

業績概要および 新中期経営計画パート5の進捗

2016年5月11日

日本ハム株式会社 代表取締役社長
末澤 壽一

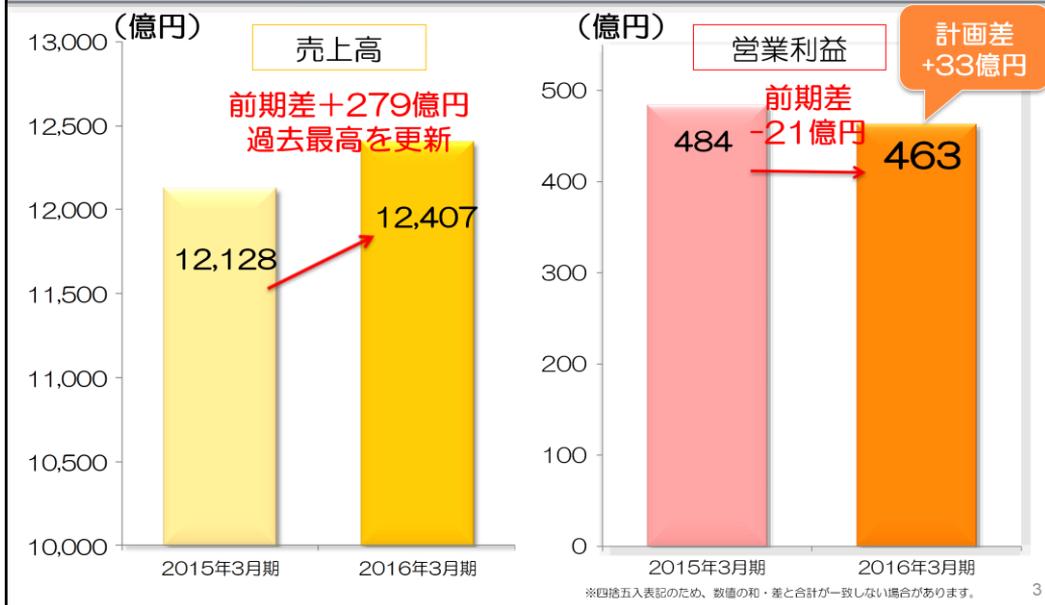
2015年5月に発表した新中期経営計画パート5の進捗に関してご説明させていただきます。

1. 2016年3月期決算概要
2. 2017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、前期決算を振り返り、今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月期決算概要

営業利益においては、過去最高を記録した15年3月期484億円より減益となったが、計画比33億円増となった。



5月9日に発表した前期決算の概要です。

売上高⇒12,128億円(前期差+279億円)

営業利益⇒463億円(前期差 △21億円 計画差 +33億円)

増収減益となったものの、利益面においては計画値を33億円上回る結果となりました。

1. 2016年3月期決算概要

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 | 40 | 41 | 1 | 生産性の改善と原材料価格の落ち着きで計画値到達 |
| 食肉事業 | 375 | 397 | 22 | 国内における生産と販売が堅調に推移し計画を上回る |
| 関連企業 | 17 | 23 | 6 | 乳製品事業の売上高伸長と原材料価格の落ち着きにより増益 |
| 消去調整他 | ▲2 | 3 | 5 | |
| 合計 | 430 | 463 | 33 | 食肉国内事業と関連企業が牽引し、計画を上回る |

※四捨五入表記のため、数値の和・差と合計が一致しない場合があります。

4

営業利益の計画との差異要因を事業部セグメント別に簡単にご説明します。

加工事業(+1億円)

⇒業務用の苦戦で数量不足があったが、コスト削減効果等で計画40億円は達成

食肉事業

⇒国内における食肉販売がフード会社を中心に好調に推移、ファームの業績も堅調で国内では過去最高益

一方で海外事業において、豪州事業における営業利益が昨年113億円から35億円へと大幅な減益となり苦戦

関連企業

⇒水産事業と乳製品事業共に増収となり、利益面においても伸長

この結果、全体として計画比33億円の増益となりました。

2017年3月期 通期営業利益 490億円

(旧計画 460億円 前期463億円)

| | 2016.03 | 2017.03 |
|------|---------|---------|
| 加工事業 | 39億円 | 80億円 |
| 食肉事業 | 389億円 | 355億円 |
| 関連企業 | 22億円 | 30億円 |
| 海外事業 | 6億円 | 23億円 |

5

通期での営業利益の見込みをご説明します。

今期より新たに立ち上がった海外事業本部が入り、4事業本部でのセグメントとなります。

通期営業利益:490億円(当初計画より30億円の上方修正)

過去最高484億円を上回る営業利益を目指します。

加工事業:80億円→原材料安と販売数量回復から80億円に

食肉事業:355億円→市況は前期より弱含んでいるが、販売力が向上している

関連企業:30億円→乳製品を中心に好調のため上方修正

海外事業:23億円→豪州事業の下期回復と米州事業でのテキサスファームの赤字幅縮小で増益

●ポジティブ要因

- ・食肉事業本部 堅調な国内食肉販売
- ・加工事業本部 原材料価格の落ち着き
- ・関連企業本部 チーズ・ヨーグルトの需要拡大
- ・海外事業本部 豪州における過去最高を記録した牛仕入価格が下落傾向

●ネガティブ要因

- ・食肉事業本部 食肉市況から生産事業の減益
- ・加工事業本部 原料安を受けての価格競争激化
- ・関連企業本部 水産品原料価格の高騰
- ・海外事業本部 豪州事業の販売価格回復遅れ

