



# 決算説明資料

## ～2020年3月期通期～

説明会開催予定日  
2020年5月15日（金）

日本八ム株式会社

## I



### 2020年3月期 期末連結業績の総括

P. 3

## II



### 2021年3月期 見通し

P. 15

## III



### 2020年3月期 期末財務データ

P. 24

※当社は2019年3月期より国際会計基準（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。

# I



## 2020年3月期 期末連結業績の総括

1. 第4四半期 連結業績
2. セグメント情報 加工事業本部
3. セグメント情報 食肉事業本部
4. セグメント情報 関連企業本部
5. セグメント情報 海外事業本部
6. 海外 主要所在地別 外部顧客  
売上高実績

# II



## 2021年3月期 見通し

# III



## 2020年3月期 期末財務データ

## 業績サマリー

### 4Qは減収増益

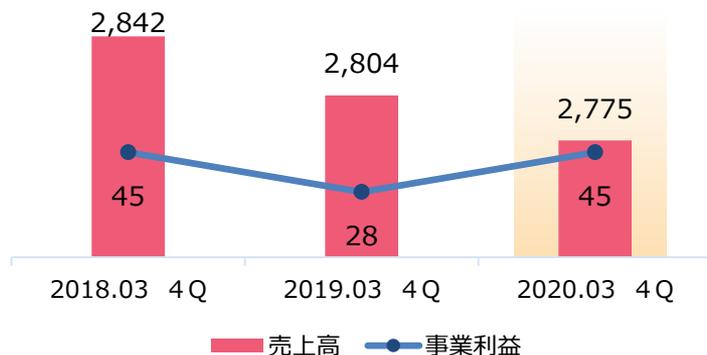
- ・減収要因 : 新型コロナウイルスの影響で業務用チャンネルが苦戦
- ・増益要因 : 中食需要拡大に伴い、量販向けが好調

### 累計は減収増益

- ・減収要因 : 年間を通して水産品の相場が下落
- ・増益要因 : 加工事業の収益重視施策、豪州回復

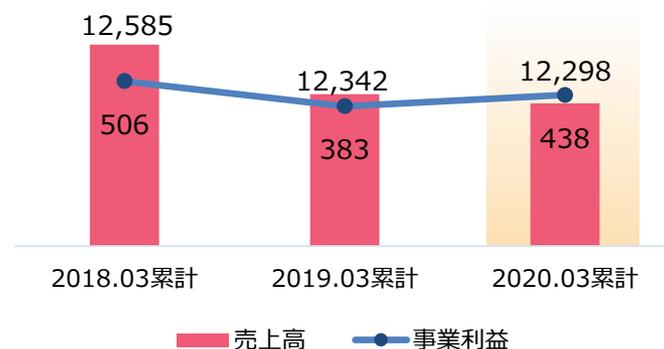
### 4Q実績

(単位: 億円)



### 累計実績

(単位: 億円)



### 2020年度4Q連結業績

(単位: 億円)

	4Q	前年差	前年比	4Q累計	前年差	前年比
売上高	2,775	△29	△1.0%	12,298	△44	△0.4%
事業利益	45	17	60.9%	438	55	14.3%
事業利益率	1.6%	0.6	-	3.6%	0.5	-
ROE	-	-	-	4.8%	0	-

## 第4四半期実績

(単位：億円)

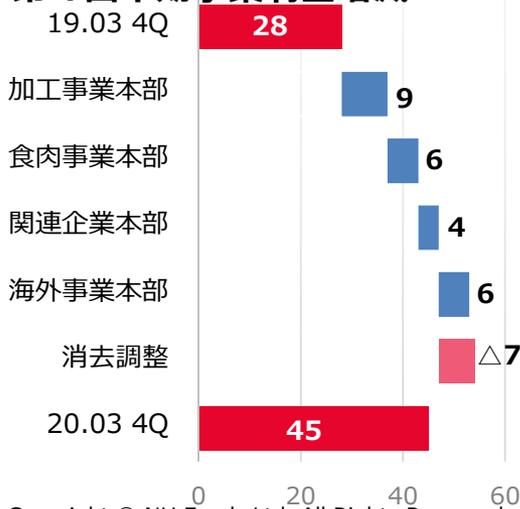
		18.03.4Q	19.03.4Q	20.03.4Q	前年差	前年比 (%)
加工事業本部	売上高	807	800	816	16	1.9
	事業利益	△16	△1	8	9	-
食肉事業本部	売上高	1,771	1,737	1,770	32	1.9
	事業利益	84	70	76	6	8.0
関連企業本部	売上高	351	334	308	△26	△7.8
	事業利益	△8	△6	△3	4	-
海外事業本部	売上高	603	578	570	△7	△1.3
	事業利益	△17	△18	△12	6	-
消去調整他	売上高	△691	△645	△688	△44	-
	事業利益	1	△17	△24	△7	-
連結計	売上高	2,842	2,804	2,775	△29	△1.0
	事業利益	45	28	45	17	60.9

## 通期実績

(単位：億円)

		18.03.通期	19.03.通期	20.03.通期	前年差	前年比 (%)
加工事業本部	売上高	3,555	3,531	3,538	7	0.2
	事業利益	59	78	114	36	45.7
食肉事業本部	売上高	7,784	7,570	7,718	149	2.0
	事業利益	472	357	328	△30	△8.3
関連企業本部	売上高	1,635	1,551	1,429	△122	△7.8
	事業利益	17	4	11	7	148.3
海外事業本部	売上高	2,542	2,552	2,550	△2	△0.1
	事業利益	△47	△38	18	56	-
消去調整他	売上高	△2,932	△2,862	△2,937	△75	-
	事業利益	6	△19	△33	△14	-
連結計	売上高	12,585	12,342	12,298	△44	△0.4
	事業利益	506	383	438	55	14.3

