経営者メッセージ

President Message

変革

逆境こそ、わが道なり ——
ニッポンハムグループを再生する改革を全力で実行

代表取締役社長
井川 伸久

ニッポンハムグループは、国内外で畜産業を営むと同時に、加工食品やチーズ、ヨーグルトといった生命（いのち）の恵みからいただいた、動物性たんぱく質を中心に事業を展開しています。私たちは、人が生きるために欠かせない「たんぱく質」を供給する企業であり、「食」を通して「食べる喜び」をお届けし、人々の楽しく健やかなくらしに貢献することを使命としています。

当社のルーツは、1942年に創業者の大社義規（おおこそ よしのり）が徳島でスタートさせた「徳島食肉加工場」にあります。大社は、戦災による加工場焼失や度重なる不況による販売不振など、逆境の連続を乗り越えてきた人物であり、座右の銘として「逆境こそ、わが道なり」という言葉を残しています。この言葉は、私の心にも強く刻み込まれており、これに倣って「逆境こそ、わが道なり」を経営マインドとし、厳しい環境を勝ち抜き、当社グループを再生する改革に全力で取り組んでいく所存です。

激変する外部環境に対応できなかった事実を受け止め、危機感を持って企業変革する

2022年度（2023年3月期）の事業利益は前年を大きく割り込む256億円（前年度比46.8%減）となりました。さまざまな外部要因が積み重なった結果ではありますが、非常に重く受け止めています。

また、急激な業績悪化の影響から株価も軟調に推移し、PBRも0.8倍（2023年3月31日時点）という状態となっています。こうした結果を真摯に受け止め、業績回復と持続的成長に向けた構造改革を加速させていく考えです。

2022年度は、原材料の急激な高騰に対して価格改定を行いましたが、お客様のニーズの変化を予測しきれず、需要変化への対応が後手に回ってしまいました。また、輸入食肉については、一昨年より続いていた入船遅れによる通関遅延に加え、コロナ禍による需要変動への適切な対応が遅れたことも、大幅減益の要因ととらえています。一方、豪州事業では、素牛価格の高騰や中国市況の悪化に対し、損失を最小限に食い止める対応ができたと考えています。

このような環境変化に迅速に対応するため、今期より各事業本部の主要KPIについて毎月の経営会議で進捗確認を行うとともに、進捗の遅れに対するキャッチアップ策を経営戦略会議メンバー全員で検討する体制を整え、V字回復に向けた取り組みを進めています。

一方、社会的価値向上に向けた取り組みについても、環境の変化への対応を加速しなければならないと考えています。当社グループのマテリアリティの一つである「たんぱく質の安定調達・供給」は、国内外で畜産業を営む当社グループにとって、事業を通じた社会課題の解決に向けた取り組みと位置付けています。「生きる力となるたんぱく質」をお届けするために欠かせない畜産業を持続可能なかたちに変革していくことに対しても、着実に取り組みを進めてまいります。

市場変化のスピードは速く、変化の方向もより多様化

2022年、2023年3月期の実績と2024年3月期の計画

	2022年3月期（実績）	2023年3月期（期初見込み）	2023年3月期（実績）	2024年3月期（計画）	2024年3月期（中期経営計画2023）
売上高	11,519億円	12,400億円	**12,598**億円	**12,600**億円	12,200億円
事業利益	481億円	460億円	**256**億円	**380**億円※	610億円
事業利益率	4.0%	3.7%	**2.2**%	**3.0**%	5.0%
当期利益	480億円	330億円	**167**億円	**230**億円	400億円
ROE	10.5%	6.7%	**3.4**%	**4.6**%	8.0%
ROIC	5.0%	4.4%	**2.4**%	**3.5**%	6.0%

※ 2023年5月に修正

している。現状のやり方の延長線上では生き残れない、と強く感じています。この危機感をグループ全体で共有し構造改革と成長戦略に取り組み、持続可能な企業に変革することが私の使命であり、全力を挙げて取り組んでまいります。

新たなステージに向け、構造改革に取り組む

「中期経営計画2023」の2年目となる2022年度の業績は、計画から大きく乖離しました。計画策定時には想定しえなかった環境の変化を乗り越え、新たなステージに向かうための指針となる、次期中期経営計画の策定を進めています。

次期中期経営計画は構造改革と成長戦略に集中する3年とします。全社視点で経営を一体化し、事業の優先順位を明確化、成長領域に経営資源を重点配分することで、最適な事業構成に変革していきます。この構造改革と成長戦略を通し、現中期経営計画策定時に掲げた700億円を超える2026年度の事業利益目標に対し、外部環境の変化を想定しながら、どこまでキャッチアップできるかの見極めを進めています。2024年4月1日から始まる次期中期経営計画の内容は、改めて皆様に公表します。

そして、2023年度は次期中期経営計画に向けた基盤づくりの1年とします。最大のテーマは収益力の回復であり、強みの強化と仕組みの変革に取り組み、事業利益380億円を必達します。

自前主義からの脱却を進め、自らが先導して構造改革を実践する

加工事業本部　ブランディング、マーケティングを強化

加工事業における競争優位の構築には、ブランディングやマーケティングが極めて重要となります。2022年度に取り組んだ加工食品の価格改定においては、お客様のニーズ変化への対応が遅れたこと、製造部門と販売部門の足並みをそろえた事業戦略が推進できなかったことにより、非常に苦戦を強いられました。

この仕組みを変革するため、2023年度よりマーケティング統括部を設立、お客様視点に立ったブランド戦略・マーケティング戦略の立案と推進、加工事業本部全体の収益管理に取り組んでいます。事業全体を俯瞰した視点で事業戦略を立案・推進するとともに、不採算商品の廃止や製造商品の拠点集約・見直し、製造工場の生産平準化に取り組むことで、最適生産体制の構築と利益を最大化する商品ポートフォリオの構築を加速していきます。

食肉事業本部　外部パートナーとの共創拡大

食肉事業については、利益を伴う販売シェア拡大に取り組むことが、現在の競争優位性をより強化することにつながります。そのためには、当社グループが保有する強みである、国内における豚・鶏の一貫生産体制を引き続き強化するとともに、「社外共創」にも取り組むことで、取扱数量を拡大していくことが重要です。

「自前主義からの脱却」にバランスよく取り組み、国内外の食肉メーカーとの共創関係を強化することで、環境変化に柔軟に対応できる調達体制を強化し、厳しい環境下でも効率的に稼ぐ力を高めていきます。

海外事業本部　ボラティリティの低減

グローバルに人口が増加傾向にあることから、海外事業比率を高めていくことは成長に不可欠です。海外事業においては、事業利益のボラティリティ低減に向け、加工品事業の比率を高めることが重要と考えており、人口増加も継続すると見込まれる北米における加工品事業の売上拡大に取り組みます。

北米加工品事業の課題であった製造能力については、昨年実施した製造ラインの増強などにも取り組んでおり、さらなる売上拡大が見込める体制が構築できております。研究開発や生産管理を行う人財の確保が重要であり、全社視点での人財配置やキャリア採用に取り組んでいます。

豪州事業については、利益率の底上げに向け、豪州牛肉の特長を活かしたブランディングと北米マーケットへの販路拡大に取り組んでいます。環境保全やサステナビリティの視点から商品やブランド価値をとらえることがますます重要になっており、高品質なグラスフェッドビーフなど、時代の要請に応じた新たな価値を創出していくことが重要だと考えています。

事業部の垣根を超えたシナジーを追求

私は先ほど、全社視点で経営を一体化していくと申し上げましたが、その取り組みの一つが、従来は独立して動いてきた各事業本部の戦略をクロスさせ、事業シナジーを発揮することです。

これまでの日本における食肉市場は、一人当たり消費量の増加に伴い、順調に拡大してきました。生産から販売までのバリューチェーンを自社で構築する当社のビジネスモデルは、市場成長の時代に合致し、十分な利益を生み出す原動力となりました。しかしながら、日本国内は人口減少フェーズに突入し、食肉やハム・ソーセージ市場は横ばい・縮小に転じています。こうした環境の変化を直視し、市場変化に対応した戦略に舵を切らなければ、成長できないことは明白です。新しい事業展開やバリューチェーンの強化・見直しを図り、新たなマーケットの開拓や競合との差別化に取り組まなければ、収益を伸ばすことなどできません。

こうした危機感から、2023年度よりグループ戦略推進事業部を立ち上げました。当社グループの新たな強みを創出するため、例えば加工事業と食肉事業が一体になった営業や物流施策の展開や、海外事業と国内事業が連携した食肉および加工品の輸出・市場開拓など、部門を超えた取り組みを加速させています。また、全社を挙げて取り組んでいるDX戦略の一つとして、食肉事業本部の販売会社が加工事業本部のコンシューマ商品全般を販売する取り組みにも着手しています。このように各事業本部の事業戦略に加え、全社横断視点で利益を生み出す仕組みを積極的に立ち上げることで、変革を加速させていきます。

