

## アナリスト向け中期経営計画 2026 進捗説明会 議事録

日時：2026年5月13日(水) 13:00～14:30 Web 配信

|                |       |
|----------------|-------|
| 登壇者：代表取締役社長    | 前田 文男 |
| 常務執行役員 加工事業本部長 | 脇田 暁夫 |
| 常務執行役員 食肉事業本部長 | 細谷 信博 |
| 執行役員 経営戦略担当    | 朝山 晃行 |

○中期経営計画 2026 進捗説明会資料

5/13「ニッポンハムグループ中期経営計画 2026 進捗説明会」参照

<https://www.nipponham.co.jp/corporate/ir/library/briefing-session/pdf/20260513.pdf>

### 1. 次期中計に向けた考え方

【質問】次期中計最終年度の事業利益 790 億円への考え方

【回答】790 億円の達成に向け、当社の強みである販売力を軸に、国内ではエリア戦略や成長市場への対応、グループ内連携（加工品販売拡大）等で利益を積み上げる。海外では自前主義にこだわらず、有力パートナーの販売網を活用し他社共創を拡大する。今後は販売（出口）戦略を強化し、新たな収益機会を取り込む。

### 2. 事業ポートフォリオの考え方について

【質問】ROIC を基準とした事業の見直し方針と、カーブアウトの時期についてどう考えるか？

【回答】資本コスト（ROIC）と戦略重要性を鑑み事業を評価し、改善が見込めないものはカーブアウトも含めて必要な施策を実行する。今年度中にアクションを起こしたい。

### 3. 資本政策とキャピタルアロケーションについて

【質問】次期中計でのアロケーションと ROE についての考えに変化はあるか？

【回答】資本コストに見合わない無理な投資は行わない。成長投資と株主還元のバランスを意識する。ROE についても利益拡大と資本コントロールを進め向上を図る。

### 4. 資本コストを意識した経営（ROIC 浸透）について

【質問】ROIC 経営を現場にどう浸透させるのか？

【回答】投下資本を現場起点でわかりやすくし、収益性と効率性の向上を人事評価に紐づける。現場が把握しやすい指標で日々の在庫管理・債権管理・投資精査を徹底し、最終的に ROE・ROIC の向上に繋げる。

#### 5.食肉事業と加工事業の社外共創（全農・CP 連携）の効果発現について

【質問】全農・CP との連携／共創についての今後の見通しは？

【回答】全農とは、老朽化が進む生産施設の投資負担を抑制する点で協議を進めている。早ければ今期後半から来期の早い時期に内容の発信が可能となる見込みだが、効果発現は次期中計の後半以降を想定している。

【回答】CP の強い販路を活用し、タイの自社工場で製造した商品をコンビニ・大手量販店向けに拡販する方針。特にシャウエッセンの販売拡大を進める。CP との合併企業（CPF NH Foods）では豚肉加工品を中心に日本向け商品の開発・販売を強化し、国内のトップライン拡大にもつなげる。

#### 6.加工事業の海外戦略（収益改善）について

【質問】北米事業の利益計画未達要因とキャッチアップ策は？

【回答】主な要因はマネジメント層の人財不足、製造スキル、設備不良の3点。専門人財の投入や設備改修を進め、タマラック工場の生産目標は本年の下期までに達成する見込み。  
また、買収企業のうち、他の2工場の業績は計画通りに推移。下期以降、3工場間で最適生産・販売体制で平準化を図る。

#### 7.加工事業の海外戦略(トップライン拡大)について

【質問】海外成長は M&A での成長を目指すのか？

【回答】各国で強い販売網等を持つ有力パートナーとの共創を軸に、確度の高い成長を狙う。  
国内で培った加工製造の強みだけでなく、現地企業から評価される開発力・生産管理能力等活用し関係構築を進める。

#### 8.加工事業の国内戦略（トップライン拡大）について

【質問】今期のトップライン拡大の具体策は？

【回答】過去2年の構造改革の成果を刈り取る局面として、トップライン拡大に注力する。本年から再編した組織で一層の製販連携深化、意思決定の迅速化が可能になる。トップパートナー戦略やDX/IT 活用により営業に充当する時間が創出され、単なる拡大ではなく、収益性を高める商品開発や主力ブランド販売で売上を伸長させる。

#### 9.新たな成長戦略（Proteininnovation）について

【質問】Proteininnovation の狙いと今後の進め方は？

【回答】「たんぱく質の価値」を軸に、従来の枠を超えて付加価値を高める取り組みを進める。副産物の活用など、資源を無駄なく収益化するモデルを磨き、次期中計での事業化を目指したい。

以上