

ニッポンハムグループ

# 中期経営計画2023



たんぱく質を、もっと自由に。

Nipponham Group Vision 2030



2021年5月14日

日本ハム株式会社 代表取締役社長 畑 佳秀



Nipponham Group

## Vision2030とマテリアリティ …… P.2

## 中期経営計画2023 …… P.10

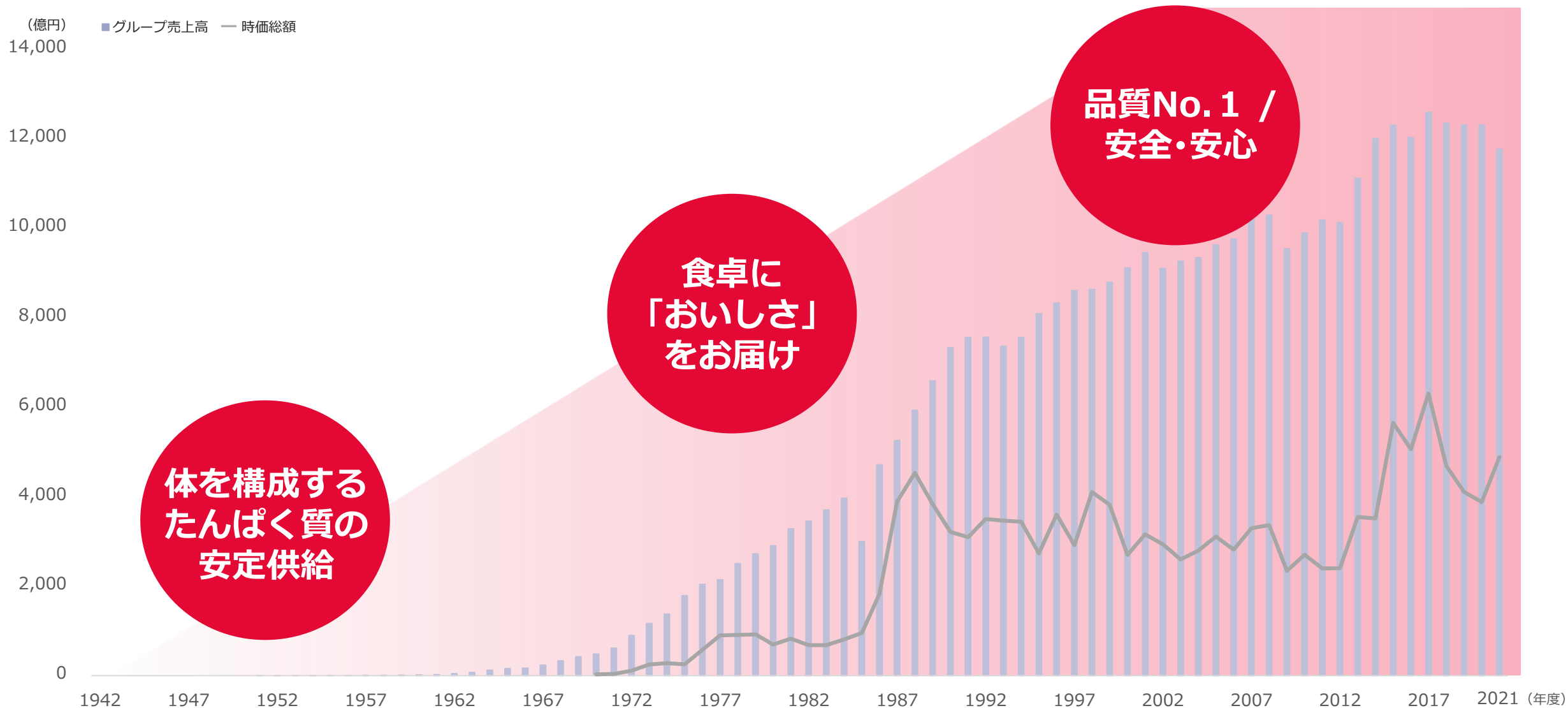
- 振り返りと経営方針 …… P.10
- 事業戦略 / 事業本部別の方針 …… P.24
- 部門横断推進戦略 …… P.31
- 機能戦略 …… P.36

## まとめ – 中期経営計画2026に向けて …… P.40

# Vision2030とマテリアリティ

# ①ニッポンハムグループの提供価値

「食べる喜び」を創造するため、時代の要請に応えた「3つの価値」を提供し、事業領域を拡大



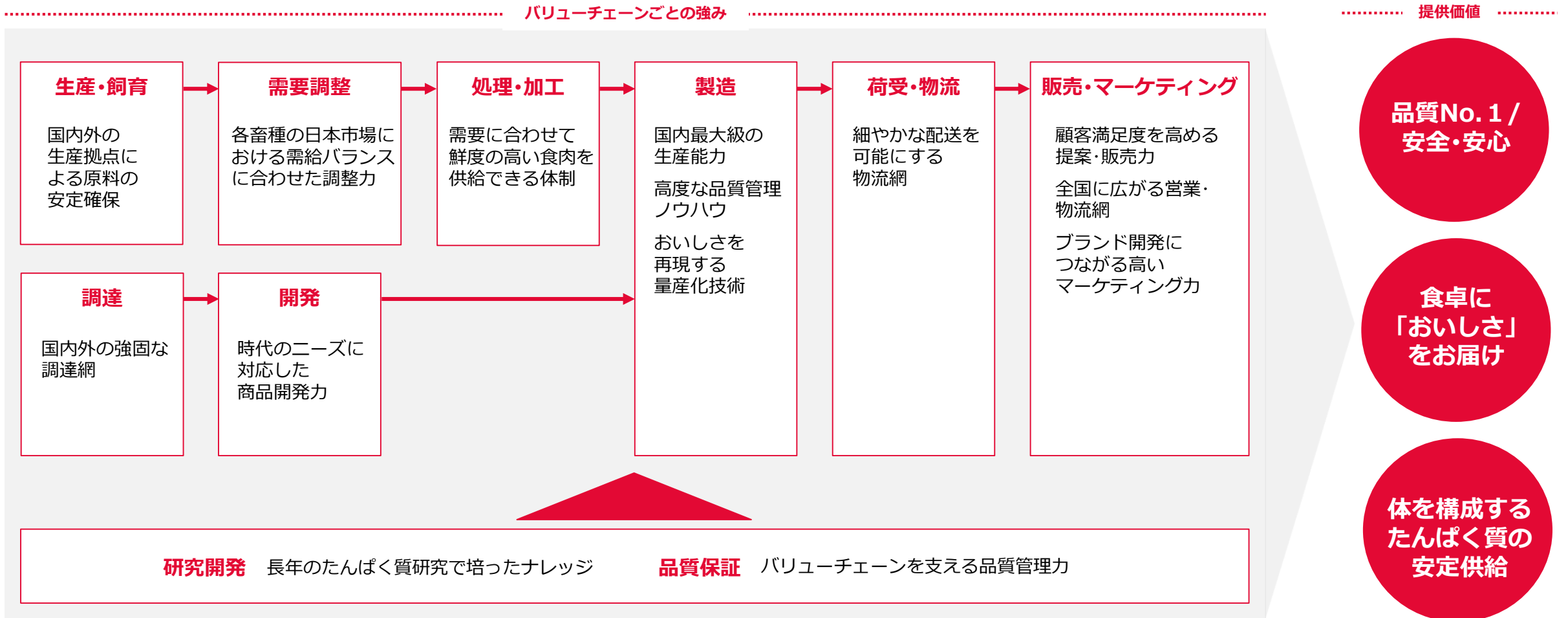
品質No. 1 / 安全・安心

食卓に「おいしさ」をお届け

体を構成するたんぱく質の安定供給

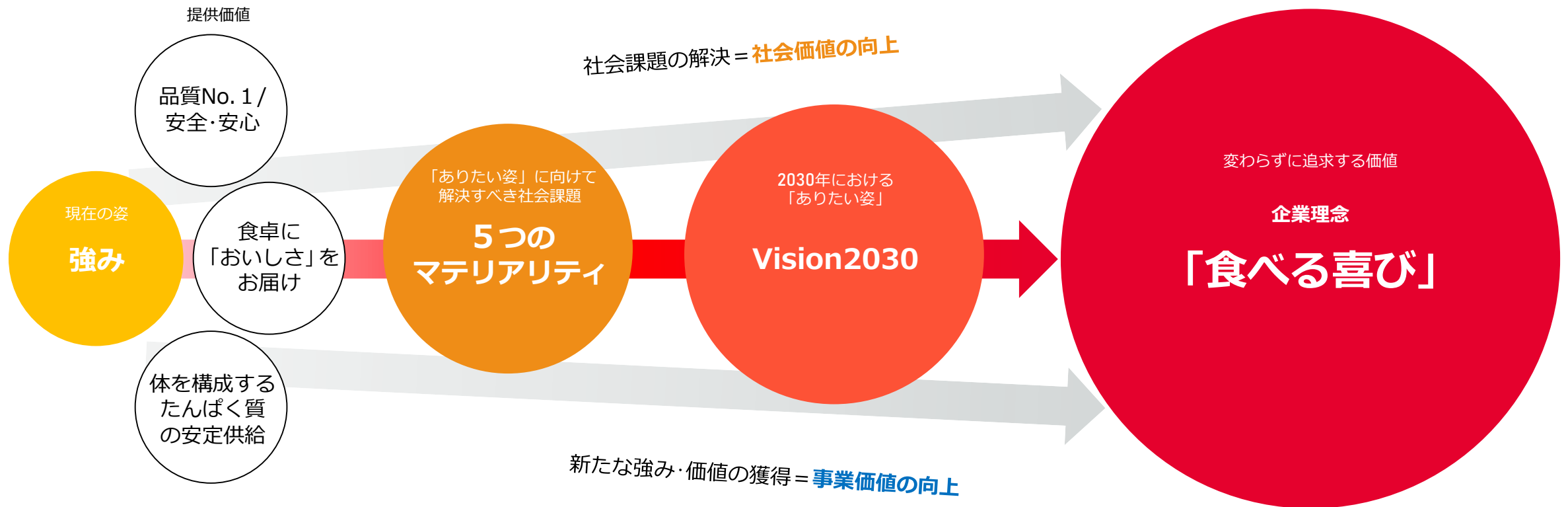
## ②価値創造を支える強み（価値創造の源泉）

バリューチェーン全体で価値を生み出すケイパビリティを保有



### ③位置付け

持続可能な社会と企業を実現するため、これからの私たちが目指すべき方向を「Vision2030」、Vision2030実現に向けて解決すべき社会課題を「マテリアリティ」として特定



