

# 新中期経営計画パートIV

---

“国内事業の収益拡大と海外事業の基盤強化”

---

# 目次

- ▶ I . 新中期経営計画パートⅢの総括 .....P.2
- ▶ II . 新中期経営計画パートⅣの概要 .....P.6
- ▶ III . 新中期経営計画パートⅣの経営戦略 .....P.15
- ▶ IV . 事業別戦略 .....P.28

# I . 新中期経営計画パートⅢの総括

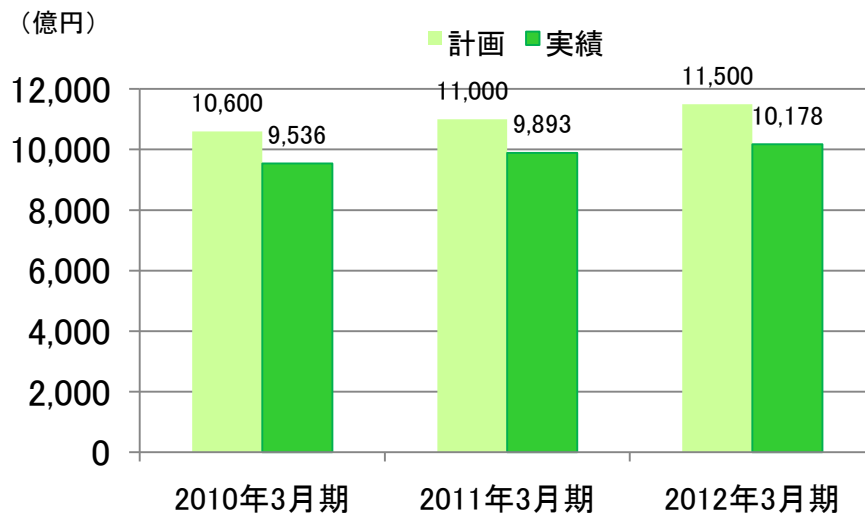
# 【主要数値】

(億円)

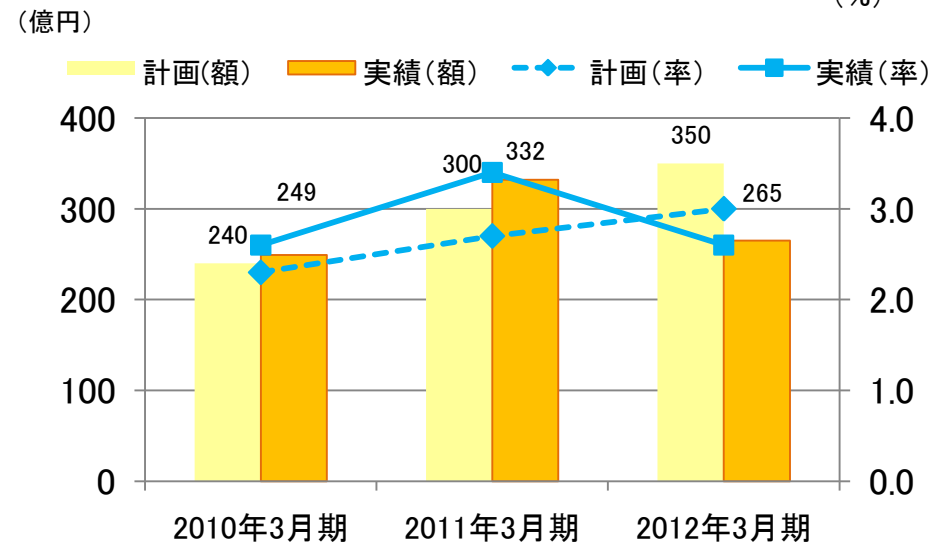
		2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期
売上高	計画	10,600	11,000	11,500
	実績	9,536	9,893	10,178
営業利益	計画	240	300	350
	実績	249	332	265
営業利益率	計画	2.3%	2.7%	3.0%
	実績	2.6%	3.4%	2.6%

- ▶ **【売上高】**  
・初年度(2010年3月期)、リーマンショックの影響による単価ダウン等で計画に対して約1,000億円の乖離
- ▶ **【営業利益】**  
・3年間累計890億円の計画に対して、実績は846億円。2年目までは計画達成。営業利益率は2年目で3.4%を達成。3年目は震災、タイ洪水、輸入鶏肉・豪州事業の採算悪化で未達成

【売上高】



【営業利益・営業利益率】



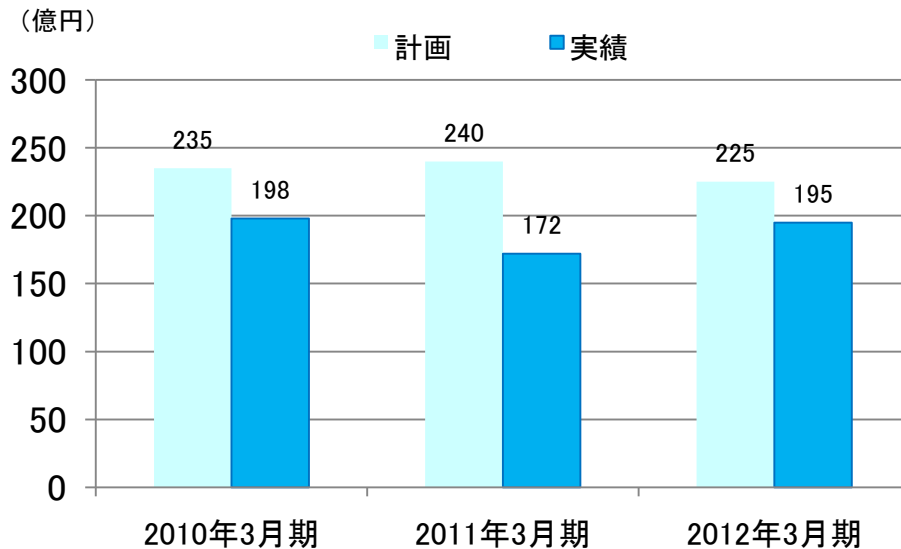
# 【主要数値】

(億円)

