



NH
Nippon Ham Group
人輝く、食の未来



日本ハム

～最高峰の品質を目指して～



安達翼 石井里佳 加藤惇

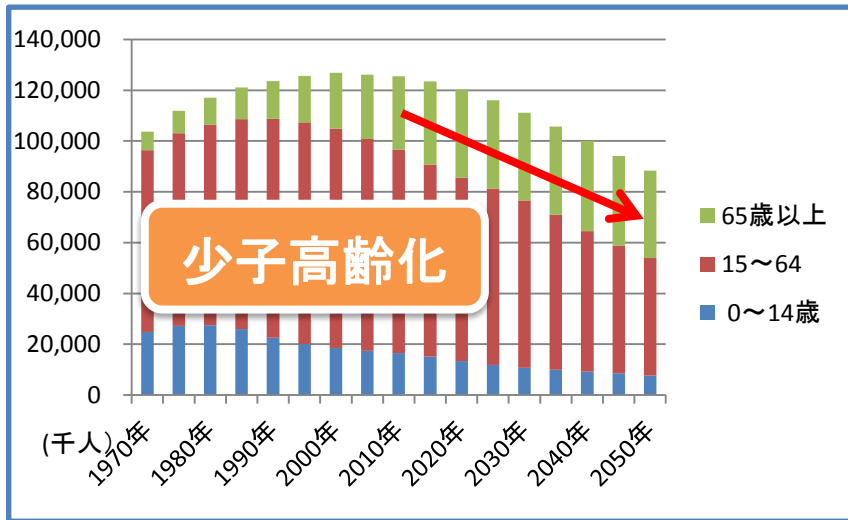
菅俣晴奈 蛭川詩織

- 業界動向
- 企業選定理由
- 比較企業紹介
- ROE分析
 - 収益性、効率性、安全性
- SWOT分析(日本ハム)
- 今後の課題
- 仮説に対する見解
- 総括
- 参考資料

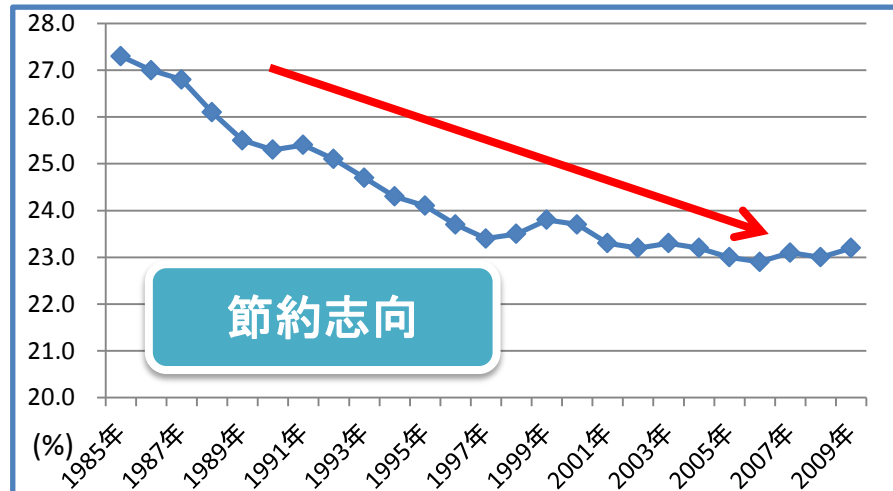


国内市場

【①世代別人口の推移】



【②エンゲル係数推移】



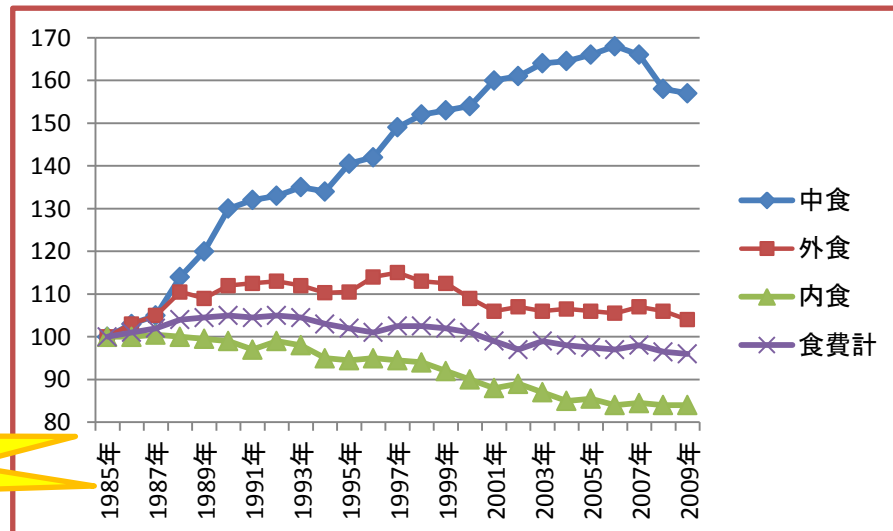
エンゲル係数・・・家計の消費支出に占める飲食費の割合

これらのデータからわかること

- ① 海外事業展開への必要性
- ② 不況により国内消費動向は節約志向
・食費は減少
- ③ 食の外部化が進んでいる
・一人当たりの消費量の減少

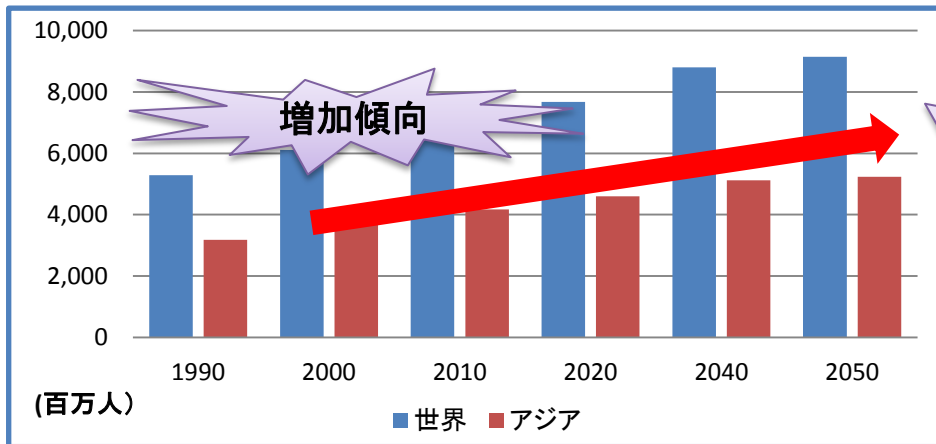
国内市場の
限界！！

【③ 1人当たり実質消費支出の推移(1985年を100とする趨勢表)】



海外市場

【世界人口に占めるアジア人口の推移】



・海外の食品需要は新興国を中心に拡大。
 ・特に中国・インドや東南アジアで最も高いGDP成長が期待されるベトナムなど。

(出所) UN World Population Prospectsより筆者作成

【欧米及び日本の主な食品メーカーの地域別売上高構成比】

海外企業	ヨーロッパ	北米	中南米	アジア	その他	日本
① ネスレ	27.50%	32.40%		16.70%		
② ユニリーバ	31.70%	32.60%		35.70%		
③ ペプシコ	13.90%	62.20%	12.30%	11.60%		
④ コカコーラ	17.10%	24.40%	11.30%	20.70%		
日本企業	ヨーロッパ	北米	中南米	アジア	その他	日本
① 日本たばこ産業	26.80%				16.50%	56.70%
② キリンHD				20.60%	4.20%	75.20%
③ サントリーHD	0.06%	4.50%		8.50%		86.20%
④ アサヒビール			10%未満			90%超
⑤ 味の素	7.80%	9.50%		15.30%		67.30%
⑥ 明治HD			10%未満			90%超
⑦ 日本ハム			10%未満			90%超
⑧ 山崎製パン			10%未満			90%超

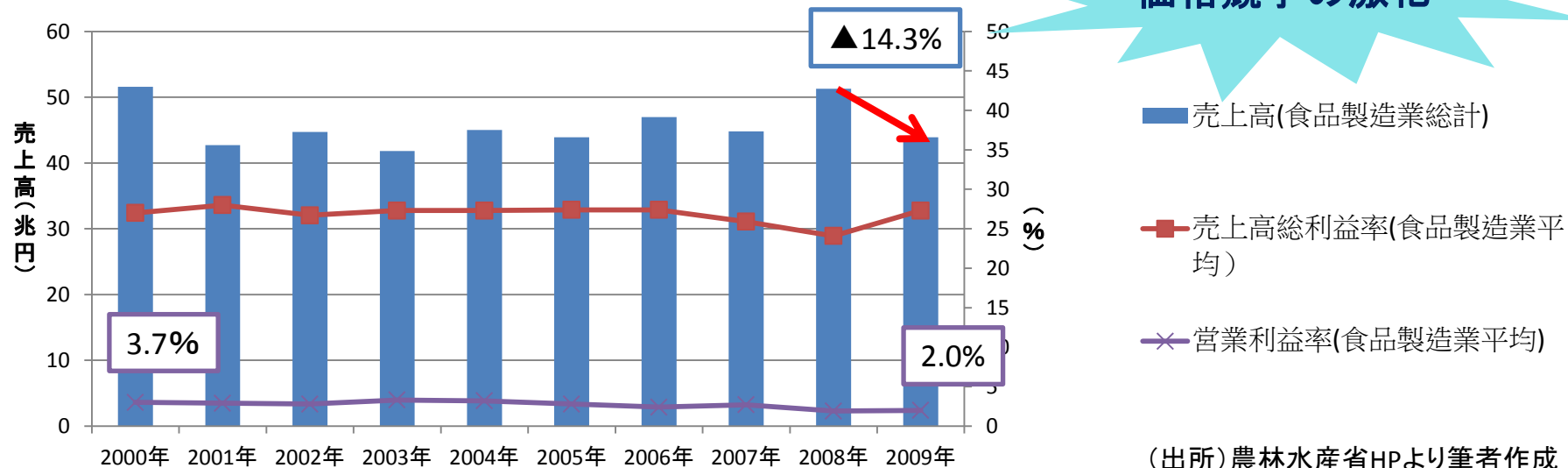
・日本食品企業は、国内での売上に大きく依存
 ・海外売上高比率は欧米の食品メーカーに大きな見劣り
 ⇒ 日本食品メーカーの海外進出は“遅れぎみ”

