

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 ニッポンハムグループ 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

ニッポンハム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思っています。



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にあり、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「バーティカル・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。

これまでは「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 D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みると、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

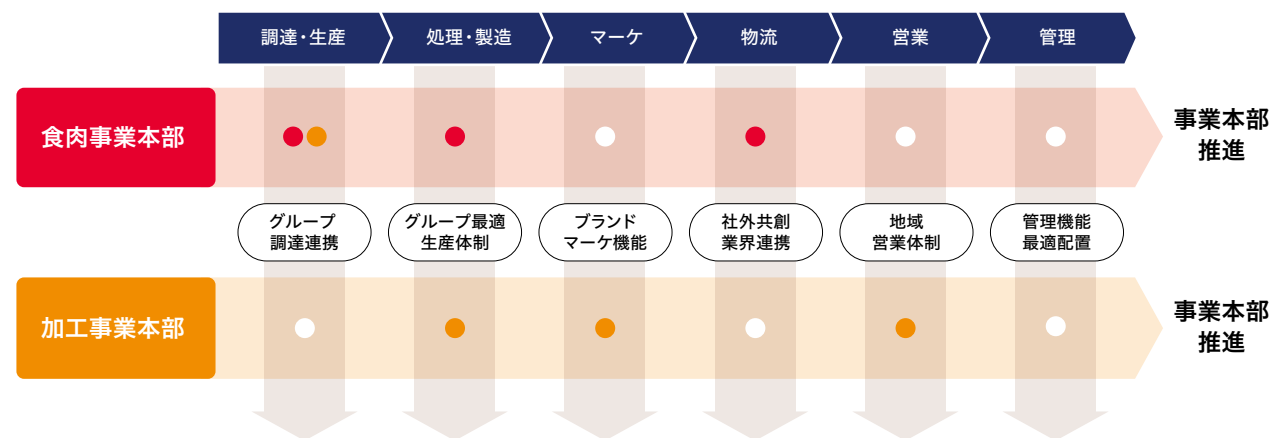
に関する情報が、調達部門や海外の生産部門とタイムリーに共有できていなかったことが利益を毀損する要因となりました。今後は組織変革により、需給ギャップが最小化され、収益性の改善にもつながっていくと考えています。

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。

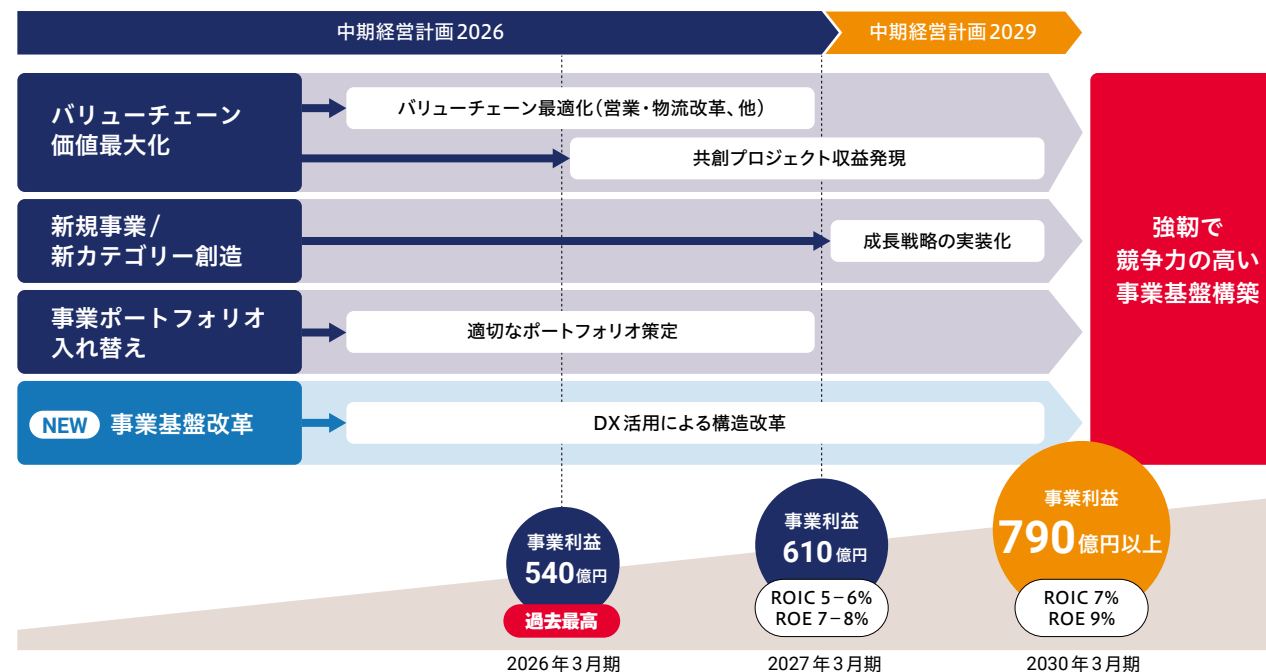
R&D戦略や海外展開は、自社だけでなく、社外との

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活用も推進します。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。