
- 上から眺められる見学通路は、工場見学の際に大変好評

東日本エリアの再編

2023年4月設立
伊藤ハム米久プラント（株）

所在地　千葉県柏市
事業内容　食肉加工品・調理加工品・総菜類の製造

伊藤ハム米久プラント（株）企業サイト

伊藤ハム米久プラントエコ・プロジェクトセンター（静岡県富士宮市）
主に伊藤ハム米久プラント（株）内の生産拠点で排出される食品加工残渣を、肥料（コンポストパワー／Compost Power）の主原料として処理。肥料は静岡県内の契約農家やスポーツ施設の芝生管理などに利用することで、循環型社会の構築に貢献。

5 富士工場 F

- 肉だんご、ハンバーグ、ローストビーフなどの総菜商品を生産
- エコアクション21認証は2023年度中に取得予定

6 夢工場

- 加工食品（ハム・ソーセージ、ローストビーフなど）の製造工場として操業を開始した歴史ある工場
- 2023年6月に、伸長する冷凍食品市場への対応として冷凍食品に特化した調理加工品の製造工場として再稼働
- FSSC22000認証は2023年度中に取得予定

食肉事業

2022年度の成果

- 内部構造改革と世界的な食肉価格上昇を追い風に、ANZCO FOODSが大幅増益。食肉事業全体の業績を牽引し、3年連続で史上最高益を達成。
- 牛処理施設新設など大型設備投資を実行中。生産事業の拡大・最適化を目指し、生産・処理マージンの拡大と自社製品としての高付加価値化を推進。
- ANZCO FOODSによるオーストラリアヘルスケア事業の買収を実現。

市場環境への認識

原材料価格やエネルギー価格の高騰、世界的なコンテナ物流の混乱、慢性的な人手不足によるコスト上昇など厳しい経営環境が続く中、国内では新型コロナウイルス感染症が5類に移行となり、行動制限の緩和に伴う人流回復によって、外食需要が回復するなど持ち直しの兆しが見られます。また、食肉生産においては、アニマルウェルフェア対応や温室効果ガス削減などの課題がありますが、それらの改善活動を推進し、サステナビリティへの取り組みを強化していくことで、健やかで豊かな社会の実現に貢献することが本事業本部の重要な責務と認識しています。

➤ 当社グループの優位性

- 国内外での事業展開によるバランスの良い事業ポートフォリオと幅広い商品ラインアップ
- 全国に展開する販売網を活かした最終実需家への強い販売力
- 自社輸入を主体とする海外調達力
- 海外事業における基礎収益力

➤ 機会

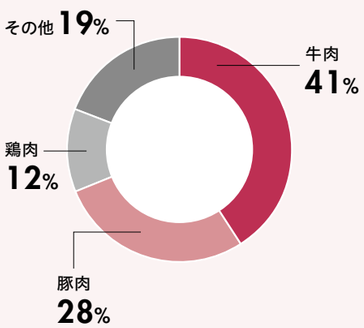
- 世界的な人口増加による培養肉や代替肉へのニーズの高まり
- 人手不足やライフスタイルの変化など、需要家や生活者のニーズの変化に伴う未加熱食肉加工品の需要拡大

➤ リスク

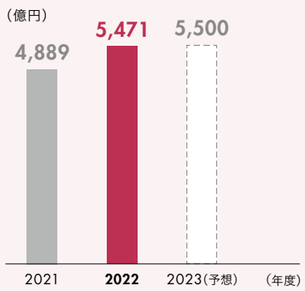
- 中長期的な国内の人口減少と少子高齢化による国内市場の頭打ち
- 家畜の疾病や気候変動による生産事業への影響
- 世界的な人口増加に伴う食糧需要増加による食肉調達の不安定化
- 労働力人口の減少による人手不足
- 後継者不足などによる農家の減少

Highlight

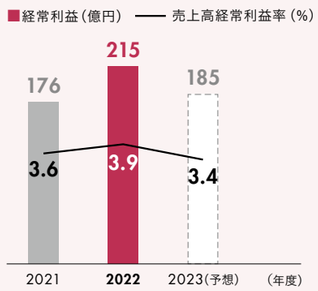
商品区分別売上構成比



売上高の推移



経常利益・売上高経常利益率の推移



※2022年度より、セグメント区分を商品単位から組織単位に変更し、それに伴い2021年度実績も遡及し同条件での数値に変更しています。
※2023年度より、組織再編に伴い、セグメント区分を一部変更しています。
※億円未満は四捨五入。

Management Message

効率的でフラットな体制へと組織再編。新体制にて、グループ一体での競争力を強化し、統合効果を最大化します。

取締役常務執行役員
食肉事業本部長
堀内 朗久

2022年度の実績と課題

国内では、輸入食肉の調達価格の高止まりなどにより販売数量は減少しましたが、国内事業全般における販売単価の上昇、行動制限の緩和に伴う外食向け販売の回復などにより売上高は増加しました。利益は輸入鶏肉および輸入牛肉の仕入価格上昇を販売価格に反映しきれず減益となりました。海外では、ANZCO FOODSが内部構造改革を推進し、基礎収益力が向上したことに加え、米国をはじめ堅調な食肉需要を受け販売価格が上昇したことから、売上高、利益ともに増加し3年連続史上最高益となりました。新規事業への取り組みでは、ANZCO FOODSによるオーストラリアヘルスケア事業の買収などがあり、既存事業と親和性の高い周辺事業に領域を拡大することで新たな収益の柱を確立します。また、サステナビリティの取り組みとして、当社グループで策定したアニマルウェルフェアポリシーに則り、「妊豚舎を新築・改築する際、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」方針を策定しました。家畜の快適性に配慮した飼養管理を通じてアニマルウェルフェアの向上に努め、生命を尊重した生産・調達活動を持続的に推進することは私たちの重要な責務です。また、ANZCO FOODSの主力工場でボイラーの熱量削減により石炭使用量を削減するなど、環境負荷低減に取り組みました。

2023年度の戦略と取り組み

収益基盤の強化として大型の設備投資を実行しており、サンキョーミートでは2023年4月より従来の有明、霧島に加え、伊佐ミートプラントの稼働を開始しています。IHミートパッカー十和田ミートプラントでは、牛の処理、カット場を新設し、2024年3月稼働を予定しています。現在稼働している施設は、豚の処理、加工に特化させることで、牛、豚ともに処理頭数の増加を計画しています。このように、サンキョーミートを中核とする南九州事業を拡大すると同時に、東日本でも十和田ミートプラントを基点とし川上事業を強化します。核となる拠点を遠隔地に複数保有することは、疾病や災害などのリスク分散の観点からも重要です。現在、サンキョーミートは国内最大規模の輸出処理施設を有し、世界48の国と地域への輸出許可を取得しています。新たにビーフパックセンターが2023年8月より稼働しており、お客様のニーズに対応したスキンパック包装（冷凍）や小分割でのチルド輸出などの商品展開を進めるとともに、80以上の国および地域に牛肉や羊肉を出荷するANZCO FOODSの販売網も活用し、海外の販路拡大につなげます。また、ブランドミートの販売拡大や、食肉の加工度を上げて新たな価値を付加した「未加熱食肉加工品」を創造するなど、利便性、簡便性といったお客様のニーズをとらえた商品展開に注力します。

さらに、培養肉の食用化を目指す「培養肉未来創造コンソーシアム」への参画を通じ、環境・食料問題の解決や未来の食の提案への貢献を推進するとともに、アニマルウェルフェア対応として全社統一のガイドラインの策定や、農場従業員に対してのアニマルウェルフェア研修などを予定しています。食肉バリューチェーンを最適化した製販一体の管理を進め、同時に事業を通じて社会的責務を果たすことで、持続的な利益創出と社会貢献が可能な仕組みを構築し、グループの価値を最大化させていきます。

食肉海外事業の根幹を支える ANZCO FOODS（アンズコフーズ）とともにグループシナジーを創出

全世界に展開する食肉海外事業

当社グループの2022年度海外売上高はグループ全体の14.8%を占めており、その中の食肉海外事業の中核であるANZCO FOODS（本社・ニュージーランド）では、牛肉・羊肉の処理・製造・販売、および牛肉加工品とヘルスケア商品の製造販売を行っています。その他米国のITOHAM AMERICAでは、豚肉の調達・輸出・販売および北米での和牛販売を、同米国INDIANA PACKERSでは豚肉の処理・生産・販売、豚肉加工品の生産・販売を行い、グローバルに事業展開を行っています。

食肉海外事業が推進する戦略

「中期経営計画2023」の重点取り組みテーマのひとつ「収益基盤の強化」に向け、海外事業戦略では「ANZCO FOODSの収益向上」と「和牛輸出の強化」を掲げ、ANZCO FOODSの内部構造改革とともに、ANZCO FOODS販売拠点およびITOHAM AMERICAを活用した和牛の販売拡大に取り組みました。もうひとつの重点取り組みテーマである「新規事業・市場への取り組み」では「たんぱく質の安定供給」を掲げ、海外パッカーからのブランド食肉の調達を強化するとともに、ヘルスケア事業の強化を推進しました。

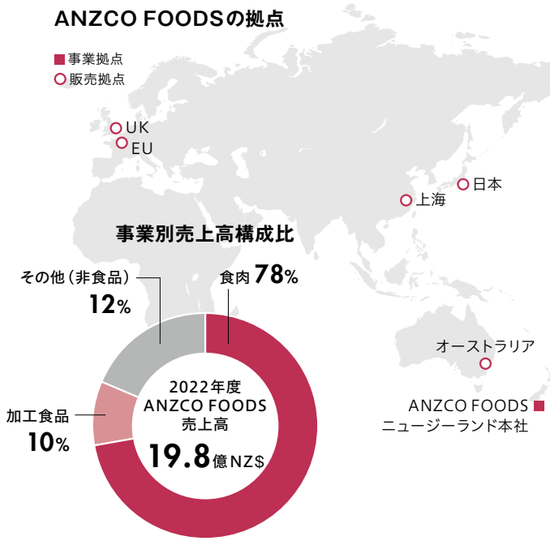
ANZCO FOODSの概要

企業サイト（英語のみ）

- **所在地：**
  ニュージーランド（NZ）南東・クライストチャーチ市
- **年間処理頭数：**
  肉牛15万頭、乳牛29万頭、羊220万頭
- **食肉処理工場：**
  NZ国内に7工場（すべてハラル認証対応）
- **輸出先：**
  中国、北米、日本、EUなど

ANZCO FOODSとのあゆみ

1984年	アジアン・ニュージーランド・ミート・カンパニー（ANZCO）設立。日本でNZ産の牛肉と子羊肉を販売開始
1989年	●ファイブスタービーフ・フィードロット（肥育場）設立 ●高品質な日本向けグレインフェッドビーフ（穀物肥育牛）確保を目的とし、伊藤ハムがファイブスタービーフ・フィードロット（1991年稼働）に出資（ANZCO FOODS50%、伊藤ハム50%）
1995年	日本向けNZ産牛肉・羊肉の販売拡大を目的に、伊藤ハムがANZCO FOODSへ出資（48%）、株主となる
2010年	伊藤ハムが海外のグレインフェッドビーフ（穀物肥育牛）の生産拠点をNZに集約
2015年	海外生産および海外市場での販売拡大を目指し、伊藤ハムの出資比率を拡大し子会社化（65%）
2017年	海外事業を強化し、増加する世界の食肉需要を取り込むべく、伊藤ハムが100%子会社化し、会長職の派遣によるガバナンス強化を図る
2022年	Moregateの血液製剤事業を買収、ヘルスケア事業を強化



