

ニッポンハムグループ

中期経営計画2023 進捗説明会

2022/5/13

日本ハム株式会社 代表取締役社長 畑 佳秀

Copyright © NH Foods Ltd. All Rights Reserved. (無断転載禁止)



たんぱく質を、もっと自由に。
Nipponham Group Vision 2030



80th
ニッポンハムグループ
おかげさまで80周年

中期経営計画2023
進捗説明会

CONTENTS

1 : 中期経営計画2023 全体図

2 : エグゼクティブサマリー

3 : 事業（営業）利益推移と外部環境の変化

事業（営業）利益推移
外部環境変化

4 : 中期経営計画2023の進捗と取組み

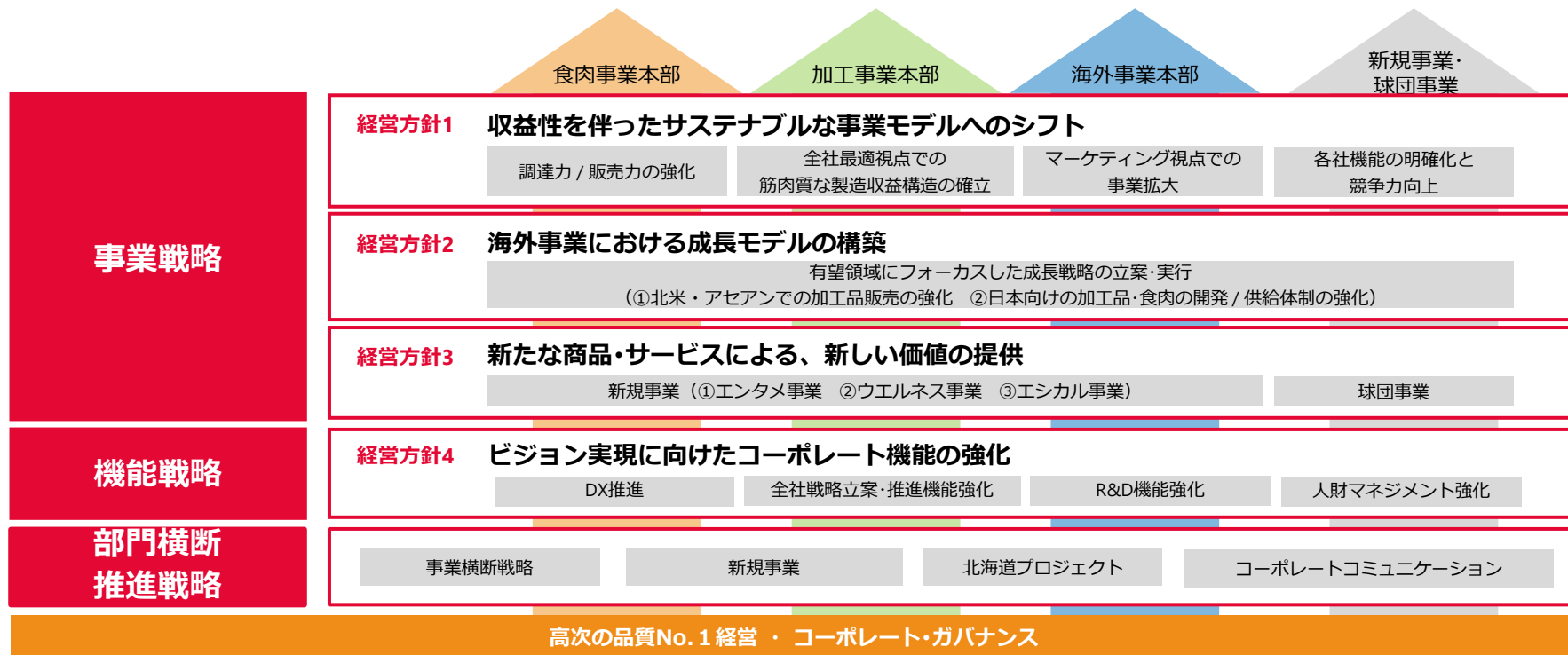
成果と今後の対策
2022年3月期実績と2023年3月期計画
中期経営計画2023グランドデザイン
事業価値向上 ~各セグメントの取組み
中期経営計画2023の財務、資本政策

5 : 今後の方向性

事業価値向上
新しい価値の創造
社会価値向上

事業戦略、機能戦略、部門横断戦略を有機的に融合し、中期経営計画2023の達成確度を高める

Vision2030 「たんぱく質を、もっと自由に。」



● 総括

- ・原料価格の高騰や調達・生産コストが上昇する中、
価格改定・効率化施策・ブランド戦略・チャネル戦略の推進などで計画通りに着地
- ・最適ポートフォリオの追求及び最適生産体制を中長期視点で推進
- ・一方で、外部環境が激変し不確実性が増大。サステナブルな事業モデルへのシフトを加速

● 目指すべき財務目標



● 重点戦略

「事業価値の向上」

最適ポートフォリオの追求、最適生産体制の構築を加速化
事業横断戦略及び構造改革による基盤強化
収益性向上のための成長戦略及びDXを推進

「社会価値の向上」

事業戦略と連動したグループの独自のサステナビリティ戦略を推進
「家畜由来を含めたGHG排出量の削減」、「アニマルウェルフェアへの取組みを加速化」
「食物アレルギーへの取り組み強化」
5つのマテリアリティに対するイノベーション

