

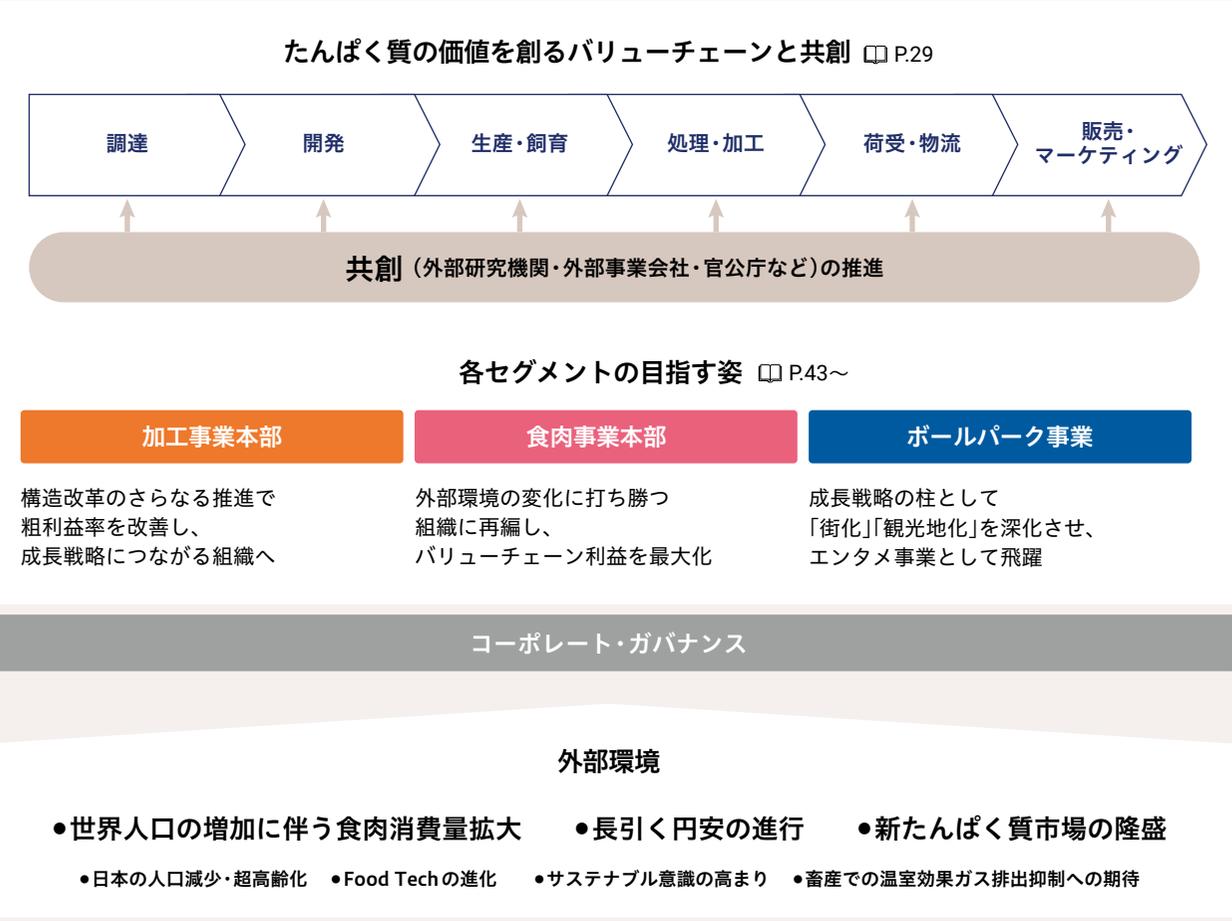
価値創造プロセス

変革を加速し、たんぱく質の価値を共に創る企業へ

保有資本

財務資本	<ul style="list-style-type: none"> ●総資産／金融資産 ●フリー CF: 347 億円^{※1} ●成長戦略投資: 500 億円^{※2} ●D/E レシオ: 0.43^{※1}
製造資本	<ul style="list-style-type: none"> ●各事業の生産拠点 ●北海道ボールパークFビレッジ ●設備投資総額: 344 億円^{※1} (加工事業本部: 83 億円) (食肉事業本部: 173 億円) (ボールパーク事業: 24 億円)
人的資本	<ul style="list-style-type: none"> ●変革型経営人財育成・開発投資 ●多様な人材 ●挑戦を評価する仕組み
知的資本	<ul style="list-style-type: none"> ●研究開発費 ●新たんぱく質の研究の知見 ●家畜由来温室効果ガスの削減研究の知見 ●飼料の研究開発 ●エンタメなど新たな製品開発・体験の研究 ●機能性素材製品の開発・研究の知見
社会・関係資本	<ul style="list-style-type: none"> ●家畜の疾病対策費用 ●アニマルウェルフェア対策費用 ●社外との共創、産学との連携 ●食物アレルギーの研究助成や普及啓発 ●畜産農家の支援(技術サポートなど) ●国産鶏肉「桜姫®」などのブランド食肉 ●「シャウエッセン®」などのトップシェア商品 ●自治体とのパートナー協定(北海道地域) ●産官学のさまざまなパートナーとの共創(ボールパーク)
自然資本	<ul style="list-style-type: none"> ●環境関連対策費用 ●たんぱく質(植物・新素材由来) ●省エネ・省資源の設備(エスコンフィールド、EV導入など) ●生産・製造における水使用 ●家畜(牛、豚、鶏)の生物資産

事業基盤

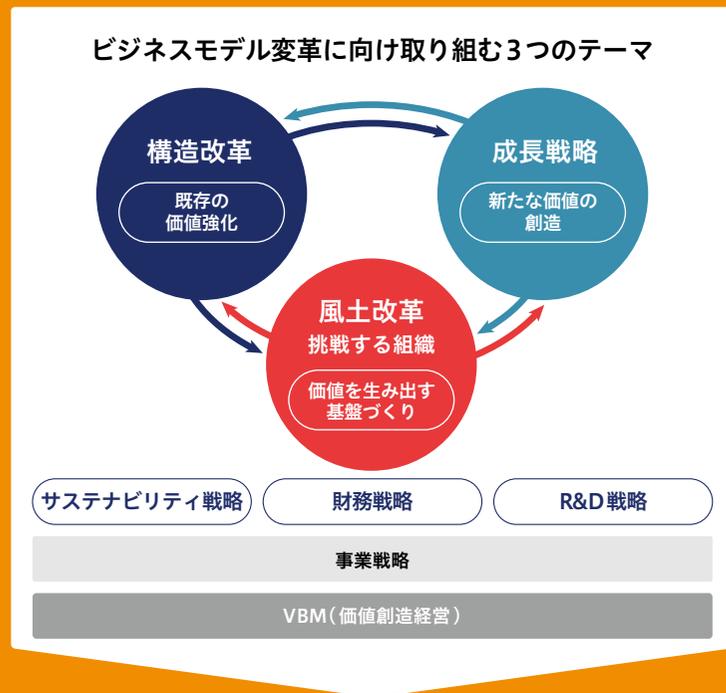


※1 2025年3月期実績 ※2 中期経営計画2026策定時計画

価値創造プロセス

全社戦略

変革と挑戦を推進する「中期経営計画2026」 □ P.34～



マテリアリティ □ P.57～

- たんぱく質の安定調達・供給
- 食を通じた豊かな生活への貢献
- 持続可能な地球環境への貢献
- 新たな価値の創出
- 挑戦する組織風土の醸成

創出する価値・長期ビジョン

身体に不可欠な「たんぱく質」の安定供給

- 畜産の継続により必要な食肉(たんぱく質)を確保
- 食肉の輸入・パートナーとの協働によりたんぱく質を安定調達
- 新しいおいしさを提供する商品を開発
- 代替肉など多様なたんぱく質を研究開発
- 家畜由来温室効果ガス排出量を低減

顧客

パートナー

地球環境

地域社会との共創共生

- 北海道を含む地域経済発展に寄与
- 北海道ホールパークFビレッジ各施設のパートナーとの共創によるかつてない街づくり
- 環境負荷を低減する街づくりを推進

顧客

パートナー

地球環境

人的資本の拡充

- 挑戦できる組織風土を醸成
- 従業員の能力・給与の向上により定着率・採用率を拡大
- DE&Iの推進、多様性の追求

従業員

株主資本の維持・拡大

- 収益向上により企業価値を高め株価を向上
- 配当金の維持・向上を実現
- 株主、投資家との建設的な対話

株主・投資家

持続可能な社会

Vision2030

たんぱく質を、
もっと自由に。

人々の楽しく
健やかなくらし
に貢献

資本とバリューチェーン

ニッポンハムグループは、バリューチェーンごとに、これまで培ってきたさまざまな資本を保有しています。
この資本を「挑戦」や「共創」の源泉として活用することで、競争優位性を維持・強化し、企業価値を創造しています。

	調達	開発	生産・飼育	処理・加工
財務資本	●営業キャッシュ・フロー 774億円 (2025年3月期)	●研究開発費 3,147百万円 (前年比99.7%)	●疾病対策費用	●設備投資 ●省人化投資
製造資本	—	●研究開発拠点2カ所	●生産・飼育拠点147カ所	●処理・加工拠点83カ所 ●食物アレルギー対応専用工場(東北)
人的資本	●新たんぱく質の研究開発人材 ●畜産業の将来を担う人財育成 ●品質保証技術の専門人材累計68名※1 ●グループ間の人財連携 ●DX人財育成プログラム ●多様性を重視した人的資本構成(キャリア採用の強化)			
知的資本	●主原料の調達に関する知見 ●安全安心に関する知識	●特許出願件数20件(2024年度) ●長年のたんぱく質研究知見 ●食物アレルギー検査技術	●畜産の専門技術と知見 ●生物資源を健康に役立てる研究開発 ●スマート養豚技術	●ハム・ソーセージ専門技術と知見 ●食肉処理・加工技術と知見
社会関係資本	●サプライヤーとの協力関係	●外部との共同研究 (関西医科大学、東京大学、北海道大学など) ●食物アレルギーを持つ方や家族とのコミュニケーションの機会 ●ベンチャーキャピタルへの出資による食分野のスタートアップ企業との共創 ●食の専門家との共創による日本ハム式代替たんぱく質の創造	●畜産農家との協力関係(支援)	●お得意先ごとのニーズに合わせた食肉や加工品開発
自然資本	●温室効果ガス抑制	●植物由来のたんぱく質 ●新たんぱく質の資源 ●主原料	●温室効果ガス抑制 ●家畜排せつ物の燃料利用や堆肥化	●冷却水 ●温室効果ガス抑制 ●副産物(骨、皮など)の資源活用

※1 2023年4月に品質方針を改定。飼育、製造、営業、物流などバリューチェーンの全段階における品質をとらえ、それを実現させるための人創り、技術創り、仕組創りを推進しています。グループ全社から選抜された人材の中から、高い技能を修得し独自の試験に合格した者を「専門技術認定者」として認定。さらに専門技術認定者は、技術指導や教育、基礎研修、専門技術認定試験の講師として活動し、後進の育成に務め、新たな専門技術認定者を輩出するサイクルを回しています。

資本とバリューチェーン

荷受・物流	販売・マーケティング
<ul style="list-style-type: none"> ●環境対策費用 (物流での温暖化対策) 	<ul style="list-style-type: none"> ●事業利益 425 億円
<ul style="list-style-type: none"> ●物流拠点 29 カ所 	<ul style="list-style-type: none"> ●営業拠点 202 カ所
—	<ul style="list-style-type: none"> ●お客様対応の専門スキル^{※2} ●ライフスタイル研究室の独自調査
<ul style="list-style-type: none"> ●国内外の物流網を活用した安定供給 ●災害時含めて商品を安全に届ける全国の物流体制 	<ul style="list-style-type: none"> ●50年以上に及ぶ独自のモニター制度(食の未来委員会) ●SNS、Web会員等多くの消費者との関係 ●競争優位性の高い商品ブランド ●食肉シェア 19.4% 牛 15.9%、豚 18.6%、鶏 21.9%^{※3}
<ul style="list-style-type: none"> ●温室効果ガス抑制 ●自然冷媒を用いたノンフロン冷蔵冷凍装置 	—

