

ニッポンハムグループ 中期経営計画2020

～未来につなげる仕組み作り～

2018年5月15日

日本ハム株式会社 代表取締役社長 畑 佳秀

<目次>

1. 新中期経営計画パート5総括
2. 中期経営計画2020 概要
3. 中期経営計画2020 事業本部別重点課題
4. 中期経営計画2020 財務戦略と資本政策

1.新中期経営計画パート5総括

➤営業利益は、セグメント間で開きがあったものの、食肉市況高の追い風もあり、水準は高まった。

経営戦略①：国内事業の持続的な収益力強化

成果○

- ・食肉事業本部 大幅な増益を達成
- ・関連企業本部 乳製品事業の収益拡大

課題×

- ・加工事業本部 収益性の回復が停滞
- ・関連企業本部 水産事業の主原料確保

経営戦略②：海外売上高の早期拡大

成果○

- ・牛肉事業エリア拡大（ウルグアイ BPU社）
- ・鶏肉事業拡大（レイホン社・パナス社）

課題×

- ・豪州事業 生体調達コスト高と販売価格下落
- ・対日輸出事業 原料仕入価格高騰

経営戦略③：戦略的ブランディングの推進

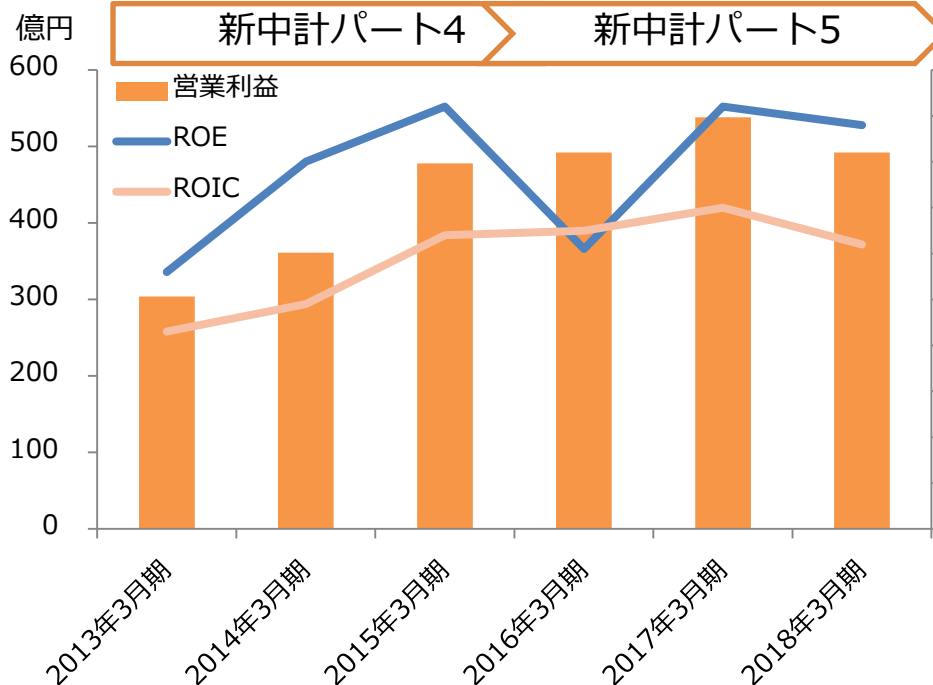
継続中△：グループブランドの社内外への浸透

経営戦略④：グループ横断型コーポレート機能の強化

継続中△：R O I Cの現場への落とし込み

1.新中期経営計画パート5総括

定量評価①



- 販売数量の増加と食肉単価上昇で売上高は伸長。
- 営業利益率は、計画水準4%台で概ね推移。
- R O E は2016年3月期の減損による純利益減で一時的に低下したが、それ以外では8%以上を達成。
- R O I C は、最終年度で計画水準には至ったが、税率低減による。

※ROICは参考数値

単位：億円

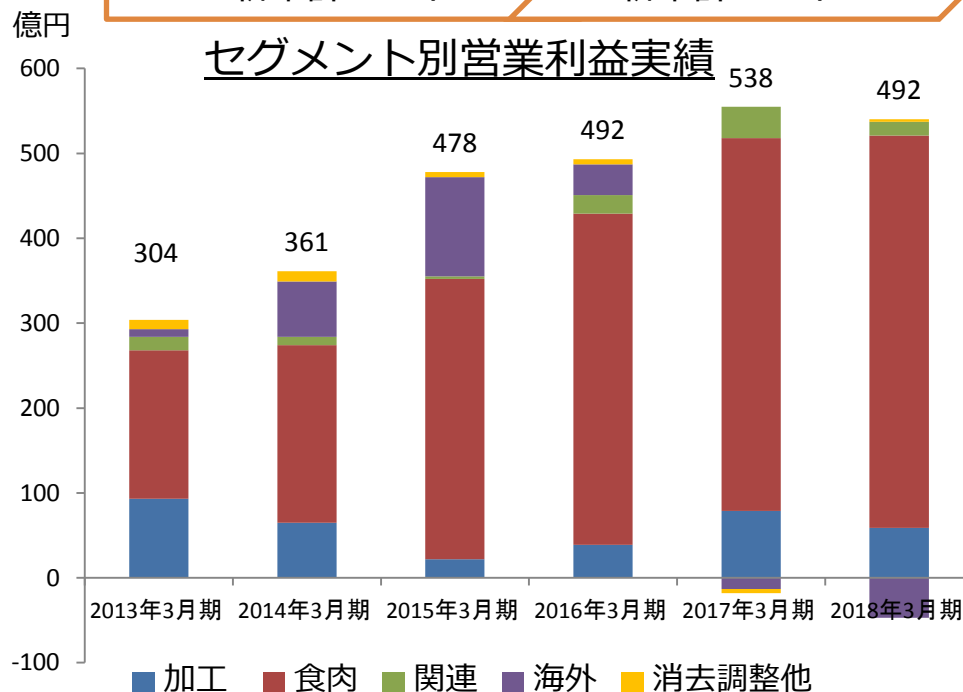
	新中計パート4			新中計パート5			
	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	最終年度計画	2018年3月期
売上高	10,116	11,108	12,000	12,293	12,023	13,000	12,692
営業利益	304	361	478	492	538	520	492
営業利益率	3.0%	3.2%	4.0%	4.0%	4.5%	4%	3.9%
ROE	5.6%	8.0%	9.2%	6.1%	9.2%	8%以上	8.8%
R O I C	4.3%	4.9%	6.4%	6.5%	7.0%	6%以上	6.2%

1.新中期経営計画パート5総括 定量評価②

新中計パート4

新中計パート5

セグメント別営業利益実績



- 食肉事業は、堅調な需要を背景に国産鶏肉を中心に川上から川下まで利益水準が高まり増益を更新した。
- 加工事業は、競争激化と労務コスト上昇で収益確保に苦戦した。
- 関連企業は、労務コストと調達コスト上昇分を価格転嫁しきれず、最終年度で減益となった。
- 海外事業は、豪州での牛肉事業の環境変化が大きく赤字となった。

