

中期経営計画**2026**進捗説明会

2025年5月15日
日本ハム株式会社
代表取締役社長
井川 伸久



3



エグゼクティブサマリー

4



中期経営計画2026

- 全社戦略進捗
- FY2025/3実績・FY2026/3計画
- バリューチェーン価値最大化
- 事業戦略
- 財務戦略

12



持続的な企業価値向上に向けて

- ニッポンハムグループが目指す姿
- R&D戦略
- 全農連携
- 人財戦略

18



資本効率の向上に向けて

「挑戦・変革」意識をさらに高め、バックキャスト志向で「あるべき姿」の実現に取り組む

- **25年3月期通期事業利益は425億円（計画差▲25億円）**

三位一体の全社戦略は順調に推移。特に加工の構造改革や全社のブランド戦略等で収益効果が発現
ボールパーク事業の成長もあり骨太の事業体に変化しつつある

一方で激変する国内の消費環境や輸入調達環境、国産鶏肉相場変動等に迅速な対応が出来ず計画は未達

- **26年3月期通期540億円・27年3月期610億円の事業利益計画は変更せず**

加工のマーケティング戦略や輸入調達体制において顕在化した阻害要因を今期中に排除し計画軌道に回帰、
三位一体の全社戦略を加速させると共に、ボールパーク事業や海外事業の飛躍で収益を改善
今期より食肉構造改革に着手、中期経営計画2026の達成へ邁進

- **中期経営計画2029の達成に向け収益力向上と投下資本の最適化を追求**

専門組織設置による投資の最適化等で全社の収益力向上を図り、戦略的なレバレッジコントロールと
合わせROE目標9%以上を達成する

4 中期経営計画2026_全社戦略進捗

中期経営計画2026初年度は、全社戦略で定めたKPI目標は概ね達成し順調な滑り出し
 しながら、激変する国内の消費環境や食肉の調達環境への対応が遅れ事業利益計画は未達

			FY27/3 KPI	通期進捗
構造改革	商品ミックス改善	加工	重点カテゴリー比率70% ※ハムソーセージ・デリ商品（コンシューマ）に占める割合	低収益商品の削減が進み、64%(FY24/3)から68%まで上昇
		海外	ブランド牛肉比率60%	豪州のフィードロット拡張で、48%(FY24/3)から55%に上昇
	最適生産体制/ 低収益事業見直し	加工	生産ライン数20%削減	KPI目標の1/3を削減済み
成長戦略	ブランド強化	加工	シャウエッセン900億円 ※推定小売りベース（自社調べ）	マーケティング施策の効果やライン投資により数量拡大進展 前年比107%と順調に推移
		食肉	桜姫販売数量目標120%	計画数量は未達も前年超過 マーケティング人財の育成等、ブランド販売強化に向けた仕組み作りが進展
	営業横断	食肉	加工品販売目標300億円	計画未達も前年超過。今後は加工事業と連携した加工品販売の人財育成、 フード会社起案の商品開発等を強化し販売戦略を加速
	グローバル強化	海外	社外売上高目標2,000億円	前期は1,924億円（+14.5%）北米においてM&A実施、アセアンでの 社外共創も進み、海外加工品販売の大幅拡大に向け事業環境を整備
	ボールパーク	BP	300万人以上の来場者	堅調なチーム成績で観客動員数も増加 非試合日の魅力度向上施策もあり、来場者数は432万人に
風土改革	挑戦する組織風土醸成			挑戦変革に向けた浸透活動と働きがいのある職場創造を継続

5 中期経営計画2026_ FY2025/3実績・FY2026/3計画

顕在化した計画阻害要因を排除することで、中期経営計画2026の計画軌道に回帰



	FY2025/3 実績	FY2026/3 計画	FY2027/3 計画
売上高	13,706	14,000	13,800
事業利益	425	540	610
事業利益率	3.1%	3.9%	4.4%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	266	300	380
ROE	5.1%	5.8%	7-8%
ROIC	3.9%	4.9%	5-6%

