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









Chapter 2

価値創造と成長戦略

最高益を一過性で終わらせず、
再現性のある強さに変えるために、
何を変えるのか。

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

過去最高益を“通過点”ととらえるのはなぜか。
どこに成長余地を見出し、
どのような仕組みで利益が出続ける構造へ転換し、
どのように新しい価値を生み出していくのか。
成長への道筋を示します。

P.17　社長メッセージ
P.21　会長メッセージ
P.23　価値創造プロセス
P.25　マテリアリティ
P.26　企業価値設計図
P.27　資本とバリューチェーン
P.29　経営戦略担当役員メッセージ
P.33　中期経営計画2026の進捗
P.37　DX戦略
P.38　特集01　たんぱく質の価値最大化に挑む成長戦略
P.41　人事担当役員メッセージ
P.43　人財戦略
P.45　加工事業本部
P.49　食肉事業本部
P.53　スポーツ・エンターテイメント事業部

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



社長メッセージ

時代を画する文化を創造し、社会に貢献するため、持続的な事業基盤を構築する

ーManagement for NH VALUEー

代表取締役社長
社長執行役員　**前田 文男**

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

攻めの経営とは、唯一無二の強みを生かし切ること

2026年4月、私は当社社長に就任しました。これまで加工事業、食肉事業、コーポレート部門、そして複数のグループ会社の経営に携わる中で感じたことは、当社グループには、他社が容易にまねのできない独自の強みが存在していることです。それは加工・食肉・スポーツ・エンターテイメントといった事業と調達、生産、加工、物流、販売といったバリューチェーン、そして優秀な人財の一つひとつが、価値創造につながるポテンシャルがあるということです。私は、この強みを組織の力で磨き上げ、仕組みとして強固なものにし、変化の激しい時代においても持続的な成長へ結び付けていくことこそ、社長として果たすべき役割であると考えています。

私は既に副社長時代からポートフォリオの質を高める事業基盤変革に向け、バリューチェーンの最適化に取り組んできました。単なる縮小均衡を図るための変革ではなく、バリューチェーンを俯瞰し、最適化することが、資産や機能をより高い領域に昇華し、企業の成長につながると考えたからです。

各事業や機能が個別最適で努力するのではなく、グループの資産・機能・人財を全体最適でつなぎ、ガバナンスを効かせながら、持続的に稼ぐ力へ転換していくことのできる経営を推し進めます。

社会や暮らしの変化に向き合いながら事業領域を拡大

当社の企業理念は、「食べる喜び」を基本のテーマとして、その後に「時代を画する文化を創造し、社会に貢献する」という言葉を続けています。この理念のもと、私たちはブランドと事業基盤、そして体験価値を掛け合わせることで、事業領域を拡大してきました。

私は、この企業理念の実現に向けた当社グループの強みは、大きく三つあると考えます。

まず、加工事業はシャウエッセンを中心としたさまざまなブランドを輩出してきました。40年を超えてなおトップブランドとして支持され続ける商品は、一朝一夕に築けるものではなく、長い年月をかけて育まれてきた資産です。時代ごとの食の嗜好や生活様式の変化に向き合いながら、確かな品質と分かりやすい価値を積み重ねてきたことが、私たちの強固な基盤になっています。

次に、食肉事業は食の欧米化と合わせて構築したバリューチェーンです。調達、生産、加工、物流、販売までを一貫して担い、全国一律に、安定的に、高品質な商品を届ける仕組みを構築しました。強みは販売量の多さだけにあるのではなく、現場の知見と実行力を伴った総合力にあります。この継続的な取り組みが、国内販売シェア約20%につながっています。食のインフラを支える競争優位として、私たちはこれからも磨き続けます。

そして、スポーツ・エンターテイメント事業です。広告塔としての役割から、ボールパークを核に、収益を生み、ブランド価値を高める事業へと進化させてきました。地域との接点を広げ、企業としての魅力を多面的に発信できるこの事業は、当社グループの独自性を際立たせる重要な柱になっています。

この三つの強みを併せ持つ企業はほかにありません。唯一無二であるからこそ、当社グループには、さらに成長できる余地が大きいと考えています。私たちはこれからも、時代の変化を見据えながら、社会に貢献する価値を創造する使命を果たしてまいります。

2025年度の業績と「中期経営計画2026」の進捗について

2025年度は、「中期経営計画2026」の2年目として、「構造改革」「成長戦略」「風土改革」を三位一体で推進しました。その結果、売上高は1兆4,574億円、事業利益は683億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は351億円となり、事業利益は過去最高を達成しました。ROEは6.6%、ROICは6.1%まで改善しており、収益力の向上に加え、資本効率の面でも着実に前進できた1年であったと受け止めています。

もちろん、良好な外部環境の後押しがあったことは事実です。しかし、今回の成果をそれだけで説明するのは正確ではありません。食肉事業の鶏肉を中心とした川上事業の強化や豪州事業における過去から継続して行ってきた収益構造の転換、そしてボールパーク事業の収益化など、これまで積み上げてきた内部努力が、ようやく実を結び始めたと見ています。

一方で、課題も明確です。国内加工事業は製造ラインや低収益商品の削減など改革は進みつつありますが、インフレに伴い資本コストが上昇する局面において、国内加工事業の持続性をどう判断するかが戦略的岐路にたっています。海外加工事業は成長戦略と位置付けた北米・アセアン事業の成長ストーリーが遅れています。今期は、国内加工においては、市場変化に即応できる営業体制と顧客起点の商品開発を通じて、トップラインの回復を具現化していきます。海外加工事業については、次期中計での飛躍に向け構造改革フェーズに転換し、収益貢献を実現する事業に立て直します。今後、加工事業に関しては持続的な成長を実現する組織に変革させていきます。

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

社長メッセージ



2026年度は、中東情勢など先行きの不確実性も織り込み、事業利益610億円を計画しています。前期比では減益見通しとなりますが、中計最終年度に向けて、これまで進めてきた改革の成果を確かな収益力へ転換し、持続的な企業価値向上へ結び付けていきます。

重要なのは、利益の質と資本効率をさらに引き上げ、変化に強い企業体へ進化することです。私は、「食べる喜び」という当社グループの企業理念の先にある持続的な価値創造を実現していきます。

三位一体の改革を、持続的成長へつなげるフェーズへ

私が最も強い危機感を抱いているのは、「成長が止まること」です。例えば、食肉事業で全国シェア約20%というポジションに安住した瞬間、企業の進化は止まります。残る80%にどう挑むのか。市場やお客様の変化をどう読み解き、自社の強みとどう結び付けていくのか。その問いを持ち続けなければ、企業は次第に鈍くなっていきます。

私は、これまで進めてきた「構造改革」「成長戦略」「風土改革」を、次の成長を取りにいくための“攻め”へと進化させていきます。構造改革は成長余地を生み出すため、現状に甘んじることなく、改革をより強固なものに、成長戦略は構想を利益成長へ結び付ける実装段階に、風土改革は挑戦が成果につながる組織文化づくりへと、一段引き上げていきます。

持続的な成長を実現するにはJA全農との事業連携やCharoen Pokphand Foods（CP）社との包括的業務提携も重要な要素です。

JA全農との事業連携においては、共同配送のスタートなど、徐々にではありますが、効果も表れ始めました。今後は調達基盤の強化など、川上事業においても共創効果を実現させていきます。CP社とは合弁会社であるCPF NH Foods Co., Ltdで「CP Nippon」の新たなブランドを立ち上げ、生産を開始しました。今後は加工肉製品の生産拠点として、タイ国内・日本・香港・シンガポール等、主要なアジアの国・地域に向けて高品質な商品を届けます。

また、AIやDXの活用も加速させていきます。需給予測、生産計画、業務効率化などを高度化し、変化の速い市場環境に柔軟かつ機動的に対応できる体制を整えていきます。現場の力を仕組みで底上げし、再現性のある強さへ変えていくことが重要です。DXやAIは、コスト構造の改革と競争力向上を支える現実的な手段として位置付けています。

私は、「非連続な成長」という言葉は既存の事業伸長の着実な積み重ねの上に成り立つものだと考えています。一歩一歩の背伸びを重ねることが、やがて大きな飛躍につながる。これこそが、当社グループにとって最も確かな成長の形だと考えています。

その考え方は、新領域への挑戦にも通じます。R&D戦略「Proteinnovation（プロテイノベーション）」は、まったくのゼロから夢を描く取り組みではなく、当社がすでに有する設備、素材、技術、バリューチェーンを起点としながら、新しい価値を生み出していくものです。不可食部位を活用した新素材の研究、医療・化粧品分野への展開、外部パートナーとの共創による実装など、足元の強みを未来の収益へ変えていく。この発想にこそ、当社らしい成長の道筋があると考えています。

風土改革は、言葉だけで進むものではありません。現場の挑戦や働きがい向上の取り組みをきちんと評価し、称えることも重要です。その一つが『NHG Award』であり、従業員の挑戦を組織の成果へとつなげる風土づくりを後押ししています。

「全員で挑戦しよう」を形にした『NHG Award 2025』

『NHG Award』は、働きがいの向上と「挑戦する組織風土」づくりを通じて、業績と企業価値向上に貢献した事業所をたたえる制度です。2025年度は28事業所が表彰され、最優秀賞には豪州の『オーキービーフエキスポート』が選ばれました。「やろうと思えば、できないことはない」という前田社長のメッセージのもと、従業員の挑戦を現場の力に変え、その結果を称え、グループの成長へつなげていきます。



財務規律の徹底とポートフォリオ改革で資本効率を高める

攻めの経営を本物にするうえで、財務の規律は欠かせない土台です。全社の価値最大化、事業ポートフォリオの判断をするうえではROEやROICが重要な指標なのは当然ですが、その一方で、現場が日々の仕事の延長線上で理解し、実感を持って追うことのできる指標も必要です。そうした観点から、事業部や関係会社においては、効率性の改善を図るため、収益性・資産効率性を重視した当社グループとしての新たな指標管理を進めます。

当社は、中計を通じて企業価値創出に焦点を当て、稼ぐ力の強化と資本効率の向上を進めて

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

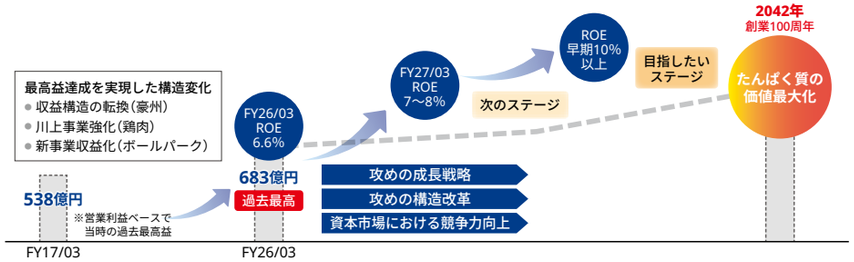
Nipponham Group

https://www.nipponham.co.jp

社長メッセージ

きました。ROEは改善し、今後は早期に10%以上の水準に引き上げていくことを目指しています。そのためには、営業キャッシュフローを安定的に積み上げるだけでなく、重点領域に対してメリハリのある投資を行い、資本コストを意識した判断を徹底する必要があります。投資は規模で語るものではありません。事業ポートフォリオについても企業価値が上がるかどうか、その一点で見極めるべきだと考えています。日本の食を支えるたんぱく質供給という使命も企業価値の重要な要素です。当社グループの全社戦略における重要性も踏まえながら、期待した収益を生み出せていない資産や事業があるのであれば、資産の入れ替えや活用、必要に応じて非中核事業のカーブアウトも視野に入れ、ポートフォリオマネジメントをさらに具体化していきます。

アロケーションの判断も重要です。ありたい姿に向けて、成長投資に振り向けることを意識しつつ、価値創出に資することがなければ、株主還元にも責任を持って向き合っていきます。その両立は容易ではありませんが、難しいからこそ経営の真価が問われます。DOE3%の実現見込みや継続的な自己株式取得も含め、資本市場との対話を深めながら、信頼に足る道筋を示していきます。



ガバナンスを起点に、風土改革とサステナビリティを進める

会社を変えるうえで、井川前社長のトップダウンの改革は必要不可欠でした。まず方向を定め、規律を整え、やるべきことを明確にしたからこそ、いま私たちは、その改革を全社に根付かせ、次の成長へと結び付けるフェーズに入ることができています。

改革や成長の鍵を握るのは組織の力です。これまで私は七つの事業・会社の経営に携わってきました。その中で実感したのは、現場ごとに事情が異なり、それぞれに固有の論理があるということです。だからこそ、全体最適の視点でつなぎ直すことが必要です。組織を通じて成果を生み出し、ガバナンスを効かせながら改革を実装していく。それが、私の目指す経営です。

組織で勝つ経営、その実装テーマとして人的資本とサステナビリティがあります。私は幹部に対し、常に「後継をどう育てているか」を問いかけています。特定の個人に依存する組織は、強いようでいて脆い。複数の候補者を育成し、異なる事業の知見を横断的に理解しながら、全体最適で判断できる人財を増やしていく必要があります。ある事業における成功や失敗を、別の事業の改善へとつなげられる人財こそが、次の成長を支えるからです。

また、風土改革は、標語を掲げるだけでは前に進みません。上司が部下の話に耳を傾け、目線を合わせ、一緒に会社を良くしていこうとする姿勢を示せるかどうか。そこで初めて、働きやすさを超えた働きがいが生まれます。夢を持ち、挑戦し、成長できる組織でなければ、人は本気になれません。私がグループ全体に伝えている「全員で挑戦しよう」という言葉には、そうした思いを込めています。

さらに、持続的成長を本気で目指すにあたり、アニマルウェルフェアも重要なテーマです。動物の命を預かる企業として、その福祉に真剣に向き合うこともまた不可欠です。加えて、GHG排出削減については、スコープ1・2にとどまらず、スコープ3も含めた対応が今後ますます重要になります。当社グループの垂直統合型バリューチェーンでは実現のハードルは高いですが、難しいからこそ先送りせず、経営課題として正面から向き合う必要があります。

私は、サステナビリティを単なるコスト要因ではなく、事業リスクの低減と競争力の源泉、さらには新たな価値創出の起点としてとらえています。例えば、家畜排せつ物や副産物を負の資産として処理するのではなく、収益を生む資産へ転換していく。環境配慮やアニマルウェルフェアへの取り組みを、お客様に選ばれる理由へ変えていく。そうした実例を一つひとつ積み重ねることが、社会的価値と事業価値の両立、ひいては将来の競争力強化につながると考えています。

社長一人の力だけで、会社を変えることはできません。創業者の「やろうと思えばできないことはない」という言葉は、個人のみならず、組織の総意で行動することの重要性を示しています。目標が高くても、皆で知恵を出し、役割を果たし、やり切る覚悟を持てば、必ず道は開ける。これを仕組み化してさらに強くし、事業として着実に実らせ、未来へつないでいます。



