



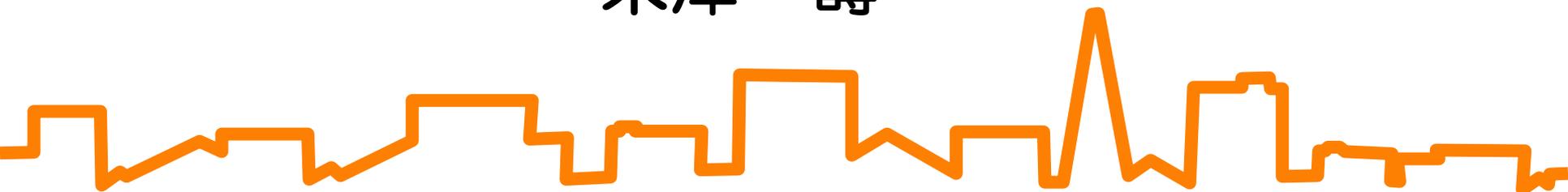
Nipponham Group

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

2017年11月8日

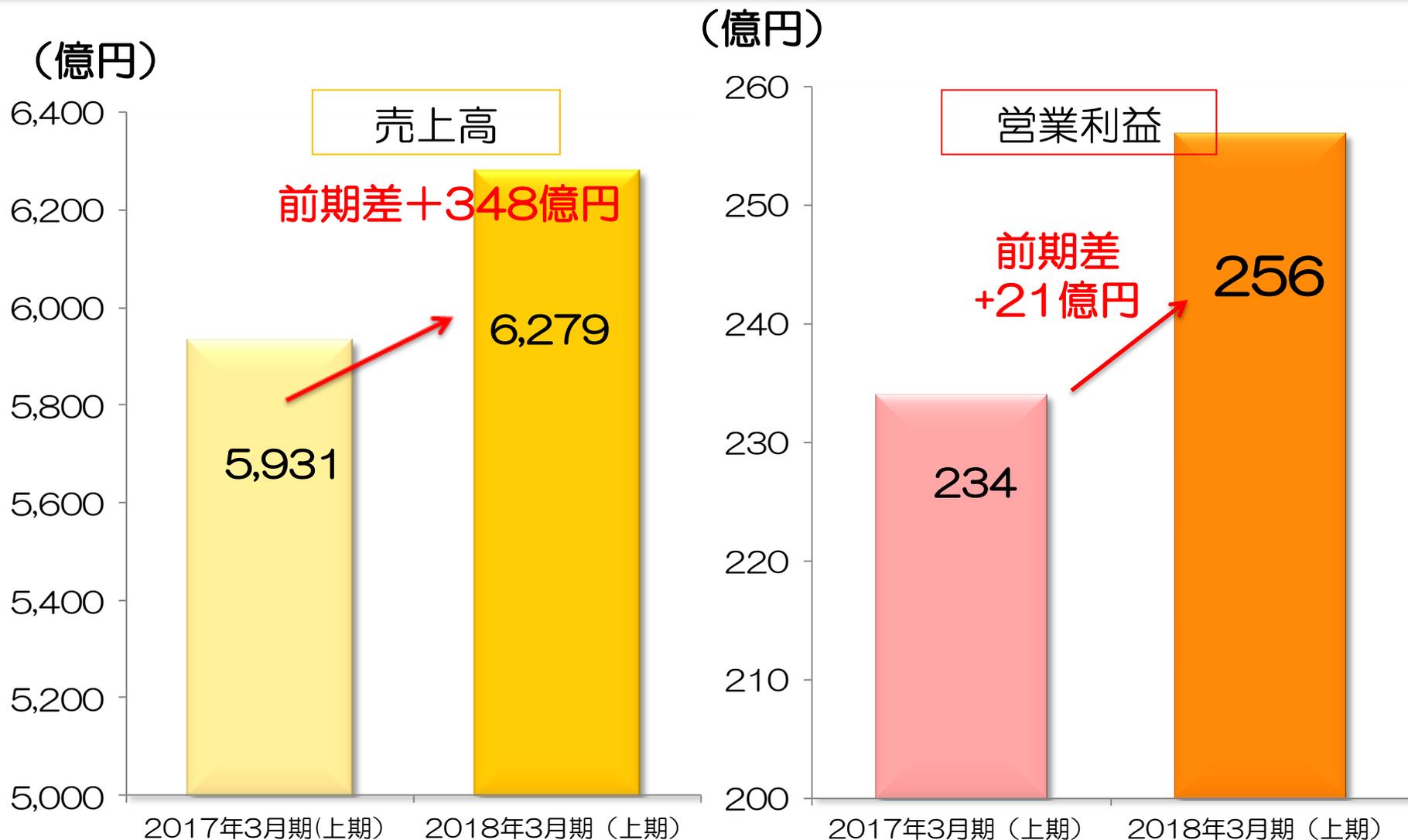
日本ハム株式会社 代表取締役社長  
末澤 壽一



1. 2018年3月期上期決算概要
2. 2018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. 2018年3月期上期決算概要

増収増益で、売上高・営業利益共に過去最高となった。



## 営業利益の計画との差異要因

※計画は、第1Q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	32	22	▲10	デリ商品コンシューマ数量不足と労務費の増加で計画を下回った。
食肉事業	234	245	11	鶏肉を中心に市況が堅調に推移し計画を上回った。
関連企業	12	9	▲3	水産品における調達面で苦戦し計画を下回った。
海外事業	▲4	▲25	▲21	豪州における事業環境悪化が響き計画を下回った。
消去調整他	1	5	4	
合計	275	256	▲19	想定以上の事業環境の悪化で計画を下回った。

# 2018年3月期 通期営業利益

## 560億円

(旧計画 580億円 前期538億円)

	2017年3月期	2018年3月期
加工事業本部	79億円	80億円
食肉事業本部	439億円	478億円
関連企業本部	37億円	26億円
海外事業本部	▲13億円	▲28億円
消去調整	▲5億円	4億円