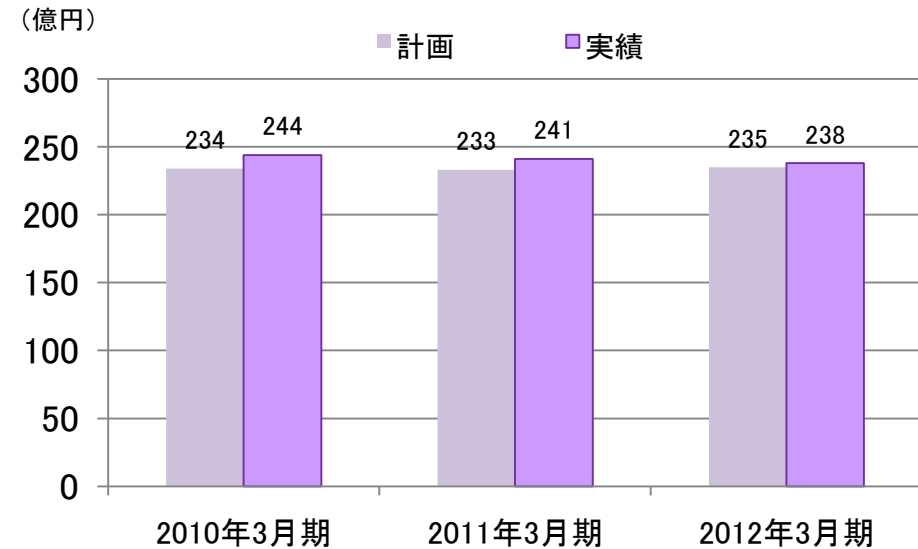
		2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期	パートⅢ 累計
設備投資	計画	235	240	225	700
	実績	198	172	195	565
減価償却	計画	234	233	235	702
	実績	244	241	238	723

▶ **【設備投資】**  
 ・3年間累計、700億円の投資計画に対して実績は565億円。特に3年目は東日本大震災等の影響で抑制

【設備投資】



【減価償却】



## 【総括】

	実績	課題
1. インテグレーションの強化と充実	・食肉川上事業の強化	・食肉委託事業の拡充
2. 海外事業拡大の基盤強化	・ベトナム新会社設立 ・三国間貿易の拡大	・豪州事業の改革 ・テキサスファーム(米州)改善
3. 加工事業改革	・SCM改革の推進	・新カテゴリー商品の開発
4. 価値創造による収益拡大	・高付加価値(ギフト)の伸長	・ブランド商品の強化
5. グループブランド経営の推進	・ステークホルダーとの関係強化	・グループの企業イメージ改善