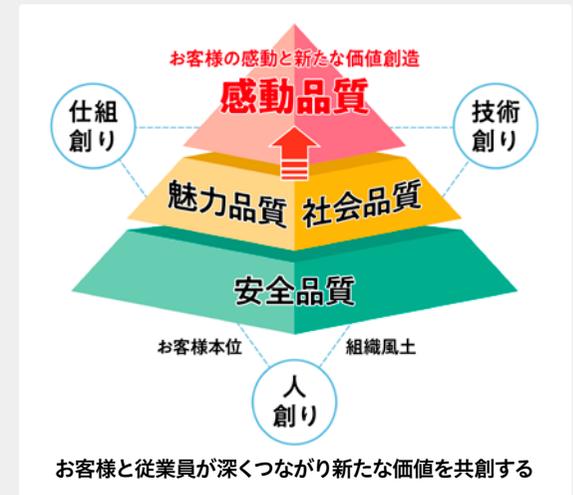
※2 HDI 格付けベンチマークの「問合せ窓口(電話)」において、7年連続で最高評価の「三つ星」を獲得。

※3 国内マーケットのシェア 2025年3月現在 自社調べ

ニッポンハムグループ品質方針

ニッポンハムグループは、商品・サービスに求められる品質として、安全品質、魅力品質、社会品質の3つを掲げ、その実現を目指した人創り、技術創り、仕組創りを推進します。そして、安全でより良い品質の商品・サービスを通して、お客様の「食べる喜び」と健康でより良い生活に貢献します。

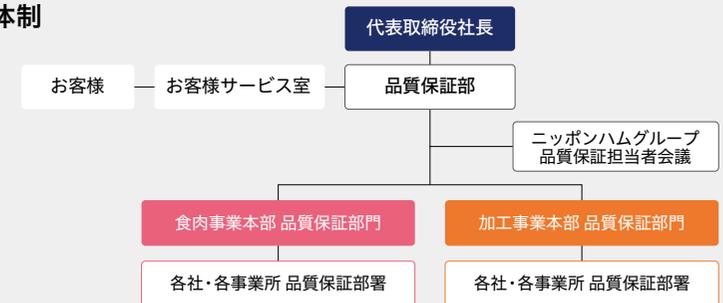
1. お客様とのコミュニケーションを大切にし、お客様の期待に応える商品・サービスをお届けします。
2. おいしさの追求と自由な発想で、お客様の感動と新たな価値創造に挑戦します。
3. 法令・基準を遵守し、農場から食卓までの食品安全の取り組みを向上させるとともに、お客様に適切な情報を提供します。
4. 生命の恵みを大切に、商品・サービスの持続可能性を高め、食の安定供給と社会課題の解決につなげます。
5. 品質をグループの最も大切な価値とし、人・技術・仕組を創り、安全でより良い品質を目指す活動を全従業員で継続します。



ニッポンハムグループの品質保証体制

ニッポンハムグループでは、グループ全体の品質保証戦略の立案や各種方針の策定・共有など、グループ全体を横断した品質保証活動を推進しています。

品質リスク情報や対策などの知見・ノウハウを共有することで、品質事故の未然防止はもとより、万一の事故発生時に迅速に対応できる体制を構築しています。



詳細はWebサイト「品質への取り組み」をご覧ください。 <https://www.nipponham.co.jp/quality/>

VBM(価値創造経営)推進担当役員メッセージ

長期的視点で 「価値」を判断軸とする経営へ

執行役員 VBM推進室 サステナビリティ部担当 大西 淳

PROFILE 1993年アイシン精機株式会社(現 株式会社アイシン)経理部に入社。1998年株式会社大和総研・企業財務戦略室に転出。2007年から北米アイシンで8年間、統括会社ほかの財務担当執行役員を務めた。2023年11月日本ハム株式会社にCFO補佐として入社、現在に至る。名古屋大学経済学研究科客員教授



ニッポンハムグループが考えるVBMとは

2025年4月より、ニッポンハムグループに「VBM推進室」が誕生しました。長期的かつ広範な視点で価値を創造していく、Value Based Management(価値創造経営)の考え方を判断軸とした組織です。企業価値創造経営にとって最も重要なことは、キャッシュ・フローが将来にわたっていかに持続的に成長していくか、という長期的視点を持つことです。この考え方は、私の基本理念でもあります。

私は当社に入社する以前、長きにわたりM&Aや事業再編における企業/事業価値評価、自社企業価値の最大化のための資本政策に携わっていました。その経験を役立て、当社の「価値創造経営」に活かしたいと考えています。

VBM推進室では、当社の財務システムのこれまでの考え方を、視座・視野・視点の三つの点で変えていきます。

一つ目は、「利益」から「価値」への視座のシフトです。もちろん、現在の収益力の上に将来の収益力が成り立つわけですから、資本効率を高め、収益を拡大していく短期的視点も、既存事業の財務価値を最大化する上で一つの重要なポイントになります。ROIC(投下資本利益率)はそのための重要な指標です。当社においてもこの指標を意識した経営を実践してきました。しかし、当期業績としてのROICだけに注目していると、どうしても短期視点で物事を考えるバイアスがかかかりますので、事業縮小に向かう危険性ははらんでいます。重要なのは、利益へフォーカスするPDCAの高速化によって収益体質の強化を継続しつつも、価値創造を意識した経営にシフトし、

VBM(価値創造経営)推進担当役員メッセージ

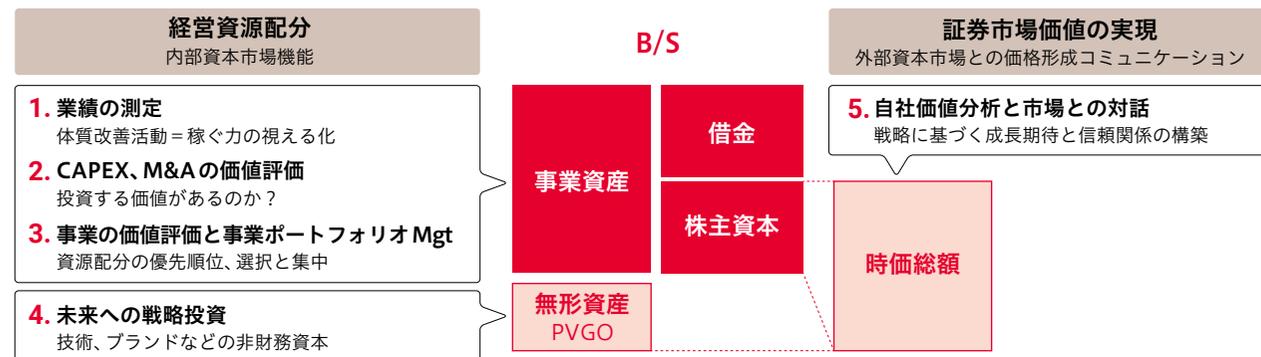
両立していくことです。よって、短期的な業績の良し悪しだけで物事を判断せず、「価値創出に必要かどうか」で判断を行っていくこととなります。

二つ目は、「個別最適」から「全体(連結)最適」への視野のシフトです。当社グループは約70社で企業集団を形成していますが、経営施策の実施においては、個社単位の利益の最大化を追求しつつも、グループ全体の価値創造に結び付いているか、視野を広げて全体最適を考えるとという発想を持つ必要があります。この全体最適の考え方は、中期経営計画2026のコア施策でもある「バリューチェーン価値最大化」の背景にある考え方でもあります。

三つ目は、「短期」から「長期」(「足元」から「未来」)への視点のシフトです。繰り返しになりますが、目の前の利益を確保するといった企業の足場固めは重要な経営ミッションの一つです。しかし、足元だけを見ずぎては未

ニッポンハムグループが考えるVBM

企業価値を向上させ、外部との対話を重ねることで市場価値を高める



来を創造できません。

これは社長の井川も申し上げていることですが、長期的な視点に立ち、バックキャスト思考で未来のあるべき姿を明示し、足りないギャップを埋めていくという経営が長期的な価値創造につながっていくと考えます。

さらに昨今では、環境保全や研究開発、地域社会発展への寄与など社会へのポジティブなインパクトを与える非財務価値もキャッシュ・フローの持続的成長にとって大変重要な要素として注視されています。VBM推進室では、前提となる考え方を新たなものとしつつ、こうした加速化する環境変化により素早く、より効果的に対応し、事業部門やコーポレートの各機能部門間をつなげるハブ(Value Creation Hub)として、全社的に「価値」という軸をより意識できる組織に変革していく役割を担っていきたくと考えています。

財務規律と稼ぐ力の見える化

VBMの推進にあたっては、財務規律の強化を進めていきたいと考えています。

企業価値の創造のためには、たった二つの手段しかありません。一つは過去に投資を実行したもので現在のバランスシート上に存在する「既存事業」において資本コストを上回るリターンを生むこと。もう一つは、資本コストを上回る投資を「今後、行う」ことです。

事業で価値を生み続けるためには、事業活動をサポートするための適切な財務PDCAシステムが必要です。当社の加工事業では「シャウエッセン®」に代表される安定的な製品ブランドを持っていますが、それでも激しい競争と環境変化に素早く対応しなければなりません。また、食肉事業では、牛豚鶏それぞれの市場での取引価格や飼料相場の動きが少なからず業績に影響を与え、本来の稼ぐ力を見えにくくしてしまうという特徴があります。海外からの調達も多いため為替の影響も小さくありません。これらの外部要因を剥がすことで現場での改善活動とその効果にフォーカス、サポートすることを財務PDCAシステムのあるべき姿と定義し、各事業の体質改善を進め、稼ぐ力を高めてまいります。

次に、「今後、行う」投資についてです。企業経営においては、今後何に、どれだけ投資するか(あるいはしないのか)をコントロールすることが最も重要です。価値を創造する投資のみ採択すること、価値破壊の投資を行わないことです。そのため、償却を超える投資(バランスシート

VBM(価値創造経営)推進担当役員メッセージ

を膨らませる投資)500億円については昨年度より事業本部による裁量運用を改め、成長投資枠として本社主導での運用に切り替えました。これまで全社一律であった資本コストの事業別への細分化は昨年完了していますので、見える化された稼ぐ力に基づいて投資プロジェクトを策定し、それを事業別資本コストに照らして価値に基づいた投資判断(Value based Investment Decision)を行っています。

事業ポートフォリオマネジメントとバリューマップ

VBMとして、ここまでの既存事業の体質改善と選別した投資を行った上で、自社の事業ポートフォリオはどうかあるべきかマネジメントすることになります。その際にはバリューマップ(Value-Map)が有用と考えています。

バリューマップとは、各事業についてその事業ドメインの成長性と魅力、その事業の収益力を総合的に勘案しながら事業ポートフォリオを検討した上で、結果としての企業価値がどうなるのかを俯瞰できるツールであり、事業ポートフォリオマトリクスとを組み合わせます。

