

中期経営計画2026進捗説明会

2026/5/13

日本ハム株式会社 代表取締役社長 前田 文男

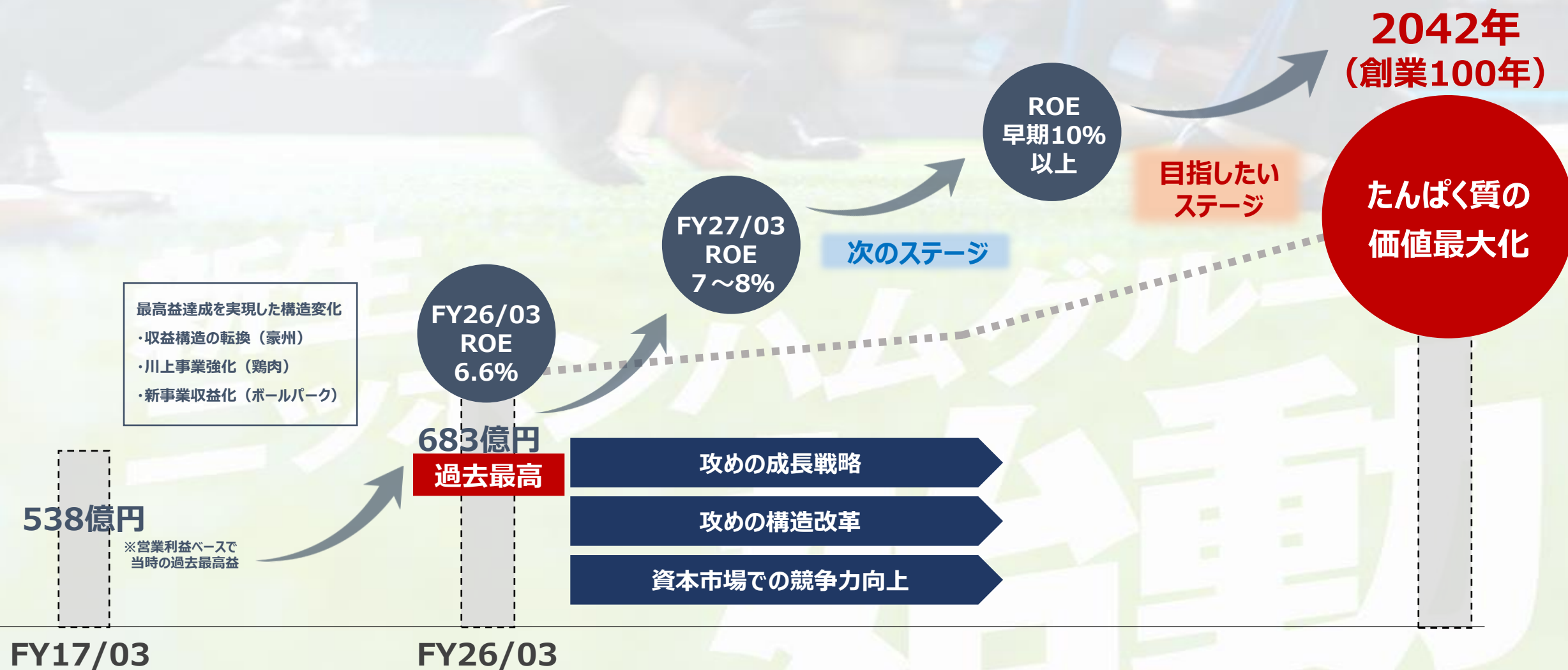


たんぱく質を、もっと自由に。

Nipponham Group Vision 2030

1. 所信表明
2. 中期経営計画2026進捗
3. 持続的な企業価値向上に向けて
4. 2027年3月期事業戦略
5. Appendix
 - ・中計2026達成に向けたKPI

ニッポンハムグループは、「たんぱく質の価値を共に創る」ことを軸に、利益の質と資本効率を一段引き上げる経営を追求
過去最高益の更新はゴールではなく、先にある目指したいステージへ進むための通過点



中計最終年度に向け、国内は唯一無二のバリューチェーンと営業力で販売数量を伸ばし、海外加工は早期に成長戦略フェーズに移行構造改革で利益の質を高めつつ、資本市場での競争力向上に向けて企業価値の最大化を追求

攻めの成長戦略 (規律ある成長)

- ・ 食肉) バリューチェーンと共創を深化させ国内の販売数量を拡大
- ・ 加工) 営業力を強靱化し、収益性を意識したトップラインの追求
- ・ 海外) 北米・アセアンを収益貢献フェーズへ
- ・ スポーツ・エンターテインメントの更なる飛躍や新たな成長領域に挑戦
(Proteininnovation : 医療素材・化粧品素材等)

攻めの構造改革 (利益の質を上げる)

- ・ 加工事業の収益体質の更なる転換と収益安定性を高める食肉構造改革
- ・ バリューチェーン最適化の深化 (生産性・効率性、物流事業の安定化)
- ・ DX/AIによるコスト構造改革と競争力向上

資本市場での 競争力向上 (企業価値最大化)

- ・ 資本配分の明確化 : 重点領域へメリハリ投資 (海外/成長事業/DX)
- ・ ポートフォリオ戦略強化 : 資産入替・活用、非中核事業のカーブアウトも視野
- ・ 株主価値創造の追求 : 資本コストを意識した経営と対話の深化