海外事業の強化

(出所) 農水省HPより筆者作成

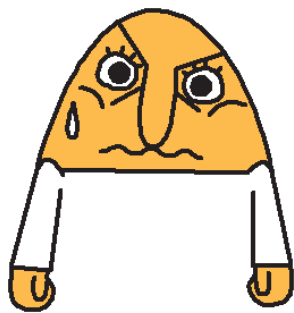
食品業界の動向

食品製造業の売上高・売上原価・営業利益率推移



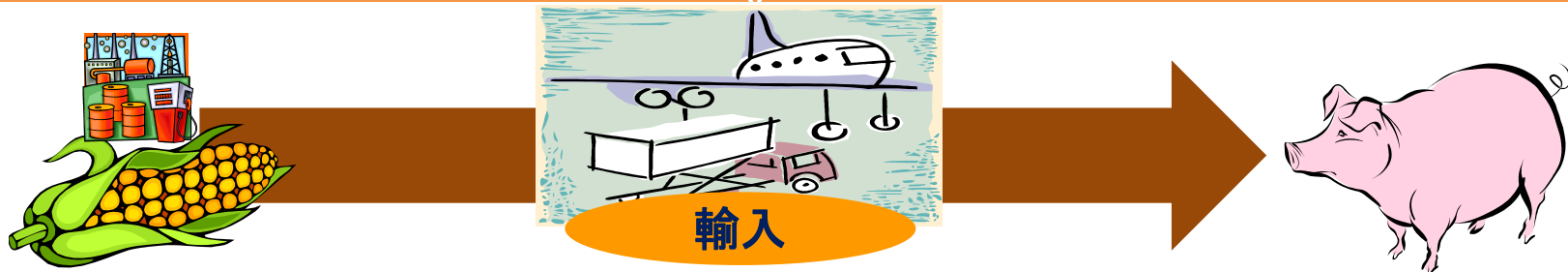
長引く消費不況の影響により消費者の購買意欲がより一層低下
⇒ さらにプライベートブランドの台頭, 大手小売からの値下げ圧力

今後も食品業界は少子高齢化による人口減少や需要の縮小により食品各社の業績は悪化傾向



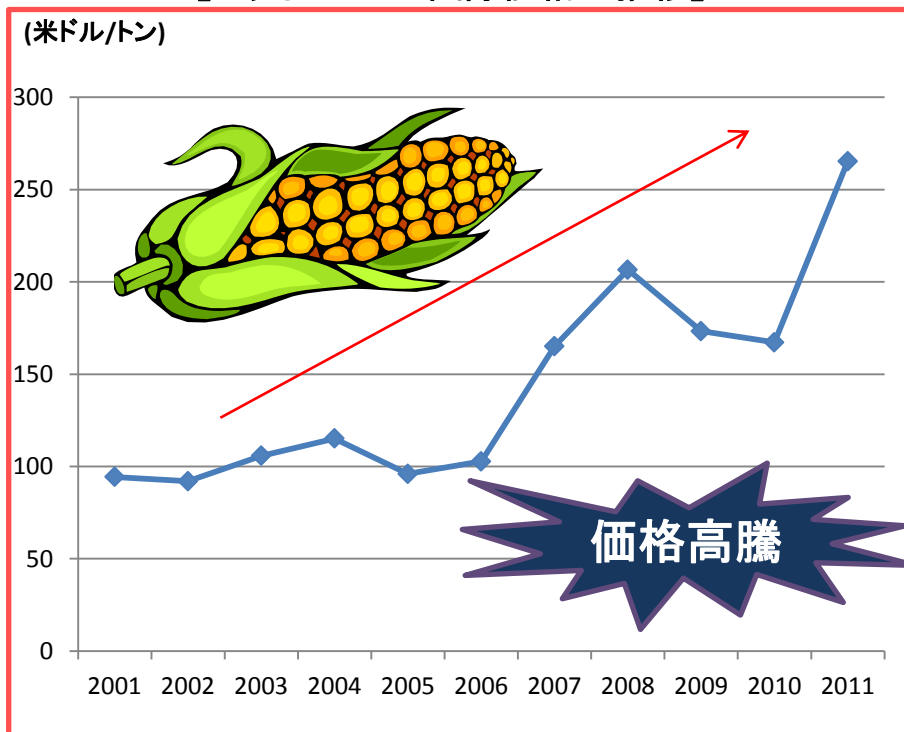
企業は外部環境の変化に適応し, 独自の戦略・競争優位を持ち他社と差別化を図らなければ食品業界では生き残れない!

食肉業界へ与える影響



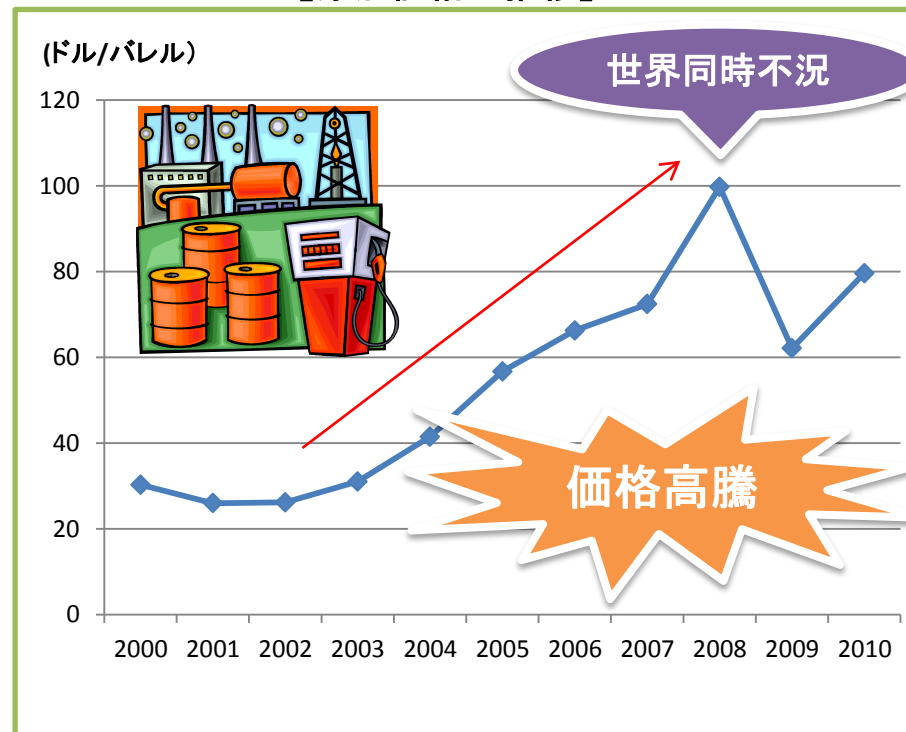
食肉業界にとって飼料や原油の価格の高騰が与える影響は大きい！！

【とうもろこしの国際価格の推移】



(出所) IMF Primary Commodity Prices

【原油価格の推移】



(出所) 米国エネルギー省エネルギー情報局

企業選定理由

日本ハムは食肉業界において、日本No.1の企業である。その強さとは何か。

問題意識

①営業利益率を高く伸ばし続けているのはなぜか。

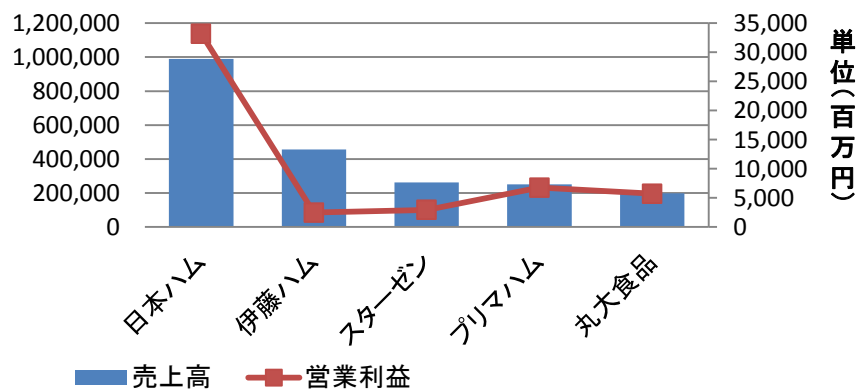
②原材料相場が利益に大きな影響を与えているが、そのような市場リスクを大きく受けやすい食肉業界で、日本ハムはどのように対応しているのか。

