

中期経営計画2026進捗説明会

2024年11月6日
日本ハム株式会社
代表取締役社長
井川 伸久





- ① トップメッセージ**
- ② 2025年3月期上期実績**
- ③ 2025年3月期通期計画**
- ④ 中期経営計画2026全社戦略**

- ① トップメッセージ
- ② 2025年3月期上期実績
- ③ 2025年3月期通期計画
- ④ 中期経営計画2026全社戦略

たんぱく質の価値を共に創る企業へ 新たなステージに向けて、構造改革と成長戦略に覚悟を持って挑む

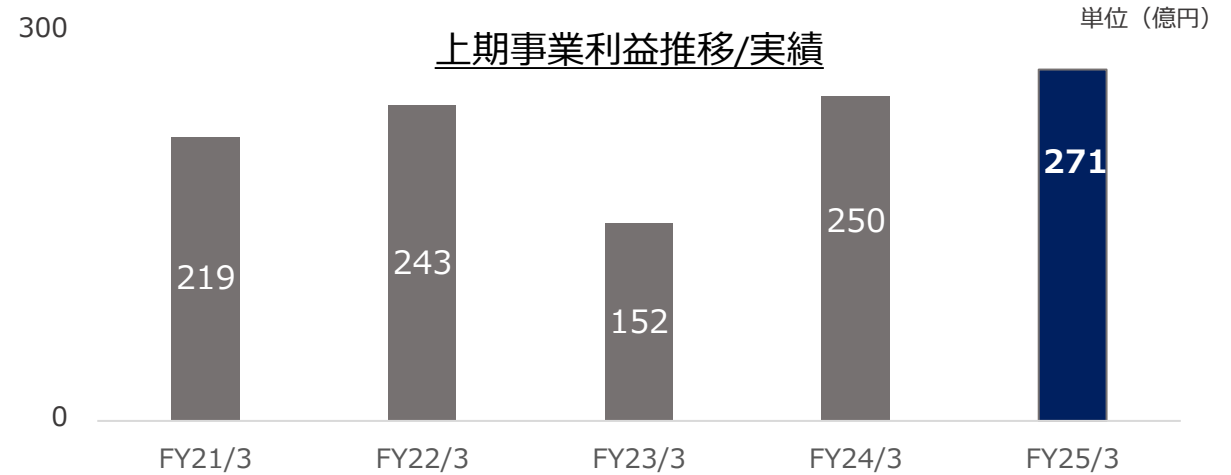
- **25年3月期上期振り返り**
構造改革や成長戦略の主要施策に着手し、戦略推進に確かな手ごたえ
加工事業の構造改革効果発現やボールパーク事業の集客増等で計画を上回る利益創出
- **通期事業利益は期初計画から変更なく480億円**
厳しい食肉販売環境の影響でセグメント間の計画見直しを実施
堅調な海外事業やボールパーク事業の牽引に加え、加工事業の構造改革が継続
- **中計2026達成に向けて挑戦と共創を深化**
経営トップが率先して浸透活動を実施し、挑戦への意識改革を推進
持続的な企業成長に向け、共創プロジェクト第一弾を始動（JA全農との事業連携）

- ① トップメッセージ
- ② **2025年3月期上期実績**
- ③ **2025年3月期通期計画**
- ④ 中期経営計画2026全社戦略

加工事業の構造改革効果発現やボールパーク事業の集客増もあり計画を上回る利益を創出

	上期実績	前年差	見込差
売上高（億円）	6,839	317	139
事業利益（億円）	271	21	11
事業利益率（%）	4.0	-	0.1

事業利益内訳（億円）	上期実績	前年差	見込差
加工事業本部	47	18	5
食肉事業本部	139	△32	△1
海外事業本部	42	40	△2
ボールパーク事業	70	6	3
消去調整	△27	△11	5



25年3月期上期 セグメント別主な要因

加工	商品ミックス改善や製造体制の見直し効果が発現
食肉	国産鶏肉の相場安や生産部門の飼料価格高騰が影響
海外	豪州牛肉事業の生産数量拡大
BP （※1）	来場者増加に伴うチケット、飲食収入等が増加

