

# IR DAY 2024



ニッポンハムグループ IR DAY

## 食肉事業本部

2024年2月28日

日本ハム株式会社

取締役 常務執行役員 食肉事業本部長

前田 文男

執行役員 食肉営業統括事業部長

細谷 信博

## 食肉事業本部の事業戦略

- 1 食肉事業本部の歩み
- 2 取り巻く今後の課題
- 3 食肉事業のビジネスモデル
- 4 2030年に目指す食肉ビジネスモデル
- 5 中計2026に向けた事業戦略

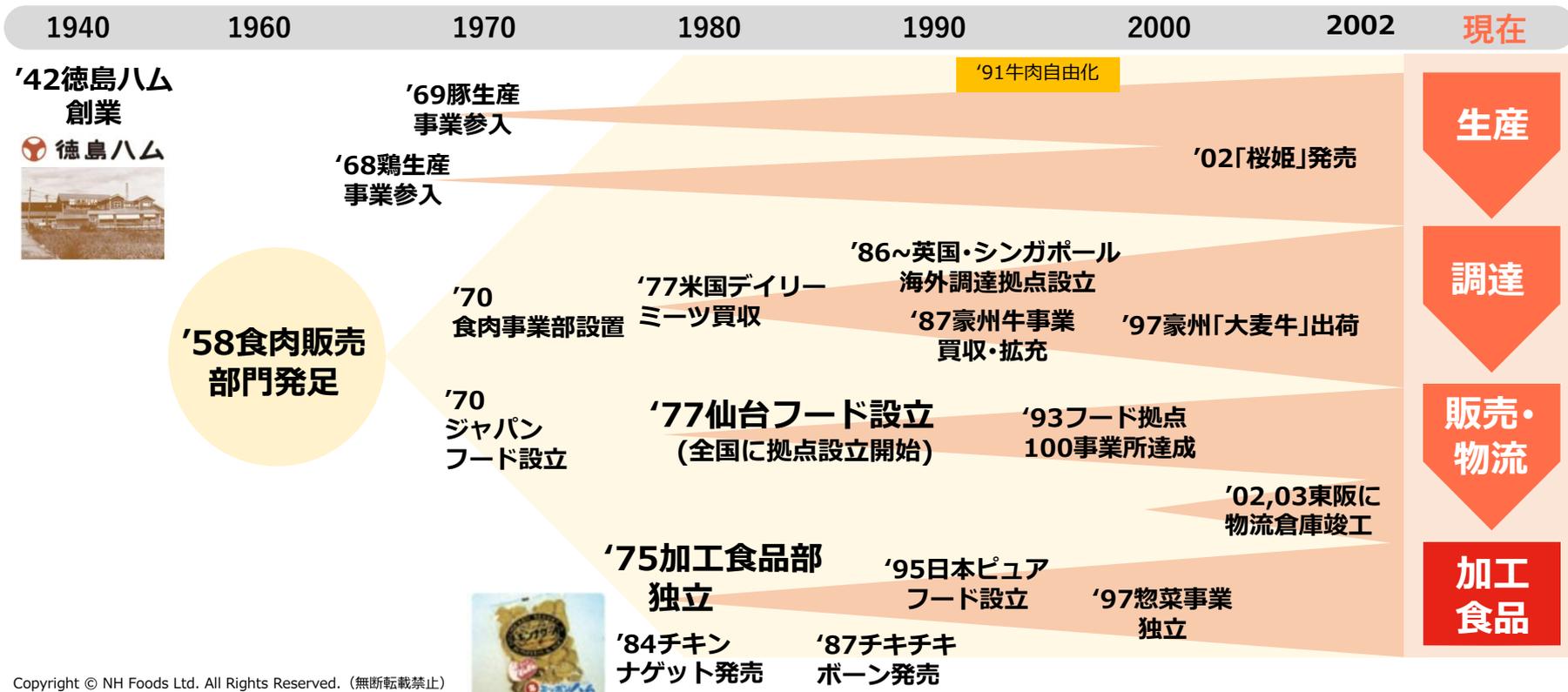
## 販売（フード）事業戦略

- 1 事業概要
- 2 販売（フード）の強み
- 3 課題と今後の販売戦略
  - マーケティング
  - チャネル攻略
  - 新営業モデル
  - 持続可能な販売体制