# 企業価値の最大化

## 社会価値の向上（非財務価値）

||

### WACCの低減

✓ マテリアリティの実践

• たんぱく質の安定調達・供給



• 食の多様化と健康への対応



• 持続可能な地球環境への貢献



• 食やスポーツを通じた  
地域・社会との共創共栄



• 従業員の成長と多様性の尊重



➔ 事業リスクの低減

## 事業価値の向上（財務価値）

||

### ROICの向上

✓ 既存事業の強化と構造改革

✓ 成長領域での事業を推進

✓ 最適ポートフォリオの追求

✓ 最適生産体制の構築

➔ 利益率の向上・最適な投下資本

持続可能な  
企業体へ



## DXによる基盤整備

— 経営の意思決定を速め、実行力を高める —

# たんぱく質を、もっと自由に。

ニッポンハムグループは、もっと自由な発想で、  
生きる力となるたんぱく質の可能性を広げていきます。

環境・社会に配慮した安定供給を行い、  
人々が食をもっと自由に楽しめる多様な食生活を創出していきます。



## 環境中期目標を設定

### 化石燃料由来のCO<sub>2</sub>の排出量を2030年度までに46%以上削減

貢献するSDGs分野	マテリアリティ	社会課題	環境中長期目標（～2030年度）	施策
    	<p>持続可能な地球環境への貢献</p>	気候変動への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>化石燃料由来のCO<sub>2</sub>排出量削減 46%以上削減（対FY13）※1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>太陽光発電の活用</li> <li>燃料転換や廃油ボイラー</li> </ul>
		省資源・資源循環	<ul style="list-style-type: none"> <li>水使用量の削減 5%削減（対FY19）※2</li> <li>廃棄物排出量の削減 5%削減（対FY19）※2</li> <li>廃棄物リサイクル率の向上 92%以上※3</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>再利用水の活用や 用水使用量の削減</li> <li>廃プラスチックの サーマルリサイクル</li> <li>バイオマス発電や肥料化</li> </ul>
		生物多様性への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>認証パーム油への切り替え 使用率100% ※4</li> </ul>	

※1 国内事業所対象  
 ※2 国内処理・製造工場対象、製造数量あたりの原単位  
 ※3 国内事業所対象、廃棄物排出量に対して  
 ※4 国内外拠点、ブックアンドクレーム、マスバランス併用

貢献するSDGs分野	マテリアリティ	社会課題	施策
  	<b>たんぱく質の安定調達・供給</b>	たんぱく質の安定調達・供給 たんぱく質の選択肢の拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CSR調達の推進 (ニッポンハムグループの重要な一次サプライヤーへの方針周知とSAQ実施率100%)</li> <li>• 植物由来の原料を使用した商品、培養肉の研究開発</li> </ul>
 	<b>食の多様化と健康への対応</b>	食物アレルギー対応 健康増進	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 食物アレルギー対応商品の開発と食物アレルギーに関する情報発信、啓発活動</li> </ul>
  	<b>食やスポーツを通じた地域・社会との共創共栄</b>	地域社会の発展	<ul style="list-style-type: none"> <li>• スポーツを通じた地域共創の活動推進</li> <li>• 文化的活動を通じた地域貢献活動の推進</li> </ul>
 	<b>従業員の成長と多様性の尊重</b>	従業員の働き甲斐の向上 多様性の尊重	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 挑戦できる組織風土の醸成</li> <li>• 働き方改革の推進</li> </ul>

# 中期経営計画2023

## － 振り返りと経営方針

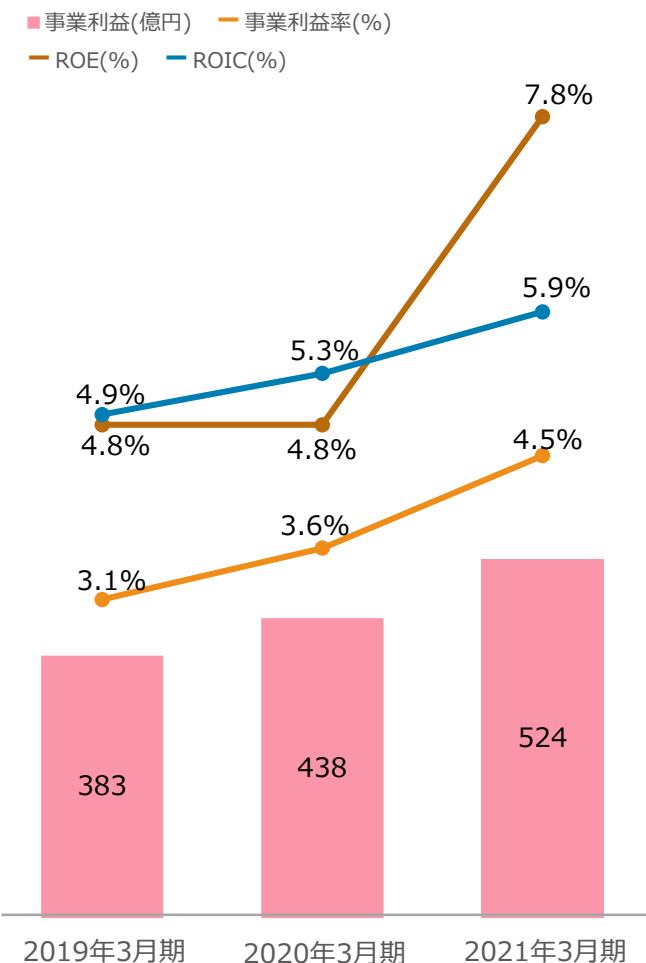
初年度は厳しいスタートだったが、収益力は着実に向上

	2019年3月期		2020年3月期		2021年3月期	
	計画	実績	計画	実績	計画	実績
売上高 (億円)	13,100	<b>12,342</b>	13,600	<b>12,298</b>	14,100	<b>11,761</b>
事業利益 (億円)	500	<b>383</b>	520	<b>438</b>	560	<b>524</b>
事業利益率	3.8%	<b>3.1%</b>	3.8%	<b>3.6%</b>	4.0%	<b>4.5%</b>
ROE	7.5%	<b>4.8%</b>	7.3%	<b>4.8%</b>	7.0%以上	<b>7.8%</b>
ROIC	-	<b>4.9%</b>	-	<b>5.3%</b>	5.5%以上	<b>5.9%</b>

(億円)	中計2020 3カ年計画	中計2020年 3カ年実績
営業活動による キャッシュ・フロー	1,795	<b>1,788</b>
投資活動による キャッシュ・フロー	△1,986	△ <b>1,396</b>
フリー・ キャッシュ・フロー	△191	<b>392</b>
設備投資	2,100	<b>1,785</b>
減価償却費	826	<b>894</b>

※ 各キャッシュ・フローと設備投資は3カ年の積み上げの数値

主な経営目標・指標の推移



<p>既存事業の効率化による 収益力の強化</p>	<p>加工事業本部</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 統合前の加工事業本部として 中計3カ年累計の事業利益は当初計画の335億円を達成</li> <li>✓ 主力ブランドでのエクステンションなどで収益性の高いコンシューマ商品を拡販</li> </ul>
	<p>食肉事業本部</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 中期経営計画2020から鶏肉相場の一定の影響があったが、生産体制を拡充</li> <li>✓ 収益性の高いブランド食肉の拡販で収益性が向上</li> <li>✓ コロナ禍でも量販チャネルの需要増に対応し事業利益400億円レベルまで回復</li> </ul>
	<p>全社</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 売上高および投下資本売上高回転率は計画未達</li> </ul>
<p>海外売上高の早期拡大</p>	<p>海外事業本部</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 豪州事業や米州内の加工事業の内部改善などによる改善効果の発現</li> <li>✓ 米州における加工事業の伸長</li> </ul>
<p>消費者との対話を通じた 価値の創造</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 「未来の食卓市場予測」の作成やビッグデータの解析などで、商品開発力や販売促進が向上</li> </ul>
<p>食の未来の構想 / 実現の ための技術力強化・育成</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 将来に向けた動物性たんぱく質の供給責任を果たすべく、研究を進める             <ul style="list-style-type: none"> <li>• スマート養豚プロジェクトをスタート</li> <li>• 国内ミートレス市場への参入</li> <li>• 培養肉の研究開発スタート</li> <li>• イミダゾールジペプチドの特許取得</li> </ul> </li> </ul>
<p>持続可能性 (サステナビリティ) の追求</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 事業活動を通じた社会課題の解決に向けた取り組みを実施             <ul style="list-style-type: none"> <li>• TCFDの提言に賛同表明</li> <li>• RSPOへの加盟</li> <li>• CSR調達への対応</li> </ul> </li> </ul>



## 事業戦略

**経営方針1 収益性を伴ったサステナブルな事業モデルへのシフト**

- 調達力 / 販売力の強化
- 全社最適視点での筋肉質な製造収益構造の確立
- マーケティング視点での事業拡大
- 各社機能の明確化と競争力向上

**経営方針2 海外事業における成長モデルの構築**

有望領域にフォーカスした成長戦略の立案・実行  
 (①国内外での加工品販売の強化 ②日本向けの加工品・食肉の開発 / 供給体制の強化)