## 第4四半期事業利益増減



## 事業利益増減要因

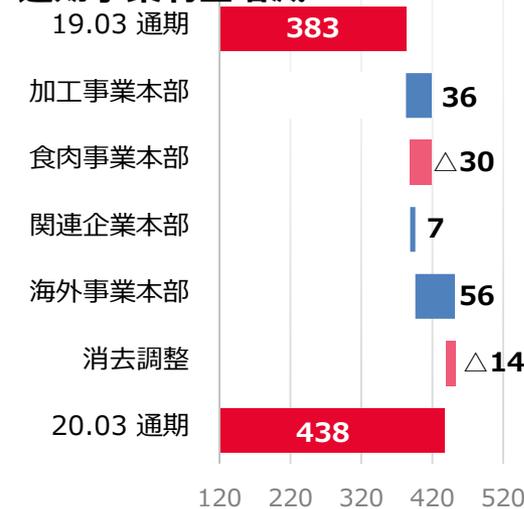
**【加工事業本部】**  
新型コロナウイルスの影響で  
コンシューマ好調

**【食肉事業本部】**  
業務用は苦戦

**【食肉事業本部】**  
国産鶏肉・豚肉を中心に  
量販向け好調

**【海外事業本部】**  
ウルグアイ苦戦

## 通期事業利益増減



## 事業利益増減要因

**【加工事業本部】**  
主カブランド好調

**【食肉事業本部】**  
業務用中食苦戦

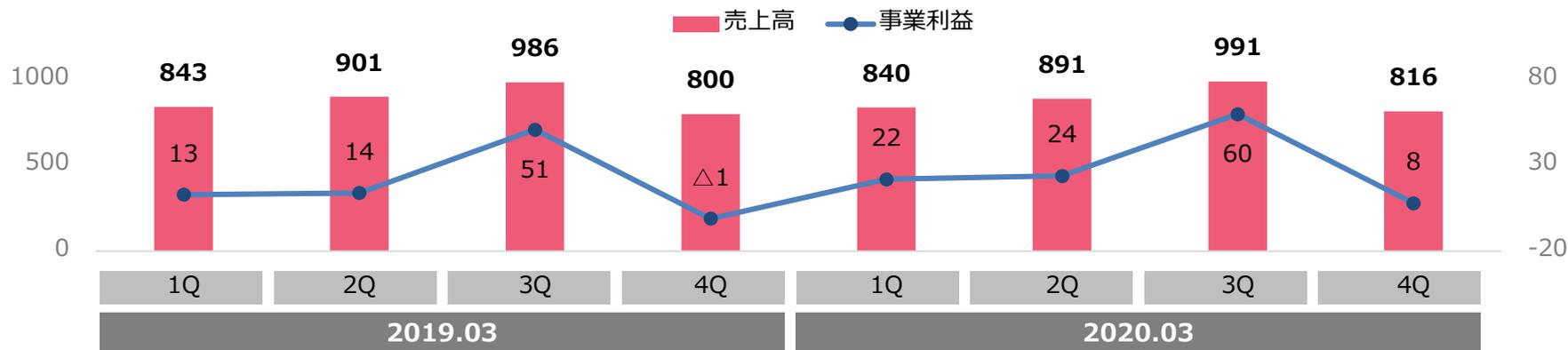
**【食肉事業本部】**  
国産食肉苦戦

**【海外事業本部】**  
豪州：  
改善活動効果発現  
外部環境もフォロー

## ・主カブランド伸長による売上単価の改善と省人化取り組みで、増収増益

(単位：億円)

	4 Q				通期			
	19.03	20.03	前年差	前年比	19.03	20.03	前年差	前年比
売上高	800	816	16	1.9%	3,531	3,538	7	0.2%
事業利益	△1	8	9	-	78	114	36	45.7%
事業利益率	△0.1%	1.0%	1.1	-	2.2%	3.2%	1.0	-



### 2020年3月期通期売上高の状況

#### 既存事業（ハム・ソーセージ、デリ商品）

- コンシューマ  主力商品が好調に推移し売上増加
- 業務用  不採算商品の見直しにより売上苦戦

#### ベンダー、物流、市販冷食

- ベンダー  新カテゴリー商品の売上増加
- 物流  新規取引先の拡大により売上増加

### 2020年3月期通期事業利益の状況

#### 既存事業（ハム・ソーセージ、デリ商品）

- 粗利益  ミックス改善による売上単価の上昇
- 経費  省人化取り組みによる労務費の削減

#### ベンダー、物流、市販冷食

- ベンダー  工場内改善活動による収益性の向上
- 物流  共同配送の取り組みにより増益

## チャネル別売上実績

### ① コンシューマ商品

#### ・ハム・ソーセージ：

ウインナー、ロースハム、ベーコン群共に伸長

特にシャウエッセン群が新フレーバー展開に加え、Web活用のプロモーションで好調に推移

#### ・デリ商品：

新たな価格帯の新商品を投入したチルドベーカリー群や、高単価商品のハンバーグが伸長

### ② 業務用商品

不採算商品の削減で収益性を重視した結果、大手外食チャネル、惣菜中食向け売上が減少した

### チャネル別実績（前年比）

		数量	金額
ハム・ソーセージ	コンシューマ	103%	103%
	業務用	96%	96%
	合計	101%	101%
デリ商品	コンシューマ	101%	103%
	業務用	86%	87%
	合計	94%	95%

## 主要ブランド売上実績

シャウエッセンで新たな市場を創造

チルドベーカリー群の高価格帯ブランド「奏」の販売強化



昨年投入した初の新フレーバー

「シャウエッセン ホットチリ」

「シャウエッセン チェダー&カマンベール」

TVCMを投入した

高価格帯ブランドの「奏」

### コンシューマ商品群 売上高実績（前年比）

	ハム・ソーセージ				デリ商品	その他			
	商品群	上期	下期	通期		商品群	上期	下期	通期
ハム・ソーセージ	ウインナー群	102%	103%	103%	デリ商品	チルドベーカリー群	103%	105%	104%
	ロースハム群	109%	114%	112%		チルド惣菜群	97%	99%	98%
	ベーコン群	101%	107%	104%		フライドチキン群	100%	103%	102%
	焼豚群	91%	91%	91%		ハンバーグ・ミートボール群	101%	114%	108%
	合計	102%	105%	103%		合計	100%	105%	103%

## ギフト売上実績

ハムギフト市場全体とほぼ同等の水準の前期比94%での着地



### ギフト販売実績

		2019.03 実績	2020.03 実績
中元	全社販売金額	91%	92%
	内) 美ノ国	90%	101%
歳暮	全社販売金額	88%	95%
	内) 美ノ国	97%	95%
合計	全社販売金額	89%	94%
	内) 美ノ国	95%	97%
	美ノ国構成比	34%	35%

## 事業利益増減要因分析

(単位：億円)

2020.03月期					
	3Q累計実績	4Q実績	通期見込み	通期実績	差異
既存事業	23	9	19	32	12
外部要因	9	1	6	10	4
主原料価格	12	△2	8	10	2
副資材・燃料等	△3	2	△2	△1	2
内部要因	14	8	13	22	9
数量拡大	△6	2	△7	△4	3
改善活動	20	7	21	26	6
ベンダー・物流・市販冷食	6	1	8	7	△1
その他	△2	△1	△5	△3	2
合計	27	9	22	36	14

## 計画差異要因分析（通期）

### 【外部要因】4億円

主原料価格・副資材は、  
豚肉・羊腸を中心に、やや想定を上回った

### 【内部要因】9億円

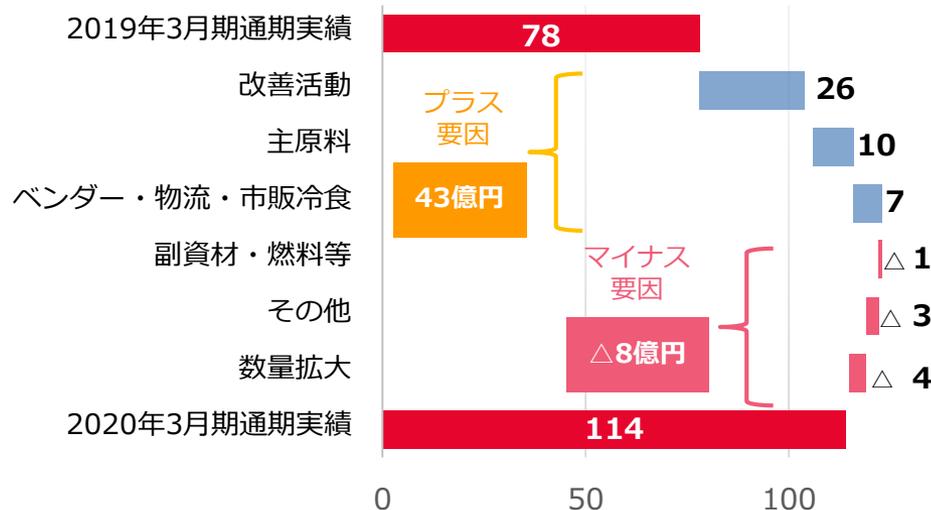
数量拡大：コンシューマ商品の伸長  
改善活動：商品ミックス改善で粗利益の増加  
省人化取り組みによる経費の削減