# 食肉事業本部



ハム・ソーセージの原料販売機能から1958年に独立。以降、時代に先駆けて国内生産事業や輸入ビジネスを拡大するとともに、加工食品事業の礎を構築





世界的な外部環境の激変もあり調達におけるボラティリティの顕在化はあるが、近年の国内生産への投資フェーズを経て、生産と販売で安定的な利益を構築

### 食肉事業本部 中計方針

インテグレーション  
の強化と充実

食肉川上事業の拡充、  
調達力・供給力の強化

成長市場への積極投資と  
マーケットシェアの拡大

基盤整備のための  
投資フェーズ

強いインテグレーションを  
ベースに持続可能な  
バリューチェーンを構築

### 設備投資額

193億円

346億円

496億円

482億円

634億円 (見込み)

### 利益推移

521億円

638億円

1,284億円

1,079億円

992億円 (見込み)



■販売 ■荷受 ■生産

※新中計パート3, 4は海外事業を単純控除した金額  
 ※FY20/3より事業利益を採用。FY19/3は遡及し中計2020より事業利益金額で表示  
 ※上記を踏まえ、新中期経営計画パート3~5は参考値



世界の食肉消費拡大や肥育環境の変化、国内の食肉消費量減少などにより規模の拡大で伸ばしてきた食肉事業も“新たな価値”を見出す時代に変化

## 世界

## 食肉需要増加



## 国内

## 食肉需要減少

2030年/2022年比



