
伊藤ハムグループ

新中期経営計画

2008～2010年度

目次

I はじめに

- 1、企業理念
- 2、経営ビジョン
- 3、事業領域

II 再生プランについて

- 1、再生プランの概要
- 2、再生プランの成果

III 新中期経営計画

- 1、位置付け
- 2、環境分析と対応
- 3、基本戦略
- 4、事業戦略
- 5、経営施策
- 6、業績目標

企業理念

経営ビジョン

I-1 企業理念

使命

伊藤ハムグループは価値ある商品・サービスを提供することで、健全な生活の基盤となる「食べる」ことの喜びや楽しさ、大切さを伝えてまいります

経営姿勢

- ▶コンプライアンス（企業倫理の遵守）を徹底し、透明性の高い経営を行うことで、社会から信頼される企業を目指してまいります
- ▶お客様に「安全」で「安心」な商品をお届けいたします
- ▶環境にやさしい企業活動を推進いたします
- ▶社員は会社の大切な財産です。能力主義・成果主義を重視し、何事にもチャレンジする活力ある職場を目指します

行動規範

- ▶あらゆる法令や会社の規則を遵守し、社会良識に沿って行動します
- ▶議論は自由闊達、且つ徹底的に行い、決めたことはすぐに実行し最後までやり遂げます
- ▶慣習にとらわれず、常に新しい発想で、自主的に行動します
- ▶「強く 正しく 逞しく」の伝統精神のもと、自己責任原則を徹底します

I-2 経営ビジョン

経営品質の高い会社を目指します

- ▶コンプライアンス（企業倫理の遵守）を経営の基本とし、企業の永続性を図ります
- ▶コーポレートガバナンス（企業統治）を確実に実現し、透明性の高い経営を行います
- ▶地球環境に配慮し、社会貢献活動を推進します

利益ある成長を続け、企業価値の最大化を図ります

- ▶持続的な収益の向上を実現するために、食肉事業と食肉を中心とした加工食品事業を強化するとともに、シナジー効果の見込める成長分野への取り組みを強化します
- ▶ローコスト経営を推進し、外部環境に左右されない利益体質を確立します
- ▶海外市場での展開を推進し、新たなる成長を目指します

チャレンジ精神の高揚と活力ある企業風土作りを目指します

- ▶機能的で効率的な組織により、ムダを省きスピードを重視する経営を行います
- ▶人材の育成、能力開発を促進するとともに、人事の流動化を図り、活力ある企業風土を醸成します

I-3 事業領域

コアドメイン

ハム・ソーセージ事業
食肉事業
食肉を中心とした調理加工食品事業

サテライトドメイン

デパートなどでの直売事業
乳製品事業
麺類事業

サポーティングドメイン

輸入代行事業・物流事業
人材派遣事業・保険代理店業

ソーシャルドメイン

伊藤文化財団(文化・地域振興)
伊藤記念財団(学術振興)