### 【ベンダー・物流・市販冷食】△1億円

ベンダー事業：一定の改善はあったが、  
売上未達で計画を下回った  
物流・市販冷食：計画通り推移

## 通期実績の増減要因グラフ

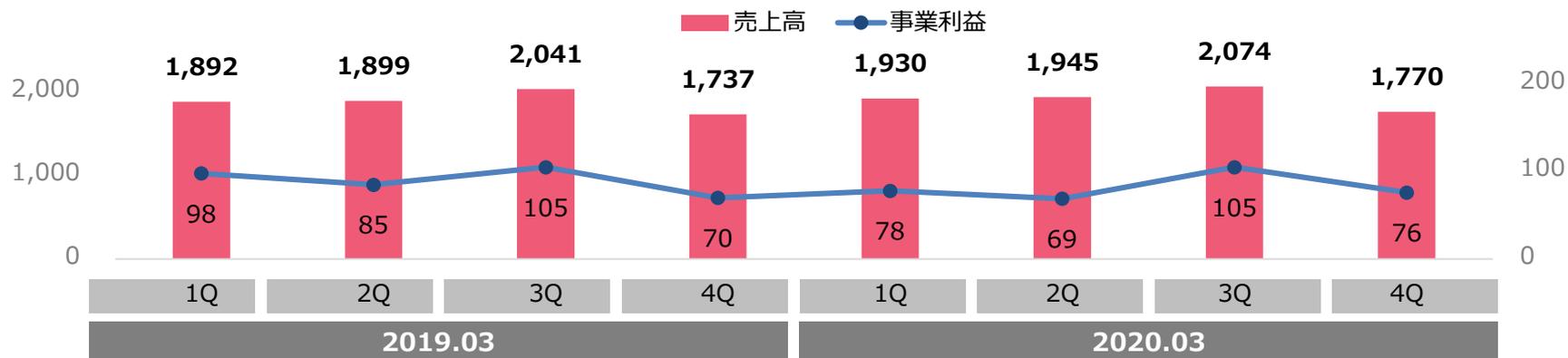
(単位：億円)



## ・ 国産鶏肉の相場下落や国産豚肉の市況不安定により増収減益

(単位：億円)

	4 Q				通期			
	19.03	20.03	前年差	前年比	19.03	20.03	前年差	前年比
売上高	1,737	1,770	32	1.9%	7,570	7,718	149	2.0%
事業利益	70	76	6	8.0%	357	328	△30	△8.3%
事業利益率	4.1%	4.3%	0.2	-	4.7%	4.2%	△0.5	-



### 2020年3月期通期売上高の状況

- 荷受・販売部門 → 国産・輸入共に豚肉・鶏肉  
販売数量増加で増収

### 2020年3月期通期事業利益の状況

- 生産部門 → 国産鶏肉の相場下落  
国産豚肉の生産性悪化
- 荷受部門 → 国産豚肉の相場不安定  
国産鶏肉供給増による競争激化
- 販売部門 → 販売数量増加で増益

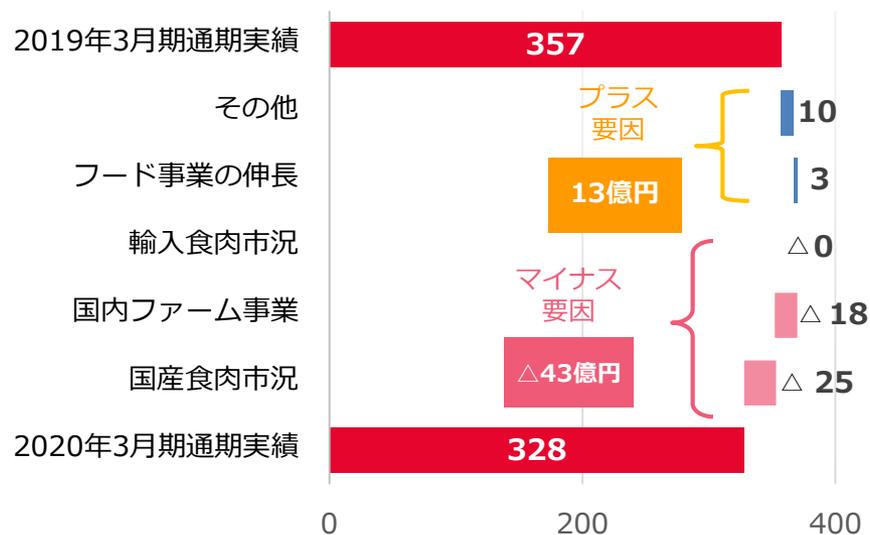
## 事業利益増減要因分析

(単位：億円)

2020.03月期					
	3Q累計実績	4Q実績	通期見込み	通期実績	差異
輸入食肉市況	△1	1	△5	△0	5
国産食肉市況	△26	1	△29	△25	4
国内ファーム事業	△19	1	△26	△18	8
フード事業の伸長	△1	4	0	3	3
その他	12	△1	10	10	1
合計	△35	6	△50	△30	21

## 通期実績の増減要因グラフ

(単位：億円)



## 計画差異要因分析 (通期)

### 【輸入食肉市況】 5億円

ASFの影響もあり、冷凍豚肉等不安定な状況下で、販売数量が拡大

### 【国産食肉市況】 4億円

豚肉を中心に販売数量が増加

### 【国内ファーム事業】 8億円

豚肉・鶏肉の国内相場が予想を上回った

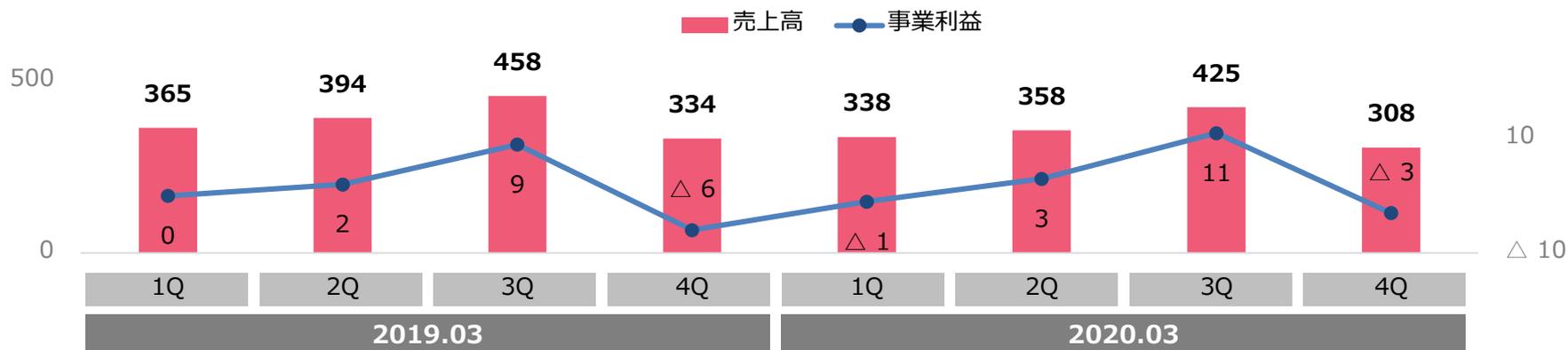
### 【フード事業の伸長】 3億円

新型コロナウイルスの影響により、量販店への販売数量が拡大

## ・水産事業で売上低迷も、利益率改善により減収増益

(単位：億円)

	4 Q				通期			
	19.03	20.03	前年差	前年比	19.03	20.03	前年差	前年比
売上高	334	308	△26	△7.8%	1,551	1,429	△122	△7.8
事業利益	△6	△3	4	-	4	11	7	148.3
事業利益率	△1.9%	△0.8%	1.1	-	0.3%	0.8%	0.5	-



### 2020年3月期通期売上高の状況

- 水産事業  不採算商品の整理や魚卵などの販売が苦戦
- 乳製品事業  主力のバニラヨーグルトの好調や、CVSチェーン向けにチーズの販売が伸長

### 2020年3月期通期事業利益の状況

- 水産事業  不採算商品の整理や主力の海老や蟹商材などの粗利益改善により利益率が向上
- 乳製品事業  売上の伸長による粗利益の増加や、高崎工場の本格稼働により生産性が向上

