

MEDIUM-TERM  
MANAGEMENT PLANS

ニッポンハムグループ

# 中期経営計画 2023

進捗説明会

2023/5/16

日本ハム株式会社 代表取締役社長 井川 伸久

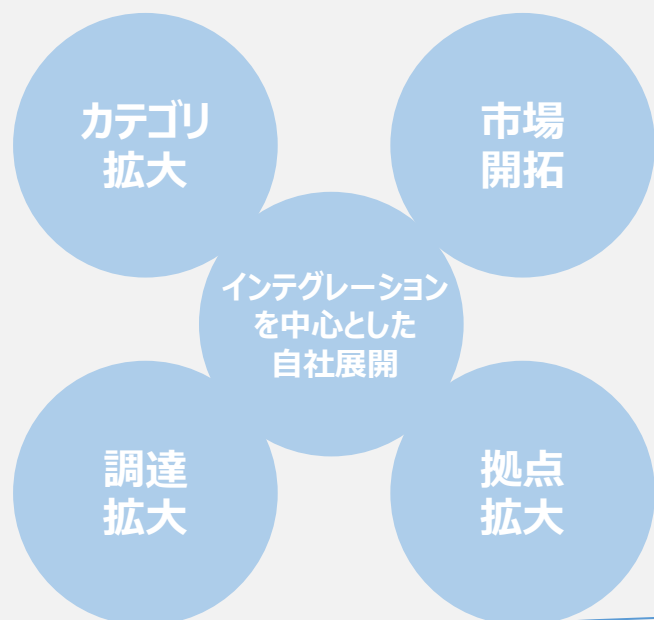
- ニッポンハムグループが目指す方向性
- トップメッセージ
- 今後の方向性
- 2024年3月期戦略
  - ・2024年3月期計画
  - ・2024年3月期取組み
  - ・各セグメント事業戦略
  - ・サステナビリティ戦略/事業横断戦略/DX戦略
  - ・財務戦略

## Vision2030 2030年のありたい姿

# たんぱく質を、もっと自由に。

ニッポンハムグループは、もっと自由な発想で、生きる力となるたんぱく質の可能性を広げていきます。  
環境・社会に配慮した安定供給を行い、人々が食をもっと自由に楽しめる多様な食生活を創出していきます。

