

伊藤ハムグループ中期経営計画 (CNV2015)

creating
new
value **CNV 2015**

伊藤ハム株式会社
ITOHAM FOODS INC.

1. 前中期経営計画レビュー



業績推移

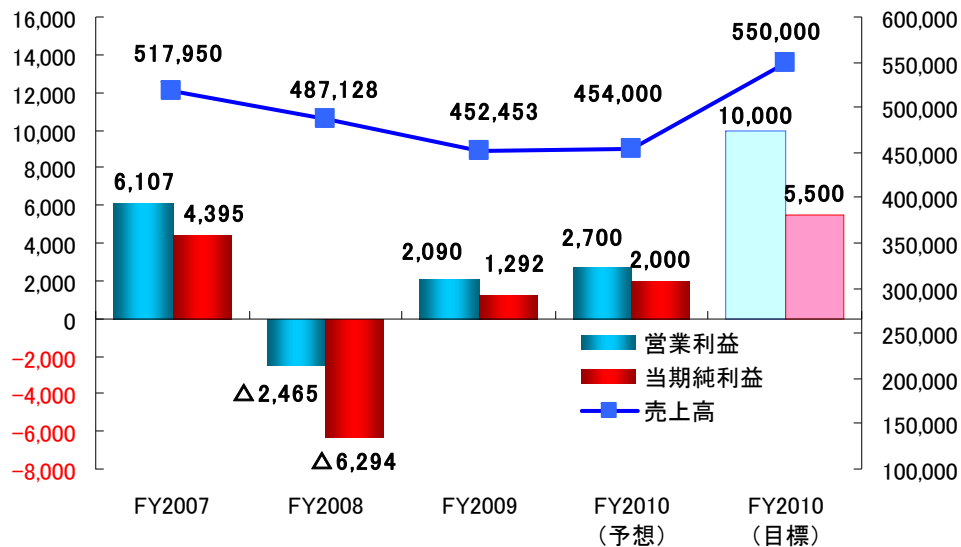
単位：百万円

	FY2007		FY2008		FY2009		FY2010 (予想)		FY2010 (目標)	
	金額	売上比	金額	売上比	金額	売上比	金額	売上比	金額	売上比
売上高	517,950		487,128		452,453		454,000		550,000	
営業利益	6,107	1.2%	-2,465	△0.5%	2,090	0.5%	2,700	0.6%	10,000	1.8%
経常利益	6,867	1.3%	-876	△0.2%	3,290	0.7%	3,200	0.7%	11,000	2.0%
当期純利益	4,395	0.8%	-6,294	△1.3%	1,292	0.3%	2,000	0.4%	5,500	1.0%

定量的ポイント

- 加工食品事業部門は、FY2008に発生した東京工場地下水問題の影響に加え、市場競争の激化と消費の低価格指向による売上単価の下落が大きく影響
- 食肉事業部門は相場下落が大きく影響
- 売上ダウンに連動し、売上総利益がFY2007比△85億、計画比△150億減少した
- 売上減少と医薬品事業の売却などによる固定費圧縮により販売管理費もFY2007比△50億、計画比△75億と大きく削減したが、粗利益の減少はカバーできずに営業利益はFY2007比△34億、計画比△73億と計画を下回った

営業利益・
当期純利益



売上高

定性的ポイント

加工食品事業

- 営業拠点再編等の施策は順調に進んだ
- 生産拠点の再編は新関東工場を2010年着工、2012年稼働を目指したが東京工場地下水問題により実現できず

食肉事業

- ロックデール事業の収益改善が大きなテーマであったが、ビジネスモデルの転換が十分に実現できずに、計画最終年度に事業売却を実行。

海外事業

- タイにイトウハム・ベタグローフーズ社を設立。日本国内への輸出を開始しており、今後の中国・東南アジアでの市場開拓の足場を築いた。

2. 経営ビジョンと経営方針



経営ビジョン

アジアの中で最も信頼される食肉加工メーカーになる

経営方針

1. コンプライアンス体制の更なる充実
2. 人材の育成
3. 営業力・生産力をはじめとする現場力の強化
4. お客様目線での商品開発を伴うマーケティング力強化
5. コスト競争力の強化

