



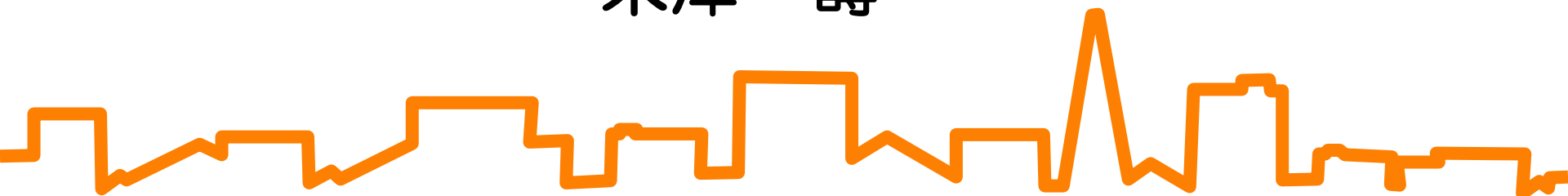
Nipponham Group

人輝く、食の未来

業績概要および 新中期経営計画パート5の進捗

2017年5月11日

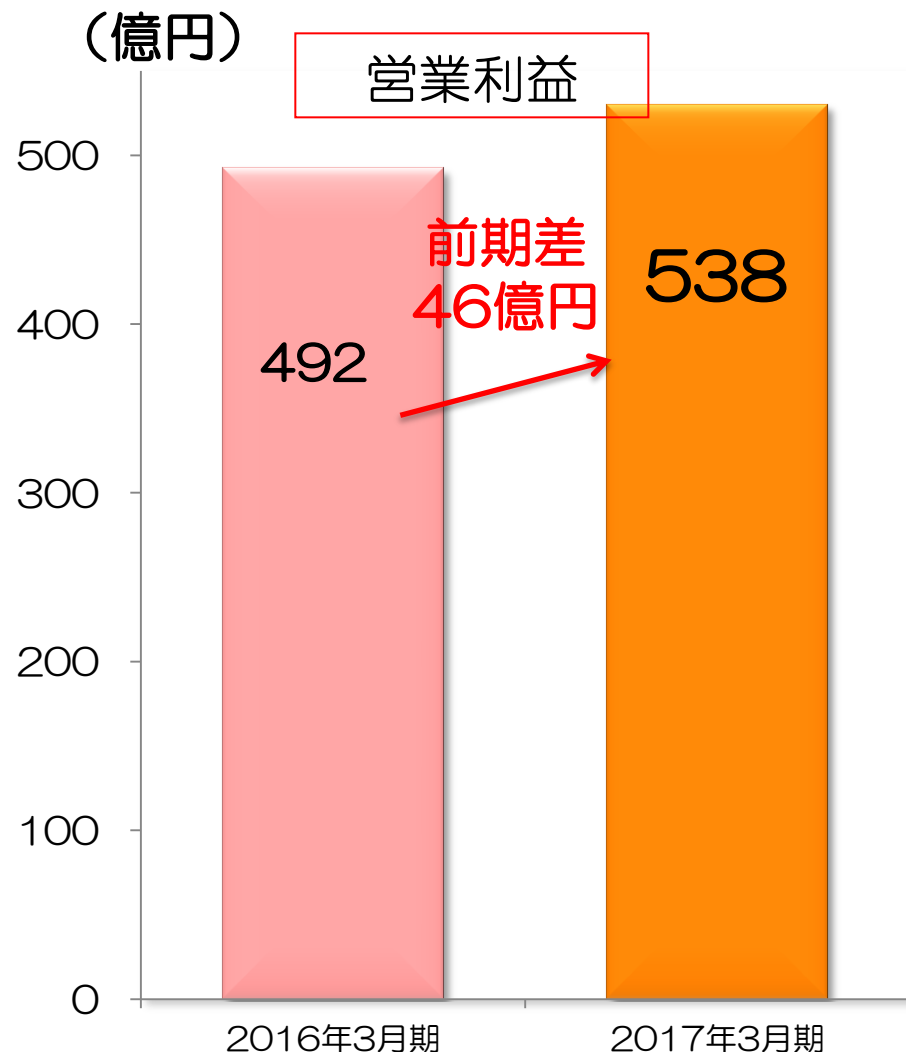
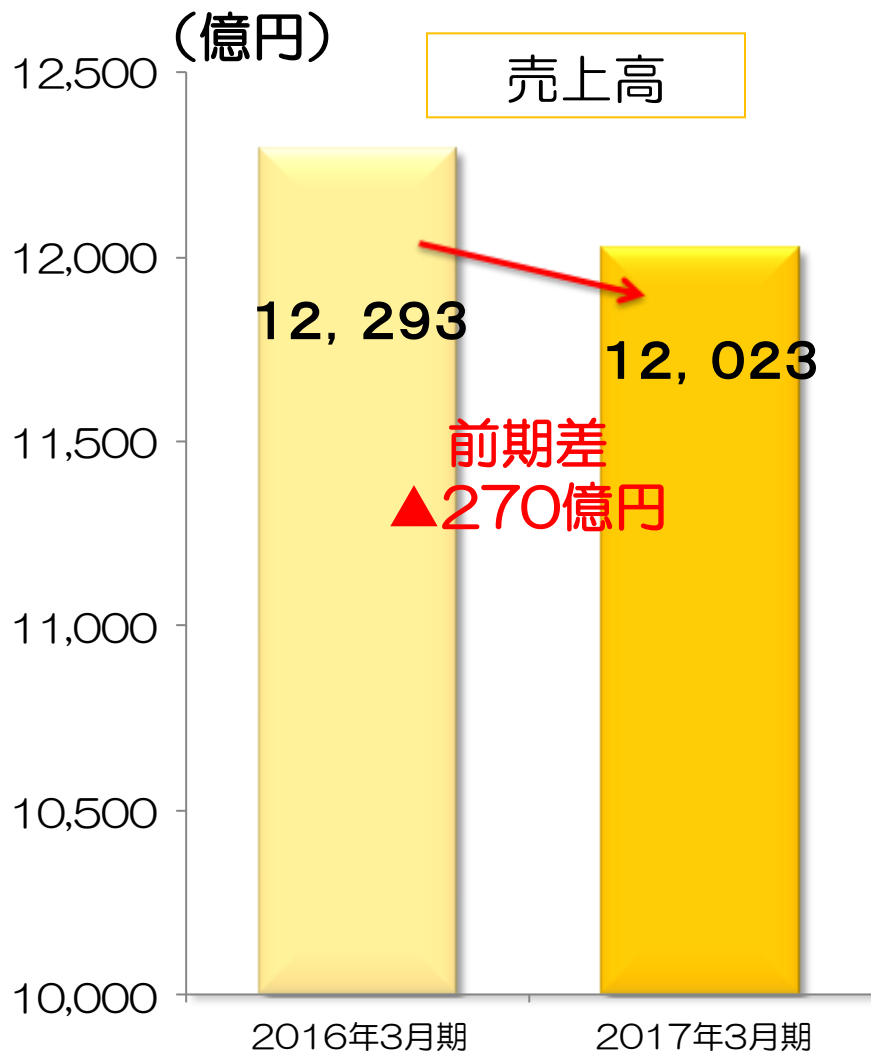
日本ハム株式会社 代表取締役社長
末澤 壽一



1. 2017年3月期決算概要
2. 2018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
(2016年3月期～2018年3月期)

1. 2017年3月期決算概要

減収となったが、過去最高益となった。



※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。

営業利益の計画との差異要因

(億円)

事業本部	計画	実績	計画差	差異要因
加工事業	83	79	△ 4	製造体制最適化で一時費用が増加し、計画を下回った。
食肉事業	418	439	21	鶏肉を中心に市況価格が堅調に推移し計画を上回った。
関連企業	38	37	△ 1	水産品の利益率改善と乳製品の販売伸長で計画並みとなった。
海外事業	△ 6	△ 13	△ 7	豪州事業の牛生体価格の高止まりで計画を下回った。
消去調整他	△ 3	△ 5	△ 2	
合計	530	538	8	食肉事業が牽引し、増益。