**経営方針3 新たな商品・サービスによる、新しい価値の提供**

- 新規事業 (①エンタメ事業 ②ウエルネス事業 ③エシカル事業)
- 球団事業

## 機能戦略

**経営方針4 ビジョン実現に向けたコーポレート機能の強化**

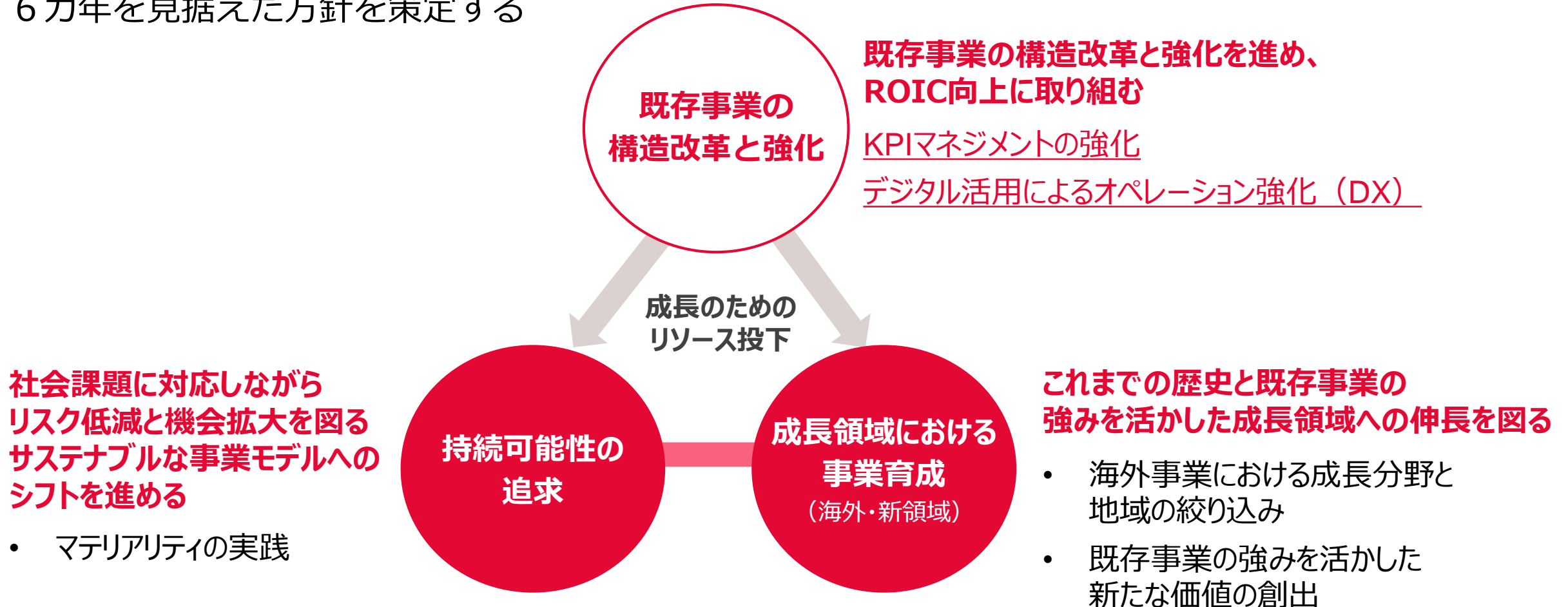
- DX推進
- 全社戦略立案・推進機能強化
- R&D機能強化
- 人財マネジメント強化

## 部門横断推進戦略

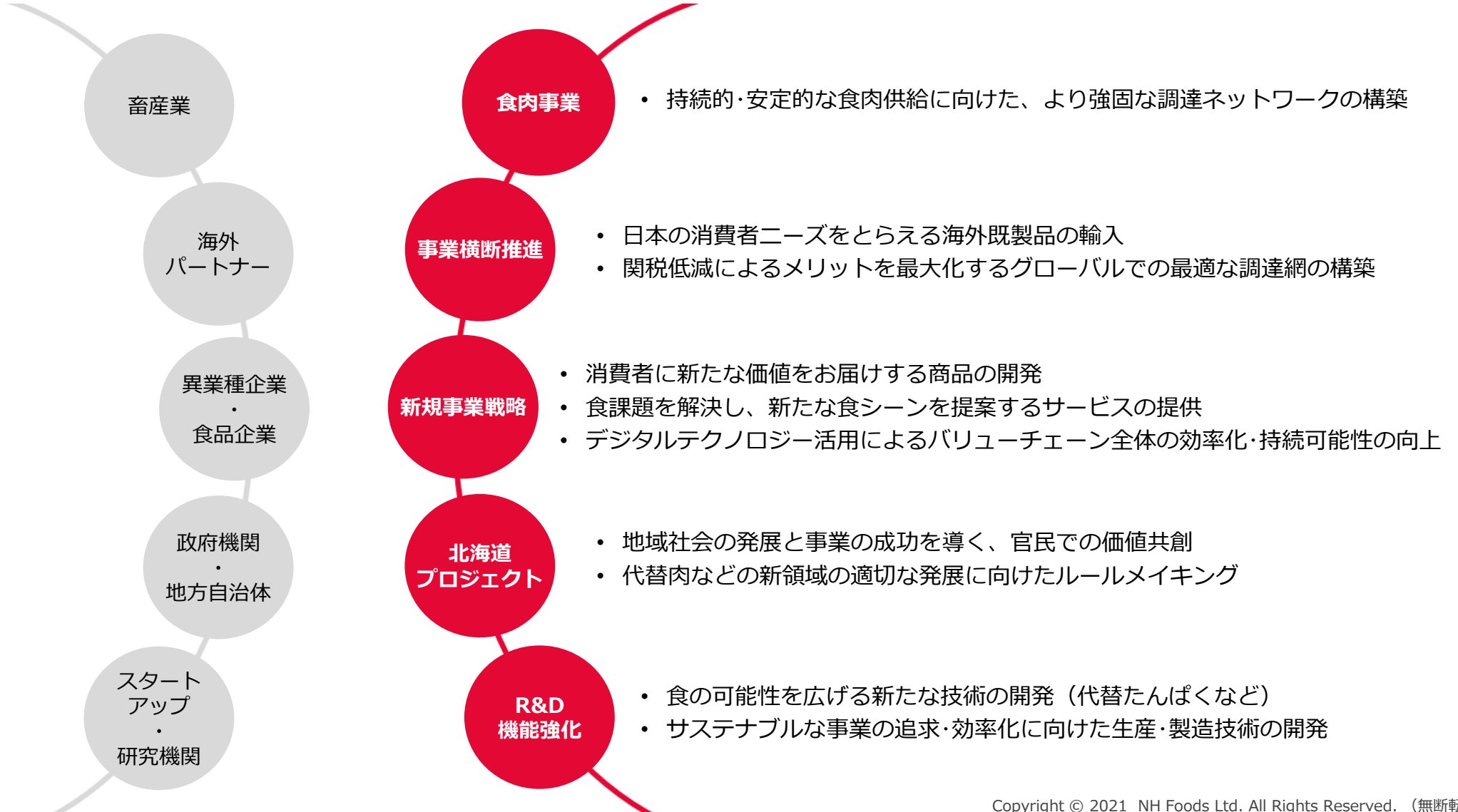
- 事業横断戦略
- 新規事業
- 北海道プロジェクト
- コーポレートコミュニケーション

高次の品質No.1 経営 ・ コーポレート・ガバナンス

Vision2030の実現に向け、中計2020での課題や外部環境をふまえて、  
全社視点で既存事業の構造改革と強化、成長領域における事業育成を進めるため、  
6カ年を見据えた方針を策定する



持続的な企業価値の向上に向け、他社共創の視点で取り組みを進める





中計2020

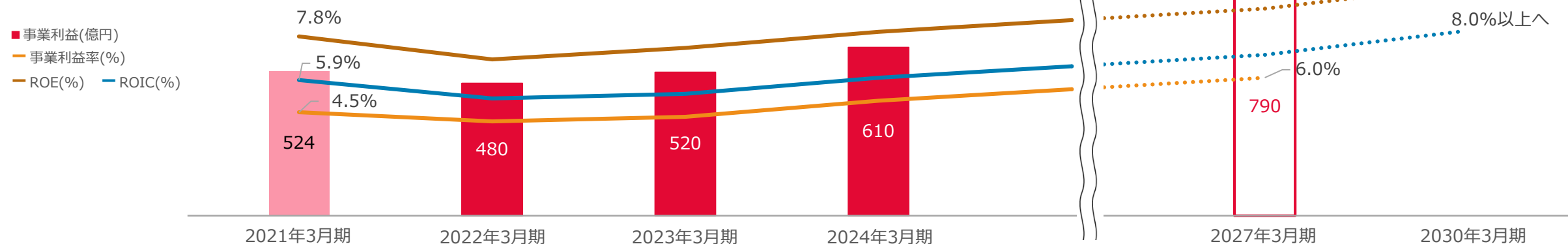
中計2023

中計2026

中計2029

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2027年3月期	2030年3月期
売上高（億円）	11,761	11,800	12,000	12,200	13,200	
事業利益（億円）	524	480	520	610	790	
事業利益率	4.5%	4.1%	4.3%	5.0%	6.0%	
ROE	7.8%	6.8%	7.3%	8.0%	9.0%以上	10.0%以上
ROIC	5.9%	5.1%	5.3%	6.0%	7.0%以上	8.0%以上

主な経営目標・指標の推移



# 経営方針 ⑤数値計画（セグメント別）

		中計2020		中計2023		中計2026
		2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2027年3月期
加工事業本部	売上高（億円）	5,239	4,980	5,070	5,230	5,370
	事業利益（億円）	179	150	160	190	270
	事業利益率	3.4%	3.0%	3.2%	3.6%	5.0%
食肉事業本部	売上高（億円）	7,287	7,000	7,150	7,340	8,060
	事業利益（億円）	411	370	380	400	480
	事業利益率	5.6%	5.3%	5.3%	5.4%	6.0%
海外事業本部	売上高（億円）	2,239	2,500	2,770	3,030	3,230
	事業利益（億円）	△1	5	20	30	40
	事業利益率	-	0.2%	0.7%	1.0%	1.2%
球団・その他	売上高（億円）	104	130	150	240	250
	事業利益（億円）	△17	△5	0	20	30
	事業利益率	-	-	0%	8.3%	12.0%
消去調整	売上高（億円）	△3,108	△2,810	△3,140	△3,640	△3,710
	事業利益（億円）	△48	△40	△40	△30	△30
全社	売上高（億円）	11,761	11,800	12,000	12,200	13,200
	事業利益（億円）	524	480	520	610	790
	事業利益率	4.5%	4.1%	4.3%	5.0%	6.0%

