

# 新中期経営計画パート

“国内事業の更なる強化とグローバル企業への挑戦”

2009年5月19日  
日本ハム株式会社

- . 新中期経営計画パート の振り返り
- . 新中期経営計画パート の概要
- . 事業別戦略

## ・新中期経営計画パート の振り返り

# 1. 新中期経営計画パート の振り返り

## 【定量面の振り返り】

売上高は当初計画を達成。利益は未達成。

	2009年3月期計画	2009年3月期実績	評価
連結売上高	10,200億円	10,284億円	○
営業利益	330億円	214億円	×
税引前利益	300億円	62億円	×

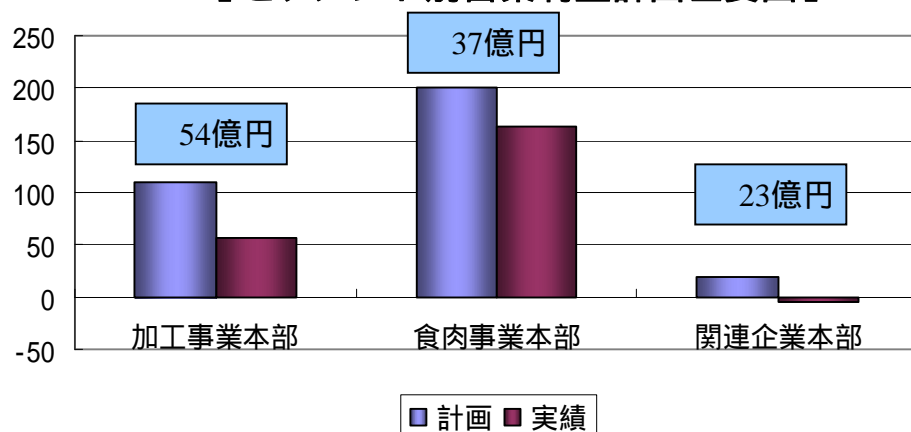
- ・連結売上高は計画を達成。1兆円企業グループとなった。
- ・営業利益はコスト削減や価格改定等の施策を実施してきたが、原材料・資材コストの上昇や、原料相場の乱高下、棚卸資産の評価損等により、計画を下回った。
- ・税引前利益は、為替差損の発生等一過性の要因により、計画を下回った。

# 1. 新中期経営計画パート の振り返り

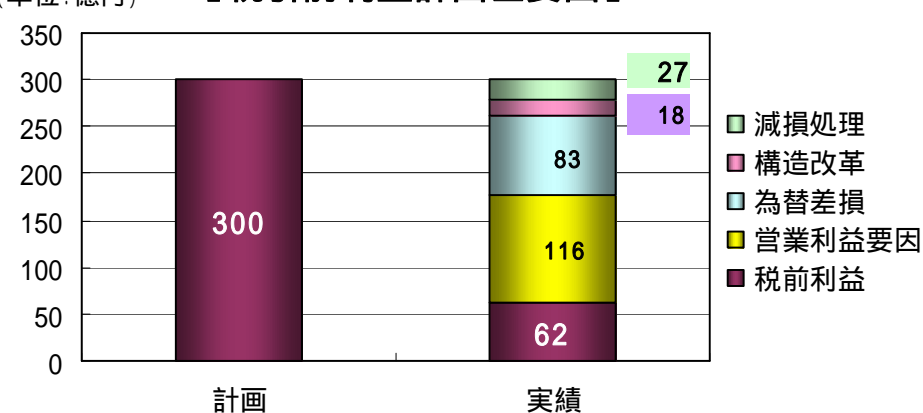
## 【利益計画差要因分析】

	2009年3月期 計画	2009年3月期 実績	計画差
営業利益	330億円	214億円	116億円
税引前利益	300億円	62億円	238億円
当期純利益	175億円	17億円	158億円