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。

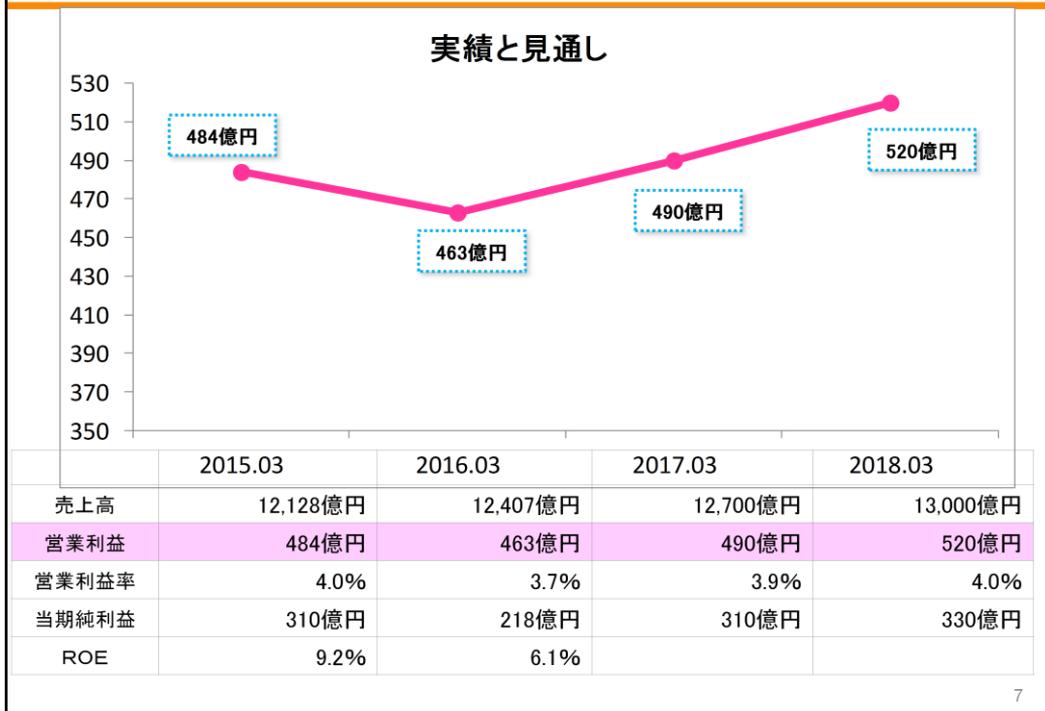
○ポジティブ

- ・食肉事業⇒市況は牛肉以外は昨年から弱含を想定するも、販売数量増でカバー
- ・加工事業本部⇒豚肉を中心に主原材料の下落を見込む
- ・関連企業本部⇒ヨーグルトやチーズの市場は引き続き拡大を見込んでおり、販売も拡大する見込み。
- ・海外事業本部⇒豪州事業において、4月以降牛の仕入れ価格は下落傾向

○ネガティブ要因

- ・食肉事業⇒食肉市況の弱含みから生産事業において減益の可能性があり
- ・加工事業⇒主原料価格は落ち着きから競合他社との価格競争が再燃する可能性があり
- ・関連企業⇒落ち着きを見せている水産市況が世界的な需要増で高騰する懸念が常にある。
- ・海外事業⇒豪州事業における販売価格の回復遅れが心配される。

3. 新中期経営計画パート5の進捗



過去最高を記録した昨年営業利益484億円から一時的に落ち込むも、15年度は計画より+33億円で推移し、463億円となりました。

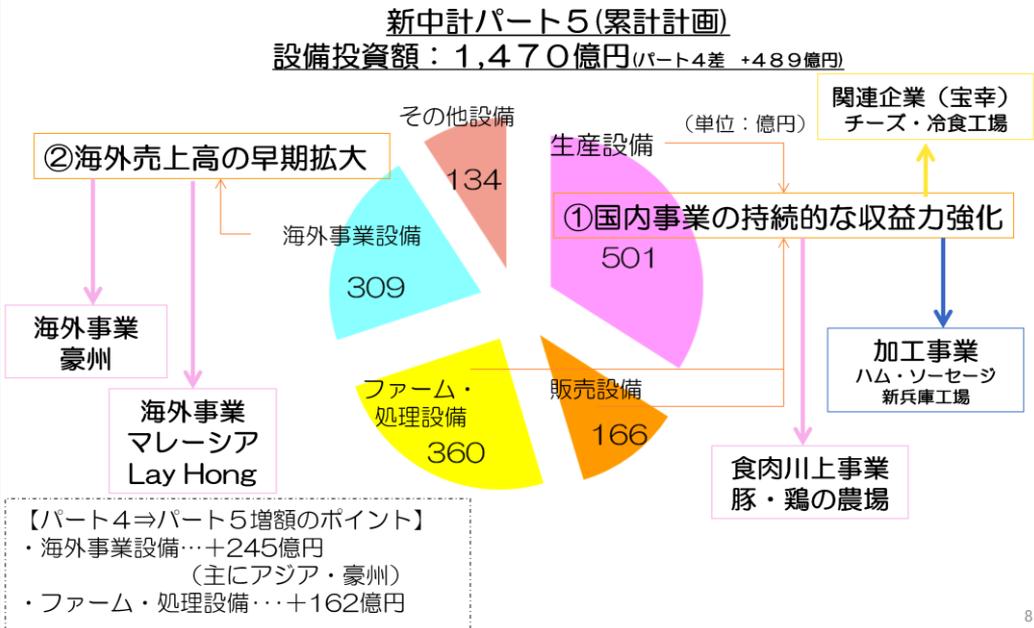
営業利益460億円は、17年3月期に当初目標としていた数字で、前倒しでクリアとなりました。

今期は490億円と15年3月期484億円を上回り、過去最高を狙います。

新中計パートV最終年度は当初予定通り520億円を見込みます。

3. 新中期経営計画パート5の進捗

成長戦略のための積極投資



新中計パート5の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⇒今期においては10月に新兵庫工場が竣工します。

食肉事業の川上事業強化による調達力アップへの投資⇒豚・鶏を中心に増産を進めています。

海外事業設備⇒豪州事業における設備投資

(冷凍・冷蔵設備増強で仕向け国の多様化)

またレイホン社との合併に伴う工場建設も予定しています。

レイホンではハラール商品を強化したい。

新中期経営計画の経営戦略への落とし込み

①国内事業の持続的な収益力強化

- ・食肉事業本部：川上事業の供給力強化とシェア25%に向けた販売数量増
- ・加工事業本部：製販一体となった改革による収益力向上、数量回復
- ・関連企業本部：メーカーへの変革と成長戦略

②海外売上高の早期拡大

- ・海外事業本部の設立
- ・豪州事業の収益安定のための施策
- ・米州事業の今後の見通し
- ・アジア 欧州事業進捗（トルコ・マレーシア）

③戦略的ブランディングの推進

- ・今までの取り組みと今後の展開
- ・全社マーケティングの推進

④グループ横断型コーポレート機能の強化

- ・ROICの進捗

新中計パート5の進捗の前に昨年5月に発表した新中計の経営戦略を振り返ります。

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

3. 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【川上事業の供給力強化とシェア25%に向けた販売数量増】