※ 2021年3月期のセグメント売上高については、新収益認識基準の遡及修正は行っていません。

※ 2021年3月期については、消去調整他から北海道日本ハムファイターズ関連の損益を球団・その他として組み換えて表示しています。ただし暫定値。

中期経営計画2023に向けた主な施策 – DX費用は発生するが、事業面では増益を目指す –

**加工事業本部**  
**新しい価値の創造と提供で  
 企業価値向上を図る**

- ・ ヒット商品創出の基盤づくり
- ・ 全社視点での最適製造体制の構築

**食肉事業本部**  
**2030年度シェア25%を目指す**

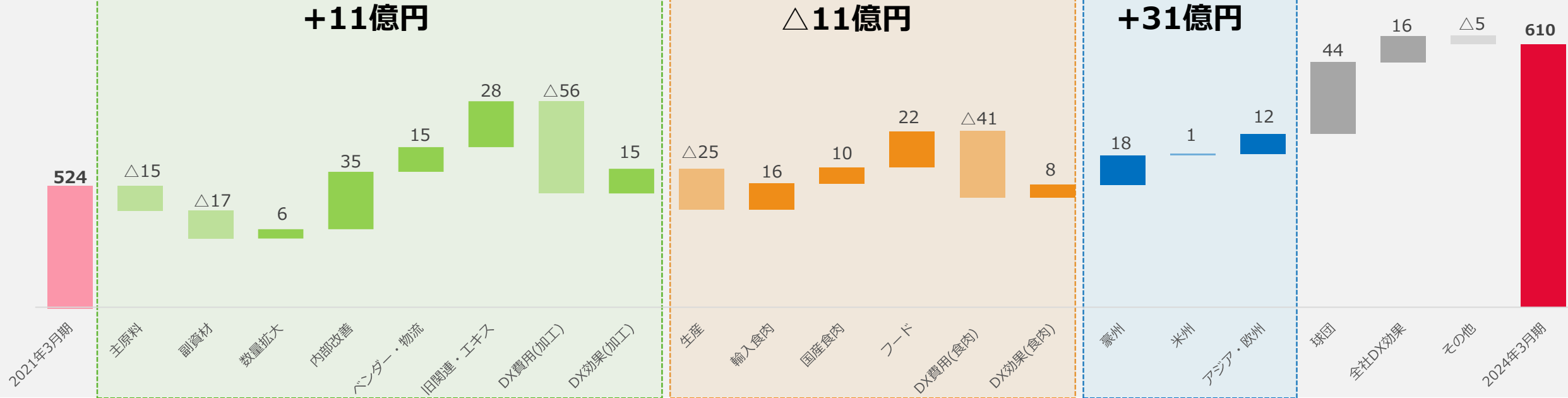
- ・ 生産性向上と社外提携先との関係深化による調達力強化
- ・ ブランド食肉・付加価値商品拡大を通じた販売力強化

**海外事業本部**  
**成長モデルの構築**

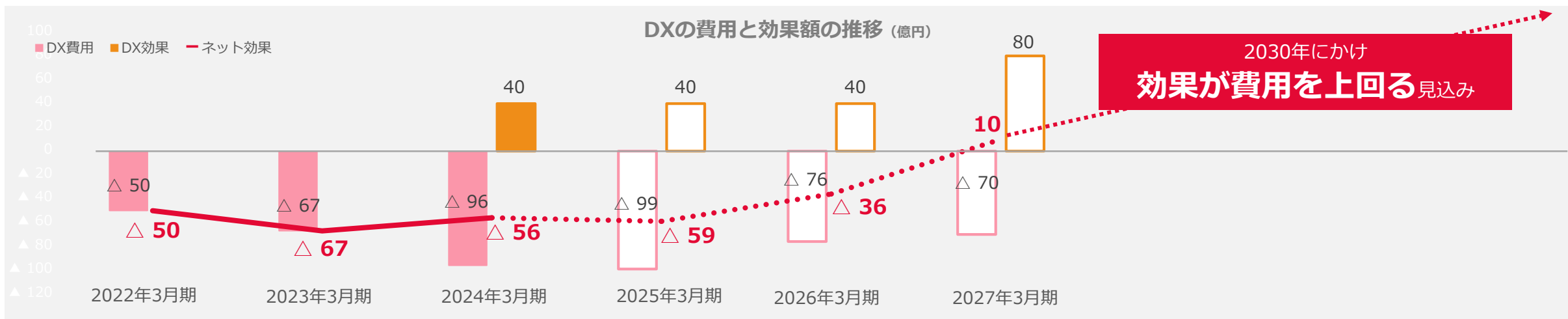
- ・ 既存事業の構造改革
- ・ 国内事業で培った技術力で重点市場での加工品強化

**新規事業・  
 球団事業の確立**

中計2023における主な3カ年の事業利益増減の推移 (単位：億円)