仮説：

日本ハムは独自の経営戦略をもち、環境の変化に対応しているのではないか。

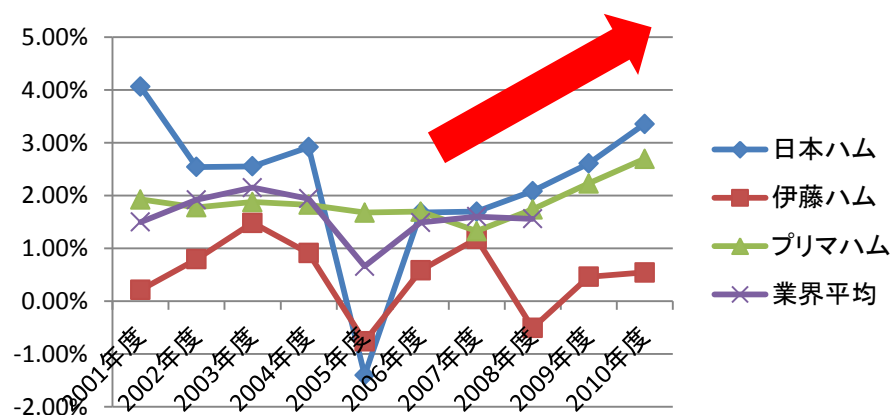


【日本の食肉業界 2011年3月期】



(出所) 各社HPより筆者作成

売上高営業利益率



(出所) 各社有価証券報告書より筆者作成

各企業紹介

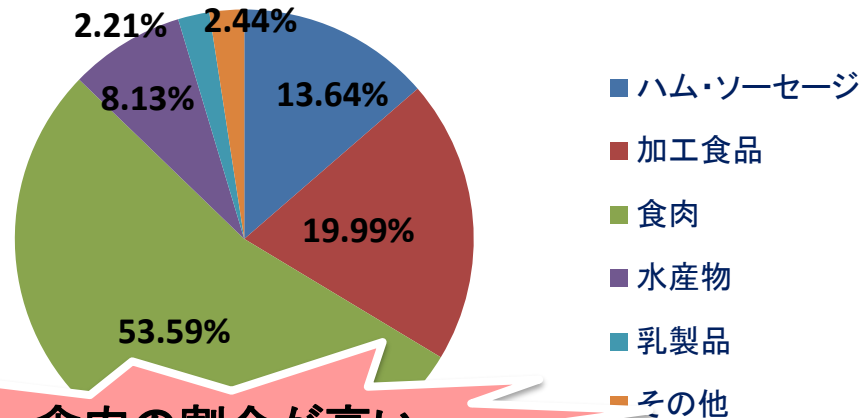


設立 1949年5月30日
 代表者 小林浩
 資本金 24,166百万円
 従業員数 28,424人

企業テーマ

食べる喜び

【売上高に占める事業別販売割合】

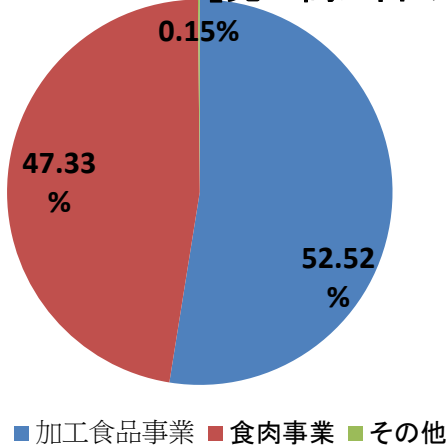


食肉の割合が高い



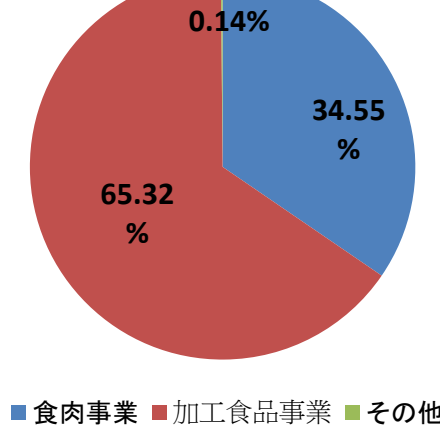
Creative
 Communication
 Challenge
 3C

【売上高に占める事業別販売割合】



おいしさ、ふれあい。

食の安全・安心、
 そして環境へ



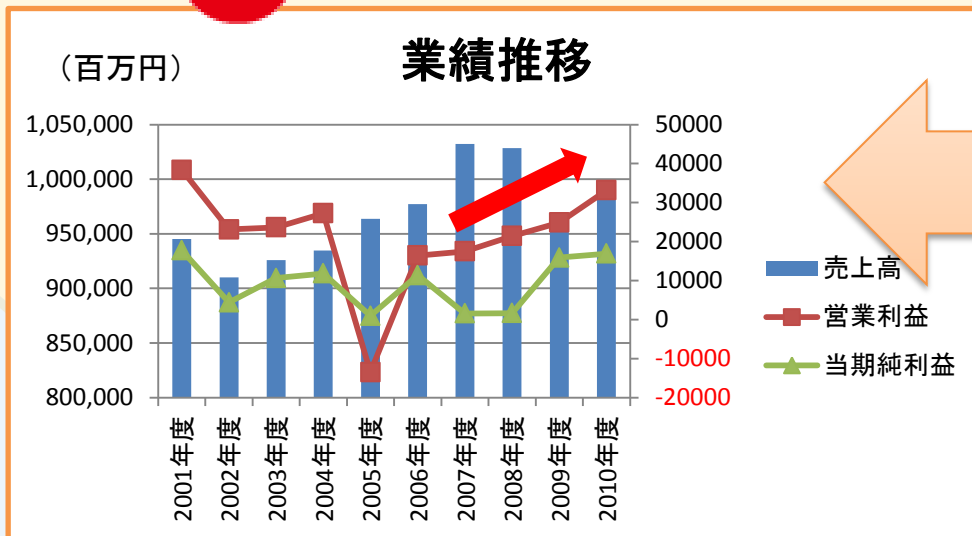
設立 1931年9月1日
 代表者 松井鉄也
 資本金 3,363百万円
 従業員数 2,411人

(出所)各社有価証券報告書より筆者作成

各社業績



全体的に近年
売上高は減少
傾向にある。



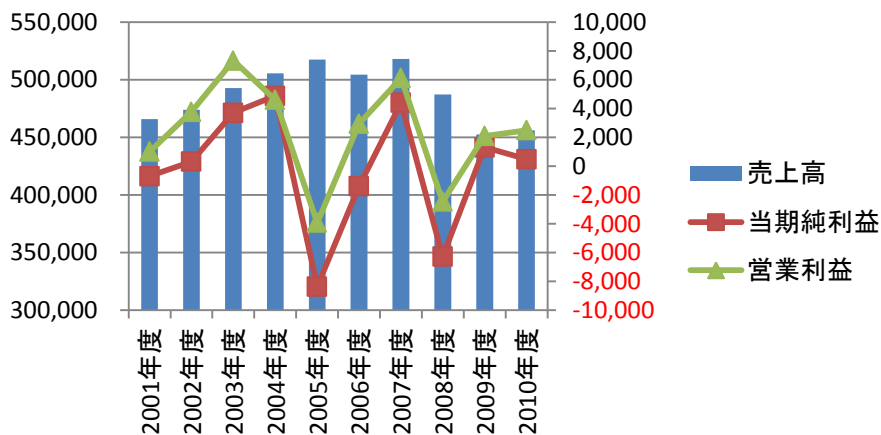
営業利益が5年
連続で上がって
いる！

おいしさ、ふれあい。



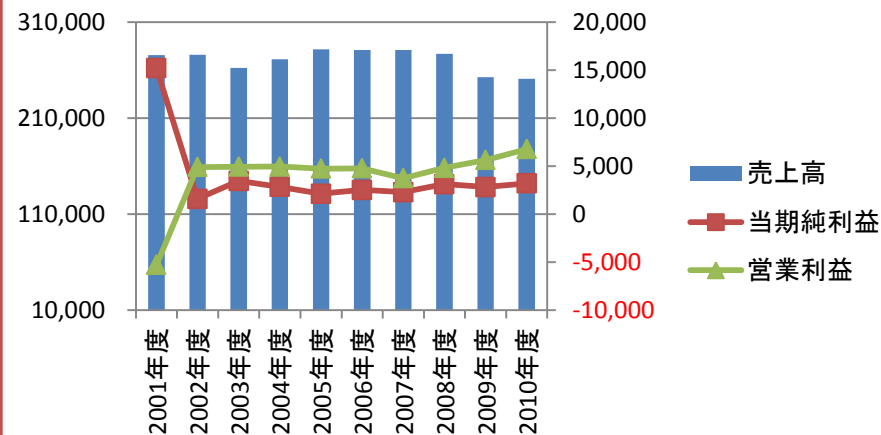
(百万円)

業績推移



(百万円)

業績推移





- ・インテグレーションシステム
 - ・関連事業との提携
(グループブランド経営の推進)
 - ・商品の集中と選択
 - ・野球チームによる宣伝効果
 - ・品質No.1
- 【海外事業の展開】
- ・年内にベトナム進出
 - ・海外事業部を新設



コア事業を食肉と加工事業に！

【収益力の強化】

- ・利益率の高い加工事業への注力

【商品開発力の強化】

【海外事業の強化】

- ・加工食品の中国、ASEANで販売強化
- ・食肉商品の豪州国内の販売強化

おいしさ、ふれあい。
ワッポンハム

- ・利益率が高く、需要量が期待できるハム・ソーセージ事業の強化し、収益性を高める
- ・出荷数量や利益率の低い商品を中心に削減する
- ・伊藤忠グループとの連携による収益拡大

これから日本ハムについて詳しく見ていきましょう！

日本ハムの事業展開



メイン事業

食肉事業

・豚肉や鶏肉の販売

飼育から販売までを一貫して行うことで
安定供給・食の安全を提供



その他の事業

加工事業



・ヨーグルトやチーズなどの乳製品や水産品を販売

・ハム・ソーセージやデリ商などを販売

環境変化による食肉事業や
加工事業のリスクヘッジのため
第三事業の柱として位置づけ

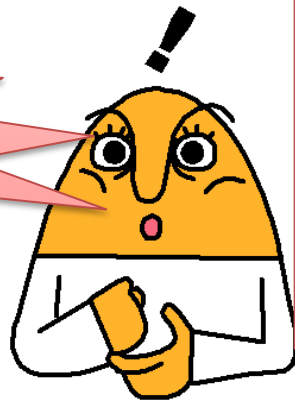
「美ノ国」ブランドを中心とした
ギフト商品による売上が大きい

食肉以外の 事業展開

水産事業や乳製品事業の
営業利益が大幅に上昇！

環境変化による食肉事業や
加工事業のリスクヘッジのため
の大きな柱

食肉以外の事業
で市場リスクを
補っている！！



乳製品事業

乳製品(チーズ等)の製造・販売

・宝幸

発酵乳および乳酸菌飲料
の製造・販売

・日本ルナ

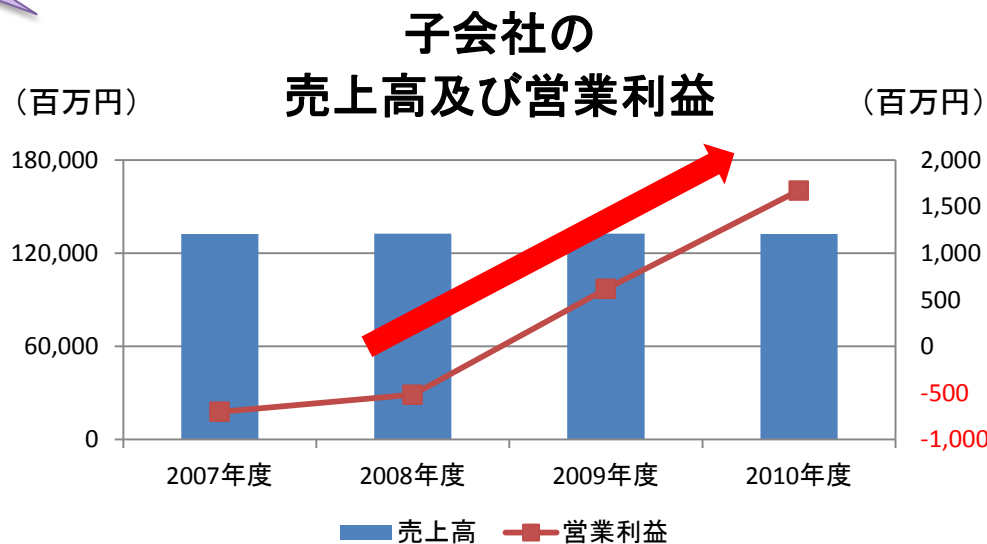


水産事業

水産加工品の製造・販売

・マリンフーズ

・宝幸

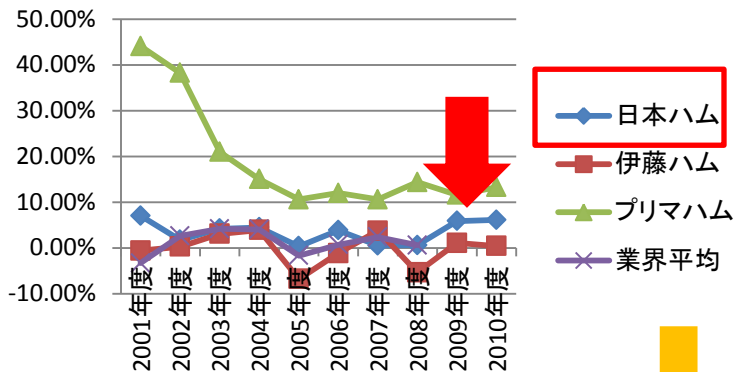


(出所)各社有価証券報告書により筆者作成

ROE分解

(出所) 各社有価証券報告書により筆者作成

自己資本利益率

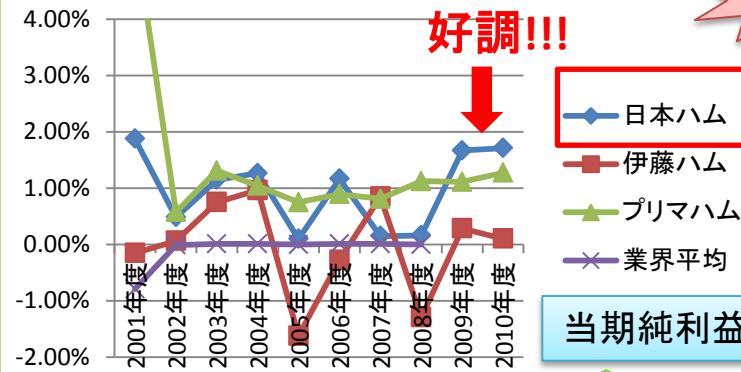


収益性

売上高当期純利益率

強

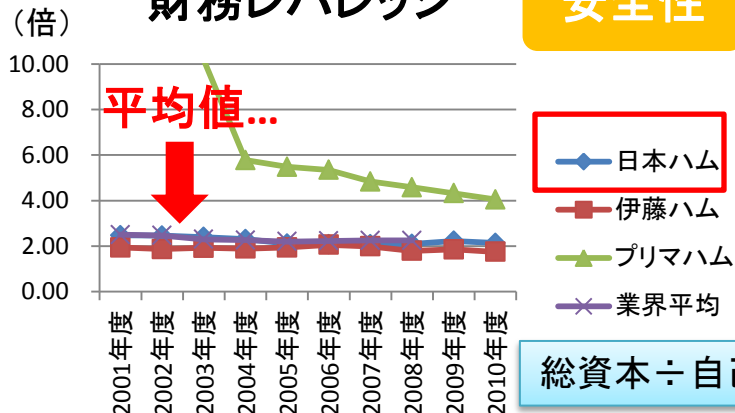
好調!!!



