

ニッポンハムグループ 中期経営計画2020

～2019年3月期第2四半期進捗～

2018年11月6日

日本ハム株式会社 代表取締役社長 畑 佳秀

<目次>

1. 2019年3月期通期業績予想修正について
2. 中期経営計画2020 進捗
3. 中期経営計画2020 設備投資について

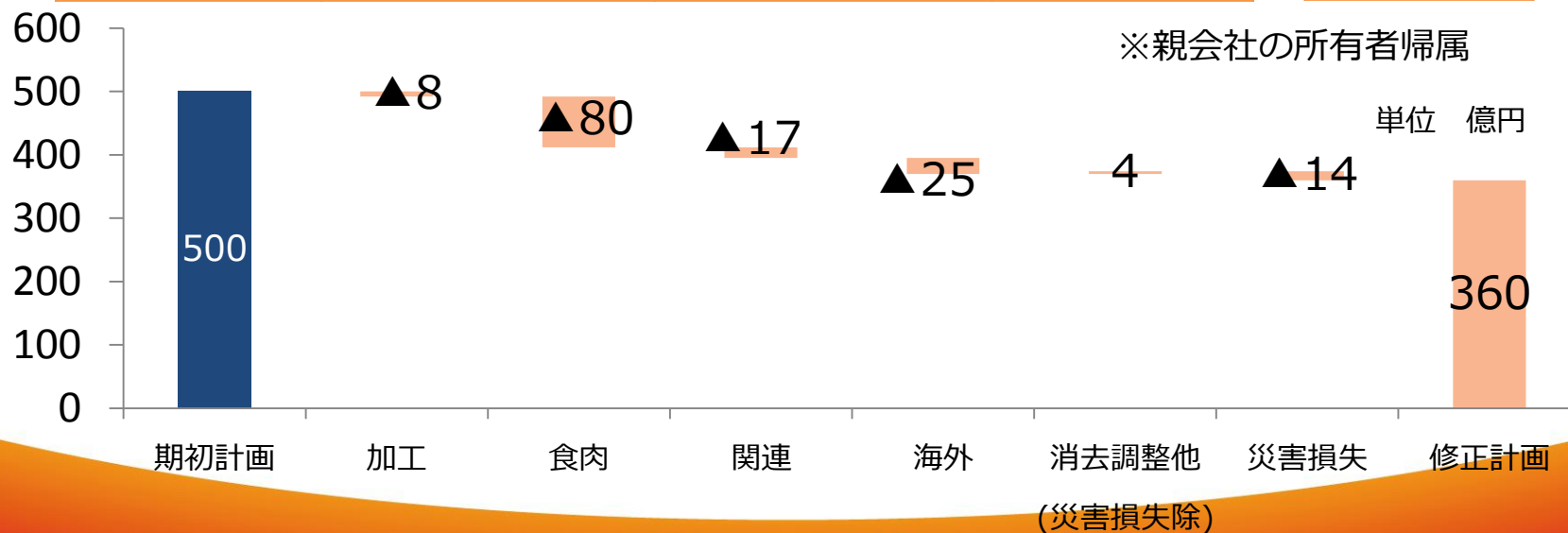
2019年3月期 通期業績予想修正について

1. 通期業績予想修正について

軟調な国内鶏肉市況、天候不順による需要減、地震や台風等の自然災害の影響を加味し、営業利益、当期利益等を下方修正。

単位 億円

	2019年3月期 期初計画	2019年3月期 修正予想	差異	前期実績
売上高	13,100	12,600	▲500	12,585
営業利益	500	360	▲140	458
当期利益※	320	230	▲90	376
R O E	7.5%	5.4%	▲2.1%	9.5%



