



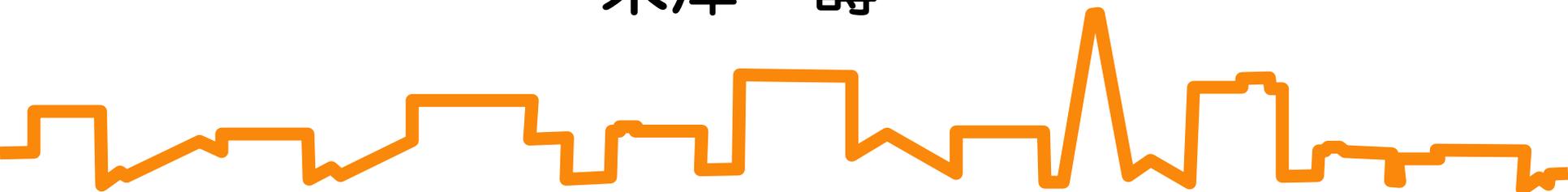
Nipponham Group

人輝く、食の未来

業績概要および 新中期経営計画パート5の進捗

2016年5月11日

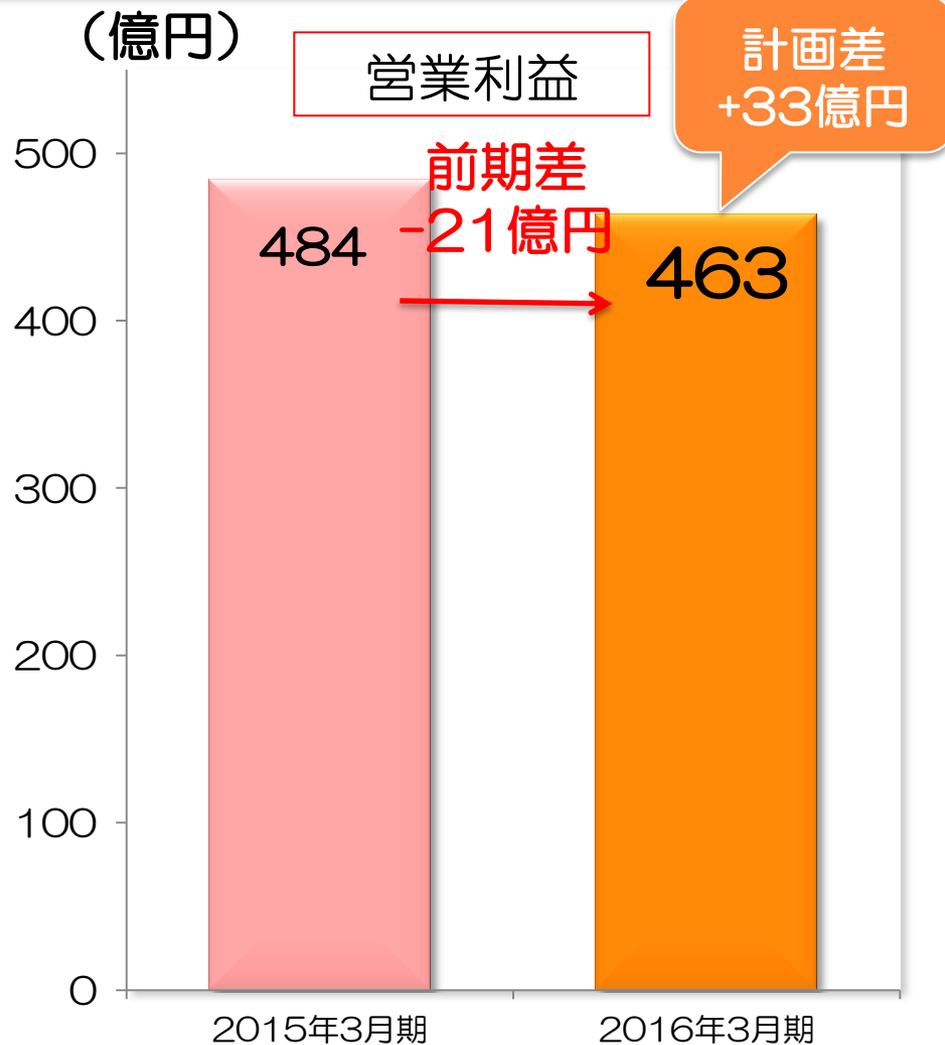
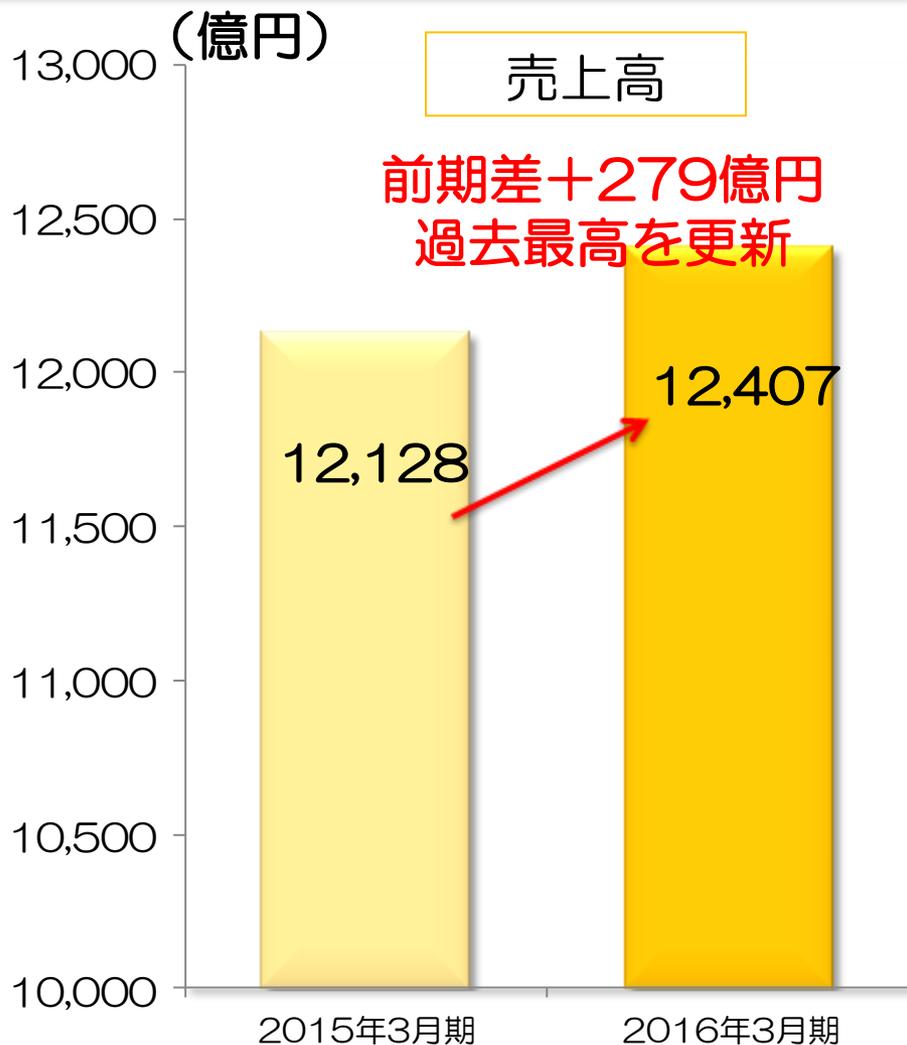
日本ハム株式会社 代表取締役社長
末澤 壽一