(単位: 億円) 【セグメント別営業利益計画差要因】

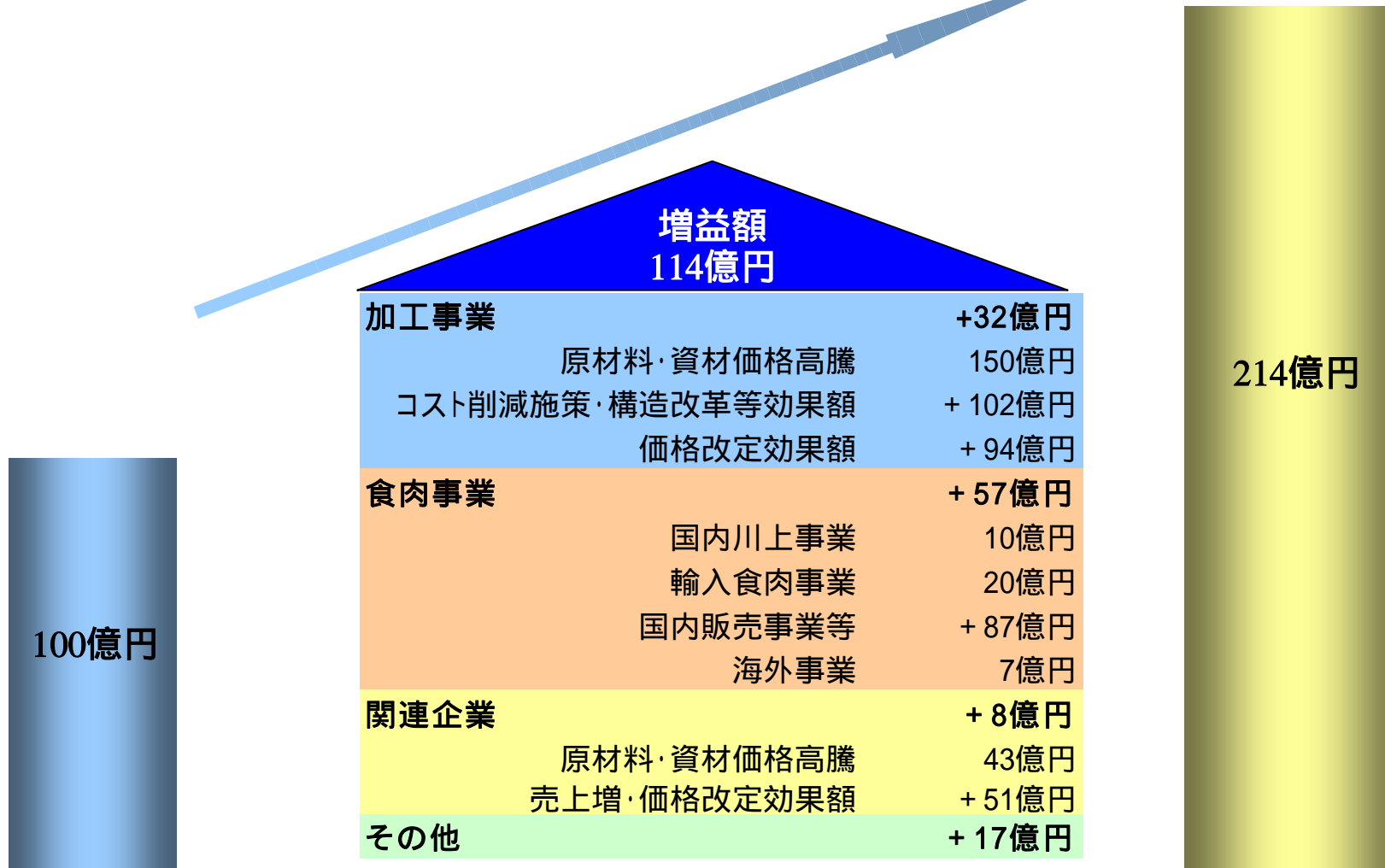


(単位: 億円) 【税引前利益計画差要因】



# 1. 新中期経営計画パート の振り返り

## 【セグメント別営業利益 主な増益要因分析】



2006年3月期

2009年3月期

## ・新中期経営計画パート の概要

# 1. 環境分析

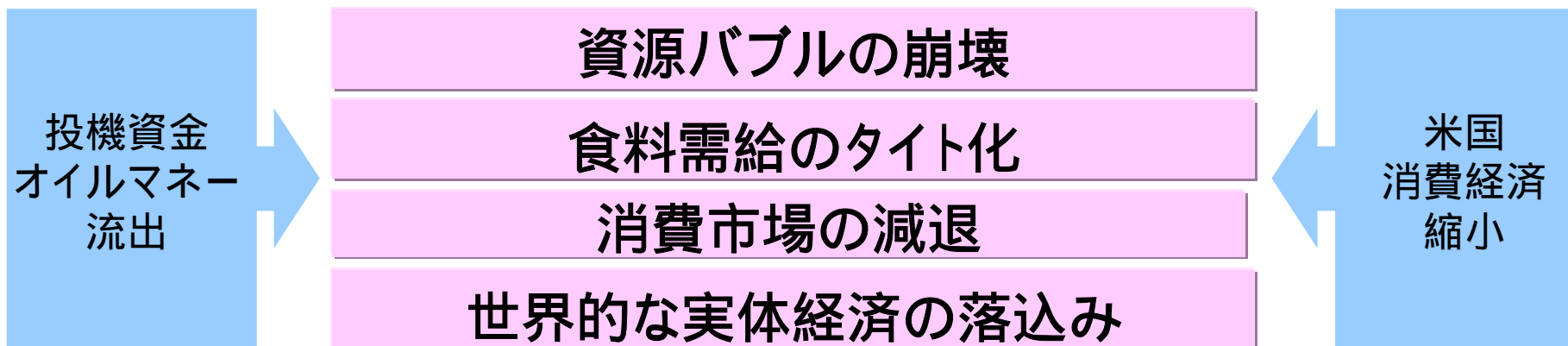
## 【世界市場環境】

金融危機発生

原油・穀物市況急落

BRICs成長鈍化

米国経済低迷



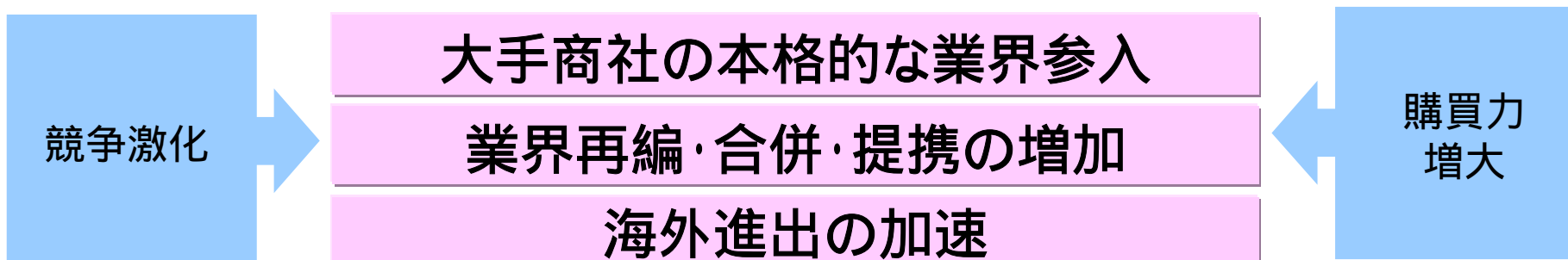
## 【国内市場環境】

国内市場成熟

品質・環境コスト増大

消費低迷

流通寡占化





## 2. 新中期経営計画パート の方向性

取り組むべきテーマ

「収益」、「将来性」、「ブランド」を基軸に選択と集中を徹底し、  
時代に対応したビジネスモデルへの変革を図る。

日本ハムグループの「強み」

「インテグレーションシステム」と「高い品質」

重点経営課題

国内マーケットでの  
競争優位の確立と収益の向上

海外での  
販売体制の構築による売上高拡大

中期経営計画の方向性

国内での「ものづくり」の再構築

「グローバルマーケット」への挑戦

## 1. 品質NO.1経営の定着と進化

『日本ハムグループ = 高い品質』  
のブランドイメージを確立する。

“国内事業の更なる強化とグローバル企業への挑戦”