## ・ 豪州事業の内部改善と外部環境のフォローで増益

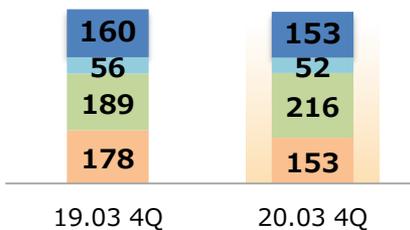
※売上金額、事業利益は、セグメント間の内部売上高を消去する前の金額です。  
(セグメント間取引の消去があるため、海外計は各地域の合計とは一致しません)

### 第4四半期実績

(単位：億円)

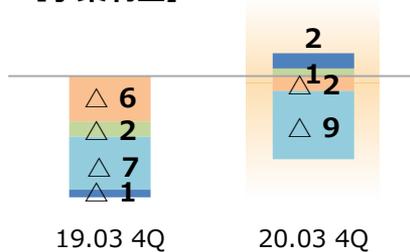
#### 【売上高】

■アジア・欧州 ■米州 ■ウルグアイ ■豪州



	19.03	20.03	前年差	前年比
海外計	578	570	△7	△1.3%
豪州	160	153	△7	△4.2%
ウルグアイ	56	52	△4	△7.7%
米州	189	216	27	14.2%
アジア・欧州	178	153	△25	△14.1%

#### 【事業利益】



	19.03	20.03	前年差	前年比
海外計	△18	△12	6	-
豪州	△1	2	2	-
ウルグアイ	△7	△9	△2	-
米州	△2	1	3	-
アジア・欧州	△6	△2	4	-

### 2020年3月期通期売上高の状況

#### 豪州事業

- オーストラリア → 牛肉輸出単価は上昇したが、換算レートの影響で減収
- ウルグアイ → 中国向けの牛肉輸出が増加

#### 米州事業

→ 日本向け食肉輸出が伸長

#### アジア・欧州

→ アジアは減収も、トルコは鶏肉相場高で好調

### 通期実績

(単位：億円)

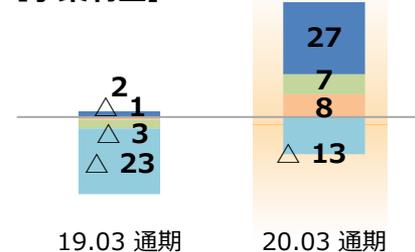
#### 【売上高】

■アジア、欧州 ■米州 ■ウルグアイ ■豪州



	19.03	20.03	前年差	前年比
海外計	2,552	2,550	△2	△0.1%
豪州	760	747	△13	△1.7%
ウルグアイ	235	243	8	3.2%
米州	795	847	51	6.4%
アジア・欧州	793	740	△53	△6.7%

#### 【事業利益】



	19.03	20.03	前年差	前年比
海外計	△38	18	56	-
豪州	1	27	26	-
ウルグアイ	△23	△13	10	-
米州	△3	7	10	-
アジア・欧州	△1	8	10	-

### 2020年3月期通期事業利益の状況

#### 豪州事業

- オーストラリア → 生産性の改善と中国向けの販売が伸長
- ウルグアイ → 3Qまでの販売価格上昇で赤字幅縮小

#### 米州事業

→ 北米 加工品の収益性が改善

#### アジア・欧州

→ トルコでの鶏肉販売価格が高値推移

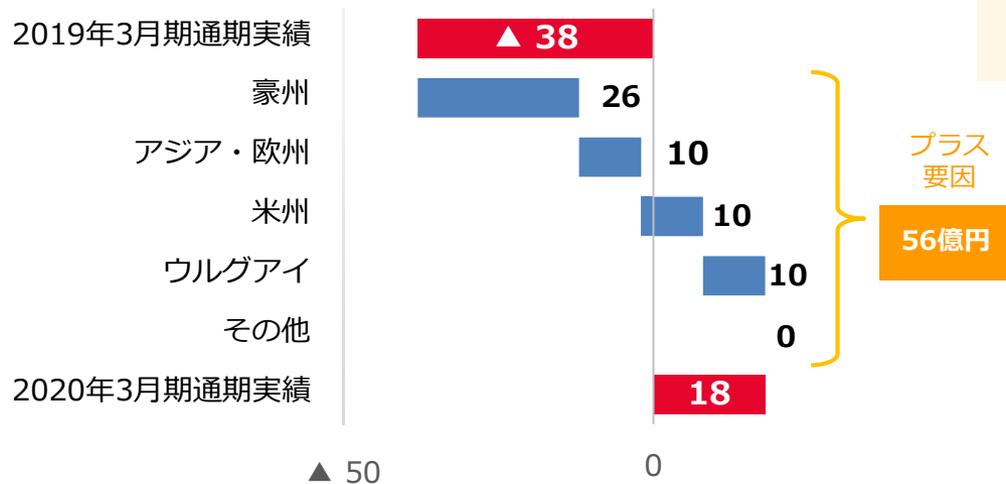
## 事業利益増減要因分析

(単位：億円)

2020.03月期					
	3Q累計実績	4Q実績	通期見込み	通期実績	差異
豪州	29	2	34	26	△8
ウルグアイ	7	△2	9	10	1
米州	8	3	9	10	1
アジア・欧州	6	4	8	10	2
その他	1	△1	0	0	0
合計	50	6	60	56	△4

## 通期実績の増減要因グラフ

(単位：億円)



## 計画差異要因分析 (通期)

### 【豪州】 △8億円

年明け以降の降雨の影響で生体価格が大幅に上昇し苦戦

### 【ウルグアイ】 1億円

新型コロナウイルスの影響により中国向け単価下落

### 【米州】 1億円

北米における加工品事業で、製造経費・販売経費の削減

### 【アジア・欧州】 2億円

トルコでの販売価格が高値で推移

# 6. 海外 主要所在地別 外部顧客売上高実績

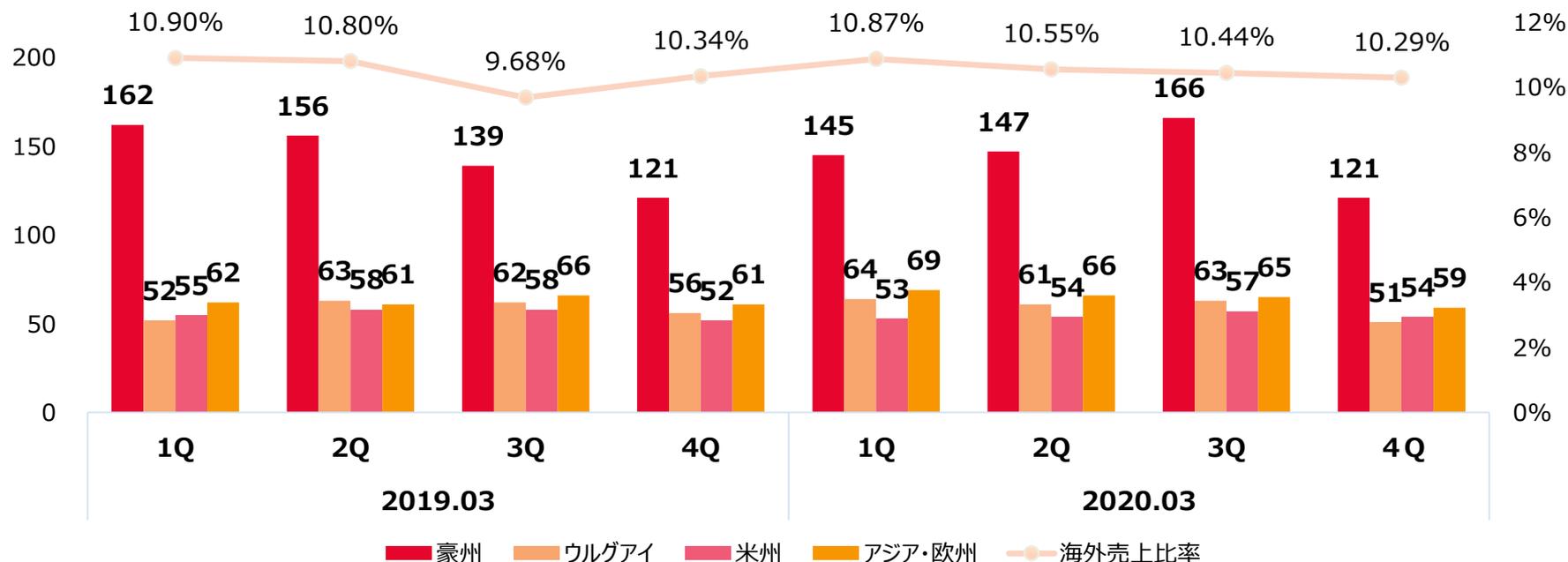
(単位：億円)