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。

増産体制の構築プランの進捗

⇒3年後目標数値に向け順調に増産
(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⇒約68万頭

⇒疾病等の影響が若干残るも出荷増

鶏：
新農場：
処理羽数 約6,600万羽⇒約7,200万羽
(北海道・東北・新潟で増産体制)
⇒新農場稼働から増産に

ブランド拡充

各主要ブランドの増産中

- ・桜姫：約21百万羽⇒約28百万羽
- ・麦小町：約10万頭⇒約27万頭
- ・玄米牛：約3千頭⇒約5千頭

⇒量販店での導入を高め、店頭での露出増を目指す。

- ・越の鶏：20万羽⇒100万羽
- ⇒外食チャンネルを中心に提案し、主に関東圏での露出を高める。

※新中計パート5最終年度(18年3月期)までに増頭・増羽達成を計画する。

ここから各事業部の取組の進捗をご説明します。
まずは、「①国内事業の持続的な収益力強化」

今中計パート5では、食肉事業において、川上事業の供給力強化と販売シェア25%を掲げています。

3. 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【川上事業の供給力強化とシェア25%に向けた販売数量増】

日本ハムの調達力と食肉販社フード会社の販売力で販売強化。
⇒シェア25%へ向けて、さらなる販売増を目指す。

日本ハムの調達力

- ・川上事業強化による供給能力増
 - ・世界各国の有力な食肉メーカーとの強力なパートナーシップ
- ⇒安全・安心な商品を定期的に供給



フード会社戦略

- ・チャンネル別攻略（量販・外食）



- ・ブランド食肉の拡販

構成比：量販⇒約50%
外食⇒約7%(前年比+約1%)
比率の高い量販店と進捗著しい外食チャンネルを伸ばす

さらなる成長に向けて

- ・量販店チャンネル向け施策
「桜姫」⇒関東以外にTVCM予定
他「麦小町」「ドルチェポリコ」を中心に店頭販促を強化



- ・外食チャンネル向け施策
フードアドバイザーを活用した積極的な提案型営業と小型トラックを活用した都心型物流を構築
⇒大都市圏での展開を拡大させ、販売数量増をけん引する。

- ・新規開拓件数とその収益効果
フード会社で約2,900軒の新規顧客を獲得し、約30億円の増収効果。
今期も積極的に新規開拓を推進。

11

食肉事業本部の販売増でシェア25%を目指します。

シェア25%の達成に向けて、日本ハムの国内での川上事業の強化と世界で買い負けのない調達力が欠かせません。
国内川上事業においては前段の取組

海外からの調達においては、いかに各国の有力メーカーとパートナーシップを築けるか
⇒近年の成功例としては、ドルチェポリコ。イタリアの生ハム用の豚肉を生産する会社と契約し、日本向けにブランドをつくりました。
その高品質な豚肉は高い評価を受けています。