## 経済活動

## ①国内人口減少

- 食肉市場縮小
- 生産・物流現場の労働力不足
- 畜産生産者減少

## ②世界人口増加

- 輸入食肉調達難、穀物需要上昇

## ③社会問題・課題

- 物流2024年問題
- 生活者の食ニーズの多様化
- サステナビリティ意識の向上
- 2030年CO2削減目標の達成難

## 社会

## 地球環境

今後のポイント

調達強化

地球環境  
対応マーケティング  
強化

\* 穀物(小麦/とうもろこし/米)および豆類(大豆)  
【出所】 OECD-FAO Agri Outlook2023-2032をもとに算出



“生産・荷受の供給力”×“フード会社の販売力や物流体制”が相乗効果を発揮し、  
全ての畜種を日本全国に配荷できるバリューチェーンを構築

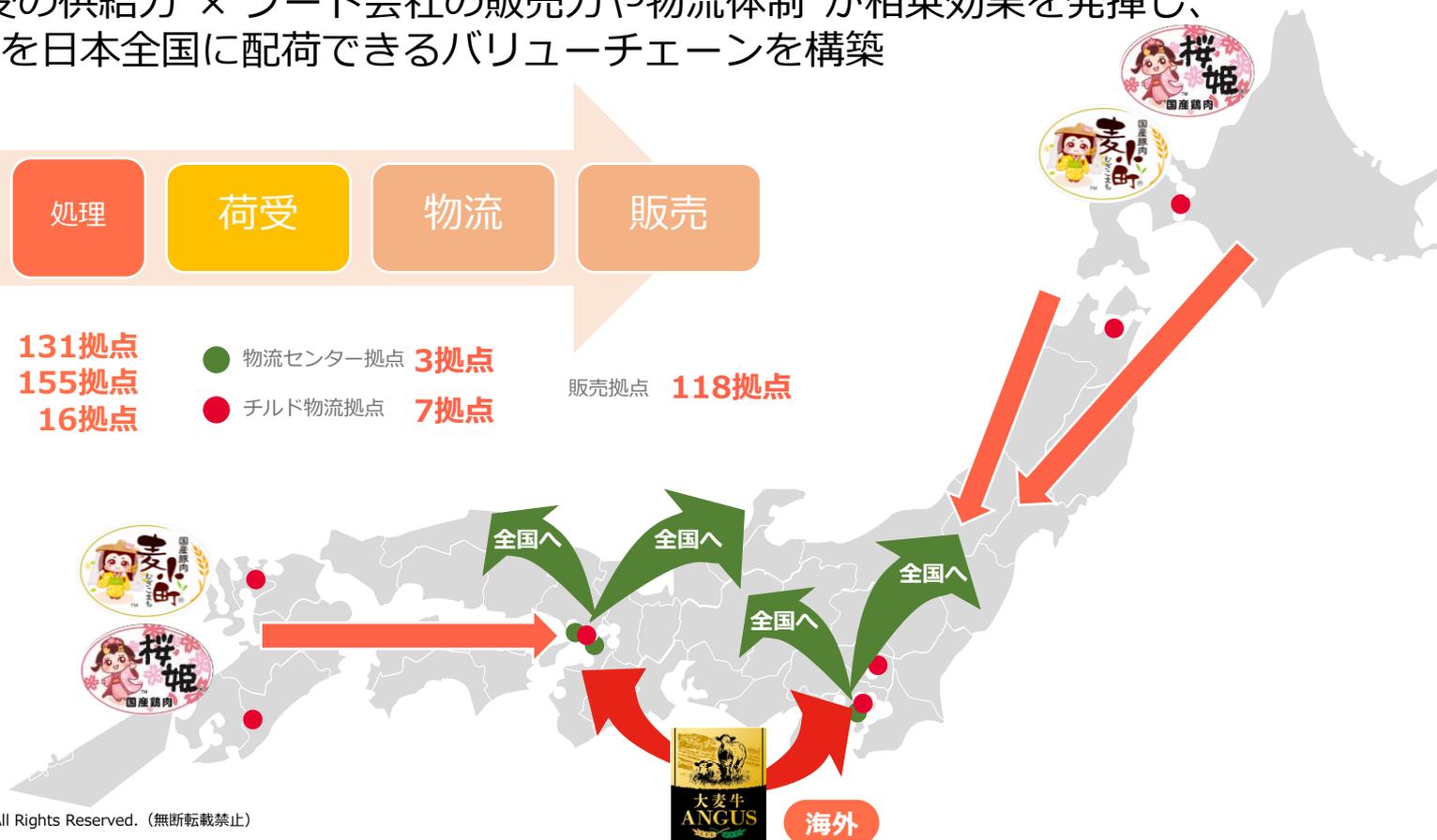


自社農場  
預託・委託農場  
食肉処理工場

131拠点  
155拠点  
16拠点

● 物流センター拠点 3拠点  
● チルド物流拠点 7拠点

販売拠点 118拠点

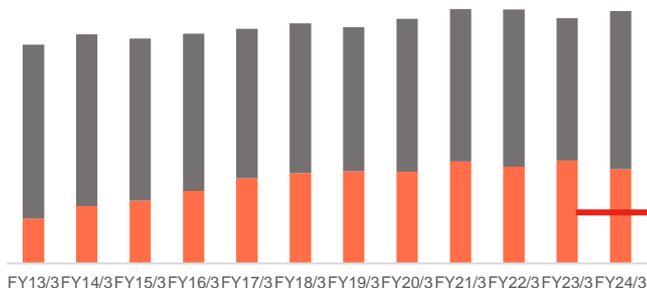




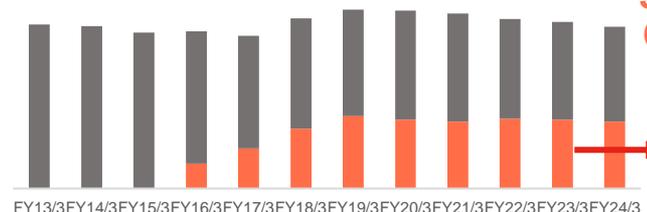
川上事業を持つことで、ブランド食肉の開発が可能となり収益性向上に寄与  
また、社外調達（輸入・国産）と自社生産とバランスよく展開することで高いシェアを実現

