Nipponham Group

中期経営計画2026進捗説明会
～Continuing to Create NH Value～

2026/11/6

日本ハム株式会社　代表取締役社長　前田　文男

たんぱく質を、もっと自由に。
Nipponham Group Vision 2030

たんぱく質を、もっと自由に。
Nipponham Group Vision 2030

1 トップメッセージ

2 中期経営計画2026進捗

3 ロードマップ

4 中期経営計画2029骨子

7 Appendix（KPI進捗）

Copyright © NH Foods Ltd. All Rights Reserved.（無断転載禁止）

1 トップメッセージ

たんぱく質を、もっと自由に。
Nipponham Group Vision 2030

NH Value 創出に向けた「不退転の決意」

今期は昨年の過去最高益から一転し、減益および中計2026計画の大幅未達という厳しい結果を招く見込みです。
しかしこの3年間でニッポンハムグループの課題は明確になりました。
問題の核心を早期に見極め、「意思決定のスピード向上」と「厳格な収益ガバナンス」を徹底することで、
経営基盤の強靭化と成長投資への規律を改めて強化します。

私は、次期中計では、既存の枠組みを超えたポートフォリオ変革を断行します。
そして、創出したキャッシュを成長領域へ再配分することで、資本収益性の改善に不退転の決意で挑む所存です。
これらすべての戦略は、企業価値の向上（時価総額の拡大）という目的に直結しています。

ニッポンハムグループが激しい環境を勝ち抜くための進化への意志と覚悟を実績を以て、お示しいたします。

Copyright © NH Foods Ltd. All Rights Reserved.（無断転載禁止）

まず、私のトップメッセージからお伝えします。
投資家の皆様にお示ししている今期の業績は、昨年の過去最高益から一転し減益となり、
中計2026の期初計画に対しても「大幅な未達」という極めて厳しい結果を招く見込みです。
ステークホルダーの皆様の期待を裏切る形となっていること、経営トップとして極めて重く受け止めております。

しかし、ただ反省し、外部環境のせいにして立ち止まるわけにはいきません。
この未達という事実を通じて、私たちニッポンハムグループが抱える「課題と問題の核心」は明確になりました。
私は次期中計において、「意思決定のスピード」と「厳格な収益ガバナンス」を徹底し、
問題の根本を早期に断ち切ります。

また、既存の枠組みを超えたポートフォリオ変革を断行します。
そして、創出したキャッシュを成長領域へ再配分することで、資本収益性の改善に
「不退転の決意」で挑む所存です。

これらすべての戦略は、私たちの最終目的である『時価総額の拡大』に直結しています。
私たちの進化の意志と覚悟を、ここから詳しくお話しいたします。

2 中期経営計画2026進捗

たんぱく質を、もっと自由に。
Nipponham Group Vision 2030

構造改革の着手という成果を得た一方、目標達成には大幅な課題を残す見込みです。インフレを吸収しきれない既存事業の限界や、意思決定スピードの欠如という問題の核心を直視し、抜本的変革の必要性を痛感しています。

(億円)	中計2023最終年度 FY2024/03 実績	中計2026最終年度 FY2027/03 期初計画	中計2026最終年度 FY2027/03 通期見込
売上高	13,034	15,000	15,000
事業利益	449	610	500
事業利益率	3.5%	4.1%	3.3%
ROE	5.5%	7.2%	6.7%
ROIC	4.1%	5.3%	4.4%





成果
・長年手つかずだった「低収益・不採算領域」へのメス入れ着手

課題
・インフレを吸収しきれない、国内市場と既存事業依存型の収益構造
・次なる成長をけん引するグローバル展開および新領域事業の確立

急激な事業環境変動に対する「スピード」「収益ガバナンス」の不足

Copyright © NH Foods Ltd. All Rights Reserved.（無断転載禁止）

2ページ目をご覧ください。中計2026の進捗と課題です。
事業利益は期初計画の610億円に対し、500億円での着地を見込んでおり、
ROEやROICといった資本収益性の指標も期初計画に届かない見通しです。

これまで私たちは、低収益・不採算領域にメスを入れるなど、一定の成果を上げてきました。
しかし、それでもなお目標に届かない現状は、外部環境による一過性の問題ではありません。