ANZCO FOODSの中核事業・取り組み

ANZCO FOODSの中核事業である食肉事業は売上の約8割を占め、ニュージーランドに7つの食肉処理工場と自国で唯一の大規模肉牛フィードロットを有しています。また、ファストフード向けビーフパティやビーフジャーキーなどの食肉加工品も製造しています。

ヘルスケア事業では、2022年度にオーストラリアのMoregateを買収し、主力製品の牛血液製剤のシェア拡大を図りました。この製品はワクチン製造・再生医療・臨床診断などに用いられ、今後も高い市場性が見込まれています。

グループシナジー創出に向けた取り組み

ANZCO FOODSは2019年から2020年にかけて、①組織変更による効率化　②ビジネスプロセスの見直し　③コアビジネスへの経営資源の集中を行ったことで、収益重視のビジネスモデルを確立し、2018年度の大幅な赤字からV字回復を成し遂げました。その後、2021年度と2022年度は連続して過去最高益を更新しています。

日本国内における商品の販売拡大やブランドの確立は、当社グループとANZCO FOODSの子会社アンズコジャパンが共同で取り組んでいます。また、ANZCO FOODSの海外事業所を活用し、当社グループの輸出認定工場で生産された和牛を販売するなど、グループシナジーを創出しています。

環境先進国におけるサステナビリティの取り組み

ANZCO FOODSは、2020年に気候変動とサステナビリティに関する3カ年計画を策定し、順調に取り組みを進めています。2023年中に次期3カ年の戦略の見直しを予定しています。

環境負荷の低減へ

ANZCO FOODSでは、温室効果ガス排出量削減の目標を掲げ、環境負荷の低減に配慮した取り組みを続けています。一例として、コキリ工場では石炭ボイラーを電気ボイラーに転換し、カンタベリー工場では排熱を用いて温水を生成するヒートポンプシステムを導入しています。また、ファイブスタービーフ・フィードロットでは廃棄物をバイオエネルギーに変換するパイロットプラントを設置しています。また、ANZCO FOODSの温室効果ガス排出量の大部分を占める家畜由来の排出削減に向け、研究機関と共同研究を行い、天然飼料サプリメントを試験的に導入しています。さらに、工場での水使用の最適化に重点を置き、水の使用量を大幅に削減しました。その他、マルボロ工場では太陽光パネルを設置しており、その効果を検証して各工場への設置拡大を検討していきます。

従業員の健康福祉と地域への配慮

ANZCO FOODSでは、従業員の健康福祉、労働安全の環境整備に取り組み、安全性向上のための投資を継続的に進めています。ANZCO FOODSの加工拠点はニュージーランド全土にあり、それぞれの地域での雇用促進に貢献し、職場における多様性に配慮し、さまざまな民族、経歴、文化を持つ従業員が、互いに尊重し合い、働ける職場環境を整備することが重要であると考えています。また、農家とは緊密に協力して動物福祉に配慮した飼養管理を継続できるよう支援しています。

サステナビリティの考え方

取締役常務執行役員
コンプライアンス担当
サステナビリティ委員会委員長
小川 肇

Management Message

サステナビリティ委員会を中心に、経営戦略との連携をいっそう強化しています。

当社グループにおいては、円安やコスト高の進行が生産性の改善を上回り、生産コストの上昇を余儀なくされた一方で、政府の後押しもあり、多くの企業で賃上げの動きが見られましたが、賃金上昇を上回る物価上昇により消費者の購買力改善には至らず、収益面では厳しい1年となりました。また、サステナビリティへの関心は年々加速度的に高まっており、さまざまな社会的要請に対して、受け身ではなく能動的かつ積極的な対応がますます求められるようになっています。このような状況下、当社グループでは、取締役会の諮問機関であるサステナビリティ委員会を中心に、取り組みを推進しています。2022年度は、サステナビリティ委員会を計7回開催、すべての会において7名の委員全員が参加し、委員である各事業部門の代表者や社外有識者とは毎回、活発な議論を重ねてきました（平均時間：1時間34分／回）。具体的には、温室効果ガス排出量の削減や人権デュー・ディリジェンス、アニマルウェルフェアなど、当社グループの持続的成長と両立するサステナビリティの取り組みに関連する事項を広く検討してきました。また、2年前に特定した7つのマテリアリティについて、2022年度の実績をレビューするとともに、2023年度の活動方針についても議論・確認しました。社会情勢の変化にあわせて、KPIや取り組み項目は柔軟に見直すことにしていますので、密度の濃い建設的な議論が行われたと評価しています。サステナビリティ委員会で議論した内容は、グループ経営会議や取締役会でも議論するとともに、実務メンバーであるサステナビリティ推進委員とも連携・共有し、社内報・社内イントラネットなども活用しながら、広く従業員とも共有しています。

具体的に取り組みを進めるための専門組織として、2022年4月に総務部内にサステナビリティ推進室を設置しましたが、2023年4月には社長直轄組織である経営戦略部の傘下に組織を移動し、経営戦略との連携をいっそう強化しながら推進する体制を整えました。引き続き不透明な事業環境が継続することが想定されますが、ステークホルダーの皆様との対話をさらに強化しながら、社会と事業の持続可能性が両立する事業経営を目指して、サステナビリティの取り組みを着実かつ継続的に進めていきます。

サステナビリティに関する基本的な考え方

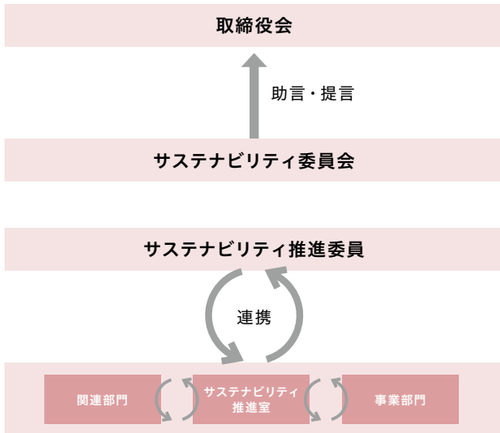
伊藤ハム米久グループは、グループ理念に基づいて持続可能な社会の実現に貢献します

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

サステナビリティ推進体制

2021年4月に取締役会の諮問機関としてサステナビリティ委員会を設置しました。取締役常務執行役員管理本部長を委員長として、各部門の代表者と社外有識者で構成された委員会メンバーにて、2022年度もサステナビリティに関連した経営課題について、国際的な動向やイニシアティブなどの社会要請も踏まえつつ、継続した議論を重ねてきました。

また、各事業部門および関連するコーポレートの各部署にサステナビリティ推進委員を任命し、サステナビリティ委員会で決定した事項の各部門への周知や施策に対する検証、進捗の管理、各部署での取り組みの共有など、サステナビリティへの取り組みを全社で加速させる体制としています。



ステークホルダーエンゲージメント

ステークホルダー	機会・手段
お客様	●お客様相談窓口　●消費者モニター調査　●各種イベントやキャンペーン活動、店舗販売を通じた提案 ●ウェブサイトや SNS を通じた情報発信とコミュニケーション
地域社会	●環境保全活動　●食育活動　●スポーツを通じた地域コミュニケーション　●被災地に対する復興支援活動
株主・投資家	●株主総会　●各種説明会（投資家向け決算説明会・事業説明会など）　●投資家向け施設見学会 ●ウェブサイトなどを通じた情報開示　●投資家との個別面談
お取引先・ビジネスパートナー	●事業運営を通じた協働、工場監査などを通じた品質・安全・法令遵守などに関する協働 ●商談会（新商品説明会）　●個別の商談やミーティングを通じたコミュニケーション ●人権・調達・環境・アニマルウェルフェアなどの当社方針の共有・サプライヤー調査　●コンソーシアム設立
従業員	●中期経営計画などの社内周知や説明　●従業員意識調査やコンプライアンス浸透度調査 ●キャリア面談・個人面談　●社内・社外相談窓口　●経営層と従業員の座談会　●労働組合との対話
行政機関・業界	●自治体との包括連携協定　●業界団体との対話や定期的な情報交換 ●社外の各種研究会や業界団体への参画と連携　●市民団体などの NGO・NPO とのダイアログ
地球環境	●森林保護活動や自然保護ボランティア活動　●環境負荷低減への取り組み

マテリアリティの進捗

伊藤ハム米久グループは、2021年度に7つのマテリアリティを特定しました。
2022年度にKPI（目標）を設定し、マテリアリティへの取り組みを進めています。

マテリアリティ特定のプロセス

サステナビリティ委員会

1 サステナビリティの「基本的な考え方」の策定

社外専門家のアドバイスや社会的要請を考慮し、策定。

2 社会課題の抽出

「ISO26000」「GRIガイドライン」、また「中期経営計画2023」などの事業戦略を踏まえて項目を抽出。

3 重要性の評価

ステークホルダーおよび当社グループにとっての重要度の観点から、さまざまな社会課題をマトリックスマッピング化。

4 取り組み項目の抽出

マッピングをもとに、マテリアリティの重点分野を分類。事業の持続性に対する影響に鑑み、具体的な取り組み項目を抽出。

5 有識者との対話

有識者・社外ステークホルダーと意見交換し、討議を実施。

取締役会

6 取締役会決議

取締役会での決議を経て開示。

7つの マテリアリティを特定

マテリアリティ	考え方	取り組み項目	KPI	2021年度の実績	2022年度の実績
健やかで豊かな食生活の実現	当社は、安全・安心で価値ある商品・サービスの提供を最優先としています。さらに、健康志向や簡便志向、食品ロスの低減など、多様なライフスタイルや社会的ニーズに対応した商品・サービスを提供していきます。	●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			
地球環境への配慮	当社は、当社事業が地球環境に密接に関連していることを認識し、資源の有効活用、温室効果ガス排出量の削減などの環境負荷の低減に努めるとともに、生物多様性にも配慮した取り組みを推進していきます。	●温室効果ガス排出量の削減 ●エネルギー・用水使用量の削減 ●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）**※1 2030年度に2016年度比半減、2050年にネットゼロ（2016年度：375,982t ⇒ 2021年度：368,127t ⇒ 2030年度：187,991t） **エネルギー・用水使用量（原単位）**※1 2021年度を基準年として毎年1%削減、3年で3%削減 **廃棄物排出量（原単位）**※1 2021年度を基準年として毎年1%削減、3年で3%削減	**温室効果ガス排出量（CO_2換算）** 368,127t **エネルギー（原単位）** 9.80GJ/t **用水使用量（原単位）** 17.6㎥/t **廃棄物排出量（原単位）** 94.2kg/t	**温室効果ガス排出量（CO_2換算）** 367,276t **エネルギー（原単位）** 9.75 GJ/t **用水使用量（原単位）** 16.9 ㎥/t **廃棄物排出量（原単位）** 90.9 Kg/t
従業員一人ひとりが活躍できる職場づくり	当社は、事業活動を支える従業員が安心して働くことができる職場環境を確保するとともに、多様な価値観と働き方を尊重します。従業員が企業とともに持続的な成長を目指していける風土を醸成していきます。	●人材開発・育成 ●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	**研修参加人数（年間）** 2023年度　14,000名 **管理職の女性比率** 2030年度　10% **係長級の女性比率** 2030年度　20% **有給休暇取得率（一人当たり年間）** 2025年度　70%	**研修参加人数（年間）** 13,389人 **管理職の女性比率** 4.5% **係長級の女性比率** 11.0% **有給休暇取得率（一人当たり年間）** 62.8%	**研修参加人数（年間）** 13,942人 **管理職の女性比率** 5.4% **係長級の女性比率** 11.5% **有給休暇取得率（一人当たり年間）** 69.7%
持続可能な調達と安定供給の推進	当社は、畜産産業をはじめとした当社のすべてのビジネスパートナーと協調して人権尊重やアニマルウェルフェアなどの社会課題の解決を目指し、持続可能なサプライチェーンを構築していきます。	●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 **ヘルスケア事業の売上高** 2025年度　105百万豪ドル **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 **妊娠ストール（豚）の廃止** 妊豚舎を新築・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	**動物の糞のリサイクル率** 100% **ヘルスケア事業の売上高** 34百万豪ドル **サプライヤー調査カバー率** ー **妊娠ストール（豚）の廃止** 妊豚舎の新築・改築なし	**動物の糞のリサイクル率** 100% **ヘルスケア事業の売上高** 54百万豪ドル **サプライヤー調査カバー率** 155社に実施 **妊娠ストール（豚）の廃止** 妊豚舎の新築・改築なし
地域社会への貢献	当社は、地域社会の一員として、また、良き企業市民として、地球環境への配慮や安全衛生、雇用の創出など「社会との共生」を重視した取り組みを推進していきます。	●環境保全・美化活動の推進 ●地域社会の活性化			
コーポレート・ガバナンスの強化	当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指し、コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方に基づき、最適なガバナンス体制を構築していきます。	●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	当社は、これまで歩んできた歴史と技術の伝承を守りながら、すべてのお客様に喜んでいただける商品・サービスの提供を目指します。	●安全・安心な食品の提供※2 ●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 ●お客様の声を反映した商品開発・商品改良	**食品安全の第三者認証拠点数**※2 2023年度　国内全生産施設（45施設）の取得完了	42施設の認証取得完了	44施設の認証取得完了