当期純利益 ÷ 売上高

企業の活動がどのくらい利益に結びついたか？

財務レバレッジ



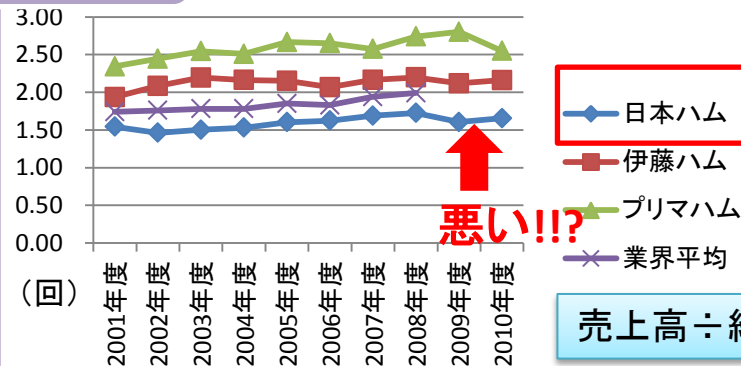
安全性

総資本 ÷ 自己資本

自己資本と他人資本のバランスがわかる

効率性

総資産回転率



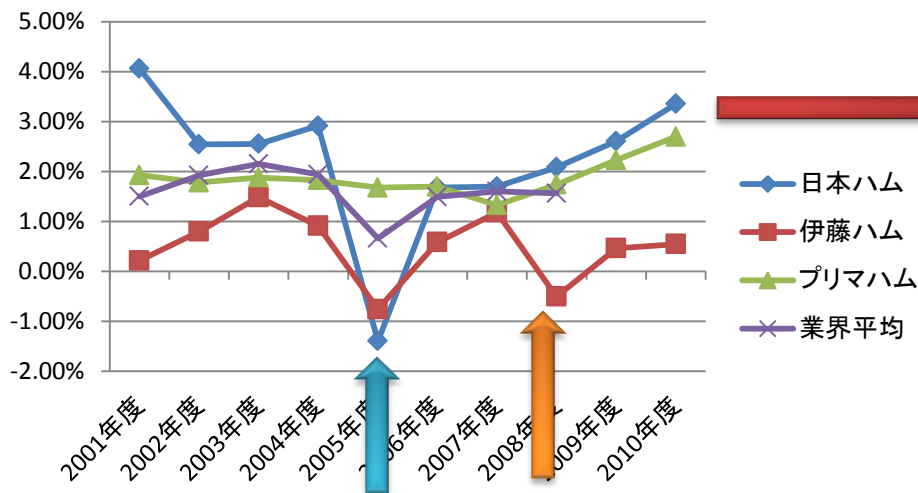
悪い!!!

売上高 ÷ 総資産

回転率が高い ⇒ 少ない資産で大きい売上高を獲得

収益性分析①

売上高営業利益率



2005年度以降、日本ハムとプリマハムは成長を続けている

2社ともに不況により売上高が減少する中、**ロス管理**と**経費削減**に注力し営業利益を増加させている

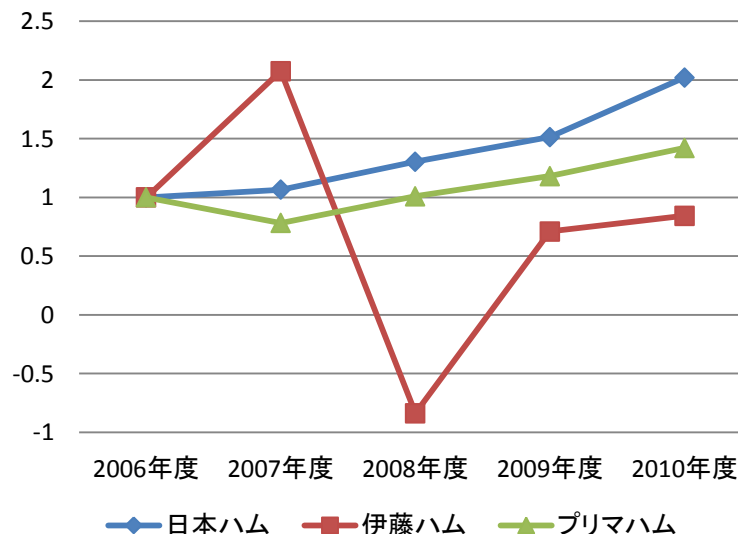
(出所)各所有価証券報告書により筆者作成

- ・2003年度から**BSE問題**による牛肉の禁輸措置
- ・2005年度に東南アジアで流行した**鳥インフルエンザ問題**による鶏肉の禁輸措置

2008年度の伊藤ハムの売上高営業利益率は大幅に減少している→**金融危機**の影響

プリマハムは金融危機の影響を回避できている

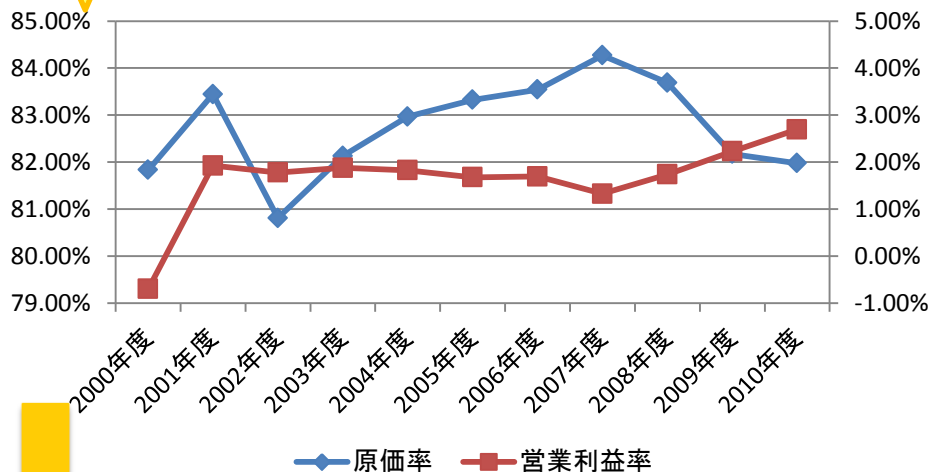
最近5年間の営業利益の伸び



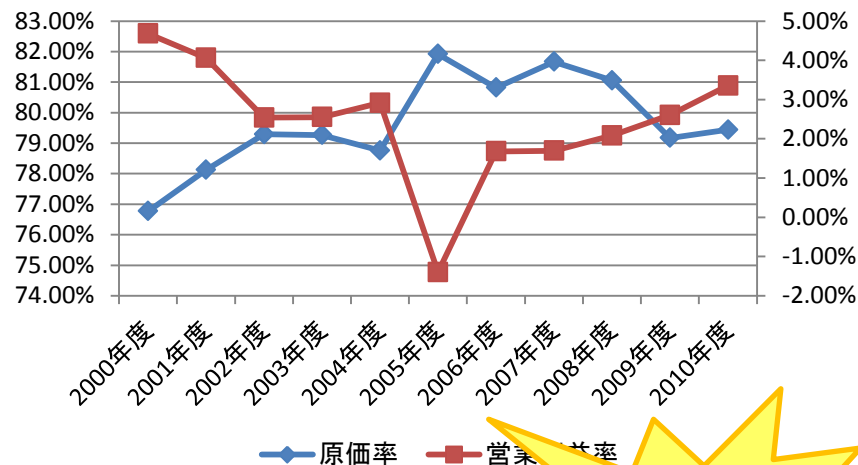
売上高営業利益率の推移

安定的

プリマハム

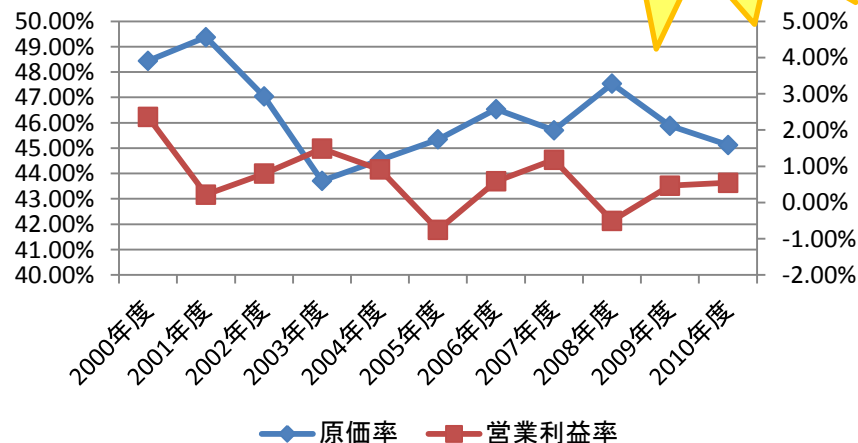


日本ハム



売上原価に左右されている!?

伊藤ハム

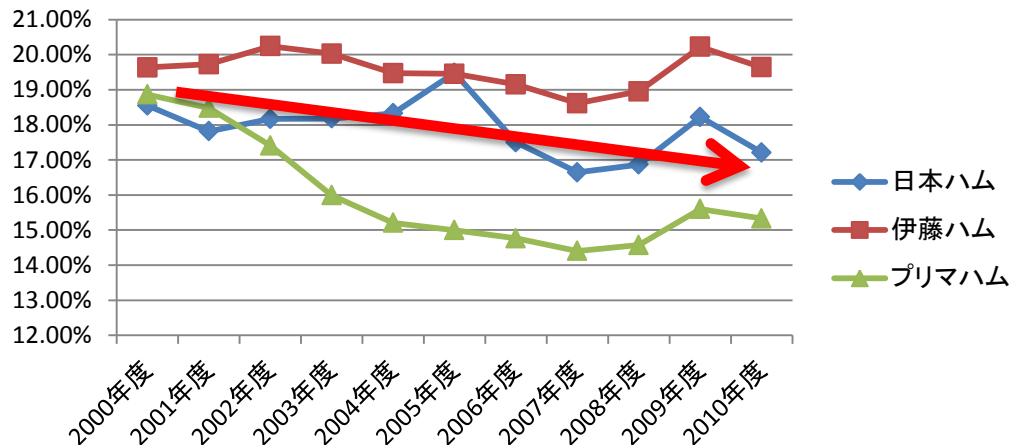


- 海外の食肉・加工品の仕入先を拡充
⇒ リスクの分散
- 付加価値の高い新商品、オリジナルブランド商品の拡販
- 販売商品数の絞り込み

安定した営業利益率につながっている!