社外共創

- ・ 全農/CPとの共創効果発現
- ・ 更なる共創の拡大
- ・ 規律あるM&A

1. 所信表明
2. 中期経営計画2026進捗
3. 持続的な企業価値向上に向けて
4. 2027年3月期事業戦略
5. Appendix
 - ・中計2026達成に向けたKPI

ニッポンハムグループ
始動



26年3月期は良好な外部環境の寄与に加え、自律的な収益基盤の強化策が奏効し過去最高益を達成
27年3月期は中東情勢に伴う不確実性を織り込み減益計画も、内部努力で跳ね返す力が構築されたことから600億円台を維持

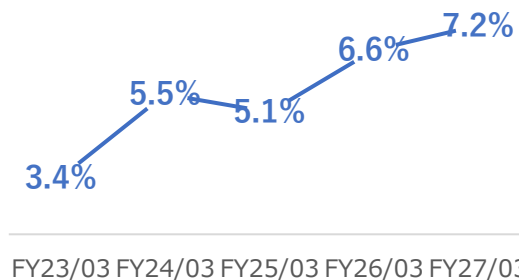
(億円)	FY2025/03	FY2026/03	前年差	前年比	FY2027/03	前年差	前年比
売上高	13,706	14,574	+ 868	6.3%	15,000	+ 426	2.9%
事業利益	425	683	+ 258	60.7%	610	△73	△10.7%
事業利益率	3.1%	4.7%	+ 1.6%	-	4.1%	△0.6%	-
親会社の所有者に帰属する当期利益	266	351	+ 85	31.9%	380	+ 29	8.3%
ROE	5.1%	6.6%	+ 1.5%	-	7.2%	+ 0.6%	-
ROIC	3.9%	6.1%	+ 2.2%	-	5.3%	△0.8%	-
EPS (円)	263	361	+ 98	-	405	+ 44	-



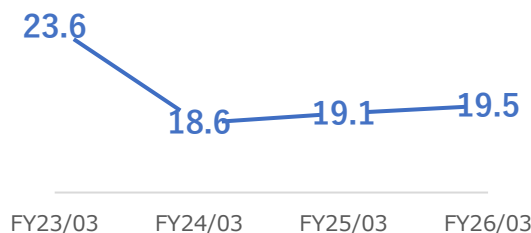
収益基盤の強化と資本効率の向上により、ROEは改善し、市場評価（PBRの向上）にも結実
「中計2026」の完遂に向け、VBM（価値創造経営）を軸とした経営資源の最適配分を徹底し、継続した企業価値向上を実現

企業価値
向上
(PBR)

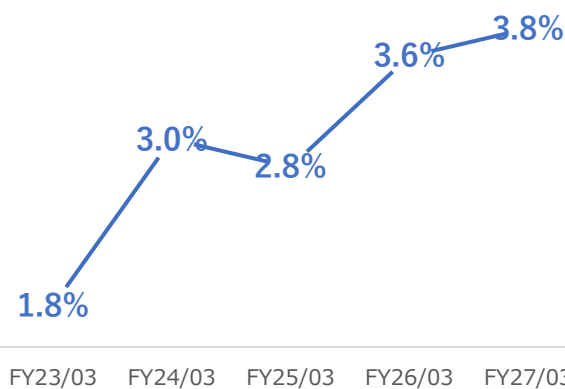
ROE



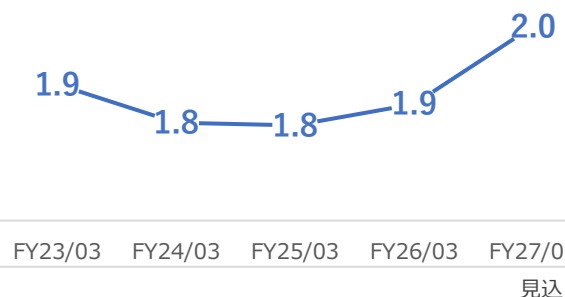
PER



ROA



財務レバレッジ



収益基盤強化

- ・国内加工における低収益事業見直し
- ・高付加価値化と価格適正化の推進
- ・新事業であるボールパークの効果発現

資産効率

- ・生産体制の適正化による固定資産効率改善

資本政策

- ・還元強化、DOE3%以上達成見込み
- ・継続的自社株取得による株主資本水準適正化
(中計3か年計900億円 ※FY27/03 400億円)

