

# ニッポンハムグループ 中期経営計画2020

～2020年3月期末進捗～

2020年5月15日

日本ハム株式会社 代表取締役社長 畑 佳秀

## 1. 2020年3月期の業績

## 2. 新型コロナウイルス感染症の影響による事業環境と今期業績予想

## 3. 経営戦略と今後の方向性

※当社グループは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の影響で、食を取り巻く環境が激変

### 国内環境

～2019年12月

#### 労働人口の減少

製造、物流コストの上昇

#### 食の多様化・生活スタイルの変化

食肉消費量の拡大

時短・簡便メニューの拡大

#### インバウンド需要の増加

和牛の需要拡大

#### 疾病の拡大（CSF）

不安定な国内豚肉相場

2020年1月～3月

#### 生活スタイルの変化

テレワークの推奨や臨時休校の要請で  
昼食需要拡大

#### 国内経済の減速

インバウンド需要の消滅  
外食需要の減少

#### イベント自粛

プロ野球開幕延期

### 海外環境

#### 中国のASFの感染拡大による

#### 動物性たんぱく質の不足

輸入食肉、加工原料の仕入れ価格上昇

#### 豪州の干ばつによる出荷頭数の増加

米国産牛肉・豚肉の生産、ブラジル産鶏肉の  
生産は順調

#### 中国の感染拡大から各国へ影響拡大

中国の消費減速

中国向けの輸出減少

#### 豪州の降雨による出荷頭数の減少

米国産牛肉の生産は順調だが、需要の  
落ち込みにより価格下落

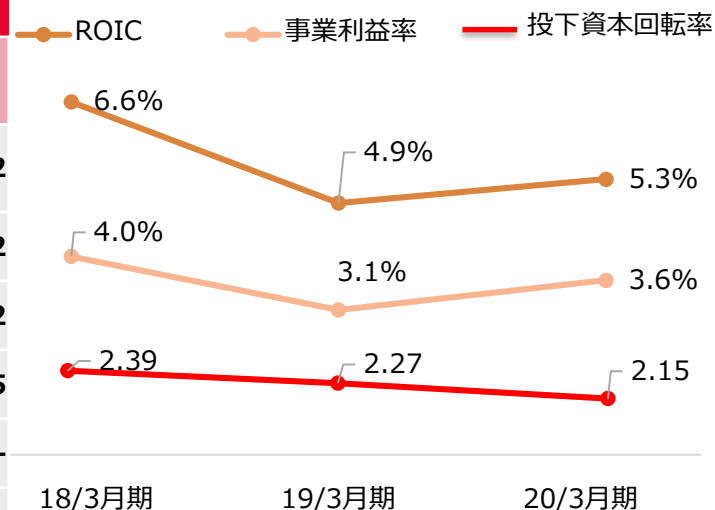
海外事業本部と加工事業本部の牽引により、事業利益率は改善した  
投下資本回転率は低下したが、事業利益率の改善によりROICは向上した

- 売上高： 12,298億円 (前年比  $\Delta 0.4\%$ ・中計比 $\Delta 9.6\%$ )
- 事業利益： 438億円 (前年差 +55億円・中計差 $\Delta 82$ 億円)
- 事業利益率： 3.6% (前年差 +0.5%・中計差 $\Delta 0.2\%$ )
- ROIC： 5.3% (前年差 +0.4%)

## 中期経営計画 2020

	18/3月期		19/3月期		20/3月期				
	実績	中計	実績	中計差	中計	3Q修正 計画	実績	前年差	中計差
売上高	12,585	13,100	12,342	$\Delta 758$	13,600	12,400	12,298	$\Delta 44$	$\Delta 1,302$
事業利益	506	500	383	$\Delta 117$	520	400	438	55	$\Delta 82$
事業利益率	4.0%	3.8%	3.1%	$\Delta 0.7$	3.8%	3.2%	3.6%	0.5	$\Delta 0.2$
ROE	9.5%	7.5%	4.8%	$\Delta 2.7$	7.3%	4.6%	4.8%	0	$\Delta 2.5$
ROIC	6.6%	-	4.9%	-	-	4.8%	5.3%	0.4	-
D/Eレシオ	0.27	0.36	0.37	-	0.42	-	0.44	0.07	-

