

社長メッセージ

新たな成長ステージを
歩み始めた
ニッポンハムグループは
さらなる企業価値向上を
目指します

代表取締役社長
井川 伸久



全社戦略は順調な滑り出しも 顕在化した課題解決に向け 新たなKPIを設定

「中期経営計画2026」初年度の振り返り

2024年度にスタートした「中期経営計画2026」のもと、「構造改革」「成長戦略」「風土改革」を三位一体で推進し、ビジネスモデルの変革に取り組んできました。

2025年3月期の業績は、売上高13,706億円(前期比+5.1%)、事業利益425億円(前期比△5.3%)となりました。売上高は計画通りでしたが、事業利益は中計策定後に新たに顕在化した課題に対応しきれず期初計画から55億円下回る結果となりました。しかし、全社戦略については、ほぼ順調に推移しており、これまで取り組んできた加工事業本部の構造改革やブランド戦略の効果が発現したほか、ボールパーク事業の成長もあり、骨太の事業体に変化し

つつあると感じています。

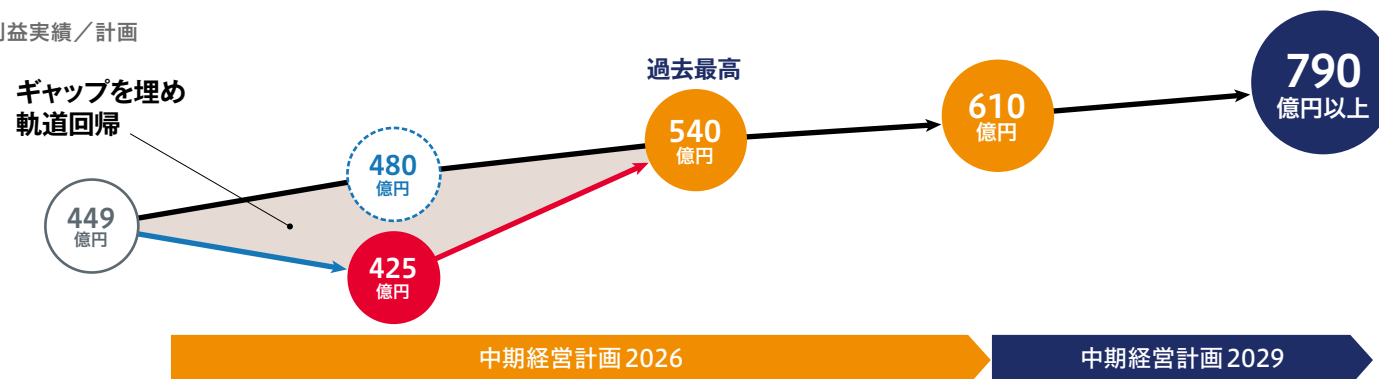
2025年3月期の数値目標は未達の結果となりましたが、収益機会の阻害要因に向き合い、中計目標をやり切るため、今期、主要施策の見直しと新たなKPIを追加しました。(□ P35)

来期以降の数値目標は「中期経営計画2026」策定時に掲げた通り、2026年3月期の事業利益は540億円、2027年3月期は610億円としています。

| | FY2025/3 実績 | FY2026/3 計画 | FY2027/3 計画* |
|--------------------------|----------------|----------------|-----------------|
| 売上高(億円) | 13,706 | 14,000 | 13,800 |
| 事業利益(億円) | 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(億円) | 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

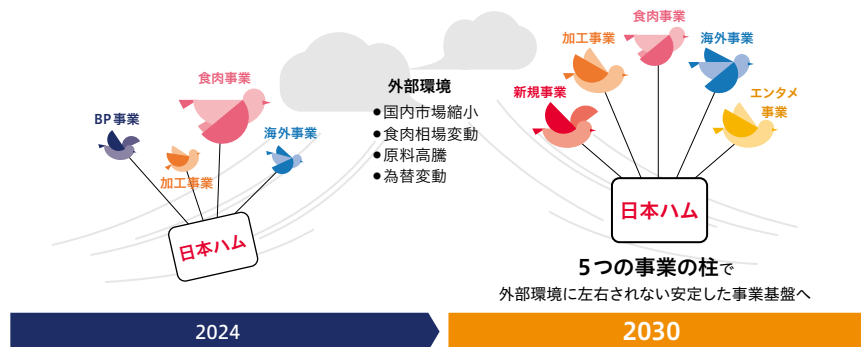
事業利益実績/計画



ニッポンハムグループの「あるべき姿」実現に向けて

ニッポンハムグループが今後も成長し続けるためには、まず我々の存在意義と社会からの求めに立ち返る必要があります。当社グループは、現在、国内の食肉販売量のシェア約20%、日本人のたんぱく質摂取量約6%（当社試算）を供給しています。畜産という一次産業を担い、食のインフラに影響力がある当社グループは、過去より良質なたんぱく質を提供し続けることで企業価値を高めてきました。また、2030年のありたい姿に向けてVision2030「たんぱく質を、もっと自由に。」掲げた当社グループですが、その実現に向けて、今中計では「たんぱく質の価値を共に創る企業へ」をテーマに変革を図っています。環境が大きく変わる中、たんぱく質の新たな価値創造に挑戦し続けることが「あるべき姿」であり、さらなる企業価値向上につながると考えているからです。

しかしながら、国内マーケットが縮小していく現在、従来のビジネスモデルを維持するだけでは、当社グループの事業も縮小して



しまいます。たんぱく質を提供し続け、さらなる成長を遂げるには既存ビジネスの延長ではなく、新たな戦略構築が急務と考えています。

5つの事業の柱で安定した事業基盤を構築

JA全農との共創に関しては、トップ同士による進捗確認のための会議を定期的で開催しています。2026年度には具体的な数値目標を開示できるよう、現在準備を進めている段階です。この取り組みにより、共創プロジェクトの進展をより一層明確にしていくことを目指しています。

2024年度からスタートしたJA全農やCharoen Pokphand Foods(チャロン・ポカパン・フーズ)社との共創プロジェクトにも引き続き取り組んでいきます。(□ P.25)

また、既存事業のバリューチェーンの目詰まりを解消させることも急務です。2025年度は、Step1として海外事業本部を加工事業本部と食肉事業本部に移管しました。2030年には食肉と加工の二つの事業をベースに、海外事業の売上拡大と利益向上を目指します。

さらに現在のボールパーク事業をより進化させ、エンタメ事業として一つの柱にしつつ、新しい柱として新規事業を加える構想です。食肉、加工、海外、エンタメ、新規の5つの柱で展開することで外部環境に左右されない安定した事業基盤の構築を実現します。

R&D戦略「プロテインノベーション」で研究開発を加速

2025年6月、たんぱく質をベースとした研究開発の加速を目的にR&D戦略「Proteininnovation(プロテインノベーション)」を策定しました。これは「protein(たんぱく質)」と「innovation(革新)」を組み合わせた造語です。

社長メッセージ

当社グループが創業以来向き合ってきたたんぱく質は、まだ多くの未知の可能性を秘めています。お客様ニーズや社会課題の解決につながる研究開発を「既存事業の進化」と「新規事業の創出」の二つのテーマで取り組みます。具体的には、「既存事業の進化」において、生産DXや新たんぱく等の領域に、「新規事業の創出」では、畜産副産物を活用した医療系や化粧品系の製品・サービス展開を進めていきます。既存事業の進化においては比較的早い段階で成果につなげていきたいと考えています。(□P.23)