単位：億円

	2013年3月期		2014年3月期		2015年3月期		2016年3月期		2017年3月期		2018年3月期	
	営業利益/率		営業利益/率		営業利益/率		営業利益/率		営業利益/率		営業利益/率	
加工事業本部	93	2.9%	65	1.9%	22	0.6%	39	1.2%	79	2.3%	59	1.7%
食肉事業本部	175	2.9%	209	3.1%	330	4.5%	390	5.2%	439	5.9%	462	5.9%
関連企業本部	16	1.1%	10	0.7%	3	0.2%	22	1.4%	37	2.4%	16	1.0%
海外事業本部	9	0.6%	65	3.3%	117	4.9%	36	1.5%	▲13	▲0.6%	▲47	▲1.9%
消去調整他	11	-	12	-	6	-	5	-	▲5	-	3	-
合計	304	3.0%	361	3.2%	478	4.0%	492	4.0%	538	4.5%	492	3.9%

中期経営計画2020 概要

2.中期経営計画2020 概要

環境変化への対応～S W O Tから見る現状認識～

新中期経営計画パート5で発生した環境変化

- 労務コストの上昇、物流費の高騰、景況感の改善

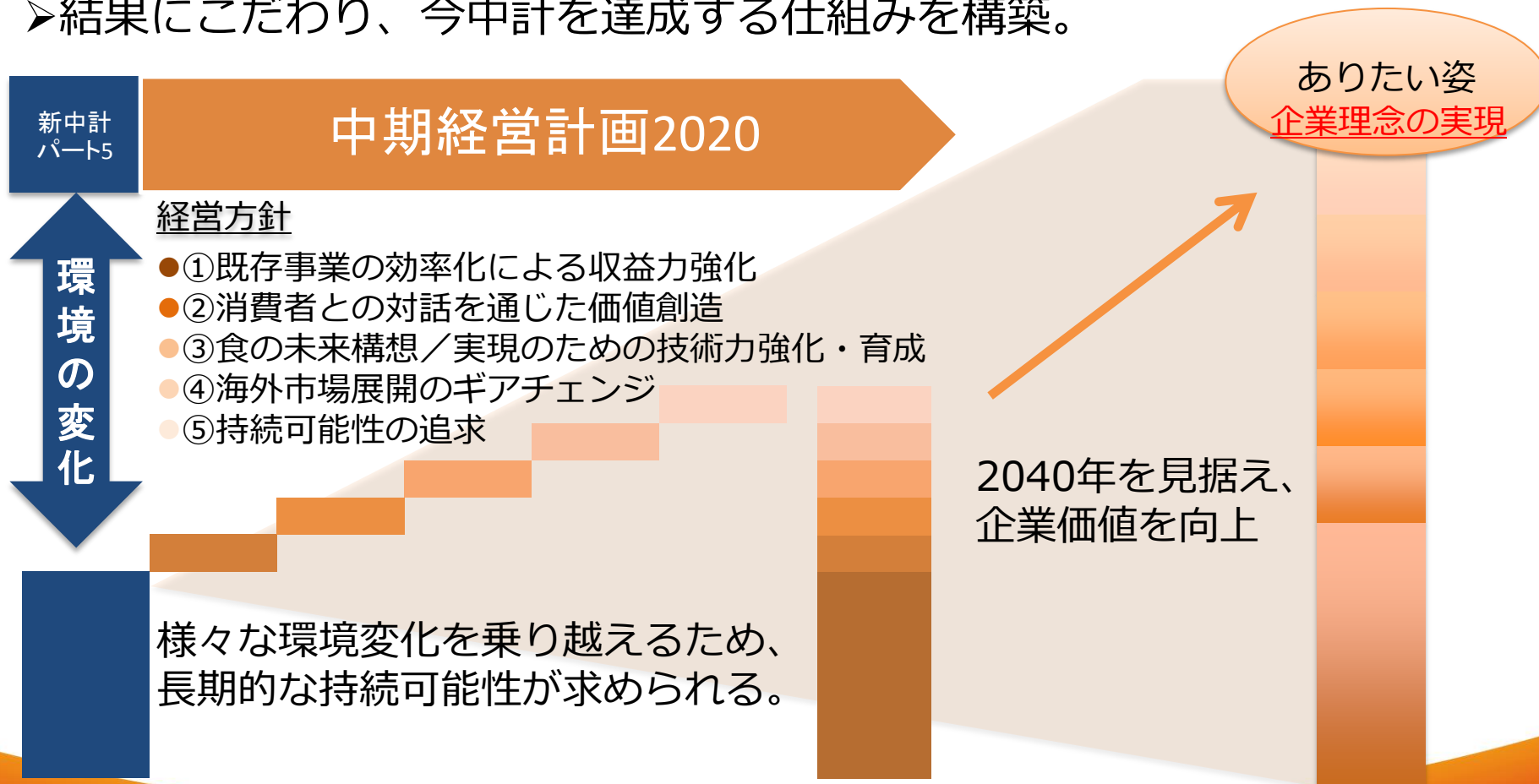
強み	● 食肉インテグレーション ● 全国を網羅する販売網 ●ソーセージのトップブランド ● グローバルな生産拠点	● 加工食品の収益性の低さ ● 既存設備の老朽化 ● 国内偏重の収益構造 ● 市況に左右される事業構造	弱み
機会	● 健康志向での付加価値 ● 訪日外国人の増加 ● 新興国での食肉需要の増加	● 畜産における疾病 ● 労働環境逼迫による労務費増加 ● 業界内の販売競争の激化	脅威

