

新中期経営計画パート5

～変革による骨太なビジネスモデルの構築～

2015年5月13日
日本ハム株式会社

<目次>

1. 新中期経営計画パート4の総括 …P. 2
2. 新中期経営計画パート5の概要 …P. 8
3. 新中期経営計画パート5の経営戦略 …P.19
4. 新中期経営計画パート5の事業部別戦略…P.32

1. 新中期経営計画パート4の総括

【主要数値】

(億円)

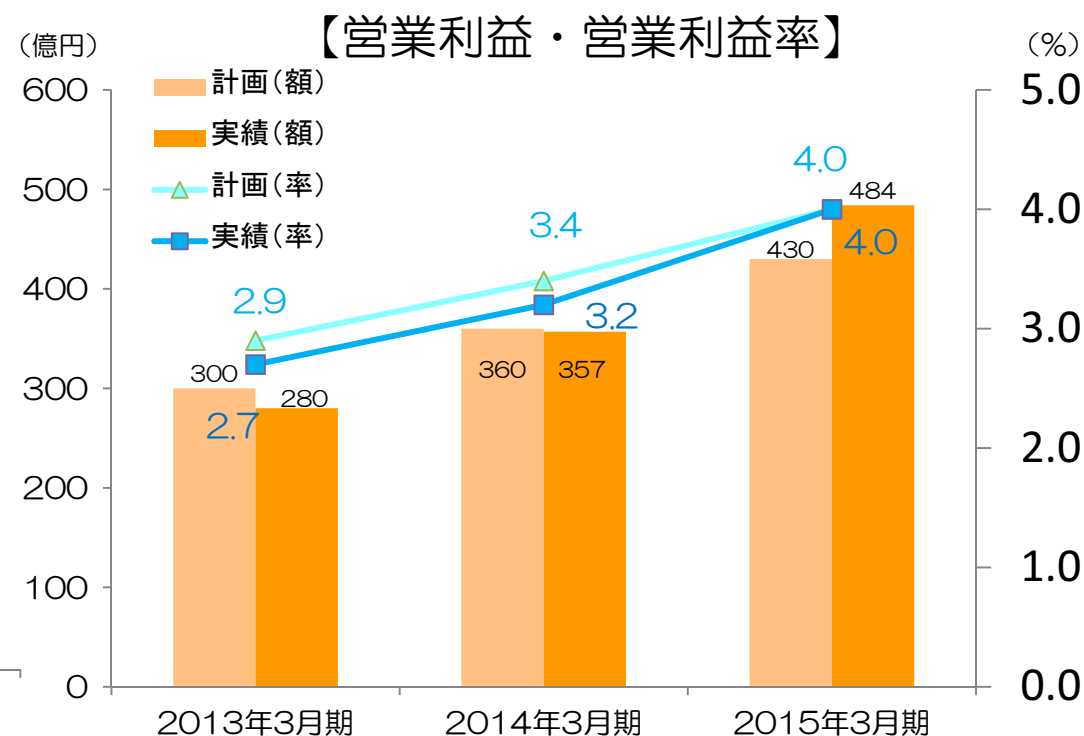
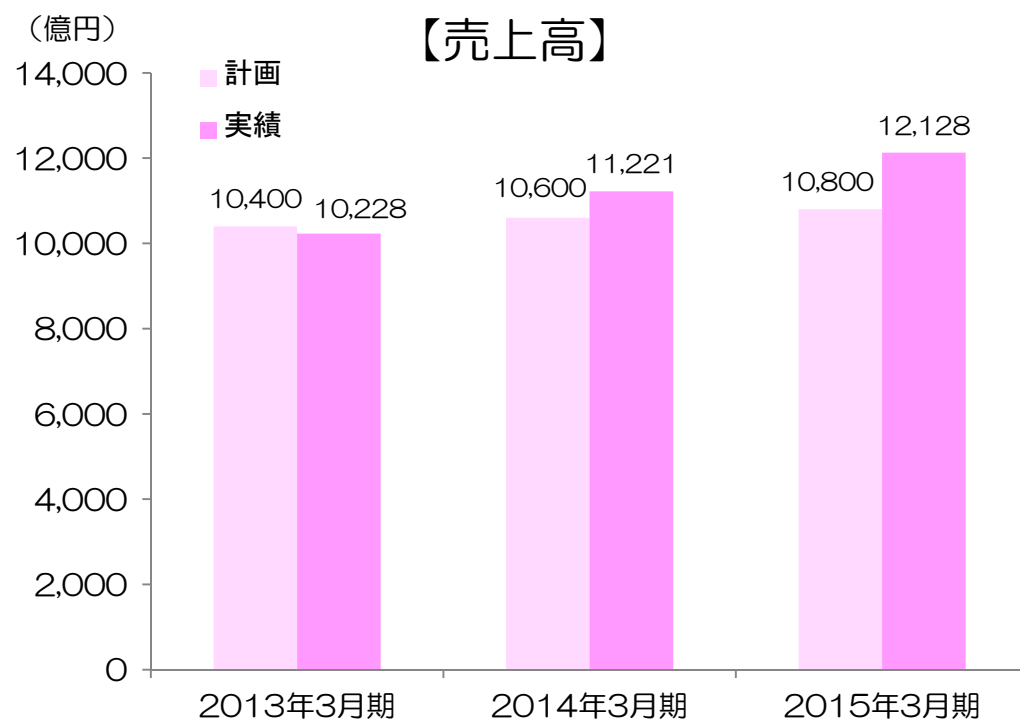
		2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	3年間累計
売上高	計画	10,400	10,600	10,800	31,800
	実績	10,228	11,221	12,128	33,577
営業利益	計画	300	360	430	1,090
	実績	280	357	484	1,122
営業利益率	計画	2.9%	3.4%	4.0%	3.4%
	実績	2.7%	3.2%	4.0%	3.3%

