

ニッポンハムグループ

# 中期経営計画2026

2024/5/17

日本ハム株式会社

代表取締役社長 井川 伸久

- ① トップメッセージ
- ② 中期経営計画2023\_実績
- ③ 中期経営計画2026\_計画
- ④ 資本効率の向上に向けて

## 共創と挑戦で、たんぱく質の新たな価値創造に取り組む



Vision2030 たんぱく質を、もっと自由に。

そのためにニッポンハムグループは、どんな企業を目指すか。

たんぱく質を  
日本で最も供給する食品企業

変革

たんぱく質の価値を  
共に創る企業へ



# たんぱく質の価値を共に創る企業へ

社会の変化、生活者の未来を見つめ、  
これまでのあたりまえや慣習にとらわれず、  
お客さま、社会、世界に、新たな価値を創り出していく。

グループ内、そして様々なパートナーの力を掛け合わせ、  
私たちが向き合ってきた、たんぱく質をはじめとする生命の恵みの可能性を  
最大限引き出していく。

ニッポンハムグループは、たんぱく質の価値を共に創る企業へ。  
私たちは、挑戦し続けます。

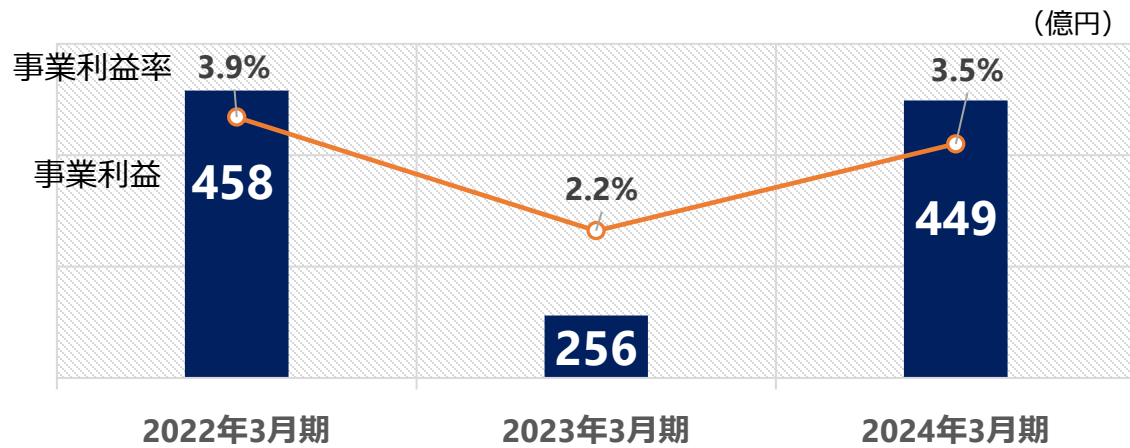
# 新たなステージに向けて、 構造改革と成長戦略に覚悟を持って挑む

## ～企業価値を高め、持続的な成長を実現する企業体に変革する～

- **たんぱく質の価値を共に創る企業へ**  
たんぱく質の供給力強化と成長戦略による事業成長に向け、共創の力を最大限活用する
- **ビジネスモデルの変革**  
経営がリーダーシップを発揮し、構造改革と成長戦略、風土改革を三位一体で取り組む
- **安定した事業利益の創出へ、収益力の強化と資本効率を追求**  
資本コストを上回るリターンの追求と資本最適化施策の推進で企業価値を向上させる

- ① トップメッセージ
- ② **中期経営計画2023\_実績**
- ③ 中期経営計画2026\_計画
- ④ 資本効率の向上に向けて

## 前期の課題解決に着手し、各セグメント利益が回復。新たなステージに向け変革を加速



### 24年3月期 セグメント別成果

- 加工** 商品ミックス改善や価格改定による収益性改善
- 食肉** フード販売会社の過去最高益達成
- 海外** 牛肉事業の処理頭数回復や北米加工品の販売数量拡大
- BP** 計画以上の来場者数 (346万人) により収益が拡大

※1 BP: ボールパーク事業

(億円)

	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2024年3月期 期初計画	期初計画差
売上高	11,744	12,598	13,034	12,600	434
事業利益	(※2) 458	256	449	380	69
事業利益率	3.9%	2.2%	3.5%	3.0%	0.5%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	(※3) 480	166	281	230	51
ROE	10.5%	3.4%	5.5%	4.6%	0.9%
ROIC	5.0%	2.4%	4.1%	3.5%	0.6%

