ニッポンハムグループ
中期経営計画2020

～2019年3月期末進捗～

2019年5月21日
日本ハム株式会社　代表取締役社長　畑　佳秀

Nipponham Group
人輝く、食の未来

Copyright © NH Foods Ltd. All Rights Reserved. （無断転載禁止）

＜目次＞中期経営計画2020

1. 振り返りと見通し

2. 各事業本部進捗

3. 中長期視点の経営戦略（経営方針②③④）

4. 株主還元と設備投資

5. 財務戦略と資本政策

※資料中の西暦表示は、4-3月決算期に対応します。
例．2019＝2018年4月～2019年3月期
※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。

エグゼクティブサマリー

Nipponham Group
人輝く、食の未来

➢中期経営計画2020
・2度の下方修正を重く受け止めている
・外部環境に大きく左右されたが、課題を明確にした
・中長期の成長のために、基盤を強化する
・中期経営計画2020をやり抜く

➢中長期で目指すべき姿
・企業理念の追求
⇒ 新たな食文化・領域の創出、ブランド価値最大化
・営業利益率5%以上、ＲＯＥ9%以上

そのために・・・
・ビジネスモデルを変革
・最適な事業ポートフォリオの追求
・新規領域へ挑戦
・強い組織（高度に機能的な有機体）へ
・システム再構築を計画

中期経営計画2020
振り返りと見通し

Copyright © NH Foods Ltd. All Rights Reserved. （無断転載禁止）

1. 中期経営計画2020　振り返りと見通し

Nipponham Group
人輝く、食の未来

テーマ

未来につなげる仕組み作り

経営戦略

経営方針

❶既存事業の効率化による収益力の強化

❷消費者との対話を通じた価値の創造

❸食の未来の構想/実現のための技術力強化・育成

❹海外市場展開のギア･チェンジ

❺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」

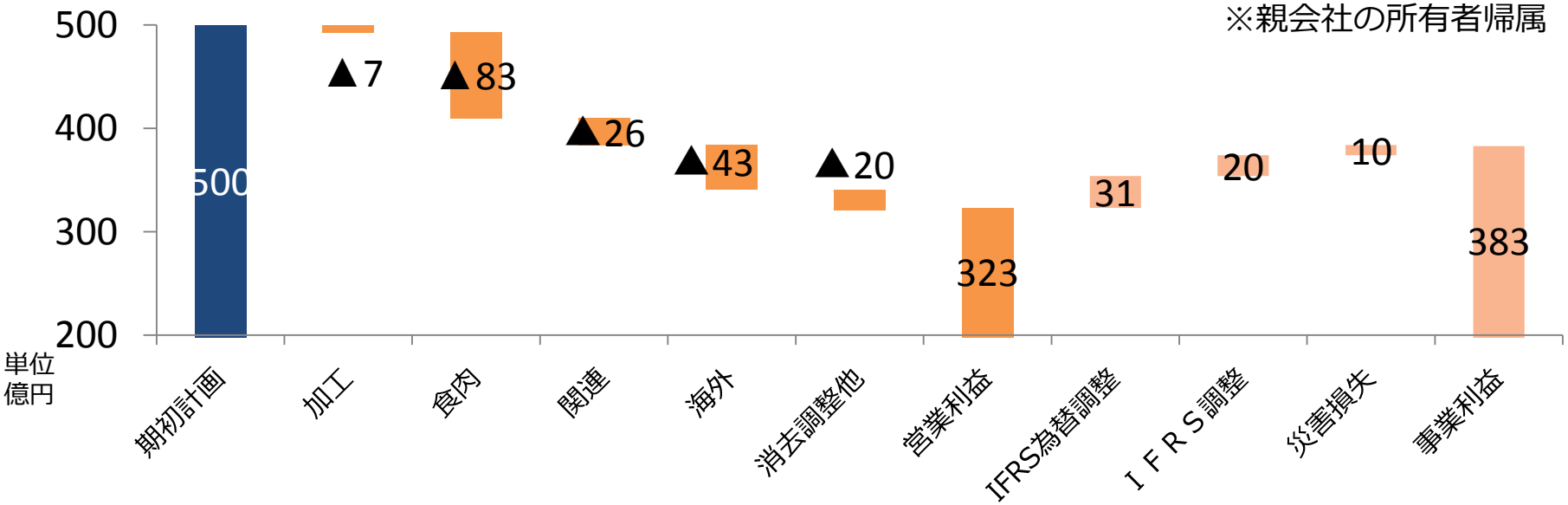
1. 中期経営計画2020　振り返りと見通し

Nipponham Group 人輝く、食の未来

➢2019年3月期：営業利益323億円の結果となった。
IFRS調整と災害損失を除いた事業利益では383億円となった。

	期初計画	上期修正	3Q修正	通期実績	期初との計画差異	達成率
売上高	13,100	12,600	12,500	12,342	▲758	94%
営業利益	500	360	300	323	▲177	65%
事業利益	-	-	-	383	-	-
当期利益※	320	230	190	196	▲124	61%
ＲＯＥ	7.5%	5.4%	4.6%	4.8%	▲2.7%	64%

※親会社の所有者帰属



1. 中期経営計画2020　振り返りと見通し

Nipponham Group
人輝く、食の未来

➢2019年3月期：セグメント別利益実績と要因分析
セグメントでは計画に対して大きく未達

単位　億円

	期初計画	通期営業利益	通期事業利益	計画差異
加工事業本部	85	78	78	▲7
食肉事業本部	440	357	357	▲83
関連企業本部	30	4	4	▲26
海外事業本部	5	▲38	▲38	▲43
消去調整他	▲60	▲80	▲19	+42
内構造改革費用	▲20	0	0	+20
内価値創造費用	▲20	▲0	▲0	+20
内球団損益	▲22	▲17	▲17	+5
内災害損失	0	▲10	0	0
内その他	2	▲53	▲2	▲4
合計	500	323	383	▲117