※計画は、第3四半期時点で見直した計画

※非継続事業は除く。

※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。

2018年3月期 通期営業利益 560億円 (前期538億円)

	2017.03	2018.03
加工事業	79億円	105億円
食肉事業	439億円	400億円
関連企業	37億円	40億円
海外事業	▲13億円	10億円
全社	▲5億円	5億円

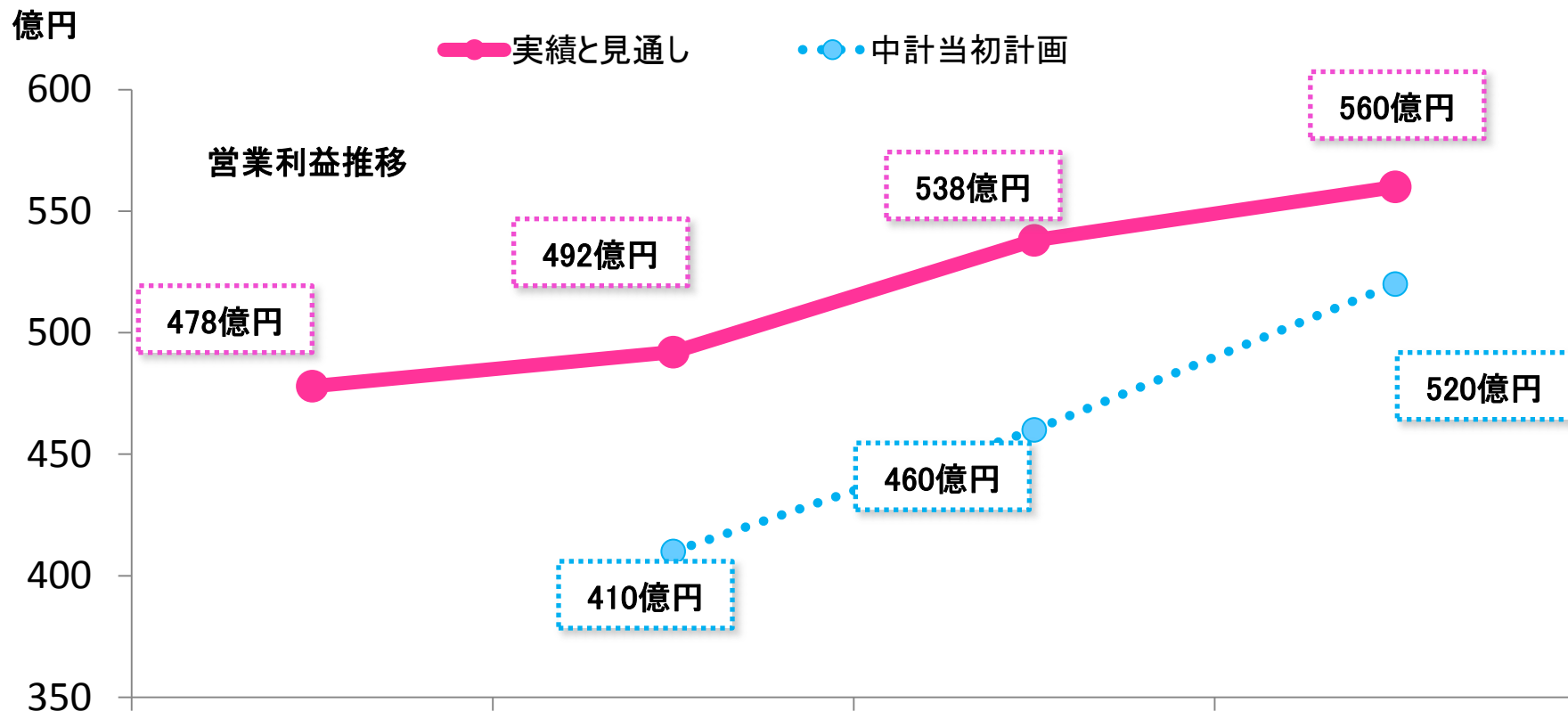
● ポジティブ要因

- 加工事業本部 販売数量増と投資による効果発動
- 食肉事業本部 鶏を中心に堅調な市場推移
- 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 北米での事業が堅調に推移