再生プランについて

2008年3月終了

Ⅱ－１ 再生プランの概要

経営環境

外部環境

- ・ 原料費の高騰
- ・ 販売価格の下落

内部環境

- ・ 営業利益の低下
- ・ 不採算事業への対応不足
- ・ キャッシュフロー経営の軽視

2006年3月期実績（億円）

	連結	単体
営業利益	-39	-56
経常利益	-25	-40
当期純利益	-83	-118

目的

危機的な経営状況から速やかに脱却し、経営体質の改善を図り、企業体力を回復させる

2008年3月期必達目標

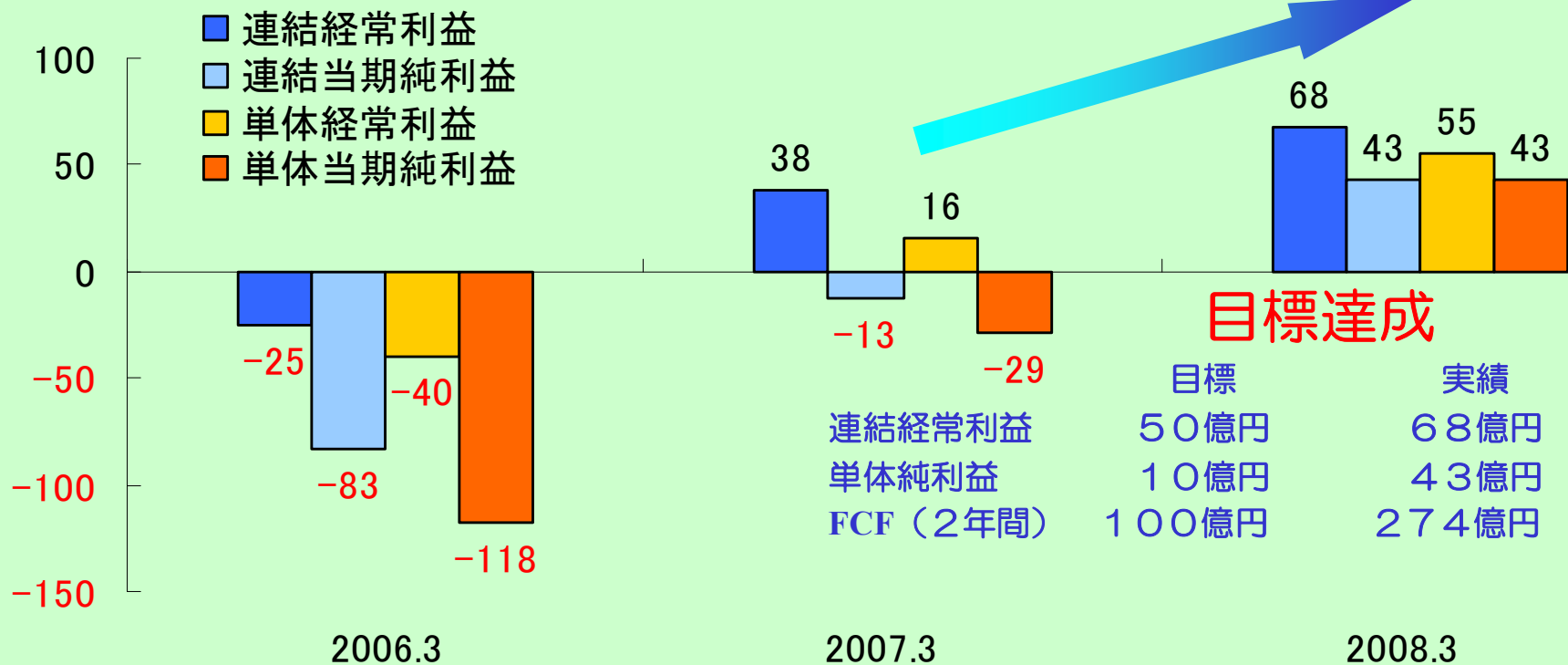
	連結	単体
営業利益	35	10
経常利益	50	25
当期純利益	25	10
FCF	100	

