
伊藤ハム米久グループ 中期経営計画2020

～ ネクストステージへ ～

2016年11月18日
伊藤ハム米久ホールディングス株式会社

目次

1. 目指す企業像
2. 本計画の位置付け
3. 定量目標
4. 基本戦略
5. 個別計画
6. 投資と株主還元

1. 目指す企業像

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

ビジョン

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

行動指針

- 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

2. 本計画の位置付け

エグゼクティブ サマリー

経営統合以前の振り返り

- 2009年1月に伊藤ハム、米久、三菱商事による包括業務提携契約を締結。方針とした営業利益80億円のシナジー効果は未達。
- 伊藤ハムは2015年度を最終年度とする中期経営計画（CNV2015）において、売上は計画達成。営業利益、経常利益、純利益、ROEは未達。
（経常利益、純利益は5期連続実質増益、かつ2014年度は純利益、ROEで計画値を超過）
- 米久は第5次中期経営計画（見直し）で掲げた2018年度経常利益計画を2014年度で超過。

中期経営計画2020

- 2020年度には売上1兆円、経常利益率3%以上を目指す。
- 本計画では、成長する商品カテゴリー、販売チャンネルへの取組（成長市場への対応強化）に最注力する。更に「既存事業の規模拡大」を図りながら、シナジー効果を追求し「コスト競争力強化」「機能再編」を並行して進める。
- 企業規模の拡大を支える経営基盤も強化。

2. 本計画の位置付け

過去の経緯と位置付け

伊藤ハム米久グループ 中期経営計画2020

売上1兆円、経常利益率3%以上の食品リーディングカンパニーへ



CNV 2015
2011～2015年度

- ・市場変化への迅速な対応、企業ブランドと商品ブランドの強化及びコスト競争力の強化を実現。
- ・アンズコフーズ子会社化によりアジアを中心とした海外市場への販売が拡大。

課題認識

中外食市場における、より機動性の高い商品提案力及びコスト競争力の強化、食肉事業におけるバリューチェーンの強化拡大が将来の持続的成長に不可欠。

yonekyu 第5次 中期経営計画（見直し）
2014～2018年度

事業規模の拡大・整理、生産性の改善、物流の効率化、損益管理の徹底等に取り組み、2015年度過去最高益を達成。

課題認識

コスト競争力を維持した上で、生産能力や販売拠点を更に拡大していく必要。

2016年4月
経営統合

～「更なる攻めの経営戦略」実現～
事業規模の拡大を図るとともに、両社の強みを持ち寄り、シナジー効果を発揮

2009年1月
包括業務提携

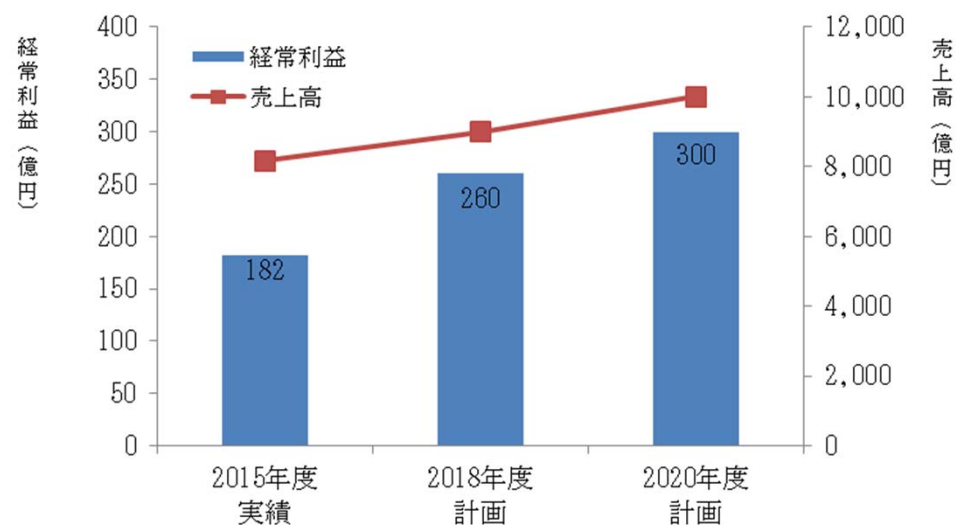
三菱商事

3. 定量目標

目標数値

単位：億円

	2015年度 実績		2018年度 計画	2020年度 計画
売上高	8,174		9,000	10,000
経常利益 (うちシナジー)	182		260 50	300 50
経常利益率	2.2%		2.9%	3.0%
海外事業の経常利益割合	11.9%		12.2%	13.5%