## Ⅱ．新中期経営計画パートⅣの概要

## 【変革のポイント】

### ①成長・効率化戦略への積極的な投資による収益の拡大



営業利益率4%の達成

### ②株主重視の経営



連結配当性向30%、自己株取得、総還元性向の向上

### ③資本戦略の推進



新たな経営指標としてROEを設定

### ④グループブランド価値の向上

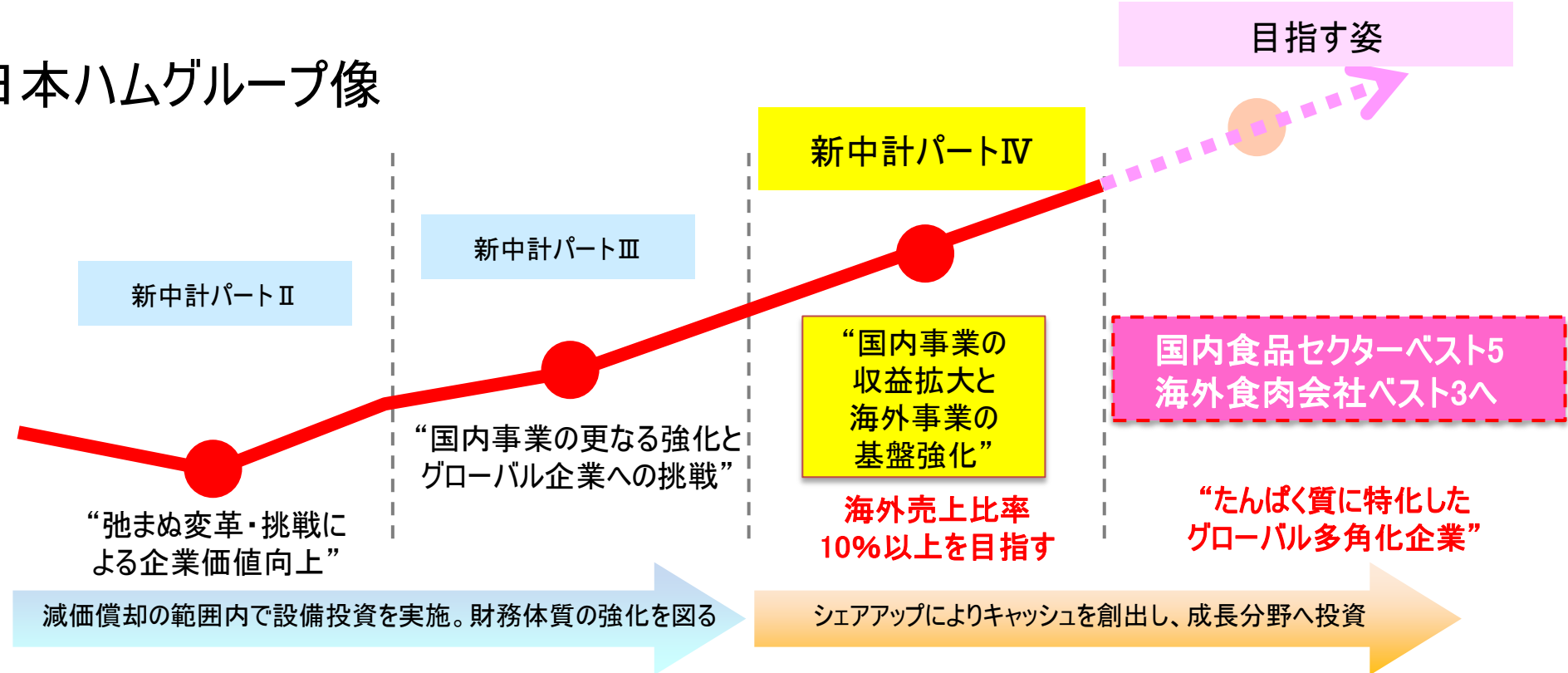


コーポレート・コミュニケーション体制の構築



# 【新中期経営計画パートⅣの位置づけ】

## 目指す日本ハムグループ像



**過去最高益への挑戦！**

	パートⅡ実績値	パートⅢ実績値	パートⅣ計画値
売上高	10,284億円	10,178億円	10,800億円
営業利益	214億円	265億円	430億円
営業利益率	2.1%	2.6%	4.0%
ROE(税引後)	0.6%	4.1%	7.0%

**営業利益率5%以上  
ROE 8%以上**

※数値は各パート期間最終年度

# 【経営方針】

## 品質No.1経営のブラッシュアップ

- 「商品の品質」と「経営品質」の向上
- コンプライアンスとガバナンス継続強化

グループの永続的発展

## “国内事業の収益拡大と海外事業の基盤強化”

### 経営資源の重点配分

- 事業拡大施策への経営資源の投入
- 事業ポートフォリオの見直しや再構築

経営資源の  
重点配分・経営効率の向上

### グループブランド価値の向上

- 社内外とのコミュニケーション強化
- グループブランドマネジメント推進

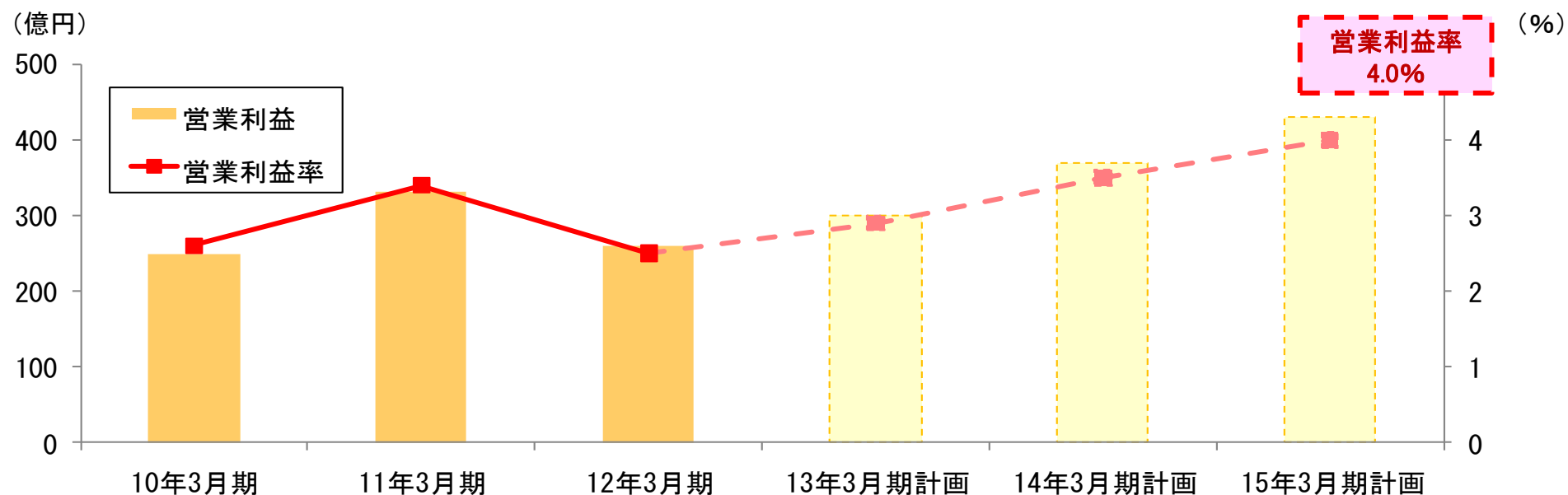
グループブランド価値・  
企業価値の向上

# 【P/L目標数値】

(億円)

	2013年3月期計画	2014年3月期計画	2015年3月期計画
連結売上高	10,400	10,600	10,800
営業利益	300	360	430
税引前利益	230	310	380
当期純利益	120	170	220
営業利益率	2.9%	3.4%	4.0%

