

「中期経営計画2023・2026」の進捗

2022年度(2023年3月期)の総括

2022年度も原材料・飼料・エネルギー価格の高騰が続いたことで、調達・生産・飼育・処理・加工・製造、物流、販売のいずれにおいても事業環境はかつてないほど厳しい状況となりました。

消費者向け商品については、販売価格への転嫁、商品の規格変更、節約志向に対応するためのより安価な調達先・商品の選別に取り組みました。また、ブランド商品の拡販、エネルギー価格の上昇を吸収するための節電対策や生産部門の効率化などにも注力しながら、生産、物流、営業体制の強化を図りました。

これらの結果、2022年度の売上高は、食肉事業と

海外事業において食肉相場の高騰による販売価格の上昇がおもな要因となり、対前期比9.4%増の1,259,792百万円となりました。しかし、事業利益は、原材料費やエネルギーコストの大幅な上昇分を吸収できなかったことに加え、鶏インフルエンザをはじめとした家畜の疾病、コロナ禍での中国のロックダウンなど、複数の要因が重なった結果、対前期比46.8%減の25,596百万円となりました。税引前当期利益は、事業利益の減少などの影響で対前期比57.2%減の22,162百万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は対前期比65.4%減の16,637百万円となりました。

2022年度(2023年3月期)の外部環境

原材料価格 (US冷凍ウデ) 17.5% 上昇 <small>(2021年4月末日と2023年4月末日対比)</small>	シカゴコーン価格 87.7% 上昇 <small>(2021年4月末日と2023年4月末日対比)</small>	円安の進行 最大149円 まで進行 <small>(終値ベース: 2021年4月～2023年3月)</small>
エネルギーコスト 電気料金 9.8% 上昇 原油価格 22.3% 上昇 <small>(2021年4月末日と2023年4月末日対比)</small>	物流コスト 国内道路輸送 1.2% 上昇 外航貨物輸送 32.1% 上昇 <small>(2021年4月末日と2023年4月末日対比)</small>	食料物価指数 12.7% 上昇 <small>(2021年4月末日と2023年4月末日対比)</small>

※ 出典: 農畜産業振興機構、石油輸出機構、日本銀行「企業向けサービス価格指数」、消費者物価指数(CPI)

2022年度(2023年3月期)の実績

	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)	前期比(%) / 差
売上高 (億円)	11,064	11,519	12,598	9.40%
事業利益 (億円)	524	481	256	△225
事業利益率 (%)	4.6	4.0	2.2	△1.8
親会社の所有者に帰属する当期利益 (億円)	326	480	167	△314
ROE (%)	7.8	10.5	3.4	△7.1
ROIC (%)	5.9	5.0	2.4	△2.6

「中期経営計画2023」の進捗とゴール

2022年度は、「中期経営計画2023」の2年目でした。本中計策定時には、最終年度となる2023年度(2024年3月期)の目標を「連結売上高1兆2,200億円、事業利益610億円、事業利益率5.0%、ROE8.0%以上、ROIC6.0%以上」としていたものの、スタートした2021年4月には新型コロナウイルス感染症の蔓延によって緊急事態宣言が発令され、2022年2月にはウクライナ侵攻が始まったことで、事業環境は一変しました。特に、原材料・飼料・エネルギー価格の高騰は、製造原価を押し上げ、お客様の支出抑制や家計緊縮をもたらしました。

この2年間、厳しい経営環境のもとであっても達成を目指してきましたが、業績予想の下方修正も続き、最終年度目標

を見直すこととしました。最終年度となる2023年度の連結売上高については、新型コロナウイルス感染症の規制緩和による影響を踏まえ1兆2,600億円へ上方修正、事業利益は380億円へと下方修正、それに伴って事業利益率は3.0%、ROEは4.6%、ROICは3.5%としています。

こうした中、新規事業領域では将来の芽が出始めており、鶏レバーを使用した新しい感覚のフォアグラ「グラフォア」を開発。これを第一弾商品として「サステナブル事業」を立ち上げ、新規事業展開に弾みをつけています。