1. 通期業績予想修正について

事業本部	上期（億円）			差異要因
	期初計画	実績	計画差	
加工事業	37	28	△ 10	ギフト品の苦戦、労務費、物流費、電燃料費等コスト上昇による。
食肉事業	213	183	△ 31	相場高止まりによる国産豚肉販売不振や、災害による機会ロスによる。
関連企業	14	2	△ 12	水産での販売数量減少、乳製品(チーズ)でのコスト上昇による。
海外事業	△ 3	△ 9	△ 6	ウルグアイの事業環境と北米の加工食品事業の収益悪化による。
消去調整他	39	11	△ 28	災害等の影響が大きかったことによる。
(内災害損失)	-	△ 14	△ 14	この他に約5億円の損失が主に食肉セグメントで発生。
合計	300	214	△ 86	主に食肉事業、災害損失発生による。

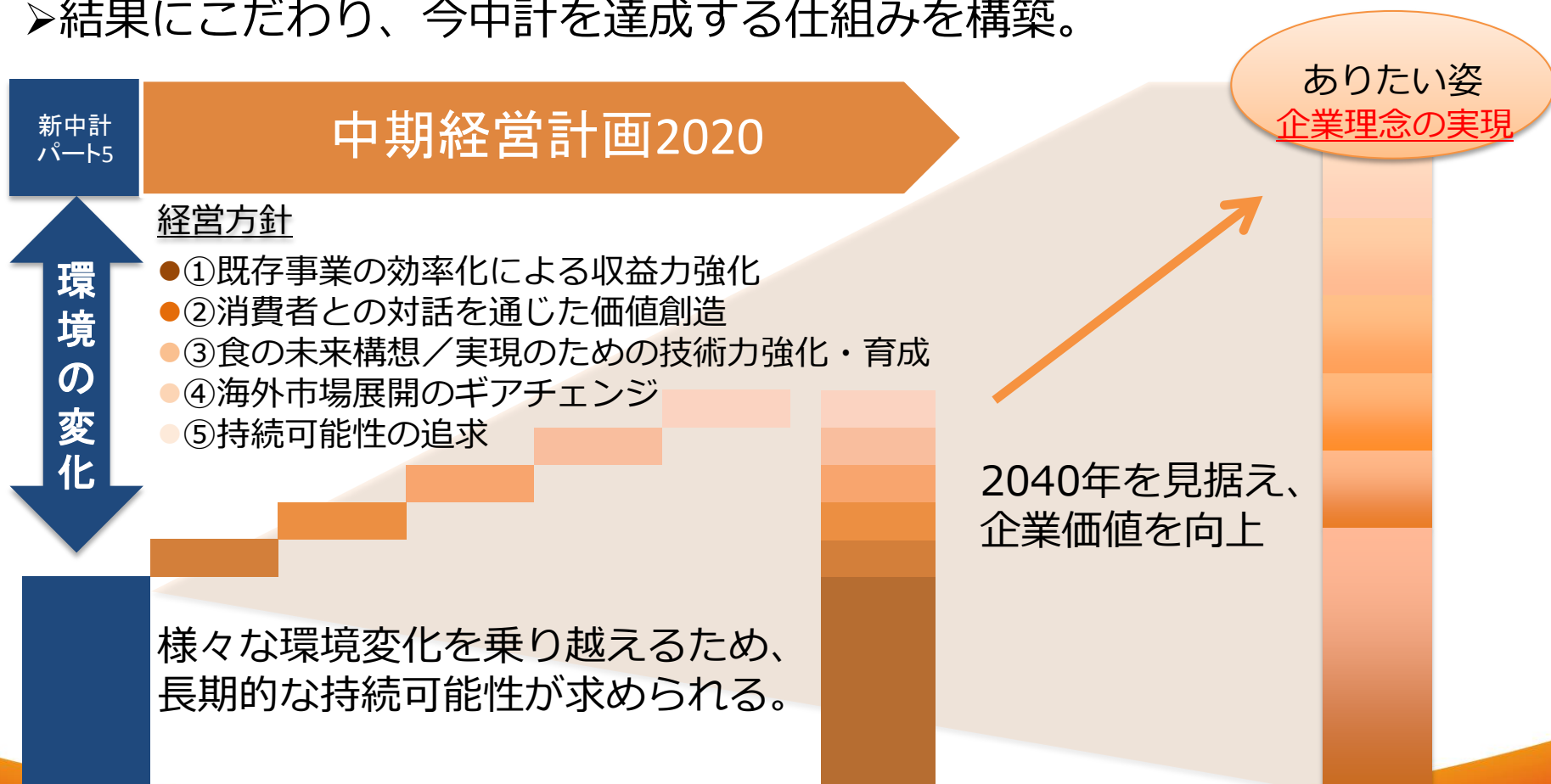
事業本部	通期（億円）			下期の主な取組
	期初計画	修正計画	計画差	
加工事業	85	77	△ 8	製造平準化(シャウエッセン生産集約化、F C対応等)・副原料包装材料集約・物流改善等でコスト低減、ブランド拡張・ギフト商品拡販・業務用大型商品獲得で総利益を改善する。
食肉事業	440	360	△ 80	国内生産力、調達力(国内海外を)強化、量販・外食チャネル拡販により売上数量を拡大する。中継拠点整備等により物流コスト低減する。
関連企業	30	13	△ 17	水産での高付加価値商品の販売、乳製品で商品ミックスを改善する。
海外事業	5	△ 20	△ 25	豪州での改善プロジェクト、ウルグアイBPU社中国での販売拡大、トルコでコスト低減を見込む。
消去調整他	△ 60	△ 70	△ 10	構造改革費用は今期発生を見込まず。
(内災害損失)	-	△ 14	△ 14	
合計	500	360	△ 140	修正計画360億円を最低限とし、底上げする。