- 営業利益率5%へのマイルストーン
- 過去最高営業利益への挑戦  
(2000年3月期、2001年3月期  
→426億円)



# 【事業セグメント別売上高・営業利益計画】

		2012年3月期 実績		2013年3月期 計画	2014年3月期 計画	2015年3月期 計画	(伸び率) 2012年3月期比	(億円)
加工事業	売上高	3,422		3,500	3,580	3,670	107.2%	
	営業利益	80		100	120	140	175.0%	
	営業利益率	2.3%		2.9%	3.4%	3.8%	—	
食肉事業	売上高	6,662		6,800	6,940	7,080	106.3%	
	営業利益	162		180	210	250	154.3%	
	営業利益率	2.4%		2.6%	3.0%	3.5%	—	
関連企業	売上高	1,352		1,370	1,390	1,420	105.0%	
	営業利益	20		25	32	40	200.0%	
	営業利益率	1.4%		1.8%	2.3%	2.8%	—	
消去調整他	売上高	▲1,258		▲1,270	▲1,310	▲1,370	—	
	営業利益	3		▲5	▲2	0	—	
連結	売上高	10,178		10,400	10,600	10,800	106.1%	
	営業利益	265		300	360	430	162.3%	
	営業利益率	2.6%		2.9%	3.4%	4.0%	—	

●各事業部での事業戦略

加工事業・・・「カテゴリーNo.1戦略」によるシェアアップ、生産効率化への投資

食肉事業・・・川上事業の拡充と調達力・供給力の強化によるシェアアップ。豪州改革

関連企業・・・水産・乳製品事業の原料調達強化と自社製品拡販

# 【所在地別・連結売上高の計画推移】

		2012年3月期	2013年3月期計画
国内		9,395	9,600
海外	米州	1,577	1,610
	豪州	719	731
	アジア・その他	559	560
消去・調整		▲794	▲810
連結売上高		10,178	10,400



2015年3月期計画
9,900
1,720
790
570
371
▲820
10,800

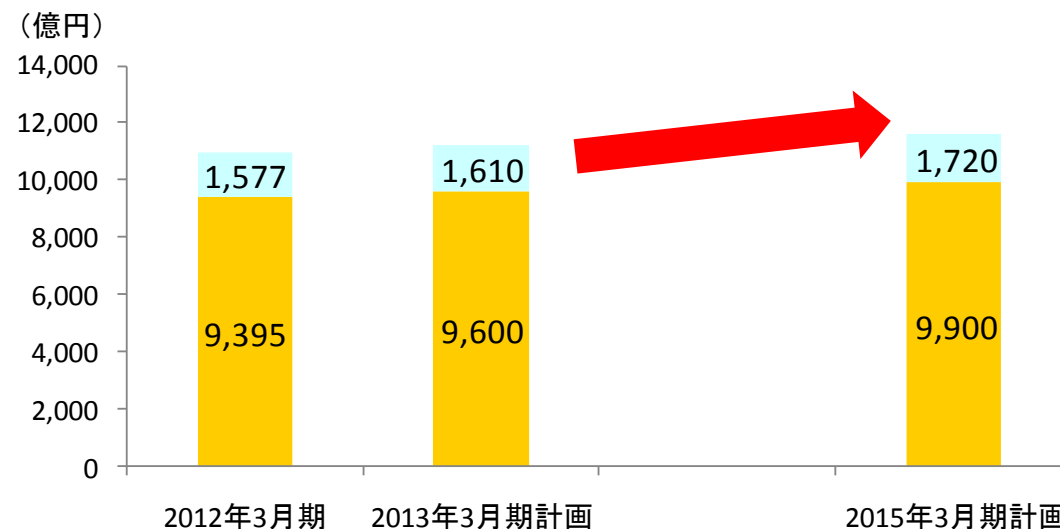
(億円)

注) 所在地別売上高は、セグメント間の内部売上高を消去する前の金額です。

	2012年3月期	2013年3月期計画
海外売上高	789	810

2015年3月期計画
900

注) 海外売上高は、海外関係会社からの外部顧客向け売上高です。(日本向け含む)



■ 海外  
■ 国内

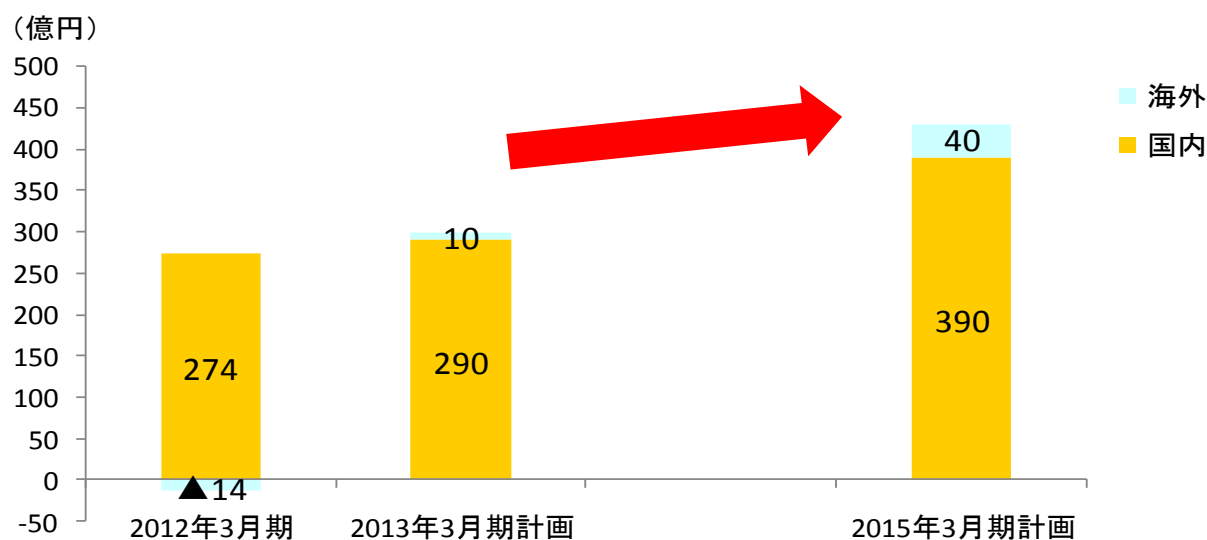
計画上では海外売上比率は、8.3%であるが、将来に向けた投資やM&Aにより、海外売上比率**10%以上**を目指す