新規事業分野への展開を加速

中計2023より立ち上げた新規事業推進部が中心となり、D2C（Direct to Consumer）ビジネスにも注力しています。「Vision2030」“たんぱく質を、もっと自由に。”では、2030年に向け、「環境・社会に配慮した安定供給」に加え、「人々が食をもっと自由に楽しめる、多様な食生活を創出する」ことを目指しています。消費者のニーズは多様化しており、「みんなが買うもの」ではなく、もっとスペシャルな「自分らしいもの」を求める層がさらに増えると予測しています。

まずはD2Cビジネスとして立ち上げた「Meatful」を通し、多様化する食ニーズに応えるべく、さまざまなご提案を進めております。D2Cビジネスは新たなお客様の情報をキャッチする大きな触角であり、マーケティングの精度向上にもつながる重要な分野と位置付けています。

ニッポンハムグループが目指す今後の姿

全社視点で経営を一本化し、収益力を向上させ、新たなステージへ

最重要課題は「たんぱく質の安定調達と供給」

当社が最も重要視している社会課題は、「たんぱく質の安定調達・供給」です。この課題解決に真摯に取り組むことで、人々の心と体の健康にも貢献し、当社の企業理念にある「食べる喜び」の実現につながり、ひいては企業価値向上につながると考えています。

世界の人口が増加していく中で「たんぱく質の安定調達・供給」に取り組むためには、加工食品や食肉を中心とした既存のたんぱく質の安定供給に加え、既存のたんぱく質の代替となる新たなたんぱく質の開発・商品化が必要になります。

気候変動などの影響を受け飼料となる穀物の収穫量の伸び悩みが予測されており、将来的には世界的なたんぱく質需要の拡大に対し、既存のたんぱく質だけでは賄えなくなる、たんぱく質クライシスが予測されています。また、調達面では、日本の購買力が低下していることから、諸外国に買い負ける場面が出てきています。我々としては、国内外で取り組んでいる畜産業をベースに、既存調達先との関係を深化させると同時に調達先の多様化を国内外で進め、安定供給につなげていきます。

また、新たなたんぱく質が期待されています。当社では「細胞性食品（培養肉）」と、麹に着目したたんぱく質の研究を進めています。細胞性食品については、当社では培養液のコストダウンに成功しており、研究進捗に手応えを感じているものの、日本では法整備に時間を要することが想定されるため、まずは、麹たんぱくの商品化を加速させていきます。

ニッポンハムらしいサステナビリティとは

持続可能な社会の実現―サステナビリティに貢献していくために当社グループが取り組むべき課題は多岐にわたりますが、とりわけ、「アニマルウェルフェア」と「家畜由来のGHG削減」は、畜産業を営む当社が注力すべき課題と考えます。

現在、当社グループは、国内外で鶏を7,500万羽、豚を60万頭、牛を10万頭、生産・肥育しています。世界の食品企業の中でも畜産をここまで本格的に手掛ける企業は数社しかありません。

畜産に由来する課題解決の取り組みはまだ始まったばかりであり、当社グループだけで推進するには限界があるため、産学連携による共同研究や、アニマルウェルフェアの制度づくりも含め、畜産業界をはじめとするステークホルダーの皆様との共創視点で課題解決に取り組んでいます。

そして、サステナビリティの重要性を社会に発信し、ご理解いただくことにも努め、持続可能な社会の実現に貢献していきたいと考えています。

また、地域・社会との共創共栄にも取り組んでいます。当社は北海道に食肉の生産・処理、加工品製造の拠点を複数有しており、販売拠点も含めると、全拠点の約2割が北海道に集中しております。このご縁を活かし、北海道の地域の皆様との共創プロジェクトにも取り組んでいます。そして、2023年3月には北海道日本ハムファイターズの新球場を含むエリア「北海道ボールパークFビレッジ」がオープンしました。今後は、この新球場を一つの起点にし、新たな価値創出に取り組んでまいります。

私は、サステナビリティに貢献し続けるためには、従業員一人ひとりの成長が欠かせないと考えています。当社の企業理念では、会社を「従業員が真の幸せと生き甲斐を求める場」として位置付けており、従業員一人ひとりが能力を精一杯発揮することが、自らの成長と社会への貢献につながる、と考えています。

そして、これからの難局を乗り越える人財をしっかりと育成するため、失敗を恐れず挑戦できる風土づくりに取り組んでいきます。

創業からの想いと総合力を価値基盤とし、逆境をチャンスととらえ私が全力で変革を断行する

事業環境が激変し、かつて経験したことのない難局を乗り越え、当社グループが10年後も20年後も成長を続けていくためには、企業の原点・礎を再確認することが極めて重要です。創業の精神に基づき、当社がどのように成長し、どのような社会に貢献していけるのか、改めて考える必要があります。

創業者は日本中の隅々まで、くまなく「生命の恵み由来のたんぱく質」を供給するために事業や拠点を拡大し、ハム・ソーセージから食肉や加工食品、最終的にはチーズ・ヨーグルトまで商品の幅と事業の領域を広げました。想いをカタチにして、人々にたんぱく質を供給し続けてきた持続力・総合力が今の私たちの礎であり、価値基盤であると私は考えます。

2030年のありたい姿として策定した「Vision2030」“たんぱく質を、もっと自由に。”は、ステークホルダーの皆様に向けた企業メッセージでもあります。このビジョンには、多彩な商品・事業を展開してきた価値基盤を受け継ぎ、もっと自由な発想で、もっと自由なカタチで、もっと多くの人々に、必要なたんぱく質を提供している企業になりたいという想いを込めています。

Vision2030の実現に向けて策定する次期中期経営計画では、環境が激変する予測不可能な時代の中で、自らの社会における存在意義を再確認するとともに、私たちが何をすべきなのかを明確にしていきたいと考えています。そして、その目指す姿に向けて、変革に取り組んでいきます。

抜本的な変革の肝は、繰り返しになりますが、全社視点で経営を一体化することです。現在は、社長である私、各事業部門、コーポレート部門が密にコミュニケーションを取って、将来のあるべき姿や短期・中期の方針を検討し、決めたことはすぐさま事業運営に反映させていく体制へと移行しています。今後は、事業戦略の具体化に取り組むとともに、実行力を高めるため、従業員一人ひとりに理解・納得してもらうための浸透活動にも取り組んでまいります。

最後になりましたが、「逆境こそ、わが道なり」の精神を持って、企業理念の実現に向け、危機的状況にある当社グループを再生する改革を全力で実行します。ステークホルダーの皆様には、引き続きご支援をお願い申し上げます。

代表取締役社長
井川 伸久

グループのあゆみ

History

たんぱく質の供給を通じて価値を提供

1942年「徳島食肉加工場」として創業したニッポンハムグループ。「良質なたんぱく質を提供し、日本人の体をもっと丈夫にしていきたい」という願いから、今日まで、食に対するさまざまなニーズや課題に応じて、たんぱく質を豊富に含む多様な商品を提供してきました。現在、カバーする食の領域は、食肉、加工食品、乳製品、水産品、エキス調味料などに広がっています。

1966
初のコンシューマブランド

当社初のコンシューマブランド「ウイニー」。当時は羊腸の品質が安定せず固いウインナーもあったため、良質なたんぱく質を食べやすい形で届けることが青少年の体躯向上につながる、という発想から開発されました。当時の畜肉加工品は「○○ハム」など、社名を冠したネーミングが一般的な中、「ウイニー」は想定を大きく上回る人気商品へと成長しました。

コンシューマブランド「ウイニー」

1968
養鶏事業をスタート

安全・安心な食肉の安定供給を実現するニッポンハムグループの「バーティカル・インテグレーション・システム」。その川上であるファーム事業（畜産）に本格的に参入したのは1968年。1990年代にかけて事業規模を拡大し、現在、養鶏は日本ホワイトファーム（株）、養豚は日本クリーンファーム（株）が担い、それぞれの生産量は国内最大規模となっています。

1977
海外での事業を開始

1977年に北米デイリーミーツ社※を買収し、海外事業を開始しました。現在、食肉加工品の現地販売、対日向け食肉の調達、第三国への輸出拠点として重要な役割を果たしています。牛肉輸入自由化を見据えた戦略として、1987年には豪州で処理工場経営に、1988年には同じく豪州のワイアラ牧場を買収し、牛肉のインテグレーション・システムを構築しました。

※ 現デイリーフーズ社

ワイアラ牧場

1985
本物志向に応えるウインナー「シャウエッセン®」発売

グルメ・本物志向を求めるお客様のニーズに応える本格派のウインナーとして誕生したのが「シャウエッセン®」です。ドイツの製法に倣い、当時の日本では馴染みのなかったあらびき肉を羊腸に詰め、スモークで仕上げました。パリッとした食感も画期的で大ヒット。当社を代表するトップシェア商品です。