【売上高】

初年度は172億円の未達、2年目以降は計画を達成。
3年間累計でも計画を1,777億円上回り達成。

【営業利益】

食肉事業の大幅増益により計画達成。
(最終年度実績は過去最高益) また、
3年間累計でも計画を32億円上回り達成。



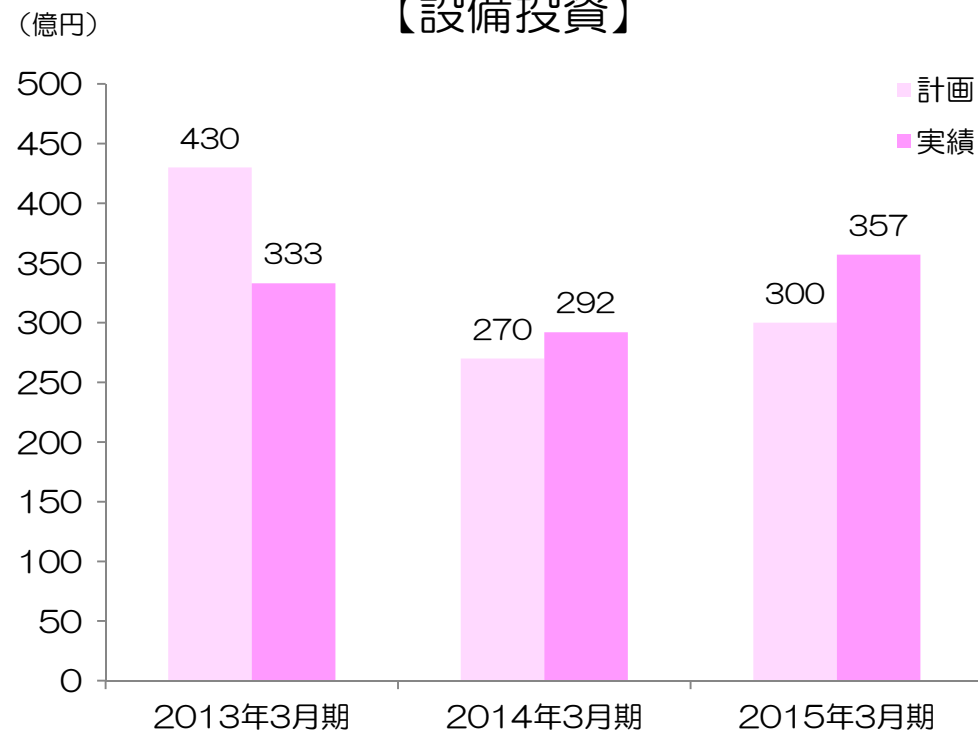
【主要数値】

		(億円)			
		2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	3年間累計
設備投資	計画	430	270	300	1,000
	実績	333	292	357	981
減価償却	計画	220	240	240	700
	実績	193	186	190	569

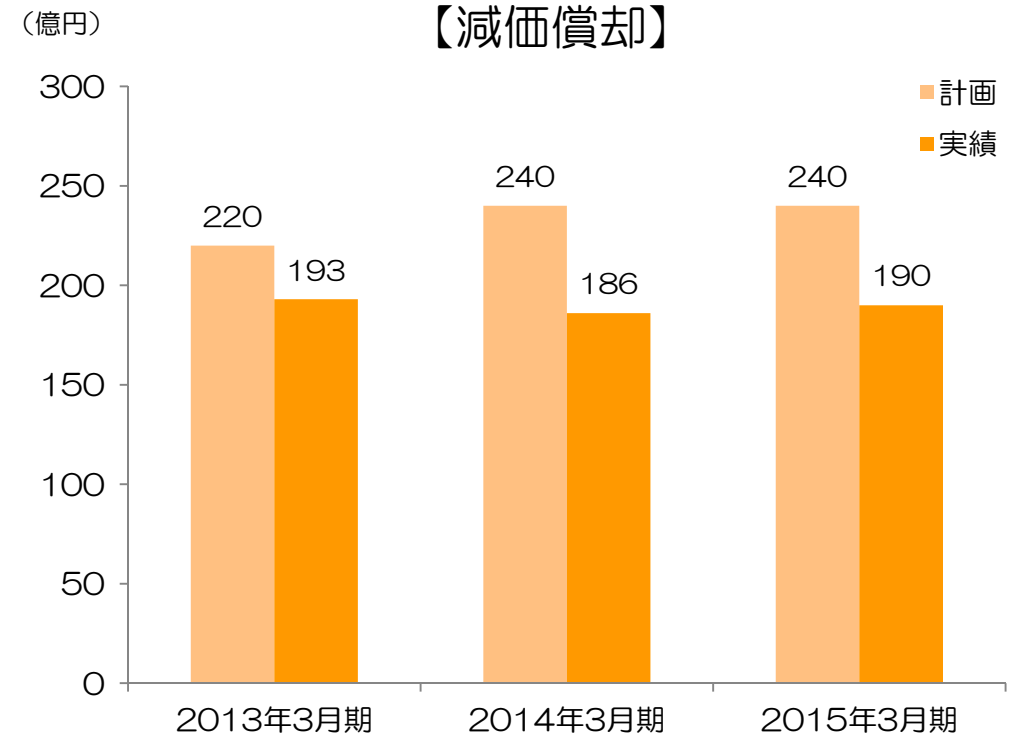
【設備投資】

将来の成長と効率化の為の積極投資を目的として、3年間累計1,000億円を計画。累計981億円の設備投資を実施。震災影響等による期ずれもあったが、3年間累計でほぼ計画通り実施。