このような安全安心の商品を安定し調達できる体制をバックボーンとし、フード会社を中心に販売を強化します。

フード会社はまだ成長過程です。

昨年実績

量販店チャンネル⇒構成比を約50%占めていながら、約5%伸長しました

この数年国内でのタイト感があるなかでしっかり供給させて頂いたことが改めて評価されています。

外食チャンネル

⇒構成はまだ7%ほどですが、昨対比20%も伸びております。

これはフードアドバイザーを活用しメニュー提案等積極的に提案すると共に、

軽トラ等を活用した新しい物流スタイルをつくりつつあります。

現在約30台ほどでまだまだ少なく、東京・大阪・名古屋といった都市部での展開です。

今後、外食チャンネルの開拓と共に導入を拡大できればと考えます。

この両チャンネルを軸に、ブランド食肉を積極的に販売することで、数量増が見込めます。

また新規開拓を積極的に行っており、昨年は2,900軒の新規顧客を開拓し、その増収効果は30億円です。

今期も積極的に新規開拓を実施します。

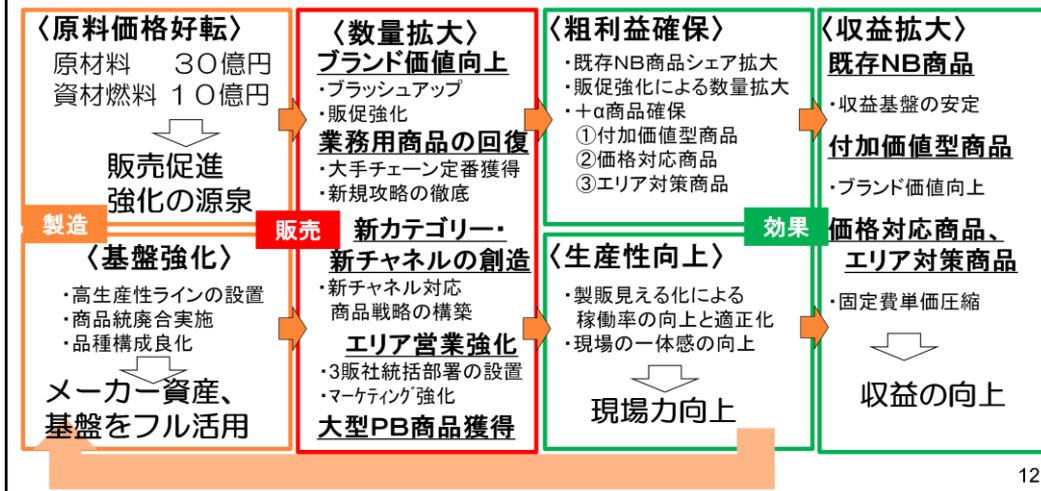
3. 進捗状況①国内事業の持続的な収益力強化

加工事業本部【製販一体となった改革による収益力向上、数量回復】

今期までの取組：物流の上流集約とアイテム削減による収益基盤の足場固めを実施
〔課題〕エリアマーケティングの再構築
商品開発強化、提案営業の強化

⇒ 製販一体で数量拡大

【競争優位性の再構築と事業の持続的な発展】



12

続きまして、加工事業での取組となります。

加工事業テーマ：「製販一体となった改革による収益力向上、数量回復」

ここでは加工事業本部における背景と取組、そしてその効果をご説明します。

ここ数年収益改善に取り組んできましたが、SCM改革での拠点の見直しや行き過ぎたアイテムカットでプロダクトアウト型での製造と販売体制

⇒マーケットインの発想に転換し製販一体で数量を拡大

- ・エリアマーケティングの再構築
- ・商品開発強化、提案営業の強化

<製造>

- ・原材料価格の好転

約40億円の効果額を見積もりますが、販促強化の源泉として活用

- ・製造基盤の強化

茨城工場の高生産性ラインの活用、新兵庫工場(16年10月竣工)の立ち上げ、商品等の品種構成の最適化

⇒これらを推進

<販売>⇒数量拡大への取組

- ・ブランド価値向上⇒コンシューマ商品の取組

- ・業務用商品⇒各チャネルの大手チェーンの定番を奪取、高速道路や地方のパン屋等の新規攻略を徹底

- ・新カテゴリ、新チャネル⇒サイト販売等(EC)の充実

- ・エリア営業強化⇒3販社統括部署の設置・マーケティング強化

<効果>

- ・粗利益の確保⇒付加価値型商品・コスト競争力ある価格対応商品・販社が販売するエリア商品

- ・生産性の向上⇒製販一体なって稼働率の向上を図る

- ・収益の拡大⇒粗利益確保の商品展開と固定費の圧縮で実現

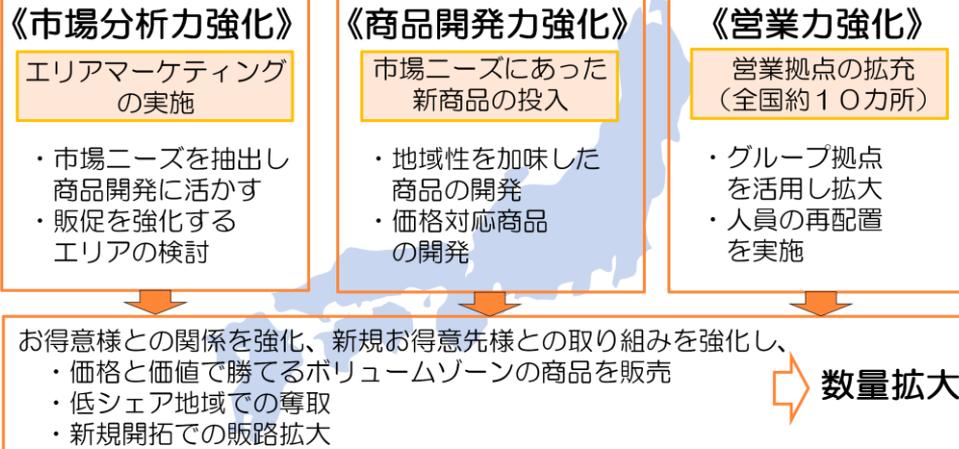
3. 進捗状況①国内事業の持続的な収益力強化

加工事業本部【製販一体となった改革による収益力向上、数量回復】

【地域密着営業による数量拡大】

- ・3販社を統括する販社統括事業部を新設
- ・エリアマーケティングを実施
- ・商品開発力と営業力の強化

【具体的な施策】



13

販売数量拡大のための1つの柱として、エリアでの販売増があります。

<背景>

- ・過去SCM改革で効率化を推進した結果、エリアでの拠点減・地方での営業力が低下
- ・CVSチェーンが東京で行う本部商談比率を低下させ、エリアでの商談比率を高めています。

このことからエリアでの営業力強化は急務です。

具体的には以下の3つの取組

- ・3販社を統括する販社統括事業部を新設
⇒日本ハム北海道販売・日本ハム東販売(東北から中部圏まで)・日本ハム西販売(近畿から以西)の3社の販売面を強化

・営業拠点を拡充

- ⇒まずは全国約10か所を目途に現在約50ヶ所から増やす
商談回数のアップし、お客様とのコンタクトも増やす

・エリアマーケティングを実施

- ⇒市場の特性を抽出→商品開発へのフィードバック、販促強化エリアの選定

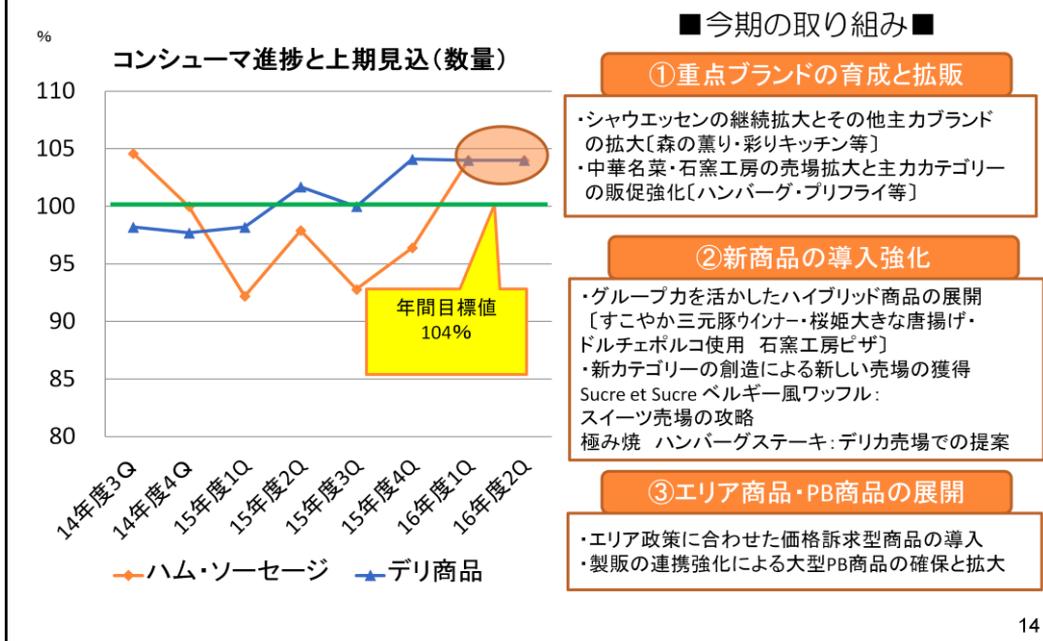
・商品開発力

- ⇒地域特性を活かした商品開発 販社専売品の開発

これに加え、コスト競争力あるボリュームゾーンでの商品投入、低シェア地域での深耕販売(販社が担当する東北・中四国・東海)、新規開拓での販路拡大。

3. 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【数量回復への道筋～コンシューマ商品】



ここからは、加工事業におけるコンシューマと業務用別の進捗をご説明します。

コンシューマにおいてはデリ商品を中心に昨年からの回復傾向にあります。

今期の年間目標として数量ベースで104%を計画。

今期の取組は以下の通り

①重点ブランドの育成と拡販

- ・前期も伸長したシャウエッセンの継続拡大とその他主力ブランド拡大[森の薫り・彩りキッチン等]
- ・中華名菜・石窯工房の売場拡大と主力カテゴリー 販促強化[ハンバーグ・プリフライ等]