# 【所在地別・連結営業利益の計画推移】

## 所在地別・連結営業利益

(億円)

		2012年3月期	2013年3月期計画	2015年3月期計画
国内		274	290	390
海外		▲14	10	40
	米州	22	25	30
	豪州	▲39	▲25	▲10
	アジア・その他	3	10	20
消去・調整		5		
連結営業利益		265	300	430



# 【2015年3月期 B/S、キャッシュフロー、設備投資・減価償却計画数値】

	2012年3月期
総資産	5,891億円
有利子負債	1,392億円
株主資本	2,900億円
ROE(税引後)	4.1%



	2015年3月期計画
	6,100億円
	1,206億円
	3,252億円
	7.0%

	新中計パートⅢ(3年間累計)
営業CF	1,306億円
投資CF	△416億円
FCF	890億円



	新中計パートⅣ(3年間累計)
	1,340億円
	△1,130億円
	210億円

	新中計パートⅢ(3年間累計)
設備投資額	565億円
減価償却費	723億円



	新中計パートⅣ(3年間累計)
	1,000億円
	700億円

## Ⅲ. 新中期経営計画パートⅣの経営戦略



## 【グループの成長ドライバー】

### インテグレーション

- 「生命(いのち)の恵み」を大切にする企業グループ
- 取り扱い畜種の多様さでリスクヘッジ

3畜種すべてを扱うインテグレーター

### 商品開発力

- ハム・ソーセージ、加工食品、食肉、水産、乳製品、機能性素材など多様なプロダクト群
- 国内・海外、自社・協力会社での生産体制

ビジネスチャンスを具現化する開発力

### 技術力

- 品質保証900名(国内700名、海外200名)
- 国内外、自社・他社生産の商品群を一定の基準にて規定・管理

品質保証・社会的信頼性を担保

### 営業力

- 多くの顧客、チャネルに対して商品開発、メニュー提案、売り場提案を実施
- 多くの顧客から様々な消費者ニーズ、市場の変化、競合情報を収集

強い営業力

## 【経営戦略】

- ▶ (1) 事業基盤の強化と海外事業の積極展開
- ▶ (2) 人材の獲得と育成
- ▶ (3) 研究開発・品質保証体制の強化
- ▶ (4) グループブランドマネジメントの推進
- ▶ (5) 資本効率の向上と資金効率の最適化

## 【経営戦略：(1) 事業基盤の強化と海外事業の積極展開】

### ① 基軸事業の強化と拡大による収益力の向上

- 「カテゴリーNo.1戦略」によるシェアアップ
- 食肉川上事業の拡充、調達力・供給力の強化
- 水産・乳製品事業の原料調達強化と自社製品拡販
- 日本ハムグループ各社連携による販売プロモーション強化

### ② 事業領域の拡大

- 日本ハムグループの強みが活かせる事業領域を育成・拡大

### ③ 海外事業の積極展開

- 既存の供給基地や既存事業との親和性をはかり、現地販売や三国間貿易拡大に向けての基盤を構築（ASEAN、北米、中国、欧州等）
- 積極的なM&Aによる投資を検討

## 【経営戦略：(1)事業基盤の強化と海外事業の積極展開】

### ③海外事業(豪州、米州での取り組み)

#### 【豪州事業改革の施策】

▶ 豪州事業目標営業利益：△10億円(2015年3月期)

- 対日向け供給商品の見直し
  - ① 日本国内の強い販売網を活かし、売上拡大
  - ② 新商品(ショートフィッド)の導入
  
- 生産事業の改革
  - ① 生産体制の再構築
  - ② 更なる生産歩留まり向上を実施
  
- 販売事業の改革
  - ① 豪州国内販売と、新興国向け販売の拡充(ロシア、インドネシア、フィリピン、中国、香港等を強化)