中期経営計画2026最終年度（FY2027/3）計画は期初計画時から変更しておりません

中計策定後に顕在化した収益機会の主な阻害要因

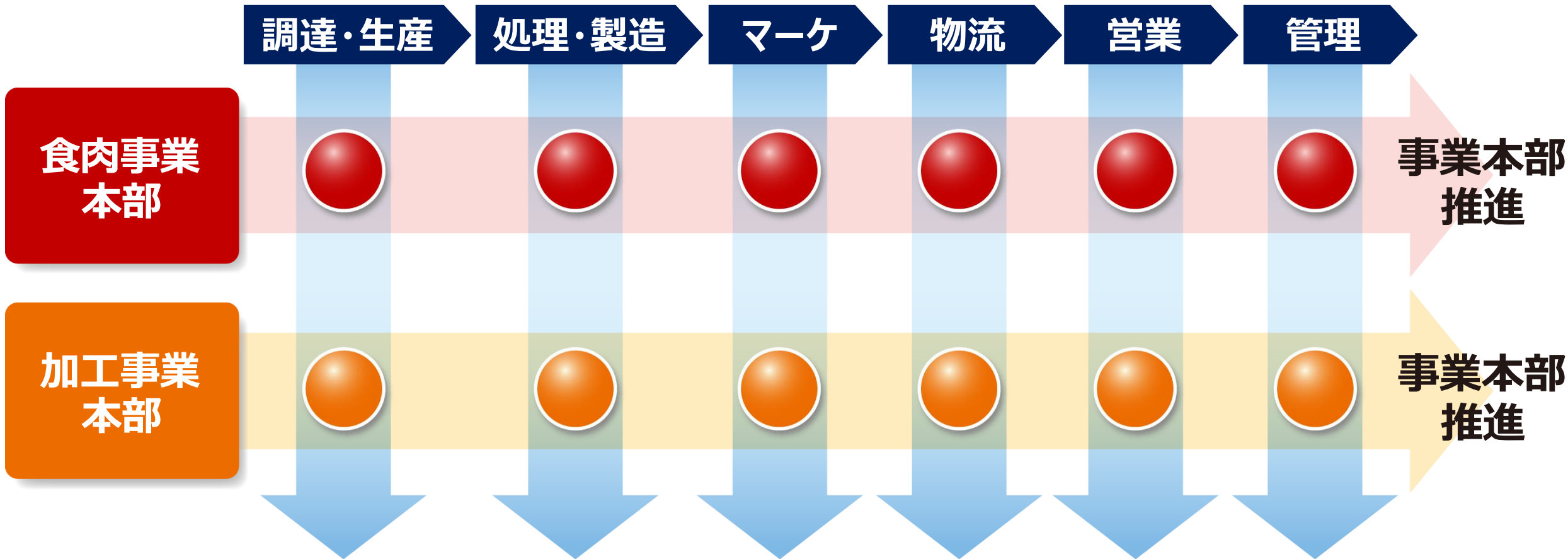
- ・消費者視点の急激な変化による国内販売の鈍化
- ・急激な需要変動に適応しきれなくなった輸入調達体制
- ・消費者ニーズの変化への対応が遅れたマーケティング体制

ギャップを埋める対策

柔軟な生産・販売体制で全社の収益機会を最大化するため
バリューチェーンを見直しへ

- ・消費動向分析を深化させ、需要予測をより反映した輸入調達体制に変革
- ・市場変化に即応する顧客視点のマーケティング商品開発を実現するための仕組み変革

高い競争力を持つバリューチェーン構築に向け、全社視点で価値を最大化



バリューチェーン全体の価値最大化には、バリューチェーン視点（横軸）と部門横断視点（縦軸）の両軸からの最適化が必要

構造改革の更なる推進で粗利益率を改善し、成長戦略に繋がる組織へ

国内戦略

構造改革推進と成長戦略に向けた仕組み作り

市場変化に即応する顧客視点のマーケティング・商品開発を実現するための仕組み変革

- シャウエッセンで構築したマーケティング戦略を主力ブランドに展開
- 「売り場」と「ライン」を起点とした2つの開発タスクでスピーディな商品開発を実施
- 中央研究所の技術等グループのノウハウを活かした商品開発