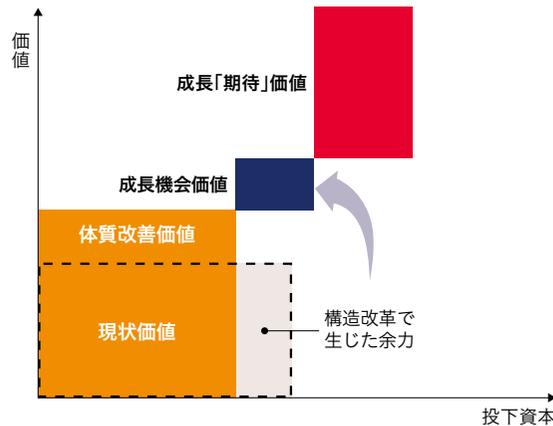
これにより、体質改善や追加投資をすることでさらにどこまでバリューアップできるのか、どの事業でキャッシュの回収に努めるのか、次なる成長ステージのためのM&A(シナジーを狙った外部経営資源の獲得)を検討することになるのかなど、各事業の個別論点と、全社視点の長期的な論点とを総合的に考えながら経営戦略を検討することが可能となります。

また、バリューマップは現在の姿と将来の姿ともに描きだします。時間軸や非財務価値も判断の要素の一つになりますから、経営資源配分の判断においては、その事業が一時的に不調であっても、当社のコアコンピタンスに必要なものか、社会的課題の解決に貢献していくことになるものかといった視点も含まれてくることになります。

公表しているセグメントは加工、食肉、ボールパークの3事業ですが、社内ではさらに戦略の実行単位である18の事業カテゴリーを分析の対象として事業の成長機会を的確にとらえていきます。

「Value-Map」による価値の見える化

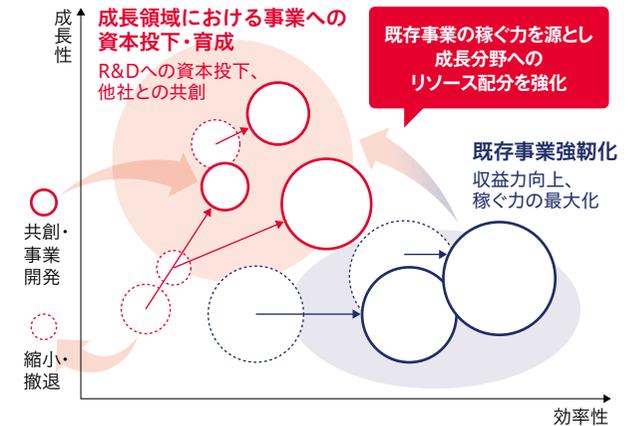
Value-Mapにより 全社視点で自社の価値創出を認識



Value-Map
「体質改善<成長機会<成長「期待」価値」

また、他社共創、オープンイノベーションを加速させることを目的としたベンチャーキャピタルへの出資を2024年度実行しました。2025年6月に公表したR&D戦略「Proteininnovation(プロテイン+イノベーション)」に基づき研究開発を加速するとともに、スタートアップ企業や外部研究機関とのアライアンスもより積極化するなど、新しい技術・ノウハウなどを常に探索する体制を整え、当社グループの10年後の成長や、Vision2030の実現につなげていく考えです。

事業ごとのROICと資本コストを認識し、 価値を創造する事業へ経営資源を配分する



事業ごとの競争力と成長性・市場性を分析し、キャッシュ回収事業と投資強化事業を明確化

中期経営計画 2026 の進捗

変革と挑戦を推進する「中期経営計画 2026」

「中期経営計画2029」の最終年度で掲げている事業利益790億円以上の達成に向け「中期経営計画2026」においては「構造改革」「成長戦略」「風土改革」の3つのテーマに取り組んでいます。

「中期経営計画2026」の最終年度における事業利益610億円への到達確度をさらに高めるため、主要施策の見直しや新たなKPIの追加を実施しました。収益機会の主な阻害要因への対応として、加工事業本部では重点ラインの稼働率向上による販売拡大や高収益な新商品の投入に取り組めます。食肉事業本部では、国内鶏事業の拡大やフード会社のルート販売を強化します。また、新たな組織体制・共創先とのシナジー創出に向けて加工事業本部ではASEAN事業の成長加速、食肉事業本部ではバリューチェーンの利益最大化を目指した構造改革を進めます。さらに、新たな事業創造に向けてR&D戦略に関するKPIを更新しました。

挑戦する組織をつくる「風土改革」については、変革型経営人材の育成・獲得と多様な人材の活躍推進の二つの施策に注力しています。

また2025年度からは、「事業戦略」に加え、新たに策定した「R&D戦略」の実践によって、既存の価値強化と新たな価値の創造を加速させます。

そして、「サステナビリティ戦略」や「財務戦略」といった経営基盤を強化し、長期的価値創造を軸とする「VBM(価値創造経営)」を取り入れ、企業価値の最大化を目指すとともに、持続的な成長を実現する企業体に変革します。



中期経営計画 2026 の進捗

新 新たに追加するKPI **更新** 赤字が内容更新箇所

		主要施策	2027年3月期 KPI
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% ※ ハム・ソーセージ、デリ商品(コンシューマー)に占める割合
	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	生産ライン数 20%削減
	利益の最大化 新商品の投入および これに伴うライン稼働率の向上	<ul style="list-style-type: none"> 重点ラインの稼働率向上(重点ライン:収益貢献度の高いライン) 新商品の投入(高収益な新商品/リニューアル品) 	新 重点ライン別 最適生産数量目標比 100% 2024年3月期比109%の製造数量 新 社売上高 240億円 ※ 推定小売りベース(自社調べ)
	商品ミックス改善	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	国内豚事業の再構築	10億円以上の効果発現
バリューチェーン 最適化	「中期経営計画2029」以降の食肉事業本部SAP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、SAP導入、VC最適化による生産性向上)	新 STEP1 中期経営計画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	
成長戦略	ブランド強化	主力ブランド伸長(「シャウエッセン®」)	「シャウエッセン®」 900億円 ※ 推定小売りベース(自社調べ)
	グローバル強化	北米・ASEANの加工事業拡大	社売上高目標 2,000億円 ※ 加工・食肉計
	米州事業の強化	米州買収工場の稼働最大化	新 工場稼働率 100%
	ASEAN事業の成長	ASEAN事業の収益性の向上(社外共創による新規取引先の獲得)	新 ASEANエリアの収益改善: 利益改善額 +10億円 ※ 2024年3月期比
	ブランド強化	主力ブランド伸長(国産鶏肉「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
	国内鶏事業拡大	国内鶏生産・社外調達量の拡大	新 日本ホワイトファーム(株)出来高 103% 新 日本ハム(株)荷受部門社外調達量 110%
	食肉事業の営業力強化	人口動態を踏まえたルート販売戦略 <ul style="list-style-type: none"> 都市部: 加工度を高めニーズに応える商品供給 地方部: 配送力を活かしたエリア残存メリットの獲得 	新 フード会社ルート販売数量 103%
	R&D強化	R&D 更新 R&D戦略(プロテインベースーション)による事業創造	更新 R&D領域での共創案件 5件
ボールパーク	BP ボールパークのさらなる魅力度向上とチーム力強化	更新 400万人以上の来場者	

中期経営計画 2026 の進捗

財務戦略

「中期経営計画 2026」における財務戦略・資本政策

本中計においては、価値を創造するための資本政策・財務戦略・戦略的 IR を遂行していきます。

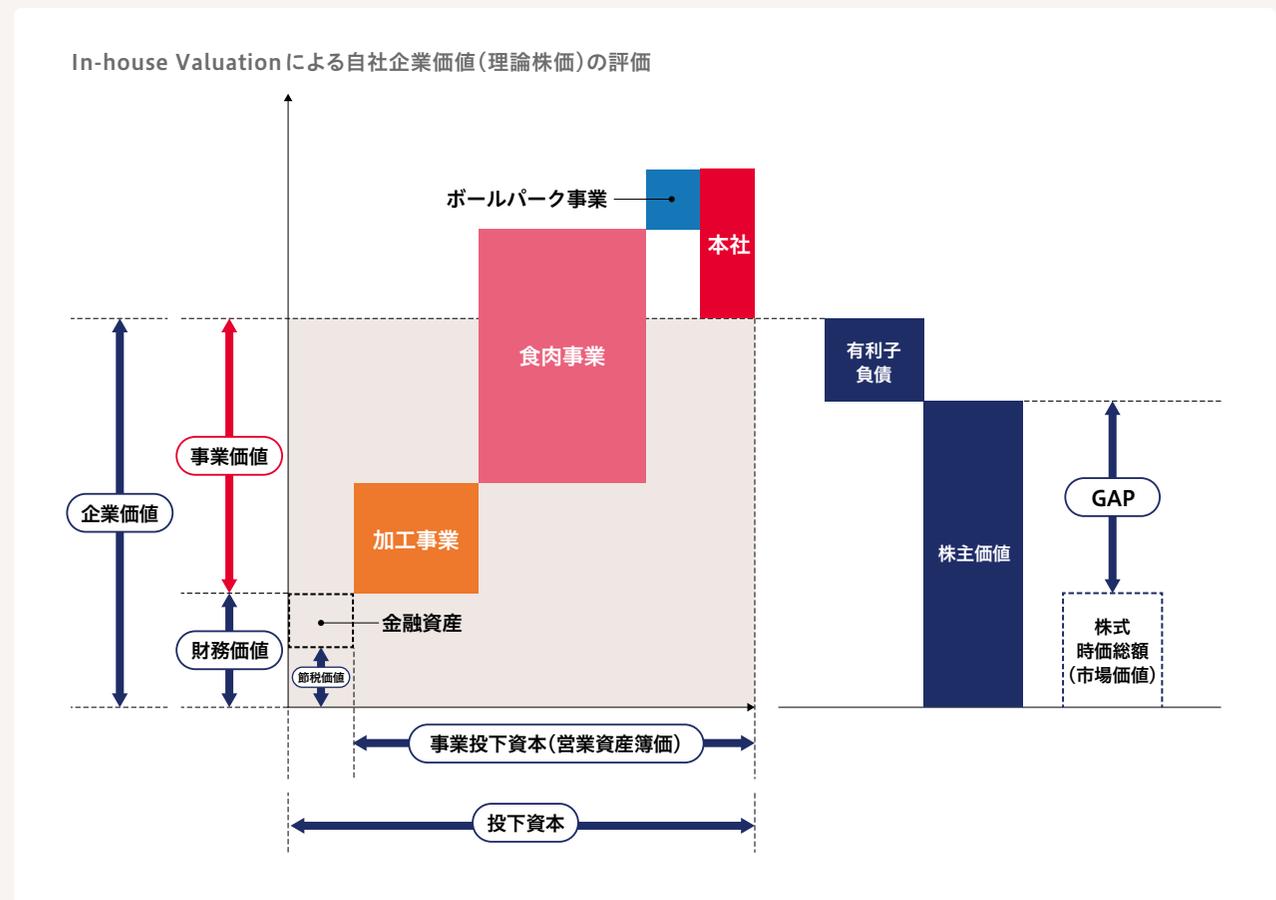
レバレッジコントロールを通じた負債・資本の最適化、海外子会社を特に意識した現預金の圧縮・有利子負債の削減といった CMS (Cash Management System) によるグループ内金融の効率化、企業価値を資本市場で適切に評価してもらうための戦略的 IR や株主政策の実施・強化などがさらなる企業価値の創造、PBR の水準向上につながるかと考えています。

2025 年 7 月には、お取引いただいている金融機関の保有する当社株式 9.5 百万株 (発行済株式の 9.6%) について海外の機関投資家を中心として売出しを実施しました。これにより、株式市場における将来の需給懸念の軽減とともに当社株式の流動性についての向上が期待できるほか、市場によるマーケット・ガバナンスを受け入れる経営姿勢についても一定のご評価を頂きました。今後、投資家との対話が一層進むことで、当社の市場での評価 (市場価値 = 時価総額) にプラスの効果があるものと認識しています。