- ① トップメッセージ
- ② 中期経営計画2023\_実績
- ③ **中期経営計画2026\_計画**
- ④ 資本効率の向上に向けて



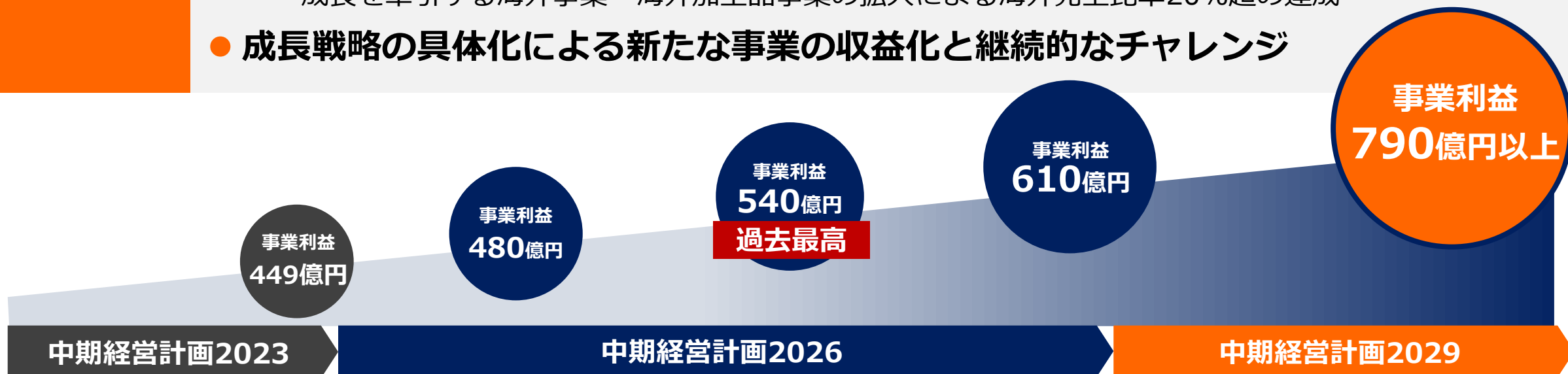
## 新たなステージへ向け構造改革と成長戦略・風土改革に取り組み、更なる成長を目指す

### 中計2026

- 構造改革に継続的に取り組み、収益力の高い事業への集中を進める
- 成長戦略を通し、ブランド・知的財産等の育成・強化と共創を進め、収益力と成長力を高める

### 中計2029

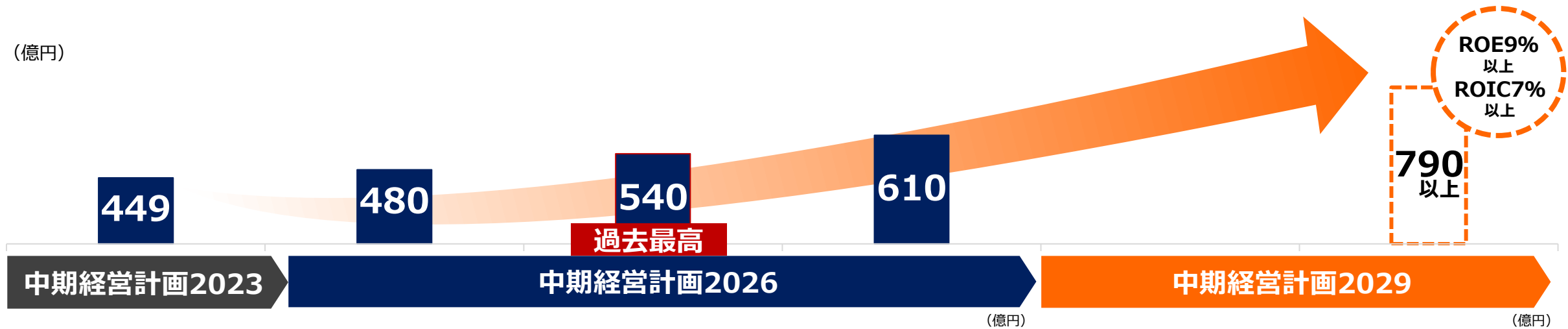
- 国内の収益力強化と海外事業拡大を成し遂げ、新たなステージに到達する
  - ・ 基幹事業である食肉事業 国産食肉シェアの拡大と事業利益500億円の達成
  - ・ ブランドを担う加工事業 高収益事業への集中と構造改革の継続、事業利益率6%超の達成
  - ・ 成長を牽引する海外事業 海外加工品事業の拡大による海外売上比率20%超の達成
- 成長戦略の具体化による新たな事業の収益化と継続的なチャレンジ



# 10 中期経営計画2026\_計画

継続的な収益力の強化により過去最高益を更新するとともに、資本効率の向上を目指す

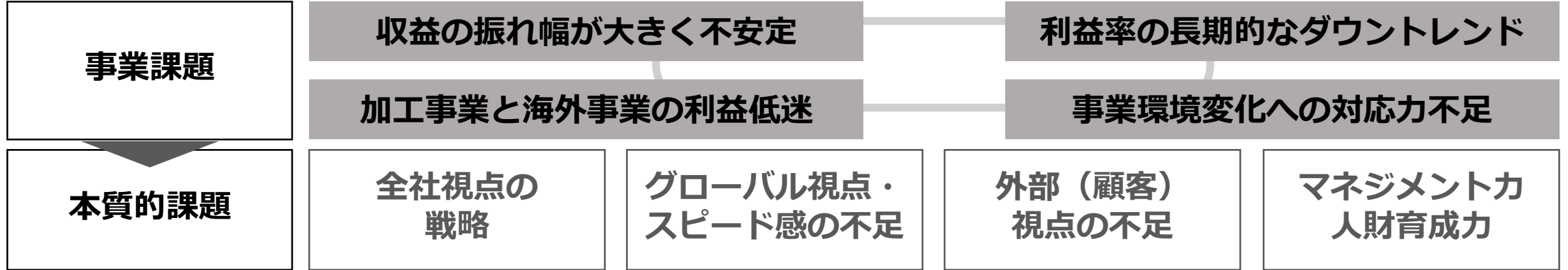
(億円)