企業価値の向上には、財務戦略や資本政策が不可欠です。スピード感を持って企業価値向上に向けた戦略立案を図るため、キャリア採用で入社した大西 淳氏を役員に据え、VBM推進室を新設しました。当社の役員は事業を経験した社員が多く、固定観念にとらわれることがあるため、外部から新しい視点や知識を取り入れることが重要です。これにより、当社グループがより良く発展していくことを期待しています。(□P.31)

経営のスピードを上げ、危機を成長のチャンスに

私は、当社グループの長期的な成長を見据え、改革を推進するために執行役員の若返りを図りました。特に、変革が求められる食肉事業本部では、6名の役員のうち4名を新たに任命しました。また、グループ会社においても、50代の幹部を社長に任命し、新たなリーダーシップのもとで改革を進めています。日本ピュアフード(株)では、新社長が自らの挑戦を通じて売上収益を伸ばし、具体的な成果を上げることに成功しました。

ここ数年、為替や関税、想像以上のインフレなど、驚くような変化が生じています。想定以上のスピードで環境が激変する中、我々が過去と同じスピードで対応しては変化に対応できません。

**現状維持を良しとせず、
「もっと変わらなあかん!!」**

実績数値をベースに単年のPLを意識するだけでなく、「あるべき姿」からバックキャスト思考で考え、非連続の成長に向けた「挑戦」をしていく必要があります。現場への挑戦意欲の浸透に向けて、私は1年間現場を巡り、さまざまな方と議論しました。2024年度は、「変えてもええで。」というスローガンをつくり、リアルでの対話とイントラネット等での啓発活動を展開しましたが、挑戦する姿勢が見受けられるようになってきたと思う一方で、「挑戦」する意識が自分ゴトとして現場に浸透していないと感じることもあります。今期は一歩進んで、「もっと変わらなあかん!!」にスローガンを変更しました。激変する外部環境に対応できる強靱な企業体への変革ができれば、飛躍的な成長が可能です。

また、現場まで挑戦の意識を浸透させるには、ミドルマネージャーの育成・強化が鍵だと考えています。会社の方針をミドルマネージャーが理解し、自分の言葉で現場の社員に伝え、行動を変化させることで挑戦する風土へとつながっていきます。そのために、マネジメント体制や評価も見直しました。私自身も現場とのコミュニケーションを継続し、挑戦する意識が浸透するまで何度でも伝え続ける覚悟でいます。



挑戦する組織風土に不可欠な 人的資本の拡充

経営トップとして次世代の育成に注力

挑戦する組織風土の醸成に向けて、引き続き「変革型経営人財の育成・獲得」と「多様な人財の活躍推進」の二つのテーマで人財戦略を進めます。

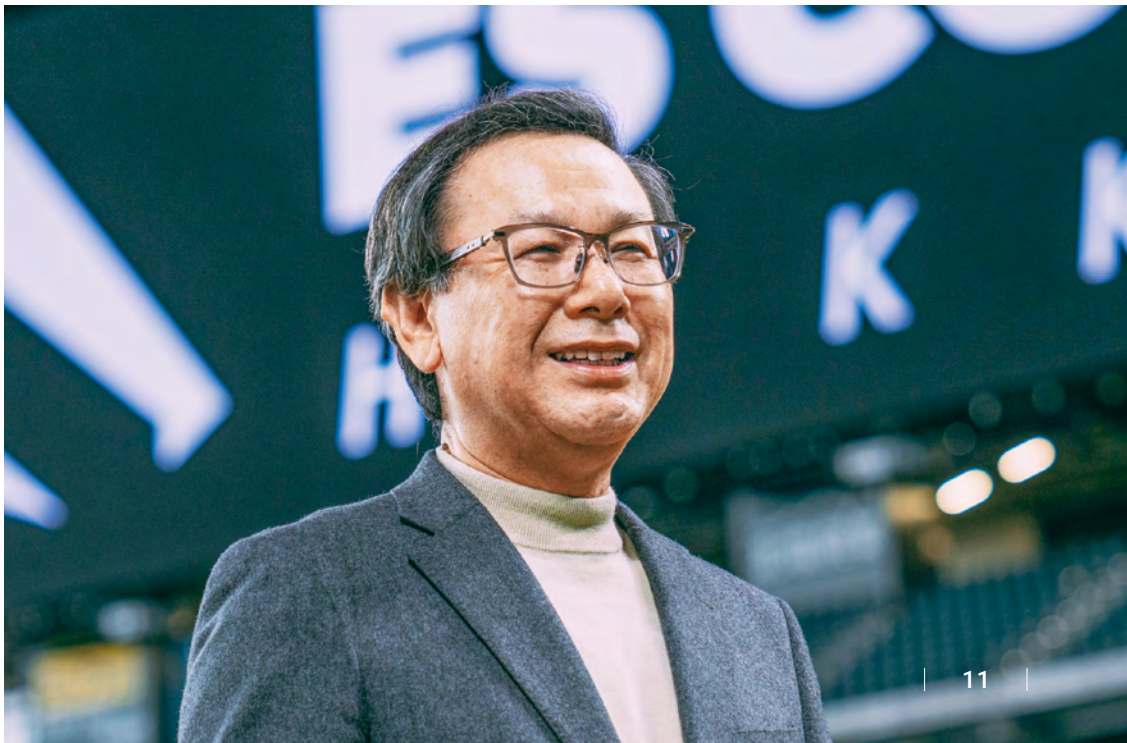
特に「変革型経営人財の育成・獲得」が重要なテーマであると私は考えています。現経営陣を育成することもですが、次世代の役員育成も重視しなければなりません。10年、20年後のニッポンハムグループの中心になるのは、その世代だからです。次世代育成を

考えた際の現在の課題は自分の育った部門しか分からない状態であることです。そこで、変革型経営人財の育成を目的に、グループ会社や各事業部の責任者を対象とした経営セミナーを定期的開催しています。今年には私自身が経営者としての心構えについて講話し、事業部の垣根を超えて、バックキャスト思考で仕事に取り組んでほしいことを伝えました。次世代役員には将来を見据え変革に挑戦してもらいたいと思います。

当社グループは本来、変化を恐れず挑戦し成長を遂げた企業でしたが、2002年以降、コンプライアンスの強化を徹底してきた結果、組織が硬直化しているように感じています。昨今の急激な環境変化を踏まえると、人財や組織の変革が急務です。次世代の経営を担う人財育成は私自身の責務ですので、私が持っている経験や知識等、伝えられるものはできる限り伝えていきたいと思っています。

また、従業員のモチベーション向上を狙うと同時に挑戦する風土醸成につなげるために、これまでの優良事業所表彰を「NHG Award」と名称を改め、表彰式などの内容も大きく変えました。素晴らしい活動や業績をあげた組織の従業員一人ひとりの頑張りを称え、その労いとしてふさわしい表彰を行い、また次なる挑戦を促す機会としています。