	2019.03					2020.03				
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
豪州	162	156	139	121	577	145	147	166	121	580
ウルグアイ	52	63	62	56	235	64	61	63	51	238
米州	55	58	58	52	224	53	54	57	54	219
アジア・欧州	62	61	66	61	250	69	66	65	59	260
海外計	332	339	325	290	1,285	331	329	351	286	1,296

海外売上比率	10.90%	10.80%	9.68%	10.34%	10.42%	10.87%	10.55%	10.44%	10.29%	10.54%
--------	--------	--------	-------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

※売上金額は、外部顧客に対する売上高です。

(単位：億円)



# I



## 期末連結業績の総括

# II



## 2021年3月期 見通し

1. 新型コロナウイルスによる外部環境の変化
2. 2021年3月期 事業利益計画
3. 2021年3月期計画（加工事業本部）
4. 2021年3月期計画（食肉事業本部）
5. 2021年3月期計画（海外事業本部）

# III



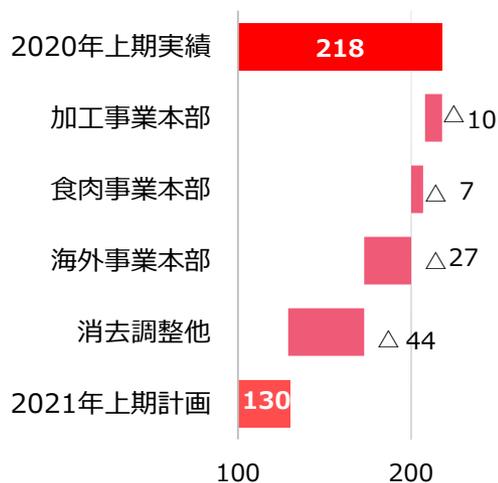
## 2020年3月期 期末財務データ

# 1. 新型コロナウイルスによる外部環境の変化

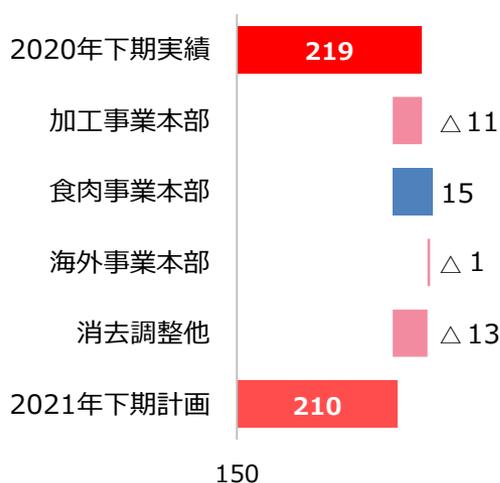
	1月	2月	3月	4月	5月
海外	中国国内感染拡大		世界パンデミック 中国国内収束の兆し		
国内	インバウンド客減少	不要不急の外出控え	大規模イベント自粛要請 小中学校一斉休校 在宅勤務推奨	緊急事態宣言（7都道府県） 緊急事態宣言（全国拡大）	緊急事態宣言全国で延長 専門家会議 「新しい生活様式」を提言
加工事業			▶内食需要急拡大 ▶外食向け影響出始める	▶都市部で内食需要急拡大 ▶全国的に内食需要急拡大 ▶カフェ・ファミレス需要減少 ▶ファストフード需要増加	
食肉事業	▶外食（高級店）を中心に影響（和牛）		▶量販店向け豚肉・鶏肉需要拡大 ▶外食向け豚肉・鶏肉需要減少		
海外事業	▶豪州事業を中心とした中国向け輸出の減少		▶中国需要若干戻り傾向		

## 2. 2021年3月期 事業利益計画

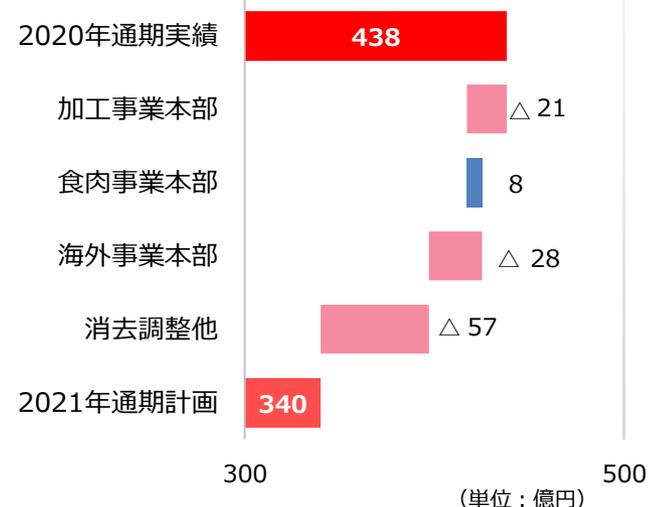
### 上期増減計画



### 下期増減計画



### 通期増減計画



(単位：億円)

(単位：億円)

	2021.03 上期			2021.03 下期			2021.03 通期		
	2020.03 上期実績	計画	増減	2020.03 下期実績	計画	増減	2020.03 通期実績	計画	増減
加工事業本部	54	44	△10	82	71	△11	136	115	△21
内) 水産乳製品エキス等	8	△11	△19	14	6	△8	22	△5	△27
食肉事業本部	141	134	△7	176	191	15	317	325	8
海外事業本部	19	△8	△27	△1	△2	△1	18	△10	△28
消去調整他	4	△40	△44	△37	△50	△13	△33	△90	△57
内) 価値創造費用	△2	△11	△10	△4	△14	△10	△6	△25	△20
内) 球団損益(連結)	10	△25	△35	△31	△35	△4	△21	△60	△39
内) その他	△4	△4	1	△2	△1	1	△7	△5	1
<b>合計</b>	<b>218</b>	<b>130</b>	<b>△88</b>	<b>219</b>	<b>210</b>	<b>△9</b>	<b>438</b>	<b>340</b>	<b>△98</b>

※2021年3月期の管轄変更(旧関連企業本部およびエキス・食肉一次加工品事業の加工事業本部への統合)に伴い、2020年3月期は遡及修正(組替表示)。但し暫定値。

## 2021年3月期通期計画 事業利益115億円

### 収益確保の取り組み：

#### 新型コロナウイルスによる外部環境の変化に対応

#### ① 既存事業

##### ・ ハム・ソーセージ、デリ商品事業

新型コロナウイルスで業務用商品が落ち込むが、ストック・EC需要の取り込みや主カブランド品の伸長で売上高は昨年並みを見込む  
また豚肉を中心とした主原料価格の悪化が予測されるが、商品ミックス改善や省人化取り組みで昨年並の収益を確保する見込み