収益性分析②

売上高に占める販売費および一般管理費



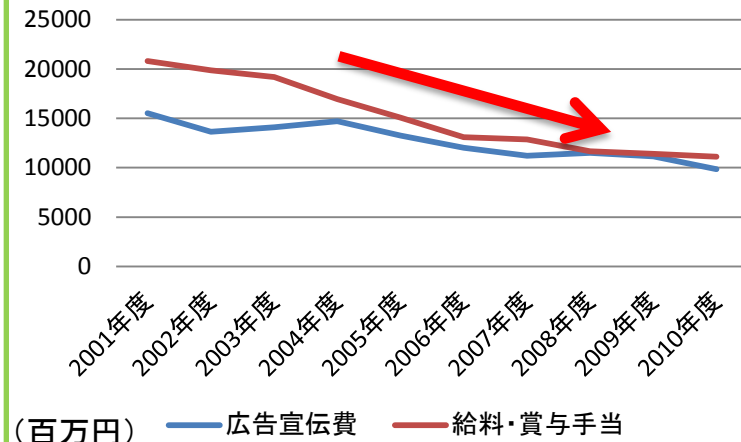
(出所)各社有価証券報告書により筆者作成

伊藤ハムは他の2社と比べて20%付近の高い値で推移している。

日本ハムも販管費を減少させている。

プリマハムは販管費の割合が減少していて、3社の中で一番低い値をとっている。ロスカットに成功しているといえる。

日本ハム推移



日本ハムはこの10年で広告宣伝費と人件費を大きく削減している

スポーツ事業の展開



北海道日本ハムファイターズ

セレッソ大阪



大きな宣伝効果

企業のイメージアップ

ブランド力



スター選手

地域密着

集客力強化

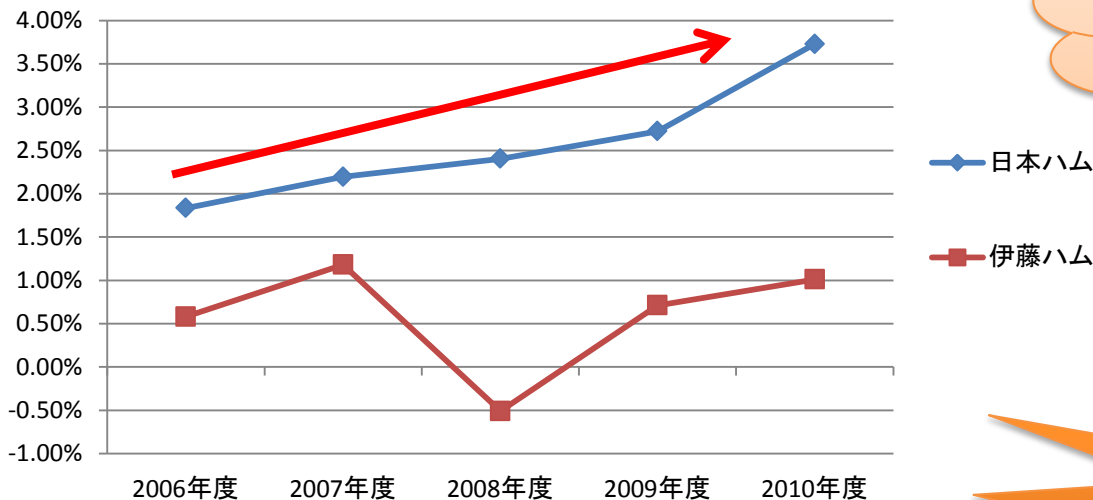
地域密着

2007年度から4期連続黒字

2010年度黒字

収益性分析③

セグメント別(食肉) 売上高営業利益率



(出所)各社有価証券報告書により筆者作成

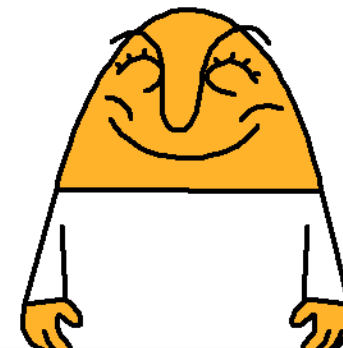
日本ハムは食肉事業
の利益率が高い



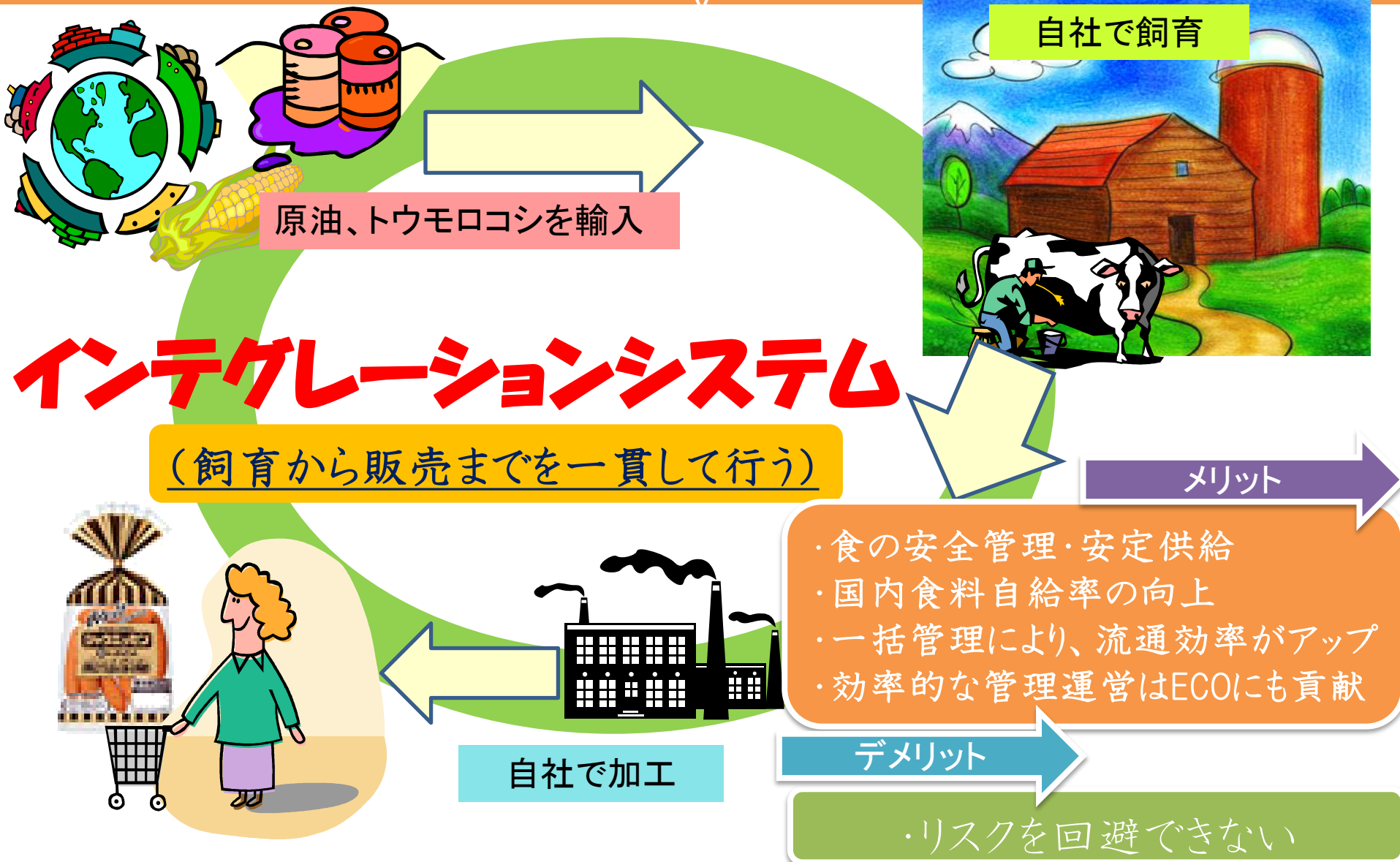
売上高に対して
売上原価・販売費およ
び一般管理費が安い

インテグレーションシステムの効果

日本ハムはインテグレーションシステムによって
売上原価や販売費・一般管理費を削減し、
食肉事業の利幅を大きくしている！！

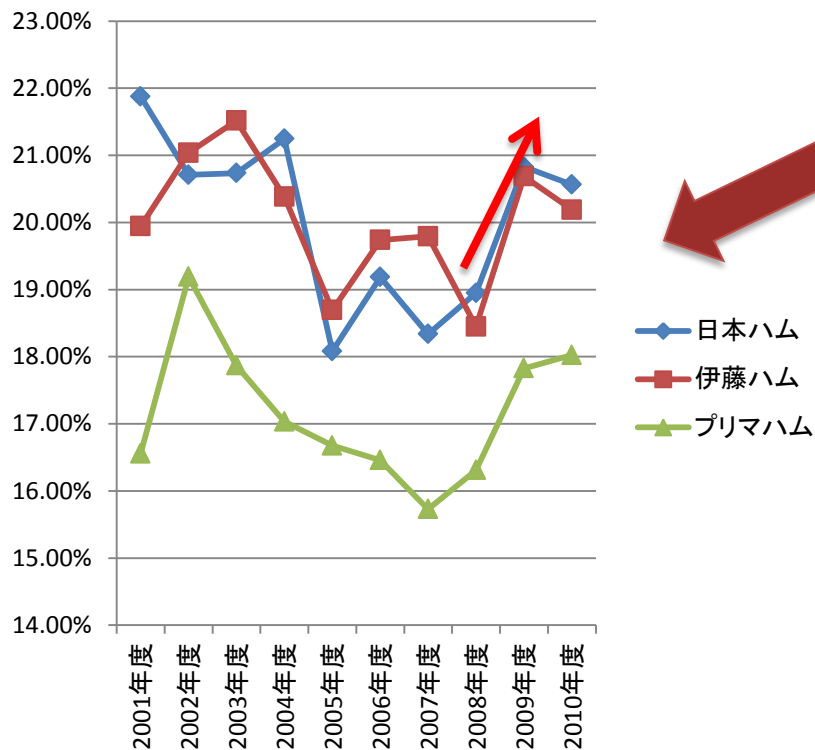


※営業利益＝売上高－売上原価－販売費および一般管理費



収益性分析④

売上高総利益率

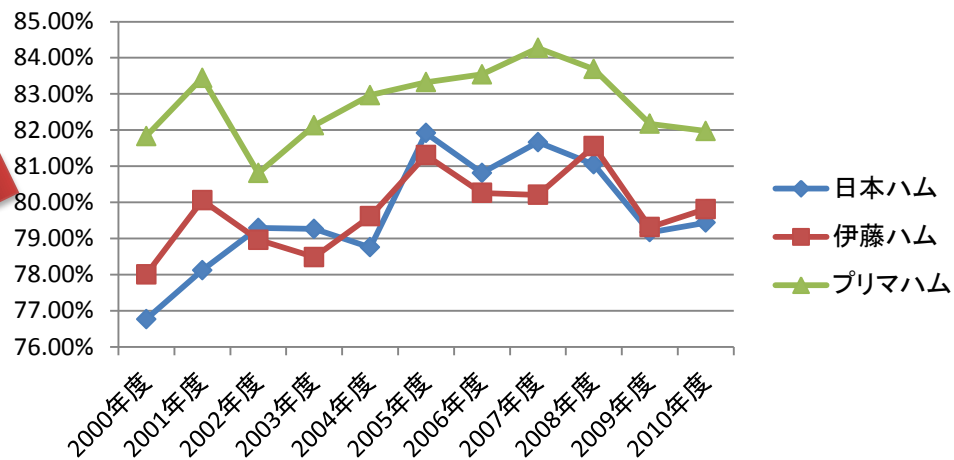