各事業本部ごとに課題整理をした上、
今後の成長につながるストーリーを描く。

2.中期経営計画2020 概要

テーマ：未来につなげる仕組み作り

- 短期思考・既成概念から脱却し、より長期思考へ。
- 全社戦略と事業戦略との整合性を高め、機能戦略も推進。
- 結果にこだわり、今中計を達成する仕組みを構築。

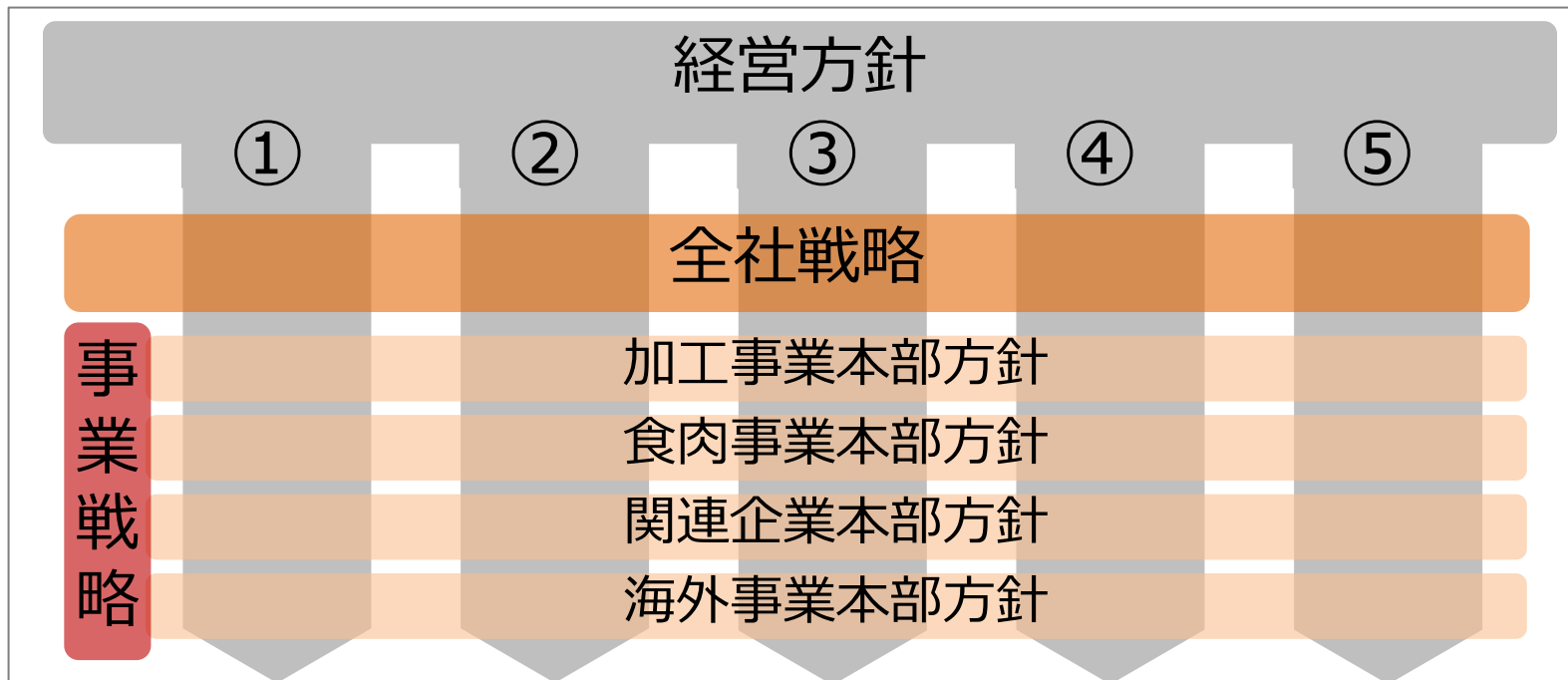


2.中期経営計画2020 概要

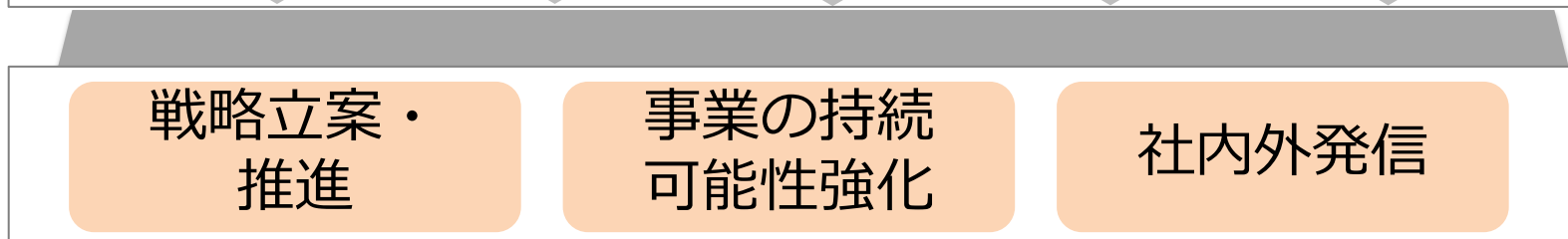
テーマ

未来につなげる仕組み作り

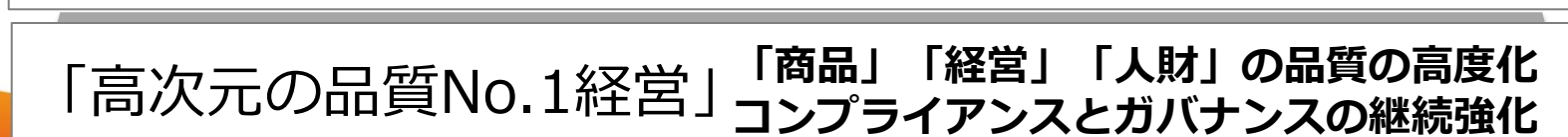
経営
戦略



機能
戦略



基盤



2.中期経営計画2020 概要

➤5つの経営方針から各事業本部へ落とし込み、成長への基盤を整備。

経営方針①：既存事業の効率化による収益力の強化

- 中長期視点で事業と商品、チャネル攻略、バリューチェーンについて企画立案の上、推進。
チャネル攻略については、新組織「グループ営業企画部」を中心に進める。

経営方針②：消費者との対話を通じた価値の創造

- 新組織「ライフスタイル研究室」を軸に消費者理解を社内を進め、マーケティング活動を強化。

経営方針③：食の未来構想／実現のための技術力強化・育成

- 将来を見据え、長期視点で研究活動や技術投資を進め、環境変化に対応する。

経営方針④：海外市場展開のギア・チェンジ

- グローバル市場での売上高・収益の拡大を図る。

経営方針⑤：持続可能性の追求

- コンプライアンスをベースに、「CSRの5つの重要課題」を軸に、事業を通じた社会課題の解決に取り組む。

2.中期経営計画2020 概要

➤機能戦略を充実させ、経営戦略をサポート

機能戦略① 戦略立案・推進機能の強化

- 社会環境の変化を捉え、仮説構築・検証機能を強化し、グループ視点に立った戦略を策定・実行
- コーポレート・ガバナンス機能の強化→透明性の高い経営体制の構築

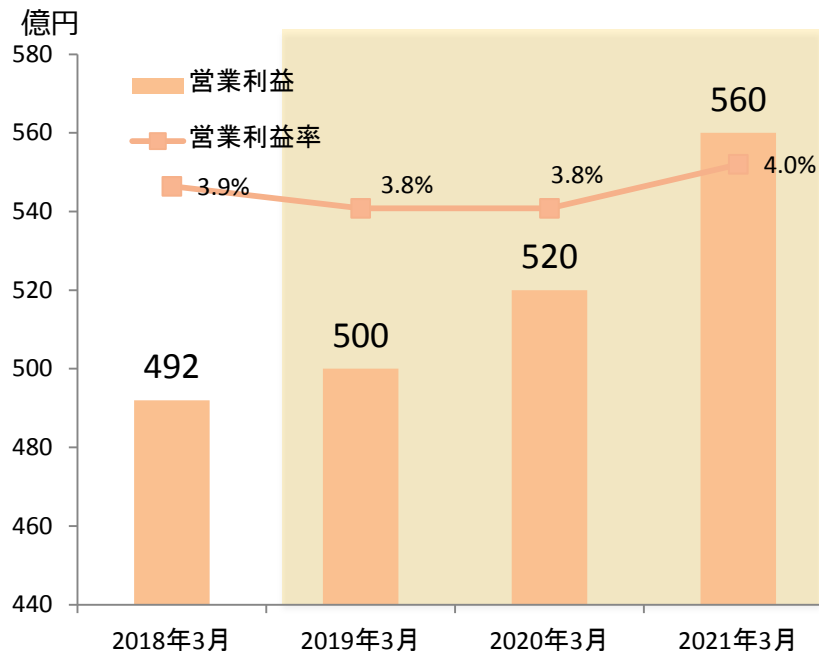
機能戦略② 事業活動の持続性を高める仕組み強化

- 人的資本の投資と人員構成の適正化
- 品質保証体制の最適化（国際認証への対応）
- ネットワーク構築機能の強化
- 財務戦略・資本政策の高度化

機能戦略③ 社内外の発信の仕組み強化

- 各ステークホルダーに企業活動を正しく理解してもらう情報発信・コミュニケーション機能の強化
→双方向コミュニケーションの実現のため「コミュニケーション戦略本部」発足