● ネガティブ要因

- 加工事業本部 原材料価格が上昇傾向
- 食肉事業本部 グローバルな需給環境が不透明
- 関連企業本部 水産品・乳製品原料が上昇傾向
- 海外事業本部 豪州事業の牛生体価格が高止まり

3. 新中期経営計画パート5の進捗



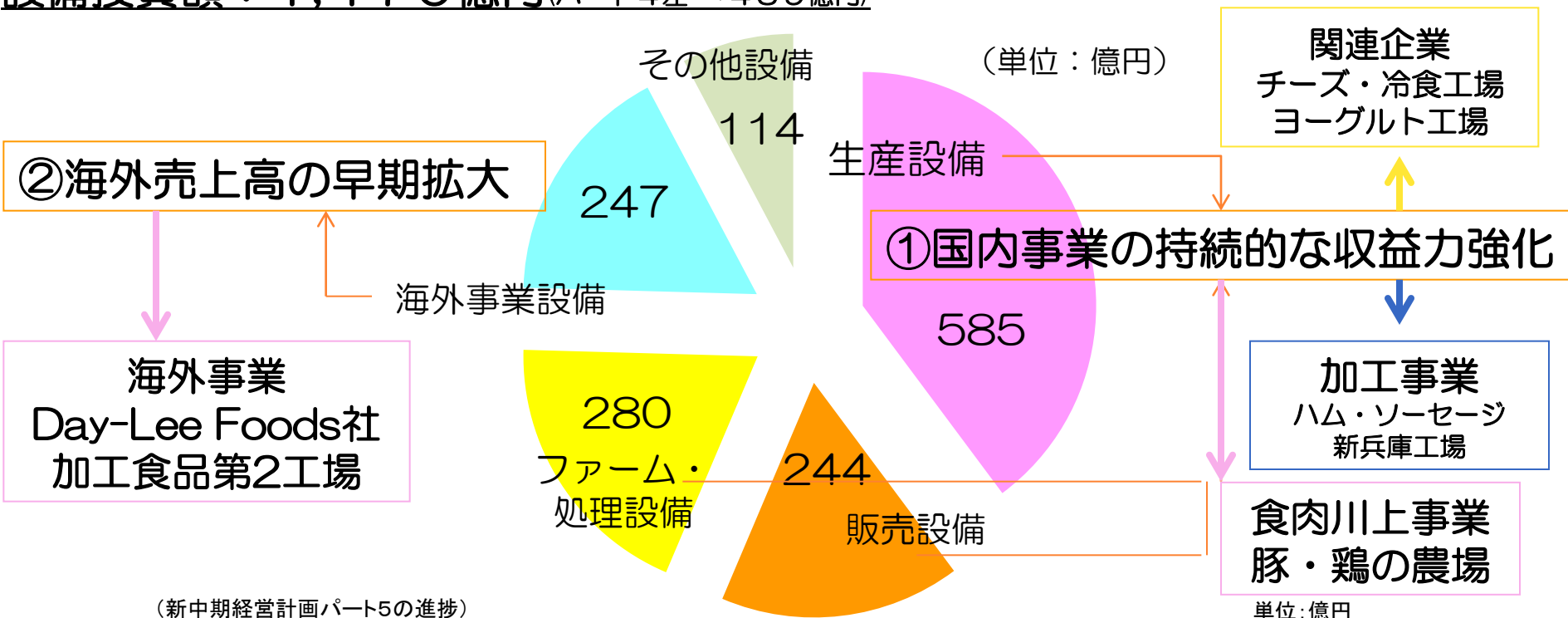
	2015.03	2016.03	2017.03	2018.03
売上高	12,000億円	12,293億円	12,023億円	12,500億円
営業利益	478億円	492億円	538億円	560億円
営業利益率	4.0%	4.0%	4.5%	4.5%
当期純利益	310億円	218億円	350億円	370億円
ROE	9.2%	6.1%	9.2%	目標8%以上

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累計計画(2016年3月期～2018年3月期)

設備投資額：1,470億円(パート4差 +489億円)



(新中期経営計画パート5の進捗)

