

ニッポンハムグループ

# 中期経営計画2023 進捗説明会

半期を終えた業績進捗……………	2
今後の方向性……………	6

2022年11月4日

日本ハム株式会社

代表取締役社長 畑 佳秀

## 重点事業に経営資源を集中、構造改革及び成長戦略によってビジネスモデルを加速的に変革

今期、来期：グループの力を結集して重点施策を全社一丸となって進める

### 重点施策

(全社)

- サステナブルなビジネスモデルへの転換を加速
- 部門横断による物流、営業改革を推進させ収益を最大化
- DXの推進で効率化と新領域での事業拡大を実現

(加工事業)

- 主力ブランド商品に経営資源を集中（製造ライン・プロモーション等）
- 数量拡大による価格改定効果の最大化

(食肉事業)

- フード営業力、チャネル専門力の強化によるシェア拡大
- ブランド食肉の販売数量拡大による利益の最大化

(海外事業)

- 鶏肉加工品販売の強化による収益の拡大
- 牛肉ブランディングの強化（ナチュラルビーフ等）

今後：経営資源の集中で、最適事業ポートフォリオの早期実現を目指す

# 半期を終えた業績進捗

上期のコンシューマ商品の販売数量減少、及び通期を通した原材料・飼料・燃料価格の高騰、急激な円安等の影響を受け利益計画を下方修正

(単位 億円 %)

	22年3月期		23年3月期				
	上期実績	通期実績	上期実績	下期見込	通期見込	通期前年差	通期期初計画
売上高	5,691	11,744	6,340	6,360	12,700	956	12,400
事業利益	231	458	152	208	360	△98	460
事業利益率	4.1	3.9	2.4	3.3	2.8	△1.1	3.7
税引前当期利益	281	514	223	127	350	△164	445
親会社に帰属する 当期利益	196	480	155	105	260	△220	330
ROE	4.5	10.5	3.2	-	5.3	△5.2	6.7
ROIC	2.6	5.0	1.5	-	3.4	△1.6	4.4

→ 事業利益内訳

加工事業	59	124	13	62	75	△49	100
食肉事業	178	356	142	188	330	△26	360
海外事業	6	24	△9	10	1	△23	30
球団・その他	4	△16	19	△33	△14	2	0
消去調整	△16	△30	△13	△19	△32	△2	△30

## 4 キャッシュ・フロー及び設備投資の状況

### フリーキャッシュ・フローの最大化及び投下資本コスト低減に向け最適資本構成を追求

#### キャッシュ・フローの状況

- 2022年3月期の投資キャッシュ・フローには事業売却収入166億円が含まれる

	中計2023 3カ年計画	2022年3月期実績	2023年3月期計画
営業活動による キャッシュ・フロー	2,270億円	334億円	558億円
投資活動による キャッシュ・フロー	△2,020億円	△228億円	△851億円
フリーキャッシュ フロー	250億円	106億円	△293億円

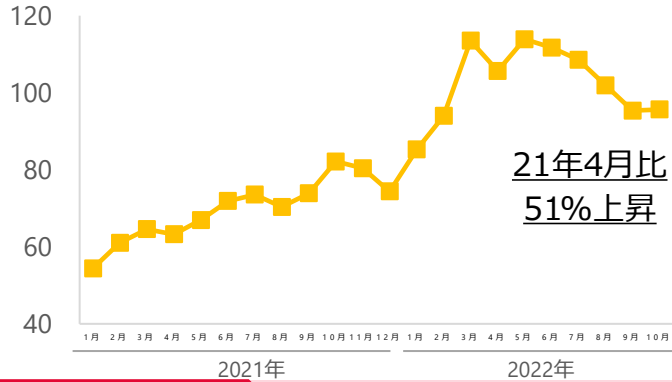
#### 設備投資（中期経営計画3カ年）

- 3カ年計画に対する二年間の進捗率は67%

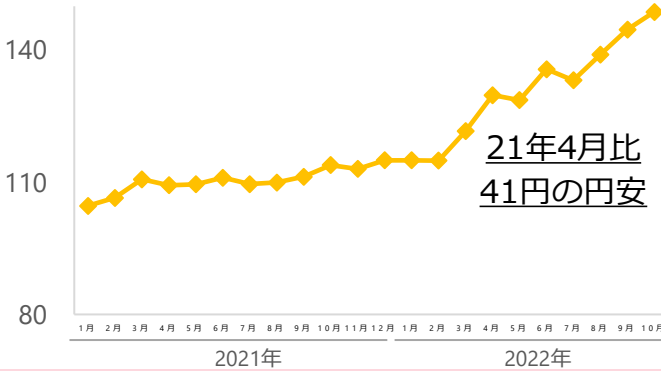
	中計2023 3カ年計画	2022年3月期実績	2023年3月期計画
加工事業本部	457億円	110億円	143億円
食肉事業本部	781億円	171億円	270億円
海外事業本部	188億円	33億円	86億円
球団・その他 (IFRSリース含)	1,054億円	490億円	368億円
計	2,480億円	804億円	867億円