「新しい価値の創出」

デジタルを活用した顧客体験価値の創出と更なる価値の創出に着手

03

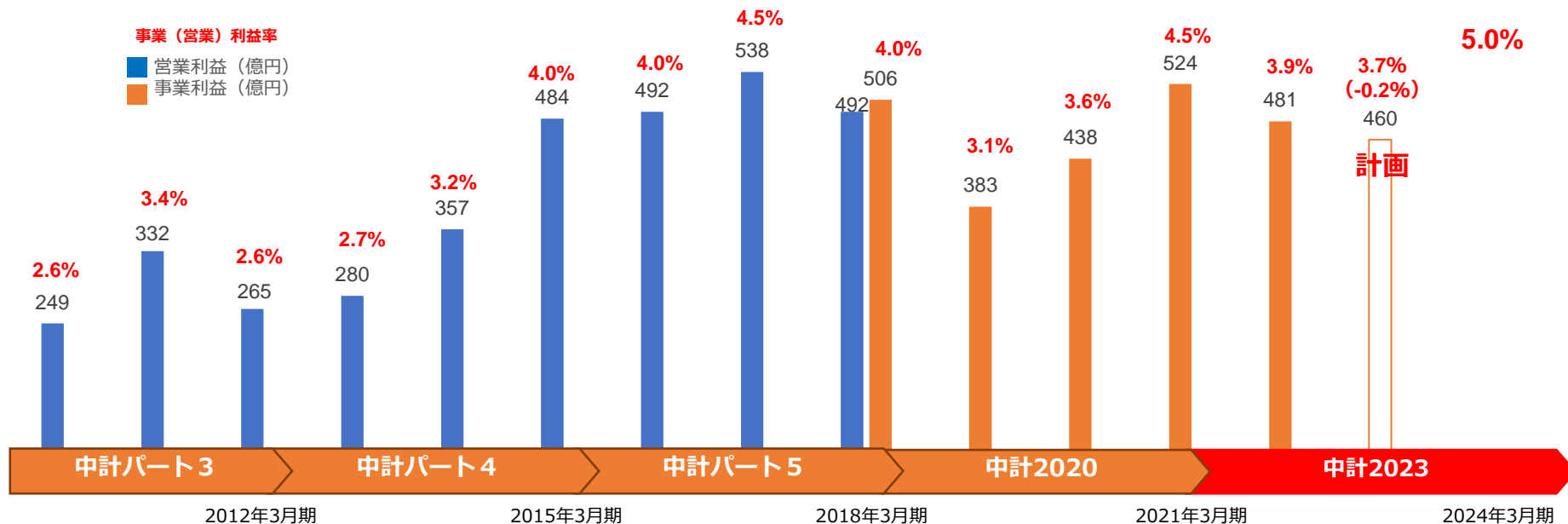


Copyright © NH Foods Ltd. All Rights Reserved. (無断転載禁止)

事業（営業）利益推移と 外部環境の変化

3. 事業（営業）利益推移

既存事業の効率化施策やブランド戦略、海外ボラティリティの低減に向けた取組みで利益水準は上昇
事業利益率の向上でROIC 8%以上を目指す



※中計パート5最終年度よりIFRSへ移行

※2020年3月期より事業利益を採用し、2019年3月期・2018年3月期は遡及して表示

3. 外部環境の変化

新型コロナウイルス感染症により調達環境や消費志向が変化
2022年3月期第3四半期以降、外部環境の不確実性がより増大

シカゴコーン価格 **40%上昇**
(2021年4月末日と2022年4月末日対比)

原油価格 **67%上昇**
(2021年4月末日と2022年4月末日対比)

円安の進行 **5月に入り130円台に**

食料価格指数 **33%上昇**
(2021年3月と2022年3月対比)

世界的な需要の拡大による畜産の調達競争の激化

世界的な感染拡大による原料調達リスクの継続

インフレによる節約志向の進行

出典： CME
Organization of the Petroleum Exporting Countries
国連食糧農業機関

04

中期経営計画2023の 進捗と取組み

外部環境の変化に対応し、収益性を伴ったサステナブルな事業モデルへのシフトを加速

成果		今後の対策
全社取り組み <ul style="list-style-type: none"> 最適生産体制の構築（食肉事業・加工事業で着手） 重点事業に経営資源集中 最適ポートフォリオの追求（マリンフーズの株式譲渡） 		<ul style="list-style-type: none"> 2030年にむけたマイルストーンに基づき推進
収益性を伴ったサステナブルな事業モデルへのシフト		
加工事業本部 <ul style="list-style-type: none"> 価格改定の実施 シャウエッセン、高生産性ラインに集約 加工事業本部内のシナジー効果による売上拡大 環境に配慮した包材への変更（シャウエッセン） 		<ul style="list-style-type: none"> 原材料、エネルギーコスト上昇への効果的施策 価格改定後の販売数量回復 デリ商品の生産性向上及び経費率低減 更なるシナジー効果発現
食肉事業本部 <ul style="list-style-type: none"> 自社処理工場の生産性改善によるコスト抑制 社外からの国産鶏肉・国産豚肉の調達強化 新規調達国、新規パッカーの開拓による輸入食肉調達網の拡大 食肉ブランド比率の向上 		<ul style="list-style-type: none"> 飼料価格高騰に対する生産コストの低減 輸入食肉の不安定な現地生産や混乱する海運の中での調達力の維持強化 注力チャネルの攻略
海外事業における成長モデルの構築		
海外事業本部 <ul style="list-style-type: none"> 北米加工品数量の伸長 豪州事業のブランド食肉の拡大 牛肉事業の調達と販売連携による収益確保 		<ul style="list-style-type: none"> 鶏肉加工品の原料高騰への対応 アセアンにおける新商品開発 家畜由来のGHG排出量削減に向けた取組み
D2Cによる新たな商品・サービスによる、新しい価値の提供		
	<ul style="list-style-type: none"> エンタメ事業、ウエルネス事業への参入開始 	<ul style="list-style-type: none"> エンタメ事業、ウエルネス事業の拡大・育成

