



Nipponham Group

人輝く、食の未来

業績概要および 新中期経営計画パート5の進捗

2016年11月7日

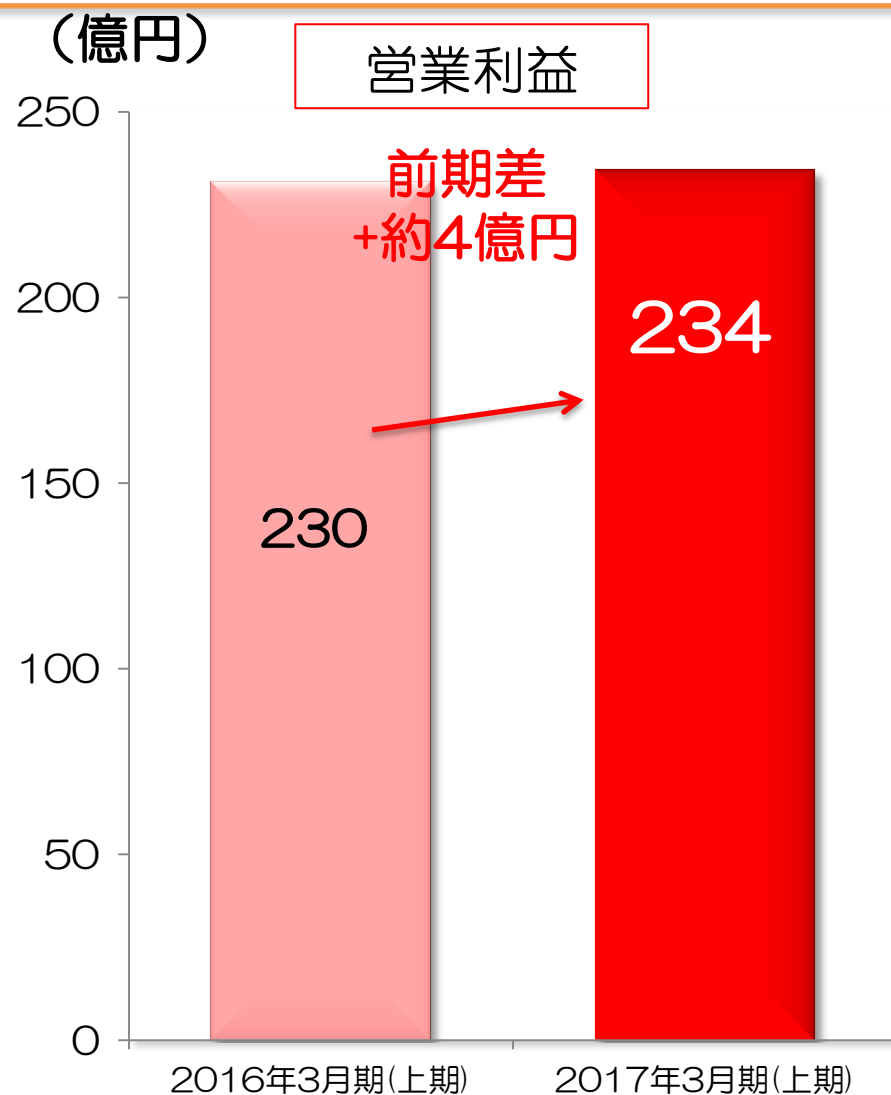
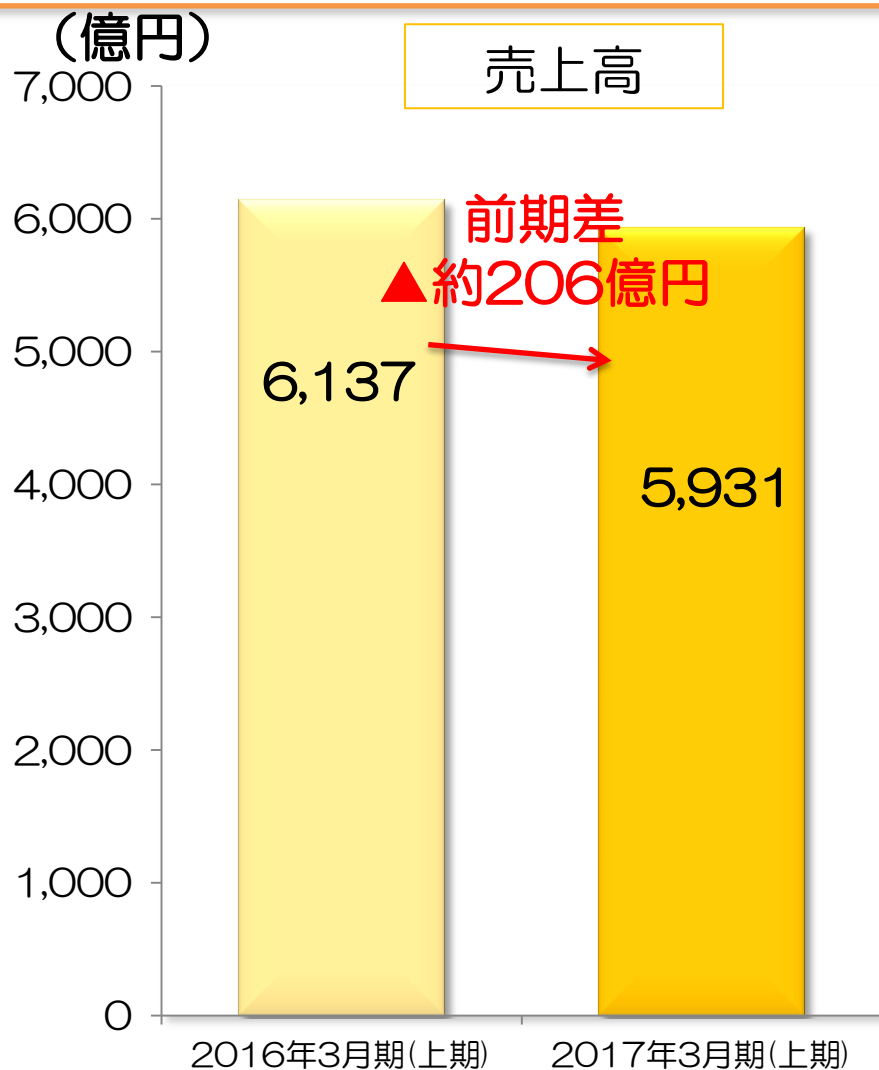
日本ハム株式会社 代表取締役社長
末澤 壽一