計画差（参考）
- 加工事業本部
物流費用　▲10
- 食肉事業本部
国内ファーム事業▲47
- 関連企業本部
乳酸菌・ヨーグルト▲13
- 海外事業本部
ウルグアイＢＰＵ▲20

1. 中期経営計画2020　振り返りと見通し

Nipponham Group
人輝く、食の未来

➢外部環境の変化と各事業へのインパクト

マクロ外部環境の変化

世界的な景況感の後退、気候変動、労務・物流費高騰、食のスタイルの変化

自社産業を取り巻く環境の変化

コストアップ、消費環境の悪化、FTA等の発効、不安定な食肉相場、疾病

ニッポンハムグループへのインパクト

中計策定時の前提と大きく乖離

加工事業本部	食肉事業本部
•生産改善を上回るコストアップ	•バリューチェーン全体で大幅な減益
関連企業本部	**海外事業本部**
•乳酸菌飲料での競争激化 •ヨーグルト市場の縮小	•牛生体調達コスト上昇(ウルグアイ) •新興国通貨安による影響 (トルコ・ウルグアイ)

1. 中期経営計画2020　振り返りと見通し

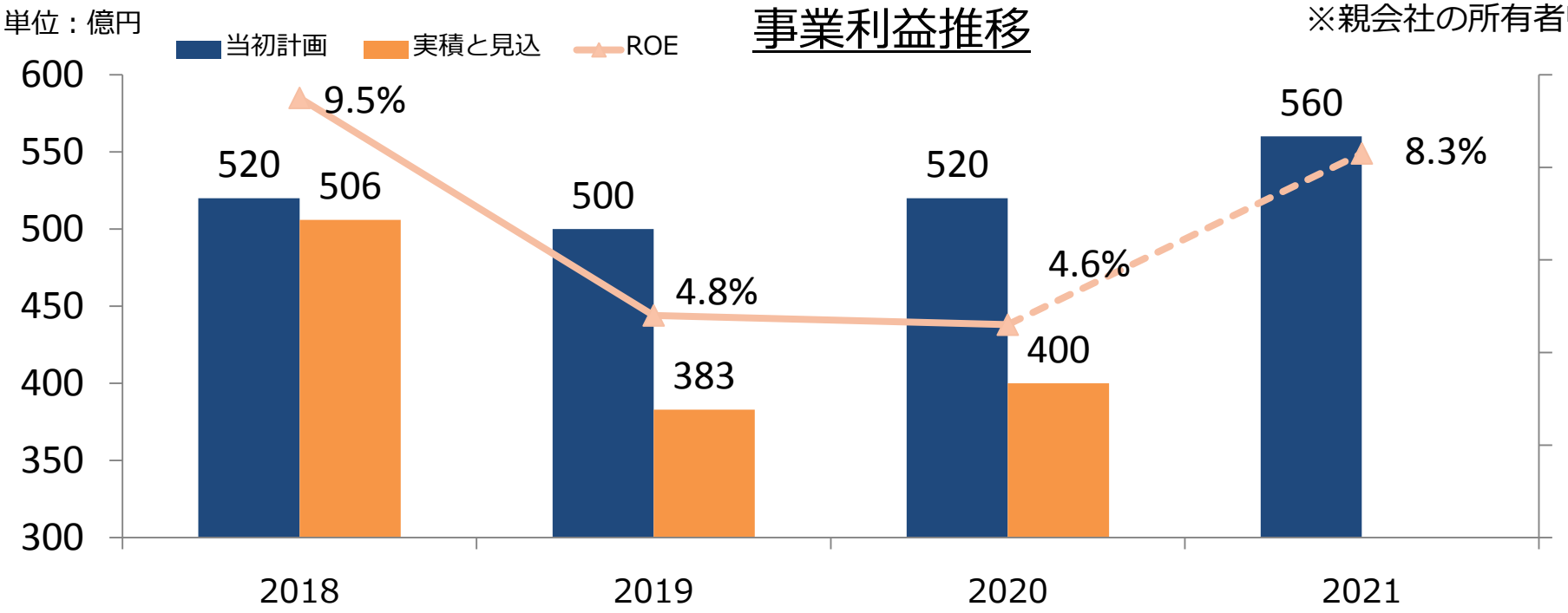
Nipponham Group
人輝く、食の未来

➢2019年3月期をボトムにキャッチアップ
- 加工事業-コンシューマ商品伸長
- 鶏肉中心に食肉相場の底打ち
- 豪州オペレーションの安定化
- 2020年3月期:
  特別退職加算金80億円含む

	2020年3月期 見込	2021年3月期 当初計画
売上高	12,800億円	14,100億円
事業利益	400億円	560億円
当期利益※	185億円	350億円
ＲＯＥ	4.6%	8.3%
ＲＯＩＣ	4.7%	6.0%

※親会社の所有者帰属

事業利益推移



※資料中の西暦表示は、4-3月決算期に対応します。
例．2019＝2018年4月～2019年3月期

1. 中期経営計画2020　振り返りと見通し

Nipponham Group
人輝く、食の未来

セグメント別事業利益計画と見通し

単位　億円

	2019年3月期 実績	2020年3月期 当初計画	2020年3月期 見込	計画差異	2021年3月期 当初計画
加工事業本部	78	110	85	▲25	140
食肉事業本部	357	465	380	▲85	470
関連企業本部	4	45	15	▲30	60
海外事業本部	▲38	15	▲20	▲35	20
消去調整他	▲19	▲115	▲60	55	▲130
内構造改革費用	0	▲40	0※	-	▲70
内価値創造費用	▲0	▲50	▲20	30	▲40
内球団損益	▲17	▲22	▲26	▲4	▲22
合計	383	520	400	▲120	560