1. 2016年3月期決算概要
2. 2017年3月期通期の見通し
3. 新中期経営計画パート5の進捗状況

1. 2016年3月期決算概要

営業利益においては、過去最高を記録した15年3月期484億円より減益となったが、計画比33億円増となった。



※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。

営業利益の計画との差異要因

※計画は、第1四半期時点で見直した計画

(億円)

事業本部	計画	実績	計画差	差異要因
加工事業	40	41	1	生産性の改善と原材料価格の落ち着きで計画値到達
食肉事業	375	397	22	国内における生産と販売が堅調に推移し計画を上回る
関連企業	17	23	6	乳製品事業の売上高伸長と原材料価格の落ち着きにより増益
消去調整他	▲2	3	5	
合計	430	463	33	食肉国内事業と関連企業が牽引し、計画を上回る

2017年3月期 通期営業利益 490億円

(旧計画 460億円 前期463億円)

	2016.03	2017.03
加工事業	39億円	80億円
食肉事業	389億円	355億円
関連企業	22億円	30億円
海外事業	6億円	23億円

●ポジティブ要因

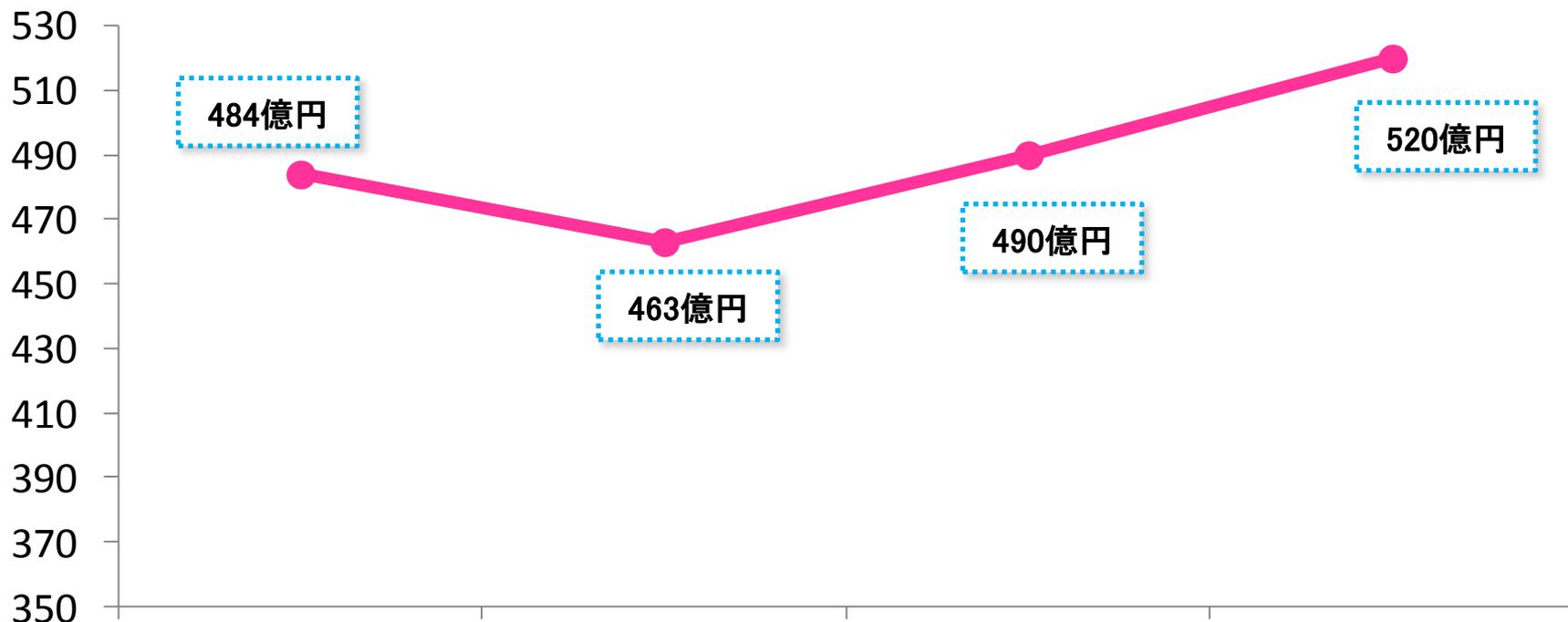
- ・食肉事業本部 堅調な国内食肉販売
- ・加工事業本部 原材料価格の落ち着き
- ・関連企業本部 チーズ・ヨーグルトの需要拡大
- ・海外事業本部 豪州における過去最高を記録した牛仕入価格が下落傾向

●ネガティブ要因

- ・食肉事業本部 食肉市況から生産事業の減益
- ・加工事業本部 原料安を受けての価格競争激化
- ・関連企業本部 水産品原料価格の高騰
- ・海外事業本部 豪州事業の販売価格回復遅れ