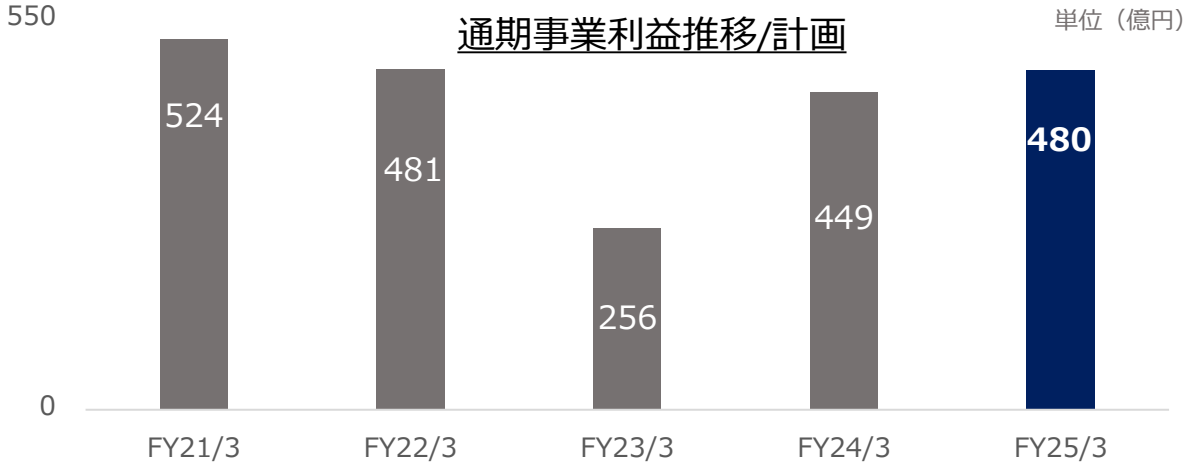
BP：ボールパーク事業

7 2025年3月期通期計画

堅調な海外事業やボールパーク事業、加工事業の構造改革で計画通りの利益達成へ

	通期計画	前年差	見込差
売上高（億円）	13,400	366	-
事業利益（億円）	480	31	-
事業利益率（%）	3.6	0.1	-

事業利益内訳（億円）	通期計画	前年差	見込差
加工事業本部	105	8	0
食肉事業本部	330	△10	△10
海外事業本部	70	45	0
ボールパーク事業	30	6	4
消去調整	△55	△19	6