#### 【米州事業の取り組み】

▶ 加工品、加工食品の内販を軸にM&Aによる投資を検討

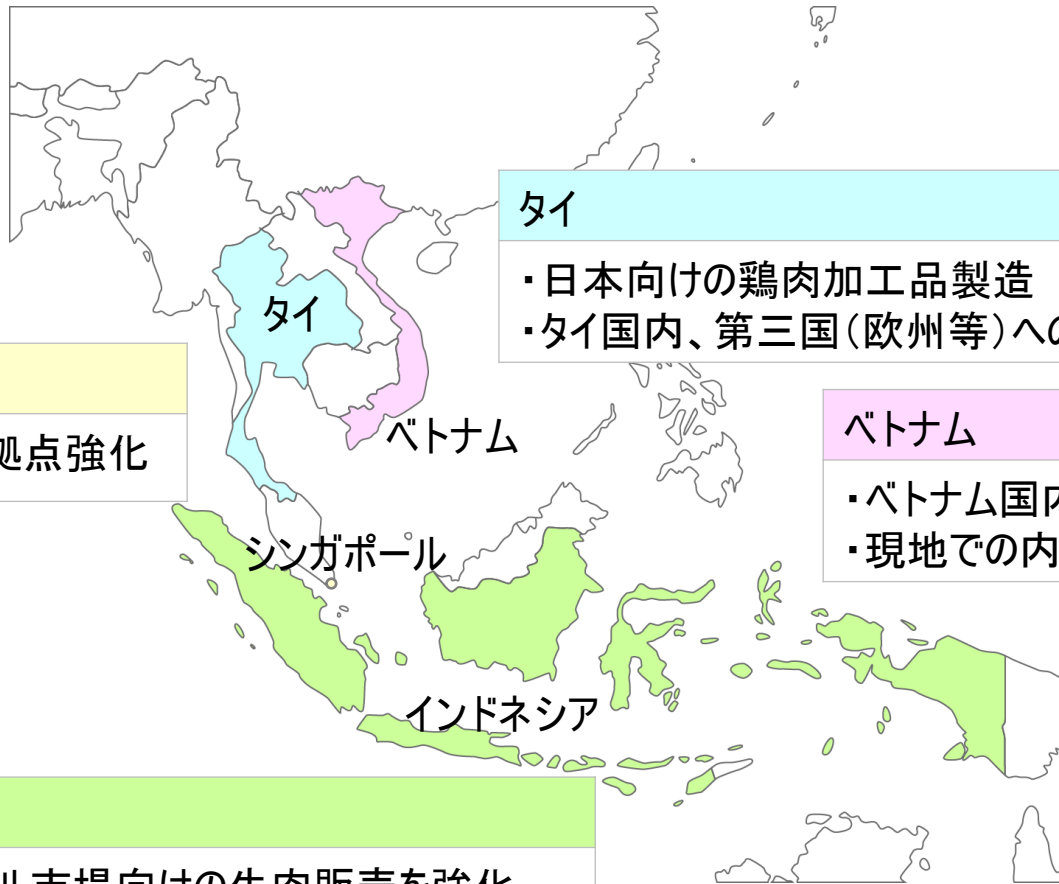
- 北米事業・・・テキサスファーム生産コスト向上への取り組みを強化(母豚1頭当たりの出荷頭数増)
  
