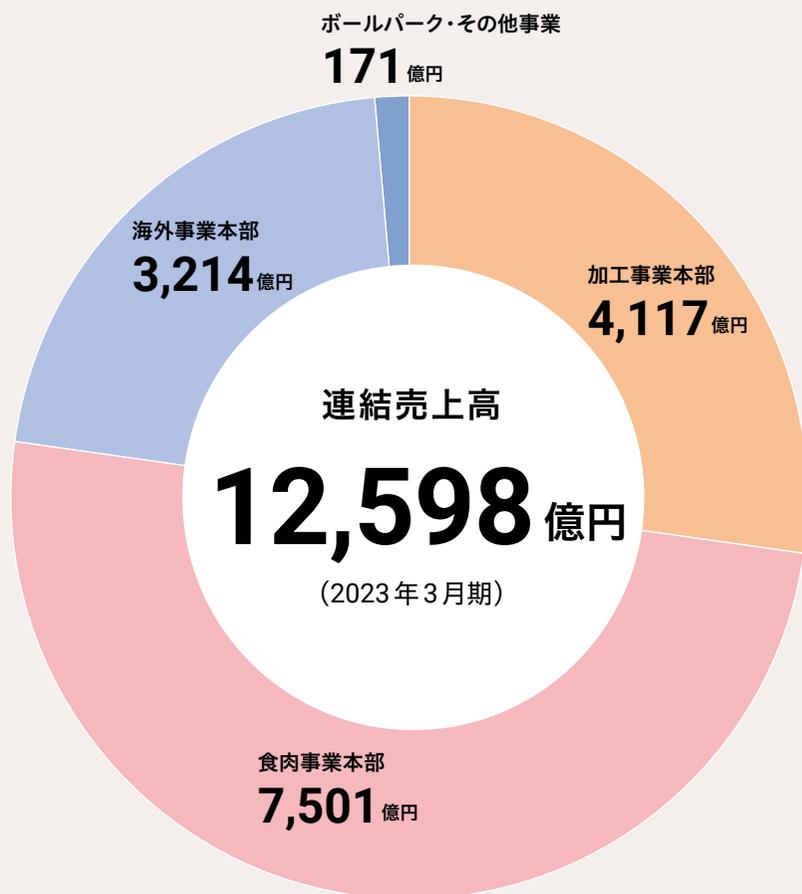
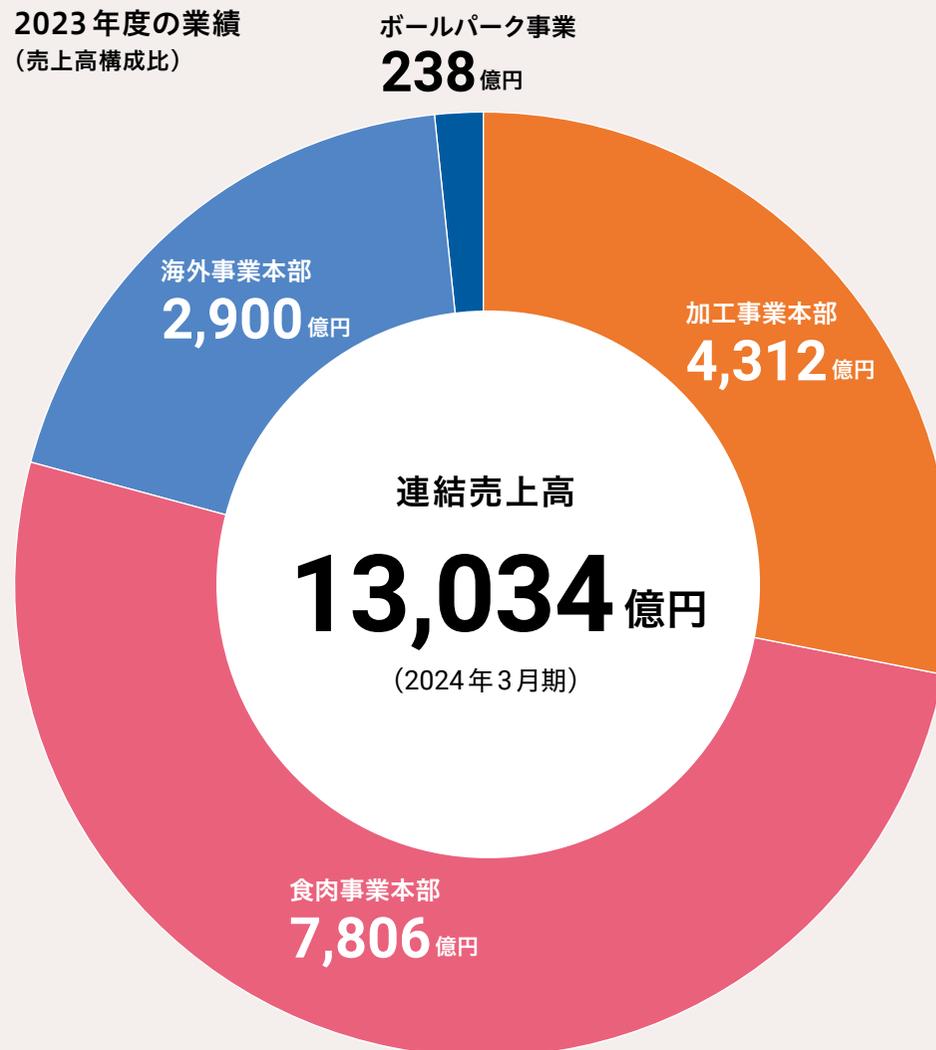




At a Glance

2022年度の業績
(売上高構成比)2023年度の業績
(売上高構成比)