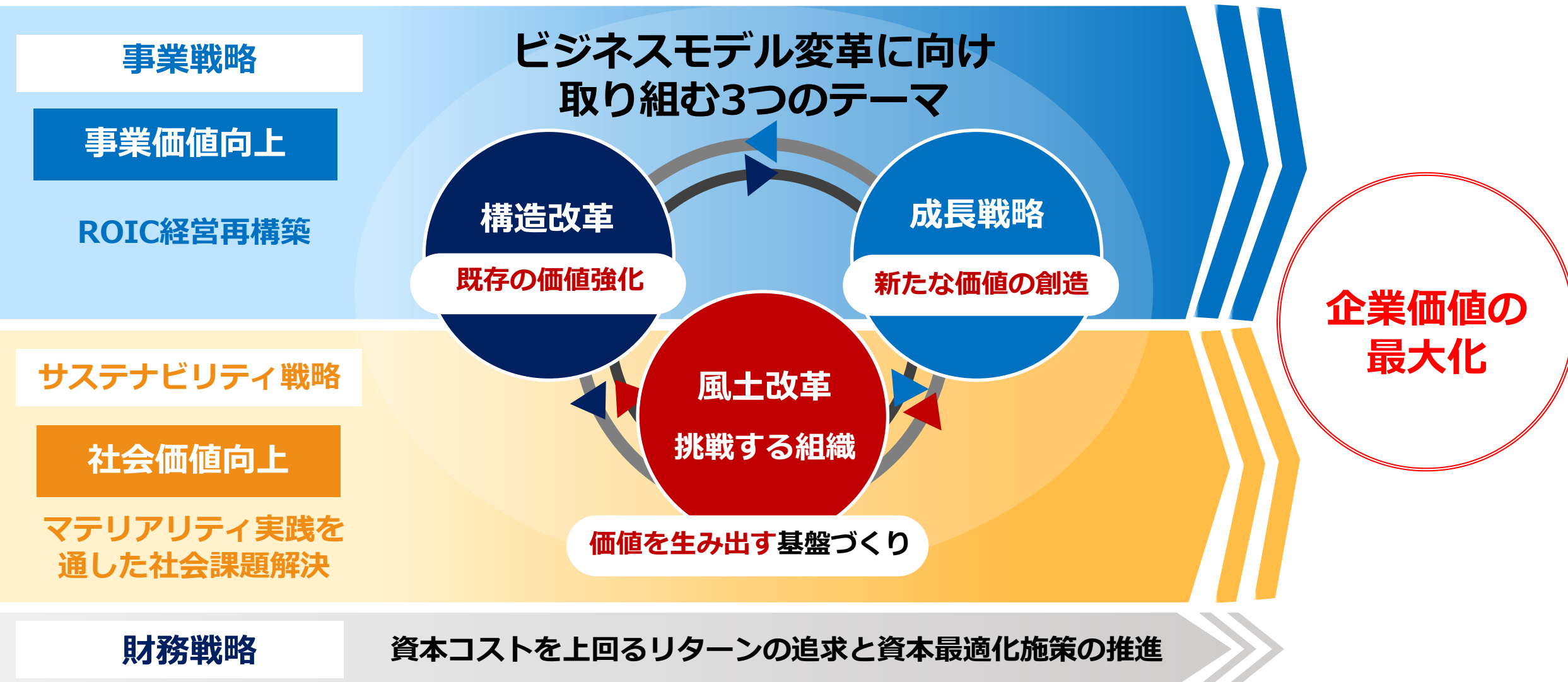
	2025年3月期	2026年3月期	2027年3月期
売上高	13,400	13,500	13,800
事業利益	480	540	610
事業利益率	3.6%	4.0%	4.4%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	270	310	380
ROE	5.2%	6.0%	7-8%
ROIC	4.4%	5.0%	5-6%

