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

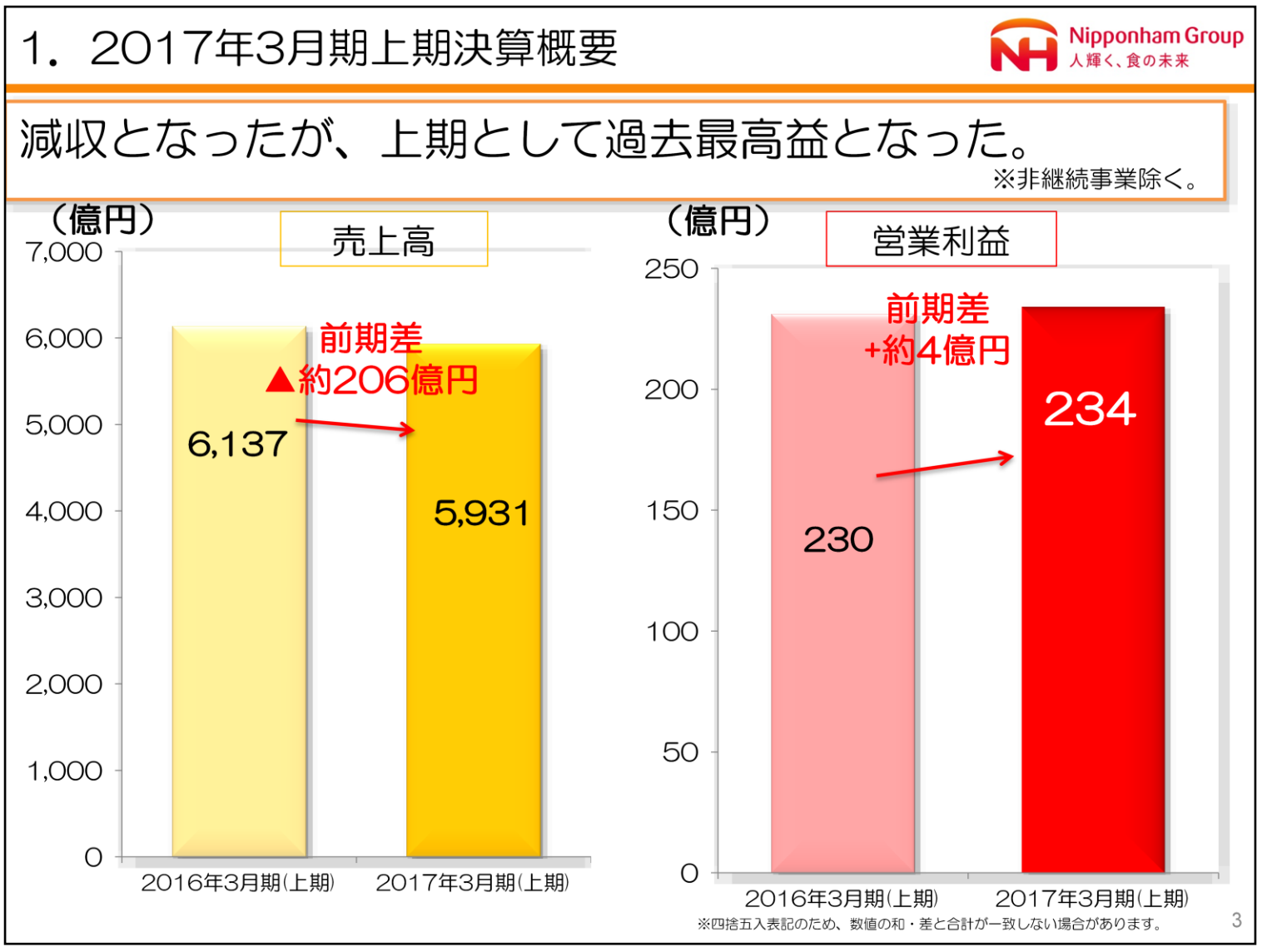
2016年11月7日

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



売上高は、食肉の販売価格下落により減収となったが、営業利益は上期決算で過去最高益となった。

1．2017年3月期上期決算概要

Nipponham Group
人輝く、食の未来