1. 2017年3月期上期決算概要
2. 2017年3月期通期の見通し
3. 新中期経営計画パート5の進捗状況

1. 2017年3月期上期決算概要

減収となったが、上期として過去最高益となった。

※非継続事業除く。



※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。

1. 2017年3月期上期決算概要

営業利益の計画との差異要因

(億円)

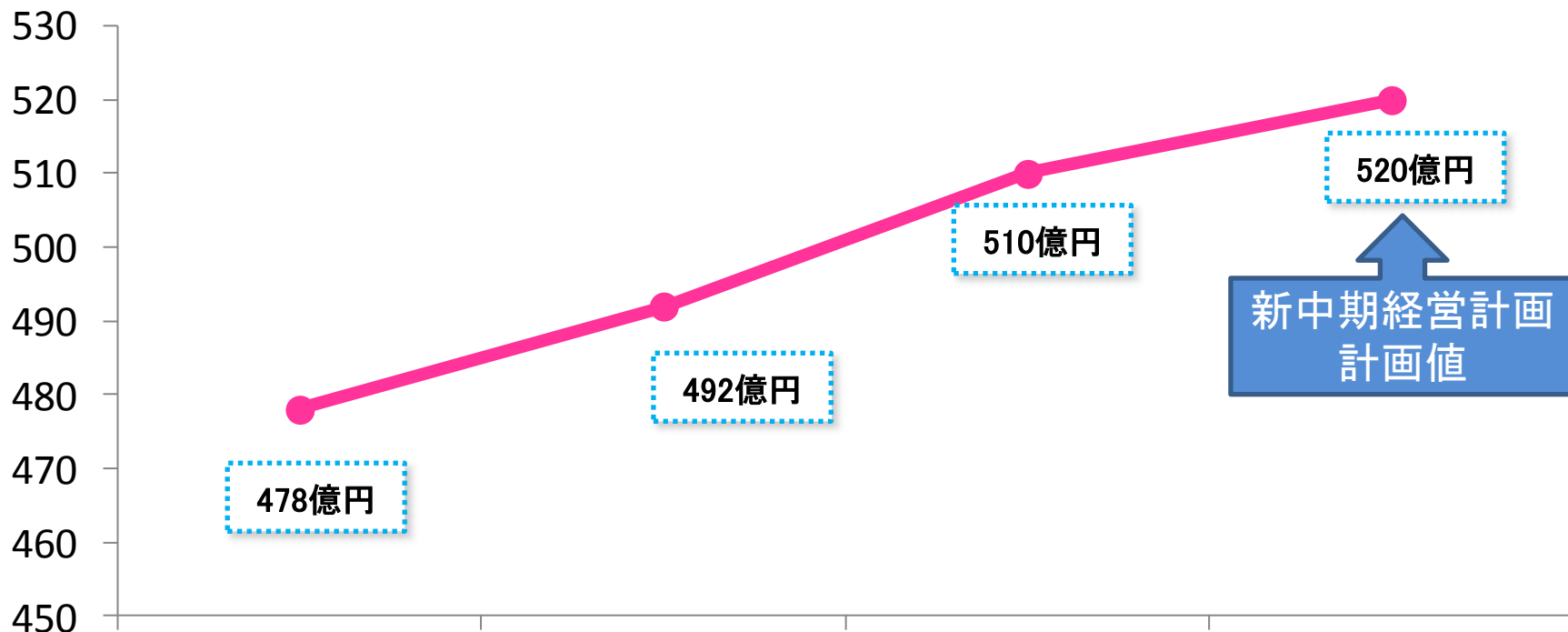
事業本部	計画	実績	計画差	差異要因
加工事業	25	32	7	業務用とデリ商品・コンシューマの数量回復による利益改善
食肉事業	178	194	16	フード事業の販売好調で増益
関連企業	15	16	1	乳製品の売上高伸長と原材料の落ち着きにより増益
海外事業	△ 3	△ 6	△ 3	北米・欧州事業は好調に推移したが、豪州事業で苦戦
消去調整他	3	△ 2	△ 5	
合計	218	234	16	食肉事業が牽引し、増益

※計画は、第1四半期時点で見直した計画

※非継続事業は除く。

3. 新中期経営計画パート5の進捗

実績と見通し



	2015.03	2016.03	2017.03	2018.03
売上高	12,000億円	12,293億円	12,000億円	13,000億円
営業利益	478億円	492億円	510億円	520億円
営業利益率	4.0%	4.0%	4.3%	4.0%
当期純利益	310億円	218億円	325億円	330億円
ROE	9.2%	6.1%		

※2018年3月期以外は、非継続事業を除く。

新中計の経営戦略 2015年5月発表

①国内事業の持続的な収益力強化

- ・ 調達力とインテグレーションの更なる強化。
- ・ 成長市場への積極的投資によるマーケットシェアの拡大。

②海外売上高の早期拡大

- ・ 巨大市場や新興国への更なる進出。
- ・ 幅広いトップブランド商品等の海外展開。

③戦略的ブランディングの推進

- ・ グループ横断でのマーケティング・ブランディングを推進し、グループ・企業・商品のブランドの有機的な結びつきの強化。

④グループ横断型コーポレート機能の強化

- ・ グローバルや経営等を担える人財の獲得と育成。
- ・ 事業部門業績評価指標としてROI Cを導入。

3. 進捗状況①国内事業の持続的な収益力強化

食肉事業本部【供給力強化とシェア25%に向けた販売数量増】

シェアアップにむけ、国内川上事業の強化と海外有力パッカーとリレーションを強化

①国内川上事業の強化

増産体制の構築プランの進捗

増産に対する進捗に遅れ-新中計Part 5最終年度
豚；出荷頭数 約60万頭⇒約63万頭(計画差▲5万頭)
⇒疾病等の影響で増産の進捗に遅れ

鶏；処理羽数約66百万羽⇒約71百万羽

(計画差▲100万羽)