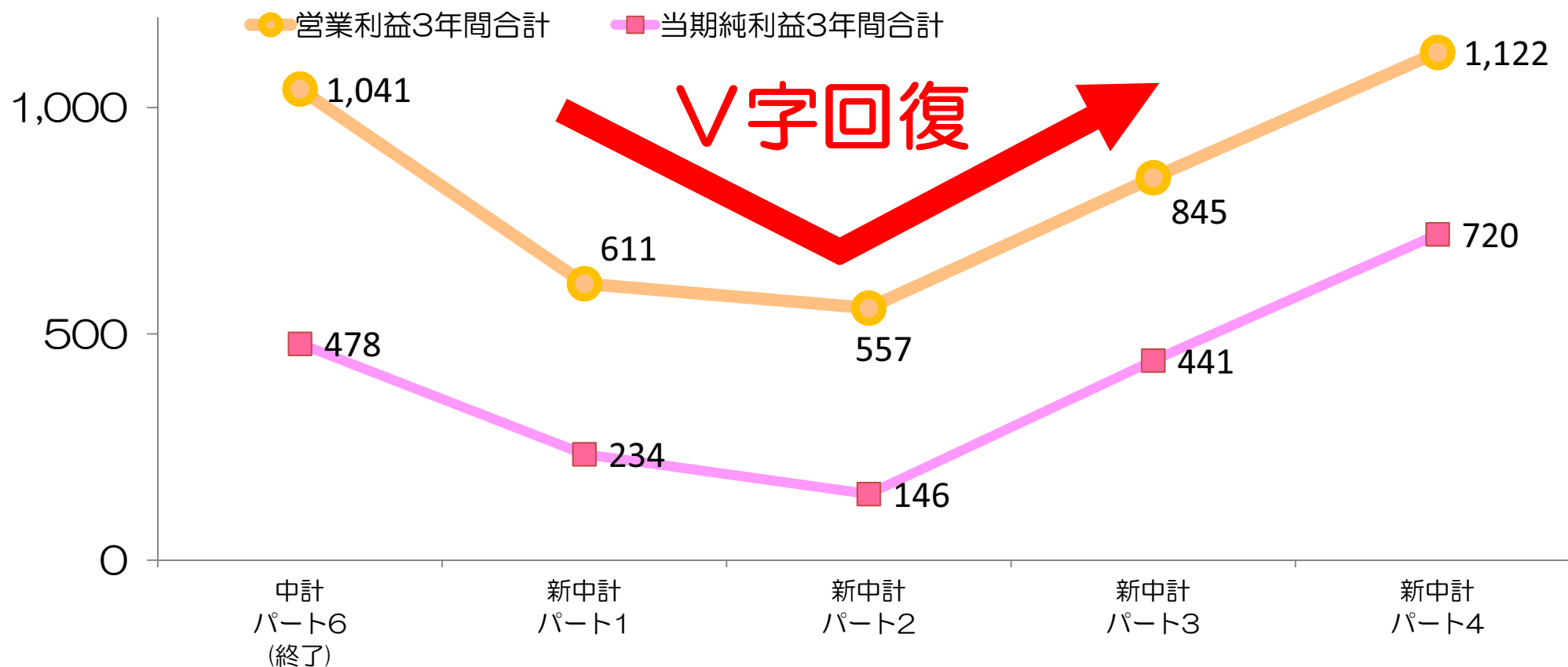
【設備投資】



【減価償却】



【新中期経営計画パート1～4の推移】



	中期経営計画 パート6 (2001.3-2003.3)	新中期経営計画 パート1 (2004.3-2006.3)	新中期経営計画 パート2 (2007.3-2009.3)	新中期経営計画 パート3 (2010.3-2012.3)	新中期経営計画 パート4 (2013.3-2015.3)
売上高	27,657億円	28,219億円	30,336億円	29,607億円	33,577億円
営業利益	1,041億円	611億円	557億円	845億円	1,122億円
当期純利益	478億円	234億円	146億円	441億円	720億円

【数値計画に対する結果】

【経営目標】

	パート4最終年度計画
売上高	10,800億円
営業利益	430億円
営業利益率	4.0%
ROE（株主資本当期純利益率）	7.0%

【参考指標】

	パート4最終年度計画
海外売上比率	10%以上
総資産	6,100億円
有利子負債	1,206億円
株主資本	3,252億円

	パート4（3年間累計）計画
営業キャッシュフロー	1,340億円
投資キャッシュフロー	△1,130億円
フリーキャッシュフロー	210億円
設備投資額	1,000億円
減価償却費	700億円



パート4最終年度実績	結果	成果・課題
12,128億円	達成	海外売上比率10%以上の達成
484億円	達成	食肉事業の伸長等により達成
4.0%	達成	食肉事業の伸長等により達成
9.2%	達成	計画を上回る増益により達成

パート4最終年度実績	主な理由
10.4%	豪州事業の大幅改善等により海外売上が増加
6,616億円	運転資本、固定資産ともに増加
1,368億円	運転資本、固定資産ともに増加
3,537億円	計画を上回る増益等により増加

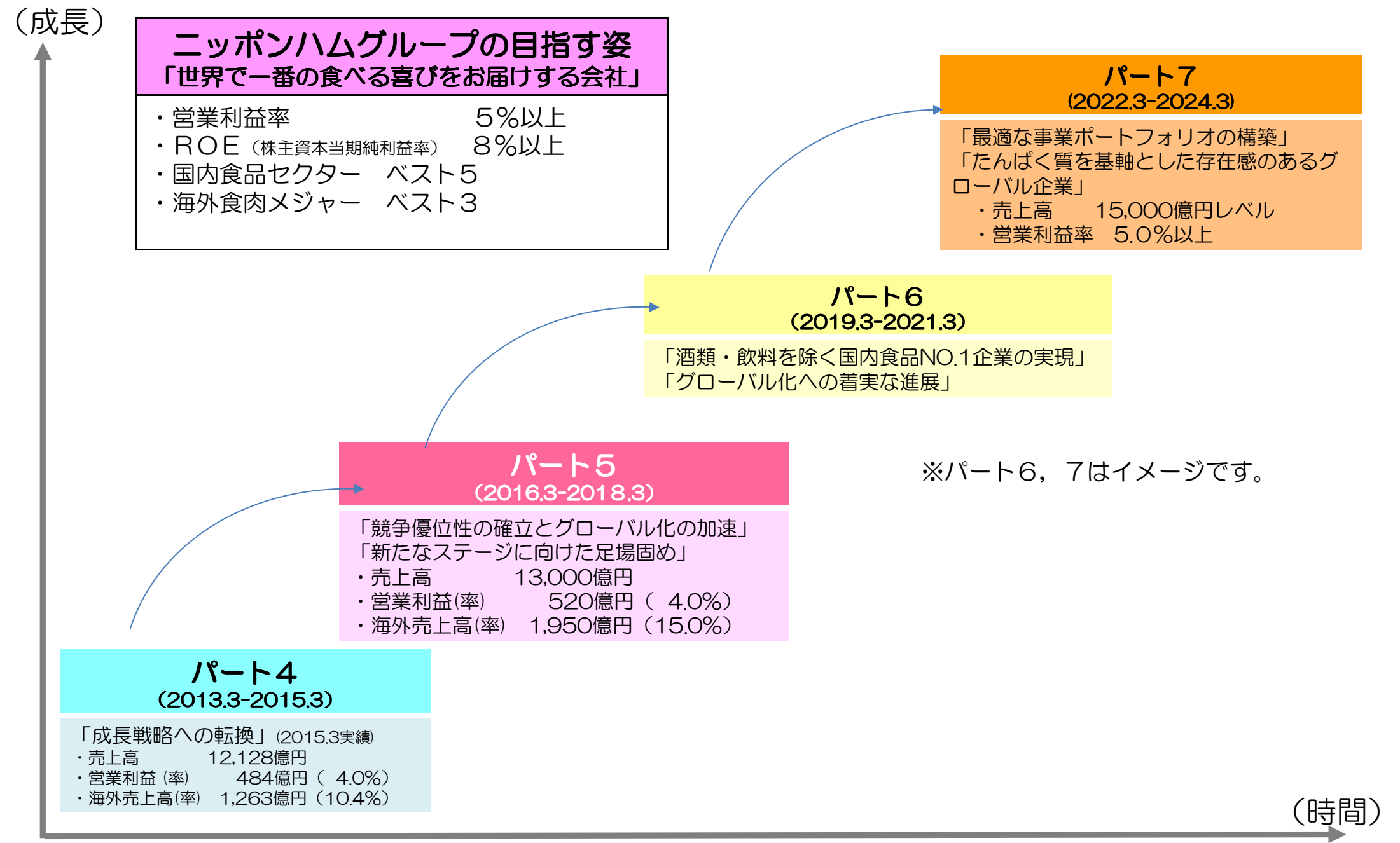
パート4（3年間累計）実績	主な理由
1,000億円	棚卸資産の増加等の為
△809億円	政策投資期ずれ、未使用の為
191億円	営業CFの減少の為
981億円	ほぼ計画通り
569億円	