中期経営計画2020 進捗

2.中期経営計画2020 概要

テーマ：未来につなげる仕組み作り

- 短期思考・既成概念から脱却し、より長期思考へ。
- 全社戦略と事業戦略との整合性を高め、機能戦略も推進。
- 結果にこだわり、今中計を達成する仕組みを構築。



2.中期経営計画2020 進捗

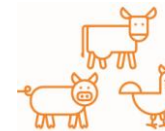
➤中計を通して実現すべきテーマ

加工事業本部



- コスト競争力と商品開発体制強化による低収益からの脱却

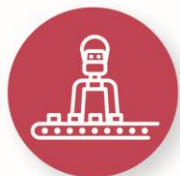
食肉事業本部



- 食肉バリューチェーンの強化による収益基盤整備

持続的成長

関連企業本部



- 高付加価値商品を供給できるメーカーへ

海外事業本部



- 売上拡大と安定利益の創出

2.中期経営計画2020 進捗

➤各事業本部と全社にまたがる課題

加工事業本部

- 消費者視点の商品開発
- コスト構造
- チャレンジ精神

食肉事業本部

- 国内施設が老朽化
- 調達先の確保
- シェアアップの停滞

関連企業本部

- 調達先の確保
- 効率化した生産体制
- マーケットに適応した商品開発

海外事業本部

- 牛肉事業の不安定さ
- 加工事業の製販体制構築

グループ^o全社課題

グループにおける人員構成、均衡処遇への対応、選択定年制度の拡充

