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

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）

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）

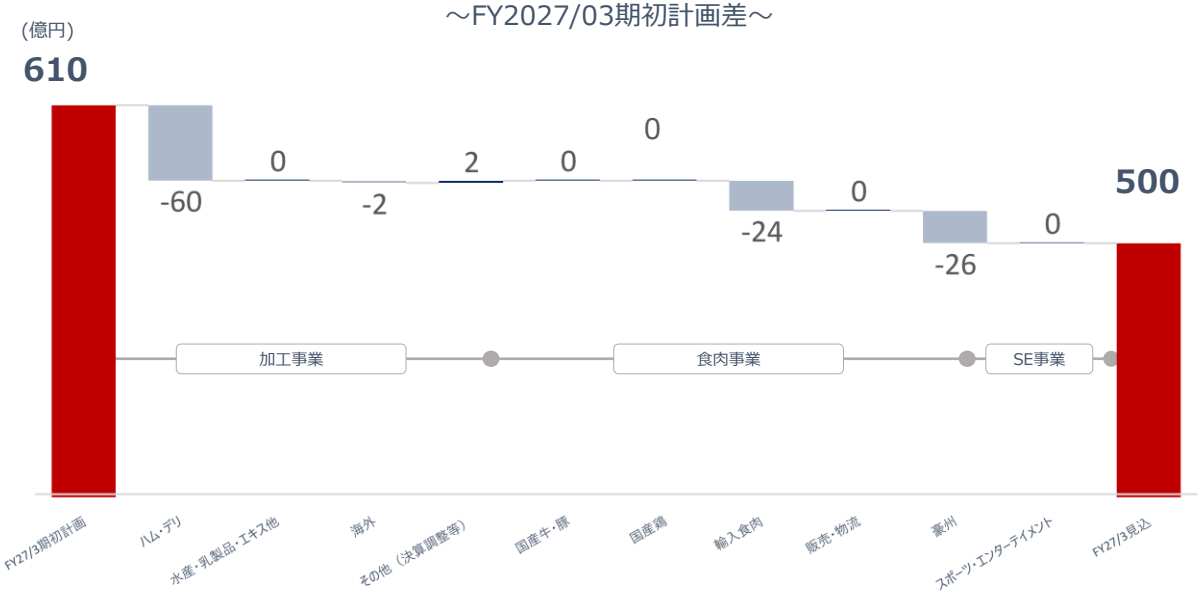
2 中期経営計画2026進捗

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)	FY2024/03 実績	FY2027/03 期初計画	FY2027/03 通期見込
	中計2023最終年度	中計2026最終年度	
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%**

～FY2027/03期初計画差～



～中期経営計画2026_全社戦略～



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）

3 ロードマップ

2042年の「ありたい姿」からバックキャストし、事業ポートフォリオを抜本的に変革します。
当社の現在地と「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、中計2029において、
非連続な成長とそれをけん引する「組織改革」を断行します。