3. 定量目標

目標数値

(参考)商品別 事業セグメント別 計画

単位：億円

	2015年度 実績		2018年度 計画	2020年度 計画
売上高	8,174		9,000	10,000
調理加工食品	1,121		1,500	2,000
ハム・ソーセージ	1,742		1,900	2,000
食肉	5,201		5,500	6,000
その他	110		100	-
加工食品事業				
売上高	2,763		3,360	4,000
営業利益	77		138	160
(売上比)	2.8%		4.1%	4.0%
食肉事業				
売上高	5,397		5,580	6,000
営業利益	99		127	145
(売上比)	1.8%		2.3%	2.4%
その他・全社調整				
営業利益	△2		△15	△15
営業利益計	173		250	290
営業外収益	9		10	10
経常利益	182		260	300

3. 定量目標

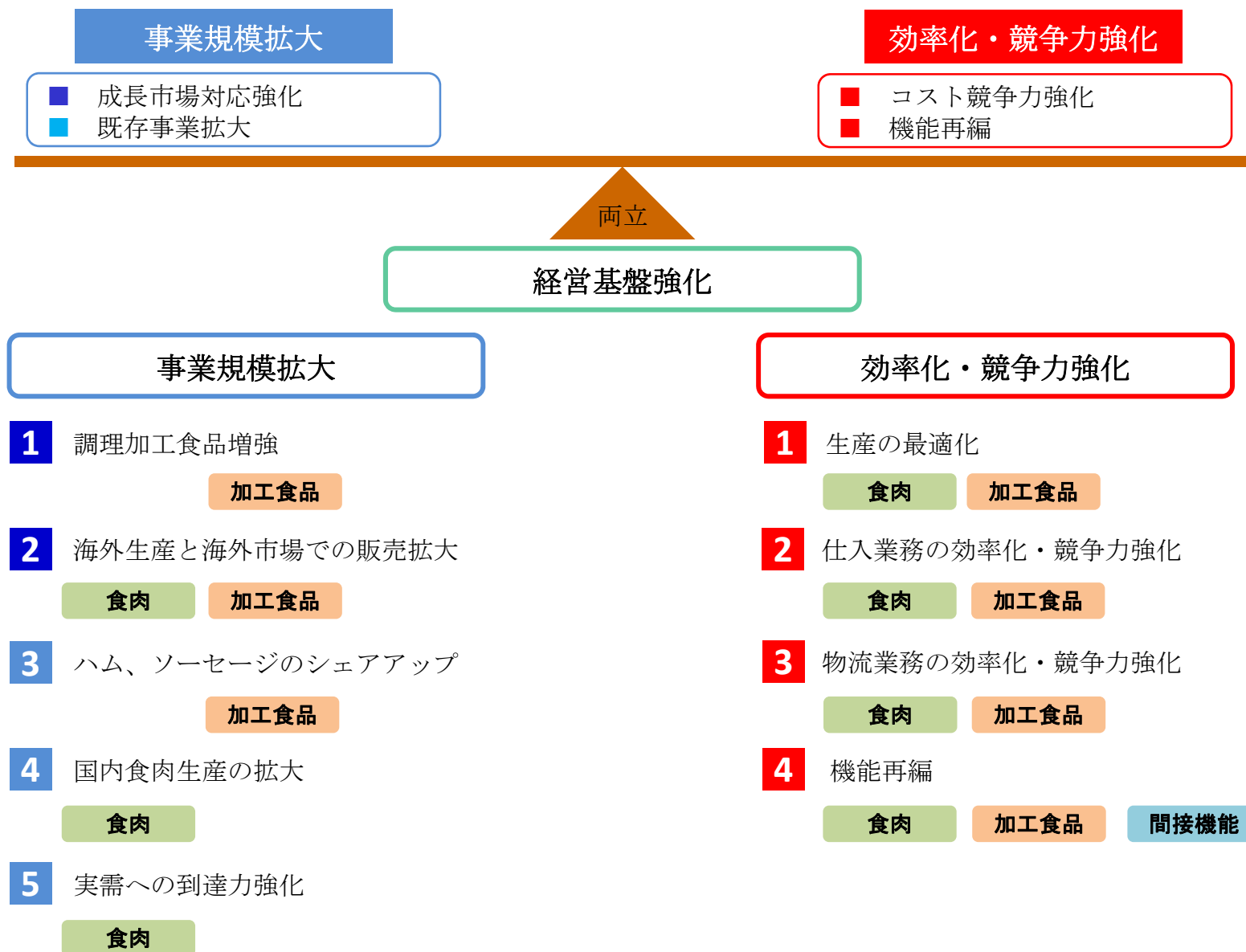
目標数値

(参考) バランスシートとキャッシュフロー

単位：億円

	2015年度 実績		2018年度 計画	2020年度 計画