##### ・ 乳製品・水産事業

ヨーグルト、市販用チーズのコンシューマの売上拡大を見込むが、全体としては売上高、収益共に苦戦を見込む

##### ・ エキス・食肉一次加工事業

外食、中食におけるメニュー獲得の苦戦に新型コロナウイルスの影響も加わり、減益を見込む

#### ② シナジー効果

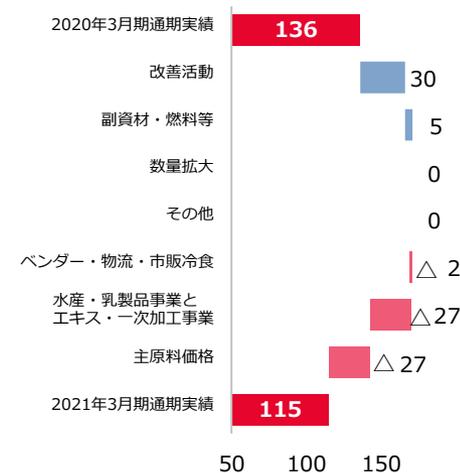
旧関連企業本部（乳製品・水産事業）と食肉事業本部のエキス・食肉一次加工事業を加工事業本部に統合した事で、互いの強みを最大限活かし、収益の拡大を図る

具体的には、営業、製造、購買、開発、物流、管理の6つのプロジェクトチームを立上げ、シナジー効果の早期発現を目指す

### 事業利益計画 増減要因分析

	上期計画	下期計画	通期計画
H & S、デリ商品事業	11	△4	8
外部要因	△11	△12	△23
主原料価格	△14	△13	△27
副資材・燃料等	3	1	5
内部要因	22	8	30
数量拡大	0	0	0
改善活動	22	8	30
バンダー・物流・市販冷蔵	△2	0	△2
水産・乳製品事業とエキス・一次加工事業	△19	△8	△27
その他	0	0	0
合計	△10	△11	△21

（単位：億円）



## ハム・ソーセージとデリ商品での取り組み

### ① コンシューマ → 収益改善の取り組み

- ・ヒット商品開発や新カテゴリー創造への継続取り組み
- ・ストック・EC需要を踏まえた商品開発、営業体制の構築
- ・主力ブランド拡販による単価改善

### ② 業務用 → 適正利益を確保しながらの売り上げ拡大

- ・得意先の人手不足、社会環境の変化に対応した提案
- ・ブランド商品の業務用への展開

### ③ ギフト → 美ノ国、ポストギフト、通年ギフトの拡販を図る

チャネル別売上高計画（前年比）

	チャネル	通期計画
ハム・ソーセージ	コンシューマ	106%
	業務用	84%
	合計	101%
デリ商品	コンシューマ	110%
	業務用	85%
	合計	100%

コンシューマ商品群 売上高計画（前年比）

商品群	通期	商品群	通期
ロースハム群	92%	チルド惣菜群	103%
ベーコン群	97%	フライドチキン群	102%
焼豚群	103%	ハンバーグ・ミートボール群	103%
合計	106%	合計	110%



多様な用途で売上拡大が期待される  
新カテゴリー「シャウBACORON」



常温で消費の拡大を見込む  
「袋のままできるチキンオムライス」



日本初上陸の高たんぱく乳製品  
「Isey SKYR®(イーセイスキル)」

## 水産・乳製品事業、エキス・一次加工品での取り組み

- ① 水産事業 → 得意先での連携を強化。物流・商品開発でシナジーを創出
- ② 乳製品事業 → ヨーグルト事業は、『イーセイスキル』を柱に、効果的プロモーション活動による新市場創出  
チーズ事業は、高付加価値商品の開発強化と営業力強化によるシェアの拡大
- ③ エキス・食肉一次加工品 → ローストビーフ等加熱加工品やエキスを軸に加工事業本部営業セクションと協業し拡販を図る

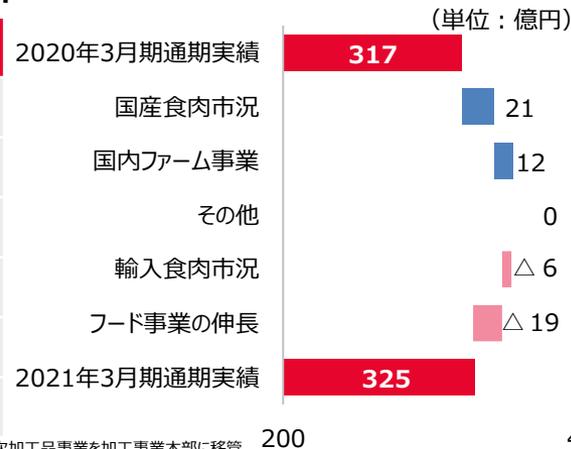
## シナジー効果の取り組み

- ・購買統合による原料、資材価格の抑制
- ・販路統合による新規売上の確保
- ・開発統合による新価値創造と領域拡大
- ・物流統合による積載効率の向上
- ・生産統合による製造ラインの稼働率向上

## 2021年3月期通期計画 事業利益325億円

### 事業利益計画 増減要因分析

	上期計画	下期計画	通期計画
輸入食肉市況	△20	14	△6
国産食肉市況	19	2	21
国内ファーム事業	11	1	12
フード事業の伸長	△16	△3	△19
その他	△2	3	0
合計	△7	15	8



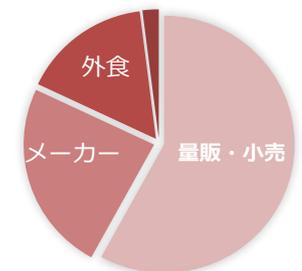
※2021年3月期より、フード事業の伸長に含まれていたエキス・一次加工品事業を加工事業本部に移管

### 収益確保の取り組み：

## 新型コロナウイルスの不透明感ある中、インテグレーションで収益確保へ

- ・チャンネルミックス：量販店比率が上昇へ

#### フード会社の販売構成



量販) 安定供給に注力

ブランディングでの付加価値提案強化

新規) ECチャンネルへのアプローチ強化

新型コロナウイルス後の需要回復を見据え、  
和牛輸出の準備を進める

- ・プロダクトミックス：内食需要増で国産豚肉・鶏肉需要増

インテグレーションを含め国産豚肉・鶏肉の安定供給に注力

輸入食肉における冷蔵牛肉・豚肉の拡販と冷凍品での収益確保  
→量販店での解凍品提案

外食・中食チャンネルでテイクアウト等に、海外現地一次加工品を活用

- ・効率的な生産体制（国内生産事業）

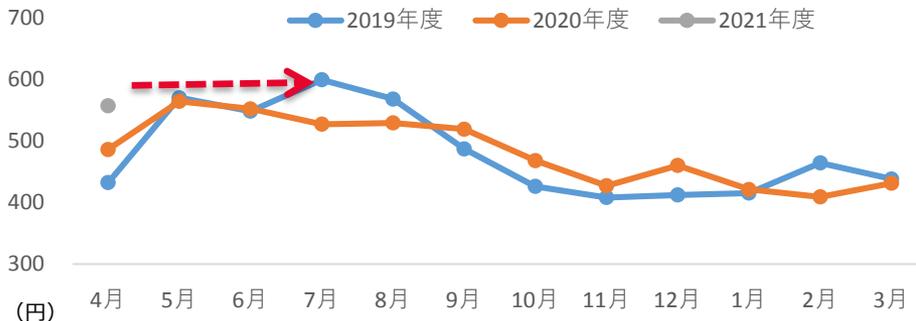
豚肉) 生産性向上及び疾病対策を継続し、引き続き安定的な生産体制を構築していく

鶏肉) 旺盛な需要に対して、生産各社は近年の供給力増強で対応

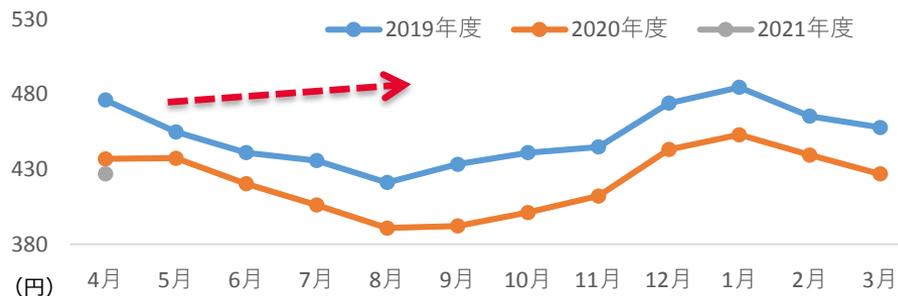
当社も昨年北海道胆振東部地震で被災した鶏舎が回復し供給体制が整った  
生産性向上にも取り組み、安定的な供給を図る