なお、2023年度(2024年3月期)の事業利益計画におけるセグメントの内訳と、セグメントごとの重点戦略は下記の通りです。

2023年度(2024年3月期)の数値計画

連結	2024年3月期	前期比(%) / 差	セグメント事業利益 (億円)	2024年3月期	前期比 / 差
売上高 (億円)	12,600	0.0%	加工事業本部	65	15
事業利益 (億円)	380	124	食肉事業本部	320	29
税引前当期利益 (億円)	340	118	海外事業本部	17	67
親会社の所有者に帰属する当期利益 (億円)	230	63	ボールパーク・その他事業	15	20
ROE (%)	4.6	1.2%	消去調整	△37	△7
ROIC (%)	3.5	1.1%	合計	380	124

セグメントごとの重点戦略

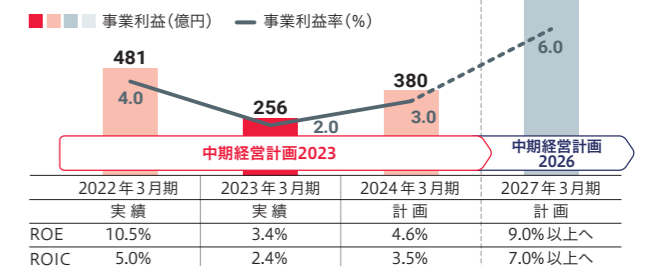
まずは強みの強化と仕組み変革で収益力を早期に回復させる

加工事業本部 <ul style="list-style-type: none"> 3大ブランドの完全復活(P.34参照) マーケティング力強化による稼ぐ力の回復 重点指標の改善によるコスト最小化の実践 	海外事業本部 <ul style="list-style-type: none"> 北米加工品マーケットへの集中・売上拡大 低収益事業の見直し 豪州のボラティリティ低減による利益の回復
食肉事業本部 <ul style="list-style-type: none"> フード営業強化・利益を伴う食肉シェアの拡大 輸入食肉の調達体制強化 社外共創による利益の拡大 	ボールパーク・その他事業 <ul style="list-style-type: none"> 「北海道ボールパークFビレッジ」開業に伴う新たな事業への挑戦 食やスポーツを通じた地域・社会との共創共栄 D2C事業の軌道化と新たな挑戦 サステナブル事業・商品の展開を加速

2026年度(2027年3月期)目標について

2021年5月の中期経営計画発表時には、6カ年を見据えた「中期経営計画2023・2026」とし、2026年度(2027年3月期)の目標も開示していました。この目標は変更していませんが、次期中期経営計画策定時には、環境変化を踏まえ計画を公表する予定です。

経営目標・指標の結果と見通し



今後の方向性

新たなステージに向けて

次期中期経営計画では、新たなステージへ挑戦するため、最適な事業構成の追求と経営品質の向上に取り組めます。

最適な事業構成の追求に向けて取り組む構造改革と成長戦略は、全社視点で経営を一体化することと、自前主義からの脱却を図ることがキーとなります。

まず構造改革については、「コア事業の最適生産体制構築」に取り組み、国内豚事業や加工事業の主要ブランドの製造拠点集約を進めてきました。また、ハム・ソーセージ・加工食品の品種構成の最適化も同時に進めています。「低収益事業の見直し」については、海外事業が先行しておりますが、全社視点で検討を進めています。「営業・物流機能統合」については、食肉と加工の両事業本部が保有するリソースの強みを活用し、当社のビジネスをより強化することに取り組めます。

成長戦略については、限られた経営資源を最大限活用するため、全社視点で成長領域を定め、集中的に投資を進めるとともに、顧客価値を最大化するために、マーケティングの高度化に取り組んでいきます。

また、新たなステージに挑戦するためには、自前主義からの脱却を進め、外部の知見も積極的に活用したいと考えています。社外の皆様との共創関係の構築を進めるとともに、そこで得た新たな知見と既存リソースを掛け合わせた新ビジネスの創出にも取り組んでいきます。

経営品質の向上の課題は、資本効率とガバナンスにあると考えています。ROIC 経営の浸透と変革型経営人財の育成・獲得に努めることで、経営の強化とスピードアップを図っていきます。