持続的成長

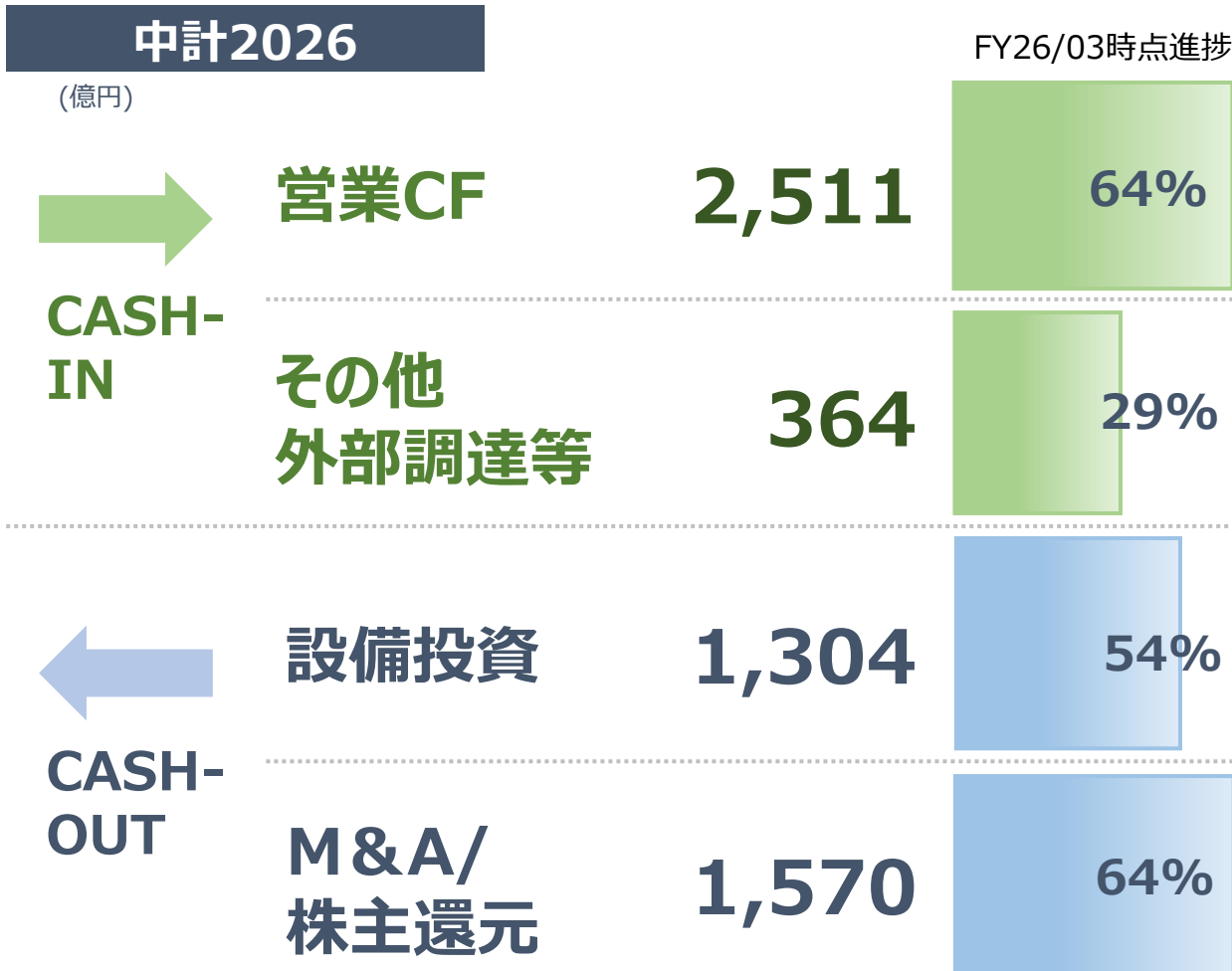
- ・サステナビリティ経営の更なる推進
- ・Proteinovation/ボールパーク成長

株主構成

- ・海外機関投資家増、対話による企業価値向上



創出した営業CFは将来成長に向けた既存事業の生産・営業基盤強化、共通基盤構築に加え、将来の非連続成長を実現するための戦略的な成長投資に配分。資本市場の競争力強化に向けた株主還元等も組み合わせバランスよく配分



○成長に向けた事業基盤構築

食肉	国内生産/営業拠点強化, 豪州生産能力拡大
加工	国内の高生産ラインの能力増強/北米事業買収
DX	全社の共通基盤構築

○成長フェーズに向けた仕込み

共創/R&D	JV/VCへの出資, R&D戦略
ボールパーク	新駅開業も視野に入れた街化PJ

○資本市場競争力強化

自己株式取得	継続的な自社株取得による株主資本水準適正化 (中計3か年計900億円 ※FY27/03 400億円)
株主還元強化	DOE 3 %前倒し達成、増配

1. 所信表明
2. 中期経営計画2026進捗
3. 持続的な企業価値向上に向けて
4. 2027年3月期事業戦略
5. Appendix
 - ・中計2026達成に向けたKPI

ニッポンハムグループ 始動

外部環境が激変する局面において、現状成果に安住することなく、変革のスピードを一段加速
新たな経営課題を成長の機会と捉えて真摯に向き合い、持続的な価値創出を実現するニッポンハムグループを構築

