オープニングメッセージ

目　次

Chapter 1　変革と挑戦　ニッポンハムグループ

Chapter 2　価値創造と成長戦略

Chapter 3　人と社会を支える経営基盤

Chapter 4　コーポレート・ガバナンス

Chapter 5　企業データ

PICK UP

社長メッセージ

会長メッセージ

経営戦略担当役員メッセージ

人事担当役員メッセージ

サステナビリティ担当役員メッセージ

社外取締役による座談会

特集1 ｜ たんぱく質の価値最大化に挑む成長戦略

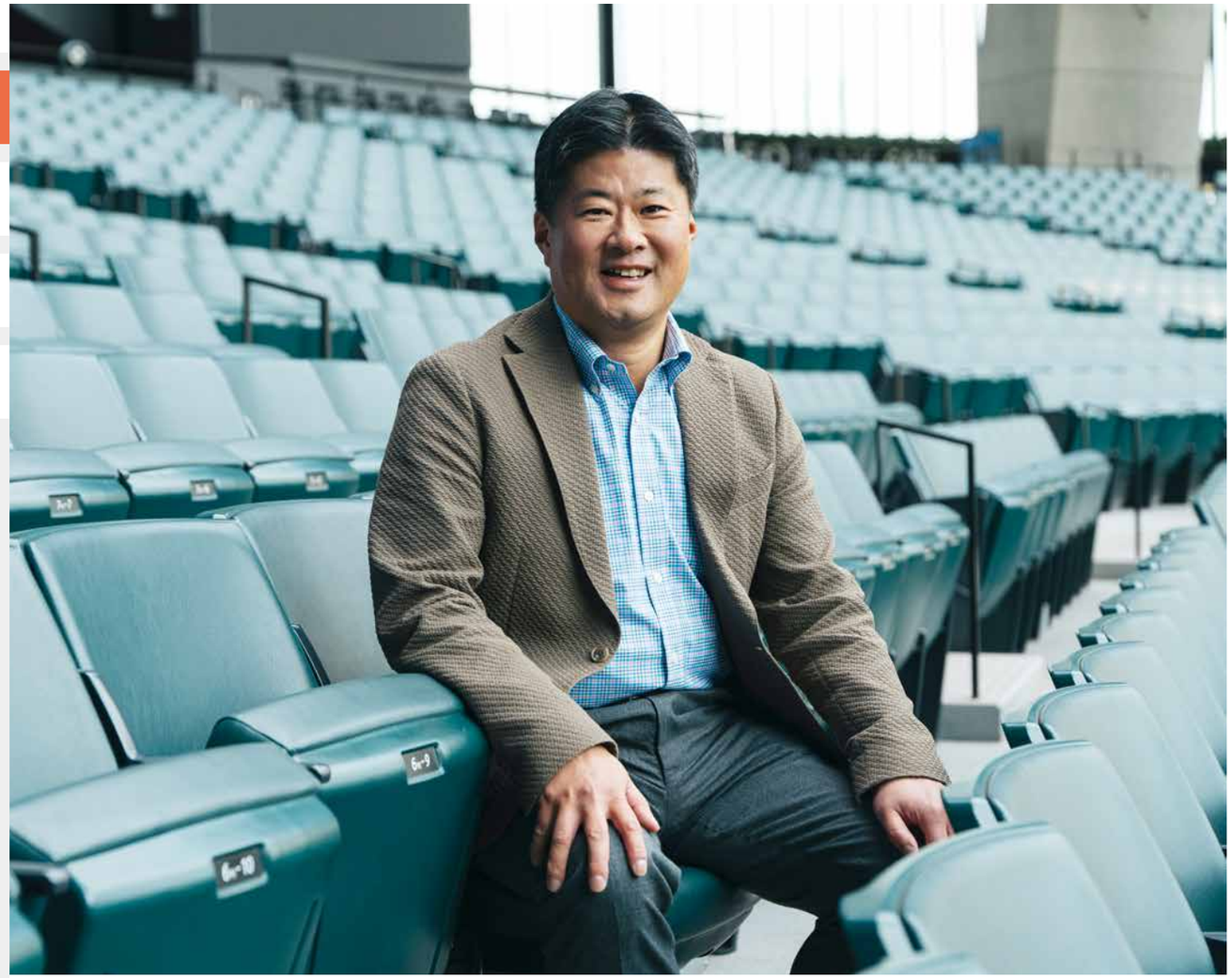
特集2 ｜ 変革は一人ひとりの挑戦と成長から始まる

特集3 ｜ 社内浸透は「ミドルマネージャー」で決まる

Nipponham Group

https://www.nipponham.co.jp

経営戦略担当役員メッセージ



次の成長を切り拓きます

取締役執行役員
経営戦略部、経理財務部、VBM推進室、
中期経営計画プロジェクト担当

朝山 晃行

変化の時代に鍛えられる戦略思考

これまで私は、チリ、豪州と海外で長く事業に携わってきました。近年の海外事業の特徴として、相場変動が激しく、市況も不安定で、コストは上昇を続けています。前提そのものが揺らぐ中、いかに利益を生み出す構造に転換するかを問い続け、現場で試行錯誤してきました。