「多様な人財の活躍推進」については、働きがいを持って仕事に挑戦してもらうため、「コンプライアンス推進活動」を「働きがい推進活動」に名称を改めました。コンプライアンスを重視する企業風土はすでに根付いています。今以上に従業員一人ひとりが挑戦に向け、能力を最大限発揮できるように、働きがいのある職場創造を継続してまいります。



社長メッセージ

当社グループらしいサステナビリティ戦略を推進

企業経営においてサステナビリティの取り組みの重要性はますます高まっています。当社グループは「食べる喜びの提供」「新たな価値の創出」「地球環境の保全」「レジリエントな事業基盤の強化」の4つの柱からなるサステナビリティ戦略を定めて取り組んでいます。

今後は特に、たんぱく質の供給メーカーとして当社グループらしいサステナビリティ活動に注力していきたいと考えています。さらに、たんぱく質を供給することで、新しい食の未来にも貢献していきたいと考えています。例えば、「シャウエッセン®」は日本に浸透していなかったあらびきウインナーを浸透させ、新しい食文化を創造しましたが、今後はより多くの人に食べていただけるよう、無添加のおいしい「シャウエッセン®」をつくる、それが私個人の夢でもあります。

北海道北広島市では、年に1回「シャウエッセン®」を給食で提供し、食育というかたちで地域社会への貢献に取り組んでいます。このほか、カーボンニュートラル農場の実現に向けて、北海道南幌町の土地に太陽光発電を設置し、北海道内の自社養豚場への電力供給を始めています。

事業活動を通じてサステナビリティに優れている活動をした従業員やプロジェクトに対して表彰する社内表彰制度等を継続し、サステナビリティ活動を現場に定着させていきます。今後も社会課題を解決し、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

困難や壁を乗り越え、たんぱく質の価値を共に創る企業へ

「構造改革」「成長戦略」「風土改革」の三位一体の全社戦略はぶれずに行っていきます。



「中期経営計画2026」を策定する際に、2027年3月期の事業利益610億円からのギャップを算出し、構造改革で100億円、成長戦略で60億円の利益獲得数字を設定しました。計画している数字がぶれてくるようであれば、施策を見直し、それがうまくいかなかったとしてもまた次の施策に取り組む——積み上げ方式ではなく、バックキャスト思考で何度も何度も挑戦し続けることが今中計、そして次期中計の790億円以上を達成する鍵だと考えています。

ステークホルダーの皆様には、引き続きご支援お願い申し上げます。

代表取締役社長 **井川 伸久**

企業理念とあゆみ

たんぱく質に始まり、たんぱく質の未来を広げる ニッポンハムグループ

企業理念

1. わが社は、「食べる喜び」を基本のテーマとし、時代を画する文化を創造し、社会に貢献する。
2. わが社は、従業員が真の幸せと生き甲斐を求める場として存在する。

経営理念

1. 高邁（こうまい）な理想をかかげ、その実現への不退転の意志をもって行動する。
2. 人に学び、人を育て、人によって育てられる。
3. 時代の要請に応じて時代をつくる。
4. 品質・サービスを通して、縁を拡げ、縁あるすべての人々に対する責任を果たす。
5. 高度に機能的な有機体をめざす。

私たちの挑戦の歴史

1942

創業、挑戦の原点

創業者の大社義規が徳島県に徳島食肉加工場を創設。戦後日本の食料や栄養が乏しかった時代、創業者の「お肉をいっぱい食べてもらい、日本人の体躯を良くしたい」という想いから、たんぱく質を提供する企業として誕生。「逆境こそ、わが道なり」という創業者の信念が私たちの挑戦の原点となっています。

1966

初のコンシューマブランド

当社初のコンシューマブランド「ウイニー」。当時は羊腸の品質が安定せず固いウインナーもあったため、良質なたんぱく質を食べやすい形で届けることが青少年の体躯向上につながる、という発想から開発されました。「ウイニー」は想定を大きく上回る人気商品へ成長しました。

1968

養鶏事業をスタート

安全・安心な食肉の安定供給を実現するニッポンハムグループの「パーティカル・インテグレーション・システム」。その川上であるファーム事業（畜産）には1968年から本格的に参入しました。その後、1990年代にかけて事業規模を拡大し、養鶏・養豚の生産量は国内最大級となっています。

1977

海外での事業を開始

1977年に北米デリーミーツ社[※]を買収し、海外事業を開始しました。1988年には豪州のワイアラ牧場を買収し、牛肉のインテグレーション・システムを構築しました。現在、食肉加工品の現地販売、対日向け食肉の調達、第三国への輸出拠点として重要な役割を果たしています。

[※] 現デリーミーツ社

1985

「シャウエッセン[®]」発売

グルメ・本物志向を求めるお客様のニーズに応える本格派のウインナーとして誕生したのが「シャウエッセン[®]」です。当時の日本では馴染みのなかったあらびき肉を羊腸に詰め、スモークで仕上げました。パリッとした食感も画期的で大ヒット。当社を代表するトップシェア商品です。



動物性たんぱく質の安定供給



企業理念とあゆみ



動物性たんぱく質の
多様な摂取機会の提供

新しいたんぱく質の
選択肢の創造・提供



1997

食物アレルギー対応商品発売

お客様相談窓口へ届いた「食物アレルギーの子でも安心して食べられる食品を開発してほしい」という切実な声がきっかけとなり、1997年に「アピライト」を発売しました。以来、商品ラインアップを拡充しながら、検査キットの開発や情報発信にも注力。安心してたんぱく質を摂取できる商品・サービスを提供しています。

2002

ブランド食肉を展開

2002年、「パーティカル・インテグレーション・システム」の強みを活かして、国産鶏肉「桜姫®」ブランドを立ち上げました。「桜姫®」は、一般の鶏肉と比べてビタミンEが3倍以上※含まれ、臭みも少ないのが特長のニッポンハムグループを代表するブランド食肉です。以降、国産豚肉「麦小町®」などのブランド食肉を展開しています。

※ 日本食品標準成分表 2015 数値比較

2020～

多様なたんぱく質のニーズに対応

食糧不足への懸念、環境意識や健康志向の高まりから代替肉の需要が拡大する中、2020年に「NatuMeat(ナチュミート)」ブランドを立ち上げ、お肉の代わりに大豆やこんにやくなど植物由来の原料を使用したソーセージなどを開発。直近では、こんにやく粉や食物繊維などを使用した「プラントベースまぐろ」を発売しました。このほか、フォアグラの代わりに鶏レバーを使用した「グラフォア」の開発・販売など、たんぱく質の多彩な展開を加速させています。現在は、培養技術でたんぱく質を生産する麺や細胞性食品の研究開発を進めています。また、2018年にはAI・IoTを活用した「スマート養豚プロジェクト」をスタートさせ、持続可能な畜産の実現によるたんぱく質の安定的な供給に努めています。

2025

たんぱく質の新たな価値と
未来を創るR&D戦略

企業理念ならびにVision2030「たんぱく質を、もっと自由に。」の実現に向けて、たんぱく質を軸とした研究開発の加速を目的に、R&D戦略「Proteininnovation(プロテインイノベーション)」を策定しました。