加工事業本部 ～低収益からの脱却～

▶ 開発力を軸に製造と販売の両輪で復活へ

開発

課題認識：マーケティングカ

ブランドの高齢化

メインユーザーのシニア化

若年層への訴求

◆ 現状の取組：既存ブランドのブラッシュアップ
例：シャウエッセンで順次展開



◆ 中計を通じた取組：新カテゴリー創造による新ブランドの構築

環境変化を捉えた商品開発を実施

若手開発者の提案の積極採用

日欧EPA等見据えた海外商品の展開

消費者のライフスタイルの変化を起点とする

加工事業本部 ～低収益からの脱却～

▶開発力を軸に製造と販売の両輪で復活へ

製造

課題認識：コスト上昇への対応

労務コストの上昇

物流コストの上昇

原材料の高騰

- ◆ 現状の取組：主力商品群での集中生産体制の確立→コスト上昇を抑制
- ◆ 中計を通じての取組：製造平準化のため過程の見直しに着手

製造平準化によるコスト低減のための着手

品質保持期限の延長

加工食品におけるF C対応の拡大

稼働日数の見直し

販売

課題認識：販売体制とニーズ多様化への対応

- ◆現状の取組を発展させ、組織を強化し消費者のニーズに応える販売体制を構築する。

消費者の多様なニーズへ対応

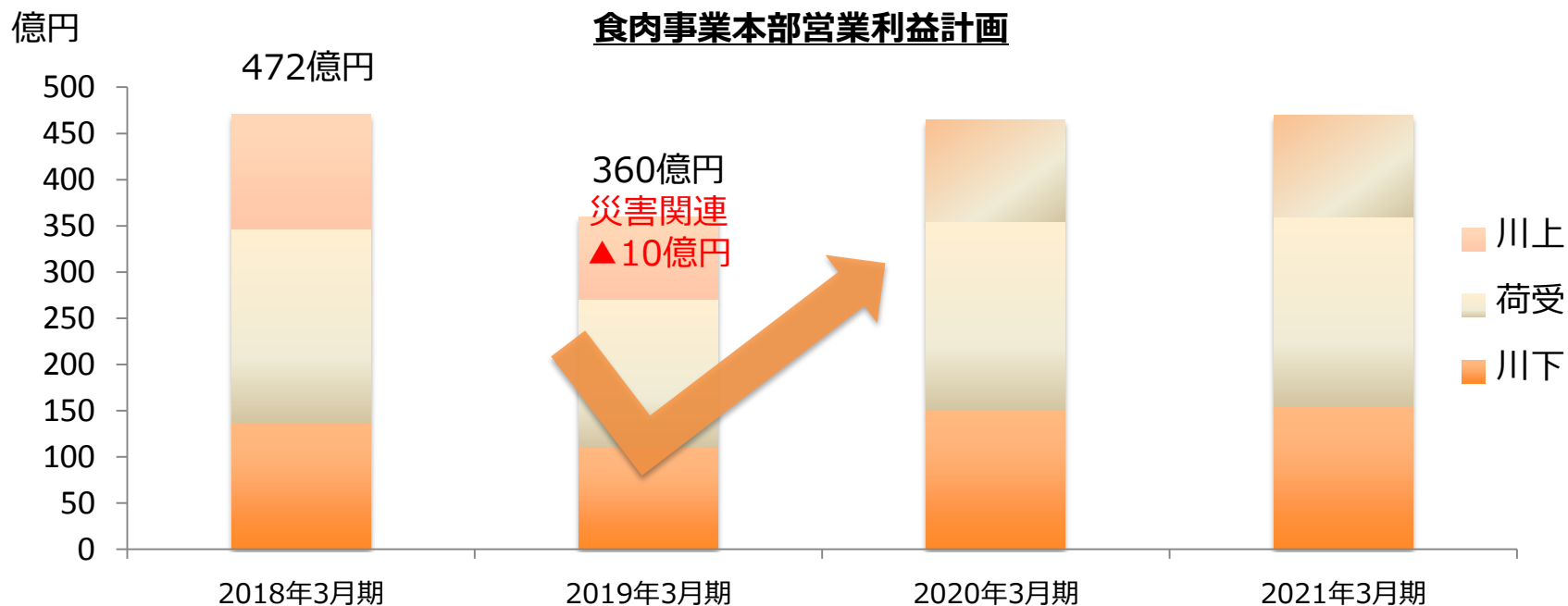
販売会社の体制を見直し

台頭する販売チャネルへの対応
(EC・ドラッグ)

エリアプロモーションの強化
(TVCM等)