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

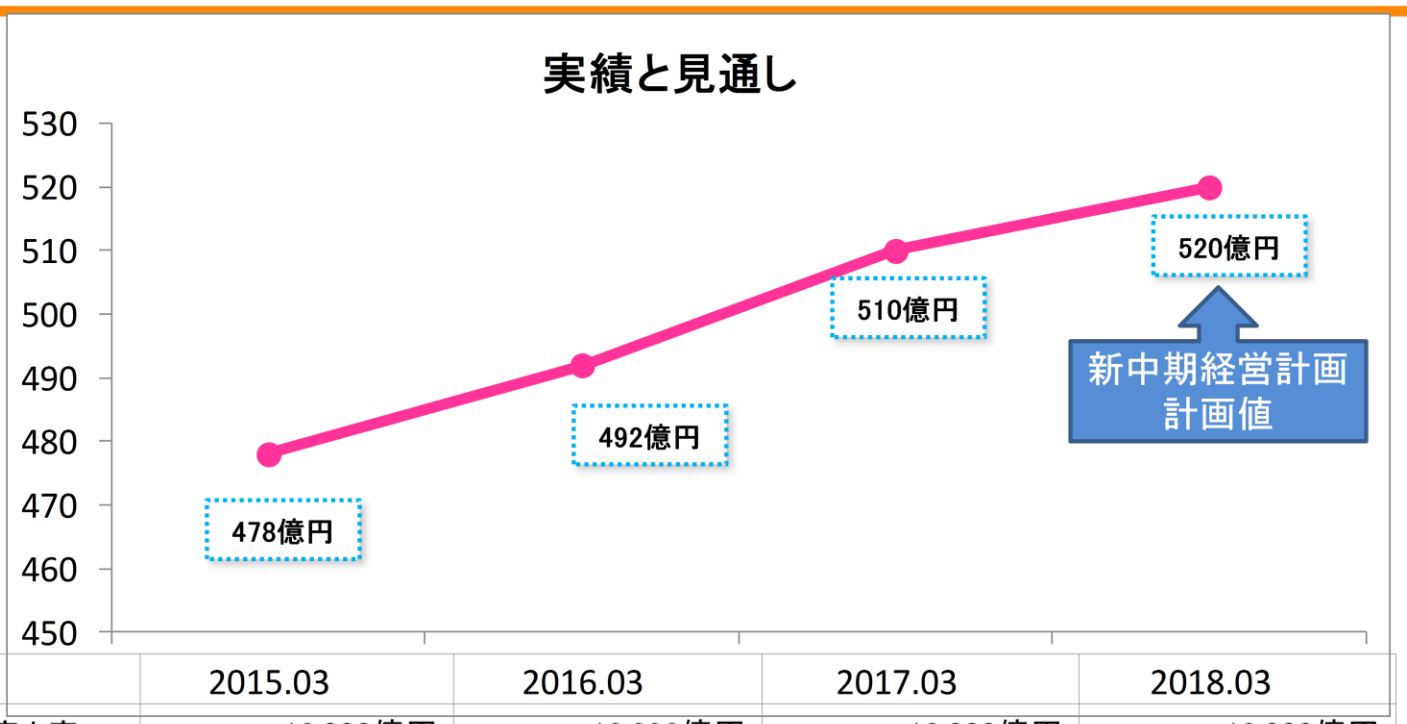
※計画は、第１四半期時点で見直した計画
※非継続事業は除く。

4

・営業利益の計画との差異要因

３．新中期経営計画パート５の進捗

Nipponham Group
人輝く、食の未来



	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。

5

新中期経営計画パート5の進捗
営業利益について、計画を前倒す形で進捗

・当初計画