•セグメント別トピック
•加工事業本部：商品構成の改善・稼働の平準化を進める
•食肉事業本部：コスト増を販売数量増による増益でカバー
•関連企業本部：改革の推進で利益を積み上げる
•海外事業本部：豪州の安定化、ウルグアイの赤字縮小
※2020年3月期構造改革費用▲16億円は各セグメントに計上

中期経営計画2020
各事業本部進捗

Copyright © NH Foods Ltd. All Rights Reserved. （無断転載禁止）

2.中期経営計画2020　各事業本部進捗

Nipponham Group
人輝く、食の未来

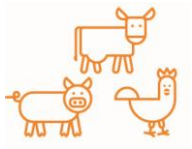
➢各事業本部の持続的成長に向けてのテーマ

加工事業本部

- 低収益からの脱却
  ブランド価値・生産性向上

食肉事業本部

- 売上拡大と調達力強化
  利益伴う販売数量増



持続的成長

関連企業本部

- 抜本的改革の推進
  海外原料調達力の強化
  製造基盤の強化
  構造改革の推進

海外事業本部

- 牛肉事業の立直し
  豪州の収益安定化
  ウルグアイの改革推進

2.中期経営計画2020　加工事業本部進捗①

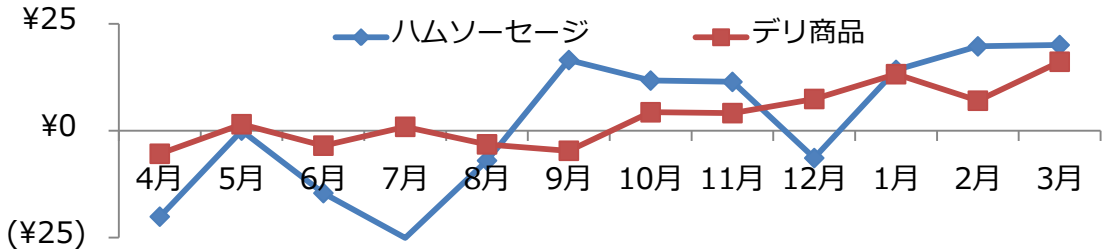
Nipponham Group 人輝く、食の未来

➢低収益からの脱却：前期の振り返り

✓　主力ブランドの集中販売と生産性の向上

売上高↓
- 数量↓
- 単価↑

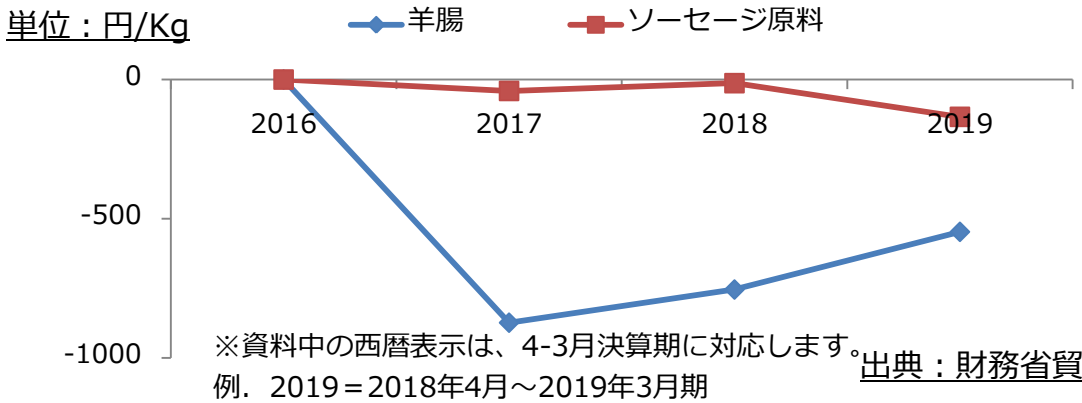
【前期単価推移（前年差）】



変動費（外部要因）↓
- 主原料↓
- 副資材↑
- 物流費↑

限界利益↑

【市況推移】（前中計初年度を基準とした増減）



固定費（内部要因）↓
- 人件費↓
- 償却費↑

【固定費】

省人化投資により減価償却費は上昇したが、工場稼働見直し等の取組みにより労務費を減少させ固定費を削減

2.中期経営計画2020　加工事業本部進捗②

Nipponham Group
人輝く、食の未来

➢低収益からの脱却

✓ブランド価値に磨きをかけ、粗利益の確保で増益を目指す

売上高↑

- 数量→
  - ・販売チャネルの開拓
  - ・主要ブランド品の集中販売
- 単価↑
  - ・既存商品の値戻し
  - ・新商品の発売サイクル見直し
  - ・主要ブランドの業務用への活用

✓コストマネジメント徹底で生産性向上を図る

変動費→

- 主原料→副資材↑
  - ・購買方法の見直し（調達先の多様化）
  - ・集中購買によるコストダウン
- 物流費→
  - ・最適配送網の再構築で物流コスト削減
  - ・システム化による物流関連労務費の削減