原価率を下げることで
総利益率が上がり、
研究開発にも注力できる！



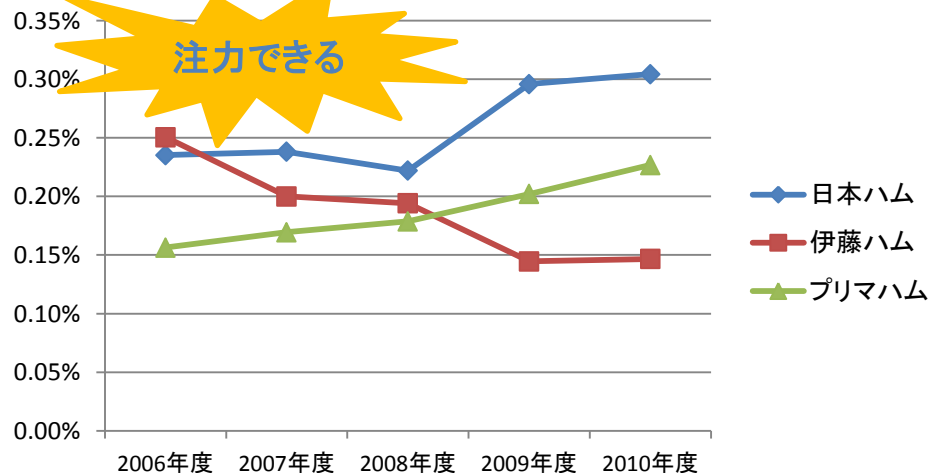
※売上総利益＝売上高－売上原価

売上原価率



売上原価の削減

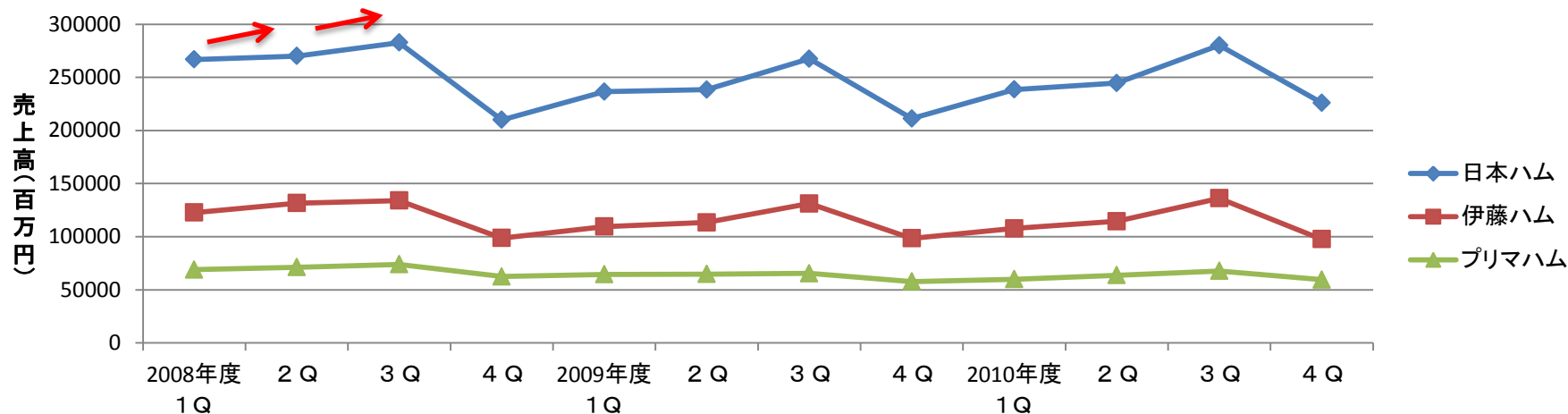
売上高に占める研究開発費の割合推移



(出所)各社有価証券報告書により筆者作成

季節による売上高の変化

四半期別売上高

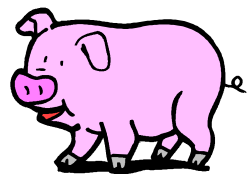


(出所)各社有価証券報告書により筆者作成

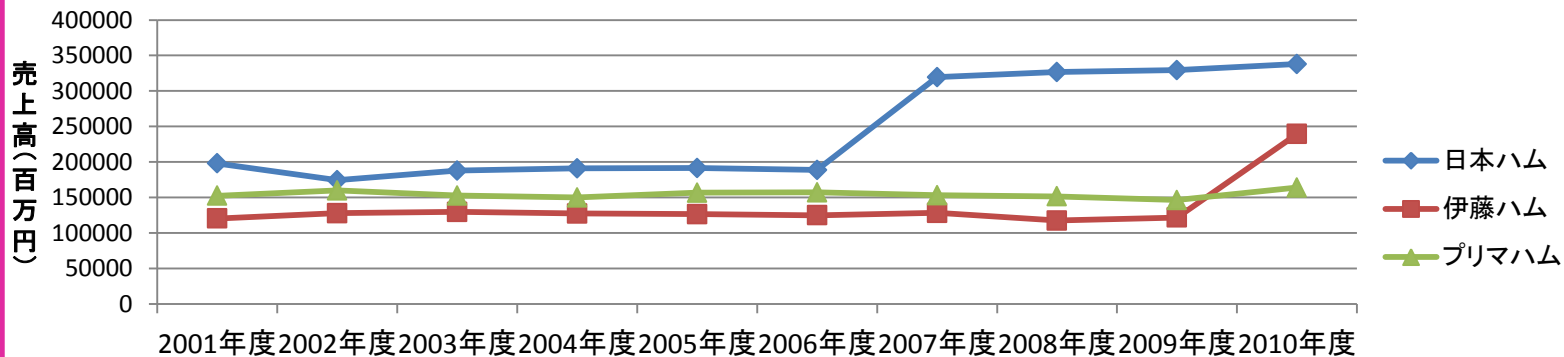
3社とも加工事業の割合が大きいため、お中元・お歳暮の時期にあたる第2Q・第3Qで売上の増加が見られる

お中元・お歳暮の時期に売上が増加!!





加工事業部門売上高



(出所)各社有価証券報告書により筆者作成

戦略

ポイント1 インテグレーションシステムを活かした高付加価値商品の提供

日本ハムグループの最大の強みであるインテグレーションシステムを活かして、国内の自社農場で育てられた豚肉を厳選し、生産から加工、販売まで一貫して生産することにより、「安全・安心」はもちろんのこと最上級のおいしさを提供

ポイント2 旗艦ブランド「美ノ国」

旗艦ブランド「美ノ国」を中心にテレビコマーシャル等の販売促進を展開し、重点ブランド(本格派、憧憬)で売れ筋セットに集中化



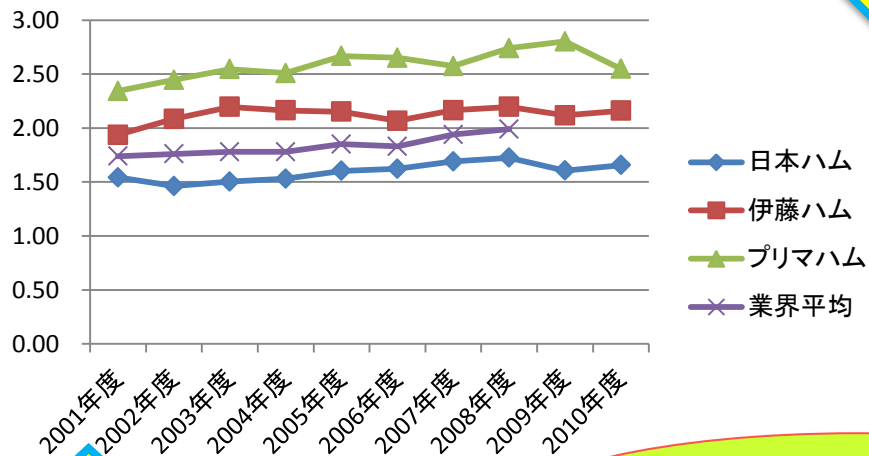
原料は国産、自社農業に限定!!!

効率性分析

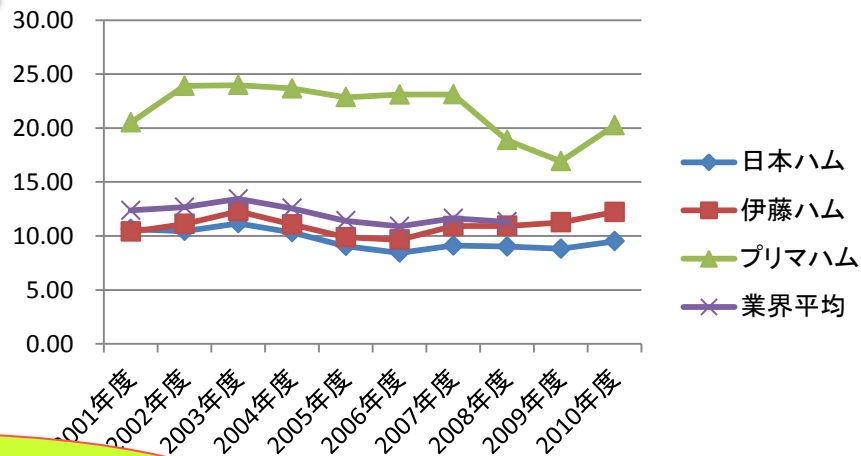
(回)

(回)