単位：億円

区分	2016年3月期 通期実績	2017年3月期 通期実績	前2ヶ年累計	2018年3月期 通期計画	3ヶ年累計
計	368	438	806	664	1,470
生産設備	171	169	340	245	585
販売・物流設備	35	124	159	85	244
ファーム・処理設備	77	78	156	124	280
海外事業設備	41	36	77	170	247
その他設備	44	30	74	40	114
減価償却費	194	198	392	205	597

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。

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】
【ハム・ソーセージ最適生産体制の推進 - 工場製造経費削減効果8%ダウンに向けて】

前期取り組み実績

- 製造拠点の集約(15→13拠点に)
 - ・16年10月新兵庫工場竣工
 - ・16年12月旧兵庫工場の稼働停止
 - ・新兵庫工場立ち上げに伴う製造商品の移管

➔ 集中生産体制を構築



コストダウンのための仕組みづくりと基盤整備

今期取り組み事項

- 前提: 好調に推移するシャウエッセンと
新商品「豊潤あらびきウインナー」の数量伸長
- ① 羊腸ウインナーラインの増設
➔ 静岡工場に一貫ラインの新設-投資10億円
好調に推移するアイテムへの製造対応とコストダウン
 - ② 繁忙期の生産弾力性向上
➔ 機械化・省人化への設備投資で労務費上昇を吸収



➔ 外部環境（原材料価格や人手不足）が厳しい中、
最適生産体制で販売数量増へ対応し、
コスト削減で収益力を向上。

【デリ商品 成長分野 - 冷凍食品の拡販】

4月1日付で日本ハム冷凍食品株式会社へ社名変更

売上高：148億円（2017年3月期）→4年後目標売上高：300億円



・実現にむけて

商品カテゴリー
拡充

- ・おかず商材と弁当品が中心
➔ 米飯類や麺類等含め総合冷食サプライヤーへ
- ・日本ハムならではの商品を投入
➔ アレルギーケア商品を販売(パン・畜肉品)

※課題：製造キャパシティの拡大➔グループ内外のOEMを活用し数量増に対応

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】

中長期的な生産・調達力の拡充 - 川上への継続的投資と戦略的パートナーシップ

増産体制の構築進捗→継続的な投資で増産を目指す。

前期投資実績：20億円

豚：道南で農場土地造成、鶏：知床・新潟で農場建設
鶏ムネ自動解体処理（省力化対策）



ニイプロ 阿賀農場

今期投資見通し：25億円

豚：道南で農場建設
鶏：知床で農場建設、
新潟で農場土地造成

増産進捗

・新中計パート5最終年度目標

豚：63万頭（計画差▲5万頭）

鶏：7,100万羽（計画差▲100万羽）

・ブランド状況（前期実績と目標）

・桜姫：約2,500万羽⇒約2800万羽

・麦小町：約14万頭⇒約24万頭



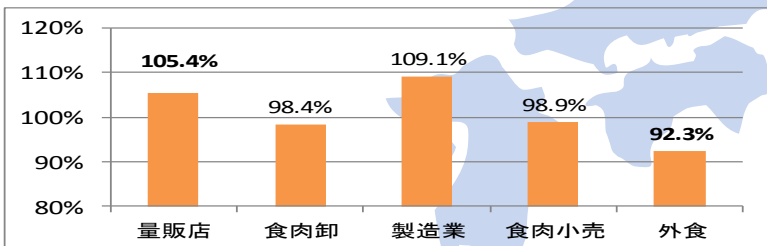
海外有力パッカーとの戦略的パートナーシップ→TYSON社とアメリカ産牛肉でブランド立ち上げ
“ANGUS Valley” - 年間販売目標8,000t