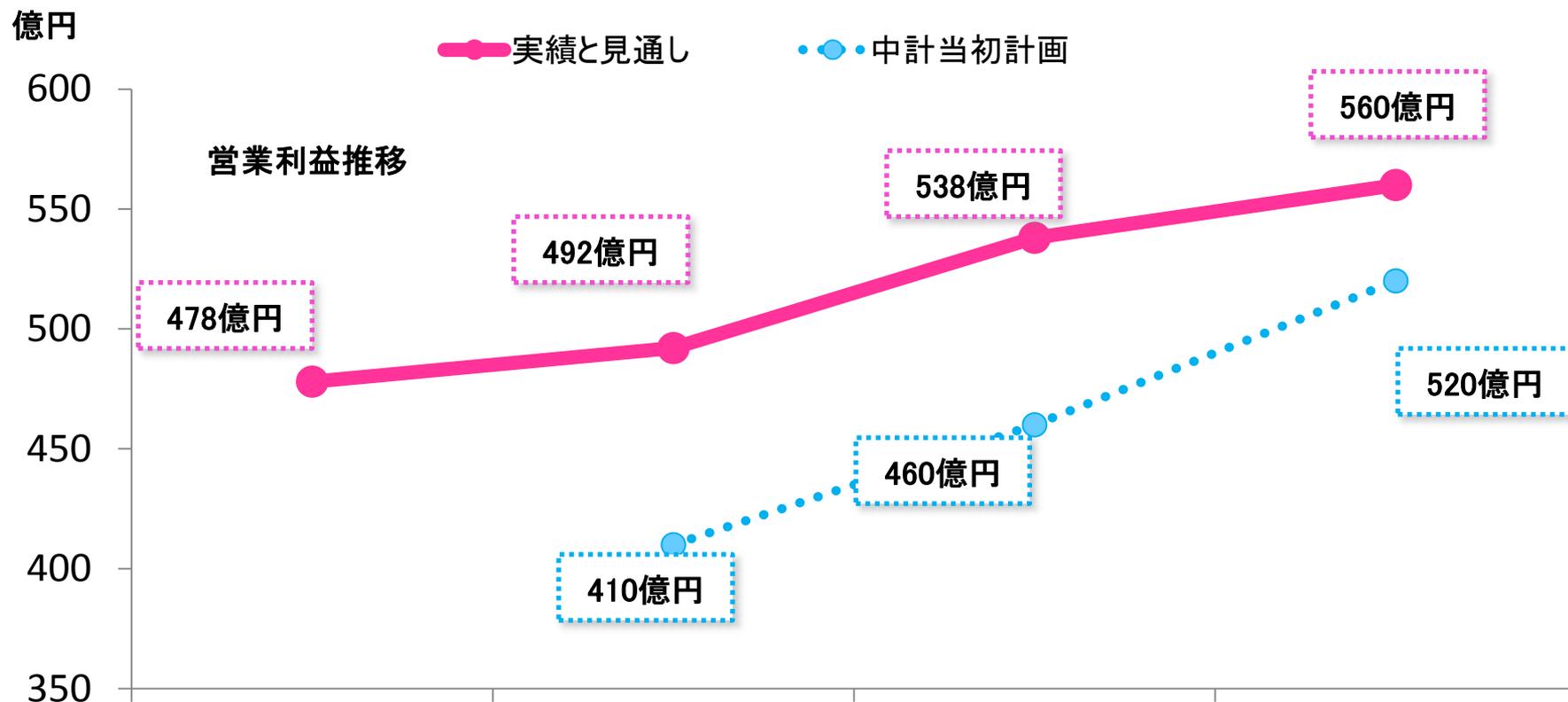
### ● ポジティブ要因

- 食肉事業本部 鶏肉を中心に堅調な市場推移
- 加工事業本部 販売部門における構造改革効果  
合理化ライン整備などの投資効果
- 関連企業本部 チーズの堅調な市場推移  
乳酸菌飲料の堅調な販売推移
- 海外事業本部 豪州の牛生体価格が下落  
トルコ エゲタブ社の業績好転  
ウルグアイ BPU社の安定運営

## ●ネガティブ要因

- ・食肉事業本部 輸入食肉（主に鶏肉）の在庫状況  
輸入牛肉セーフガードの影響
- ・加工事業本部 原材料価格の高止まり  
人件費アップによる労務費の上昇  
競争激化による販売価格の下落
