

# ニッポンハムグループ 中期経営計画2020 ～2021年3月期第2四半期進捗～

2020年11月5日

日本ハム株式会社 代表取締役社長 畑 佳秀

- ・ ROICの向上とフリーキャッシュフローの最大化に向けて「未来につなげる仕組み作り」の総仕上げをやり切る。

## 今必要なこと

- ・ 生産性、創造性を高める
- ・ 目先のチャンスを見逃さない
- ・ 未来に向けた挑戦

### 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 | 経営方針                     |              |         |
|      | ① 既存事業の効率化による収益力の強化      |              |         |
|      | ② 消費者との対話を通じた価値の創造       |              |         |
|      | ③ 食の未来の構想/実現のための技術力強化・育成 |              |         |
|      | ④ 海外市場展開のギア・チェンジ         |              |         |
| 機能戦略 | ⑤ 持続可能性（サステナビリティ）の追求     |              |         |
|      | ① 戦略立案・推進                | ② 事業の持続可能性強化 | ③ 社内外発信 |
| 基盤   | 「高次元の品質No.1経営」           |              |         |

- ・ 2030年の「ありたい姿」を具体化する。

# 1：業績進捗

P4 21年3月期修正予想

P5 中期経営計画2020総括 事業部別

P6 中期経営計画2020総括 成果

P7 中期経営計画2020総括 現時点での課題

# 2：今後の方向性

P9 環境変化と現状認識

P10 中長期的な考え方

P11 成長戦略

P12 DX（未来につなげるITプロジェクト）の取り組み

P13 社会的価値向上に向けた取り組み

P14 ROICスプレッドの最大化

※当社グループは国際会計基準（IFRS）を適用しています。

※当社グループは、事業活動を通じて獲得する利益をより明確に示すことを目的として、2020年3月期の連結業績予想から従来の営業利益に替えて、事業利益（売上高から売上原価、販売費及び一般管理費を控除し、当社グループが定める為替差損益、IFRSへの調整及び非経常項目を調整して算出）を開示致しております。

※四捨五入表記のため、数値の和・差と合計が一致しない場合があります。

※「新型コロナウイルス感染症」については、「新型コロナウイルス」と表記します。

# 1 : 業績進捗

- P4 21年3月期修正予想
- P5 中期経営計画2020総括 事業部別
- P6 中期経営計画2020総括 成果
- P7 中期経営計画2020総括 現時点での課題

# 2 : 今後の方向性

- P9 環境変化と現状認識
- P10 中長期的な考え方
- P11 成長戦略
- P12 DX（未来につなげるITプロジェクト）の取り組み
- P13 社会的価値向上に向けた取り組み
- P14 ROICスプレッドの最大化

量販向けの販売拡大で、加工事業・食肉事業及び米州の国内事業が堅調に推移。  
球団損益も期初想定より改善し、事業利益は420億円に上方修正

## ●21年度業績予想

単位（億円）

|                | 19/3月期<br>実績 | 20/3月期<br>実績 | 21/3月期 |        |      | 中計<br>期初計画 |
|----------------|--------------|--------------|--------|--------|------|------------|
|                |              |              | 1 Q見込  | 2Q見込   | 見込差  |            |
| 売上高            | 12,342       | 12,298       | 12,000 | 11,800 | △200 | 14,100     |
| 事業利益           | 383          | 438          | 370    | 420    | 50   | 560        |
| 事業利益率          | 3.1%         | 3.6%         | 3.1%   | 3.6%   | 0.5  | 4.0%       |
| ROE            | 4.8%         | 4.8%         | 5.4%   | 6.3%   | 0.9  | 7.0%以上     |
| ROIC           | 4.9%         | 5.3%         | 4.2%   | 4.8%   | 0.6  | 5.5%以上     |
| 投下資本売上高<br>回転率 | 2.27         | 2.15         | -      | 1.94   | -    | 2.08       |
| D/Eレシオ         | 0.37         | 0.44         | 0.47   | 0.47   | 0    | 0.4～0.5    |