2016年3月期　410億円⇒実績：492億円
2017年3月期　460億円⇒実績：510億円（見込上方修正）
と計画値を上回ってきた。

2018年3月期　520億円の計画は据え置いた。

3. 新中期経営計画パート５の進捗

Nipponham Group
人輝く、食の未来

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

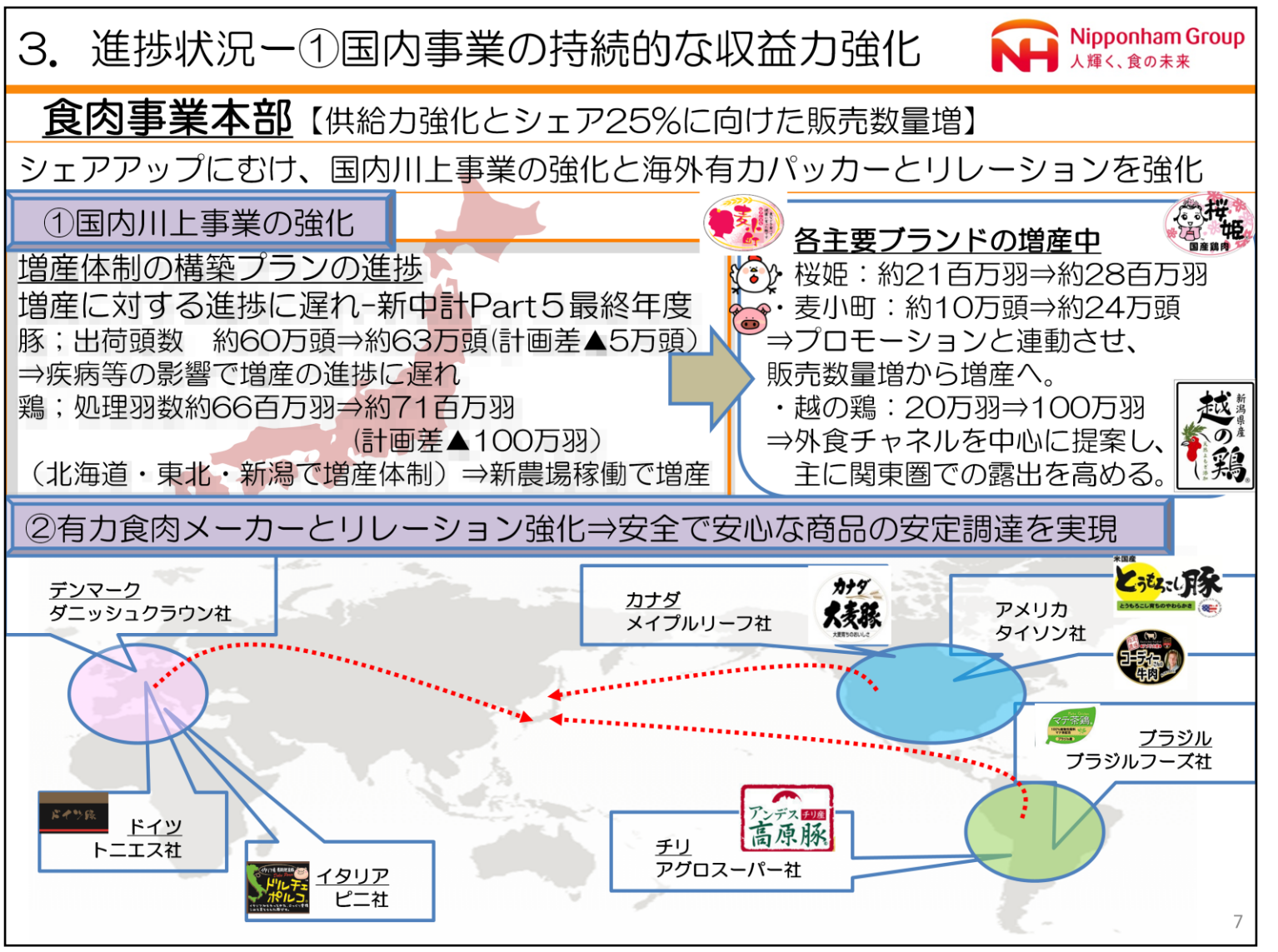
・グローバルや経営等を担える人財の獲得と育成。
・事業部門業績評価指標としてＲＯＩＣを導入。