DXを活用した既存事業の効率化・生産性の向上および新規事業の立ち上げを加速  
10年後には食のサービス・顧客価値についてデジタルを通じたビジネスモデルを目指す



2030年にかけて  
効果が費用を上回る見込み

中計2023      中計2026      2030年度

デジタルによる既存業務の  
効率化と生産性向上

既存ビジネスの最適化・  
データ起点での意思決定

デジタルデータを起点とした  
新たなビジネスモデルの創出

**IT Transformation**

**オペレーションコストの削減**

- RPAの導入
- 需給調整の高度化
- 集中購買の深化

**データ起点での意思決定**

- データ分析の強化
- 荷線AI化

- 見える化によるCCCの改善

**Digital Transformation**

- 新たなビジネス機会の創出
- プラットフォームの実現

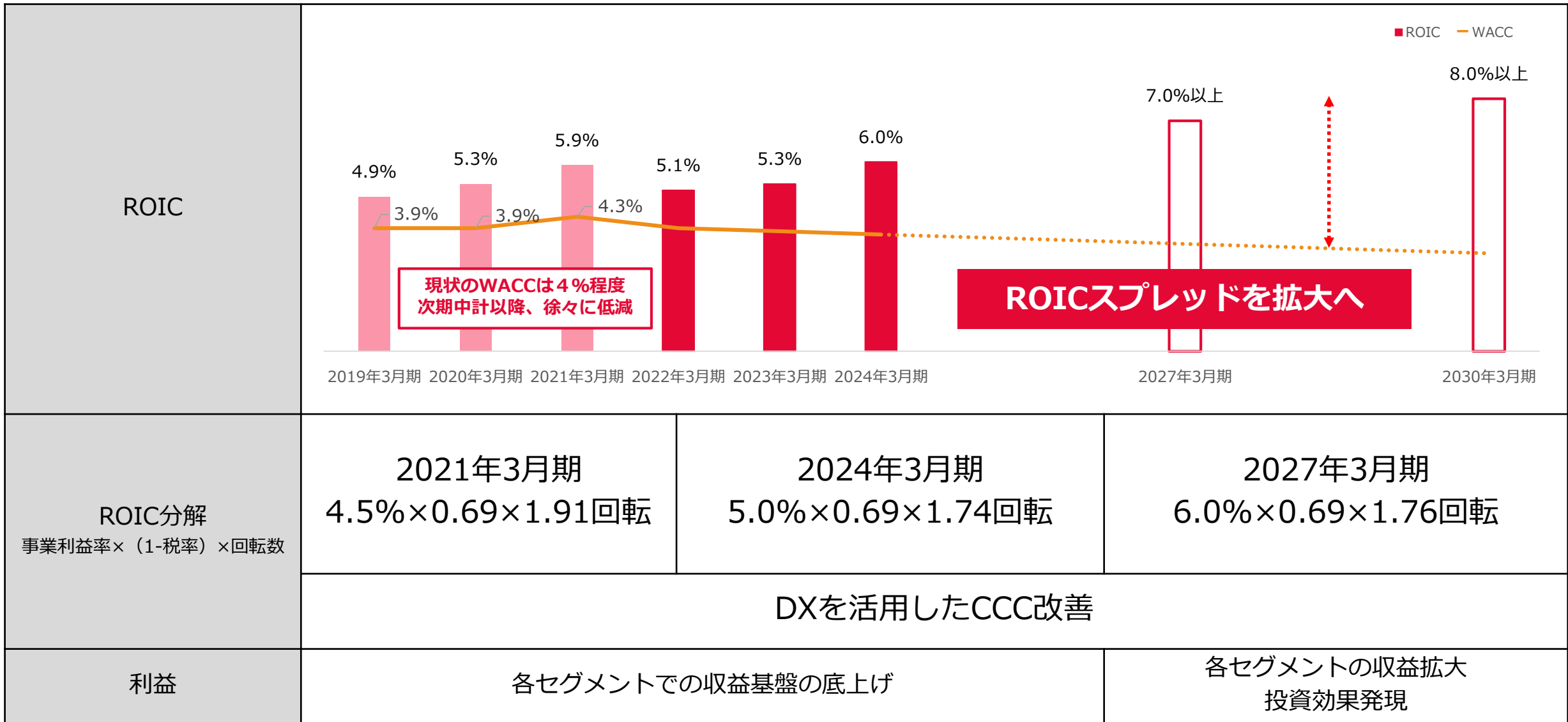
D2Cビジネス

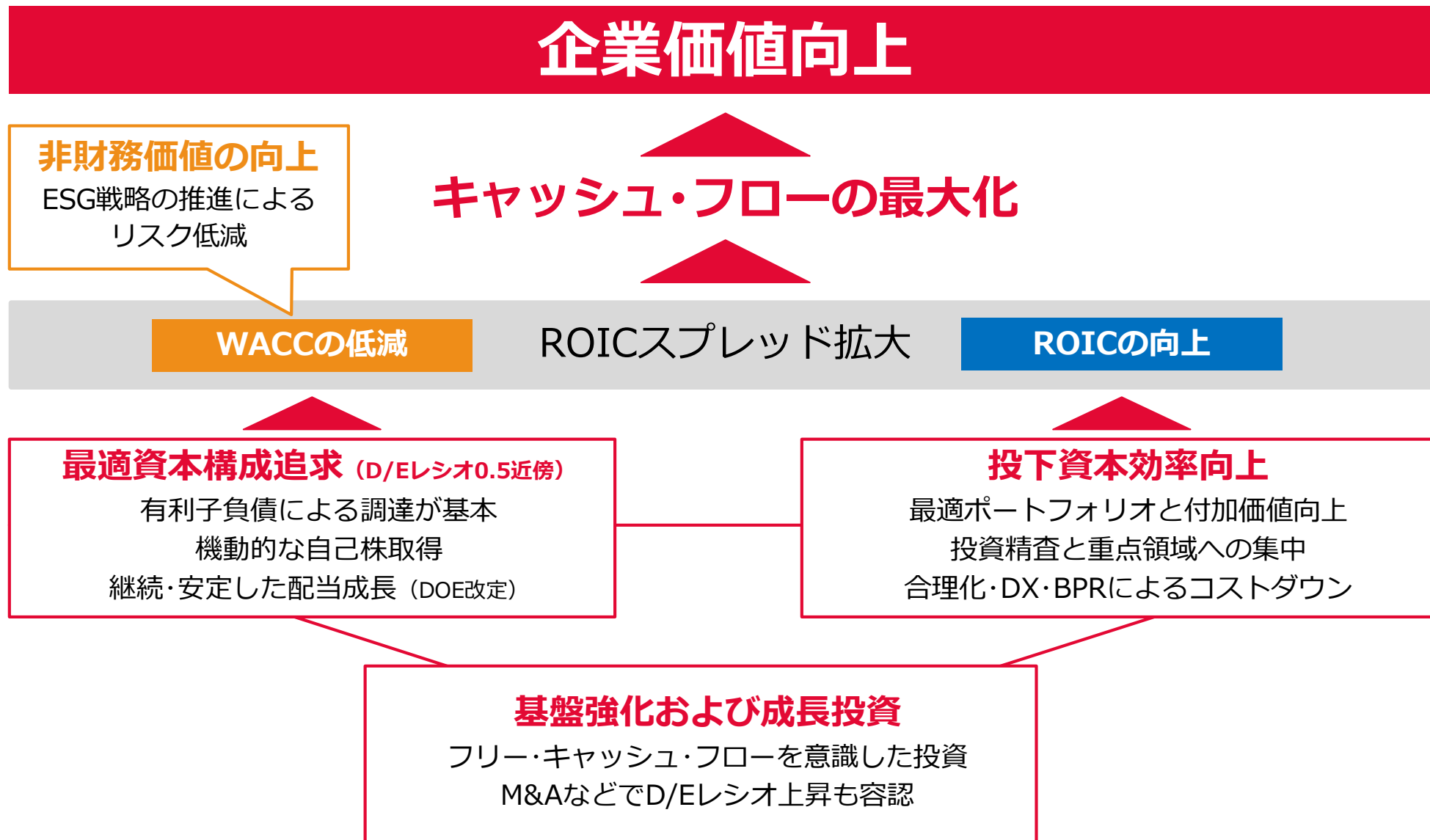
スマート養豚・養鶏

デジタル・マーケティング

検査工程AI化

働き方改革による従業員の働きやすい職場環境の構築



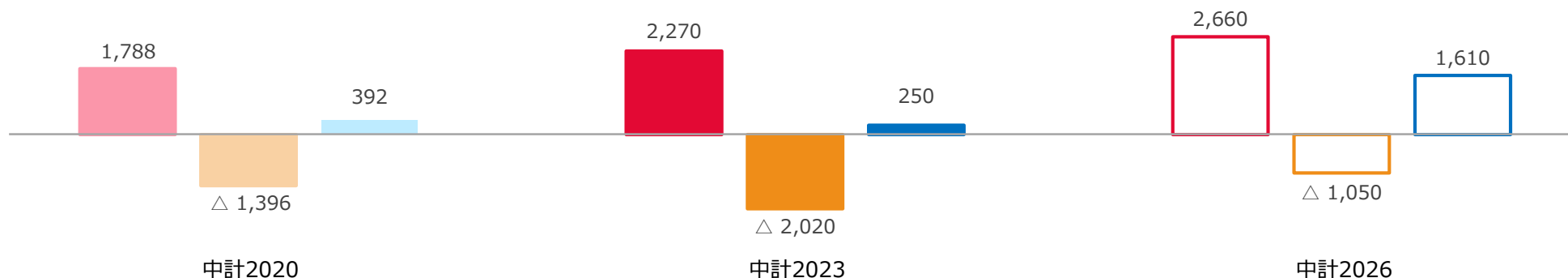


中計2023は設備投資が高水準で推移するため、フリー・キャッシュ・フローは250億円に  
 中計2026ではピークアウトし、フリー・キャッシュ・フローは1,610億円に拡大

	中計2020	中計2023	中計2026
営業活動による キャッシュ・フロー	1,788億円	2,270億円	2,660億円
投資活動による キャッシュ・フロー	△1,396億円	△2,020億円	△1,050億円
フリー・ キャッシュ・フロー	392億円	250億円	1,610億円
D/Eレシオ	0.4~0.5		
有利子負債	中計2023において増加し、その後ピークアウト		
株主還元	DOE2.3%を目安とした現金配当が基本だが、利益水準の上昇もあり、 最適資本構成の維持を目的として、自己株式取得も組み合わせて還元拡大へ		

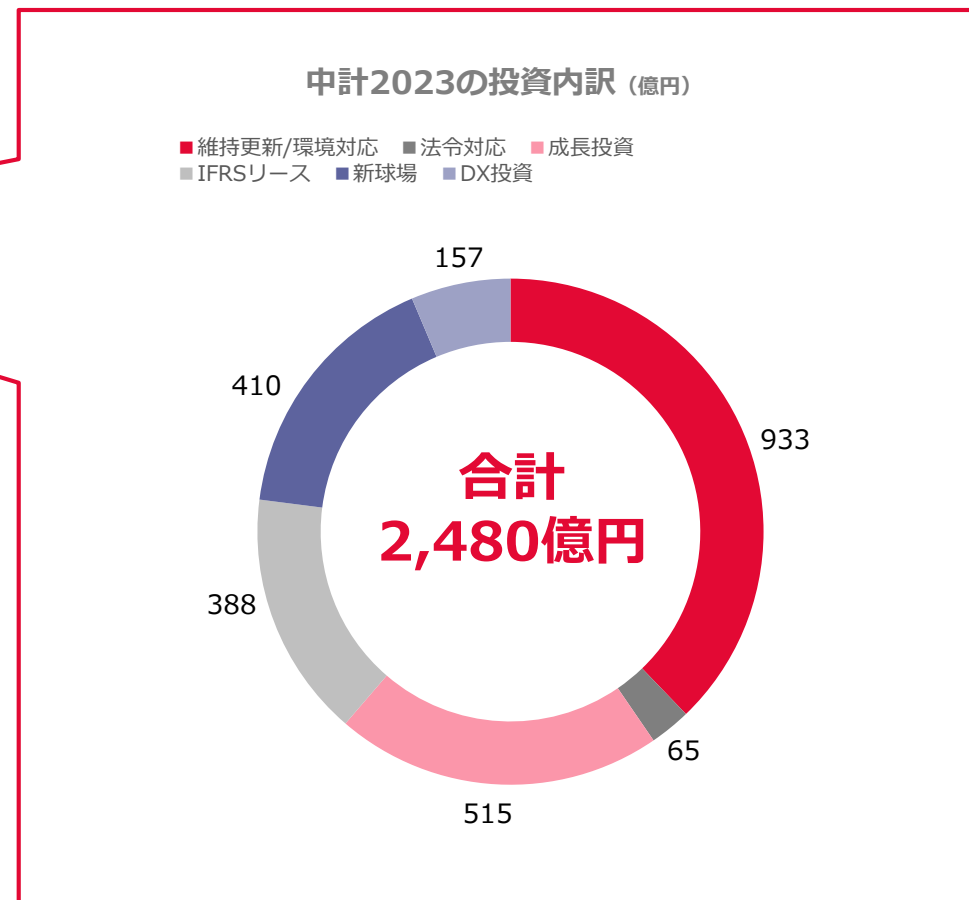
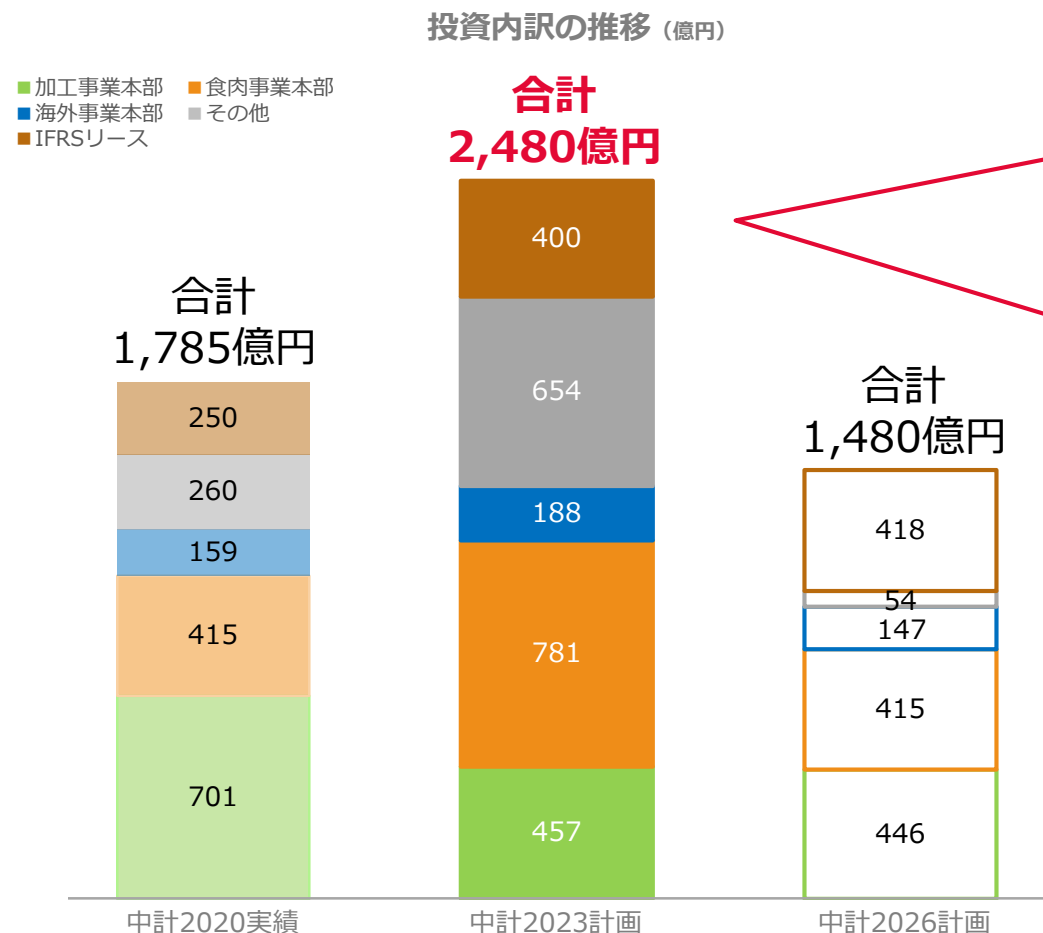
主な経営目標・指標の推移