## 国産食肉市況

【豚肉相場】 豚3市場（東京・埼玉・横浜）「上」平均



【鶏肉相場】 鶏肉加重平均※食品産業新聞社畜産日報掲載分から単純平均単価



- ・国産豚肉と鶏肉は、新型コロナウイルスの影響による「巣ごもり消費」の増加で需要が拡大している。それを受け、豚肉は4月から前年相場を上回って推移している。一方鶏肉は供給が潤沢なため、今回の需要増で需給バランスが取れてきた。

## 輸入食肉市況

- ・牛肉) 新型コロナウイルスの影響による北米パッカーの一時的な工場稼働停止や豪州における生体価格高騰によるコスト高で買付の苦戦が見込まれる。
- ・豚肉) 新型コロナウイルスの影響により、牛肉同様に北米での生産量減少でチルド豚肉の調達に不透明感がある  
一方、欧州・南米からの冷凍豚肉の調達は安定を見込む
- ・鶏肉) 新型コロナウイルスの影響により外食需要が低迷し、消費が減退。ブラジル・タイ共に生産能力は落ちておらず、先安観がある。

## 食肉販売（フード事業）

- ・上期を中心に量販店が伸長することを見込み、供給責任を果し、その結果販売数量を確保する。
- ・外食で使用されるアイテムの提案を量販チャンネルへ強化し、多様な品ぞろえを背景に拡販を図る。

2020.03通期 販売実績  
全体の数量伸長 103%



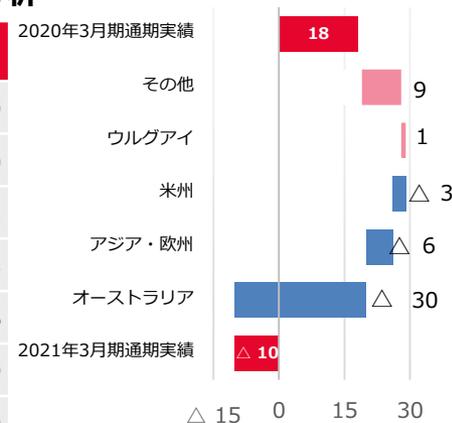
## 2021年3月期通期計画 事業利益△10億円

### 事業利益額見込み

	上期			下期			通期		
	2020.3 実績	2021.3 計画	増減	2020.3 実績	2021.3 計画	増減	2020.3 実績	2021.3 計画	増減
豪州	10	△8	△17	5	△6	△11	15	△14	△29
オーストラリア	14	△1	△15	13	△2	△15	27	△3	△30
ウルグアイ	△4	△7	△3	△9	△5	4	△13	△11	1
米州	4	3	△2	3	1	△1	7	4	△3
アジア・欧州	10	△1	△11	△2	3	5	8	2	△6
その他	△5	△3	3	△6	0	6	△11	△3	9
合計	19	△8	△27	△1	△2	△1	18	△10	△29

### 事業利益計画 増減要因分析

	上期 計画	下期 計画	通期 計画
豪州	△17	△11	△29
オーストラリア	△15	△15	△30
ウルグアイ	△3	4	1
米州	△2	△1	△3
アジア・欧州	△11	5	△6
その他	3	6	9
合計	△27	△1	△29



### 主な減益要因

豪州) 外部環境の大幅な悪化（生体価格高止まり・世界的に不透明な需給関係）に加え新型コロナウイルスによるソーシャルディスタンスを踏まえたオペレーションもあり減益を見込むが、引き続き内部改善（最適工場稼働日数、歩留り改善、販売ミックス）で減益幅を縮小できるよう取り組む。

ウルグアイ) 主要輸出国の中国は回復基調にあるが、EUや米国向けが需要減少。マーケティングを立て直し、販売エリア・プロダクトミックスの見直し、集荷体制の再構築で赤字縮小へ。

米州) 日本向け食肉輸出は、新型コロナウイルスによる調達環境の悪化で苦戦を見込む。

トルコ) 為替安からの飼料価格上昇により、原価の上昇が見込まれる。新型コロナウイルスの影響で需要は減少しており、価格転嫁には時間がかかる。

⇒前期増益から一転減益となるが、足場固めの1年とする

### 各エリアの取り組み

#### 豪州)

厳しい外部環境下で、ボラティリティを低減する取り組みを加速

- ・需要回復の兆しが見え始めた中国等収益をとれるエリアへの販売強化
- ・付加価値あるブランディングに一定の手応え、今後も推進
- ・ソーシャルディスタンス等厳しいオペレーションが要求される中で、最適稼働のオペレーション等内部改善を図る

#### ウルグアイ)

収益改善に向け抜本的改革に着手

- ・依存度が高い中国以外の販売に注力し、顧客のポートフォリオを改善する
- ・ブランディングとマーケティングの強化
- ・集荷体制の見直し
- ・その他ガバナンス全般の強化

#### 米州)

北米を中心に収益安定化へ取り組み強化

- ・北米での加工品の開発とマーケティングの強化
- ・日本向けの食肉輸出事業でブランディング強化
- ・北米での外食依存度が高い卸売業の見直し

### 上記を踏まえ、中長期成長を見据えての今後の方向性

- ① ポートフォリオの方向性策定
- ② 最適バリューチェーン構築
- ③ 加工事業本部・食肉事業本部との連携強化

# I



## 期末連結業績の総括

# II



## 見通し

# III



## 2020年3月期 期末財務データ

1. 2020年3月期連結業績概要及び2021年3月期計画
2. 販管費、その他の費用、その他の収益
3. 連結貸借対照表の主な項目、設備投資額、減価償却費
4. 連結キャッシュ・フロー

# 1. 2020年3月期連結業績概要及び2021年3月期計画

(単位：百万円、%)

