

# 中期経営計画2026進捗説明会

～中計2026以降の持続的成長に向けて～

2025年11月12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進捗と計画
  - 6 ●————● 中期経営計画2026以降の持続的成長に向けて
  - 10 ●————● Appendix (KPI進捗)

### 3 | エグゼクティブ・サマリー

## 全社戦略の進展で策定した中計計画に軌道を回帰し、過去最高益を超過する見込み

- 今期の業績は、国産鶏肉や豪州牛肉市況の追い風、ボールパーク事業の伸長もあり、事業利益は590億円の見込み
- 中計最終年度に関しては、達成確度を高めるため、既に主要施策の見直しや新たなKPIの追加を実施
- 北米加工事業や国内のブランド戦略において一部計画遅延が発生するも、早期に解決を図り目標達成へ

## ニッポンハムグループは新たなステージへ 持続的な収益力強化と最適資本構成追求の両軸で企業価値向上を実現

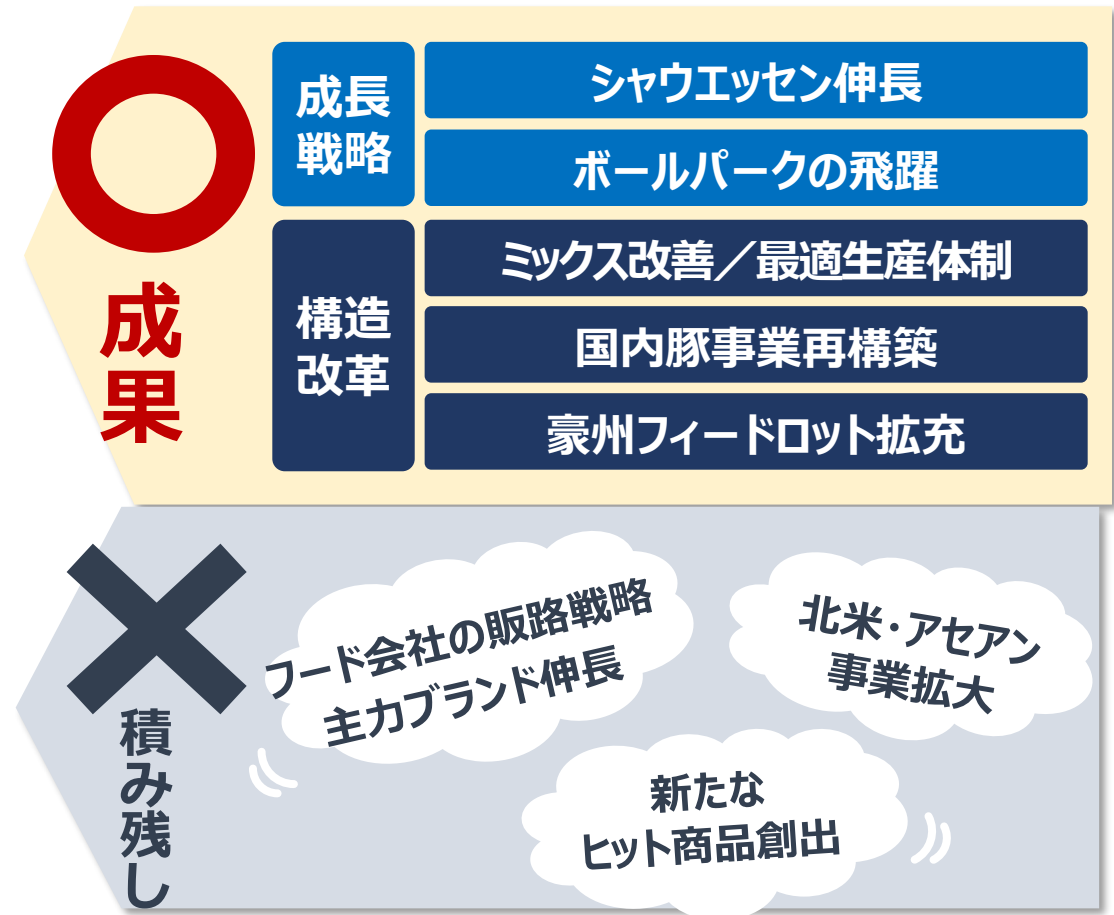
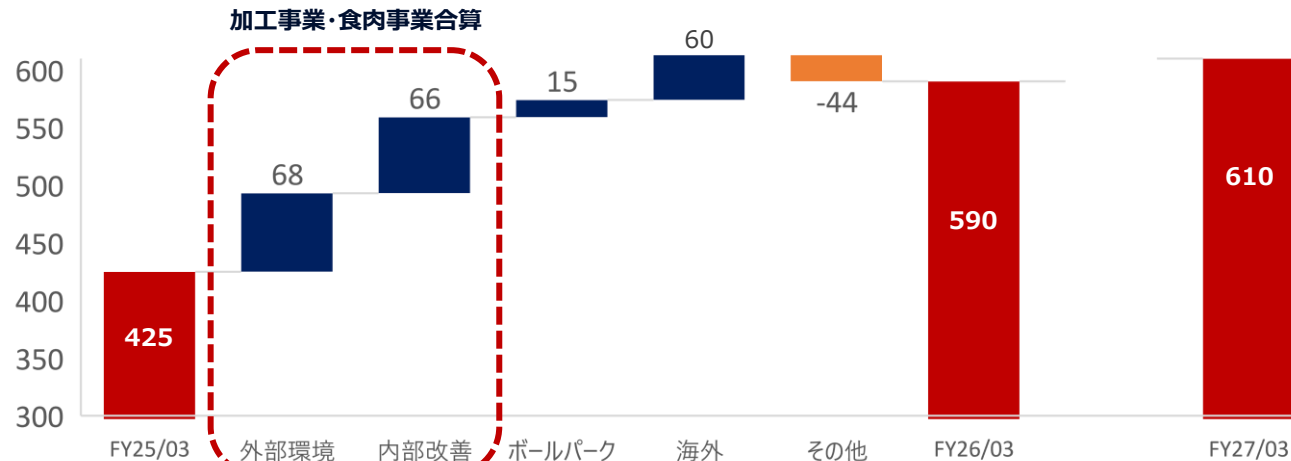
- たんぱく質を基盤とする畜産インフラとしての社会的使命と持続的な収益基盤の確立を国内外で両立させ、企業価値を向上
- 既存事業の収益力を強化させつつ、成長領域を選定し新たに資本投下することで稼ぐ力を最大化
- スピード感あるポートフォリオ変革と戦略的な資本政策を継続的に実行し資本効率を向上
- 挑戦、変革する風土改革、人的資本戦略の深化、ガバナンス体制見直し、バリューチェーン再構築を深化