## 厳しい外部環境の中、加工事業の価格改定や食肉事業の組織再編、フード営業力の強化による内部改善の効果は発現

■ 原油価格 (\$/バレル (OPEC))

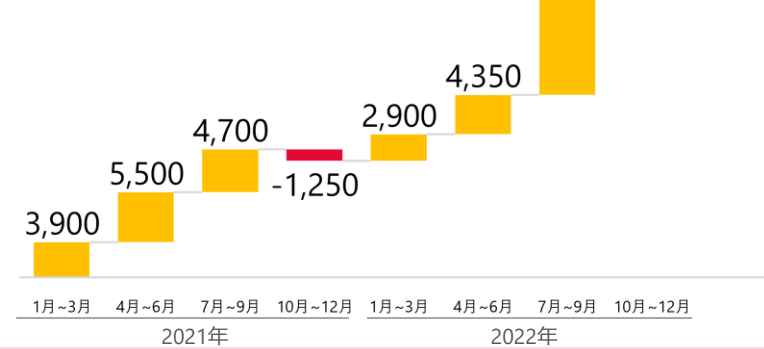


■ 為替



■ 全農配合飼料供給価格 (¥/トン)

※価格水準は非公表のため、前期差



その他の事業を取り巻く変化

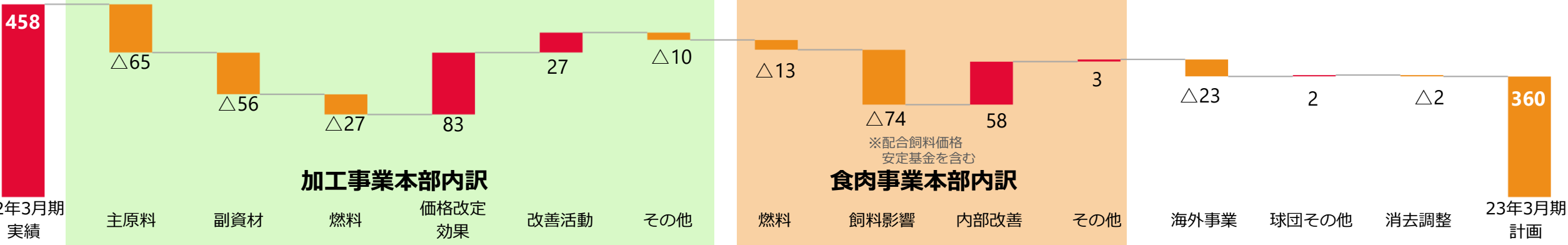
ウクライナ侵攻による穀物、エネルギー価格の高騰

天候や世界的な需給バランスの変化による調達価格の高騰

港湾問題等や労働者不足によるバリューチェーンの混乱

生活防衛意識の高まりで節約志向が拡大

■ 事業利益増減要因 (単位: 億円)



# 今後の方向性

## 外部環境の変化に対しての対策が急務

		上期の成果	課題
加工事業本部	効率化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 価格改定による単価UP</li> <li>● アイテム統廃合</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 外部環境の影響による収益性の低下</li> <li>● 主力ブランドの販売不振</li> </ul>
	成長	<ul style="list-style-type: none"> <li>● シナジー効果の発揮</li> <li>● 新チャネルや新領域への販路拡大</li> </ul>	
食肉事業本部	効率化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 組織統合効果（価格改定等）</li> <li>● 飼料会社との協業による飼料コスト抑制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 飼料価格影響の緩和</li> <li>● 荷動き停滞による輸入食肉の在庫増</li> <li>● 輸入食肉の販売数量回復</li> <li>● 和牛輸出や新ブランド食肉の販売拡大</li> </ul>
	成長	<ul style="list-style-type: none"> <li>● フード営業の強化による販売数量拡大</li> <li>● 外食チャネルの販路拡大</li> </ul>	
海外事業本部	効率化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 豪州での調達、販売連携による製造体制の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ウルグアイ（BPU）及びトルコ（エゲタブ）の抜本的対策</li> <li>● アセアンの加工品販売の拡大</li> </ul>
	成長	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 北米での加工品の価格改定／販売拡大</li> <li>● 牛肉ブランディングの強化</li> </ul>	
DX		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内全グループ会社の会計システム刷新</li> <li>● AIを活用した食肉の荷繰りや加工在庫引当実装化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 開発リソースの拡充</li> </ul>



