

業績概要および 新中期経営計画パート5の進捗

2015年11月4日

日本ハム株式会社 代表取締役社長
末澤 壽一

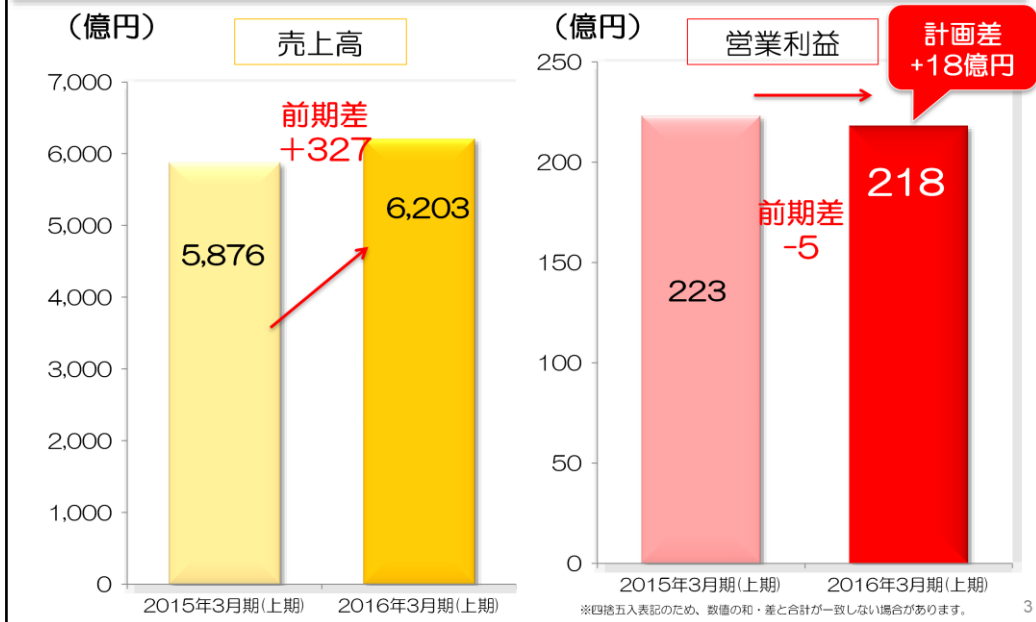
2015年5月に発表した新中期経営計画パート5の進捗に関してご説明させていただきます。

1. 2016年3月期上期決算概要
2. 2016年3月期通期の見通し
3. 新中期経営計画パート5の進捗状況

まず、上期決算を振り返り、通期の見通しをご説明します。
その後、新中期経営計画パート5の進捗状況をご説明します。

1. 2016年3月期上期決算概要

増収・減益したものの売上・利益共に計画は上回る。



10月30日に発表した上期決算の概要です。

売上高⇒6,203億円(前期差+327億円)

営業利益⇒218億円(前期差 △5億円)

⇒増収減益となったものの、共に計画は上回った。

1. 2016年3月期上期決算概要

営業利益の計画との差異要因

※計画は、第1四半期時点で見直した計画
(億円)

事業本部	計画	実績	計画差	差異要因
加工事業	9	5	△4	業務用商品の苦戦による数量不足
食肉事業	188	209	21	国内食肉価格の上昇と国内ファームが堅調に推移
関連企業	4	4	0	水産事業と乳製品事業の売上高伸長により増益
消去調整他	△1	0	1	
合計	200	218	18	食肉事業が牽引し、増益

4

営業利益の計画との差異要因をご説明します。

加工事業(△4億円)

⇒想定以上にメニューの導入が遅れ、業務用商品の苦戦による数量不足。

食肉事業

⇒国内における食肉価格が高値で推移し、ファームの業績も堅調だった。

関連企業

⇒水産事業と乳製品事業共に増収となった。

営業利益見込み

430億円(計画+20億円)

セグメント	年間計画 (中間見直し後)	前期差	1Q時見直し 計画との差異
加工事業	40億円	+19億円	0億円
食肉事業	375億円	△76億円	+15億円
関連事業	17億円	+14億円	+4億円