3. 新中期経営計画パート5の進捗

実績と見通し



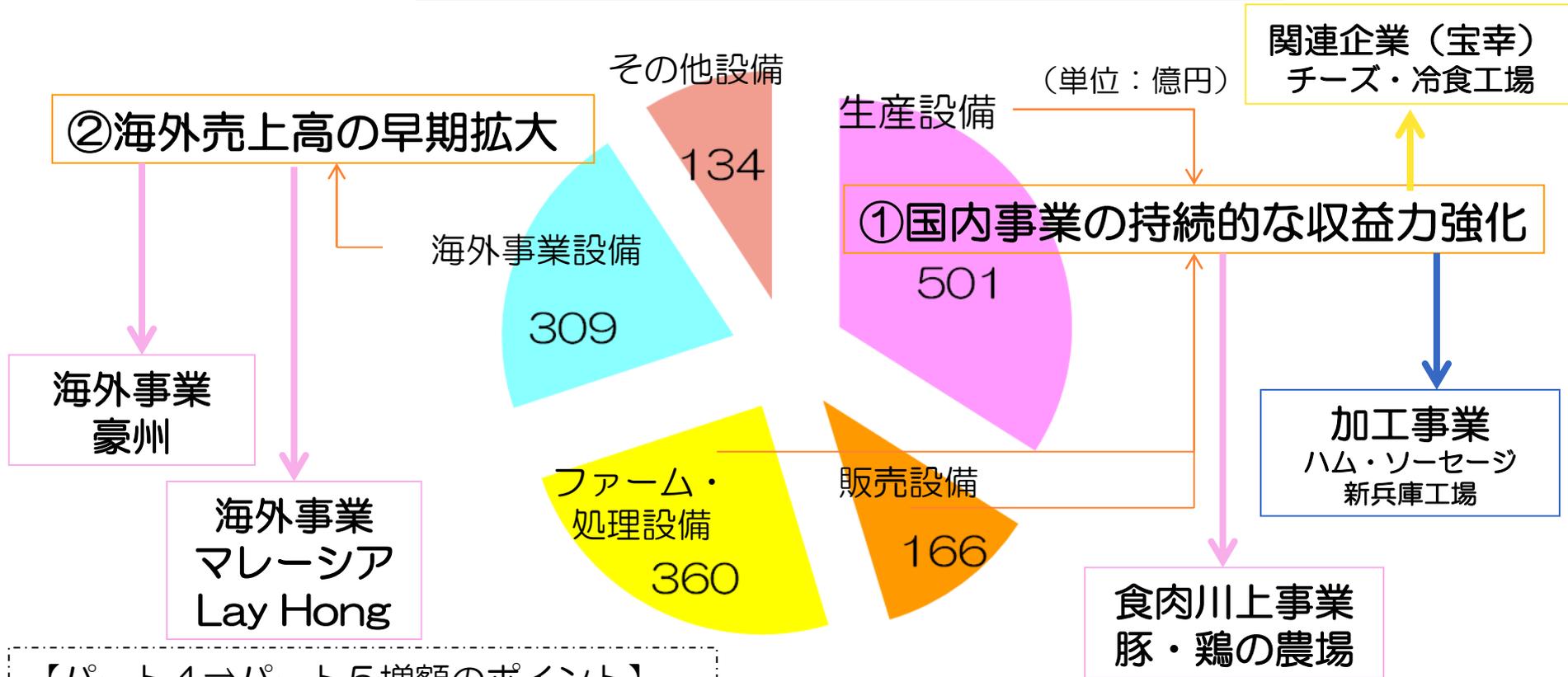
	2015.03	2016.03	2017.03	2018.03
売上高	12,128億円	12,407億円	12,700億円	13,000億円
営業利益	484億円	463億円	490億円	520億円
営業利益率	4.0%	3.7%	3.9%	4.0%
当期純利益	310億円	218億円	310億円	330億円
ROE	9.2%	6.1%		

3. 新中期経営計画パート5の進捗

成長戦略のための積極投資

新中計パート5(累計計画)

設備投資額：1,470億円(パート4差 +489億円)



【パート4⇒パート5増額のポイント】

- ・海外事業設備…+245億円
(主にアジア・豪州)
- ・ファーム・処理設備…+162億円

新中期経営計画の経営戦略への落とし込み

①国内事業の持続的な収益力強化

- ・食肉事業本部：川上事業の供給力強化とシェア25%に向けた販売数量増
- ・加工事業本部：製販一体となった改革による収益力向上、数量回復
- ・関連企業本部：メーカーへの変革と成長戦略

②海外売上高の早期拡大

- ・海外事業本部の設立
- ・豪州事業の収益安定のための施策
- ・米州事業の今後の見通し
- ・アジア 欧州事業進捗（トルコ・マレーシア）

③戦略的ブランディングの推進

- ・今までの取り組みと今後の展開
- ・全社マーケティングの推進

④グループ横断型コーポレート機能の強化

- ・ROICの進捗

食肉事業本部【川上事業の供給力強化とシェア25%に向けた販売数量増】

日本国内における様々な環境要因から早急な国産食肉の増産が見込めないなか、ニッポンハムグループは供給体制を整え、国内販売のシェアアップを図る。

増産体制の構築プランの進捗

⇒3年後目標数値に向け順調に増産
(新中計パート5最終年度)

豚；

新農場建設：

出荷頭数 約60万頭⇒約68万頭

⇒疾病等の影響が若干残るも出荷増

鶏；

新農場：

処理羽数 約6,600万羽⇒約7,200万羽
(北海道・東北・新潟で増産体制)

⇒新農場稼働から増産に

ブランド拡充

各主要ブランドの増産中



- ・桜姫：約21百万羽⇒約28百万羽
- ・麦小町：約10万頭⇒約27万頭
- ・玄米牛：約3千頭⇒約5千頭



⇒量販店での導入を高め、店頭での露出増を目指す。

- ・越の鶏：20万羽⇒100万羽
- ⇒外食チャネルを中心に提案し、主に関東圏での露出を高める。



※新中計パート5最終年度(18年3月期)までに増頭・増羽達成を計画する。

3. 進捗状況①国内事業の持続的な収益力強化

食肉事業本部【川上事業の供給力強化とシェア25%に向けた販売数量増】

日本ハムの調達力と食肉販社フード会社の販売力で販売強化。
⇒シェア25%へ向けて、さらなる販売増を目指す。

日本ハムの調達力

- ・川上事業強化による供給能力増
 - ・世界各国の有力な食肉メーカーとの強力なパートナーシップ
- ⇒安全・安心な商品を定期的に供給



さらなる成長に向けて

- ・量販店チャンネル向け施策
「桜姫」⇒関東以外にTVCM予定
他「麦小町」「ドルチェポルコ」を中心に店頭販促を強化

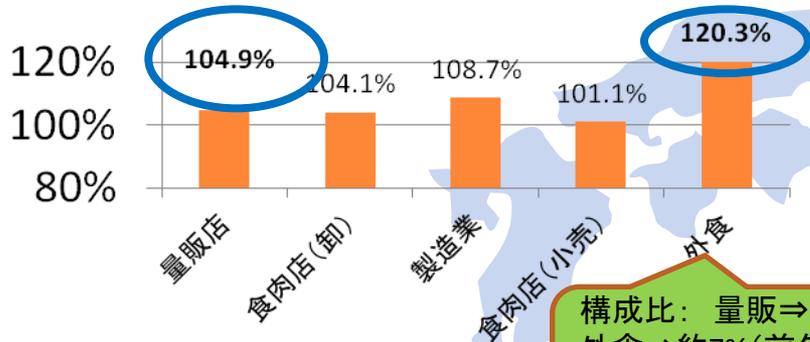


- ・外食チャンネル向け施策
フードアドバイザーを活用した積極的な提案型営業と小型トラックを活用した都心型物流を構築
⇒大都市圏での展開を拡大させ、販売数量増をけん引する。