※ 全社調整の算出を記載していないため、セグメント売上高の合計と連結売上高は合致しません。



At a Glance

	2023年度の概要	「中期経営計画2026」の方針 (2024~2026年度)
加工事業本部	<p>当期の加工事業本部の売上高は、対前期比3.2%増の4,312億円、事業利益は対前期比93.9%増の97億円となりました。</p> <p>売上高については、乳製品・エキス・一次加工品において価格改定が浸透したことや、ブランディング強化により主力商品である「シャウエッセン®」の販売量が伸長したことから増収となりました。</p> <p>事業利益については、商品ミックスの改善ならびに業務用商品や乳製品・エキス・一次加工品の販売伸長に加え、原材料価格の上昇に対する価格改定効果等により、増益となりました。</p>	<p>低収益から脱却し強い収益基盤を確立するため、高付加価値商品に経営資源を重点配分</p> <p>構造改革</p> <ul style="list-style-type: none"> 商品ミックス改善 最適生産体制/低収益事業見直し <p>成長戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> ブランド強化(「シャウエッセン®」)
食肉事業本部	<p>当期の食肉事業本部の売上高は、対前期比4.1%増の7,806億円、事業利益は対前期比17.0%増の340億円となりました。</p> <p>売上高については、量販店向けの国産鶏肉・豚肉販売が好調に推移したことや、インバウンド需要の増加に伴い外食向けの牛肉販売が伸長したことなどから増収となりました。</p> <p>事業利益については、輸入食肉において冷凍商品を中心とした在庫の適正化に伴い収益性が改善したことや、国産鶏肉・豚肉における相場・需要がいずれも堅調に推移し利益確保が進んだことから増益となりました。</p>	<p>フード会社のさらなる販売力向上へマーケティング機能を強化。持続的な売上成長を実現させる</p> <p>構造改革</p> <ul style="list-style-type: none"> 最適生産体制 <p>成長戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> 営業横断 ブランド強化(国産鶏肉「桜姫®」)
海外事業本部	<p>当期の海外事業本部の売上高は、対前期比9.8%減の2,900億円、事業利益は25億円(前連結会計年度は50億円の事業損失)となりました。</p> <p>売上高については、BPU(Breeders & Packers Uruguay S.A)の株式譲渡や豪州産牛肉の販売単価が下落したことなどの影響で減収となりました。</p> <p>事業利益については、豪州の牛肉事業における生体牛価格の下落、販売量増加による収益改善に加え、トルコの鶏肉事業において飼料高に対する価格転嫁の浸透が進んだことなどから増益となりました。</p>	<p>北米の加工品販売強化やアセアンでの共創の深化で利益の安定化を実現させる</p> <p>構造改革</p> <ul style="list-style-type: none"> 商品ミックス改善 低収益事業の見直し <p>成長戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> グローバル強化(加工品事業拡大)
ボールパーク事業	<p>当期のボールパーク事業の売上高は、対前期比54.0%増の238億円、事業利益は、24億円(前連結会計年度は1億円の事業損失)となりました。</p> <p>売上高については、「北海道ボールパークFビレッジ」の開業に伴い、観客動員数が増加したことに加え、非試合日に季節に合わせた種々のイベントを実施したことにより来場者数が当初年間計画の300万人を超えたことなどから、増収となりました。</p> <p>事業利益については、ボールパーク事業における新たなビジネスモデルにより広告・チケット・飲食収入等の収益性が大幅に改善したことなどから増収となりました。</p>	<p>今までにない価値を創る新しい「街づくり」への挑戦</p> <ul style="list-style-type: none"> 多彩なサービスの提供でFビレッジの価値を向上 今後の展望(Fビレッジがもたらす統合的価値/Fビレッジが目指す姿)

Processed Foods Business Division

加工事業本部

「伸ばす商品」を明確化し
低収益から脱却、
未来に通じる事業へ変革



常務執行役員
加工事業本部長

松本 之博

加工事業本部は、ハム・ソーセージ、加工食品、乳製品、水産品、エキス調味料等の開発、製造、販売を行っています。「シャウエッセン®」「中華名菜®」「石窯工房®」などのトップシェア商品や「バニラヨーグルト」などのロングセラー商品を展開しており、コンシューマはもちろん、コンビニエンスストアや外食店など幅広い領域で食を支えています。



バリューチェーンごとの強み

1. 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

2. 商品開発

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様ニーズに応える商品開発

3. 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

4. 物流

日本全国に配送できる物流網

5. 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

6. 外部顧客

量販店、精肉店、ドラッグストア、百貨店、コンビニエンスストア、中・外食業者、食品製造メーカー

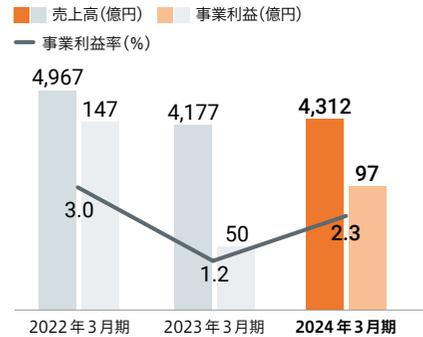
提供価値

- 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

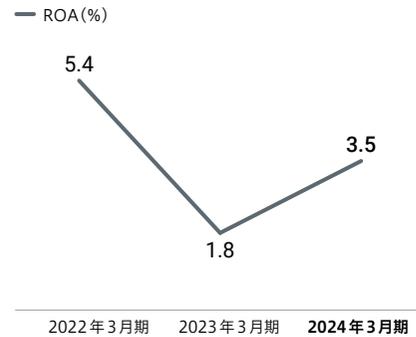
売上高、事業利益、事業利益率



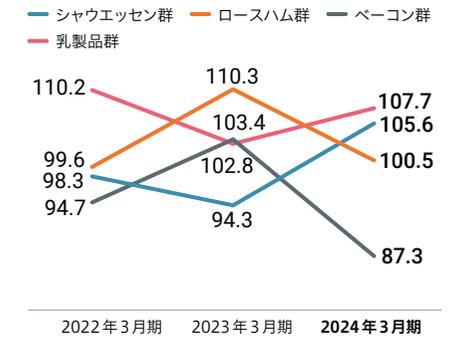
設備投資推移



ROA



主要製品の売上推移(%)



「中期経営計画2023」の成果と課題

商品ミックス改善や
価格改定による収益性改善

テーマ	成果	課題
収益性を伴った成長	<ul style="list-style-type: none"> 5度の価格改定の実行により収益は回復傾向 不採算商品の削減と重点ブランドへの集中 製販一体会社は価格改定を伴った新商品を投入することで利益改善 	<ul style="list-style-type: none"> 新たな重点ブランドの創造 さらなる原材料高騰への対応
生産性の追求	<ul style="list-style-type: none"> 重複ラインを中心としたライン統合 生産効率化による製造コストの削減 	<ul style="list-style-type: none"> 外部環境(電燃料・人件費等)による経費の上昇

2023年度は、「収益性を伴った成長」と「生産性の追求」の二つのテーマに注力し、前半は外部環境の影響を受け苦戦したものの、後半は構造改革の効果が現われ、収益性は回復してきました。