□ P.23



Vision2030

たんぱく質を、 もっと自由に。

当社グループは、身体に欠かせない栄養素である「たんぱく質」に創業以来向き合い、人々に安定的にお届けしてきました。しかし今後は、世界的な人口増加や気候変動により、たんぱく質の需要に対して供給の不足が見込まれます。Vision2030には、そのような環境でも、たんぱく質を安定的に供給し続けることで、食のインフラを担う日本最大級のたんぱく質供給企業としての社会的使命を果たしたいという想いを込めています。

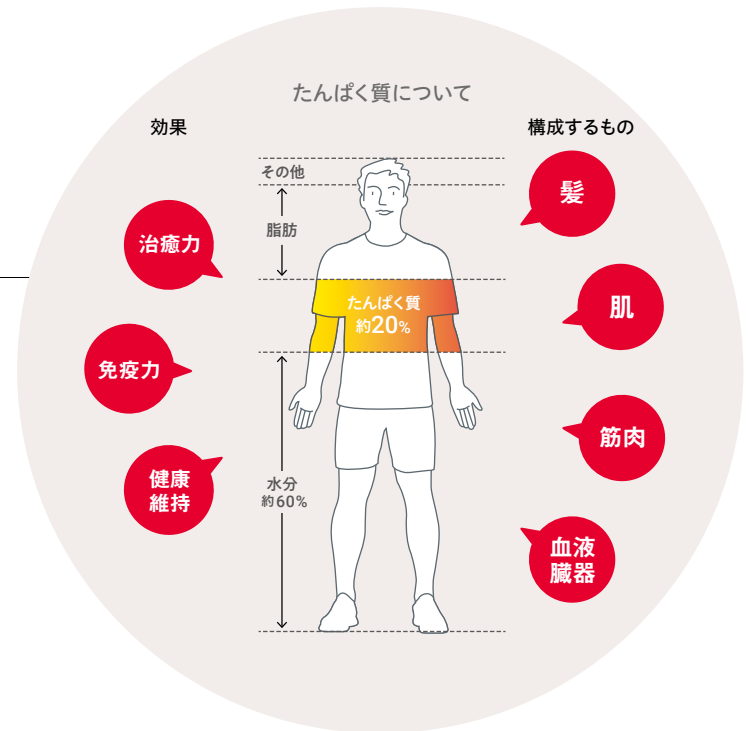
たんぱく質がもたらす価値とは

人間の心身の健康を支え豊かなくらしに寄与

1 必要不可欠な栄養素

たんぱく質は20種類のアミノ酸が結び付いてできあがった物質で、体の約1/5を占める重要な構成要素です。細胞成分やコラーゲンなどの形で、筋肉、臓器、肌、骨、髪の毛などを構成します。また、体内で消化酵素や免疫物質、ホルモン、体の成長に必要な物質となります。20種類のうち9種については必須アミノ酸と呼ばれ、体内でつくることができないため、人が生きるためには食事での補給が欠かせません。

特に、食肉や乳などの動物性たんぱく質は、必須アミノ酸がバランス良く含まれた、とても良質なたんぱく質です。



2 身体の回復を促す

日本ハム(株)お客様志向推進部 ライフスタイル研究チームは、全国20歳以上の男女を対象に、食事や食生活に求める効果効能について調査を実施しました。

「疲労回復」のために食べたい食材ベスト3

1位 肉類(豚肉) 56.0%
2位 肉類(鶏肉) 49.8%
3位 卵 45.9%

その結果、「疲労回復」のために食べたい食材の1位は「肉類(豚肉)」、「疲労回復」に効果があると思う栄養素の1位は「たんぱく質」であることが分かりました。

「疲労回復」に効果があると思う栄養素ベスト3

1位 たんぱく質 52.5%
2位 ビタミンC 35.5%
3位 アミノ酸 26.3%

出典：ヘルスベネフィット定点調査結果より抜粋 調査期間：2024年9月 調査対象：一般モニタ[※](n=259)
※ スクリーニングの「食事や食生活に求める効果・効能」から「疲労回復」を選択した人に対して調査



たんぱく質がもたらす価値とは

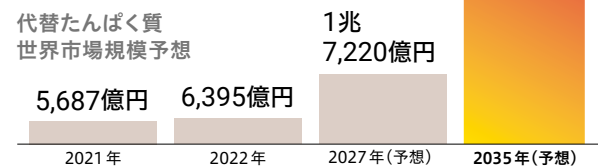
3 フレイル対策に効果的

加齢とともに筋力や心身の働きが徐々に低下して、要介護に近づいてきた状態を「フレイル」といいます。今後さらなる高齢化が進む日本では、フレイル対策は喫緊の課題となっています。食事対策としては、たんぱく質を不足させないことが重要です。また、肉類に含まれるイミダゾールジペプチドの摂取により、中高齢者において、足の筋力が強くなり、フレイル診断にも用いられる片足立ち時間が長くなると報告されています^{*}。十分な肉類摂取はフレイル予防に効果的であると考えられています。

^{*} 出典：佐藤三佳子、前村公彦、高畑能久、森松文毅、佐藤雄二「鶏肉抽出物の摂取が中高齢者の筋力に及ぼす影響」日本食品科学工学会誌 59,4,182-185,2012.

今後も拡大していく たんぱく質の需要

将来的なたんぱく質不足が懸念される中、代替たんぱく質の市場が急速に拡大しています。私たちは、大豆ミートの開発をはじめ、麩や細胞性食品などの研究開発を加速させる「Proteininnovation(プロテインノベーション)」を推進し、世界のたんぱく質需要に応えていきます。



出典：矢野経済研究所調べ

ニッポンハムグループは 国内最大級のたんぱく質供給企業

ニッポンハムグループは、^{いのち}生命の恵みをいただき、ハム・ソーセージを製造するところから創業し、加工食品、水産加工品、乳製品などに拡大してきました。食肉では、国内で豚・鶏の生産・肥育を手掛け高品質な食肉の安定供給につなげるとともに、国内外のパートナー企業からの安定調達を実現しています。

こうして80年以上にわたりさまざまな形でたんぱく質を提供することで、国内最大級のたんぱく質供給企業となっています。



| | たんぱく質摂取量 (1人・1日当たり) | ニッポンハム グループのシェア |
|----------|------------------------|--------------------|
| 全体 | 71.4g | 6.0% |
| 動物性たんぱく質 | 40.1g | 10.6% |
| 畜産物由来 | 27.9g | 15.3% |
| 肉類 | 17.6g | 23.5% |

^{*} 当社の商品別取り扱い重量データ(2019年)および文部科学省「栄養成分表」、厚生労働省「国民健康・栄養調査」などの外部データ(2019年)をもとに当社にて推計

主要な動物性たんぱく質の たんぱく質含有量 (g/100g)

| | | | |
|---|-------|----|-------|
| 牛 | 16.6g | 卵 | 12.3g |
| 豚 | 15.6g | 牛乳 | 3.3g |
| 鶏 | 20.7g | | |

事業概要

ニッポンハムグループは、中期経営計画2026で掲げる成長戦略実現に向け、全社視点で「バリューチェーン価値最大化」および「グローバル強化」を加速します。その一環として、2025年4月から海外事業本部管轄下であった、すべての海外子会社・関連会社をそれぞれ加工事業本部および食肉事業本部へ移管しました。その結果、2026年3月期の事業セグメントは、加工事業本部、食肉事業本部、ボールパーク事業の3セグメントになります。