事業利益 (内訳)	2027年3月期
加工事業本部	160
食肉事業本部	425
海外事業本部	65
BP事業	26
消去調整他	△66

## 将来の成長に向け本質的な課題を明確にし、ビジネスモデルの変革に取り組む



事業戦略・サステナビリティ戦略・財務戦略を実行し、持続的に成長する企業体となる



三位一体で取り組む課題を事業戦略へ展開、経営のリーダーシップでやり切る体制をつくる

**Vision2030 たんぱく質を、もっと自由に。**

**中計2026テーマ たんぱく質の価値を共に創る企業へ**

**構造改革**

最適生産体制

低収益事業見直し

商品ミックス改善

**成長戦略**

ブランド強化

グローバル強化

事業横断強化

R&D強化

**挑戦する組織風土の醸成**

変革型経営人財の育成・獲得

多様な人財の活躍推進

**経営基盤**

サステナビリティ戦略

財務戦略

# 14 中期経営計画2026\_全社戦略②

## 各課題を主要施策に展開、推進責任者とKPIを定め、モニタリング体制を強化

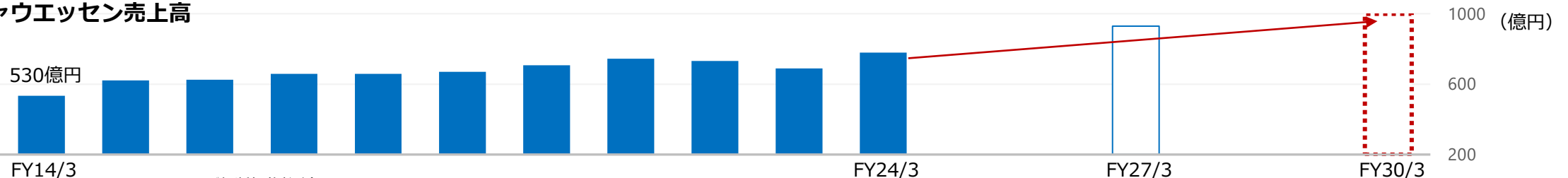
		主要施策	FY27/3 KPI	効果
構造改革	商品ミックス改善	ハムソーセージ、デリ商品の商品ミックス改善	重点カテゴリー比率70% <small>※ハムソーセージ・デリ商品（コンシューマ）に占める割合</small>	100 億円
		ブランド牛肉の販売強化による利益安定化	ブランド牛肉比率60%	
	最適生産体制	ハムソーセージ、デリ商品の最適生産体制（拠点再編）	生産ライン数20%削減	
		国内豚事業の再構築	10億円以上の効果発現	
低収益事業見直し	水産/乳製品/エキス・一次加工事業内の低収益ライン見直し	生産ライン数20%削減		
成長戦略	ブランド強化	主カブランド伸長（シャウエッセン）	シャウエッセン900億円 <small>※推定小売りベース（自社調べ）</small>	
		主カブランド伸長（桜姫）	桜姫販売数量目標120%	
	営業横断	加工品販売拡大	加工品販売目標300億円	
	グローバル強化	北米・アセアンの加工事業拡大	社外売上高目標2,000億円	
	R&D強化	新領域での事業創造実現に向けた取組み	—	
	ボールパーク	ボールパークの更なる魅力度向上とチーム力強化	300万人以上の来場者	

# 15 中期経営計画2026\_加工事業本部

## 低収益から脱却し強い収益基盤を確立するため、高付加価値商品に経営資源を重点配分

		主要施策	FY27/3 KPI	効果
構造改革	商品ミックス改善	利益の最大化に向けた商品ポートフォリオの構築 ・コンシューマ、PB向け商品の収益性改善の継続と、高収益のブランド商品販売伸長によるブランド比率の向上	重点カテゴリー比率 <b>70%</b> ※1	80億円
	最適生産体制／低収益事業見直し	ハムソーセージ、デリ商品事業の最適生産体制（拠点再編） 水産/乳製品/エキス・一次加工事業内の低収益ライン見直し ・ライン削減により製造経費を圧縮	生産ライン数 <b>20%削減</b>	
成長戦略	ブランド強化（シャウエッセン）	若年購買層の拡大 ・ブランドエクステンションとプロモーション強化でブランド浸透を継続 海外での販路拡大 ・テストマーケティングを継続し、海外でのブランド認知度向上（24年4月シンガポールへの輸出認可取得） 生産性改善 ・高生産ラインへの投資を継続し、コスト競争力を向上	シャウエッセン <b>900億円</b> ※2	10億円

シャウエッセン売上高





## フード会社の更なる販売力向上へマーケティング機能を強化。持続的な売上成長を実現させる

		主要施策	FY27/3 KPI	効果										
成長戦略	営業横断	お肉をもっとおいしく食べてもらうために加工品販売強化 ・加工品販売スキルの向上に向け、加工事業本部人財を配置 ・DXによる加工/食肉のシステム連携・業務支援	加工品販売目標 300億円	30億円										
	ブランド強化 (桜姫)	サプライヤー起点から、顧客・生活者視点に立った商品開発 ・加工事業本部のマーケティング人財や社外人財を採用し、 BtoCビジネスのマーケティングを強化（産地パック開発等） ・社外共創で自社生産能力拡大し、桜姫の生産比率を向上	桜姫販売数量目標 120%											
桜姫販売数量		<p>(t)</p> <table border="1"> <caption>桜姫販売数量 (t)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>販売数量 (t)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>FY14/3</td> <td>21,600</td> </tr> <tr> <td>FY24/3</td> <td>~35,000</td> </tr> <tr> <td>FY27/3</td> <td>~45,000</td> </tr> <tr> <td>FY30/3</td> <td>50,000 (目標)</td> </tr> </tbody> </table>			年度	販売数量 (t)	FY14/3	21,600	FY24/3	~35,000	FY27/3	~45,000	FY30/3	50,000 (目標)
年度	販売数量 (t)													
FY14/3	21,600													
FY24/3	~35,000													
FY27/3	~45,000													
FY30/3	50,000 (目標)													
構造改革	最適生産体制	国内豚事業の再構築に向けて、社外共創を進展 ・生産・処理工場の再編効果最大化、販売戦略の見直し	10億円以上の 効果発現 (FY25/3~)	10億円										