②新商品の導入強化

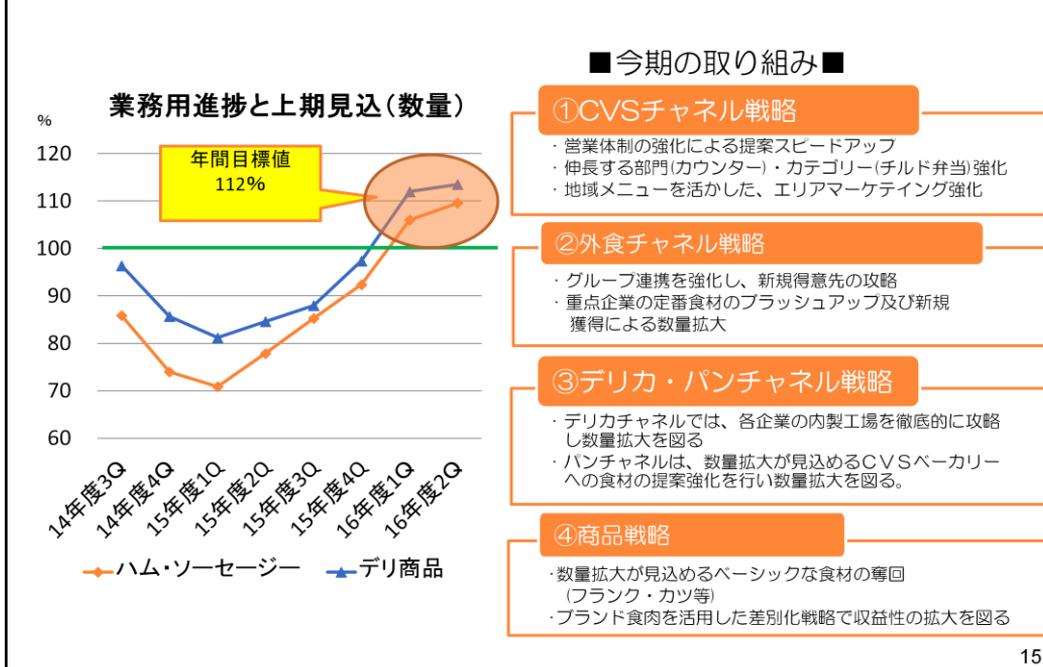
- ・ブランド食肉活用の商品の展開 [すこやか三元豚ウイナー・桜姫大きな唐揚げ等]
- ・新カテゴリーの創造による新しい売場の獲得
Sucre et Sucre: スイーツ売場の攻略
極み焼 ハンバーグステーキ⇒評価高く、配架率高い

③エリア商品・PB商品の展開

- ・エリア政策に合わせた価格訴求型商品の導入
- ・製販の連携強化による大型PB商品の確保と拡大

3. 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【数量回復への道筋～業務用商品】



続きまして業務用です。

14年度後半から大きく落とした業務用ですが、回復が非常に遅れてしまいました。新しい期に入りようやく回復の兆しが出てきました。

今期の目標として、数量ベース112%を目指します。

この目標に対してお得意先チャネル別にしっかり営業していきます。

> CVSチャネル

- ・営業体制の強化による提案スピードアップ
- ・伸長する部門(カウンター)・カテゴリー(チルド弁当)強化
- ・地域メニューを活かした、エリアマーケティング強化

> 外食チャネル

- ・グループ連携を強化し、新規得意先の攻略
- ・重点企業の定番食材のブラッシュアップ及び新規獲得による数量拡大

> デリカ・パンチャネル

- ・デリカチャネルでは、各企業の内製工場を徹底的に攻略し数量拡大を図る
- ・パンチャネルは、数量拡大が見込めるCVSベーカリーへの食材の提案強化を行い数量拡大を図る。

また同時に商品戦略も推進させます。

3. 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】メーカーへの変革と成長戦略

マーケットインの商品開発と自社製造商品の比率向上で、今後の成長戦略を描く。

前期環境

マリンフーズ



- ・魚介類消費の緩やかな回復

宝幸



- ・プロセスチーズ原料価格の低位安定
- ・チーズとサバ缶の市場規模拡大

日本ルナ



- ・原料（脱脂粉乳）価格の安定推移
- ・ヨーグルトの市場規模拡大

前期取組

- ・量販店への北海道フェアの提案による釧路丸水製品の拡販
- ・新販売チャネル(CVS)向け商品開発



- ・チーズの需要増に対応する新工場建設
- ・コンシューマ向けチーズ商品の拡販
- ・冷凍食品新工場建設による能力増強と拡販
- ・サバ缶原料の仕入れソース拡大による安定製造と収益力の強化
- ・ブランド肉「桜姫」「ドルチェポルコ」を使用したシューマイの共同開発



- ・TVCM、消費者CP等による徹底したパニラヨーグルトの拡販
- ・新たなヨーグルトの食べ方提案によるTOPCUPの販売強化
- ・梱包工程の機械化による生産性の向上

16

続きまして関連企業本部になります。

前期決算においては、営業利益23億円と過去最高益となりました。

1つ1つの会社があるべき姿になってきています。

前期の環境と取組と本中計での取組についてご説明します。

<前期取組>

○マリンフーズ

環境としては魚介類の消費が健康志向の高まりから回復傾向にありました。グループの釧路丸水の北海道ブランドを前面に出し、拡販に取組ました。

○宝幸

プロセスチーズの原料となるナチュラルチーズの原料が底値となる一方で、需要が拡大し、ロールブランドのコンシューマ商品も拡販しました。

またサバ缶においても健康志向から需要が拡大しており、追い風となりました。

○日本ルナ

ヨーグルトの原料となる脱脂粉乳は高値で安定している一方、需要が拡大しております。主力ブランドのパニラヨーグルトとシリアルと合わせて食べるTOPシリーズの拡販に努めました。