2022年3月期実績と2023年3月期計画①

2023年3月期は加工・食肉事業本部で原料、燃料・飼料コスト上昇の影響を受け計画修正

(単位：億円 %)

2022年3月期実績

2023年3月期計画

	通期実績	前年差	期初 計画差	見込み	前年差	中計 計画差
売上高	11,744	680	△56	12,400	656	400
事業利益	481	△43	1	460	△21	△60
	※458	△47	3		2	※△35
事業利益率	※3.9	△0.7	△0.2	3.7	△0.2	△0.6
税引前当期利益	514	38	84	445	△69	△45
親会社に帰属する当期利益	480	154	180	330	△150	△10
ROE	10.5	2.7	3.7	6.7	△3.8	△0.6
ROIC	5.0	△0.9	△0.1	4.4	△0.6	△0.9

※マリンフーズの実績・計画値を控除した数値

※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。

		2022年 3月期実績	2023年 3月期計画	2024年 3月期計画
ROIC 〔分解式〕	中計	5.1%	5.3%	6.0%
	計画	(4.1%×0.69) ×1.8回転	(4.3%×0.69) ×1.79回転	(5.0%×0.69) ×1.79回転
	実績	5.0%	4.4%	
	修正計画	(3.9%×0.69) ×1.86回転	(3.7%×0.69) ×1.73回転	
WACC	計画	3.98%		

ROIC分解式 事業利益率×(1-税率)×回転率

コスト低減策の徹底とブランド・チャネル戦略の推進で、非継続事業を除くセグメント事業利益は増益を目指す

(単位：億円)

	2022年3月期実績			2023年3月期計画			
	通期実績	前年差	期初計画差	中計計画	見込み	前年差	中計計画差
加工事業	147	△33	△3	160	100	△47	△60
	※124	△37	△26	135		△24	※△35
食肉事業	356	△57	△14	380	360	4	△20
海外事業	24	25	19	20	30	6	10
球団・その他	△16	2	△11	0	0	16	0
消去調整	△30	19	10	△40	△30	0	10
計	481	△43	1	520	460	△21	△60
	※458	△47	△22	495		2	※△35

加工事業本部

(コンシューマ商品の取組み)

- BIGBOSS販促による主カブランドの拡販で商品ミックスを改善
- EC、ドラッグストア、ホームセンター等新たな販路開拓の継続

(業務用商品の取組み)

- 業務用の価格改定
- 付加価値商品や新カテゴリ商品の開発

(効率化戦略)