創業からこれまで



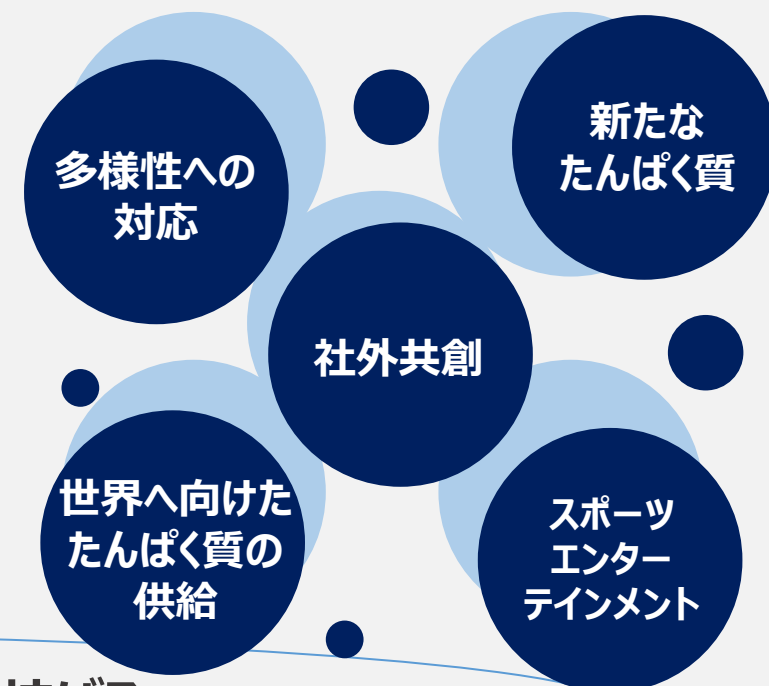
Vision2030



たんぱく質を、もっと自由に。

Nipponham Group Vision 2030

これから付加されるもの



生命の恵みからいただいたたんぱく質の可能性を広げる

企業理念「食べる喜び」

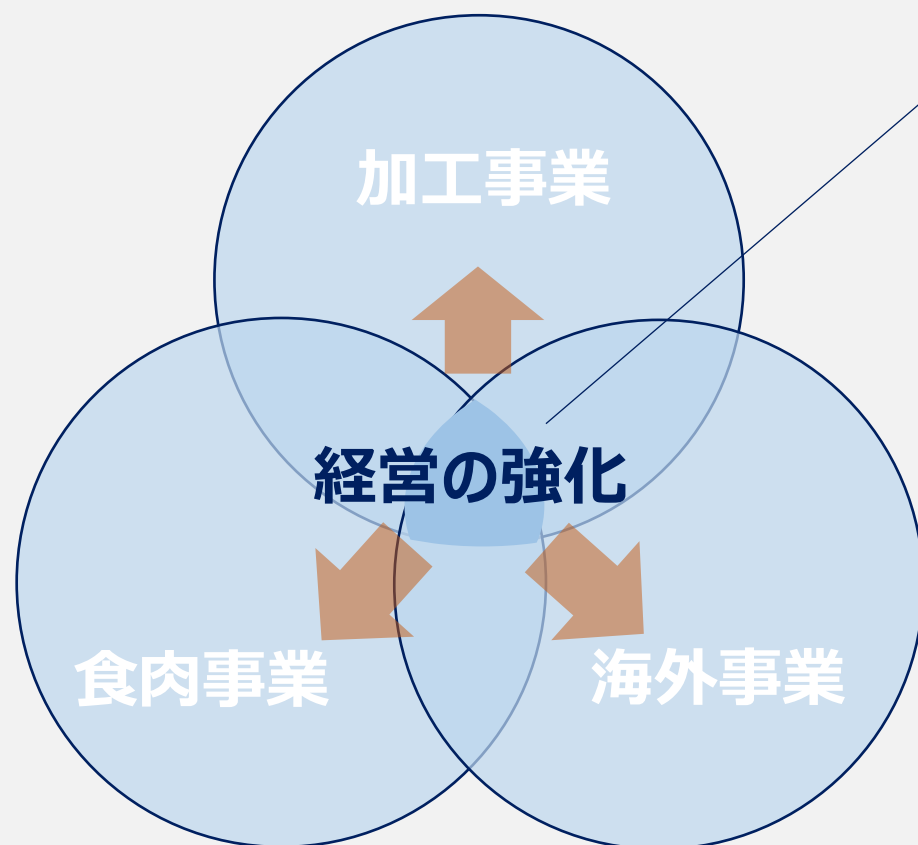
# 新たなステージに向けて、 構造改革と成長戦略に覚悟を持って挑む

バックキャスト思考で策定



# 全社視点で経営を一体化、収益力を向上させる

- 最適な事業構成の追求（最適ポートフォリオ）
- 事業優先順位を明確化、経営資源を重点配分



## － 全社視点で経営を一体化 －

最適な  
事業構成の追求

構造改革

成長戦略

経営品質の向上

資本効率

ガバナンス

サステナビリティ

# 経営のリーダーシップで戦略遂行を強化、構造改革を加速し、成長戦略を具現化

## 新たなステージへの挑戦

最適な事業構成  
の追求

“自前主義からの脱却”

構造改革

- コア事業の最適生産体制構築
- 低収益事業の見直し
- 営業・物流機能統合による利益創出とコスト圧縮

成長戦略

- 成長領域への集中投資
- マーケティングの高度化
- 社外共創（人財・R&D等）による新しい価値創出
- 既存リソース活用による新ビジネス創出

経営品質の向上

- ROIC経営の再構築
- 変革型経営人財の育成・獲得

- 最適生産体制の構築に向けたロードマップの見直し、上積み策及び生産拠点の横断活用策を検討
- 収益性改善のみならず、アセットライト化に取り組み資本効率性を改善

# 2024年3月期戦略

外部環境の激変で中計2023の計画は未達だが、回復基調へ  
今期は再成長の礎を築き、中計2026に向けた基盤を作る

|       | 2023年3月期<br>実績 | 2024年3月期<br>計画 | 2024年3月期<br>中計計画 |
|-------|----------------|----------------|------------------|
| 売上高   | 12,598<br>億円   | 12,600<br>億円   | 12,200<br>億円     |
| 事業利益  | 256<br>億円      | 380<br>億円      | 610<br>億円        |
| 事業利益率 | 2.0%           | 3.0%           | 5.0%             |
| 当期利益  | 167<br>億円      | 230<br>億円      | -                |
| ROE   | 3.4%           | 4.6%           | 8.0%             |
| ROIC  | 2.4%           | 3.5%           | 6.0%             |