計画通り製造ライン削減を実現

- ライン数20%削減による最適製造体制を追求

最適物流体制への変革

- 「幹線・支線・保管・需給」の効率化を推進

変化する市場環境への適応と企業価値向上を目指す「質」重視の販売戦略

- 収益性とブランド価値を重視した開発商品と市場への導入を迅速に行い、売上拡大
- 成長牽引企業への戦略的アプローチを実現する組織体制の構築

海外戦略

国内外のグループアセットを最大限活用し、海外マーケットを拡大

エリア特性に合わせた戦略策定

- | | |
|------|--|
| 北米 | <ul style="list-style-type: none"> ● M & A3社の安定稼働を図ると共に、互いの販路を活用し売上を拡大 ● 想定される生産コスト上昇に向け、加工技術の水平展開による製造コスト低減に加え価格改定を実施 ● 生産能力拡大に伴うチキン加工品を主としたアジアンテイストブランドの拡充 |
| アセアン | <ul style="list-style-type: none"> ● インドネシアにてシャウウインナーのテストマーケティングを実施し他国を含めた新たなグローバルブランドへの展開を図る ● CPFとの連携強化 <ul style="list-style-type: none"> ・CPFの技術を使った商品を日本国内で展開 ・タイの内販強化に向け、CPF販路を活用 ● 新たなバリューチェーンで苦戦するタイ工場を早期に立て直し |

国内外の加工シナジー創出に向け海外タスクチームを組織

- 戦略的な国内加工品の輸出強化
- 国内加工ノウハウを活かした、現地工場の商品開発・技術支援
- 海外内販強化に向けた内販支援

外部環境の変化に打ち勝つ組織に再構築し、バリューチェーン利益を最大化

生産

数量拡大・生産性向上

- （国産豚肉）新農場稼働による生産頭数拡大（前年比111%）
- （国産鶏肉）桜姫生産数量拡大による利益拡大（前年比108%）
- （豪州牛肉）フィードロット拡充（5万頭→7万頭へ）や
ブランド比率向上（55%→57%）による収益の安定化
※FY2026/3計画

調達

（国産）社外調達の強化

- 社外との共創を強化し、需要に合わせた社外調達数量の拡大

（輸入）調達のマネジメント体制強化

- 移管された現地海外会社との連携強化により、需要に応じた柔軟な調達体制を構築。畜種マネジメントを徹底し、販売機会ロスを削減
- 販売契約に基づいた調達で在庫回転日数管理を徹底

マーケティング

食肉R&Dの推進

- 全社の成長戦略プロジェクトや中央研究所と連携し、
長期視点で新たな成長事業創出に向けた領域を選定

マーケティング

収益基盤強化に向けてブランド戦略を再構築

- 広範囲の認知向上施策から、より顧客接点に近い領域に費用投下するマーケティング活動へ戦略的に転換
- 桜姫等のブランドエクステンションを強化し収益拡大
- 桜姫のブランド価値向上のためリブランディングを検討

IDPOSを活用した付加価値を付けた営業人材に変革

- チャンネル毎に新たな顧客層を開拓する顧客ターゲティングを実現する人材育成
- 加工品販売の加速に向けて、顧客ニーズに対応する提案力のある人材

エリア毎に利益最大化を図る販売体制を構築

- 都市部の営業強化
 - ・消費者ニーズにより迅速に対応するため、ボックスミートだけでなく多様な納品形態を可能にする営業拠点を新たに構築（東京・福岡・名古屋）
- 地方の営業強化
 - ・約115か所の拠点と約1300台のトラックを最大限活用し更なる残存者利益の確保ヘルート営業を再強化

物流・販売

持続可能な物流体制の構築へパレタイズ輸送を拡大

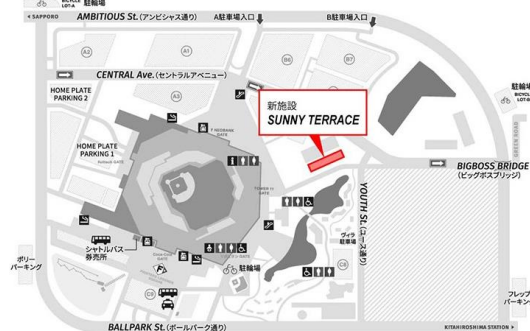
成長戦略の柱として「街化」「観光地化」を深化させ、エンタメ事業として飛躍

内野を人工芝に



Ｂリーグ公式戦等、既成概念に捉われない多様なイベントが開催可能に

Fビレッジに新飲食商業施設



F's OB斎藤佑樹さんプロデュースの「SUNNY TERRACE」を建設

2028年新駅開業を第2の成長起点に

(エリア開発のイメージ)