(北海道・東北・新潟で増産体制) ⇒新農場稼働で増産

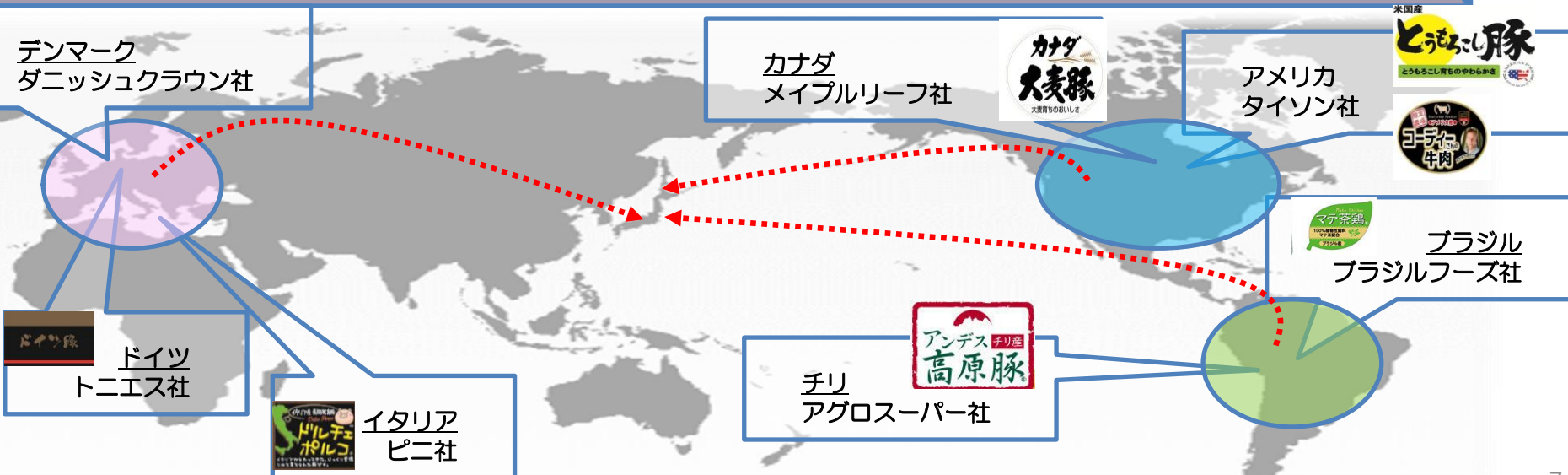


各主要ブランドの増産中

- 桜姫：約21百万羽⇒約28百万羽
- 麦小町：約10万頭⇒約24万頭
⇒プロモーションと連動させ、販売数量増から増産へ。
- 越の鶏：20万羽⇒100万羽
⇒外食チャネルを中心に提案し、主に関東圏での露出を高める。



②有力食肉メーカーとリレーション強化⇒安全で安心な商品の安定調達を実現



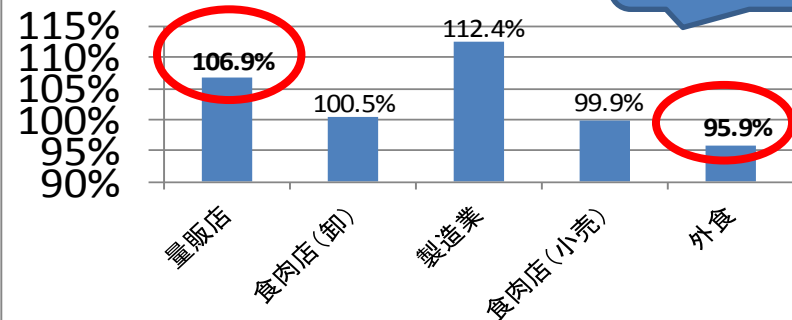
3. 進捗状況－①国内事業の持続的な収益力強化

食肉事業本部【川上事業の供給力強化とシェア25%に向けた販売数量増】

食肉販社フード会社の販売力で、シェア25%に向けさらなる販売増を目指す。

フード会社戦略

・チャンネル別攻略（量販・外食）



さらなる成長に向けて

- ・桜姫に次ぐブランドの育成
 - > 国産食肉：「麦小町」を量販店中心に拡販
 - > 輸入食肉
メーカー・外食チャンネル向けに既存ブランド食肉だけでなく新ブランドも立ち上げ拡販
- ・フード会社：外食チャンネル向け施策
⇒ 昨年120%の伸長を見せるも一巡し、昨年割れ。今後は外食ニーズに対応した更なる専門性をアップ