未達の要因は主に2つあります。
1つ目は、インフレや調達コストの高騰を吸収しきれない
「国内市場と既存事業に依存した収益構造の脆弱性」です。

2つ目は、急激な事業環境の変動に瞬時に対応し、判断を下す
「意思決定のスピード」と「収益ガバナンス」が不足していたことです。

こうした「内なる課題」から目をそらさず直視することから、私たちの反転攻勢は始まります。



3ページ目をご覧ください。
これが、次に向かうためのロードマップです。

次期中計2029の策定にあたっては、2042年の創業100周年に私たちがどう評価されていたいかという「ありたい姿」からバックキャストし、その前に立ちはだかる壁を乗り越えていきます。

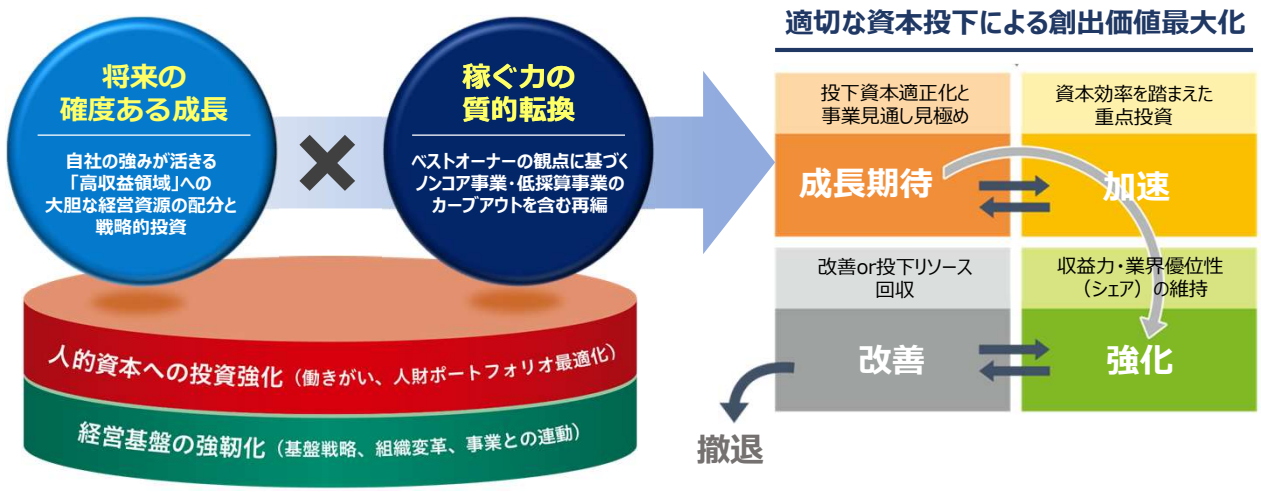
今のまま少しずつ改善を積み重ねても、私たちが超えるべき壁に跳ね返され、
資本市場の皆様が期待する企業価値には到底届きません。

現在地と「ありたい姿」とのギャップを直視し、従来の延長線上の成長から脱却します。
確実な反転攻勢に転じるため、非連続な成長と、それを実行するための「組織改革」を断行します。

4 中期経営計画2029_戦略骨子

たんぱく質を、もっと自由に。
Nipponham Group Vision 2030

規模の拡大から、効率的な価値創造への転換を断行します。構造改革の目的化を脱し、成長実現のために捻出したリソースを
PER向上に直結する戦略領域へ集中投下します。投下資本の規律を極め、持続的かつ質の高い成長軌道を実現します。