2.中期経営計画2020 概要 定量目標①



	前中計	中期経営計画2020			
	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	
売上高 (億円)	12,692	13,100	13,600	14,100	
営業利益 (億円)	492	500	520	560	
営業利益率	3.9%	3.8%	3.8%	4.0%	
ROE	8.8%	7.5%	7.3%	7.4%	
ROIC	6.2%	→	→	5.5%以上	
D/Eレシオ	0.25	0.36	0.42	0.41	

※2018年3月期は米国会計基準、2019年3月期よりIFRSへ移行
ROIC・D/Eレシオは参考数値

- 営業利益は、事業環境整備費用発生を見込む。最終年度で最高益を狙う。
- ROEの目標は株主資本の増加と純利益減少のため7%以上に設定。
⇒ 株主資本は、D/Eレシオから見れば妥当な水準。
- ROICは、投下資本増加のため5.5%以上の見込。
⇒ 今後の成長への基盤整備のため投資等により、一時的に資本効率性は低下。
最終年度計画値：営業利益率 4.0% × 投下資本回転率 2.08 × (1 - 実効税率 31%)

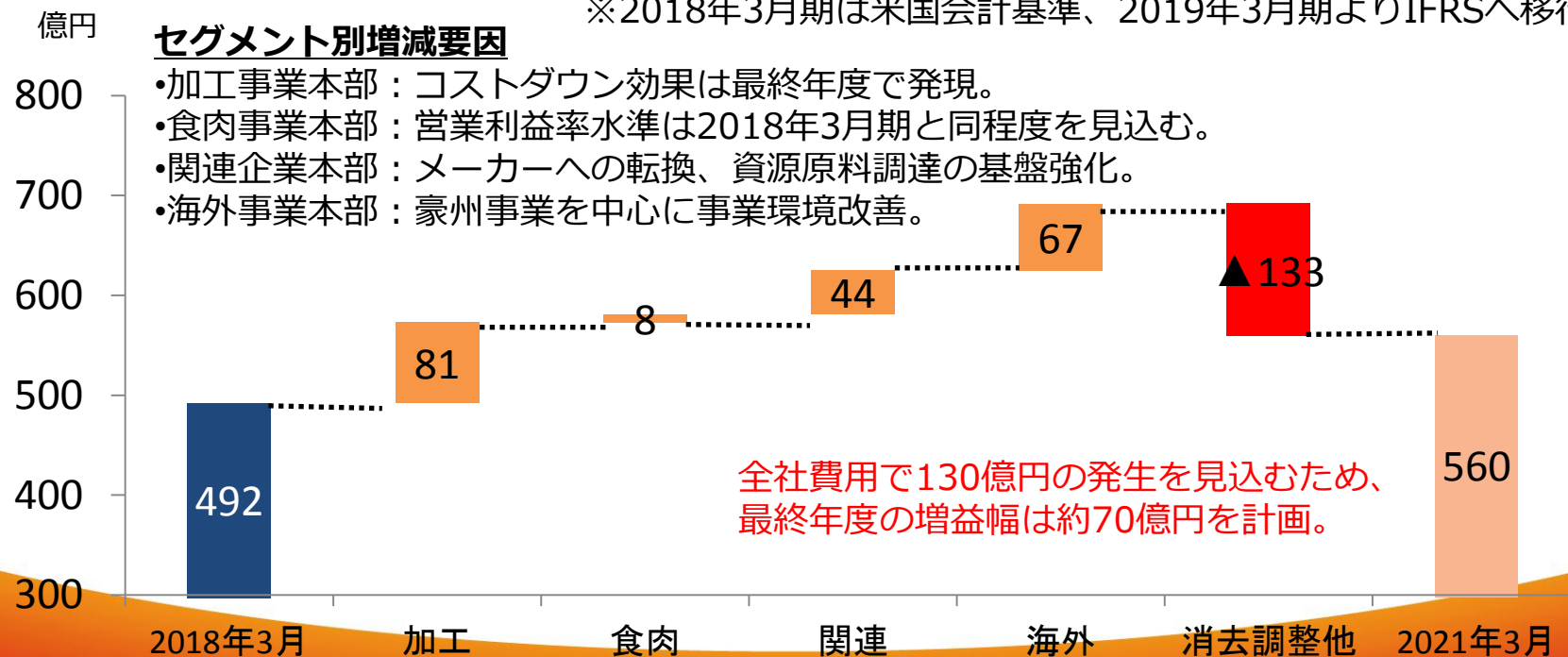
2.中期経営計画2020 概要 定量目標②

➤連結営業利益 2021年3月期560億円

単位：億円

	2018年3月期		2019年3月期		2020年3月期		2021年3月期	
	営業利益/率		営業利益/率		営業利益/率		営業利益/率	
加工事業本部	59	1.7%	85	2.3%	110	2.9%	140	3.6%
食肉事業本部	462	5.9%	440	5.5%	465	5.7%	470	5.6%
関連企業本部	16	1.0%	30	1.8%	45	2.6%	60	3.3%
海外事業本部	▲47	▲1.9%	5	0.2%	15	0.5%	20	0.7%
事業本部小計	490	-	560	-	635	-	690	-
消去調整他	3	-	▲60	-	▲115	-	▲130	-
合計	492	3.9%	500	3.8%	520	3.8%	560	4.0%

※2018年3月期は米国会計基準、2019年3月期よりIFRSへ移行



2.中期経営計画2020 概要 定量目標③

➤全社費用について

単位：億円

		2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
主要な 全社費用 内訳	構造改革費用	▲20	▲40	▲70
	価値創造費用	▲20	▲50	▲40
	球団営業損益（連結）	▲22	▲22	▲22

◆構造改革費用 ※各事業本部で計上予定
労働時間短縮・均衡処遇等への対応

◆価値創造費用

- 先進的な畜産技術や食品製造・開発の技術の獲得
- 消費者理解に向けた情報の収集・蓄積・分析力向上
- C S R 5つの重要課題の実行
- これらを実現するためのネットワーク構築