Ⅱ-2 再生プランの成果

実行施策 改善効果

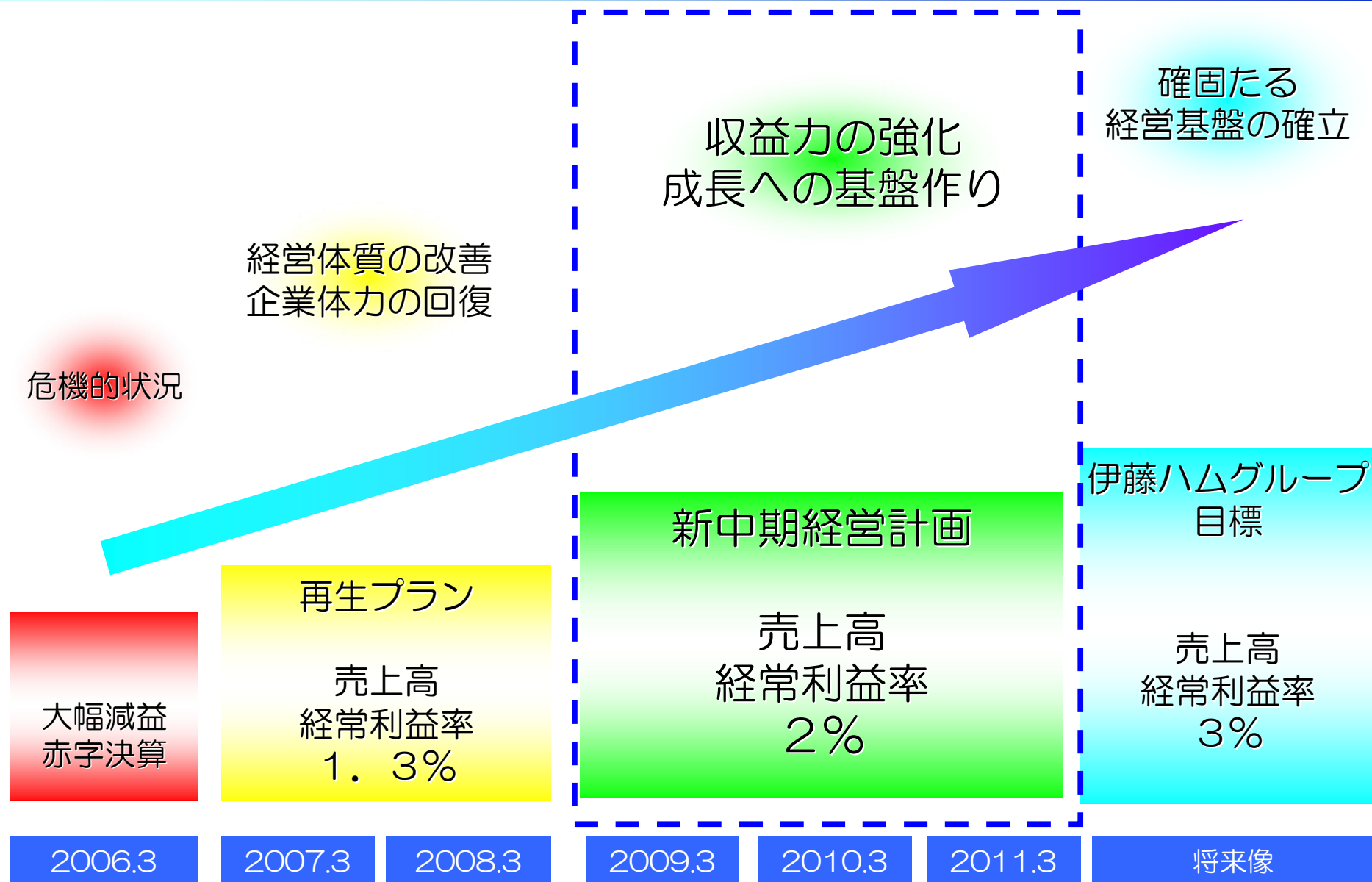
- ・コスト削減 68億円
- ・加工食品事業利益率改善 19億円
- ・コア事業への集中 7億円

業績推移



新中期経営計画

Ⅲ-1 位置付け



Ⅲ－２ 環境分析と対応

マクロ環境	対応
<ul style="list-style-type: none">▶人口減少時代の到来と高齢化の進展▶原材料価格の高騰による、コスト上昇リスク増大 (主原料費10億円、副原料費20億円アップ 2009.3見込)▶環境配慮への企業責任の増大▶WTO、FTA交渉等の進展に伴うグローバル化の拡大	<ul style="list-style-type: none">▶コンプライアンスの更なる徹底▶品質、安全性の追求▶高付加価値商品の開発▶海外市場への積極展開▶成長事業への経営資源投入▶固定費の削減によるコストダウン
市場環境	
競争環境	

コア事業の競争優位の確立

食肉事業と加工食品事業を強化することにより、
外部環境に左右されない利益体質を確立します

基本テーマ

収益力の強化
成長への基盤作り

成長分野への積極展開

シナジー効果の見込める成長分野と海外市場での
展開を推進し、新たなる成長を目指します

経営品質の向上

持続的な企業価値向上を図るとともに、
社会に貢献できる企業を目指します

Ⅲ－４－① 事業戦略

ハム・ソーセージ事業

商品開発・ブランド力強化

- ▶技術開発力強化（中央研究所のコア事業への機能・連携強化）
- ▶マーケティング力強化（マーケットリサーチの強化）

コスト競争力の向上

- ▶生産拠点の再編（あるべき生産拠点体制の構築）
- ▶原価低減（生産性の向上、アイテムの削減）

営業力の強化

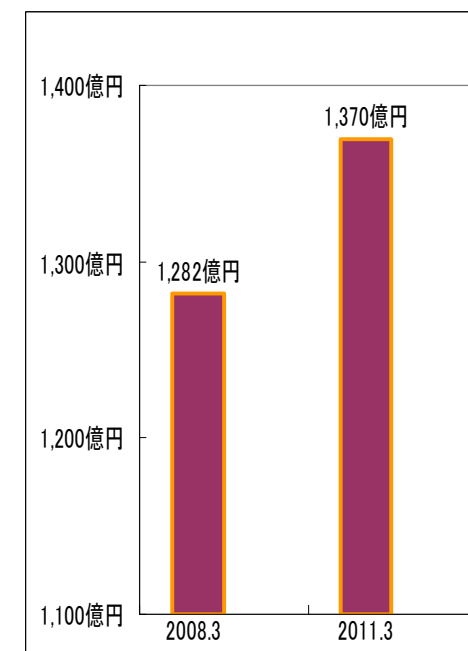
- ▶在庫を持たない拠点体制の推進（在庫削減、戦略的拠点配置の実現）
- ▶チャンネル別営業体制の構築（市場ニーズへの対応）