6

新中計パート5の進捗の前に昨年5月に発表した新中計の経営戦略を整理
経営戦略として4つの軸から説明

①国内事業の持続的な収益力強化
②海外売上高の早期拡大
③戦略的ブランディングの推進
④グループ横断型コーポレート機能の強化

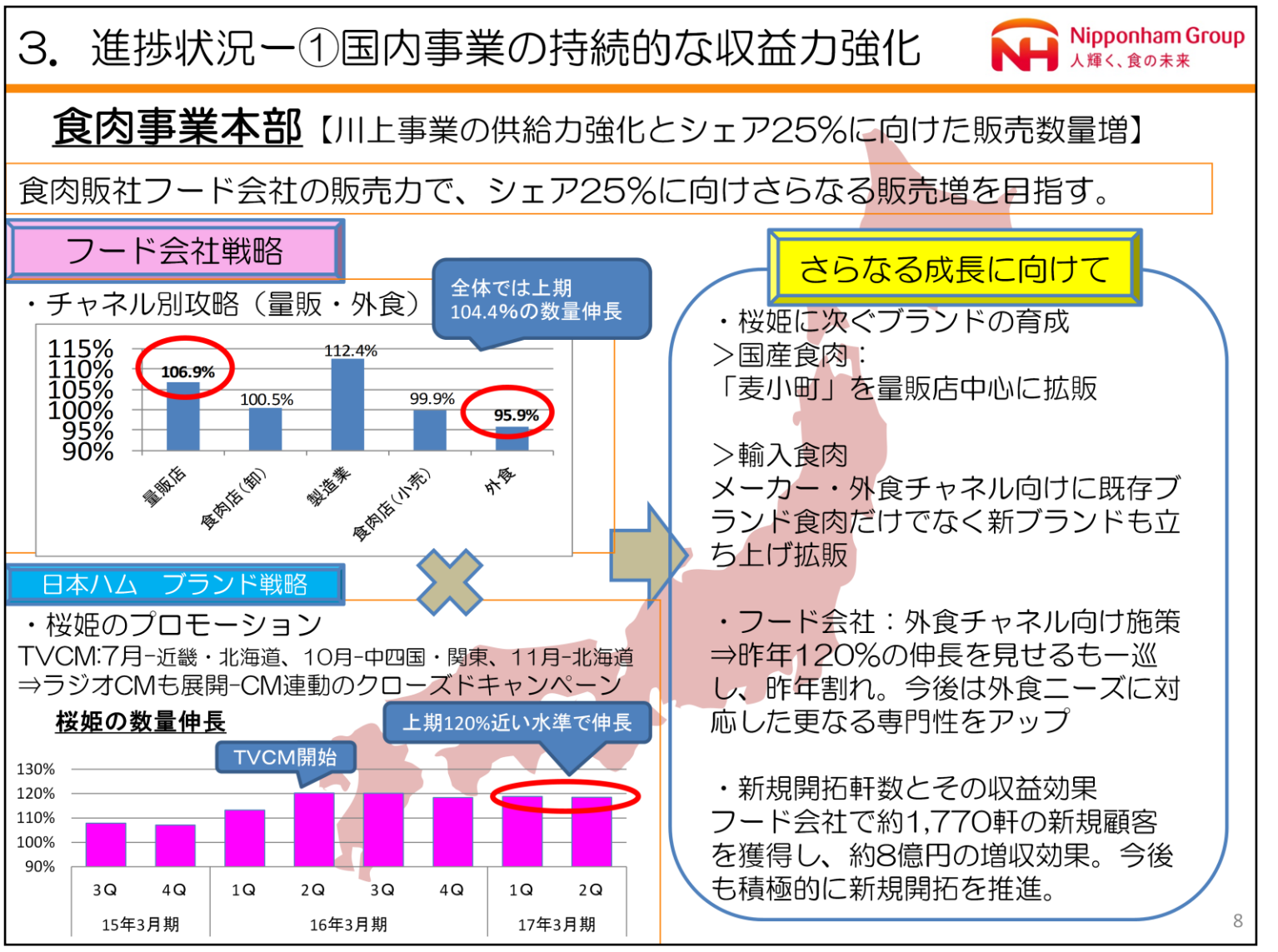
国内事業の持続的な収益力強化と海外売上高の早期拡大を中心にその進捗を説明



①国内事業の持続的な収益力強化
シェアアップのための調達強化

1. 国内川上事業への投資から増産体制へ
豚を中心に当初計画より遅れるが、ブランド食肉においては、順調に増産が進む。

2. 世界の有力パッカーとリレーション強化
世界的な需要が高まる中、海外有力パッカーは日本以外の国への販売を強化している。
買い負けないように海外の有力パッカーとの関係をさらに強固のものにし、安定的な調達を確保していく。



〇シェアアップ-25%に向けた数量アップ
フード会社進捗：
上期で104.4%（輸入牛が112%と大きく伸長）
量販店、メーカー向け販売は好調に推移した。

外食向けは2Qから昨年割れとなった。
引き続き新規開拓や全体の納品数の底上げで昨年を上回るようにしていきたい。

〇桜姫
プロモーション効果もあり販売ベースで前期から120%近い伸長が続いている。

・今後の課題
桜姫に次ぐブランドを育成する。まずは、国産豚肉の「麦小町」ブランドの育成に注力する。

加工事業本部として製販一体体制を推進する。

コンシューマ商品
ハム・ソーはシャウエッセンの伸長や販社専売商品の投入で、上期数量昨比１００%となった。
今後も主力ブランドの拡販・ブラッシュアップを図って行く。

デリ商品では新商品『極み焼ハンバーグ』やブランド食肉ドルチェポルコを使用した石窯工房ピザが伸長、『チキチキボーン』の増量効果等があり上期数量１０６%となった。