## 2. 選択と集中による収益力の向上

グループの安定的成長のために  
営業利益率3%を確保する。

## 3. グローバル経営体制の構築

海外売上拡大のための  
基盤強化を行う。

1 . インテグレーションの強化と充実

2 . 海外事業拡大の基盤強化

3 . 加工事業改革による国内事業の強化

4 . 価値創造による収益の拡大

5 . グループブランド経営の推進

# 5 . 新中期経営計画パート 数値目標

## 【2012年3月期 P/L目標数値】

	2009年3月期実績	2012年3月期計画
連結売上高	10,284億円	11,500億円
営業利益	214億円	350億円
営業利益率	2.1%	3.0%
税引前利益	62億円	300億円
当期利益	17億円	170億円

# 5 . 新中期経営計画パート 数値目標

## 【2012年3月期 B/S目標数値】

	2009年3月期実績	2012年3月期計画
総資産	5,837億円	6,350億円
有利子負債	1,690億円	1,700億円
株主資本	2,704億円	3,140億円
自己資本比率	46.3%	49.4%
ROA(税引前)	1.0%	4.8%
D/Eレシオ	0.62倍	0.54倍
配当	16円	長期安定を目標

# 5 . 新中期経営計画パート 数値目標

## 【新中計パート キャッシュフロー目標数値】

	新中計パート (3年間累計)	新中計パート (3年間累計)
営業CF合計	1,006億円	1,120億円
投資CF合計	619億円	737億円
財務CF合計	236億円	316億円
フリーCF合計	387億円	383億円