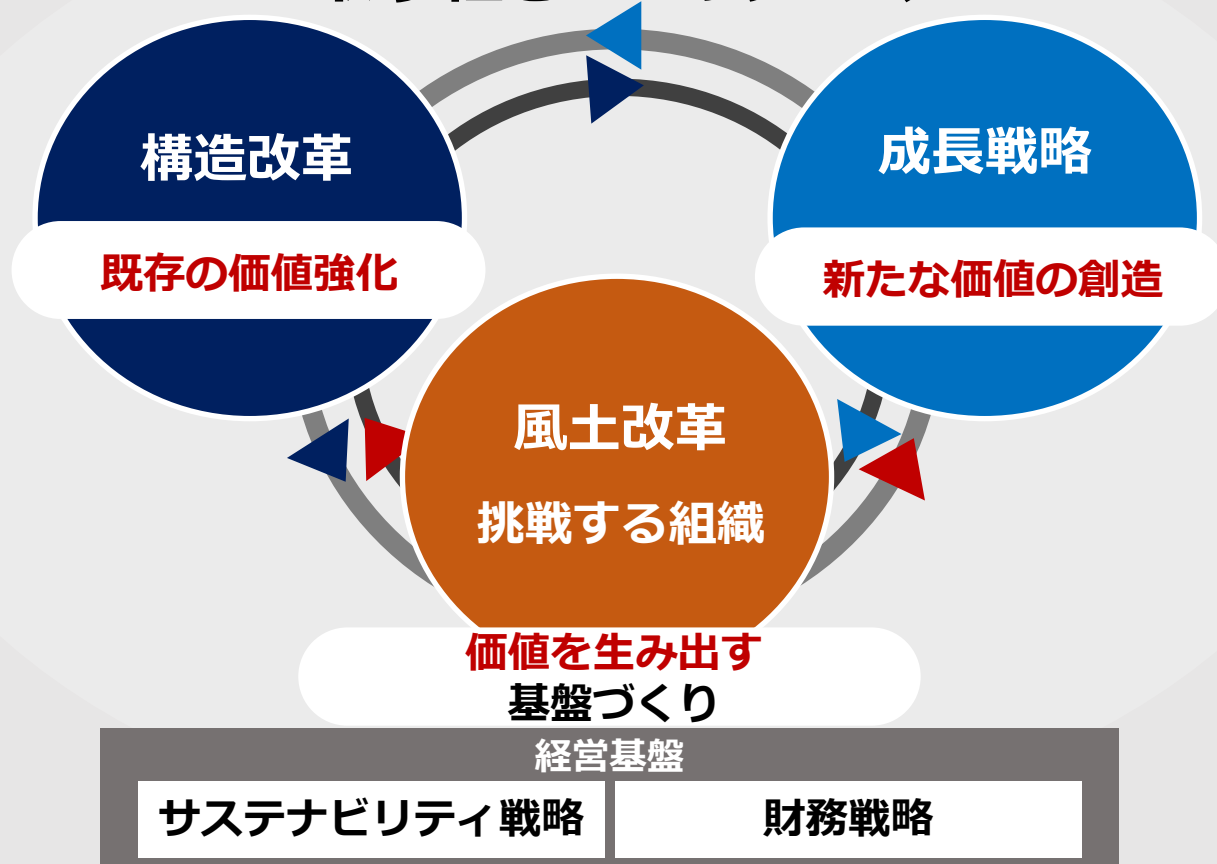
25年3月期通期 セグメント別主な要因

加工	商品ミックス改善の進展や製造体制の見直しを継続 シャウエッセンの更なる伸長やデリ商品の販売数量を回復へ
食肉	輸入食肉の需給バランス悪化で計画を見直す が、堅調なフード販売や国産鶏肉事業で利益を確保
海外	豪州牛肉のブランド牛肉飼育頭数を更に拡大
BP （※1）	非試合日の集客増加に向け様々なイベントを継続

- ① トップメッセージ
- ② 2025年3月期上期実績
- ③ 2025年3月期通期計画
- ④ **中期経営計画2026全社戦略**

構造改革と成長戦略、風土改革の完遂で、中計2026での事業利益610億円を達成する

ビジネスモデル変革に向け
取り組む3つのテーマ



加工事業における商品ミックス改善などの構造改革が進展し戦略推進に手ごたえ

			FY27/3 KPI	上期進捗
構造改革	商品ミックス改善	加工	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）に占める割合	低収益商品の削減が進み、64%(FY24/3)から66%まで上昇
		海外	ブランド牛肉比率60%	豪州のフィードロット拡張で、48%(FY24/3)から54%に上昇
	最適生産体制/ 低収益事業見直し	加工	生産ライン数20%削減	生産ライン数20%削減に向け、計画通り進行中
成長戦略	ブランド強化	加工	シャウエッセン900億円 ※推定小売りベース（自社調べ）	売上目標達成に向け、新機軸の商品投入やライン投資に着手
		食肉	桜姫販売数量目標120%	販売数量拡大に向け、マーケティング人財を強化
	営業横断	食肉	加工品販売目標300億円	加工販売専任者の配置が進み、フード会社による業務用販売が進展
	グローバル強化	海外	社外売上高目標2,000億円	北米加工品販売エリアを順次拡大 アセアンでの販売戦略実現に向けた社外共創の取組みに着手
	ボールパーク	BP	300万人以上の来場者	堅調なチーム成績や魅力度向上施策で来場者数300万人を突破 ※4月～9月の累計
風土改革	挑戦する組織風土醸成			新たな役員評価（挑戦・人財）導入、経営トップによる浸透活動