## 北米の加工品販売強化やアセアンでの共創の深化で利益の安定化を実現させる

	主要施策	FY27/3 KPI	効果													
成長戦略	<p><b>グローバル強化 (加工品事業拡大)</b></p> <p>日本で培った加工技術を海外に (Taste of Japan)</p> <p><b>北米</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 新たな販路拡大に向け、商品開発機能を強化</li> <li>● 製造拠点拡充も視野に、数量拡大に向けた生産体制を構築</li> </ul> <p><b>アセアン</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 社外との共創を深化させ、販売力を強化</li> <li>● 将来の基盤強化へ、国内商品の輸出販売強化</li> </ul>	海外社売上高 <b>2,000億円</b>	<b>20億円</b>													
	<p>海外社売上高 ※Breeders &amp; Packers Uruguay S.A (BPU)遡及後の数値</p> <table border="1"> <caption>海外社売上高 (億円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>売上高</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>FY21/3</td> <td>928</td> </tr> <tr> <td>FY22/3</td> <td>~1,200</td> </tr> <tr> <td>FY23/3</td> <td>~1,500</td> </tr> <tr> <td>FY24/3</td> <td>~1,800</td> </tr> <tr> <td>FY27/3</td> <td>~2,000</td> </tr> <tr> <td>FY30/3</td> <td>2,000 (目標)</td> </tr> </tbody> </table>	年度	売上高	FY21/3	928	FY22/3	~1,200	FY23/3	~1,500	FY24/3	~1,800	FY27/3	~2,000	FY30/3	2,000 (目標)	
年度	売上高															
FY21/3	928															
FY22/3	~1,200															
FY23/3	~1,500															
FY24/3	~1,800															
FY27/3	~2,000															
FY30/3	2,000 (目標)															
構造改革	<p><b>商品ミックス改善</b></p> <p><b>豪州他</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ブランドカテゴリ (グラスフェッド・グレインフェッド) の構成比UPによる利益の安定化</li> <li>● 継続的な事業見直しによる利益安定化</li> </ul> <p><b>低収益事業の見直し</b></p>	ブランド牛肉比率 <b>60%</b>	<b>10億円</b>													

経営の強い意志と実践で従業員のやりがいを向上。人的資本を最大化し、持続的な成長を実現する

## 挑戦する組織風土醸成

### 変革型経営人財の育成・獲得

- 経営陣による不退転の意志表明、挑戦の実践と完遂
- タレントマネジメントの深化（戦略的な採用・選抜・育成）

#### KPI

- 役員報酬への挑戦項目の反映
- キャリア採用比率強化
- 次世代経営者の発掘育成

### 多様な人財の活躍推進

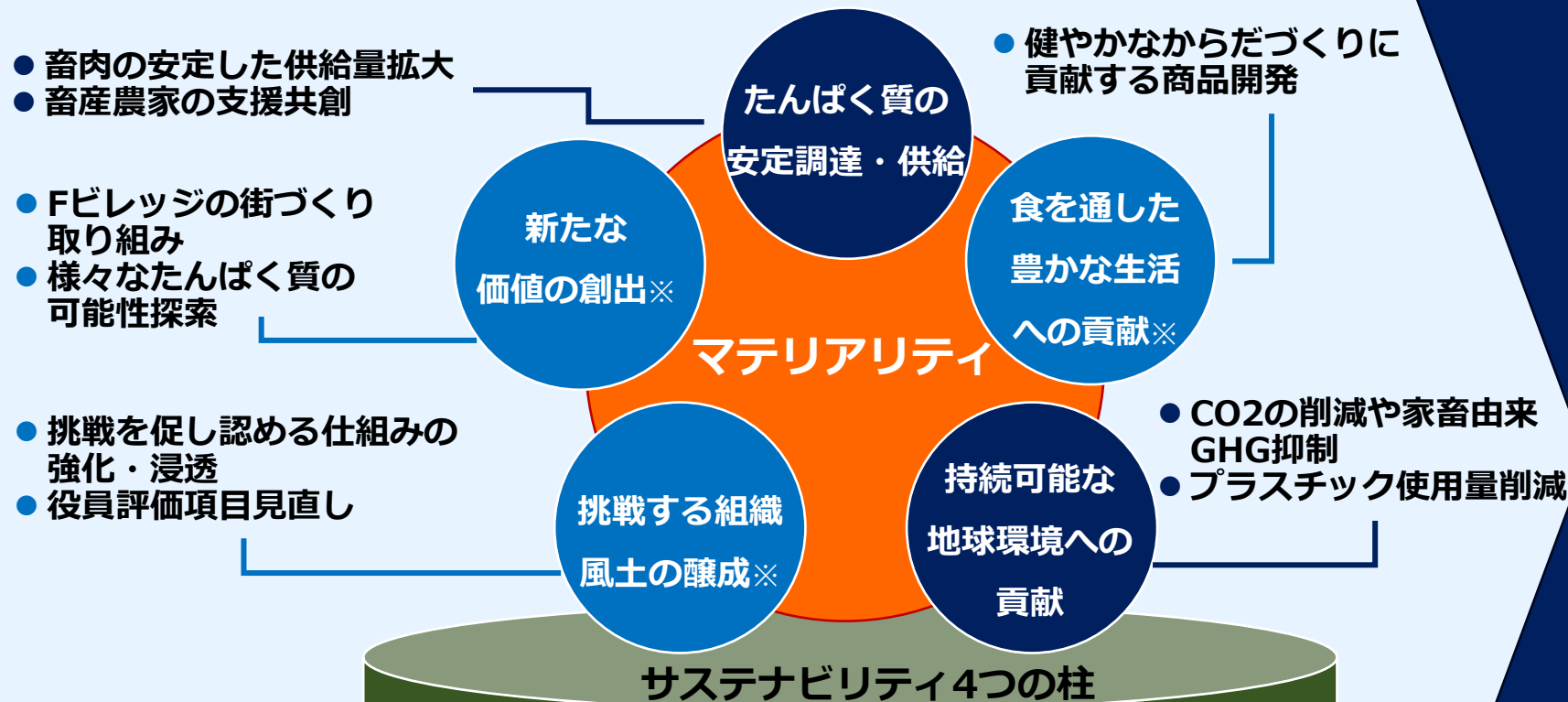
- 挑戦できる仕組み、やりがい向上の仕組みづくり
- 多彩な個の活躍支援、働き方改革