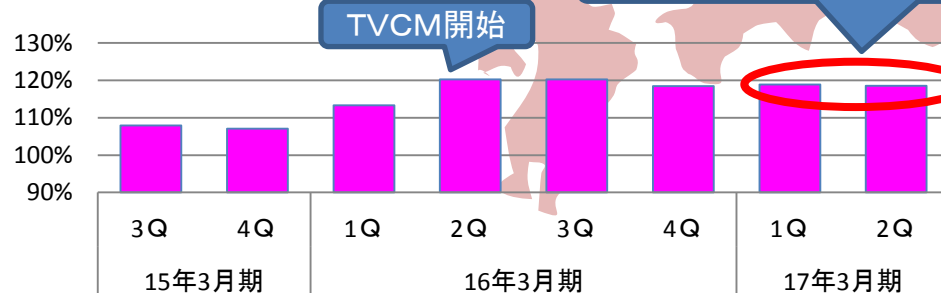
日本ハム ブランド戦略

・桜姫のプロモーション

TVCM: 7月-近畿・北海道、10月-中四国・関東、11月-北海道
⇒ ラジオCMも展開-CM連動のクロズドキャンペーン

桜姫の数量伸長

上期120%近い水準で伸長



- ・新規開拓軒数とその収益効果
フード会社で約1,770軒の新規顧客を獲得し、約8億円の増収効果。今後も積極的に新規開拓を推進。

3. 新中期経営計画パート5の進捗状況

①国内事業の持続的な収益力強化-販売

加工事業本部【製販一体となった改革による収益力の強化】

販売

コンシューマ商品の販売・商品力強化

- ・主カブランドの販促強化と
新商品の積極投入
⇒「シャウエッセン」、
新商品「極み焼ハンバーグ」等が伸長し回復傾向。
- ・エリア専売商品の投入
⇒6月末よりハム・ソー中心に16アイテム投入
- ・新カテゴリー・新チャネルの創造
⇒『個食』、『朝食』、『簡便』を
テーマにした市場ニーズに
合致した商品の投入。



- ・主カブランドの販促強化
⇒TVCMを活用した「シャウエッセン」
の拡販と、新兵庫工場竣工記念の
「彩キッチン」増量商品の投入、拡販。
- ・販社専売商品の販売強化と
アイテム増
⇒未攻略取引先への提案継続、唐揚げ、
ハンバーグ等のアイテム投入。
- ・常温、冷食市場への商品投入
⇒シャウエッセンと連動した
スープの投入。
伸長する冷食市場にハンバーグ等の
「主菜商品」の投入



業務用商品の数量回復

- ・大手チェーン向け定番商品の奪取
⇒外食チャネル、CVSチャネルを中心に
メニュー提案強化により定番商品を奪取！！
数量昨年同期比ベース ハム・ソーセージ、
デリ商品共に105%まで回復。

- ・既存商品のブラッシュアップ
⇒食肉事業本部等との連携による原料調達
を含めたグループ総合力を活かした
提案を実施。
- ・未攻略部門に対する取り組み強化
⇒専任担当者の設置や、グループ販路を
活用し新規取引を拡大する。

3. 新中期経営計画パート5の進捗状況

①国内事業の持続的な収益力強化-生産

加工事業本部【製販一体となった改革による収益力の強化】

製造

（新兵庫工場の概要）

所在地 兵庫県小野市

投資金額 約45億円（増設）

生産能力 23,500 t /年間

生産商品
「シャウエッセン」、
「彩りキッチンシリーズ」等



新兵庫工場稼働に伴うハム・ソーセージ生産体制の最適化

各工場のライン特性に合った生産体制を構築し、最適生産体制を構築し、2018年3月末までに工場製造経費8%ダウン（2016年3月期比）を計画。

主力合理化工場

生産2シフト体制、高生産ラインの活用と生産品目の集約化等を実施、大型商品生産コストを大幅に削減する。

エリア・業務用商品工場

エリア特性を活かした商品製造、または大手チェーン向けの業務用商品の製造に対応。各エリアの営業部門と連携した商品を製造し、顧客ニーズを満たす。

その他（高付加価値商品生産、専用工場等）

独自ブランド展開や、生ハムなどを生産し高付加価値商品を生産、拡販し、収益力向上を目指す工場。

3. 新中期経営計画パート5の進捗状況

①国内事業の持続的な収益力強化

【関連企業本部】メーカーへの変革と今後の成長戦略

需要増への対応と自社製造商品の比率の向上し、今後の成長戦略を描く。

マリンフーズ



- ・ 自社生産比率向上の向上と伸長市場への取り組み強化
- ・ 超高压加工機の活用による高付加価値商品の開発強化

- ・ 釧路丸水を活用した北海道ブランド商品とホッキ貝サラダ等の三重工場製品を拡販し、自社製造商品の販売強化
- ・ 伸長する中食チャネルに対し、すし種の提案を強化
- ・ 漁師町バルシリーズやCVS向けロングライフチルド商品の開発強化