※1　各環境データを精査し、最新版に更新して掲載
※2　マテリアリティの取り組み項目を見直した結果、「安全・安心な食品の提供」を「妥協しない美味しさと高品質へのこだわり」として再設定（KPI食品安全の第三者認証拠点数も移行）

気候変動への対応

関連するマテリアリティ
地球環境への配慮

TCFD分析

伊藤ハム米久グループは、地球環境の保全が全世界共通の最重要課題のひとつであることを認識し、事業活動を通じて地球環境に配慮し、持続可能な社会を実現するために積極的に行動することを環境理念に掲げています。とくに、気候変動に起因するリスクと機会への適切な対応は重要な経営課題であると認識し、全社を挙げて取り組みを進めています。

当社は、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース：Task Force on Climate-related Financial Disclosures）に賛同し、TCFD提言に基づいた情報開示を進めているほか、気候変動イニシアチブ（JCI）への賛同を表明しています。

ガバナンス

当社の気候変動に関する基本方針・戦略の策定、取り組み指標の設定や進捗のモニタリングなどについては、取締役会の諮問機関であるサステナビリティ委員会での審議を経て取締役会にて審議、または報告がなされています。取締役常務執行役員管理本部長がサステナビリティ委員会の委員長を務めるほか、各事業部門の関連する責任者および社外有識者が委員として参加し、社外の知見も得られる体制を整えています。

サステナビリティ推進体制 ▶P.28

戦略

当社グループは、気候変動によりさまざまな影響を受ける可能性があると認識しています。このような状況下、その発生可能性にかかわらず、あらゆるシナリオを想定して当社事業にとってのリスクおよび機会を把握し、その対応策を検討することは当社事業の持続可能性を高める上で有用であると考え、2021年度にTCFD提言に則った分析を開始しました。2022年度に実施した、当社事業にとくに大きな影響を与えると考えられるリスク・機会の定量・定性分析の結果は、以下のとおりです。

TCFD提言への取り組み

本分析は、加工食品事業・食肉事業の責任者および事業戦略責任者を交えて議論を実施し、その分析結果はサステナビリティ委員会での審議を経て取締役会に報告しています。分析結果は、今後策定を進める当社の中期経営計画を含めた事業戦略に織り込んでいきます。

気候変動関連リスク・機会

リスク・機会	事業への影響	2022年度分析対象事業	時間軸	影響額	対応策
移行リスク	カーボンプライシングによるコスト増加	加工食品事業 食肉事業	短・中・長期	150億円未満	⇒「温室効果ガス排出削減への取り組み」ご参照 ▶P.32
	エシカル消費への需要シフトによる畜産品の需要減少	加工食品事業※	中・長期	50億円～100億円未満	● 植物性たんぱく質製品の拡充 ● 培養肉の研究開発 ▶P.17
移行機会	エシカル消費への需要シフトによる植物性たんぱく質への需要増加	加工食品事業※	中・長期	—	● 植物性たんぱく質製品の拡充 ▶P.17
物理的リスク	気象変化に起因する飼料価格の高騰	食肉事業※	中・長期	50億円未満	● 食料廃棄物の飼料転嫁、飼料効率の高い品種への切り替えやサプリメントの研究開発の検討

※いずれのリスクも加工食品事業・食肉事業の両方に影響を与えるものの、2022年度は、主な対象事業に絞って分析を実施しました。

リスク管理

気候変動関連リスクについては、シナリオを設定してリスクを分析・評価する方法を活用しており、毎年サステナビリティ委員会にてリスク評価を行い、必要な対応策について審議しています。分析・評価結果は、全社プロセスに統合され、他の経営上のリスクと一体となって管理されています。「全社のリスク管理プロセス」については、当社ウェブサイトに開示しています。

リスクマネジメント

指標および目標

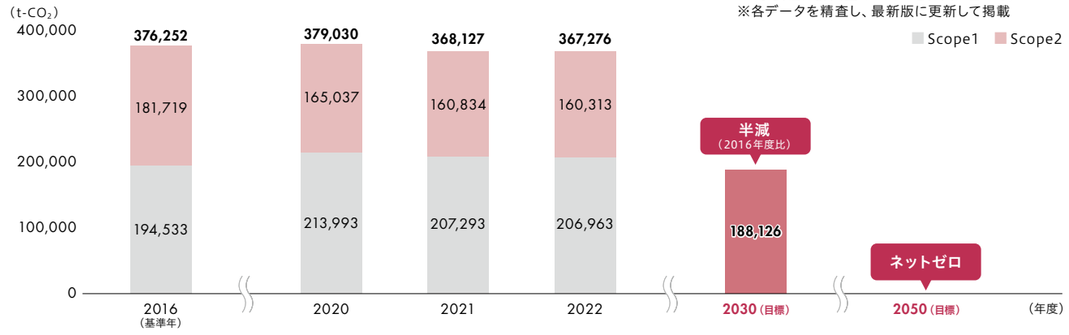
当社グループでは、連結ベースで気候変動課題に対応するべく、当社グループの温室効果ガス排出量（Scope1・2）を2030年度までに半減（2016年度比）、2050年ネットゼロとする目標を策定し、この達成に向けて取り組みを進めています。

また、バリューチェーン全体での脱炭素化を進めるため、当社グループのScope3排出量を算定し、とくに排出量の多いカテゴリーに関して取り組みを検討していきます。「Scope3排出量実績」については、当社ウェブサイトに開示しています。

サプライチェーン排出量（Scope3）

温室効果ガス排出量（Scope 1・2）の推移と削減目標

※算定対象：伊藤ハム米久ホールディングス・子会社（子会社は排出量の100%を算出に含める）
※各データを精査し、最新版に更新して掲載



温室効果ガス排出削減への取り組み

当社グループは、温室効果ガス排出削減目標達成に向けたロードマップを策定し、着実に削減を進めるとともに、削減を促進する社内制度の整備も検討していきます。具体的な削減の取り組みとして、太陽光発電設備の設置、製造拠点における高効率・省エネ設備の導入、再エネ電力への切り替えなどを検討しています。

2022年度は、西宮工場にてコージェネレーション設備を導入したことに加え、東京工場や東北工場などにおいて合計120台の冷凍冷蔵設備の更新を実施しました。さらに、当社グループの温室効果ガス排出量の約15%を占める家畜由来排出量の削減に向けた取り組みを開始しており、本取り組みを通じて畜産産業全体の課題解決に貢献していきます。

伊藤ハム米久フーズ（株）の西宮工場に導入したコージェネレーションシステム

肉用牛生産における温室効果ガス削減可視化システム構築事業

当社は、全国肉牛事業協同組合と東京農業大学が共同実施する「肉用牛生産における温室効果ガス削減可視化システム構築事業」に、当社の和牛生産事業の協力農場である「みらいファーム（株）」を通じて協力しています。本事業は、①牛のゲップ中のメタンが削減できる飼料の給餌②排せつ物の早期の好気性発酵促進など、先進的な取り組み事例における温室効果ガス削減の実態を科学的に把握し、可視化することにより、肉用牛生産者に対して温室効果ガス削減対応の方向性を提示できる仕組みの構築を目的としています。

当社は、みらいファーム（株）で肥育する一部の黒毛和種の飼料に、牛のゲップ中のメタンを抑える働きのある天然素材由来のカシューナッツ殻液飼料（ルミナップ®※）を2021年6月より給餌しており、その経験を踏まえて今回の事業協力となりました。この飼料の給餌効果による実証実験に協力していくことで、牛のゲップ中のメタン削減の普及に寄与し、畜産業に携わる企業として環境負荷の低減に取り組み、持続可能な和牛生産事業を推進していきます。

※（株）エス・ディー・エス バイオテックの登録商標です

「環境理念・環境行動指針」をはじめ、環境への取り組み詳細は、当社ウェブサイトをご覧ください。

人権尊重に関する取り組み

関連するマテリアリティ
持続可能な調達と安定供給の推進

伊藤ハム米久グループでは、「人権の尊重はすべての判断や行動において根底をなすもの」と認識し、人権に関わるさまざまな課題について対応しています。事業に関わるすべての人々の人権を尊重し、企業としての社会的責任を果たしていくために、2021年度に国連「ビジネスと人権に関する指導原則」などの国際基準に則り、「伊藤ハム米久グループ 人権方針」を取締役会で決議しました。また、同年度にサプライチェーン全体で人権の尊重や環境への配慮などの取り組みが行われるよう「伊藤ハム米久グループ 調達方針」および「サプライヤー調達ガイドライン」を取締役会で決議しました。

人権　持続可能な調達

人権デュー・ディリジェンスの取り組み

「伊藤ハム米久グループ 人権方針」に則り、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」が提唱するプロセスに沿って、人権デュー・ディリジェンスの仕組みを構築しています。

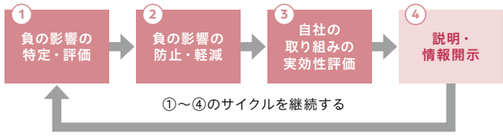
2022年度は、人権デュー・ディリジェンスの実施を通じて当社グループ事業における「人権への負の影響」を洗い出し、とくに当社として優先的に取り組むべき負の影響を特定しました。特定に際しては、人権に関連する各種報告書や外部有識者の客観的な意見を参考にしながら、地理的、社会的、企業固有の特性などの観点、または脆弱な立場にあるステークホルダーを考慮しました。

また、サプライチェーンにおける人権に関する負の影響の把握と人権への負の影響の発生防止を目的のひとつとして、当社サプライヤーに対して、人権尊重や環境配慮への取り組み状況などを確認するアンケート調査を実施しました。

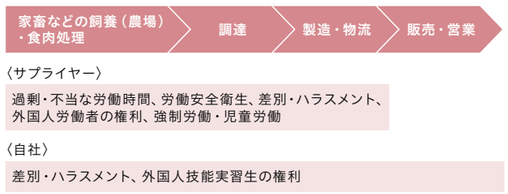
2023年度は、特定した負の影響に関する必要な防止・軽減措置を継続して実施していくことに加え、当社グループの外国人技能実習生へのインタビューを実施し、労働実態のより正確な把握と、人権への負の影響の発生防止・軽減に努めていきます。また、職場での多様性が高まる状況を踏まえ、SOGI[※1]ハラスメント、レイシャルハラスメント[※2]を社内研修・講習のコンテンツに加え、人権に配慮して行動できるよう、従業員の意識醸成を図っていきます。