※中計期初計画の事業利益・事業利益率は営業利益・営業利益率で計画  
※21/3月期 第1四半期決算開示の際に、期初計画を1 Q見込へ修正

## ●フリーキャッシュフロー3カ年計画の推移

|             | 19/3月<br>期末時 | 20/3月<br>期末時 | 21/3月<br>2 Q見込 | 中計<br>期初計画 |
|-------------|--------------|--------------|----------------|------------|
| 営業キャッシュフロー  | 1,435        | 1,664        | 1,682          | 1,795      |
| 投資キャッシュフロー  | △1,765       | △1,663       | △1,670         | △1,986     |
| フリーキャッシュフロー | △330         | 1            | 12             | △191       |
| 設備投資        | 2,000        | 2,000        | 2,000          | 2,100      |
| 減価償却費       | 800          | 898          | 898            | 826        |

加工事業や海外事業で収益改善に向けた成果はあったが、食肉事業における前期までの想定を上回る鶏肉相場下落や、水産・乳製品の販売環境の競争激化で目標達成は厳しい

## ●事業利益内訳

単位（億円）

|              | 19/3月期 |     |      | 20/3月期 |     |      | 21/3月期 |          |      |
|--------------|--------|-----|------|--------|-----|------|--------|----------|------|
|              | 中計     | 実績  | 差異   | 中計     | 実績  | 差異   | 中計     | 2Q<br>見込 | 差異   |
| 加工事業本部       | 131    | 95  | △36  | 172    | 133 | △39  | 218    | 134      | △84  |
| 内) 旧加工事業本部   | 85     | 76  | △9   | 110    | 111 | 1    | 140    | 124      | △16  |
| 内) 乳製品水産エキス等 | 46     | 20  | △26  | 62     | 22  | △40  | 78     | 10       | △68  |
| 食肉事業本部       | 424    | 345 | △79  | 448    | 319 | △129 | 452    | 367      | △85  |
| 海外事業本部       | 5      | △38 | △43  | 15     | 18  | 3    | 20     | △5       | △25  |
| 消去調整他        | △60    | △19 | 41   | △115   | △33 | 82   | △130   | △77      | 53   |
| 価値創造費用       | △20    | 0   | 20   | △50    | △6  | 44   | △40    | △25      | 15   |
| 球団関連（連結）     | △22    | △17 | 5    | △22    | △21 | 1    | △22    | △46      | △24  |
| 構造改革費用       | △20    | 0   | 20   | △40    | -   | -    | △70    | -        | -    |
| その他          | 2      | △2  | △4   | △3     | △5  | △2   | 2      | △6       | △8   |
| 連結事業利益       | 500    | 383 | △117 | 520    | 438 | △82  | 560    | 420      | △140 |

## 中計差要因

- 加工事業本部  
（旧加工事業）  
利益重視の販売施策・商品構成や生産性の改善で収益構造が改善  
（水産・乳製品）  
不採算アイテムの整理等で構造改革を進めたが、販売数量の減少が響き計画を下回る見込み  
（エキス・一次加工品）  
新プラントを稼働させ事業基盤を整えたが、新型コロナウイルスの影響による外食産業を中心とした環境の悪化により計画を下回る見込み
- 食肉事業本部  
前期までの国産鶏肉相場の想定以上の下落や災害による鶏舎損壊の影響で計画を下回る見込み
- 海外事業本部  
豪州事業の内部改善活動で事業基盤は安定に向ってきたが、新型コロナウイルスの影響による外部環境の悪化により計画は下回る見込み

※1 20/3月期実績以降の構造改革費用は各セグメントに計上

※2 21/3月期の管轄変更（旧関連企業本部・エキス、食肉一次加工を加工事業本部へ統合）に伴い、19/3月期、20/3月期、21/3月期中計及び実績は遡及修正（組替表示）。（当社算定に伴い、未監査）