## 生産

## 日本ホワイトファーム出荷羽数

7,400万羽  
(見込み)

## 日本クリーンファーム出荷頭数

59万頭  
(見込み)

## 販売

国産・輸入  
牛肉・豚肉・鶏肉  
をバランスよく網羅

畜種別取扱い販売シェア

食肉グループ畜種別販売金額

(国産・輸入合計)  
シェア

20%

販売数量 (t) / 推定出回り量 (t)  
(ALIC)



共創メンバーと共に畜産業と生活者を“繋げる”  
「持続可能な日本の畜産業」「豊かな食生活を支える」ビジネスモデルへ挑戦





マーケティングやR&Dを基盤に、既存事業変革&事業拡大を推進





国内最大規模を誇る豚肉事業において輸出ビジネス等を新たに展開  
輸入品は新たな調達先開拓による安定調達、ボラティリティ低減・豪州自社基盤を活用

## 国産品

## 国内豚事業のバリューチェーン利益最大化

## ■ 自社農場の生産性向上

日本クリーンファーム(株)  
来満農場設立



2024年  
11月完工

(年間出荷数87,000頭)

当社出荷頭数比約15%

- ・「PIG LABO® Breeding Master」本格導入
- ・アニマルウェルフェア対応

日本フードパッカー(株)  
道南工場設立



(年間処理頭数367,500頭)

当社処理頭数比約20%

- ・処理能力40%UP
- ・アジア向け輸出対応工場
- ・地域の畜産振興に向け行政と連携

## ■ 国産豚肉の海外展開



24年9月より順次(予定)