- 有利原料の活用や資材の変更
- 低収益商品の見直し、配合変更
- 物流部門の改善

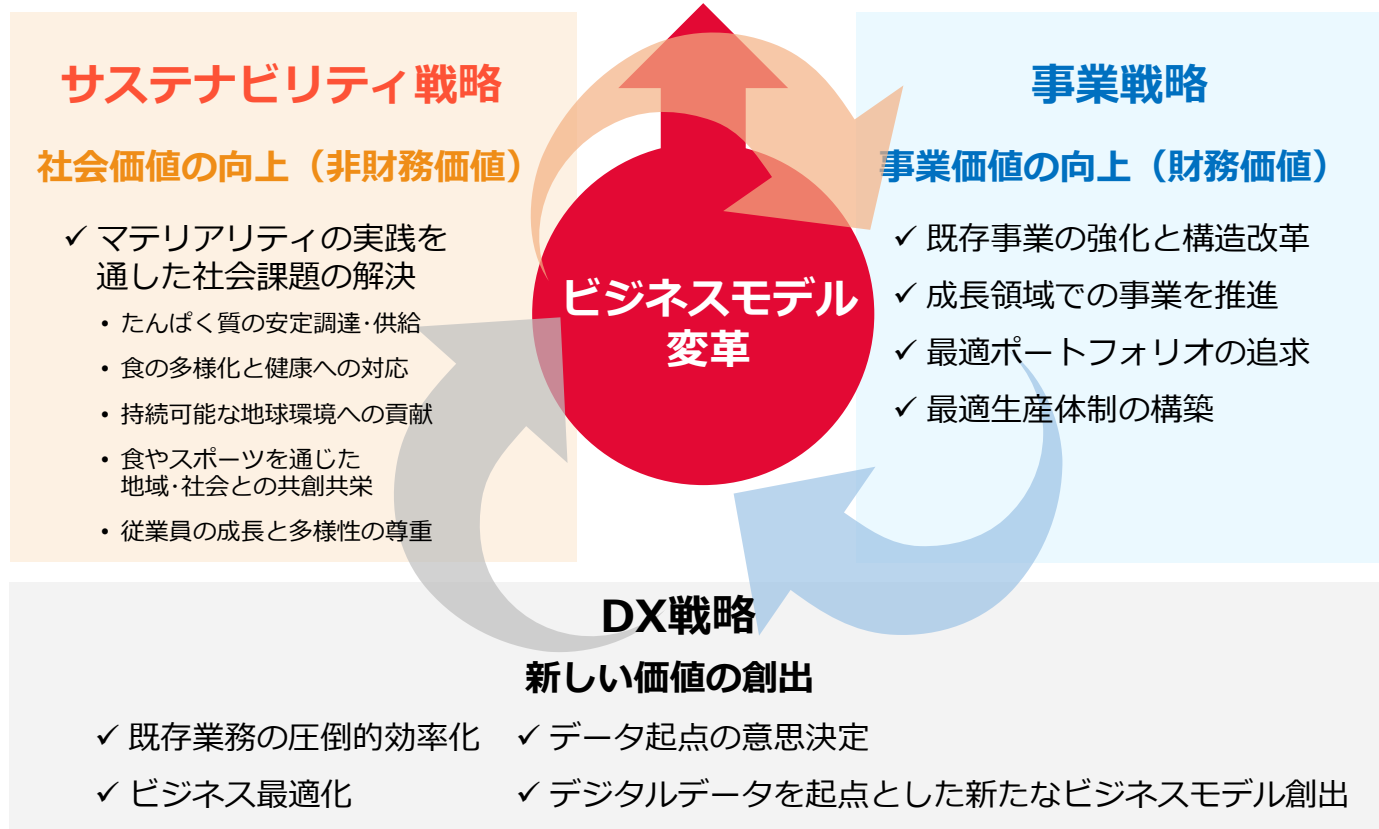
食肉事業本部

- 生産コスト高に対し、バリューチェーン全体で収益を確保
- 他者と共創した生産コスト抑制
- ブランド食肉比率の向上による収益の拡大
- フード営業のチャネル戦略強化による売りの拡大

海外事業本部

- 加工品販売の拡大による規模の拡大
- 牛肉事業のブランド比率向上による収益の確保

企業価値の最大化



筋肉質な製造収益構造の確立及びマーケティング視点での事業拡大

製造・開発

物流・販売

効
率
化
戦
略

製造収益構造の確立

- 全社視点での製造体制の推進
 - ・ 生産拠点再編に向けプロジェクトで推進
 - ・ 横断型自由貿易協定PJによる海外調達可能な商品検討
- 合理化投資効果の最大化
 - ・ 製造ラインの省人化・ライン能力の拡大推進
- 製造平準化
 - ・ 外部環境の変化に機敏に対応

製販連携による利益商品の拡販

- アイテム統廃合

DXによる効率化

- 本部人員の生産性向上

物流改善による収益力強化

- 付加価値業務の拡大
- 社外物流の取込み
- 庫内業務の効率化

更なる価格改定

成長戦略

シナジー効果の発揮

- ・ ピュアフード・宝幸との製販相互活用
 - _ 収益性が向上する生産ラインの活用
 - _ 加工ブランドを活用したシナジー商品の開発

消費者視点による新たな価値の提供

- ・ ヒット商品開発に向けた仕組み作り
 - _ 顧客の声、ID-POSを活用した顧客分析

主カブランドの更なる拡販

- ・ SNS活用による購買層の拡大
- ・ ライフスタイルの変化に合わせた提案

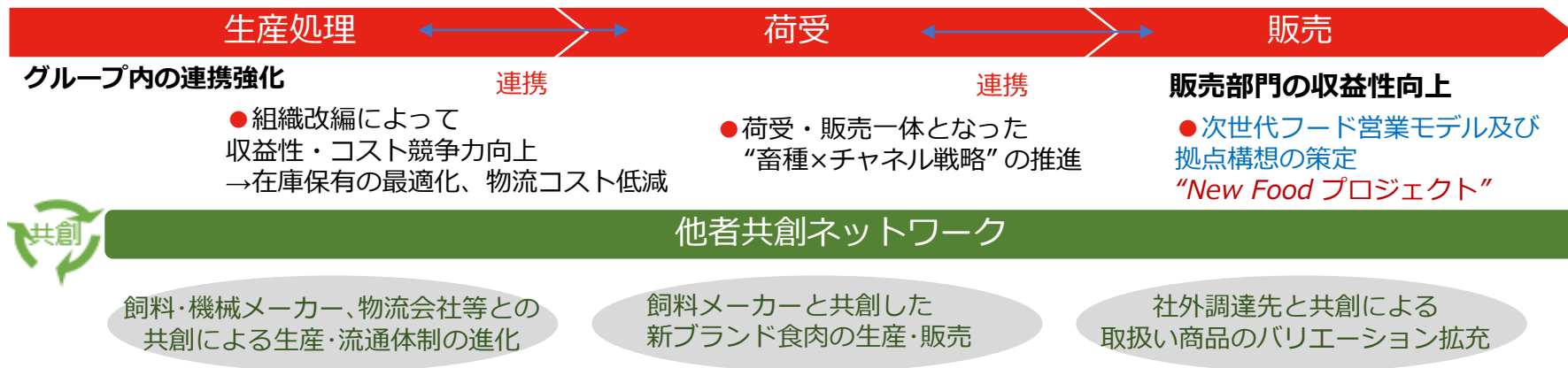
新チャネルや新領域への挑戦

- ・ 防災食等の常温商品等を活用したホームセンターなどの新販路開拓
- ・ 大豆ミート等を活用した新売り場開拓
- ・ 新規カテゴリーの創出
- ・ エキス、植物性たんぱく、高齢者食等育成事業への資源投入