## 4 | 中期経営計画2026進捗と計画

外部環境の追い風に加え、三位一体の全社戦略も概ね順調に推移し、上期の事業利益は363億円と過去最高益を達成  
通期の業績予想も590億円に上方修正した一方で、国内外の加工事業では依然として課題が残る結果に  
中計最終年度の事業利益計画610億円の達成確度を高めるため、KPI管理を厳格に行い、キャッシュ創造の進展を図る

※KPIの進捗はここをクリック

|           | FY2025/03<br>実績 | FY2026/03<br>見込 | FY2027/03<br>計画 |
|-----------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 売上高 (億円)  | 13,706          | 14,300          | 14,500          |
| 事業利益 (億円) | 425             | 590             | 610             |
| 事業利益率 (%) | 3.1             | 4.1             | 4.2             |
| ROE (%)   | 5.1             | 6.6             | 7-8             |
| ROIC (%)  | 4.9             | 5.3             | 5-6             |

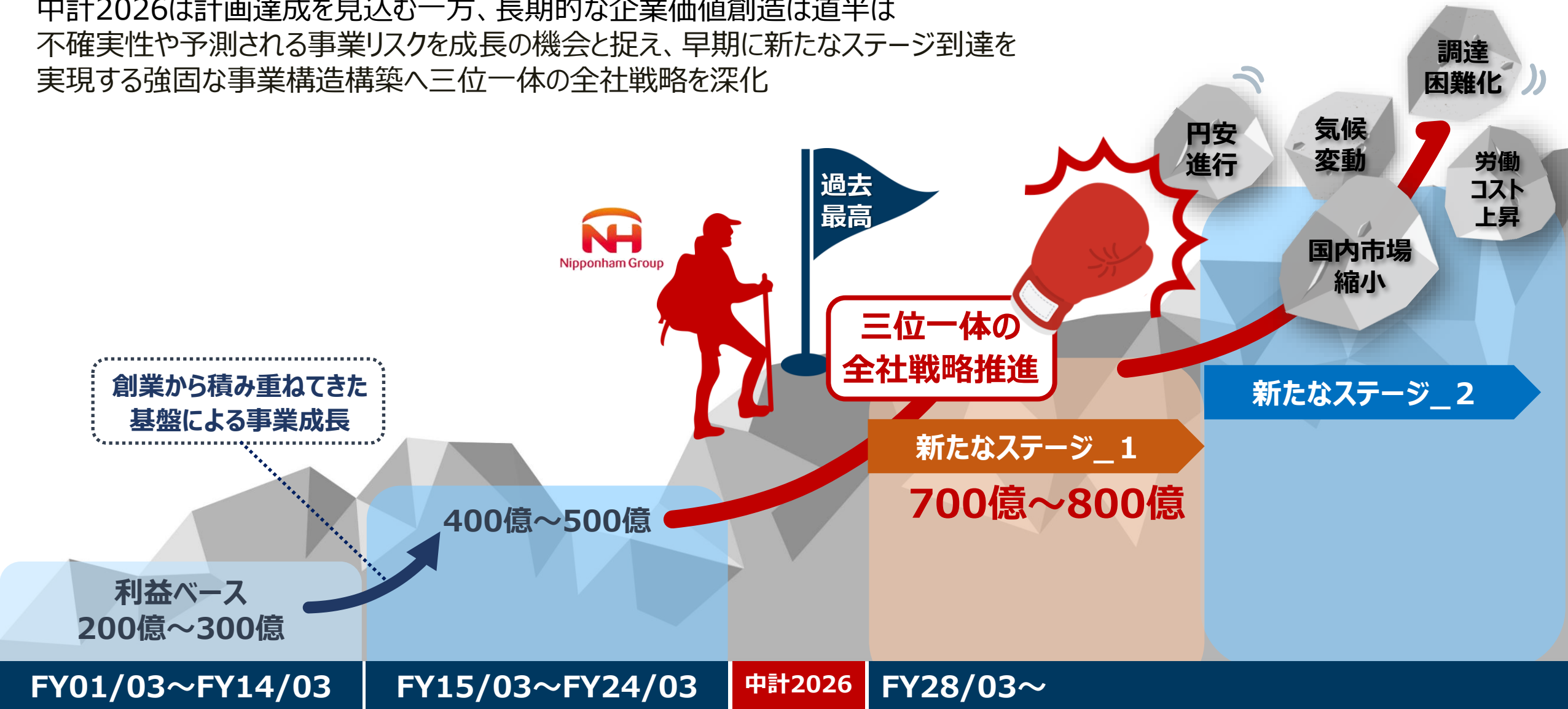


---

|    |                        |
|----|------------------------|
| 3  | エグゼクティブサマリー            |
| 4  | 中期経営計画2026進捗と計画        |
| 6  | 中期経営計画2026以降の持続的成長に向けて |
| 10 | Appendix (KPI進捗)       |