固定費↓

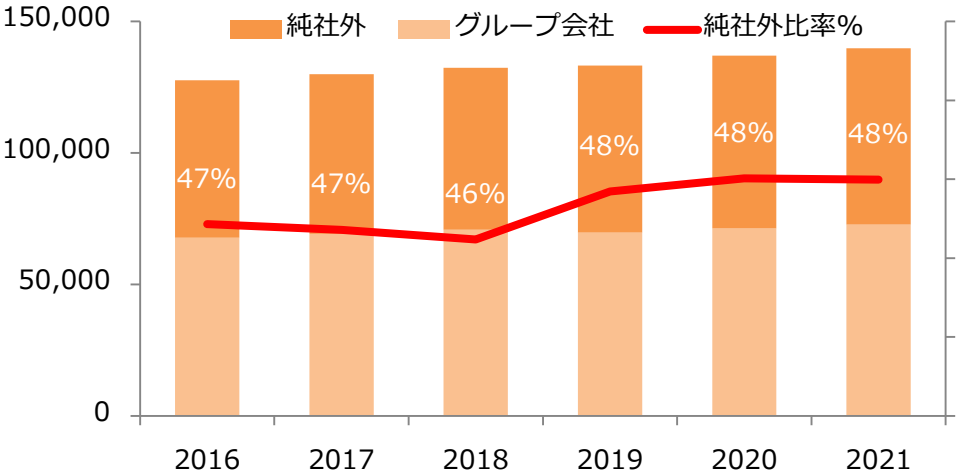
- 人件費↓
  - ・投資による製造工程の機械化、省人化
- 償却費↑
  - ・組織のスリム化による人件費の削減

2.中期経営計画2020　食肉事業本部進捗①

Nipponham Group
人輝く、食の未来

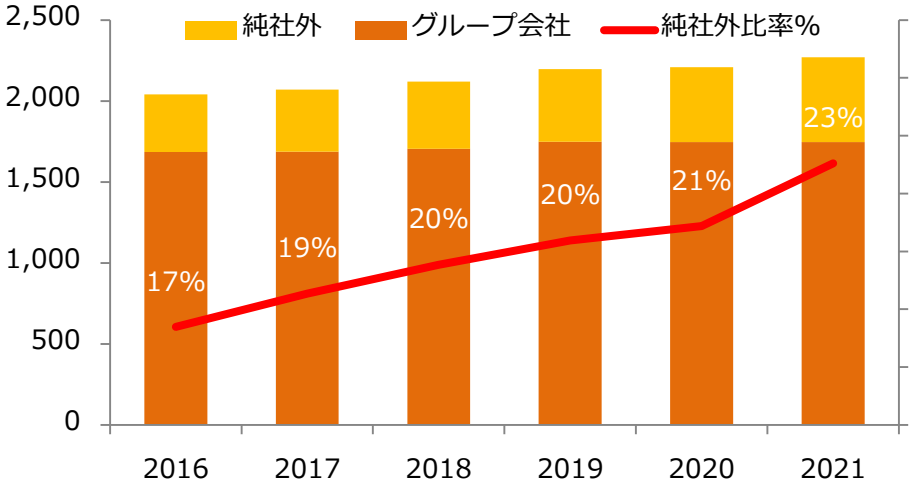
➢売上拡大と調達力強化で持続的成長を目指す
国産食肉：鶏はバランスのとれた調達、豚は社外調達強化

羽数ベースの鶏肉取り扱い量と社外仕入比率



※資料中の西暦表示は、4-3月決算期に対応します。
例．2019＝2018年4月～2019年3月期

鶏:千羽、豚:千頭
頭数ベースの豚肉取扱い量と社外仕入比率



鶏:千羽、豚:千頭

	中期経営計画2020 当初計画			中期経営計画2020 実績と見通し		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
鶏自社出荷羽数	71,000	72,200	72,700	69,697	71,366	72,708
内桜姫	27,500	28,300	29,000	27,259	28,263	29,000
豚自社処理頭数	1,674	1,680	1,712	1,637	1,640	1,640
自社農場出荷	679	716	724	650	650	650
内麦小町	256	320	360	262	273	360