Copyright © NH Foods Ltd. All Rights Reserved.（無断転載禁止）

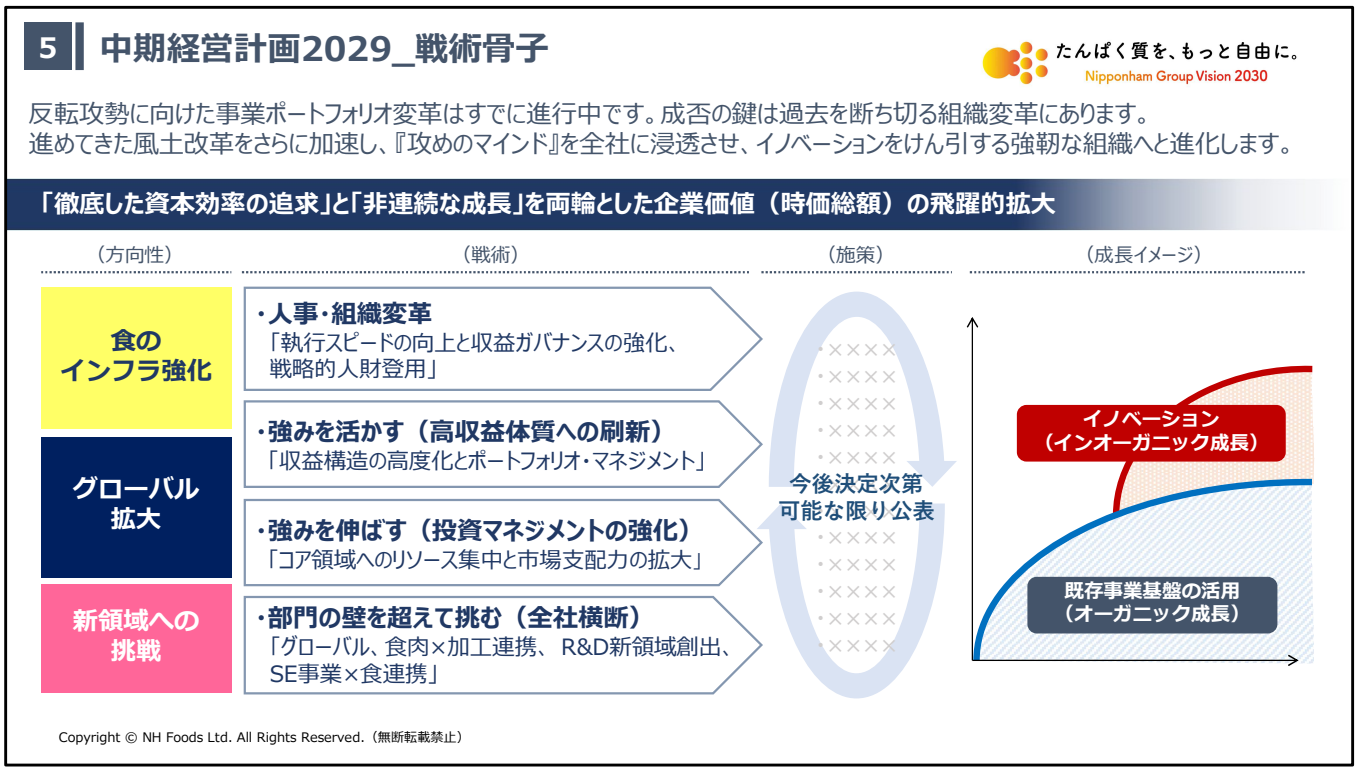
では、具体的に何をするのか。
4ページ目、次期中計の「戦略骨子」をご覧ください。

このスライドが、私たちが資本市場の皆様にお約束する、最も重要なコアメッセージです。

次期中計では、これまで以上に「稼ぐ力と資本効率を重視した価値創造」の実現に向けてアクセルを
踏み込みます。

収益力や業界優位性の維持が難しいノンコア事業・低採算事業については、
『ベストオーナー』の観点に基づき、事業のカーブアウトや撤退を含むポートフォリオの再編に踏み切ります。

これにより創出したキャッシュを、私たちの強みが活きる「高収益領域」へ
一気に傾斜配分し、確実が高く、かつ質の高い成長（すなわちキャッシュ創出）を実現してまいります。



最後の5ページ目をご覧ください。
この戦略を机上の空論で終わらせないための「戦術」、すなわち組織の在り方を示しています。
ポートフォリオ変革を描いても、それを実行する組織が弱ければ意味がありません。
成否の鍵は、過去を断ち切る『組織変革』そのものにあります。

「徹底した資本効率の追求」と「非連続な成長」を両輪とし、時価総額の拡大を牽引するため、
私たちはここにお示しした3つの方向性、すなわち「食のインフラ強化」「グローバル拡大」「新領域への挑戦」
を軸に、戦術を展開します。

まずは、社内の人事・組織体制を見直します。
「執行スピード」と「収益ガバナンス」を改めて仕組み化し、かつ「戦略的な人財登用」を行います。
そして、既存のポートフォリオを見直し、利益率の高い収益体質へと刷新します。
これがオーガニックな成長の土台となります。

国内市場の縮小やコスト高騰が避けられない中、国内依存のポートフォリオのままでは、
将来のリスクを回避することはできません。私たちは自社の強みを伸ばすため、
コア領域への大胆なリソース集中を図ります。