ステークホルダーの皆様には、引き続きご支援のほどお願い申し上げます。

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



会長メッセージ

従業員の真の幸せと生き甲斐が企業価値を創る

ーGovernance for NH Valueー

取締役会長　井川 伸久

2026年4月、私は社長から会長兼取締役会議長へと役割を移しました。執行の先頭に立って変革を推進する立場から、会長として社長をサポートしつつ、グループの持続的成長を支える立場へと軸足を移したことになります。外部の人は、社長経験者が会長に就任することで「なお執行に強い影響を及ぼしているのではないか」と疑念を抱くこともあると思います。私は就任の際に、この点を払拭するため、執行が判断した結果を取締役会が適切に監督できる環境を整え、執行と監督の分離を今以上に明確にすることが私の果たす役割と考えました。議長の役割は、経営を適切に監督し、その実効性を高めることにあります。取締役会は、会社の重要課題を見定め、中長期の企業価値向上に向けた方向性を議論する場であるべきです。そのために、取締役会そのものの在り方を変えていく必要があります。既存事業に関わる案件に賛成か反対かを判断するだけではなく、今働いている従業員が将来に夢を抱けるような長期的な成長ストーリーを作ることが取締役会の重要な役割と考えています。そのためには、企業価値を下げるリスクを確実に

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

会長メッセージ



抑止し、企業価値を高める可能性が高い挑戦には積極的に後押し（執行を支援）し、成果が事業に結びつく環境を整えることが不可欠です。私は就任以前より、重要課題について設定プロセスの段階から社外取締役との対話を重ね、本年からは取締役会の時間配分も見直しました。「決議のための会議から、企業価値向上のために議論する会議へ」この転換を確かなものにしていきます。

リスクの指摘にとどまらず、挑戦を後押しする取締役会へ

私が取締役会で繰り返し伝えているのは、「企業価値を高めるために、何を議論するか」ということです。ROEやROICなどの財務指標は、当然ながら重要です。しかし、それだけで当社グループの価値を語り尽くすことはできません。私たちは牛、豚、鶏を扱い、日本の食を支えるたんぱく質供給の一翼を担っています。効率性のみを尺度にすれば見えなくなる価値もあります。

営業が選ばれる商品を届け、工場が品質と安全を守り抜き、労働災害を起こさない――こうした現場の成果は、単なる業績指標にとどまりません。地域やお客様からの信頼を積み上げ、ブランド価値を持続的に高める「無形資産」となります。そしてその土台となるのが、従業員が誇りを持って活き活きと働ける組織であり、これを前提に挑戦が前へ進むことで、企業価値が向上します。当社グループの企業価値は、財務と非財務、経営と現場、その双方が連動してこそ高まるものだと考えています。これからの取締役会に必要なのは、リスクを指摘するだけでなく、リスクテイクを適切に後押しする姿勢です。変化の大きい時代において、守りに偏った意思決定だけでは企業価値は高まりません。重要なのは、リスクとリターンを見極めたうえで、どこで踏み込み、どのように成長機会を取りにいくのかを建設的に議論することです。経営として挑戦を支え、可能性があると判断した場合は現場が考える以上に後押しします。挑戦する企業風土が浸透するよう、取締役会から醸成していきます。

従業員の働きがいこそ、持続的成長を支える基盤

私が会長として力を入れているもう一つのテーマが、風土改革です。当社グループの企業理念には、「従業員の生き甲斐を求める場として存在する」という言葉があります。労働集約的な事業を多く抱える当社グループにとって、従業員のやる気や働きがいは、業績や品質、安全を支える根幹です。

またAI時代においては、単なる効率化だけでなく、従業員の価値観に響き、納得感につながる訴求が一層重要になります。こうした観点から、企業理念の実現に向けて風土改革を推進してまいります。昨年より、「コンプライアンス推進活動」を発展的に解消し、「働きがい推進活動」へと進化させました。コンプライアンスを徹底することを根底に、挑戦を促す風土づくりへと一層踏み込んでいます。具体的には、各現場に働きがいリーダーを配置し、成功事例の共有や表彰制度の在り方を見直しました。また、挑戦する組織への転換を進めていくため、私自身が「働きがいミーティング」を全国で開催し、4月の就任以降で既に32拠点68名のリーダーと対話を重ねてきました。一人ひとりが「自分たちが主役である」と実感してもらうことが、持続的成長を支える力になると信じています。社長時代、私は変革を前へ進める立場にありました。これからは会長として、その変革を一過性のものに終わらせず、持続的な成長につながる仕組みとして根づかせていきます。当社グループの企業価値向上に向けて、取締役会の実効性を高め、現場の挑戦を後押しし、従業員が「真の幸せと生き甲斐」を感じる組織にしていきます。

社長へのサポートはもちろんのこと、取締役会の実効性を高めつつ、組織風土を整え、人的資本を育むことが、私に課せられた使命です。

また、当社グループの挑戦のシンボルとして北海道ボールパークFビレッジがあります。2023年の開業以来、事業として着実に成長を重ね、当社ならではの価値創造を実現してきました。今後も、食とスポーツ、地域への貢献（商品・体験・地域価値の創出）に繋がる現場の挑戦を、北海道日本ハムファイターズのオーナーとして後押しします。食のインフラを担う企業としての誇りと、変わり続ける覚悟の双方を胸に、グループの持続的成長を支えます。



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

価値創造プロセス

変革を加速し、たんぱく質の価値を共に創る企業へ ―NH Value―

Vision2030

外部環境

- 世界人口の増加に伴う食肉消費量拡大
- 長引く円安の進行
- 新たんぱく質市場の隆盛
- 日本の人口減少・超高齢化
- Food Techの進化
- サステナブル意識の高まり
- 畜産における温室効果ガス排出抑制への期待

保有資本

財務資本
- 総資産／金融資産
- フリー CF：483億円※1
- 成長戦略投資：500億円※2
- D/Eレシオ：0.43※1

製造資本
- 各事業の生産拠点
- 北海道ボールパークFビレッジ
- 設備投資総額：333億円※1
（加工事業本部：125億円）（食肉事業本部：134億円）
（ボールパーク事業：45億円）

人的資本
- 変革型経営人財育成・開発投資
- 多様な人財
- 挑戦を評価する仕組み

知的資本
- 研究開発費
- 新たんぱく質の研究の知見
- 家畜由来温室効果ガスの削減研究の知見
- 飼料の研究開発
- エンタメなど新たな製品開発・体験の研究
- 機能性素材製品の開発・研究の知見

社会・関係資本
- 家畜の疾病対策費用
- アニマルウェルフェア対策費用
- 社外との共創、産学との連携
- 食物アレルギーの研究助成や普及啓発
- 畜産農家の支援（技術サポートなど）
- 国産鶏肉「桜姫®」などのブランド食肉
- 「シャウエッセン®」などのトップシェア商品
- 自治体とのパートナー協定（北海道地域）
- 産官学のさまざまなパートナーとの共創（ボールパーク）

自然資本
- 環境関連対策費用
- 家畜（牛、豚、鶏）の生物資源
- 動物性・植物性由来の「たんぱく質」資源
- 次世代のたんぱく質を支える自然由来の資源

マテリアリティ

P.25～

- たんぱく質の安定調達・供給
- 食を通した豊かな生活への貢献
- 持続可能な地球環境への貢献
- 新たな価値の創出
- 挑戦する組織風土の醸成

事業基盤

たんぱく質の価値を創るバリューチェーンと共創 P.27～28

調達 → 開発 → 生産・飼育 → 処理・加工 → 荷受・物流 → 販売・マーケティング

共創
（外部研究機関・外部事業会社・官公庁など）の推進

各セグメントの目指す姿 P.45～

加工事業本部	食肉事業本部	スポーツ・エンターテイメント事業
構造改革のさらなる推進で粗利益率を改善し、成長戦略につながる組織へ	外部環境の変化に打ち勝つ組織に再編し、バリューチェーン利益を最大化	成長戦略の柱として「街化」「観光地化」を深化させ、エンタメ事業として飛躍

コーポレート・ガバナンス

※1 2026年3月期実績　※2 中期経営計画2026策定時計画

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

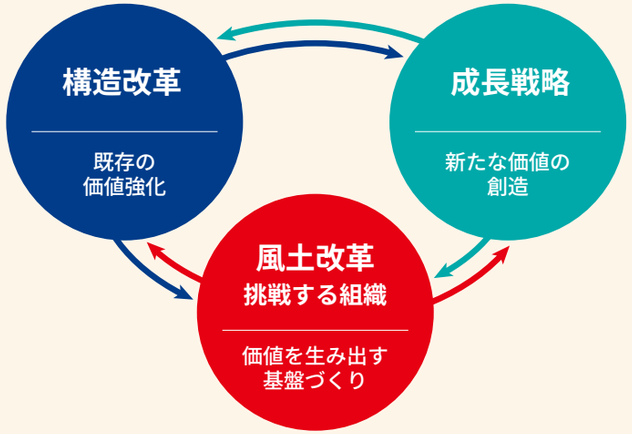
価値創造プロセス

たんぱく質を、もっと自由に。

全社戦略

変革と挑戦を推進する「中期経営計画2026」P.33～36

ビジネスモデル変革に向け取り組む3つのテーマ



サステナビリティ戦略　財務戦略　R&D戦略

事業戦略

VBM（価値創造経営）

創出する価値・長期ビジョン

身体に不可欠な「たんぱく質」の安定供給

- 畜産の継続により必要な食肉（たんぱく質）を確保
- 食肉の輸入・パートナーとの協働によりたんぱく質を安定調達
- 新しいおいしさを提供する商品を開発
- 代替肉など多様なたんぱく質を研究開発
- 家畜由来温室効果ガス排出量を低減

顧客　パートナー　地球環境

地域社会との共創共生

- 北海道を含む地域経済発展に寄与
- 北海道ボールパークFビレッジ各施設のパートナーとの共創によるかつてない街づくり
- 環境負荷を低減する街づくりを推進

顧客　パートナー　地球環境

人的資本の拡充

- 挑戦できる組織風土を醸成
- 従業員の能力・給与の向上により定着率・採用率を拡大
- DE＆Iの推進、多様性の追求

従業員

株主資本の維持・拡大

- 収益向上により企業価値を高め株価を向上
- 配当金の維持・向上を実現
- 株主、投資家との建設的な対話

株主・投資家

持続可能な社会

人びとの楽しく健やかなくらしに貢献

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

マテリアリティ

当社グループは、2030年のありたい姿 Vision2030 「たんぱく質をもっと自由に。」の実現に向けて「中期経営計画2026」を策定しました。本計画の策定にあわせて、中長期的なマクロ環境の変化を踏まえ、サステナビリティ戦略を新たに策定するとともに、マテリアリティを見直しました。サステナビリティ戦略は4つの柱を基盤としており、当社グループが優先的に取り組むべき重要な課題をマテリアリティとして設定し、目標設定および施策推進の軸としています。当社グループは、持続可能な社会の実現に向けて、マテリアリティに基づく取り組みを継続的に推進し、社会的価値の創出を目指します。

マテリアリティの特定プロセス

マテリアリティの見直しおよび再特定にあたっては、国際的な動向やイニシアチブなどの社会からの要請、当社グループを取り巻く事業環境や社会情勢を踏まえつつ、中期経営計画2026の課題も考慮し、ステークホルダーの視点と自社の視点の両面から評価・検討を行いました。

STEP 1　ESG課題の網羅的な把握

GRI、ISO26000、SDGs、業種固有課題（SASB、SBT FLAG）、国内外の社会課題、畜産業特有の課題、当社課題などからESG課題を網羅的に把握。

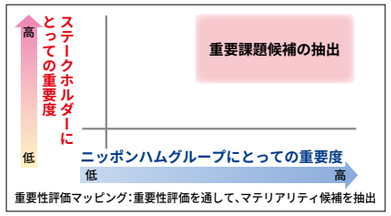
STEP 2　課題をテーマ別に分類

STEP1で把握した課題をテーマ別に分類し整理。

STEP 3　重要性評価の実施

STEP2で分類・整理したESG課題に関し、サステナビリティ委員会の委員にヒアリングを実施。また、サステナビリティ委員会の下部機関であるサステナビリティ部会※にて重要性評価を実施。また、2021年に特定したマテリアリティに関する運用課題なども抽出し、重要性評価の結果と併せて見直しが必要な点を検討。

マテリアリティ・マトリックス



重要性評価マッピング：重要性評価を通して、マテリアリティ候補を抽出

重要性評価に際しては、以下視点を考慮

当社	ステークホルダー
●利益 ●コスト ●評判 ●コンプライアンス ●事業戦略との整合性	●消費者 ●お得意先 ●お取引先 ●行政 ●株主・投資家 ●地球環境 ●従業員 ●地域社会 ●国際社会

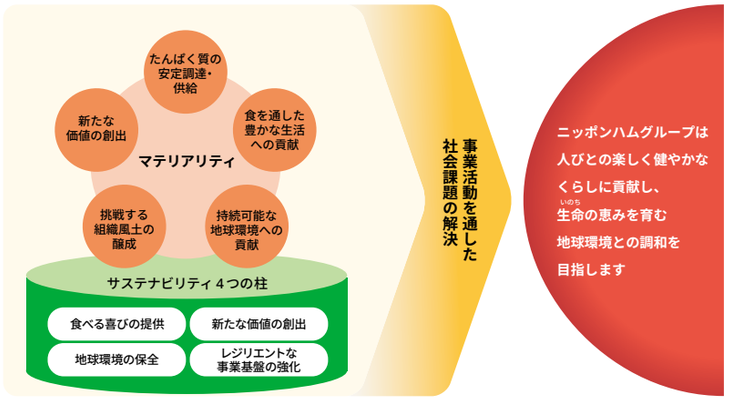
STEP 4　妥当性の確認

重要性評価をもとに特定したマテリアリティについて、サステナビリティ委員会や執行役員で構成される会議体などで妥当性を確認し、最終的に取締役会にて承認を取得。

マテリアリティ

マテリアリティ	目指すところ
たんぱく質の安定調達・供給	畜産業が抱える課題に真摯に向き合い、人が生きるうえで欠かせないたんぱく質を将来にわたり安定的に提供し続けます。
食を通した豊かな生活への貢献	世の中の変化を的確にとらえて、お客様の期待を超える商品やサービスを提供します。潜在的なニーズを掘り起こし、常識にとらわれない自由な発想で、新たな「食べる喜び」を創出します。
持続可能な地球環境への貢献	自然の恵みや生命の恵みに感謝するとともに、将来世代に豊かな地球環境をつないでいくために、サプライチェーンを通して環境課題の解決に向けて積極的に取り組みます。
新たな価値の創出	前例にとらわれず、さまざまなパートナーとともに、今までにない商品やサービス、体験など新たな価値を創出します。
挑戦する組織風土の醸成	多様な従業員一人ひとりが主体性を持ち、変革に向かって挑戦し続けることができる組織風土を醸成します。