【総括】

	実績	課題
1. 事業基盤の強化と 海外事業の積極的展開	・ 高生産・高速ラインの導入と食肉ファームの拡充及び調達力強化 ・ 事業領域の拡大と海外拠点強化（海外売上比率10%以上達成）	・ 原材料高・食肉相場・為替に影響を受けやすいビジネスモデル ・ 競争優位に直結するブランドの早期育成 ・ 海外売上比率の更なる拡大 ・ 投資済み案件の効果発現
2. 人材の獲得と育成	・ 求められる人財像構築 ・ 人財育成のための3段階の海外研修 ・ 経営セミナー、ビジネスリーダー研修、女性ビジネスカレッジ等	・ グループ発展とグローバル経営を推進する人財の育成・発掘・獲得
3. 研究開発・ 品質保証体制の強化	・ 中央研究所新検査棟TAP始動、 ・ 医療用コラーゲン・イミダゾールジペプチドの開発 ・ ニッポンハム食の未来財団の設立（食物アレルギー等の支援・研究）	・ 研究内容の更なる活用 ・ グローバル品質保証体制の更なる強化
4. グループブランド マネジメントの推進	・ グループブランドの刷新 ・ 企業ブランドの体系化と英文社名変更 ・ グループフェアや海外展示会でのブランドの認知度向上	・ グループ、企業、商品ブランドの有機的な結びつきの浸透 ・ 社内におけるブランド意識の醸成
5. 資本効率の向上と 資金効率の最適化	・ ROE経営と最適資本構成の確保 ・ 転換社債発行と自己株式取得 ・ 自己株式消却 ・ 業績連動型配当政策の導入	・ 営業C/Fの創出力の改善 ・ 投下資本に対する効率性の向上

2. 新中期経営計画パート5の概要

【「ニッポンハムグループの目指す姿」とパート5の位置づけ】



〈テーマ〉

変革による骨太なビジネスモデルの構築

〈経営方針〉

1. 国内事業の競争優位性の確立

- ・ お客様に支持されるNo.1ブランドの確立
- ・ 収益力の持続的向上
- ・ グループシナジーの強化

2. グローバル企業への加速

- ・ インテグレーションのグローバル化
- ・ 進出エリアの拡大
- ・ 事業領域の拡大

成長戦略を推進する高次元の「品質No. 1 経営」

- ・ 「商品」「経営」「人財」の品質の高度化
- ・ コンプライアンスとガバナンスの継続強化
- ・ 社会的責任の追求

【変革のポイント】

①原材料高・食肉相場に左右されないビジネスモデルの追求

- ・設備投資（高生産・高速ライン）効果の発現
- ・新規事業の拡大と商品開発体制の強化・充実

②海外売上高の早期拡大

- ・現地内販及び第三国向けの販売強化とグループシナジーの活用
- ・10年後20%に向け、パート5で15%を目指す

③ブランド（グループ・企業・商品）の有機的結合と進化

- ・戦略的ブランディング（ブランド資産の効果的活用）
- ・選ばれるブランドを育成し他社との差別化へ展開

④ROEに加え、事業部門に新たな経営指標ROICを追加

- ・ROEを引き続き経営指標とし、8%以上を目指す
- ・ROICを追加し、投下資本の効率性追求

【P/L・財務目標数値】

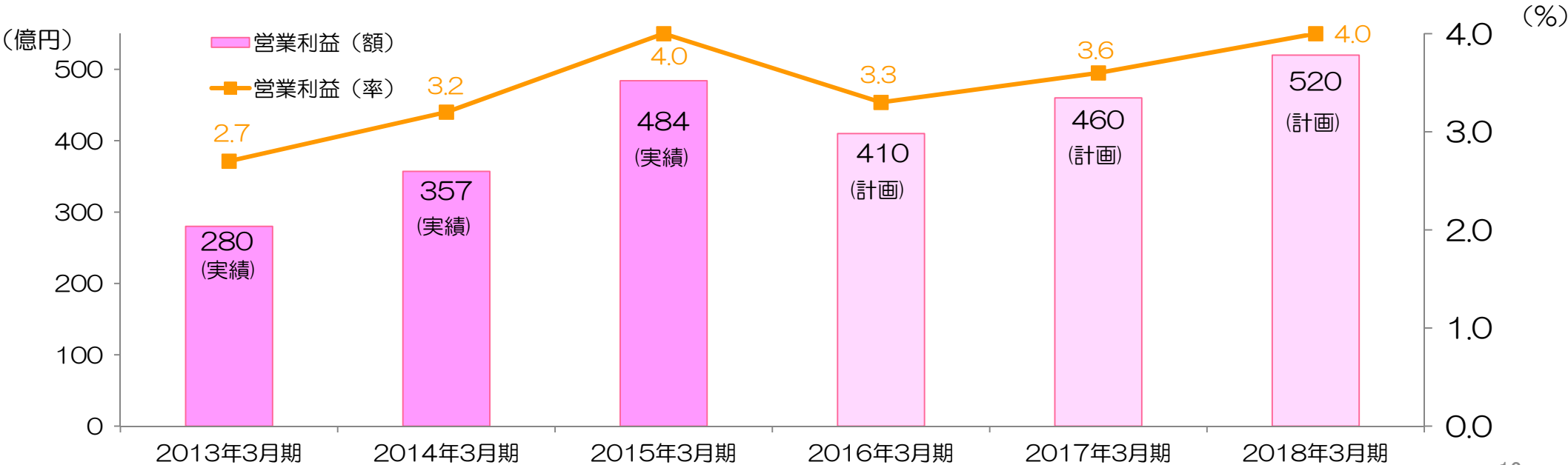
	2016年3月期 計画	2017年3月期 計画	2018年3月期 計画
売上高	12,400	12,700	13,000
営業利益	410	460	520
営業利益率	3.3%	3.6%	4.0%
ROE (株主資本当期純利益率)	→	→	8%以上

(億円)

●過去最高営業利益及び500億円
超への挑戦（過去最高益2015
年3月期484億円）

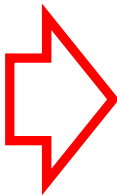
(参考数値)

税引前利益	390	420	500
当期純利益	270	290	330



【事業セグメント別売上高・営業利益計画】

(億円)

		2015年3月期 (実績)		2016年3月期 (計画)	2017年3月期 (計画)	2018年3月期	
						(計画)	2015年3月期比
加工事業	売上高	3,600		3,680	3,800	3,900	108.3%
	営業利益	21		40	65	90	428.6%
	営業利益率	0.6%		1.1%	1.7%	2.3%	-
食肉事業	売上高	8,508		8,680	8,830	9,000	105.8%
	営業利益	452		360	380	410	90.7%
	営業利益率	5.3%		4.1%	4.3%	4.6%	-
関連企業	売上高	1,552		1,580	1,610	1,640	105.7%
	営業利益	3		10	15	20	666.7%
	営業利益率	0.2%		0.6%	0.9%	1.2%	-
消去調整他	売上高	▲1,531		▲1,540	▲1,540	▲1,540	-
	営業利益	9		0	0	0	-
連結	売上高	12,128		12,400	12,700	13,000	107.2%
	営業利益	484	410	460	520	107.4%	
	営業利益率	4.0%	3.3%	3.6%	4.0%	-	