1997
食物アレルギー対応商品発売

お客様相談窓口に届いた「食物アレルギーの子どもでも安心して食べられる食品を開発してほしい」という切実な声がきっかけとなり、1996年より研究を開始し、1997年に「アピライト」を発売しました。以来、商品ラインナップを拡充しながら、検査キットの開発や情報発信にも注力。乳や卵、大豆などを摂ることが難しい方にも、安心してたんぱく質を摂っていただけるよう、挑戦し続けています。

「アピライト」

2006
ギフト「美ノ国」を発売

バーティカル・インテグレーション・システムの強みを活かし、国内にあるニッポンハムグループの自社農場で育てた豚にこだわったハムギフト「美ノ国」が誕生しました。今では当社のメインギフトブランドに成長し、2023年度からは北海道産豚肉を使用した「北海道プレミアム美ノ国」にリニューアルしています。

2020
多様なたんぱく質のニーズに対応

食糧不足への懸念、環境意識や健康志向の高まりから代替肉の需要が拡大する中、2020年に「NatuMeat（ナチュミート）」ブランドを立ち上げ、お肉の代わりに大豆やこんにゃくなど植物由来の原料を使用したソーセージなどを発売しました。現在は、細胞性食品（培養肉）の研究・開発も進め、たんぱく質の安定的な供給を目指しています。ほかにも2018年にはAI・IoTを活用した「スマート養豚プロジェクト」をスタートさせ、持続可能な畜産の実現によるたんぱく質の安定的な供給を目指しています。

「NatuMeat（ナチュミート）」

売上高推移のグラフ

- **1942** 創業
- **1971** 加工食品事業へ進出
- **1973** 日本ハム球団（株）設立
- **1981** 水産加工事業へ進出
- **1988** 豪州でインテグレーション・システム構築
- **1992** 乳製品事業へ進出
- **2002** 国産鶏肉のブランド「桜姫®」立ち上げ
- **2003** （株）北海道日本ハムファイターズ設立 本拠地を東京から北海道へ移転
- **2006** 自社農場で育てた豚に限定し作られたハムギフト「美ノ国」を発売
- **2021** 「Vision2030」“たんぱく質を、もっと自由に。”策定
- **2022** マリンフーズ（株）を譲渡

ニッポンハムグループ内で牛肉偽装問題が発覚 コンプライアンス・ガバナンスを強化

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

売上高
12,598億円
（2023年3月期）

時価総額推移のグラフ

時価総額
3,931億円
（2023年3月期末）

1940s ～	1970s ～	1990s ～	2000s ～	2010s ～	2020s ～
戦後食糧難の時代に良質なたんぱく質を提供	**食の領域拡大と海外進出で、新しい食文化を提案**	**多様化するライフスタイルに合わせた商品ラインナップの拡充**	**牛肉偽装問題の発覚を背景に品質No.1経営を推進**	**食の未来を切り拓く、高付加価値の食を提案**	**10年後、20年後の食の未来を見据えて**
社会背景					
● 高度経済成長 ● 食の洋風化	● 核家族化 ● 外食産業の発展 ● 豚肉の輸入自由化 ● 女性の社会進出	● 牛肉・オレンジの輸入自由化 ● 中食市場の伸長	● 消費者の食に対する安全・安心の要求の高まり ● 国内初のBSE発生	● 国連持続可能な開発サミットの開催 ● パリ協定の締結	● 新型コロナウイルス感染症の感染拡大 ● 世界各地でロックダウン ● ウクライナ侵攻の影響でエネルギーや資源が高騰

Corporate Philosophies & Vision 2030

ニッポンハムグループは、企業理念の一つとして「食べる喜び」をテーマに掲げています。
「食べる喜び」とは食を通してもたらされる「おいしさの感動」と「健康の喜び」を表しており、
このことは人々の幸せな生活の原点であると考えています。
「食べる喜び」をお届けし続けるために、
2030年のありたい姿である「Vision2030」“たんぱく質を、もっと自由に。”を掲げ、
次の時代に向けた新しい挑戦を始めています。

Vision2030に込めた想い

当社グループは、体の1/5を占め、人が生きる上で欠かせない栄養素である「たんぱく質」に創業以来向き合い、人々に安定的にお届けしてきました。しかしながら、これから先は世界的な人口増加や気候変動により、たんぱく質の需要増加に対して供給が追い付かなくなることが見込まれます。Vision2030には、そのような環境においても、たんぱく質を環境や社会に配慮し安定的に供給し続けることで、食のインフラを担う日本最大級のたんぱく質供給企業としての社会的使命を果たしたいという想いを込めています。

さらには、ライフスタイルはさまざまな形に変化しており、それによって食に対するニーズも多様化しています。私たちは、これまで提供してきた「安全・安心」と「おいしさ」に、「新たな価値」を加えていきます。そして、たんぱく質の持つ、体をつくるチカラと心を満たすチカラを発揮して、一人ひとりが食を自由に選び、楽しめるような、多様な選択肢を創造していきます。

企業理念

1. わが社は、「食べる喜び」を基本のテーマとし、時代を画する文化を創造し、社会に貢献する。
2. わが社は、従業員が真の幸せと生き甲斐を求める場として存在する。

経営理念

1. 高邁（こうまい）な理想をかかげ、その実現への不退転の意志をもって行動する。
2. 人に学び、人を育て、人によって育てられる。
3. 時代の要請に応えて時代をつくる。
4. 品質・サービスを通して、縁を拡げ、縁あるすべての人々に対する責任を果たす。
5. 高度に機能的な有機体をめざす。

Nipponham Group Vision2030

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

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。

Nipponham Group Vision2030

たんぱく質と ニッポンハムグループ

ニッポンハムグループは国内最大級のたんぱく質供給企業

ニッポンハムグループは、生命（いのち）の恵みをいただき、ハム・ソーセージを製造するところから創業し、加工食品、水産加工品、乳酸菌飲料・乳製品などに拡大してきました。食肉では、国内で豚・鶏の生産・肥育を手掛け高品質な食肉の安定供給につなげるとともに、国内外のパートナー企業からの安定調達を実現しています。こうして80年以上にわたりさまざまな形でたんぱく質を提供することで、国内最大級のたんぱく質供給企業となっています。

	たんぱく質摂取量（1人・1日当たり）	ニッポンハムグループのシェア
全体	71.4g	6.0%
動物性たんぱく質	40.1g	10.6%
畜産物由来	27.9g	15.3%
肉類	17.6g	23.5%

必須アミノ酸がバランス良く含まれる食材
たんぱく質含有量（g/100g）
牛 ｜ 16.6g
豚 ｜ 15.6g
鶏 ｜ 20.7g
卵 ｜ 12.3g
牛乳 ｜ 3.3g

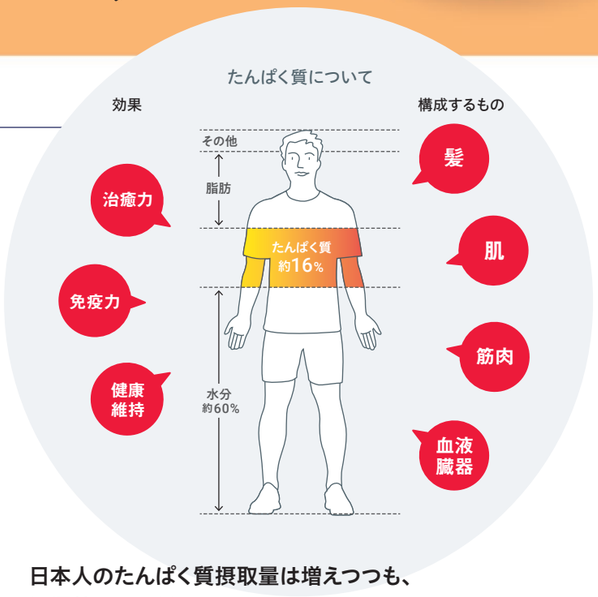
※ 当社の商品別取り扱い重量データ（2019年）および文部科学省「栄養成分表」、厚生労働省「国民健康・栄養調査」などの外部データ（2019年）をもとに当社にて推計

1 からだとたんぱく質

たんぱく質は、身体の約2割を占める不可欠な栄養素

たんぱく質は20種類のアミノ酸が結び付いてできあがった物質で、体の約1/5を占める重要な構成要素です。細胞成分やコラーゲンなどの形で、筋肉、臓器、皮膚、骨、髪の毛などを構成します。また、体内で消化酵素や免疫物質、ホルモン、体の成長に必要な物質となります。20種類のうち9種については、体内で作ることができないため、人が生きるためには食事での補給が欠かせません。

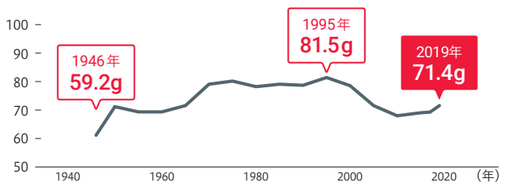
たんぱく質には、治癒力・免疫力を高める、脳や内臓を動かす、体のバランスを保つ、気持ちを整えるなどの効果があります。特に、食肉や乳などの動物性たんぱく質は、アミノ酸がバランス良く含まれた、とても良質なたんぱく質です。