大学キャンパス、オフィス、ホテル、飲食・商業施設などを誘致し、Fビレッジの更なる「街化」と「観光地化」を推進
2028年には年間来場者数700万人を目指す

10 中期経営計画2026_財務戦略（キャピタルアロケーション）

今後の成長に向けた投資を行うとともに、自己株式取得による資本構成の是正を加速

		中計2026	
	(億円)	Cash in Flow	Cash out Flow
FY2025/3	774	営業CF 2,499億円	設備投資に伴うCF △1,411億円
FY2026/3以降	1,725		M&A 還元他 △1,366億円
		その他 (政策保有株処分 現預金取り崩し等) 278億円	

(キャッシュフロー計算書を組み替えて表示しております)

※計上ベース

(億円)

設備投資※	FY2025	FY2026/2027
1,470	341	1,129
加工	75	290
食肉	130	484
海外	42	89
BP	24	85
DX他	71	181
うち 成長投資枠	41	248

成長投資枠 未確定分 211

**オーガニックな成長のための
既存事業における基盤強化/能力拡大**

- メインブランド生産能力増強
- 鶏生産事業強化/国内食肉営業拠点強化
- 豪州牛事業における生産能力増強
- ボールパークにおける街づくり
- 基幹システムを中心とした刷新

(上述の通り食肉事業中心に成長投資枠を配分)

今後の成長に向けた投資の方向性

- 全社R&D戦略に基づく事業化推進
- 社外共創による事業領域拡大
- バリューチェーン事業最適化のための投資

**資本構成是正を加速し株主還元を強化
戦略に沿ったM&Aについて適切に実行**

- 2025年3月期に北米加工品製造販売会社を買収
- 2026年3月期は自己株式取得枠を300億円設定
- DOE3%に向け、2025年3月期の一株当たり配当は16円増配の135円、2026年3月期予想は21円増配の156円

(億円)