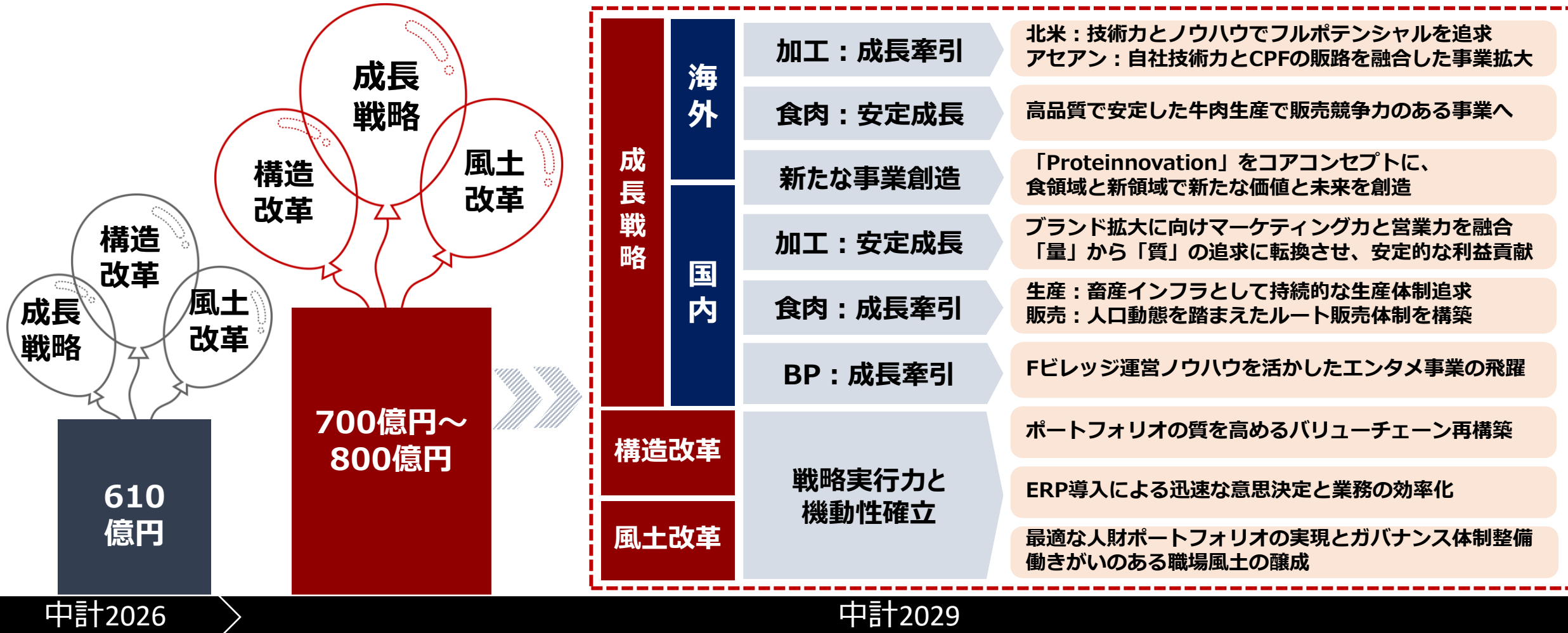
## 6 | 中計2026以降の持続的成長に向けて

中計2026は計画達成を見込む一方、長期的な企業価値創造は道半ば  
不確実性や予測される事業リスクを成長の機会と捉え、早期に新たなステージ到達を  
実現する強固な事業構造構築へ三位一体の全社戦略を深化