# 新たなステージに向け、まずは強みの強化と仕組み変革で収益力を早期に回復させる

|            |          |                                                                                                                   |
|------------|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業戦略       | 加工事業     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ マーケティング力強化による稼ぐ力の回復</li> <li>▶ 重点指標の改善によるコスト最小化の実践</li> </ul>            |
|            | 食肉事業     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ フード営業強化による利益を伴う食肉シェアの拡大</li> <li>▶ 輸入食肉の調達体制強化や社外共創による利益の拡大</li> </ul>   |
|            | 海外事業     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 北米加工品マーケットへの集中・売上拡大</li> <li>▶ 低収益事業の見直しと豪州のボラティリティ低減による利益の回復</li> </ul> |
|            | ボールパーク事業 | ▶ 「北海道 ボールパーク F ビレッジ」開業に伴う新たな事業への挑戦                                                                               |
|            | 新規事業     | ▶ D2C事業の軌道化と新たな挑戦                                                                                                 |
| サステナビリティ戦略 |          | ▶ 重点課題に集中、事業戦略と連動した戦略の推進                                                                                          |
| 事業横断戦略     |          | ▶ 横断戦略の実践による早期の成果創出を実現                                                                                            |
| DX戦略       |          | ▶ リプランにより効果発現が遅れるが、効果最大化に向けて継続的に取り組む                                                                              |
| 財務戦略       |          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 営業キャッシュフローの回復と設備投資の厳選による最適負債資本構成の維持</li> <li>▶ 継続的な配当成長</li> </ul>       |

2024年3月期計画 売上高 4,200億円 事業利益65億円

## マーケティング力強化による稼ぐ力の回復と重点指標の改善によるコスト最小化の実践

収益性を伴った  
成長

マーケティング  
統括部

新設

### 3大ブランドの完全復活

- ▶ ブランディング強化に向け、バリューチェーン一体となった戦略立案

### プロフィットマネジメントの実践

- ▶ 利益の最大化に向けた商品ポートフォリオを構築（不採算商品の廃止）

### ヒットブランドの開発、新領域への挑戦

- ▶ 顧客視点による開発、プラントベース・アレルギーケア

営業統括  
事業部

### 全体最適視点で収益性の高い商品販売に注力

- ▶ 主力ブランド（シャウエッセン、中華名菜、チルドピザ）のシェア拡大
- ▶ 新たな顧客獲得に向けた新商品の販売（モーニングサーブ）

生産性の追求

商品統括  
事業部

### コスト競争力を高める最適生産体制の追求

- ▶ 固定費削減による生産コストの追求
- ▶ 主力商品の高生産性ラインへの集中化を推進
- ▶ 商品のOEM化検討
- ▶ 幹線便の効率化をはじめとした最適物流体制の構築