## 「未来につなげる仕組み作り」の実現に向けた施策は着実に進展

### 既存事業の効率化による収益力の強化

#### 加工事業本部

- ・主力ブランド拡販による収益性の向上
- ・関連企業本部との統合によるシナジー効果の発現

#### 食肉事業本部

- ・川上事業の老朽化施設整備による生産体制の拡充
- ・物流中継拠点の整備、物流機能の拡充・安定化

#### 海外事業本部

- ・豪州事業や米国国内の加工事業の内部改善などによる改善効果の発現
- ・米国における加工事業の伸長

### 消費者との対話を通じた価値の創造

- ・「未来の食卓市場予測」を作成し、商品開発を向上
- ・お客様の声とビックデータを解析し、販売促進に活用

### 食の未来の構想／実現のための技術力強化・育成

- ・スマート養豚プロジェクトのスタート
- ・国内ミートレス市場への参入
- ・培養肉の研究開発をスタート
- ・イミダゾールジペプチドの特許取得
- ・オープンイノベーションによる新たな技術の探索

40才以上の者を対象とする加齢による  
認知機能の低下改善・脳の萎縮の抑制に効果

### 持続可能性（サステナビリティ）の追求

- ・TCFDの提言に賛同表明※1
- ・RSPOへ加盟※2
- ・CSR調達への対応※3

※1 TCFD 気候関連財務情報開示タスクフォース  
※2 RSPO 持続可能なパーム油のための円卓会議  
※3 19年度：国内の主原料サプライヤーを対象に71社をカバー（仕入れ金額80%相当）

### 全社

- ・人員構成の最適化

## 外部環境に左右されない仕組みづくりや、海外市場展開には取り組み強化の余地

### 既存事業の効率化による収益力の強化

#### 加工事業本部

- ・ 統合により立ち上げた6つのプロジェクトの効果刈取り
- ・ 業務用対策として環境変化に合わせた営業体制の見直しと、強みのある領域への集中化

#### 食肉事業本部

- ・ 相場影響を最小化するため、収益性の高いブランド食肉を拡充
- ・ 生産事業における、生産指標の向上
- ・ 外部環境の変化に機敏に対応できるチャンネルミックス戦略

#### 海外事業本部

- ・ ウルグアイの牛肉事業の収益改善
- ・ 海外売上高（現地販売、第三国販売）の拡大

### 海外市場展開のギア・チェンジ

- ・ 有望な成長領域（地域・事業）の見直し

### 持続可能性（サステナビリティ）の追求

- ・ 環境中長期目標の策定
- ・ 水リスクへの対応
- ・ CSR調達範囲の拡大※1

※1 20年度：国内における副原料、資材、包材サプライヤーにも対象を拡大し22社をカバー予定（仕入れ金額の60%に相当）  
海外においても、仕入れ金額の約60%のサプライヤーにCSR調達への理解とセルフチェックシートへの回答を要請

### 全社

- ・ ROIC経営の推進
- ・ 最適事業ポートフォリオと最適生産体制の構築

# 1 : 業績進捗

- P4 21年3月期修正予想
- P5 中期経営計画2020総括 事業部別
- P6 中期経営計画2020総括 成果
- P7 中期経営計画2020総括 現時点での課題

# 2 : 今後の方向性

- P9 環境変化と現状認識
- P10 中長期的な考え方
- P11 成長戦略
- P12 DX（未来につなげるITプロジェクト）の取り組み
- P13 社会的価値向上に向けた取り組み
- P14 ROICスプレッドの最大化

環境変化の中でも事業を成長・発展させ、  
事業活動を通じた社会課題の解決を行っていく

### 当社を取り巻く環境

- 国内人口の減少（市場縮小、畜産農家減少）
- 自由貿易協定による調達環境の変化
- 気候変動による調達リスク
- 世界の人口増加に伴う食糧危機
- デジタル化シフトの加速

### 新型コロナウイルスによる環境変化

- 生活必需品確保に向けた意識の高まり
- 節約志向の高まり
- 栄養バランス等、健康志向の高まり
- 快適性・簡便性・利便性の追求
- ブランド志向の高まり
- エシカル商品など、社会課題や環境配慮への関心の高まり
- Eコマースの拡大