※消去調整△2億円見込む。

当期純利益:275億円(計画+5億円)

5

通期での営業利益の見込みをご説明します。

通期営業利益:430億円(当初計画より20億円の上方修正)

加工事業:40億円→厳しい環境を想定するも通期予測の変更はありません。

食肉事業:375億円→海外事業が厳しいものの、鶏を中心に国内市況の堅調さから計画を15億円上方修正しました。

関連企業:17億円→乳製品を中心に好調のため上方修正しました。

●ポジティブ要因

- ・国産鶏肉の市況高
- ・加工事業本部 コンシューマ向け主要ブランドが回復基調
- ・原材料価格の落ち着き

●ネガティブ要因

- ・加工事業本部における業務用商品回復の遅れ
- ・豪州事業における牛生体仕入れ価格の高騰
- ・米州養豚事業における豚肉相場下落

6

通期見通しの中でのポジティブ要因とネガティブ要因を整理します。

○ポジティブ

・国産鶏肉の況高⇒相場は非常に高値で推移しており、今期に入り加重平均約500円近辺で推移。販売はもとより川上事業にも好影響があります。

・加工事業本部

コンシューマ向け主要ブランドが昨年実績を上回り回復基調にきている。

○ネガティブ要因

加工事業⇒:当初2Qからの回復を見込んでいましたが、業務用商品の回復が後ろ倒しになっています。

豪州事業:2Qより牛生体仕入れ価格が高騰と集荷難が進み、業績にブレーキがかかりました。

米州事業:養豚事業において、去年は病気の発生もあり、高値だったが豚相場が今期は米国内で下落しています。

新中計の経営戦略 2015年5月発表

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ROI Cを導入。

7

新中計パート5の進捗の前に5月に発表した新中計の経営戦略を整理します。

国内事業の持続的な収益力強化

海外売上高の早期拡大

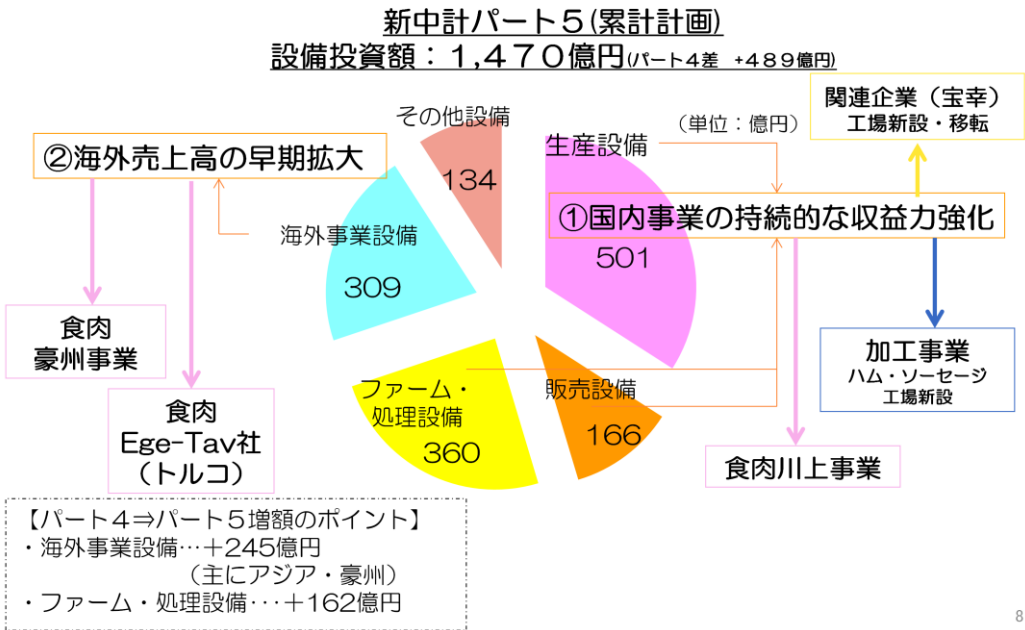
戦略的ブランディングの推進

グループ横断型コーポレート機能の強化

⇒①国内事業の持続的な収益力強化と②海外売上高の早期拡大、を中心にその進捗をご説明します。

3. 新中期経営計画パート5の進捗状況