引続きブランド食肉を使用した商品の投入や、『朝食』需要を狙ったフルーツグラノーラフォカッチャ等を投入し数量拡大を図って行く。

業務用チャネル
大手外食チェーン、CVSチャネルにて大型商品の導入、定番商品の奪取等でハム・ソー、デリ商品とも上期数量は昨比１０５%まで回復。

今後は、継続して取り組んでいるグループ連携の効果を最大限に発揮し、原料選定・調達・供給力を含めた総合提案力を強化し、供給元としての役割を果たして行く。

また未攻略得意先、部門に対しては、専任担当者の設置や、グループの販路を活用し新規取引を拡大して行く。

3. 新中期経営計画パート５の進捗状況

Nipponham Group 人輝く、食の未来

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　２３,500ｔ/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。

10

10月より兵庫県内に2つあった拠点（旧兵庫工場、小野工場）を統合し新兵庫工場として稼働を開始した。
新兵庫工場は西日本の生産拠点としてソーセージ、ロースハム等のスライスものの高生産ラインを導入。
シャウエッセン、ウイニー、彩キッチンロースハム・ベーコン等のコンシューマ商品を生産する。

今回、新兵庫工場を立ち上げた事により、まずはハム・ソーセージ事業部内において生産体制の最適化を図って行く。

主力工場
今回立ち上げた新兵庫工場、茨城工場、静岡工場は、主力合理化工場として製造品目の選択と集中、高生産ラインの活用により生産性向上と、生産コストの削減を追求して行く。

エリア・業務用商品対応工場
その他の日本ハムファクトリーに属する工場とエリア工場は、各エリアの営業部門、業務用営業部門と連携し地域特化した商品製造、また業務用商品の生産拠点と位置づけ、顧客ニーズを満たす工場を目指して行く。