サステナビリティ戦略の全体像



マテリアリティの目標・進捗はP.73よりご確認いただけます。

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

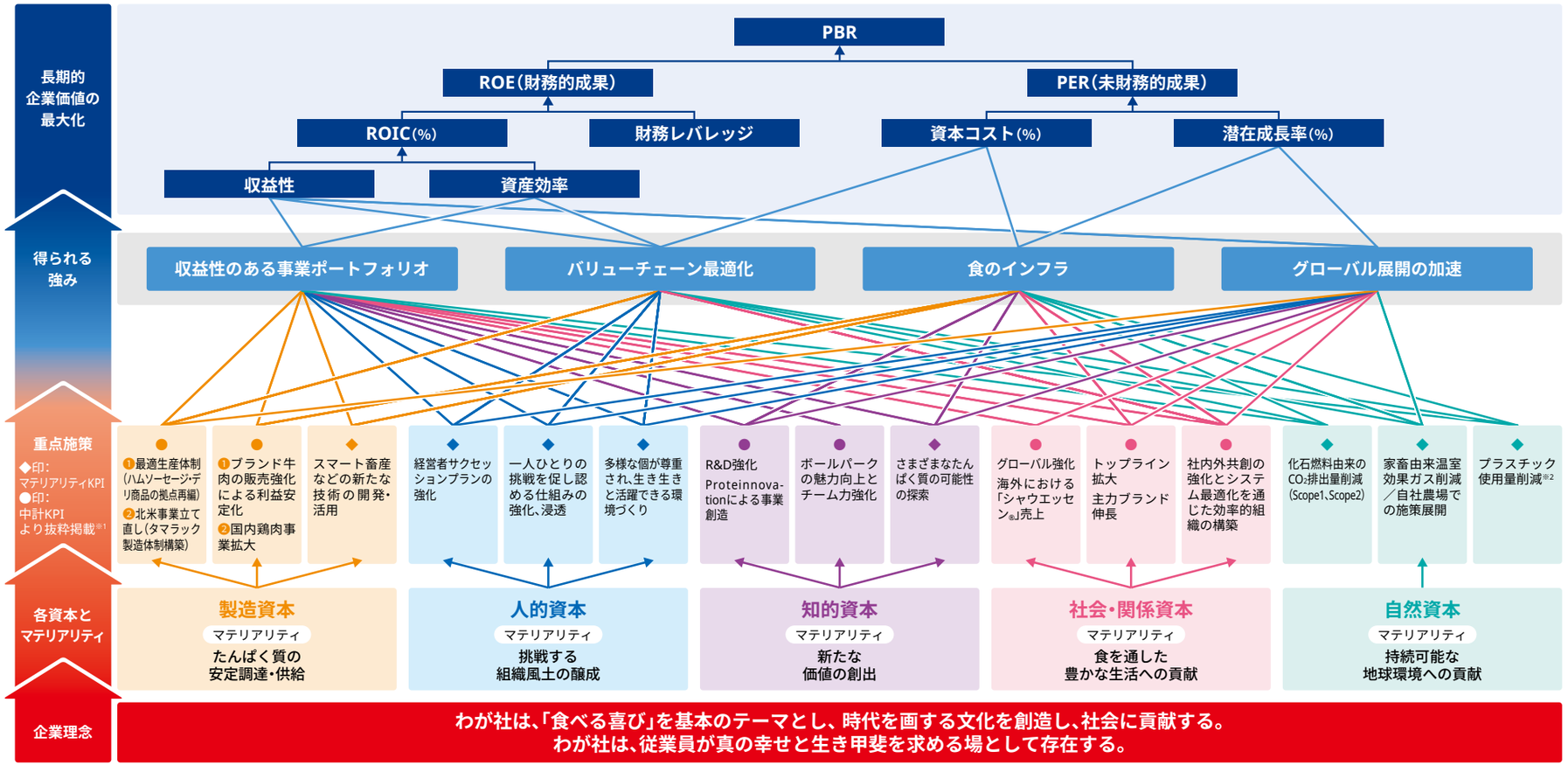
特集3 | 社内浸透は「ミドルマネージャー」で決まる

Nipponham Group

https://www.nipponham.co.jp

企業価値設計図

本図は、当社グループが長期的な企業価値を最大化していくための道筋を示した「企業価値設計図」です。企業理念を起点に、マテリアリティと各資本を結び付け、それらに紐づく中長期の目標と、中期経営計画に基づく短中期の目標を重点施策として整理しています。これらの取り組みを通じて、収益性のある事業ポートフォリオ、バリューチェーン最適化、食のインフラ、グローバル展開の加速といった強みを高め、財務的価値と未財務的価値の向上へとつなげていきます。その結果として、ROE・PERの向上を通じてPBRを高め、長期的な企業価値の最大化を目指します。



※1 マテリアリティの目標（中長期の目標）・進捗の一覧はP.73参照　中期経営計画のKPI（短中期の目標）一覧はP.34参照　※2 対象範囲：容器包装リサイクル法対象商品のうち、化石燃料由来の包装資材

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

資本とバリューチェーン

当社グループは、バリューチェーンごとに、これまで培ってきたさまざまな資本を保有しています。
この資本を「挑戦」や「共創」の源泉として活用することで、競争優位性を維持・強化し、企業価値を創造しています。

	調達	開発	生産・飼育	処理・加工
財務資本	● 営業キャッシュ・フロー 823億円（2026年3月期）	● 研究開発費 32億円（前年比101.9%）	● 疾病対策費用	● 設備投資 ● 省人化投資
製造資本	―	● 研究開発拠点 2カ所	● 生産・飼育拠点 148カ所	● 処理・加工拠点 81カ所 ● 食物アレルギー対応専用工場（東北）
人的資本	● 新たんぱく質の研究開発人財　● 畜産業の将来を担う人財育成　● 品質保証技術の専門人財 累計73名※1　● グループ間の人財連携 ● DX人財育成プログラム　● 多様性を重視した人的資本構成（キャリア採用の強化）			
知的資本	● 主原料の調達に関する知見 ● 安全安心に関する知識	● 特許出願件数 23件（2025年度） ● 長年のたんぱく質研究知見 ● 食物アレルギー検査技術	● 畜産の専門技術と知見 ● 生物資源を健康に役立てる研究開発 ● スマート養豚技術	● ハム・ソーセージ専門技術と知見 ● 食肉処理・加工技術と知見
社会関係資本	● サプライヤーとの協力関係	● 外部との共同研究（関西医科大学、東京大学、北海道大学など） ● 食物アレルギーを持つ方や家族とのコミュニケーションの機会 ● ベンチャーキャピタルへの出資による食分野のスタートアップ企業との共創 ● 食の専門家との共創による日本ハム式代替たんぱく質の創造	● 畜産農家との協力関係（支援）	● お得意先ごとのニーズに合わせた食肉や加工品開発
自然資本	● グローバルに分散された良質な生物資源（原料肉・農産物）	● 動物性・植物性由来の「たんぱく質」資源 ● 次世代のたんぱく質を支える自然由来の資源（動物細胞、麹など）	● グローバルに分散された良質な生物資源（家畜・農産物） ● バイオ燃料や農業用堆肥の原料となる生物資源（家畜排せつ物）	● 副産物（骨、皮、内臓など）から抽出されるエキスやコラーゲンなど ● 加工品の品質と美味しさを支える良質な生物資源（原料肉・農産物など）

※1 2023年4月に品質方針を改定。飼育、製造、営業、物流などバリューチェーンの全段階における品質をとらえ、それを実現させるための人創り、技術創り、仕組創りを推進しています。
グループ全社から選抜された人財の中から、高い技能を修得し独自の試験に合格した者を「専門技術認定者」として認定。
さらに専門技術認定者は、技術指導や教育、基礎研修、専門技術認定試験の講師として活動し、後進の育成に努め、新たな専門技術認定者を輩出するサイクルを回しています。

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

資本とバリューチェーン

	荷受・物流	販売・マーケティング
財務資本	● 環境対策費用（物流における温暖化対策）	● 事業利益 683億円
製造資本	● 物流拠点 27カ所	● 営業拠点 199カ所
知的資本	–	● お客様対応の専門スキル※2 ● ライフスタイル研究室の独自調査
社会関係資本	● 国内外の物流網を活用した安定供給 ● 災害時含めて 商品を安全に届ける全国の物流体制	● 50年以上におよぶ独自のモニター制度 （食の未来委員会） ● SNS、Web会員等多くの消費者との関係 ● 競争優位性の高い商品ブランド ● 食肉シェア 19.4% 牛 15.5%、豚 19.0%、鶏 22.2%※3
人的資本	–	● 人びとの健やかな体づくりに欠かせない 安全・安心な「たんぱく質」資源

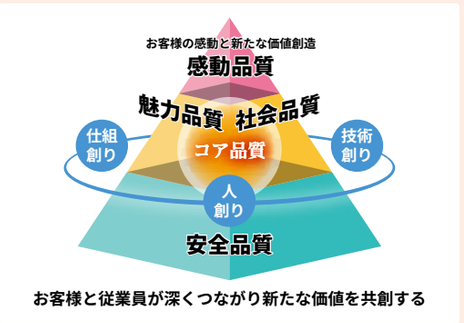
※2 HDI格付けベンチマークの「問合せ窓口（電話）」において、8年連続で最高評価の「三つ星」を獲得。
※3 国内マーケットのシェア2026年3月現在 自社調べ

ニッポンハムグループ品質方針

当社グループは、商品・サービスに求められる品質として、安全品質、魅力品質、社会品質の3つを掲げ、その実現を目指した人創り、技術創り、仕組創りを推進します。

そして、安全でより良い品質の商品・サービスを通して、お客様の「食べる喜び」と健康でより良い生活に貢献します。

1. お客様とのコミュニケーションを大切にし、お客様の期待に応える商品・サービスをお届けします。
2. おいしさの追求と自由な発想で、お客様の感動と新たな価値創造に挑戦します。
3. 法令・基準を遵守し、農場から食卓までの食品安全の取り組みを向上させるとともに、お客様に適切な情報を提供します。
4. 生命（いのち）の恵みを大切にし、商品・サービスの持続可能性を高め、食の安定供給と社会課題の解決につなげます。
5. 品質をグループの最も大切な価値とし、人・技術・仕組を創り、安全でより良い品質を目指す活動を全役職員で継続します。

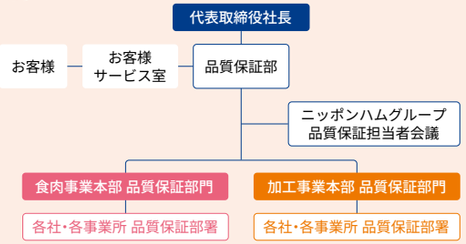


コア品質：品質におけるお客様との大切な約束ごと。（魅力品質、社会品質のうち、その商品を特徴づける特に重要なポイント）

ニッポンハムグループの品質保証体制

当社グループでは、グループ全体の品質保証戦略の立案や各種方針の策定・共有など、グループ全体を横断した品質保証活動を推進しています。

品質リスク情報や対策などの知見・ノウハウを共有することで、品質事故の未然防止はもとより、万一の事故発生時に迅速に対応できる体制を構築しています。



詳細はWebサイト「品質への取り組み」をご覧ください。 https://www.nipponham.co.jp/quality/

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

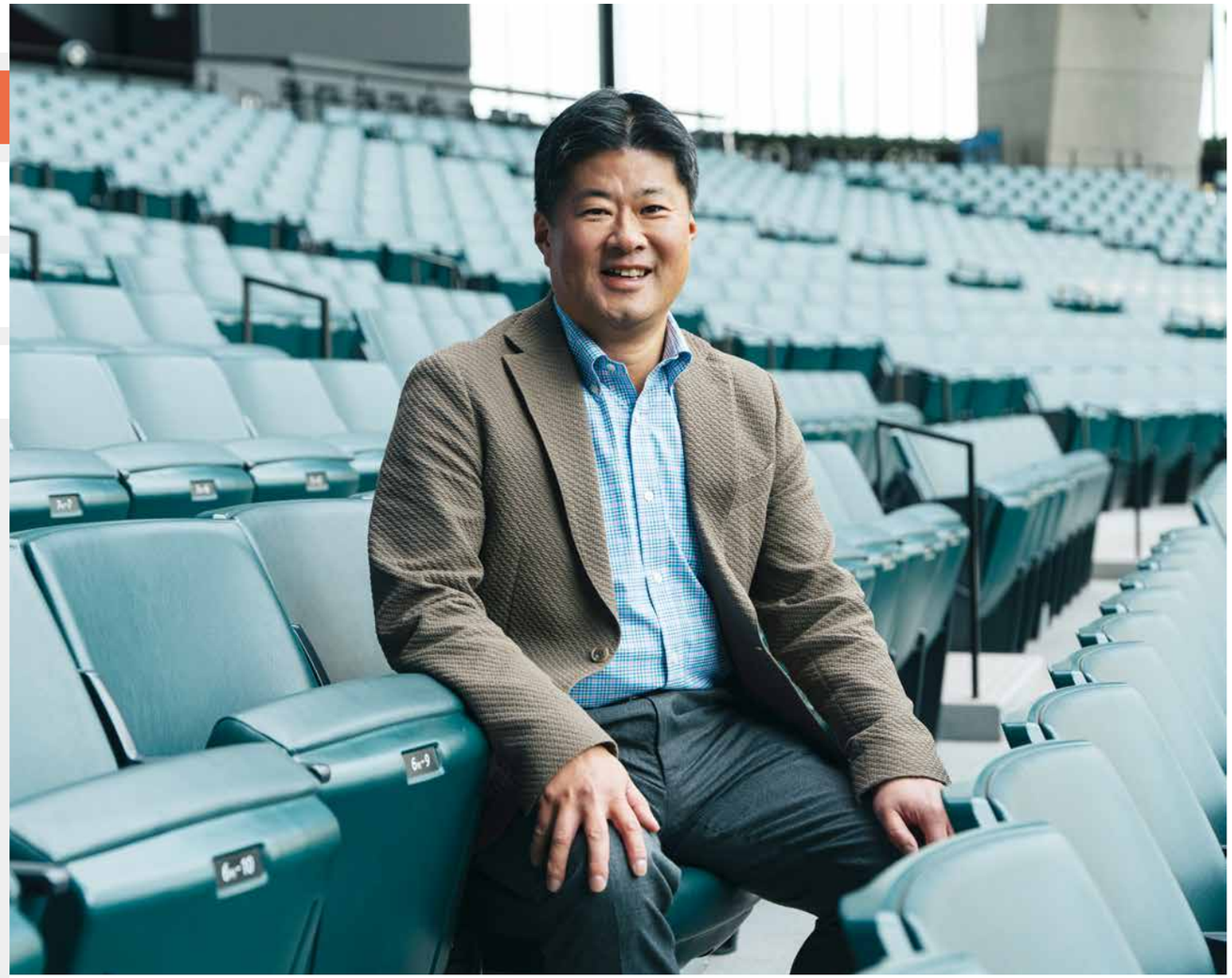
特集2 ｜ 変革は一人ひとりの挑戦と成長から始まる

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。

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

価値創造経営（Value Based Management）の実践

PL偏重からの脱却と最適なBSの追求

資本収益性を重視する経営への転換

当社グループはこれまで、損益（PL）を重要視し、継続的な利益成長を目指すことで企業規模を拡大する傾向が強くありました。これは企業活動として正しいものの、不確実性の時代においては、PLのみに注目する経営は資本コストを上回るリターンの安定的創出につながるものではありません。投下している資本、事業資産の収益力強化を図る必要があります。