成長戦略のための積極投資



今中計3年においては、1470億円の設備投資を予定しており、前中計のパート4よりも約489億円の増加しています。

<パート4からパート5増額のポイント>

「国内事業の持続的な収益力強化」

⇒生産設備・販売設備・ファーム処理を中心に国内に投資します。

加工事業のハム・ソーセージには高生産ラインの導入・工場の移転。

食肉事業の川上事業強化による調達力アップへの投資

海外事業設備⇒主だったところは豪州事業やトルコ エゲタブ社での設備投資が盛り込まれています。

3. 新中期経営計画パート5の進捗状況

①国内事業の持続的な収益力強化

食肉事業本部【販売強化による収益力向上】

食肉販社フード会社の販売強化

⇒全国を網羅する販売力を背景として、お得意先へ定量の商品を定期的に販売
食肉販売シェアアップを牽引（現在食肉販売シェア21%⇒3年後25%に）

フード会社強み

強い販売網と物流

- ・全国を網羅し、小回りの利く販売網
⇒120の拠点
- ・ニッポンハムグループの供給力
⇒高品質なブランド食肉
- ・国内最大級で東西にある物流拠点
⇒量販店センター機能も兼ね備える。

顧客ニーズへの対応

提案型営業の実践

- ・ダイレクトセールスで様々なチャネル
に対応
- ・フードアドバイザーを活用

さらなる成長に向けて

- ・マーケティング促進
ブランド食肉で積極的な販売促進を
実践



国産鶏肉「桜姫」の
TVCMを7月に続き、
11月にも放映

- ・外食チャネルへの販売強化
フードアドバイザーを活用した積極
的な提案型営業と都心型物流を構築

- ・グループ商品取扱拡充
日本ピュアフード加工品、加工事業
本部フランク等の販売

9

国内事業の持続的な収益力強化

⇒現在の食肉事業の安定的な収益力の確保は食肉販売のフード会社がベースにあります。

現在日本ハムの国内の食肉販売シェアは約21%⇒これを新中計最終年度に25%まで引き上げます。

強い販売網と物流があるので川上にも投資できる

- ・全国を網羅し、小回りの利く販売網 ⇒120の拠点
- ・ニッポンハムグループの供給力 ⇒高品質なブランド食肉
- ・国内最大級で東西にある物流拠点 ⇒量販店センター機能も兼ね備える。