その他（鎌倉ハム、カールレイモン等）
独自ブランドの展開や、生ハム等の高付加価値商品を生産する工場。
少量ロットの生産になるが、高付加価値商品で収益力強化を目指して行く。

3. 新中期経営計画パート５の進捗状況

Nipponham Group 人輝く、食の未来

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 MarineFoods

・自社生産比率向上の向上と伸長市場への取り組み強化
・超高圧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 HOKO

・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 Luna

・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㈱との業務提携

11

・マリンフーズ
自社製品比率の向上と高付加価値商品の販売強化
⇒釧路丸水を活用した北海道ブランド商品の販売強化。
　超高圧加工機を活用したCVS向けロングライフチルド商品の開発・販売を強化。
　三重工場商品を拡販し、自社製造商品比率の向上を図る。

・宝幸
冷凍食品
⇒ドルチェポルコ、桜姫等のブランド食肉を活用、フードの販売網を活用して販売して行く。

チーズ
⇒大和工場を活用したベビーチーズ、スモークチーズ等のコンシューマ商品の販売を強化。

・日本ルナ
拡大する需要に向けて、次ページで説明

3. 新中期経営計画パート５の進捗状況

Nipponham Group
人輝く、食の未来

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	24,000ｔ
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㈱製品のOEM製造を委託。
将来的にヨーグルトを製造する合弁会社の設立を視野に入れ更なる売上拡大を図る。

12

拡大するヨーグルト市場に対応する生産体制を整備
⇒群馬県高崎市に東の生産拠点として新工場を新築。

現状の工場はフルキャパシティとなっており、製造能力の拡大が急務となっている。

北海道乳業との業務提携

・日本ルナ㈱製品のOEM製造を委託。
北海道産生乳を使用した商品製造を視野に業務提携
将来的にヨーグルトを製造する合弁会社の設立を検討し、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

Nipponham Group
人輝く、食の未来

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．グループ力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。