日本人のたんぱく質摂取量は増えつつも、目標値には不足

日本人の1日当たりのたんぱく質摂取量（総数平均値）は、1995年に81.5gとピークを迎え、2000年頃までは同水準を維持していたものの、2019年には71.4gに減少しました。厚生労働省の「日本人の食事摂取基準2020年版」では、18歳以上の1日当たりのたんぱく質摂取の「推奨量」は、男性65g、女性50gといわれていますが、これは最低限の目安です。「目標量」で見ると、例えば18～29歳の男性では86～133g、同女性では65～100gとなっています。健康の維持・増進のためにも、たんぱく質摂取の重要性に注目が集まっています。

1日当たりのたんぱく質摂取量の推移（平均値）（g）



2 心とたんぱく質

心の状態には神経伝達物質が深く関わっているといわれています。神経伝達物質の合成には20種類あるアミノ酸すべてが必要であるため、食事でたんぱく質を十分に摂り、併せて運動も行うことがよいといわれています。日本ハム（株）ライフスタイル研究室は心とたんぱく質に関する認識・意識を明らかにするため、「たんぱく質摂取に関する調査」を実施しました。その結果、元気になりたい時に食べたいと思う食品・食材の1位は「肉」、元気になりたい時に摂りたい栄養素は「たんぱく質」であることが分かりました。生活者にとって肉やたんぱく質は元気の源である、という意識が伺えました。

疲れた身体や気持ちを元気にしたい時に「食べたいと思う食品・食材」ベスト3

1位 肉 61.1%
2位 スイーツ・アイス 48.3%
3位 果物 36.8%

疲れた身体や気持ちを元気にしたい時に「摂りたい栄養素」ベスト3

1位 たんぱく質 48%
2位 ビタミン類 46.5%
3位 アミノ酸 28.5%

※ たんぱく質摂取に関する調査結果より抜粋　調査期間：2023/5/31～2023/6/7　調査対象：一般モニタ（n=683）　https://www.nipponham.co.jp/fun/report/

3 フレイルとたんぱく質

加齢とともに筋力や心身の働きが徐々に低下して、要介護に近付いてきた状態を「フレイル」と言います。今後さらなる高齢化が見込まれる日本において、フレイル対策は喫緊の課題となっています。食事での対策としては、たんぱく質を不足させないことが重要です。たんぱく質の主要な摂取源の一つである肉類は、年齢が上がるとともに摂取量が減少しやすいと言われています。例えば、肉類に含まれるイミダゾールジペプチドは膝を伸ばす力が強くなったり、目を開けたまま片足立ちできる時間が長くなる効果が報告されており※、十分な肉類摂取はフレイル予防に効果的であると考えられます。

当社グループは、地域在住高齢者における肉類摂取とフレイル関連因子との関わりを調査しました。詳細な分析を行った結果、肉類摂取量が多いほど最大歩行速度が速いことが認められました。

※ 出典：佐藤三佳子、前村公彦、高畑能久、森松文毅、佐藤雄二「鶏肉抽出物の摂取が中高齢者の筋力に及ぼす影響」日本食品化学工学会誌 59,4,182-185,2012.

産学共同の取り組み

日本ハム（株）は、（学）関西医科大学、（株）平和堂、コガソフトウェア（株）との間で、「食と運動で健康を科学する」社会連携講座共同研究契約を締結。食と運動の好循環による健康社会モデルの構築に取り組むため、2023年3月末～6月末に高齢者のフレイル予防プログラムを構築し、「マイナス5歳の健康づくり教室」を開催しました。

（株）平和堂：ショッピングセンターという立ち寄りやすい場所を提供
（学）関西医科大学：医学的知見に基づいた運動指導
日本ハム（株）：正しい食の知識の指導
コガソフトウェア（株）：ヘルスケアDXシステムを活用したフレイル予防プログラムの提供

詳細はWEBをご覧ください

たんぱく質とニッポンハムグループ

ニッポンハムグループの挑戦

世界的な人口増加や気候変動などに伴い、たんぱく質の供給難が予測されています。
当社グループは、たんぱく質の安定調達・供給に努めるとともに、
生命（いのち）の恵みからいただいた、たんぱく質の可能性を広げ、
たんぱく質摂取の多様な選択肢の創造・提供に挑戦しています。

“生命（いのち）の恵みから
いただいた
たんぱく質の
可能性を広げる”

たんぱく質の安定供給 に向けた挑戦

解決課題：持続可能な調達

共創ネットワークの構築

当社グループは、おもに国内において豚・鶏の生産・飼育を、海外ではオーストラリアで牛の飼育を、トルコで鶏の生産・飼育を行っており、自社農場の数は国内131カ所、海外20カ所にのぼります。生産・飼育農場は食肉の安定供給の源であり、サプライチェーンの出発点です。今後も国内外の各拠点における連携はもちろん、さまざまなパートナーとの「共創」を基本方針に、安定供給の基盤を強化し、持続可能な生産を追求していきます。

解決課題：畜産農家の後継者育成

畜産業の将来を担う人財育成

当社グループは、次世代の人財育成や畜産業の振興に向けて、帯広畜産大学と2017年12月に包括連携協定を締結し、2018年より同大学の学生や教員向けの実地研修と大学での講義を行っています。

国際的に活躍できる畜産技術者の養成、学生に向けたより実践的な教育プログラムの提供、研究成果を社会で活用するための情報共有などによって、次世代の人財育成・畜産業の振興に貢献しています。

解決課題：畜産農家の負荷低減

スマート養豚システム「PIG LABO®（ピッグラボ）」

日本の人口減少とともに畜産業の人手不足も深刻化しています。養豚はベテラン飼育員の経験に頼る作業が多く、いかに技術を継いでいくかが課題となっています。当社グループは、NTTデータグループと共同でAI・IoTを活用して養豚をサポートするシステム「PIG LABO®」を開発。豚舎に設置したカメラやセンサーが飼育データを把握するほか、仔豚の健康や母豚の交配可否などを判別します。2022年10月には、国内初のAI発情検知サービス「PIG LABO® Breeding Master」のテスト販売を開始しました。販売前の6カ月間・900頭の母豚を対象にした実証実験では、飼育員の判定による交配に比べて受胎率は1.4%改善、判定作業量は79%削減できました。2029年には母豚～仔豚トータルサポートシステムの完成を目指しています。

スマート養豚システム
「PIG LABO®」

多様なたんぱく質の創出 に向けた挑戦

解決課題：代替肉需要への対応

大豆由来の「ナチュミート」シリーズ

食生活の多様化が進む中で、たんぱく質摂取における選択肢拡大のニーズが高まっています。世界における大豆たんぱくの市場規模は2030年には1.87兆円に達すると予測されています※1。また、国内の大豆ミート市場でも2025年度には40億円に拡大するといわれています※2。

当社グループは“畑のお肉”とも言われる大豆を使用した商品を提供。ハム・ソーセージ、ハンバーグなどの加工食品、コンシューマや業務用など幅広いカテゴリーで大豆ミート商品をお届けしています。

2023年3月には魚肉を使用せず、大豆ミートに海藻由来の成分を加えた「ナチュミート フィッシュフライ」も発売し、ラインナップは8品になりました（2023年9月時点）。

※1 出典：関東農政局Webサイト（https://www.maff.go.jp/kanto/index.html）
※2 出典：（株）日本能率協会総合研究所調査（2021年）

解決課題：将来的な細胞性食品の実現

細胞性食品（培養肉）の研究開発

将来にわたって安定的に動物性たんぱく質を供給するために、2019年より細胞性食品（培養肉）の研究開発を進めています。

2022年には、培養液に必要であった動物の血液成分（血清）を、一般の食品成分に置き換えることに成功。細胞性食品の生産に重要な材料を、安価かつ安定的に調達する方法を見出したことで、細胞性食品の実現に向け、一歩前進しました。

現在、培養スケールの拡大に向けた生産技術の研究開発も推進しています。

詳細はWEBをご覧ください

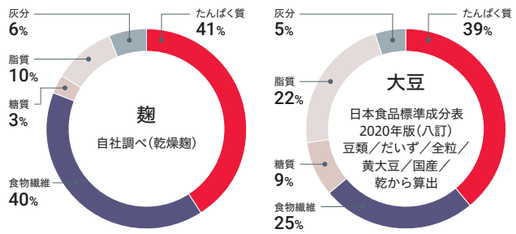
ニワトリ細胞から作った細胞性食品
（培養肉）
（縦35mm×横25mm×厚さ5mm）