そこで現中期経営計画では、構造改革による「稼ぐ力の強化」に加えて、株式市場に向き合う財務戦略を最重要テーマに掲げています。持続的な企業価値向上のため、最適な負債・資本構成への移行や機動的な自己株式取得を進め、資本効率を意識した価値創造経営（VBM）を推進しております。

資本コストとベストオーナー視点に基づくポートフォリオ管理

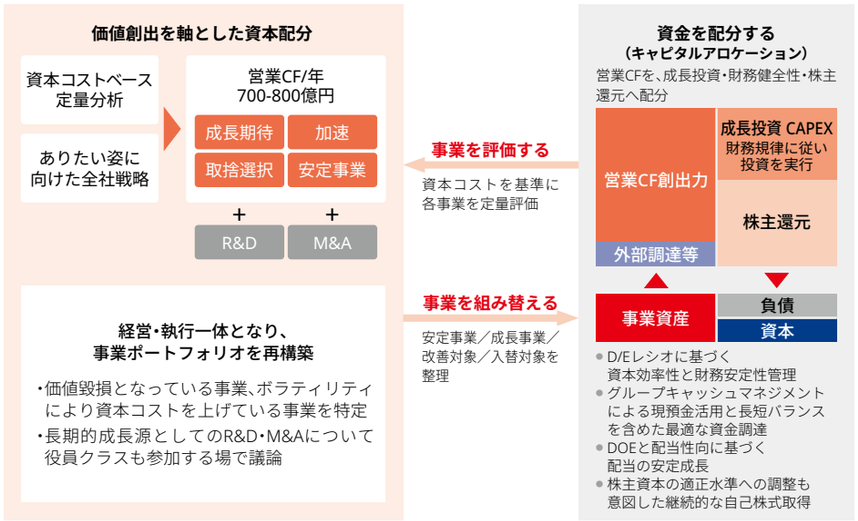
このVBMを全社で実践するため、前期に「VBM推進室」を新設しました。各事業部門には、単なる利益の創出ではなく、それぞれのリスクに応じた資本コストを上回るリターン（事業資本収益）の創出を求めています。

特に課題を抱える事業には、改善施策を優先するとともに、資本収益性の改善に向けた打ち手を講じています。自社の内部要因や外部環境の変化を客観的に見極め、「事業を保有し続けることが本当に最善か」を経営会議で議論し、仮に他社が保有する方が事業価値の最大化になると判断した場合は、速やかに新たな成長事業との入れ替え（事業譲渡や撤退など）を決断する方針であり、次期中期経営計画への組み込みを進めています。

経営と現場をつなぐKPIの導入

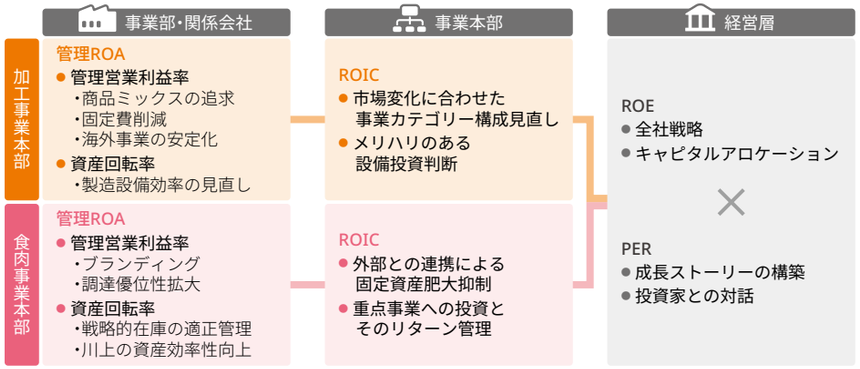
VBMを真に機能させるためには、経営陣だけではなく現場の一人ひとりの行動変容が不可欠です。当社では、経営層が事業価値を評価する全社共通の指標として「ROIC（投下資本利益率）」を活用する一方、各現場の活動指標としては、より理解しやすい「簡易的ROA」を試験的に導入しました。これにより、現場は「棚卸資産回転率の向上」や「営業利益率の改善」といった自らの業務に直結する指標に集中でき、経営層はそれらが最終的な事業価値の創出にどう結び付いたかを判断できます。この「階層別のKPI管理体制」を構築していくことで、社内に資産効率性と資本収益力を根付かせ、最適な事業ポートフォリオと資本構成を実現し、持続的な企業価値の向上を果たします。

価値創出を軸とした事業・資本マネジメント



VBMを支える階層別KPI管理

VBMを経営層の概念から、事業本部の投資判断、現場の改善行動まで落とし込む仕組み



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

中期経営計画2026の進捗

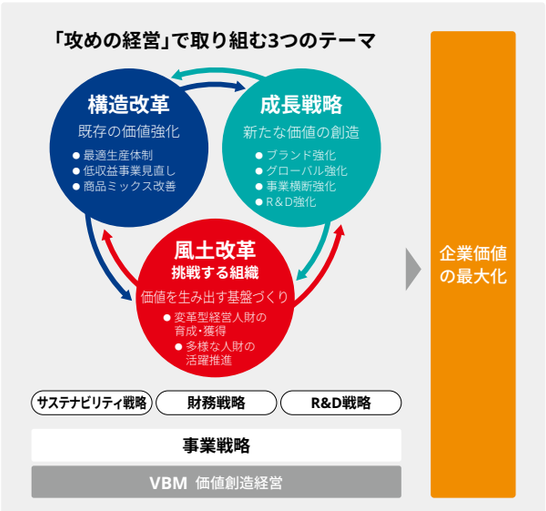
「最高益達成」から次のステージへ

変革と挑戦を推進する「中期経営計画2026」進捗

2026年3月期、当社グループは自律的な収益基盤の強化を進めてきた中、外部環境の追い風も受け、事業利益683億円と過去最高益を達成しました。しかし、当社グループはこの成果を到達点ではなく、次の成長段階へ進むための通過点ととらえています。目指すのは、単なる利益成長ではありません。「たんぱく質の価値を共に創る」ことを軸に、利益の質と資本効率を一段引き上げ、企業価値を恒常的に高めることにあります。そのため、現在の考えを踏襲しつつ、「攻めの構造改革」「攻めの成長戦略」「資本市場における競争力向上」をよりスピード感を持ち進めていきます。

外部環境の不確実性が高まる中でも、変動を跳ね返す収益力をいかに磨き込めるかが問われています。その意味で、今期の進捗は、数字の伸長そのものよりも、変化に耐えうる経営基盤がどこまで形になってきたかを示すものだと言えます。

売上高、事業利益、ROEなどは26年3月期に大きく改善しましたが、最終年度に向けては構造改革の深掘り、成長戦略の収益化、そして創出したキャッシュの戦略的な配分がこれまで以上に重要になります。それぞれの取り組みの進捗と考え方を紹介します。



中期経営計画2026の実績と計画

	2025年3月期	2026年3月期	前年差	前年比	2027年3月期見込
売上高（億円）	13,706	**14,574**	+868	6.3%	15,000
事業利益（億円）	425	**683**	+258	60.7%	610
事業利益率（%）	3.1	**4.7**	+1.6	—	4.1
親会社株主に帰属する当期純利益（億円）	266	**351**	+85	31.9%	380
ROE（%）	5.1	**6.6**	+1.5	—	7.2
ROIC（%）	3.9	**6.1**	+2.2	—	5.3
EPS（円）	263	**361**	+98	—	405

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

中期経営計画2026の進捗

			主要施策	2027年3月期KPI
構造改革	事業ポートフォリオ見直しによる経営資源最適化	加工	ハム・ソーセージ、デリ商品の最適生産体制（拠点再編） 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	生産ライン数 20%削減
	北米事業立て直し		タマラック工場（北米）製造体制の構築	新 年間製造数量：前年比 228%
			北米ローカルセールス収益性改善	新 利益率：2.8%改善
	タイ事業立て直し		販売数量の拡大（日本との連携強化、現地パートナー共創）	新 年間販売数量：前年比 130%
	商品ミックス改善	食肉	ブランド牛肉の販売強化による利益安定化	ブランド牛肉比率 60%
	最適生産体制		国内豚事業の再構築	10億円以上の効果発現
	バリューチェーン最適化		「中期経営計画2029」以降の食肉事業本部SAP導入に備え、 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 （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）	STEP1 中期経営計画2026：輸入食肉の利益安定化 ・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 ・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
成長戦略	トップライン拡大	加工	新商品販売を中心としたトップライン拡大	新 売上高：前年比 107%
			主力ブランド伸長	「シャウエッセン®」：900億円 ※推定小売ベース（自社調べ）
	グローバル強化		海外における「シャウエッセン®」売上	新 販売数量：前年比 295%
	ブランド強化	食肉	主力ブランド伸長（国産鶏肉「桜姫®」）	見直し 販売数量目標：102%
	食肉・加工における営業横断		フード会社の加工品販売拡大	加工品販売目標：300億円
	国内鶏事業拡大		国内鶏生産・社外調達量の拡大	見直し 日本ホワイトファーム（株）出来高：85% ※ホワイトファーム知床工場火災のため 見直し 日本ハム（株）荷受部門社外調達量：115%
	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	フード会社ルート販売数量：103%
	R&D強化	R&D	Proteinnovationによる事業創造	R&D領域における共創案件：5件
	ボールパーク	スポーツ・エンターテイメント	ボールパークのさらなる魅力度向上とチーム力強化	400万人以上の来場者

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

中期経営計画2026の進捗

利益の質を上げる「攻めの構造改革」

当社グループの構造改革が目指すのは、事業環境の変動下でも安定して利益を生み出せる体質への転換です。加工事業では収益力の強化、食肉事業では利益の安定化につながる構造改革を推進。事業ごとの採算性を見極めながら利益の質を高めています。加えて、調達・生産・物流を含むバリューチェーン全体を最適化し、供給責任と収益性の両立を追求します。さらに、DXやAIも活用し、構造課題にしなやかに対応できる経営基盤への再設計を進めています。構造改革を“攻め”と位置付け、より強い事業ポートフォリオと収益基盤の強化を目指します。

規律ある成長を目指す「攻めの成長戦略」

当社グループが目指すのは、やみくもな拡大ではなく、強みを生かした規律ある成長です。国内では唯一無二のバリューチェーンと営業力を生かし、食肉事業の販売拡大を図るとともに、加工事業では収益構造を強靭化させ、収益性を意識したトップラインを追求していきます。

海外では、北米・アセアン事業を収益貢献フェーズへ移行させることを目指し、既存事業の延長だけに依存せずグローバルの収益基盤を再構築していきます。さらに、スポーツ・エンターテイメント事業や「Proteinnovation」など新たな成長領域への挑戦も進めています。

既存事業を伸ばすことと、新しい価値を創ること。その両輪を回すことが、中期経営計画2026の最終年度、さらにはその先の成長に向けた鍵になると考えています。

戦略的成長投資に配分する「キャピタルアロケーション」

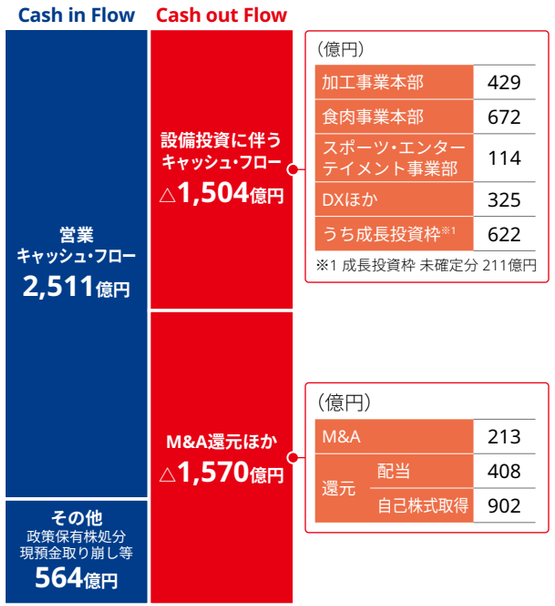
当社グループは、創出した営業キャッシュ・フローを、将来成長に向けた既存事業の生産・営業基盤強化、全社共通基盤の構築、そして非連続成長を実現するための戦略的投資へと配分しています。成長のために投資するのは当然ですが、重要なのはその配分に経営の意思が表れているかどうかです。当社グループは、事業基盤の強化と新たな成長の仕込み、さらに株主還元をバランスよく組み合わせることで、持続的な企業価値向上を目指しています。

設備投資は、食肉・加工の生産能力や営業基盤の強化に加え、DXなど全社共通基盤の構築にも重点的に振り向けています。また、共創やR&D、ボールパーク関連投資など、将来の成長エンジンを育てるための仕込みにも資金を投下しています。足元の利益を積み上げるだけでなく、次の成長ステージに向けて、既存事業の強化と将来投資の双方を視野に入れた資本配分を行っています。

同時に、資本市場における競争力向上に向けて、DOE3%以上の達成見込みや、継続的な自己株式取得といった株主還元の強化にも取り組んでいます。ROEやROICを意識し、VBM（価値創造経営）を軸に経営資源を最適配分していく考え方は、単なる財務施策ではなく、事業戦略そのものと一体のものです。どこに資本を配分し、どのような収益構造をつくるのか。その判断の積み重ねこそが、次の企業価値を形づくるものと考えます。

キャッシュアロケーション

中期経営計画2026



※ キャッシュ・フロー計算書を組み替えて表示しています
※ FY2025枠内　中計進捗資料より抜粋

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

中期経営計画2026の進捗

持続可能な企業価値向上へ「サステナビリティの推進」

マテリアリティ実践を通した社会課題解決

当社グループは、事業活動を通した社会課題の解決を基本として、ありたい姿の実現に向けたサステナビリティ戦略を推進しています。「食べる喜びの提供」「新たな価値の創出」「地球環境の保全」「レジリエントな事業基盤の強化」という4つの柱を設定し、取り組みを進めています。サステナビリティを事業そのものの持続性や競争力と一体でとらえることが、当社グループの基本姿勢です。

当社グループは、ネガティブインパクトの抑制を第一に、共創やイノベーションを通じて社会に求められる企業としての存在価値を積み上げていく考えです。これは、サステナビリティをコストではなく、将来の企業価値創造につながる経営課題としてとらえていることの表れでもあります。