当社グループの資本政策は、有利子負債と株主資本のバランスを一定内に収めることを基本としています。つまり負債調達における信用力を維持しながらも資本の効率性を両立する最適な資本構成を目指しており、D/E レシオ 0.5-0.6 を目標としています。

この方針に基づき、自己株式取得については 2025 年度 300 億円の枠を設定済みです。実行においてはバリュemapによる自社企業価値評価 (インハウス・バリュエーション、In-house Valuation) による適正・理論株価 (図

参照) を意識し、適切なタイミングで市場に対してメッセージを発信 (シグナリング) していきたいと考えています。また、適切なレバレッジ水準については、外部環境や当社の収益力によって適宜見直しを図っていきます。



中期経営計画 2026 の進捗

キャピタルアロケーションと株主還元策

キャピタルアロケーションについては人的投資・設備投資・R&D投資を確保した上で、株主還元も強化しながら、戦略的に資金を配分するものとしています。

「中期経営計画2026」では企業価値・株主価値創造のため、将来の成長に向けた成長投資枠を500億円としました。

加工品メインブランドの生産能力増強をはじめ、鶏生産事業の強化、国内食肉営業拠点の強化、豪州牛事業における生産能力の増強、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システム刷新などの設備投資を実施していきます。

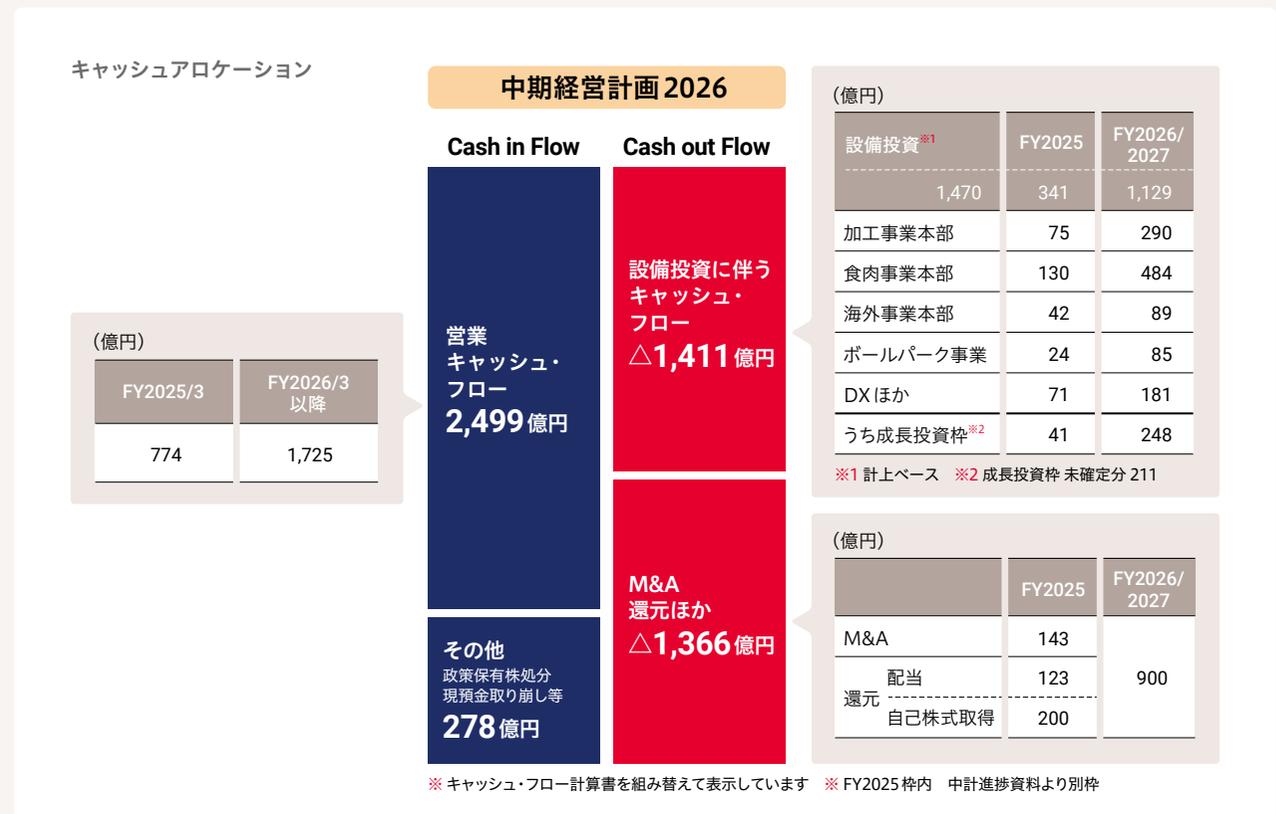
また、将来の成長機会のためのM&A資金については、いったん営業キャッシュ・フローの中で対応する考えです。昨年度に北米で3社を買収しており、今後もコア事業における非連続な成長などもこの枠で考えています。

こうした成長投資資金を確保した上で、株主還元を拡充します。「中期経営計画2026」の期間において、DOE（株主資本配当率）を2.3%から3.0%へ引き上げ、配当性向については40%以上を目指すことで現金配当を安定・継続的に成長させていきます。DOE方針を配当性向方針と組み合わせることで、留保利益に対しても一定の財務規律を効かせること（エージェンシー問題の緩和）になります。また、自己株式の取得についても、当社が資本コストの観点から最も効率的と判断する株主資本の水準への最適化を進めます。

なお、2024年度は当社グループとして数年ぶりに自己株式の取得を実施しました。それにより株式総数が減少するためEPS（一株当たり利益）が向上します。今後も配当だけではない株主還元策の一環として、自己株式の取得を含めたEPS成長の実現を目指していきます。

政策保有株式の縮減について

政策保有株式は、原則保有しないという方針に則って、株式の発行体企業様と個別に売却交渉を進めています。交渉は進んでおり、保有銘柄は着実に削減されています。今後も引き続き縮減を進めていく予定です。



中期経営計画 2026 の進捗

サステナビリティの推進

非財務資本を戦略的に統合し、財務価値の創造へ

3つの戦略(事業戦略、R&D戦略、サステナビリティ戦略)は、当社グループの価値創造に必要な複数の機能軸としてとらえることができます。それぞれの機能を重ね合わせた時、関連性の強い領域が当社グループならではの価値創造領域であり、全社戦略のコアとして位置付けることができます。また、それぞれの戦略には、その実践を支える非財務資本が存在します。非財務資本は目に見えませんが、単なる補完的要素ではありません。これらの非財務資本をさまざまな戦略と掛け合わせることで、価値を創出する化学反応が生まれます。例えば、オープンイノベーションや共創などが分かりやすい例です。「非」財務資本は戦略との融合によって、「未」財務資本へと変化します。そこから最終的には「財務資本の創造」へとつながっていくことを目指しています。

社会的インパクトに配慮した活動へ

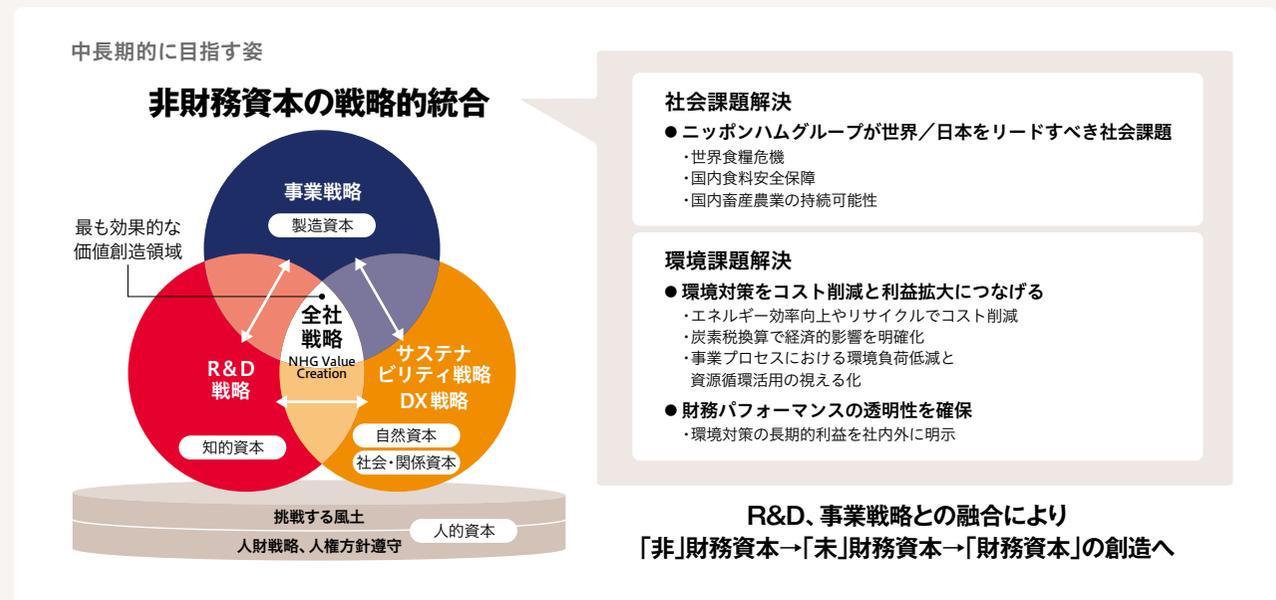
サステナビリティ活動が社会に与える影響には二つの側面があります。一つは、気候変動への対応など、社会へのネガティブインパクトを抑制する取り組みです。当社グループの場合、環境保全や人権尊重、労働安全などの取り組みはもちろんのこと、畜産業を営んでいる特性上、アニマルウェルフェアに配慮した取り組みにも注力してい

ます。私たちは、社会へのネガティブインパクトの抑制を第一の基本としてサステナビリティ活動を推進していきたいと考えています。

もう一つは、社会にプラスとなるポジティブインパクトを与える取り組みです。当社グループでは、R&D戦略としてプロテイン(たんぱく質)とイノベーションを掛け合わせた「プロテインイノベーション」を提唱しており、食品以外のヘルスケアや医療領域、畜産副産物や廃棄物のアップサイクル領域で、たんぱく質を活用した新規事業の創出を推進しています。このような社会課題の解決や社会にプラスを与える取り組みについては、特に経営の時間軸を

長期に設定することで、共創やイノベーションが促進され、社会に求められる企業としての存在価値をさらに積み上げていけるだろうと考えています。

当社グループは食品領域において日本一の企業です。だからこそ、日本だけではなく世界を変えるぐらいの気概や志、高い視座を持つべきであると感じています。特にサステナビリティの推進はこうした意識で取り組むことが大切であり、社会課題解決に向けた活動を今後も積極的に推進し、当社グループの新たなステージ、変革に挑戦していきたいと考えています。



人事担当役員メッセージ

全社の変革に向けて 挑戦する人、組織へ

取締役 常務執行役員 秋山 光平



「挑戦する組織風土の醸成」を柱とした 人財戦略を推進

2024年度を初年度とする「中期経営計画2026」では、攻めの姿勢を強めた成長戦略を打ち出しました。これに連動した人財戦略においては「挑戦する組織風土の醸成」を柱に据えました。グループ全役員・従業員の果敢な挑戦の積み重ねこそが、ビジネスの変革、攻めの経営につながるからです。

ニッポンハムグループは本来、変化を恐れず挑戦する気風の会社ですが、2002年以降コンプライアンス重視で組織の守りを固めてきました。その中で、挑戦する力が弱まったという危機感があります。コンプライアンスの土台の上に、本来のアグレッシブな組織風土を取り戻す——それが人財戦略における私たちの挑戦です。