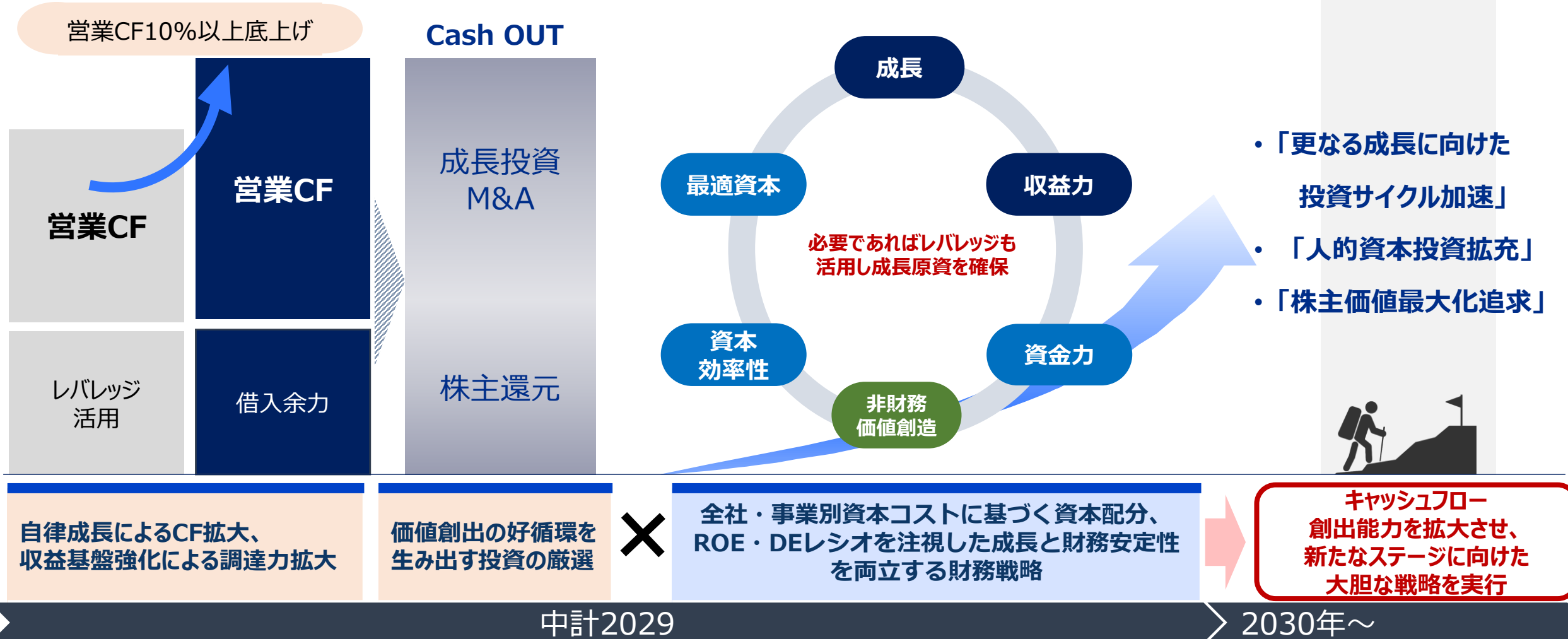
## 7 | 中計2026以降の持続的成長に向けて

中計2029は、「継続的な構造改革の深化」と「成長戦略の効果発現」を最大化するステージへ移行  
海外事業は培った加工技術を駆使し、北米市場とアセアン地域で事業の飛躍を図り、新たな利益を創造  
国内事業はマーケティング力と各エリア最適化した販売戦略により強い営業体制を構築し高い利益水準を実現



## 8 | 中計2026以降の持続的成長に向けて

まずは自律成長によりキャッシュ創出力を底上げし、成長と還元のための原資を拡大。次期中計以降の成長と価値創造につながる成長投資を重視しつつ、安定性と還元のバランスの取れた財務戦略で事業基盤を支える





|    |                        |
|----|------------------------|
| 3  | エグゼクティブサマリー            |
| 4  | 中期経営計画2026進捗と計画        |
| 6  | 中期経営計画2026以降の持続的成長に向けて |
| 10 | Appendix（KPI進捗）        |