- ・関連企業本部 水産の漁獲減による原料価格高騰  
乳製品原料の高値継続
- ・海外事業本部 豪州の牛肉販売価格が軟調に推移

### 3. 新中期経営計画パート5の進捗



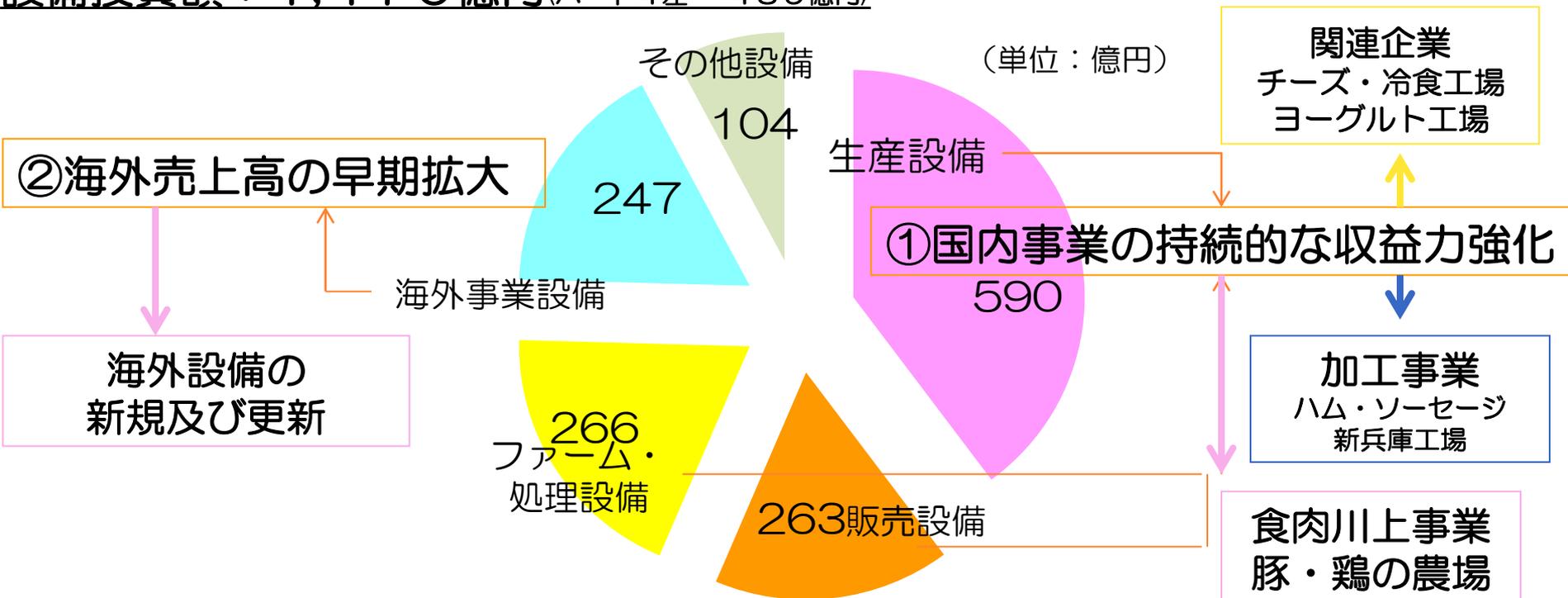
	2015.03	2016.03	2017.03	2018.03
売上高	12,000億円	12,293億円	12,023億円	12,600億円
営業利益	478億円	492億円	538億円	560億円
営業利益率	4.0%	4.0%	4.5%	4.4%
当期純利益	310億円	218億円	350億円	370億円
ROE	9.2%	6.1%	9.2%	目標8%以上