11 中期経営計画2026全社戦略_構造改革

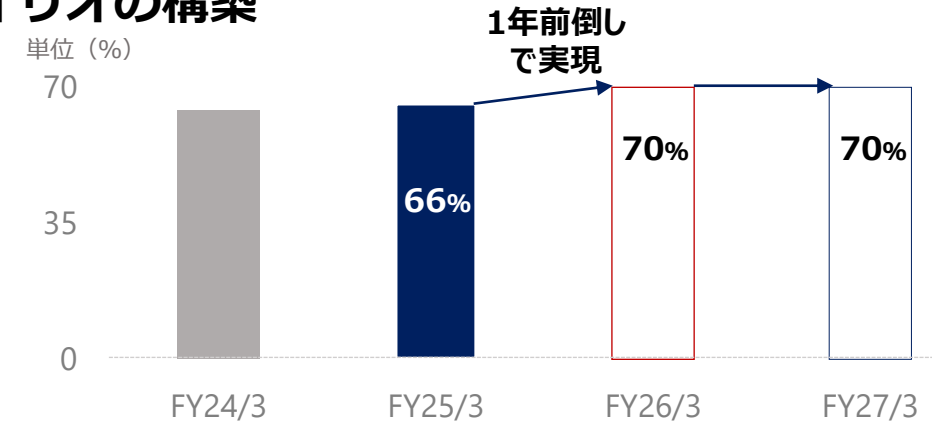
商品ミックス改善は今後も加速、最適生産体制の効果は来期から本格的な発現を見込む

構造改革

商品ミックス改善

◎利益の最大化に向けた商品ポートフォリオの構築

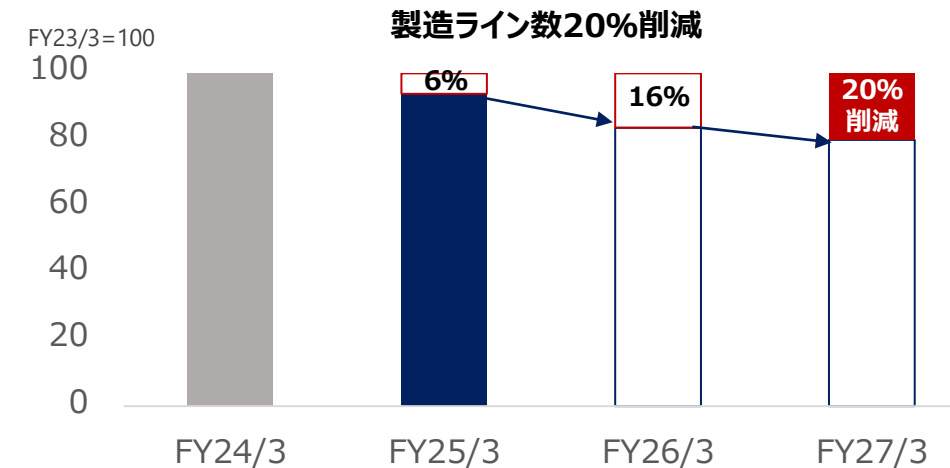
- ・低収益商品削減に向けた取組み継続
 - ・来期以降、主力ブランド商品販売により注力し、収益性を向上
 - ・新カテゴリー創造による早期収益化
- 重点カテゴリー比率70%を早期実現



最適生産体制／ 低収益事業見直し

◎拠点再編と低収益ラインの見直し

- ・低収益商品の製造ライン平準化は計画通り進捗
 - ・デリ商品や水産／エキス事業等でも生産ライン数削減へ
- 来期からライン数削減が本格化し、効果発現が拡大



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

成長戦略

ブランド強化・ 営業横断

◎シャウエッセン群-売上高900億円に向け、ブランドエクステンションを加速

- ・国内生産拡大に向けたライン投資
- ・現地日系企業への販売に向けて、本格的に輸出開始
- ・将来的には現地生産も視野



(新フレーバー) (輸出向けシャウエッセン)

◎桜姫-販売数量目標120%に向けマーケティング力を強化

- ・加工事業本部や社外のマーケティング人財登用でボックスミートから脱却へ
(新規顧客の獲得に向け、桜姫のブランドエクステンションを実施)

◎営業横断-加工品販売300億円へフード営業との連携強化

- ・約15名の加工品販売専任者によりチャネル攻略を推進し、
120か所の全国食肉販売拠点で加工品販売を更に拡大

グローバル強化 (加工品事業拡大)

◎販売エリアの拡大 (マンダリンオレンジチキン)

- ・米国、メキシコからカナダへの展開も視野

◎商品開発機能の強化

- ・マンダリンオレンジチキンに次ぐ新たな商品を発売
- ・加工事業本部との連携や他社仕入れにより、北米での販売アイテムを拡大



(米国南部より先行販売)

課題解決に向けバリューチェーンを再構築し、持続可能な食肉モデルを実現

構造改革

成長戦略

食肉VC再構築

共創

◎全農（JA）事業連携による共創関係を構築



- ・商品開発（JAの国産農畜産物と自社商品開発力を活用）
- ・輸出拡大（JAの輸出認定工場と自社現地法人との共創）
- ・物流課題解決（相互拠点活用による物流効率化）
- ・施設老朽化対策（食肉処理施設相互利用）

本格的な事業連携で畜産業の課題解決と両社の持続的な利益成長を実現する
13の合同プロジェクトが進行。来期から共創による効果を発現

自社

◎自社におけるバリューチェーンの取組み

- ・国内鶏肉の生産、処理農場の生産性向上に向けた投資拡大
- ・ボラティリティ低減を図る輸入調達国の拡大や輸入鶏肉のAI需給予測の開始
- ・シェア拡大に向けたエリア、ブランド戦略・事業横断（加工品販売）

効果

- ・トップライン伸長による利益額拡大
- ・生産性改善や物流コストの抑制
- ・維持更新のためのキャッシュアウトや新規投資の抑制

14 中期経営計画2026全社戦略_挑戦する組織

一人ひとりが力を発揮し、挑戦を評価する制度と風土へ

挑戦する組織

ボールパーク

◎ 新たな街づくりの挑戦で来場者700万人へ (※FY2029/3)

- ・中長期的な事業創造で「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の体現」
- ・今後も新駅開業後の来場者増加に向け開発を継続

街づくり

- ・(2027年)Fビレッジ内においてホテル開業
- ・(2028年)大学キャンパス／病院移転
- ・(2028年)新駅開業



挑戦する 組織風土の醸成

◎ 変革型経営人財の育成・獲得

- ・タレントマネジメントの深化 (戦略的な採用・選抜・育成)

◎ 多様な人財の活躍推進

- ・挑戦できる仕組み、やりがい向上の仕組みづくり
- ・多彩な個の活躍支援、働き方改革

施策

- ・役員報酬への挑戦項目の反映
- ・キャリア採用比率強化
- ・次世代経営者の発掘育成

施策

- ・挑戦する風土強化
- ・目標管理制度の挑戦項目強化
- ・女性活躍推進