## ROIC/事業利益率/投下資本回転率の推移



※中計の事業利益・事業利益率は営業利益・営業利益率で計画 単位：金額-億円、%

## 中期経営計画 2020 (事業利益内訳)

単位:億円・%

		19/3月期			20/3月期			
		中計	実績	中計差	中計	実績	中計差	前年差
加工事業本部	事業利益	85	78	△7	110	114	4	36
	事業利益率	2.3	2.2		2.9	3.2		
食肉事業本部	事業利益	440	357	△83	465	328	△137	△30
	事業利益率	5.5	4.7		5.7	4.2		
関連企業本部	事業利益	30	4	△26	45	11	△34	7
	事業利益率	1.8	0.3		2.6	0.8		
海外事業本部	事業利益	5	△38	△43	15	18	3	56
	事業利益率	0.2	-		0.5	0.7		
消去調整他		△60	△19	41	△115	△33	82	△14
価値創造費用		△20	△0	20	△50	△6	44	△6
球団関連(連結)		△22	△17	5	△22	△21	1	△4
構造改革費用		△20	0	20	△40	-	-	-
その他		2	△2	△4	△3	△6	△3	△4
連結計	事業利益	500	383	△117	520	438	△82	55
	事業利益率	3.8	3.1		3.8	3.6		