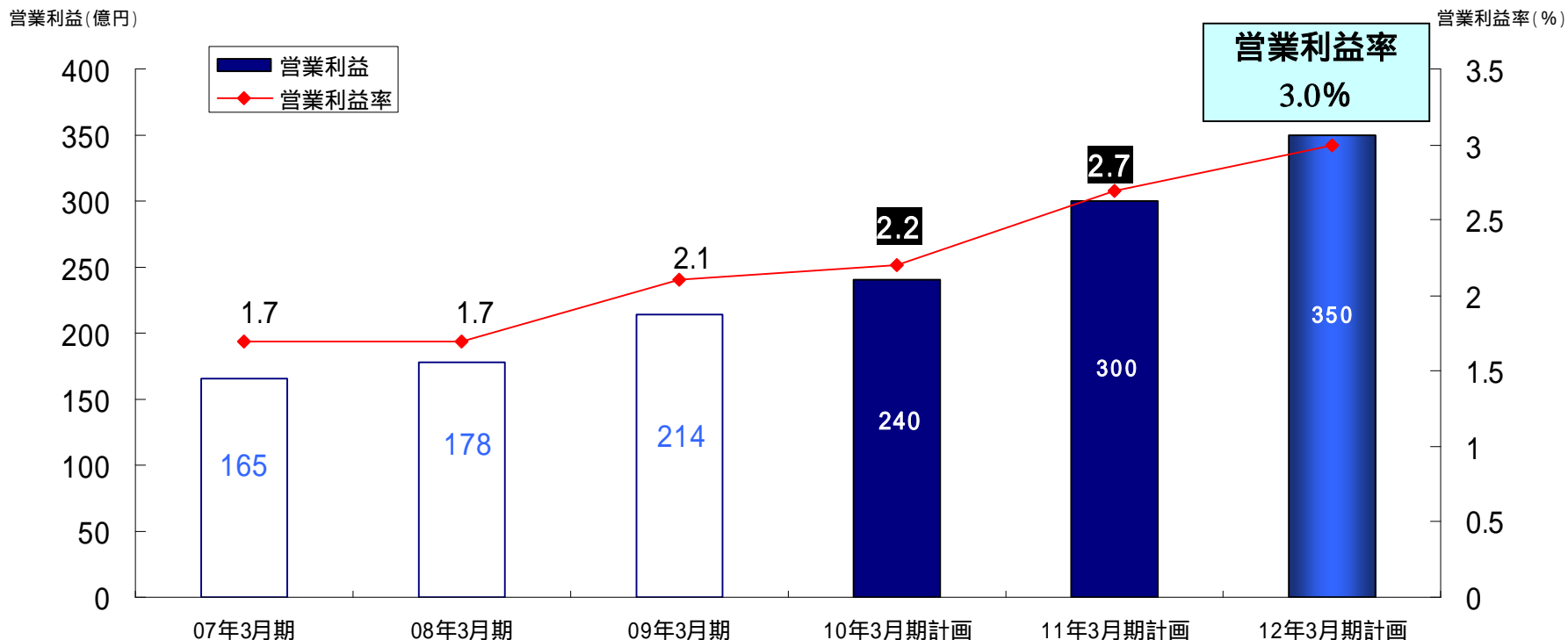
## 【新中計パート 減価償却費・設備投資額 目標数値】

	新中計パート (3年間累計)	新中計パート (3年間累計)
設備投資【累計】	602億円	700億円
減価償却【累計】	709億円	700億円

# 5 . 新中期経営計画パート 数値目標

## 【連結売上高・営業利益（3年）】

売上拡大とともに、営業利益率3.0%の達成を目指す



(単位: 億円, %)

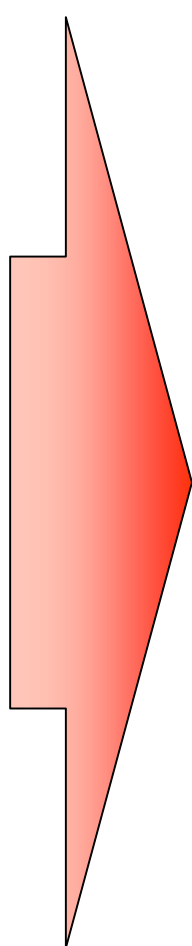
	09年3月期実績	10年3月期計画	11年3月期計画	12年3月期計画	伸び率 (09年3月比)
売上高	10,284	10,600	11,000	11,500	11.8%
営業利益	214	240	300	350	63.6%
営業利益率 (%)	2.1%	2.3%	2.7%	3.0%	

# 5 . 新中期経営計画パート 数値目標

## 【事業セグメント別 売上高・営業利益計画】

(単位:百万円、%)

		2010年3月期計画	2012年3月期計画
加工事業	売上高	343,000	374,000
	営業利益	8,000	9,500
	営業利益率	2.3%	2.5%
食肉事業	売上高	684,000	769,000
	営業利益	16,500	24,000
	営業利益率	2.4%	3.1%
関連企業	売上高	139,300	153,000
	営業利益	500	3,000
	営業利益率	0.4%	2.0%
連結	売上高	1,060,000	1,150,000
	営業利益	24,000	35,000
	営業利益率	2.3%	3.0%