〈輸出先〉

シンガポール、タイ、  
香港、ベトナム

## 国内鶏事業の拡大

- 国産鶏事業の生産羽数増加、  
自社ブランド食肉比率の向上



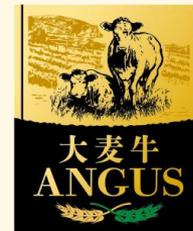
## 輸入品

## 輸入食肉のボラティリティ軽減

- 中南米を中心に新規調達先の開拓
- 在庫回転率の管理徹底、理屈ある買い付け
- AI需給予測

## ■ 「大麦牛ANGUS」の提案

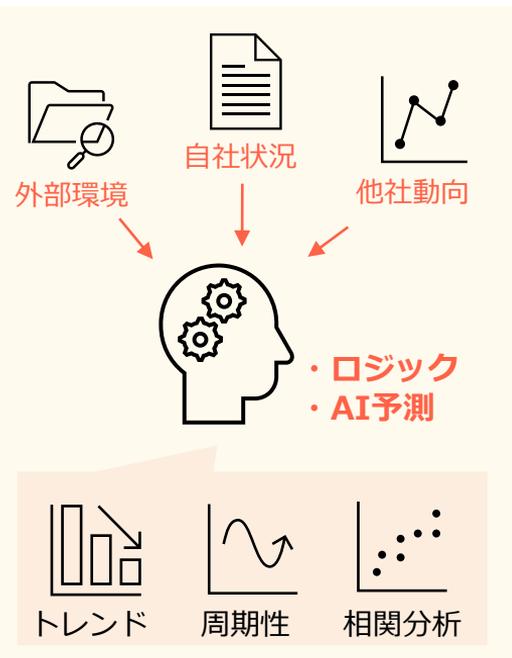
※日本の食肉企業で唯一の豪州基盤を  
活かしたインテグレーションブランド



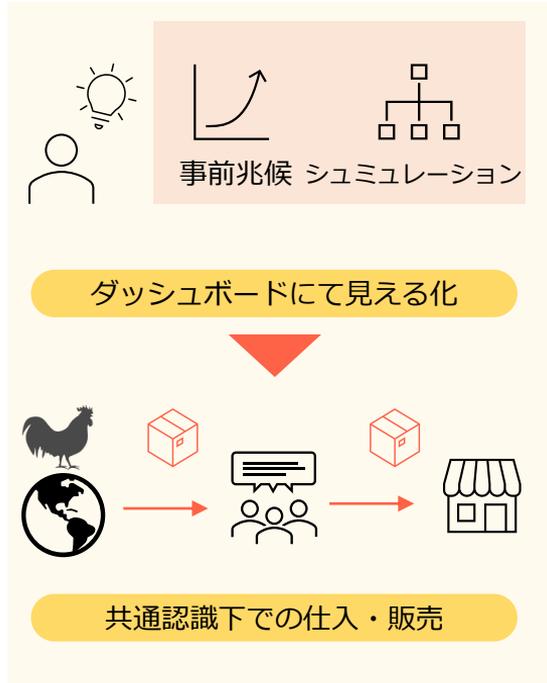
# 11 中計2026に向けた事業戦略③ - 調達強化

データ活用により輸入冷凍食肉（特に輸入鶏）のボラティリティを低減

ロジックの定式化・AIによる予測



データに基づいた意思決定



安定した利益の実現





サステナブルな取り組みが「たんぱく質の安定供給」を支える



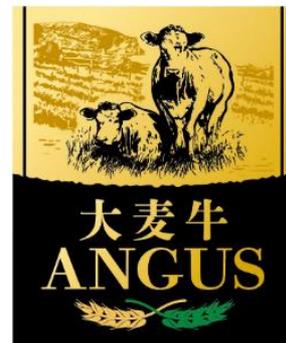
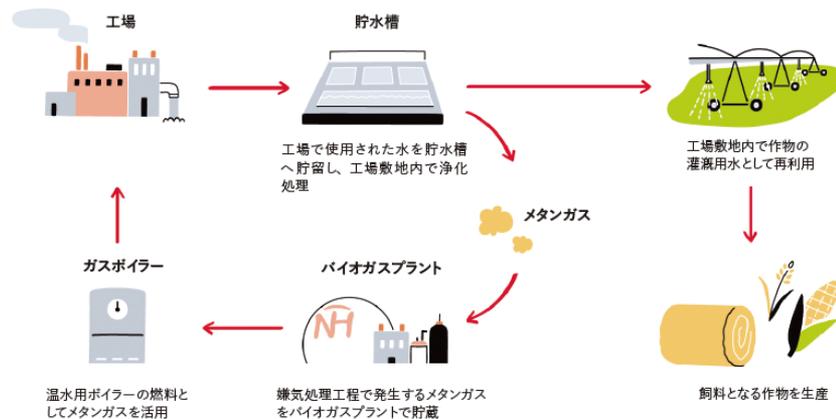
豪州  
事業

### 環境に配慮した持続可能な牛肉の生産

- ① 牧場、工場の排水を灌漑用水に利用
- ② 排水処理の際に発生するメタンガスをガスボイラー燃料に利用
- ③ 牛のふん尿を堆肥として利用
- ④ 餌の食べ残しをデータ管理して、無駄を削減