#### KPI

- 挑戦する風土強化
- 目標管理制度の挑戦項目強化
- 女性活躍推進

## 人財戦略

個の成長、組織の成長、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン



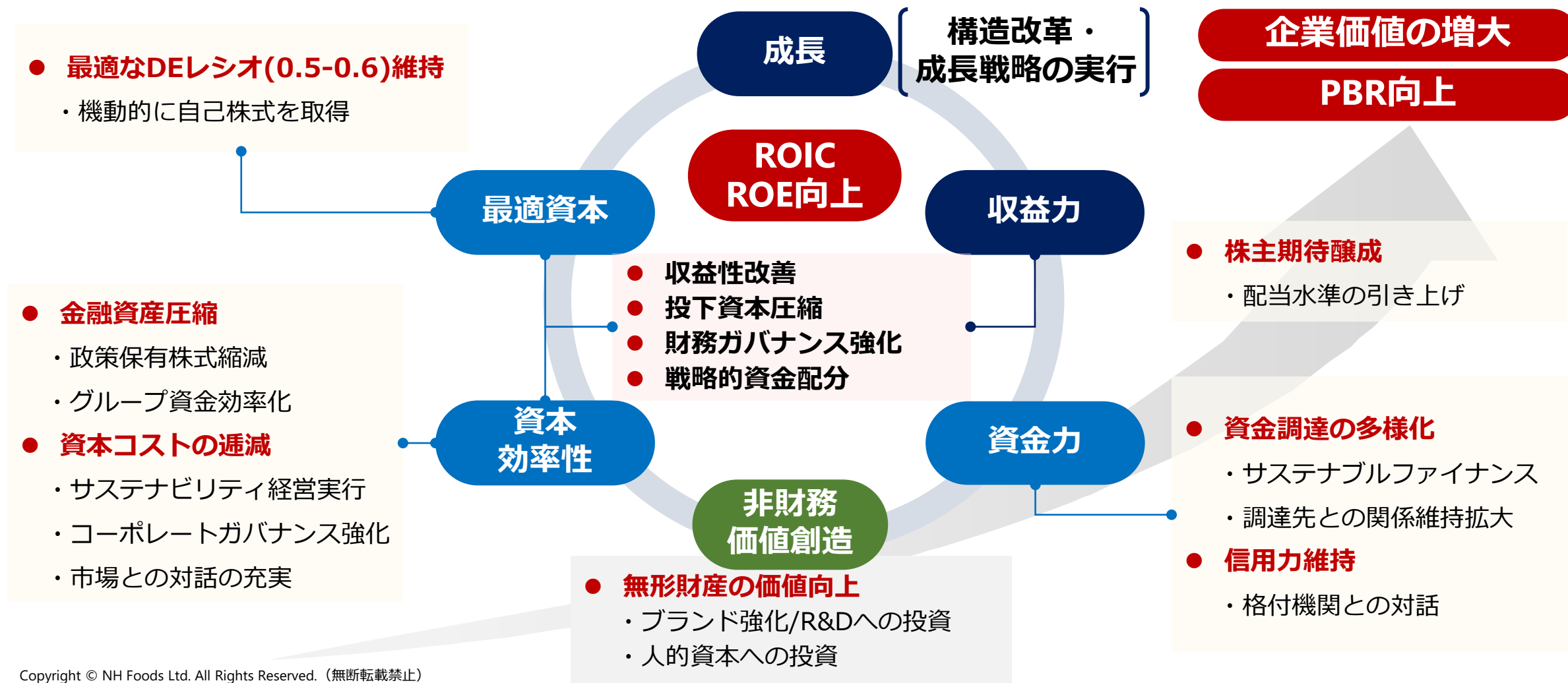
事業活動を通じた  
社会課題の解決

ニッポンハムグループは  
人々の楽しく健やかな  
暮らしに貢献し、生命の  
恵みを育む地球環境との  
調和を目指します

## マテリアリティ 再定義

※マテリアリティの変更項目

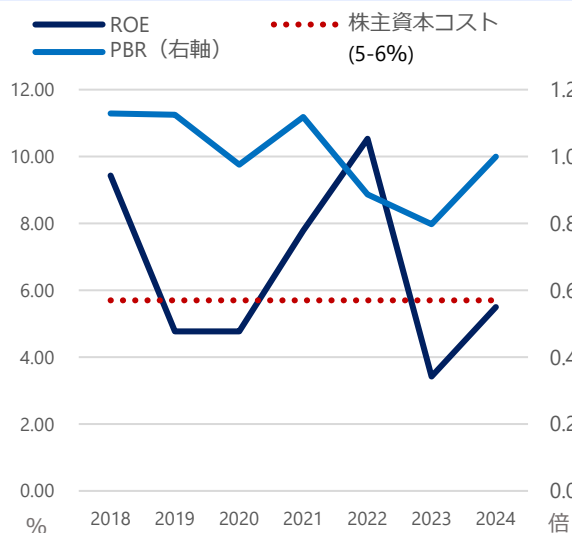
# 資本コストを上回るリターンを実現し、価値を創造する企業体となる



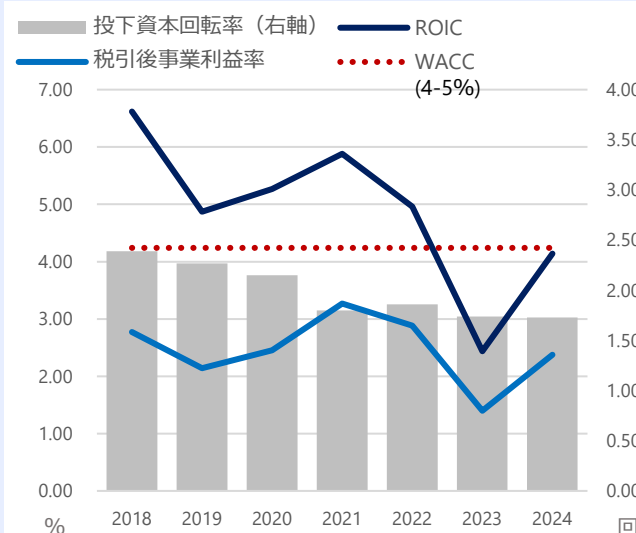
- ① トップメッセージ
- ② 中期経営計画2023\_実績
- ③ 中期経営計画2026\_計画
- ④ **資本効率の向上に向けて**

## 当社現状

### PBR/ROE/PER



### ROIC/ROS/回転率



#### 【市場評価・期待】

- ・収益力の市場評価は簿価価値を維持する水準  
(ROIC・ROE≒資本コスト)