宝幸



- ・ グループ内連携強化による売上拡大
- ・ チーズ市場の伸長継続ーコンシューマ商品の伸長

- ・ フード会社の販売網を活用し桜姫やドルチェポルコといったブランド食肉を使用した冷凍食品の販売強化
- ・ ベビーチーズやスモークチーズを中心としたコンシューマ商品の増産体制を構築

日本ルナ



- ・ 健康トレンドを捉えた新商品の投入
- ・ 伸長する市場に対応するための製造プラットフォームの確保。

- ・ スムージーのシリーズ（グリーン、レッド、イエロー）展開
- ・ 2019年1月高崎新工場稼働予定
- ・ 北海道乳業(株)との業務提携

3. 新中期経営計画パート5の進捗状況

①国内事業の持続的な収益力強化

拡大するヨーグルト市場に対して生産体制を整備し、
更なる売上拡大を図る。

高崎新工場

投資額	約70億円（土地代除く）
竣工予定	2019年1月稼働開始
生産能力	24,000 t
生産品目	バニラヨーグルト、ドリンクヨーグルト、 TOPCUPシリーズ等

高崎新工場イメージ図



北海道乳業との業務提携

北海道乳業株式会社概要

事業内容 市乳、乳製品の製造および販売

- ・日本ルナ(株)製品のOEM製造を委託。
将来的にヨーグルトを製造する合併会社の設立を視野
に入れ更なる売上拡大を図る。

3. 新中期経営計画パート5の進捗状況

①国内事業の持続的な収益力強化

事業部横断型プロジェクトの推進⇒ハード・ソフト面で展開

1. ハイブリット型拠点

⇒食肉事業のフード会社と加工事業の物流で相乗効果

西日本フード 岡山営業所の新社屋を
2017年1月に竣工予定
食肉の販売会社の営業所に加工事業の物流会社の拠点設置
・増加するフード会社の量販向け配送業務の効率化
・多様化するチャネルへの対応



2. エリアの販売強化

⇒全国を網羅する食肉：フード会社の既存拠点を活用し、加工事業のエリアでの営業力を強化

フード会社拠点・・・114カ所



→関東、山陰、北海道を皮切りに、今期予定で10か所に拡大予定。

3. グループカを活用してマーケットインの発想で新商品の投入
ブランド食肉を活用した商品と各事業本部の強みをミックスした商品を
各業務用チャネル・量販店向け商談窓口に対応し投入。