持続可能な成長に向けて

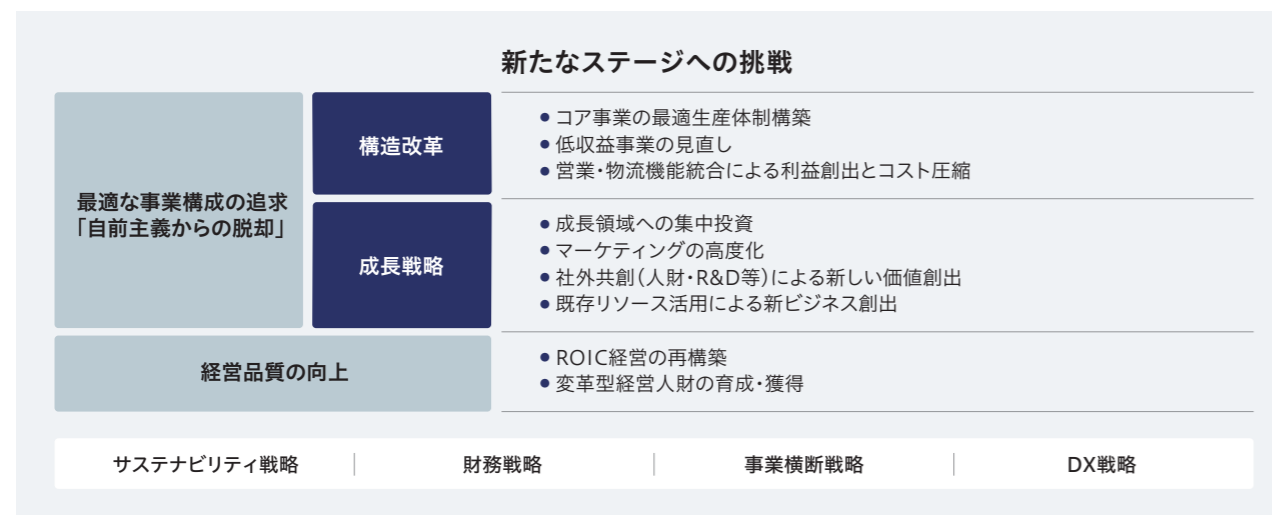
サステナビリティ戦略は、事業の持続可能性を高めるため、畜産業を営む当社が取り組むべき重点的な課題にリソースを集中させ、事業戦略とともに課題解決に取り組めます。

まず、畜産由来温室効果ガスについては、発生を抑制する研究を進めています。また、アニマルウェルフェアへの対応やカーボンニュートラル農場の実現に向けた取り組みも進めています。加えて、たんぱく質の安定供給に向けて、植物肉や麩たんぱく、細胞性食品といった新たんぱくの研究・開発を強化しています。

リプランによる効果発現に遅れも効果最大化を目指す

DX 戦略においては、全社基幹システム構築 (Connect) が、リプランにより効果発現が遅れる見通しとなりました。今後も効果最大化に向け、継続的に取り組めます。