加工用原料の調達体制強化

- ▶WTO、FTA、制度改正等を視野に入れたグローバルな調達体制の構築

	2008.3	2011.3
売上高	1,282億円	1,370億円

*3カ年平均伸び率 2.2%



調理加工食品事業

中食・外食への取組み強化

- ▶ 高品質で且つ低価格な商品の提供（海外調達拠点の拡充）
- ▶ 全国横断的組織の構築（全国企業への対応力強化）

商品開発・提案力の強化

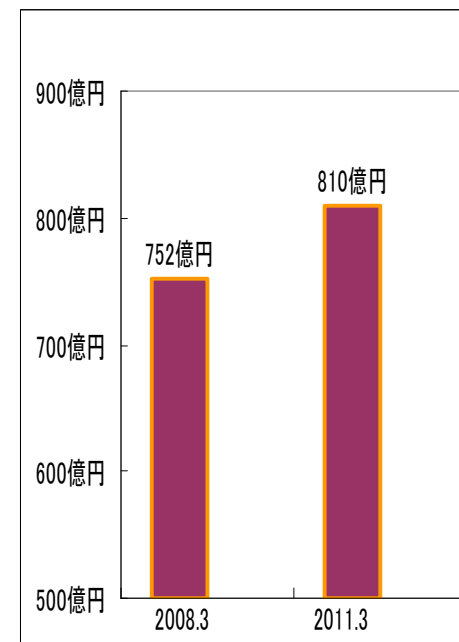
- ▶ スピーディーな商品開発（異業種とのアライアンスの推進）
- ▶ 提案型営業の強化（チャンネル別営業体制による専門性の向上）

コスト競争力の向上

- ▶ 自社商品の選択と集中（アイテムの統廃合）
- ▶ 最適供給体制の確立（協力工場の活用）

	2008.3	2011.3
売上高	752億円	810億円

* 3カ年平均伸び率 2.5%



Ⅲ－４－③ 事業戦略

食肉事業

ブランド戦略による収益構造の改革

- ▶ 協力農場との提携拡大による、国内インテグレーション強化
(国産回帰への対応、こだわりのブランド戦略構築による差別化)
- ▶ 海外自社生産ビーフのビジネスモデルの変革
(利益重視型の生産戦略・販売戦略へ再構築)

コスト競争力の向上

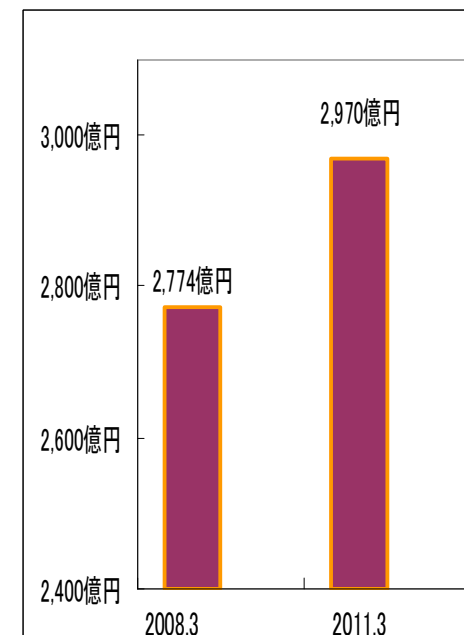
- ▶ 生産拠点の再編 (不採算工場の見直し)
- ▶ 営業体制の再構築 (営業拠点の統廃合、PS推進)
- ▶ 販管費率の引き下げ (間接部門の合理化)

リスク管理の強化

- ▶ トレーサビリティへの対応強化 (ISO22000取得推進)
- ▶ 適正在庫の徹底 (「セーフティーアローワンス調達」の更なる徹底)