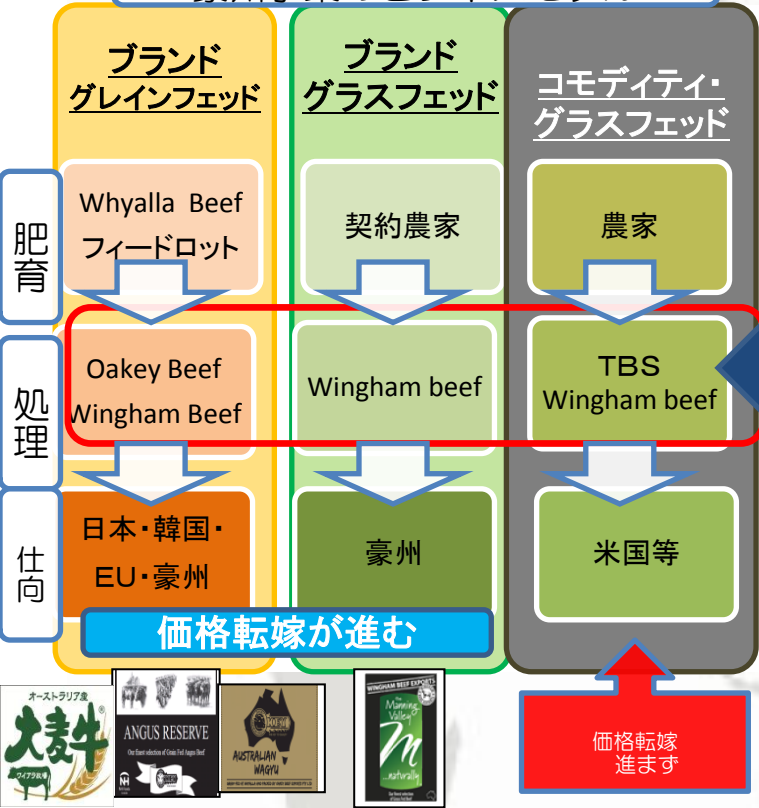
3. 進捗状況②海外売上高の早期拡大

海外事業本部【豪州事業の収益安定のための施策】

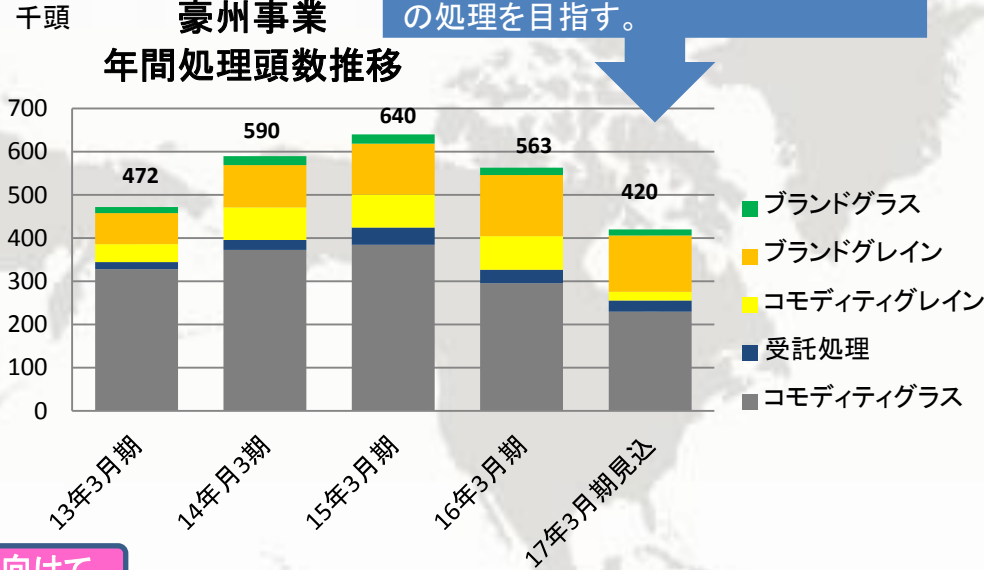
外部環境：生体仕入価格が歴史的に高値が継続・米国の牛肉生産回復
⇒コモディティ・グラスフェッドの販売で苦戦

今期ブランド牛も処理は15万頭弱に
落ち着く見込み
来期以降はブランド牛で20万頭規模
の処理を目指す。

豪州事業のビジネスモデル



豪州事業 年間処理頭数推移



来期に向けて

- ・ 厳しい環境にあるコモディティ・グラスフェッドの処理の構成比率を低減させ、ブランド牛を中心としたグレインフェッドとプレミアム・グラスフェッドの処理増
 - ・ 稼働率アップ、固定費率圧縮のため受託処理頭数増
- ⇒今期見込45%のグレインフェッド・ブランドグラスフェッド・受託処理の構成比を来期にかけ高めていく。