2.中期経営計画2020　食肉事業本部進捗②

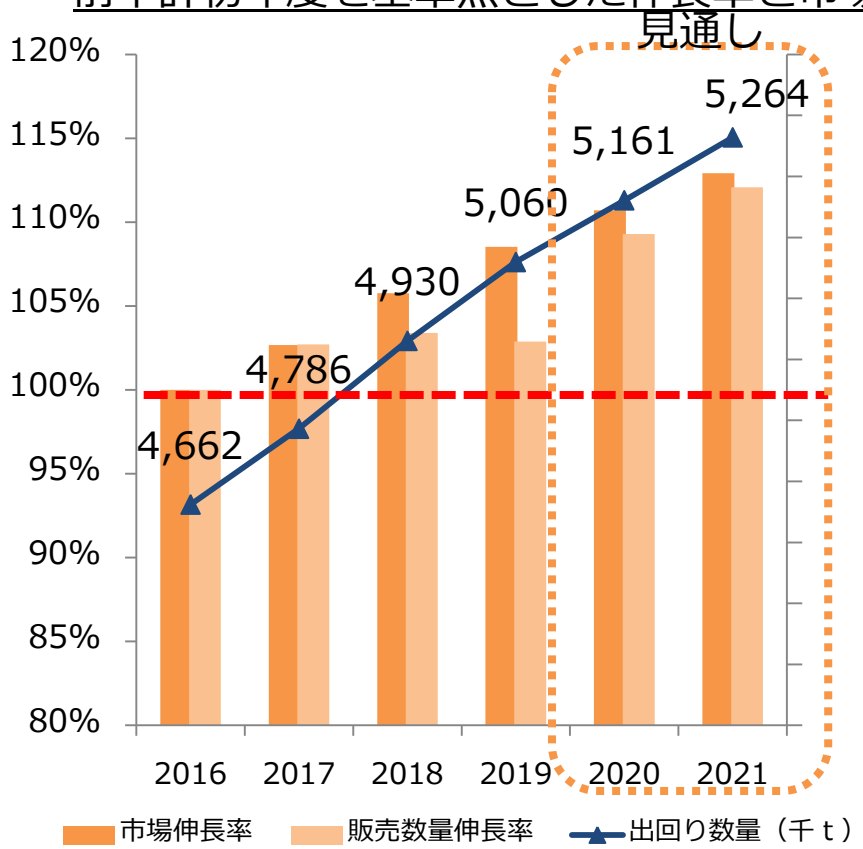
➢売上拡大と調達力強化で持続的成長を目指す

前提：市場は前期並みの2%伸長、国産市況は前期並み

・労務費・物流費上昇の価格転嫁

・重点チャネルにおける販売数量の拡大で増益を目指す

前中計初年度を基準点とした伸長率と市場推移



販売状況の整理

・販売数量の伸長率が足踏み

・輸入食肉で数量伸長の余地有

販売数量拡大の施策

・海外パッカーとの連携強化

・ブランド食肉の販売強化・定番化

・チャネル別に戦略的アプローチ

2.中期経営計画2020　関連企業本部進捗

Nipponham Group
人輝く、食の未来

➢抜本的改革の推進
メーカーとしてあるべき姿へ基盤整備を進める

（１）海外原料調達力の強化

・トルコ産養殖サーモンの調達を開始
・ロシア（ウラジオストク）に事務所を開設
・2019年3月期タイでのエビ養殖事業の立ち上げ

（２）製造基盤の強化

・最新鋭の設備を有する日本ルナ㈱高崎工場の稼働率アップ
・㈱宝幸ロルフ大和プラントにベビーチーズラインを増設、本格稼働
・ベトナムに寿司種加工場の建設

（３）構造改革の推進

・不採算アイテム削減・仕入先の集約
・㈱宝幸からマリンフーズ㈱へ水産商事・冷食事業の一部を事業譲渡し、効率化を推進

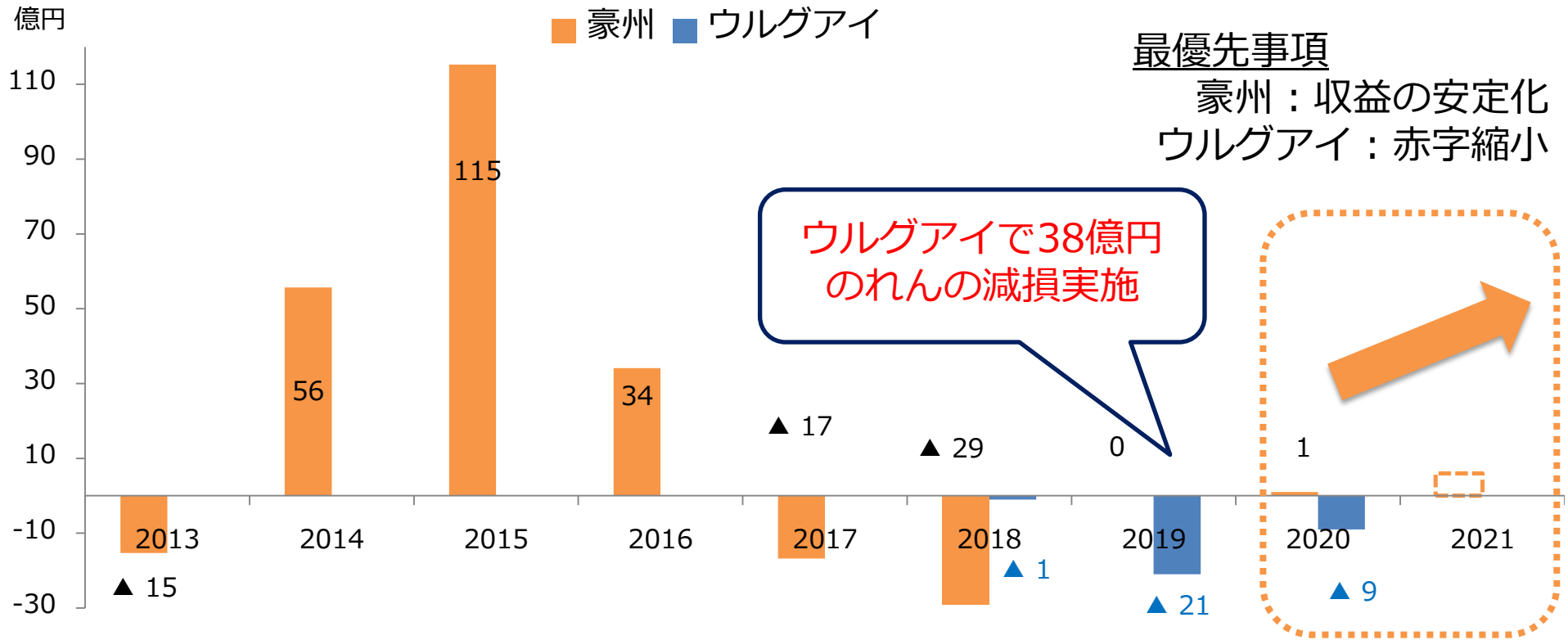
2.中期経営計画2020　海外事業本部進捗①

Nipponham Group 人輝く、食の未来

➢牛肉事業を立直し、収益の安定化を目指す

豪州事業：赤字解消で事業運営安定化にも一定の目途
ウルグアイ：干ばつ等外部環境に左右され収益悪化

豪州事業とウルグアイBPU社の営業利益推移



最優先事項
豪州：収益の安定化
ウルグアイ：赤字縮小