## 事業利益の主な前年差と中計差要因

### 前年差

#### 加工事業本部 (+36億円)

- ・主力コンシューマ商品の伸長による売上単価上昇や商品構成の改善による内部要因(22億円)等により増益

#### 食肉事業本部 (△30億円)

- ・生産性改善、ブランド商品の育成に取り組んだが、軟調な国産鶏肉相場と不安定な国産豚肉相場の影響を受け減益

#### 関連企業本部 (+7億円)

- ・水産の仕入れ改善や乳製品の価格改定などで収支は改善

#### 海外事業本部 (+56億円)

- ・豪州事業における内部改善活動及び外部環境の好転により収支は大幅改善(31億)
- ・米州事業における加工事業も改善

### 中計2年間累計差

#### 加工事業本部 (△3億円)

- ・利益重視の販売施策・商品構成や生産性改善が奏功。  
加えて、原料価格が想定以下で推移し、20/3月期は計画を上回った。

#### 食肉事業本部 (△220億円)

- ・前中計で収益を牽引してきた国産鶏肉相場が当初の想定以上に下落、災害による鶏舎損壊なども影響し大きく下振れした。

#### 関連企業本部 (△60億円)

- ・乳酸菌飲料が競争激化で苦戦。
- ・水産品や乳製品の価格転嫁に遅れ。
- ・乳製品では新工場稼働による生産性の向上などで一部回復基調にある。

#### 海外事業本部 (△40億円)

- ・豪州事業における内部改善活動及び外部環境の好転により収支改善。事業基盤は安定に向かっている。一方でウルグアイの外部環境は想定以上に悪化した。

※20年3月期実績の構造改革費用は各セグメントに計上

## 1. 2020年3月期の業績

## 2. 新型コロナウイルス感染症の影響による事業環境と今期業績予想

## 3. 経営戦略と今後の方向性

### 緊急事態宣言で、4月以降ライフスタイル・食のスタイルが更に変化

#### 世界的な感染拡大で、食肉調達にも波及

国内環境

2020年1月～3月

##### 生活スタイルの変化

テレワークの推奨や臨時休校の要請で  
昼食需要拡大

##### 国内経済の減速

インバウンド需要の消滅  
外食需要の減少

##### イベント自粛

プロ野球開幕延期

海外環境

##### 中国の感染拡大から各国へ影響拡大

中国の消費減速  
中国向けの輸出が減少

##### 豪州の降雨による出荷頭数の減少

米国産牛肉は生産は順調だが、需要の  
落ち込みにより価格下落

2020年4月～2021年3月

##### 緊急事態宣言（不要不急の外出自粛要請）

需要：外食需要がさらに減少し、内食需要が拡大  
収束後はゆるやかに回復

##### 新型コロナウイルス感染症対策専門家会議

「新しい生活様式」を提言

##### 国内経済のさらなる減速

節約志向の高まり

##### イベント自粛

プロ野球開幕延期

##### 世界的な感染拡大

需要：経済活動停滞に伴う消費の冷え込み  
各国の収束見込みはばらつきがあるが、  
収束後の消費回復には一定の時間が必要

供給：北米の一部パッカーで稼働停止

一時的に牛・豚の供給がひっ迫する恐れが  
あるが、本年度中には解消の見込み

▶中国の動向次第で需給バランスは変動

安全・安心な食の安定供給を通して、皆様の健康、QOL（クオリティ・オブ・ライフ）の向上に貢献▶企業理念の追求へ

### 当社グループの基本スタンス

感染拡大を防ぎ、  
従業員の安全にも配慮しながら、  
高まる需要に対応する

### 当社グループの強み

全国展開された生産・製造・営業拠点による  
安定的な供給体制

生産から販売まで自社で行う  
インテグレーションシステムによる迅速な供給

カントリーリスクヘッジされた調達体制

タンパク質を主とした多様な商品群

差別化されたブランド商品の存在

### 外部環境

外出自粛で消費者の購買方法・消費行動が大きく変化  
在宅率の増加で、食料品・生活必需品の消費が拡大

### 具体的な変化（機会の創出）

購買方法の変化

ネット通販の拡大