環境変化

解決すべき経営課題

当社を取り巻く 事業環境

国内購買環境の変化

- ・物価上昇、人口減少
- ・食のニーズ多様化

市況変動の常態化

- ・地政学リスクの増大
- ・恒常的な円安や生産コスト上昇
- ・調達等の不確実性が増大

気候変動

- ・時代に合った事業ポートフォリオの追求
- ・マーケティング戦略の深化による市場獲得

- ・変動リスクを跳ね返すバリューチェーン再構築
- ・調達の安定化と川上事業強化

- ・サステナビリティ経営の深化

資本市場の期待

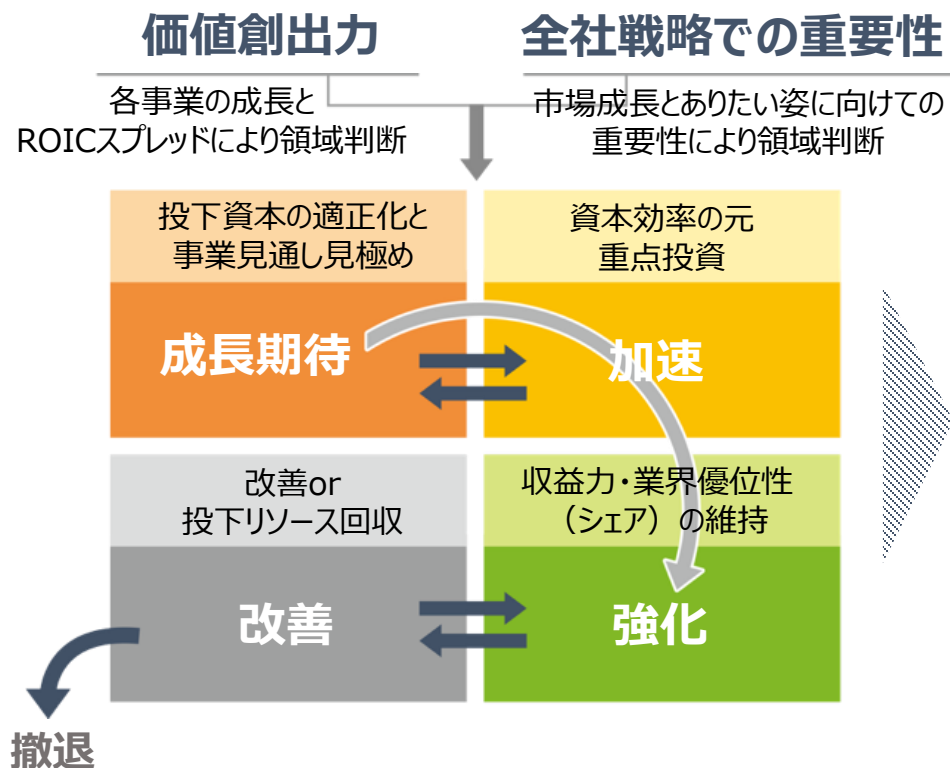
資本効率追求の更なる高まり

- ・適切なキャピタルアロケーション

11 持続的な企業価値向上に向けて_ポートフォリオマネジメントの深化

時代ごとの外部環境に適合した事業ポートフォリオの構築に向け、
ROICと戦略重要性（国内の食のインフラ）を加味したポートフォリオマネジメントを深化

価値創出力（定量）と 当社ビジョンにおける重要性（定性）による ポートフォリオマネジメント

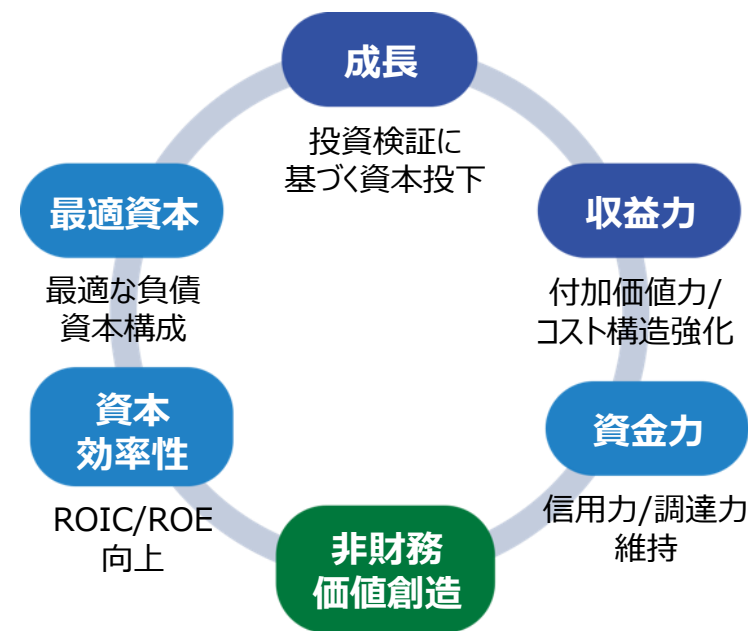


適切な資本投下による創出価値最大化

Copyright © NH Foods Ltd. All Rights Reserved. (無断転載禁止)