⇒これらをベースとして、顧客の課題を共に解決する強い提案力がある。

定量の商品を定期的に納品することで、収益を支えている。

今後は現在の取り組みを深耕していきます。

- ・マーケティング促進

ブランド食肉で積極的な販売促進を実践。

- ・外食チャネルへの販売強化

⇒フードの主要得意先は、精肉店や問屋、量販店が中心だった。

フードアドバイザー活用した積極的な提案型営業と都心型物流を構築。

- ・グループ商品取扱拡充

⇒日本ピュアフード加工品、加工事業本部フランク等の販売(実際動いている。今後増加を見込む)、

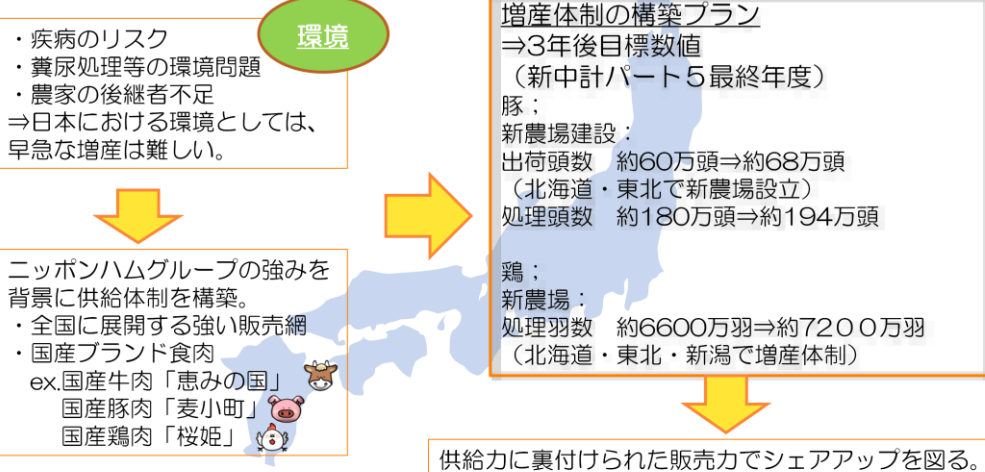
宝幸のシューマイも取り扱う。

3. 新中期経営計画パート5の進捗状況

①国内事業の持続的な収益力強化

食肉事業本部【川上事業強化→豚・鶏中心に増産体制を構築】

日本国内における様々な環境要因から早急な国産食肉の増産が見込めないなか、ニッポンハムグループは供給体制を整え、国内販売のシェアアップを図る。



10

強いフード会社の営業力は高品質の商品があるからで、まだまだ供給余力があります。

ただ、現在の日本における畜産のファームを取り巻く環境では、早急な増産は見込めません。

- ・疾病のリスク
- ・糞尿処理等の環境問題
- ・農家の後継者不足

今後は豚の処理頭数減少が見込まれます。

ニッポンハムグループの強み(フード会社の販売力)を背景に供給増産体制の構築が必要。

増産体制の構築プラン

⇒3年後目標数値(新中計パート5最終年度)

豚；

新農場建設：

出荷頭数 約60万頭を約68万頭に

処理頭数 約180万頭(シェア約11%)⇒約194万頭(107%)