	2008.3	2011.3
売上高	2,774億円	2,970億円

* 3カ年平均伸び率 2.3%



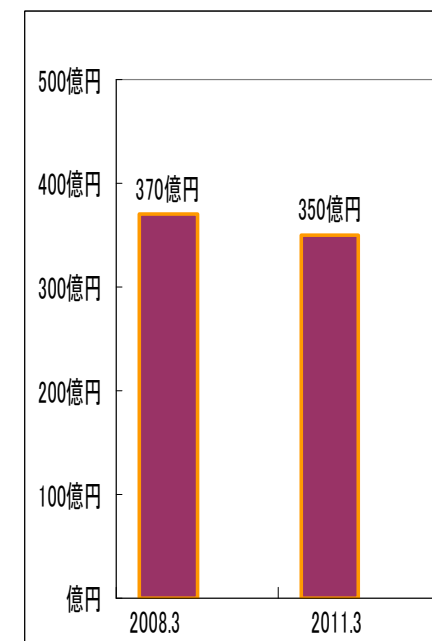
その他事業

再生プランから引き続き、ノンコア事業
及び、不採算事業からの撤退・縮小を継続

シナジー効果の見込める
事業分野へ積極展開

	2008.3	2011.3
売上高	370億円	350億円

* 3カ年平均伸び率 -1.9%



生産拠点の再編

「加工食品事業のあるべき生産拠点体制に向けて」

目的

お客様に高品質で、安全・安心な商品を効率良くお届けするための
生産体制を構築する

第1ステップ

『新関東工場（仮称）』の建設による東日本エリアの生産拠点の再編

着工予定 2010年度  稼動予定 2012年度

将来像

東西に基幹工場を建設し、その2ヶ所を中心に、補完する
工場を衛星的に配備し、細長い日本の国土に対応する

*ハム・ソーセージ・・・各拠点にて生産

*調理加工食品・・・東西2拠点にて生産

Ⅲ－５－② 経営施策

組織の再編

「コア事業で2本柱を育てることで
確固たる経営基盤を確立する」

再編内容

食肉事業と同様に、加工食品事業においても
製販一体型の組織に再編する

目的

収益力の強化

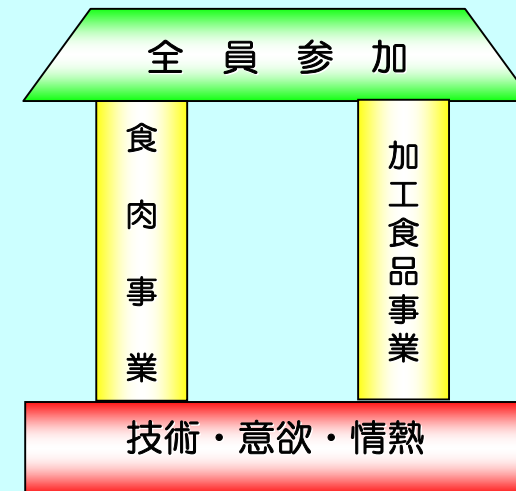
生産事業と販売事業のトータルの利益管理を行い利益の最大化を図る

商品開発力の強化

消費者視点でのスピーディーな企画・開発を行う

海外事業の強化

海外での生産・販売事業を積極的に推進する



Ⅲ－５－③ 経営施策

海外戦略

加工食品の海外販売強化

▶中国、ASEANで伊藤ハムブランドを拡大

中国 → 北京、上海に続き、販路拡大に取り組む

ASEAN → タイ（バンコク）を中心に百貨店・スーパーでの販売に取り組む