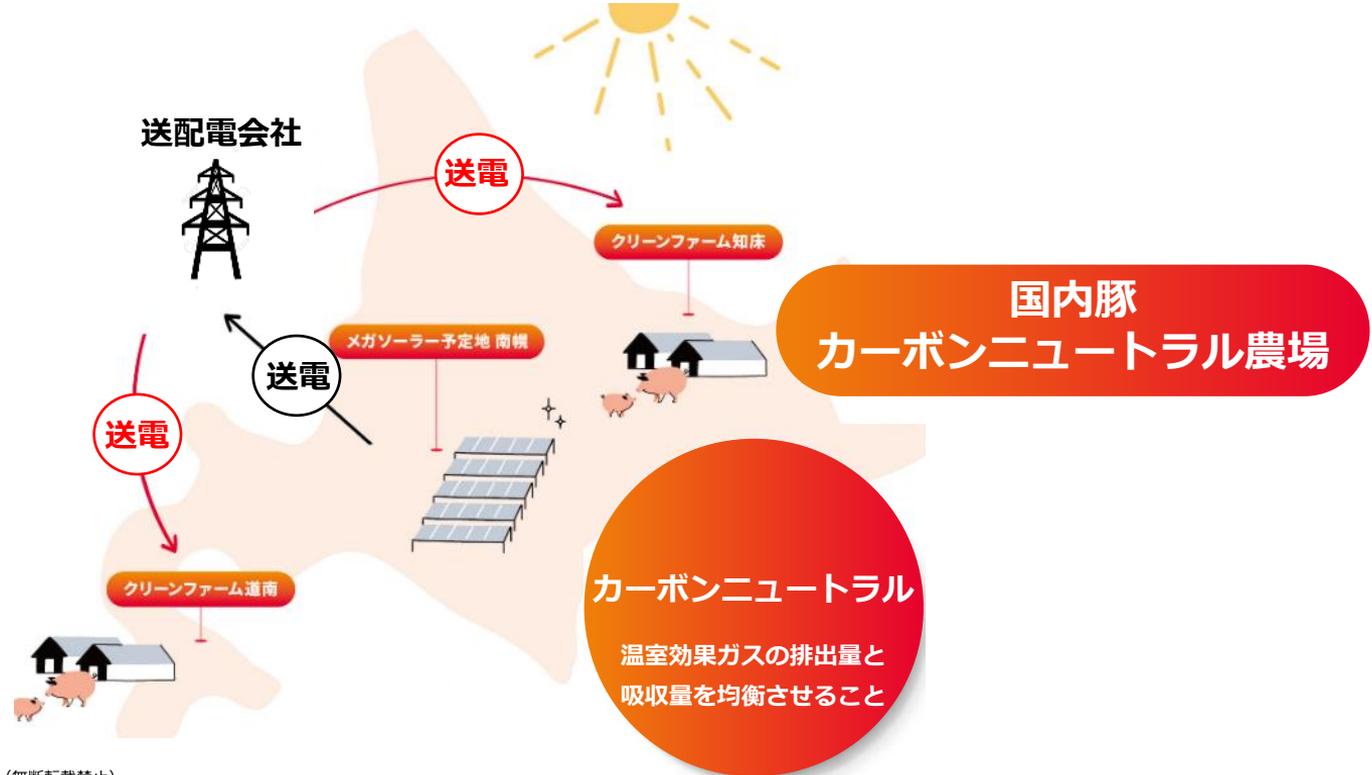
#### 1 オーキービーフエクスポート社

衛生的で、システム化されたラインで生産しています。(700頭/日)



食肉事業本部を通じて  
国内での販売強化

CO2をはじめ環境対応への取組みに向けて、社外ネットワークを強化  
地球環境に対応した新たな商品のブランド化も検討



# 販売（フード） 事業戦略

# 15 フード4社・NHジャパンフード概要

1970年代より拠点を設立し全国にDay1~2で納品を可能にする販売・物流体制を構築  
2016年には外食営業に特化したNHジャパンフードも設立し、首都圏の販売を強化