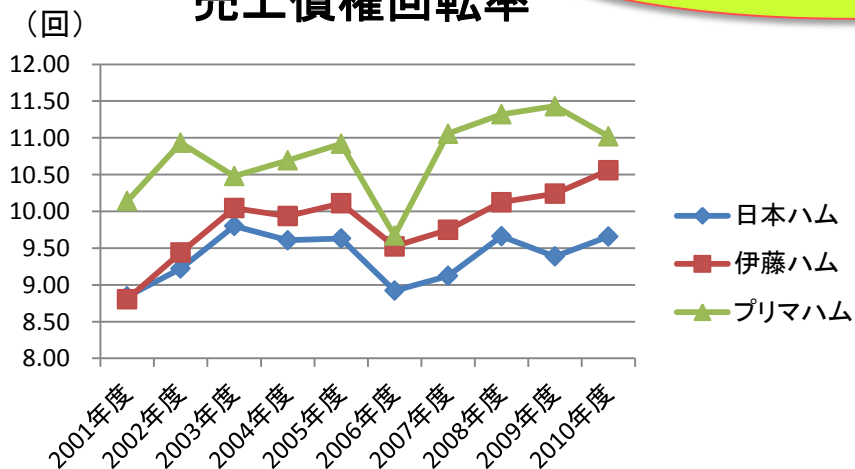
総資産回転率



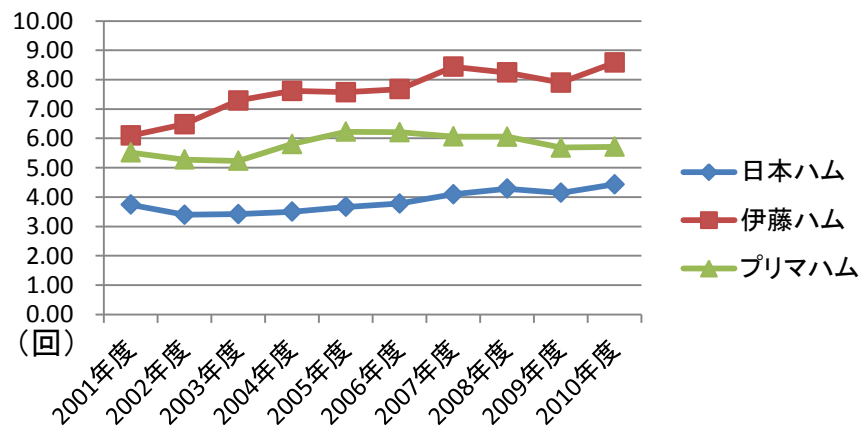
棚卸資産回転率



売上債権回転率

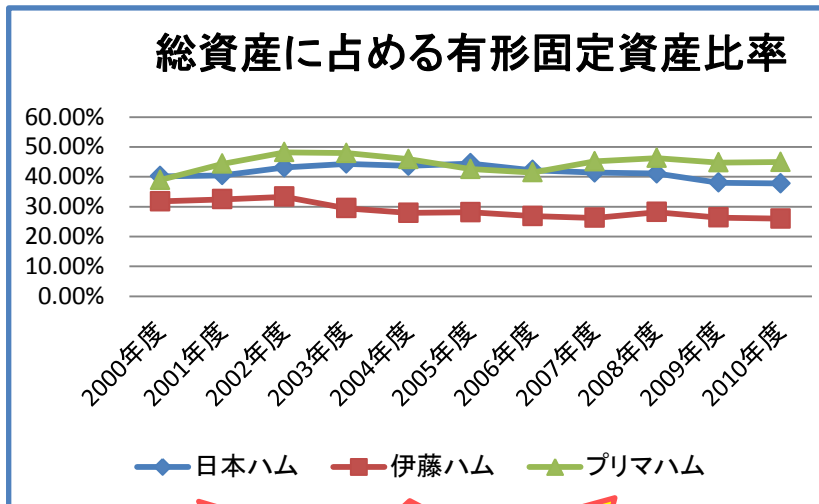


有形固定資産回転率



日本ハムは効率性が弱み!?

効率性の高いプリマハムと低い日本ハム



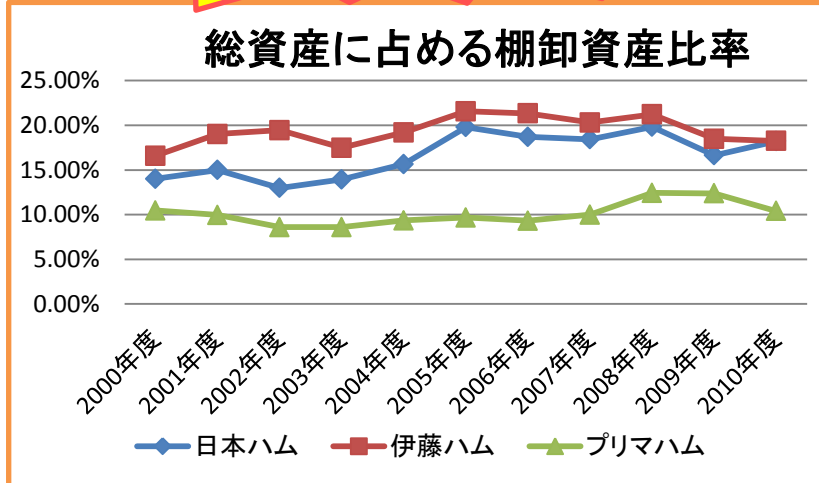
プリマハムの戦略

一方で...

- ・利益率の高いハム・ソーセージ事業に特化する
- ・利益率の低い商品を統廃合
 - ⇒商品数を半減
 - ⇒棚卸資産が少ない

日本ハムは資産が多い!

効率性が良い!

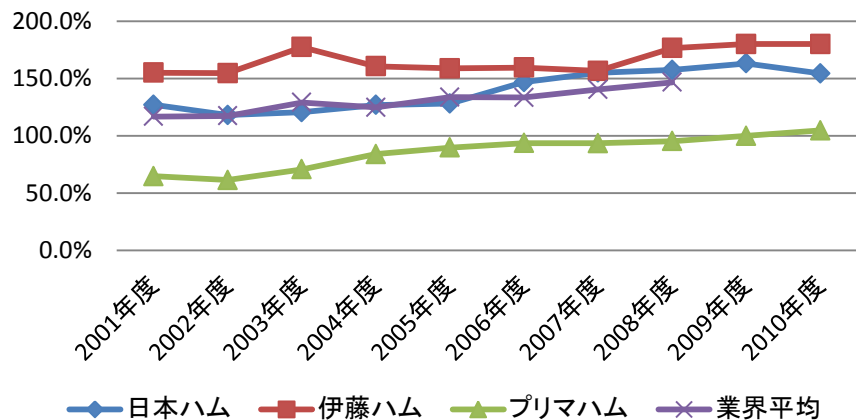


(出所) 各社有価証券報告書により筆者作成

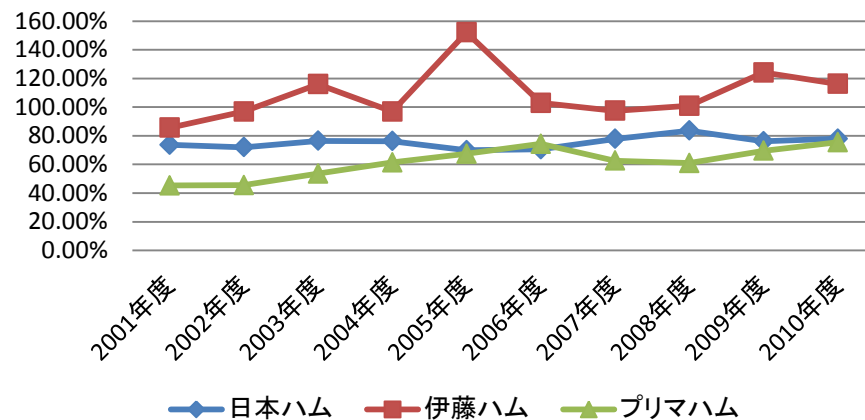
安全性分析①



流動比率



当座比率



日本ハム

- 当座資産や現金預金は少なく、棚卸資産が多い
- 流動比率の高さにつながっている!?

