

# セグメント情報

## Overseas Business Division 海外事業本部



### 北米市場への集中・売上拡大、 豪州のボラティリティ低減で 利益を回復

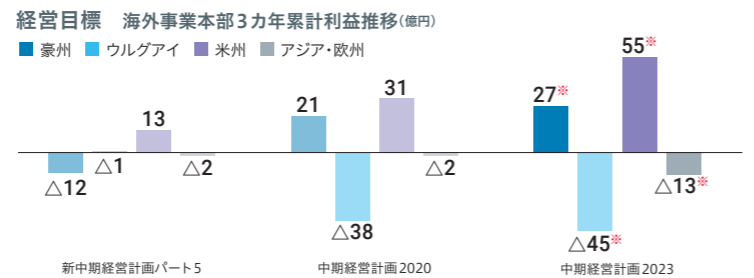
常務執行役員 海外事業本部長  
小田 信夫

リスク	機会	対応策
<ul style="list-style-type: none"> <li>飼料原料となる穀物価格の高騰</li> <li>後継者不足による畜産農家の減少</li> <li>疾病の蔓延による調達競争の激化</li> <li>業績ボラティリティ</li> <li>設備の老朽化によるコスト増加</li> <li>品質対応による製造コスト増加</li> <li>外国人労働者の増加などによる宗教食の需要拡大</li> <li>畜産業の環境負荷低減への要請の高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>世界的な人口増加による食肉需要の増加</li> <li>健康志向の高まりによる和食ニーズの増加</li> <li>生活様式の変化に対応した加工食品の新規市場の活性化</li> <li>自由貿易協定の進展により中長期的には輸入食肉に追い風</li> <li>アニマルウェルフェアへの要請の高まり</li> <li>環境を訴求したブランド展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>豪州の飼料工場の更新</li> <li>農業や製造従事者に関わる次世代の育成・支援</li> <li>農場や生産・飼育施設における防疫体制の強化</li> <li>製造・保存技術の向上による賞味期限の延長</li> <li>ウルグアイ BPU 社(牛肉事業)を事業譲渡</li> <li>豪州フィードロット拡張とブランディング強化</li> <li>北米加工品事業の生産拡大</li> <li>豪州での GHG 削減に向けた取り組み(餌での実験)</li> <li>地域社会や学生を対象とした職場訪問の受け入れ</li> </ul>

### 中期経営計画 2023 の戦略サマリー

バリューチェーン全体で機能の明確化を図ることで、ビジネスモデルの変革を目指す

1. 既存ビジネスでの収益安定化
2. 北米およびアセアン地域での加工品販売の強化
3. 有望領域にフォーカスした成長戦略の立案・実行による収益の柱の構築



\* 2023年5月に修正

### 2022年度の振り返りと課題認識

2022年度は、「海外事業における成長モデルの構築」に向け、一層の収益安定化と最適生産体制の深化に注力しました。

北米加工品事業では、価格改定を実施しましたが、販売の落ち込みなどはなく、その後に実施した設備投資による生産ラインの増強で収益は拡大しました。

2023年1月には、低収益事業の見直しという観点から、連結子会社であるウルグアイの Breeders & Packers Uruguay S.A.社(BPU)の株式についてブラジルを本拠地とする Minerva S.A.社への譲渡を発表しました。中期経営

計画で掲げていたビジネスモデルの変革は着実に進捗しています。

一方で、豪州やトルコにおける牛肉・鶏肉事業を取り巻く環境が激変し、改めてボラティリティが収益に与える影響の大きさが露呈し、海外事業本部全体で営業損失となりました。

また、成長モデルに位置付けている加工品販売の規模もまだ小さく、海外収益の安定化に貢献できるまでには至っていません。ASEAN・中華圏市場では、タイでの業務用対日商品の展開に苦戦し、収益が悪化しました。