※1 Sexual Orientation & Gender Identityの頭文字。「性的指向と性自認」の意。
※2 人種や国籍など民族的要素にまつわる差別や嫌がらせのこと。

人権デュー・ディリジェンスの取り組み推進



優先的に取り組むべき負の影響



持続可能なサプライチェーン構築に向けた取り組み

「伊藤ハム米久グループ 調達方針」および「サプライヤー調達ガイドライン」に則り、サプライヤーと連携して持続可能なサプライチェーンの構築を進めています。

2022年度は、調達額上位のサプライヤー（調達額ベース累計80%）155社を対象に、サプライヤー調達ガイドラインに沿ってアンケート形式のサプライヤー調査を実施しました。その結果、人権をはじめとした各課題について追跡調査を要するレベルのリスクは確認されませんでした（回答率100%）。

なお、当該調査は、設問内容や対象範囲の拡充を検討しながら継続して実施します。今後、サプライヤー訪問などを通じてサプライヤーとのコミュニケーション強化を図り、連携して持続可能なサプライチェーンの構築に取り組んでいきます。

人的資本への考え方

関連するマテリアリティ
従業員一人ひとりが活躍できる職場づくり

人材育成の基本方針

当社グループは、従業員一人ひとりの多様な視点や価値観を活かしながら、積極的に変革に挑戦し続けていくことが企業の競争力や成長力を高める源泉であると考えています。一方で、少子高齢化や労働人口の減少など、労働市場の不確実性は高まっており、従業員の価値観や働き方も多様化する中で、従業員が働きやすく、自律的に成長できるような環境を醸成していくことも重要な課題であると認識しています。このような観点から、長期的な人材育成を基本に据えながら、多様性や価値観を尊重し、持続的な挑戦によって個人のキャリア形成が自律的にできるよう支援していくことを人材育成の基本方針としています。

多様な働き方と人材育成の取り組み

テレワーク環境の整備をさらに推し進め、男性の育児休業取得や育児支援策を推進・拡充するとともに、介護についても社内制度や公的支援などの関連する情報提供を充実させることにより、従業員が安心して働き、その能力を存分に発揮できる仕組みを整えて、多様な働き方に対応しています。

また、従業員が自律的に成長してキャリアアップできるための支援を充実させていくとともに、既存のFA制度や公募制度、さらにジョブローテーションの活性化や挑戦した姿勢を表彰する制度の見直しや拡充を進め、持続的に成長し続けることができる風土の醸成を目指しています。新たな価値を創造していくためにも、キャリア採用を継続する中で、年齢を問わず事業運営のニーズに合った専門性の高い中核人材の確保と育成にも努めています。詳細は、当社ウェブサイトをご覧ください。

働き方改革

アニマルウェルフェアへの配慮

関連するマテリアリティ
持続可能な調達と安定供給の推進

当社グループは、事業の根幹に生命の循環があることを踏まえた上で、アニマルウェルフェアへの配慮は環境や人権と並んで取り組むべき社会課題のひとつと考え、引き続き、家畜の飼養管理に配慮した事業運営を行うべく、2021年度に「アニマルウェルフェアポリシー」を取締役会で決議しました。農場や食肉処理施設での具体的な取り組みを当社ウェブサイトにて開示しています。

アニマルウェルフェア

当社グループは、これまでも、アニマルウェルフェア向上への取り組みは畜産物の品質の安全性や生産性にも関連するものと認識し、公益社団法人畜産技術協会が発信している「アニマルウェルフェアの考え方に対応した飼養管理指針」に従い、家畜の快適性にも配慮した飼養管理やステークホルダーとの対話と協議など、さまざまな側面からアニマルウェルフェア向上に取り組んできました。

今後も、業務に携わる従業員に向け、知識と技術習得のための適切な研修などを実施するとともに、当社グループ統一のアニマルウェルフェアガイドラインの作成や、取り組みに関する適切な情報開示などに順次取り組んでいきます。

また、2023年7月に新たに農林水産省より公表された「アニマルウェルフェアに関する飼養管理指針」を受け、社内関連部署間にて更なる連携を図りながら、畜産産業のビジネスパートナーに対しても、アニマルウェルフェアの普及・浸透に向けて支援するなど、アニマルウェルフェアの向上に努めていきます。

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社におけるコーポレート・ガバナンスとは、「グループ理念」、「ビジョン」、「行動指針」に基づき、事業の一環として社会課題の解決を図るために、また、すべてのステークホルダーから信頼を得るために、当社グループ全体に監督・監視など内部統制機能を充実させた透明性の高い経営組織体制を整備し、的確な経営の意思決定とスピーディな業務執行を行うことをいいます。

当社は、この基本的な考え方に基づき、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現を目的として、コーポレート・ガバナンスに関する枠組みを示した「伊藤ハム米久ホールディングスグループ コーポレート・ガバナンス基本方針」を制定しています。

「伊藤ハム米久ホールディングスグループ コーポレート・ガバナンス基本方針」は、当社ウェブサイトをご覧ください。

コーポレート・ガバナンス基本方針

コーポレート・ガバナンス体制

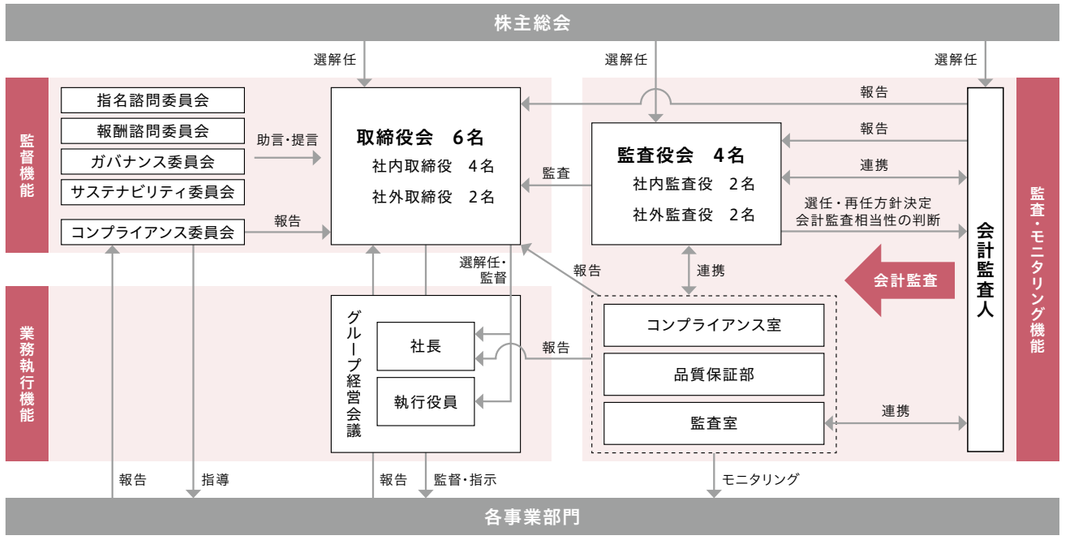
当社は、監査役会設置会社を採用し、複数の社外取締役および社外監査役を選任しています。

また、取締役会による経営監督の実効性と意思決定の透明性を強化・向上させることを目的に、取締役総数の3分の1以上を社外取締役としています。

社外取締役は、各専門分野の見識と豊富な経験などを活用し、一般株主と利益相反が生じない独立した立場から経営判断を行うことで、取締役会の監督機能強化を図っています。社外監査役は、監査体制の独立性を高め、客観的な立場から監査意見を表明することで、当社の企業統治の有効性に大きく寄与しているものと考えています。

なお、社外役員の選任にあたっては、独立性の確保を重視しており、（株）東京証券取引所が定める独立性基準に加えて、当社独自の独立性判断基準の要件を満たす社外役員を独立役員に指定しています。

コーポレート・ガバナンス体制図（2023年9月29日現在）



取締役会

当社の取締役は6名で、うち2名が社外取締役です。取締役会は月1回の定例取締役会のほか、必要に応じて臨時取締役会を適時に開催しており、当社グループの経営方針・経営戦略および経営上の重要事項の意思決定ならびに職務執行状況の監督を行っています。

なお、取締役会での決定を要しない業務執行およびその決定については、業務執行に係る意思決定を迅速に行うため、決裁権限規程に基づいてグループ経営会議および執行役員に権限移譲しています。

取締役会の活動実績（2022年度）

●開催回数：**15**回　●開催時間：平均 **1** 時間 **18**分　●出席状況：取締役 **100**%　監査役 **98.3**%

具体的な検討内容（決議事項 53 件、報告事項 56 件）		
期初予算・期央予算	コーポレート・ガバナンス報告書	ＴＣＦＤ開示
株主還元施策（配当実施、自己株式取得・消却）	統合報告書	共同研究開発プロジェクト
当社グループ人事制度改定	人権デュー・ディリジェンス	政策保有株式の保有状況検証
アニマルウェルフェアポリシー策定	決算	ＩＲの取り組み
マテリアリティＫＰＩ設定	当社グループ再編、工場再編	環境データ、温室効果ガス削減ロードマップ
中期経営計画2023進捗	事業リスクマップ	コンプライアンス浸透度調査結果、組織風土調査結果

グループ経営会議

取締役会に次ぐ審議・討議機関として設置しています。

社外役員を除く取締役、監査役、その他グループ経営会議の議長が指名する者から構成されており、月2回の定例開催のほか、必要に応じて適時開催しています。当社グループの経営戦略および重要事案に関する決定・報告・審議などを行っています。

任意委員会

指名諮問委員会

取締役、監査役、執行役員候補者決定プロセスの透明性・客観性を確保するため設置しています。3名の委員（うち独立社外取締役2名）で構成され、取締役会の諮問機関として次の事項について審議し、取締役会に助言・提言を行っています。

指名諮問委員会で審議する事項

①当社、伊藤ハム株式会社、米久株式会社（以下「当社グループ」といいます。）の取締役、監査役、執行役員の選任・解任に関する事項
②当社グループの取締役、監査役、執行役員の選任・解任に関する基本方針、規則、手続などの制定、変更、廃止に関する事項
③その他、取締役候補者・監査役候補者の選任、取締役・監査役の解任に関して指名諮問委員会が必要と認めた事項

報酬諮問委員会

取締役、執行役員の報酬決定プロセスの透明性・客観性を確保するため設置しています。3名の委員（うち独立社外取締役2名）で構成され、取締役会の諮問機関として次の事項について審議し、取締役会に助言・提言を行っています。

報酬諮問委員会で審議する事項

①当社、伊藤ハム株式会社、米久株式会社（以下「当社グループ」といいます。）の取締役、執行役員の報酬制度（基本報酬、業績報酬、譲渡制限付株式等）に関する事項
②当社グループの取締役、執行役員の業績連動（経営指標、目標値、変動幅等）に関する事項
③当社グループの取締役、執行役員の報酬水準（競合他社との比較）に関する事項

ガバナンス委員会

取締役会の実効性を高めることによりコーポレート・ガバナンス体制とその運用を強化するため設置しています。3名の委員（うち独立社外取締役2名）で構成され、取締役会の諮問機関として、取締役会の実効性評価について審議し、取締役会に助言・提言を行っています。

サステナビリティ委員会

社会・環境問題の解決による持続可能な社会の実現と、当社グループの持続的成長を両立するサステナビリティの取り組みをグループ全体で推進するため設置しています。7名の委員（うち独立社外取締役1名）で構成され、取締役会の諮問機関として次の事項について審議し、取締役会に助言・提言を行っています。