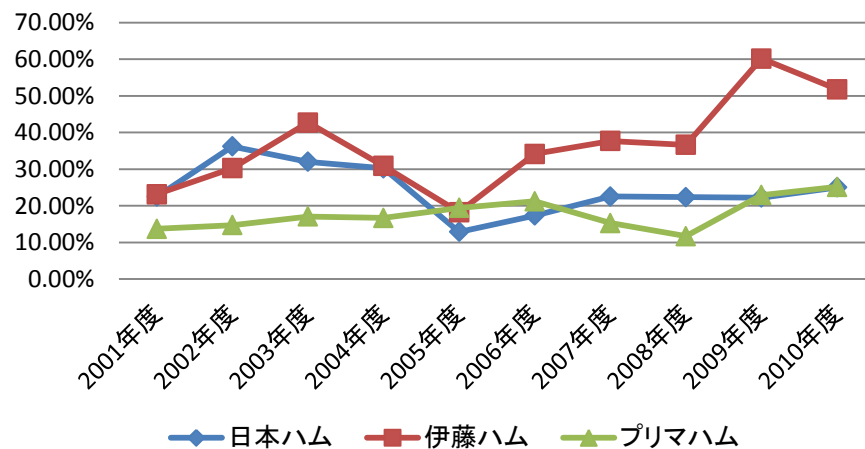
伊藤ハム

- どの指標においても最も良い結果
- 短期安全性が強み

プリマハム

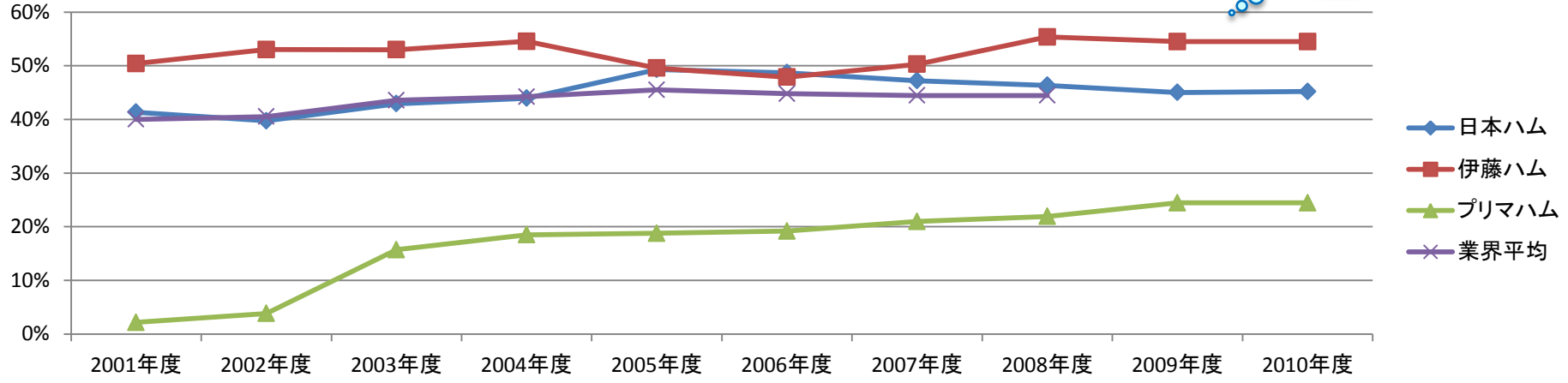
- どの指標においても低い値
- 短期的に見て、安全とはいえない

現金比率



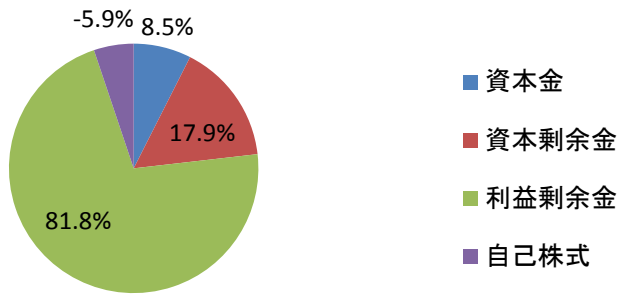
自己資本比率

高く推移している

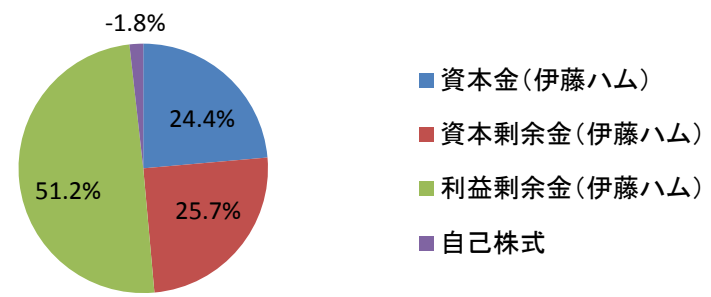


(出所) 各社有価証券報告書により筆者作成

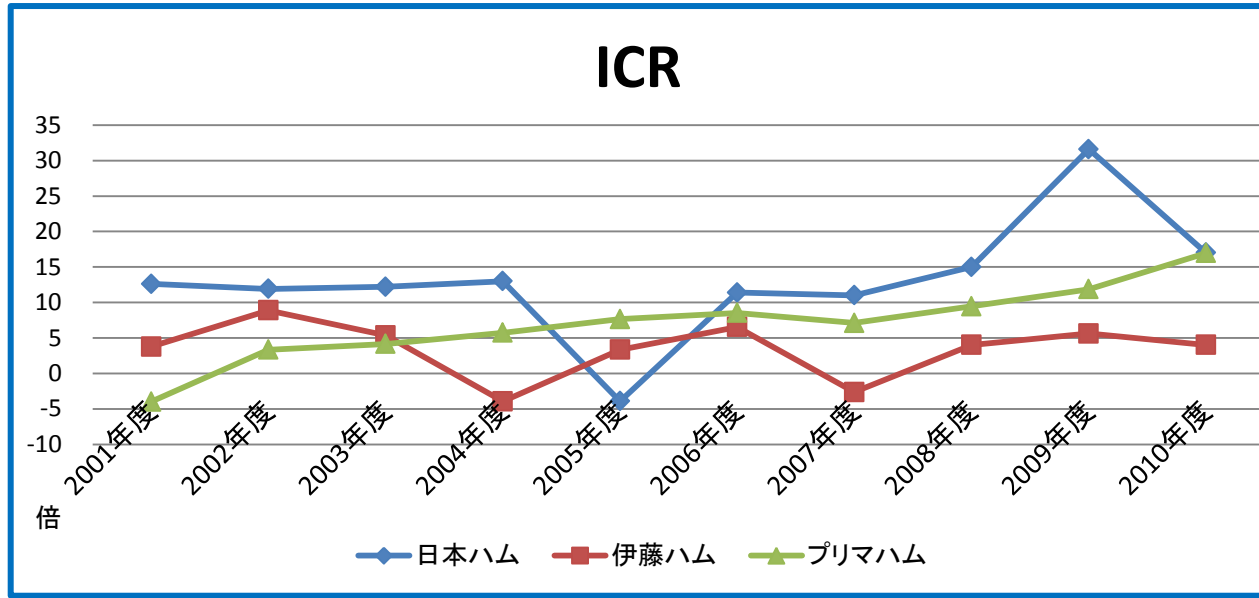
日本ハム自己資本内訳(2011)



伊藤ハム自己資本内訳(2011)



日本ハムは高い収益力により自己資本の80%を利益剰余金でまかなっている



10倍を超えて推移している



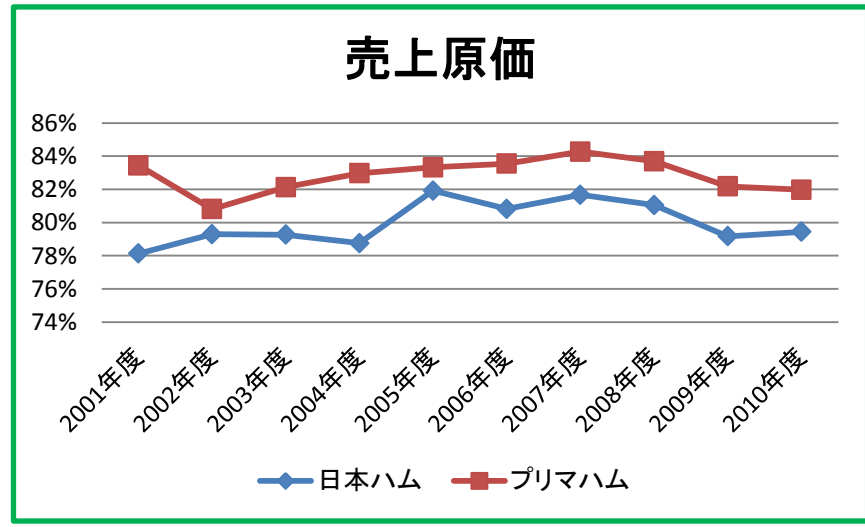
高い金利負担能力を有しており、財務的に余裕がある

ICRを高める要因は？

飼育から販売まで自社で一貫して行うインテグレーションシステムにより原材料の無駄をなくしたり、安定供給により**売上原価**を抑えている



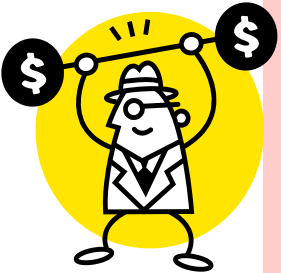
高い収益性！



(出所)各社有価証券報告書により筆者作成

Strengths

- ・ハム・ソーセージのトップ企業
- ・高い収益性
- ・インテグレーションシステムによる安全管理・安定供給
- ・食料自給率の向上
- ・ギフト戦略による「高い品質」
- ・スポーツ事業の展開
- ・水産・乳製品によるリスクヘッジ



Weaknesses

- ・成熟産業である
- ・効率性が低い



Opportunities

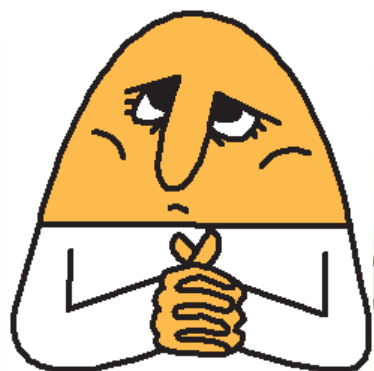
- ・国産志向の高まり
- ・海外での食糧需要の増加
- ・海外事業部の新設



Threats

- ・国内の消費縮小
- ・少子高齢化の進行
- ・原油価格等の市場リスク
- ・口蹄疫やBSEなどのリスク





①海外事業への展開

「国内基盤のさらなる強化」
「海外市場の開拓」

②商品数の削減

主力品に集中させ、
効率化を図る

③加工事業への注力

口蹄疫やBSEなどの
リスクの回避

仮説に対する見解

日本ハムは食肉業界において、日本No.1の企業である。その強さとは何か。

収益性①

営業利益率を5年連続伸ばし続けている。その強さとは何か。

商品戦略によるブランド力の向上。
“インテグレーションシステム”を生かした加工事業の強化。

業界全体：食肉事業ではなく、加工事業に注力する。

収益性②

売上原価、販売費および一般管理費の削減をどのように行なっているのか。

日本ハムの独自の経営戦略
“インテグレーションシステム”によるもの。

効率性

原材料相場が利益に大きな影響を与えているが、そのような市場リスクを大きく受けやすい食肉業界で、日本ハムはどのように対応しているのか。

関連会社との連携を図る。選択と集中による収益力の向上。

業界全体：経営資源を主力品に集中させて販売力を生産効率を高めていく。

効率性

- ・ 日本ハムにとっては弱み
- ・ プリマハムは非常に良い

収益性

- ・ 日本ハムの強み
- ・ さらなる成長を期待できる

安全性

- ・ 日本ハム、伊藤ハムは短期安全性が良い
- ・ プリマハムは短期安全性が弱み

参考文献

- ・伊藤邦雄『ゼミナール現代会計入門』日本経済新聞社、2010年。
- ・桜井久勝『財務諸表分析 第4版』中央経済社、2011年。
- ・日本経済新聞社『日経業界地図 2011年版』日本経済新聞社、2011年。
- ・齊藤訓之『食品業界のしくみ(図解雑学シリーズ)』ナツメ社、2010年。

日本経済新聞

2008年3月6日、2010年10月28日

2011年3月29日、2011年5月24日

2011年5月25日

参考にしたホームページ

日本ハム株式会社HP <http://www.nipponham.co.jp/>

伊藤ハム株式会社HP <http://www.itoham.co.jp/>

プリマハム株式会社HP <http://www.primaham.co.jp/>

総務省 統計局HP <http://www.stat.go.jp/>

農林水産省HP <http://www.maff.go.jp/index.html>

日本ハム・ソーセージ工業協同組合 <http://hamukumi.lin.gr.jp/index.html>

社会法人 食品需要研究センター <http://www.fmic.or.jp/index.html>

米国エネルギー省エネルギー情報局 <http://www.eia.gov/>

IMF---International Monetary Fund <http://www.imf.org/external/index.htm>

雑誌

・財界[2011.7.19]

日本ハム社長 小林浩 国内基盤のさらなる強化と海外市場の開拓で売上高1兆円を達成します。--世界的な食料不足が懸念される中、国産の良さを伝え、国内生産を充実させることで、国内の食料自給率向上に貢献していきます。

・ミート・ジャーナル The Meat journal [2010.4]

加工メーカー/日本ハム・伊藤ハム・プリマハム・丸大食品・スターゼン・滝沢ハム・マルシンフーズ・丸協食産 (特集 進行と細分化で加工度深まる 加工調理品) -- (市場に密着する有力企業の加工食品)

・畜産コンサルタント[2010.3]

日本ハム、伊藤ハムの2010年販売戦略 原料の国産へのシフト、品質重視の一方で、低価格指向への対応も

・畜産コンサルタント[2009.5]

畜産企業トップの見方、考え方 わが社[日本ハム株式会社]の事業展開を通して食品産業の未来を考える

・週刊ダイヤモンド[2008.8.2]

Interview 北海道日本ハムファイターズ社長 藤井純一 (特集 スポーツ&マネー 丸ごとランキング) -- (見かけは派手でも儲からない日本プロスポーツの経営分析)

・日経ビジネス[2005.8.8・15]

戦略--海外調達 日本ハム(食肉総合会社) 輸入牛「米解禁」後も主力は豪