【関連企業本部】メーカーへの変革と成長戦略

マーケットインの商品開発と自社製造商品の比率向上で、今後の成長戦略を描く。

今後の取組

関連企業本部3社とニッポンハムグループのシナジーを加速させ事業規模を拡大させると共に、自社工場を活用し付加価値を高める。



付加価値

- ・マリンフーズ
量販店への更なる北海道フェアの提案強化等により、釧路丸水製品を拡販
超高圧加工機の活用による新規販売ルートの開拓
- ・日本ルナ
新機能性ヨーグルトへの挑戦
(中央研究所との新乳酸菌開発)
バニラヨーグルトに次ぐ柱商材育成

自社工場

- ・マリンフーズ
内製化推進と自社工場製品の拡販
- ・宝幸
八戸工場の缶詰製造能力増強
チーズ新工場製品の拡販

相乗効果

- ・食肉・加工事業本部との協働による新規販売ルートの相互開拓
- ・相利共生活動のさらなる推進

17

<今後の取組>

原料価格の落ち着きと販売数量増という好環境は継続する見込みです。

このような好況を背景として、今期は新中計のテーマであるメーカーへの変革を遂げます。

マリンフーズ・宝幸・日本ルナという3社とニッポンハムグループのシナジーを加速させ、自社工場を活用し付加価値を高めていきます。

>付加価値

・マリンフーズ

量販店への更なる北海道フェアの提案強化等により、釧路丸水製品を拡販
超高圧加工機の活用による新規販売ルートの開拓

・日本ルナ

新機能性ヨーグルトへの挑戦(中央研究所との新乳酸菌開発)
バニラヨーグルトに次ぐ柱商材育成

>自社工場

・マリンフーズ

内製化推進と自社工場製品の拡販

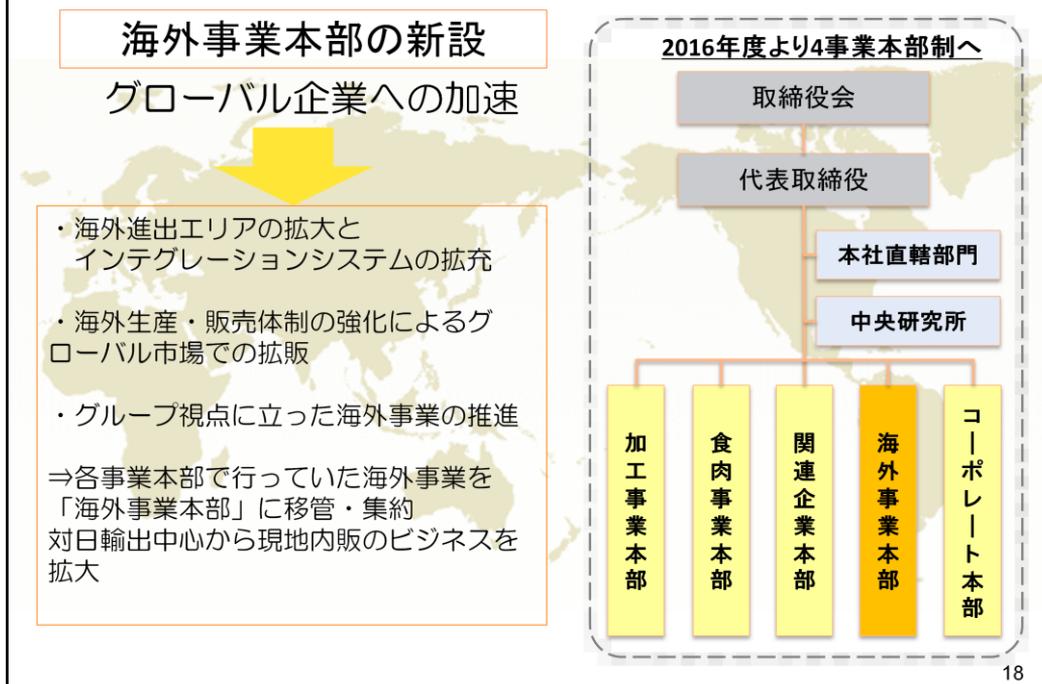
・宝幸

八戸工場の缶詰製造能力増強
チーズ新工場製品の拡販

>シナジー

食肉・加工事業本部との協働による新規販売ルートの相互開拓
相利共生活動のさらなる推進

3. 進捗状況②海外売上高の早期拡大



続きまして、新中計パート5の経営戦略テーマ②であります「海外売上高の早期拡大」への取組です。

今年2月のファイリングで、海外事業本部の立ち上げを発表しました。

この狙いとしまして、グローバル企業へ加速させることにあります。

海外事業本部が担うのは以下の点です。

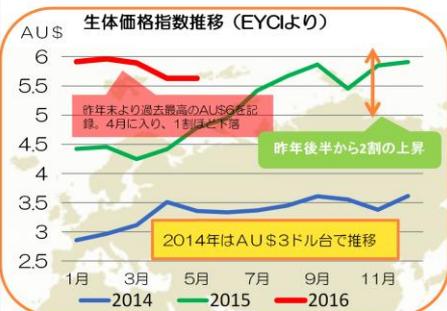
- ・海外進出エリアの拡大とインテグレーションシステムの拡充
- ・海外生産・販売体制の強化によるグローバル市場での拡販
- ・グループ視点に立った海外事業の推進
- ・ガバナンスの定着・見える化を進める

3. 進捗状況②海外売上高の早期拡大

海外事業本部【豪州事業の収益安定のための施策】

環境⇒集荷難で仕入高が継続する中販売価格回復途上

差別化できるブランド牛肉の生産・販売増と効率化の推進で安定した収益の事業モデルへ



ブランド牛は仕入上昇分を価格転嫁できたが、ブランド牛以外は販売価格下落で厳しい状況が続く

・頭数確保とブランド牛比率向上
 >ワイアラ牧場は55,000頭のフルキャパシティ
 >ワイアラ牧場内放牧地と賃借放牧地の活用(約18,000頭)
 >NSW州でのリース活用レヴィンガム工場へ供給(5,000頭増)
 ⇒ブランド牛の比率を今期40%超に(昨年28%)