鶏；

新農場：

処理羽数 約6600万羽⇒約7200万羽

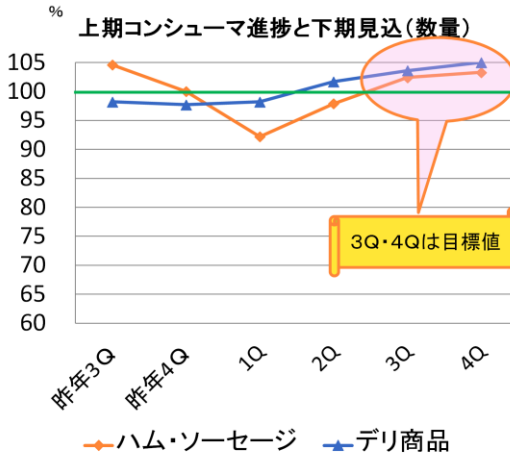
3. 新中期経営計画パート5の進捗状況

①国内事業の持続的な収益力強化

加工事業本部【下期からの数量回復への道筋～コンシューマ】

主力ブランドの強化

下期以降の取り組み



①規格見直し

・森の薫り 80g⇒90g アンティエ 120g⇒140g



②主要ブランドの販促強化

・シャウエッセンのTVCM キャンペーン
・中華名菜ブランドにおいても積極的に提案

③ブランド食肉を活用した商品開発の強化

・桜姫使用⇒チキンカツ・肉団子等
・麦小町使用⇒生ハム ラインナップの強化
・ドルチェホルコ使用⇒焼き豚



商品×プロモーションで消費者に
商品価値を伝える

11

国内事業の持続的な収益力強化において、加工事業の回復なくしてありません。

まずは加工事業におけるコンシューマ商品の進捗です。

加工事業 コンシューマ商品は、回復傾向にあります。

下期以降、以下の施策で回復に弾みをつけます。

・「規格見直し施策」により商品価値向上

増量アイテム：森の薫りウインナー、アンティエ、ウィニー

・ブランド原料商品などの新商品を発売

国産鶏肉「桜姫」やブランド豚肉を活用した商品です。

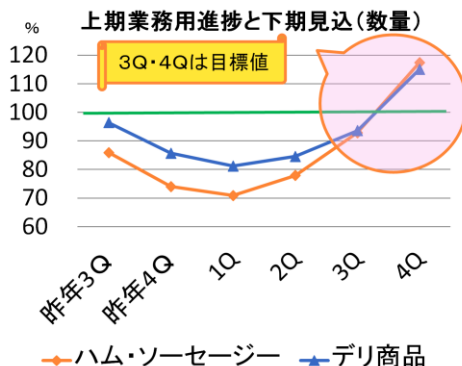
・販売促進の強化

「シャウエッセン」「中華名菜」を中心にプロモーションを強化します。

3. 新中期経営計画パート5の進捗状況

①国内事業の持続的な収益力強化

加工事業本部【下期からの数量回復への道筋～業務用】



下期以降の取り組み

①高生産性ラインの活用

- ・CVSチェーン向けプレスハム販売強化
- ・フランク等フード会社の販売網を活用し販路拡大

②ブランド食肉を活用した商品提案

- ・大手外食向け桜姫使用のからあげ提案
- ・大手レストラン向け大麦牛を使用したハンバーグの提案

③エリア対応メニューへの対応強化

- ・中堅製パンメーカー
- ・デリカエリア量販対応

高生産性ラインを活用し、きめ細かい対応と高付加価値提案で下期回復を図る。

12

続きまして、加工事業本部の業務用商品についてです。

現在。加工事業本部の業務用商品は苦戦が続いています。

下期以降、以下の施策で回復を図ります。

下期：高生産ライン、インテグレーション活用による商品提案実施します。

・高生産性ライン活用

CVS主力食材強化、外食・お弁当チェーン提案へ。

・ブランド原料

外食こだわりメニュー、高付価値提案。

・エリア対応メニュー

地域ごとでの特色あるメニューを提案。

3. 新中期経営計画パート5の進捗状況

①国内事業の持続的な収益力強化

【関連企業本部】
自社製造商品比率向上と
新鋭工場へのリニューアル



国内事業の持続的な収益力強化において、最後に関連企業本部です。

宝幸・マリンフーズ 日本ルナの生産拠点を活用し、収益力の向上を図ります。

宝幸

今年、9・10月と相次いで工場を新設しました。

ロルフ大和の業務用チーズ 筑西冷凍食品は共に生産能力が1.5倍に。

八戸工場ではサバ缶詰ライン増強し、来年以降に1.5倍に。

マリンフーズ

釧路丸水の北海道ブランドを有効活用し、高付加価値商品の供給と開発。

三重工場では、稼働を上げ、水産珍味品等内製品比率を上げ、収益の向上を図る。

日本ルナ

京都本社工場⇒バニラヨーグルトとドリンクヨーグルトを中心に拡販。

関東工場⇒トップカップ商品を育成し、バニラヨーグルトに次ぐ柱に。

3. 新中期経営計画パート5の進捗状況

①国内事業の持続的な収益力強化

事業横断型【加工事業本部・食肉事業本部・関連企業本部】

各事業本部の強みを共有し、売上拡大につなげる。

業務用プロジェクト

○ブランド食肉の活用した提案