- 営業活動によるキャッシュ・フロー
- 投資活動によるキャッシュ・フロー
- フリー・キャッシュ・フロー



※ 各キャッシュ・フローと設備投資は  
3カ年の積み上げの数値

中計2023は基盤強化とサステナブルな事業モデルへのシフトに向け投資が先行する  
 中計2026で効果発現し、投下資本に対する収益性を改善





# 中期経営計画2023

## 一 事業戦略 / 事業本部別の方針

## 中計2020までの総括

### 【旧加工】

中計3カ年の事業利益計画は達成も、  
売上計画は未達

➡ ブランドエクステンションの施策や  
組織改革などで収益性改善

### 【旧関連】

中計3カ年の事業利益および売上計画ともに未達

➡ 構造改革で収益力向上

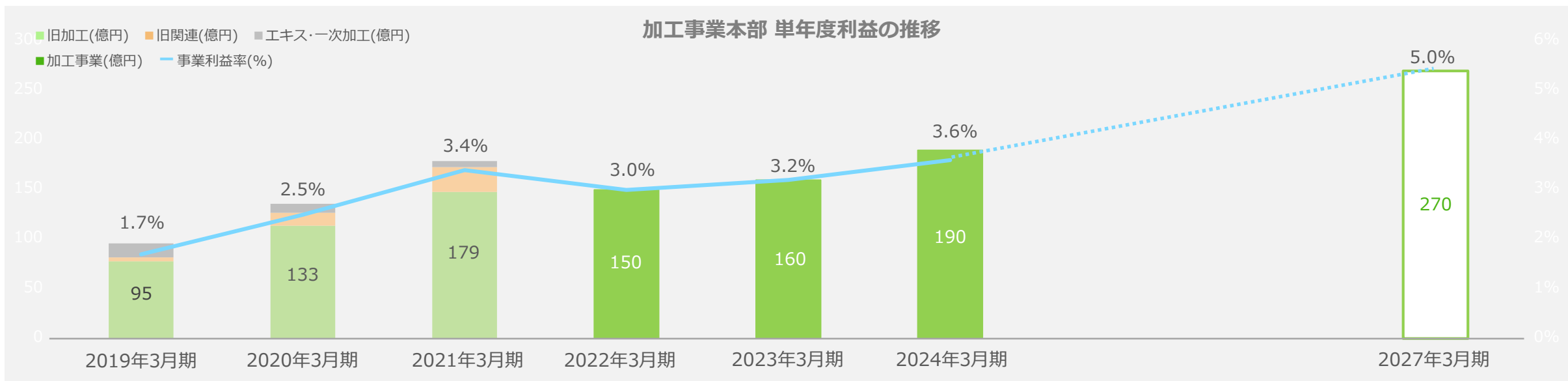
## 中計2020の課題

- ヒット商品の創出
- さらなる生産性向上に向けた  
全体最適視点での取り組み
- 新生加工事業本部としてのシナジー  
の最大化
- 社会的要請と事業の両立

## 中計2023の方針

### 新しい価値の創造と提供で社会に貢献し、 企業価値向上を図る

- ヒット商品創出の基盤づくりと収益性  
向上に向けた全社視点での製造体制の  
再構築
- 環境負荷低減に向けた取り組みも行う  
ことで、企業価値の向上を図る



# 新しい価値の創造と提供で構造改革を図り、事業利益率5%へ

## 既存領域の強化と 新規領域への挑戦

### 既存領域の強化

- 【コンシューマ】
- ・既存ブランド・育成ブランドの拡大
- ・新規売り場、新チャネルの開拓強化
- 【業務用】
- ・製販一体での収益性の向上
- ・付加価値商品の開発
- 【ベンダー、物流】
- ・商品開発と冷食事業の強化
- ・社外物流獲得

### 新規領域への挑戦

- 【エキス調味料】
- ・常温商品の開発、キット商品開発、海外販路拡大
- 【大豆ミート】
- ・ブランディングの強化、新素材開発
- 【常温商品】
- ・新商品開発、新規売り場開拓

### マーケティング基盤の強化

- ・プロダクトアウトからの発想転換によるヒット商品の創出
- ・定性情報（VOC）と定量情報（ID-POS）の活用

## 製造工場における 生産性の向上

### 製造体制の再構築と平準化

- 【集中生産】
- ・主力ブランドの高生産性ライン製造
- 【平準化】
- ・少人化・合理化投資による効果発現
- ・技術向上による生産性の向上
- ・物流における流通加工および庫内作業の平準化

### シナジー効果の発現

- ・営業拠点の統廃合
- ・既存販路の相互活用
- ・ブランド活用による共同商品開発、共同研究
- ・加工物流拠点の活用
- ・集中購買や資材の規格統一

### 原料高騰対策

- ・包材資材の見直し
- ・商品リニューアル
- ・有利原料の活用

## 社会課題の解決と 収益性の向上

### 環境対応

- ・食品ロス削減に向けた、常温商品の開発
- ・包装改善によるプラスチックの削減
- ・燃料転換や物流便の削減によるCO<sub>2</sub>削減

### 地域社会との共創共栄

- ・スポーツを通じた地域活動推進（野球教室）
- ・地域行事への参画による貢献
- ・地域コミュニティでの食育活動

### 食の多様化と健康対応

- ・食物アレルギー対応
- ・高齢者に向けたフレイル対応

## 中計2020までの総括

- 前中計まで、川上事業への投資を重点的に実施
- 生産は供給力の拡充で、VC全体で利益を享受
- 定期定番で利益を拡大

## 中計2020の課題

- 相場影響を最小化するため、収益性の高いブランド食肉の販売拡大
- 生産、処理施設への老朽化対応などの投資の継続と生産指標のさらなる向上

## 中計2023の方針

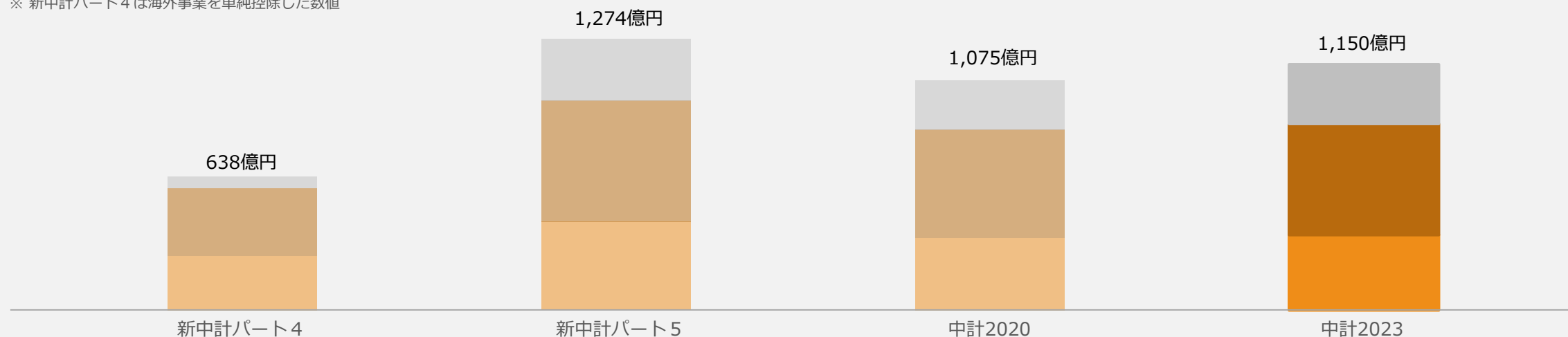
### 強いインテグレーションをベースに持続可能なバリューチェーンを構築

- 生産性向上と社外提携先との関係深化により調達力強化
- ブランド食肉の拡大によって販売力を強化するとともに注力チャネルを攻略
- 環境対応を進めるとともに社会的価値を高めるブランドの開発を進める

■販売・物流 ■卸 ■生産

※ 新中計パート4は海外事業を単純控除した数値

食肉事業本部 3カ年累計利益推移 (単位: 億円)



# 2030年度シェア25%を目指し、調達力と販売力を強化

## 調達力強化

### 国産牛



アセットの外部化、外部パートナーとの協働

### 国産豚



自社生産指標改善と外部提携強化

### 国産鶏



自社強化 / 外部活用の両輪での調達強化

### 輸入



既存調達先である海外メジャーとの連携強化、品質・規格の高度化

リスク分散のため新規の国からの輸入可能性を調査・開拓することにより、調達ルートを拡大

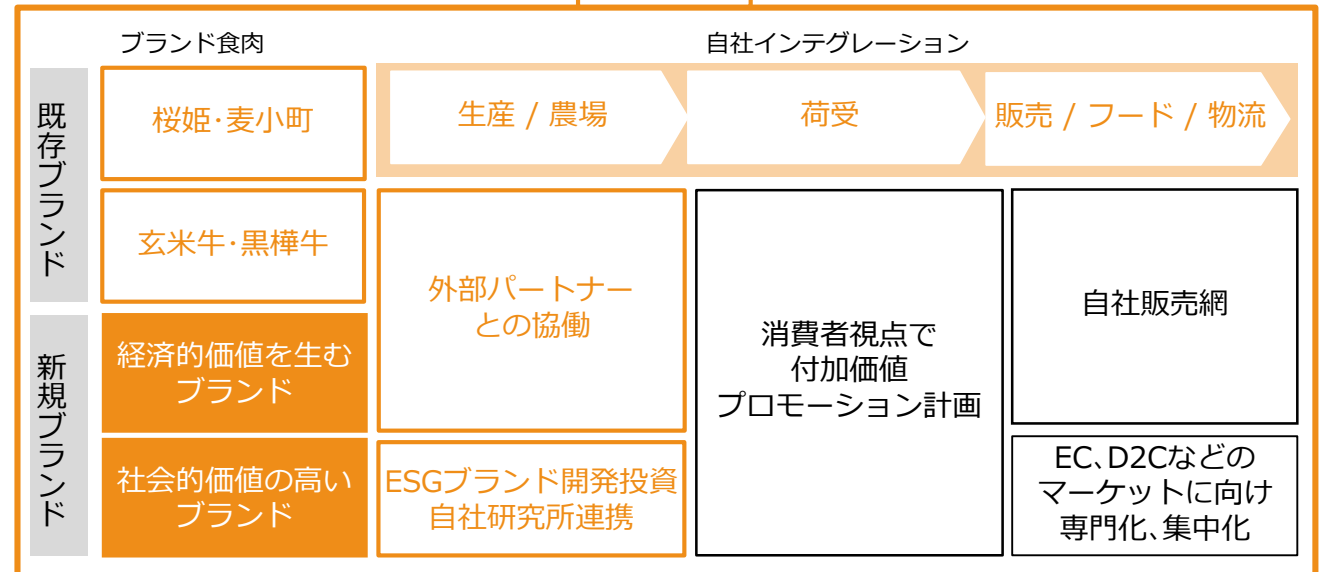
## 販売力強化

1. 注力チャネル攻略によるシェア拡大・収益向上
2. ブランド食肉・付加価値商品による競争力獲得・粗利益向上
3. マーケティング強化による販売施策の立案と実行

### 【注力チャネル】

量販 / 生協 / 外食 / ドラッグストア / CVS / EC

### マーケティングの強化



※ 国産豚・国産鶏ともに処理工場の老朽化・省人化、アニマルウェルフェアへの対応を進める

## 中計2020までの総括

- 基盤整備の3年
  - 【豪州】 改革により赤字回避へ
  - 【ウルグアイ】 事業環境の整備
  - 【米州】 加工品での収益向上
  - 【アジア・欧州】 アジアを中心に事業の整備