※2018年3月期よりウルグアイが連結対象

※資料中の西暦表示は、4-3月決算期に対応します。
例．2019＝2018年4月～2019年3月期

2.中期経営計画2020　海外事業本部進捗②

Nipponham Group
人輝く、食の未来

➢牛肉事業を立直し、収益の安定化を目指す

豪州：プロジェクト効果で
安定した利益の確保
2019年3月期収益改善：約28億円

- 農場：肥育環境改善への投資
  販売と連携したキャトル集荷
- 製造：キャトル集荷体制の強化
  最適生産体制の実施
- 販売：ブランディングの強化、推進

外部環境効果	内部改善効果
9億円	19億円
• 世界的な牛肉相場上昇 • 為替（豪ドル安）	• 肥育事業での生産性の改善 • 処理事業での生産性改善

効率化投資等で更に改善を見込む

⇒ウルグアイ　BPU社牛肉事業への水平展開

ＢＰＵ社改善プロジェクト始動

① キャトル調達の安定化⇒販売とリンクした調達の強化
② 処理製造コストの低減⇒ＫＰＩ指標導入による管理強化
③ 販売戦略の再構築⇒グループシナジーの活用と付加価値商品の販売強化

中期経営計画2020
中長期視点の経営戦略

Copyright © NH Foods Ltd. All Rights Reserved. （無断転載禁止）

3. 中期経営計画2020　中長期視点の経営戦略

Nipponham Group
人輝く、食の未来

➢中長期的視点・未来につなげる仕組み作り
「未来につなげる仕組み作り」の進捗

経営戦略	取組内容	今後の展開
消費者との対話	ライフスタイル研究室による食卓マーケティング実施	商品開発や販促活動へ展開
食の未来構想	口蹄疫検査キットの開発	国の指針を待って発売予定
	スマート養豚プロジェクト	養豚事業を担うインターファームで順次導入
持続可能性	ＣＳＲ調達の推進	上位約60%の一次サプライヤーへ説明を実施し、賛同