グループ物流網の強靱化・グループ営業の推進

- ・ “物流プロジェクト” “営業プロジェクト”

調達力の強化、販売力の強化及び共創ネットワークの構築で事業利益最大化へ



成長戦略

調達力の強化

- ・国産牛) 提携先とのブランド開発・育成
- ・国産豚) 生産指標改善、資本提携先調達強化
- ・国産鶏) 自社生産拡大と外部活用の両輪強化
- ・輸入食肉) 新規調達国・パッカーの開拓

グループ物流網の強靱化・グループ営業の推進

- ・“物流プロジェクト” “営業プロジェクト”

ブランド食肉ポートフォリオの具現化

- ・科学的視点×定性面での競合優位性の確立
- ・定量データをベースとした既存ブランドの
リブランディングと新規ブランド食肉の開発
- ・桜姫、麦小町等のブランド食肉比率の向上

販売力の強化

- ・**外食特化グループ会社**の地方都市進出検討
- ・外部環境変化×チャネルごとの顧客ニーズに対応した規格商品販売(チャネル専門組織の設置)
- ・マーケティング部門の設置
- ・**和牛輸出**・**アイテム拡大**、認定工場との連携
- ・**プラントベースミート**等の新機軸商品販売

外部環境の影響を受けにくい事業モデルの構築

加工品部門

北米・アセアンでの付加価値の高い商品の販売強化

- 価格改定による主原料高騰への対策
- 製造ラインの効率化施策
- 既存商品のリニューアル

食肉部門

調達と販売の連携による最適製造体制の深化

- フィードロットの拡張（豪州）
- 需給バランスに対応した工場の安定稼働

トレーディング部門

コスト競争力と調達力の強化

- 日本国内における競争力強化と安定調達に向けて、海外調達可能な商品の検討へ（横断型自由貿易協定PJ）

成長戦略

加工

競争力のある商品作りと販売の強化

- ・ 新商品カテゴリーの創造
- ・ 加工品製造能力の向上
- ・ 代替肉商品の開発
- ・ 国内加工技術を活かした新商品開発

食肉

付加価値商品の拡大

- ・ 牛肉のブランディング強化（アンガスリザーブ・NaturesFresh、グランカルネ）
- ・ グレイン比率の向上
- ・ 一次加工品の販売拡大

新たなビジネスモデルの構築で事業価値、社会価値の向上へ

球団

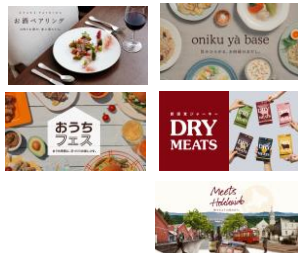


2023年
春開業

- ・球団ビジネスの確立と共に、ニッポンハムグループビジネスへのシナジーと北海道の地域活性化に貢献
- ・北海道日本ハムファイターズのブランドを起点とした北海道との地域共生活動を推進するため、北海道プロジェクト推進室を2022年4月設置

エンタメ事業

Meatfulの売上拡大



- ▼
今後は
- ・代替タンパク質などのサービス展開も検討

「お肉の新たな可能性を拓げる」がコンセプトのブランド間食シーン・手づくり食体験・贅沢食シーンなど新たな切り口で商品開発、食の多様化に対応

ウェルネス事業

Table for All : 提供開始

食物アレルギーケア
総合プラットフォームの提供開始



- ▼
今後は
- ・安全性の高い食物アレルギー予防法について研究を進める
 - ・グルテンフリーに対応したプロモーション展開を検討
 - ・高齢者ケア事業、ファミリーフード事業の展開

食の多様化と健康への対応
多様化する食シーン・ニーズへ向けた
新たな価値創造を目指す事業

エシカル事業

社内公募制度による
「アップサイクル事業」

- ▼
今後は
- ・循環型農業としての農作物の育成

フリーキャッシュフロー最大化、安定的・継続的配当成長及び最適資本負債構成を追求

キャッシュフローの状況

- 2022年3月期の投資キャッシュフローには事業売却収入166億円が含まれる

	中計2023 3カ年計画	2022年3月期実績	2023年3月期計画
営業活動によるCF	2,270億円	334億円	695億円
投資活動によるCF	△2,020億円	△228億円	△942億円
フリーキャッシュフロー	250億円	106億円	△247億円

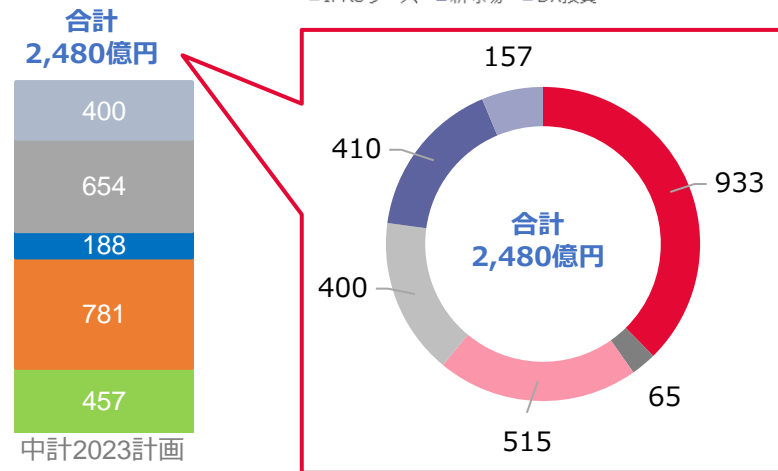
資本政策

- DOE2.3%ベースの安定、継続的な配当成長
(21年3月期94円、22年3月期102円、23年3月期110円)
- 機動的な自社株買いも選択肢として資本をコントロール
- 最適資本構成 (D/Eレシオ0.4~0.5) を追求し、WACCを低減
(22年3月期0.44、23年3月期計画0.44)