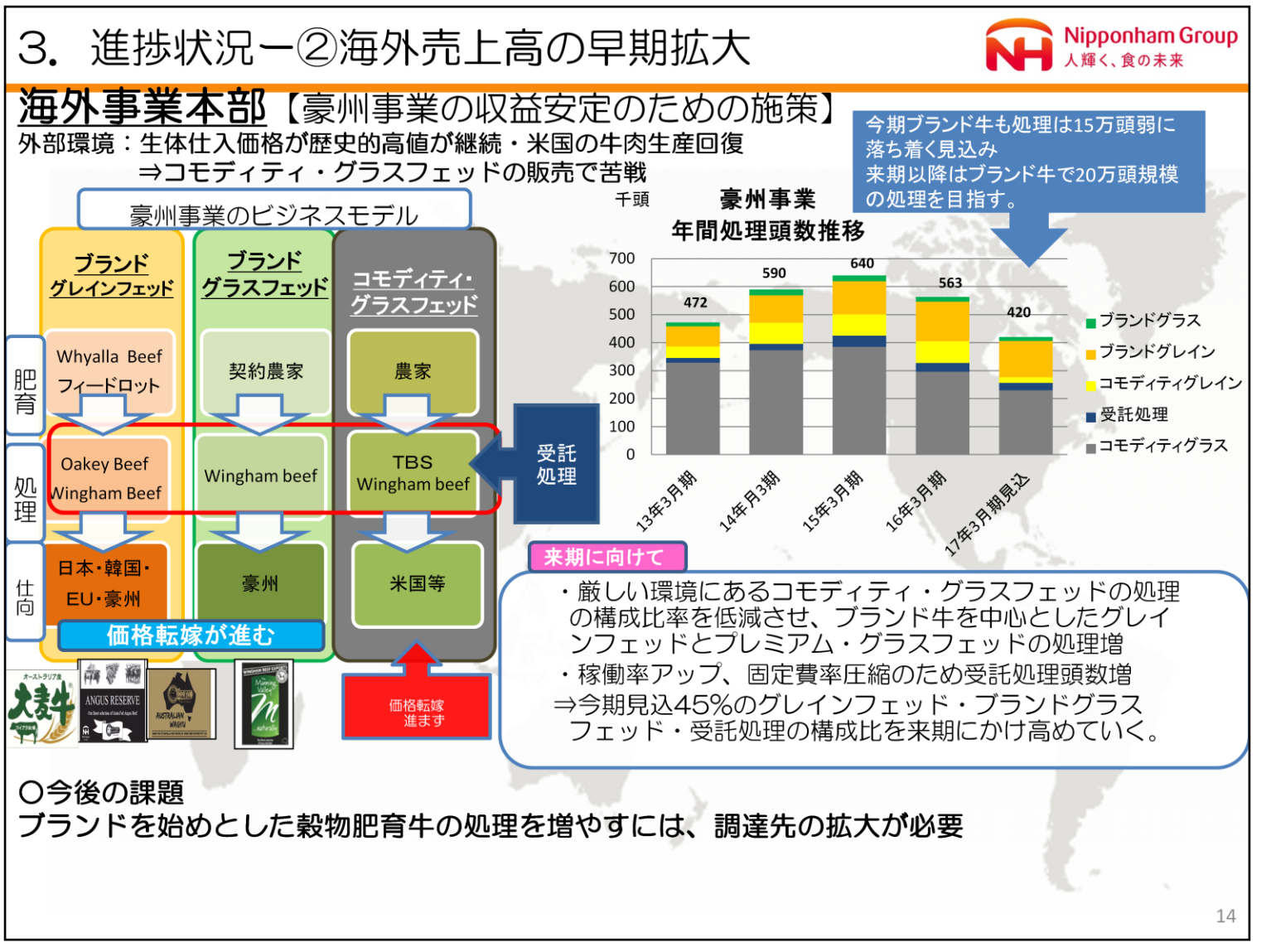
13

〇事業部横断型プロジェクトの推進
事業部がもつ資産を最大限に活用する。
大きく拠点・販売・商品の3つの切り口で推進。

・ハイブリット型拠点
西日本フードの岡山営業所を新しいスタイルの営業所として建て替える。
量販チャネルへの販売が増加することで、物流面の対応が課題となっていた。
今回、加工事業の物流を活用することで、フードとしては物流に割かれていた人員を営業に専念させることできる。
加工事業としても運ぶ物量が増え、よいシナジーが期待できる。

・エリアの販売強化
加工事業の営業人員がフード会社の営業拠点を活用する。
＞その狙い
エリアでの営業強化⇒既存のフード会社の拠点活用することで、コストを抑えつつ展開できる。

・グループ力を活用した商品
来年にかけて新商品を投入していきたい。



○豪州事業

牛生体高と販売安という環境悪化が継続している。

上期を通じて、生体不足と降雨の影響で出荷頭数が減り高値となった。
仕入れ価格高騰の中、特にグラスフェッドの販売価格がアメリカ向けを中心に下落し、
収益が取れなかった。
グラスフェッドについては、損益を見極めながら工場の最適稼働を模索した。

またグレインフェッドについては、ブランド展開が進んでいることもあり、価格転嫁が進んだ。

課題は、グラスフェッドの処理の比率をいかに低減させ、収益の安定化が見込めるブランドを中心としたグレインフェッドを増やすかにある。

3. 進捗状況ー②海外売上高の早期拡大

Nipponham Group 人輝く、食の未来

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

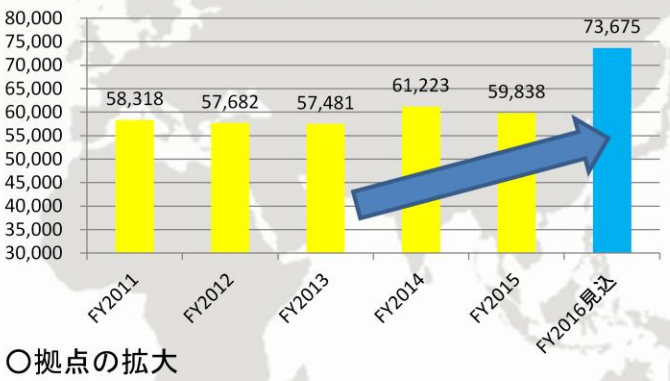
⇒海外売上高-約100億円の減収を見込むが、米州事業における収益力向上。
成長分野への資源集中を急ぐ。