「中期経営計画2026」における実績

地球環境の保全

化石燃料由来CO_2排出量の削減を進め、国内において2013年度比32.4%の削減を実現しました。また、家畜由来温室効果ガス削減に向けて、大学と連携したメタン削減の研究も進めています。こうした取り組みは、事業継続性の強化にもつながるものです。

新たな価値の創出

2023年に開業した北海道ボールパークFビレッジを核に、食とスポーツ事業を掛け合わせた街づくりを推進してきました。来場者数は着実に伸長し、産官学の垣根を越えた連携・協業を進めています。ファンやパートナー、地域社会とともに価値を創る“共同創造空間”という発想は、当社グループの成長戦略とも深く結び付いています。

持続可能な畜産の実現

農家への支援と共創にも取り組んできました。労働生産性の向上や技術継承の課題に対しては、AIを活用したスマート畜産を推進し、研究開発や農場での導入を進めています。また、委託農家に対しては、衛生・飼料プログラムから温度管理に至るまで幅広い管理指導を実施しています。こうした取り組みは、当社グループの競争優位を支える重要な基盤です。

ステークホルダーからの信頼確保と企業価値の最大化に向けて

当社グループは、バーティカル・インテグレーション・システムの持続性を堅持するため、環境負荷やレピュテーションリスクを徹底的に管理するとともに、SSBJ（Sustainability Standards Board of Japan）基準を意識した開示を通じて、ステークホルダーからの信頼確保と企業価値の最大化を目指しています。これらを実現するために、新たに3つのステップを掲げました。

1 サステナビリティ戦略の進化

マテリアリティに基づく重点テーマ・目標の明確化や事業戦略と連動した施策を推進することで、事業とサステナビリティを一体でとらえ、経営課題に直結する取り組みへと進化させます。

2 重点分野の特定と施策展開

事業継続リスクの低減やサプライチェーンの強靭化による調達・生産体制の安定化、当社の強みであるアップサイクルなどを推進することで、サプライチェーンリスクの未然防止とともに、価値創造の実現を目指します。そして、影響度の大きいリスクと機会を洗い出し、重点分野の特定を進めていきます。

3 戦略的な情報開示

数値とストーリーを統合した対話の推進や、事業とサステナビリティをつなぐストーリーの構築、投資家・消費者などターゲットに応じた情報発信、SSBJ基準を見据えた開示の整備を推進することで、ステークホルダーとの対話を進化させ、エンゲージメントの活性化を進めます。

社会的価値や事業価値の創出へ

食肉加工業界において日本最大級の企業である当社グループだからこそ、日本のみならず広く世界に貢献するという気概や志、そして高い視座を持ち続けなければなりません。

特にサステナビリティの推進には、こうした強い意識をもって取り組むことが重要であると考えています。

今後も、事業と連携したサステナビリティ戦略を進化させ、重点分野における施策を着実に実行するとともに、定量情報と価値創造ストーリーを一体的に示す情報開示を進め、持続的な企業価値向上につなげていきます。

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

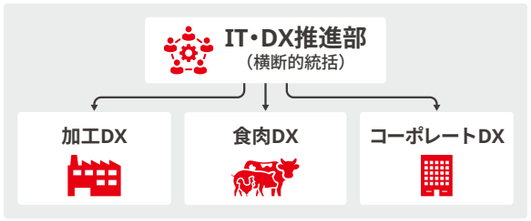
DX戦略

AI×DATAで、攻めの構造改革と成長戦略を加速

当社グループは、AI×DATAを核としたデジタル技術の活用により、業務改革・標準化を進め、迅速化、省人化、高度化を実現します。独自のデータと現場の知見を掛け合わせ、顧客・取引先に新たな価値を提供するとともに、攻めの構造改革と成長戦略を支える経営基盤の高度化を進めていきます。

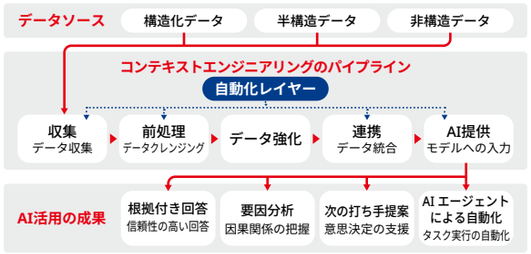
全社DX推進体制

当社グループでは、スモールスタートとトライ＆エラーを前提に、全社横断でDXプロジェクトを推進しています。テーマの選定では費用対効果を重視し、現場課題に即した取り組みを見極めながら、PoC/PoBを高速に展開。個別最適にとどまらず、業務改革と標準化を通じて、グループ全体の競争力向上につなげていきます。



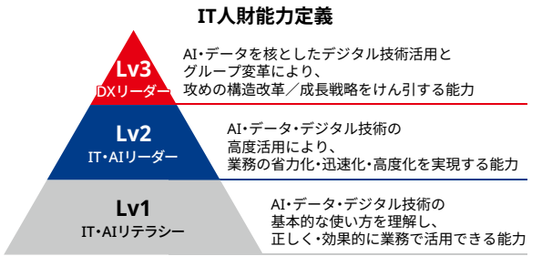
AI×データ基盤構想

DXを持続的な競争優位へつなげるため、当社グループ独自のDATAとビジネスコンテキストの蓄積を進めています。現場で生まれる知見や業務データをつなぎ、活用しやすい形で届けることで、意思決定や業務実行の質とスピードを高めます。今後は、費用対効果を見極めながら、データデリバリーやパイプラインの自動化にも挑戦し、将来の成長を支える基盤づくりを進めていきます。



DX・AI人財育成

DXの実装には、テクノロジーそのもの以上に、それを使いこなす人財が欠かせません。当社グループでは、AI・データ・デジタル技術を正しく使えるリテラシー層から、高度活用を担うヘビーユーザー層、改革をけん引するリーダー層まで、段階的な育成を進めています。対面研修やeラーニングに加え、社内ハッカソンや特別教育、高度AI／BI研修などを通じて、現場で使われるDXを着実に広げていきます。



DX推進事例

1 加工事業本部

組織業務のレベル向上、現場変革へ

加工事業本部では、需給調整業務のDXを、現場変革への挑戦として進めています。これまで販売計画立案や在庫調整は、担当者の経験や勘に支えられる場面が多く、判断の属人化が課題でした。そこで基幹システム再構築「Connect Project」の一環として、「AI需要予測」と「AI引当システム」を導入。過去データに基づく販売計画の自動立案と、複雑な在庫配分・欠品時の割り振りの最適化を実現しました。現場への周知や啓蒙活動を重ねるとともに、AIの活用により、欠品率の改善や食品ロス削減、迅速な顧客対応といった信頼の醸成のほか、組織の成長、一歩進んだ競争力の向上につなげます。

2 食肉事業本部

海外におけるDX推進と資産効率の最大化

海外食肉事業部では、収益性の向上と事業基盤の高度化を目指し、データドリブン型の業務マネジメント改革を推進しました。

従来は各部ごとに運用されていた情報を横断的に統合し、リアルタイムで変化をとらえるデジタル基盤を構築。

各部の最適化に加え部門を超えた情報連携のスピードを大幅に高めることで、リスクの早期検知と先手管理を可能にする体制へシフトしました。

現場主導によるデータ活用を徹底した結果、滞留資産の抜本的な削減を達成し、運転資本の大幅な圧縮と在庫回転率の向上を実現。

業務プロセス改革とデジタル基盤整備のシナジーにより、変化に強いレジリエントなサプライチェーンへの変革を加速させています。

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

特集 01

たんぱく質の価値最大化に挑む成長戦略

新領域の拡大と収益構造改革に挑むニッポンハムグループ

ニッポンハムグループは、未来の利益は研究開発の仕組みから生み出し、足元の利益は豪州事業の収益構造改革等で拡大するといった時間軸の異なる挑戦を重ねています。

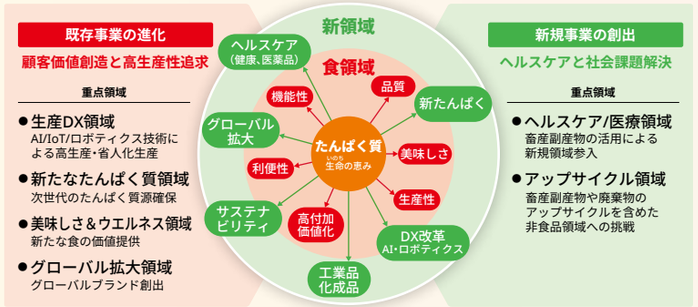
全社R&D戦略〉

研究開発の仕組みから将来の利益の種を創出

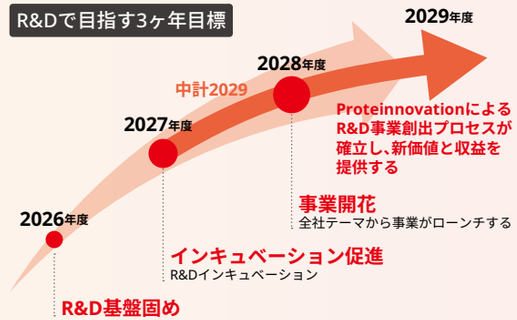
Proteinnovation（プロテイノベーション）を軸に、当社グループは研究開発の“出口”をより明確にし、事業化を見据えた「全社R&D戦略」へと進化させています。将来性の高いテーマを全社テーマとして選抜し、研究部門横断で知見をつなぎながら、経営資源を重点的に投下することで、新たな価値の創出を加速しています。

当社グループが目指しているのは、既存事業の競争力強化と、新たな事業の創出を同時に進めるR&Dです。2026年度はR&D基盤固め、2027年度はインキュベーション促進、2028年度は事業開花へ。こうした段階を踏みながら、2029年に向けて、研究成果を収益化へつなげるプロセスの確立を進めています。

すでに中央研究所の具体的な成果として、食の健康価値、畜産DX、防疫、食の安全といったたんぱく質を起点とする技術・製品が形になっており、複数の出口で社会実装へ向かっています。



研究開発の出口を明瞭にし、成果発現を加速する



日本ハム株式会社 中央研究所の主な取り組み例

食の健康価値　噛む力の維持に挑む

「シャウエッセン®」の継続摂取により、高齢期の口腔機能改善に有効である可能性を示しました。日常の食を通じて、健康課題の解決に貢献する取り組みです。

医療×アップサイクル　副産物を新たな価値へ

ウシの腱を原料にした組織再生型靭帯デバイスの開発企業に出資。畜産資源の高度活用を通じて、ヘルスケア・医療領域への展開を進めています。

畜産DX　現場負荷を減らす技術へ

AI・AR技術による非接触型体重推定デバイスが、第8回日本オープンイノベーション大賞「農林水産大臣賞」を受賞。養豚現場の省力化とデータ活用を支える技術です。



防疫　家畜疾病のまん延防止に貢献

口蹄疫抗原検出イムノクロマトキットの開発と普及実用化により、「農業技術開発功労者名誉賞」を受賞。防疫体制の強化を支える継続的な取り組みです。



食の安全　制度改正へ迅速に対応

特定原材料に新たに追加されたカシューナッツの検査キットを開発・発売。アレルゲン表示の適正運用を支える、食品安全分野における実装例です。



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

特集01 たんぱく質の価値最大化に挑む成長戦略



豪州 収益構造改革 》

変わりつつある豪州牛肉事業

豪州事業はいま、量と付加価値の双方を高める事業へと変化しています。豪州事業の変化は、単なる外部環境の追い風によるものではありません。供給力の拡充、生産効率の改善、販売先の最適化を重ねることで、収益を安定的に生み出す構造への転換を進めてきました。

世界的に牛肉需要は拡大していますが、価格競争だけでは持続的な成長は望めません。当社グループは、豪州の地政学的優位性や品質への信頼を生かしながら、プレミアム領域の強化と販売ポートフォリオの再構築によって、グローバル収益の再現性を高めようとしています。

豪州の収益構造改革の経緯と変化

豪州事業は、牛肉輸入自由化を見据えた対日供給拠点として展開を始め、その後、Oakey、Whyalla、Wingham、T.B.Sなどの拠点整備を進めながら、繁殖・肥育・処理・販売までを担う事業基盤を築いてきました。1997年には「大麦牛」を出荷するなど、早くから差別化にも取り組んできました。そして現在は、供給拠点としての役割にとらわれることなく、豪州国内販売および海外販売を軸に事業を拡大しています。さらに海外市場における認知を高め、顧客の信頼を積み上げながら、市場で絶対的な地位の確立を目指しています。海外事業の成長を見据えてバリューチェーン全体を再設計し、付加価値の高い商品・サービスを提供することで利益を生み出し当社グループの成長ドライバーになりつつあります。

Before

処理頭数に依存した生産体制
（プロダクトアウト）

- 相場・数量依存
- 輸出先偏重
- 生産・稼働率の優先

進化

After（現況）

処理頭数に依存しない
ビジネスモデル（マーケットイン）

- プレミアム化
- 販売先分散
- 付加価値起点の事業運営

バリューチェーン全体の強化

豪州事業では、バリューチェーン全体の強化を通じて、収益基盤の安定化と競争力の向上に取り組んでいます。フィードロットの拡充、生産・物流設備の更新、システムの高度化を進めるとともに、自社肥育牛の比率を高め、徹底した品質管理を通じてブランド価値の向上と差別化を図っています。あわせて、プレミアム牛肉を中心とした高付加価値商品の拡充や販売エリアの最適化にも取り組んでいます。

今後も、特定市場や外部環境の変動に左右されにくい事業構造の構築に向けて、複数市場に機動的に対応できる体制を一層強化し、利益の再現性向上を目指していきます。

豪州事業のブランド牛肉

「大麦牛 ANGUS」

「アンガスリザーブ」

「ネイチャーズフレッシュ」

豪州の収益構造改革

供給	生産・処理	販売	付加価値
● フィードロット拡充 ● 川上強化 ● 安定調達	● 工場設備更新 ● 自動冷蔵倉庫 ● DX化	● 豪州国内比率拡大 ● 販売国の機動的選定	● プレミアムグレイン ● プレミアムグラス ● 加工品 ● ブランド認知向上

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

特集01　たんぱく質の価値最大化に挑む成長戦略

持続成長を続けるために

サステナビリティの取り組みを強化

持続的に稼ぐ基盤を支える環境対応

豪州事業では、収益性の向上と環境負荷の低減を両立する取り組みを推進しています。自社フィードロットおよび各処理工場では、事業活動に伴い発生する排水を浄化処理し、自社敷地内の農地において飼料用作物の灌漑用水として再利用しています。特にOakey工場では、排水処理の過程で発生するメタンガスを回収し、ボイラー燃料として活用することで、資源循環の高度化を図っています。こうした取り組みは、環境負荷の低減に加え、持続可能な生産基盤の強化にも寄与しています。