「収益性を伴った成長」については、2023年度に新設したマーケティング統括部がバリューチェーン全体の収益管理を行い、成果を発揮しました。「シャウエッセン®」、「中華名菜®」、チルドピザ群の3大ブランドの回復に向けて、例えば「シャウエッセン®」では、新たにスライスパックやドライタイプなどの商品カテゴリーの拡大のほか、SNSを使ったプロモーションも実施し、ブランド強化を推進しました。

これらの結果、低収益商品から高収益商品へのシフト

が進み、商品ミックスが改善しました(「主要製品の売上推移」参照)。

また、乳製品・エキスを取り扱う日本ピュアフード(株)、(株)宝幸、日本ルナ(株)、プレミアムキッチン(株)の4社を製販一体会社としてグルーピングし、製造から販売までを一貫してできる強みを活かしつつ、構造改革、価格改定を実行したことで利益の改善に貢献しました。

引き続き、伸ばす商品と見直す商品を明確化し、収益性のさらなる改善に取り組みます。また、新ブランド、新カテゴリーの創出を最重点課題として、引き続き取り組みます。

「生産性の追求」については、全体最適視点でのライン集約が進んだことで生産コストの削減につながりました。

「中期経営計画2026」の業績目標と方針

低収益から脱却し強い収益基盤を確立するため、高付加価値商品に経営資源を重点配分



「Vision2030」を実現するため、加工事業本部では2030年3月期における事業利益率6%超の達成を掲げています。そのために、「中期経営計画2026」では事業利益率4%をマイルストーンとして、収益性の高いビジネスモデルへの転換を図ります。

構造改革

3大ブランドと高収益な新商品を「伸ばす商品」と定め、商品ミックスの改善に取り組みます。コンシューマ向けには「シャウエッセン®」だけでなく、「豊潤」「モーニングサーブ」「石窯工房®」「中華名菜®(ワンクック)」など、業

務用には外食・デリカを中心に得意先に応じた商品ミックスを展開していく予定です。

なお、生産体制の最適化については、加工事業全体のライン数の大幅な見直しに加え、製造経費の削減も行います。

加工事業本部

成長戦略

「中期経営計画2026」では、3大ブランドの伸長を中心とした収益性の改善に注力します。

「シャウエッセン®」については、ブランディングとエクステンションのさらなる強化を図ります。すでに若年層への認知度アップに向けたSNSを使った販促を開始、徐々に成果が発現しています。また、「シャウエッセン®」のブランド強化の一環として、当社初となる「シャウ-1グランプリ」を2024年6月に開催しました。これは、「シャウエッセン®」を活用したさまざまな商品開発を全社員から募ったものです。既存の領域にとどまらず、シャウエッセンブランドの可能性に挑戦します。(□P.021特集参照)

「中華名菜®」は市場変化への対応に課題を残しています。その課題解決のために既存のファミリー顧客から

3大ブランドの強化



「シャウスライス」

「中華名菜®
JUSTCOOK
広東風八宝菜」「石窯工房®
あら挽きソーセージ」

サブブランドの育成

「豊潤®
あらびきウインナー」

「チキンナゲット」



「チキチキボン®」



「モーニングサバー」

ターゲットを広げ、1人前・レンジ調理、冷凍・オールインワンなどマーケット・インの視点で商品開発を進めており、新商品の拡販・定着化に努めます。「石窯工房®」は、好調なミニピザを中心として、ワンハンド商品やベーカリー商品など生地群全体で展開を広げていきます。

前中計からの課題である、新ブランド、新カテゴリーの創出については、既成概念にとられない若手による商品開発を進めるべく、「開発甲子園®」を毎年実施しています。実際に、「開発甲子園®」から生まれた「グラフォア」は大手居酒屋チェーンや外資系ホテルのメニューとして採用されたほか、2024年6月に開催された「世界銀行・防災グローバルフォーラム (UR2024)」のランチで採用されるなど、徐々に売上を伸ばしています。

また、今後不足することが予想される動物性たんぱく質に代わるプラントベースのたんぱく質商品をさらに拡大していきます。シーフードなどへ領域を広げ、さまざまなたんぱく質を食卓に提供していきます。

輸出については、認定工場を広げ、「シャウエッセン®」を中心に日本のおいしい商品を海外に紹介し、浸透させていきたいと考えています。

環境に配慮した商品づくりも進めていきます。パッケージの薄肉化やトレイの廃止などプラスチックの削減を伴った商品設計を進めます。また、CO₂削減への取り組みも継続して行います。廃油ボイラーや太陽光パネルの設置のほか、よりCO₂排出の少ない燃料への転換やオフサイトPPAも検討します。物流問題は、業界で協力し合い、共同配送など効率化に向けた物流改善を行います。

TOPICS

「省エネ会議」で効率的なCO₂削減を実現

「中華名菜®」「石窯工房®」などのコンシューマ向け製品を製造する日本ハム(株)諫早プラントでは、3カ月ごとに工場のすべての課が集まり、CO₂削減などのエネルギー効率化策を共有しています。2023年度は年間24件の省エネ活動を実施し、年間約308tのCO₂削減につながりました。

「省エネ会議」の実施により、CO₂削減に向けた取り組みの水平展開が可能になりました。例えば、レトルトカレーの製造工程の改良を行った結果、エネルギー削減にも効果があったため、それをほかの製造ラインにも展開しています。2024年3月には廃油ボイラーも導入し、今後さらにCO₂削減を推進していきます。





Fresh Meats Business Division

食肉事業本部

厳しい事業環境の中
マーケティングを強化し
持続的な売上成長へ



取締役 専務執行役員
食肉事業本部長

前田 文男

食肉事業本部は、食肉の生産から販売までを手掛ける「パーティカル・インテグレーション・システム」を構築し、国内外からの食肉の調達網、フード会社の販売網を構築してきました。現在日本国内の食肉販売量の約20%を取り扱っています。