- ・新規開拓件数とその収益効果
フード会社で約2,900軒の新規顧客を獲得し、約30億円の増収効果。
今期も積極的に新規開拓を推進。

フード会社戦略

- ・チャンネル別攻略（量販・外食）



- ・ブランド食肉の拡販

構成比：量販⇒約50%
外食⇒約7%(前年比+約1%)
比率の高い量販店と進捗著しい外食チャンネルを伸ばす

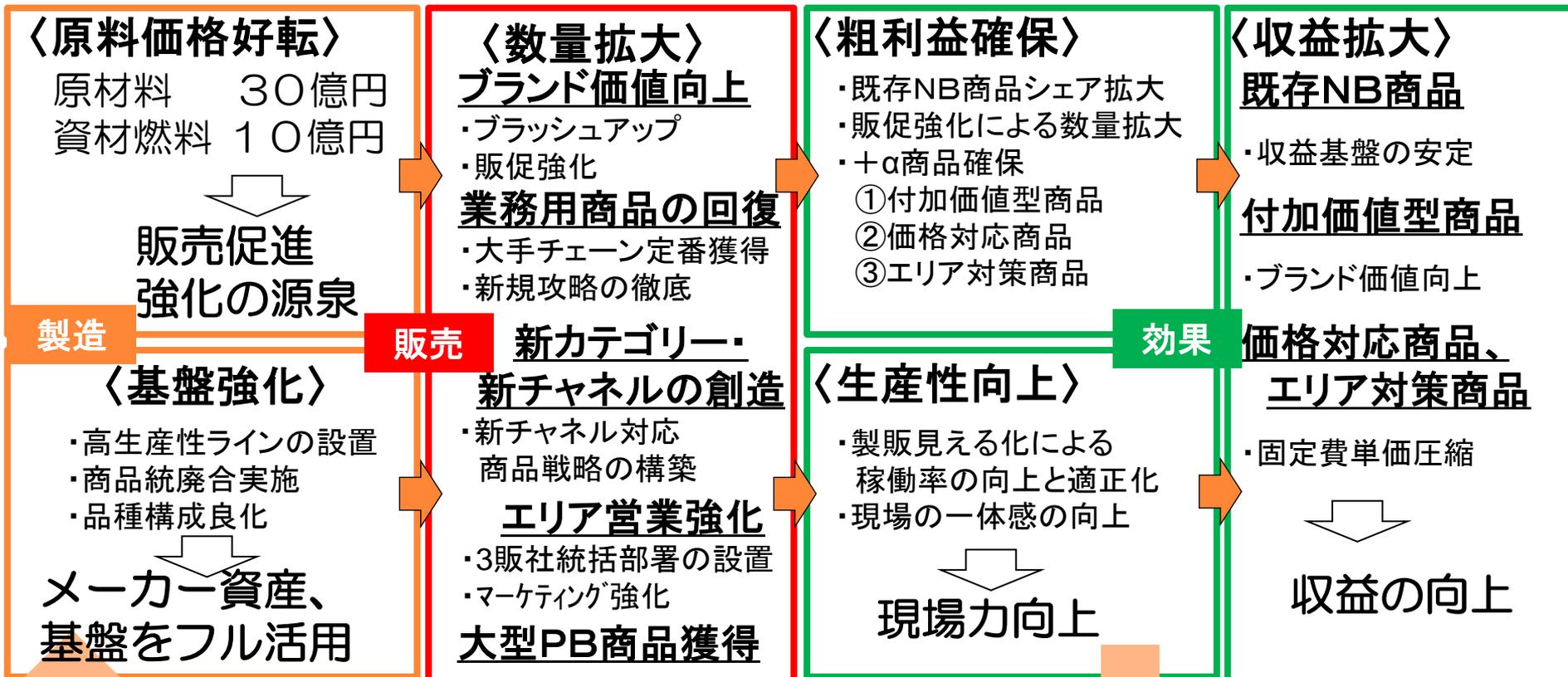
3. 進捗状況①国内事業の持続的な収益力強化

加工事業本部【製販一体となった改革による収益力向上、数量回復】

今期までの取組：物流の上流集約とアイテム削減による収益基盤の足場固めを実施
 〔課題〕エリアマーケティングの再構築
 商品開発強化、提案営業の強化

⇒ **製販一体で数量拡大**

【競争優位性の再構築と事業の持続的な発展】



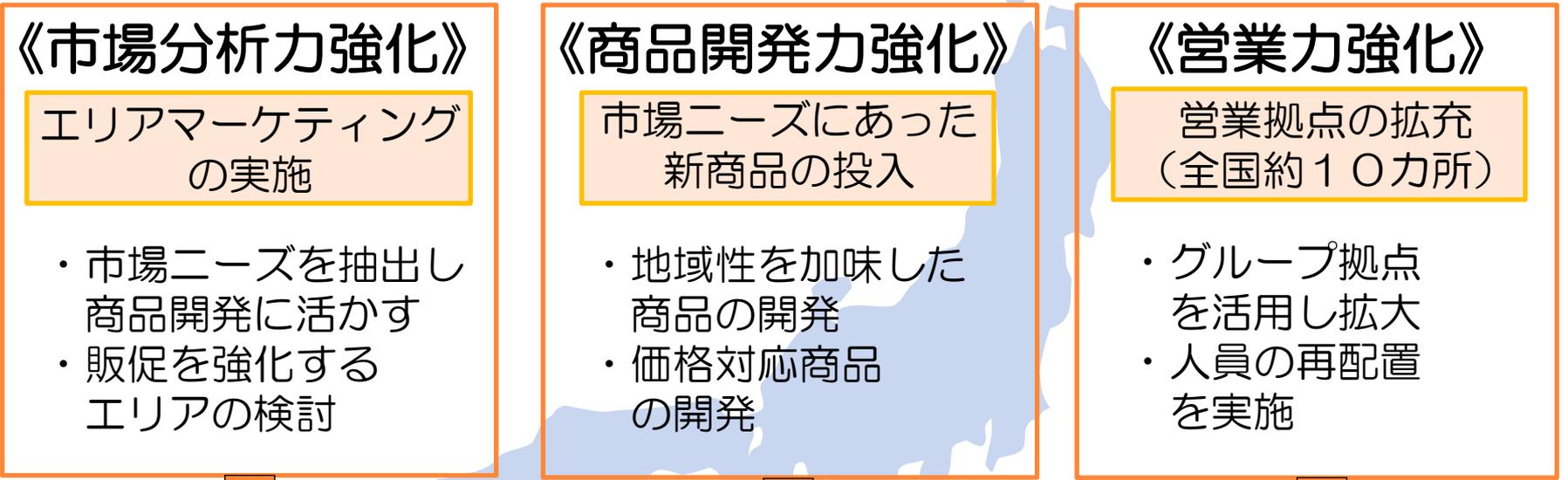
3. 進捗状況①国内事業の持続的な収益力強化

加工事業本部【製販一体となった改革による収益力向上、数量回復】

【地域密着営業による数量拡大】

- ・ 3販社を統括する販社統括事業部を新設
- ・ エリアマーケティングを実施
- ・ 商品開発力と営業力の強化