食肉事業本部 ～食肉バリューチェーン強化～

➤川上と川下の両輪で安定利益の確保
鶏肉市況の軟調な推移と災害等でアゲインストなスタートだが、供給力に裏付けられた強い販売力を軸に中計計画達成に邁進。



北海道での地震、台風被害などの災害から迅速に復旧し、施策を着実に推し進める。

食肉事業本部 ～食肉バリューチェーン強化～

➤川上と川下の両輪で安定利益の確保
現状の取組を今後の成長の原資に



- ◆シェア25%へ向け、将来の調達力強化がシェアアップの根源となる
→国内生産設備増強と社外調達強化、資本提携等含めパートナーシップ推進
T P P ・日欧 E P A ・ T A G 見据え海外有力パッカーとの連携強化
- ◆顧客志向の徹底と施策の展開（顧客課題を解決する商品提案）

関連企業本部～高付加価値商品供給メーカーへ～

➤構造改革による収益力向上と事業拡大

関連企業本部における課題の再確認

水産事業

原料調達力

製造基盤

商品構成・在庫の適正化

乳製品事業

原料調達力

ヨーグルトの製造基盤

付加価値商品の開発

水産事業

- トルコでのサーモン、タイでの海老の養殖を開始、ロシア現地拠点の開設
- 不採算商品の整理や在庫適正化、製造ラインの見直しにより自社工場の収益回復

乳製品事業

- 日本ルナ高崎新工場の稼働準備（2019年4月稼働予定）
- 日欧EPAを見据えた新たな原料調達先の調査、取組を開始
- アーモンドやココナッツ原料と乳酸菌を融合した新商品の開発
- ハイプロテインヨーグルト（アイスランドスキル）、もち麦等機能性商品の開発着手

海外事業本部～売上拡大と安定利益の創出～

➤現状の事業構造と優先される課題

対日原料調達（各事業本部）

価値ある商品の安定供給

グローバル牛肉事業・鶏肉事業

生産

処理

販売

差別化商品の展開と
マーケティング強化

加工事業
(ハム・ソーセージ、加工食品)

製造

販売

ディストリビューション
強化

主要エリアでの事業内容と概要を整理→下記エリアでの利益創出が急務

	牛肉事業	鶏肉事業	加工事業
現地内販	豪州 ウルグアイ	トルコ	アジア・米州
第三国輸出	豪州 ウルグアイ		

海外事業本部～売上拡大と安定利益の創出～

▶ グローバル牛肉事業

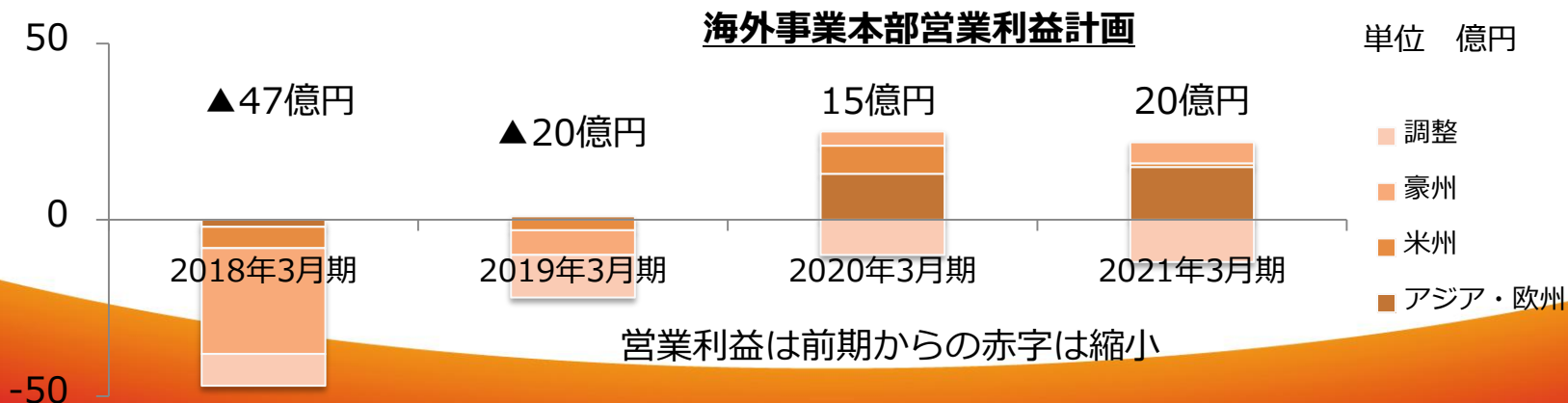
豪州：改善プロジェクトを継続しており、生産部門では、コスト管理の徹底やブランドの集約化を推進し、生産性を改善させる。
販売でもブランディングの強化に努める。