主要
3ブランド



国産鶏肉
「桜姫®」



国産豚肉
「麦小町®」



オーストラリア産
「大麦牛 ANGUS」

おもな
ブランド



北海道産鶏肉
「北のこめっこ®」



国産
「玄米牛」



米国産
「とうもろこし豚」



タイ産
「ハーブ爽育鶏®」



オーストラリア産
「サフォーククロスラム」

バリューチェーンごとの強み

1. 生産・飼育

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

2. 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

3. 荷受

すべての畜種をラインナップし、国内外の多様な産地からの安定調達と需給調整をする専門人材を配置

4. 物流

国内最大規模の食肉物流拠点により、最適な物流体制を構築

5. 販売

全国に広がる販売網の保有と顧客に応じた営業

6. 外部顧客

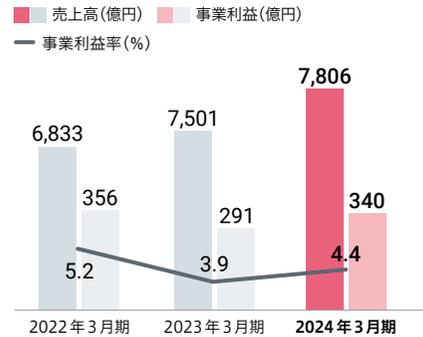
量販店、食料品店、精肉店、食肉卸、中・外食業者、各種食品製造メーカー

提供価値

- 日本の食を支える国内フード販売網の構築
- 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
- 地域の生産者との連携による地域貢献

食肉事業本部

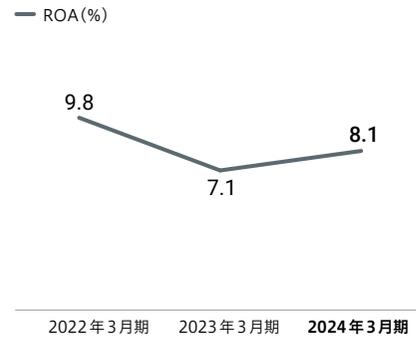
売上高、事業利益、事業利益率



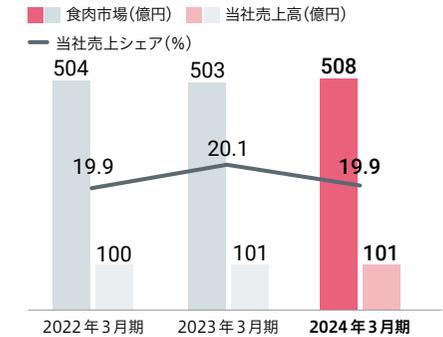
設備投資推移



ROA



食肉市場規模と当社シェアの推移



「中期経営計画2023」の成果と課題

フード販売会社の
過去最高益達成

テーマ	成果	課題
収益性を伴うシェア拡大と利益の回復	<ul style="list-style-type: none"> 量販・外食向け販売が伸長し、フード販売5社は過去最高益を達成 	<ul style="list-style-type: none"> 輸入品や飼料価格の高騰により、棚卸資産が増加 為替変動の影響 国内市場の成長鈍化

2023年度は、収益性を伴うシェア拡大と利益の回復に取り組みました。

消費者の節約志向が高まる中、比較的安価な国産鶏肉・豚肉の需要が高まり、量販店向けの販売が伸長したほか、インバウンド需要の高まりによる外食向け牛肉販売が増加しました。

また、輸入食肉の在庫適正化に加え、当社の強みを活かしたフード営業の強化としてビジネスモデルの変革を進め、量販・外食などに特化したチャネル専門の組織を創設。マーケティング部門による販売力を強化した結果、フード5社^{*}の管理ベースでの利益は過去最高を達成しました。

食肉事業を取り巻く環境は、飼料価格の高止まりや円

安、輸入食肉の相場の高騰による国内販売価格の上昇など厳しい状況が続くことが想定されます。食肉事業全体としては減益傾向にあるため、引き続き在庫の適正化など、収益力の向上に取り組みます。

設備投資額について、前中計より上昇したものの、「中期経営計画2023」の計画に対しては未達です。将来の事業継続に向けて、適切な投資判断と計画に沿った実行に課題が残りました。

なお、新たな取り組みとして、持続可能な国産畜産業の追求を目的に2024年7月にJA全農(全国農業協同組合連合会)と事業連携しました。(□P.025特集参照)

^{*} 東日本フード(株)、関東日本フード(株)、中日本フード(株)、西日本フード(株)、NHジャパンフード(株)の食肉販売会社の5社



中期経営計画 2026 の業績目標と方針

フード会社のさらなる販売力向上へマーケティング機能を強化。持続的な売上成長を実現させる



「中期経営計画 2026」では、ガバナンス・コンプライアンスを基盤に、デジタルを活用しながら既存事業の変革と事業拡大を推進します。

構造改革

構造改革として国内豚事業の収益力の改善に取り組

みます。日本フードパッカー(株)は2024年1月に道南工場を新設しました。道南工場における畜肉処理能力は40%アップし、安定的な豚肉供給と輸出を強化できる体制ができました。また、夏場の非需要期への対策や一次加工品の拡販による収益性の改善に取り組むとともに、

サステナブルな養豚モデルも推進します。

調達力の強化として、引き続き新規調達先の拡大に取り組めます。海外事業本部とも連携を強化し、価格優位性のある南米の牛肉や豚肉の調達を強化させます。

食肉事業本部

成長戦略

国内食肉市場の成長が鈍化する中、当社の強みである全国を網羅した販売網・調達力をさらに発展させ、新しい営業モデルの確立に挑みます。

食肉事業の柱の一つである国内鶏事業は、主力ブランドである国産鶏肉「桜姫®」の生産を拡大し、さらなる収益性の向上を目指します。具体的には、パック重量の少量化や産地パックの強化など顧客・生活者のニーズに応じた商品開発を行います。さらに、社外調達先と関係強化することで調達数量を拡大させます。また、海外事業本部との連携を強化し、リブランディングされたオーストラリア産「大麦牛 ANGUS」の販売を強化していきます。

また、付加価値のある加工品販売・開発、ブランド強化、お得意先・生活者の変化への対応が重要だと考えています。高付加価値製品として、人口減少や時短・簡便ニーズの高まりに応える簡便調理品を強化します。新たに加工事業本部との連携をスタートさせ、人財配置のほか、プロモーション強化に取り組みます。お肉そのものをもっとおいしく食べてもらうために、ボックスミートだけでなく、幅

広い食シーンに合わせた加工品の提案営業も強化します。そして、フード会社の物流・販売網を活かし、これまでカバーできていなかった地域の皆様へも加工品をお届けします。

あわせて、鶏ふん発電をはじめとするサステナブルな生産体制を進め、カーボンニュートラル農場の確立を目指します。また、その農場で育成した環境対応商品のブランド化も検討しています。