解決課題：たんぱく質豊富な食材の探求

麹を食材とした研究・商品開発

当社グループは「麹」を食材とした新たな商品の研究開発に着手しました。麹は、味噌や醤油、酒など、和食をはじめとする伝統的な発酵食品に活用されてきました。“畑のお肉”とも称される大豆に匹敵するほど、たんぱく質や食物繊維を豊富に含んだ栄養価の高い食材であり、将来懸念されるたんぱく質不足の一助になり得るのではないかと考えています。

麹と大豆の栄養成分



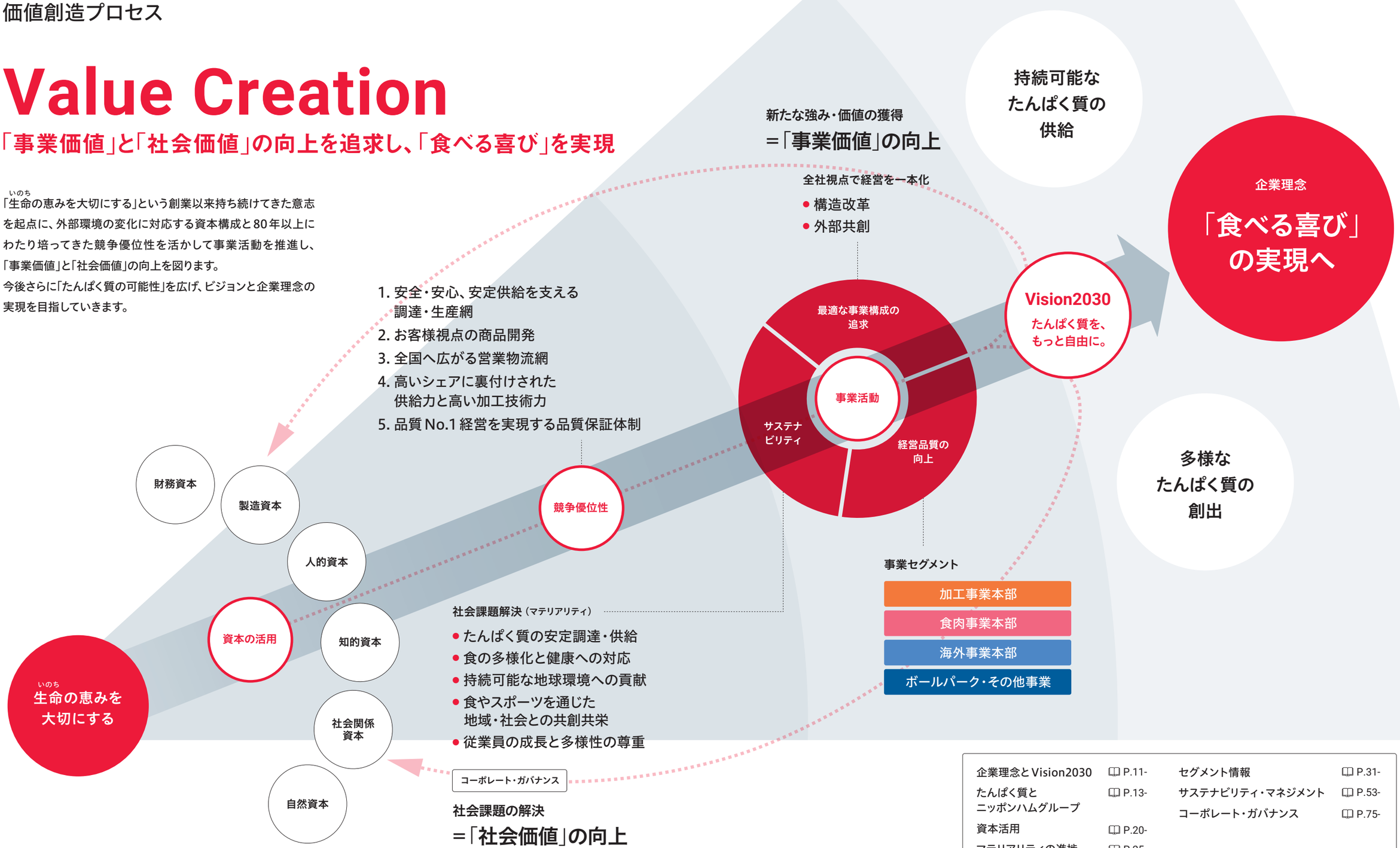
詳細はWEBをご覧ください

価値創造プロセス

Value Creation

「事業価値」と「社会価値」の向上を追求し、「食べる喜び」を実現

「生命（いのち）の恵みを大切にする」という創業以来持ち続けてきた意志を起点に、外部環境の変化に対応する資本構成と80年以上にわたり培ってきた競争優位性を活かして事業活動を推進し、「事業価値」と「社会価値」の向上を図ります。
今後さらに「たんぱく質の可能性」を広げ、ビジョンと企業理念の実現を目指していきます。



企業理念とVision2030	P.11-	セグメント情報	P.31-
たんぱく質とニッポンハムグループ	P.13-	サステナビリティ・マネジメント	P.53-
資本活用	P.20-	コーポレート・ガバナンス	P.75-
マテリアリティの進捗	P.25-		

外部環境

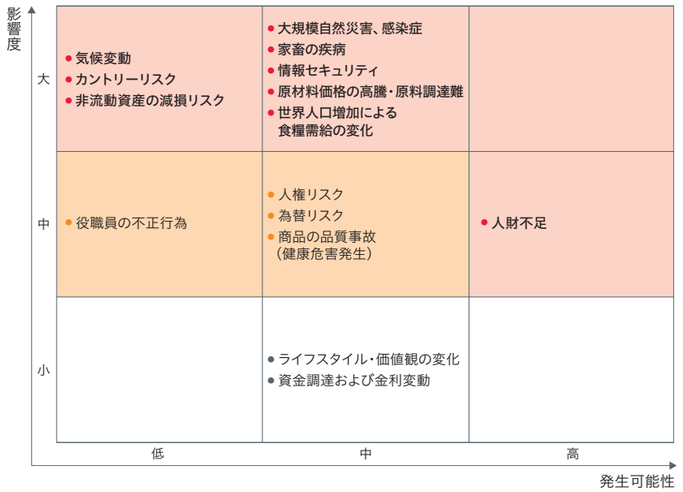
- 日本の少子高齢化による食需要の変化
- 世界の人口増加による食糧需給バランスの変化
- 貿易協定の発効などによる他社との競争激化
- 気候変動、水リスクなどによる環境問題のリスク
- 食の安全性のリスク
- ライフスタイルの変化による食の多様化
- ウクライナ情勢に端を発した世界的インフレ
- 国内畜産農家数の減少
- 資源価格の高騰（穀物価格、原油価格など）
- 世界的な感染症拡大による消費志向の変化
- 働き方を見直す機運の高まり

市場・業界動向とリスク・機会

ニッポンハムグループでは、さまざまなリスクに対して優先度を付けて対応策を実行するため、毎年リスクマップを作成しています。社会の状況変化も踏まえながら、影響度と発生可能性の2軸で当社グループの状況を勘案して作成した最新のリスクマップは左記の通りです。

その他、グループ各社のリスクマネジメント状況を監督し、適時顕在化してきたリスクについては、リスクマネジメント委員会で取り上げ、必要に応じてグループ全体で対応しています。

リスクマップ



市場・業界動向

国内の畜産農家戸数（肉用牛、豚、ブロイラー）

1970年 1,364,000戸 ↘ 2022年 46,000戸

約50年で約 **97%減**

※ 出典：総務省、統計でみる日本（e-Stat）

鶏肉相場

モモ肉

2019年3月期 611円/kg ↗ 2023年3月期 713円/kg

5年間で約 **17%上昇**

ムネ肉

2019年3月期 282円/kg ↗ 2023年3月期 377円/kg

5年間で約 **34%上昇**

※ 出典：ALIC（農畜産業振興機構）

配合飼料

2019年3月期 61,910円/t ↗ 2023年3月期 88,201円/t

5年間で約 **42%上昇**

※ 出典：ALIC（農畜産業振興機構、すべて単純平均単価）

リスク・機会

機会

持続可能な畜産業を目指す研究開発の一つとしてIoT・AIを活用した養豚管理技術を開発しています。ノウハウをパッケージ化した商品で畜産農家を支援することで、日本の畜産を守りながら、成長を目指していきます。

機会

経済性や健康志向の堅調な需要に支えられ、鶏肉相場は5年でモモ肉が17%、ムネ肉が34%上昇。国産鶏肉を生産から手掛けている当社グループでは国産鶏肉「桜姫®」ブランドも含めて価格転嫁を進め、利益拡大につなげています。

リスク

穀物飼料価格高騰への対策として、飼料要求率の改善に取り組んでおり、技術開発を進めることで、飼料コストの削減を進めています。また、飼料会社との共同開発も実施し、国産原料の利用拡大に向けた給餌によって、安定的な飼料調達策も検証しています。