▶ トルコ鶏肉事業

去年の好市況の反動はあるが、利益は確保できている。
今後、飼料工場の建設、差別化商品の販売を進め、収益安定につなげる。

▶ 加工事業のプラットフォーム

アジアでは資本提携を軸に、工場拠点の整備とディストリビューション機能強化を進める。
北米での加工食品事業は環境変化で設備計画を精査。



グループ全社課題と構造改革費用

- ▶ 構造改革費用→グループ間の人財流動性を高める基盤整備
 - ※実績は各セグメントで計上予定
 - 人財育成と適正配置のための基盤強化
 - グループ総合労働条件の改善（賃金水準・均衡処遇）
 - 労働時間短縮等への対応
- ⇒ 一時的コストではなく、水準の引き上げ等で恒常的に発生
- ▶ 価値創造費用→新技術の取得、新たな食文化創造への研究開発、生活情報の取得と分析、環境パフォーマンス向上等

単位 億円		2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
		期初計画	期初計画	期初計画
主要な 全社費用 項目	構造改革費用	▲20	▲40	▲70
	価値創造費用	▲20	▲50	▲40
	球団営業損益（連結）	▲22	▲22	▲22

◆2019年3月期には構造改革費用は発生しない。

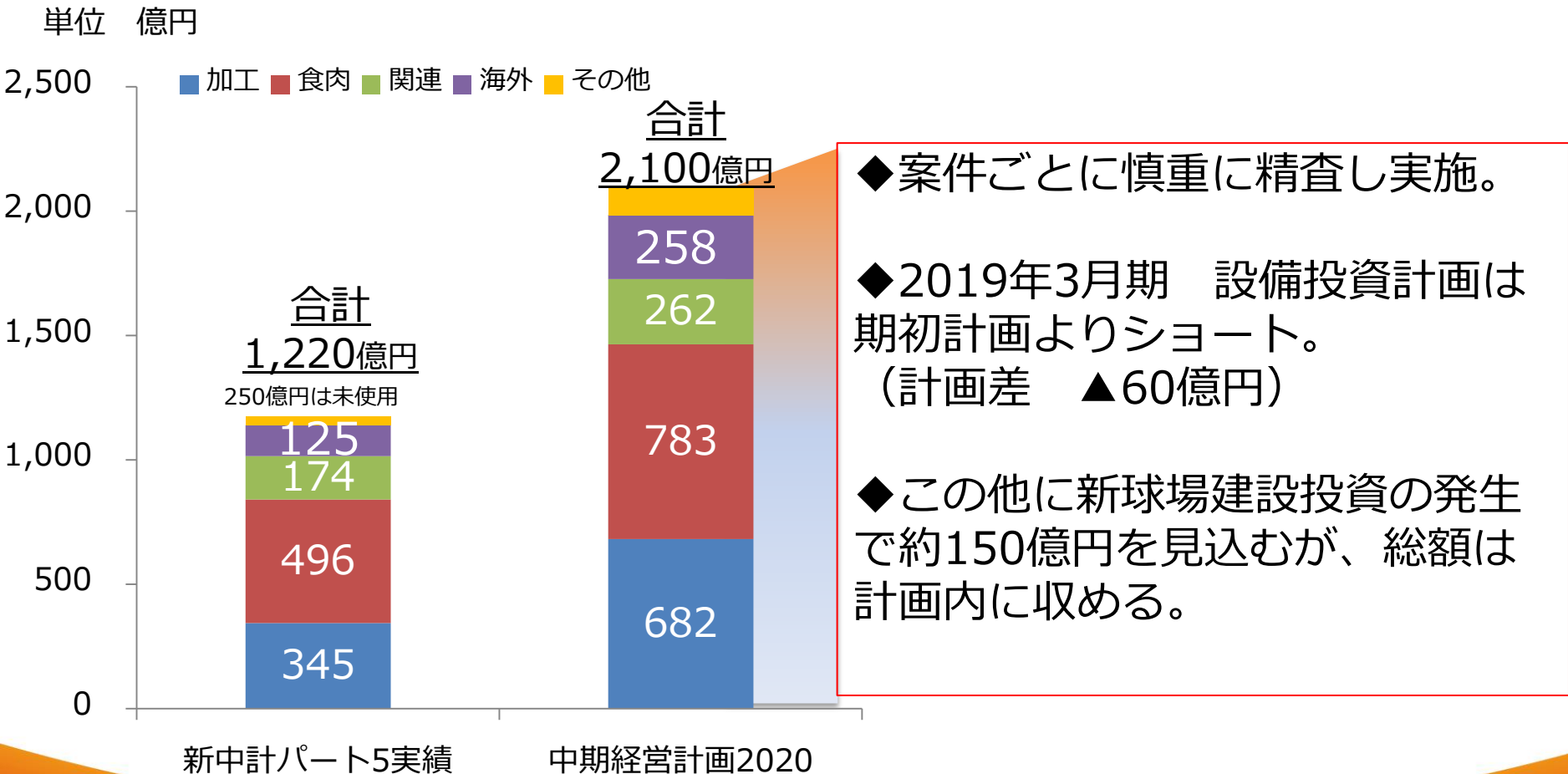
◆構造改革費用は、中計最終年度で70億円のコストアップ要因となる。

中期経営計画2020 設備投資について

3.中期経営計画2020 設備投資について

➤設備投資額3ヶ年総額2,100億円（前中計実績比172%）