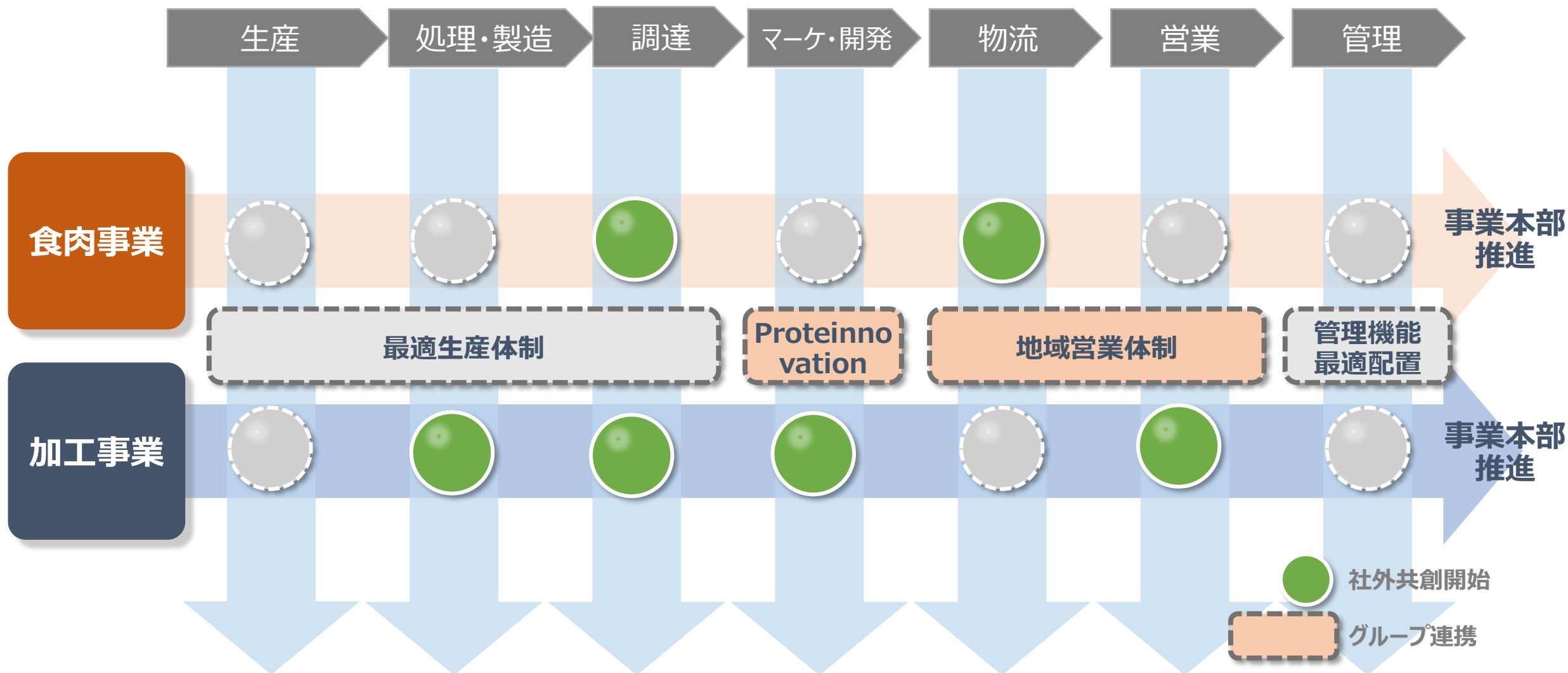


安定性/効率性/成長性のバランスを 担保した財務戦略



12 持続的な企業価値向上に向けて_バリューチェーン価値最大化

強みを活かす高付加価値領域に自社アセットを再配分していくとともに、戦略的な社外共創を今後も追求
早期にPL・BSに紐づけ、ROIC最大化につながるバリューチェーンへ進化



13 持続的な企業価値向上に向けて_サステナビリティ

サステナビリティはコストではなく、事業リスクの低減と競争力の源泉
垂直統合モデルの特性を活かし、家畜排せつ物や副産物を負の資産から収益を生む資産に転換

現在の取り組み



太陽光パネル導入



バイオマス
ボイラー



畑への
堆肥散布

戦略

1. サステナビリティ戦略の深化

事業と連携する戦略の策定

- ・マテリアリティに基づく重点テーマ目標を明確化
- ・事業戦略と連動した施策の推進、進捗モニタリング（PDCA）

2. 重点分野特定と施策展開

事業継続リスクの低減

- ・気候変動対応（家畜由来GHG研究含む）
- ・責任ある調達、アニマルウェルフェア対応

サプライチェーンリスクの未然防止による 事業継続性の確保

- ・サプライチェーン強靱化（調達・生産体制の安定化）

当社の強みの強化

- ・アップサイクル（資源循環）・食とスポーツ

3. 戦略的な情報開示

エンゲージメントの活性化

社会的価値や 事業価値の創出へ

豚への試験物質給餌に おけるメタン排出量調査



新たな領域で活用

- ・鶏の羽の利活用
- ・牛の腱の利活用

14 持続的な企業価値向上に向けて_たんぱく質の価値最大化

国内の食のインフラを維持しつつたんぱく質の新たな可能性に挑戦し、事業領域を拡張
複数の成長エンジンで新たな市場を獲得し、非連続の成長を実現するニッポンハムグループに挑戦





たんばく質を、もっと自由に。

Nipponham Group Vision 2030

1. 所信表明
2. 中期経営計画2026進捗
3. 持続的な企業価値向上に向けて
- 4. 2027年3月期事業戦略**
5. Appendix
 - ・中計2026達成に向けたKPI

ニッポンハムグループ 始動



売上高

(億円)	FY2025/03	FY2026/03	FY2027/03	前年差
加工事業	5,333	5,303	5,600	+297
食肉事業	9,568	10,341	10,450	+109
スポーツ・ エンタメ事業	270	315	320	+5
消去調整他	△1,466	△1,381	△1,370	△11
売上高計	13,706	14,574	15,000	+426

事業利益

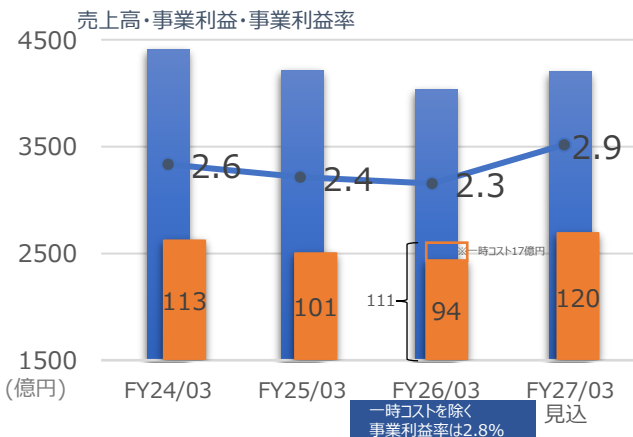
(億円)	FY2025/03	FY2026/03	FY2027/03	前年差
加工事業	101	72	120	+48
食肉事業	340	613	500	△113
スポーツ・ エンタメ事業	33	49	40	△9
消去調整他	△49	△50	△50	0
事業利益計	425	683	610	△73