サステナビリティ委員会で審議する事項
①サステナビリティ経営の基本方針、推進活動の基本計画、戦略の立案
②サステナビリティ経営推進のためのマテリアリティ（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

監査体制

監査役会

監査役会は、常勤監査役2名、社外監査役2名の体制になっています。毎月定期的に開催され、監査に対する重要事項の決定のほか、監査実施状況の報告、意見交換などを行っています。

監査役は取締役会や社内の重要会議に出席するほか、取締役および使用人から業務執行について直接聴取を実施するなど、十分な監査を行っています。2022年度は、「コンプライアンス浸透状況」「個別リスクへの対応状況」および「グループ会社を含む内部統制レベルの確認」を監査役監査重点項目とし、監査活動を行いました。具体的な活動状況は、有価証券報告書をご覧ください。

有価証券報告書

監査役会の活動実績（2022年度）

●開催回数：**12**回　●開催時間：平均**51**分　●出席状況：監査役**100**%

具体的な検討内容		
監査役監査報告書の作成	定時株主総会提出議案などの調査	内部監査における指摘事項・被監査部門による改善内容確認
剰余金処分議案の確認	会計監査人の再任・報酬	
監査役監査基準の改定	監査方針・監査計画・監査役業務分担	コンプライアンス案件・品質保証案件などの発生状況確認
新任監査役選任議案	監査法人の非監査業務提供	監査上の主要な検討事項（KAM）の内容

内部監査

当社は、独立した組織として監査室を設置しています。監査室は、内部統制システムの運用状況について、内部監査規程、年間監査計画などに基づき、グループ会社を含めた事業部門の業務監査を主目的とする内部監査を実施しており、また必要に応じて追加的な目的監査を行っています。

監査結果は、監査通知書にて社外役員を含むすべての取締役・監査役、および被監査部門に報告しています。また、被監査部門からの監査回答書についても社外役員を含むすべての取締役・監査役に共有されています。

内部監査報告会を適宜開催しており、社長、常勤監査役、監査室長、監査室メンバーおよび被監査部門の責任者などが出席し、監査通知書、監査回答書をもとに議論を深めています。

会計監査

当社は有限責任 あずさ監査法人との間で、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。監査役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。定例開催している報告会・意見交換会は、次のとおりです。

定例開催している報告会・意見交換会
- 監査結果概要報告会（年1回）
- 四半期レビュー結果概要報告会（年3回）
- 会計監査人報告会（社長報告への同席）（年1回）
- 監査役ディスカッション（年1回）
- 三様（監査役・会計監査人・監査室長）監査連絡会（年1回）
- 監査上の主要な検討事項（KAM）に関する意見交換会

役員報酬

役員報酬制度に関する基本方針を次のとおり決定しています。

基本方針
① 株主や従業員をはじめとするステークホルダーとの価値共有を図り、持続的な業績拡大・企業価値向上への健全なインセンティブとして機能するものとする。
② 優秀な人材を登用・維持するため、当社の事業領域、事業規模に応じた適正な報酬水準、役位ごとの責任、役割および成果に応える報酬体系とする。
③ ステークホルダーに対する説明責任を果たせるよう、客観性・合理性を担保する適切なプロセスを経て決定する。

役員報酬制度の概要

取締役（社外取締役を除く）の報酬は、基本報酬、短期インセンティブとしての業績連動報酬および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）により構成されています。

基本報酬と業績連動報酬、株式報酬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ており、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」の比率を概ね60：25：15としています。

また、社外取締役の報酬は、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。

なお、報酬額については、その総額の限度額を株主総会の決議により決定していますが、報酬構成割合や個別の報酬水準とその算定・支給方法などを含めた役員報酬制度全般については、独立性を有する社外取締役が過半数を占める報酬諮問委員会での審議を経て、取締役会にて決定しています。

監査役の報酬は、監査役の協議にて決定しており、高い独立性確保の観点から、業績との連動は行わず、基本報酬のみ支給することとしています。

役員報酬構成の概要

●取締役（社外取締役除く）

基本報酬
取締役の基本報酬は、金銭による月額固定報酬とし、役位に応じて金額を決定しています。

業績連動報酬
連結経常利益を業績指標として、事業年度目標の達成度合に応じて支給しています。算定式は欄外「業績連動報酬算定式※」をご覧ください。

株式報酬
株価変動によるメリットとリスクを株主といっそう共有し、企業価値向上による株価上昇への貢献意欲を従来以上に高めることを目的として、当社株式（譲渡制限付株式）を交付しています。

●**社外取締役**　基本報酬（固定の月額報酬）のみ支給
●**監査役**　基本報酬（監査役の協議により決定する月額報酬）のみ支給

※業績連動報酬算定式
業績連動賞与算定式：
連結経常利益×0.01%×業績連動賞与役位別乗率
業績加算賞与算定式：
連結経常利益×0.01%×業績加算賞与役位別乗率×個人業績評価乗率×調整率

役位	役位別乗率		
	業績連動賞与	業績加算賞与	計
会長	6.440	—	6.440
社長	8.200	—	8.200
副社長	6.440	—	6.440
専務執行役員	3.872	0.968	4.840
常務執行役員	3.232	0.808	4.040
上席執行役員	2.336	0.584	2.920

※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、50億円未満の場合は支給しない
※個人業績評価乗率の範囲は0.0～2.0
※調整率は連結経常利益により決定される支給原資を個人業績評価により増減させないための乗率

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

取締役会実効性評価

当社は、取締役会が当初設計されたように正常に機能しているかについて自己評価し、取締役会の実効性を高め、当社にとって最適なガバナンス体制を構築することを目的として、毎年1回、9月から12月にかけて取締役会の実効性評価を行っています。2022年度の取締役会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

1 ガバナンス委員会によるアンケートの実施

当社は、取締役会の実効性を分析・評価するため、取締役会の諮問機関としてガバナンス委員会を設置しています。

ガバナンス委員会は、前回（2021年度）の実効性評価を通じて抽出された課題への取り組み状況の評価、および取締役会が役割と責任を実効的に果たしているかの評価を目的として、全取締役と全監査役に対して、7評価項目・16設問にて構成されるアンケートを実施しました。

7つの評価項目

❶取締役会の構成
❷取締役会の運営
❸取締役会における議論
❹取締役会による監督
❺経営陣の選解任
❻株主との対話
❼自由筆記

ガバナンス委員会では、アンケート回答をもとに審議を行い、分析・評価結果のレポートを作成、レポートを取締役会に提言し、取締役会にて議論を行いました。

2 評価結果と重点テーマへの取り組み

評価結果の概要

前回の実効性評価により抽出された課題への取り組みが進み、取締役会の実効性は概ね確保されていると判断しました。

前回の重点テーマへの取り組み

前回の評価結果により抽出された課題のうち、3項目を重点テーマとし、取り組み強化を図りました。重点テーマとその取り組みの概要は、下表のとおりです。

今後の重点テーマ

前回、重点テーマとした3項目は、今後も重点テーマとし、引き続き取り組み強化を図っていくこととしました。加えて、人的資本・知的資本についても、取締役会で議論を進めていくこととしました。

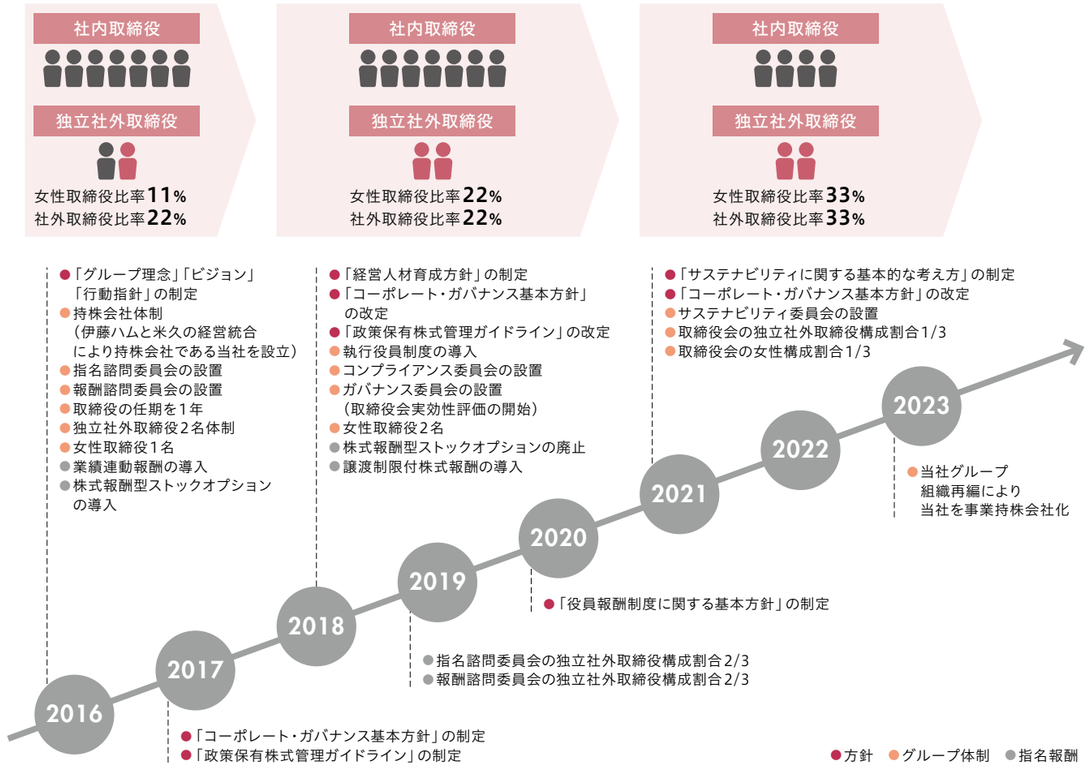
重点テーマ	取り組みの概要（2022年1月～2022年12月）
①サステナビリティに関する取り組み・開示	●2022年4月より、サステナビリティに関する具体的な取り組みを推進する部門としてサステナビリティ推進室を設置 ●人権方針、調達方針・サプライヤー調達ガイドライン、およびアニマルウェルフェアポリシーを策定・開示 ●TCFD提言に賛同するとともに、気候変動関連リスク・機会について開示 ●マテリアリティの取り組み項目に対してKPIを設定・開示
②経営人材育成に関する取締役会での議論の充実	●経営人材育成基本方針（後継者計画）について、指名諮問委員会委員長より、指名諮問委員会および取締役会にて説明・経営人材育成について議論
③企業活動の情報発信の充実	●社長室傘下に広報IR室を設置し、IR活動と広報活動の連携を強化 ●広報IR室とサステナビリティ推進室が連携することで情報発信の充実化

今回の評価結果を踏まえ、継続的に取締役会の実効性向上に努めていきます。

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。



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。

売却額および売却銘柄数

（年度）

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
売却額（百万円）	2,975	1,863	971	195	791	106	96
売却銘柄数	25	28	41	13	30	24	25

