

海外事業本部

バリューチェーンの構築と グローバル牛肉事業の全体最適 化を推進し、海外売上拡大と 利益安定化を図ります。



取締役専務執行役員
海外事業本部長

大社啓二

前中計の振り返り

2016年4月に設立した海外事業本部では、日本への供給基地として組織の最適化を図るとともに、海外19の国と地域で事業を展開するグループ会社の継続的な発展・成長に向けて、ガバナンス管理体制と戦略的CSRを基盤とした自立経営の実現に注力してきました。また、事業基盤の強化に向けて、牛肉事業ではBPU社(ウルグアイ)、鶏肉事業ではエゲタブ社(トルコ)、レイホン社(マレーシア)などとの提携を行う一方、不採算事業であった米国の養豚事業を売却するなどの施策を実施しました。

海外事業本部として2年目となる2018年3月期は、売上高は2,538億円と増収だったものの、豪州での牛肉事業の環境変化や、相場・為替等によ

る影響で、営業利益は47億円の損失となりました。

持続的な成長に向けて (リスクと機会)

現在、新興国を中心に人口の増加が進んでおり、世界的な食肉消費量の増加が見込まれています。また、海外における日本食の浸透が進んでいることも、当社グループにとって成長の機会であると捉えています。一方、世界的な食肉需要の拡大による価格上昇や、食肉メジャーのアジア・中東地域への事業拡大、気候変動の影響による穀物などの原料価格高騰といったリスクを見込んでおく必要もあります。市場の拡大と競争の激化が同時に進行する中で、当社グループが持続的に成長していくには、日本への供給基地としてだけでなく、事業を展開する各国・各地域における製造・販売が一体となったバリューチェーンを構築するとともに、その実現に向けた人財育成とガバナンス強化を図っていく必要があると考えています。

中期経営計画2020の取り組み

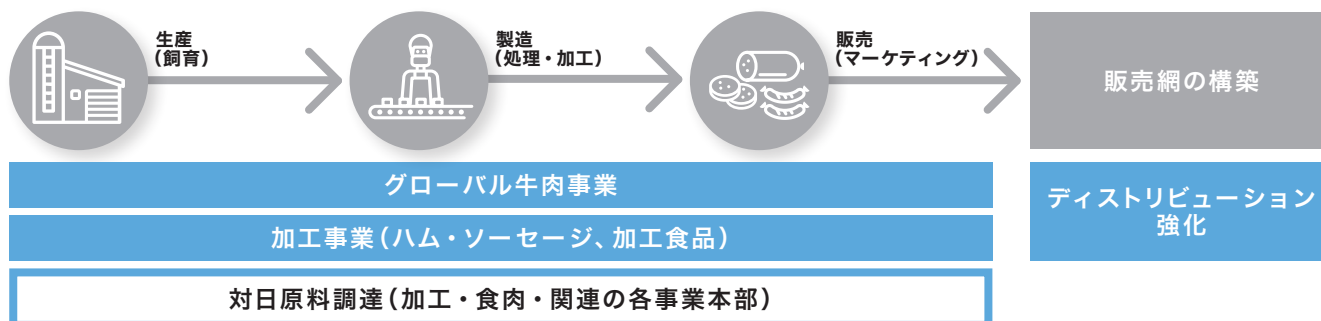
中期経営計画2020では、「バリューチェーンの構築による海外売上・収益の拡大」をテーマに、グローバル牛肉事業の全体最適化、海外における加工事業のバリューチェーン構築、人財育成とガバナンス強化、戦略的CSRの推進による企業価値向上を推進していきます。当社グループの日本国内におけるビジネスモデルは、ニッポンハムブランドの知名度・信頼度を背景に、付加価値の高い商品を開発・生産するとともに、全国各地にお届けできるディストリビューション網を整備することによって成功しています。この成功事例を海外の加工事業に応用し、高付加価値商品の販売基盤構築に向けて、バリューチェーンの強化とグループシナジーの創出につながるM&Aも適宜実施していきます。

●グローバル牛肉事業の全体最適化

世界の牛肉消費量は、新興国を中心に10年間で約20%の伸長が予測されています。海外事業本部では、需要が拡大するマーケットを見据え、中長期

バリューチェーンの構築

- 対日本輸出、国内販売、第三国輸出版売の各経路戦略
- R&D体制の整備：差別(特徴)化商品戦略
- マーケティング力(提案力)の強化



の成長に向けて商品カテゴリー・販売エリア等、総合的に最適な事業構造を模索しています。

豪州では、ガバナンス(運営・管理体制)の見直しとともに、生産ライン最適化による生産体制の強化やブランド化の推進、輸出向け新チャネル開拓・エリア拡大などに取り組んでいます。生産体制の強化に向けて、生産・製造各社の役割を明確化するとともに、生体牛仕入れ情報を共有化し、全体最適化を図っています。ブランド化については、輸出向けハイエンド商品や豪州国内向けブランディング商品など、製販一体となった付加価値商品の開発を推進しています。

ウルグアイでは、品質No.1経営の実現に向けて、商品の安全性を保証する各種認証の取得を進めるとともに、インテグレーションの強化とブランド認知の向上による売上の拡大に注力します。インテグレーションの強化については、農家との密接な関係性を継続するとともに、新規農家の発掘に努め、生体牛の仕入頭数を拡大します。また、

自社ブランドの開発と認知向上を進め、輸出先国の拡大を図っていきます。

● 加工事業のバリューチェーンの構築

香港においてはディストリビューション機能の強化に向けて、Tsit Wing International Holdingsへ約10億円の出資(出資比率約5%)を実施しました。これにより、香港・中国華南地区での営業基盤が整備され、新たな物流網の活用が可能となります。今後は、当社グループの製造拠点を有するASEANや中国の加工食品、豪州・ウルグアイ産牛肉等の輸入販売を行っていきます。

また、インドネシアにおいては製販一体型のプラットフォーム構築に向けて、約11億円を出資し、PT Diamond Cold Storage社と加工食品製造の合併会社(出資比率51%)を設立しました。

● 売上の拡大

海外各地での販売拡大では食文化の理解と商品化を加速させるため、R&D機能とマーケティング機能の強化を図り、各国・各地域の市場環境に適合し

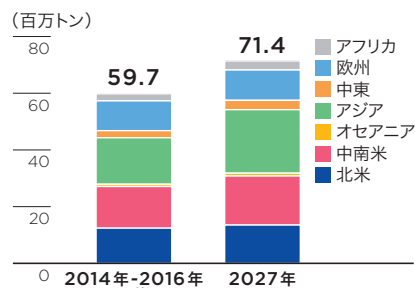
た高付加価値商品の開発・拡販を推進していきます。

また、対日輸出事業では、仕入先(国・企業)の新規開拓による数量拡大を図っていきます。従来からの食肉事業・加工事業との連携に加え、今後は関連企業の水産・乳製品事業の原料調達・加工・販売における連携を深めていきます。水産事業については、インドネシアや南米でのマグロの原料調達、タイでの水産加工品の製造、欧州・中東でのサーモンの原料調達に加え、チリでの水産品アイテムの拡大を推進します。また、乳製品事業については、欧州・中東における乳製品原料の調達を拡大します。

牛肉消費量予測

需要が拡大するマーケットを見据える。

- 世界の牛肉消費量は新興国を中心に10年で約20%の伸長(年率約2%)



出典：農林水産省「2027年における世界の食料需給見通し」