【具体的な施策】

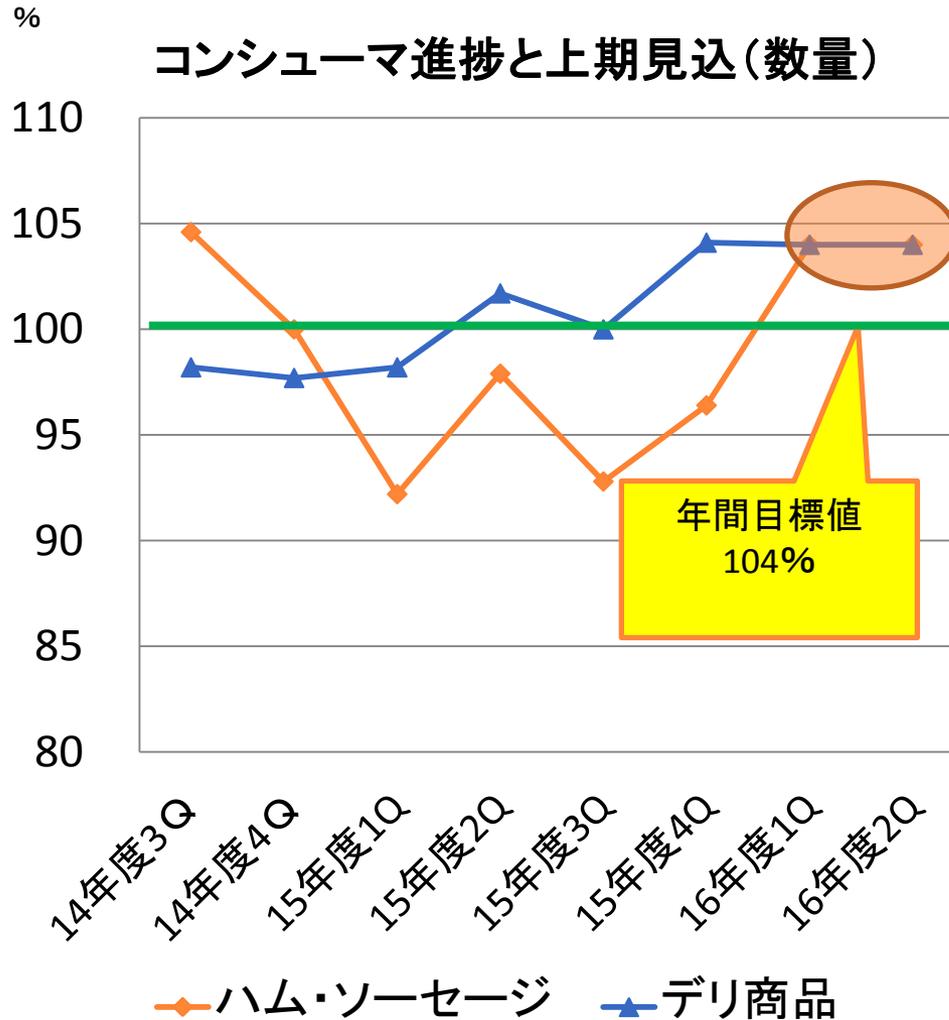


お客様との関係を強化、新規お客様との取り組みを強化し、

- ・ 価格と価値で勝てるボリュームゾーンの商品を販売
- ・ 低シェア地域での奪取
- ・ 新規開拓での販路拡大

数量拡大

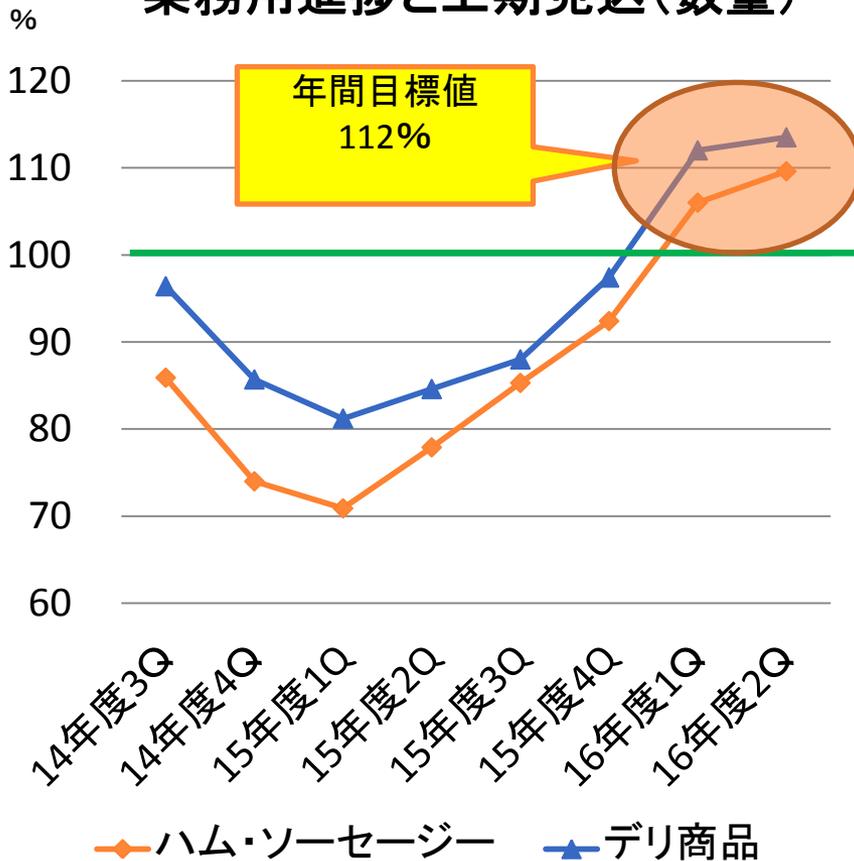
加工事業本部【数量回復への道筋～コンシューマ商品】



加工事業本部【数量回復への道筋～業務用商品】

■ 今期の取り組み ■

業務用進捗と上期見込(数量)



①CVSチャンネル戦略

- ・ 営業体制の強化による提案スピードアップ
- ・ 伸長する部門(カウンター)・カテゴリー(チルド弁当)強化
- ・ 地域メニューを活かした、エリアマーケティング強化

②外食チャンネル戦略

- ・ グループ連携を強化し、新規得意先の攻略
- ・ 重点企業の定番食材のブラッシュアップ及び新規獲得による数量拡大

③デリカ・パンチャンネル戦略

- ・ デリカチャンネルでは、各企業の内製工場を徹底的に攻略し数量拡大を図る
- ・ パンチャンネルは、数量拡大が見込めるCVSベーカリーへの食材の提案強化を行い数量拡大を図る。