▶業務提携による現地での生産、販売を推進



食肉の海外販売強化

▶海外自社生産ビーフの販売網の拡大

豪州国内でのさらなる拡販

豪州以外での販路拡大

→ 韓国、米国、中国、タイ、ロシア等

▶和牛対外輸出の更なる拡大

日本 → 米国、カナダ、香港等



Ⅲ－５－④ 経営施策

経営品質向上に向けて

社会的責任の遂行（CSRのさらなるレベルアップ）

- ▶ コンプライアンスの徹底
- ▶ 品質の向上、安全性の絶えざる追求
- ▶ 「環境」「食育」等、食を通じた社会貢献の実践

経営の透明性確保（コーポレートガバナンスの強化）

- ▶ 経営責任と執行責任の明確化
- ▶ 内部統制の確実な構築・運用と更なる充実
- ▶ ステークホルダーへの適時・適正な情報開示

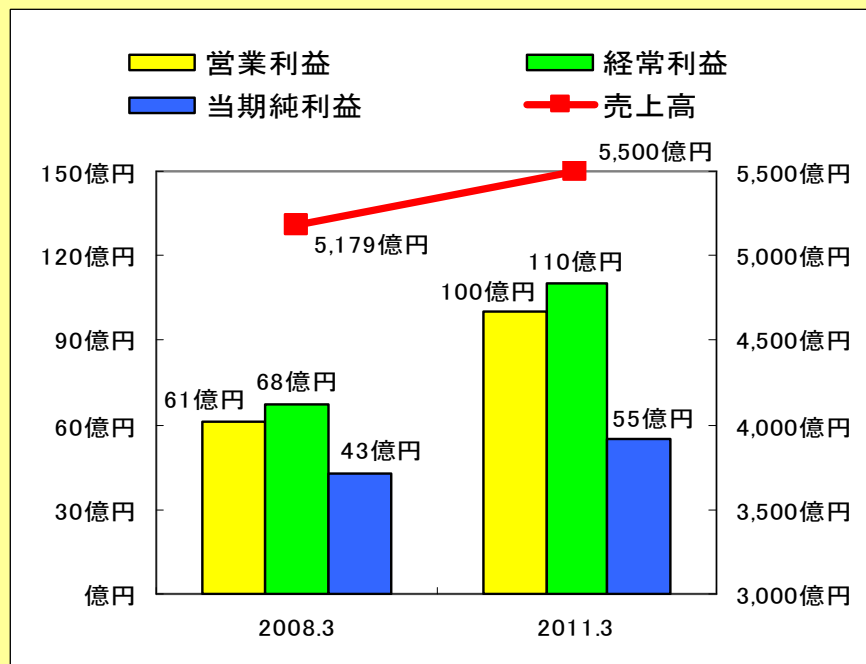
活力ある企業風土の醸成（人材の育成と活性化）

- ▶ 役割・貢献に応じた公正な人事制度改革の推進による、成果主義の浸透
- ▶ 人材育成制度の整備による、個々の能力開発と次世代を担う人材の育成
- ▶ 誉める文化を醸成する制度・施策による、社員の意欲・情熱の喚起

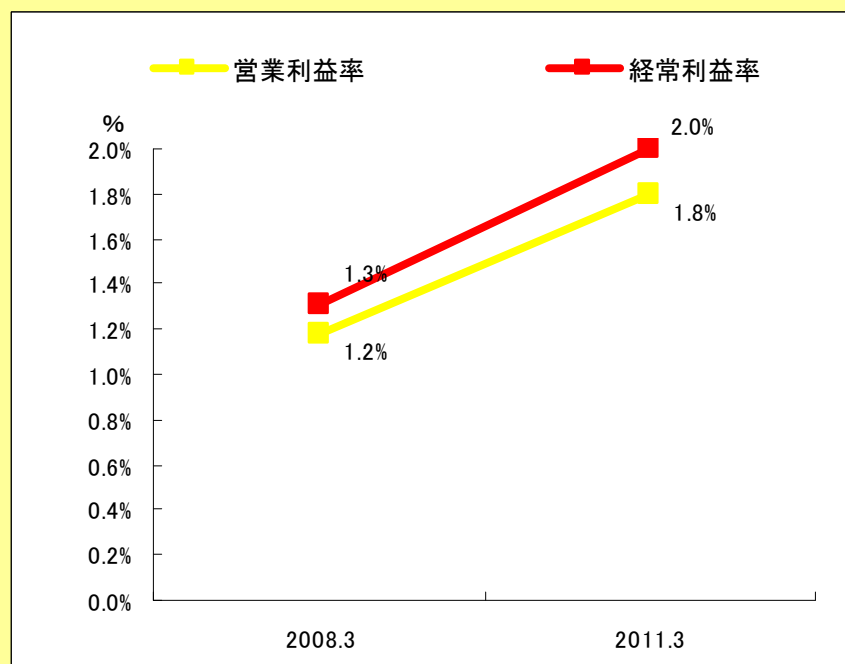
Ⅲ-6-① 業績目標

連結業績目標

	2008.3	2011.3
売上高	5,179億円	5,500億円
営業利益	61億円	100億円
経常利益	68億円	110億円
当期純利益	43億円	55億円



	2008.3	2011.3
営業利益率	1.2%	1.8%
経常利益率	1.3%	2.0%



Ⅲ－6－② 業績目標

事業別業績目標

	2008.3	2011.3
売上高	5,179億円	5,500億円
ハム・ソーセージ	1,282億円	1,370億円
調理加工食品	752億円	810億円
食肉	2,774億円	2,970億円
その他	370億円	350億円