また、化石燃料の使用削減に向けて、Wingham工場ではバイオマスボイラーの活用を進めるとともに、Oakey工場では石炭から天然ガスへの燃料転換を進めています。これらの施策を通じて、温室効果ガス排出量の削減と事業運営の持続可能性向上に取り組んでいます。



灌漑用水スプリンクラー



Oakey工場バイオガス

事業の強さを支える人と地域との関係

持続的な成長には、設備や制度だけでなく、それを支える人財育成や、サプライヤーとの関係性強化も欠かせません。豪州事業では、安全で働きやすい職場環境づくりや次世代人財の育成に取り組むとともに、サプライヤーとの関係強化を通じて、安定調達と品質向上の両立を図っています。

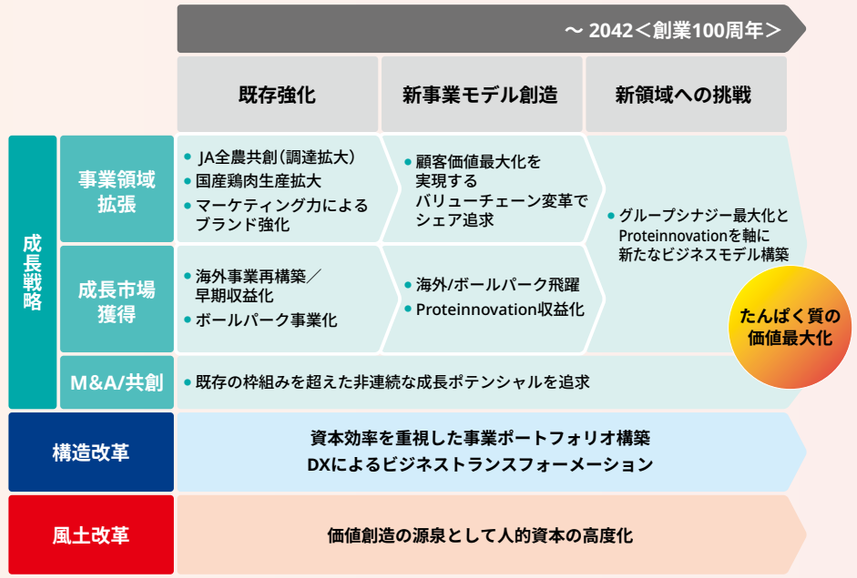


WINGHAM BEEF WEEK

地域清掃活動やBBQ協賛、品評会への参加といった地域との接点づくりも、単なる交流ではありません。生産者や地域社会との信頼関係を深め、豪州事業のサプライチェーンをより強靭にしていくための取り組みでもあります。

未来を育て、足元を鍛えて「たんぱく質の価値最大化」へ

当社グループは、国内の食のインフラを支えながら、たんぱく質の新たな可能性を広げることで、持続的な成長を目指しています。Proteinnovationを軸としたR&Dは、将来の利益を生み出す新たな価値の創造へ。豪州事業の収益構造改革は、足元の利益基盤を強化し、利益の質を高める取り組みへ。時間軸の異なる二つの挑戦を重ねることで、当社グループは、事業ポートフォリオを進化させています。さらに、既存事業の強化、海外事業の再構築、新事業モデルの創造、新領域への挑戦を組み合わせることで、複数の成長エンジンを育て、たんぱく質の価値最大化と企業価値向上につなげていきます。



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

人事担当役員メッセージ



挑戦と変革を支える人財基盤を事業の力に変えていく

執行役員 人事部、法務部担当　菱沼 達郎

すべての人事施策を「働きがい」と「サクセッションプラン」に集約

私はこれまで長く事業の現場に身を置いてきましたが、人事を担当する立場になって強く感じているのは、人事の施策は一つひとつが独立しているようでいて、最終的には二つのテーマに集約されるということです。一つは、従業員一人ひとりの働きがい。もう一つは、次の経営を担う人財をいかに育て、どのようにつないでいくかというサクセッションプランです。処遇、評価、研修、配置といった施策は、制度として存在すること自体に意味があるのではなく、社員が力を発揮し、挑戦し、その中から次代のリーダーが育っていく状態をつくるためにあります。

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

人事担当役員メッセージ

私は今、そのつながりを意識しながら、人財戦略は事業戦略の実行基盤だとして、組み立てていくことが重要だと考えています。日本ハム本体では、働きやすさの整備に加えて、働きがいへと重心を移す段階に入ってきましたが、グループ全体で見れば、まだ働きやすさの土台をしっかり固めていく必要のある会社もあります。だからこそ、全体を見渡す視点と、各現場の実情に寄り添う視点の両方を持ちながら、働きがいと働きやすさの底上げを進めていきたいと思っています。

現場で生まれた挑戦意欲を正しい評価と対話で力に転換

事業部門にいた頃は年間100日を超える出張で全国の現場を回ってきました。その経験で感じているのは、若い世代を中心に、会社が掲げる「挑戦」というメッセージを前向きに受け止め、「自分はこんなことをやりたい」「もっと成長したい」と口にする社員が着実に増えてきたことです。もっと出世したい、もっと報われたいという率直な声も含めて、私はそれを非常に健全な変化だと受け止めています。挑戦する意欲が現場に芽生え始めている今、大事なことは、それを掛け声で終わらせないことです。挑戦する社員、やる気のある社員を正しく評価し、正しく処遇すること。その前提があってはじめて、挑戦は組織の文化として根づいていくのだと思います。

当社では、役員のコミットメントシートにも、社員のMBO（目標管理制度）にも、挑戦や人財育成に関する項目を組み込み、言葉だけで終わらせない仕組みづくりを進めています。ただ、制度だけでは人は動きません。上司と部下、組織と個人が対話を重ね、相手が何を考え、何に挑みたいのかを理解することが不可欠です。評価と処遇、そしてコミュニケーション。この三つを一体で回しながら、挑戦が次の挑戦を生む循環をつくっていきたいと考えています。

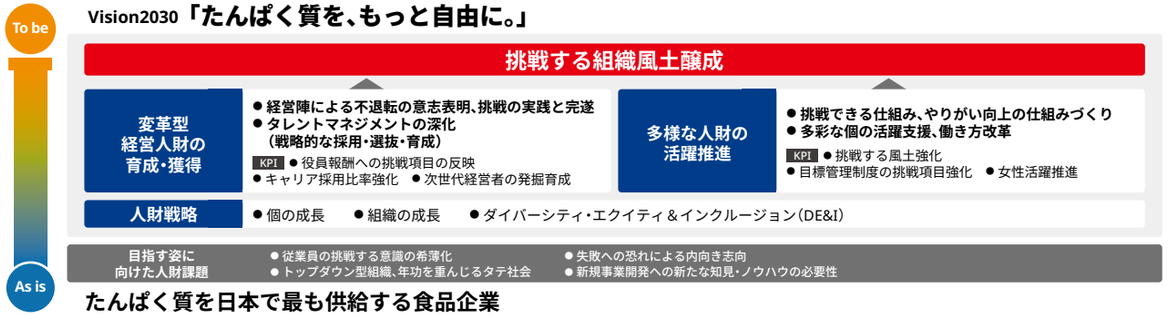
経営・海外・専門人財を育て、グループ全体で最適化

これからの成長を支えるうえで、私が重視しているのは、人財ポートフォリオの考え方をより明確にしていくことです。必要なのは、経営人財だけではありません。組織を動かすマネジメント人財、海外で事業を担う人財、そして農場、工場、品質、設備、ITなど各領域の専門人財も欠かせません。特に海外については、まだ人財の絶対数が十分とは言えず、海外駐在候補者の母集団をしっかり形成していくことが急務です。新卒採用、キャリア採用、研修も含めた育成を組み合わせながら、将来の選択肢を厚くしていく必要があります。また、人財育成の面では、食肉だけ、加工だけ、コーポレートだけという経験にとどまらず、事業、機能、海外、さらには経営の視点まで含めた幅広い経験を積ませることが重要です。ローテーションを通じて視野を広げ、複数の視点を持つ人財を増やしていくことが、サクセッションプランの実効性にもつながります。DE&Iについても、単に対応項目としてとらえるのではなく、個人の自己変革と組織の内部改革を通じて、企業価値向上へ結び付けていくべきと考えています。



人財戦略は、短期間で答えが出るテーマではありません。しかし、だからこそ中長期の企業価値を左右します。私は、事業戦略と連動した人財基盤の高度化を着実に進め、変革を実装できる組織へと進化させていきたいと思っています。

人財戦略の全体像



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

人財戦略

挑戦する組織風土の醸成に向けて

「挑戦する組織風土の醸成」を目指し、経営陣が率先して変革・挑戦を実践し、現場のマネジメントを担う推進責任者（部課長）および全従業員がそれぞれの立場において期待される役割を果たすことで、グループの組織風土改革を進めています。

2024年度より、経営陣自らの実践、働きがいのある職場の実現を方針として取り組んでいます。このためには経営陣の思い・決断、コミュニケーションと、自身の変革・挑戦が不可欠です。そして経営戦略実現の障害となる人財面の課題を特定し、目指すべき姿を定量的なKPIで設定し、改善に向けた取り組みを推進していきます。

具体的な施策として、役員の評価項目に「変革・挑戦」を追加し、半期ごとに進捗をモニタリングしています。経営陣自らが挑戦し、完遂する姿を示すことで、組織変革を推進しています。

従業員に対しては、各推進責任者たちが現場における挑戦行動を具体化し、各々の挑戦の評価・承認、そして新たな取り組みをサポートする職場風土づくりを推進しています。また、トップダウンの浸透策に加えて各職場の従業員が主体となって参画するボトムアップな仕組みを活性化し、エンゲージメント向上を目指しています。

「中期経営計画2026」では、「変革」と「挑戦」を重要なテーマに掲げています。全従業員がこれまでの「あたりまえ」に挑み、新たな価値を生み出すことで、組織全体の活気を高め、個と組織の相互成長を促進しています。

変革型経営人財の育成・獲得と多様な人財の活躍推進

個の成長

挑戦の実践・キャリア自律に向けた支援

当社グループではキャリアの考え方を「会社から提供されるもの」から「個人と会社が一緒にすり合わせて築くもの」へシフトし、従業員自らがキャリアを描き、成長していくことを支援しています。

当社では、目標管理制度における挑戦項目の強化として、2024年度からは「成果」のみならず「挑戦のプロセス」そのものを評価することのできる仕組みへと改定しています。各々の挑戦を後押しし、その実践を通じた個の成長を実感することのできる運用を目指しています。

さらに、2024年度より「ニッポンハムグループ個人表彰制度」を制定しました。既存の延長線上にない取り組みに対して挑戦した従業員個人・チームを直接表彰することによりモチベーションを喚起するとともに、挑戦する姿勢を積極的に評価することで組織風土醸成につなげています。

また、従業員が積極的にキャリアに向き合うことができるよう、当社では「キャリア面談」や、「社内公募制度」「キャリアビジョンシート」など、さまざまなキャリア開発支援制度を導入しています。自らのキャリアを主体的にとらえ、さらなる成長を目指す人には海外拠点研修や自主参加型研修、通信教育・ランチタイムセミナーなどの自己選択・啓発の機会を提供しています。

組織の成長

変革型経営人財の育成・獲得

「中期経営計画2026」では「変革型経営人財の育成・獲得」を注力課題とし、組織の変革と挑戦をけん引することのできる人財の育成・獲得を強化しています。

次世代経営者の育成に向けては、全社横断的な「選抜・教育・異動プログラム」を実施しています。各階層ごとに選抜機会を設け、多様な人財が早期から次世代経営リーダー候補となるよう門戸を広げています。

また、「変革型経営人財の獲得」に向け、マネジメント人財・専門人財のキャリア採用を強化しています。「知・経験の多様性」を高めることは、組織に新たな発想や気づきを与え、より大きな価値創出をけん引する力となっています。なお、入社者の早期活躍を支援するため、ネットワーキングの機会提供などの取り組みも強化しています。

ダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョン

女性管理職比率

当社では、「2030年度までに女性管理職比率20％以上」という目標達成に向けて、管理職、監督職の候補となる母集団の形成に努めています。その一環として、新卒女性従業員の採用比率を40%以上とすることを目指しています。また、妊娠や出産、育児による離職を防ぎ、育児休業取得によるキャリア分断への不安の声に応えて、育児休業取得前後の面談を強化したり、育児休業中も

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

人財戦略

研修や昇格試験への参加を可能としています。

男性従業員と同等の定着率を目指し、キャリア面談の充実を図り、就業継続およびキャリア形成を支援しています。今後も女性の活躍支援につながる施策と運用の強化を進めていきます。

男女間の賃金差

当社では、採用時には賃金の差を設けていないものの、給与が高い傾向にある勤続年数の長い従業員は男性比率が高く、地域限定従業員・臨時従業員に該当する準社員は女性比率が高いため、2025年度の男女間の賃金差は、左下表となりました。法定開示項目の全従業員には、正規雇用従業員およびフルタイムの無期化した非正規雇用従業員も含みます。そのため当社の状況をより実態に近い形で示すべく、任意開示項目として正規雇用のみ（管理職、一般職の内訳も表記）の賃金差も算出しています。正規雇用内において同一労働の賃金に差はなく、等級別従業員構成比・地域限定従業員構成比・勤続年数・労働時間数などの差によるものです。

今期から、従業員がより柔軟な働き方を選択できるように人事制度の改定を行いました。女性管理職比率の向上、女性のキャリア支援の強化を推進していき、男女間の賃金差を改善していきます。

LGBTQ+への取り組み

当社では、従業員向けにランチタイムセミナーの開催や、社内イントラ内にLGBTQ＋の特設ページを開設するなど、あらゆる個性を認め合い尊重する職場を目指すための取り組みを実施しました。2025年度において、初めて外部指標である「プライド指標　ブロンズ認定」を取得いたしました。

work with Pride Bronze 2025

人財戦略の指標（人財KPI）

当社では、「挑戦する組織風土の醸成」を達成するための人財戦略の指標として、人財KPIを設定しています。人財KPIは合計30項目の人的資本の指標からなり、KPIマネジメントを通じ、各取り組みの促進や実効性を高めていくための仕組みとして活用しています。

中でも特に重要ととらえている2項目については、従業員サーベイを通じ定期的にモニタリングしています。2025年度より、対象を正規従業員から全従業員※2へ変更し、それに伴い名称を「挑戦する組織風土」と「働きがい向上」へ変更しました。今後はこの指標を定点観測していきます。

これら人財KPIに関する取り組みを通じPDCAを回すことで、個・組織相互の持続的な成長を実現していきます。

男女間の賃金差※1

項目		2025年度
法定開示項目	全従業員※2	73.4%
	従業員※3	73.9%
	臨時従業員※4	80.8%
任意開示項目	正規従業員	73.9%
	管理職	96.6%
	一般職	80.8%