●設備投資額は大幅な増額となるが、今後の成長に必要なものを精査し実施



3. 中期経営計画2020

➤ 新球場建設について



- ◆ 2018年10月プロ野球「北海道日本ハムファイターズ」の新球場建設(投資額:約600億円)を決定。
- ◆ 2020年工事着工、2023年開業予定。
- ◆ 「食べる喜び」を掲げるニッポンハムグループとして、「食とスポーツで心と体の元気を応援する」感動と喜びの空間を創造する場所とし、本業へのシナジー効果を狙う。
- ◆ ソフト(チーム)とハード(球場)の融合により収益獲得機会の拡大を図る。

<スケジュール>



中長期で企業価値を向上させる。

- 最適な事業ポートフォリオの追求
- ビジネスモデルの変革
- 新たな食文化・領域の創出
- ブランド価値最大化

中期経営計画2020 「未来につなげる仕組み作り」

- 営業力強化及びグループ営業力連携
- 価値創造へ商品開発力、技術力強化
- 人財育成活用及び要員構成是正・適正化

加工: 低収益から脱却

食肉: 生産、調達強化
シェア拡大25%

関連: 高付加価値商品
供給メーカーへ変革

海外: 売上高拡大、
安定利益の創出

次期中計を見据えて：
営業利益率5%以上、
ROE9%を目指す。

今中計最終年度計画値：
営業利益率4.0%
ROE7.4%
ROIC5.5%以上

お問合せ先
〒141-6014 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室
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。