経営方針のポイント

コンプライアンス体制の更なる充実

- ・引き続き体制の充実を図る
- ・業務執行に対する監督機能の一層の強化
- ・社外取締役の導入
- ・社会貢献活動にも引き続き注力

人材の育成

- ・ジョブローテーション／チャレンジ制度の構築
- ・生産技術センターを設立し製造技術の伝承とレベルアップを図る

営業力、生産力をはじめとする現場力の強化

- ・価値を生み出す現場の力の充実・強化

お客様目線での商品開発を伴うマーケティング力強化

- ・新しい価値創造
- ・商品開発／マーケティング部門への人材投入
- ・業務用商品の開発力・マーケティング力強化

コスト競争力の強化

- ・経営資源をより効率的、効果的に使える強い筋肉質の企業体質へ

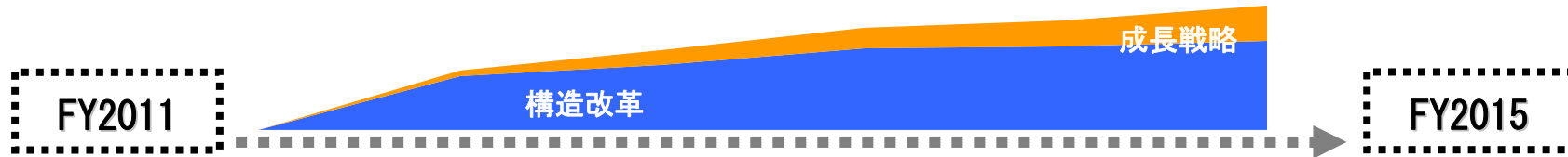
3. 基本戦略

構造改革

抜本的な構造改革によるコスト競争力の強化

成長戦略

- ①国内市場シェア拡大（中食・外食チャネル、食肉市場）
- ②海外市場への展開（中国、ASEAN諸国市場）



構造改革

1. グループ再編

加工食品事業

食肉事業

2. 生産拠点再編

加工食品事業

食肉事業

3. 商品政策の強化

加工食品事業

食肉事業

4. 不採算事業の撤退、縮小

加工食品事業

食肉事業

5. 業務改革によるコスト削減

加工食品事業

食肉事業

間接部門

6. 人事制度改革

加工食品事業

食肉事業

間接部門

成長戦略

1. NB商品の収益性向上

加工食品事業

2. 食肉バリューチェーンの創造と拡大

—生産事業の拡大

—末端到達威力の強化

食肉事業

3. 中・外食チャネルへの対応力強化による売上拡大

加工食品事業

食肉事業

4. 海外事業戦略

加工食品事業

食肉事業

4-1. 構造改革 グループ再編

グループ再編

加工食品事業

食肉事業

グループ全体を効率性・地域性・チャネル特性の観点から見直し、各事業の対面業界の特性に応じた組織や経営体制を構築

グループ再編のポイント

グループ全体を効率性・地域性・チャネル特性の観点から見直し、各事業の対面業界の特性に応じた組織や経営体制を構築

4-2. 構造改革 生産拠点再編

生産拠点再編

加工食品事業

食肉事業

グループ全体で14ヵ所ある加工食品事業の生産拠点を整理統合し、最終的には北海道、東北、関東、中部、関西、九州の全国6エリアに1拠点ずつの6拠点体制に集約を検討

1. 加工食品事業部門 船橋工場の閉鎖
2. 加工食品事業部門 全国6拠点体制の構築を検討
3. 食肉事業部門 生産拠点および営業拠点の廃合

生産拠点再編のポイント

加工食品事業部門 船橋工場の閉鎖

- ・2011年7月末に船橋工場を閉鎖し、一部の不採算な料理品事業を縮小

加工食品事業部門 全国6拠点体制の構築を検討

- ・2020年までの10年間で、順次既存工場の統合や建替えを進め、全国6拠点体制への検討

食肉事業部門 生産拠点および営業拠点の廃合

- ・食肉事業部門の生産拠点および営業拠点の規模・機能を見直し、統合を進める

商品政策の強化

加工食品事業

食肉事業

収益性の低い商品についての見直しを進める

1. 調理加工食品のうち、収益性の低い商品から撤退
2. 社外仕入商品で製販一体の利益率が低い商品は取扱を中止
3. 加工食品事業部門で、取扱アイテムの削減
4. 食肉一次加工機能の強化