④商品戦略

- ・ 数量拡大が見込めるベーシックな食材の奪回 (フランク・カツ等)
- ・ ブランド食肉を活用した差別化戦略で収益性の拡大を図る

【関連企業本部】メーカーへの変革と成長戦略

マーケットインの商品開発と自社製造商品の比率向上で、今後の成長戦略を描く。

前期環境

マリンフーズ



- ・魚介類消費の緩やかな回復



前期取組

- ・量販店への北海道フェアの提案による釧路丸水製品の拡販
- ・新販売チャネル(CVS)向け商品開発



宝幸



- ・プロセスチーズ原料価格の低位安定
- ・チーズとサバ缶の市場規模拡大



- ・チーズの需要増に対応する新工場建設
- ・コンシューマ向けチーズ商品の拡販
- ・冷凍食品新工場建設による能力増強と拡販
- ・サバ缶原料の仕入れソース拡大による安定製造と収益力の強化
- ・ブランド肉「桜姫」「ドルチェポルコ」を使用したシューマイの共同開発

日本ルナ



- ・原料（脱脂粉乳）価格の安定推移
- ・ヨーグルトの市場規模拡大



- ・TVCM, 消費者CP等による徹底したバニラヨーグルトの拡販
- ・新たなヨーグルトの食べ方提案によるTOPCUPの販売強化
- ・梱包工程の機械化による生産性の向上

【関連企業本部】メーカーへの変革と成長戦略

マーケットインの商品開発と自社製造商品の比率向上で、今後の成長戦略を描く。

今後の取組

関連企業本部3社とニッポンハムグループのシナジーを加速させ事業規模を拡大させると共に、自社工場を活用し付加価値を高める。

付加価値

- マリンフーズ
量販店への更なる北海道フェアの提案強化等により、釧路丸水製品を拡販
超高圧加工機の活用による新規販売ルートの開拓
- 日本ルナ
新機能性ヨーグルトへの挑戦
(中央研究所との新乳酸菌開発)
バニラヨーグルトに次ぐ柱商材育成

自社工場

- マリンフーズ
内製化推進と自社工場製品の拡販
- 宝幸
八戸工場の缶詰製造能力増強
チーズ新工場製品の拡販

相乗効果

- 食肉・加工事業本部との協働による新規販売ルートの相互開拓
- 相利共生活動のさらなる推進



MarineFoods



Nipponham Group

食肉事業本部
加工事業本部

HOKO

Luna



海外事業本部の新設

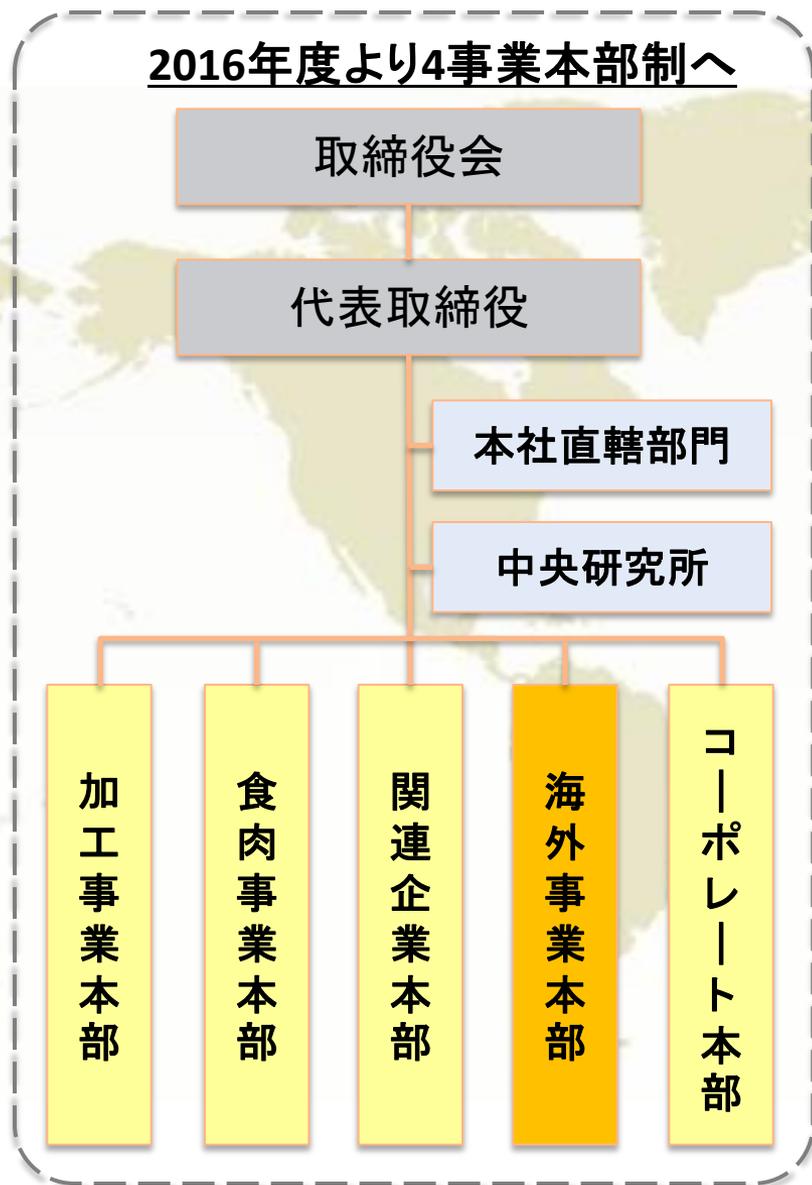
グローバル企業への加速



- ・海外進出エリアの拡大と
インテグレーションシステムの拡充
- ・海外生産・販売体制の強化によるグ
ローバル市場での拡販
- ・グループ視点に立った海外事業の推進