【所在地別・連結売上高の計画推移】

所在地別・連結売上高

	2015年3月期(実績)	2016年3月期(計画)
国内	10,878	10,960
海外	2,530	2,830
	米州	881
	豪州	996
	アジア・その他	733
消去・調整	▲1,280	▲1,390
連結売上高	12,128	12,400

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。
注) セグメント間取引があるため、海外と各地域の合計は一致いたしません。

	2015年3月期(実績)	2016年3月期(計画)
海外売上高(外部顧客向け)	1,263	1,450

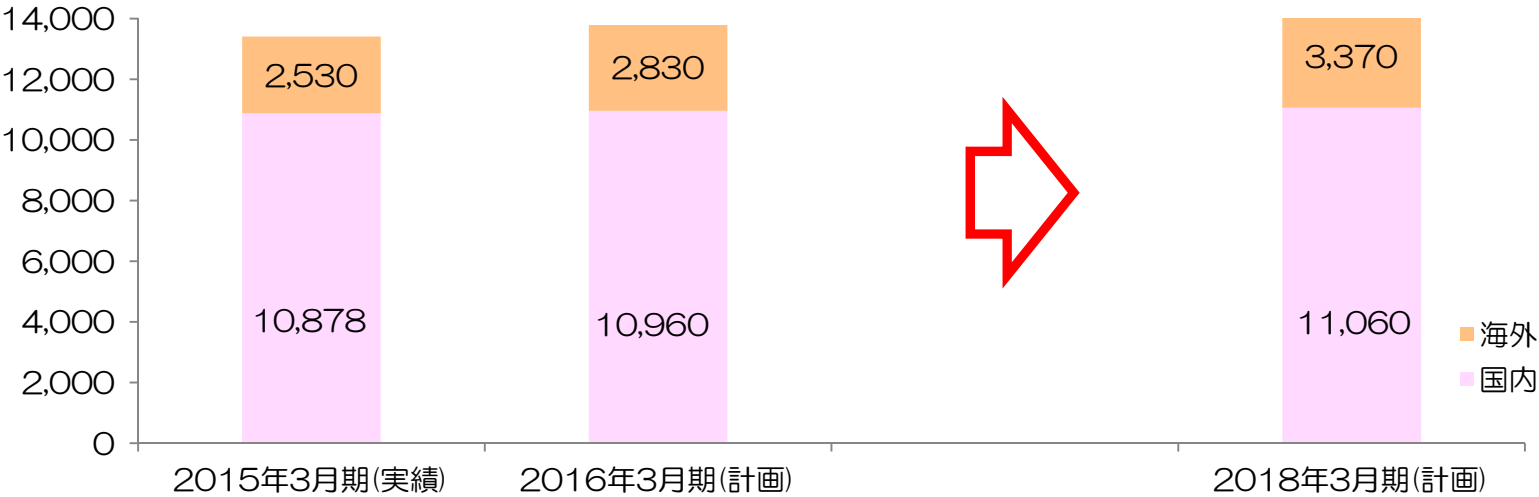
注) 海外売上高は、海外関係会社からの外部顧客向け売上高です。(日本向け含む)

2018年3月期(計画)	(億円)
11,060	
3,370	
1,005	
1,240	
1,125	
▲1,430	
13,000	

2018年3月期(計画)
1,950



パート5最終年度
には海外売上比率
15%を目指す。



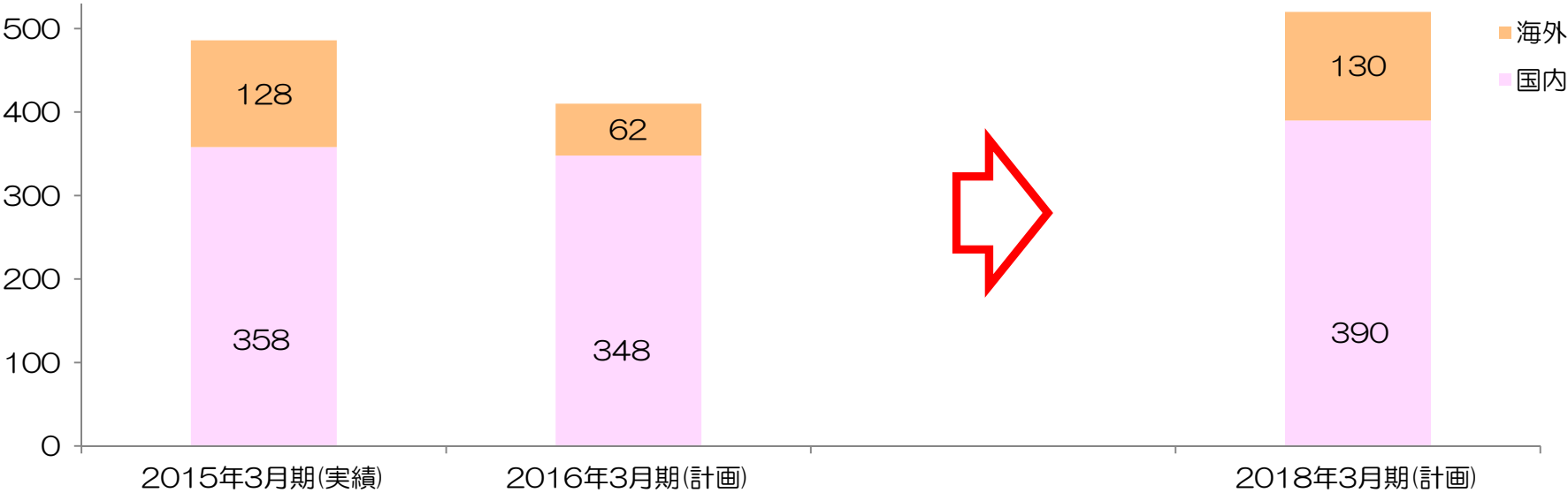
【所在地別・連結営業利益の計画推移】

所在地別・連結営業利益

(億円)

	2015年3月期(実績)	2016年3月期(計画)	2018年3月期(計画)
国内	358	348	390
海外	128	62	130
	米州	15	30
	豪州	113	50
	アジア・その他	2	50
消去・調整	▲2		
連結営業利益	484	410	520

注) セグメント間取引があるため、海外と各地域の合計は一致いたしません。



【B/S、キャッシュフロー、設備投資・減価償却 参考数値】

	2015年3月期(実績)
総資産	6,616億円
有利子負債	1,368億円
株主資本	3,537億円
ROIC (NOPAT)	6.4%
D/Eレシオ	0.39

	2018年3月期(計画)
	7,890億円
	1,650億円
	4,170億円
	6%以上
	0.40~0.50

	新中計パート4(実績) (3年間累計)
営業キャッシュフロー	1,000億円
投資キャッシュフロー	△809億円
フリーキャッシュフロー	191億円



	新中計パート5(計画) (3年間累計)
	1,600億円
	△1,480億円
	120億円

	新中計パート4(実績) (3年間累計)
設備投資額	981億円
減価償却費	569億円

	新中計パート5(計画) (3年間累計)
	1,470億円
	665億円

$$\begin{aligned}
 \boxed{\text{ROIC}} &= \frac{\text{売上高}}{\text{投下資本}} \times \frac{\text{営業利益}}{\text{売上高}} \times \boxed{\text{税引後}} \\
 \text{2018年3月期 想定 6.1\%} &= \frac{\text{【回転率】}}{\text{2.24(回)}} \times \frac{\text{【利益率】}}{\text{4.0\%}} \times \frac{\text{【1-税率】}}{\text{0.68}}
 \end{aligned}$$