加工事業⇒イタリア産豚肉「ドルチェボルコ」を使用したメニュー提案

関連企業⇒宝幸 業務用冷凍食品（焼売）で「ドルチェボルコ」を使用



「ドルチェボルコ」使用
とんかつを使用したメニュー例

○販売網の活用

食肉事業（フード会社）

⇒茨城工場新棟製造のフランクをフード会社の販売網にのせ焼肉店へ提案

○販売チャネルの共有

各事業本部の強い販売チャネルを共有し、グループ商材を積極提案

（ハム・ソーセージ、加工食品、食肉原料の活用、水産、乳製品等幅広く提案）

コンシューマプロジェクト

⇒ブランド食肉を使用したコンシューマ商品の開発

（国産鶏肉「桜姫」イタリア産豚肉「ドルチェボルコ」）

加工事業⇒ハム・ソーセージ、加工食品等

関連企業⇒缶詰（宝幸）等



「ドルチェボルコ」使用
「美食の定番」

14

現在プロジェクトして、加工事業本部・食肉事業本部・関連企業本部の事業横断型プロジェクトを進めています。

業務用とコンシューマの2つのプロジェクトで進めています。

・業務用

3つの切り口

①原料活用⇒イタリア産豚肉「ドルチェボルコ」を中心に提案⇒食肉ブランドを謳ったメニュー提案

②販売網の活用⇒フード会社の強い販売網を活用します。

③販売チャネル⇒事業本部ごとに強い販売チャネルがある。

加工⇒CVS・外食ファミレス 食肉⇒外食焼肉・牛丼チェーン 関連⇒給食

・コンシューマ

ブランド食肉を使用したコンシューマ商品の開発に注力。

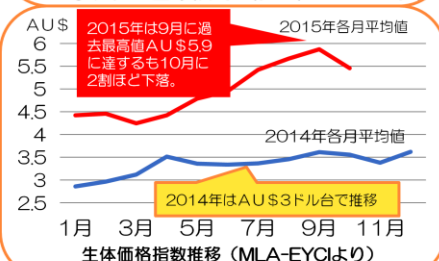
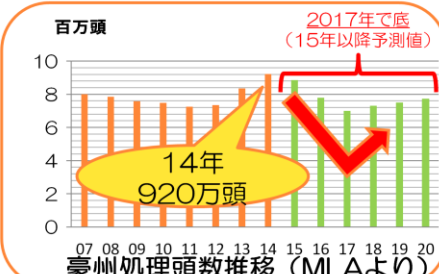
3. 新中期経営計画パート5の進捗状況

②海外売上高の早期拡大

食肉事業本部【豪州事業】

環境⇒牛生体集荷難と仕入高

牛生体集荷難と生体高の環境下、豪州国内の処理頭数維持によるシェアアップと効率化が必要。



集荷難対策

効率化

売上強化

・頭数確保と仕入れ価格抑制への施策

- ⇒ワイアラ牧場内放牧地と賃借放牧地の活用 (15,000頭)
- ⇒ワイアラ牧場肥育頭数能力増強を検討 (3,000頭増)
- ⇒生体調達エリアの拡大

・効率化によるコスト削減

- ⇒ウィンガム工場冷凍施設を建て替え、物流費用削減と商品仕分けの自動化によりコスト削減を見込む。(投資額：約19百万豪ドル 年間3.4百万豪ドル削減)

・輸出と豪州内販の強化

- ⇒輸出：ブランド牛肉強化し、相場に左右されないビジネスモデルに
- ⇒豪州内販：量販店・外食を中心に販売を強化
- ⇒海外グループ拠点との連携強化と海外展示会出展

安定した収益の事業モデルへ

※左グラフ元データは豪州食肉家畜生産者事業団 (MLA) の公表値より作成。EYCIはEastern Young Cattle Indicatorの略で、豪州東部地区若齢牛指標価格を指し、金額は枝肉重量ベースのキログラムあたり。

15

続きして、海外売上高の早期拡大として、豪州事業についてご説明します。

今後豪州においては、厳しい環境が見込まれます。

MLAよると2017年までは処理頭数は減少する見込みです。

14年はこの5年で最高の水準である920万頭を超えるも17年には700万頭にまで一旦減少し、その後回復が予想されます。

また処理頭数が減少する一方、牛生体価格は9月に過去最高に達するも10月より下落しています。アメリカによる消費不振が原因ですが、先行きは読みづらい環境です。

そんな中、豪州事業を安定した収益を確保するため以下の施策を講じます。

・集荷難対策

＞頭数確保と仕入れ価格抑制

現状ワイアラフィードロットは55,000頭とフルキャパシティ

頭数確保と仕入れ価格抑制への施策

子牛の段階で、放牧地にいれ大きくしたのちフィードロットへ投入

⇒ワイアラ牧場内放牧地と賃借放牧地の活用(子牛15,000頭を投入)