最後に、上記をやり切るため、これまでの縦割りの風土を打ち破り
「部門の壁を超えた全社横断での挑戦」を仕掛けます。

これらの戦術を通して、成長イメージに記載している通り、
既存事業基盤を活かした連続的な「オーガニック成長」だけでなく、
自前主義にこだわらない「インオーガニック成長」への道筋もつけてまいります。

反転攻勢に向けた事業ポートフォリオ変革の準備は、すでに進行しております。
具体的なキャピタルアロケーションや、定量的なKPIにつきましては、来年春の中計発表にて、
皆様の期待に応える形でお示しいたします。
新しく生まれ変わるニッポンハムグループの「反転攻勢」に、どうぞご期待ください。
私からの説明は以上となります。ご清聴、誠にありがとうございました。

たんぱく質を、もっと自由に。
Nipponham Group Vision 2030

1 トップメッセージ

2 中期経営計画2026進捗

3 ロードマップ

4 中期経営計画2029骨子

7 Appendix（KPI進捗）

Copyright © NH Foods Ltd. All Rights Reserved.（無断転載禁止）

7 Appendix（KPI進捗）_構造改革

たんぱく質を、もっと自由に。
Nipponham Group Vision 2030

部門	FY27/03 KPI	目標	進捗
加工	**事業ポートフォリオ見直しによる経営資源最適化** ・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／チーズ／一次加工事業等の低収益ライン見直し	生産ライン数：20%削減	計画通り進捗（上期16.0%）
加工	**北米事業立て直し** ・タマラック製造体制の構築 ・DLFローカルセールス収益性改善	年間製造数量：前年比228% 利益率：2.8%改善	上期の製造数量は前年比131%と未達も、 生産体制は整いつつあり、順次製造数量引上げ
加工	**TNF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)	年間販売数量：前年比130%	年間販売数量（前年比102%見込）
食肉	**商品ミックス改善** ・豪州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%	各国の需要に合わせた計画的な生産で 上期実績64%と順調に比率向上
食肉	**最適生産体制** ・国内豚事業の再編等	10億円以上の効果発現	国産豚の計画的な増産と、相場変動に対応した 機動的な価格・販売施策で順調に推移
食肉	**バリューチェーン最適化** ・中計2029以降の食肉事業本部ERP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、ERP導入、 バリューチェーン最適化による生産性向上）	（STEP1：中計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	システムを活用した仕入・在庫管理体制の高度化を推進 2028年のERP導入に向けた仕組み作りを推進

Copyright © NH Foods Ltd. All Rights Reserved.（無断転載禁止）

8 Appendix（KPI進捗）_成長戦略

たんぱく質を、もっと自由に。
Nipponham Group Vision 2030

部門	FY27/03 KPI	目標	進捗
加工	**トップライン拡大** ・新商品販売を中心としたトップライン拡大 ・主力ブランド伸長	売上高：前年比107% シャウエッセン：900億円 ※推定小売ベース（自社調べ）	業務用中心に売上が計画に届かず前年比100% ※シャウエッセンは106%と概ね順調
加工	**グローバル強化** ・海外でのシャウエッセン売上	販売数量：前年比295%	上期累計で269%と計画未達も、 アセアンでの数量拡大は着実に進展
食肉	**ブランド強化** **主力ブランド伸長**	桜姫販売量：前年比102%	ブランド認知度向上施策と販促強化、新規顧客開拓により、 上期108%と順調に推移
食肉	**営業横断** **加工品販売拡大**	加工品販売目標：300億円	期初目標未達（△3%）も、新規販路の開拓や成功事例の 横展開が奏功し、前年比で二桁増の伸長
食肉	**国内鶏事業拡大** **国産鶏生産・社外調達量の拡大**	日本ホワイトファーム出荷高：前年比85% 日本ハム荷受部門社外調達量：前年比115%	4工場の生産効率の向上と社外調達の強化により 知床食品工場の減産分をカバー
食肉	**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 ：中計2023最終年度比103%	期初目標若干未達（△2%）も、都市部外食攻略や ルート再編により数量拡大を図る
R&D	**R&D強化** **Proteinnovationによる事業創造**	R&D領域での共創案件：5件	新規共創案件5件
BP	**ボールパークの更なる魅力向上とチーム力強化**	400万人以上の来場者	好調なチーム成績や、ボールパークの魅力度向上で好調に推移

Copyright © NH Foods Ltd. All Rights Reserved.（無断転載禁止）

#



たんぱく質を、もっと自由に。

Nipponham Group Vision 2030

Nipponham Group