新たな取り組みとして、今期からAIによる需給予測の実装に向けデータの蓄積を始めました。これにより、輸入食肉の在庫回転日数を圧縮し、投下資本のコントロールを強化していきます。

当社の食肉事業は“新たな領域へチャレンジする姿勢”で時代を切り拓き、今のビジネスモデルを構築しました。その結果、今では国内食肉販売量シェア No.1 を誇っています。次期中計の初年度である2027年度に過去最高益を達成すべく、畜産業と生活者をつなげ、「持続可能な日本の畜産業」「豊かな食生活を支える」ビジネスモデルへ挑戦していきます。

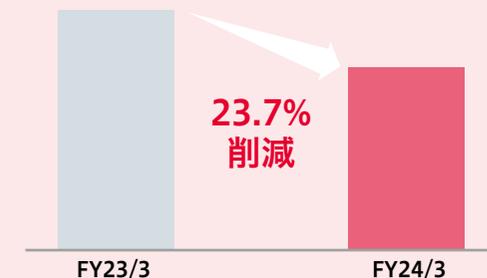
TOPICS

工場での水使用量を1年で23.7%削減

ニッポンハムグループでは、中長期環境目標（～2030年度）の一つに用水使用量原単位の削減を掲げ、国内においては2019年度比で5%削減を目標にしています。

年間約17万頭の豚を処理加工している日本フードパッカー（株）四国工場では、2023年5月からの1年間で大幅な水使用量の削減を実現しました。

まず、使用量が多い箇所を一つずつ洗い出しました。そして各冷蔵庫の霜取り装置の改善や洗浄ノズルなどの見直しを行いました。それと同時に従業員の意識改革など、地道な改善を積み重ねた結果、前年比で23.7%削減できました。現在では、豚1頭当たりの水使用量が全6工場中2番目に少ない工場となりました。



生活者

顧客

顧客と生活者の課題

- 人手不足
- 環境意識の向上
- 消費の多様化

顧客・生活者のニーズをとらえた商品企画

- 1kg パック
- サドルパック、産地パック
- Ready to Heat
- ブランド鶏強化



Overseas Business Division

海外事業本部

北米・アセアンにおける 加工品販売の強化で 収益安定化の実現へ



執行役員
海外事業本部長

伊藤 忠明

海外事業本部は、豪州、中東において、牛・鶏の生産・飼育、処理・加工の事業をはじめ、北米、アジア、欧州などにおいて、加工品の製造・販売、トレーディングの事業を推進しています。私たちの製品は、食の伝統や価値観、多様な嗜好、食へのニーズを理解・尊重し、現地、第三国、日本など世界各地にお届けしています。

加工、食肉、トレーディングの3本柱で事業を構成

	加工	食肉	トレーディング		
事業エリア	アジア	グループ会社5社 ベトナム/インドネシア/ 中国/タイ		グループ会社4社 タイ/シンガポール/台湾	<ul style="list-style-type: none"> ● 現地向け ● 第三国向け ● 日本向け
	豪州		グループ会社4社 オーストラリア	グループ会社2社 オーストラリア	
	欧州			グループ会社1社 英国	
	北米	グループ会社1社 アメリカ	グループ会社1社 アメリカ		
	中南米			グループ会社2社 チリ/メキシコ	
	中東		グループ会社1社 トルコ		

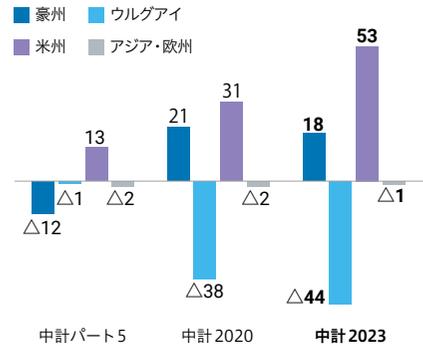
提供価値

- 日本で培った知見による商品提供 Taste of Japan
- 日本向け食肉・加工品の安定調達
- 付加価値を追求したブランド牛肉を提供



海外事業本部

海外事業本部3カ年累計利益推移(億円)

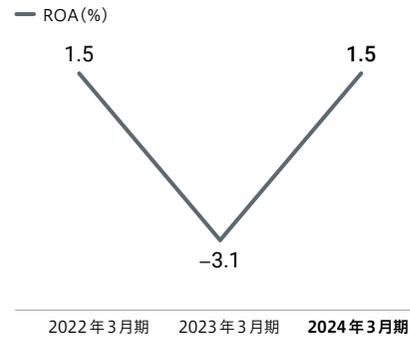


(注) 2023年8月末でBPU(Breeders & Packers Uruguay S.A.)を事業譲渡

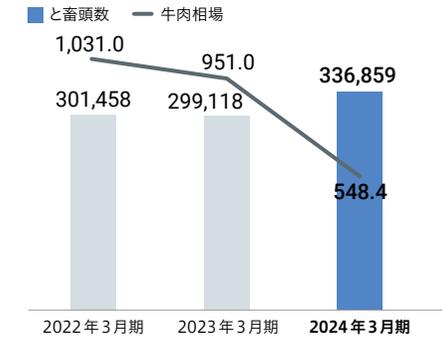
設備投資推移



ROA



豪州の牛肉相場、と畜頭数



「中期経営計画2023」の成果と課題

牛肉事業の処理頭数回復や北米加工品の販売数量拡大

テーマ	成果	課題
利益の回復	<ul style="list-style-type: none"> 一定の事業構造改革を実施(BPU、マレーシア事業の譲渡など) 北米加工品事業の製造能力を増強、販売数量拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 海外純社外売上高の伸び悩み
	<ul style="list-style-type: none"> 豪州事業のボラティリティを低減 	<ul style="list-style-type: none"> 恒常的な不採算事業会社の残存

2023年度は、事業利益の回復を最大のテーマに掲げて次の取り組みを行いました。

北米加工品マーケットへの集中・売上拡大では、製造能力を増強し、販路を拡大することで、「Crazy Cuisine」などの販売数量を伸ばしました。

アセアン地域における構造改革では、タイ日本フーズによる鶏肉加工品の販売先を、日本だけでなく現地のニーズをとらえた商品開発を行い、現地販売を強化しました。

豪州における牛肉事業では、ボラティリティの低減に向けて、生産性の改善に取り組むことで処理頭数の増加につながり、業績は回復傾向にあります。今後も収益の安定化に向けて、実効性のある設備投資、ブランディン