挑戦する組織風土の醸成に向けたテーマは、二つあります。一つは「変革型経営人財の育成・獲得」です。風土変革に向けて、まずは組織をリードする経営陣が挑戦、変革することが大切です。そのために、社長をはじめ全役員が自らの挑戦を表明し、そのコミットメントの成否を役員評価の仕組みに反映しています。また、戦略的な採用・選抜・育成にも力を入れています。

もう一つは「多様な人財の活躍推進」です。一人ひとりの挑戦を促し認める仕組みづくりや、「働きやすさ」「働きがい」の観点から制度や仕組みを整えており、2024年度から30項目のKPIで取り組みの進捗を管理しています。

また、適正評価・適正処遇の実現、やりがい・成長につ

人事担当役員メッセージ

ながる運用に向けた制度へ見直しを行っています。

経営層のリーダーシップのもと 意識変革から実践へ

30項目のKPIのうち、女性活躍推進や総労働時間の削減、こころとからだの健康促進など、働きやすさに関する指標は着実に改善しています。一方で今後の課題は働きがいを高めることであり、その観点で「挑戦できる仕組みづくり」と「やりがい向上の仕組みづくり」に重点を置いて取り組みます。いずれも年1回実施する従業員サーベイの結果(□P.42)をKPIとし、2030年度にポジティブな回答率80%以上を目指します。

2024年度のサーベイ結果では、挑戦できる仕組みが前年に比べて向上し、やりがい向上の仕組みは横ばいでした。この1年間、挑戦・変革を促すメッセージを経営層から発信し、制度や仕組みも変えてきました。例えば人事評価では、評価項目の一つに「挑戦」を設け、結果にかかわらず挑戦したプロセスを評価する制度にしました。こうした変化により、会社の目指す方向性は社内に浸透しつつあります。

2025年度は、挑戦とやりがいというテーマに対して、経営層が本気で実践し、その本気を推進責任者である部室長に波及させ、各職場で具体策を講じる。そういった1年にしたいと考えています。全従業員が変化を実感できる環境をどうつくるかを考えた時、現状ベースからの積み上げという意識を取り払って意見や知恵を絞ることが重要

です。役員や部室長の挑戦目標設定においても、従来の延長線上でなく、バックキャスト思考で取り組むことを強く促しています。経営陣からのトップダウン活動だけではなく、従業員からのボトムアップによる推進活動や取り組み定着支援の活動も行うことで風土醸成を深化させていきます。

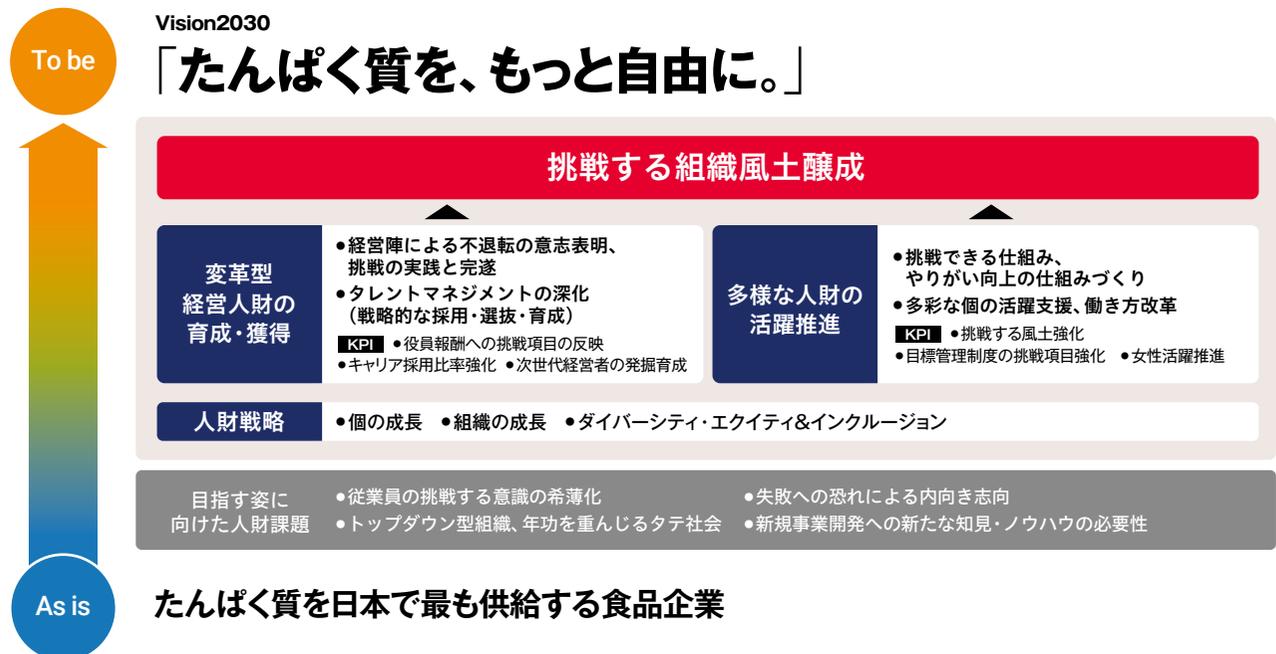
グローバル事業拡大に向けた海外人財の拡充へ

当社グループは、「中期経営計画2026」の成長戦略として「グローバル事業拡大」を掲げています。この戦略をリー

ドする人財の確保・育成は喫緊の課題です。特に、アメリカ、オーストラリア、アジアにおいて、マネジメント人財や専門人財の拡充を図っています。今後は、海外勤務を前提としたキャリア採用や現地での人財採用をさらに強化します。また、海外人財の母集団形成についても取り組みを進めていきます。

今後、グローバル事業を含め中期経営計画の達成、Vision2030の実現に向けて、経営戦略に基づく人財ポートフォリオを明確化し、グループ全体で人財の最適配置を進めていきます。

人財戦略の全体像



人財戦略

挑戦する組織風土の醸成に向けて

「挑戦する組織風土の醸成」を目指し、経営陣が率先して変革・挑戦を実践し、現場のマネジメントを担う推進責任者(部課長)および全従業員がそれぞれの立場において期待される役割を果たすことで、グループの組織風土改革を進めています。

2024年度より、経営陣自らの実践、働きがいのある職場の実現を方針として取り組んでいます。このためには経営陣の思い・決断、コミュニケーションと、自身の変革・挑戦が不可欠です。そして経営戦略実現の障害となる人財面の課題を特定し、目指すべき姿を定量的なKPIで設定し、改善に向けた取り組みを推進していきます。

具体的な施策として、役員の評価項目に「変革・挑戦」を追加し、半期ごとに進捗をモニタリングしています。経営陣自らが挑戦し、完遂する姿を示すことで、組織変革を推進しています。

従業員に対しては、各推進責任者たちが現場での挑戦行動を具体化し、各々の挑戦の評価・承認、そして新たな取り組みをサポートする職場風土づくりを推進しています。また、トップダウンの浸透策に加えて各職場の従業員が主体となって参画するボトムアップな仕組みを活性化し、エンゲージメント向上を目指しています。

「中期経営計画2026」では、「変革」と「挑戦」を重要なテーマに掲げています。全従業員がこれまでの「あたりまえ」に挑み、新たな価値を生み出すことで、組織全体の活気を高め、個と組織の相互成長を促進しています。

変革型経営人財の育成・獲得と多様な人財の活躍推進

個の成長

■ 挑戦の実践・キャリア自律に向けた支援

ニッポンハムグループではキャリアの考え方を「会社から提供されるもの」から「個人と会社と一緒にすり合わせて築くもの」へシフトし、従業員自らがキャリアを描き、成長していくことを支援しています。

当社では、目標管理制度における挑戦項目の強化として、2024年度からは「成果」のみならず「挑戦のプロセス」そのものを評価することのできる仕組みへと改定しています。各々の挑戦を後押しし、その実践を通じた個の成長を実感することのできる運用を目指しています。

さらに、2024年度より「ニッポンハムグループ個人表彰制度」を制定しました。既存の延長線上にない取り組みに対して挑戦した従業員個人・チームを直接表彰することによりモチベーションを喚起するとともに、挑戦する姿勢を積極的に評価することで組織風土醸成につなげています。

また、従業員が積極的にキャリアに向き合うことができるよう、当社では「キャリア面談」や、「社内公募制度」「自己申告制度」など、さまざまなキャリア開発支援制度を導入しています。自らのキャリアを主体的にとらえ、さらなる成長を目指す人には自主参加型研修や通信教育・ランチタイムセミナーなどの自己選択・啓発の機会を提供しています。

組織の成長

■ 変革型経営人財の育成・獲得

「中期経営計画2026」では「変革型経営人財の育成・獲得」を注力課題とし、組織の変革と挑戦をけん引することのできる人財の育成・獲得を強化しています。

次世代経営者の育成に向けては、全社横断的な「選抜・教育・異動プログラム」を実施しています。各階層での選抜機会を設け、多様な人財が早期から次世代経営リーダー候補となるよう門戸を広げています。

また、「変革型経営人財の獲得」に向け、マネジメント人財・専門人財のキャリア採用を強化しています。「知・経験の多様性」を高めることは、組織に新たな発想や気づきを与え、より大きな価値創出をけん引する力となっています。なお、入社者の早期活躍を支援するため、ネットワーキングの機会提供などの取り組みも強化しています。

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

女性活躍推進

■ 女性管理職比率

当社では、「2030年度までに女性管理職比率20%以上」という目標達成に向けて、管理職、監督職の候補となる母集団の形成に努めています。その一環として、新卒女性従業員の採用比率を40%以上とすることを目指しています。また、妊娠や出産、育児による離職を防ぎ、育児休業取得によるキャリア分断への不安の声にこたえて、

人財戦略

育児休業取得前後の面談を強化したり、育児休業中も研修や昇格試験への参加を可能としています。そのほかに、育児休業からの復職予定者を対象とした「育休復帰セミナー」も行っています。

男性従業員と同等の定着率を目指し、キャリア面談の充実を図り、就業継続およびキャリア形成を支援しています。今後も女性の活躍支援につながる施策と運用の強化を進めていきます。

男女間の賃金差

当社では、採用時には賃金の差を設けていないものの、給与が高い傾向にある勤続年数の長い従業員は男性の比率が高く、地域限定従業員・臨時従業員に該当する準社員の女性社員の比率が高いため、2024年度の男女間の賃金格差は、右上表となりました。法定開示項目の全従業員には、正規雇用従業員およびフルタイムの無期化した非正規雇用従業員も含まれます。そのため当社の状況をより実態に近い形で示すべく、任意開示項目として正規雇用のみ(管理職、一般職の内訳も表記)の賃金差も算出しています。正規雇用内での同一労働の賃金に差はなく、等級別従業員構成比・地域限定従業員構成比・勤続年数・労働時間数などの差によるものです。なお、2024年度より、対象期間中の継続雇用社員を対象に算出する仕様に変更しました。

今後もライフステージに応じた柔軟な働き方の導入や女性管理職比率の向上、女性のキャリア支援の強化を推進していき、男女間の賃金の格差を改善していきます。

男女間の賃金の格差※1

項目		2024年度 (%)
法定開示項目	全従業員※2	69.7
	従業員※3	70.9
	臨時従業員※4	78.0
任意開示項目	正規従業員	70.9
	管理職	98.0
	一般職	77.8

※1 男女間の賃金格差は、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」に基づき、男性の賃金に対する女性の賃金の割合を示しています。また、2024年度より算出方法を変更し、継続雇用社員のみ算出対象としています

※2 全従業員：従業員および臨時従業員

※3 従業員：正規雇用の従業員およびフルタイムの無期化した非正規雇用の従業員

※4 臨時従業員：パートタイマーおよび有期の嘱託契約の従業員。ただし、派遣社員を除く

人財戦略の指標(人財KPI)