※FY2027/3より[ボールパーク事業]を「スポーツ・エンターテインメント事業部」として組織再編したことにより、FY2026/3全社の実績数値を遡及修正しております
 ※本資料計画ページに記載しているFY2026/3遡及数値は監査法人による監査を受けておらず、未監査の内部推計値です。
 正式な数値とは異なる場合がありますので、参考情報としてご利用ください。

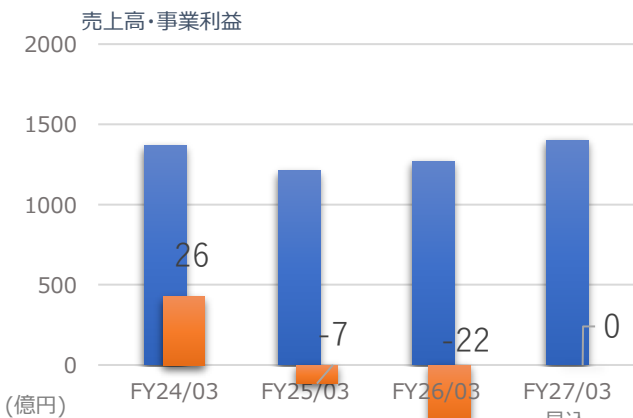
国内加工：継続的な構造改革に加え、成長戦略を具現化する攻めの営業で利益発現フェーズ

海外加工：北米・アセアンを構造改革フェーズとし、抜本的な見直し。次期中計での飛躍に向け戦略的再構築

国内加工事業



海外加工事業



2年間の進捗

成果	収益構造の適正化 - 商品ミックス改善 - 最適生産体制 - 人員構成の最適化 成長戦略の一部具現化 - シャウエッセン伸長
課題	トップライン伸長 新商品、既存商品の回復

2年間の進捗

成果	中長期成長への布石 - シャウエッセン海外展開開始 - CP共創や北米企業買収
課題	成長戦略の具現化 - 製造工場の収益プラットフォーム確立 トップライン伸長 - アセアン/北米の販路拡大

FY27/03事業戦略

※KPI詳細はAppendixに掲載

収益性を追求したトップライン拡大

（事業利益120億円）

（構造改革）

- ・KPI目標の完遂（最適生産体制）
- ・組織のスリム化とリソースの再配分による固定費削減

（成長戦略）

- ・現場への権限委譲で、市場変化に即応した販売戦略
- ・成長牽引企業と製販連携による顧客起点の商品開発

再成長への礎構築（海外販売金額900億円）

（構造改革）

- ・タイ：労働生産性の向上
ライン集約による固定費削減
- ・北米：生産性改善
（稼働日数拡大、ダウンタイム削減）

（成長戦略）

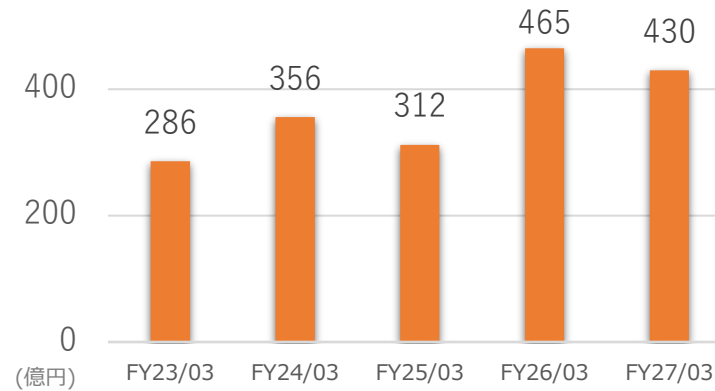
- ・アセアン：CP連携による販路拡大による収益化
※シャウエッセンの現地製造拡大で製販一体となった収益拡大
- ・北米：日本の技術活用による新商品開発＆ブランド強化

国内食肉：利益安定化に向け、生産最適化や販路、商品拡大を図り、変化に対応し勝ち続ける強靱な体制を構築
豪州牛肉：進みつつある収益構造の転換を更に推し進めるためのブランド・販売戦略を深化

■ 国内食肉事業

2年間の進捗

事業利益



成果

収益構造の適正化

- ・国内豚事業の利益最大化
- ・調達体制の再構築
- ・付加価値を高めた販売戦略

課題

成長戦略の練り直し

- ・国内鶏肉生産拡大
- ・販売戦略の更なる深化

2年間の進捗

収益構造の適正化

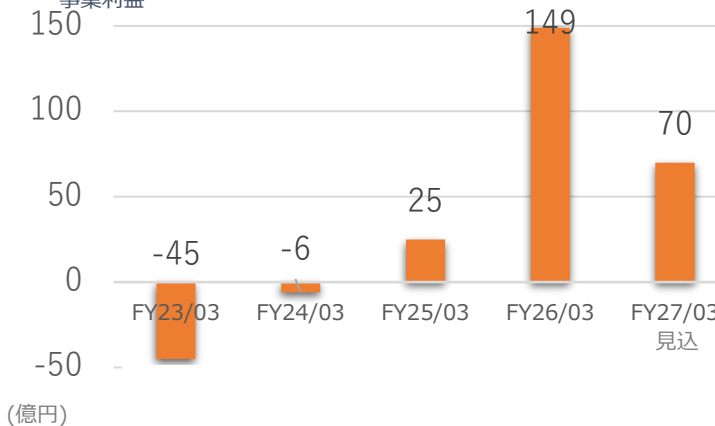
- ・フィードロットの拡充
- ・プレミアム牛肉販売強化
- ・豪州国内の販売シェア拡大
- ・機動的な販売国選定