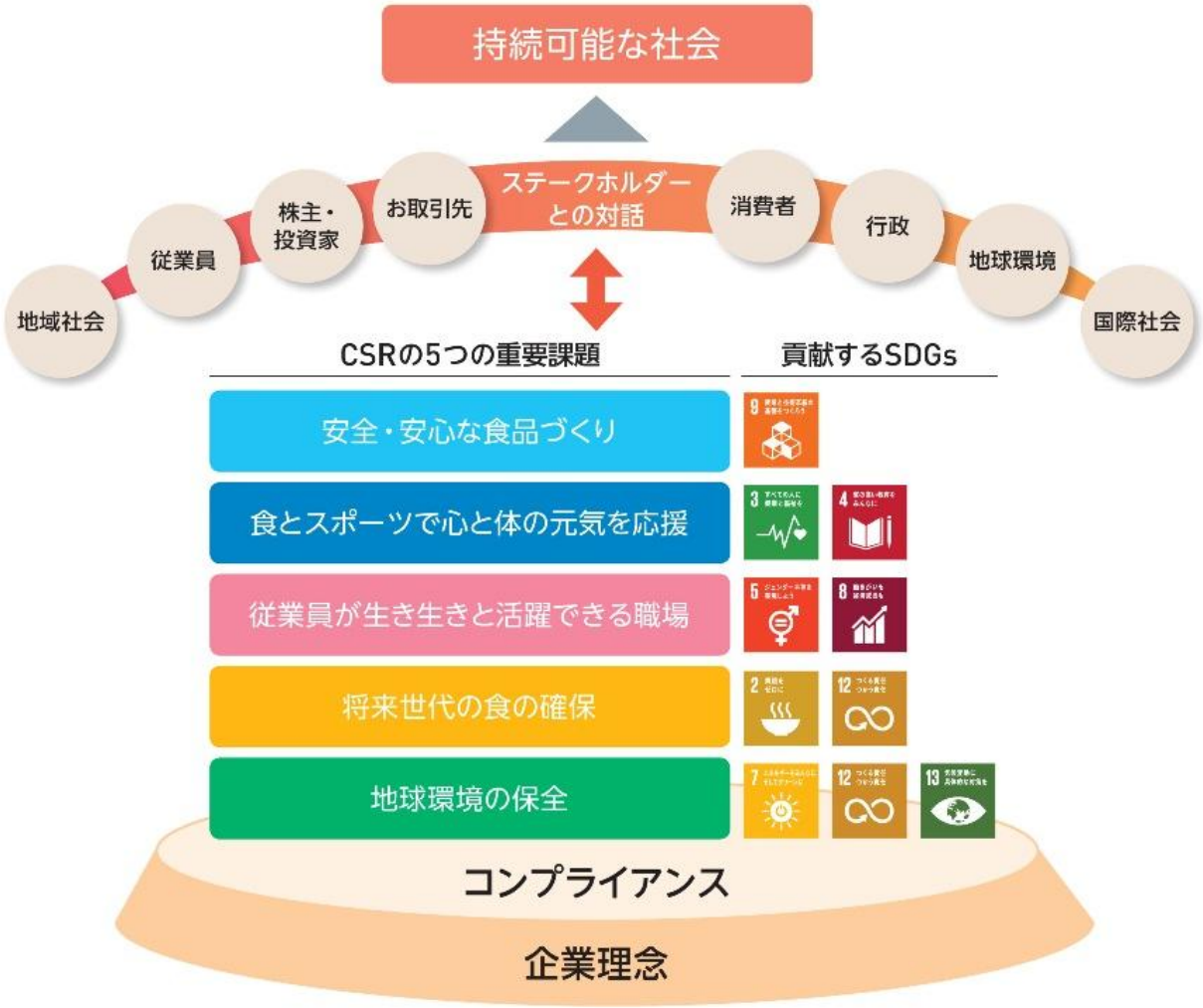
ライフスタイル研究室が発行する
「フードスタイルラボ」

スマート養豚の試験導入を進める
インターファーム

牛の口蹄疫ウイルス抗原を検出する
「NHイムノスティック 口蹄疫」

（参考）CSRの5つの重要課題とSDGsとの関係

企業と社会の持続可能性を追求していくため、事業の強みを生かして「５つの重要課題」に取り組み、より良い社会に向けた国際的な目標であるSDGsへの貢献を目指す。



「CSRの5つの重要課題」の中心的対象となるSDGsの目標を紐づけています

中期経営計画2020
株主還元と設備投資

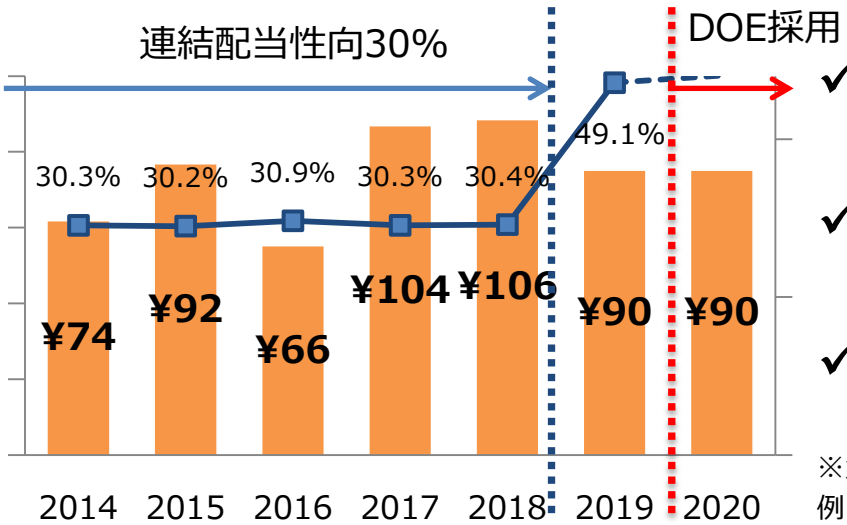
Copyright © NH Foods Ltd. All Rights Reserved. （無断転載禁止）