◆球団営業損益（連結）

2018年3月期まで：全社費用として各事業本部に配賦。

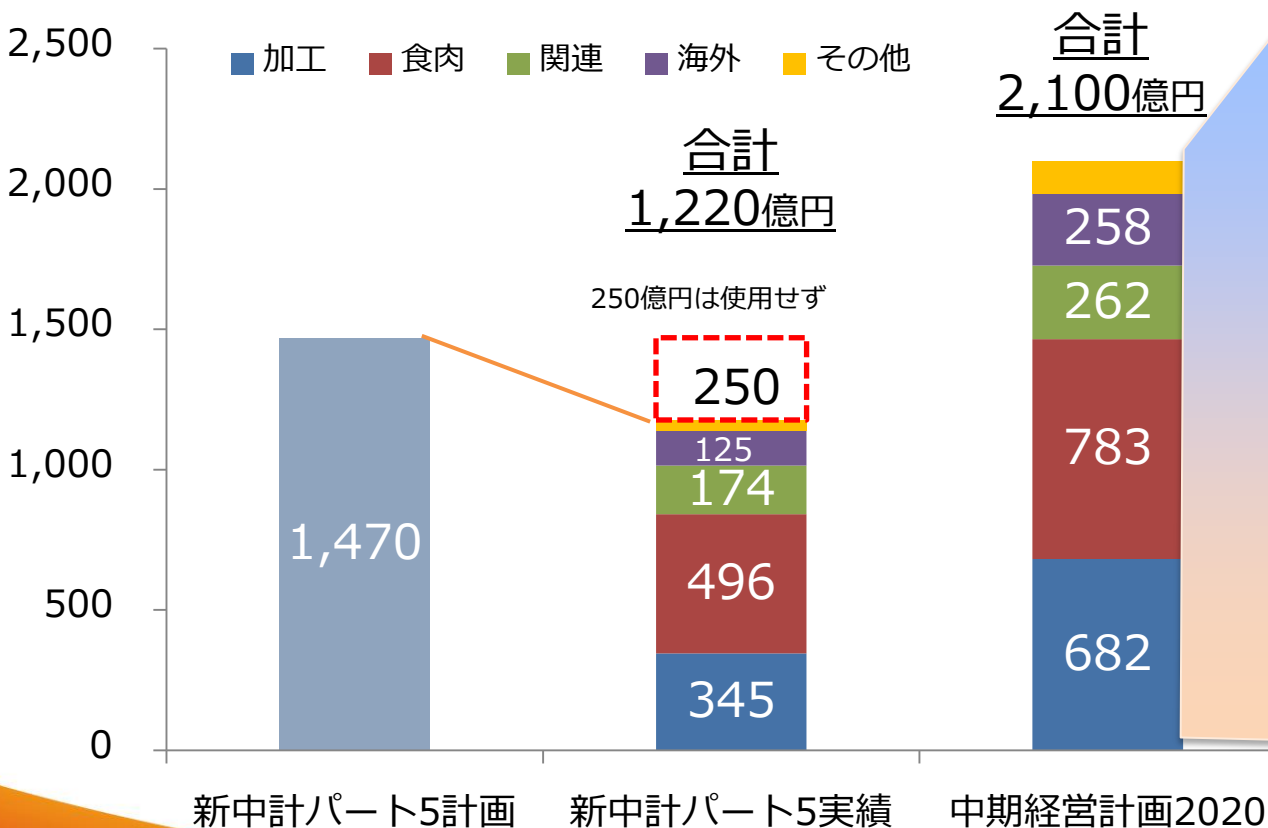
2019年3月期以降：各事業本部に配賦せず、「消去調整他」で計上。

2.中期経営計画2020 概要 設備投資計画

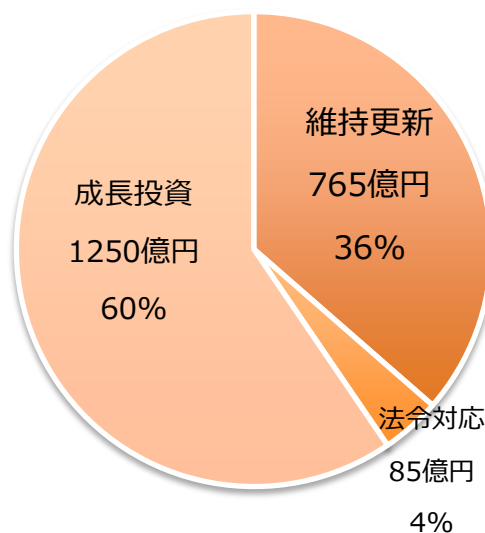
➤設備投資額3ヶ年総額2,100億円（前中計実績比172%）

・設備投資額は大幅な増額となるが、今後の成長に必要なものを精査し実施へ

単位：億円



設備投資内訳



中期経営計画2020 事業本部別重点課題

事業本部別重点課題

中計2020経営方針①既存事業の効率化と④海外市場展開のギアチェンジより

加工事業本部	➤低収益性からの脱却 ・重点ブランド商品の集中販売による更なる拡販。 ・お客様視点のマーケティング活動でヒット商品を創出。 ・製造平準化等生産性向上策による収益性向上。
食肉事業本部	➤今後の環境変化に備え、成長のための事業環境整備を実施 ・成長を支えるインテグレーションの強化。 ・需給バランスのとれた生産体制の確立。
関連企業本部	➤メーカーへの転換を促進 ・市況に左右される水産事業の構造改革を推進。 ・乳製品事業の調達力強化と生産拠点拡大。
海外事業本部	➤売上高拡大と収益の安定化 ・バリューチェーンの構築による売上、収益の拡大。 ・グローバル牛肉事業の全体最適化。

加工事業本部 改善シナリオ

➤低収益性からの脱却

- ① 重点ブランド商品の集中販売による更なる拡販。
 - ・収益性の高いブランド商品の集中販売と新販路開拓。
 - ・ギフト事業の再構築（仕組みの再構築、新カテゴリー開発）。
- ② お客様視点のマーケティング活動でヒット商品を創出。
 - ・コンシューマ、業務用の垣根を無くした商品開発を行い商品開発スピードの向上を図る。
 - ・お客様ニーズを基にヒット商品を創出できる組織体制の整備。
- ③ 製造平準化等生産性向上策による収益性向上。
 - ・生産性の高い基幹工場に大型商品を集約。ラインの繁閑状況を製販で共有し稼働率を高め、製造平準化を実現する。
 - ・収益性の低いカテゴリー、ライン、商品の見直しを図る。
 - ・間接部門、仕入、物流の効率化を図る。
 - ・省人化や合理化の設備投資を拡大し、事業の足場固めを行う。

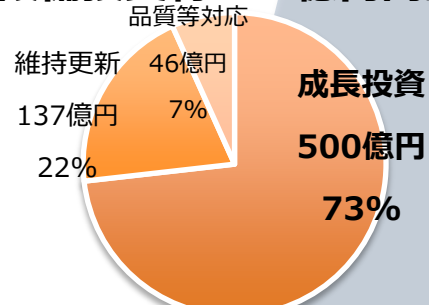
3.中期経営計画2020 加工事業本部

➤今後の成長へ向け事業環境の整備

背景

- 設備の老朽化：高生産性への対応
 - 労務費の高騰：自動化ラインの投入
 - 物流費高騰：事業化し収益が出る体制に
- ⇒今後コストアップ要因としてインパクト大に