当社では、「挑戦する組織風土の醸成」を達成するための人財戦略の指標として、人財KPIを設定しています。人財KPIは合計30項目の人的資本の指標からなり、KPIマネジメントを通じ、各取り組みの促進や実効性を高めていくための仕組みとして活用しています。

中でも特に重要ととらえている2項目については、従業員サーベイを通じ定期的にモニタリングしています。2024年度において「挑戦できる仕組みづくり」の好意的回答率は68.8%(前年比103.5%)、「やりがい向上の仕組みづくり」の好意的回答率は、66.9%(前年比100.3%)でした。

これら人財KPIの取り組みを通じPDCAを回すことで、個・組織相互の持続的な成長を実現していきます。

人財KPI(一部抜粋)の2024年度実績と2030年度目標(日本ハム(株)が対象)

	人事施策	KPI(測定指標)	2024年度実績	2030年度目標
個の成長	挑戦できる仕組みづくり	従業員サーベイ	68.8%	80%以上
	やりがい向上の仕組みづくり	好意的回答率	66.9%	80%以上
組織の成長	戦略的な採用(新卒・キャリア)	キャリア採用比率	26.5%	25%以上
		女性活躍推進	女性管理職比率	12.0%
ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン	女性が活躍推進	女性監督職以上比率	25.2%	35%以上
		障がい者雇用推進	障がい者雇用率	2.6%
	総労働時間の削減	総労働時間	1,948時間	1,870時間
		時間外労働時間	204時間	200時間
	こころとからだの健康促進	健康診断再検査実施率	80.1%	100%
			喫煙率	22.6%

加工事業本部



常務執行役員
加工事業本部長
松本 之博

構造改革は着実に進展、 事業利益率4%の達成に向けて ブランド強化に注力

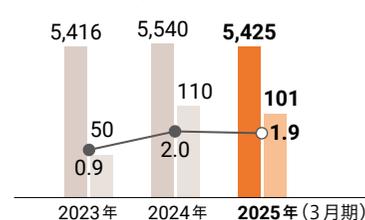
中期経営計画2026の進捗

	目標とKPI	進捗	成果・課題
構造改革	商品ミックス改善 重点カテゴリー比率70%*	67.6%	● 低収益商品の削減が進み、計画通り 64% (2024年3月期) から68%まで上昇
	最適生産体制/低収益事業見直し 生産ライン数20%削減	△22ライン	● 最適生産体制が進み、KPI目標の1/3を削減済み
成長戦略	主カブランド伸長 「シャウエッセン®」900億円 ※ 推定小売ベース (自社調べ)	107%	● 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、順調に推移 ● 「シャウエッセン®」以外のブランドが伸び悩んだ
	北米・ASEANの加工事業拡大 社外売上高目標2,000億円 (加工・食肉の合計)	1,924億円 (+14.5%)	● 北米においてM&A実施、ASEAN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

※ ハム・ソーセージ、デリ商品(コンシューマ)に占める割合

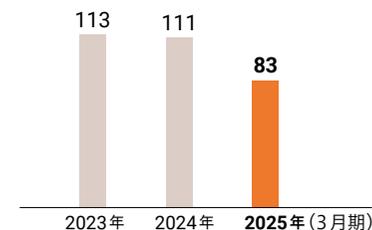
売上高、事業利益、事業利益率

■ 売上高(億円) ■ 事業利益(億円)
● 事業利益率(%)



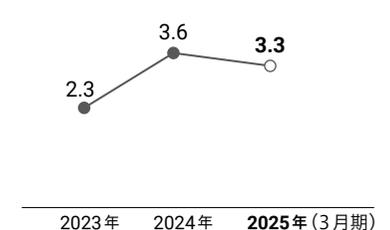
設備投資推移

■ 設備投資額(億円)



ROA

● ROA(%)



加工事業本部

2025年4月以降の加工事業本部

拠点9カ国・地域14社

※ 拠点の国・地域の数には日本を除く

- 日本
- 北米(デリーフーズ、LJDホールディングスなど)
- 東南アジア(タイ日本フーズ、NHフーズ・ベトナムなど)
- 中華圏(山東日龍食品、NHフーズ・台湾など)

事業本部の統合により期待される効果

- 日本で培った食肉加工技術を北米、アジアへ展開
- 人材ローテーションの活性化



バリューチェーンごとの強みと事業戦略

	強み	事業戦略
原料調達	安定供給を支える国内外に広がる調達ネットワーク	
商品開発・マーケティング	独自の消費者モニター制度の活用や高い研究開発力でお客ニーズに応える商品開発	<ul style="list-style-type: none"> 国内 市場変化に即応する顧客視点のマーケティング・商品開発を支える仕組みへ変革 北米 鶏肉加工品を主としたアジアテイストブランドを拡充 ASEAN 各国における「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る
製造	高度な品質管理ノウハウとおいしさを再現する高い生産技術	<ul style="list-style-type: none"> 国内 計画通り生産ライン削減を実現 北米 M&A3社の安定稼働を図りつつ、加工技術の水平展開により製造体制を高度化
物流	日本全国に配送できる物流網	<ul style="list-style-type: none"> 国内 最適物流体制への変革
販売	多彩な販売チャネルと顧客満足度を高める提案・販売・マーケティング力	<ul style="list-style-type: none"> 国内 収益性とブランド価値を重視した商品開発と市場への導入を迅速に実施 ASEAN CPFとの連携による日本への輸入、タイにおける内販の強化を実施
提供価値	<ul style="list-style-type: none"> ● 幸せな食卓を彩る多彩な商品展開で、新しい食文化を創造 ● すべての食卓に安全安心な商品を安定してお届けするものづくり ● 食肉加工を原点としたさまざまなたんぱく質加工品を世の中に提供 	

加工事業本部

国内加工事業

構造改革推進と成長戦略に向けた 仕組みづくり

安定した高収益事業に向けて 成長戦略につながる構造改革の推進

加工事業本部は、中期経営計画2026の目標達成に向け構造改革と成長戦略の両輪を進めていきます。

構造改革においては、収益性の高い重点カテゴリーへの集中化で商品ミックスの改善を図りました。また、重複ラインの削減等により生産コストの低減に努めました。その結果、収益性は着実に改善し、引き続き構造改革を実行します。

成長戦略においては、重点ラインの稼働率を高めることで収益性の伴った成長に向けて取り組んでいきます。さらなる成長のためには、重点ブランドの絶え間ない伸長と新商品開発が重要です。「シャウエッセン®」は900億円（推定小売ベース）を目指し、新たなマーケティング手法も取り入れ、ブランディング強化に努めました。例えば、高齢化したターゲット層を若年層へと拡大するため、SNSやYouTubeを活用し認知度向上を図りました。また



ブランドエクステンションとして、「おいちいず」や「パワ辛」などを展開しています。特に「夜味」は夕食に食べる食シーンの拡大に結び付け大きな反響を頂きました。

そのほか国内の加工事業は、チーズ、ヨーグルトなどの乳製品、畜肉由来のエキス、生肉加工などのさまざまなたんぱく質事業を行っており、新たな価値を食卓に提供していきます。

変化する市場に適応するため 製販一体型の商品開発の推進

ニッポン火腿グループを取り巻く外部環境の変化を踏まえて、収益性とブランド価値を重視した商品開発をさらに進めるとともにスピーディーな市場への投入を行うため、商品開発の仕組みを深化させます。例えば、日本ピュアフード(株)では、ライン稼働率の可視化や営業と製造が一体となった商品開発で部署横断での課題解決へ迅速な意思疎通を可能にしています。他事業においてもこのような製販一体型の仕組みを水平展開し、さらなる成長を目指します。

中期経営計画2026で掲げた目標は順調に進捗しています。引き続き構造改革を行い、改善された収益を維持しながら売上拡大を図っていきます。

担当者メッセージ

業務経験から生まれる挑戦がある

私は現在、エキス製品を中心とした外食向け営業を行っています。過去にはスープやタレの開発にも携わっていました。営業と開発の双方を経験することで、市場やお得意先が求める品質を効率よく提供できるようになり、さまざまな挑戦に取り組むことができました。

例えば、エキス製品のオーダーを、週間オーダーから月間オーダーへ変更するメリットをお客様にデータで示して提案し実現させ、当社の生産体制を変革することができました。また、社内の販売意識向上のためエキス販売MVP賞の創設を提案し採用されました。構造改革に伴う工場統合では、商品の品質を合わせるための検証に何度も挑み、その結果、お客様が求める品質に到達することができ、お褒めの言葉を頂きました。

今後も社内外の課題解決という視点から挑戦を続け、社会に貢献する新たなビジネスチャンスを生み出していきたいと考えています。



日本ピュアフード
株式会社
外販営業部 外食1課
太田 昌樹

加工事業本部

海外加工事業

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

海外加工事業ではトップラインの拡大に向けて北米とASEANのエリア戦略を進めています。

北米においては、今後人口が増加し、「アジアンテイストの食」への関心がますます高まると考えています。デイリーフーズ社では現在展開している鶏肉加工品のさらなる拡大のため、新しくグループに加わった3社の早期安定稼働を図ります。さらにブランド強化に向け、日本で培った開発技術を活用した新商品開発や「Crazy Cuizine」ブランドの拡充にも取り組みます。

ASEANにおいては、ベトナムやインドネシアを皮切りに「シャウエッセン®」のグローバルブランド展開を開始しました。加えて各国の売上拡大に向けた食文化や食習慣に合わせた商品の開発、販売を強化します。あわせてタイ

においては2024年12月に包括的業務提携合意を発表したCharoen Pokphand Foods(チャロン・ポカパン・フーズ)社との連携強化に取り組みます。□ P.25

国内外のシナジー創出に向けた組織を立ち上げ

2025年4月から国内と海外の加工事業が統合されたことにより、人財やノウハウの水平展開がさらに活性化されました。加えて、グループ資産を最大限活用してマーケットを拡大させるために新たにタスクチームを立ち上げました。チームでは、戦略的な国内加工品の海外輸出だけでなく、国内加工ノウハウの水平展開による商品開発の支援、海外における内販および現地日系企業への営業支援に取り組む予定です。これまで課題であった製販一体の取り組みに着手し、将来に向けたグローバルな加工事業の基盤構築をスタートさせました。当社グループブランドの認知を広げ、日本の技術が詰まった商品をグローバルにお届けしたいと考えています。

担当者メッセージ*

文化的障壁を超えた対話の強化へ

私は米国のグループ会社デイリーフーズでコミュニケーション責任者として、社内外の統合共創戦略を主導しています。ブランド管理や一貫したメッセージ発信により、企業価値向上に貢献していきます。2025年1月に買収した3社の統合では、営業・ガバナンス・人事にわたるコミュニケーション体制を整備しました。

現在挑戦している課題は、米国と日本の文化・慣習などのギャップを埋め、対話を促進することです。日米双方の共有できる報告テンプレートや異文化理解の研修などを導入しながら、対話の促進に取り組んでおり、徐々に取り組みの成果が見え始めています。

今後も文化的障壁を超えた情報発信や、対話の合理化を図るデジタルプラットフォームの実装をはじめ、従業員エンゲージメントを向上させる戦略の構築などにチャレンジしていきます。