# 5 . 新中期経営計画パート 数値目標

## 【所在地別・連結売上高の計画推移】

海外売上高（外部顧客売上高）比率の拡大を目指す

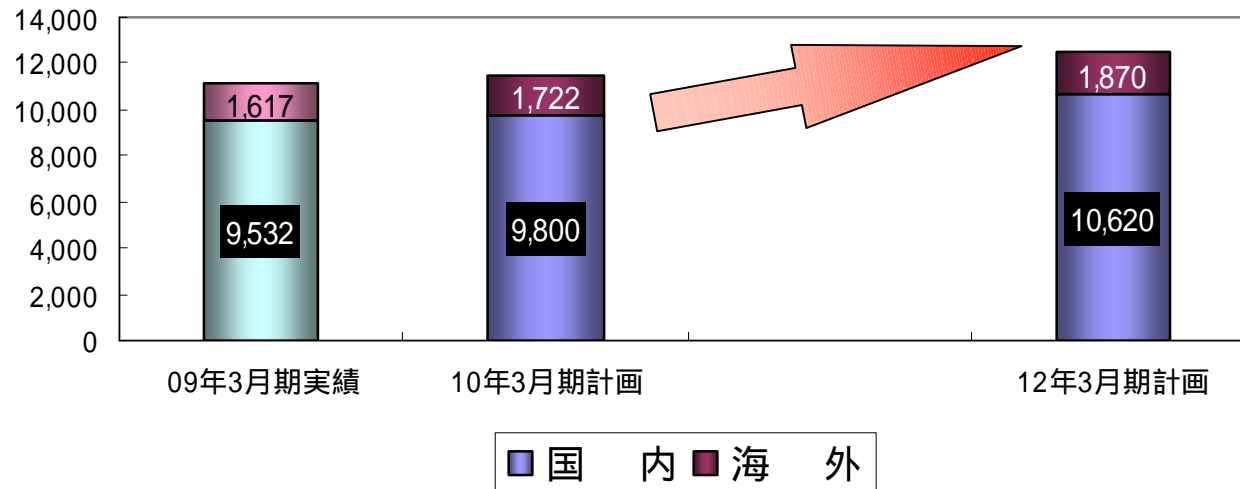
< 所在地別・連結売上高 >

	09年3月期実績	10年3月期計画	12年3月期計画
国内	9,532	9,800	10,620
海外	1,617	1,722	1,870
海外外部顧客売上高	760	800	880
連結売上高(消去後)	10,284	10,600	11,500

(単位: 億円)