総資産	3,609		4,010	4,270
有利子負債	574		520	520
株主資本	1,918		2,320	2,548
D/Eレシオ			0.22	0.20
ROE			7.6%	8.0%
営業CF			228	243
投資CF			△167	△104
FCF			61	139

4. 基本戦略



5. 個別計画

事業規模拡大

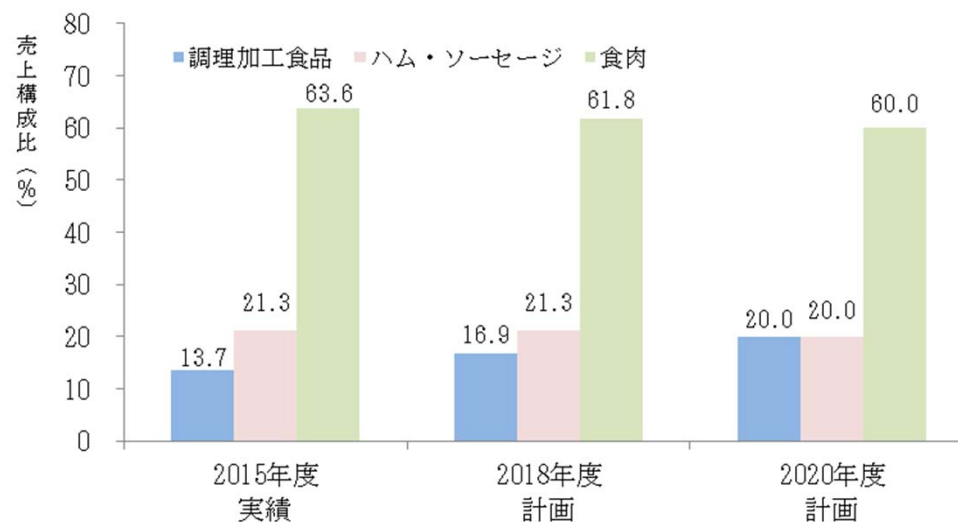
1 調理加工食品増強

加工食品

2020年度には調理加工食品売上をハム・ソーセージと同水準まで伸長させる。

(売上構成比に占める調理加工食品の割合を13.7%から20.0%に拡大)

- 「商品カテゴリー」の拡張×成長「販売チャネル」の深耕
- 既存商品の競争優位性強化
- 調理加工食品営業体制の強化



5. 個別計画

事業規模拡大

2 海外生産と海外市場での販売拡大

食肉

加工食品

経常利益に占める海外事業の割合を11.9%から13.5%に拡大。



- ANZCOの成長戦略推進、海外事業展開での連携
- 海外食肉・一次加工品生産網の拡大
- 現地有力企業との伊藤ハム米久グループの生産技術をベースとした
アライアンス