		FY2025	FY2026 /2027
M&A		143	900
還元	配当	123	
	自己株式 取得	200	

3



エグゼクティブサマリー

4



中期経営計画2026

- 全社戦略進捗
- FY2025/3実績・FY2026/3計画
- バリューチェーン価値最大化
- 事業戦略
- 財務戦略

12



持続的な企業価値向上に向けて

- ニッポンハムグループが目指す姿
- R&D戦略
- 全農連携
- 人財戦略

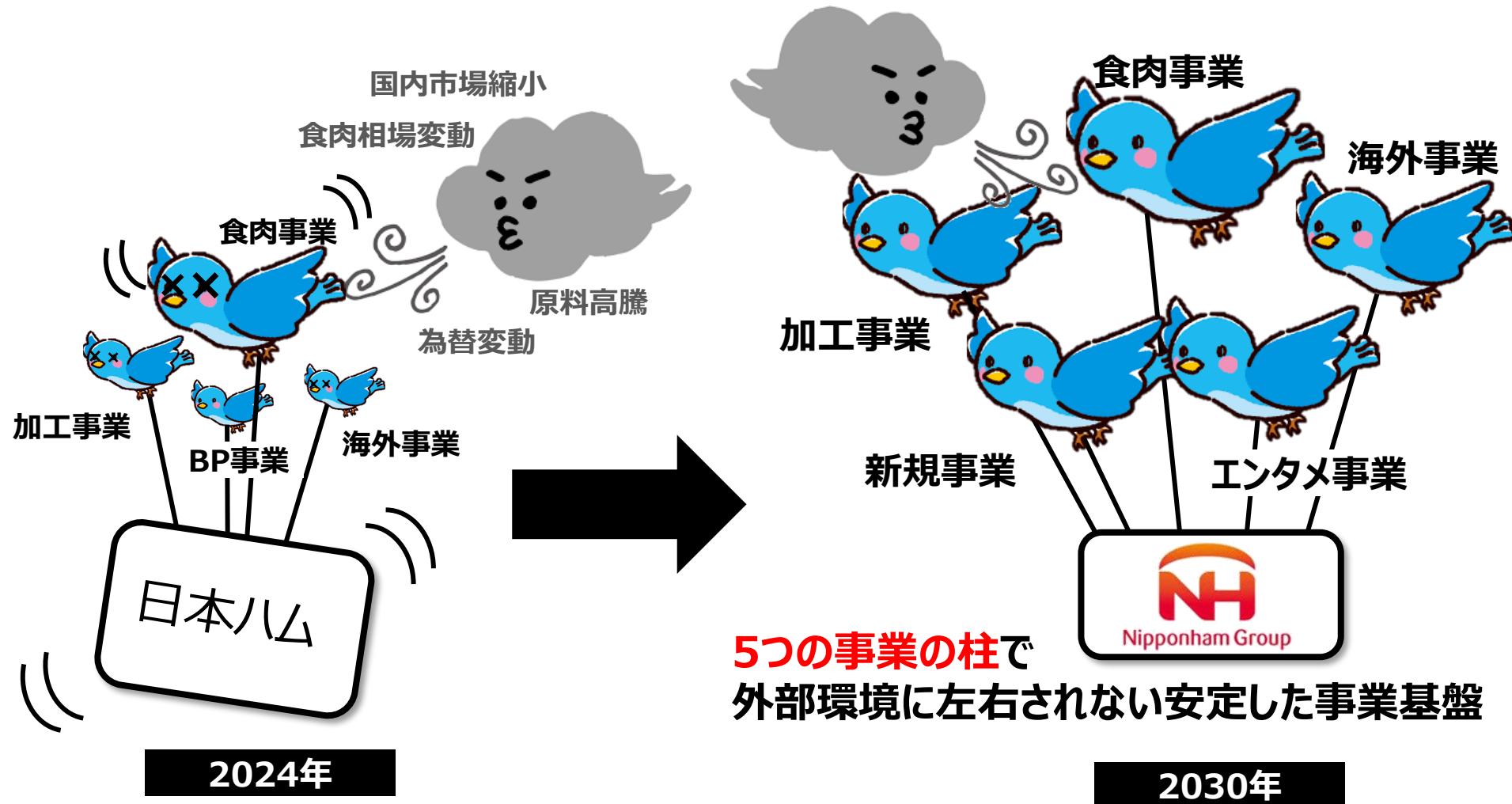
18



資本効率の向上に向けて

12 持続的な企業価値向上に向けて_ニッポンハムグループが目指す姿

外部環境の急激な変化を前提に「挑戦・変革」を通じ逆風に打ち勝つ事業基盤構築に邁進



13 持続的な企業価値向上に向けて_ニッポンハムグループが目指す姿

「あるべき姿」からバックキャスト志向での戦略遂行に覚悟を持って挑み続ける

中期経営計画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

中期経営計画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
 - ・ 基幹事業である国内食肉事業 国産食肉シェアの拡大と事業利益500億円の達成
 - ・ ブランドを担う国内加工事業 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
 - ・ 「働きがい活動」をベースとした挑戦風土の醸成
 - ・ 持続的な成長を実現するキャピタルアロケーション
- 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
 - ・ 新規事業創造と新カテゴリー、商品サービスの迅速な開発
 - ・ 全農連携による国内食肉競争力強化

STAGE 1
・事業利益610億円
・ROE 7～8%
・ROIC 5～6%

中期
経営計画
2026

STAGE 2
・事業利益790億円
・ROE 9%以上
・ROIC 7%以上

中期
経営計画
2029

STAGE 3

中期
経営計画
2032

14 持続的な企業価値向上に向けて_R&D戦略

テクノロジーとイノベーションによりたんぱく質の可能性を最大限に引き出し、食領域と新領域で新たな価値と未来を創造

Proteininnovation (プロテインノベーション)

※プロテイン（たんぱく質）＋イノベーションの造語

既存事業の進化

顧客価値創造と高生産性追求

- 生産DX領域（AI/IoT/ロボティクス技術による高生産・省人化生産）
- 新たなたんぱく質領域（次世代のたんぱく質源確保）
- 美味しさ&ウェルネス領域（新たな食の価値提供）
- グローバル拡大領域（グローバルブランド創出）