### 中計2020からの継続課題

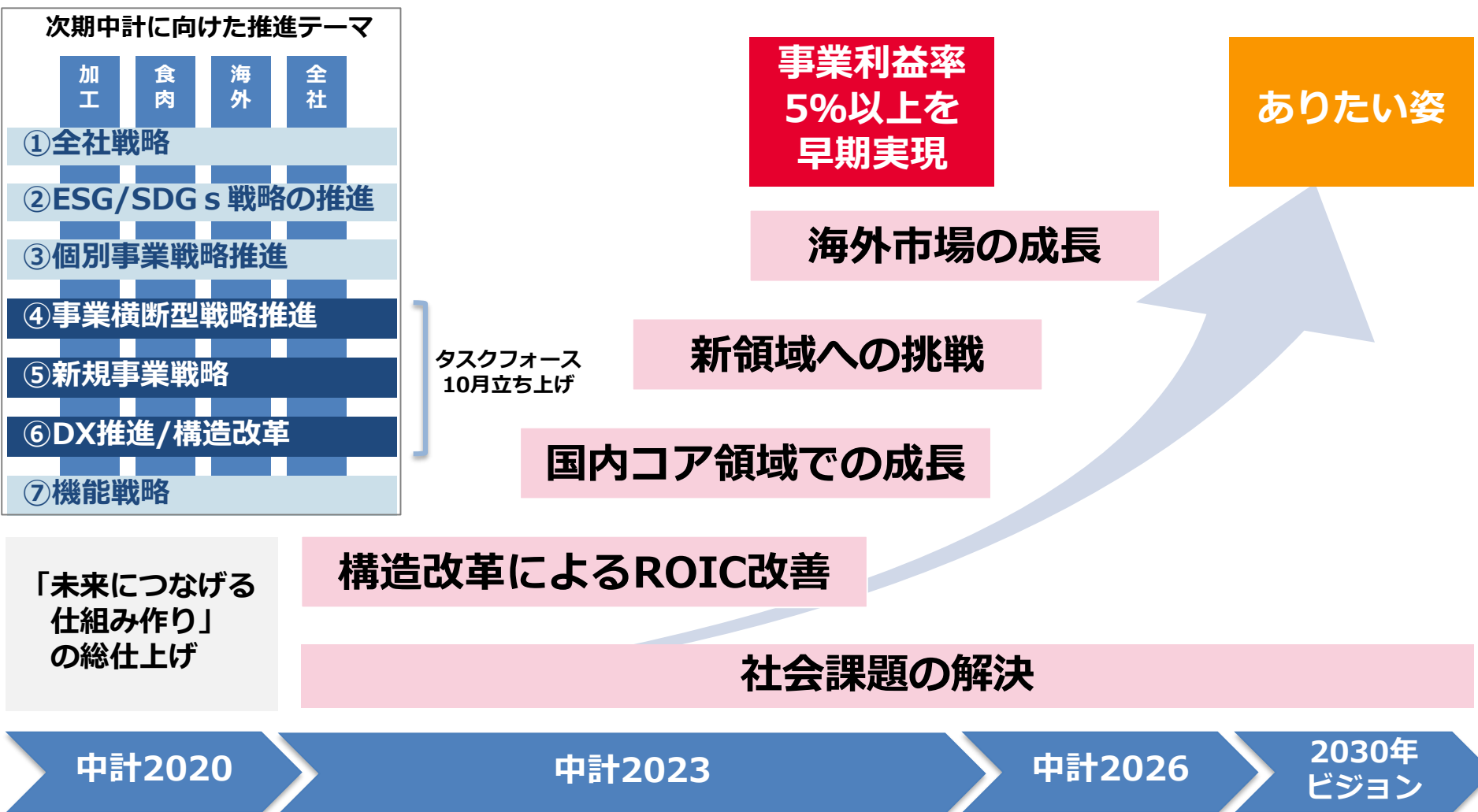
- 収益力の強化に向けた既存事業の構造改革
- グローバルでの調達力の強化
- 将来に向けた成長領域の選定（国内・海外）
- サステナビリティの追求