○今後の課題

ブランドを始めとした穀物肥育牛の処理を増やすには、調達先の拡大が必要

3. 進捗状況②海外売上高の早期拡大

海外事業本部【米州事業の今後の見通し】

・テキサスファーム（養豚事業）の売却

⇒海外売上高-約100億円の減収を見込むが、米州事業における収益力向上。成長分野への資源集中を急ぐ。

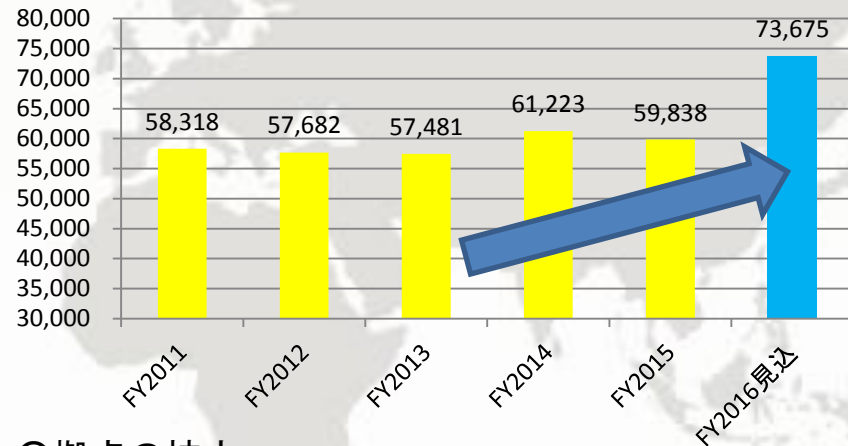
・北米 Day-Lee Foods社の事業拡大

※輸出事業は日本向けグループ企業に販売。

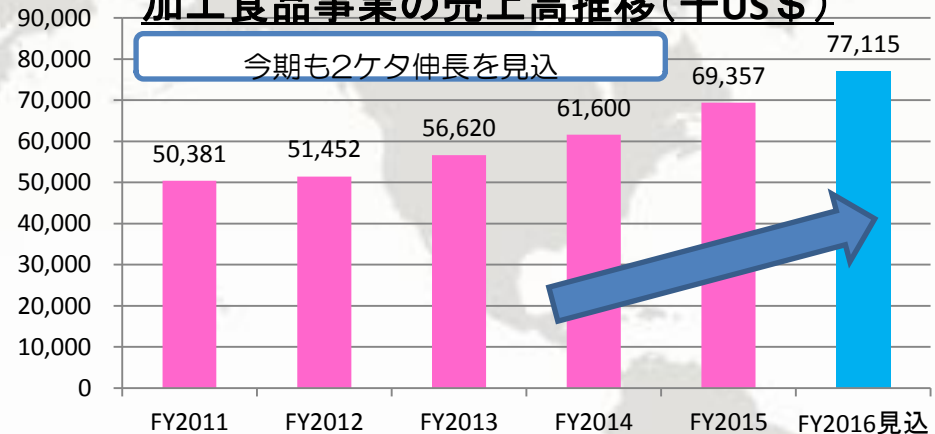
⇒外部顧客売上高 今期見込約150百万USドル（昨年対比16%アップ）

米国内での食肉・水産卸売事業を拡大し、加工食品事業をさらに拡大。

米国内卸売事業の売上高推移(千US\$)



加工食品事業の売上高推移(千US\$)



○拠点の拡大

基幹のロサンゼルス・サンフランシスコに次いで、シアトル・マイアミ・ニュージャージーも順次稼働開始。

○調達先の拡大

世界のグループ拠点を活用し、食肉・水産共に取扱い商品を拡充する。



”Crazy Cuisine”ブランドが伸長に貢献。現在の西海外中心の販売から東海岸への進出が売上拡大の鍵となる。

3. 進捗状況②海外売上高の早期拡大

海外事業本部【アジア・欧州事業の拡大にむけて】

ASEAN

タイ日本フーズ：

現状、日本向けCVS販売メインから、今後はASEAN・EUへの販売を強化する。

シンガポール日本ハム：

タイ・マレーシアの製造拠点を活用し、現地内での販売を強化する。

NHフーズ・マレーシア：

Lay Hong Berhad社との合併事業の基盤を強化する。

NHフーズ・ベトナム：

ハノイで工場を新設（17年10月竣工予定）、
ベトナム内販売エリアを拡大する（投資額 8億円）。



Lay Hong Berhad社と進める
コンシューマ商品（イメージ）



NHフーズ・ベトナムの
新工場のイメージ図

中国

対日輸出拠点という位置づけから中国国内販売へのビジネスモデルの転換を進める。

EU

英国日本ハム

日本向けを中心としたアジア向け欧州産豚肉輸出強化
今後、欧州内でのタイ日本フーズ製品や、
欧州OEM製造の加工品を販売する。

プロモーションを兼ね、イベントに出展し
販売している模様。



英国日本ハムが欧州内で販売を
予定するドリア

トルコ

エゲタブ社

事業の安定化にむけ、生産・販売の両面からビジネスモデルの転換を推進する

- ・生産効率化⇒種鶏農場の新設、中抜き機の導入
- ・販売モデルの改革⇒付加価値商品（ブランド・カット肉）の販売強化、量販店との直接取引



新農場



カット肉を販売する売場



Nipponham Group

人輝く、食の未来

本資料のお問合せ先は

日本ハム株式会社 広報IR部

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

TEL: 03-4555-8024 FAX: 03-4555-8189

見通しに関する注意事項

本資料は、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数値であり、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本資料における見通し、計画等とは大きく異なる結果となる可能性がありますので、本資料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。