取締役、監査役、執行役員一覧（2023年9月29日現在）

	取締役						監査役			
氏名	宮下 功	伊藤 功一	小川 肇	堀内 朗久	大坂 祐希枝	森本 美紀子	松崎 義郎	髙橋 伸	梅林 啓	松村 浩司
在任期間（2023年6月末時点）	7年3カ月	1年	1年	—	2年	—	3年	2年	3年	—
独立役員					●	●			●	●
現在の地位・担当	代表取締役社長 伊藤ハム（株）取締役 米久（株）取締役	取締役常務執行役員 加工食品事業本部長 品質保証部担当 伊藤ハム（株）代表取締役社長 米久（株）取締役	取締役常務執行役員 管理本部長 コンプライアンス担当 伊藤ハム（株）取締役 米久（株）取締役	取締役常務執行役員 食肉事業本部長 伊藤ハム（株）取締役 米久（株）代表取締役社長	社外取締役	社外取締役	常勤監査役 伊藤ハム（株）監査役 米久（株）監査役	常勤監査役 伊藤ハム（株）監査役 米久（株）監査役	社外監査役	社外監査役
重要な兼職の状況					（一社）カスタマーサクセス推進協会 代表理事 さくらインターネット（株）社外取締役	（株）karna 代表取締役 NECネッツエスアイ（株）社外取締役			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 東京大学大学院法学政治学研究科 教授	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
選任理由	当社グループの事業執行体制と組織体系構築に取り組み、効率的・機動的な経営を推進するなど、グループ全体を牽引しています。 企業経営者としての豊富な経験と高い見識などを活かし、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に取り組み続けています。	当社グループの加工食品事業再編、物流の最適化やブランドの強化・育成を行っていく中で、力強いリーダーシップを発揮しています。 伊藤ハム（株）の代表取締役社長として、また当社グループでの多様な要職の歴任による豊富な経験と高い見識などを活かし、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に取り組み続けています。	取締役会の実効性向上をはじめとしたコーポレート・ガバナンスの強化やサステナビリティ経営を推進していく中で、力強いリーダーシップを発揮しています。 海外勤務やコーポレート分野における豊富な経験と高い見識などを活かし、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に取り組み続けています。	食肉バリューチェーンの創造と拡大に向けた取り組みの中で、力強いリーダーシップを発揮しています。 米久（株）の代表取締役社長として、また当社グループでの多様な要職の歴任による豊富な経験と高い見識などを活かし、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に取り組み続けています。	マーケティングコンサルタントとしての専門知識、上場企業などでの業務執行取締役や社外取締役としての経歴を通じて培われた見識と豊富な経験などにより、取締役会や各委員会にて、客観的、専門的な助言、積極的な意見を述べており、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。	これまでの職務やサステナビリティコンサルタントとしての経歴を通じて培われた見識と豊富な経験などを有しています。その見識・豊富な経験などにより、当社に対して客観的、専門的な助言、監督を行っていただくことができると判断しています。	当社執行役員および当社グループ人事部門の責任者としての職歴による見識・経験を有しています。 取締役会では、意思決定の適法性・妥当性を確保するために必要な発言を適宜行っています。 監査役会では、監査方針・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。	当社グループ経理財務部門の責任者としての職歴による財務・会計面での見識・経験を有しています。 取締役会では、意思決定の適法性・妥当性を確保するために必要な発言を適宜行っています。 監査役会では、監査方針・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。	弁護士としての企業法務全般に関する専門知識・経験、危機管理分野における専門知識・経験を有しています。 取締役会では、意思決定の適法性・妥当性を確保するために必要な発言を適宜行っています。 監査役会では、監査方針・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。	公認会計士としての経歴で培われた財務・会計面での専門知識と豊富な経験などを有しており、経営全般について広範かつ高度な視野での監査を通じて、当社グループの更なる発展に貢献することができると判断しています。
取締役会への出席状況（2022年度）	100%（15/15）	100%（12/12）	100%（12/12）	—	100%（15/15）	—	100%（15/15）	100%（15/15）	93.3%（14/15）	—
監査役会への出席状況（2022年度）							100%（12/12）	100%（12/12）	100%（12/12）	—
所属する委員会：指名諮問委員会			◎		●	●				
所属する委員会：報酬諮問委員会			◎		●	●				
所属する委員会：ガバナンス委員会			◎		●	●				
所属する委員会：サステナビリティ委員会		●	◎	●		●				
スキル・マトリックス：経営	●	●	●	●	●	●	●	●		●
スキル・マトリックス：マーケティング／商品開発	●	●			●	●				
スキル・マトリックス：生産技術／品質管理	●	●		●			●			
スキル・マトリックス：財務／会計			●					●		●
スキル・マトリックス：法務／リスクマネジメント	●	●	●	●					●	●
スキル・マトリックス：ESG／サステナビリティ			●			●				
スキル・マトリックス：IT/DX			●		●					
スキル・マトリックス：国際経験	●	●	●						●	

（注）1. 所属する委員会の◎は委員長、●は委員を指しています。　2. 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3名を委員として選任しています。

執行役員

御園生 一彦
常務執行役員
ANZCO FOODS LTD.
Executive Chairman

米田 雅行
常務執行役員
加工食品事業本部
副事業本部長
事業戦略統括部長

浅見 彰宏
常務執行役員
経営戦略部長
食肉事業本部
副事業本部長

石松 嘉幸
上席執行役員
加工食品事業本部生産本部長
購買部担当、中央研究所担当
伊藤ハム米久フーズ（株）
代表取締役社長

牛丸 友幸
上席執行役員
加工食品事業本部
副事業本部長
営業本部長

前田 聡
執行役員
管理本部
経理財務部長

陶 愼陽
執行役員
食肉事業本部
国内食肉本部長

久次米 忠宣
執行役員
伊藤ハム米久プラント（株）
代表取締役社長

金森 史浩
執行役員
食肉事業本部
食肉生産本部長

野澤 克己
執行役員
管理本部 副本部長
経営戦略部
経営企画室長

堀内 愼二
執行役員
ANZCO FOODS LTD.
取締役

玉井 広之
執行役員
経営戦略部
新規事業推進室長

吉野 裕彦
執行役員
食肉事業本部
海外食肉本部長

田代 幸弘
執行役員
加工食品事業本部
生産本部副本部長
生産企画部長

Message

ダイバーシティ経営の推進、社会への積極的な発信を期待します。

社外取締役
大坂 祐希枝

[profile]
（株）日経ラジオ社、東京メトロポリタンテレビジョン（株）、（株）WOWOWを経て、2014年（株）WOWOWコミュニケーションズ取締役。2018年（株）明光ネットワークジャパン取締役。2021年から当社の社外取締役に就任。現在、（一社）カスタマーサクセス推進協会代表理事、さくらインターネット（株）社外取締役を兼任。

外部の発想を取り入れ、スピード感を大切に

2年前に当社の社外取締役に就任しました。この間、全国の工場や農場に伺う機会があり、牛や豚の肥育、加工品の製造、物流など一連のサイクルへの理解を深めることができました。また、当社が掲げている行動指針が、現場における品質管理や安全・安心、コンプライアンス、環境への取り組みにしっかり落とし込まれていること、そして、「食べるものをつくる」ことに対する従業員の皆さんの責任とプライド、おいしく食べてもらうためのたゆまぬ努力を実感しました。

こうした機会を通じて、当社グループの従業員は、まじめで堅実、物事を慎重に進める傾向があり、それは良いことと感じています。事業環境の変化に合わせ、今後、よりスピード感のある動きが増えるとさらに当社の強みが発揮されていくと思います。

私は、これまでのキャリアの大半をメディアに身を置いてコミュニケーションの仕事をし、その後もマーケティングを専門として経営に関わり、多くの企業や経営者と出会ってきました。そうした経験で得た知見を、指摘や提案という形で、さまざまな考え方のひとつとして提供させていただくことで、当社の企業価値の向上に貢献していきたいと考えています。

より実効性の高い取締役会に向けて

取締役会では、社会情勢やコーポレートガバナンス・コードなどの時期をとらえたテーマが取り上げられ、議論されています。「厳しい指摘も発言してください」と言われており、社外取締役は、忌憚なく意見を述べることが求められていると理解しています。すぐには反映しにくいことでも、そこに課題があれば、中長期的な企業価値の向上に必要と思われる指摘や提言を続けることが、社外取締役の大切な役割であると認識していますので、社内事情や思惑などには極力忖度せずに発言することを心がけています。

取締役会の前には社外役員に対するブリーフィングが行われており、取締役会に上程される議案について上程部局から説明を受ける機会が設けられています。一方で、取締役会では、結果や結論の説明はもちろん必要ですが、意思決定に至るまでのプロセスが議案として固まる前のタイミングで共有されることも大切だと考えています。案件によっては、適切なタイミングで今何が起きているのかを知り、アドバイスできることがあればアドバイスし、不足していると思われる検討や視点を指摘できると、取締役会での議論がさらに活発になるのではと感じます。また、決議事項や報告事項に時間を要する取締役会では、なかなか議案外の事項について議論する時間がとれないため、取締役会とは別の場で議論できるのが望ましいと考えます。取締役会への上程議案以外のテーマについて議論する場がすでに設けられていますので、今後こうした機会がさらに増えると良いかもしれません。2023年度は、次期中期経営計画の策定時期ですので、より客観的な視点を盛り込めるよう社外取締役も関与していきたいと考えています。

企業価値向上に向けた課題と期待

どのような企業も、既存の取り組みの継続だけでは、この後の成長が見込めないという時代になっています。このような環境下、企業には社会に対して新たな価値を提供していくことが求められていますが、これを実現するにあたり、当社グループには大きく2つの課題があると考えています。

1つ目は、中核人材層の多様性の確保です。成長に向けて新たな価値を創出するには、現在の業務に習熟しているだけではなく、さまざまな発想を生み出すことができる多様な背景を持った人材が必要であり、組織の同質化は将来的に大きなリスクとなり得ます。女性管理職比率の向上、外国人の採用、デジタルなどこれからの時代に欠かすことができないスキル・経験を持つ人材の採用を積極的に行い、トップが強くコミットして、ダイバーシティ経営を進めてほしいと思います。企業が持続的に成長していくための戦略のひとつがダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョンです。当社グループは、女性管理職比率や女性係長比率に関するKPIを策定し、取り組みを進めてきたことでこれらの指標は年々増加傾向にありますが、更なる改善に向けて大胆に手を打っていくことも必要であると感じています。

2つ目は、社会への発信の強化です。当社には、まだその価値を社外に発信しきれていない、開発力や商品、これらを生み出す体制や取り組みがあります。そうした強みを認識して、もっと広く知らせる姿勢があっても良いと思いますが、当社は奥ゆかしくて、アピールがほどほどの面があるように思います。

将来的にたんぱく質クライシスが懸念される中、たんぱく質を供給する当社グループは、社会にとって非常に重要な役割を担っています。社内の人には当たり前で特別なことに感じられないことが、世の中では大きな意味がある場合があります。食肉や加工食品はもちろん、大豆ミートなども含めたたんぱく質食品について、未来につながる取り組みも進めています。従来実施している販促やテレビCMだけでなく、広報の分野にも力を入れ、このような取り組みをストーリーとして訴求することも含め、発信力を強化することが成長につながると考えます。

コンプライアンス

基本的な考え方と推進体制

当社グループは「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」をコンプライアンス方針として掲げています。従業員として遵守すべき判断基準を示したコンプライアンス行動基準を「企業倫理規範」として冊子にまとめ、全従業員に配布し、教育・研修などを通じて周知徹底を図っています。

コンプライアンス委員会

コンプライアンス委員会を毎月1回開催しています。本委員会の委員は管理本部長、人事部長、品質保証部長、管理本部長が指名する者で構成されており、委員長は取締役会の決議によって管理本部長が選定されています。

本委員会では、当社グループの内部統制機能を強化し、永続的な企業価値の向上を目的として、食品安全、コンプライアンス、業法、訴訟、係争に関するリスクの管理状況を定期的に確認し、運用状況を独立的に評価しています。

コンプライアンス責任者会議

当社グループのコンプライアンスを推進するため、コンプライアンス担当役員を議長としたコンプライアンス責任者会議を年2回開催しています。本会議では、コンプライアンス方針および活動計画の策定、コンプライアンス委員会から改善を求められた事項、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制度