ストック需要増加

まとめ買い

宅配サービス・テイクアウトの活用

電子決済の拡大

在宅勤務などによる行動の変化

内食需要の増加

健康志向の高まり

免疫力を維持するために  
栄養バランスのとれた食事に関心が高まる

当社グループの強みを最大限活かし、消費・生活スタイルの変化に対応



### チャンネルミックス・プロダクトミックスの最適化に機敏に対応 グループシナジー効果を最大化 中計最終年度として「未来につなげる仕組み作り」をやり抜く

#### 環境変化に対応する各セグメントの重点施策

##### 加工

ブランド戦略の深化(新規ブランド開発、ブランドエクステンション)とシナジー効果最大化

製造：コンシューマの需要拡大に合わせて業務ラインの活用

販売：消費者ニーズを迅速に把握、変化に対応した提案でチャンネル戦略推進とブランド商品の更なる販売強化

今後に向けて…再編前事業と乳製品・水産・エキス・食肉一次加工の開発・購買・製造・営業・物流・管理で早期融合

##### 食肉

多様な品揃えで需要変化にも対応するチャンネル・商品戦略

生産：生産改善を行いつつ、国内食肉の需要拡大に対応した供給の安定化

調達：各国パッカーとの連携強化による需要の変化に応じた食肉の供給

販売：消費ニーズの変化への対応、ブランド食肉の提案強化

今後に向けて…持続可能なインテグレーションとさらなる調達力の強化

##### 海外

戦略的な成長に向けた事業基盤の強化

生産： オーストラリア⇒ブランド戦略と最適稼働率の追求

ウルグアイ⇒ブランド戦略、マーケティングによる抜本的改革

輸出： 対日向け：加工・食肉との連携による需要に合わせた安定供給の実施

海外向け：各国の需要に合わせた商品提案

今後に向けて…加工事業強化とボラティリティを低減した収益構造

##### 全社

グループシナジーの最大化

最適ポートフォリオの追求

デジタルテクノロジーの活用及びシステムインフラ再構築

## 事業利益は減益 税引前利益・当期利益は増益見込み

単位:億円

	19/3月期	20/3月期	21/3月期		中計計画
	実績	実績	見込	前年差	
売上高	12,342	12,298	12,000	△298	14,100
事業利益	383	438	340	△98	560
事業利益率	3.1%	3.6%	2.8%	△0.8	4.0%
税引前利益	303	270	275	5	510
当期利益	196	192	200	8	350
ROE	4.8%	4.8%	4.9%	0.1	7.0%以上
ROIC	4.9%	5.3%	3.9%	△1.4	5.5%以上
D/Eレシオ	0.37	0.44	0.47	0.03	0.40~0.50

※中計の事業利益・事業利益率は営業利益・営業利益率

	ROIC ①×②×③	事業利益率 ①	投下資本回転率 ②	(1-標準税率) ③
19年3月期実績	4.9%	3.1%	2.27	0.69
20年3月期実績	5.3%	3.6%	2.15	0.69
21年3月期見込	3.9%	2.8%	1.99	0.69
前年差	△1.4%	△0.8%	△0.16	0
21年3月期中計計画	5.5%以上	4.0%	2.08	0.69

### 重点施策による事業利益率向上及び設備投資の効果発現でROICを改善させる

## 中期経営計画 2020 (事業利益内訳)

単位:億円

	19/3月期	20/3月期	21/3月期		
	実績	実績	見込	前年差	中計
加工事業本部	97	136	115	△21	218
旧加工事業本部	78	114	120	6	140
乳製品水産エキス等	19	22	△5	△27	78
食肉事業本部	342	317	325	8	452
海外事業本部	△38	18	△10	△28	20
消去調整他	△19	△33	△90	△57	△130
価値創造費用	△0	△6	△25	△19	△40
球団関連 (連結)	△17	△21	△60	△39	△22
構造改革費用	0	-	-	-	△70
その他	△2	△7	△5	1	2
事業利益	383	438	340	△98	560