東日本フード(株) **22拠点**

関東日本フード(株) **34拠点**

中日本フード(株) **31拠点**

西日本フード(株) **28拠点**

NHジャパンフード(株) **3拠点**

- 拠点数 118拠点
- 従業員数 2,754人
- トラック保有台数 約1,300台

※2023年3月期末時点

CAGR (年平均成長率)  
FY12/3とFY23/3を比較

販売数量

**1.9%**

売上高

**4.3%**

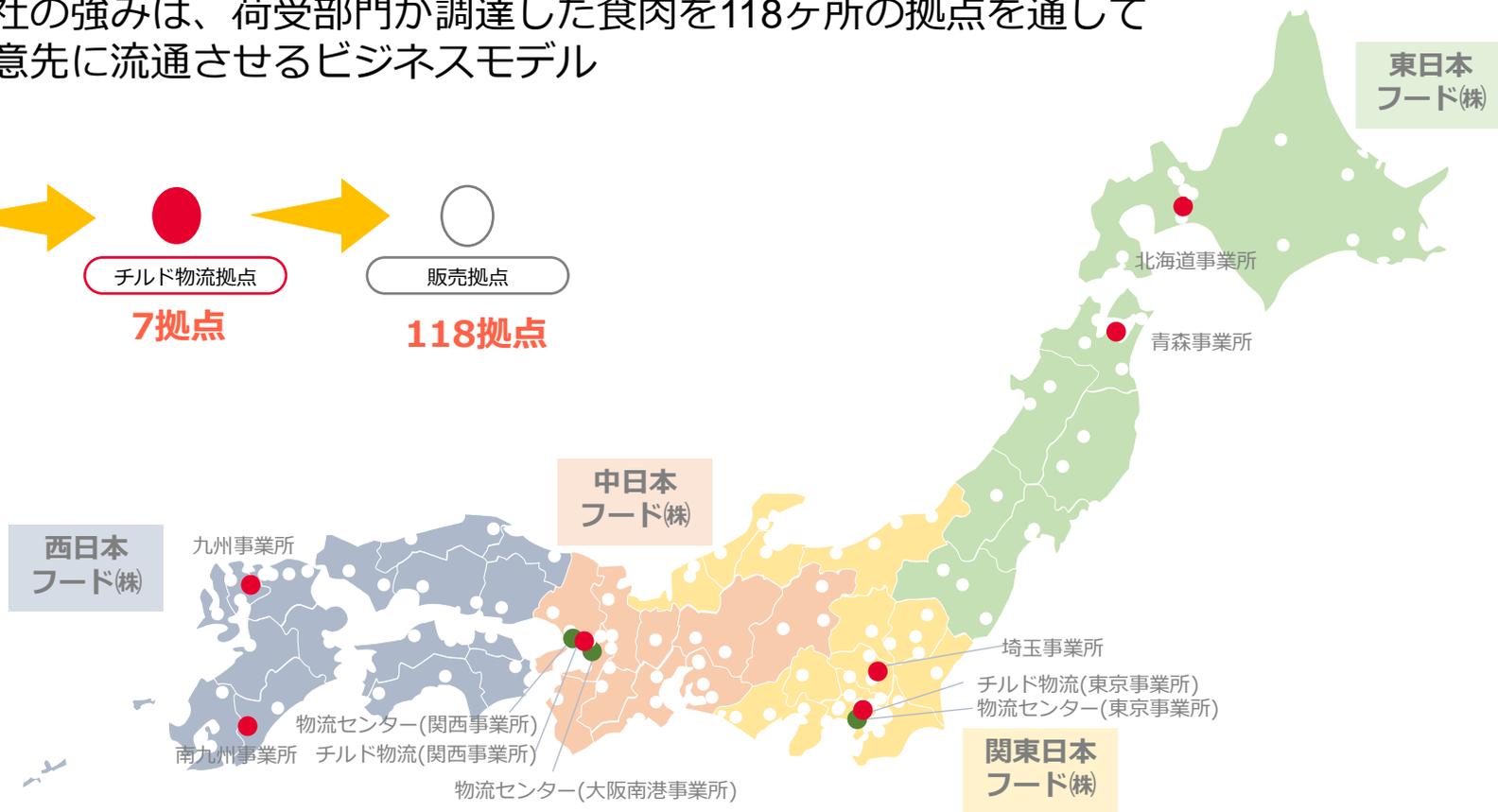
利益

**4.4%**

数量伸長を上回る利益伸長を実現

# 16 販売（フード）事業の強み

フード会社の強みは、荷受部門が調達した食肉を118ヶ所の拠点を通して  
全国の得意先に流通させるビジネスモデル



# 17 課題と今後の販売戦略

食肉市場の伸長が頭打ちとなり需要量が減少するなか、生活者や顧客ニーズの吸い上げによる新たな価値を提供。マーケティング強化で収益を拡大させる



※OECD-FAO agrioutlook2023-2032

# 18 販売戦略①付加価値の創出 マーケティングの強化

得意先の人手不足の状況や消費者ニーズの変化をくみ取り、商品の加工度向上やバリエーション増によって顧客価値・収益率を向上させる

## マーケティングの強化

### マーケティング部門

- 4社で20名
- 市場調査、統計調査の分析と情報提供
- 販売促進施策の立案、提案情報の発信、提案営業
- 各種勉強会、セミナーの企画、実施支援
- ID-POSデータ活用による分析提案



### フードアドバイザー（FA）

- 4社で60名
- 量販店等の取引先への商品提案
- 生活者目線を取り入れた提案を重視
- 市場背景や流行などを踏まえ、調理方法、メニュー提案、レシピ提供

### Food Futures Lab （中日本フード）

- 食の未来研究所をイメージ
- チャンネルに合わせ、厨房で最新のニーズに応えた検証や商談を行う

ボックスミート



パック・スライス商品

加工品

荷受部門と連動した国内・輸入品における新たな一次加工品、ケースレディ商品の取り扱い