⇒各事業本部で行っていた海外事業を
「海外事業本部」に移管・集約
対日輸出中心から現地内販のビジネスを
拡大

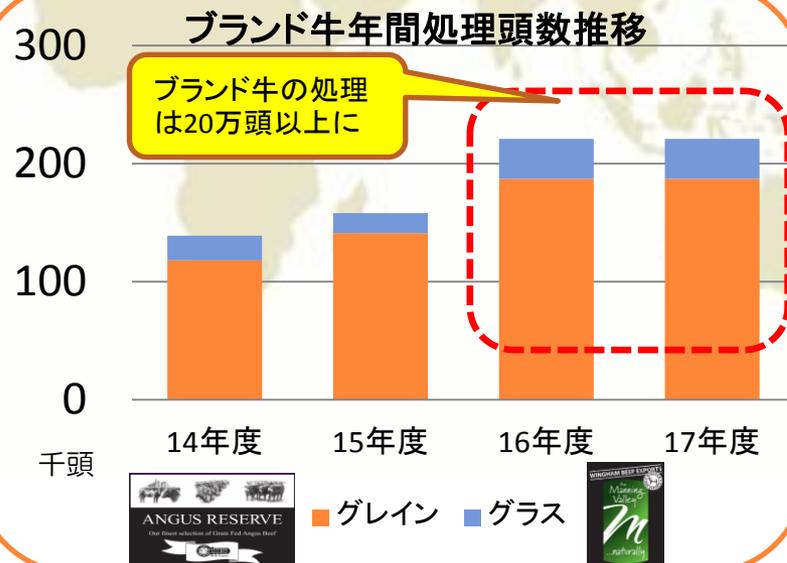
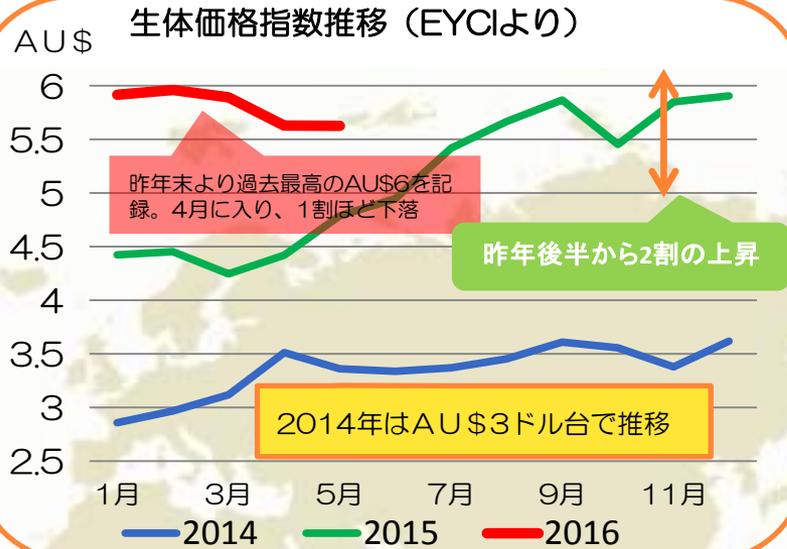
2016年度より4事業本部制へ



3. 進捗状況②海外売上高の早期拡大

海外事業本部【豪州事業の収益安定のための施策】

環境⇒集荷難で仕入高が継続する中販売価格回復途上



差別化できるブランド牛肉の生産・販売増と効率化の推進で安定した収益の事業モデルへ

ブランド牛は仕入上昇分を価格転嫁できたが、ブランド牛以外は販売価格下落で厳しい状況が続く

- ・頭数確保とブランド牛比率向上
 - >ワイアラ牧場は55,000頭のフルキャパシティ
 - >ワイアラ牧場内放牧地と賃借放牧地の活用 (約18,000頭)
 - >NSW州でのリース活用しウィンガム工場へ供給 (5,000頭増)
 - ⇒ブランド牛の比率を今期40%超に (昨年28%)

- ・適正稼働の追及
 - 集荷難による牛仕入価格の高騰で、販売価格と照らし合わせし、グラスフェッドを中心に処理を見極める。

- ・輸出と豪州内販の強化
 - ⇒輸出：ブランド牛と付加価値商品のラインナップ強化
 - ⇒豪州内販：量販店・外食を中心に販売を強化
 - ⇒海外グループ拠点との連携強化と海外展示会出展
- ・アジア・欧州を中心に拡販

※EYCIは Eastern Young Cattle Indicatorの略で、豪州東部地区若齢牛指標価格を指し、金額は枝肉重量ベースのキログラムあたり。

3. 進捗状況－②海外売上高の早期拡大

海外事業本部【米州事業の今後の見通し】

Day-Lee foods社

Los Angelesに本社を置き、消費者向け冷凍加工食品の製造と販売、食肉と水産の卸売業務と輸出業務を展開。

＞冷凍加工食品

消費者向ブランドCrazy Cuisine・DayLeePrideを展開

※製造・販売共に拠点は西海岸のため、今後の事業拡大には東海岸進出が必要になってくる。

アメリカで展開する
冷凍食品
"Crazy Cuisine"



＞卸売業務

現在、4拠点⇒拠点数増で事業を拡大推進

(ロス・サンフランシスコ・シアトル・ニュージャージー)

テキサスファーム（養豚事業）の今期進捗

⇒赤字幅縮小に努めつつ、抜本策を引き続き検討中

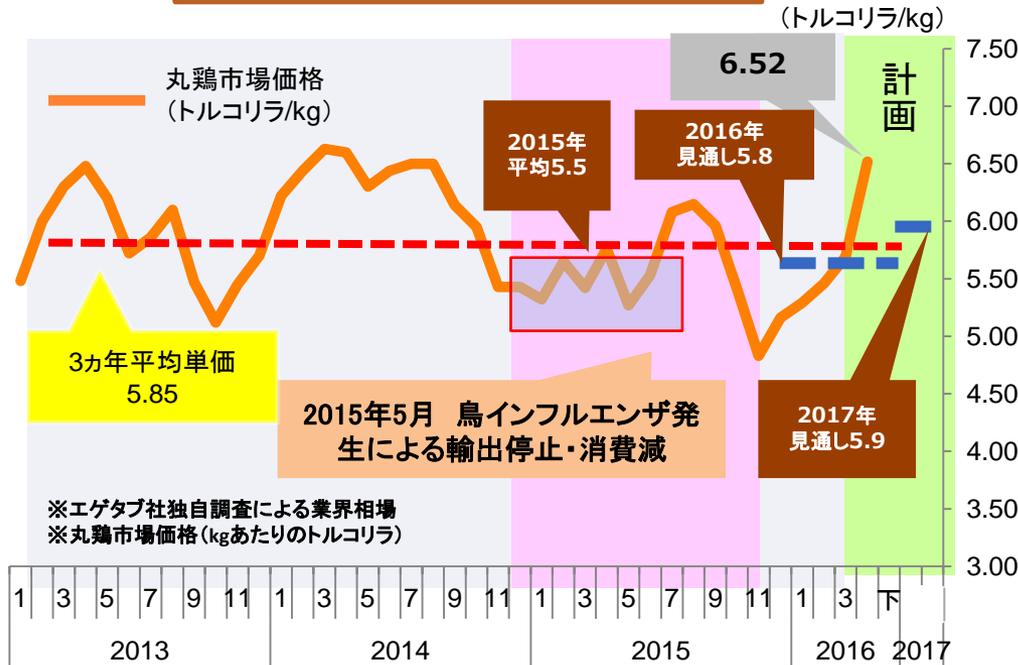
3. 進捗状況－②海外売上高の早期拡大

海外事業本部【欧州・アジア事業-トルコ Ege-Tav社】

昨年鳥インフルエンザで国内市況が落ち込むものの、市況は回復傾向
飼料価格も落ち着きをみせており、鶏肉の販売面強化で収益性を向上
⇒量販店や外食への販売を高めると共に、日本ハムの技術をいかしたブランディングも強化

ビジネスモデルの転換 ～拡大から収益性重視に～

トルコ国内の鶏肉市況推移



付加価値

- カット肉比率上昇⇒利益率の高いカット肉の製造比率を6～7割まで向上(現状5割程度)
- ブランディング⇒Ege-Tav社の消費者への認知向上と赤鶏等特殊鶏販売を強化