基幹システムの構築により共通化されるインフラを活用し、部門間連携を促進、新たなビジネスチャンス創出につなげます。

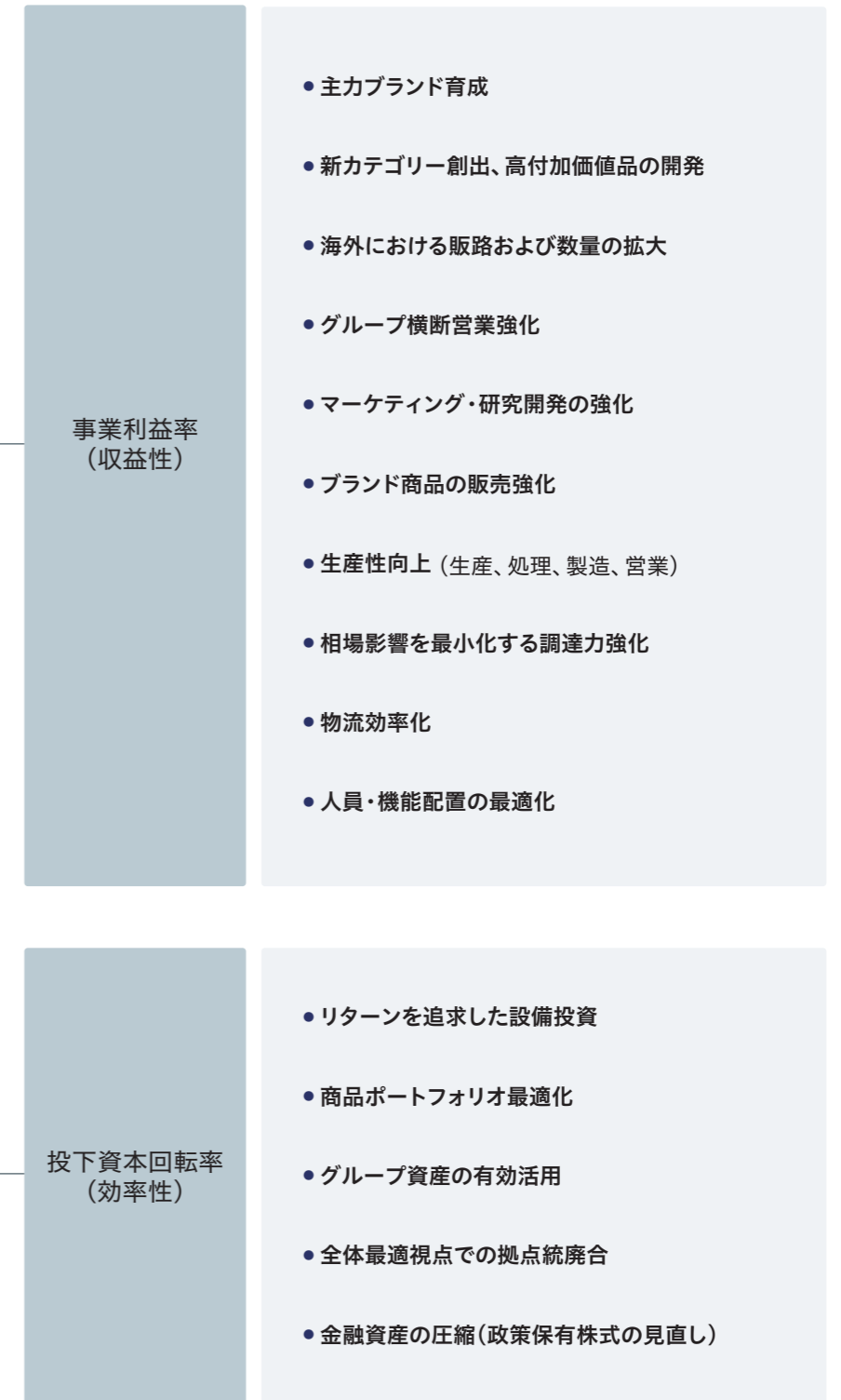


ROIC 経営の施策

ROIC ツリーの流れ



2023年3月期の施策



マテリアリティの進捗 (2022年度)

2021年2月、ニッポンハムグループは「Vision2030」の実現に向けて優先的に解決すべき社会課題を「5つのマテリアリティ(重要課題)」として特定しました。そして持続可能な社会の実現に向けて「5つのマテリアリ

ティ」を達成するための施策・指標を決定し、取り組みを推進しています。ここでは定量目標があるものを中心に、2022年度の進捗を報告します。

詳細はWEBをご覧ください。
マテリアリティの施策・指標と進捗



たんぱく質の安定調達・供給



施策・指標	2022年度実績
サステナブル調達の推進	<ul style="list-style-type: none"> ● 2030年度までに重要な一次サプライヤーへの方針周知とSAQ^{※1}実施率100% ● 重要な二次サプライヤーへの方針周知とSAQ実施
アニマルウェルフェアに配慮した取り組みの推進	<ul style="list-style-type: none"> ● 2030年度までに国内全農場(豚)^{※2}の妊娠ストールの廃止 ● 2023年度までに国内全処理場(牛・豚)^{※2}の係留所へ飲水設備の設置 ● 2024年度までに国内全農場・全処理場^{※2}への環境品質カメラの設置
植物由来のたんぱく質商品の拡充拡販	<ul style="list-style-type: none"> ● 2030年度 出荷金額:100億円
第三者認証の取得推進 (FSSC22000、SQF、BRC、JFSなど)	<ul style="list-style-type: none"> ● 第三者認証取得数:130件
専門技術認定をはじめ研修を通じた人材育成	<p>2022年度累計実績</p> <ul style="list-style-type: none"> ● eラーニング修了者:43,801名 ● 基礎技術研修修了者:1,861名 ● 認定専門家合格者:64名 ● 食品表示検定(中級):618名 ● 食品表示検定(上級):55名