※21/3月期の管轄変更 (旧関連企業本部・エキス・食肉一次加工) に伴い、19/3月期・20/3月期及び中計は遡及修正 (組替表示)。但し暫定値

※20/3月期・21/3月期の構造改革費用は、各セグメントに含む

## 事業利益前年差要因

### 加工事業本部 (前年差△21億円)

主原料副資材燃料等	△23
改善活動	30
乳製品水産エキス等	△27

### 食肉事業本部 (前年差 8億円)

国内ファーム	12
国産食肉市況	21
輸入食肉市況	△6
フード事業	△19

### 海外事業本部 (前年差△28億円)

オーストラリア	△30
ウルグアイ	1
米州	△3
アジア・欧州	△6
その他	9

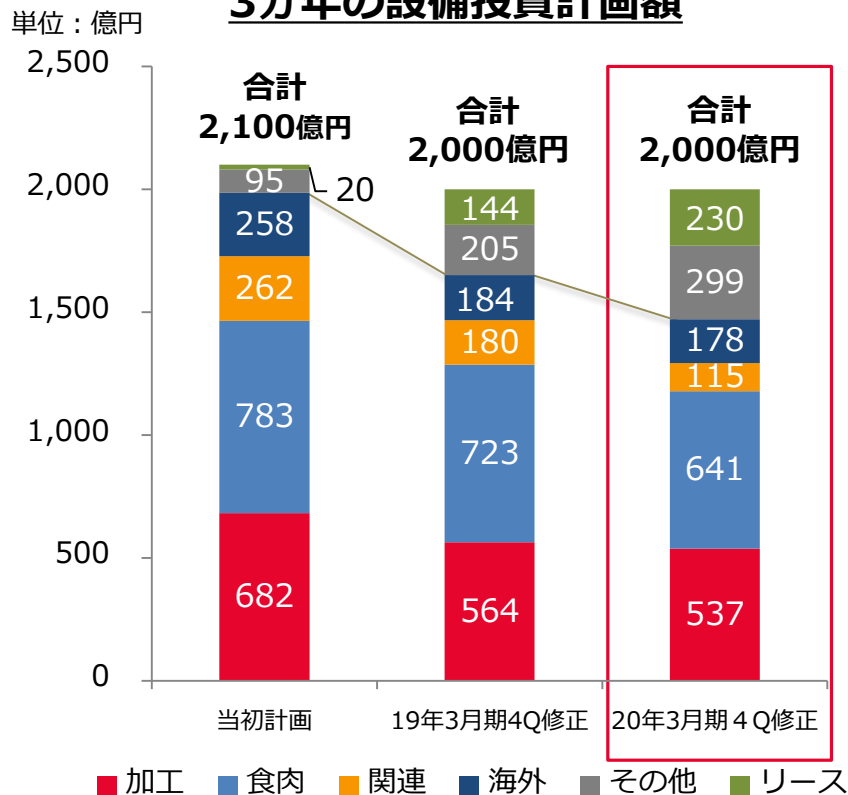
価値創造費用 (前年差△19億円)  
主にITシステム再構築費用

球団関連損益 (前年差△39億円)  
主催試合数減少による収入減

## 設備投資とフリーキャッシュフローの考え方

- ▶ 案件を再精査し、2019年3月期時点の設備投資計画を見直し
- ▶ 主として会計基準変更により、基準差でリース資産が230億円に増加  
ただし、新規取得ではなく、リース残期間に応じキャッシュアウト

### 3カ年の設備投資計画額



### フリーキャッシュフロー3カ年計画の推移

単位：億円

	中計計画	2019年3月 期末時	2020年3月 期末時
営業キャッシュフロー	1,795	1,435	1,664
投資キャッシュフロー	△1,986	△1,765	△1,663
フリーキャッシュフロー	△191	△330	1
設備投資	2,100	2,000	2,000
減価償却費	826	800	898

## 1. 2020年3月期の業績

## 2. 新型コロナウイルス感染症の影響による事業環境と今期業績予想

## 3. 経営戦略と今後の方向性

## 中期経営計画2020概要

テーマ

未来につなげる仕組み作り

経営  
戦略

経営方針

- ① 既存事業の効率化による収益力の強化
- ② 消費者との対話を通じた価値の創造
- ③ 食の未来の構想/実現のための技術力強化・育成
- ④ 海外市場展開のギア・チェンジ
- ⑤ 持続可能性（サステナビリティ）の追求

機能  
戦略

① 戦略立案・推進

② 事業の持続  
可能性強化

③ 社内外発信

基盤

「高次元の品質No.1経営」

## 非財務視点からの企業価値向上へ

### ② 消費者との対話を通じた価値の創造

- 取組事項 : 消費者志向経営の推進  
未来の食卓市場予測を開発・販促に展開
- 今後に向け : 消費者から共感を得るブランディング・マーケティングの実践へ  
未来の食卓市場予測を他社と連携



ニッポンハムグループによる  
コミュニケーションサイクル

### ③ 食の未来の構想/実現のための技術力強化・育成

- 取組事項 : 新たなタンパク質の研究・開発  
スマート養豚プロジェクト開始
- 今後に向け : 培養肉での出資等含む研究加速、国内ミートレス市場対応  
スマート養豚プロジェクトは展開事業所を随時拡大



3月1日発売の植物由来の  
原料を使用した新シリーズ  
『NatuMeat』

### ⑤ 持続可能性（サステナビリティ）の追求-CSR 5つの重要課題

- 取組事項 : CSR調達への対応、AC\*商品の普及、フレイル等健康志向への対応、  
環境負荷低減（省エネ、省資源、包材軽量化、食品ロス削減）
- 今後に向け : CSR調達範囲拡大（国内サプライヤーに加え海外サプライヤーも含め）  
環境負荷低減の継続、水リスクのエリア分析、  
生産性・創造性高める働き方改革ver2