その他のリスク情報については、「有価証券報告書」に詳細説明を記載しています。

資本活用

ニッポンハムグループは、これまでに培ってきたさまざまな資本を活用することで、価値を創造し、競争優位性の維持・強化につなげています。バリューチェーンごとの資本は下記の通りです。

バリューチェーンで見る資本

	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
財務資本	●営業キャッシュ・フロー 113億円（2023年3月期）	●研究開発費3,339百万円（前年比104%）	●疾病対策費用	●設備投資 ●省人化投資	●環境対策費用（物流での温暖化対策）	●キャッシュ創出
製造資本	—	●研究開発拠点3カ所	●生産・飼育拠点151カ所	●処理・加工拠点87カ所 ●食物アレルギー対応専用工場（東北）	●物流拠点39カ所	●営業拠点221カ所
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	●品質保証対応の専門人財累計64名※1	●グループ間連携	●DX人財24名 ※2022年度DX研修受講者数（毎年、選抜式で研修実施）
	●人的資本の多様性を追求					
知的資本	●主原料の調達に関する知見 ●安心・安全に関する知識	●特許出願件数18件（2021年度）※2 ●長年のたんぱく質研究の知見	●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	●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	—	●お客様対応の専門スキル※3 ●ライフスタイル研究室の独自調査
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	●畜産農家との協力関係（支援）	●得意先ごとのニーズに合わせた食肉や加工品開発	●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年以上に及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 ●食肉市場における高いシェア 20.1%、牛16.2%　豚19.9%　鶏22.2%（国内）
自然資本	●GHG抑制	●植物由来のたんぱく質 ●新たんぱく質の資源 ●主原料	●冷却水 ●GHG抑制 ●家畜排せつ物の燃料利用や堆肥化	●副産物（骨、皮など）の資源活用	●自然冷媒を用いたノンフロン冷蔵冷凍装置	—

※1 2023年4月に品質方針を改定（対象を商品のみならずサービスにまで拡大）。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、仕組み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「専門家」として認定。さらに専門家認定者は、技術指導や教育、基礎研修、専門研修の講師として活動し、後進の育成に務め、新たな専門家を輩出するサイクルを回しています。

※2 代替肉製品や、養豚を支援するための「スマート養豚」などについて特許を取得。

※3 HDI格付けベンチマークの「問合せ窓口（電話）」において、5年連続で最高評価の「三つ星」を獲得。

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

※ 出典：農畜産業振興機構、石油輸出国機構、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
売上高（億円）	12,600	0.0%
事業利益（億円）	380	124
税引前当期利益（億円）	340	118
親会社の所有者に帰属する当期利益（億円）	230	63
ROE（%）	4.6	1.2%
ROIC（%）	3.5	1.1%

セグメント事業利益（億円）	2024年3月期	前期比/差
加工事業本部	65	15
食肉事業本部	320	29
海外事業本部	17	67
ボールパーク・その他事業	15	20
消去調整	△37	△7
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
- 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

食肉事業本部
- 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

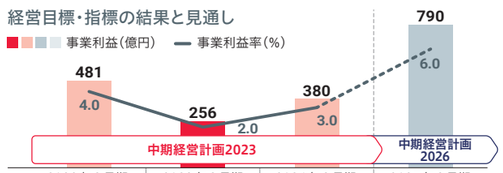
海外事業本部
- 北米加工品マーケットへの集中・売上拡大
- 低収益事業の見直し
- 豪州のボラティリティ低減による利益の回復

ボールパーク・その他事業
- 「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



	2022年3月期 実績	2023年3月期 実績	2024年3月期 計画	2027年3月期 計画
ROE	10.5%	3.4%	4.6%	9.0%以上へ
ROIC	5.0%	2.4%	3.5%	7.0%以上へ

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みます。

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みます。

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みます。

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、植物肉や麹たんぱく、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、継続的に取り組みます。

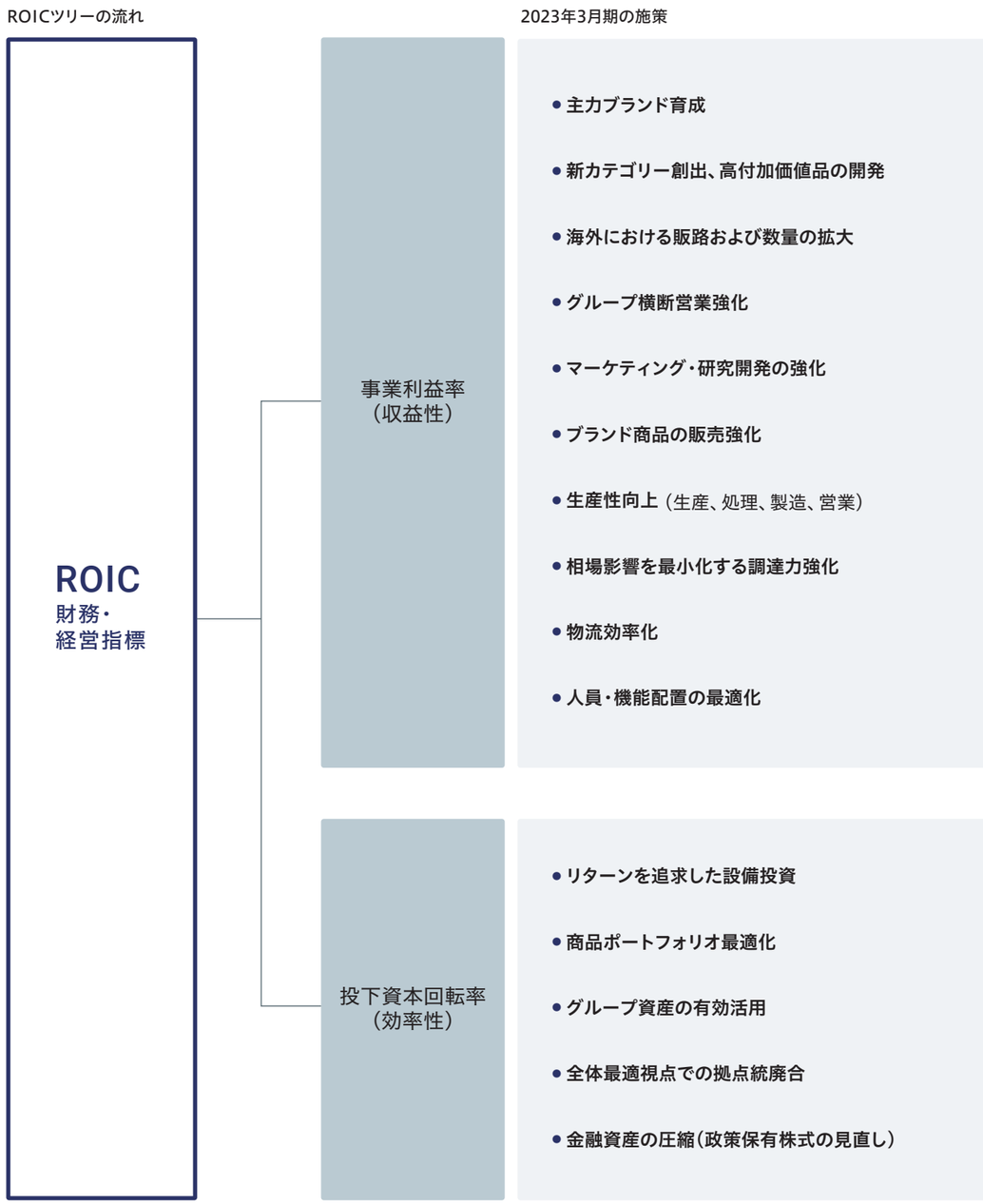
基幹システムの構築により共通化されるインフラを活用し、部門間連携を促進、新たなビジネスチャンス創出につなげます。

新たなステージへの挑戦

最適な事業構成の追求「自前主義からの脱却」	構造改革	● コア事業の最適生産体制構築 ● 低収益事業の見直し ● 営業・物流機能統合による利益創出とコスト圧縮
	成長戦略	● 成長領域への集中投資 ● マーケティングの高度化 ● 社外共創(人財・R&D等)による新しい価値創出 ● 既存リソース活用による新ビジネス創出
経営品質の向上		● ROIC経営の再構築 ● 変革型経営人財の育成・獲得