商品政策の強化のポイント

加工食品事業で収益性の低い調理加工食品から撤退

- ・収益性の低い商品から撤退し調理食品部門の収益性向上を図る

社外仕入商品で製販一体の利益率が低い商品は取扱を中止

- ・現状の取扱商品を見直し、調理食品部門の収益性向上を図る

加工食品事業で取扱アイテムの削減

- ・取扱アイテムを圧縮することで、生産性向上、物流効率改善、
受発注業務の簡素化を進め、生産／物流／販売の生産性を高める

食肉一次加工機能の強化

- ・グループ会社の食肉一次機能を高めニーズを生み出す商品開発力の
強化を図る

4-4. 構造改革 不採算事業の縮小、撤退



不採算事業の縮小、撤退

加工食品事業

食肉事業

不採算事業、ノンコア事業及びシナジー効果の少ない事業からの撤退、縮小を進める

1. 豪州ロックデールビーフ社の事業売却
2. 三菱商事グループのバリューチェーン組入れによる米国養豚事業の子豚生産への事業転換

不採算事業の縮小・撤退のポイント

豪州ロックデールビーフ社の事業売却

- ・ロックデールビーフ社は昨年9月に事業売却を完了し、豪州での牛肉畜産事業から撤退
- ・今後は、仕入販売へ輸入牛肉のビジネスモデルを転換し、現地での環境変化による生産収益性の変動負荷なく取引を拡大

米国の養豚事業の子豚生産への事業転換

- ・三菱商事グループのバリューチェーン組入れにより、米国養豚事業（ワイオミング・プレミアムファーム社）の業態を子豚の生産に特化し、安定的に収益を確保できる事業に転換
- ・トレース可能な豚肉生産体制を構築中

4-5. 構造改革 業務改革によるコスト削減



業務改革によるコスト削減

加工食品事業

食肉事業

間接部門

間接業務コストの削減と全社的な経費の徹底した削減を図る

1. 物流の効率化
2. 広告宣伝費の削減
3. 本社部門と事業部門の間接部門重複機能統合
4. 食肉事業部門の営業所事務の集中化
5. グループ全体の管理可能な経費の徹底的な削減

業務改革によるコスト削減のポイント

物流の効率化

- ・ 3社提携の取組みや自社単独の取組みを通じて物流一元化、拠点統廃合、整流化を進める

広告宣伝費の削減

- ・ メディア利用、マネキン販促の見直しにより、広告宣伝費用効率を高める

本社部門と事業部門の業務支援機能統合

- ・ 本社部門と事業部門の間接部門で重複している業務を統合し、間接業務の全社的なコスト削減を図る

食肉事業部門のコスト削減

- ・ 食肉事業部門の営業所事務を集中化しコスト削減を図る

グループ全体の管理可能な経費の徹底的な削減

- ・ グループ全体の管理可能な経費の徹底的な削減を図る

人事制度改革

加工食品事業

食肉事業

間接部門

現行の人事制度を改革し、評価・処遇制度を業態、職務、業績、地域性に連動するフレキシブルな制度を構築する。
また経営組織もスリム化および業績要素をより強めた報酬体系とし、高い経営責任を追求する。

1. 管理職の役職定年制度の導入
2. コース別人事制度の導入
3. 賃金・評価制度の改正
4. 社員賞与の業績連動割合の拡大
5. 希望退職制度の実施

人事制度改革のポイント

管理職の役職定年制度の導入

- ・若年層の登用を促すことで組織を活性化させ、活力ある職場風土を醸成

コース別人事制度の導入

- ・各個人の多様な考え方や働き方を受容し、各自が考えるキャリアビジョンに応じた働き方を選択出来るようにコース別人事制度を導入

賃金・評価制度の改正

- ・現在の年齢・経験基準から仕事・実力基準の考え方へ転換することで、より高い目標にチャレンジしていく意欲を醸成

従業員賞与の業績連動割合の拡大

- ・業績連動割合を拡大すると共に、業績連動賞与の支給基準を見直し、従来以上に業績との連動度合いを高める賞与制度へ変更

希望退職制度の実施

- ・今回の改革により事業所閉鎖や拠点の統廃合による職種や勤務地の変更が想定されることに伴い、今後の進路の選択肢として優遇処置を前提とした150名規模の希望退職制度を実施