### ニュー・ノーマルな時代への対応

- 食の安定供給へ向けた生産・物流体制の構築
- 新たな生活様式に対応した商品開発
- 新しい販路開拓など新需要に合わせた対応

### 次期中計2023・2026及び2030年ビジョン策定に向け、「事業横断型戦略推進」「新規事業戦略」「DX推進」の3つのタスクフォースを立ち上げ

#### ありたい姿（2030ビジョン）に向けての方向性



「事業領域拡大で培ってきた強み」に「新たな領域での強み」を融合させ、  
持続的な成長に向けて取り組む

### 創業以来の強み

国内食肉販売  
シェアNO.1

全国展開された  
営業物流網

カテゴリーNo.1  
商品を生み出す  
開発力、技術力

グローバル規模の  
たんぱく質供給



- ・ 既存コア領域の利益拡大
- ・ サステナブルな事業モデルに転換



- ・ 成長領域の拡大
- ・ グローバルなネットワーク強化

### 海外市場の成長加速

海外の加工品販売の強化

生産・輸出の戦略的  
事業基盤の強化

対日向け高付加価値商品  
の開発と供給体制の強化

### 新領域の選定

顧客起点による  
商品・サービスの育成

技術起点による  
商品・サービスの育成

### 国内コア領域での成長

#### 食肉

未開拓チャネルへの  
営業強化

ブランド食肉の  
シェア拡大

国内・輸入の調達力強化

#### 加工

新生加工事業本部として  
シナジー効果発現

既存ブランドの拡販  
新たなブランド商品開発

選択と集中による  
生産効率の向上

# ニッポンハムグループにとって最適な情報システムと業務プロセスの標準化に向けた「Connect」システムが本格的に開発・導入フェーズに

グループ連携・事業利益の最大化・ITコスト最適化

未来につなげる  
ITプロジェクト  
**Connect**  
コネクト



IT領域における3つの施策

ビッグデータや  
AIの活用

新たなビジネスモデルの創出  
業務の変革

「ニッポンハム DX推進タスクチーム」を立ち上げ  
推進体制の整備及び共有化を図る

モバイル/  
クラウドの活用

多様な働き方への対応

現在の情報システム・業務プロセス

各社・事業部ごと個別最適に構成

「グループを横断したシナジーの創出」  
「外部環境の変化への対応」に課題

**Connect**  
コネクト

全体最適視点・標準的システムに

経営のスピードアップ  
新たな価値を創造

効率化  
新たな価値の創出

### 時代に合ったマテリアリティを設定。 社会課題の解決を通じた事業収益の拡大に取り組む

#### 生産 ≫ 飼育 ≫ 処理 ≫ 加工 ≫ 製造 ≫ 荷受 ≫ 物流

#### 環境

・「環境中長期目標」に基づくKPIの策定へ

・TCFDシナリオ分析

20年6月にTCFDの提言に賛同表明

・水リスクへの対応



・資材の軽量化



ノントレー化した  
ピッツァアブレッド



2個バンドルと比較し、  
フィルム重量を削減した  
シャウエッセン

・食品ロス削減

・環境負荷低減に向けた配送

エコカー、ハイブリット車への転換・効率的な配送ルートの設定

#### 調達

・CSR調達の推進

・RSPO認証油への切り替え目標設定

#### 社会

・イミダゾールジペプチド特許取得

脳機能商品の開発、事業化

・培養肉の研究開発 インテグリカルチャー(株)に第三者割当増資実施

・代替肉の市場創出

・食物アレルギーへの対応

・スマート養豚実用化へ

スマート養豚システムのパッケージ化を  
目指し、将来は畜産業全体の活性化に貢献

（従業員）・働き方改革の推進・人財育成・人事制度改革

#### ガバナンス

・次世代経営者育成計画の充実  
・コーポレートコミュニケーション強化

最適資本構成の追求を前提とし、ROICスプレッドを最大化

# フリーキャッシュフローを意識

基盤強化の他、  
将来の成長のための投資

・維持更新投資 ・成長投資 ・DX投資 ・新球場

キャッシュフローの最大化  
企業価値向上

ROICの向上

ROICスプレッド↑

WACCの低減

投下資本効率の向上

- ・最適ポートフォリオの追求と転換
- ・最適な生産、製造体制の構築
- ・シナジー効果最大化
- ・DXによる効率化

最適資本構成の追求

- ・有利子負債による調達の基本
- ・機動的な自己株取得
- ・安定配当（DOEベース）

非財務価値向上

- ・ESGのKPI追求-外部評価向上

## お問合せ先

〒141-6013 東京都品川区大崎2-1-1  
Think Park Tower  
日本ハム株式会社 広報 I R 部  
電話：03-4555-8024

## 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。