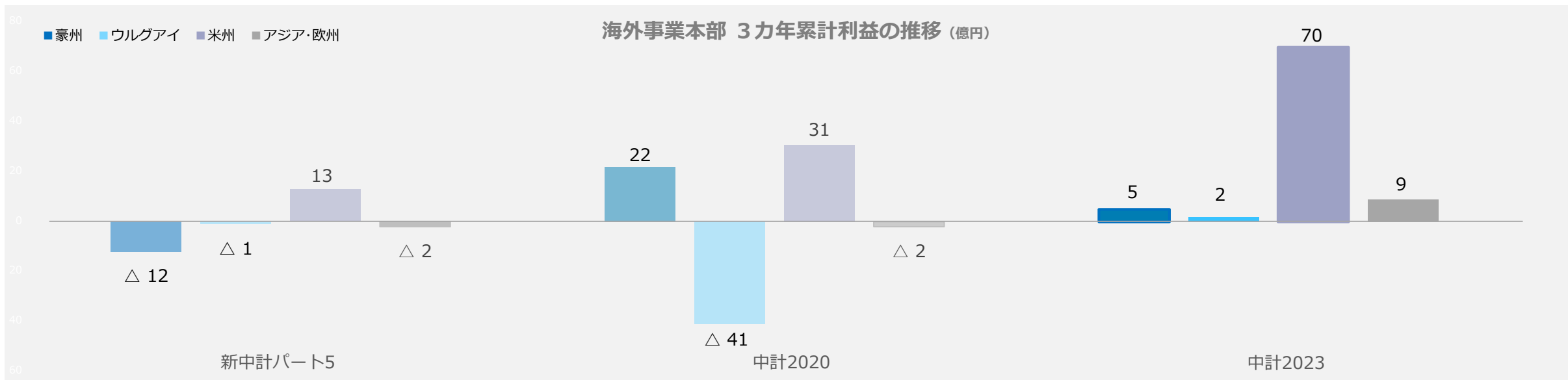
## 中計2020の課題

- 海外売上高の拡大
  - ➔ ボラティリティ低減のため、加工品の売上拡大
- 日本向け販売の進化
  - ➔ 技術革新、関税の変化に対応し、原料と加工品の両面で日本向けを強化

## 中計2023

### 成長モデルの構築

- 加工品の売上を拡大し、豪州に次ぐ柱を育成
- 既存事業の構造改革
- 重点市場での加工品強化
- 社会的価値の高いブランディング推進



# 加工品事業の拡大による新たな利益源の創出により、 ビジネスモデルの変革を目指す

北米およびアセアン地域での  
加工品販売を拡大

有望領域にフォーカスした成長戦略の  
立案・実行による新たな収益の柱の構築

既存ビジネスでの  
収益安定化

鶏肉中心の加工品から、  
代替たんぱくや  
新たな加工品の開発

北米での既存加工品ビジネスの拡大  
北米エリアで加工品の開発・販売を  
見据え、マーケティングを強化へ

アセアンのビジネスモデルを変革  
日本向けの製造拠点に加え、  
アセアン内での加工品販売を拡大

収益の安定化

- 加工品販売の強化

強固なサプライチェーンの構築

- 日本向けの加工品・食肉開発 /  
供給体制の強化

機能の明確化と強化

- 既存事業の構造改革

牛肉の最適な生産体制の構築

- 需給バランスに応じた工場稼働
- 利益率の高い付加価値商品の展開



北米で展開する主力コンシューマブランド  
Crazy Cuizine®

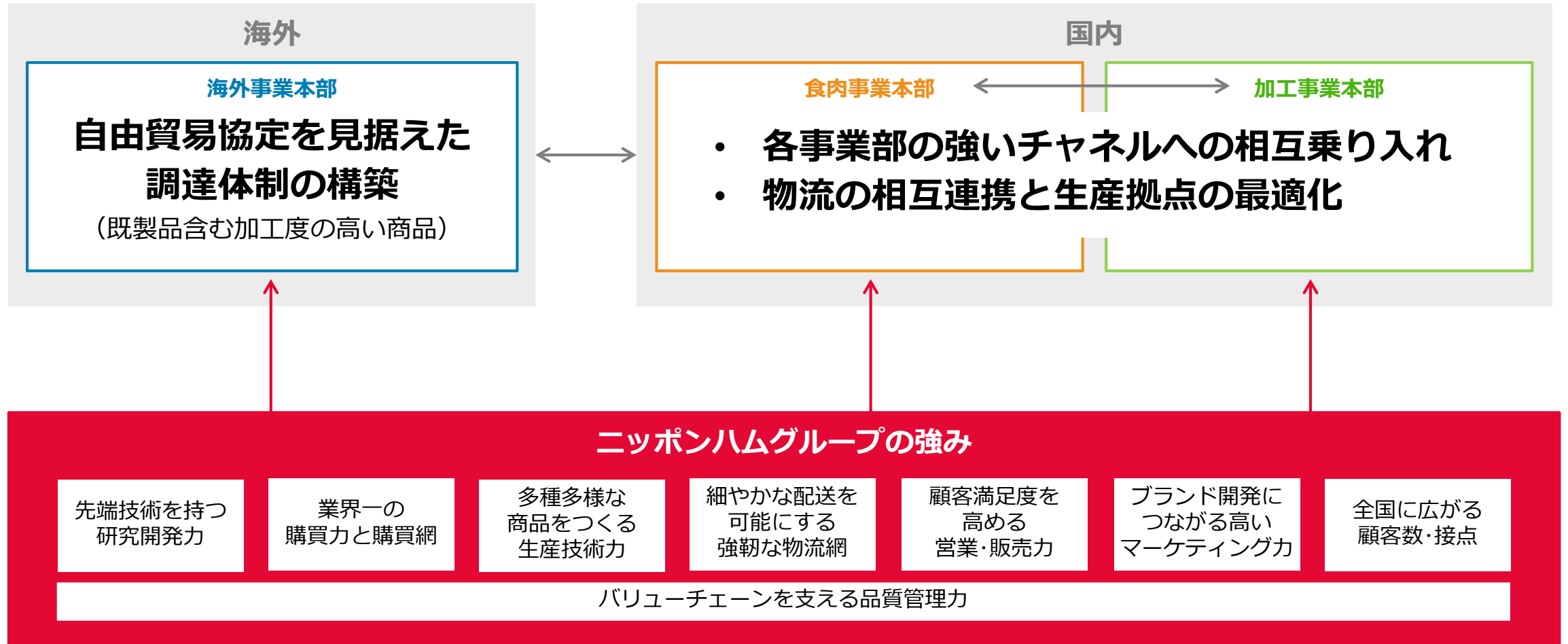
# 中期経営計画2023

## － 部門横断推進戦略



4つの横断戦略	目的と推進事項		期待効果
<p><b>事業横断戦略</b></p>	<p>ニッポンハムグループの持続的な発展に向け、事業本部を越えてグループ一体となった総合力を発揮する全社共通戦略を企画・実行する</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>横断型自由貿易協定対策プロジェクト</li> <li>営業・物流の相互連携</li> <li>生産拠点の最適化</li> </ul>	<p>コスト低減 売上拡大 環境負荷低減</p>
<p><b>新規事業</b></p>	<p>将来の環境変化を見据えた新たな成長領域への取り組みを加速し、具体的な事業化を目指すとともに、挑戦する風土の醸成にもつなげる</p>	<p>新規事業推進部によるD2Cへのチャレンジ</p>	<p>2025年度単年黒字化 2030年度売上100億円</p>
<p><b>北海道プロジェクト</b></p>	<p>グループの拠点が多数立地する北海道において、2023年の新球場の開業に向けて本業とのシナジーを創出するとともに、地域の発展に貢献する</p>	<p>スポーツ事業シナジー関連11施策の推進</p>	<p>2023年北海道ボールパーク Fビレッジ開業 営業利益26億円</p>
<p><b>コーポレートコミュニケーション</b></p>	<p>コーポレートコミュニケーション機能を強化し、ステークホルダーとの戦略的コミュニケーションの展開によりレピュテーションの向上を図る</p>	<p>Vision2030を通じた一貫性あるメッセージの発信</p>	<p>ブランド価値向上</p>

ニッポンハムグループの強みを活かし、全体最適視点で事業横断戦略に取り組む  
各事業部が構築してきた経営資本を最大限活用することで、最適ポートフォリオを追求



新しい提供価値・商品 / サービス / コンテンツ / コミュニケーションにより、  
新しいマーケット / 市場を創造し、新たな顧客層に新たな食の体験 / 時間を提案へ