※1 男女間の賃金差は、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」に基づき、男性の賃金に対する女性の賃金の割合を示しています。
※2 全従業員：従業員および臨時従業員
※3 従業員：正規雇用の従業員およびフルタイムの無期化した非正規雇用の従業員
※4 臨時従業員：パートタイマーおよび有期の嘱託契約の従業員。ただし、派遣社員を除く

人財KPI（一部抜粋）の2025年度実績と2030年度目標（日本ハム（株）が対象）

	人事施策	KPI（測定指標）	2025年度実績	2030年度目標
個の成長	挑戦する組織風土醸成※1	従業員サーベイ好意的回答率※2	58.0%	70%以上
	働きがい向上※1		59.0%	70%以上
組織の成長	戦略的な採用（新卒・キャリア）	キャリア採用比率	20.3%	25%以上
ダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョン	女性活躍推進	女性管理職比率	12.7%	20%以上
		女性監督職以上比率	26.5%	35%以上
	障がい者雇用推進	障がい者雇用率※3	2.9%	2.7%以上
	総労働時間の削減	総労働時間	1,944時間	1,870時間
		時間外労働時間	200時間	200時間
	こころとからだの健康促進	健康診断再検査実施率	80.9%	100%
		喫煙率	23.4%	12%

※1「挑戦できる仕組みづくり」を「挑戦する組織風土醸成」、「やりがい向上の仕組みづくり」を「働きがい向上」へ名称変更
※2 従業員サーベイの対象を正規従業員から、全従業員（アルバイト・派遣社員除く）へ変更
※3 2025年度より障がい者雇用率の算出基準日を毎年3/31時点から「高年齢者・障がい者雇用状況報告書（厚生労働省）」の基準日である毎年6/1時点へ変更

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

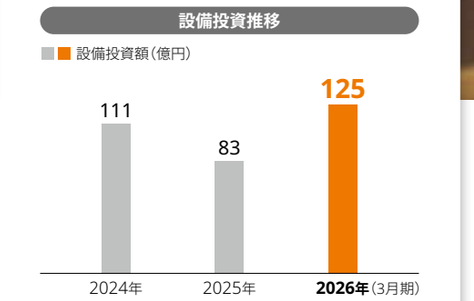
特集3 | 社内浸透は「ミドルマネージャー」で決まる

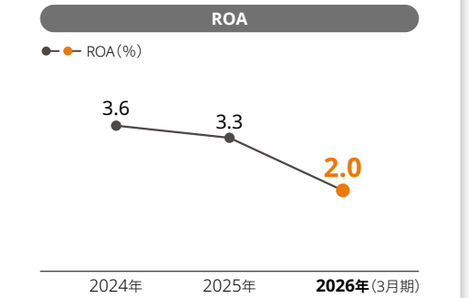
Nipponham Group

https://www.nipponham.co.jp

加工事業本部







中期経営計画2026の進捗

	目標とKPI	進捗	成果・課題
構造改革	●商品ミックスで不採算商品削減 ●生産の構造改革 生産ライン数20%削減	計画通り進捗	●低収益商品の削減や見直し進む ●生産ライン数 14.2%削減 ●高利益率商品拡大の遅れ ●TNFの黒字化 ●米州の安定稼働による収益改善
成長戦略	●主力ブランドの拡販 「シャウエッセン®」 社外売上高 900億円 ※推定小売りベース自社調べ ●海外シャウエッセンブランド展開 足掛かり	計画未達	●シャウエッセンは前年比102%伸長 ●グローバル売上、収益の拡大 ●ヒット商品未創出 ●新カテゴリー未創出

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

加工事業本部



加工事業本部長メッセージ

2025年度の加工事業本部は、これまで進めてきた構造改革やブランド戦略の効果が一部で表れた一方で、トップラインの回復や海外加工事業の収益安定化など、なお解決すべき課題を残しました。私はこの現実を、単なる未達ではなく、次の成長段階へ進むために向き合うべき論点が明確になった一年だったと受け止めています。2026年度は、「強い営業と強いものづくりによる攻めの経営への転換」を掲げ、開発・製造・営業・物流・マーケティング・海外が“One Spirit”でつながる体制を徹底します。守りの改革で終わるのではなく、営業力を強靭化し、収益性を意識したトップラインの追求へ踏み込みます。利益の質を高める構造改革と、持続的な成長につながる攻めの戦略を両立させることで、加工事業全体を企業価値向上に貢献できる事業へ進化させていきます。

バリューチェーンごとの強みと事業戦略

	強み	事業戦略
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**	有利原料の開発とリスク分散のための新規仕入先選定
商品開発・マーケティング	**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**	国内　市場変化に即応する顧客視点のマーケティング・商品開発を支える仕組みへ変革 北米　鶏肉加工品を主としたアジアンテイストブランドを拡充 ASEAN　各国における「シャウエッセン®」の販売を検討、グローバルブランドへの展開を図る
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**	国内　計画通り生産ライン削減を実現 北米　M&A3社の安定稼働を図りつつ、加工技術の水平展開により製造体制を高度化
物流	**日本全国に配送できる物流網**	国内　最適物流体制への変革
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**	国内　マーケティングを基に収益性とブランド価値を重視した商品を市場に導入 ASEAN　CPFとの連携による日本への輸入、タイにおける内販の強化を実施
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	

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

加工事業本部

国内加工事業　収益性を伴うトップライン回復で、国内加工の成長を加速

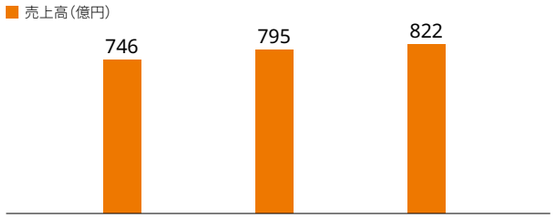
国内加工には、「シャウエッセン®」「石窯工房®」「中華名菜®」をはじめ、長くお客様に支持されてきた商品群があります。こうした強みは、加工事業が長年培ってきた開発力、現場力、営業力の蓄積で容易にまねのできない資産です。この資産から安定的に価値を創出し続ける事業体である必要があります。

2025年度はDX・ITに絡む一時的なコストが影響し減益となりましたが、製造ラインや低収益商品の削減効果に加え、ハム・ソーセージ、加工品のブランド戦略の効果発現から、下期に入り数量も回復基調となり、前年を上回る利益を確保しました。

2026年度は、販売数量は引き続き回復基調にあるものの、調達価格の高騰、中東影響によるコストアップ等への対策が急務となっています。そのため、さらなるスピード感ある意思決定を実現するため、組織改編も行いました。国内加工が持つ資産から生み出す価値をより高めていくためにも、主力ブランドの売上をさらに拡大すると同時に価格改定や低収益商品の改廃による商品ミックスの改善を進めていきます。現場とデータを起点に、商品開発・製造・マーケティング・規格販促・商品販促を製販連携で一体となって進め市場の期待に応じていきます。

しかしながら、中長期の視点で見ると、それだけでさらなる売上拡大と利益率向上は困難です。次なるブランドの柱となる新商品の開発や新カテゴリー、新市場開拓を進めるとともに、より踏み込んだ構造改革を進めていく必要があります。持続的な成長と利益の質の向上を両立していきます。

シャウエッセン群の社外売上高推移



※推定小売りベース（自社調べ）

2年間の進捗

成果
- **収益構造の適正化**
  - 商品ミックス改善　● 最適生産体制
  - 人員構成の最適化
- **成長戦略の一部具現化**
  - シャウエッセン伸長

課題
- **トップライン伸長**
  - 新商品・既存商品の回復

2026年度事業戦略

収益性を追求したトップライン拡大　事業利益 120億円

構造改革
- KPI目標の完遂（最適生産体制）
- 組織のスリム化とリソースの再配分による固定費削減

成長戦略
- 現場への権限移譲で、市場変化に即応した販売戦略
- 成長牽引企業と製造連携による顧客起点の商品開発

担当者の挑戦メッセージ

ブランド価値を高めて新市場開拓へ

私の役割は、加工事業本部が持つブランドの役割や提供価値を再定義し、本部全体に戦略を浸透させていくことです。トップラインの拡大に向け、「未来に向けた勝ち筋」を見出すための市場予測、さらには中長期戦略を具体化するほか、需要を創出するコミュニケーションを再設計しています。

ブランド拡大に向けた取り組みとして、朝・昼食に固定化しがちだった『シャウエッセン®』の需要に「夜の食卓」というアプローチに挑戦。『シャウエッセン®夜味』を発売し、夕食需要や若年層の新規獲得に成果を上げました。この成功体験を他ブランドやカテゴリー全体へと横展開し、数量拡大へとつなげたいと考えています。これからも、生活者の皆様と驚きや楽しさを共有できるコミュニケーションを行い、加工事業全体の数量拡大と当社グループの持続的成長に貢献していきます。



加工事業本部
加工マーケティング推進室
岡村 香里

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

加工事業本部

海外加工事業　収益基盤を立て直し、海外加工を成長戦略フェーズへ移行

当社が海外における成長戦略を実現するためには、当社の強みである日本で培ってきた加工技術、商品開発力、ブランド資産を有効に活用していくことが必要不可欠となります。海外加工事業の役割は、単に拠点を広げることではなく、これらの強みを各地域で収益に結び付け、グループの成長エンジンへ転換することにあります。

2025年度の海外加工事業は、売上拡大については堅調に推移しましたが、収益基盤の安定化という面では大きな課題を残しました。特に2024年12月に買収した北米タマラック工場の稼働最大化とTNF（タイ日本フーズ）の収益改善は急務の課題です。次期中計での成長実現に向け、2026年度は構造改革フェーズとし、早急に体制整備を進めていきます。タマラック工場の安定稼働に向け、最適生産体制を構築するとともに、営業力の強化に注力します。TNFでは対日向けの安定製造と収益安定化に向けた製造ラインの削減など、国内加工同様に構造改革を進めていきます。また、CPFとの連携を強め営業強化を進めることで、収益体制の構築と売上拡大を早期に実現します。

加えて、長期視点のブランディングと新市場開拓を進め、次期中計において、成長戦略の中心となるよう取り組んでまいります。

海外展開をするシャウエッセン



CAGR※ 44.69%
（年平均成長率）

※CAGR（年平均成長率）：2024年度から2026年度における海外のシャウエッセンの売上より算定

2年間の進捗

成果
- **中長期成長への布石**
  - 「シャウエッセン®」海外展開開始
  - CPF共創や北米企業買収

課題
- **成長戦略の具現化**
  - 製造工場の収益プラットフォーム確立
- **トップライン伸長**
  - アセアン／北米の販路拡大

2026年度事業戦略

再成長への礎構築　海外販売金額 900億円

構造改革
- タイ：労働生産性の向上
  ライン集約による固定費削減
- 北米：生産性改善（稼働日数拡大、ダウンタイム削減）

成長戦略
- アセアン：CPF連携による販路拡大による収益化
  ※シャウエッセンの現地製造拡大で製販一体となった収益拡大
- 北米：日本の技術活用による新商品開発＆ブランド強化

担当者の挑戦メッセージ

海外と日本をつなぎ、共創・拡大する

私は、海外進出している日本企業とのグローバル取引の拡大に加えて、海外の当社グループが製造する加工品の日本国内での販売拡大、さらに国内で製造する加工品の輸出に取り組んでいます。2025年から進めてきた、合弁会社「CPFNH Foods」社製造の『タイキューブ』（グリーンカレー・レッドカレー）の発売は大きな成果でした。同社製品の拡販、新商品開発を進めるなど、CPFNHメンバーとの連携強化を今後も進めます。

「シャウエッセン®」についてはこれまでも海外製造・販売を進めてきましたが、昨年からタイでも製造・販売を開始しました。フィリピン、香港向けには新たに旭川工場製造製品を立ち上げ、海外のお得意先から高い評価を得ています。

今後は、「シャウエッセン®」の海外認知度向上に向けたマーケティング戦略や日本の加工技術を生かしたピザの輸出など、現地での販売拡大を進めていきます。また、CPFNH Foods社が中心となり、日本・タイ両市場において販路を広げていきたいと考えています。



海外加工事業部
事業管理室
大賀 冬樹

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

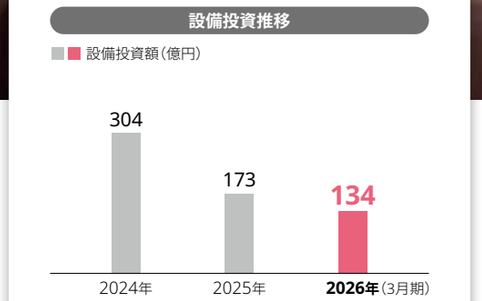
特集3 | 社内浸透は「ミドルマネージャー」で決まる

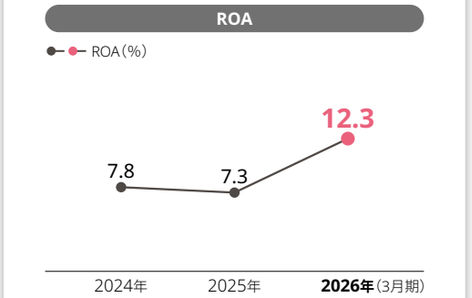
Nipponham Group

https://www.nipponham.co.jp

食肉事業本部







中期経営計画2026の進捗

	目標とKPI	進捗	成果・課題
構造改革	● 最適生産体制：国内豚事業 再構築による10億円以上の効果発現	計画未達	● 生産部門の生産成績は一部目標に未達も、 荷受部門の販売チャネルの開拓等は着実に進行
	● 商品ミックス改善： ブランド牛肉比率 60%	計画通り 66%	● 豪州のフィードロット拡張に加え、 世界的な需要増加に応える販売戦略の実施
成長戦略	● 営業横断： 加工品販売目標 300億円	計画未達	● 加工品の販売金額 112%（前年比）
	● ブランド強化：国産鶏肉「桜姫®」 販売数量目標 120%	計画未達	● 工場火災影響により国産鶏肉「桜姫®」販売数量 96%（前年比） ● マーケティング人財の育成等、 ブランド販売強化に向けた仕組みづくりが進展

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

食肉事業本部

食肉事業本部長メッセージ



2025年度の食肉事業本部は、人件費や物流コストの上昇に対し、在庫回転率の改善や豪州牛のフィードロット拡充、価格転嫁などの内部改善によって収益性を向上させました。

加えて、市況の追い風もあり、事業利益613億円と過去最高の成果を上げることができました。

しかしながら、2026年度は、輸入食肉における外部環境の変化や豪州牛肉の生体価格高騰等、昨年とは風向きが変わり、厳しい事業環境が想定されます。そのような中、今期は「数量拡大」「内部改善」「人財育成・組織強化」を三位一体で推進し、唯一無二のバリューチェーンの価値をさらに高めることで、着実に利益を確保していきます。