・適正稼働の追及
 集荷難による牛仕入価格の高騰で、販売価格と照らし合わせし、グラスフェッドを中心に処理を見極める。

・輸出と豪州内販の強化
 ⇒輸出：ブランド牛と付加価値商品のラインナップ強化
 ⇒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
 ・アジア・欧州を中心に拡販

※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。

豪州事業におきましては、2Q以降失速し、大幅な減益に。

牛不足から仕入れ価格はこの4Qにかけて上昇

EYCIの指標をみても過去最高値を更新し、昨年末から3月にかけて非常に高い4月に入り1割ほど下落(\$6⇒\$5.5)したものの、慢性的な牛不足の継続から高値継続が見込まれます。

⇒収益が安定しているブランド牛の比率を高めるとともにその拡販に努める

- ・既存フィードロットの活用に加えリース等の継続利用
- ・販売においても各国の展示会でのプロモーションを進め、固定客をつかむ
- ・牛の仕入れ値とのバランスを見て、処理工場の稼働の見極めをし、ロスを最小限に

これらの取組から、今期1Qまで厳しい状況が続くものの下期にかけて回復を見込みます。

3. 進捗状況②海外売上高の早期拡大

海外事業本部【米州事業の今後の見通し】

Day-Lee foods社

Los Angelesに本社を置き、消費者向け冷凍加工食品の製造と販売、食肉と水産の卸売業務と輸出業務を展開。

> 冷凍加工食品

消費者向ブランドCrazy Cuisine・DayLeePrideを展開

※製造・販売共に拠点は西海岸のため、今後の事業拡大には東海岸進出が必要になってくる。

アメリカで展開する
冷凍食品
"Crazy Cuisine"



> 卸売業務

現在、4拠点⇒拠点数増で事業を拡大推進

(ロス・サンフランシスコ・シアトル・ニュージャージー)

テキサスファーム（養豚事業）の今期進捗

⇒赤字幅縮小に努めつつ、抜本策を引き続き検討中

20

続きまして米州事業です。

米州は、北米と南米で展開しているビジネスになります。

ここでは比率の高い北米の2社を中心に話をします。

> Day-lee foods⇒西海岸に拠点を置き、コンシューマ向け冷凍加工食品の販売・食肉と水産のローカルセールスと輸出を手掛ける

・加工食品⇒コンシューマ向けでCrazy Cuisine・DayLeePrideというブランドで展開しており、1部ラインは現状フルキャパシティでの稼働

今後は東海岸への進出も見据えている

・ローカルセールス

⇒食肉と水産を外食等に販売

今まではロサンゼルスのみでしたが、シアトル・サンフランシスコに加え、東海岸にも進出

日本食の需要増を受け今後も進出先を増やす

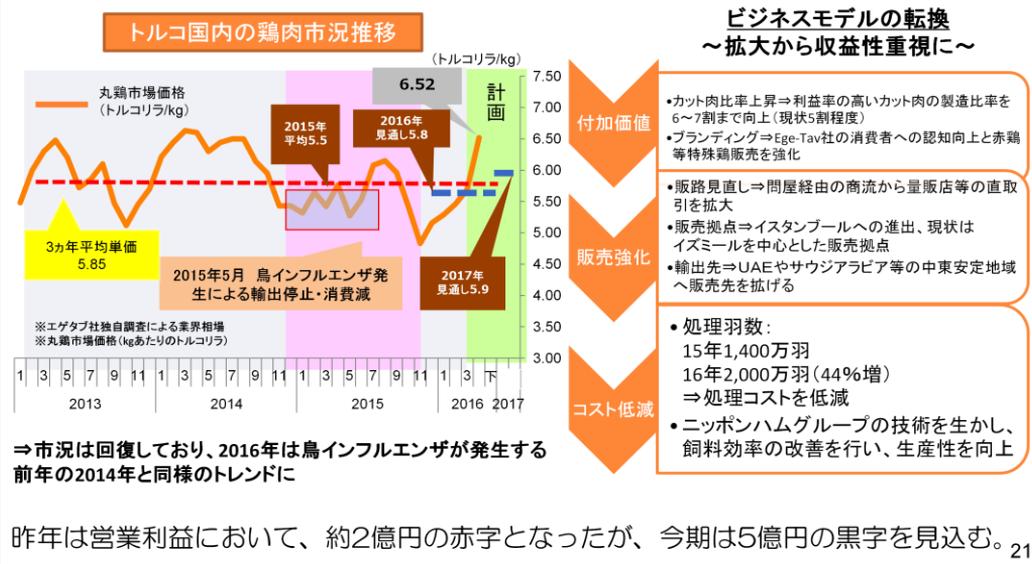
> テキサスファーム

昨年大幅な赤字も、今期は豚価の回復と生産性の向上から赤字幅は縮小を見込

3. 進捗状況②海外売上高の早期拡大

海外事業本部【欧州・アジア事業-トルコ Ege-Tav社】

昨年鳥インフルエンザで国内市況が落ち込むものの、市況は回復傾向
飼料価格も落ち着きをみせており、鶏肉の販売面強化で収益性を向上
⇒量販店や外食への販売を高めると共に、日本ハムの技術をいかしたブランディングも強化



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。

<状況>

前期⇒5月に鳥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

鳥インフルエンザでは、輸出が落ち込み、国内マーケットが落ち込み販売価格が低下し赤字し、減損という事態に陥った。

今期⇒価格の回復が見込まれ、鳥インフルエンザ発生の前年の価格帯に戻る見込み

非常に厳しい環境から脱し、収益改善に向けた取組を進める。

<収益改善に向けた取組>

当初予定した拡大路線から収益を安定させることを主眼に

・商品構成

カット肉比率上昇⇒利益率の高いカット肉の製造比率を6～7割まで向上(現状は5:5)