特定原材料7品目（卵・乳・小麦・そば・  
落花生・えび・かに）を使用しない  
「みんなの食卓シリーズ」

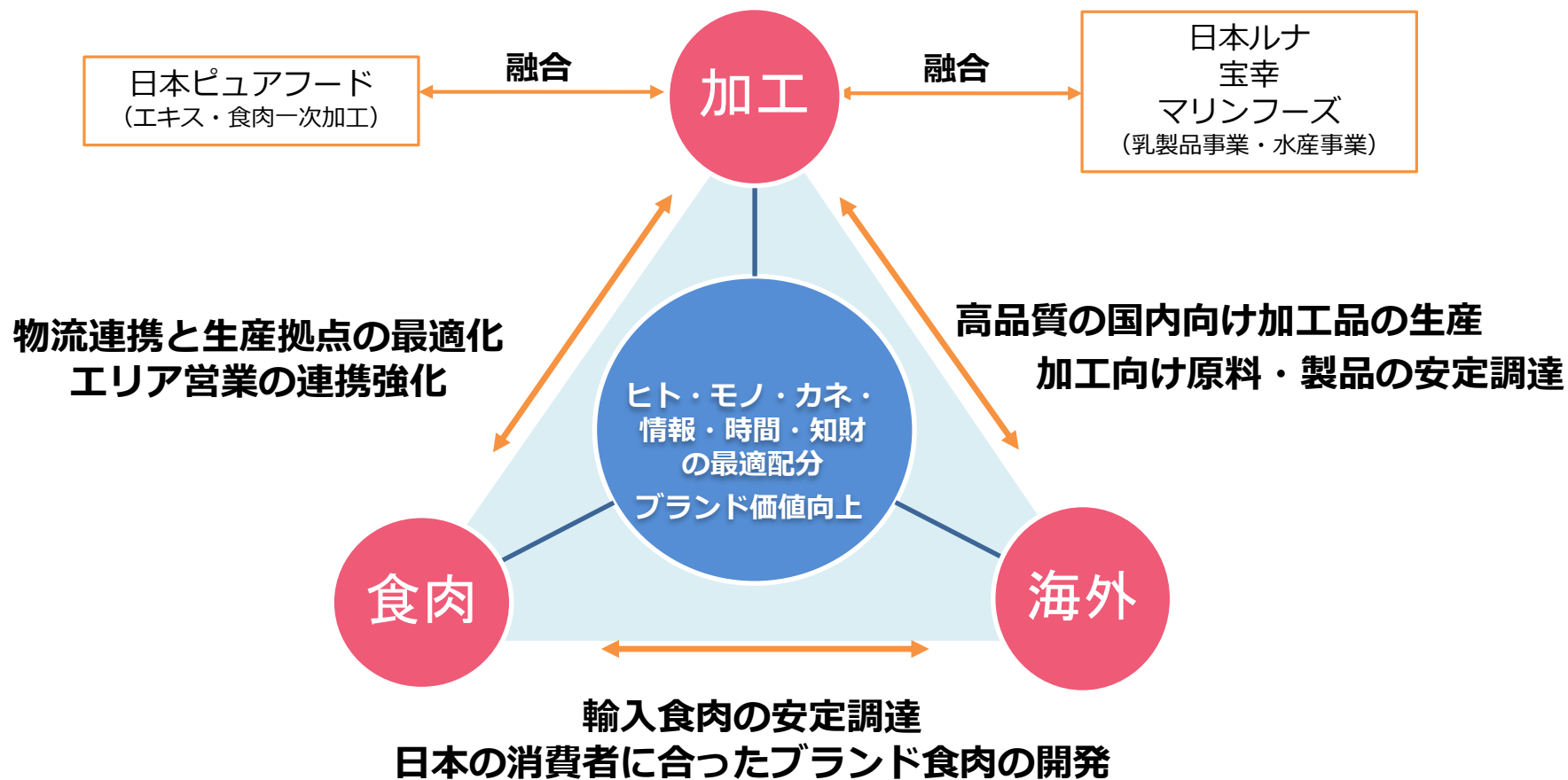
AC\*:アレルギーケア

## 取組推進・情報発信を行い、ステークホルダーへの訴求を進める

## グループシナジーの最大化

### ▶ 生産・製造・営業・物流体制の最適化

商品開発・技術・販路・資産の共有によるシナジー効果の最大化



最適ポートフォリオを追求



## デジタル活用・システムインフラ再構築による効率化・ 新たなビジネスモデルの創出

### 未来につなげる ITプロジェクト “Connect”

#### グループ連携・事業利益の最大化・ITコスト最適化

- ・迅速な情報把握と素早い意思決定
- ・グループ全体の業務効率化による生産性の向上
- ・時流の激しい変化、変革への対応
- ・旧技術からの解放とDX対応の実現

### ビックデータ・AIの活用

#### 新たなビジネスモデルの創出・業務の変革

- ・スマート養豚システムの開発
- ・ID-POSを活用した商品開発やAIによる需給予測
- ・お客様問い合わせ記録の自動化検討
- ・RPAの導入推進

### モバイル・クラウドの 活用

#### 多様な働き方への対応

- ・新グループウェアの検討プロジェクト
- ・テレワークやモバイルワークへの対応
- ・クラウドの導入・活用推進

ゼロベースで業務標準化・改革（BPR）を実施  
IT専門人材の獲得・育成・ITリテラシーの向上

## 生産性・創造性を高めるための人事戦略

### ▶ 従業員が生き生きと活躍できる職場

2020年→

働き方改革 Ver.1

労働時間の短縮・削減施策

～インプット（労働時間）の削減～

中期経営計画2020

働き方改革 Ver.2