⇒ワイアラ牧場肥育頭数能力増強を検討(3,000頭増)

＞牛生体調達エリアの拡大

・効率化

＞ウィンガム工場の冷凍施設をご説明

今まで離れた場所にあったウィンガム工場の冷凍設備の使用をやめ、工場内で建設

また商品仕分けの自動化により人件費を中心にコスト削減

・売上強化

＞ブランド牛肉の強化

アンガスリザーブ、大麦、ワイアリーフ、豪州和牛、ウィンガムのヘルフォードリザーブやマンニングバレーというようなブランドカテゴリー牛分野を更に推進し、相場に左右されにくい商品提供をさらに推し進める。

海外展示会にも出展し、積極的な拡販を図る。

②海外売上高の早期拡大

食肉事業本部【Ege-Tav社（トルコ）】

Ege-Tav社（エゲ・タブ）：1982年に設立した、トルコ国内で初生雛販売国内シェア10%の養鶏インテグレータ。販売先としてトルコ国内販売を中心に、中東向け輸出も展開。昨年より鶏肉処理にも参入し、15年4月よりニッポンハムグループ入り。拠点はイズミール地区。

●売上高 214万トルコリラ（10,681百万円）

※2015年度見込み 1トルコリラ=50円で換算



●環境 5月に鳥インフルエンザが発生したが、現在輸出は再開。販路拡大を目指す。トルコリラ下落で飼料コストの上昇を見込むが、生産性向上でコスト削減に努める。

●今後の展開

- ・トルコ国内での鶏肉販売強化⇒量販店を中心に販売強化
 - ・自社鶏肉生産の強化
- ⇒処理羽数 現状1,000万羽/年⇒17年3月期中に2,700万羽/年の処理体制に（現在トルコ国内の処理羽数は、10億羽/年の規模）
- ・ニッポンハムグループの技術力をいかし、高品質な鶏肉生産を行う。
- ⇒2016年中に飼料工場と種鶏農場の新設（投資額：約20億円）

16

海外売上高の早期拡大について、4月よりグループ入りしたトルコにあるエゲタブ社についてご説明します。

養鶏事業を手掛け、鶏肉販売にも参入しています。

上期は5月にインフルエンザの発生やトルコリラの下落もあり厳しい環境が続いています。

今後生産性の向上が必要となってきます。

3. 新中期経営計画パート5の進捗状況

③戦略的ブランディングの推進

Anuga 2015 世界食品メッセへの出展

コンシューマ・業務用共に海外販路拡大の足掛かりに

コンシューマ商品⇒3つの切り口から提案

①ワンクックスタイル “Add+one Veggie”

⇒ コンセプト・商品力に高い評価

“taste15” アワード受賞



②電子レンジ調理（楽チンカップ）

⇒シンガポール・アジア圏から高い評価

③食物アレルギー対応食品（米粉パン）

⇒グルテンフリーの観点から引き合い有

食感・味の面で欧米各国より高い評価



アヌーガ展示会場での
ニッポンハムグループのブース

業務用商品⇒食肉・水産・加工食品を提案

⇒各国のインポーターから多数引き合い有

17

10月にドイツで開催されたAnuga 2015世界食品メッセに出展しました。

前回のフランス シアルに続く出展になります。

今回のミッションは、現地売上高拡大と加工品コンシューマー商品を中心として製造パートナーを見つけることでした。

日本で展開しているコンシューマ商品を紹介しました。

Add+one Veggieは日本で発売している「中華名菜」で、非常に好評でした。

革新的な新商品に贈られるtaste15に選出されました。

今後の海外売上高拡大の契機にしていきます。



Nipponham Group
人輝く、食の未来

本資料のお問合せ先は

日本ハム株式会社 広報IR部

〒141-6014 東京都品川区大崎2-1-1 ThinkPark Tower 14階

TEL:03-4555-8024 FAX:03-4555-8189

見通しに関する注意事項

本資料は、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数値であり、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本資料における見通し、計画等とは大きく異なる結果となる可能性がありますので、本資料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。