当社グループの各職場にコンプライアンス推進委員を配置しています。推進委員はコンプライアンスに関わる知識の習得に努め、各職場においてコンプライアンスの推進、業務に関連する法令、社内規程などの周知徹底を図るなど、主体的な活動を行っています。

2022年度の主な取り組み

●教育・研修

グループ全従業員のコンプライアンスの意識を高め、またコンプライアンスの重要性を理解するために、年1回のコンプライアンス講習を実施しています。また、社内役職者に対しては業法やハラスメント防止など、役割に応じて必要なコンプライアンス講習を行っています。

●コンプライアンス浸透度調査

各職場のコンプライアンスの浸透度合いを把握するため、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。回答結果や従業員の意見などは、経営層を含む全従業員にフィードバックし、問題点があれば改善し、次年度のコンプライアンス活動にも反映させるなど、職場の改善活動につなげています。なお、この調査については、外国人技能実習生、特定技能外国人も対象としています。

●内部通報制度

グループ全従業員を対象に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」の冊子、コンプライアンスカード、社内ポータルサイトにて案内しています。

また、内部通報規程において、相談内容の秘密厳守、通報・相談したことによる相談者への不利益な取り扱いの禁止について規定し、相談者の保護を図っています。

リスクマネジメント

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。リスク管理体制およびその役割については、当社ウェブサイトをご覧ください。

リスクマネジメント

事業などのリスクと対応

とくに重要なリスクとしては、世界的な原材料価格、穀物価格およびエネルギーコストの上昇や家畜伝染病の蔓延などが挙げられます。

当社グループが重要と認識したリスクと主な対応は下表のとおりです。詳細は、有価証券報告書をご覧ください。

有価証券報告書

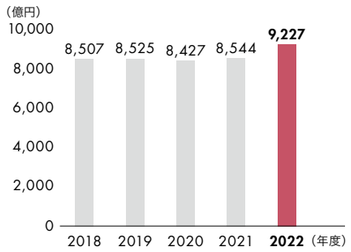
リスクの内容	主な対応
市況変動に関するリスク	● 製造コスト低減のための継続的業務改革 ● 製品や商品の適正在庫水準の維持 ● 適正な販売価格の変更 ● 商品や原材料の調達先多様化 ● 効率を意識した物流の集約
食品の安全性に関するリスク	● フードディフェンスやトレーサビリティの強化 ● 国際的な管理基準をもとにした厳格な品質管理体制の構築 ● 安全衛生教育を積極的に推進
感染症、疾病などに関するリスク	● 感染症などに対応するマニュアルを整備
家畜の疾病に関するリスク	● 家畜の疾病に対応するマニュアルを整備
災害・紛争などによる事業継続に関するリスク	● 災害などに対する事業継続計画（BCP）を策定し、代替製造や配送の準備 ● 定期的な防災訓練
国内外の公的・法的規制の変化、権利侵害に関するリスク	● 関連法規の改正状況の迅速な把握および遵守
金融市場の変化に関するリスク	● コミットメントライン設定 ● 為替予約
事業投資・設備投資に関するリスク	● 企業価値向上に資する重要な投資については、投融資委員会での慎重な審議を踏まえ取締役会決議 ● 投資後、定期的に当初計画からの進捗や乖離状況を検証
物流・流通に関するリスク	● 受発注の精度向上や在庫管理の適正化 ● 積載効率の向上 ● 納品リードタイムの改善 ● 定温輸送の厳格化
コンプライアンスに関するリスク	● コンプライアンス行動基準を掲げ「企業倫理規範」を全従業員に配布 ● コンプライアンス担当役員を委員長としたコンプライアンス委員会を設置 ● 定期的に経営層よりコンプライアンスメッセージを発信 ● コンプライアンス推進委員の配置 ● コンプライアンス浸透度調査の実施 ● 内部通報を受け付ける相談窓口を社内外に設置
内部統制システムの整備・運用に関するリスク	● 監査室による内部監査の実施
情報セキュリティに関するリスク	● コンピュータウイルスの感染防止やセキュリティ対策の実施 ● 基幹システムおよびデータ保管サーバーの二重化と分散設置による管理体制の強化 ● 情報セキュリティポリシーの制定 ● 情報セキュリティ遵守意識の維持・向上のための抜き打ち訓練
人材の確保・育成に関するリスク	● 多様な人材の採用 ● モチベーション向上につながる評価制度・教育研修の推進
レピュテーションリスク	● 国内外におけるSNSなどのモニタリング ● レピュテーションリスク事象が発生した場合、迅速に対応すると同時に、必要に応じて、情報や企業姿勢を公表
環境・気候変動に関するリスク	● 環境理念および環境行動指針に則り、関連法令の更新を適切に把握し遵守 ● 資源・エネルギーを有効活用し、環境に配慮した事業活動 ● 取締役常務執行役員管理本部長を委員長とするサステナビリティ委員会を設置

財務・非財務ハイライト

※億円未満は四捨五入

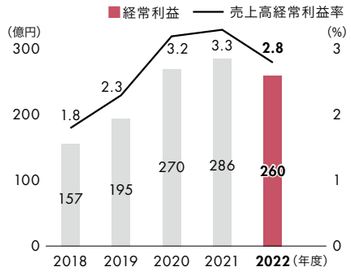
財務ハイライト

売上高
9,227億円



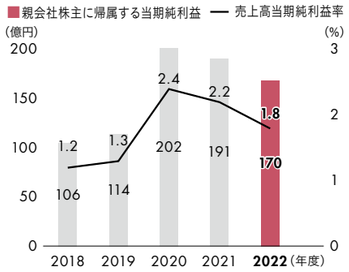
※「収益認識に関する会計基準」等を2021年度連結会計年度の期首から適用しています

経常利益
260億円
売上高経常利益率
2.8%



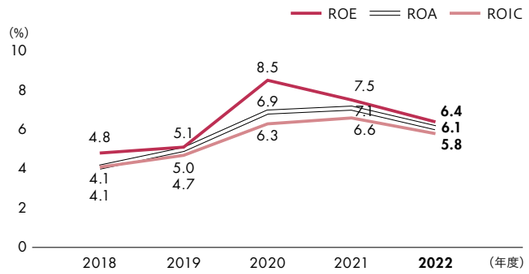
※「収益認識に関する会計基準」等を2021年度連結会計年度の期首から適用しています

親会社株主に帰属する当期純利益
170億円
売上高当期純利益率
1.8%



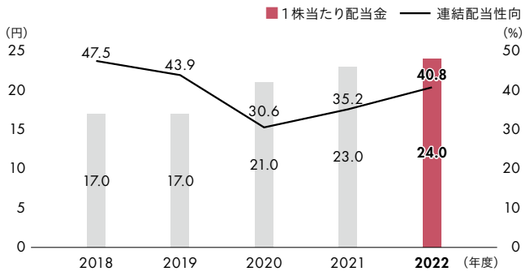
※「収益認識に関する会計基準」等を2021年度連結会計年度の期首から適用しています

自己資本当期純利益率（ROE）
6.4%
総資産経常利益率（ROA）
6.1%
投下資本利益率（ROIC※）
5.8%

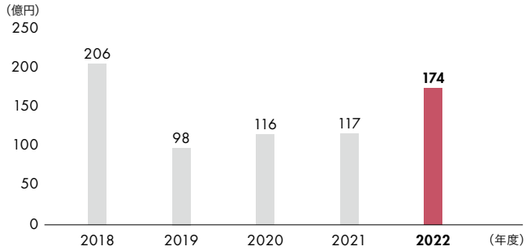


※利払前税引後利益／（有利子負債＋自己資本）
特別損益のうち、災害による損失と受取保険金を除く

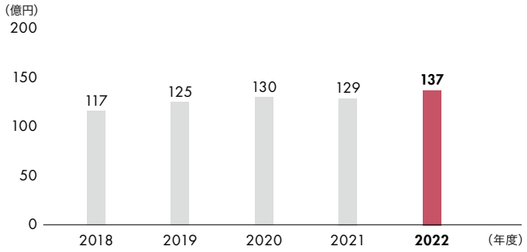
1株当たり配当金
24.0円
連結配当性向
40.8%



設備投資額
174億円



減価償却費及びのれん償却額
137億円



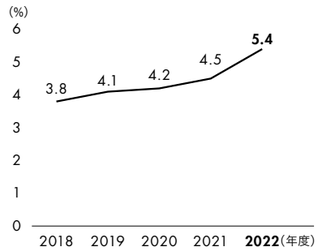
※1
- 管理職の女性比率、育児休業取得率、育児休業復職率は、国内連結子会社合算
- 障がい者雇用率は、障がい者の雇用の促進等に関する法律に基づく報告義務の対象会社として、2021年度までは伊藤ハム、米久、伊藤ハムデイリー、伊藤ハムウエスト、伊藤ハムフードソリューション、伊藤ハム販売、筑紫ファクトリー、ロイヤルデリカ、伊藤ハムビジネスサポート、アイエイチロジスティクスサービス、米久かがやき、米久デリカフーズ、伊藤ハムミート販売東、伊藤ハムミート販売西、サンキョーミート、IHミートソリューション、IHミートパッカー、米久おいしい鶏、アイ・ポーク、広島県東部養豚組合で算定
- 2022年度は、2021年度までの対象範囲に、伊藤ハム米久ホールディングス、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、イトウフレッシュサラダ、マルフジ、大洋ポークを追加し算定

※2
- 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）
- 各種環境データを精査し、最新版に更新して掲載

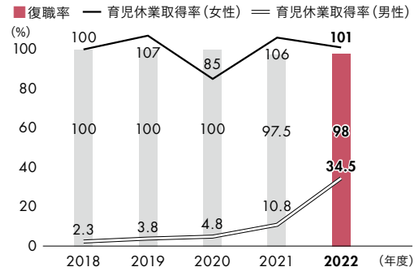
非財務ハイライト

人材データ※1

管理職の女性比率
5.4%

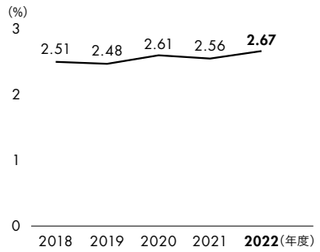


育児休業取得率
女性 **101%**　男性 **34.5%**
育児休業復職率
98%



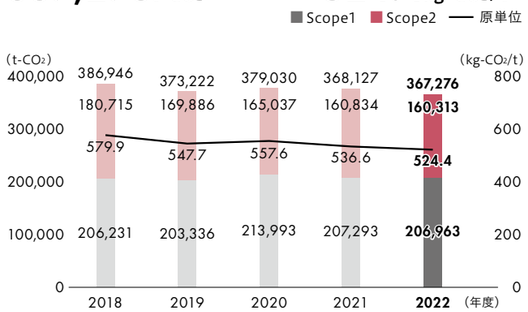
※育休取得率は育児介護休業法に基づいて算出。出産年度と育休取得年度が異なる場合があるため100%を超過する年度があります

障がい者雇用率
2.67%

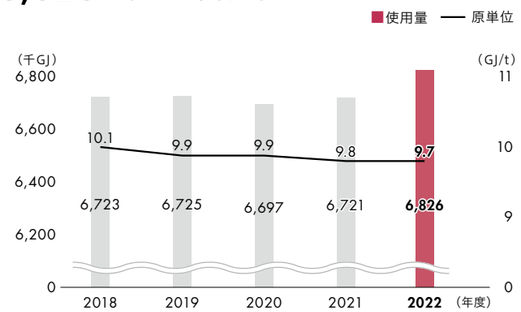


環境データ※2

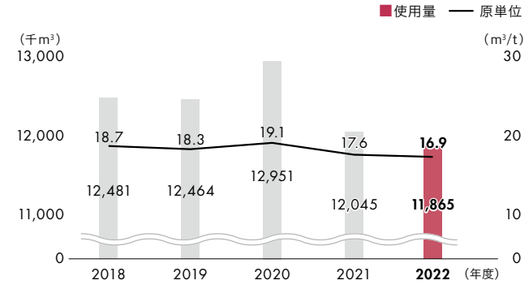
温室効果ガス排出量（CO_2換算）
367,276t-CO_2
生産原単位
524.4kg-CO_2/t