※ 本人メッセージの翻訳



Day-Lee Foods, Inc.
コーポレート
コミュニケーション部

Jeffrey Shimamoto

海外加工事業における最重点戦略

北米	<p>自社での展開による成長戦略 今後人口が増加。「アジアンテイストの食」への関心が高い地域での拡大</p> <p>アメリカ</p> <ul style="list-style-type: none"> 北米3社の買収による製造能力の強化と販路の相互活用 日本で培った開発技術を活用した新商品開発とブランド強化
ASEAN	<p>他社との共創による拡大 優れた経営資源を持つ現地企業と提携し、スピーディーに事業を拡大</p> <p>タイ</p> <ul style="list-style-type: none"> 他社共創によりASEAN市場内でサプライチェーンを強化 日本向け輸出のバリューチェーン再構築 <p>インドネシア</p> <ul style="list-style-type: none"> 合弁先バリューチェーンを活用したチャネル(コンビニエンスストアやフードサービス)拡大戦略

食肉事業本部



常務執行役員
食肉事業本部長
細谷 信博

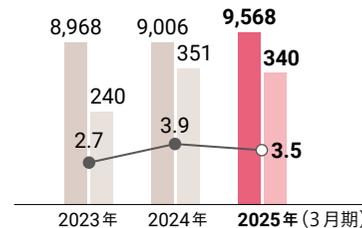
外部環境の変化に打ち勝つ バリューチェーンを再構築し 利益最大化を図る

中期経営計画2026の進捗

	目標とKPI	進捗	成果・課題
構造改革	最適生産体制：国内豚事業再構築による10億円以上の効果発現	計画未達	<ul style="list-style-type: none"> 一部進捗に遅れはあるものの、生産成績の改善や販売チャネルの開拓等が着実に進行
	商品ミックス改善：ブランド牛肉比率60%	計画通り55%	<ul style="list-style-type: none"> 豪州のフィードロット拡張
成長戦略	営業横断：加工品販売目標300億円	計画未達	<ul style="list-style-type: none"> 加工品の販売金額106%（前年比）
	ブランド強化：国産鶏肉「桜姫®」販売数量目標120%	計画未達	<ul style="list-style-type: none"> 国産鶏肉「桜姫®」販売数量102%（前年比） マーケティング人材の育成等、ブランド販売強化に向けた仕組みづくりが進展

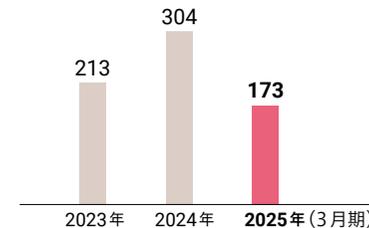
売上高、事業利益、事業利益率

■ 売上高(億円) ■ 事業利益(億円)
● 事業利益率(%)



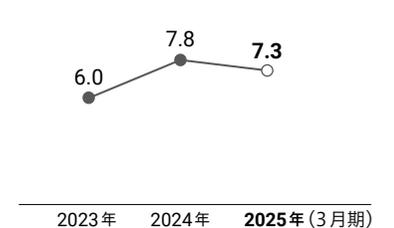
設備投資推移

■ 設備投資額(億円)



ROA

● ROA(%)



食肉事業本部

2025年4月以降の食肉事業本部

拠点7カ国 12社

※ 拠点の国の数は日本を除く

- 日本
- 豪州(NHフーズ・オーストラリア、ワイアラビーフなど)
- アジア・欧州(エゲタブ、NHフーズ・UK、NHフーズ・タイなど)
- 米州(NHフーズ・チリ、NHフーズ・ブラジル)

事業本部の統合により期待される効果

- 市況に応じた輸入食肉の調達、販売体制の構築
- 日本マーケットへのブランド食肉販売強化を通じた利益安定化
- 人財ローテーションの活性化

豪州から日本・世界各国へ牛肉を輸出 世界各国から日本へ食肉を輸入



バリューチェーンごとの強みと事業戦略

	強み	事業戦略
生産	国内・豪州など品質管理された自社農場における安定的な供給	<ul style="list-style-type: none"> 国内 国産豚肉：新農場稼働による生産頭数拡大 国産鶏肉：「桜姫®」販売数量拡大による利益拡大 海外 フィードロット拡張やブランド比率向上による収益安定化 共通 生産事業維持のため、省人・省力化を進める
処理・加工	自社工場による鮮度の高い食肉の供給や用途に合わせた加工によりお客様ニーズに対応	
荷受	幅広い畜種をラインアップし、国内外の多様な産地からの安定調達と需給調整を行う専門人財を配置	<ul style="list-style-type: none"> 国内 社外調達の強化 輸入 調達のマネジメント体制強化。畜種マネジメントを徹底し、販売機会ロスを削減 共通 R&Dの推進による長期視点での成長事業の創出、収益基盤強化に向けたブランド戦略の再構築
販売・物流	国内最大規模の食肉物流拠点・全国に跨るフード販売網により、最適な営業体制を構築	IDPOSを活用して付加価値営業を行う人財への変革、都市部や地方のエリアごとに利益最大化を図る販売物流体制の構築
提供価値	<ul style="list-style-type: none"> ● 生産から販売まで一貫した体制による安全・安心で高品質な食肉の提供 ● 全国に跨るフード販売網による、食肉・加工品を含めた安定的なたんぱく質の供給 ● 地域の生産者との連携による地域貢献 	

食肉事業本部

外部環境の変化に左右されない バリューチェーンへの変革

横のつながりを意識した 最適なバリューチェーンを再構築

ニッポンハムグループは、生産から販売までを自社で行う一貫体制を構築し、現在では日本国内の食肉販売量の約20%を取り扱っています。

しかし、近年生産コストや物流コストの高騰、消費者の志向の変化など、国内外の環境が急激に変化しています。そこで今後もたんぱく質の安定供給を支えるためには、バリューチェーンの変革が必要になっています。ムダや重複のない、横のつながりを重視した最適なバリューチェーンを再構築します。

加工品の販売機会の増加

食肉を中心に販売してきたフード会社では、新たに加工品の販売にも注力しています。全国に広がる販売網を最大限に活用し、人口減少や少子高齢化により食料品の調達環境が変化している地域においても、当社グループの

商品をお届けしていきます。

生産数量拡大の取り組み

食肉事業の柱の一つである国内豚事業においては、農場の構造改革に着手しました。2024年9月に竣工した日本クリーンファーム(株)の東北の新農場では、繁殖と肥育を分離する2サイト方式を導入しました。従来の交配から出荷までを行う一貫生産と異なり、疾病感染連鎖のリスク低減による生産性向上が期待されます。ほかにも母豚1頭当たりの畜肉産出量が20%向上するほか、日本フードパッカー(株)道南工場の処理能力を40%上げたことで処理頭数も拡大できる見込みです。今後の処理施設の変革についてはJA全農との連携も視野に入れて検討していく方針です。

もう一つの柱である国内鶏事業においては、自社生産の増産と主カブランドである国産鶏肉「桜姫®」の販売数量の拡大に取り組みます。自社生産の増産については、処理羽数の拡大と増体への取り組みを強化し、2030年3月期に年間生産7,900万羽、2034年3月期には8,600万羽を目指します。

バリューチェーンの無駄や重複を排除し、粗利額を拡大へ

	生産	処理	荷受	物流	販売
国内	粗利額の拡大 ● ブランド鶏肉・豚肉生産拡大 ● 生産効率化 ● 全農(JA)共創		販管費の削減 ● バリューチェーンのハブ機能 ● 安定利益確保	粗利の確保 ● 効率化 ● 適正価格への転嫁	数量・マージン拡大 ● マーケティング強化 ● 販売畜種 MIX 適正化
海外	粗利額の拡大・ボラティリティ低減 ● 豪州フィードロッド拡充				数量拡大・ボラ低減 ● 販売先の安定

担当者メッセージ

食肉と加工品の二刀流に挑む

近年の事業構造改革により、主に食肉を販売していたフード会社でも加工品の販売を進めています。これを前進させるためフード会社の営業部へ、精肉店や外食チェーンなどの顧客層に応じた売れ筋商品の情報インプットや、全員参加型の販売施策を実施し、加工品の販売拡大に挑戦しています。

また、食肉消費の現場やニーズを熟知するフード会社ならではの新たな商品開発にもチャレンジしており、これからも多様な戦略・施策を考案・実施していきたいと考えています。



西日本フード株式会社
経営戦略室 加工品販売推進チーム

船越 稔貴

昨今の食肉業界は、さまざまな要因により商品相場が激しく乱高下し、安定した利益の追求がとて難しくなっています。そのような情勢の中で加工品の販売は新たな挑戦の意味合いもあります。安定した収益と他社との差別化は今の自分たちに必要な要素であると強く感じ、社員一同率先して販売に取り組んでおります。



西日本フード株式会社
九州第一事業部 福岡営業部

田淵 徹

食肉事業本部

ブランド食肉の拡販

国産鶏肉「桜姫®」の拡販については、新たな試みとしてファンサイト「さくら城下町」を立ち上げました。2025年3月期の「桜姫®」の販売数量は前年比102%となりました。国産豚肉「麦小町®」や豪州産牛肉「大麦牛 ANGUS」などの販売も順調に拡大しています。

また、ブランド食肉を使用した加工品販売にも注力しています。2025年3月期は、全国への販売・物流網を持つフード会社の強みを活かしたマーケットインの商品開発に取り組みました。販売基盤は一定構築できましたので、今後も、マーケティング活動を充実させ、付加価値を高めた商品の拡販に努めます。

「桜姫®」のマーケティングを強化



データマーケティングによる顧客別提案・付加価値商品の開発

高付加価値商品の拡大や新商品の開発、ブランド食肉の開発に向けて、リサーチ機能や生活者インサイトを起点としたデータマーケティングに注力しています。具体的には、購買データ(POS/IDPOS)を活用することで、売り場の分析や提案に取り組んでいます。当社グループでは、AIエンジンを搭載した「NH-Link」の開発に取り組んでおり、膨大な顧客データをスピーディーに分析できるような環境を構

築しています。食肉事業本部においても、データを活用した当社ならではの価値創造を目指します。

調達マネジメント体制を刷新し輸入食肉事業の利益安定化へ

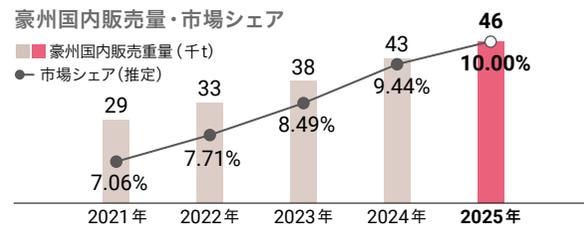
2026年3月期から移管された海外会社との連携の強化も含め、需要に応じた柔軟な調達体制の構築に取り組みます。

具体的には、従来の畜種別の積み上げによる調達・販売から、事業部全体を俯瞰して最適な調達・販売を行います。販売契約に基づく調達や在庫管理の徹底に加え、リスクテイクを可視化するシステムの構築を進めています。また、2025年3月期からスタートさせたAIによる需給予測の精度向上にも注力します。

販売においては、国内需要に合わせた柔軟な畜種ミックスの構築やブランド食肉の販売強化に向けた人財育成に取り組めます。

豪州事業における収益構造の見直し

豪州事業においては最適生産体制の構築と販路拡大に取り組めます。豪州の国内販売は、付加価値を高めた商品の拡販に注力し、市場シェアが向上しています。



担当者メッセージ

事業運営を支える内部統制を確立したい

2025年4月、豪州事業が海外事業本部から食肉事業本部に移管され、新たなスタートを切りました。私は豪州事業管理室で、豪州事業部の内部統制を担っています。現在業務の中で挑戦していることは業務ルールづくりや、その運用の支援・評価のための基盤整備です。リスクを早期に把握し適切に対応できる環境づくりに取り組んでいます。

新しい環境下では、これまで海外事業本部内で分かれていた管理機能を一つの室に集約し、連携がより密になり良い方向に変革が起っていると実感しています。日本からの駐在員も増員され、事業成長に向けた準備が整いつつある中、内部統制の意義も大きくなっていると思います。