設備投資 (中期経営計画3カ年)

- 期初計画に変更はないが、基盤強化や持続可能な事業モデル構築に向けた投資へ

- 加工事業本部 ■ 食肉事業本部
- 海外事業本部 ■ その他
- IFRSリース
- 維持更新/環境対応 ■ 法令対応 ■ 成長投資
- IFRSリース ■ 新球場 ■ DX投資



IFRS第16号を適用しており、短期または少額以外の賃借取引は使用権資産として資産計上されます。「IFRSリース」には、この適用による使用権資産の増加予定額を一括して表示しています。

05



今後の方向性

Copyright © NH Foods Ltd. All Rights Reserved. (無断転載禁止)

 たんぱく質を、もっと自由に。
Nipponham Group Vision 2030

中期経営計画2023

中期経営計画2026

中期経営計画2029

ROIC

6.0%

7.0%
以上へ

8.0%
以上へ

最適生産体制の構築

- 拠点ポートフォリオの収益化

3拠点操業終了

国内生産拠点
約2割削減

資源配分の最適化

重点事業に経営資源を集中

- 部門横断で国内製造体制の再構築 (拠点エリア単位で統合)

資源配分の最適化

マリノフーズ
(株)株式譲渡

最適ポートフォリオの追求

- 低収益事業の見直し
- 経営資源を重点領域、成長領域に集中

成長領域における事業育成

- 新領域における価値の創出

海外事業における成長モデルの構築

- 北米、アセアンでの加工事業の拡大
- ブランド牛肉の拡充による収益の拡大

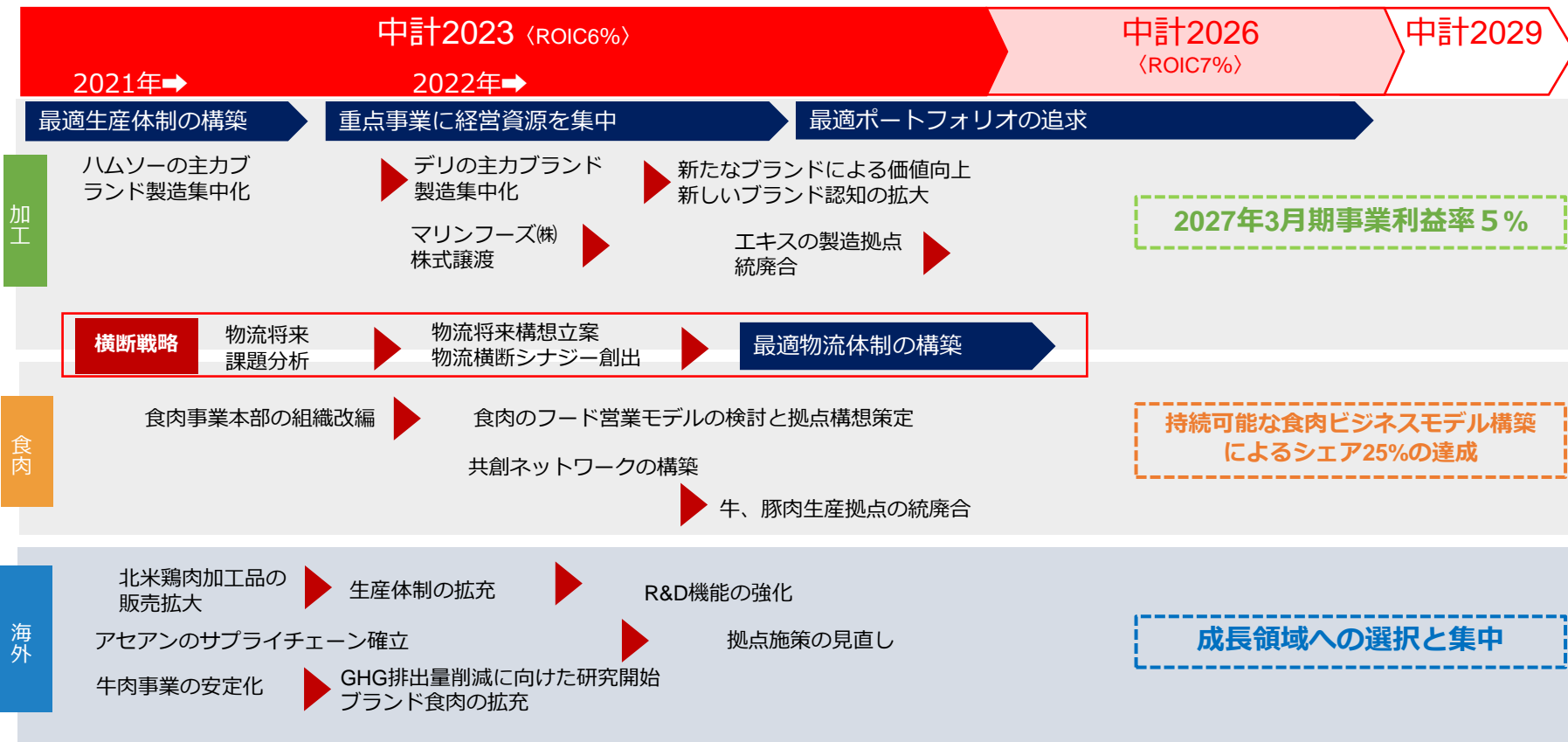