5. 個別計画

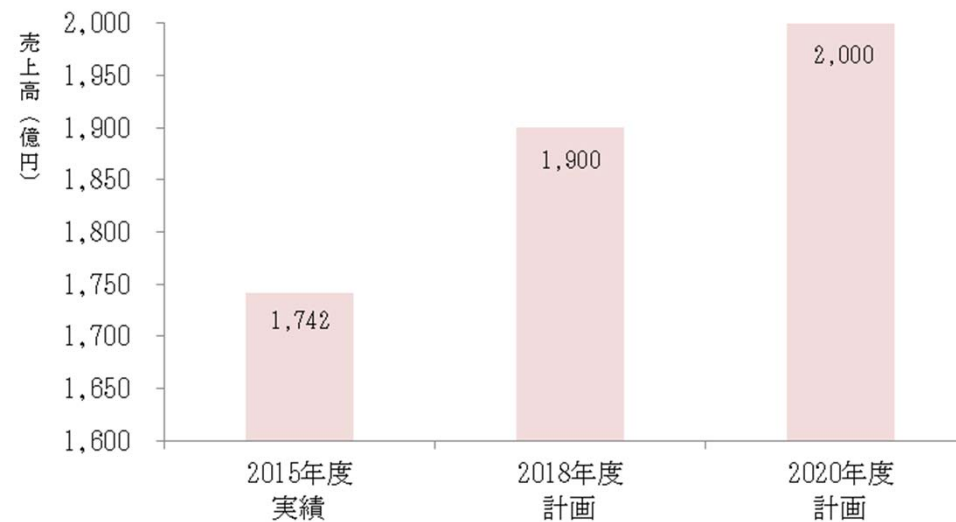
事業規模拡大

3 ハム、ソーセージのシェアアップ

加工食品

 **伊藤ハム**  **yonekyu** 両ブランドの価値を高め、供給の最大化を図る。

- 営業は併存、お客様への提案を質・量ともに増大しNB価値を更に高める
- 中食、外食向け対応強化
- 全体利益向上につながるPBの取組



5. 個別計画

事業規模拡大

4 国内食肉生産の拡大

食肉

国内の生産事業を拡大し、ブランドミートの供給体制を拡充するとともに外部環境変化への対応力を強化。

- 食肉生産事業の設備増強、稼働率向上
- 協力農場、契約農場との関係強化

5 実需への到達力強化

食肉

直販力を強化。

- 食肉に通じた営業人材を増強
- 営業所の立地を見直すとともにグループ横断的な人事異動を実施、切磋琢磨する環境を醸成
- 食肉一次加工機能を高め、お客様への提案力を強化