NB商品の収益性向上

加工食品事業

既存ブランドの更なる強化および付加価値の高い新商品導入を進める。

1. マーケティング機能強化
2. 商品開発人員の増強

新商品構成比率のアップのポイント

マーケティング機能強化

商品開発人員の増強

- ・ 高付加価値商品の開発力強化を目的に、マーケティング機能と商品開発人員の増強を行う

食肉バリューチェーンの創造と拡大

食肉事業

3社業務提携を推し進め、バリューチェーンの川上になる畜産事業を拡大し、安定的な供給力を確保することで販売の拡大を図る。

また食肉販社拠点の立地・規模・機能の見直しや人材の積極投入により、消費者により近いお得意先様への直接の販売力を強化する

1. 生産事業の拡大

2. 末端到達力の強化

食肉バリューチェーンの創造と拡大のポイント

生産事業の拡大

- ・国内牛、豚について南九州に現存するサンキョーミートの生産規模の拡大を行うなど、川上戦略を進める
- ・3社業務提携効果により拡大基調の国産鶏肉について、供給量の確保、生産利益拡大の目的で生産拠点を保有することも想定
- ・米国ワイオミング・プレミアムファーム社やインディアナ・パッカー社の生産事業を拡大

末端到達力の強化

- ・販社営業所の立地・規模・機能を見直し、人材の積極投入により、消費者により近いお得意先様への直接の販売力を強化
- ・IHミートソリューション、サンキョーミート、IHミートパッカー、藤栄などの食肉一次加工機能を高め、ニーズに合致した商品開発力を強化
- ・中食・外食企業や小売業等へ直接販売するビジネスモデルを強化

中食・外食チャネルへの対応力強化

加工食品事業

食肉事業

組織対応力強化や商品開発力の強化により売上を拡大

1. 組織体制をチャネル対応の組織に再編
2. 本部商談スタッフと商品開発要員の投入
3. 独立したチャネル対応組織への再編を予定

中・外食チャネルへの対応力強化のポイント

組織体制をチャネル対応の組織に再編

本部商談スタッフと商品開発要員の投入

- ・組織体制をチャネル対応の組織に再編すると同時に、本部商談スタッフと商品開発要員の投入により機能強化を図る

将来的には独立したチャネル対応組織への再編

- ・まずはそれぞれの事業部門での販売力強化を図り、将来的には加工食品事業部門と食肉事業部門から切り離し、独立したチャネル対応組織への再編を予定

海外戦略

加工食品事業

食肉事業

将来を見据え、成長著しいアジア市場での販売拡大を目指す

1. 成長するアジア市場での販売拡大
2. 海外拠点の生産拡大

海外戦略のポイント

アジア市場での販売拡大

- ・伊藤食品商貿（上海）社を中心に、成長する中国市場で日系メーカーとして優位性のある高付加価値商品を投入し伊藤ハムブランドの浸透を図る
- ・ASEAN諸国のハブとなり得るタイでイトウハムベタグロフーズを中心に日本向けの輸出事業と同時に、高級ハムソーセージ市場への取り組みを強化

海外拠点の生産拡大

- ・FTA、TPP等によりグローバル化、ボーダーレス化がますます進展することが想定され、変化に対応するため低コストの労働力、低価格の原材料のメリットを活かした海外拠点での日本向け生産を拡大

6. 数值目標



効果金額（經常利益）

単位：百万円

構造改革

11,000

成長戦略

4,300

原材料価格上昇

△2,500

CNV2015合計

12,800

数值目標

単位：百万円

	FY2009		FY2015 (目標)	
	金額	売上比	金額	売上比
売上高	452,453		530,000	
営業利益	2,090	0.5%	15,000	2.8%
經常利益	3,290	0.7%	16,000	3.0%
当期純利益	1,292	0.3%	10,000	1.9%
ROE	1.1%		7.0%	

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

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

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

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