※ 上図において、「ボールパーク事業」は除外しています。
拠点の国・地域数は日本を除く

加工事業本部

国内外で、多彩な商品群とヒット商品を生み出し 新たな「食べる喜び」を創造しています

当社グループの創業事業である加工事業。現在ではハム・ソーセージ、加工食品、水産加工品、乳製品、エキス調味料など、たんぱく質を中心とした多くの商品を提供しています。お客様視点を活かした開発力で、食卓にまだないおいしさや、食ニーズの多様化に対応したさまざまな価値を提供し、多くのヒット商品を生み出してきました。多数のカテゴリーNo.1ブランドや長くお客様に指名買いされる商品群が加工事業の強みです。

海外では、各国への「シャウエッセン®」の販売を検討、グローバルブランドへの展開を図っていきます。

主な商品

ウィンナー カテゴリー



「シャウエッセン®」



チルドピザ カテゴリー



「石窯工房®」



中華惣菜 カテゴリー



「中華名菜®」



海外展開



【米国】 デイリーフーズ
主に「Crazy Cuisine」ブランドの加工食品の製造・販売、食肉などの輸出入を展開



【タイ】 タイ日本フーズ
主に鶏肉を原料とする加工食品を製造し、日本への輸出・販売やタイ国内で販売

※1 マクロミルQPRデータ ウィンナーカテゴリーブランド 購買金額日本No.1 2024年4月～2025年3月、全国
※2 マクロミルQPRデータ チルドピザカテゴリーブランド 購買金額日本No.1 2024年4月～2025年3月、全国
※3 2024年1月～12月 中華惣菜カテゴリー 購買No.1 (CODE「買いログ」調べ)

事業概要

食肉事業本部

国内食肉シェア No.1 の食肉インフラ企業として、国民への安定供給を支えるための圧倒的な生産・調達体制構築を進めています

当社グループの売上高の50%以上を占める食肉事業。特に生産事業では、自社グループの農場を活用して、市場ニーズに合った付加価値の高い食肉を供給しています。また、社外調達による外部環境リスクへの対策も強化しており、日本国内の食肉販売量のシェア約20%を占めています。さらに、豪州では牛を、トルコでは鶏を生産しています。海外拠点との連携を強化することにより需要に応じた調達体制を強化しています。

上記によって調達した食肉を、フード会社の全国を網羅する販売拠点を通して、皆様の食卓にお届けしています。

国内マーケットのシェア*

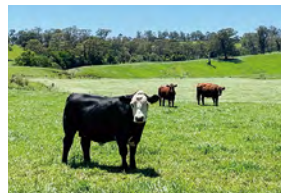


* 2025年3月末現在 自社調べ

オリジナルブランド食肉



海外展開



【豪州】ワイアラビーフ
豪州最大級の牧場で牛の生産・肥育事業を展開



【トルコ】エゲタブ
鶏の生産・飼育・処理・加工・販売まで一貫して展開

ボールパーク事業

エスコンフィールド HOKKAIDO を中心にスポーツ×エンタメによる新しい「街づくり」を進めています

プロ野球球団「北海道日本ハムファイターズ」の経営に関わり、2023年に「北海道ボールパークFビレッジ」「エスコンフィールド HOKKAIDO」が開業したボールパーク事業。北海道ボールパークFビレッジを通じて、「スポーツの価値」と「北海道の価値」を融合させたビジネスモデルによる新しい「街づくり」を推進しています。

また、官・民・学の多岐にわたる事業者の参画や、ボールパークを楽しむ来場者と各種商品・サービスを提供するパートナーを結び付けることで、共創・連携による街づくりを進め、イノベーションの創出も目指しています。

北海道ボールパークFビレッジ



副社長メッセージ

ポートフォリオの質を 高める事業基盤へ ニッポン火腿グループ を変革します

取締役副社長 副社長執行役員 前田 文男

2026年3月期の戦略

ニッポン火腿グループを取り巻く環境は急激に変化しています。為替は今後も円安基調が変わらないと想定されます。グローバルにおける市場環境を見ると、かつて日本がプライスリーダーだったところと比較し、海外から安く原料等を購入することが難しい時代になっています。飼料やエネルギーコストも高騰しているほか、今後は日米関税の問題も懸念されます。国内の畜産業において、多くは輸入飼料に頼っており、将来的には飼料の確保も課題になると考えています。



副社長メッセージ

国内の消費動向も激変しました。物価上昇に伴い、消費者の節約志向が高まっており、どのように消費者の購買意欲を喚起するかも大きな課題です。このような中、私は時代にあった企業にするため三つの方針を示しています。

1. 全社視点でのバリューチェーン価値最大化

当社グループのバリューチェーンは事業本部ごとであり、成長にあわせて拡大・変化させてきました。大量消費の時代から、消費の質が求められるようになってきた今、これまでと同じ規模のバリューチェーンのままでは環境変化に対応できないと判断しました。

畜産物の調達・生産から、処理・製造、マーケティング、物流、販売までを一貫して行う「パーティカル・インテグレーション・システム」は当社グループならではの強みです。バリューチェーンにおける各々の強みを時代に合わせ、いかに融合させるかが私の重要な責任だととらえています。

これまで「横軸」を通したバリューチェーンにより、他社と差別化がなされ、事業成長を実現してきましたが、今後は自社だけでなく、社外との共創を積極的に取り入れ、時代にあったバリューチェーンに再構築します。すでに発表しているJA全農との事業連携やLJホールディングスの買収、タイ最大の食品企業Charoen Pokphand Foods(チャロン・ポカパン・フーズ)社との包括的業務提携もそうした一連のバリューチェーン変革の一つです。

バリューチェーンを機能ごとの「縦軸」、つまり部門横断の視点で見ると、まだまだ改善の余地があると考えています。従来は、慣習や組織体制上、どうしても事業部の壁

を超えた最適化が難しい部分がありましたが、グループ戦略事業部が軸となり、部門横断を推し進めます。

今回、海外事業本部内の機能・人員を食肉事業本部と加工事業本部に分配する大きな構造改革を実行しました。すでに国内で培った加工技術やノウハウ、人財の水平展開、食肉における海外現地との連携の迅速化等の効果も出始めています。

2024年度の下期は牛肉価格が高騰した結果、牛から豚に需要がシフトしました。しかし、数カ月先を見据えて調達をしているためにタイムラグが発生し、需給ギャップが生じました。営業現場で把握していた消費者の畜種シフト