課題

ボラティリティの更なる低減

■ 豪州牛肉事業

事業利益



成果

収益構造の適正化

- ・フィードロットの拡充
- ・プレミアム牛肉販売強化
- ・豪州国内の販売シェア拡大
- ・機動的な販売国選定

課題

ボラティリティの更なる低減

FY27/03事業戦略

※KPI詳細はAppendixに掲載

不安定な事業環境下でも安定収益を確保する

体制構築（事業利益430億）

（構造改革）

- ・社外共創の効果発現
- ・システム最適化を通じた効率的組織の構築

（成長戦略）

- ・鶏肉生産体制再構築及び社外共創による調達拡大
- ・マーケティング力を高め、加工品販売やブランド戦略を推進
- ・エリア、チャネル特性に合わせた販売戦略

グローバル市場を見据えた生産・販売体制構築

（事業利益70億）

（構造改革）

- ・次期中計を見据えたフィードロット拡充

（成長戦略）

- ・機動的な販売先ポートフォリオの構築
- ・豪州国内での販売シェアのさらなる拡大



開業後に確立した収益基盤（共同創造空間）を土台に体験価値を最大化し安定収益を確保
隣接する新駅開業後の飛躍に向け、周辺開発を加速

FY29/03

共同創造空間

顧客価値最大化

周辺施設開発

■ スポーツ・エンターテインメント事業

事業利益・来場者数



集客・プロモーション



エンタメ・サービス強化



非試合日の魅力向上



駅前商業・オフィス施設

ニッポンハムグループ
とのシナジー創出。
Fビレッジの資産活用

シャウ祭り・シャウエッセン冠試合

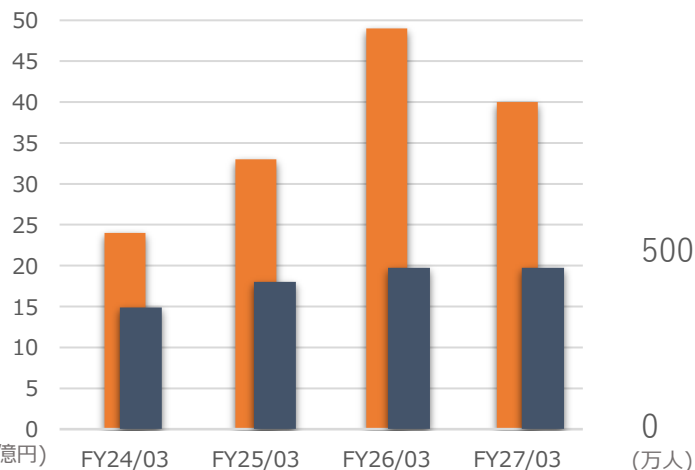


桜姫®ナイター・ザンから祭り



JA全農×ニッポンハム

一球牛魂!和牛ナイター



※ FY27/3より、「ボールパーク事業」を「スポーツ・エンターテインメント事業」として組織再編したことにより、FY26/3の実績数値を遡及修正
※FY24/03・FY25/03は未遡及



たんばく質を、もっと自由に。

Nipponham Group Vision 2030

1. 所信表明
2. 中期経営計画2026進捗
3. 持続的な企業価値向上に向けて
4. 2027年3月期事業戦略
5. Appendix
 - ・中計2026達成に向けたKPI

ニッポンハムグループ 始動

	部門	FY27/03 KPI	FY26/03結果
商品ミックス改善	加工	ハムソーセージ、デリ商品のミックス改善: 重点カテゴリー比率: 70% ※ハム・ソーセージ・デリ(コンシューマ)に占める割合	低収益商品の削減や見直しが進み72.5%と目標達成
最適生産体制/ 低収益事業見直し	加工	ハムソーセージ、デリ商品の最適生産体制(拠点再編) 水産/乳製品/チーズ一次加工事業等の低収益ライン見直し 生産ライン数: 20%削減	生産ライン数14.2%削減し、計画通り進捗
利益の最大化 (新商品の投入およびそれに伴う ライン稼働率の向上)	加工	重点ラインの稼働率向上 最適生産数量 目標比: 100% (FY2024/3比109%の販売数量)	下期以降回復基調にあるものの、目標値79.5%未達
	加工	新商品投入(高収益な新商品/リニューアル品) 社外売上高: 240億円(推定小売ベース)	リニューアルを中心に販売戦略が奏効 350億円を超える売上高
商品ミックス改善	食肉	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%	フィードロット拡充や販売戦略が順調に進み、 ブランド牛肉比率66.1%と達成
最適生産体制	食肉	国内豚事業の再編 10億円以上の効果発現	荷受部門の利益は大きく改善も 生産部門の生産頭数が目標に未達
バリューチェーン最適化	食肉	中計2029以降の食肉事業本部ERP導入に備え 社内外共創の強化とシステム最適化を通じた効率的組織の構築 (輸入食肉の利益安定化、ERP導入、バリューチェーン最適化による生産性向上) (STEP1: 中計2026) ・輸入食肉の利益安定化 -グループ海外各社と連携強化し 安定かつ強固な調達・販売体制確立 -在庫回転日数をKPI設定し、マーケットニーズに合わせた調達実行	輸入食肉事業の利益最大化に向けたマネジメントが 進展し、在庫回転日数低減 28年のERP導入に向けた仕組み作りを進展