### 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（2016年3月期～2018年3月期）

設備投資額：1,470億円（パート4差 +489億円）



(新中期経営計画パート5の進捗)

単位：億円

区 分	2016年3月期 通期実績	2017年3月期 通期実績	前2ヶ年累計	2018年3月期 通期計画	2018年3月期 上期実績	3ヶ年累計
計	368	438	806	664	145	1,470
生産設備	171	169	340	250	68	590
販売・物流設備	35	124	159	104	23	263
ファーム・処理設備	77	78	156	110	38	266
海外事業設備	41	36	77	170	15	247
その他設備	44	30	74	30	0	104
減価償却費	194	198	392	205	103	597

#### 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

国内販売シェア25%に向けた販売数量増」

#### ①国内食肉相場の安定により川上事業で収益向上

【川上事業 増益額（3カ年累計）】（2016年～17年3月期実績+2018年3月期計画）

64億円（前中計3カ年累計比 約1.5倍）

【農場 新規および拡充件数（3カ年累計）】

6カ所

豚：2カ所（道南2カ所）

鶏：4カ所（知床2カ所、新潟2カ所）

課題 ⇒ 相場要素が依然根強く、更なるインテグレーションの補完が必要

#### ②食肉国内販売シェアNo.1 ニッポンフードグループの伸長

【フード事業3カ年累計 数量伸長】（2016年～17年3月期実績+2018年3月期計画）

109%（前中計3カ年累計比）

課題 ⇒ 焼肉店など外食チェーンへの販売強化が課題

#### 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向上、数量回復」

##### ①製販一体の改革による収益改善への取り組み

【営業部門】 営業人員の最適配置、フード会社の拠点を活用した営業強化

【製造部門】 新兵庫工場竣工などにより2拠点を集約

（ハム・ソーセージ工場 15→13カ所へ）

課題 ⇒ 外部環境も一層変化しており、物流体制を含めた改革が必要

##### ・関連企業本部 「メーカーへの変革と成長戦略」

##### ①第3の柱を目指し、事業拡大の基礎固め

【ヨーグルト・乳酸菌飲料】 バニラヨーグルト、スムージーの売上拡大