- ・利益成長による企業価値創造は株価に織り込まれていない

#### 【財務課題】

- ・投下資本コントロールに繋がる業績管理
- ・事業別ROIC/資本コストを測定・フォローする仕組み
- ・価値をベースとした成長投資の選別
- ・レバレッジ利用および配当・還元政策の積極発信

## 改善項目

### ① 価値創造をサポートする財務PDCAシステム

- ・事業別資本コスト/ROICの測定
- ・事業別ROICのフォロー/財務ガバナンスの強化

### ② 戦略的な経営資源配分

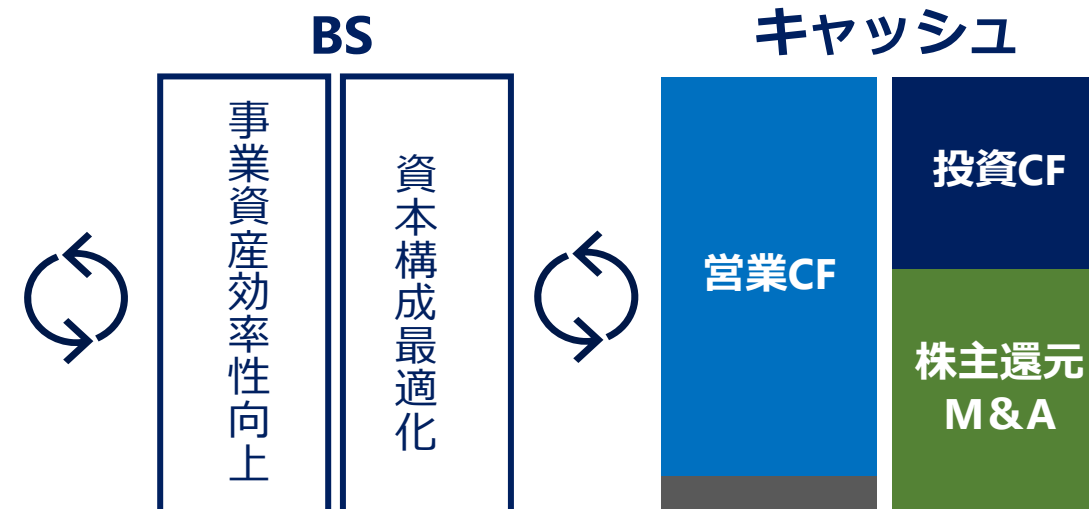
- ・戦略/成長投資の価値の測定
- ・価値に基づいた投資判断

### ③ 資本政策・財務戦略

- ・内部金融(CMS)の効率化の徹底
- ・レバレッジコントロールを通じた資本の最適化
- ・戦略的IR・株主政策による市場価値の適正化
- ・エージェントコストを最小化する  
配当・還元政策
- ・サステナビリティ戦略実行による資本コスト低減

### 価値創造経営（VBM）に向けた体制構築

- 事業別に資本コストとROICを測定
- 個別リスクを考慮し、将来価値算定に基づく投資判断
- 現場目線のKPI管理による投下資本管理の徹底
- 取締役会その他による財務ガバナンスの強化