# 10 | Appendix (KPI進捗)

| 構造改革                                | 部門 | FY27/03 KPI                                                                                                                                                                                     | 上期進捗                                                      |
|-------------------------------------|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| 商品ミックス改善                            | 加工 | <b>ハムソーセージ、デリ商品のミックス改善：</b><br>重点カテゴリー比率：70%<br>※ハム・ソーセージ・デリ（コンシューマ）に占める割合                                                                                                                      | 低収益商品の削減が進み、64%(FY24/3)から67%まで上昇                          |
| 最適生産体制<br>/低収益事業見直し                 |    | <b>ハムソーセージ、デリ商品の最適生産体制（拠点再編）：</b><br><b>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：</b><br>生産ライン数：20%削減                                                                                                       | 2工場閉鎖等、計画達成に向けて予定通り削減を実施                                  |
| 利益の最大化<br>（新商品の投入およびこれに伴うライン稼働率の向上） |    | <b>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）</b><br>重点ライン別 最適生産数量目標比：100%<br>（FY2024/3比109%の製造数量）                                                                                                          | 中華名菜やプリフライなどのデリ商品の販売数量が回復遅れ、上期計画未達<br>▶政策商品投入で稼働率向上を図る    |
| 商品ミックス改善                            |    | <b>新商品の投入（高収益な新商品/リニューアル品）</b><br>社外売上高：240億円（推定小売ベース）                                                                                                                                          | 目標達成に向け順調に伸長                                              |
| 商品ミックス改善                            | 食肉 | <b>ブランド牛肉の販売強化による利益安定化：</b><br>ブランド牛肉比率：60%                                                                                                                                                     | 需要高の環境下で、適切な販売国を選定し62%まで上昇                                |
| 最適生産体制                              |    | <b>国内豚事業の再構築：</b><br>10億円以上の効果発現                                                                                                                                                                | 新農場の出荷頭数増加に加え、適正価格での販売をより安定的にし、バリューチェーン全体で着実に進展           |
| バリューチェーン最適化                         |    | <b>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：</b><br><b>（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）</b><br><u>（STEP1：中計2026）</u><br>・輸入食肉の利益安定化<br>-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<br>-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<br>在庫回転日数低減や国内需要に準じた調達体制の整備が進行中 |

# 11 | Appendix (KPI進捗)

| 成長戦略       | 部門  | FY27/03 KPI                                                  | 上期進捗                                                       |
|------------|-----|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| ブランド強化     | 加工  | 主力ブランド伸長：<br>シャウエッセン：900億円 ※推定小売ベース（自社調べ）                    | 前年差102%伸長も販促抑制の影響もあり計画は未達<br>▶エクステンションなどの販売戦略は順調に進展        |
| グローバル強化    |     | 北米・アセアンの加工事業拡大：<br>海外社外売上目標：2,000億円（加工・食肉計） ※来期KPI見直し予定      | 加工事業における伸長が計画未達<br>▶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    |     | 米州新会社（タマラックフーズ）の稼働最大化：<br>工場稼働率：100%                         | 新工場の立ち上げが計画遅延<br>▶国内の専門人財早期投入年内に体制整備が整う見込み                 |
| アセアン事業の成長  |     | アセアンエリアの収益改善：<br>利益改善額：+10億円（FY2024/3比）                      | CPFとの合併会社設立<br>※CPのアセアン販路を活用した販売戦略を構築                      |
| ブランド強化     | 食肉  | 主力ブランド伸長（桜姫）：<br>桜姫販売数量目標：120%                               | 相場高騰の中、販売数量の計画は未達<br>▶下期にかけて販売施策を加速                        |
| 営業横断       |     | 加工品販売拡大：<br>加工品販売目標：300億円                                    | フード会社における取組が進展し、コンシューマ商品含め伸長                               |
| 国内鶏事業拡大    |     | 国産鶏生産・社外調達量の拡大：<br>日本ホワイットファーム出来高：103%<br>日本ハム荷受部門社外調達量：110% | 生産性の向上により出来高も進展<br>社外調達量も強い販売力に支えられ増加                      |
| 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：<br>フード会社ルート販売数量：103%                       | 目標達成に向け、都市・地方別の販売戦略を加速                                     |
| R&D強化      | R&D | プロテインベースによる事業創造：<br>R&D領域での共創案件：5件                           | CoreTissue BioEngineering（株）に出資<br>今後たんばく質の価値創出に向けた出資などを検討 |
| 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：<br>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度向上で好調に推移                               |