・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。

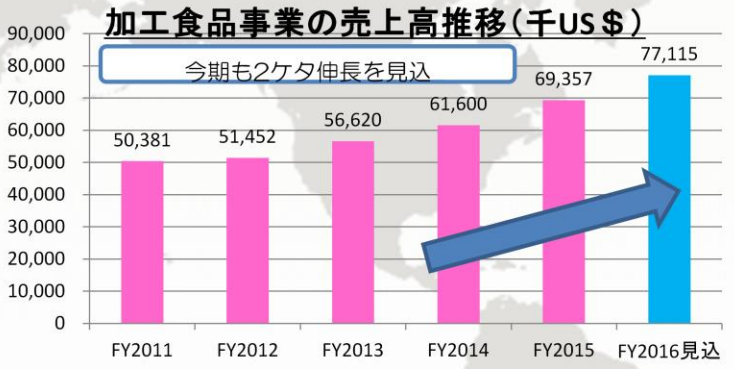
⇒外部顧客売上高 今期見込約150百万ＵＳドル（昨年対比16%アップ）

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＄）



〇拠点の拡大
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。
〇調達先の拡大
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。

15

〇米州事業
資源集中を進め拡大を図る。

デイリーフーズの事業を中心に拡大させ、収益を拡大させる。
・テキサスファームを売却
売却により海外売上高　約100億円の減収を見込む。
但し今期計画の営業損失15億円がなくなり安定する。

・デイリーフーズでの販売拡大
＞米国内卸売事業（ローカルセールス）
施策：拠点と調達先の拡大
拠点：ロサンゼルス・サンフランシスコに次ぎ、シアトル・マイアミ・ニュージャージーと拡大してきた。
日本食レストランが主要な顧客ということもあり、中国産鰻でブランドを立ち上げ、ベトナム産マグロ等水産品の調達を強化し販売につなげる。

＞加工食品事業
クレイジークイジンブランドを中心に市販向け冷凍食品が売上・利益共に伸長。
今期を通じて好調に推移すると見込む。
売上拡大のため東海岸への展開が今後の課題。

3. 進捗状況ー②海外売上高の早期拡大

Nipponham Group 人輝く、食の未来

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社との合弁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

16

〇アジア欧州事業
広い枠組みとなっているが、それぞれのエリアで特色あるビジネスを展開

＞ASEAN
ASEANでは現在4ヶ国（タイ・シンガポール・マレーシア・ベトナム）の市場に注力

マレーシアではレイホン社との合弁事業を展開し、マレーシア国内とシンガポールでシナジーを出す。
レイホン社の製販の基盤を活用し、両社の開発力をいかしたコンシューマ商品を現地で発売する。

＞中国
今まで日本向けの製造拠点として活用してきたが、日本向け製造数量が落ちる中、現地販売比率が増加している。中国国内の販売拠点も拡大し、内販に注力していきたい。

＞EU
現状は日本向けを中心としてアジア向けの豚肉輸出がメインとなっている。
少しずつではあるが、日本発の加工食品であるドリアを欧州内で販売を進める。

＞トルコ　エゲタブ社
昨年は営業利益　△3億円と厳しい状況だった。
上期は回復の兆しがあったが、下期に入り政情不安からまた市況が落ち込んでおり厳しくなってきている。
生産の効率化と販売モデルの転換を進めることで、安定した収益を生むビジネスモデルへ転換する。

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。