グ強化、生産体制の緻密化に取り組みます。

また、トレーディング事業では、為替や調達環境の影響を受け、特に日本向けの食肉製品、加工品の開発は難航しました。

海外事業として、ウルグアイの牛肉事業会社の株式譲渡を含め、事業の再構築を進めていますが、ボラティリティの低減や海外社外売上高の拡大を最優先課題として取り組みます。

「中期経営計画2026」の業績目標と方針

北米の加工品販売強化やアセアンでの共創の深化で利益の安定化を実現させる



ニッポンハムグループが「中期経営計画2029」の事業利益目標である790億円を達成するためには、海外事業の拡大が不可欠です。そのために、海外事業本部は「中期経営計画2026」のスローガンとして、「「食べる喜び」を「Taste of Japan」で世界へ」を設定しました。当社グ

ループの品質、日本での多彩な取り扱い商品を現地テイストに合わせた商品バリエーション、ユニバーサルデザインを考慮した容器包装など、当社グループが日本で培ってきた知見を海外事業において水平展開することを目指しています。

構造改革

事業収益の安定化を図るべく、従来同様、豪州における牛肉事業に注力します。世界の牛肉需要は今後も伸長が予想され、特に中国、アジア市場では需要の増加が見込まれています。豪州においては、飼育頭数が周期的に

海外事業本部

自然増減を繰り返す「キャトルサイクル」の環境が改善し、ここ数年で米国を上回る輸出数量が予測されています。これらの背景を踏まえ、豪州産牛肉の需要は高まり、一定の利益を確保できる見込みです。具体的な施策としては、ブランド牛肉の取り扱い比率、一次加工品の販売構成比を増やすことで、利益率の向上を目指します。NHフーズ・オーストラリアは、2024年5月にRabobank(豪州)が主催するコンテストで3つの牛肉ブランドが入賞し、社外からの評価をいただきました。

このほか、国内の食肉事業本部と連携して、日本向けの新ブランド「大麦牛ANGUS」の拡販も計画しています。また、中東のトルコで進める鶏肉事業では、事業のエリアや収益面について継続的に見直し、改善を図ります。

成長戦略

海外事業において、2027年3月期に社売上高2,000億円のKPIを掲げ、その達成に向けてトップラインの拡大

北米における成長戦略

事業拡大に向けた
基盤整理

1. 企業価値を高めるブランディング戦略の実行
Crazy CuizineやNH Foodsの露出拡大
2. 製造拠点の拡充に向けた資本政策の実施



トップラインの拡大

1. 自社工場の製造アイテム数の拡充と輸入アイテムの提案強化
2023年度から、ニッポンハムグループのグローバルネットワークを活用して、アセアンから調達して北米で販売するスキームを構築し、数量は順調に拡大
2. 北米で培ったプラットフォームの水平展開
お得意先のグローバル調達の展開にあわせ、「Crazy Cuizine (Mandarin Orange Chicken)」をアセアンで製造し、日本国内での販売も検討

に注力します。そのうち加工品部門では、北米とアセアンのエリア戦略を推進します。米国では、鶏肉加工品市場において、年平均成長率は、今後5年間で5%の向上が見込まれています^{*}。この需要に応じた供給に向けて、デイリーフーズ社では、主力商品である「Mandarin Orange Chicken」の製造拠点を拡充し、同時に新規アイテムの研究・開発を進めています。将来的には、米国以外の地域への販路拡大を検討します。

アセアンでは、現地における販売網の再構築を進めるべく、国・地域別の現地社外企業と共創しながら、各国・地域の食文化や価値観、多様性に合わせた商品の開発とサービスの提供に努めています。

また、海外事業拡大の基盤として、海外への人財投資を積極的に行い、従業員のモチベーションや能力の向上を支援します。コーポレート部門との連携・協力を通して、グループ全社の組織力強化に取り組んでいきます。

^{*} 出典：Euromonitor

TOPICS

豪州における循環型農業の推進

当社グループが掲げる「5つのマテリアリティ」には、「持続可能な地球環境への貢献」があります。豪州事業では、その解決策として、温室効果ガスの削減や工場用水の再利用により、資源循環の実現に取り組んでいます。

ウィンガムビーフエクスポートでは、処理工場からの排水を隣接する自社牧場内に散布して自然浄化処理を行っています。その排水は、牧草を育てる放牧地、家畜飼料用の作物を育てる灌漑用水として100%活用しています。

オーキービーフエクスポートでは、処理工場からの排水を灌漑用水へ再利用するとともにバイオガス発電に再利用しています。浄化処理の工程で微生物によるメタン発酵によりバイオガスを生成し、ボイラー設備の燃料に活用しています。これによりエネルギー使用量とCO₂の削減につなげています。



Ballpark Business

ボールパーク事業

今までにない価値を創る 新しい「街づくり」への挑戦

2023年度は来場者が増加し、売上が開業前に想定していた234億円を上回る238億円となりました。また、営業利益も目標としていた26億円を大きく上回る36億円という結果となりました。