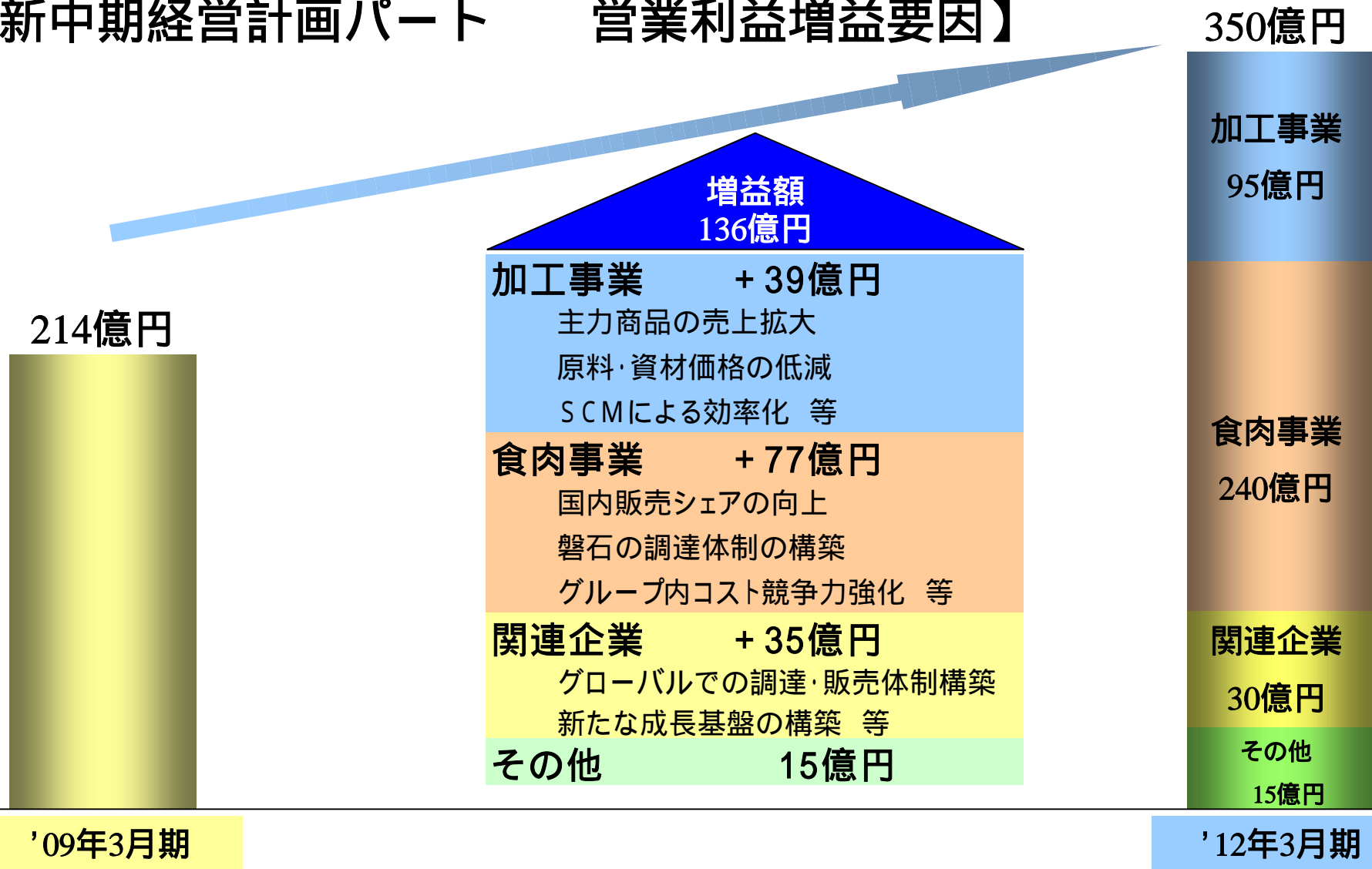
注) 所在地別売上高は、セグメント間の内部売上高を消去する前の金額です。

(単位: 億円)