サステナビリティ戦略 | 財務戦略 | 事業横断戦略 | DX戦略

ROIC経営の施策



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

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。

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	● 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	● 重要なサプライヤー＝国内外の取引金額が大きい、かつ代替不可能な原材料、包装、資材、家畜、飼料などを納入いただくサプライヤー 59社に対しSAQを実施。実施率：100%
アニマルウェルフェアに配慮した取り組みの推進	● 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	● 国内全農場（豚）の妊娠ストールの廃止 実施率：9.5% ● 国内全処理場内の係留所への飲水設備の設置 設置率 牛：100.0%　豚：88.8% ● 国内全農場・全処理場への環境品質カメラの設置 設置率 牛（処理場）：100.0%　豚（処理場・農場）：100.0%　鶏：20.0%
植物由来のたんぱく質商品の拡充拡販	● 2030年度 出荷金額：100億円	● 出荷金額実績：6.6億円（昨年比291.0%）
第三者認証の取得推進（FSSC22000、SQF、BRC、JFSなど）		● 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財育成	2030年度累計目標 ● eラーニング修了者：67,000名 ● 基礎技術研修修了者：2,400名 ● 認定専門家合格者：90名 ● 食品表示検定（中級）：760名 ● 食品表示検定（上級）：90名	2022年度累計実績 ● 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	● 2030年度 出荷金額40億円	● 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	● 2026年度までに年間300万食相当を供給	● 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）		● 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	● 国内は2030年度までに2013年度比で46%以上削減	● 18.7%削減
	● 海外は2030年度までに2021年度比で24%以上削減	● 2.0%削減 ※2022年スタート施策
国内の廃棄物排出量の削減※1	● 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	● 7.2%削減
国内の廃棄物排出量リサイクル率の向上	● 2030年度までにリサイクル率92%以上	● リサイクル率：91.9%
用水使用量の削減※2	● 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	● 1.3%増
	● 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	● 3.7%増
認証パーム油への切り替え	● 2030年度までにRSPO認証パーム油使用率100%（B&C含む）	● 0% ※非認証のパーム油の使用を減らす活動を行いました

※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

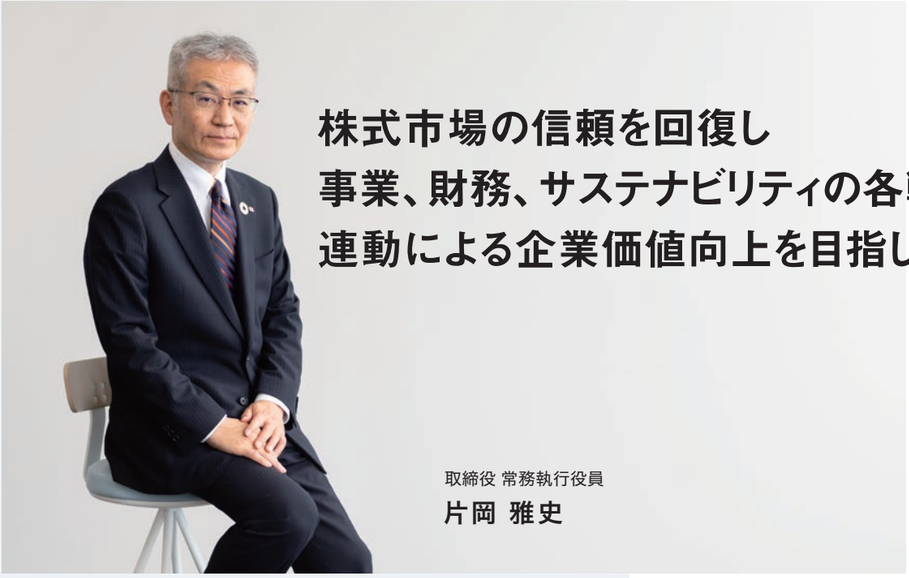
施策・指標	2022年度実績
スポーツを通じた地域共創の活動の推進（北海道ボールパークFビレッジ、スポーツ教室、食育教室など）	● 実施件数：36件 ● 社内参加人数：7,797人 ● 活動経費：519,347千円
文化的活動を含めた地域貢献活動の推進（地域イベントへの協力や清掃活動など）	● 実施件数：1,508件 ● 社内参加人数：16,411人 ● 活動経費：36,494千円
食を通じた社会福祉活動の推進（フードバンクや子ども食堂への食材提供など）	● 実施件数：249件 ● 社内参加人数：2,507人 ● 活動経費：5,866千円
食育などを通じた次世代育成の支援（出前授業、キャリア教育支援、手作り体験教室など）	● 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		● 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		● 従業員サーベイ好意的回答率：66.8%
女性活躍の推進	● 女性管理職比率：2030年度までに20%以上※1	● 女性管理職比率：9.8%
障がい者雇用の推進	● 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	● 障がい者雇用比率：2.6%
総労働時間の削減	● 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	● 総労働時間：1,970時間 ● 時間外労働時間：226時間
こころとからだの健康	● 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	● 健康診断再検査実施率：81.0% ● 喫煙率：23.6% ● ストレスチェック受検率：97.9%

※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

CFO Message



株式市場の信頼を回復し
事業、財務、サステナビリティの各戦略の
連動による企業価値向上を目指します

取締役 常務執行役員
片岡 雅史

2022年度の財務面の総括

2022年度は原材料価格の高騰や急激な円安の進行などの外部環境の大きな変化により、事業利益が計画を大幅に下回った結果、業績予想の下方修正を繰り返すことになり、大きな課題を残しました。価格改定や内部改善努力などで対応しましたが、外部環境の変動による影響ははるかに大きく、大幅な減益を余儀なくされました。

次に資産・負債についてですが、原材料価格や各種コストの上昇の影響が出ており、貸借対照表金額が膨らんでいます。キャッシュ面においても、利益の減少、運転資金の増加により、営業キャッシュ・フローは期首計画を大幅に下回りました。一方、投資キャッシュ・フローについては、固定資産取得の減少により支出は減少しましたが、フリー・キャッシュ・フローは大幅なマイナスとなりました。負債・資本構成については、引き続きD/Eレシオ(負債資本倍率)は適正レベルを維持しています。

2023年度は、まずは利益の回復が急務と考えており、株式市場の信頼を回復させる立て直しの年という位置付けです。

今後の財務戦略・投資戦略について

2023年度は中期経営計画2023の最終年度にあたります。最適資本・負債構成を維持する財務戦略そのものに大きな修正はありませんが、設備投資の見直しを行い、中期経営計画2023の3カ年では300億円程度の圧縮になる見通しです。2023年度の投資は、投資案件を厳選して絞り込み、設備の維持・更新に必要な最小限の投資を実施する方針です。

2023年度のキャッシュアロケーションですが、事業利益の回復と運転資金のピークアウトなどによる営業キャッシュ・フローの大幅な改善や余剰資金の活用などで資金を確保し、有利子負債については一部返済します。また、キャッシュアウトについては、設備投資は抑制しますが、現金配当は増加する想定です。

次に次期中期経営計画に向けての方針についてお話しします。設備投資については、規模拡大や成長分野への投資は、全体的な事業戦略のもと、注力分野を吟味して行う方針です。今期中にその議論を行い、翌年度からその戦略に沿って投資を実行していく考えです。

既存資産については、構造改革の一環として収益性の低い資産の洗い出しと見直しを進めていきます。

資産の入れ替えを進めながら、企業体質を強化して資本効率を向上させていかなければなりません。金利は今後上昇すると考えていますが、これまでの長期にわたる異常な低金利の正常化プロセスの一環だと認識しています。金利が上昇すれば、それを反映して加重平均資本コスト(WACC)も上昇することになりますので、それを上回るリターンを上げていくことが必要です。これまで低いリスクフリーレートを反映したWACCのもとでは、低いマージンが容認されてきた側面があったことは否定できません。これからの設備投資は将来のWACCの上昇を加味しなければ企業価値を創出できないと考えています。

WACCを超えるROICを継続するために、収益性の向上と適正な規模の投下資本の見極めを行っていきます。

2023年度の財務戦略の要点

2022年度

フロー(PL・CF)の状況
- 運転資金需要の増加
- 事業利益の減少
- 営業キャッシュ・フロー減少で投資余力が低下

ストック(BS)の状況
- 最適資本・負債の維持
- 有利子負債は上昇
- D/Eレシオも上昇

D/Eレシオ=有利子負債/株主資本

2023年度

財務戦略
- 投資精査と重点領域への配分
- 既存投下資本(運転資金・固定資産)の適正化
- 安定した配当成長の継続

期待される効果
- 投資余力向上
- 将来ROE、ROIC改善

2023年度のキャッシュアロケーションと設備投資(2023年3月末の想定)

キャッシュアロケーション

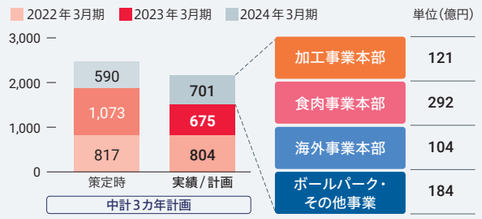
2024年3月期は営業CF回復と資金効率化でキャッシュ創出

単位(億円)

	中計2023当初計画	中計2023修正計画	2023年3月期実績	2024年3月期計画
営業活動によるCF	2,272	1,195	113	748
有利子負債調達(△返済)	△236	135	383	△218
キャッシュ創出/余剰資金活用	400	719	387	124
資金の源泉	2,437	2,049	883	654
設備投資	△2,042	△1,821	△823	△554
現金配当	△304	△313	△104	△113