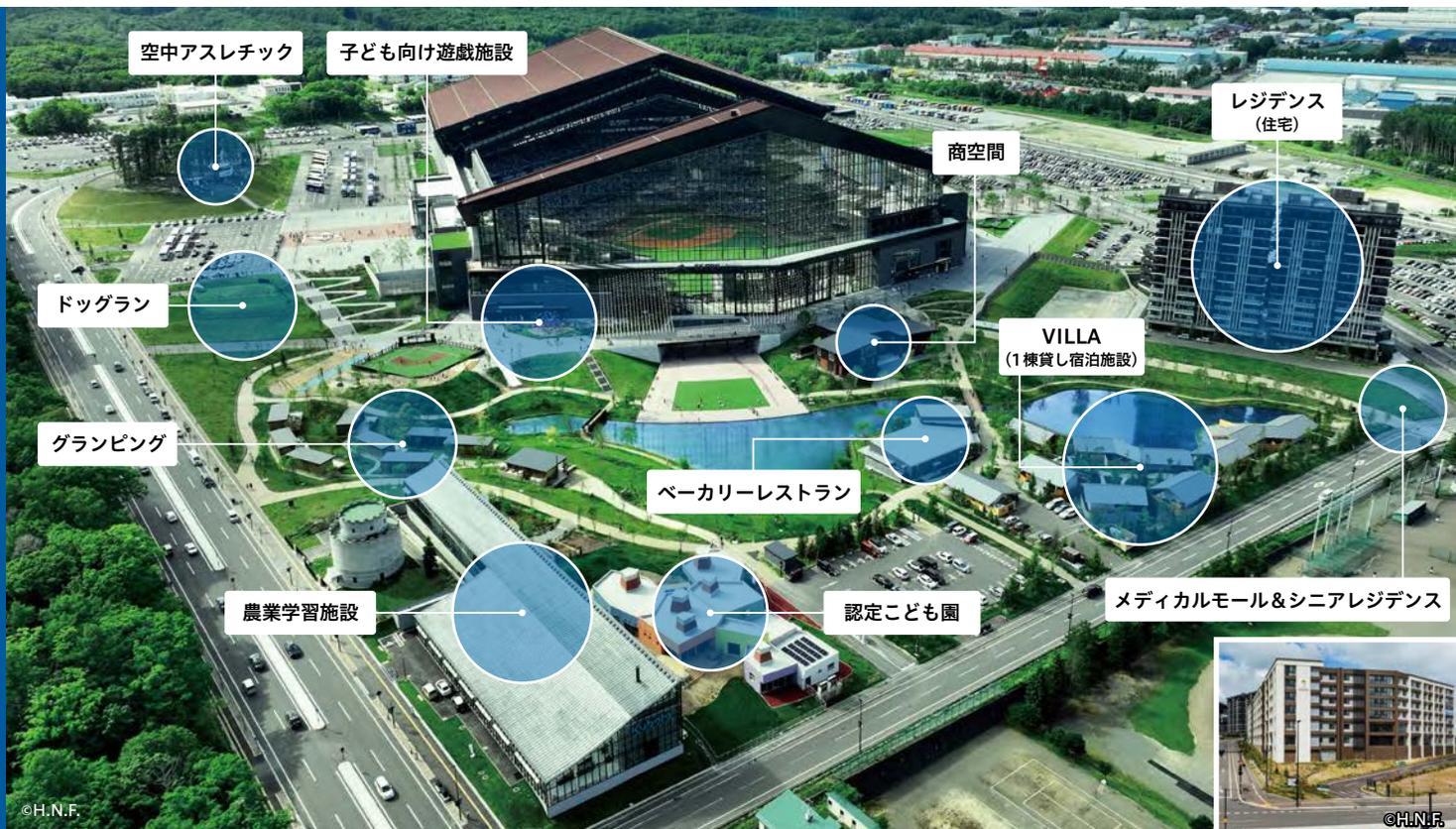
野球観戦以外の来場者42%が示す通り、多彩なエンターテインメントを兼ね備えた空間として、今までにない価値を生み出す、新しい街づくりが動き始めています。

Fビレッジへの来場者の内訳



来場者346万人のうち、
野球観戦以外の来場者
42%

営業利益（推移）



ボールパーク事業

多彩なサービスの提供でFビレッジの価値を向上

2023年3月に開業した「北海道ボールパークFビレッジ(以下、Fビレッジ)」では、2023年12月末までに346万人の来場者があり、2023年6月までの来場者153万人から半年で倍以上に増加しました。

こうした来場者数の増加には、各施設のエンターテイメントとしての魅力に加えて、球団とFビレッジにおける多彩なサービスの提供が貢献しています。

施設のホスピタリティ向上やSNSの活用によるインタラクティブで迅速な改善活動、チアリーダーたちの幅広い来場者対応など、きめ細かいサービス提供により、Fビレッジというエンターテイメント空間の価値を向上しています。

公式目安箱として「X」を活用した爆速改善を実施

来場者の声をXで収集し、指摘事項をスピーディーに改善する「爆速改善」を実施。来場者のツイート内容を即座に反映することで共同創造空間への参画マインドを醸成しています。



<https://x.com/fvillageojisan>



球場外にベンチを設置

MESSAGE

世界に誇れる場所をつくりたい

私はおもにFビレッジに関わるコンシューマ事業を統括しています。

来場者数や収益の増加要因として、各企画や営業活動はもちろん、ホスピタリティ、演出、SNSを活用したコミュニケーションなどの顧客体験価値を高める施策が寄与していると考えています。

球団とFビレッジへの関心を高める施策として、Fビレッジで利用できるマイルがたまるアプリの開発や、無料ID取得を起点としたファンクラブへの入会促進などを行った結果、2024年7月現在、アプリは41万ダウンロード、ファンクラブは14万人から70万人に達しました。

今後も、ファンに愛される球団、さまざまな人々が集う場としてのFビレッジを実現するため、エンターテイメントと食を活かしたグループ連携を強化していきます。

(株)ファイターズスポーツ
&エンターテイメント
執行役員
事業統轄本部
コンシューマー統括部長

伊藤 直也



MESSAGE

チアリーダーの価値を高めていきたい

私は、球団のチアリーダー「ファイターズガール」たちのマネジメント全般を担当しています。

ファイターズガールのイメージ戦略から顧客対応、ダンスパフォーマンスまで幅広い領域です。2022年に一世風靡した「きつねダンス」も私が考案しました。当時、球団SNSのフォロワーが1年で5万人以上増え、これがFビレッジ開業後の集客にも貢献していると思います。

チアリーダーというとダンスだけと思われがちですが、私たちの場合、スタジアムツアーのガイドやコンコースでの来場者対応、イベント参加などFビレッジならではの幅広いエンターテイメントに関わっています。

今後は、ファイターズガールの役割をもっと広げて価値を高めるとともに、球団とFビレッジの進化を支え続けていきたいと考えています。

(株)ファイターズスポーツ
&エンターテイメント
事業統轄本部
ボールパーククリエイション統括部
エンターテイメント部
プロデュースグループ

尾暮 沙織





ボールパーク事業

今後の展望～Fビレッジがもたらす統合的価値

Fビレッジを運営する株式会社ファイターズスポーツ&エンターテイメント(以下、FSE)は、金融とスポーツを掛け合わせた事業共創とFビレッジがもたらす経済的価値と社会的価値について調査を深めることを目指し、(株)三菱UFJ銀行とパートナーシップ契約を締結しています。