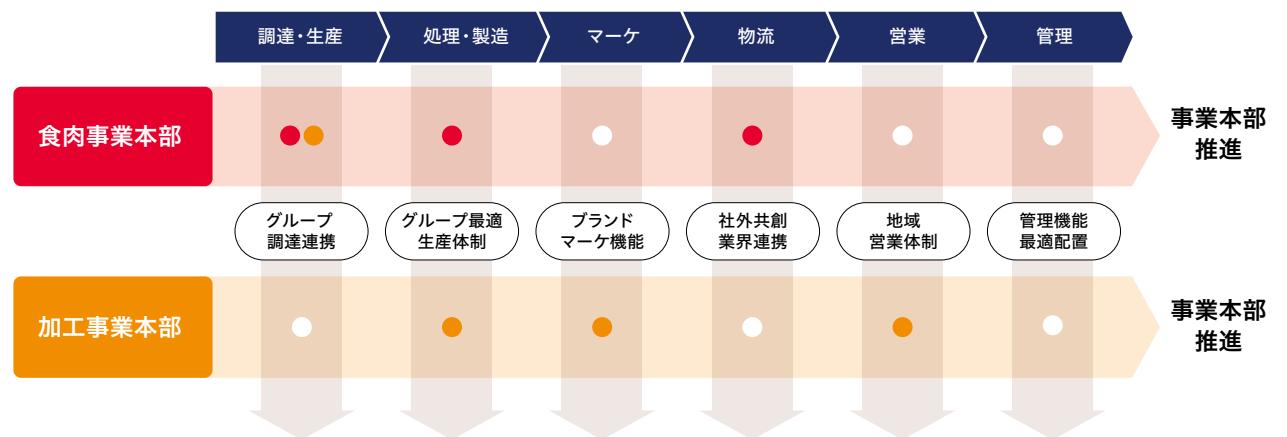
に関する情報が、調達部門や海外の生産部門とタイムリーに共有できていなかったことが利益を毀損する要因となりました。今後は組織変革により、需給ギャップが最小化され、収益性の改善にもつながっていくと考えています。

ほかにも、食肉事業本部の調達部門と加工事業本部の調達部門の共同購買を強化し、加工事業本部の収益拡大にも効果が期待できます。また、所在地の近い工場同士での生産連携にも取り組みたいと考えています。加工事業本部の持つ加工技術を活用して、食肉の一次加工品をつくることも可能です。

物流において、チルド商品の輸送ができることは当社

バリューチェーンの見直し

● JA全農との共創を実施 ● 海外事業セグメントを統合



**バリューチェーン視点および部門横断視点の両軸からの最適化を行うことで
バリューチェーン全体の価値最大化を進め、事業基盤を強化**

副社長メッセージ

グループの物流機能の強みです。事業横断戦略を進めることで、当社グループの強みをさらに強化できます。また、これまで食肉業界においては導入が進んでいなかったパレタイズ輸送を2024年5月からスタートさせました。今後、食肉業界をけん引するつもりで導入を進めていきます。また、将来的には自社製品を運ぶだけでなく、他社製品の運搬も視野に検討しています。

これらの施策を通して、「横軸」と「縦軸」の両軸から最適化を図ることでバリューチェーン全体の価値向上を目指します。なお、当社だけでは解決できない課題があれば、他社との共創にも取り組むことで課題解決を図ります。

2. 新たな収益機会の創出へ新規事業を創造

国内の消費環境の変化は現場で働く社員の肌感覚として実感していても、早期の商品化やマーケティング戦略には落とし込まれなかった点など課題が残りました。市場の変化がどんどん早くなっていく現代に対応できるマーケティング体制に再整備するとともに、商品開発のスピードも上げていく必要があります。

また、2025年6月にR&D戦略として「Proteininnovation (プロテインノベーション)」を策定しました。たんぱく質を供給する企業グループとして、たんぱく質の安定供給に加えて、新しいたんぱく質の開発・提供にも取り組みます。新領域でたんぱく質の可能性を追求することで、お客様のニーズや社会課題を解決でき、当社グループの持続可能な企業成長につながるものと考えます。

私は「中期経営計画2026」に向けた施策だけでなく、

中長期で当社グループが成長していくための成長戦略を組み立てることが急務であると考えています。そのためには第5の事業の柱である新規事業を具体化する必要があります。成長領域や具体的なテーマの方向性を今期中に示したいと考えています。

また、海外市場への拡大も重要なテーマです。伸長する海外マーケットでの展開とグローバルなブランド展開で成長する事業体に変革していきます。

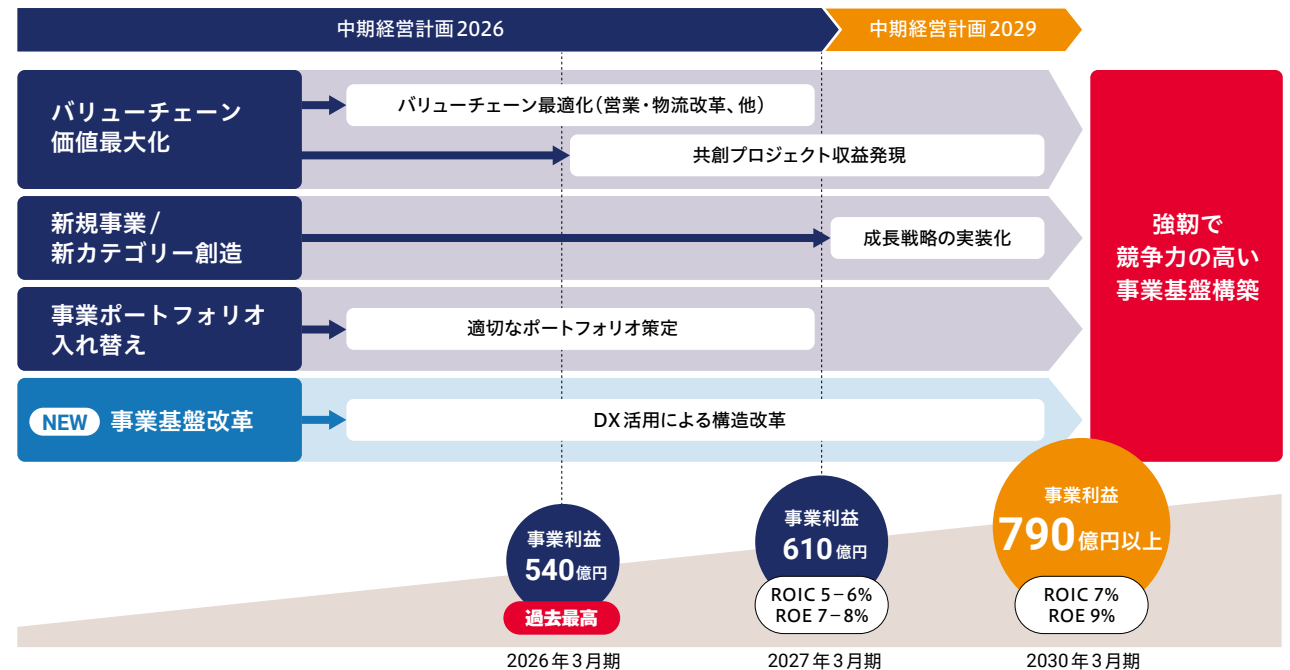
R&D戦略や海外展開は、自社だけでなく、社外との

共創を今後も進め、必要であれば積極的なM&Aも行います。バリューチェーンの事業最適化に向けて将来の成長機会があれば適切に資金を配分していきます。

3. 事業基盤の変革に向けたDX活用

事業プロセス全体から創出する収益を最大化するためには、DXによる事業基盤強化も重要なプロセスです。当社グループの「DX戦略」では、「既存事業の価値を高め、新たな価値を生み出す業務変革・デジタルプラットフォーム