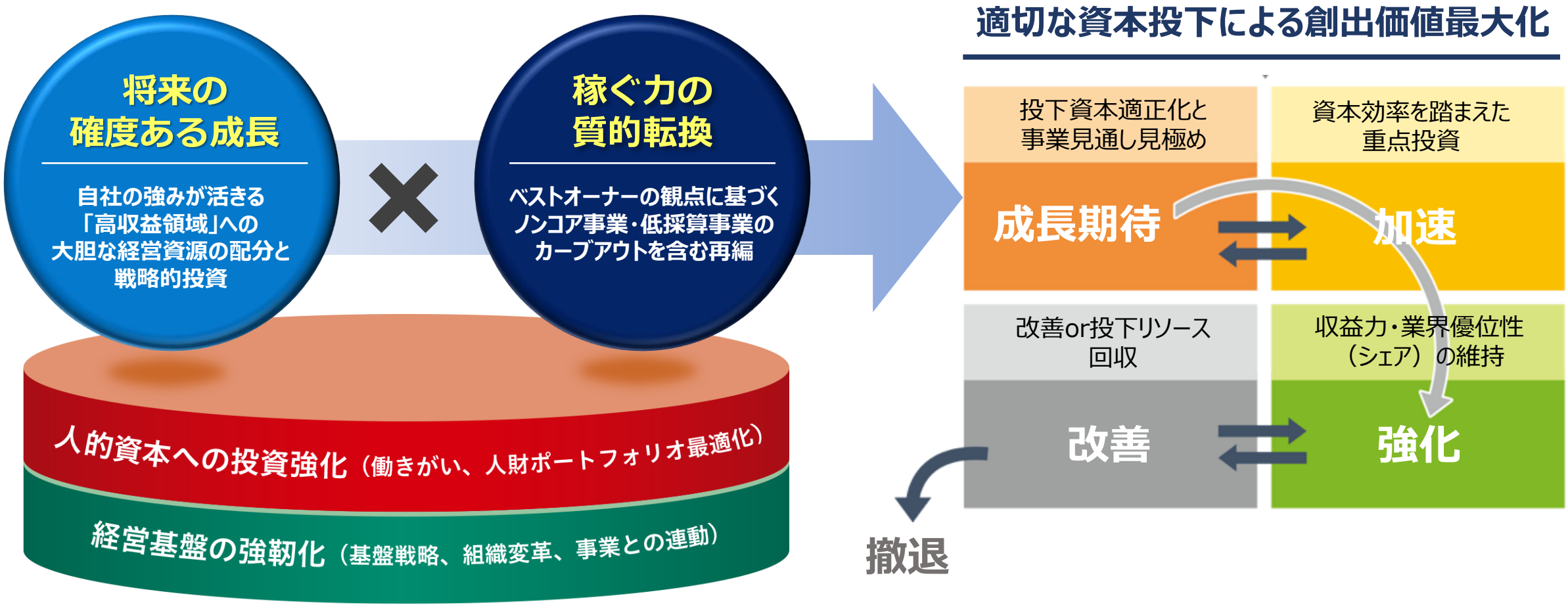


Copyright © NH Foods Ltd. All Rights Reserved.（無断転載禁止）

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。



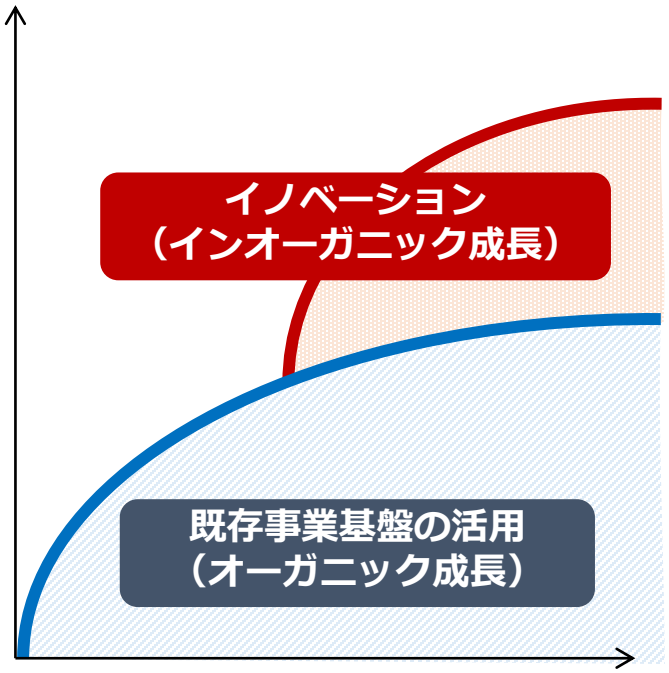
Copyright © NH Foods Ltd. All Rights Reserved.（無断転載禁止）

5 中期経営計画2029_戦術骨子

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

反転攻勢に向けた事業ポートフォリオ変革はすでに進行中です。成否の鍵は過去を断ち切る組織変革にあります。
進めてきた風土改革をさらに加速し、『攻めのマインド』を全社に浸透させ、イノベーションをけん引する強靭な組織へと進化します。

「徹底した資本効率の追求」と「非連続な成長」を両輪とした企業価値（時価総額）の飛躍的拡大

（方向性）	（戦術）	（施策）	（成長イメージ）
食のインフラ強化	・人事・組織変革 「執行スピードの向上と収益ガバナンスの強化、戦略的人財登用」	今後決定次第可能な限り公表	
グローバル拡大	・強みを活かす（高収益体質への刷新） 「収益構造の高度化とポートフォリオ・マネジメント」		
新領域への挑戦	・強みを伸ばす（投資マネジメントの強化） 「コア領域へのリソース集中と市場支配力の拡大」 ・部門の壁を超えて挑む（全社横断） 「グローバル、食肉×加工連携、 R&D新領域創出、SE事業×食連携」		

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

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