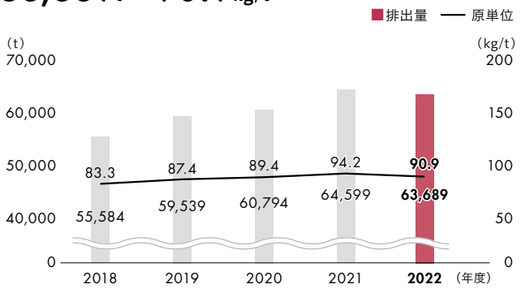
エネルギー使用量
6,826千GJ
生産原単位
9.7GJ/t



用水使用量
11,865千m³
生産原単位
16.9m³/t



廃棄物排出量
63,689t
生産原単位
90.9kg/t



※廃棄物排出量データは、一部の海外子会社で2018年度～2020年度が未収集

財務情報・株式情報

財務情報 （より詳細・最新の財務情報は有価証券報告書をご覧ください。）

主な経営指標の推移

（単位：百万円）

	2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020年度	2021年度	2022年度
売上高	831,865	850,721	852,450	842,675	854,374	922,682
売上総利益	130,649	126,821	133,548	139,979	131,904	130,126
販売費及び一般管理費	109,087	112,326	116,281	115,961	107,292	107,131
営業利益	21,562	14,494	17,266	24,018	24,611	22,994
経常利益	24,423	15,679	19,534	27,000	28,596	26,044
親会社株主に帰属する当期純利益	15,784	10,588	11,439	20,204	19,118	16,975
1株当たり当期純利益（EPS）　（円）	53.22	35.82	38.72	68.61	65.34	58.81
自己資本当期純利益率（ROE）　（%）	7.3	4.8	5.1	8.5	7.5	6.4
総資産経常利益率（ROA）　（%）	6.5	4.1	5.0	6.9	7.1	6.1
投下資本利益率（ROIC）　（%）	6.4	4.1	4.7	6.3	6.6	5.8
売上高営業利益率　（%）	2.6	1.7	2.0	2.9	2.9	2.5
売上高経常利益率　（%）	2.9	1.8	2.3	3.2	3.3	2.8
売上高当期純利益率　（%）	1.9	1.2	1.3	2.4	2.2	1.8
総資産	378,687	393,392	389,426	394,086	413,123	436,763
純資産	219,861	224,074	229,178	247,648	262,740	269,261
自己資本比率　（%）	57.7	56.6	58.5	62.7	63.4	61.5
流動資産	216,705	229,580	226,498	226,384	243,405	256,463
流動負債	127,808	139,456	138,106	123,041	126,533	152,941
1株当たり当期純資産額（BPS）　（円）	739.77	754.14	773.26	843.52	897.66	943.40
D/Eレシオ　（倍）	0.22	0.28	0.23	0.16	0.13	0.16
インタレスト・カバレッジ・レシオ　（倍）	6.3	19.2	44.7	113.3	57.9	4.9
営業活動によるキャッシュ・フロー	5,521	15,114	31,847	40,862	18,473	3,947
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 8,183	△ 19,879	△ 7,855	△ 10,837	△11,251	△22,926
フリー・キャッシュ・フロー	△ 2,661	△ 4,765	23,991	30,025	7,221	△18,979
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 20,004	10,084	△ 16,390	△ 21,097	△10,653	△6,844
現金及び現金同等物の期末残高	29,284	34,643	41,771	50,651	47,690	22,359
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	△ 23,501	5,358	7,128	8,879	△2,961	△25,330
現金及び現金同等物の期首残高	52,785	29,284	34,643	41,771	50,651	47,690
設備投資額	12,674	20,560	9,838	11,580	11,699	17,425
減価償却費及びのれん償却額	10,304	11,666	12,524	13,003	12,903	13,707
1 株当たり配当金　（円）	17.0	17.0	17.0	21.0	23.0	24.0
連結配当性向　（%）	31.9	47.5	43.9	30.6	35.2	40.8

セグメント情報

（単位：百万円）

加工食品セグメント						
売上高	287,502	291,939	300,209	307,041	302,309	371,165
売上高構成比　（%）	34.6	34.3	35.2	36.4	35.4	40.2
セグメント利益	10,764	7,914	6,730	12,397	11,086	5,954
食肉セグメント						
売上高	540,107	554,576	548,184	531,581	547,843	547,145
売上高構成比　（%）	64.9	65.2	64.3	63.1	64.1	59.3
セグメント利益	11,432	7,364	11,284	13,443	14,860	21,465

※「収益認識に関する会計基準」等を2021年度連結会計年度の期首から適用しています。 ※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。

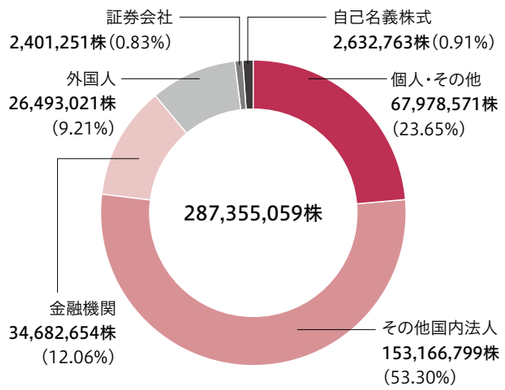
株式情報（2023年3月31日現在）

株式の状況

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	1,000,000,000株
発行済株式総数	287,355,059株
単元株式数	100株
株主数	61,466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

個人・その他	67,978,571株	23.65%
その他国内法人	153,166,799株	53.30%
金融機関	34,682,654株	12.06%
外国人	26,493,021株	9.21%
証券会社	2,401,251株	0.83%
自己名義株式	2,632,763株	0.91%



大株主の状況（上位10名）

株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
三菱商事株式会社	115,779	40.66
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	22,517	7.90
公益財団法人伊藤記念財団	12,000	4.21
エス企画株式会社	10,279	3.61
公益財団法人伊藤文化財団	6,200	2.17
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	5,313	1.86
日本生命保険相互会社	2,749	0.96
伊藤功一	2,740	0.96
伊藤ハム米久ホールディングス従業員持株会	2,272	0.79
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	2,081	0.73

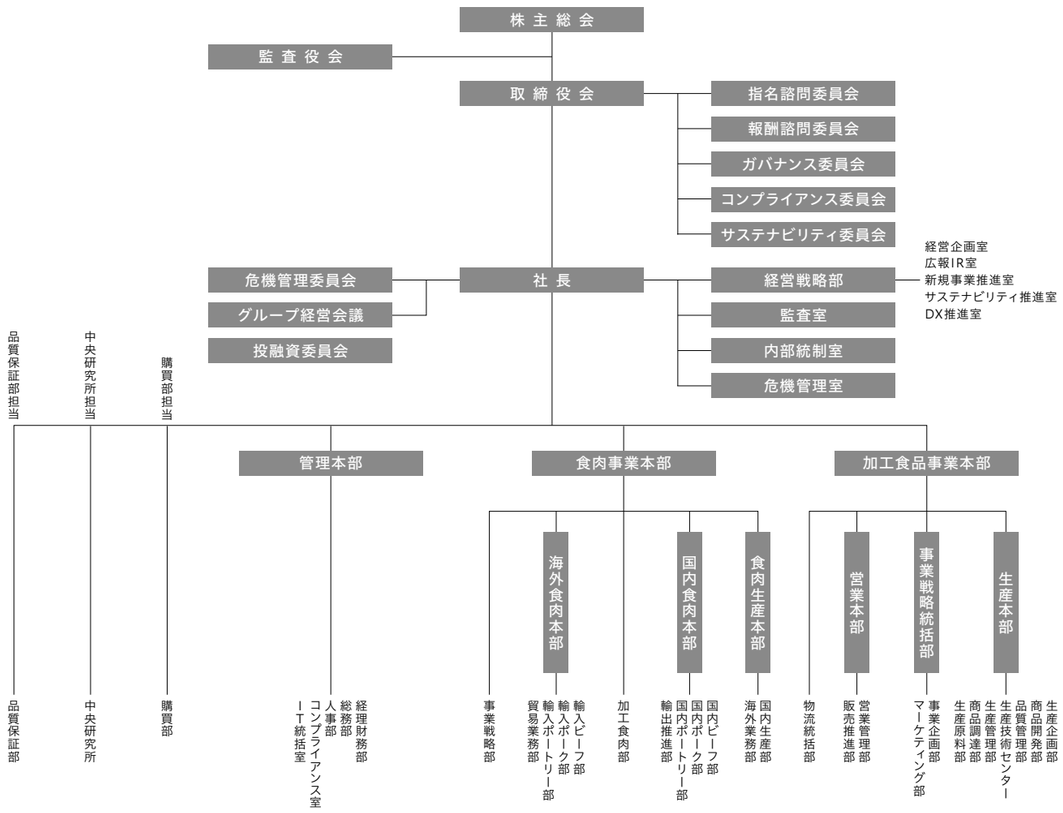
※当社は、自己株式を2,632千株保有していますが、上記大株主から除外しています。
※持株比率は自己株式を控除して計算しています。

コーポレートデータ

会社情報（2023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 ITOHAM YONEKYU HOLDINGS INC.
代表者	代表取締役社長　宮下 功
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（1億円未満切り捨て）
事業内容	食肉加工品の製造及び販売、食肉の加工及び販売、調理加工食品、惣菜類の製造及び販売などを行う グループ内傘下子会社の経営管理及びこれに付帯する一切の業務
従業員数	連結　8,010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（2023年4月1日現在）



グループ会社（2023年4月1日現在）

伊藤ハム米久ホールディングス株式会社

加工食品事業

食肉加工品の製造

国内子会社
- 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）
- （株）菊水
- 浅草ハム（株）
- ロイヤルデリカ（株）
- イトウフレッシュサラダ（株）
- 筑紫ファクトリー（株）

海外子会社
- ITOHAM BETAGRO FOODS CO., LTD.

関連会社　2社

物流

国内子会社
- アイエイチロジスティクスサービス（株）

食肉加工品の販売

国内子会社
- 伊藤ハム（株）
- 伊藤ハム販売（株）
- 伊藤ハムフードソリューション（株）

海外子会社
- 伊藤食品商貿（上海）有限公司

その他　事務サービス

国内子会社
- 伊藤ハムビジネスサポート（株）

食肉加工品・食肉の販売

国内子会社
- 米久（株）

食肉事業

食肉の生産・肥育

国内子会社
- 米久おいしい鶏（株）
- 大洋ポーク（株）
- 農事組合法人　広島県東部養豚組合

関連会社　1社

食肉の処理加工・包装加工

国内子会社
- サンキョーミート（株）
- IHミートパッカー（株）
- IHミートソリューション（株）
- アイ・ポーク（株）
- （株）マルフジ

関連会社　3社

生産・肥育、処理加工及び販売

海外子会社
- ANZCO FOODS LTD.
- ITOHAM AMERICA, INC.　ほか20社

関連会社　4社

食肉の販売

国内子会社
- 伊藤ハムミート販売東（株）
- 伊藤ハムミート販売西（株）

その他事業

その他

国内子会社
- 伊藤ハム米久ヒューマンサービス（株）
- 伊藤ハム米久システム（株）

関連会社　1社