効率性を意識した経営管理/あるべきBS/適切な資金配分の好循環

PBR1倍以上維持・向上 / ROE 2026 7-8% 2029 9%以上 / ROIC 2026 5-6% 2029 7%以上

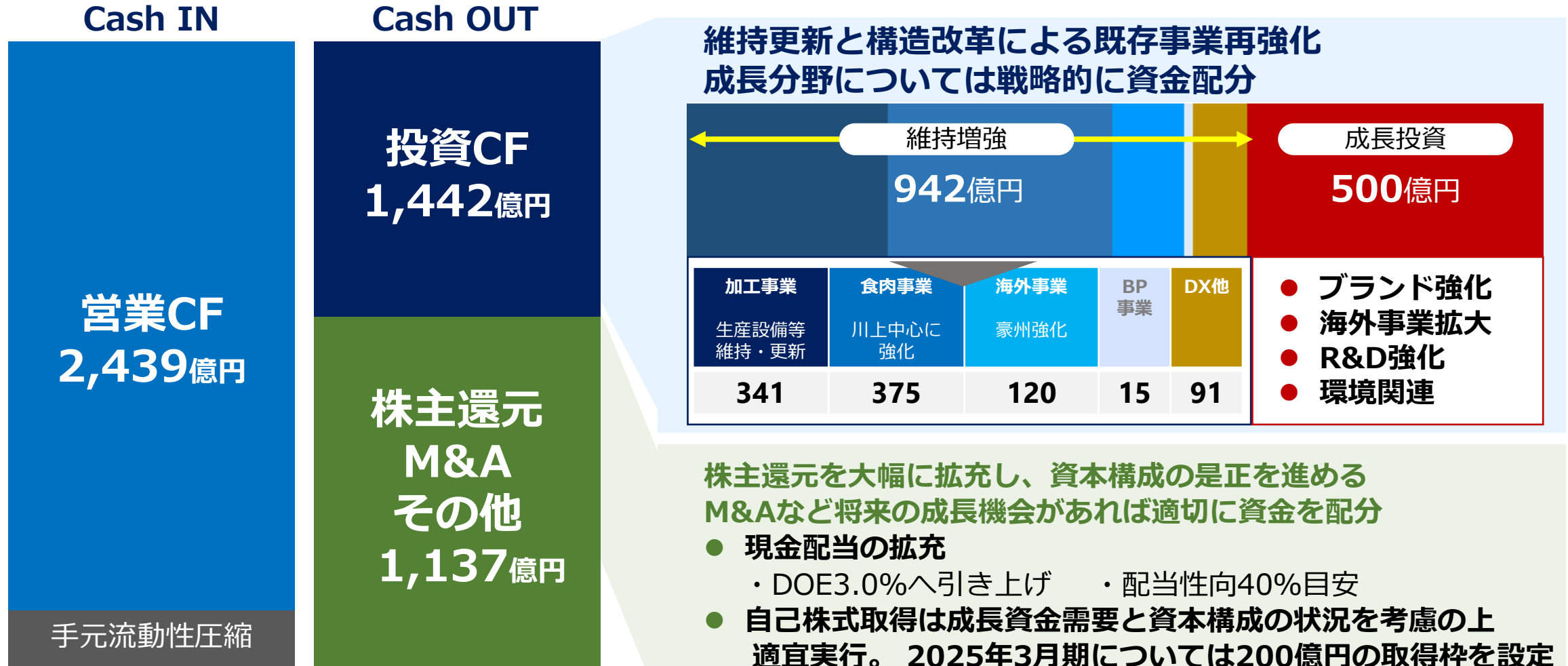
資本コスト低減 【中計2026における加重平均資本コスト 4-5%】

サステナビリティ戦略実行による  
事業リスク低減

ESGを含めた投資家との対話による  
当社理解深化

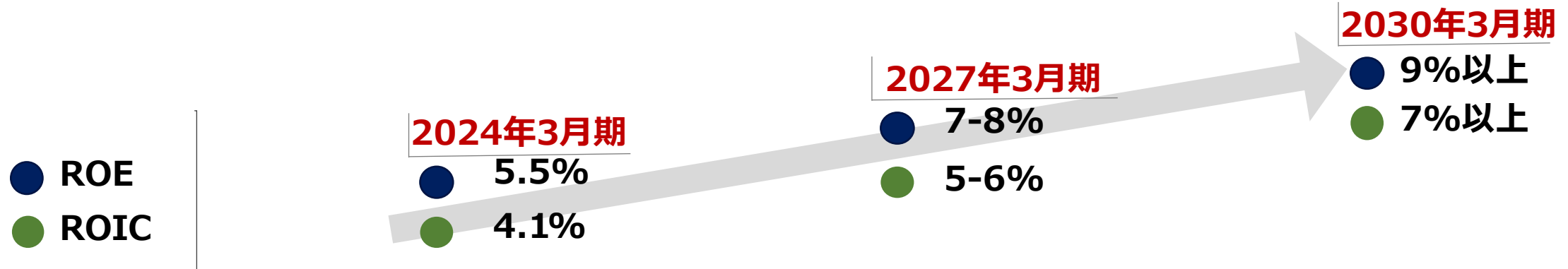
負債調達のコスト抑制

## 成長・R&D投資を確保した上で、株主還元も強化し、戦略的に資金を配分





## 収益性の向上と投下資本の最適化を通して、持続的な企業価値向上を実現する



	課題	中計2026における施策	中計2029における姿
加工	低い収益性 資産回転率の低下	事業利益率の改善 アセットの入れ替え	高付加価値事業の強化で 更にマージンを拡大
食肉	利益成長の鈍化	利益を伴う拡大	過去最高益と資本効率性の向上
海外	不安定な利益構造	利益安定化 ボラティリティ低下	加工事業の更なる飛躍で 成長フェーズへ移行
ボールパーク	利益の安定化	収益基盤強化	利益成長
全社	継続した投下資本圧縮への取り組み・負債資本構成の最適化		



Nipponham Group



たんぱく質を、もっと自由に。

Nipponham Group Vision 2030