中計2023

中計2026

2030年度

施策

D2Cチャンネルで拡販、新たな顧客層の獲得

- 新たな顧客層の獲得
- 事業の拡張
- 新たなブランドによる価値提供

エンタメ  
事業

“たんぱく質”との  
新しい出会い

ウェルネス  
事業

“たんぱく質”で  
多様な人をつなぐ

エシカル  
事業

“たんぱく質”で  
次世代を創る

消費者の情報を  
既存事業へ還元

既存事業

食肉 / 加工 / 海外

本業収益への貢献

- グループ全体の成長
- グループ横断での協業

2025年度 売上高  
単年黒字化 100億円

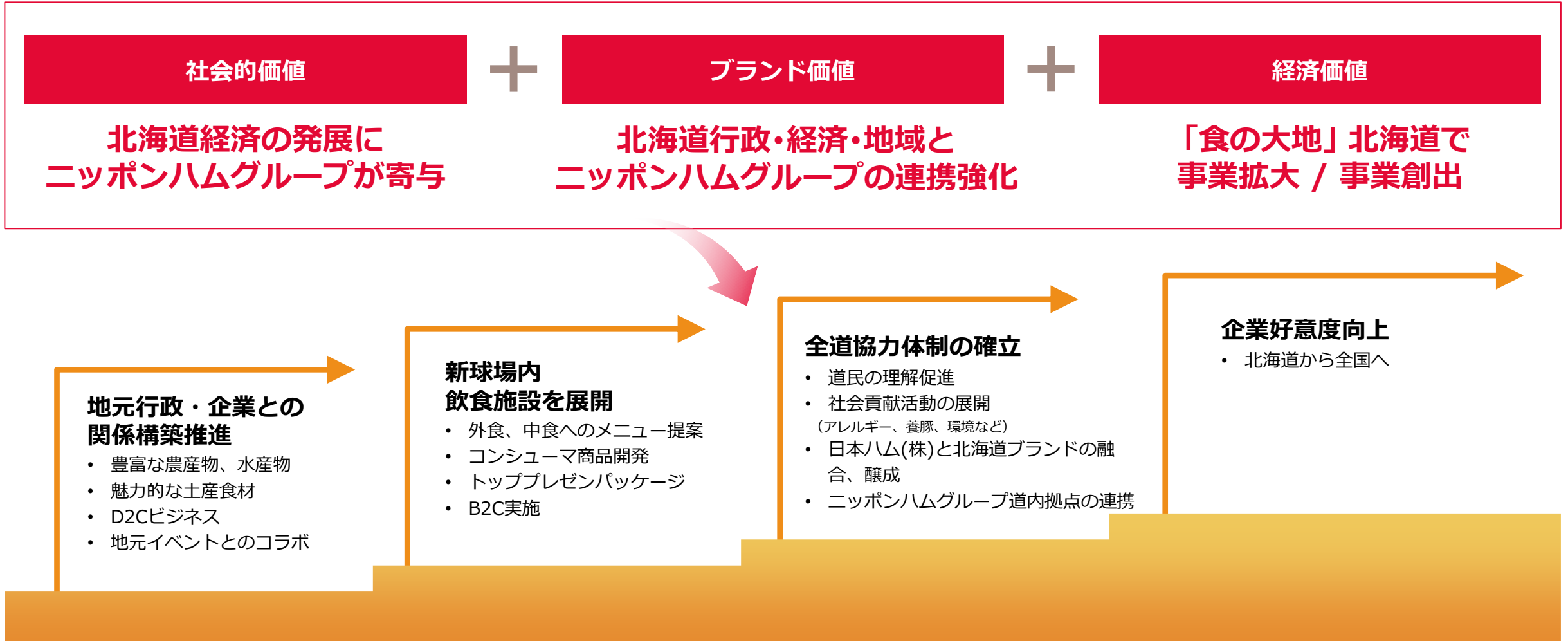
ロードマップ

新規事業推進部  
立ち上げ・検証

D2Cサービス  
正式開始

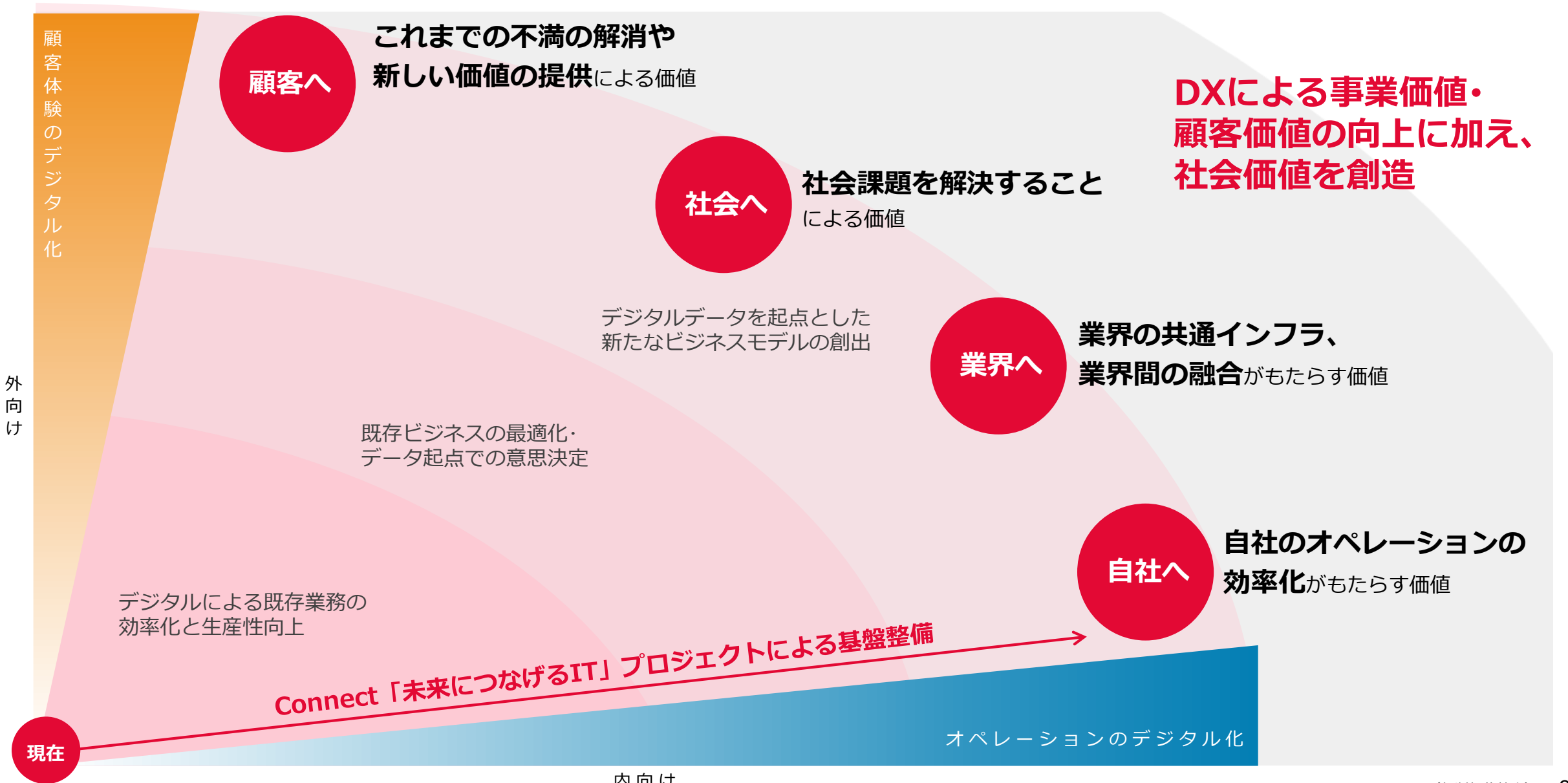
事業拡大 / 相互連携

北海道日本ハムファイターズ、北海道ボールパーク Fビレッジを軸に企業価値を向上を図り、北海道の価値向上から全国へ展開をする



# 中期経営計画2023

## － 機能戦略



**DXによる事業価値・顧客価値の向上に加え、社会価値を創造**

## 技術起点からの 新事業創出への取り組み

- イミダゾールジペプチドを含む健康食品・素材事業のビジネススキーム構築
- スマート養豚システムのパッケージ化と実装化

## 社会課題を解決するための 研究成果の実現

- 新規検査キット開発と国際標準化への対応、量産化体制の整備
- 食物アレルギー予防食への取り組み
- 栄養視点からの高齢化社会を見据えた提案

## SDGsにつながる事業課題 への取り組み

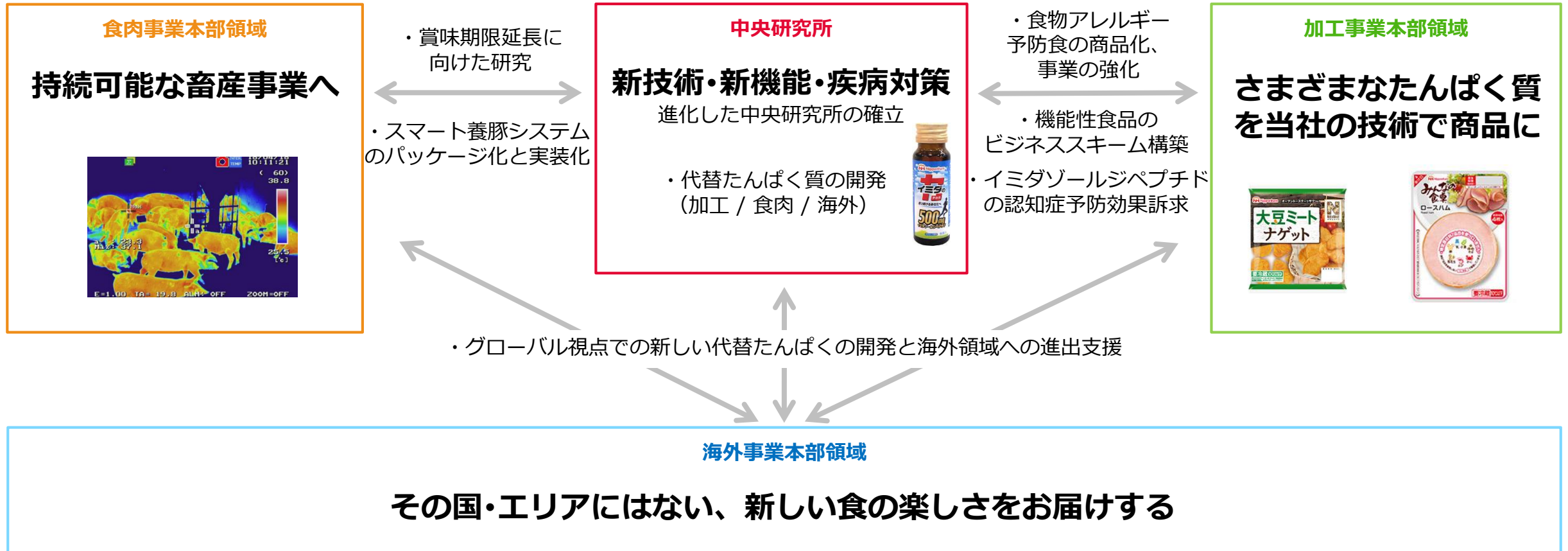
- 家畜疾病への対応と生産性向上
- グループの食品安全の確保と賞味期限延長に向けた取り組み
- スポーツエンターテイメント事業への栄養サポート

## イノベーションを伴った 長期ビジョンテーマの推進

- 新たなたんぱく質資源の研究開発
- 有用未利用資源の活用検討、医薬・医療分野への探索と挑戦

中央研究所の研究開発ならびに技術を起点とした、  
既存事業の課題解決および連携強化および新規事業の創出

## 研究開発の高度化、取り組み事項の事業化へ





# まとめ

## — 中期経営計画2026に向けて

## まとめ

— 中期経営計画2026  
に向けて

# 事業戦略、サステナビリティ戦略を 融合させ企業価値を最大化

事業利益率 6.0%、ROIC 7.0%以上、ROE 9.0%以上へ

## 既存事業の強化と事業効率を高める構造改革

- 事業基盤のさらなる強化
  - 加工事業本部：新しい価値の創造と提供で構造改革を図る
  - 食肉事業本部：シェア25%を目指し、調達力と販売力を強化
  - 海外事業本部：加工品事業の拡大などによる成長モデルの構築
- 最適生産体制およびDXによる構造改革
- 最適ポートフォリオの追求による収益力向上

## 新規事業および事業横断プロジェクトが新たな利益源

- グループの強みを活かした新たな事業領域への拡充
- 経営資源を有効活用し、グループシナジーを最大化する事業横断戦略
- DXなどによる新規事業ビジネスモデルの構築

## サステナビリティ戦略の深化

- 持続可能な事業モデルへのシフト(トレードオフからトレードオンへ)
- KPIマネジメントによる5つのマテリアリティの追求