私も将来に向けた挑戦として、専門性をより高め、強固な内部統制体制を構築し、事業の持続的な成長を支えていきたいと考えています。



食肉事業本部
豪州事業部
豪州事業管理室

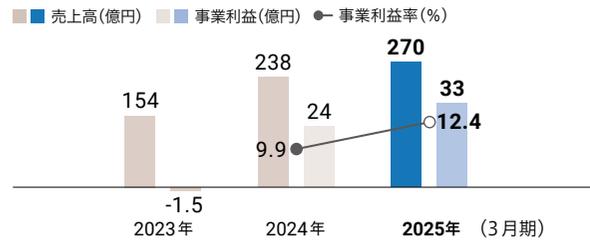
車 京珍

ボールパーク事業

「観光地化」「街化」を深化させ、 エンタメ事業として飛躍

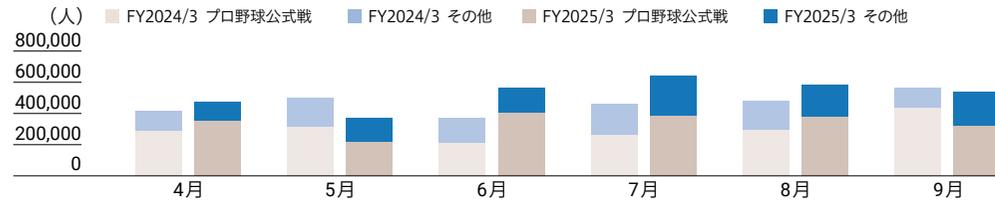
2025年3月期は、北海道日本ハムファイターズの成績も好調だったこともあり、主催するレギュラーシーズン公式戦において昨年を上回る来場者数となりました。また、プロ野球オフシーズンにおいてもさまざまなイベントを開催したことで来場者数は約432万人(前年比21%増)と堅調に推移しました。その結果、売上高は270億円(前期比13.5%増)、事業利益33億円(前期比41.6%増)となりました。

売上高、事業利益、事業利益率



北海道ボールパークFビレッジ来場者数

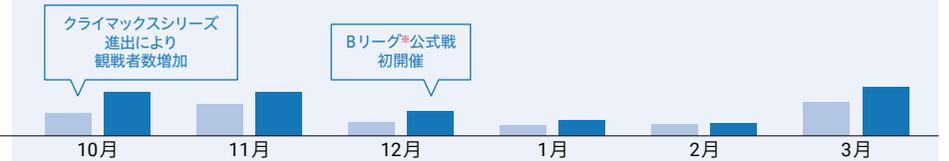
約432万人(前年比121%)の来場を達成



※ Bリーグ(B.LEAGUE)：2016年に開幕した日本の男子プロバスケットボールリーグ

プロ野球オフシーズンの集客策を推進。国内外への情報発信と来場者数増加に向けた取り組みを実施

約116万人(前年比149%)来場



ボールパーク事業

事業構造の転換を進め、成長戦略の柱として確立

エスコンフィールド HOKKAIDO を中心にスポーツ×エンターテインメントの魅力を発信

ボールパーク事業では、エスコンフィールド HOKKAIDO を核として「観光地化」「街化」「スポーツ産業の新たなビジネスモデルの体現」を目指しています。

前期から引き続き2025年3月期も、Fビレッジというエンターテインメント空間の価値向上に取り組みました。2024年12月にはBリーグ公式戦を初めて開催し、2日間で約3万人が来場しました。内野が人工芝に変更になり、既存概念にとらわれない多様なイベント開催が可能となります。

また、試合前後の飲食やアクティビティを楽しんでいただけよう、2025年6月に新たな飲食商業施設として「SUNNY TERRACE(サニーテラス)」をオープンしました。1階には飲食店、ジムをあわせて4店舗が出店しており、2階には今後温浴施設が出店予定で、さらなる来場者数の拡大が見込まれます。



SUNNY TERRACE(サニーテラス)

2028年の新駅開業を第二の成長起点に

ニッポンハムグループの成長戦略の柱とすべく、今後はより一層「観光地化」「街化」を進めていきます。

2028年にはFビレッジに隣接する新駅が開業予定です。周辺の施設開発も含めて、Fビレッジの食・住・遊・学を一層活性化させるための重要な交通インフラとして機能する予定です。

また同じく2028年に、北海道医療大学の移転も予定されています。スポーツと医療を掛け合わせることで、シナジー効果も期待しています。

大学キャンパス、オフィス、ホテル、飲食・商業施設などの誘致に加え、Fビレッジ周辺の民間事業者や地域行政

との連携も強化することで、2028年には年間来場者数700万人を目指します。

また、2025年7月に(株)北海道日本ハムファイターズと(株)ファイターズスポーツ&エンターテインメントは“ONE BASE HOKKAIDO ~新たな拠点の創造~”のプロジェクト検討をスタートさせました。これは千葉県に保有していたファーム施設を北海道へ移転するプロジェクトです。北海道をスポーツ人財の育成拠点とするとともに、スタジアム周辺に宿泊施設などの商業機能を整備する予定で新たな街化に挑戦します。

Fビレッジが目指す姿



多様な関係人口が集う場所へ



出典：三菱UFJリサーチ&コンサルティング

ボールパーク事業

担当者メッセージ

ハードとソフトを融合し、街の活性化に貢献

Fビレッジ最大の魅力は、球場ハード面の価値だけでなく、試合開催の有無にかかわらず多様なサービス価値を継続的に提供し、サービスクオリティを絶えず改善し続けている点にあります。オペレーショナルアセットとしての魅力が高まり、周辺開発の誘引や相互価値の向上に寄与しているため、エリア全体の価値向上につながると考えています。

(株)ファイターズスポーツ&エンターテインメントが手掛ける新たなモデルづくりの本質は、ハード(施設)とソフト(運営)の一体的かつ究極的な融合にあると考えています。今後は、価値ある開発計画の立案・推進・実現に加え、完成したハードとそれぞれのソフトを一体としてとらえ、全体最適な運営とエリアマネジメントを追求し、多様なコミュニティの醸成と街の活性化に寄与していきたいです。



株式会社ファイターズ
スポーツ&
エンターテインメント
営業統括部

増山 祐太郎

サステナビリティボンドの発行、充当

北海道ボールパークFビレッジは、日本政策投資銀行が環境・社会への配慮がなされた不動産と事業者を支援する制度であるDBJ Green Building 認証制度において5つ星を取得しています。

この評価を受け、新球場の建設に関する支出またはリファイナンスを資金使途として「サステナビリティボンド」を発行し、充当しました。「サステナビリティ

インパクトレポート(2024年4月~2025年3月)

グリーンプロジェクト	
適格カテゴリー	グリーンビルディング
環境認証	DBJ Green Buildingグリーンビルディング認証の5つ星を取得
エネルギー使用量	12,286,476 kWh ^{※1}
CO ₂ 排出量	9,815t-CO ₂ ^{※1}
水使用量	39,256m ³ ^{※1}

※1 エスコンフィールドHOKKAIDOのパートナー企業除く、当社グループのネット排出・使用量

ボンド」は、環境・社会課題の軽減やポジティブな成果を目指すプロジェクトのみに適応される債券です。

資金充当状況

	調達額 ^{※1}	資金充当額 ^{※2}	未充当残高
金額	29,813百万円	29,813百万円	0百万円

※1 本社債発行額から発行費用を除いた金額

※2 全額をリファイナンス資金、および関係会社投融资を通じた新球場建設に関する支出として充当しました

ソーシャルプロジェクト	
適格カテゴリー	必要不可欠なサービスへのアクセス向上
下記施設を設置済み	
<ul style="list-style-type: none"> ● 多目的トイレ 1F 4カ所、2F 4カ所、3F 2カ所 ● 車いす利用者専用駐車場 118台 ● 車いす用の観戦スペース 154席 ● 盲導犬との同伴観戦スペース 全エリア同伴可能 ● スロープ 6カ所 ● 3塁側ゲート大階段のエスカレーター 2基 ● 備蓄倉庫における非常食^{※2} ● 子ども向け無料遊具 11台 (ブランコ5台、ジップライン2台、車固定乗り物1台、てんとう虫固定乗り物1台、滑り台1台、丸太ステップ) ● 都市公園内における多言語表記案内板 5カ所 	

※2 北海道が所有する備蓄品のため備蓄量については非開示

セグメントトピックス

トピックス | 01 新規事業への取り組み

食を通した豊かな生活への貢献

加工事業本部では、新たなたんぱく質として、プラントベースの商品ブランド「FiTein(ファイテイン)」を開発しました。お肉よりも高たんぱく、低脂質で同時に食物繊維も摂れる新素材です。また、食物アレルギーケア商品として米粉パンの展開も継続します。今後より多くの人に「食べる喜び」を感じていただけるようたんぱく質の選択肢の拡大に取り組みます。



食物繊維も摂れる
新たなたんぱく・新ブランド



新たな価値の創出

新たな価値の創出に向け、食肉事業本部において2025年3月期は日本ハム(株)中央研究所と連携し、10を超えるテーマでR&D活動を実施しました。例えば、畜産由来素材を活かして新たなプロダクト・サービスを創出する取り組みが挙げられます。食肉事業本部の生産事業で発生する副産物を活用し、新たな事業領域の開拓に挑戦しています。

さらに、新たな肉の価値探索として、食肉の“おいしさ”の見える化にも取り組みました。食肉が持つ本来の“おいしさ”を見える化することで、新たな商品や売場の提案が可能になると考えています。

トピックス | 02 マテリアリティに関する取り組み

持続可能な地球環境への貢献

マテリアリティの一つとして定めている「持続可能な地球環境への貢献」に関して、加工事業本部では、商品パッケージを見直すことによりプラスチック使用量の削減を進めています。

「極み焼®」シリーズでは、製造工程を見直すことでハンバーグを包装していた内袋をなくし、さらにほかの包材も変更することで年間のプラスチック使用量を約49.5%、重量にして約69トン削減しました*。これからも環境・資源を大切にす視点で商品の開発や改善に取り組みます。

また、CO₂の削減に向けて、工場や事業所への太陽光発電設備の導入を進めています。日本ピュアフード(株)伊勢崎プラントでは2025年3月にソーラーカーポートを導入しました。駐車場の上部空間を有効活用することで駐車スペースを保ちながら、太陽光発電を行うことができます。これにより、CO₂排出量の削減と電力使用量の削減に加え、1日で最も電力を使う時間帯の電力使用量の削減を図っています。今後も、再生可能エネルギーの利用拡大を進めていきます。

* 旧包材との比較、2023年4月1日～2024年3月31日の販売実績をもとに算出



プラスチック
使用量
約49.5%減
旧包材との比較

食肉事業本部ではカーボンニュートラル農場の実現を目指しています。

2024年12月、カーボンニュートラル農場への挑戦の第一歩として日本クリーンファーム(株)において、北海道の南幌町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開始しました。設置した太陽光発電の発電能力は2,600kWあり、ここで発電される再生可能エネルギーを使用することで、北海道内の自社養豚場全体で年間約1,000tのCO₂排出量削減を計画しています。今後、太陽光発電によるエネルギー自給やエネルギー利用の効率化を進めるとともに、家畜からの温室効果ガスについては日本国内の畜産・農業と関連するカーボンクレジット等の活用を検討しています。これにより、持続可能な畜産を目指し、2026年を目標に温室効果ガスの実質的排出量をゼロにするカーボンニュートラル農場の実現を目指します。

カーボンニュートラル農場の取り組みイメージ



カーボンニュートラル農場:Scope1・2の燃料、電力、家畜由来の温室効果ガスの実質的排出量をゼロにした農場