シェア25%に向け、成長をけん引するフード会社の取り組み

前期実績 全体の数量伸長103%

・チャンネル別実績



・新規開拓件数

約2,900軒の新規開拓で約35億円の増収効果

当期重点取組 - 数量伸長105%へ向け

・全社ブランド販売目標：

桜姫110%・麦小町180%

桜姫・麦小町のTVCM、CPを予定

・チャンネル別攻略

量販店：ブランド食肉の提案強化

外食：一次加工品の提案強化、配送対応

・新規開拓

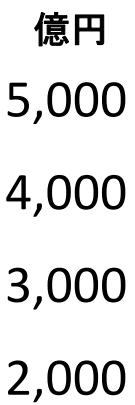
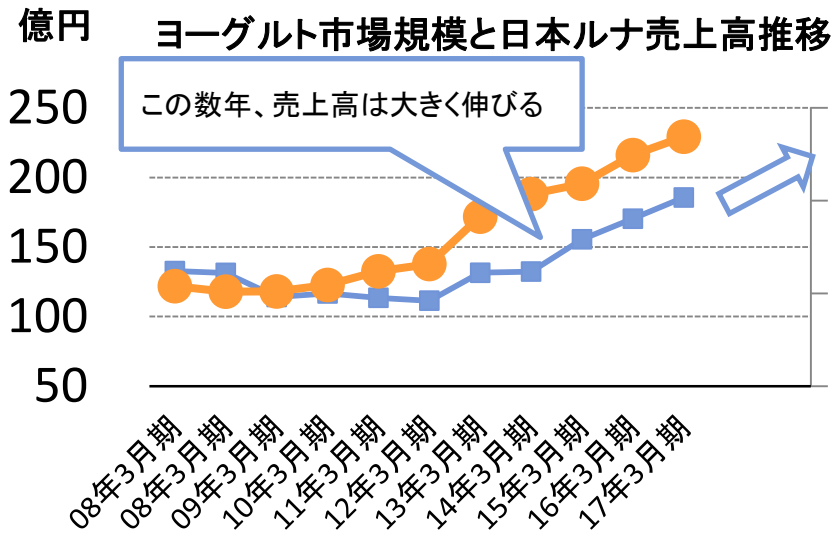
継続した取り組み強化-目標軒数4,220軒




【関連企業本部】メーカーへの変革と成長戦略

市場伸長に伴った日本ルナの成長戦略



売上拡大に貢献する商品群とマーケティング戦略



-  バニラヨーグルト(1993年発売のロングセラー)
・ブランド果汁のシリーズ化
・TVCMの展開
-  TOPCUPシリーズ(2015年に統一ブランド化)
・スイーツ系テイストを取り入れ食シーン拡大
-  スムージーシリーズ(2016年発売)
・ビジュアルマーチャндаイジングで
売り場での提案を強化