ブランディング⇒Ege-Tav社の消費者への認知向上と赤鶏等特殊鶏販売を強化

3. 進捗状況②海外売上高の早期拡大

海外事業本部【欧州・アジア事業-マレーシアLay Hong Berhad社と合併会社】

Lay Hong Berhad社との合併会社との設立概要

16年1月Lay Hong Berhad22.9%を出資し、ニッポンハムグループの持分法適用会社に。



⇒16年3月合併会社NHF Manufacturing (Malaysia) Sdn. Bhd.設立発表

※Lay Hong Berhad社

マレーシア大手の養鶏インテグレーターで、鶏肉・鶏卵・加工品に加え生鮮量販店も展開。



22

海外売上高での最後になります。

マレーシア レイホン ベルハド社との合併事業になります。

1月に持分法適用会社の発表を行い、3月には合併会社の設立を発表しました。

<レイホン社概要>

レイホン社は量販店も展開するマレーシア大手の養鶏インテグレーター

卵・加工品でニュートリプラスというブランドを持ち、マレーシアでは高付加価値のブランドとして、消費者の認知度も高く非常に技術力のある会社

<今後ニッポンハムグループとの取組>

- ・マーケティングを実施し、付加価値商品を中心に販売戦略を策定(中華名菜・チキチキボーン・ふわたまオムレツ等)⇒原料はレイホン社から供給
- ・当面はレイホン社の既存工場を利用して製造
- ・自社工場の建設を計画、2018年の稼働開始を目指す。

3. 進捗状況ー③戦略的ブランディングの推進

企業価値向上への取組

- 北海道日本ハムファイターズとコラボ
4月20日 ホームラン®ソーセージ発売
5月11日 東京ドームで桜姫・麦小町ナイターを開催



- 女子プロゴルフトーナメント
7月函館にて「ニッポンハムレディスクラシック」を開催



- キッズニア東京
キッズニア甲子園に引き続き、東京にも
「ソーセージ工房」パビリオンの出展



⇒スポーツ活動・食育を通じて人々の心と体の健康づくりを応援すると共に営業活動にも活用

23

ここからは戦略的ブランディングの推進での取組をご説明します。

企業価値向上へ様々な取組を行ってまいりました。

<北海道日本ハムファイターズ>

4月20日にはホームランソーセージ発売
1976年に発売した子供のおやつ市場をターゲットとし、プロ野球カード付きソーセージをリバイバル
コレクションカードを同封し、北海道エリアを中心に販売し、大きな反響がある

5月11日桜姫・麦小町ナイター

昨年まで桜姫ナイターで実施
今期から麦小町と合わせての冠ナイター
消費者向けキャンペーンとも連動させている。

<女子プロゴルフ>

7月函館にて「ニッポンハムレディスクラシック」を開催
得意先を招待し非常に好感触

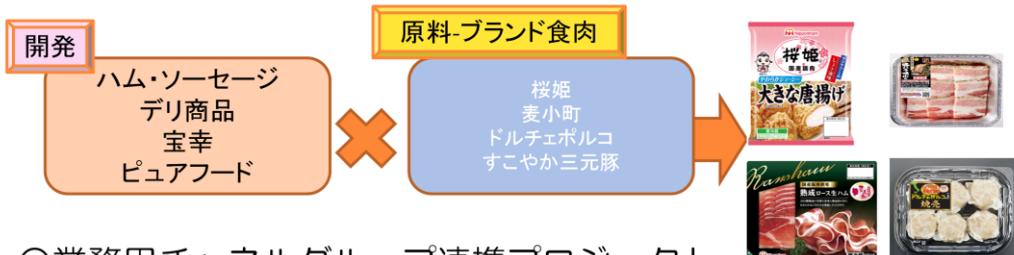
<キッズニア東京>

キッズニア甲子園に引き続き、東京にも「ソーセージ工房」パビリオンの出展
非常に人気のあるパビリオンとなり、CPとも連動

⇒スポーツ活動・食育を通じて人々の心と体の健康づくりを応援すると共に営業活動にも活用

全社マーケティングの推進

○ブランド食肉の加工品・開発プロジェクト⇒今後も開発を推進



○業務用チャネルグループ連携プロジェクト

| 窓口 | チャネル | 推進アイテム |
|--------|---------------|--------------------|
| 食肉事業本部 | 焼肉店 | ハム・ソーセージ |
| | 牛丼店 | |
| 加工事業本部 | CVS | 畜肉原料・1次加工・エキス・水産原料 |
| | 外食全般・バンダー・製パン | 水産原料・チーズ・焼売・ヨーグルト |

⇒お得意先を共有しグループでの販売を拡大

戦略的ブランディングにおきまして、全社横串でのプロジェクトも進めています。

・ブランド食肉の加工品・開発プロジェクト

⇒すでにこの春より商品が発売開始

今後もブラッシュアップさせ店頭訴求を高める

・業務用チャネルグループ連携プロジェクト

⇒それぞれの事業が強みを持つ得意先をグループで共有

食肉原料のCVSへの販売等結果が出始めている。

共に今後も継続し結果を出していく。

ROIC = 投下資本利益率 (Return On Investment Capital)

投下資本(運転資金+設備資金)税引後営業利益率

| ROIC 投下資本 利益率 | = | $\frac{\text{売上高}}{\text{投下資本}}$ | × | $\frac{\text{営業利益}}{\text{売上高}}$ | × | 税引後 【1-税率】 |
|---------------------|---|----------------------------------|---|----------------------------------|---|---------------|
| | | 【投下資本回転率】 | | 【売上高営業利益率】 | | |
| 14年度実績 | | | | | | |
| 6.4% | = | 2.52(回) | × | 4.0% | × | 0.64 |
| 15年度実績 | | | | | | |
| 6.2% | = | 2.46(回) | × | 3.7% | × | 0.67 |
| 16年度計画 | | | | | | |
| 6.4% | = | 2.39(回) | × | 3.9% | × | 0.69 |

⇒売上高・営業利益共に当初計画より上回ったため、ROICの結果においても6.2%と計画と比べて向上した。来期において、過去最高(484億円)を上回る営業利益(490億円)を視野に営業利益率を高め、14年のROICと同水準を見込む。

新中期経営計画パート5最終年度においては、資本効率と営業利益の向上で6.4%を上回る数値を狙う。

25

ROICの進捗

売上高・営業利益共に当初計画より上回ったため、ROICの結果においても6.2%と向上した。

15年度の計画は5.3%だった。

来期において、

過去最高(484億円)を上回る営業利益(490億円)を目標に営業利益率を高め、14年のROICと同水準を見込む。

新中期経営計画パート5最終年度においては、資本効率と営業利益の向上で6.4%を上回る数値を狙う。

<ROIC導入効果>

在庫への意識の高まりがあり、在庫削減に努め棚卸資産は食肉を中心に58億円も減少

営業キャッシュフローも昨年比229億円の増加



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。