重点領域



新規事業の創出

ヘルスケアと社会課題解決

- ヘルスケア/医療領域（畜産副産物の活用による新規領域参入）
- アップサイクル領域（畜産副産物や廃棄物のアップサイクルを含めた非食品領域への挑戦）

重点領域

成長戦略 プロジェクト2.0

第5の柱

成長戦略
ストーリー

社外
共創

R&D

事業
最適化

15 持続的な企業価値向上に向けて_全農連携

全農との連携を通じて食肉事業の効率性を高め、国内市場での競争力を強化

生産・処理	調達	開発・製造	物流・販売
処理場施設の活用・連携 老朽化している食肉処理施設の在り方を検討 ※処理施設1か所共用開始予定 次世代畜産業モデルの確立 PIG LABOの導入検討	社外調達強化 地産商品を中心としたJAグループからの調達拡大 ※FY25/3 の前期比 調達金額+6%増（数量3%増）	両社施設、ノウハウの活用 ハムソーセージ、加工食品、一次加工品のJA全農施設での製造拡大 ※現在はJA全農ミートフーズ株式会社高崎ハムにてOEM製造	物流課題の解決 産地幹線や支線の共同配送 ※東北⇄関東の幹線便、関東エリアの支線便の運用開始に向け進行中（今期中）
投下資本の抑制 効率化（労働生産性の向上）	トップラインの拡大	新たな価値創造/トップライン拡大	効率化（売上原価減少）

参考）処理施設の更新費用は1施設150億円と算出
※ALIC「食肉センターの現状と課題2024年6月号より）

国内畜産業の持続可能性を追求

畜産酪農業サステナビリティアライアンスボード設立
（行政・業界団体が一体となり持続可能な畜産酪農モデルを確立）

15 持続的な企業価値向上に向けて_人財戦略

経営者自らが挑戦する組織風土醸成に向け実践し、働きがいのある職場創造を継続



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

3



エグゼクティブサマリー

4



中期経営計画2026

- 全社戦略進捗
- FY2025/3実績・FY2026/3計画
- バリューチェーン価値最大化
- 事業戦略
- 財務戦略

12



持続的な企業価値向上に向けて

- ニッポンハムグループが目指す姿
- R&D戦略
- 全農連携
- 人財戦略

18



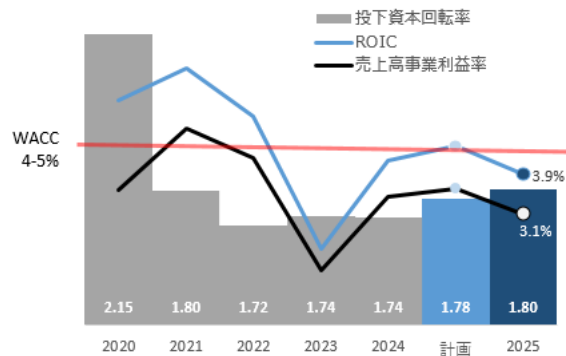
資本効率の向上に向けて

18 資本効率の向上に向けて_2025年3月期実行施策及び市場評価

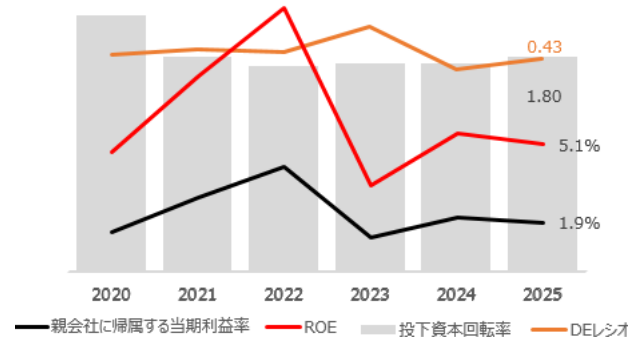
投下資本を意識し各種施策に取り組むも外部環境の影響大きく、環境変化対応の加速と収益力強化が喫緊の課題

課題	企業価値向上/PBR改善に向けたアクション		2025年3月期実行施策
資本効率性の向上	財務PDCAシステム構築	● 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	● 各事業特性に沿った資本コストを設定 ● 各事業の目標ROICの明確化及びモニタリング体制構築
	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	● 成長投資枠の各事業への計画配分（約300億円配分済）
	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 ● 配当・還元強化 ● サステナビリティ戦略実行による資本コスト低減	● 内部資金活用による投下資本削減（導入後150億円以上） ● 200億円の自己株式取得による資本最適化着手 ● 目指す株主構成の想定と具体策検討 ● 配当性向51.3%、DOE2.5%、総還元性向126.1% ● サステナビリティ戦略に基づいた環境中長期目標設定・発信
市場評価の適正化			