創造性を発揮できる人財を育成  
従業員エンゲージメントの強化

～アウトプット（付加価値）の最大化～

中期経営計画2023

モバイル・クラウドの活用



人事制度  
改革

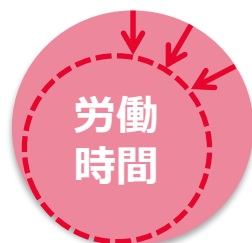
環境変化に対応した  
教育研修・評価・処遇改革

人財活用

多様な価値観・キャリアプラン  
に基づく制度構築

挑戦する  
風土

新規事業社内公募の実施



=

生産性と創造性の向上へ  
～従業員が生き生きと活躍できる職場～

## 企業価値（財務価値・非財務価値）の向上へ

- 「効率性、弾力性、グループシナジーを追求した事業運営」
- 「未来につなげる仕組み作り」

➔ 2軸で推進

### 中期経営計画2020

5つの経営戦略の推進による未来につなげる仕組み作り

機敏  
シナジー  
GRIT

2030年  
ありたい姿

### 財務価値向上施策 ➔ 事業利益率5%以上の早期実現 ROIC向上、WACC低減、FCF最大化

- グループシナジーによる収益力強化
- 最適事業ポートフォリオを追求した経営資源の配分
- 最適資本構成の追求によるWACCの最小化
- 新規事業領域への挑戦
- 安定性、成長性を目指す配当政策（DOE2.3%を目安）
- デジタル活用推進、システムインフラ再構築

### 非財務価値向上施策 ➔ ESGのKPI追求-外部評価向上 ブランド価値向上

- 事業活動を通じた社会課題の解決（SDGs）
- 生産性、創造性を高めるための人財戦略
- ステークホルダーとのエンゲージメント強化

次期中計の下、事業環境を見据えた  
成果獲得・成長フェーズへ

中計2020

次期中計

## 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。