国内

海外

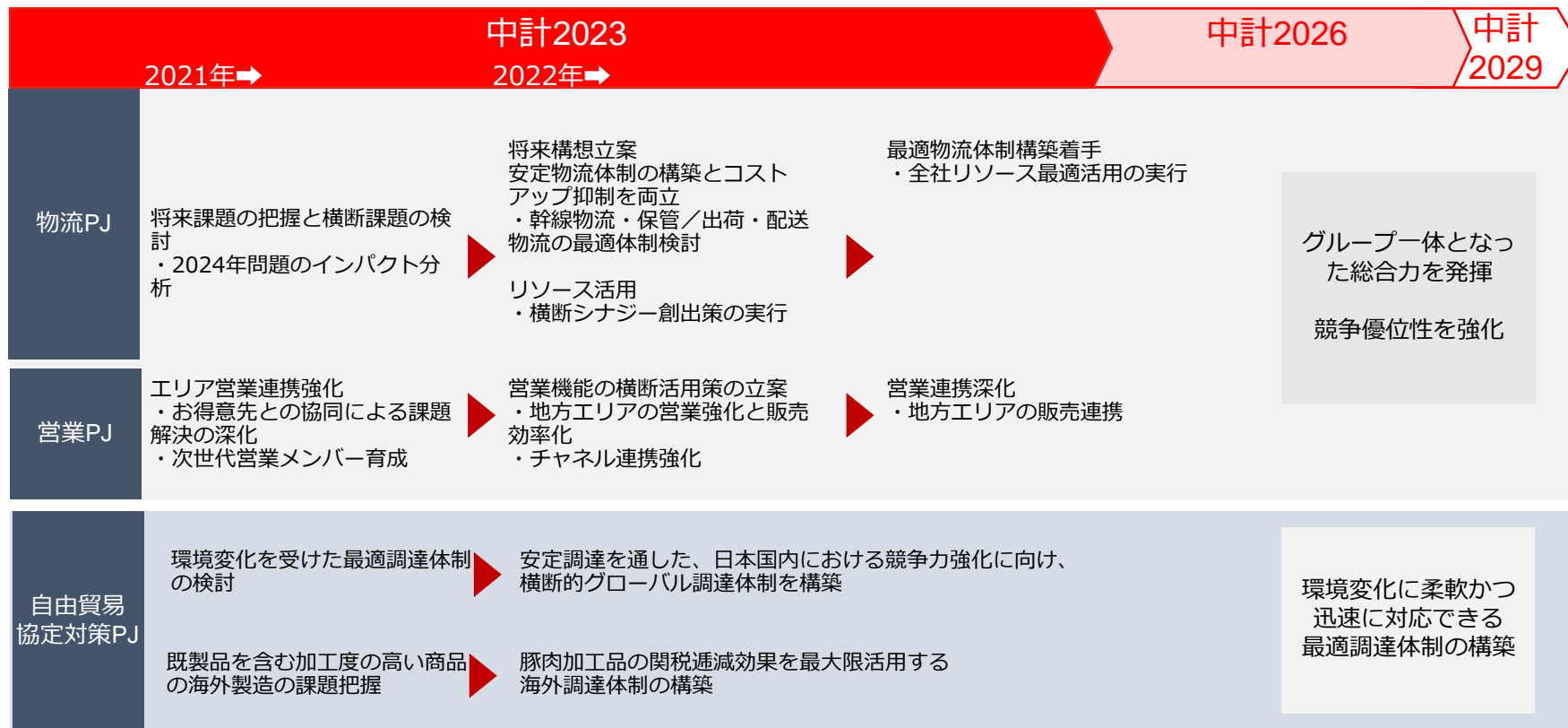
国内

海外

Vision2030のもと、経営資源を集中させ事業を強化及び成長拡大



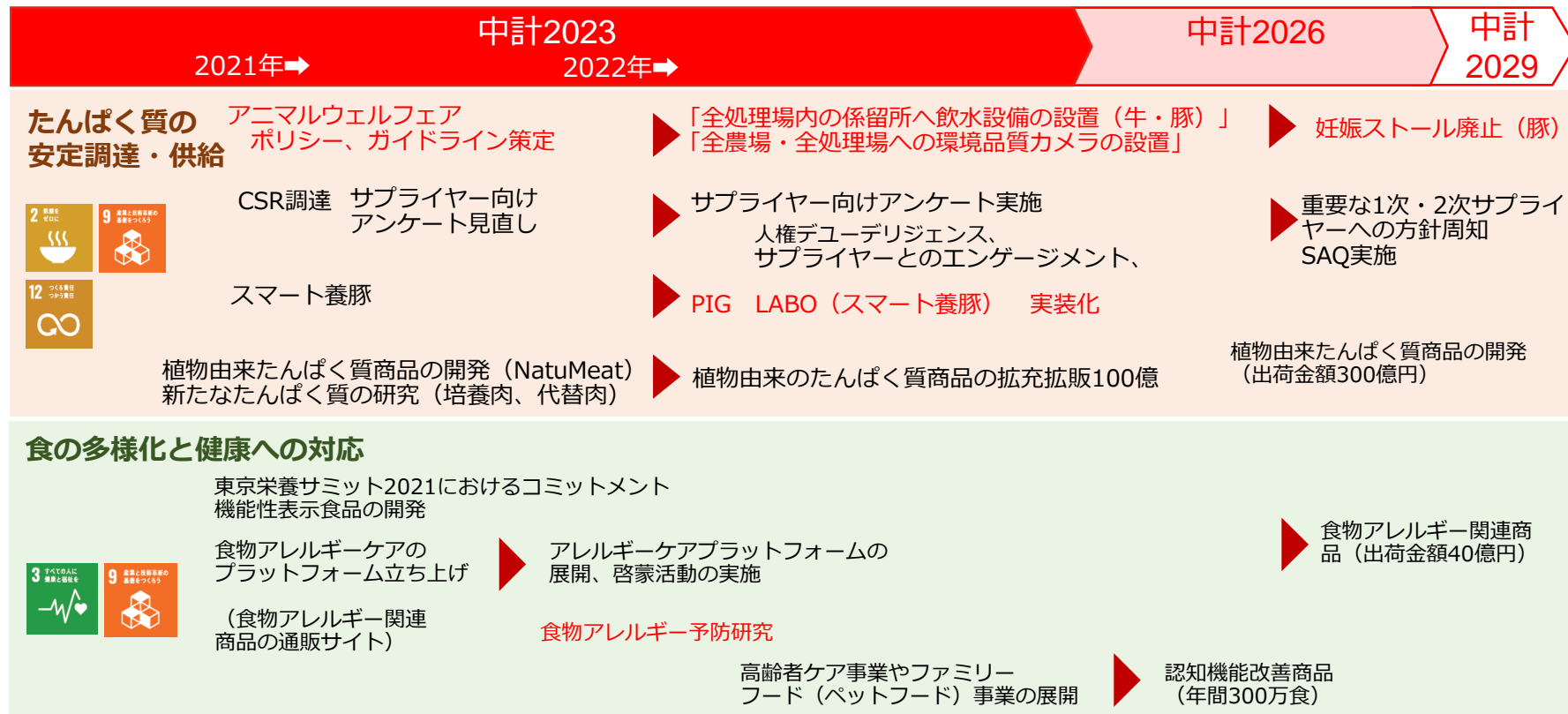
サステイナブルなビジネスモデルの変革及びシナジー最大化のための部門横断戦略を推進



ITX及びDXによる事業効率化の向上、新たなビジネスモデルの構築、経営の高度化



中期経営計画2023最終年度における、マテリアリティの中間目標を策定





持続可能な地球環境への貢献

<p>6 気候変動への適応</p> <p>7 気候変動への緩和</p> <p>12 循環型経済への移行</p> <p>13 気候変動による自然生態系への影響</p> <p>14 海洋資源の持続可能な利用</p>	<p>中長期環境目標の策定</p> <p>TCFDシナリオ分析</p> <p>CO2削減目標設定（国内）</p> <p>包装資材の削減（エコシャウ）</p>	<p>カーボンニュートラルに向けた取り組み検討</p> <p>家畜由来GHG排出量削減及び回収に向けた研究（他者共同）</p> <p>フレームワークに基づくTCFDの情報開示</p> <p>再生可能エネルギー活用の模索 廃油ボイラー、太陽光発電、燃料転換</p> <p>石窯工房の資材変更（紙トレー） 桜姫®「産地パック」のパッケージに植物由来のバイオマスを使用</p>	<p>カーボンニュートラル農場の開設</p>	<p>化石燃料由来のCO2削減 46%以上</p> <p>廃棄物排出量削減 5%</p> <p>リサイクル率 92%以上</p> <p>用水使用量削減 5%</p> <p>RSPO認証パーム油使用率 100%（B&C含む）</p>