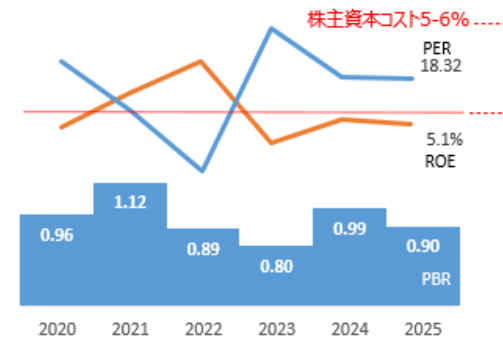
投下資本回転率改善ながら
利益率低下によりROICは4%に届かず



自己株式取得によるレバレッジ是正や回転率の
改善はあったが、マージン低下をカバー出来ず
ROEは計画値5.2%をわずかに下回った



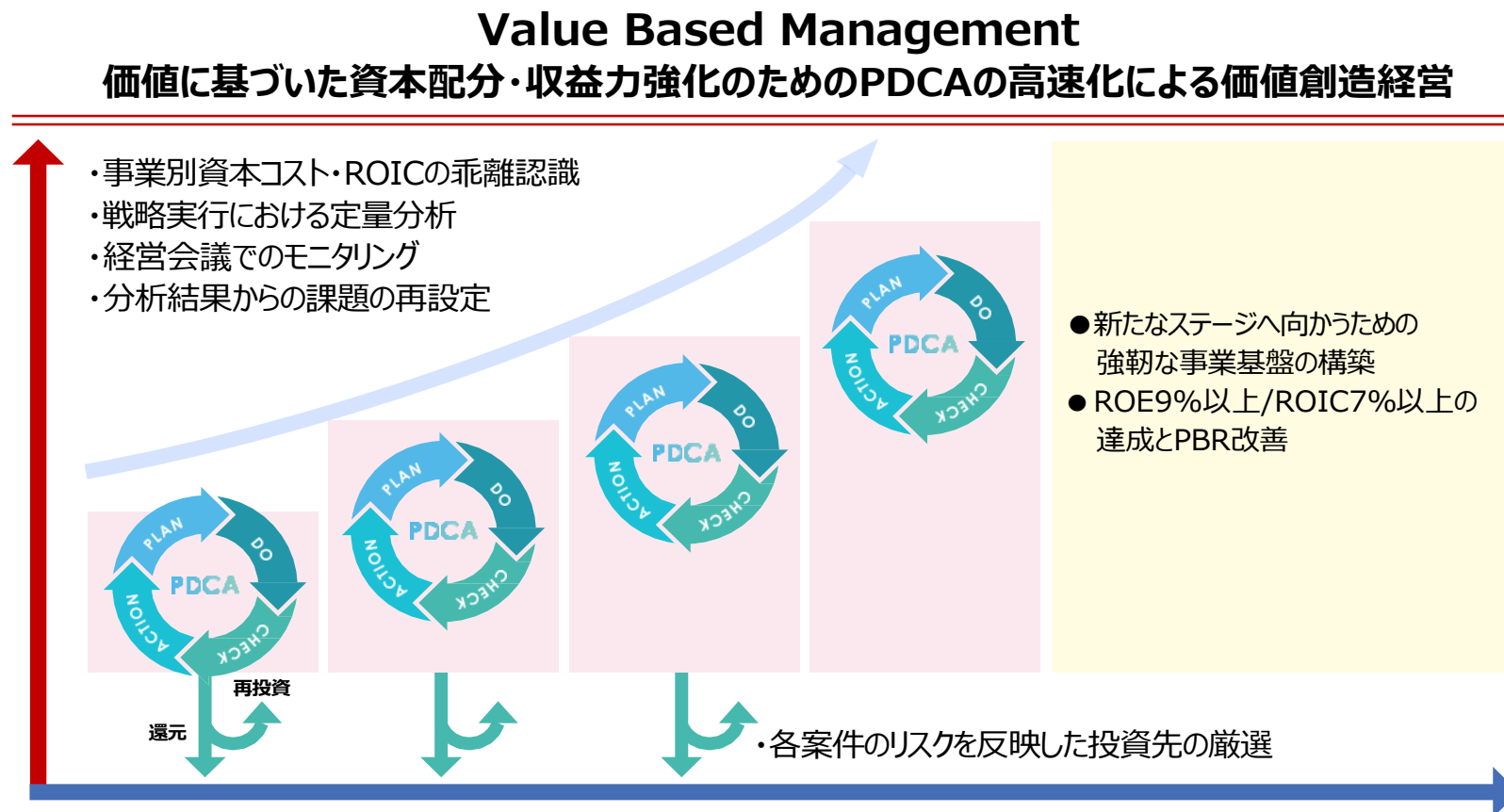
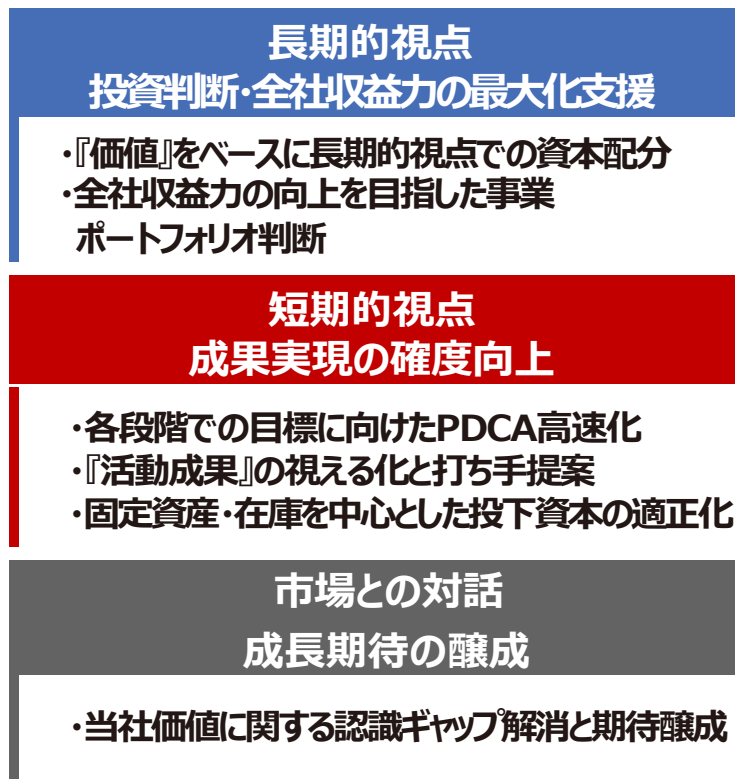
成長期待の醸成不足でPERは同水準、収益性の
低下も重なりPBRは改善せず