【チーズ】 ロルフ大和プラント新設による生産拡大

【水産】 高付加価値商品の開発、自社製造商品の拡販

課題 ⇒ 各業界内のポジションを確立すべく

売上拡大に貢献する商品群の更なる開発が必要

## 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化

米州事業とアジア・欧州事業における基盤整備」

### ①海外事業本部設立による「見える化推進」と「事業基盤の拡充」

#### ・不採算事業の整理（2016年4月以降）

米国養豚事業の売却、中国 製造販売体制の見直し

#### ・事業基盤の拡充

米国販売拠点 新設、ウルグアイBPU社 買収、ベトナム 新工場 など

課題 ⇒ 収益が伴った事業推進と安定化 内販事業の拡大

## 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

⇒組織の整備を進め、グループシナジーの追求

## ④グループ横断型コーポレート機能の強化

### ・ROICの導入（16年3月期6.5%、17年3月期7.0%、18年3月期見込6.9%）

⇒進捗管理により投下資本の効率性を追求

# 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 【社外・グループの物流を組み合わせ、全国を網羅する物流体制を確立】

- 1、物流環境が厳しい中、社外、グループとの共配に取り組み、新たなビジネスモデルを確立する。
- 2、大量保管、大量輸送で効率化を図る。

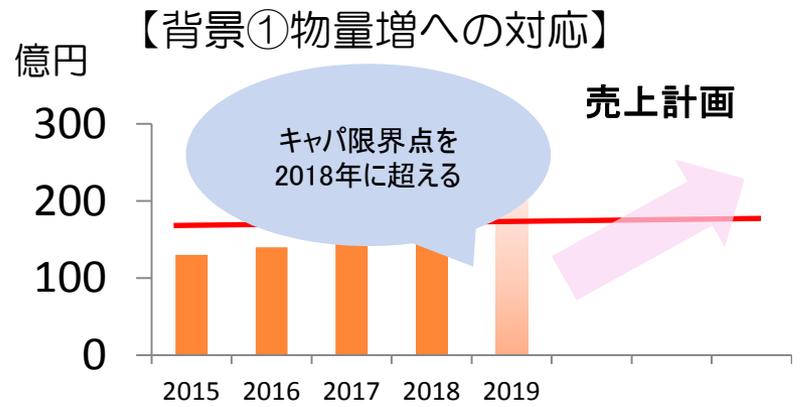
### 日本デイリーネット株式会社 概要

- 設立年月：1987年4月
- 事業内容：倉庫業・配送業  
主に日本ハムの加工事業本部の商品配送
- 売上高：約170億円（2017年3月期）
- 拠点数：全国15カ所

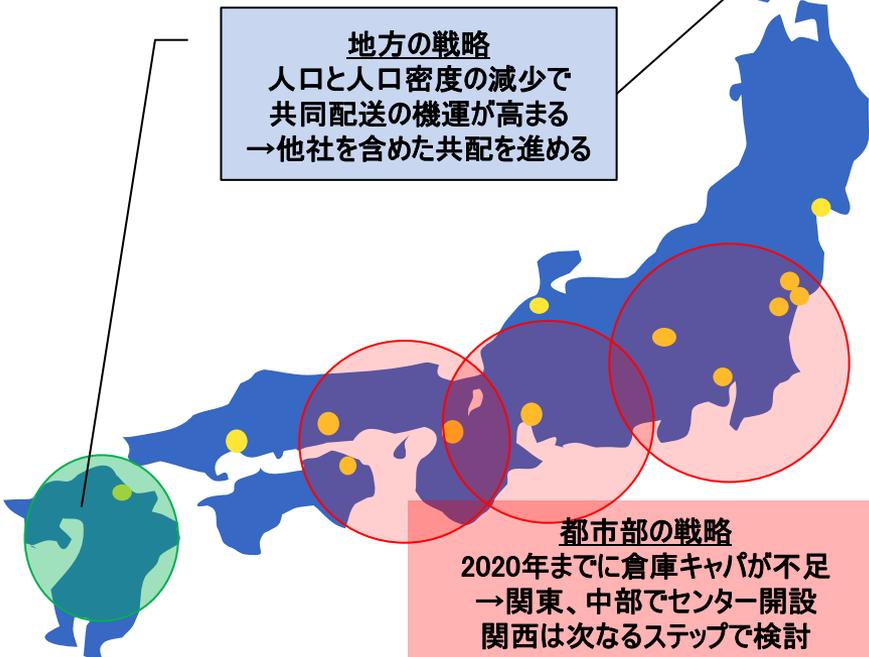


### 投資額90億円を投じ、各拠点のセンター機能を整理 ※投資額は関東・中部エリアでの金額

- 共配ビジネスを確立  
→フロンガス等の環境問題、自動倉庫の導入で人手不足問題にも対応し、他社の配送も請け負い、業界内の効率性を高める。
- グループ内物流でシナジー  
→他事業部との連携を進め、ニッポンハムグループの相乗効果を追求。
- 規模のメリットを追求