設備投資約680億円内訳

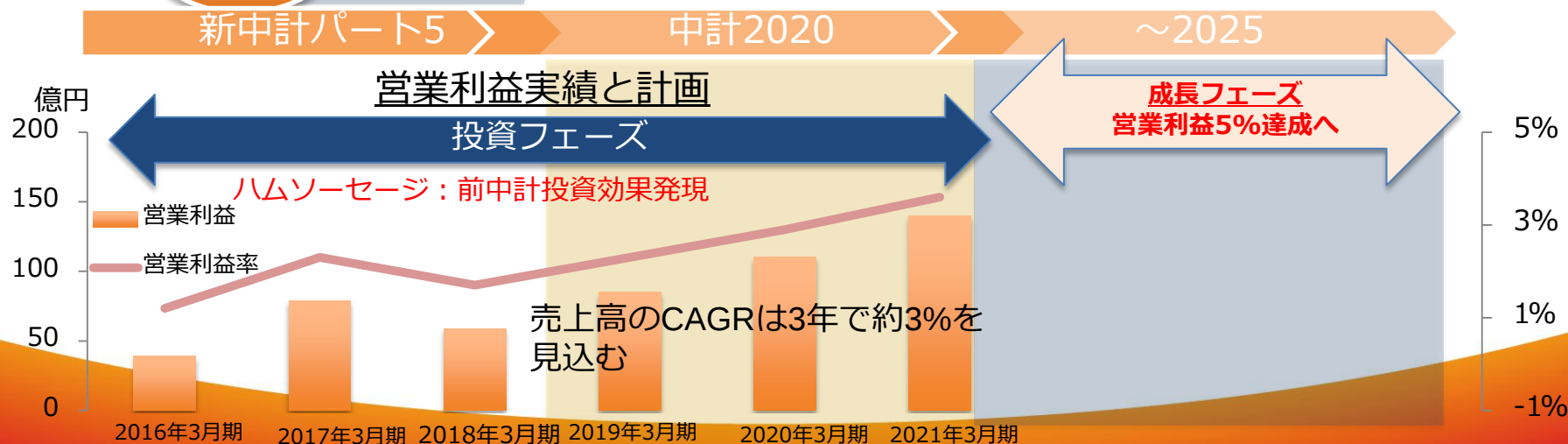


➤事業基盤整備

成長投資約500億円の主な内容

- デリ商品 事業拡大、合理化投資等 215億円
- ハム・ソーセージ 老朽化工場建替 100億円
- 物流 拠点新設への投資 108億円

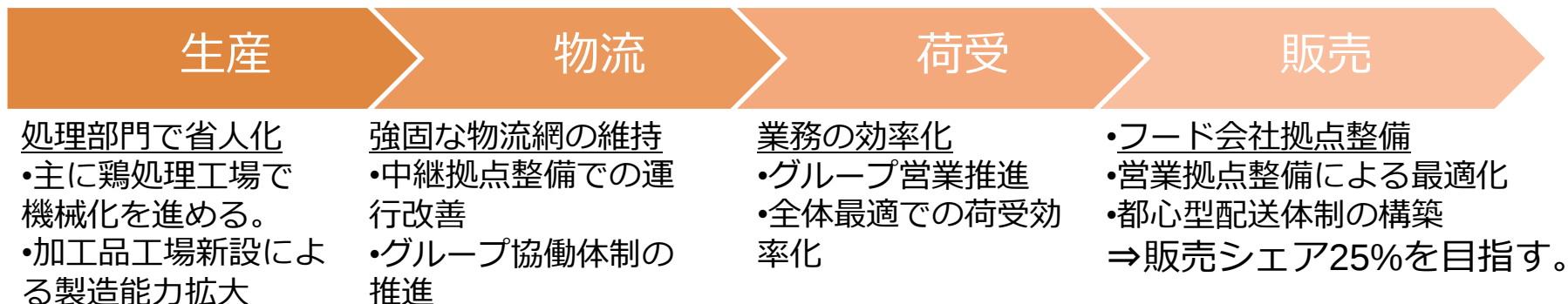
⇒製造経費と物流経費のコストダウンへつなげる。



3.中期経営計画2020 食肉事業本部

➤ 今後の環境変化に備え、成長につながる事業環境整備を実施

① 成長を支えるインテグレーションの強化⇒シェア拡大へ



② 需給バランスのとれた生産体制

- ✓ 鶏肉は市場並みの増産に留める⇒国内処理羽数は、年率1~2%の伸長を見込む。
- ✓ 豚肉は自社生産比率を高めるが、北米を中心とした輸入豚肉の増加には注意が必要。

鶏:千羽、豚:千頭

	新中期経営計画パート5			中期経営計画2020		
	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
鶏出荷羽数	67,794	69,215	70,186	71,000	72,200	72,700
内桜姫	21,440	25,157	26,665	27,500	28,300	29,000
豚処理頭数	1,804	1,798	1,806	1,887	1,894	1,928
自社農場出荷	620	605	618	679	716	724
内麦小町	106	162	217	256	320	360

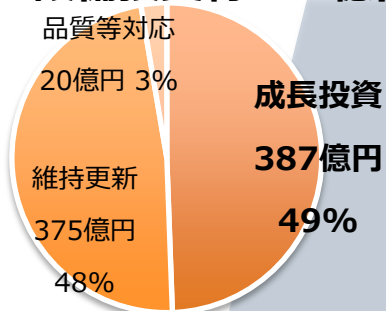
3.中期経営計画2020 食肉事業本部

➤ 今後の環境変化に備え、成長につながる事業環境整備を実施

背景

- 国内環境：生産、物流現場で労務コストの上昇、設備の老朽化
- 海外環境：中長期の世界的な消費量増で調達環境の悪化
- 市況：国産鶏肉の各社増産による影響と米国産豚肉、輸入鶏肉で供給量の増加が継続しており前中計と比較し食肉市況は軟調な推移を見込む。