各施策をさらに強力に
推進・加速するために
VBM推進室設置へ

19 資本効率の向上に向けて_ VBM推進室による価値創造経営の推進

長期的視点に基づく資本配分と短期目標達成のためのPDCA高速化により、資本効率を改善し価値創造経営を実践



- 各事業、投資案件が生み出す価値を定量的に可視化する『バリューマップ』の構築
- 各事業が向かうべき方向/事業ポートフォリオの判断
- 中計2029に向けた成長戦略投資の実施

セグメントを細分化した自社収益力の分析と事業ポートフォリオの検証、投資判断の適正化などで全社の収益力向上を図り、レバレッジコントロールと合わせROE目標を達成

価値向上に向けたアクション	
経営管理システム強化 投資判断精緻化	●バリューチェーンにおける事業カテゴリごとのモニタリングを開始
	●各事業の特性を反映した資本コストと全社目標と整合するROIC目標を設定し、改善施策を検討・実行
	●カントリリスク、不確実性など適切なリスク評価を反映した投資判断
	●成長戦略実行を含め、収益力を最大化する事業ポートフォリオの検討
資本政策・財務戦略	●内部金融機能の強化（GCMSによる資金還流を拡大し、手元流動性及び有利子負債を圧縮）
	●機動的に自己株式を取得（2026年3月期は300億円の取得枠を設定）し、レバレッジコントロールを継続

収益力の向上と資本構成の最適化によりROE9%以上を達成する

ROE/ROIC	2025年3月期 5.1%/3.9%	2027年3月期 7-8%/5-6%	2029年3月期 9%以上/7%以上
	課題	中計2026における施策	中計2029における姿
加工	収益力/資産回転率の低下	マーケティング強化/最適生産体制	マージンの拡大/高付加価値事業へ
食肉	利益成長の鈍化/ 環境変化対応力	バリューチェーン構造改革/ 都市圏営業深化・地方ルート営業再強化	過去最高益達成へ/ 強固な基盤に支えられた食肉インフラ事業
ボールパーク	持続的な利益成長	「街化」「観光地化」の深化	新駅開業を契機に第2成長フェーズへ