※投下資本：株主資本＋有利子負債

【キャッシュ・フロー計画】

新中期経営計画パート4
 (2013.3～2015.3 3年間累計) (実績)
 (単位：億円)

当期純利益	726
減価償却費	583
その他	△309
営業キャッシュ・フロー 計	1,000
固定資産の取得	△871
その他	62
投資キャッシュ・フロー 計	△809
現金配当	△164
自己株式の取得	△461
その他	250
財務キャッシュ・フロー 計	△375
外貨換算の影響	51
キャッシュ増減	△133
フリー・キャッシュフロー	191



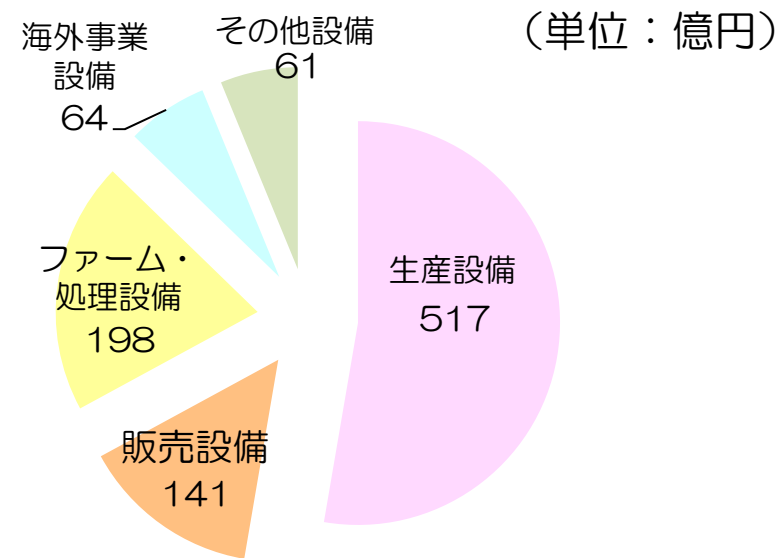
新中期経営計画パート5
 (2016.3～2018.3 3年間累計) (計画)
 (単位：億円)

当期純利益	916
減価償却費	680
その他	4
営業キャッシュ・フロー 計	1,600
固定資産の取得	△1,264
その他	△216
投資キャッシュ・フロー 計	△1,480
現金配当	△265
自己株式の取得	
その他	200
財務キャッシュ・フロー 計	△65
外貨換算の影響	
キャッシュ増減	55
フリー・キャッシュフロー	120

※投資キャッシュ・フローのその他の中には、政策投資枠300億円を含む。
 ※「現金配当」については新中期経営計画パート5利益計画に基づくものであり、確定額ではありません。

【設備投資計画】

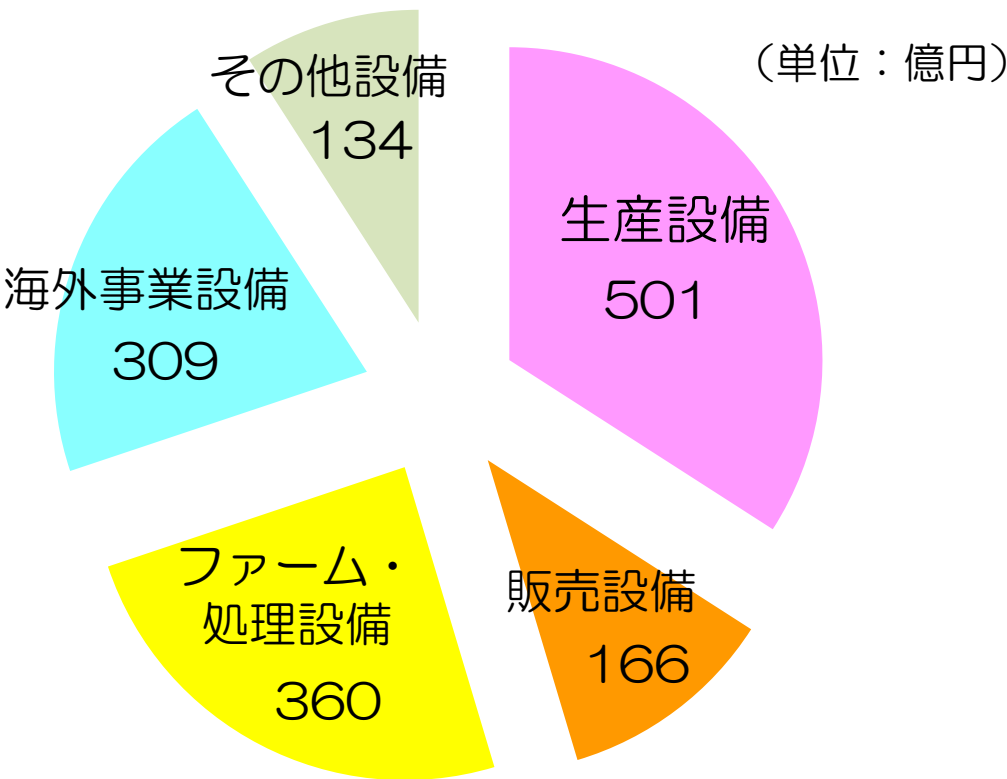
新中計パート4 (実績)



設備投資総額 (パート4累計)
981億円

- 【パート4⇒パート5増額のポイント】
- ・ 海外事業設備…+245億円
(主にアジア・豪州)
 - ・ ファーム・処理設備…+162億円

新中計パート5 (計画)



設備投資総額 (パート5累計)
1,470億円
(パート4差+489億円)

3. 新中期経営計画パート5の経営戦略

経営戦略

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。

1) 国内インテグレーションシステムの更なる強化

- ・ 需給・相場変動、原燃料費高騰、家畜疾病等の環境変化に対応し、安定的な供給と収益の確保に向けて、直営・契約・社外を含めた調達力・処理能力を強化。
- ・ 豪州EPA、TPPの進展による需給動向の変化に対応した生産・販売体制を再構築。
- ・ インテグレーションを活用した高付加価値のハム・ソーセージ、デリ商品の開発強化と、それによるブランド食肉との相乗効果を高める。



環境変化に対応できる調達力と
生産・販売体制を強化し、
更なる事業規模の拡大を図る。



写真：日本ホワイトファーム
知床工場航空写真

2) 積極的な設備投資や選択と集中による既存事業の強化拡大

- ・生産ラインの高速化・自動化や将来を見据えたインフラの再構築により最適生産体制を確立し、生産コストを低減する。
- ・成長市場への積極投資により、マーケットシェアの拡大を図るとともに、取扱アイテムを見直し、生産・販売効率を高める。
- ・量販チェーンやCVS、外食、業務用などのチャネル攻略に対してグループ連携を図る。