- 南米事業・・・水産品の生産、販売の強化

# 【経営戦略：(1) 事業基盤の強化と海外事業の積極展開】

## ③ 海外事業 (ASEANでの取り組み)

<ASEANにおける展開>

重点戦略地域として位置付け、販売力強化に向けた新市場への投資とM&Aを検討



ベトナム

- ベトナム国内向けハム・ソーセージ製造、販売
- 現地での内販をさらに強化するため投資枠を拡大



インドネシア

- 豪州よりハラール市場向けの牛肉販売を強化
- 戦略的パートナーと加工事業への参入を目指す

## 【経営戦略：(2)人材の獲得と育成】

### ①次代の経営を担うマネジメント層の育成

- 経営マインドの醸成、人間力の向上(多様な経験、経営力、人脈構築)
- 中堅・若手・女性社員のモチベーション向上、マネージャーへの育成

### ②技術者の育成と活用

- 技能保有者による技術伝承を推進

経営環境の変化に対応した人材育成

### ③グローバル人材の獲得と育成

- 現地幹部・社員による海外事業推進

## 【経営戦略：(3) 研究開発・品質保証体制の強化】

### ①「品質No. 1経営」に資する研究開発・品質保証体制の確立

- 検査分析技術の開発と事業化
- グローバルな検査体制の強化
- 研究部門・検査部門等のグループシナジーの創出



お客様の信頼を醸成

### ②新技術の商品・事業への展開

- 食品加工、品質保持、美味しさ、食品検査技術の研究開発
- 新しい付加価値を目指した食肉・加工食品・飼料関係の研究開発



新たな技術で競争優位性確保

### ③お客様視点の双方向コミュニケーション活動

- お客様や奥様重役会等からの提言を商品やサービスの改善に活用
- お客様にとって有益となる商品やグループの情報をタイムリーに提供



日本ハムグループのファン作り

## 【経営戦略：(4)グループブランドマネジメントの推進】

### ①グループブランド戦略の推進と体制整備

- 事業領域の広がりを戦略的に情報発信
- ブランド価値を競争力に活かせるサイクル構築
- 海外事業展開におけるグループブランドの活用



グループブランドの存在感向上、明確化

### ②インナーブランディングの強化

- 企業理念・経営理念・行動指針とグループブランドの社内浸透
- ステークホルダーに対する約束の実践



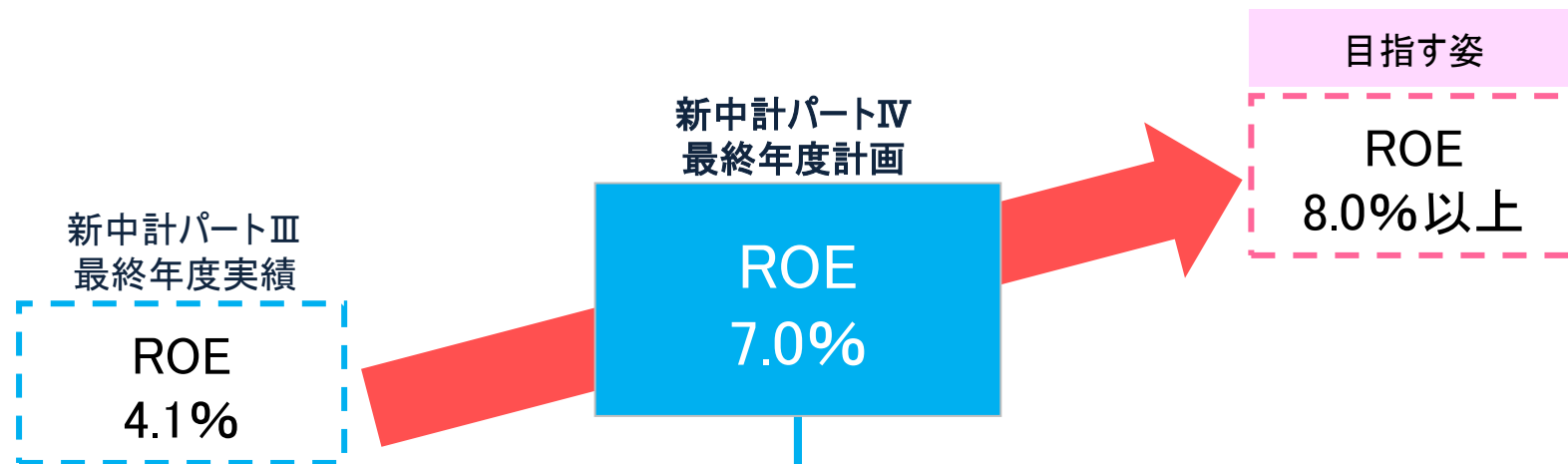
日本ハムグループの持続的発展



# 【経営戦略：(5) 資本効率の向上と資金効率の最適化】

## 資本戦略・ROE向上のための施策

▶ 新たにROEを経営指標に掲げて、資本効率向上のための諸施策を推進



### 当期純利益の拡大

- 営業利益率をまずは4%へ
- 基軸事業の強化と拡大による収益力の向上
- シェアアップ
- 事業領域の拡大と海外売上の拡大

### 株主資本の マネジメント


- 機動的な自己株取得を補完的に実施

### 資産効率

- 棚卸資産の適正化

# 【経営戦略：(5) 資本効率の向上と資金効率の最適化】

## 財務戦略、株主還元の方

<p>キャッシュ・フロー</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 3年間で1,340億円の営業キャッシュフローを創出</li> <li>● フリーキャッシュフロー：210億円(3年間)</li> </ul>
<p>資金調達</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 成長戦略・資本戦略を支える、機動的な資金調達を実施 (必要に応じて有利子負債で調達。D/Eレシオの一時的な上昇は許容する)</li> <li>● キャッシュマネジメントシステム活用</li> </ul>
	
<p>成長投資</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 成長が期待できる事業(国内、海外)、新規事業に投入</li> <li>● 投資の精査、投資基準・ルールの運用</li> </ul>
<p>株主還元</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 連結配当性向を基準としたポジティブな株主還元 → 連結配当性向30%、当面はフロアの設定(最低1株16円)を実施</li> <li>● 機動的な自己株取得を補完的に実施 → 総還元性向の向上を目指す</li> </ul>

# 【経営戦略：(5)資本効率の向上と資金効率の最適化】

## キャッシュ・フロー計画

新中期経営計画パートⅢ  
(2010～2012年合計)

当期純利益	446
減価償却費	740
その他	120
<b>営業キャッシュ・フロー 計</b>	<b>1,306</b>
固定資産の取得	△507
その他	91
<b>投資キャッシュ・フロー 計</b>	<b>△416</b>
現金配当	△106
自己株式の取得	△165
有利子負債の減少	△388
<b>財務キャッシュ・フロー 計</b>	<b>△659</b>
外貨換算の影響	△8
キャッシュ増減	223



新中期経営計画パートⅣ  
(2013～2015年合計)

当期純利益	510
減価償却費	708
その他	122
<b>営業キャッシュ・フロー 計</b>	<b>1,340</b>
固定資産の取得	△920
その他	△210
<b>投資キャッシュ・フロー 計</b>	<b>△1,130</b>
現金配当	△128
自己株式の取得	
有利子負債の減少	△221
<b>財務キャッシュ・フロー 計</b>	<b>△349</b>
外貨換算の影響	
キャッシュ増減	△139

# 【経営戦略：(5) 資本効率の向上と資金効率の最適化】

## 設備投資の内容

	パートⅡ 3年間累計		パートⅢ 3年間累計		パートⅥ 3年間累計	
	億円	%	億円	%	億円	%
生産設備	218	36	274	49	371	37
販売・物流設備	65	11	64	11	177	18
ファーム・処理設備	113	19	120	21	254	25
海外事業設備	95	16	44	8	86	9
その他設備	111	18	63	11	112	11
合計	602	100	565	100	1,000	100

### 【 生産効率向上と調達力強化 】

加工事業：生産設備の更新、高生産性ラインの導入  
 関連企業：生産能力の増強

販売・物流設備の維持更新  
 (加工事業、食肉事業、関連企業)