4. 中期経営計画2020　株主還元と設備投資①

Nipponham Group 人輝く、食の未来

➢配当方針の見直し：ＤＯＥ採用で配当の安定性を実現

配当金(¥)と配当性向(%)推移
※2018以前株式併合後に置き換え



＜配当方針の推移＞

✓2018年3月期：連結配当性向30%

✓2019年3月期：期初配当予想通り90円

✓2020年3月期：ＤＯＥを採用

※資料中の西暦表示は、4-3月決算期に対応します。
例．2019＝2018年4月～2019年3月期

✓ＤＯＥ（株主資本配当率）導入の狙い

- ＤＯＥを指標とすることで、配当の安定性・成長性を実現
- 最適資本・負債構成の実現に向けた資本政策の一環

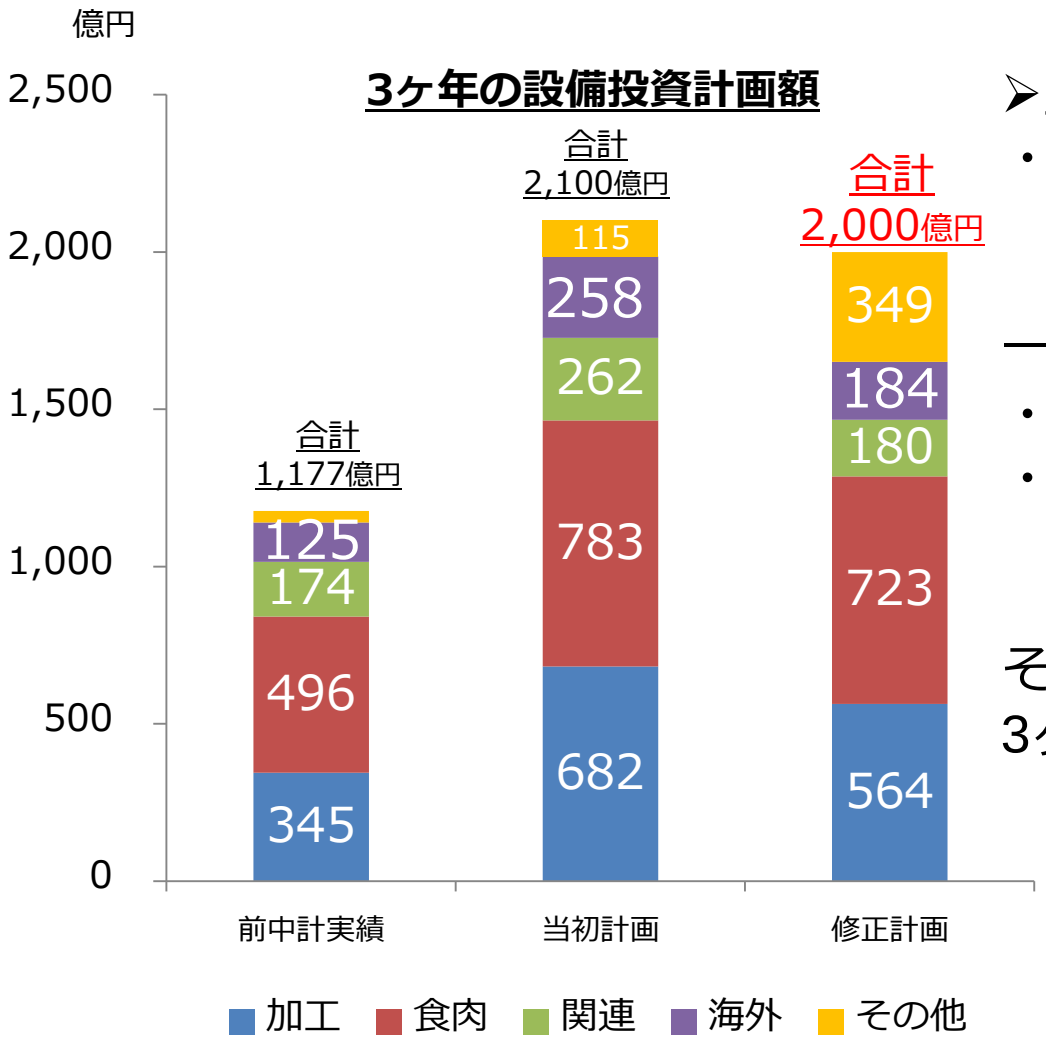
➢自己株式の取得

- 成長投資・財務体質を勘案しつつ、1株当たりの株主価値とROEの向上を目的として機動的に実施

4. 中期経営計画2020　株主還元と設備投資②

Nipponham Group
人輝く、食の未来

➢設備投資額の見直し:案件を精査し、設備投資計画を見直し



➢主なポイント
・各セグメントで精査し、
　約370億円の投資額抑制

一方で、約270億円増加要因
・リースの会計基準変更約120億円
・新球場建設で約150億円発生

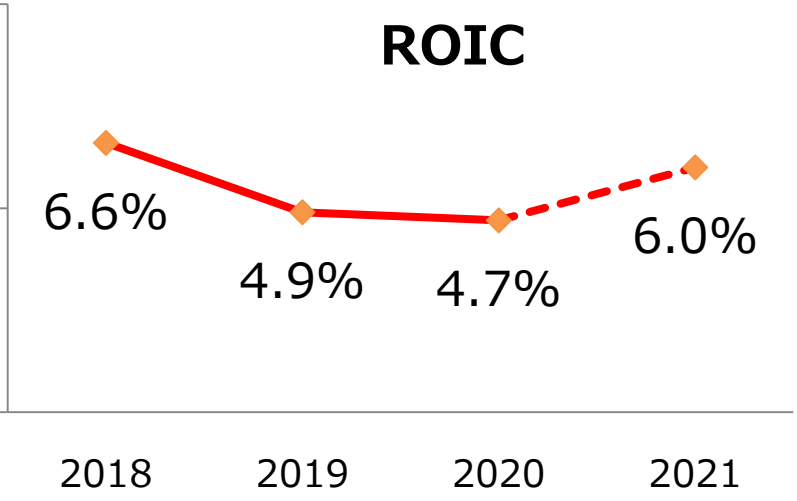
その結果、
3ヶ年で2,000億円に計画見直し

4. 中期経営計画2020　株主還元と設備投資③

Nipponham Group
人輝く、食の未来

➢ＲＯＩＣの進捗と計画から

✓ROICを指標として資本効率を意識



	ＲＯＩＣ	事業利益率	投下資本回転率	税引き後
2018実績	6.6%	4.0%	2.39	0.69
2019実績	4.9%	3.1%	2.29	0.69
2020見込	4.7%	3.1%	2.20	0.69
2021 当初計画	6.0%	4.0%	2.17	0.69

✓利益率の低下を主要因とし、ＲＯＩＣ下落
✓投下資本回転率は、設備投資により計画された売上高に未達
✓セグメント毎への落とし込みを進め、進捗を管理
・投資効果発現による売上拡大が急務
・利益を生む資産に入れ替える

「最適な事業ポートフォリオの構築」を目指す

※資料中の西暦表示は、4-3月決算期に対応します。
例．2019＝2018年4月～2019年3月期

中期経営計画2020
財務戦略と資本政策

Copyright © NH Foods Ltd. All Rights Reserved. （無断転載禁止）

5. 中期経営計画2020　財務戦略と資本政策

Nipponham Group
人輝く、食の未来

➢キャッシュフロー：各ＣＦの期初計画の見直し

✓設備投資額を精査したが、営業ＣＦの減額幅が大きくＦＣＦはマイナスの見込

	中計2020 期初累計計画	中計2020 累計見通し	累計計画との差異
営業キャッシュフロー	1,795億円	1,435億円	△360億円
投資キャッシュフロー	△1,986億円	△1,765億円	221億円
フリーキャッシュフロー	△191億円	△330億円	△139億円

➢財務戦略と資本政策：ＷＡＣＣを極小化するＢＳマネジメント

✓資本コストを意識した財務戦略の実施

投下資本

- 有利子負債
  - Ｄ/Ｅレシオ 0.4~0.5
  - 2019年3月期実績：0.37
  - 2021年3月期計画：0.50
- 株主資本
  - 安定配当 ＤＯＥ
  - 自己株式取得

●投資の精査・運転資本管理による投下資本の圧縮

●最適負債・資本構成の実現

⇒ＷＡＣＣを低減

お問合せ先
〒141-6014　東京都品川区大崎2－1－1
ＴｈｉｎｋＰａｒｋ　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に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。

Copyright © NH Foods Ltd. All Rights Reserved. （無断転載禁止）