	2020年3月期 実績						2021年3月期 計画								
	上期	前年比	下期	前年比	通期	前年比	上期	前年比	数量 伸長率	下期	前年比	数量 伸長率	通期	前年比	数量 伸長率
① 売上高	616,266	△ 0.3	613,560	△ 0.4	1,229,826	△ 0.4	580,000	△ 5.9	-	620,000	1.0	-	1,200,000	△ 2.4	-
ハム・ソーセージ	63,394	1.2	67,588	2.9	130,982	2.0	64,500	1.7	1.5	68,400	1.2	1.9	132,900	1.5	1.7
加工食品	114,059	△ 0.9	114,774	△ 3.2	228,833	△ 2.1	111,000	△ 2.7	△ 2.1	113,800	△ 0.8	△ 1.3	224,800	△ 1.8	△ 1.7
食肉	357,962	1.3	353,791	1.0	711,753	1.2	333,600	△ 6.8	△ 7.6	357,400	1.0	1.9	691,000	△ 2.9	△ 2.9
牛肉	152,689	1.5	144,224	△ 2.0	296,913	△ 0.2	135,800	△ 11.1	△ 10.7	139,100	△ 3.6	△ 7.4	274,900	△ 7.4	△ 9.2
豚肉	112,645	0.6	113,967	4.3	226,612	2.5	110,000	△ 2.3	△ 7.2	116,400	2.1	3.7	226,400	△ 0.1	△ 1.6
鶏肉	81,504	5.5	84,528	1.2	166,032	3.2	77,500	△ 4.9	△ 5.9	90,900	7.5	5.9	168,400	1.4	0.1
その他食肉	11,124	△ 18.0	11,072	6.2	22,196	△ 7.5	10,300	△ 7.4	△ 6.0	11,000	△ 0.7	0.5	21,300	△ 4.0	△ 2.8
水産	38,433	△ 8.7	42,291	△ 8.1	80,724	△ 8.4	35,800	△ 6.9	△ 5.3	42,300	0.0	0.5	78,100	△ 3.3	△ 2.3
乳製品	16,908	△ 0.9	16,706	3.0	33,614	1.0	16,600	△ 1.8	1.1	16,500	△ 1.2	△ 0.8	33,100	△ 1.5	0.2
その他	25,510	△ 8.4	18,410	△ 4.9	43,920	△ 7.0	18,500	△ 27.5	-	21,600	17.3	-	40,100	△ 8.7	-
② 売上原価	511,628	△ 0.6	512,668	△ 1.2	1,024,296	△ 0.9									
売上総利益	104,638	1.1	100,892	3.9	205,530	2.5									
売上総利益率	17.0%	-	16.4%	-	16.7%	-									
③ 販売費及び一般管理費	81,161	△ 1.1	84,869	△ 1.6	166,030	△ 1.4									
その他の収益・費用	△ 7,939	-	△ 3,259	-	△ 11,198	-	△ 400	-	-	△ 2,700	-	-	△ 3,100	-	-
金融収益・費用	△ 862	-	△ 1,756	-	△ 2,618	-	△ 1,300	-	-	△ 1,600	-	-	△ 2,900	-	-
持分法による投資損益	287	△ 55.5	1,068	291.2	1,355	47.6	200	△ 30.3	-	300	△ 71.9	-	500	△ 63.1	-
税引前利益	14,963	△ 35.4	12,076	70.2	27,039	△ 10.7	13,000	△ 13.1	-	14,500	20.1	-	27,500	1.7	-
法人所得税費用	4,469	△ 36.6	3,637	△ 13.4	8,106	△ 27.9	4,000	△ 10.5	-	4,500	23.7	-	8,500	4.9	-
税率	29.9%	-	30.1%	-	30.0%	-	30.8%	-	-	31.0%	-	-	30.9%	-	-
親会社の所有者に帰属する当期利益	10,331	△ 36.9	8,883	178.5	19,214	△ 1.8	9,500	△ 8.0	-	10,500	18.2	-	20,000	4.1	-
④ 営業利益①-②-③	23,477	9.6	16,023	47.8	39,500	22.4	14,500	△ 38.2	-	18,500	15.5	-	33,000	△ 16.5	-
⑤ 為替差損益	△ 1,005	-	△ 1,197	-	△ 2,202	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
⑥ IFRSへの調整他	2,650	201.8	△ 4,720	-	△ 2,070	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
事業利益④-⑤-⑥	21,832	△ 0.2	21,940	33.5	43,772	14.3	13,000	△ 40.5	-	21,000	△ 4.3	-	34,000	△ 22.3	-

★2020年3月期上期及び通期のその他の収益・費用には、選択定年関連費用85億円を含む。

### 販管費 内訳

(単位：百万円、%)

	2019年3月期	2020年3月期		
		実績	実績	対前年増減率
販売費および一般管理費	168,338	166,030	△1.4	△2,308
① 人件費	72,603	71,625	△1.3	△978
② 広告宣伝費	7,964	6,748	△15.3	△1,216
物流費	40,528	41,169	1.6	641
その他	47,243	46,488	△1.6	△755

### 主な増減要因

- ① **人件費 10億円減少**  
従業員の減少で給与・賞与等が減少
- ② **広告宣伝費 12億円減少**  
広告宣伝手法を見直し、ウェブ広告を活用したこと等により減少

### その他の費用、収益 内訳

(単位：百万円)

	2019年3月期	2020年3月期	
		実績	実績
その他の収益費用／ 金融収益費用	△2,916	△13,816	△10,900
固定資産関連	△6,106	△5,613	493
為替差損益	2,923	△344	△3,267
① 選択定年関連費用	-	△8,472	△8,472
支払利息	△1,300	△1,597	△297
その他	1,567	2,210	643

### 主な増減要因

- ① **選択定年関連費用 85億円発生**

## 連結貸借対照表

(単位：百万円、%)

	2019年3月期	2020年3月期	対前期末	対前期末
	期末	期末	増減率	増減額
① 資産合計	741,388	768,861	3.7	27,473
②				
現金及び現金同等物	48,108	72,399	50.5	24,291
営業債権及びその他の債権	153,260	130,213	△15.0	△23,047
棚卸資産	113,415	114,520	1.0	1,105
有形固定資産	289,898	284,060	△2.0	△5,838
使用権資産	0	35,545	-	35,545
その他の金融資産（非流動）	34,125	32,647	△4.3	△1,478
繰延税金資産	28,004	29,745	6.2	1,741
負債合計	336,030	352,264	4.8	16,234
③				
営業債務及びその他の債務	111,573	99,802	△10.6	△11,771
有利子負債	147,009	176,493	20.1	29,484
親会社の所有者に帰属する持分	401,014	404,414	0.8	3,400
非支配持分	4,344	12,183	180.5	7,839
資本合計	405,358	416,597	2.8	11,239

## 主な増減要因

### ①資産合計

現金及び現金同等物の増加や会計基準の変更による使用権資産の計上などにより、275億円の増加

### ②使用権資産

リース会計基準変更により、355億円の増加

### ③有利子負債

主にリース会計基準の変更および社債の発行により、295億円の増加

## 設備投資額、減価償却費

(単位：百万円、%)

	2019年3月期	2020年3月期				2021年3月期
	通期実績	通期計画	通期実績	対前年増減率	対前年増減額	通期計画
設備投資額	47,820	50,000	47,802	△0.0	△18	104,400
加工事業本部	11,981	13,000	13,810	15.3	1,829	27,900
食肉事業本部	19,776	14,000	12,506	△36.8	△7,270	31,800
関連企業本部	9,107	4,000	2,414	△73.5	△6,693	-
海外事業設備	4,903	6,800	6,032	23.0	1,129	6,900
その他	2,053	12,200	13,040	535.2	10,987	37,800
減価償却費	22,417	33,000	33,038	47.4	10,621	34,400

## 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

		2019年3月期		2020年3月期		2021年3月期
		通期実績	通期実績	対前年増減額	通期計画	
①	営業活動によるキャッシュ・フロー	30,844	65,464	34,620	70,100	
②	投資活動によるキャッシュ・フロー	△45,110	△ 36,728	8,382	△84,500	
③	財務活動によるキャッシュ・フロー	2,932	△3,077	△6,009	△7,400	

## 主な増減要因

### ① 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業債務の減少110億円等のキャッシュアウトがあったが、税引前利益270億円、減価償却費333億円、営業債権の減少220億円等のキャッシュインにより、655億円の純キャッシュ増になった。

### ② 投資活動によるキャッシュ・フロー

固定資産の取得368億等のキャッシュアウトにより、367億円の純キャッシュ減となった。

### ③ 財務活動によるキャッシュ・フロー

借入債務の調達387億円等のキャッシュインがあったが、借入債務の返済390億円等のキャッシュアウトにより、31億円の純キャッシュ減となった。

## 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IR部  
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で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。