販売強化

- 販路見直し⇒問屋経由の商流から量販店等の直取引を拡大
- 販売拠点⇒イスタンブールへの進出、現状はイズミールを中心とした販売拠点
- 輸出先⇒UAEやサウジアラビア等の中東安定地域へ販売先を拡げる

コスト低減

- 処理羽数:
15年1,400万羽
16年2,000万羽(44%増)
⇒処理コストを低減
- ニッポンハムグループの技術を生かし、飼料効率の改善を行い、生産性を向上

⇒市況は回復しており、2016年は鳥インフルエンザが発生する前年の2014年と同様のトレンドに

昨年は営業利益において、約2億円の赤字となったが、今期は5億円の黒字を見込む。 21

3. 進捗状況－②海外売上高の早期拡大

海外事業本部【欧州・アジア事業-マレーシアLay Hong Berhad社と合併会社】

Lay Hong Berhad社との合併会社との設立概要

16年1月Lay Hong Berhad22.9%を出資し、ニッポンハムグループの持分法適用会社に。

⇒16年3月合併会社NHF Manufacturing (Malaysia) Sdn. Bhd.設立発表



※Lay Hong Berhad社

マレーシア大手の養鶏インテグレーターで、鶏肉・鶏卵・加工品に加え生鮮量販店も展開。

Lay Hong Berhad Group



LAY HONG BERHAD

Gマート

生鮮量販店



サバ州で
16店舗展開

飼料、鶏卵、養鶏事業
(鶏肉から加工品まで)



鶏卵・加工品で展開する
NutriPlusは高級ブランド
でマレーシアで定着



パルプ事業

(食用卵包材)

マーケット拡大の
可能性ある合併会社

ハラル商品の提供

シンガポール・中東・日本向け
輸出可能性

3. 進捗状況ー③戦略的ブランディングの推進

企業価値向上への取組

○北海道日本ハムファイターズとコラボ

4月20日 ホームラン®ソーセイジ発売

5月11日 東京ドームで桜姫・麦小町ナイターを開催



○女子プロゴルフトーナメント



7月函館にて「ニッポンハムレディスクラシック」を開催

○キッザニア東京

キッザニア甲子園に引き続き、東京にも
「ソーセイジ工房」パビリオンの出展

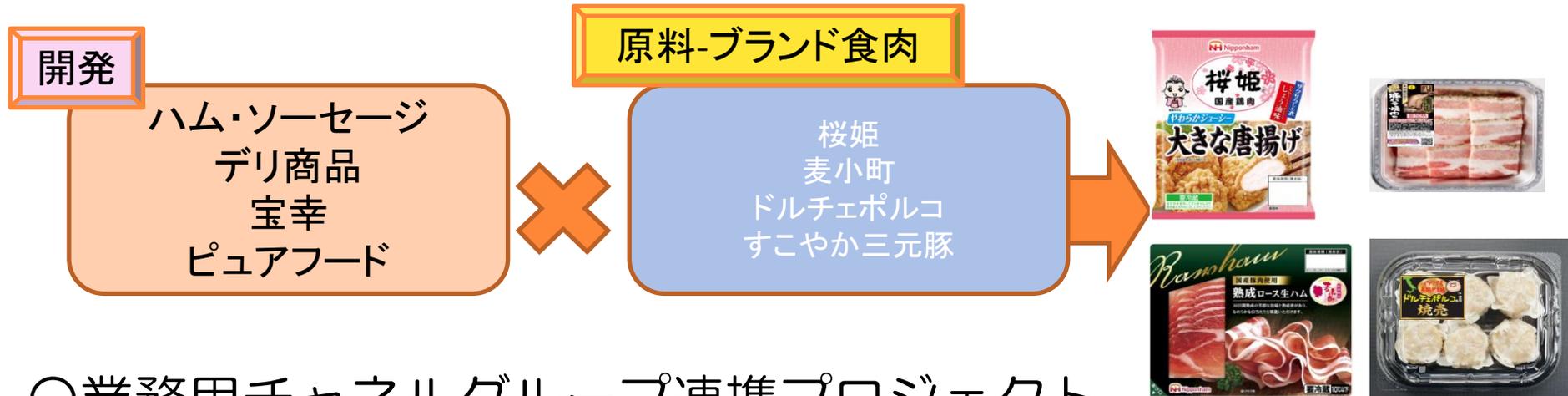


⇒スポーツ活動・食育を通じて人々の心と体の健康づくり
を応援すると共に営業活動にも活用

3. 進捗状況ー③戦略的ブランディングの推進

全社マーケティングの推進

○ブランド食肉の加工品・開発プロジェクト⇒今後も開発を推進



○業務用チャネルグループ連携プロジェクト

窓口	チャネル	推進アイテム
食肉事業本部	焼肉店	ハム・ソーセージ
	牛丼店	
加工事業本部	CVS	畜肉原料・1次加工・エキス・水産原料
	外食全般・ベンダー・製パン	水産原料・チーズ・焼売・ヨーグルト

⇒お得意先を共有しグループでの販売を拡大

3. 進捗状況ー④グループ横断型コーポレート機能の強化

ROIC = 投下資本利益率 (Return On Investment Capital)

投下資本(運転資金+設備資金)税引後営業利益率

ROIC 投下資本 利益率	=	$\frac{\text{売上高}}{\text{投下資本}}$ 【投下資本回転率】	×	$\frac{\text{営業利益}}{\text{売上高}}$ 【売上高営業利益率】	×	税引後 【1-税率】
<u>14年度実績</u>						
6.4%	=	2.52(回)	×	4.0%	×	0.64
<u>15年度実績</u>						
6.2%	=	2.46(回)	×	3.7%	×	0.67
<u>16年度計画</u>						
6.4%	=	2.39(回)	×	3.9%	×	0.69

⇒売上高・営業利益共に当初計画より上回ったため、ROICの結果においても6.2%と計画と比べて向上した。来期において、過去最高(484億円)を上回る営業利益(490億円)を視野に営業利益率を高め、14年のROICと同水準を見込む。

新中期経営計画パート5最終年度においては、資本効率と営業利益の向上で6.4%を上回る数値を狙う。



Nipponham Group

人輝く、食の未来

本資料のお問合せ先は

日本ハム株式会社 広報IR部

〒141-6014 東京都品川区大崎2-1-1 ThinkPark Tower 14階

TEL: 03-4555-8024 FAX: 03-4555-8189

見通しに関する注意事項

本資料は、現時点で入手可能な情報や、合理的と判断した一定の前提に基づいて策定した数値であり、潜在的なリスクや不確実性などを含んでいることから、その達成や将来の業績を保証するものではありません。

また実際の業績等も本資料における見通し、計画等とは大きく異なる結果となる可能性がありますので、本資料のみに依拠して投資判断を下すことはお控え下さい。

なお、将来における情報・事象及びそれらに起因する結果にかかわらず、日本ハムグループは当中期経営計画を見直すとは限らず、またその義務を負うものではありません。