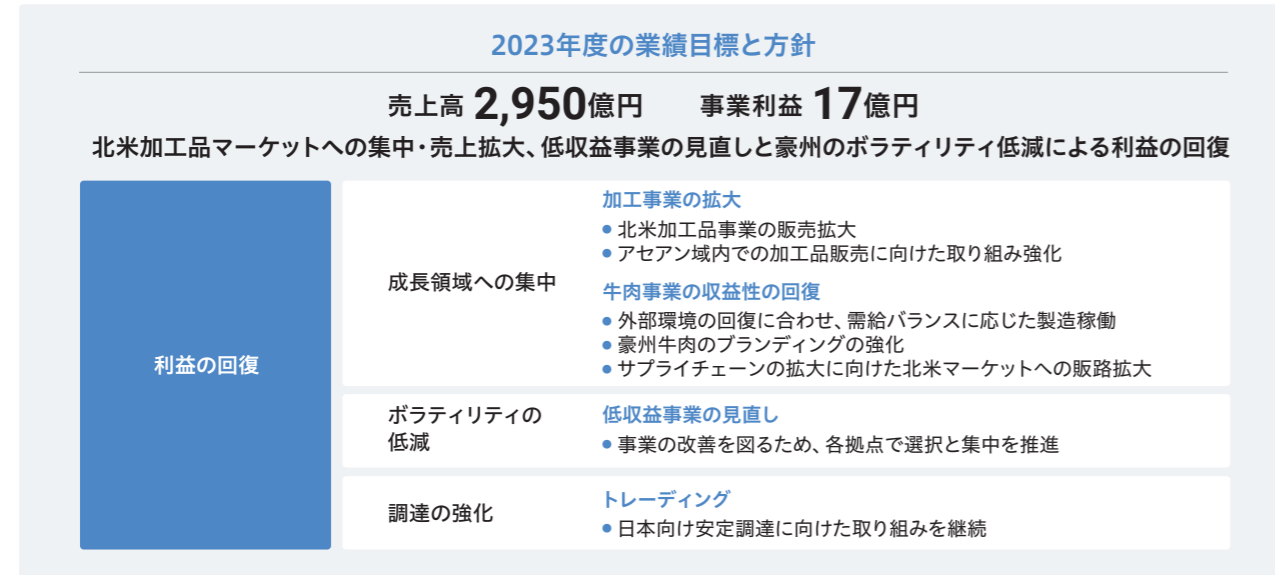
### 加工、食肉、トレーディングの3本柱で事業を構成

	加工 一部日本向け供給に対応しつつ、現地での内販を進める	食肉 牛肉事業は豪州に資本を集中させボラティリティを低減し、アジアを中心に需要増に対応	トレーディング 食肉事業本部への供給をおもに、日本向け食肉輸出を担う
アジア	グループ会社6社 ベトナム/マレーシア/インドネシア/中国/タイ		グループ会社4社 中国/タイ/シンガポール/台湾
豪州		グループ会社4社 オーストラリア	グループ会社2社 オーストラリア
欧州			グループ会社1社 イギリス
北米	グループ会社1社 アメリカ合衆国	グループ会社1社 アメリカ合衆国	
中南米		グループ会社1社 ウルグアイ ※ 2023年8月末をもって事業譲渡	グループ会社2社 チリ/メキシコ
中東		グループ会社1社 トルコ	

- 現地向け
- 第三国向け
- 日本向け

### 2022年度の成果と今後の対策

成果と課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 北米加工事業では、値上げ効果と新生産ライン増設による販売数量増により増益</li> <li>● チリ産・ブラジル産の豚肉トレーディングが伸長</li> <li>● 牛肉事業におけるボラティリティ顕在</li> </ul>
今後の対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 牛肉事業でブランド化など付加価値を高め、ボラティリティに対応</li> <li>● 豪州での最適生産体制の構築</li> <li>● 加工事業を拡大し、新たなカテゴリー、販路を開拓</li> <li>● トレーディング事業の競争力・調達力の強化</li> </ul>



**海外における加工品事業**

海外事業では、豪州における牛肉事業はボラティリティが高い一方、収益の安定確保が可能な北米やタイ等における加工品事業の重要性を再認識しています。

成長領域の一つである北米での加工品事業においては、当面の課題であった加工品の供給能力拡大に進捗がありました。すでに実施済の生産ライン拡充等が大きな要因です。現地のカテゴリートップ流通企業との連携を強化するとともに、主要事業エリアの西海岸から東海岸にも販路拡大を計画しています。米国における冷凍食品需要は堅調で今後も拡大が見込めます。流通企業の拡大に足並みをそろえ、成長戦略を描きます。

ASEAN 地域においては、タイ日本フーズでは対日鶏加工品に依存する体制を見直します。豚肉加工製造ラインの拡充や現地・他エリアでの加工品販売拡大に向けた施策を推進しています。

タイ日本フーズは、ニッポンハムグループの加工品製造で味やクオリティの面で優位性を確保しています。販路を確立できればビジネスチャンスは広がります。特にタイからアク

セスしやすいシンガポールや香港で機会を伺います。こうした成長が見込める領域へ資源を集中し、売上拡大・利益回復を実行していきます。

一方で低収益事業の見直しは継続しており、海外事業本部全体で安定した収益構造の構築を図ります。



米国の Day-Lee Foods, Inc. (デイリーフーズ)

**海外における生産・肥育事業**

豪州における牛肉事業では、前年に中国で発生したロックダウンや生体価格の上昇により計画通りの収益確保は未達となり、大幅な減益となりました。2023 年は牛の生体価格の低下、米国の牛肉生産量の減少などがあり、豪州の牛肉事業は回復の見込みです。今後はさらなるブランディングの強化、需給バランスに応じた生産体制の精緻化に努め、利益規模の大きい豪州事業の改善を最優先として取り組みます。

**海外におけるトレーディング事業**

日本に向けた食肉製品、加工食品の安定調達・供給をさらに強化するとともに、各拠点では日本以外の販路の開拓・拡大、OEM<sup>※</sup>の業務提携先の拡大などの施策を講じます。これにより、各拠点の機能の明確化と競争力・調達力の強化を進めていきます。

※ OEM (Original Equipment Manufacturer) : 他社ブランド製品の製造

**海外で展開するおもなブランド商品**



**サステナブルな成長のための重要課題**

重点施策	2030年度目標	状況
化石燃料由来のCO <sub>2</sub> 排出量の削減	CO <sub>2</sub> 排出量 : 24%以上削減(2021年度比)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境内部調査の実施(省エネ調査)</li> <li>● 環境負荷低減策の検討(燃料転換、バイオガス設備の導入)</li> </ul>
水使用量の削減	5%削減(2021年度比)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境負荷低減策の検討(水の再利用含む用水の改善提案等)</li> <li>● 環境事故リスクへの対応</li> </ul>
食の多様化への対応	多様な文化・宗教などに対応した商品の開発、販売の実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ハラル商品やコーシャ商品の対応</li> </ul>