所在地である北広島市にも協力を得て本調査を進めた結果、Fビレッジがもたらす統合的価値について、下図のような期待される客観的評価を得ています。

Fビレッジがもたらす統合的価値

	経済的価値		社会的価値	
地域に	①経済活性化	北広島市への経済直接効果 年間 500億円超	⑤居住地としての魅力向上	Fビレッジにおける生活基盤整備や周辺の住宅整備による 人口減少トレンドの反転
	②不動産価値上昇	周辺地価の上昇率 最大150%以上	⑥観光地・行楽地としての魅力向上	道内から北広島市への来訪者数 年間約 250万人 道外から北広島市への来訪者数 年間約 100万人
北海道に	③経済活性化	北海道への経済効果 年間約 1,000億円	⑦観光業振興	自治体連携・周遊型企画による北海道全域の 観光客数底上げ
ステークホルダーに	④ビジネス機会創出	パートナーシップに基づく 多様な施設開発	⑧産業・イノベーション促進	キャッシュレス・モバイルオーダーなどの新たな ソリューションの実証
			⑨スポーツ産業におけるモデルケース	Fビレッジビジネスモデルの 他地域・施設への波及

新たな交通インフラの整備が着々と進行

Fビレッジに隣接する新駅が2028年に開業します。周辺の施設開発も合わせて、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。



将来イメージ(新駅開通後・2031年頃)

MESSAGE

多彩な施策で、多様な価値を創出したい

私は、Fビレッジの観光地化や街づくりに関連する事業全般を統括しています。

地域の課題解決にも注力しており、子どもたちへの食育活動や自転車での周遊観光を促すイベントの開催、「ファイターズふるさと納税」の立ち上げによる地域行政との連携など、統合的価値を高める取り組みを多数実施しています。

また、2028年にはFビレッジに隣接する新駅が完成します。現在、エリア一体の施設開発も含め新たな事業創出を進めています。

今後は、海外のインバウンドを含め来場者の多様化や滞在時間の長期化を目指した施策も実施し、さらに多くの方々にボールパークや北海道の魅力を感じていただきたい。その実現に向けて、組織としては人財の多様性を追求していきたいと考えています。

(株)ファイターズスポーツ
&エンターテイメント
執行役員
事業統轄本部
企画統括部長 兼
営業統括部長

小林 兼



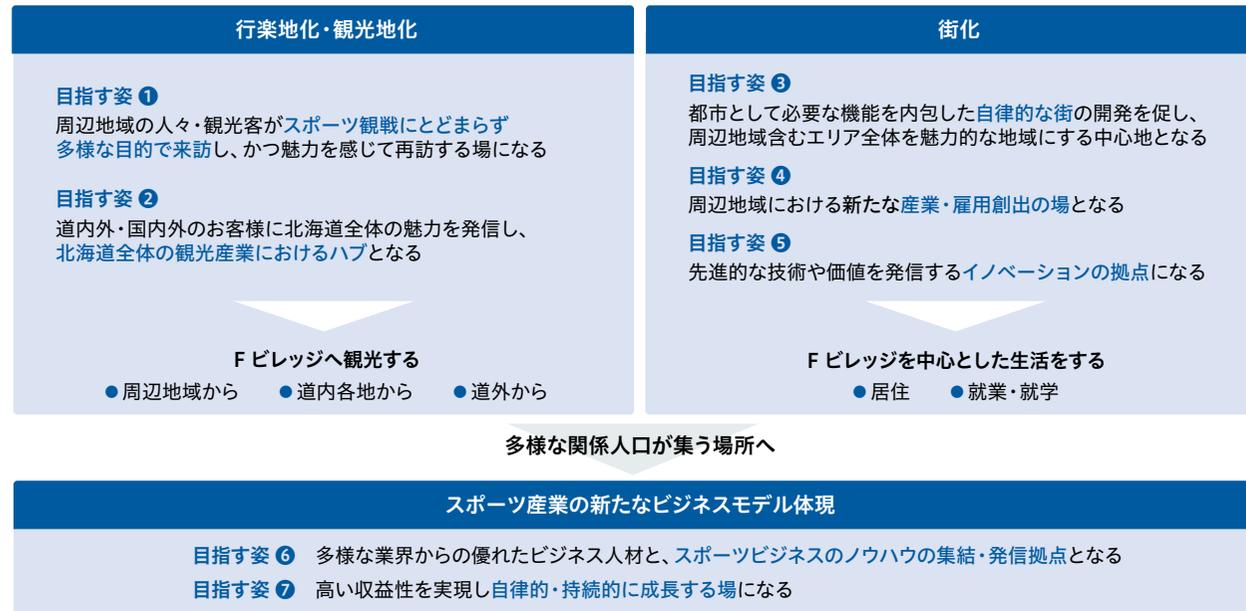
ボールパーク事業

今後の展望～Fビレッジが目指す姿

FSEは、Fビレッジを核とした「行楽地化・観光地化」「街化」「スポーツ産業の新たなビジネスモデル体现」を目指しています。(下図)

これらの実現には、ソフト・ハードの充実に加え、パートナーとの関係深化によるイノベーションや積極的な情報発信が必要です。また、多様な可能性を持つ企業・団体との共創が重要と認識しており、新たなパートナーの検討、具体化と、その実行を加速させていきます。

Fビレッジが目指す姿



Fビレッジが日本マーケティング大賞グランプリを受賞

2024年5月、Fビレッジが、公益社団法人日本マーケティング協会主催「第16回日本マーケティング大賞」で、最高賞のグランプリを受賞。従来の常識を超えるスポーツを核とした街づくりや、今後予定されているスタジアム・アリーナ構想の成功モデルとなった点などが高く評価されました。

ファイターズ球団創設 50周年

2024年、球団創設50周年を迎えます。今後も球団の発展とFビレッジを基軸とした街づくりにより、次の50年に向け挑戦を続けます。



©H.N.F.

MESSAGE

Fビレッジの進化を体感してほしい

私は、Fビレッジのイベント開発や、旅行誘致、地域連携、スポーツ教室などを企画・運営する事業グループの統括をしています。

例えばイベントでは、球場内に神社をつくり、7日間で11,000人を動員しました。また、未来の街づくりという観点から、Fビレッジ周辺の民間事業者約50団体と会議体を立ち上げ、ワークショップや実証実験などを進めています。

2028年には、北海道医療大学が移転してこられます。スポーツと医療は相性が良いので、そのシナジー効果にも期待しています。

私たちのミッションでは、中長期的な事業創造が重要だと考えています。今後も、行政や民間事業者たちとともに、進化していく街づくりに取り組んでいきます。皆様にも、ぜひこの街の変化を体感していただきたいと思っています。

(株)ファイターズスポーツ
&エンターテインメント
事業統括本部
企画統括部 事業企画部長

酒井 恭祐