設備投資約780億円内訳

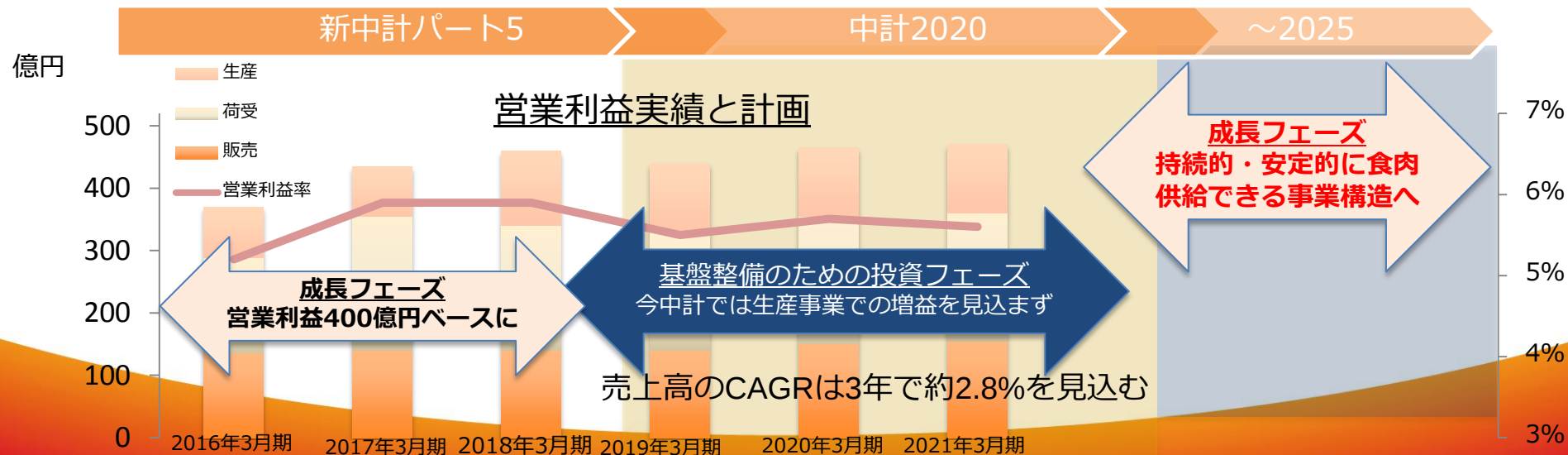


➤ 生産事業を中心に環境整備

成長投資約390億円の内容

- 新農場建設、処理ライン合理化 273億円
- 営業所新設・移転 42億円
- 加工品・エキス工場新設、合理化 64億円

⇒ 生産性向上や省人化、顧客の課題解決に向けた投資

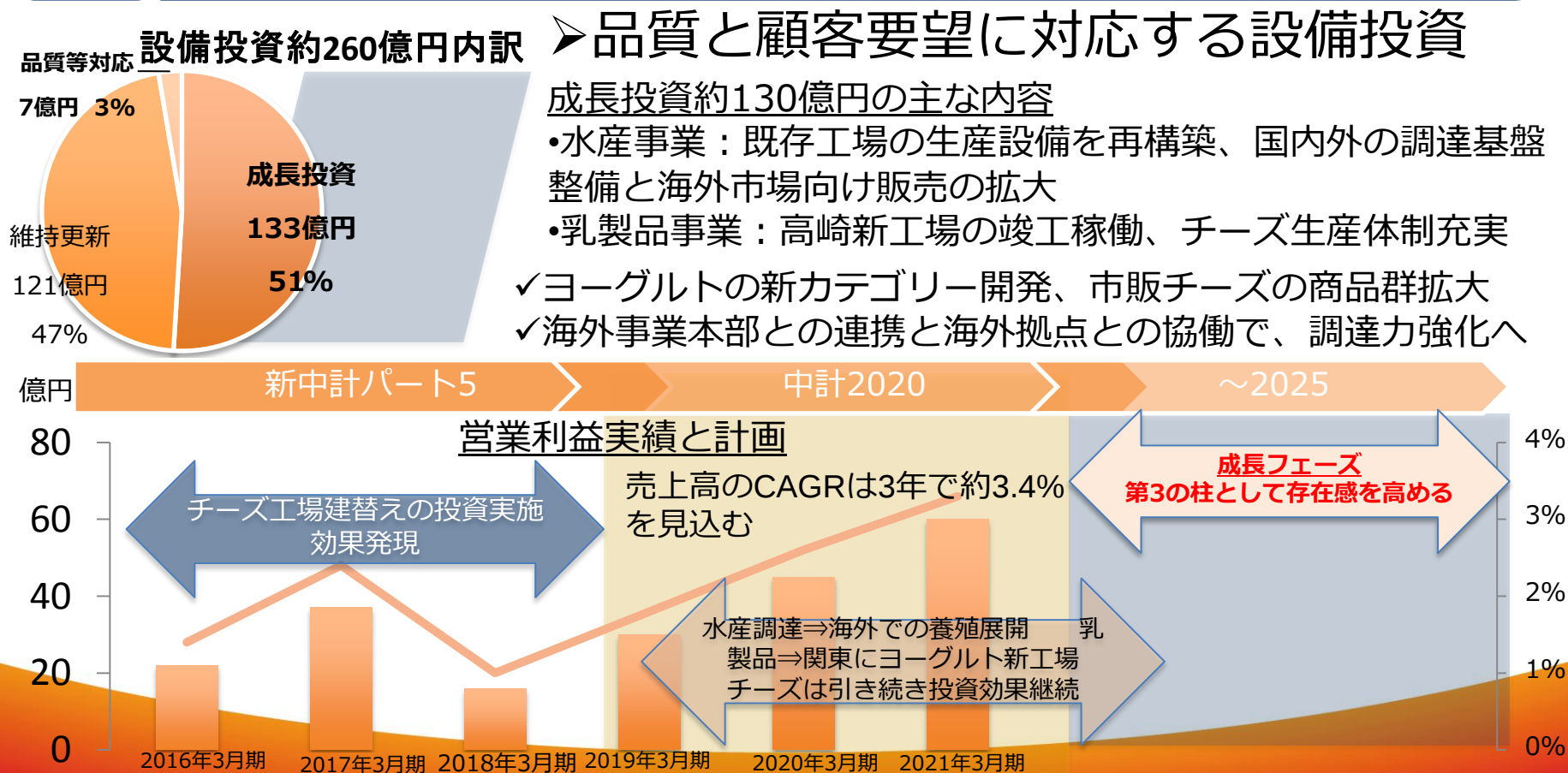


3.中期経営計画2020 関連企業本部

➤メーカーへの転換を促進

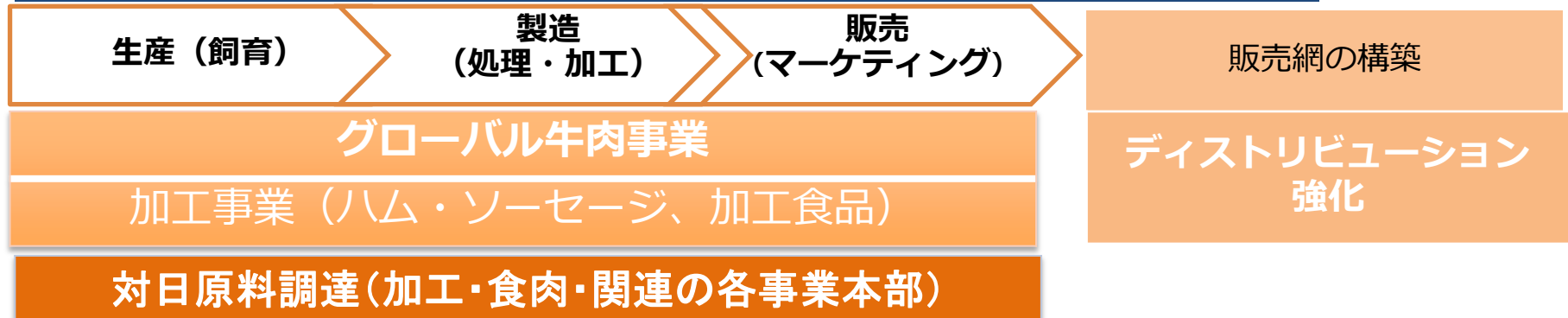
背景

- 今後も水産原料、乳製品原料は高値継続の見通し。
- 世界的な消費増による水産原料価格上昇とデフレ経済下の価格転嫁抑制のギャップ拡大
- 乳製品における健康訴求の商品の需要増と商品開発への対応
- 乳製品の新興国の消費拡大を見据え、原料調達ソースの多様化への課題が表面化
- タイトな国内雇用環境に対応した生産工場の省人化、無人化が急務



➤売上高拡大と利益安定化

バリューチェーンの構築による売上、収益の拡大



□バリューチェーン強化に向けたM & Aを実施し、グループシナジーを創出
・付加価値を有する商品を販売する基盤を構築する。

・既存進出エリアに加え、有望エリアでの製造拠点を拡大する。

① 香港でディストリビューター機能を強化

- Tsit Wing International Holdingへ出資（出資額：約10億円、出資比率約5%）
- ・ 香港・中国華南地区での営業基盤整備と物流網を活用
- ・ 中国・タイの加工食品や豪州ウルグアイ産牛肉等を輸入販売