今回、経営戦略、経理財務、VBM推進室、中計プロジェクトを担当する立場になり、改めて感じているのは、戦略は理念だけでは前へ進まないということです。成長戦略を描くことは当然重要です。しかし、それを事業の収益性や資本効率、ひいては将来の企業価値へとつなげ、実装して初めて、戦略は経営になります。私はいま、その実装に責任を持つ立場になり、責任の重さを実感しています。

オープニングメッセージ

目　次

Chapter 1　変革と挑戦　ニッポンハムグループ

Chapter 2　価値創造と成長戦略

Chapter 3　人と社会を支える経営基盤

Chapter 4　コーポレート・ガバナンス

Chapter 5　企業データ

PICK UP

社長メッセージ

会長メッセージ

経営戦略担当役員メッセージ

人事担当役員メッセージ

サステナビリティ担当役員メッセージ

社外取締役による座談会

特集1 ｜ たんぱく質の価値最大化に挑む成長戦略

特集2 ｜ 変革は一人ひとりの挑戦と成長から始まる

特集3 ｜ 社内浸透は「ミドルマネージャー」で決まる

Nipponham Group

https://www.nipponham.co.jp

経営戦略担当役員メッセージ

足元では、中期経営計画2026が着実な成果を示しています。2026年3月期は、良好な外部環境に加え、自律的な収益基盤の強化策が奏功し、事業利益683億円、ROE6.6%という過去最高益を達成しました。これは到達点ではありません。収益構造の転換や川上強化、新たな収益源の芽が形になり始めた、その途上だと捉えています。したがって次に必要なのは、これらの変化を再現性ある「強さ」にしていくことです。

当社グループには、国内にしっかりとした事業基盤があります。一方で、国内市場が長期的に縮小していくことは、もはや仮説ではなく現実です。だからこそ、次の成長を考えるうえで海外戦略は補完ではなく、中核でなければなりません。私は、その認識を強く持っています。経営戦略を総花的に語るのではなく、どこで成長し、どこで勝ち筋をつくるのかを明確にすることが、いまはより重要だと考えています。

成長の質を変える海外戦略

豪州で事業を営んでいた時、グローバルで変動する販売環境や相場変動の中、ボラティリティを低減することは至難なことと痛感しました。利益が出る年と出ない年を往復する構造のままでよいのか――私が繰り返し自問してきた問いです。私は、利益を確保しながら今以上に変動を乗り越える、より強い経営体質へと変革の歩みを更に進める必要があると考えました。

そのために進めた取り組みの一つが、コストを見える化できる構造転換です。フィードロット※1の拡張によりグレインフェッド※2比率を高めることで、投入から販売までのコストをより明確に把握しやすくなり、打ち手の選択肢が確実に増えました。経営はしばしば決断の問題と言われますが、私はむしろ、その前提の可視化こそが必要だと考えています。



また、もう一つ重視したのがブランドの考え方です。シェア上位を追いかける薄利多売の競争に入るのではなく、自分たちの品質や価値を正しく伝え、その価値を理解していただけるお客様に選ばれることが、持続的な収益につながります。実際、豪州ではブランド比率を引き上げたことにより、他社と戦い方そのものを変えることの重要性を実感しました。

ブランドとは名前ではなく、約束です。その約束が顧客に届き、価格に反映されてこそ、ブランド本来の意味が機能します。

さらに、海外戦略に欠かせないのが販売戦略です。事業として成功するにはよい商品を作ることだけでなく、どの市場に、どの販路で、どのような価値提案を行うのか。そこまで描き、実装することで、初めて投資は回収され、利益に結びつく形で具現化されます。海外の成長戦略と構造改革を進めるうえで、この販売戦略の精度が成否を左右すると考えています。

環境認識と経営課題

	環境変化	解決すべき経営課題
当社を取り巻く事業環境	**国内購買環境の変化** ・物価上昇、人口減少　・食のニーズ多様化 **市況変動の常態化** ・地政学リスクの増大 ・恒常的な円安や生産コストの上昇 ・調達等の不確実性が増大 **気候変動**	● **時代にあった事業ポートフォリオの追求** ● **マーケティング戦略の深化による市場獲得** ● **変動リスクを跳ね返すバリューチェーン再構築** ● **調達の安定化と川上事業強化** ● **サステナビリティ経営の深化**
資本市場の期待	**資本効率追求のさらなる高まり**	● **適切なキャピタルアロケーション**