設備投資の状況 ※計上ベース、IFRSリース含む

中計3カ年では300億円を削減し、2,180億円
営業CFの状況を注視しつつ、実行時に精査



- キャッシュ創出 ｜ 事業売却、政策保有株式売却等
- 株主還元 ｜ DOE2.3%ベースの安定的・継続的な配当成長、機動的な自己株式取得も選択肢に

資本政策の一環としての株主還元

株主還元については経営上の重要政策であり、中長期的な企業価値向上を目的とした最適資本・負債構成の実現に向けた資本政策の一環として位置付けています。

その方針のもと、剰余金の配当については、株主資本配当率(DOE)2.3%を目安に、安定的かつ継続的に配当を成長させることを目指しています。事業特性上、当期利益は外部環境変化や相場などにより変動しますが、株主資本の変動は緩やかなため、中長期では資本の成長分は安定的に配当の成長として還元できることになります。一方、配当性向の水準にも配慮することも必要と考えていますので、2.3%は決して固定されているものではありません。また、次期中期経営計画においては、フリー・キャッシュ・フローを安定的に確保していく方針であり、キャッシュアロケーションの自由度は拡大すると想定しています。

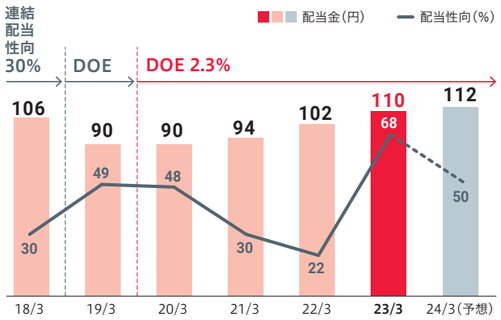
最適資本・負債を判断する指標としてD/Eレシオを0.5程度に維持することを目指しています。

2023年3月の時点では、D/Eレシオは0.49でした。2024年3月期は、業績の回復と設備投資の抑制により0.46まで低下する見込みです。一定の利益成長と現行の剰余金配当水準を前提にすれば、最適資本・負債を維持するために剰余金配当と自己株式取得を組み合わせて資本政策を展開する必要があると考えています。

2022年度の剰余金の分配は、前期から8円増配し、一株当たり110円を実施しました。

2023年度の配当予想はさらに2円増配して一株当たり112円としています。

配当金、配当性向の推移



(注) 2018年3月期の配当金は株式併合後の数値に置き換えています。

PBR(株価純資産倍率)について

2023年3月時点で当社のPBRは、0.8と1倍を下回っています。これは事業利益の大幅減や海外展開の遅れなど成長期待の低下が大きな要因と考えており、同時に資本効率の低さにも対応しなければなりません。

市場の評価を真摯に受け止め財務戦略と事業戦略をリンケージさせながら、短期的な対応としては業績を回復させ、今期の業績予想を達成することが最重要テーマです。中長期では、事業の収益性向上と投下資本の適正化によるROE、ROICなどの効率性指標の改善の道筋を示すことが必要だと考えています。もともと中期経営計画2023の最終年にはROE8%、ROIC6%を目標としていましたが、収益性の低下により達成困難な状況です。売上と利益だけではなく投下資本を加えた3軸思考を徹底し、次期中期経営計画における効率性改善のシナリオを検討していきます。また、成長戦略の実行も必要です。成長分野を見極め、戦略的な資源配分を行い、リターンを追求していく考えです。これら短期と中長期の施策を確実に実行することで、株価上昇に寄与することができると確信しています。

政策保有株式の縮減について(詳細は89ページ)

政策保有株式は、一昨年に決めた原則保有しないという方針に則って、株式の発行体企業様と個別に売却交渉を進めています。我々と同様に発行体企業様でも、経営資源を成長投資に振り向ける企業数が増えコーポレートガバナンス・コードの考え方がかなり浸透してきているため、交渉は比較的スムーズに進行しており、おおむね計画通りに縮減しています。

今後も引き続き交渉を続けていく予定です。

財務戦略に加えサステナビリティ戦略も担う

私は2023年4月から従来のCFOという役割に加え、サステナビリティ推進の責任者も兼任することになりました。財務戦略、サステナビリティ戦略を実行して企業価値向上を図ることが自身のミッションと認識していますが、各戦略とも単独では十分な効果は得られず、事業戦略との連動が不可欠です。

事業戦略に応じて財務戦略を展開することになりますが、これからの展開は前述した通りです。また、サステナビリティ戦略はもともと事業戦略との融合を前提としていますが、リスク対応が先行しているため、事業との連動をより強めていきます。環境対応における資金調達面では、過去の調達に引き続きサステナビリティ債による調達を検討したいと考えています。

私は財務責任者であるとともに投資家の方々との対話も担当しています。責任投資部門の方々と対話する機会も増えており、その中で頂いたさまざまなご意見については迅速に吟味し、サステナビリティ施策に活かしていく所存です。

また企業は、財務・非財務の両軸で企業価値を向上させることが求められているわけですから、これらの役割を兼任することで、それぞれの分野の会社施策や方向性をしっかりと対話の中に盛り込むことができるため、双方にとってメリットがあると考えています。

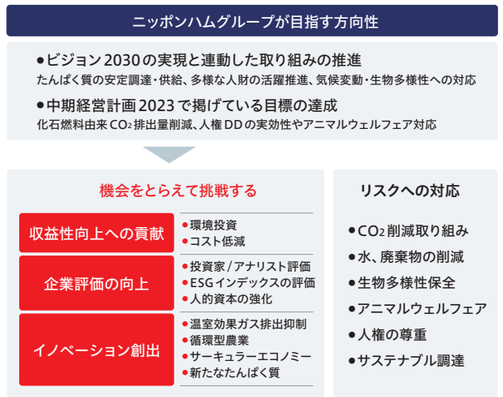
サステナビリティ経営の現状と方針

サステナビリティへの取り組みは企業経営にとって欠かすことのできない重要なテーマです。近年では、気候変動、人権、人的資本、生物多様性などテーマが多岐にわたり、過去からの取り組みに加えて、新たな対応を進めることが必要です。課題に対応できなければ企業価値にマイナスの影響をもたらしますが、対応することで企業にビジネスチャンスをもたらすことを認識して取り組まなければなりません。変化を的確にとらえ、事業に影響を及ぼすリスク要因と企業成長につながる機会を見定めながら重点施策を検討し、取り組みを進めていく考えです。

2023年度の取り組みとしては、引き続きVision2030の実現に向けて、たんぱく質の安定調達・供給、多様な人財の活躍推進、気候変動・生物多様性への対応などを進めていきます。特に生物多様性については、当社グループの事業が生命(いのち)の恵みに支えられて成り立っていることから、きわめて重要な課題と認識しており、本年を取り組み元年として分析、評価を進め、2024年度の開示に向けた準備を進めます。化石燃料由来CO_2の排出量削減をはじめとする2030年に向けての各種目標数値については、個々の取り組みを強化してその達成確度を高めていきます。

また、次期中期経営計画では、通常投資以外の環境投資枠を拡充する必要があると考えています。リスクや機会の観点から投資対象の評価を行い、環境投資を検討・実施していく予定です。

目指すべき方向性



持続可能な企業を目指して

当社グループだからこそ期待されている取り組みの一つに、畜産を事業として行っている食品企業としてその持続可能性を高めることが挙げられます。食品をあつかう企業としては、食品ロスや包材などのプラスチックについては、当然その使用量の削減に取り組んでいかなくてはなりませんが、プラスチック削減の全社目標の設定などさらに強化する必要があると考えています。

また、畜産については、家畜由来を含むGHGの削減、飼料調達安定化、温暖化による家畜肥育環境変化、国内畜産従事者不足、アニマルウェルフェアへの対応などの課題があると認識しています。これらの課題の解決にはそれぞれの分野でイノベーションが欠かせませんが、そのためには社外連携や共創がきわめて重要です。

今期は食肉事業において、カーボンニュートラル農場の取り組みを進め、循環型畜産にも挑戦していきたいと考えています。

それに加えて、特にメタンなどの家畜由来のGHGへの対応については重要課題と認識しており、現在、国内外の大学などの社外機関と協力しながらその削減についての研究を進めています。多様なアプローチで、問題解決に向けた取り組みを加速させていく方針です。

また、2030年のCO_2排出量削減目標達成に向けて、排出量削減施策のさらなる推進が必要と考え、2023年度よりインターナルカーボンプライシング(ICP)を導入し、設備投資の参考情報として運用しています。

当社グループは生命の恵みを大切にすることを基本としており、国内最大級のたんぱく質供給企業として畜産のさまざまな課題解決に積極的に取り組んでいく必要があると考えます。今後も持続可能な事業のバリューチェーン構築を目指して、サステナビリティ課題の解決に取り組みます。