**地方の戦略**  
人口と人口密度の減少で  
共同配送の機運が高まる  
→他社を含めた共配を進める



**都市部の戦略**  
2020年までに倉庫キャパが不足  
→関東、中部でセンター開設  
関西は次なるステップで検討

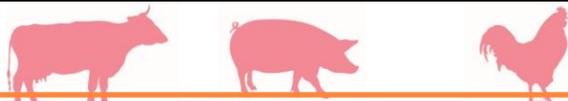
### 【背景②社会的背景への対応】

**外部環境**  
深刻な人手不足  
環境問題への対応

## 食肉事業本部 【川上事業の供給力強化と国内販売シェア25%に向けた販売数量増】

### 中長期的な生産・調達力の拡充→今中計では食肉生産事業で64億円の増益要因

### 将来的にさらなる収益力強化を目指して



新中計パート5最終年度見通し

- 鶏：当初計画差▲150万羽だが、「桜姫」の伸長と生産性の向上もあり収益力に手ごたえ
- 豚：「麦小町」のブランド化に手応えも、疾病問題があり、出荷頭数伸びず。農家との連携も進め処理頭数増につなげる。
- 牛：預託・委託等連携進め、ブランド化にも努めるが、全体の処理頭数が増えなかった。

#### 増産進捗

※処理頭数・羽数ベース

	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期 (計画)	主要ブランド
鶏	6,800万羽	6,900万羽	7,050万羽	桜姫 2,800万羽
豚	146万頭	179万頭	180万頭	麦小町 21万頭
牛	4.6万頭	4.6万頭	4.4万頭	恵みの国・玄米牛 5,940頭

国産牛肉調達力アップにより、  
フード会社での提案型営業強化につなげる。

牛肉において収益力の  
向上が今後の課題

生産・調達の拡大

生産会社  
合併設立

処理会社  
資本提携

仕入れ強化

日本ハム  
荷受部門

- ・将来の生産環境悪化を見越した供給量の拡大、処理体制の強化
- ・技術交流による生産ノウハウ蓄積
- ・外部との提携による養牛事業の効率化

- ・需給バランスの最適化
- ・買付拠点及び部門の集約
- ・国産牛肉スペシャリスト育成

### 3. 事業本部間のシナジーにつながる新たな海外戦略

#### 【タイ 鶏肉インテグレーターへの出資】

Panus Poultry Group社（「Panus社」）へ30%出資  
タイの日本向け鶏肉加工製造拠点への原料供給安定化を図る。  
ニッポンハムグループ全体での相乗効果も期待。

##### Panus社概要



- 設立：1997年
- 事業内容：鶏肉、鶏肉加工品の製造・販売
- 所在地：タイ
- 販売先：主に欧州、日本等への輸出が中心  
日本ハムへの販売実績あり
- 特徴：養鶏から加工まで手掛けるインテグレーター  
処理羽数ではタイで10位のポジション

日本ハムが発行済株式30%を取得し約90億円を出資



原材料を安定調達



期待する相乗効果

- 需要高まる高品質なタイ産鶏肉加工品を安定供給  
⇒競争力を高め、グループ全体で売上増へ

製造委託

原料供給

##### Thai Nippon Foods Co.Ltd

- 1989年に日本ハム100%出資でタイに設立
- 事業内容：加工品製造
- 状況：日本向けの鶏肉加工品製造のため、安定した原料調達が必要不可欠
- 需要増のため稼働は高水準で推移

対日向け輸出

将来的にEUへ輸出

海外グループ拠点



# 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。