オープニングメッセージ

目　次

Chapter 1　変革と挑戦　ニッポンハムグループ

Chapter 2　価値創造と成長戦略

Chapter 3　人と社会を支える経営基盤

Chapter 4　コーポレート・ガバナンス

Chapter 5　企業データ

PICK UP

社長メッセージ

会長メッセージ

経営戦略担当役員メッセージ

人事担当役員メッセージ

サステナビリティ担当役員メッセージ

社外取締役による座談会

特集1 ｜ たんぱく質の価値最大化に挑む成長戦略

特集2 ｜ 変革は一人ひとりの挑戦と成長から始まる

特集3 ｜ 社内浸透は「ミドルマネージャー」で決まる

Nipponham Group

https://www.nipponham.co.jp

経営戦略担当役員メッセージ

次期中計を支える国内事業基盤の再強化

もちろん、成長戦略は海外だけで完結するものではありません。当社グループの土台は、国内で築いてきた垂直統合のバリューチェーンにあります。調達、生産、加工、物流、販売までがつながっていることは、他社が簡単に模倣できるものではなく、将来に向けても大きな強みです。とりわけ物流を含めた全体最適の視点は、今後さらに価値を増していくはずです。

一方で、強みを将来の競争優位へと更新していくには、課題の対処も欠かせません。特に加工事業については、収益性や効率性の観点から、次の中計に向けて事業ポートフォリオの見直しを進めていく必要があると考えています。資材価格も建設コストも上がり、あらゆるものに一様に投資できる時代ではなくなりました。何を残し、何を磨き、何を入れ替えるのか。将来にわたりどれだけ価値を生み出せるのかを判断していきます。



次の中計を構想するにあたり、いまの延長線だけで考えるわけにはいきません。当社は2042年に創業100周年を迎えます。その時、どのような会社でありたいのか。そこから逆算し、事業ごとの変革テーマと投資の優先順位を設計していく必要があります。その一例として、2018年度に投資の決断をしたボールパークがあります。スポーツ・エンターテイメント事業として今中計で事業化を実現し、将来の更なる飛躍につなげる基盤を築きつつあります。私は中計プロジェクトの中で、執行役員や部室長クラスだけでなく、より広い層の意見も集めながら、将来像を描く取り組みを進めています。短期の数字を整えるだけではなく、次のステージを示すことが、これからの経営戦略には求められるでしょう。

その中で一つの鍵になるのが、たんぱく質の新しい価値創造です。既存のたんぱく質の安定供給をさらに磨き上げることに加え、Proteinnovation（プロテイノベーション）のような新しい領域を事業化していくことは、次の成長を左右するテーマです。医療素材や化粧品素材への展開は、単なる新規事業ではなく、当社が持つ資産や研究成果を新たな価値へ転換する挑戦でもあります。私は、こうした芽を事業化へつなげ、次の成長エンジンへ育てていくことも、中計の重要な役割だと考えています。

財務・非財務をつなぎ、対話を重ねる

次期中計を考えるうえで、私が強く意識しているのは、財務と非財務の結合です。売上や利益、資本効率だけを見ていては、長期の企業価値は描けません。一方で、非財務テーマを理念のまま並べても事業は動きません。大事なのは、それらを経営の中でどう結び付けるかです。豪州では、サステナビリティ開示や温室効果ガス対応について、日本より先行する実務を経験してきました。水資源の再利用、堆肥化、バイオガス活用など、持続可能性への対応は、もはや周辺的な活動ではなく、事業の持続性を左右する要素になっています。私は次の中計でも、人財やサステナビリティを担当する役員と密に連携しながら、財務・非財務を統合した戦略を組み立てていきたいと考えています。これからの経営において、資本市場との対話はますます重要になります。市場は、きれいな成長ストーリーそのものよりも、それを執行する人が実現できる情熱をもっているかに注視しています。だからこそ必要なのは課題も含めて率直に語り、どこに資本を配分し、どのように成長につなげるかを、情熱とロジックを持って説明することと考えています。企業価値は、スローガンだけで高まるものではありません。強みを磨き、課題に向き合い、必要なところに資本投下し、将来の姿を描き続ける。その積み重ねの先に企業価値が向上します。私は、次の中計をその起点にしたいと考えています。

従業員が将来に夢を持てる会社に、資本市場が将来を期待する会社に、その両方を私は具現化します。

※1 フィードロットとは、牛を一定期間集中的に肥育する施設。穀物飼料などを用いて計画的に肥育することで、品質の安定化や出荷時期の管理を図る。
※2 グレインフェッドとは、穀物飼料を中心に育てる肥育方法、またはその牛肉。肉質や脂肪交雑の安定化を図りやすく、品質設計や価格戦略にもつなげやすい。