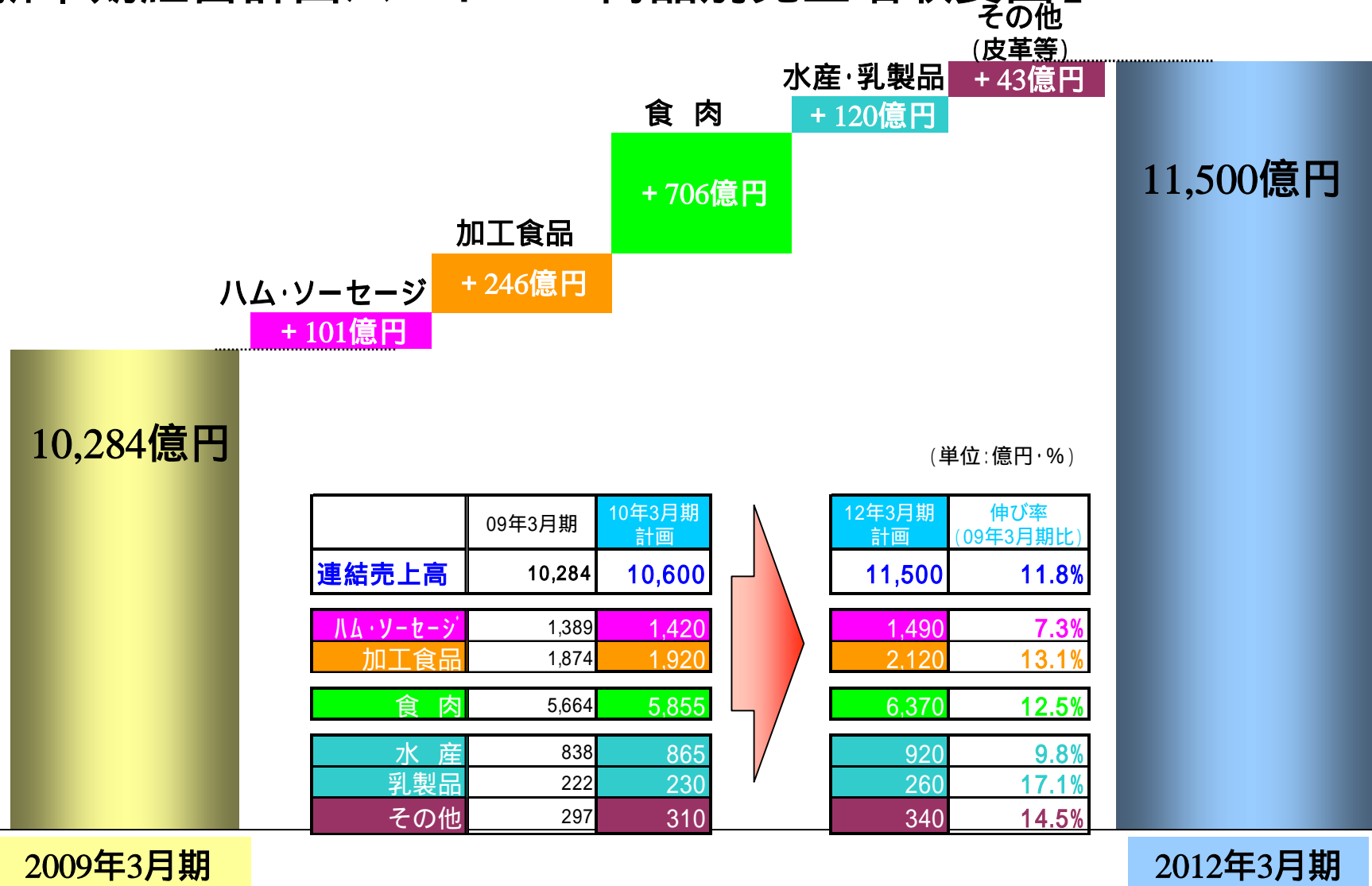
# 5. 新中期経営計画パート 数値目標

## 【新中期経営計画パート 営業利益増益要因】



# 5. 新中期経営計画パート 数値目標

## 【新中期経営計画パート 商品別売上増収要因】



## ・事業別戦略

## 【基本方針】

「品質No.1」経営の実践と、「選択と集中」によりブランド価値の向上を図る。

## 【重点施策】

### 1. 営業力の強化

【コンシューマー】

「選択と集中」で強みを生かし、販売シェアの拡大

【業務用】

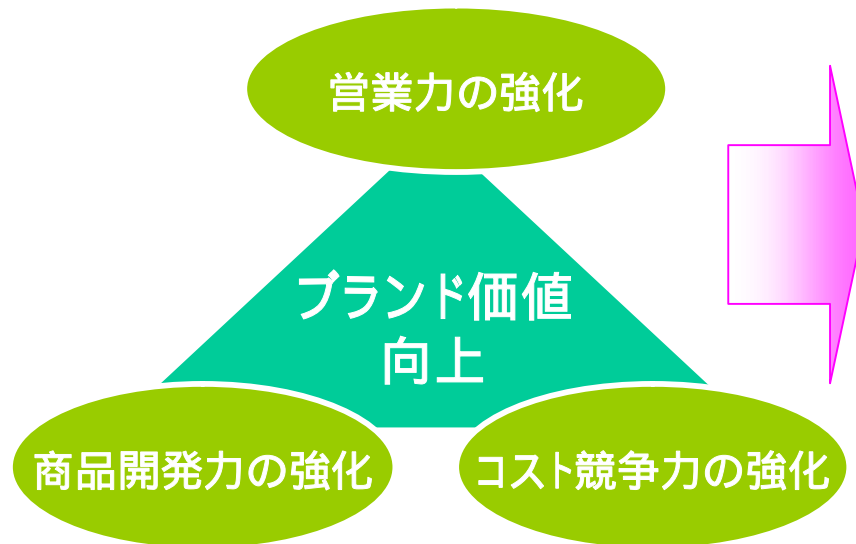
得意先との「戦略的パートナー」関係の強化でシェア拡大  
メニュー等の提案型営業によるシェア拡大

### 2. 商品開発力の強化

- ・「品質No.1」経営の実践と定着によるブランド力の強化
- ・インテグレーションを活用した付加価値商品の導入
- ・新価値提案商品(健康、環境)でカテゴリーの強化  
コラーゲン活用商品等の開発

### 3. コスト競争力の強化

- ・SCM改革による在庫および物流コストの削減
- ・最適生産体制への拠点再編継続、現場改善活動推進
- ・品種統廃合の推進



### 【基本方針】

総合力を最大限に発揮し、事業の拡大、シェアの拡大に取り組む。

### 【重点施策】

#### 1. 売上数量の拡大

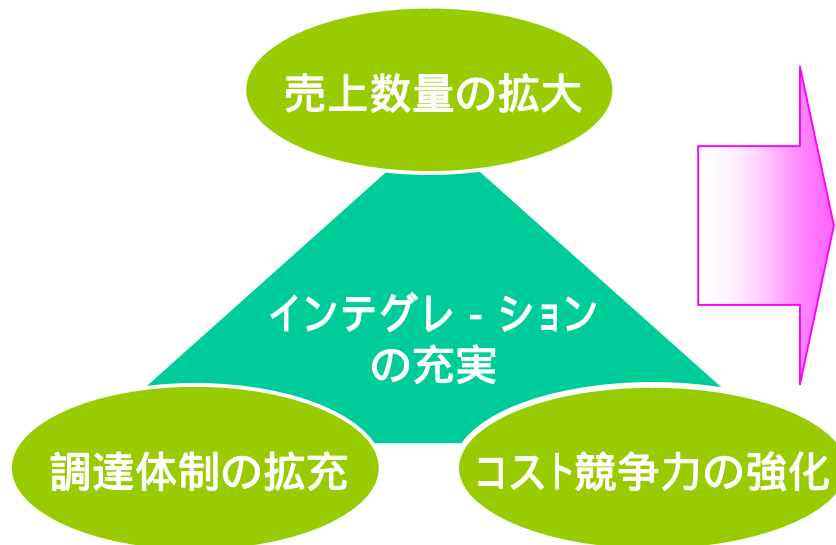
- ・量販チャネルの売上拡大
- ・外食チャネルの取り組み強化
- ・食肉一次加工品の拡販

#### 2. 調達体制の拡充

- ・インテグレーション強化に向けた国内外での業務提携を検討
- ・首都圏向け供給体制強化のための生産拠点の拡充
- ・畜産農家とのタイアップによる新たなビジネスモデルの構築