2024年3月期計画    売上高 7,200億円    事業利益320億円

フード営業強化による利益を伴う食肉シェアの拡大と輸入食肉の調達体制強化や社外共創による利益の拡大

利益を伴う  
シェア拡大  
と利益の回復

- 自社の強みの活用
- 社外共創
- 再構築

川上事業の基盤強化

- ▶ ブランド食肉の生産比率拡大
- ▶ 重点生産指標の改善を徹底して収益性を向上

フード販売の数量拡大

- ▶ エリア戦略の実践に向け、チャネル別専門組織を設立し販売力を強化
- ▶ 収益性の高いブランド食肉の販売拡大
- ▶ 付加価値の高い新商品販売への挑戦

環境変化に柔軟に対応できる調達体制の構築

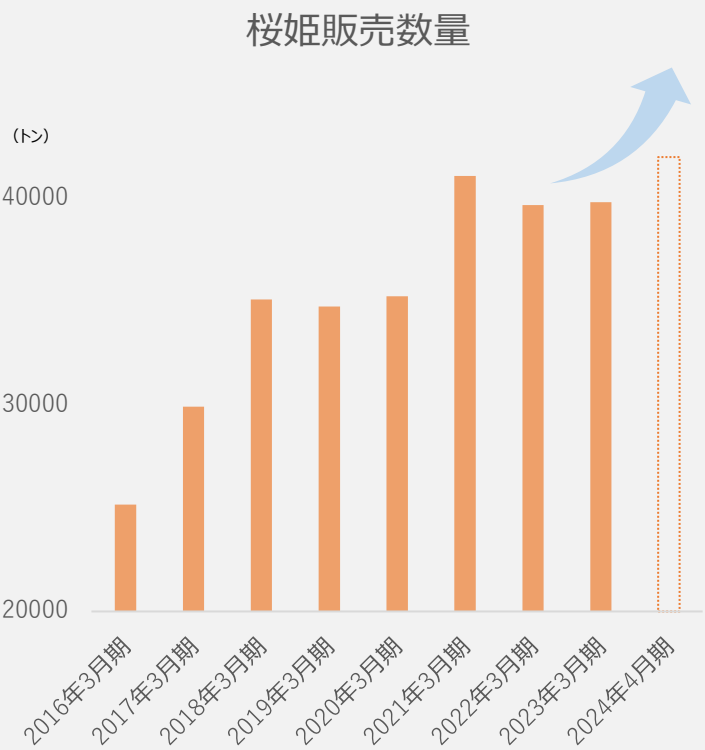
- ▶ 外部仕入れの数量拡大

高止まる生産コストに見合う生産体制の構築

- ▶ 飼料メーカーと共創し、飼料コスト低減の取組みを継続

輸入食肉調達体制

- ▶ 輸入食肉の需給予測高度化



2024年3月期計画 売上高 2,950億円 事業利益17億円

## 北米加工品マーケットへの集中・売上拡大、低収益事業の見直しと豪州のボラティリティ低減による利益の回復

### 利益の回復

成長領域への  
集中

#### 加工事業の拡大

- ▶ 北米加工品事業の販売拡大
- ▶ アセアン域内での加工品販売に向けた取組み強化

#### 牛肉事業の収益性の回復

- ▶ 外部環境の回復に合わせ、需給バランスに応じた製造稼働
- ▶ 豪州牛肉のブランディングの強化
- ▶ サプライチェーンの拡大に向けた北米マーケットへの販路拡大

ボラティリティ  
の低減

#### 低収益事業の見直し

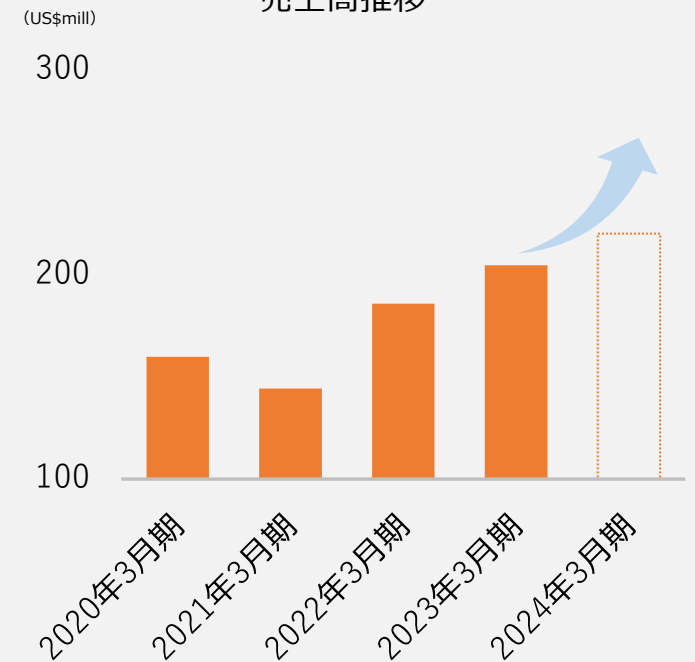
- ▶ 事業の改善を図るため、各拠点で選択と集中を推進

調達強化

#### トレーディング

- ▶ 日本向け安定調達に向けた取組みを継続

デイリーフーズ社 加工食品・卸売事業  
売上高推移



2024年3月期計画 売上高 250億円 事業利益15億円

ボールパーク事業

経済的価値

社会的価値

新規事業

サステナブル事業

新たな事業創出

「北海道 ボールパーク F ビレッジ」開業に伴う新たな事業への挑戦

球場移転による収益構造の転換

- ▶ 広告収入・グッズ収入・シーズンシート収入の増加による収益の拡大
- ▶ 特典付きチケットや来場者プレゼント等の施策によるチケット収入の底上げ
- ▶ 野球以外のコンテンツや魅力ある飲食施設の展開による集客力の向上