■ 日本ルナ売上高 ● ヨーグルト市場規模

今後の展開

稼働後の生産能力は2.4万t、
現関東工場の2倍に

機能性商品等開発
マーケティングの推進

北海道乳業とのシナジー

2019年1月稼働予定
高崎工場(仮称)による能力増



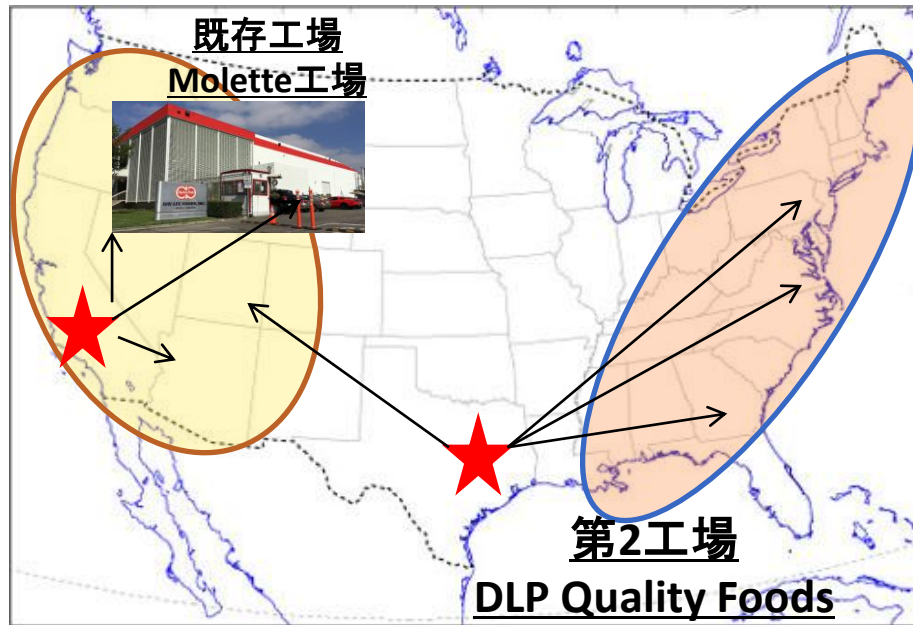
HSK201株 電子顕微鏡写真



3. 進捗状況－②海外売上高の早期拡大

海外事業本部【Day-Lee foods社 加工食品事業】

北米で加工食品の第2工場建設→東海岸への進出 新工場建設でキャパシティとエリアを拡大



Molette 工場概要

所在地:カリフォルニア州ロサンゼルス
1989年より稼働し、西海岸を中心に供給
主な製造商品:
アジアンテイストのコンシューマ冷凍加工食品
製造キャパシティ:年間14,000t
※2020年には生産能力の限界に達する見込み



DLP Quality Foods LLC

製造子会社としてテキサス州ダラスに設立
投資額:約45億円
製造キャパシティ:年間26,000t
2018年9月の稼働を目指す
製造ラインナップ:アジアンテイスト商品を中心に拡充
販路:拠点の活用と東海岸に展開する既存顧客への深耕販売

需要増が見込まれるアジアンテイスト冷凍加工食品の拡販
北米での加工食品売上高目標 前期約70億円を5年後に2倍

3. 進捗状況ー②海外売上高の早期拡大

海外事業本部【ウルグアイ ビーフパッカーの買収】

ウルグアイの大手食肉処理会社Breeders & Packers Uruguay S.A.（「BPU社」）の発行済株式100%を135百万USドルで取得

➡ 世界的に需要が高まる牛肉市場に対し、供給能力増強を図る
牛肉生産事業の基盤を南米に拡げ、豪州事業とのシナジーを創出

BPU社概要

- 設立年月：2006年3月
（オペレーション開始は2011年）
- 事業内容：牛肉処理及び販売
- 所在地：ウルグアイ
- 販売先：主に中国、欧州、米国等への輸出が中心
- 売上高（2016年9月期）：173,905千米ドル



ウルグアイの特性

- 南米の中で政情・経済的に安定
- コスト競争力あり
- 付加価値が高い英国系の肉用牛を飼養
- 気候リスクが低い
→干ばつは過去10年で1回のみ
- トレーサビリティシステムの徹底
- 成長ホルモンや抗生物質の使用禁止



BPU社の強み

- 単体設備としてNo.1処理能力の輸出認定工場
- 設備は最新鋭のため大型追加投資不要
- ウルグアイ内陸部に位置し、集荷で優位性あり



オーストラリア日本ハムとのシナジー

- 付加価値グレインフェッド飼育ノウハウ
- 工場オペレーションでの蓄積されたノウハウ
- ブランディングの実績
- 世界での販売実績、その販路の共有



BPU社の今後の展開

- グレインフェッド比率の向上
⇒付加価値あるグレインフェッドの比率を高め、収益率アップ
⇒稼働率アップによるコスト削減
- オーストラリア日本ハムの生産ノウハウで歩留り向上
- ブランディングの推進
- オーストラリア日本ハムの既存販路を活かした販売

3. 進捗状況ー④グループ横断型コーポレート機能の強化

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	=	$\frac{\text{売上高}}{\text{投下資本}}$ 【投下資本回転率】	×	$\frac{\text{営業利益}}{\text{売上高}}$ 【売上高営業利益率】	×	税引後 【1-税率】
16年3月期実績 6.5%	=	2.44(回)	×	4.0%	×	0.67
17年3月期実績 7.0%	=	2.26(回)	×	4.5%	×	0.69
18年3月期度計画 6.9%	=	2.23(回)	×	4.5%	×	0.69

17年3月期実績: 営業利益(538億円)が過去最高となり、前年比+0.5%となった。

今期計画: 営業利益計画が560億円と増益を見込んでおり、ROICは前期同水準の見込み。



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。