# 19 販売戦略②チャネル攻略

全チャネルを網羅したエリア販売体制から、チャネル・エリア毎の最適な商品アイテムを提案し収益率を向上

## 既存の営業スタイル



量販

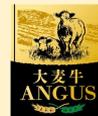
外食

生協

卸

## 都市部で量販専門組織や外食専門組織を設立

### 量販チャネル戦略



### 外食チャネル戦略

加工品提案



一次加工



カット済み冷凍品

キット商品



加熱加工

フード会社販路  
を活用した加工品販売  
(中小量販・外食(焼肉店)など)



加工事業本部で取引の無い、フード各社の得意先7,400軒へ新規提案



デジタル化を推進し、労働者不足や多様な働き方へ対応  
従業員のを最大限発揮できる持続可能な販売モデルを構築する

## デジタル化推進

販売先とのデジタル  
ネットワークの構築

社内システム・ネットワーク  
受発注端末の進化



つながる仕組・業務・情報

## 多様な活躍シーンを設計

労働力不足、定年延長等にあわせた  
サステナブルなビジネスモデルへの変化



## 21 持続可能な販売体制（物流網）

物流2024問題に対し、法令遵守に万全を期すとともに、営業部門と連動し物流料金を適正化

### 食肉物流センター・運送会社

#### 日本物流センター(株)

神奈川県川崎市、兵庫県西宮市、大阪府  
大阪市に日本最大級の保管量を誇る物流センター



#### 日本チルド物流(株)

ニッポンハムグループが生産・輸入する食肉  
や、家畜用飼料を集配する輸送事業を実施



### 物流2024問題への対応

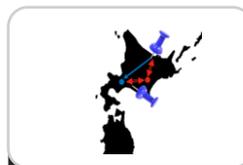
法令に万全な対応を期す。  
保管・運送単価の適正化や見直しによって、  
自社物流体制を持続可能なものとする。

#### ●運行計画・配送方法の見直し

→中継拠点変更・トレーラー交換・モーダルシフト検証など

#### ●保管・輸送料金の適正化・価格反映

#### ●外部保管場所の集約・横持ち配送の減少



運行計画見直し



モーダルシフト



トレーラー交換  
(中継地点)