Fビレッジを核とした地域・社会への貢献

- ▶ 官民学の様々なパートナーとの共創・連携による持続可能な街づくり
- ▶ 社会の将来を担う子供を対象とした多種多様な体験施設と環境整備

D2C事業の軌道化と新たな挑戦

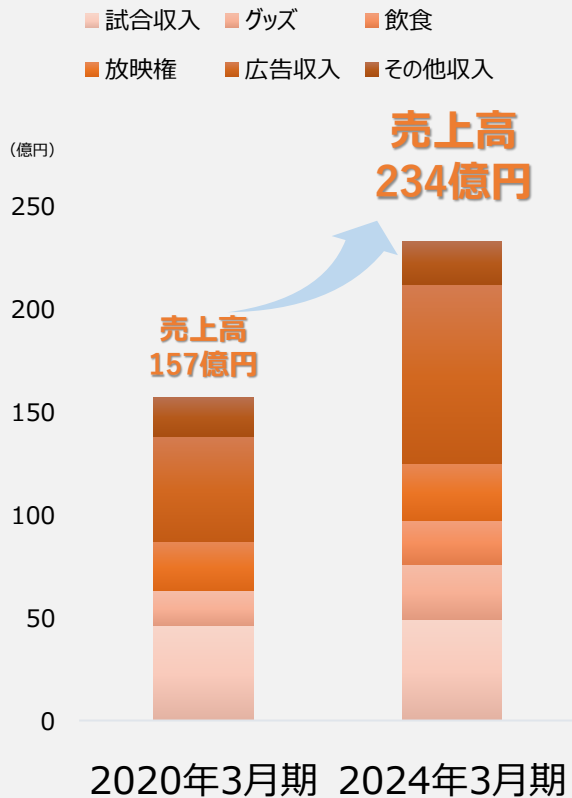
多様な価値観が共存するより良い未来に向けた商品開発

- ▶ 環境配慮型商品の開発・販売

共創経営によりアイデアの幅と新規性を広げる

- ▶ オープンイノベーションを実施

球団売上構成



※新型コロナウイルス  
感染症前

サステナビリティ戦略

持続的な畜産業の実現

重点課題に集中、事業戦略と連動した戦略の推進

将来リスクや社会的要請を認識し、未来志向で社会課題の解決を図る

- GHG削減研究の加速、カーボンニュートラル農場の導入
- 「PIG LABO」の更なる進化
- アニマルウェルフェアポリシーの浸透と事業本部との連携強化

事業横断戦略

営業・物流改革

横断戦略の実践による早期の成果創出を実現

事業リソースの最大活用を実現する仕組みづくり

- フード会社の全国営業網を活用した加工コンシューマ商品販売
- 物流網の横断活用によるコストアップ抑制

DX戦略と連携、持続可能で強いバリューチェーンを構築する

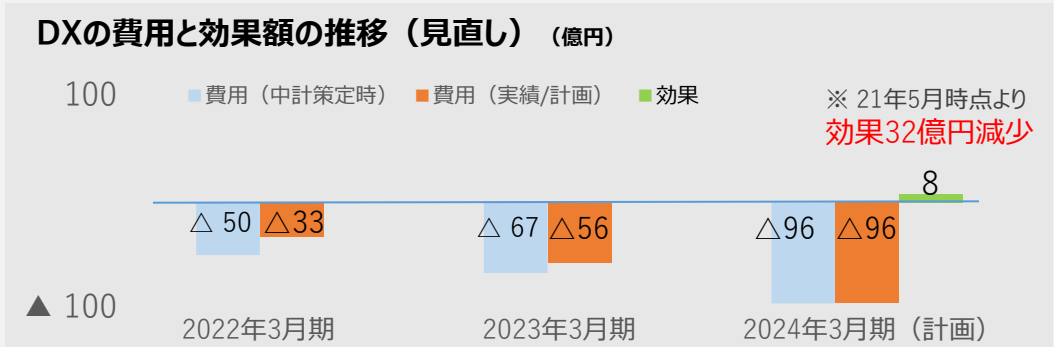
DX戦略

会計システム刷新による効率化

リプランにより効果発現が遅れるが、効果最大化に向けて継続的に取り組む

2022年4月本番導入開始と経理業務シェアードサービス化実施

DXを活用した部門間の連携による新たなビジネスチャンスの創出



# 営業キャッシュフローの回復と設備投資の厳選による最適負債資本構成の維持と継続的な配当成長

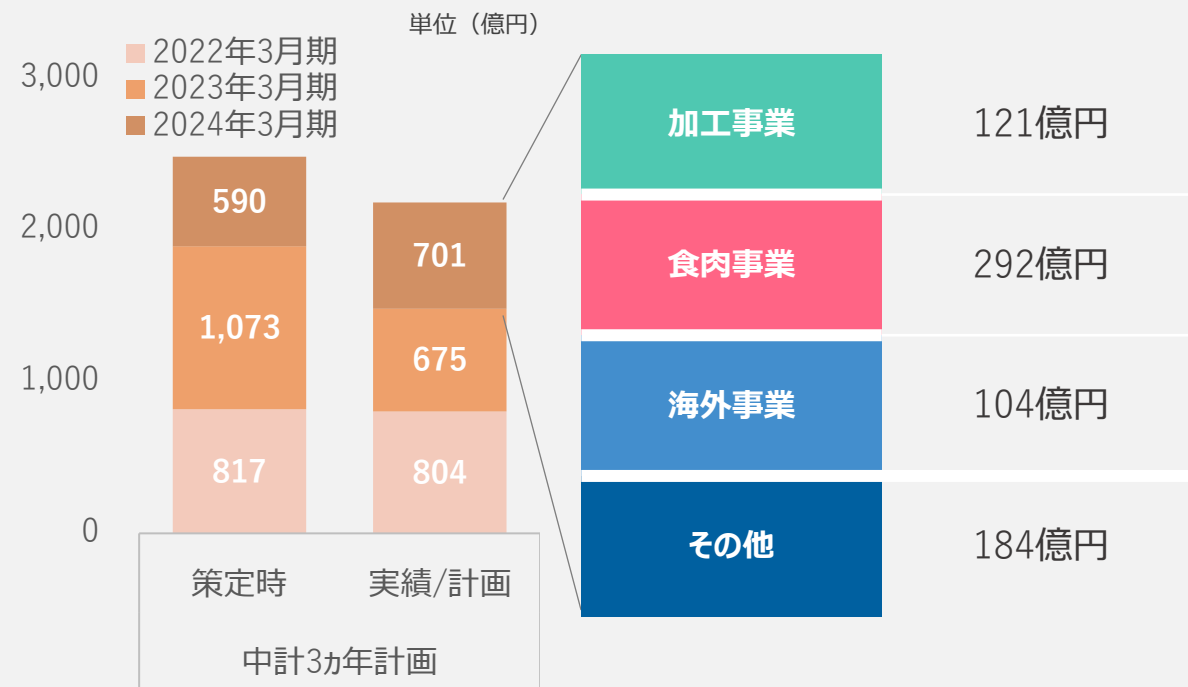
## キャッシュアロケーション

2024年3月期は営業CF回復と資金効率化でキャッシュ創出

|                    | 単位（億円）         |                |                |                |
|--------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                    | 中計2023<br>当初計画 | 中計2023<br>修正計画 | 2023年<br>3月期実績 | 2024年<br>3月期計画 |
| 営業活動によるCF          | 2,272          | 1,195          | 113            | <b>748</b>     |
| 有利子負債調達<br>（△返済）   | △236           | 135            | 383            | △ <b>218</b>   |
| キャッシュ創出/<br>余剰資金活用 | 400            | 719            | 387            | <b>124</b>     |
| 資金の源泉              | 2,437          | 2,049          | 883            | <b>654</b>     |
| 設備投資               | △2,042         | △1,821         | △823           | △ <b>554</b>   |
| 現金配当               | △304           | △313           | △104           | △ <b>113</b>   |

## 設備投資の状況 ※計上ベース、IFRSリース含む

中計3カ年では300億円削減し、2,180億円  
営業CFの状況を注視しつつ、実行時に精査



➤ キャッシュ創出

事業売却、政策保有株式売却等

➤ 株主還元

DOE2.3%ベースの安定的・継続的な配当成長、機動的な自己株式取得も選択肢に