② インドネシアにおける製販一体のプラットフォームを構築

- PT Diamond Cold Storage社と加工食品製造の合併会社設立（出資額：約11億円、出資比率51%）

➤売上高拡大と利益安定化

グローバル牛肉事業の全体最適化

- グローバルに捉えた牛肉ビジネスモデルの構築
→中長期の成長へ向けた事業構造への改革

豪州・ウルグアイで最適な事業構造を模索
⇒商品カテゴリー・販売エリア等総合的に検討
中長期視野で南米のポテンシャルに注目



✓ウルグアイでのインテグレーション強化

- 肥育・生産拠点獲得の検討
- 販売エリアの拡大



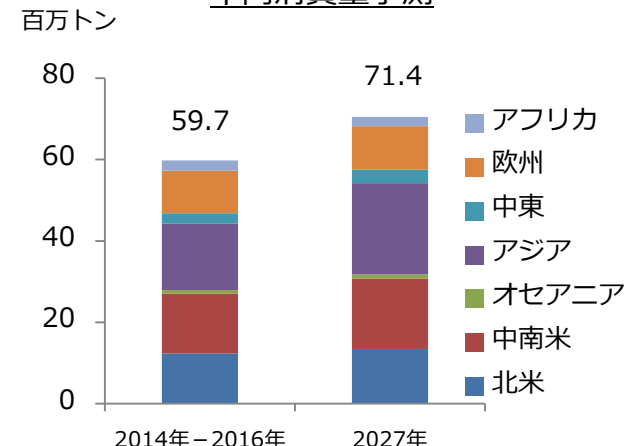
➤豪州の構造的環境は改善傾向
豪州飼養頭数は今後年率1~2%で回復見込
プロジェクト推進によるバリューチェーン強化

✓豪州の競争力強化への取組み

- ブランド統合での生産体制の効率化
- 製造ラインの最適化による効率化
- 輸出向け新チャネル開拓・エリア拡大
- 豪州国内での販売強化
- 販売と連動した仕入れの適正化

- ✓需要が拡大するマーケットを見据える。
- 世界の牛肉消費量は新興国を中心に
10年で約20%の伸長(年率約2%)

牛肉消費量予測



出典：
農林水産省「2027年における世界の食料需給見通し」

✓注視すべきリスクファクター

- グローバルな需給バランスの変化による影響
→米国産や安価なブラジル産牛肉の動向を注視

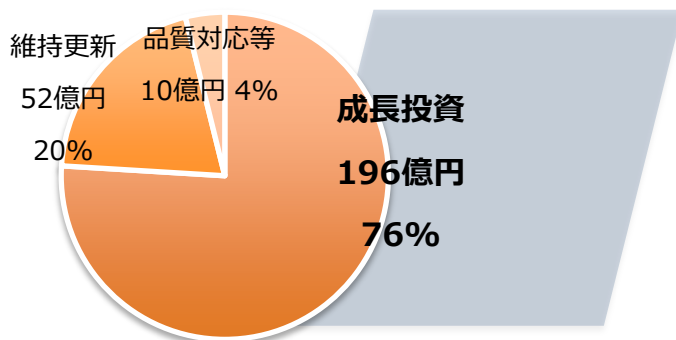
3.中期経営計画2020 海外事業本部

➤売上高拡大と利益安定化

背景

- 進出エリアにおける販売、および第三国向け輸出販売の拡大が必要
- 原料仕入価格、為替など外部環境に左右されないビジネスモデルの構築

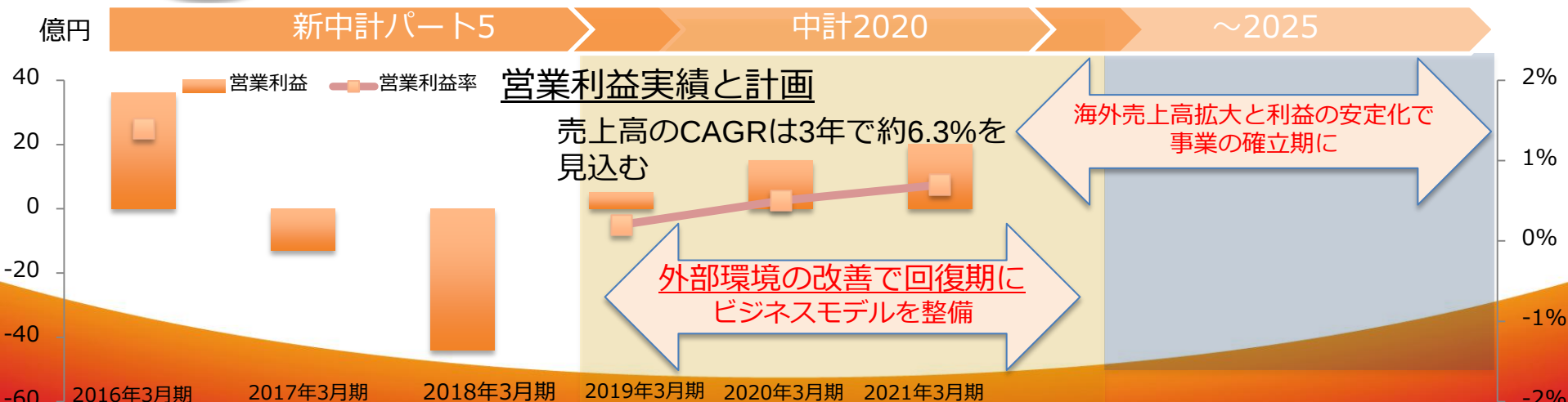
設備投資約258億円内訳



➤課題解決型設備投資を実施

成長投資約200億円の主な内容

- 豪州事業⇒省力化・効率化によるコスト競争力強化
- 米州事業⇒製造拠点見直し、ローカルセールス販売網拡大
- アジア・欧州事業⇒鶏肉事業の競争力強化
製販一体化に向けた拠点増築、強化



中期経営計画2020 財務戦略と資本政策

➤キャッシュフロー計画

	新中計パート5 期初累計計画	新中計パート5 累計実績	中計2020 累計計画
営業キャッシュフロー	1,600億円	1,724億円	1,795億円
投資キャッシュフロー	△1,480億円	△1,364億円	△1,986億円
フリーキャッシュフロー	120億円	360億円	△191億円

※中計2020計画には政策投資枠は含まず。

➤キャッシュフローの創出・調達と配分

創出と調達

配分

フリーCFはマイナスとなる。

成長性
営業CF

•3年累計1,795億円
→前中計を上回る見込み

投資CF

•成長への設備投資拡大、
M & A 投資にも機動的に
対応。

安全性
資金調達

•D/Eレシオで適正水準(0.4~0.5)見極め、
M & A などで一時的に0.5以上も容認。
→有利子負債を主体とした調達で対応。

株主
還元

配当

•安定配当を基本と
して、配当性向
30%を目安とする

効率性
ROIC

•投資精査、運転資金管理を徹底
し、資本の効率性を意識

自己株取得

•機動的に実施

お問合せ先
〒141-6014 東京都品川区大崎2-1-1
Think Park Tower
日本ハム株式会社 広報IR室
電話：03-4555-8024
FAX：03-4555-8189

見通しに関する注意事項

この資料には、当社の将来についての計画や戦略、業績に関する見通しの記述が含まれています。これらの記述は当社が現時点で把握可能な情報から判断した仮定及び所信に基づく見通しです。また、経済環境、市場動向、為替レートなどの外部環境の影響があります。従って、これら業績見通しのみに全面的に依拠することはお控え頂きますようお願い致します。また、実際の業績は、さまざまな重要な要素により、これら業績見通しと異なる結果となりうることをご承知おき下さい。