ニッポンハムグループの成長ストーリー



副社長メッセージ



変革への挑戦」をコンセプトに掲げています。

2025年4月から加工事業本部において、業務効率化と需給予測の高度化を目的にSAPを導入しました。導入当初は新システムへの慣れ等の問題もありましたが、現在はデータを一元管理できる仕組みづくりを完了し、運用フェーズに入っています。

2028年度以降は、食肉事業本部への導入を予定しています。今回の加工事業本部へのSAP導入時に発生した課題を踏まえて、スムーズに導入が進むよう準備を進めていきます。

あわせて経済的価値に結び付くAI活用も推し進めます。輸入鶏肉の調達に関しては、2年前からAIによる需給予測をテスト運用してデータを蓄積しています。このデータを活用して2カ月後、4カ月後の需要を予測し、その上でAIが仕入れの判断を手助けするという取り組みを進めてきました。この取り組みは一定の効果がでています。仕入れ期間の違いや調達部位の多さなど他畜種への展開は簡単ではありませんが、輸入鶏肉で得た知見・ノウハウを水平展開して、牛・豚の仕入れ予測にもAIを活用する等、改善策を検討していきます。

持続的な成長に向けて

当社グループには、「シャウエッセン®」というナンバーワンブランドの保有や全国に約1,300台もの営業トラックを持つ食肉の販売網があります。ほかにも、高い物流品質、製品の安全性を担保する品質保証、お客様ニーズに対応できる製造能力等も持っています。また、ボールパーク事業といったスポーツにおける日本を代表するコンテンツも保有しています。他社には真似できないような強みをいくつも持っていますが、強化する余地はまだあります。

ステークホルダーに期待され、今後も当社グループが成長を続けるためには、これらの強みを活かして競争力、収益力を上げていく必要があります。

そのためには、やはり現状の延長線上にあるような改善・更新ではなく、変革に挑戦することが重要です。私自身の責務は、従業員全員が、ありたい姿を実現するために、同じ方向を向いて挑戦できるような戦略を立てて実行の後押しをすることだと考えています。当社グループの総合力を活かして、外部環境に打ち勝ち、持続的な成長を実現します。

01 SPECIAL FEATURE 新たなR&D戦略の策定

たんぱく質の新たな価値と未来に向けて ニッポンハムグループ独自のR&D戦略を策定

2025年6月、日本ハム(株)は、たんぱく質を軸とした研究開発の加速を目的に、R&D戦略「Proteininnovation(プロテインノベーション)」を策定しました。

当社は、「Proteininnovation」をコアコンセプトとしたR&D戦略により、たんぱく質の可能性をテクノロジーとイノベーションにより最大限に引き出し、食領域と新領域で新たな価値と未来を創造していきます。既存事業においては、顧客価値創造と高生産性を軸に、生産DX領域、新たなたんぱく質領域、美味しさ&ウェルネス領域、グローバル拡大領域をR&D重点領域と定めます。新規事業においては、ヘルスケアと社会課題解決を軸に、ヘルスケア/医療領域、アップサイクル領域をR&D重点領域と定めます。「既存事業の進化」と「新規事業の創出」の両軸により、企業理念ならびにVision2030の実現を目指していきます。



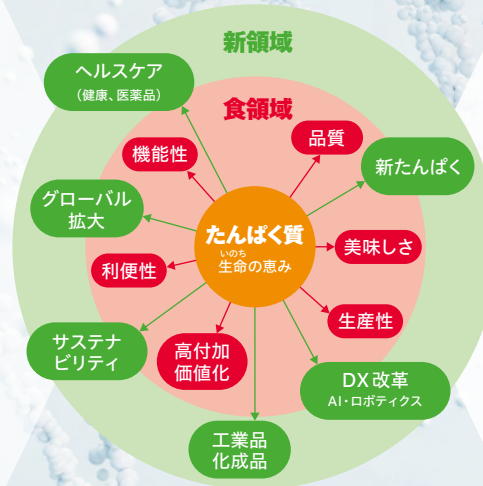
Proteininnovation = protein(たんぱく質) + innovation(革新)

既存事業の進化

顧客価値創造と高生産性追求

重点領域

- 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



新規事業の創出

ヘルスケアと社会課題解決

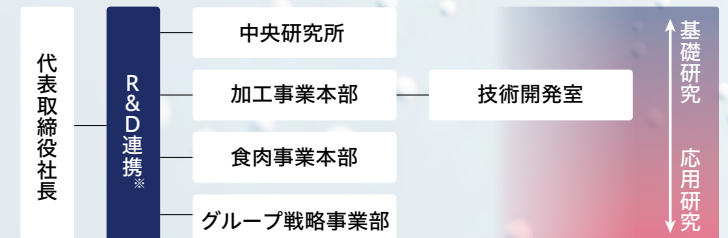
重点領域

- 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

総合的なR&D体制で事業化を加速

R&D戦略のもと当社グループ全体の連携を強化し、R&Dとその成果からの事業化を加速していきます。

基礎研究から応用研究まで、革新的な技術・商品の開発を目指していきます。



※ コーポレート部門 (経営企画部、VBM推進室、法務部、サステナビリティ部、IT戦略部等)

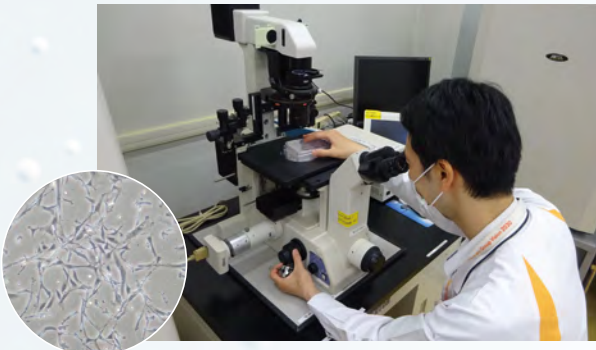
新たなR&D戦略の策定

たんぱく質の可能性を探求し続けるニッポンハムグループ

細胞性食品の研究開発

世界の食肉需要が拡大する中、将来にわたって安定的に動物性たんぱく質をお届けするために、当社グループは培養した動物細胞を食品製造に活用する技術を研究開発しています。

日本ハム(株)中央研究所では培養方法や細胞の品質など、効率よく細胞を生産する技術課題に取り組んでおり、2022年10月には、細胞を培養する際に必要となる「培養液」の主成分を、これまで用いられてきた動物由来のもの(血清)から一般的に流通する食品由来のものに置き換えて、ウシやニワトリの細胞を培養することに成功し、発表しました。この成功により、培養液のコストで大きな割合を占める動物血清を、安価かつ安定的に調達可能な食品に代替できることになり、将来的な細胞性食品の社会実装に向けて前進しました。



麴の研究開発

当社グループは「麴」を原料とした新たな食品の研究開発を進めています。

麴は、味噌や醤油、酒など、和食をはじめとする伝統的な発酵食品に活用されてきました。「畑のお肉」とも称される大豆に匹敵するほど、たんぱく質や食物繊維を豊富に含んだ栄養価の高い食材であり、将来懸念されるたんぱく質不足の一助になり得ると考えています。