---	--	---	------------------------	---

食やスポーツを通じた地域・社会との共創共栄

<p>3 持続可能な生産と消費</p> <p>4 気候変動への適応</p> <p>11 気候変動による自然生態系への影響</p>	<p>北海道産原料を使用した北海道ブランドの構築</p> <p>スポーツを通じた地域貢献（成績連動型社会貢献活動等）</p> <p>食育活動、手作り体験教室</p>	<p>北海道プロジェクト推進室立ち上げ</p> <p>ボールパークの開業</p>	<p>グループの重要生産販売拠点・北海道日本ハムファイターズのブランドを基点とした北海道との地域共生活動を推進</p>
--	--	--	---

従業員の成長と多様性の尊重

<p>5 ジェンダー平等を推進</p> <p>8 多様な人材の活躍を促進</p>	<p>重点項目のKPI設定と運用開始</p> <ul style="list-style-type: none"> 従業員が生き生きと活躍し能力を伸ばすための仕組みづくり（仕事に対するやりがい向上/適正な評価処遇/客観的な昇格プロセス） 多様性を尊重し能力が発揮できる環境と仕組みづくり（女性活躍推進/障がい者雇用推進/総労働時間の削減/健康経営の推進）
--	---



Nipponham Group



たんぱく質を、もっと自由に。

Nipponham Group Vision 2030