#### 3. コスト競争力の強化

- ・生産性向上のための取り組みの強化
- ・飼料の安定供給化策の検討



## 【基本方針】

新たな成長戦略の推進により、第3の事業の柱を構築する。

## 【重点施策】

### 1. 営業力の強化

【水産事業】

寿司種市場のトップシェアを目指す

・付加価値商品の開発によるマリンフーズ三重工場の強化

【乳製品事業】

・外食・製パンルートを中心にロールチーズの拡販

・首都圏を中心にヨーグルトの営業強化

### 2. 調達力の強化

【水産事業】

・水産事業におけるインテグレーションの構築

・鮪・鰻等の国産養殖事業への参画

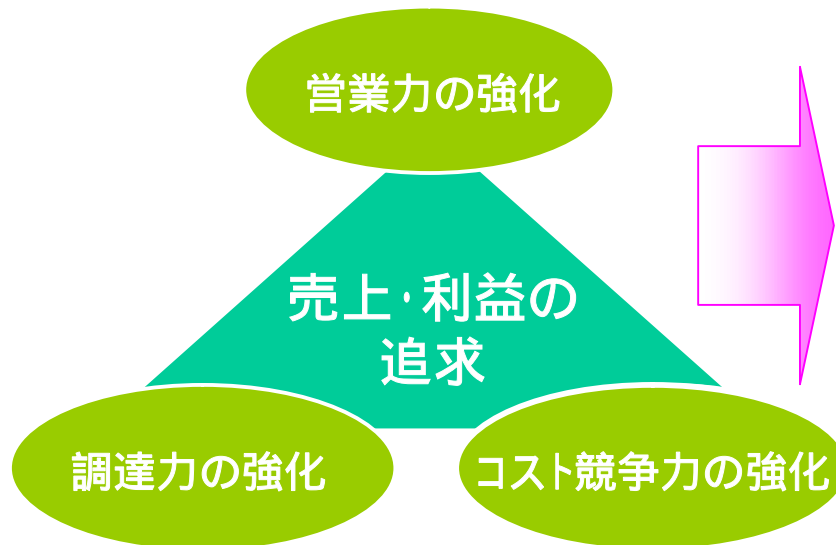
・養殖事業の技術・ノウハウの蓄積

【乳製品事業】

・海外大手サプライヤーとの業務提携の検討

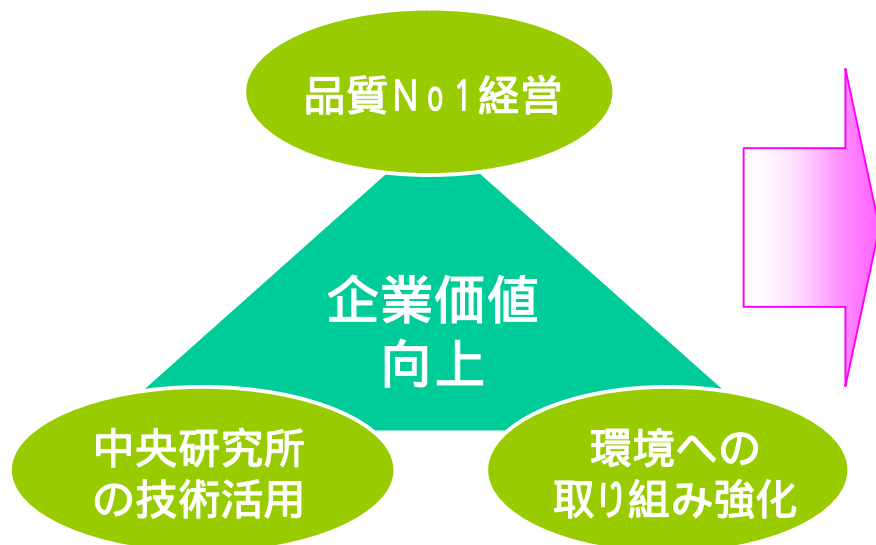
### 3. コスト競争力の強化

・国内外協力工場との業務提携の検討



## 【基本方針】

グループ経営の強化と企業価値の向上を図る。



## 【重点施策】

### 1. 「品質No.1経営」の定着と進化

- ・原材料および商品の安全確保
- ・品質保証技術レベルの向上
- ・お客様および社会との双方向コミュニケーション

### 2. 中央研究所の技術活用

- ・食肉の生産や美味しさの基盤技術の開発
- ・環境配慮技術の開発
- ・機能性素材の研究開発

### 3. 環境への取り組み強化

- ・省エネによるCO2排出量の削減
- ・商品における環境負荷低減
- ・環境データの公開とその信頼性、説明責任の向上
- ・環境データの見える化の更なる推進による環境対策の実施



お問合せ先  
〒141-6014 東京都品川区大崎2 - 1 - 1  
ThinkPark Tower 14階  
日本ハム株式会社 広報IR部  
電話：03-6748-8024  
FAX：03-6748-8189

## 見直しに関する注意事項

「新中期経営計画パート」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計画・目標であり、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当中期経営計画とは大きく異なる結果となる可能性がありますので、当中期経営計画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。