## 収益改善のための構造改革及びブランド戦略・チャネル戦略による売上拡大を最重要施策として取組む

<b>全社</b>	<b>最適ポートフォリオ追求に向けた経営資源の集中</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 部門横断戦略の強化（物流改革や営業改革による効果発現）</li> <li>● 最適ポートフォリオ追求に向けた中計2026策定</li> </ul>
<b>加工事業本部</b>	<b>加工事業のブランド戦略の深化と主カブランドへの経営資源集中によるシェアの再拡大</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>主カブランドの販売回復・拡大に向けプロモーション・ブランディングを強化</b></li> <li>● シナジー・新チャネル・新領域の拡大</li> <li>● プラントベースミート等の輸出拡大</li> <li>● ブランドエクステンション強化に向けた商品開発</li> <li>● 原料・副資材・電燃料高騰対策及び価格転嫁</li> <li>● 高生産性ラインへの製造集中</li> <li>● 更なるSKU削減によるライン統廃合と生産性向上</li> </ul>
<b>食肉事業本部</b>	<b>フード営業によるチャネル・エリア戦略によるシェア拡大</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>フード営業による外食攻略強化</b></li> <li>● 輸入食肉の売上数量・シェア拡大（外食需要等）</li> <li>● 和牛輸出と国内ブランド食肉の販売数量拡大</li> <li>● 共創ネットワークによる飼料対策・調達力強化・生産性改善</li> <li>● 組織改編効果の最大化</li> <li>● New Food プロジェクトの施策展開</li> </ul>
<b>海外事業本部</b>	<b>豪州牛肉事業の売上拡大と北米での加工品販売の拡大</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>米国における鶏肉加工品の販売エリア拡大</b></li> <li>● 調達と販売の連携による最適製造体制の構築深化</li> <li>● 牛肉ブランディングの強化（ナチュラルビーフ等）</li> <li>● 牛肉生産環境の改善による処理頭数の拡大</li> <li>● 低収益事業の見直し</li> </ul>
<b>球団・新規事業</b>	<b>新機軸事業、商品展開を進め収益力を向上</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 球団）ボールパーク開業による新たなビジネスモデルの構築</li> <li>● 新規）Meatfulや食物アレルギー対応商品の販売拡大と新ブランド開発</li> </ul>
<b>DX</b>	<b>IT再構築による円滑なシステム導入</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 加工事業本部、食肉事業本部の業務システム再構築の完遂</li> <li>● AI等新技術の更なる活用</li> <li>● デジタルマーケティングの深化</li> </ul>

## 中計2026は最適ポートフォリオの構築に向けて、重点事業に経営資源を集中

中期経営計画2023

中期経営計画2026

国内

### 最適生産体制の構築

- 拠点ポートフォリオの収益化
- **加工** : SKU4割削減 ● **食肉** : 生産荷受けの連携強化に向けた組織改編

資源配分の最適化

### 重点事業に経営資源を集中

操業終了

- **食肉** : 2 拠点
- **加工** : 1 拠点

国内製造体制の再構築

- ● 全社視点の拠点施策
- ● 経営資源を重点領域、成長領域に集中

資源配分の最適化

### 最適ポートフォリオの追求

海外

### 成長領域における事業育成

- 新領域における価値の創出

### 海外事業における成長モデルの構築

- 北米、アセアンでの加工事業の拡大
- ブランド牛肉の拡充による収益の拡大

## 中計2026に向けて構造改革と成長戦略を加速

<b>全社</b>	<b>物流改革</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内事業の最適物流体制の構築</li> </ul>
	<b>営業改革</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 既存事業リソースの最大活用及び部門横断型営業</li> </ul>
	<b>DX</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● IT基盤再構築、デジタル技術の最大活用でビジネスプロセス・ビジネスモデルを変革</li> </ul>
	<b>人財</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 従業員の成長と多様性の尊重による従業員エンゲージメントの向上</li> </ul>
<b>成長戦略</b>	<b>既存事業</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 加工) ブランド戦略の深化と新領域への販路拡大によるシェア再拡大</li> <li>● 食肉) 国内食肉生産事業の強化やブランド食肉の開発、育成</li> <li>● 食肉) New Foodプロジェクトによる持続可能かつ強固なフード営業体制の確立</li> <li>● 海外) 豪州の牛肉事業の拡大</li> <li>● 全社) エキス関連事業の拡大</li> <li>● 全社) 国内商品の輸出強化 (国産和牛・加工品・代替肉)</li> </ul>
	<b>球団</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ボールパーク開業による新たなビジネスモデルの構築</li> </ul>
	<b>R&amp;D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 培養肉の商品化に向けた研究や新たんぱく研究の加速</li> <li>● 食物アレルギー商品・認知機能改善商品の拡充</li> <li>● 認知機能を改善する素材を使用した商品の開発</li> </ul>

## 事業戦略とDX戦略に加え、サステナビリティ戦略を融合させ企業価値の最大化を追求

### マテリアリティの実践を通じた社会課題の解決

- たんぱく質の安定調達・供給
- 食の多様化と健康への対応
- 持続可能な地球環境への貢献
- 食やスポーツを通じた地域・社会との共創共栄
- **従業員の成長と多様性の尊重**

### サステナビリティ戦略

#### 経営戦略に合致した人財戦略

- 挑戦できる風土の醸成
- 従業員の成長支援
- 多様性の尊重
- 健康経営の推進

(33項目のKPIにて人事施策推進)

3つの戦略を融合させ、  
ビジネスモデルを変革する

## 企業価値の最大化

ビジネスモデル  
変革

### 事業戦略

#### 事業価値の向上（財務価値）

- 既存事業の強化と構造改革
- 成長領域における事業育成
- 最適ポートフォリオの追求
- 最適生産体制の構築

### DX戦略

#### 新しい価値の創出

- 既存業務の圧倒的効率化
- ビジネス最適化
- データ起点の意思決定
- デジタルデータを起点とした  
新たなビジネスモデル創出