将来を見据えた既存事業の
再構築を行い、
コスト競争優位性を確立。



写真：茨城工場新棟

3) 顧客とのつながりやニーズを最大限に活用した商品開発体制の確立

- ・消費者動向を分析し、“モノ”から“コト”を意識した、新たな利用シーンや体験を提供する商品開発を行い、強いNB商品を創出。
- ・得意先の声やニーズに迅速に反映できる開発・生産・販売体制を構築し、得意先とのパートナーシップを一層強固なものとする。

4) 新技術の育成と活用による新規事業領域の拡大

- ・中央研究所技術シーズの事業化に向けて、インキュベーション（育成）機能を整備し、事業化プロセスの仕組みを構築。



強い商品開発力の確立と
新規事業領域拡大
へのアプローチ。



写真：TAP (Tsukuba Analytical Plaza)

1) 進出エリアの拡大とインテグレーションシステムの拡充

- ・ 北米やEU等の巨大市場や食料需要が急増するASEAN、アジア等の新興国を中心に海外進出エリアを拡大。
- ・ 豪州と米州のインテグレーションシステムについて、新規市場や三国間貿易の拡大に向けてグローバル供給・販売体制を強化。
- ・ 巨大市場や新興国の新規市場進出に向け、現地で既に生産体制や販売体制を持つ企業との提携等を推進。



写真：（豪州事業）ワイアラ牧場



写真：（豪州事業）オーキービーフエクスポート

2) 海外生産・販売体制の強化によるグローバル市場での拡販

- ・生産拠点は対日本向けだけではなく、現地内販及び第三国向けの開発・生産体制を構築。
- ・販売拠点は他企業との提携強化やグループ内各エリアの協力体制を強化し、内販体制を構築。

3) グループ視点に立った海外事業推進の強化

- ・グループシナジーの視点に立った海外事業推進体制を整備し、エリアごとに事業部を超えた組織協力体制を構築。
- ・調査・分析や提携企業との交渉、進出計画の策定等の海外戦略機能を強化。



圧倒的な強みである調達力・生産力・販売力を
グローバルに拡充。

1) 全社マーケティング・ブランディング機能の強化

- ・グループ横断でマーケティング・ブランディングを推進し、グループ視点での取り組みと情報収集・発信力を強化。
- ・グループブランドシンボルマークを軸に、グループ・企業・商品のブランドの有機的な結びつきを強化し、お客様の信頼と安心感の獲得。
- ・生活者の立場に立った商品・サービスを訴求する生活者視点のマーケティングへの展開。

ニッポンハムグループの企業ブランド体系

グループブランドシンボルマーク共有群

(グループブランドシンボルを
共有する企業ブランド)



エンドーサーブランド群

(グループブランドと各社企業ブランドを併記)



独自ブランド群

(独自の企業ブランド)



2) 流通チャネル戦略の高度化

- ・各事業本部のマーケティング戦略を共有し、相互補完しながら、ニッポンハムグループとしてのアウトプット（プロモーション・商品・PR等）を強化する。
- ・当社ブランド食肉強化に向け、各チャネルへのメニュー提案等、様々なチャネルへのアプローチを強化。

3) ブランド・コンシャス（ブランドへの意識）の醸成

- ・グループ内外への情報発信を強化し、グループに対する意識や誇りを高め、グループ一丸の醸成。
- ・従業員一人ひとりがグループブランドの伝道師となる仕組みを構築。

4) ソーシャルブランディングの推進

※「ソーシャルブランディング」＝社会課題の解決に向けて、ニッポンハムグループの強みを活かし、社会に貢献することでグループブランドの価値を高める活動

- ・CSRを経営課題として取り組み、ブランドや企業価値を向上。
- ・中長期的な食環境等の調査分析を行い、社会に対し情報を発信し、商品開発やマーケティング活動を強化。

1) グローバル人財、経営人財の獲得・育成

- ・ グローバル人財・経営人財の獲得と育成を推進、人財データベースの整備を実施。
- ・ 次世代の経営者や若手リーダーの育成計画の策定、女性活躍推進、海外駐在員・現地プロパー社員の戦略的な配置や異動を実施。

2) グループ連携と組織風土改革の推進

- ・ 計画段階から実行段階までを強力に推進するM&A体制を構築。
- ・ 新規事業の企画機能を強化し、顧客ニーズをスムーズに事業化。
- ・ 「挑戦心」「先見性」「創造性」を向上するための組織風土改革。

3) グローバル経営管理体制の構築

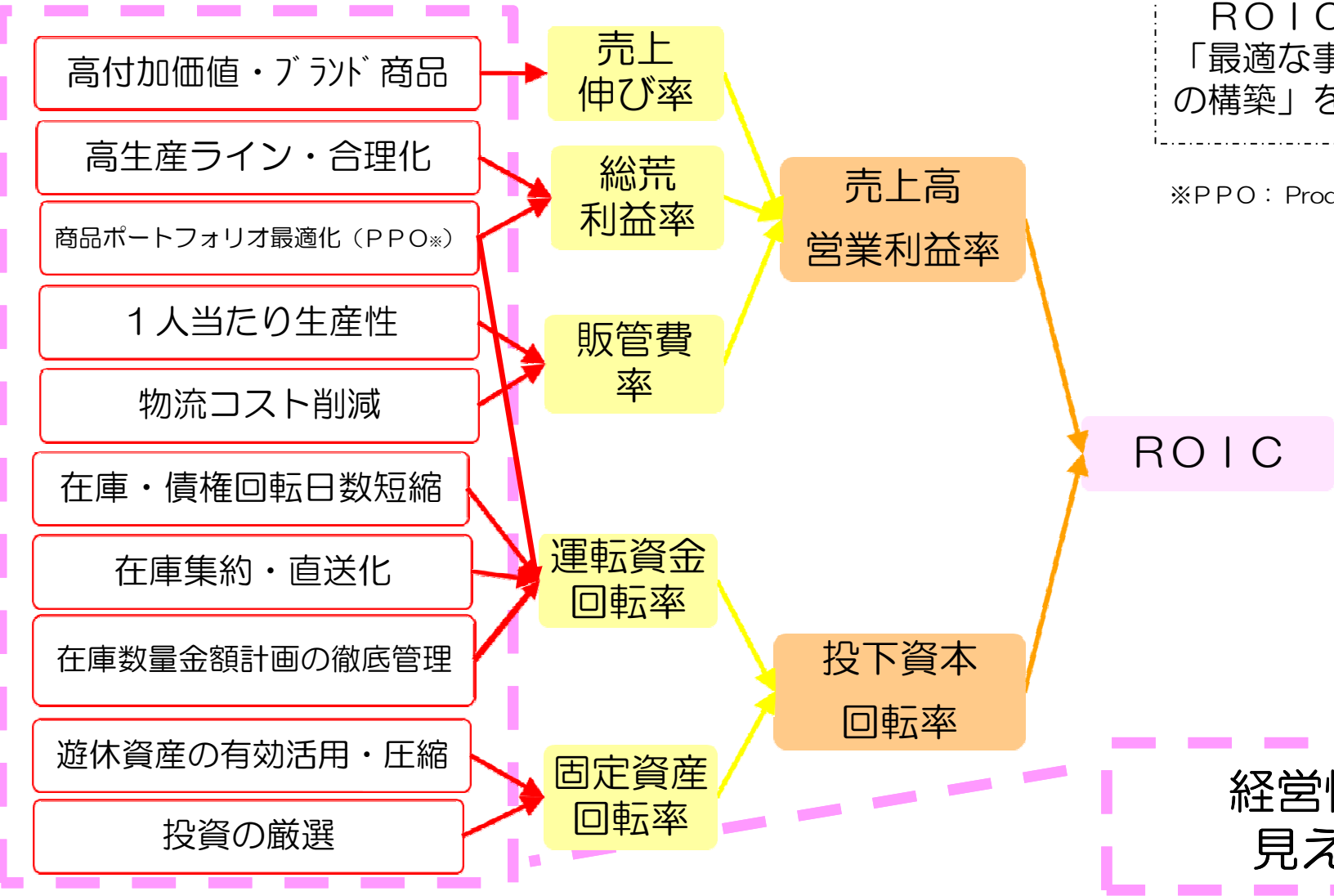
- ・ 部門横断型への推進、組織構造の変革やエリア統括組織の構築。
- ・ グループ・グローバルポリシーの策定と品質管理体制やコンプライアンス体制の構築。