※1 SAQ: Self-Assessment Questionnaire(自己評価シート)
※2 ニッポンハムグループが資本を過半数保有する企業が対象

食の多様化と健康への対応



施策・指標	2022年度実績
食物アレルギー関連商品の拡充および啓発	<ul style="list-style-type: none"> ● 出荷金額実績:11.6億円(昨年比107.4%)
認知機能を改善する新たな素材の研究と商品化	<ul style="list-style-type: none"> ● イミダ素材、イミダ商品(IMIDEA)の提供:168万食
健康に寄与する商品の開発(減塩・糖質ゼロなど)	<ul style="list-style-type: none"> ● 出荷金額実績:95.4億円(昨年比105.0%) ● 健康志向に対応した商品数:115アイテム(昨年比109.0%)

持続可能な地球環境への貢献



施策・指標	2022年度実績
化石燃料由来のCO ₂ 排出量の削減	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内は2030年度までに2013年度比で46%以上削減 ● 海外は2030年度までに2021年度比で24%以上削減
国内の廃棄物排出量の削減 ^{※1}	<ul style="list-style-type: none"> ● 2030年度までに2019年度比で製造数量当たりの原単位5%削減
国内の廃棄物排出量リサイクル率の向上	<ul style="list-style-type: none"> ● 2030年度までにリサイクル率92%以上
用水使用量の削減 ^{※2}	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内は2030年までに2019年度比で製造数量当たりの原単位5%削減 ● 海外は2030年までに2021年度比で製造数量当たりの原単位5%削減
認証パーム油への切り替え	<ul style="list-style-type: none"> ● 2030年度までにRSPO認証パーム油使用率100%(B&C含む)

※1 当社グループの国内拠点における商品製造工場と食肉の処理・加工工場が対象
※2 当社グループの国内・海外拠点における商品製造工場と食肉の処理・加工工場が対象

食やスポーツを通じた地域・社会との共創共栄



施策・指標	2022年度実績
スポーツを通じた地域共創の活動の推進 (北海道ボールパークFビレッジ、スポーツ教室、食育教室など)	<ul style="list-style-type: none"> ● 実施件数:36件 ● 社内参加人数:7,797人 ● 活動経費:519,347千円
文化的活動を含めた地域貢献活動の推進(地域イベントへの協力や清掃活動など)	<ul style="list-style-type: none"> ● 実施件数:1,508件 ● 社内参加人数:16,411人 ● 活動経費:36,494千円
食を通じた社会福祉活動の推進(フードバンクや子ども食堂への食材提供など)	<ul style="list-style-type: none"> ● 実施件数:249件 ● 社内参加人数:2,507人 ● 活動経費:5,866千円
食育などを通じた次世代育成の支援(出前授業、キャリア教育支援、手作り体験教室など)	<ul style="list-style-type: none"> ● 実施件数:191件 ● 社内参加人数:3,654人 ● 活動経費:42,111千円

従業員の成長と多様性の尊重



施策・指標	2022年度実績
仕事に対するやり甲斐の向上	<ul style="list-style-type: none"> ● 従業員サーベイ好意的回答率:67.1%
挑戦できる組織風土醸成	<ul style="list-style-type: none"> ● 従業員サーベイ好意的回答率:66.8%
女性活躍の推進	<ul style="list-style-type: none"> ● 女性管理職比率:2030年度までに20%以上^{※1}
障がい者雇用の推進	<ul style="list-style-type: none"> ● 障がい者雇用比率:2023年度までに障がい者雇用率2.3%以上、以降維持^{※1,2}
総労働時間の削減	<ul style="list-style-type: none"> ● 総労働時間:2030年度までに1,870時間以内^{※1} ● 時間外労働時間:2030年度までに200時間以内^{※1}
こころからだの健康	<ul style="list-style-type: none"> ● 健康診断再検査実施率:2030年度までに100%^{※1} ● 喫煙率:2030年度までに12%以下^{※1} ● ストレスチェック受検率:2023年度までにストレスチェック受検率100%、以降維持^{※1}

※1 日本ハム(株)が対象
※2 法改正に伴い、目標を随時変更予定