調達力強化に向けた食肉川上事業の投資

海外事業設備：  
 既存設備の維持・更新

## IV. 事業別戦略

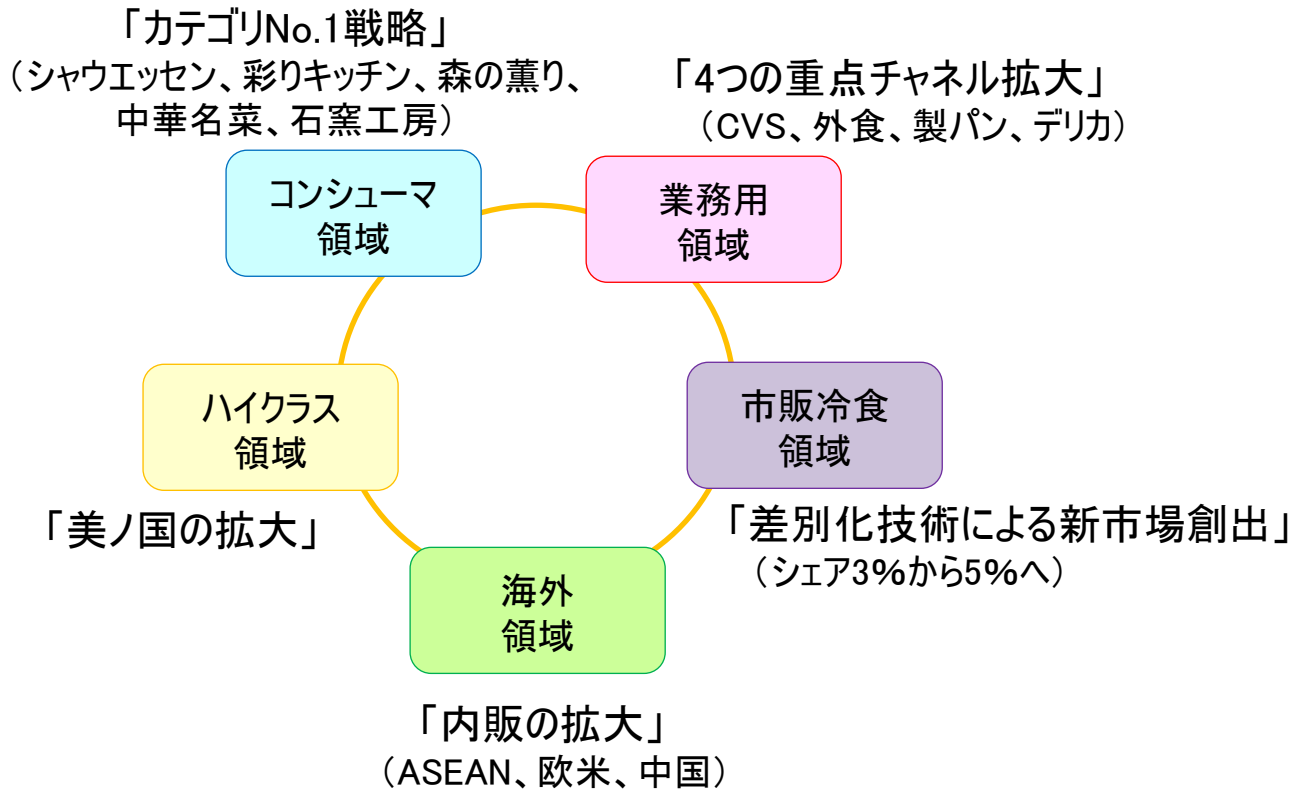
# [加工事業]

## 基本方針

「5つの領域(市場)の拡大と創造」と「効率化戦略」を推進する

## 重点施策

### 【5つの領域(市場)の拡大と創造】



### 【効率化戦略の推進】

①最適生産体制の構築  
(各工場の役割を再編成)

②高生産性ラインの導入

③商品統廃合推進

④SCM改革効果

# [食肉事業]

## 基本方針

「国内でのシェアアップ」と「海外事業の強化・改革」により収益をあげる

## 重点施策

### 国内のシェアアップ

①数量拡大  
(毎期数量5%:4万トン、シェア1%伸長)

②国内生産体制の拡充

③社外調達力の強化

④商品力、コスト競争力強化

⑤物流体制の強化

### 海外事業の強化・改革

①米州、ASEAN、中国での海外売上拡大

②豪州事業の構造改革及び成長戦略の展開

基本方針

「メーカー力向上」による「第3の柱」の構築

重点施策

メーカー力向上

①「ものづくり」強化

- i) 水産川上事業の強化
- ii) 常温事業における生産能力増強
- iii) チーズ事業における生産能力増強

②マーケティング力、商品開発力、営業力強化

- i) 顧客視点のマーケティングの定着によるコンシューマ向け商品の拡大
- ii) 人材の育成・強化と営業組織の改革

③ブランドマネジメントの推進

コーポレートブランドの確立によるブランドロイヤルティの向上



# [新中期経営計画パートIVでの前提数値]

(円/kg)

項目		2013.03	2014.03	2015.03
牛肉	去勢和牛(東京A4)	1,483	1,750	1,800
	ホルス(東京・大阪B2)	601	650	600
豚肉	上物枝肉(東京)	434	448	448
鶏肉	むね、もも(加重平均)	434	455	456

為替	USドル/円	82.0	82.0	82.0
	豪ドル/円	84.0	84.0	84.0
	豪ドル/USドル	1.02	1.02	1.02

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

「新中期経営計画パートⅣ」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計画・目標であり、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当中期経営計画とは大きく異なる結果となる可能性がありますので、当中期経営計画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。