アップサイクル

生命の恵みを余すところなく活用すること、またサステナブルな社会への取り組みとして、当社グループ内の未利用原料を使い、食品以外の新たな分野での事業化を目指しています。

国内外で飼育される家畜には精肉や食肉加工品として利用される部位以外にも多くの部位が存在します。鶏の羽、豚や牛の骨や皮などです。これらは多くの場合、肥料や飼料となっていますが、その独特の構造や成分には大きな利用可能性があることが分かってきています。これらの特性を利用してさまざまな社会課題の解決を目指し、大学や社外企業との共同研究を始めています。

当社グループは、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、お客様、社会、世界に、新たな価値を創り出していきます。

2025年日本国際博覧会(大阪・関西万博)で新素材による「新時代の食」を提案

当社グループは、大阪・関西万博の大阪ヘルスケアパビリオン「ミライの食と文化ゾーン」内のデモキッチンエリアにて、大阪府健康医療部が主催するイベントに参画しました。

今回提供した「ソイミート串カツ」には、当社独自の「繊維化技術」を活用して、大豆を肉の繊維のような食感に加工し、大豆ベースでありながら肉の繊維のほぐれ感を再現した新たなたんぱく質素材を使用しています。この新しい素材は、たんぱく質に加え食物繊維も摂取できることが特長です。

また、「とんこつ風ラーメン」では、豆乳と米をベースに濃厚さを出し、キノコ類のうま味、香味油の香りで、豚骨を使わずに、豚骨ラーメン風味を楽しめるようにしました。私たちは、たんぱく質の安定調達・供給を使命とすると同時に新しいたんぱく質の可能性を追求し、長年にわたり研究・開発を続けています。



ソイミート串カツ(調理例)



とんこつ風ラーメン(調理例)

SPECIAL FEATURE 02 共創の進化と深化

CO-CREATION : 01

アジアへ広がる
共創プロジェクトの進化

タイ最大の食品企業と包括的業務提携

日本ハム(株)は、アジア有数の大手総合食品企業の一つである Charoen Pokphand Foods Public Company Limited(チャロン・ポカパン・フーズ社:本社 Bangkok, Thailand、以下「CPF」)と、2024年12月に包括的業務提携契約を締結しました。

CPFはタイ最大の食品企業であり、アジアにおける強固な販売チャンネルを有しています。当社はCPFと共にアジア地域での食品事業のさらなる発展を目指します。当社とCPFは、下記4点の取り組みを協働で進めています。

- 1 タイにおける原材料の共同調達・加工食品の共同開発
- 2 当社の子会社でタイにて加工食品を製造するタイ日本フーズ製品のアジアにおけるCPF販売チャンネルへの展開
- 3 当社製造の加工食品を日本から輸出し、タイ・シンガポール・香港などで販売
- 4 CPFの加工食品をタイから輸入し、日本で販売

相互の強みを活かし、アジアを中心とした海外での畜産加工食品分野ビジネスを強力に推進していきます。

CO-CREATION : 02

深化するJA全農との共創

安定的なたんぱく質の供給と事業の効率化を推進

2024年7月に事業連携を発表した日本ハム(株)とJA全農(全国農業協同組合連合)では、国産畜産業の持続可能な発展に向けた共創プロジェクトを推進しています。

JA全農ミートフーズ(株)の高崎ハム工場にて、当社の「彩りキッチン®ロースハム」を一部委託製造しているほか、老朽化している食肉処理施設のあり方に関する検討、包装資材の循環型事業や共同配送の実施に向けた取り組みなど、相互の経営資源やネットワーク、情報・ノウハウなどの強みを最大限に活用した複数のプロジェクトが進行中です。

「JA全農×日本ハム共創プロジェクト」の概要

- | | |
|--------------------|---|
| 国内畜産業の 持続可能性の追求 | <ul style="list-style-type: none"> ● 持続可能な国内畜産業に向けた取り組み ● 包装資材のサステナブルモデル構築 ● 国産飼料自給率の向上 |
| 次世代畜産業 モデルの確立 | <ul style="list-style-type: none"> ● 畜産分野における共同研究・事業開発 ● バイオガス活用モデルの構築 ● 畜肉由来素材の活用 |
| 畜産たんぱく質の 安定供給 | <ul style="list-style-type: none"> ● 処理施設の活用・連携による国内外への需給体制構築 ● 国産農畜産物と両者施設を活用した包装肉・加工品の商品開発と生産連携 |
| 両者事業の共創 | <ul style="list-style-type: none"> ● 連携による物流課題解決 |

ステークホルダーコミュニケーション

より高い価値を提供できる企業を目指して

ニッポンハムグループは、これからも挑戦によって価値を創造し、ステークホルダーの期待に応えていきます。

安全・安心、そして満足・感動の品質をお客様にお届けすることが私たちの責任と考えています。また、お客様の声をもとに、「聴く」「知る」「活かす」のコミュニケーションサイクルを回し、お客様満足を追求めます。

提供価値

- 「食べる喜び」の提供
- たんぱく質の安定調達・供給
- 安全で高品質な商品とサービスの提供
- 適切な情報の提供
- 健康に寄与する商品の提供

調達活動において、「ニッポンハムグループサステナブル調達方針」をもとに、お取引先と信頼関係を構築し、共存・共栄を基本に、連携していきます。

提供価値

- お互いの持続可能な発展に向けたパートナーシップの強化
- 公正・透明で誠実な取引
- 製品の品質維持、安定供給
- 新たな付加価値の共創

国や地域の法令を遵守するとともに、行政と積極的に情報交換し、事業を展開していきます。事故やその恐れがある事実を把握した場合は、関係官庁などへ報告し、調査や原因究明に努めます。

提供価値

- 法令、規制の遵守
- 適切な納税
- 各機関との連携による業界の活性化

株主・投資家の皆様との信頼関係の構築のため、コミュニケーションを大切にし、頂いたご意見やご要望を企業活動に反映させます。

提供価値

- 企業価値向上
- 適正な利益還元
- 適時、適切な情報開示
- 株主、投資家との建設的な対話の推進

ステークホルダーの詳細はWebをご覧ください。



国際ルールおよび、さまざまな国と地域の法令・歴史・文化・慣習などを正しく理解し、その遵守と尊重に努めます。

提供価値

- 協働による業界の課題解決
- 人権や環境に配慮した事業活動に向けた建設的な対話や協力

ニッポンハムグループが地域社会の一員として、そして良き企業市民として、地域の持続的な発展に貢献できるように積極的なコミュニケーションを図り、ニッポンハムグループができること、求められていることを考え、共に歩んでいきます。

提供価値

- 地域活性化に向けた共創
- 地域社会との共生
- 地域環境の保全
- 地域の経済発展

「従業員が真の幸せと生きがいを求める場」となることを目指します。また、従業員の意識・能力開発、ワークライフバランス、ダイバーシティ、心と体の健康維持などに取り組みます。

提供価値

- 挑戦の機会、働きがい追求の場の提供
- 成長の機会の提供
- DE&Iの推進

生命を育む自然を守り、^{いのち}生命の恵みを余すことなく大切に活かすため、「ニッポンハムグループ環境方針」を基本に、環境と調和のとれた企業活動を推進します。

提供価値

- 自然資本の有効活用
- 環境負荷低減
- 環境課題解決