攻めの戦略としては、調達・生産コストが高まる局面においても、販売力に一層磨きをかけ、販売数量の拡大を確実に利益へと結びつけていきます。守りの側面では、SAP導入に向けた業務改革やAI・DX活用を通じて、これまで以上に筋肉質な事業基盤を構築します。

私は、現在の成果を到達点ではなく、次の成長に向けた通過点と捉えています。「食肉事業本部はグループ全体の企業価値に直結する」という自覚のもと、次の成長段階へと着実に歩みを進めてまいります。

バリューチェーンごとの強みと事業戦略

	強み	事業戦略
生産	**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**	国内　国産豚肉：東北新農場稼働による生産頭数拡大、生産成績向上、共創取組推進 国産鶏肉：新農場稼働、共創による処理羽数拡大と利益拡大、鶏肉処理体制再構築 海外　フィードロット拡張やブランド比率向上による収益安定化 共通　生産事業維持のため、省人・省力化を進める
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**	
荷受	**幅広い畜種をラインアップし、 国内外の多様な産地からの安定調達と需給調整を行う専門人財を配置**	国内　社外調達・社外共創の強化 輸入　調達のマネジメント体制強化。畜種マネジメントを徹底し、販売機会ロスを削減 共通　R&Dの推進による長期視点にたった成長事業の創出、 収益基盤強化に向けたブランド戦略の再構築
販売・物流	**国内最大規模の食肉物流拠点・全国に跨るフード販売網により、 最適な営業体制を構築**	IDPOSを活用して付加価値営業を行える人財育成、都市部や地方のエリアごとに利益最大化を図る販売物流体制の構築
提供価値	●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　●全国に跨るフード販売網による、食肉・加工品を含めた安定的なたんぱく質の供給 ●地域の生産者との連携による地域貢献	

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

食肉事業本部

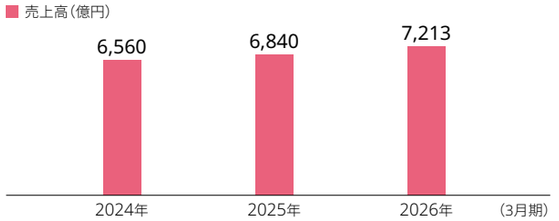
国内食肉事業　唯一無二のバリューチェーンを磨き、国内の販売数量拡大へ

当社グループの国内食肉事業の競争力は、生産、処理、荷受、物流、販売までを一貫して担う唯一無二のバリューチェーンにあります。牛・豚・鶏の国内シェアを支えるこの基盤は、単に量を扱う力ではなく、必要な商品を必要な品質で安定供給できる総合力そのものです。

2025年度の国内食肉事業は、市場全体の需要が伸び悩む中でも、フード会社がしっかりと数量を確保し、食のインフラとしての強みを改めて示す一年となりました。

2026年度は、強固なバリューチェーンと社外共創を組み合わせ、販売数量の拡大をより確かな成長につなげていきます。生産部門において、鶏事業では知床食品工場における火災の影響は残りますが、自社の他の食品工場における増羽や社外調達を強化し、影響の最小化に努めます。豚事業では東北新農場を含め生産性の向上を引き続き進めるとともに、社外調達を拡大し処理頭数の増頭を目指します。荷受部門はグループ全体の数量拡大を担い、鶏肉の社外仕入拡大や輸入品の販売シェア向上にも取り組みます。物流・販売部門においては、全国販売網を最大限に生かすため、都市部・地方部ごとのエリア戦略を深化させていきます。都市部においては、インバウンド需要を取り込むため、外食チャネルに向けた販売強化策を推し進めます。地方エリアにおいては、配送力を生かし、加工事業と連携した加工品販売の拡大など細やかな提案を行い、お得意先のニーズを拾っていきます。北海道の一部エリアにおいては、加工品販売の拡大にとどまらず、加工事業と将来の環境変化を予測したうえで拠点再編も始めました。量販・ルートやエリアごとに顧客接点を深めながら、加工品やブランド食肉を含む高付加価値提案を進めていきます。国内食肉事業は、供給責任を果たすだけでなく、バリューチェーンの価値最大化を通じて、持続的な成長と利益の質の向上を実現していきます。

フード販売5社＜売上金額＞



2年間の進捗

成果
- **収益構造の適正化**
  - 国内豚事業の利益最大化
  - 調達体制の再構築
  - 付加価値を高めた販売戦略

課題
- **成長戦略の練り直し**
  - 国内鶏肉生産拡大
  - 販売戦略の更なる深化

2026年度事業戦略

不安定な事業環境下でも安定収益を確保する体制構築　事業利益 430億円

構造改革
- 社外共創の効果発現に向けた取り組み
- システム最適化を通じた効率的組織の構築

成長戦略
- 鶏肉生産体制再構築および社外共創による調達拡大
- マーケティング力を高め、加工品販売やブランド戦略を推進
- エリア、チャネル特性に合わせた販売戦略

担当者の挑戦メッセージ

新農場の立ち上げで、養豚の未来を切り拓く

私の役割は、東北事業所の農場運営を管理監督し、生産性の向上と人財育成を通じて、各農場をあるべき姿へ導くことです。2023年に青森で立ち上げた来満農場では、建築関連法令への対応、異なる専門領域の関係者との調整、設備の仕上がり確認など、これまでにない課題が次々に発生しました。初期トラブルに苦しむ場面もありましたが、チームワークで一つひとつ乗り越えてきました。

来満農場では、防疫上有利な2サイト方式や繁殖閉鎖群における育種管理、母豚グループ管理を導入し、作業効率化と飼養管理の平準化を進めています。さらに、ESF（個体別自動給餌ステーション）と体重計を活用し、母豚の個体管理の高度化にも挑戦しています。今後は、世界の先進的な知見やロボティクスも取り入れながら、日本の養豚の生産性向上に貢献していきます。



日本クリーンファーム株式会社
東北事業所 第一生産部
有坂 智明

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

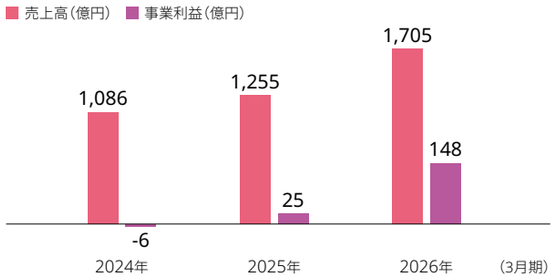
食肉事業本部

豪州事業　収益の安定化を軸に、さらなる利益の質を向上

豪州事業の意義は、単に海外で牛を生産することではありません。グループの調達機能と販売機能を支える戦略拠点として、国内市場への安定供給、第三国向け展開、そして収益源の多様化を担うことにあります。

2025年度の豪州牛肉事業は、米国の頭数減少や輸出施策の影響を受けた世界的な需給変化といった外部環境に加え、過去から継続した収益構造の転換（フィードロット比率向上・豪州国内販売比率の向上等）のもとで収益を押し上げ、食肉事業本部全体の利益成長をけん引しました。豪州事業は過去から外部環境の影響を受けやすい事業となっていました。だからこそ重要なのは、相場に左右されにくい収益構造へと転換し、安定的な利益を伴う事業拡大を実現することです。2026年度は、中国による牛肉の輸入関税引き上げに伴い、輸出数量の減少を見込んでおり、減益の計画となっています。しかしながら、世界的な牛肉需要は引き続き強いものがあり、ワイアラ牧場におけるフィードロット拡充による収益向上やプレミアムビーフの販売強化に取り組みます。また、どの市場に、どの形で販売することが最も効果的かを見極め、販売国の最適化も図っていきます。今後さらに利益の質を高めながら成長できる事業へと進化させていきます。食肉事業本部における豪州の存在感は、単なる一部門ではなく、グループ全体の持続的成長を支える重要な成長エンジンです。

豪州牛肉事業＜売上高・事業利益＞



2年間の進捗

成果
- **収益構造の適正化**
  - フィードロットの拡充
  - プレミアム牛肉販売強化
  - 豪州国内の販売シェア拡大
  - 機動的な販売国選定

課題
- **ボラティリティのさらなる低減**

2026年度事業戦略

グローバル市場を見据えた生産・販売体制構築　事業利益 70億円

構造改革
- 次期中計を見据えたフィードロット拡充

成長戦略
- 機動的な販売先ポートフォリオの構築
- 豪州国内での販売シェアのさらなる拡大

担当者の挑戦メッセージ

穀物肥育牛の価値を日本・豪州・世界各国へ

豪州オーキー地区の牛肉輸出拠点、NH Foods Oakey Beef Exportsのゼネラルマネージャーとして、家畜の仕入れから処理・出荷までを一貫統括し、事業所の収益向上と長期的な成長に貢献することが、私の役割です。

近年の労働・市場環境の変化により、安定稼働と高い品質水準、労働安全の徹底が大きな課題となっています。現在挑戦しているのは、各部門が共通目標を持ち、一体的に運営できる体制づくりに注力し、課題解消に取り組むことです。また、ブランド商品の拡大に向けて、営業チームや肥育部門との連携を強化しています。特に、穀物肥育牛のブランド展開を通じて、豪州国内外における販売拡大とブランド価値の向上を進めています。

今後も、市場ニーズの変化に対応できるよう、製造体制の強化とサステナビリティへの取り組みをさらに追求します。日本・豪州・世界各国へ、長く選ばれる存在になれるよう挑戦します。

※ 本人メッセージの翻訳



NH Foods Oakey Beef Exports Pty. Ltd.

Brett Williams

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

スポーツ・エンターテイメント事業部



スポーツと エンターテイメントの力で、 Fビレッジの価値を広げる

執行役員
スポーツ・エンターテイメント事業部長
小村 勝

スポーツ・エンターテイメント事業部長メッセージ

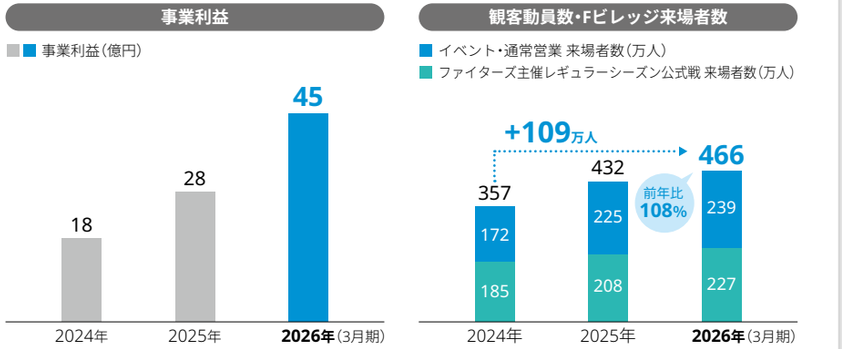
2025年度のボールパーク事業は、北海道ボールパークFビレッジの開業以来、築いてきた収益基盤を着実に高め、次の成長段階へ進む手応えを得た1年でした。

Fビレッジ来場者数は累計1,000万人（2025年7月13日時点）を突破し、プロ野球の試合日だけでなく、非試合日にも人びとが集う場として進化を続けています。

チームの好調、魅力あるサービスの向上、スポンサーシップの拡大、ファンとの接点強化が事業の好循環を生み、単なる球場運営にとどまらず、「スポーツ」と「エンターテイメント」を核とした「新しい価値創出」の場であることを示しました。

私は、2026年を「ボールパーク事業」から「スポーツ・エンターテイメント事業」へ昇華させる転換点だととらえています。重要なことは、足元の好調を一過性で終わらせることなく、利益の再現性を高め、将来の資産価値向上へつなげていくことです。

2028年（予定）の新駅開業を見据えたFビレッジ周辺開発や将来のファーム施設移転を控えています。「食」と「スポーツ」を掛け合わせることでニッポンハムグループシナジーを高めた事業活動を推進します。さらには地域やパートナー企業の皆さまとの共創を通じて、Fビレッジをより大きな価値を生む事業基盤へと進化させていきます。



※ 2026年4月より、「ボールパーク事業」を「スポーツ・エンターテイメント事業」として組織再編したことにより、2025年の実績数値を遡及修正

※ 動員数・来場者数は2025年4月～2026年3月

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

スポーツ・エンターテイメント事業部

顧客体験と周辺開発を両輪に、価値創造を加速

2026年は、北海道ボールパークFビレッジ開業以来、築いてきた収益基盤を次のステージに押し上げます。

第一に、「顧客体験価値の最大化」に取り組みます。プロ野球の試合日・非試合日に問わず、「また来たい」「友人や家族に勧めたい」と感じてもらえる体験価値を高めるために、球場と周辺施設、顧客サービスや試合の演出効果を一体で進化させ、魅力あるサービスの向上に努めることで、利益の再現性を高めてまいります。

第二に、2028年（予定）の新駅開業によるFビレッジ周辺開発や、将来のファーム施設移転による事業展開です。Fビレッジを単なる球場拠点にとどめることなく、新たな人流や投資を呼び込むことで「共同創造空間」の実現へと発展させ、さらなる価値の向上につなげていきます。

第三に、加工事業本部と食肉事業本部との事業シナジーの創出です。Fビレッジを活用し、「食」と「スポーツ」を連動させることで、当社グループならではの新たな収益機会の創出につなげていきます。

これら施策を推進するとともに、ファンや地域、パートナー企業の皆さまとの対話を重ねながら、スポーツ・エンターテイメントの価値を高めることで、地域・社会の発展と事業の成長に結びつけ、企業価値向上につなげていきます。

共同創造空間 ▶ **顧客価値最大化** ▶ **周辺施設開発**

北海道ボールパークFビレッジ



集客・プロモーション



エンターテイメント・サービス強化



新駅開業によるFビレッジ周辺開発



非試合日の魅力向上





ファーム施設移転



ニッポンハムグループにおける事業シナジーの創出 Fビレッジの資産活用

シャウ祭り・桜姫祭り



JA全農×日本ハム 1牛入魂！和牛ナイター



担当者の挑戦メッセージ

「エンタネ！」による ボールパークのエンタメ価値向上

普段はITを活用した業務の省力化など、エンタメに直接関係しない業務を主に行っています。しかし、同僚たちと会話をする中で、私のような管理部門も含めた多くの社員が「エンタメのタネ（＝エンタネ！）」を秘めているのではないかと考え、新たな仕組みを企画しました。

それが、社員のアイデアや日常の気づきをWeb上で簡単に投稿・閲覧できるプラットフォーム「エンタネ！」です。運用開始後、部署や役職を問わず多くの投稿が寄せられており、関係部署と連携しながらアイデアの具体化を進めています。

直近では、お客様を楽しませながらスムーズな人流整理を行う「DJポリス」のような案内手法の実現に向けて活動しています。

今後も多くの「エンタネ！」を開花させ、多様なエンタメが溢れる「世界がまだ見ぬボールパーク」の実現に貢献していきます。





株式会社 ファイターズ
スポーツ＆エンターテイメント
コーポレート本部
ガバナンス統括部
IT推進部（兼 業務支援部）
本間 朋貴