5. 個別計画

効率化・競争力強化

1 生産の最適化

食肉

加工食品

伊藤ハム米久グループのすべての資産（ノウハウ含む）の最適組み合わせにより、コスト競争力のある生産体制の構築を進め生産利益の拡大を図る。

- 両ブランドの生産スイッチの円滑化
- 需要の変化に即応して、最適生産工場・ライン・外部調達をコントロール
- 生産、開発技術の共用
- 取扱いアイテムの削減

2 仕入業務の効率化・競争力強化

食肉

加工食品

すべての外部調達品の効率的かつ、低コストでの調達による原価低減と収益性の向上を図る。

- 食肉原料の直接輸入割合増加
- 貿易業務の効率化
- 補助原材料、副資材、ユーティリティの共同調達

5. 個別計画

効率化・競争力強化

3 物流業務の効率化・競争力強化

食肉

加工食品

物流取扱量を活かし効率性を徹底。

- 輸入食肉物流、加工食品物流の共同化
- 拠点統合の推進

4 機能再編

食肉

加工食品

間接機能

重複する機能については再編を推進。

- 市場調査、広告宣伝等 営業支援業務の効率的運営
- 伊藤ハム、米久本社間接部門はホールディングスへ統合
- 事業部門の間接機能再編

5. 個別計画

経営基盤強化

1 経営管理体制の強化

- 伊藤ハム、米久本社間接部門をホールディングスへ統合
- 損益管理の徹底
- 品質管理体制の充実
- 次世代情報システムの構築

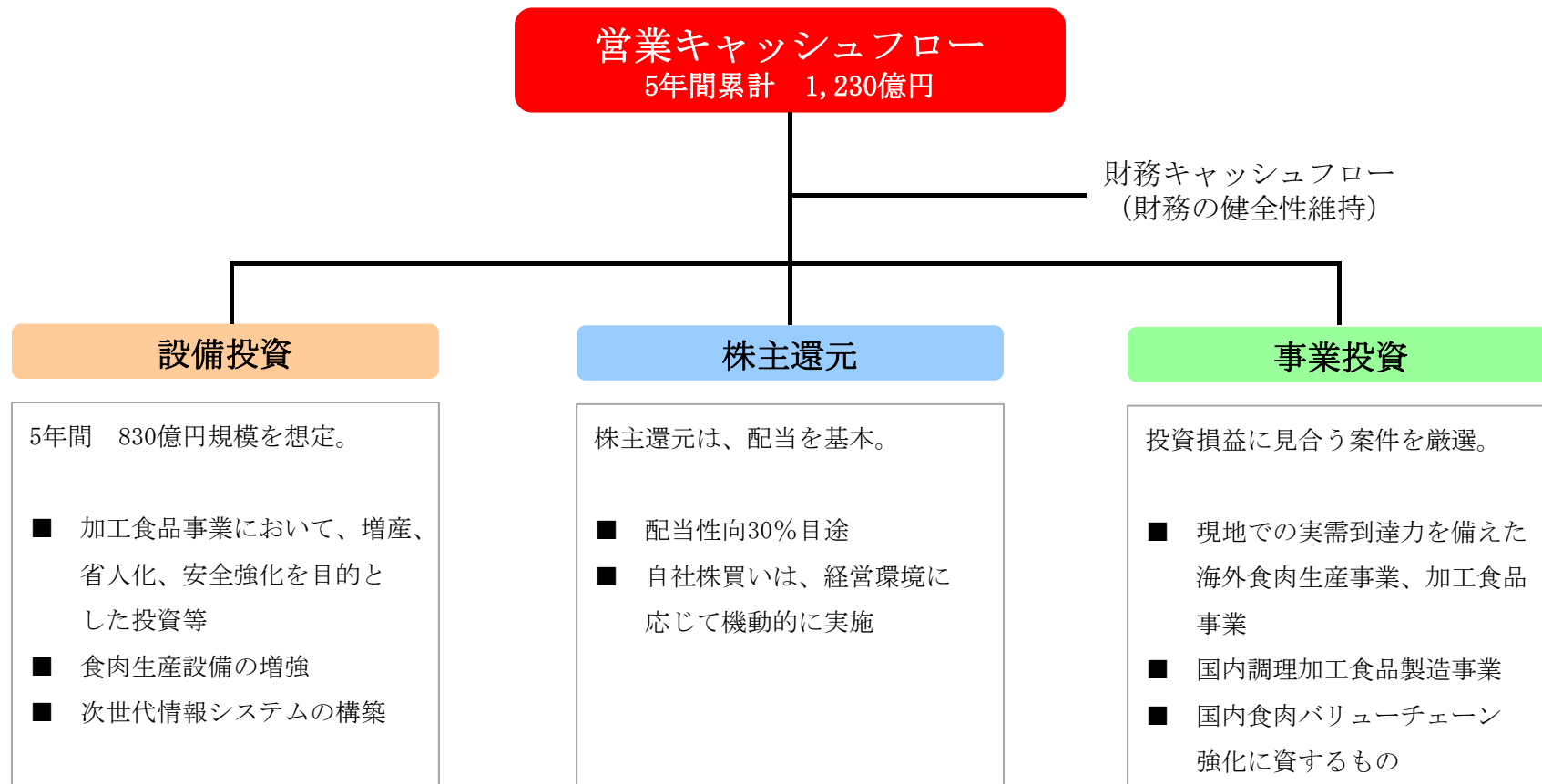
2 メリハリのある経営資源配分

- 資産のモニタリングを継続し、保有意義が完遂、若しくは低減したものの入れ替えを促進
- グループとしての注力分野に最大の経営資源である人材を積極投入

3 人材活用と育成

- 多様なキャリアビジョンに対応した育成制度の導入
- 女性、シニア層活躍推進

6. 投資と株主還元



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米久ホールディングス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。