	部門	FY27/03 KPI	FY26/03結果
ブランド強化	加工	主力ブランド伸長 シャウエッセン：900億円 ※推定小売ベース（自社調べ）	前年比は102%とFY26/03目標には若干未達も、 FY27/03目標の900億円は計画線で推移
グローバル強化	加工	北米・アセアンの加工事業拡大 海外社売上目標 2,000億円（加工・食肉計）	加工事業の計画が未達 シャウエッセンのグローバル展開も含めた売上拡大を図る
米州事業の強化	加工	米州新会社（タマラックフーズ）の稼働最大化 工場稼働率：100%	下期に入り稼働率は徐々に改善しつつあるが、 立ち上げ計画の遅延が影響し計画未達
アセアン事業の成長	加工	アセアンエリアの収益改善 利益改善額：+10億円（FY2024/3比）	利益改善▲7億 →タイにおける日本向けの製造数量が回復せず計画未達
ブランド強化	食肉	主力ブランド伸長（桜姫） 桜姫販売数量目標：120%	目標比：荷受89% ※知床食品工場火災の影響で計画未達
営業横断	食肉	加工品販売拡大 加工品販売目標：300億円	目標値は未達も、販売金額250億円を超え、 来期300億円に向けては計画線で推移
国内鶏事業拡大	食肉	国産鶏生産・社外調達量の拡大 日本ホワイトファーム出荷高：103% 日本ハム荷受部門社外調達量：110%	知床食品工場火災の影響で計画未達 荷受部門社外調達量は目標値を上回る
食肉事業の営業力強化	食肉	人口動態を踏まえたルート販売戦略 フード会社ルート販売数量：103%	エリア毎の販売体制の見直しなど組織変革は進むも、 目標値には96%
R&D強化	R&D	Proteininnovationによる事業創造 R&D領域での共創案件：5件	新規共創案件4件
ボールパーク	BP	ボールパークの更なる魅力向上 チーム力強化 400万人以上の来場者	好調なチーム成績やボールパークの魅力向上で466万人



FY26/03の実績検証と、新方針等を踏まえ、对外公表しているKPIを実行管理に即した指標へ見直し

主な変更点

- ・北米加工事業を次期中計での飛躍に向け戦略的再構築（成長戦略から構造改革にフェーズを移行）
- ・知床食品工場火災の影響を織り込み、主力ブランド（桜姫）と国内鶏（自社製造・社外調達）の目標水準を更新

	部門	FY27/03 KPI	目標
事業ポートフォリオ見直しによる 経営資源最適化	加工	ハムソーセージ、デリ商品の最適生産体制（拠点再編） 水産／乳製品／チーズ一次加工事業等の低収益ライン見直し	生産ライン数：20%削減
北米事業立て直し	加工	タマラック製造体制の構築	年間製造数量：前年比228% NEW
	加工	DLFローカルセールス収益性改善	利益率：2.8%改善 NEW
TNF事業立て直し	加工	販売数量の拡大(日本との連携強化、現地パートナー共創)	年間販売数量：前年比130% NEW
商品ミックス改善	食肉	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	食肉	国内豚事業の再編等	10億円以上の効果発現
バリューチェーン最適化	食肉	中計2029以降の食肉事業本部ERP導入に備え 社内外共創の強化とシステム最適化を通じた効率的組織の構築 (輸入食肉の利益安定化、ERP導入、 バリューチェーン最適化による生産性向上)	(STEP1：中計2026) ・輸入食肉の利益安定化 -グループ海外各社と連携強化し、安定かつ強固な 調達・販売体制確立 -在庫回転日数をKPI設定し、マーケットニーズに合わせた調達実行

	部門	FY27/03 KPI	目標
トップライン拡大	加工	新商品販売を中心としたトップライン拡大	売上高：前年比107% NEW
	加工	主力ブランド伸長	シャウエッセン：900億円 ※推定小売ベース（自社調べ）
グローバル強化	加工	海外でのシャウエッセン売上	販売数量：前年比295% NEW
ブランド強化	食肉	主力ブランド伸長	桜姫販売量102% 見直し
営業横断	食肉	加工品販売拡大	加工品販売目標：300億円
国内鶏事業拡大	食肉	国産鶏生産・社外調達量の拡大	日本ホワイトファーム出荷高：85% 日本ハム荷受部門社外調達量：115% 見直し
食肉事業の営業力強化	食肉	人口動態を踏まえたルート販売戦略	フード会社ルート販売数量：103%
R&D強化	R&D	Proteininnovationによる事業創造	R&D領域での共創案件：5件
ボールパーク	BP	ボールパークの更なる魅力向上とチーム力強化	400万人以上の来場者



たんぱく質を、もっと自由に。

Nipponham Group Vision 2030