4) コーポレートファイナンス機能の強化

- ・ 成長戦略、グローバル戦略を支える最適な資金調達と投下資金の内容を精査し、資金効率の向上及び営業キャッシュフローの拡大を推進。
- ・ 連結配当性向による利益分配、総還元性向の向上と最適資本構成(負債資本比率)を継続して追求。 (連結配当性向30%の継続)
- ・ ROEを引続き経営指標とし、利益率に加えて資産回転率を高めROEの向上を推進。 (8%以上を目標)
- ・ ROIC (投下資本税引後営業利益率) を新たに業績評価指標 (事業部門) に組み込み、投下資本に対する効率性向上を推進。

ROIC向上への施策（1）

・逆ROICツリー



ROICを経営指標に加え
「最適な事業ポートフォリオ
の構築」を目指す。

※PPO：Product(s) Portfolio Optimise

経営情報の
見える化

ROI向上への施策（2）

加工事業

高付加価値・ブランド商品

：シャウエッセン等重点ブランド商品の拡販及びシェア拡大。チルドパック惣菜等新カテゴリー商品の創出。

商品ポートフォリオ最適化（PPO）

高生産ライン・合理化

：商品ポートフォリオ最適化（PPO）の追求と新兵庫工場等高生産ラインの導入。

在庫回転日数短縮

：販売計画の「製造」「販売」「物流」の連携によるマネジメント体制の構築。

食肉事業

高付加価値・ブランド商品

：食肉重点7ブランド（桜姫、麦小町、ワイアリーフなど）の拡販。

高生産ライン・合理化

：フードパッカー津軽等自動化された食肉処理工場新設による製造ライン合理化。

在庫回転日数短縮

：タイムリーな調達及び直送化拡大。

関連企業

高付加価値・ブランド商品

：マリンフーズ、宝幸等高付加価値な自社生産商品拡販。

高生産ライン・合理化

：高生産ライン 宝幸大和新プラント（チーズ）、八戸新ライン（缶詰）等高生産ライン導入による生産能力増強。

在庫回転日数短縮

：原材料調達の安定化及び在庫低減。

4. 新中期経営計画パート5の事業部別戦略

【加工事業】

重点施策

①国内事業の競争優位性の確立	◆競争優位に直結するブランドの早期育成。 ◆茨城、新兵庫工場等高生産ラインを導入し、コスト競争力を高める。
②新領域への拡大	◆「市販冷食」「ベンダー」「物流」事業領域を拡大し、各領域の拡大を図る。
③海外事業の加速化	◆既存海外拠点を対日輸出から海外内販中心に転換。海外売上の拡大を図る。 ◆国内トップブランド商品の海外展開。
④「製造」、「販売」、「物流」連携の推進	◆経営情報の見える化による収益の最大化。 ◆商品ポートフォリオ最適化（PPO）や高生産ラインの稼働向上と適正在庫の推進。
⑤成長戦略を推進する高次元での品質NO. 1 経営	◆「商品」「マネジメント」「人財」の品質を高度化し、成長戦略を推進。

【食肉事業】

重点施策

①販売数量の拡大	◆得意先視点・提案営業力。 ◆食肉ブランド強化。 ◆シェア25%を目指す。
②商品競争力を伴った生産・調達力の強化	◆設備投資・供給量拡大。 ◆品質水準向上。
③コスト競争力の強化	◆飼料費削減。 ◆製造合理化。 ◆効率化・販売コスト低減。
④物流体制の強化	◆リードタイム短縮と物流機能の強化。 ◆都市型配送体制の構築。
⑤『世界の荷受』に向けた海外事業の発展	◆対日輸出中心の事業脱却。 ◆販路開拓・サービスの拡充。
⑥人と組織の改革	◆挑戦する人財・組織育成。

【関連企業】

重点施策

①生産力・調達力強化による 国内事業規模の拡大とコスト競争力の強化	◆合理化と高生産性設備の導入で生産能力を増強。 ◆仕入ソースの開拓と連携強化による原料調達の安定化。
②自社製造商品比率の改善による 収益力の向上	◆顧客ニーズに対応した高付加価値商品の開発・販売。 (自社製造商品比率) 2015年3月期 約30% ⇒2018年3月期 34.5%
③海外市場攻略のための基盤強化	◆海外各社へ人財の派遣。 ◆海外各社での内販の拡大。 ◆日本からの輸出・三国間貿易の拡充。
④グループシナジーの活用による 経営基盤の強化	◆量販を初めとする各チャネル攻略にグループの連携を図る。 ◆ブランドマネジメントの推進。

【新中期経営計画パート5での前提数値】

(円/kg)

項目		2016.03	2017.03	2018.03
牛肉	去勢和牛 (東京A4)	1,888	1,888	1,888
	ホルス (東京・大阪B2)	774	782	782
豚肉	上物枝肉(三市場)	470	465	460
鶏肉	むね、もも (加重平均)	481	474	474

為替	USドル/円	120.0	120.0	120.0
	豪ドル/円	98.0	98.0	98.0
	豪ドル/USドル	0.817	0.817	0.817

お問合せ先
〒141-6014 東京都品川区大崎2-1-1
Think Park Tower 14階
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

「新中期経営計画パート5」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、ニッポン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。