セグメント情報

At a glance

加工事業本部

加工事業本部は、ハム・ソーセージ、加工食品、乳製品、水産品、エキス調味料の開発、製造、販売を行っています。「シャウエッセン®」「中華名菜®」「バニラヨーグルト」などのトップシェア商品やロングセラー商品を展開しており、コンシューマはもちろん、コンビニエンスストアや外食店など幅広い領域で食を支えています。

おもな取り扱い商品

「中華名菜®」

「シャウエッセン®」

「石窯工房®」

「バニラヨーグルト」

「ロルフスモークチーズ」

No.1：シェアNo.1
出典：(株)インテージ SCIデータ

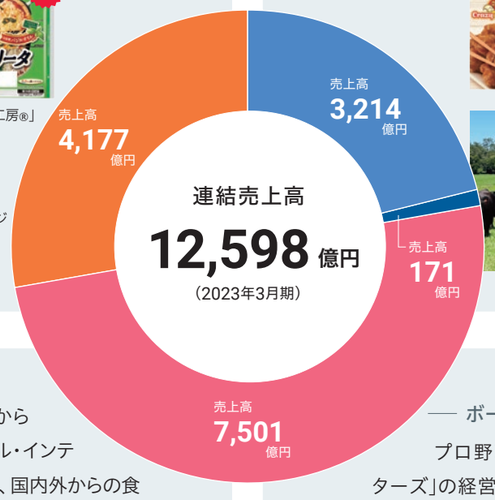
海外事業本部

海外事業本部は、アジアや欧州、米州、豪州などで、牛・鶏の飼育および生産、各畜種のトレーディング、加工品の製造・販売などの事業を展開しています。

現地向け、第三国向け、日本向けの販売を展開する中で、各国・地域の食文化や価値観・多様性に対応した製品・サービスを提供しています。

おもな取り扱い商品

「Crazy Cuisine's」



食肉事業本部

食肉事業本部は、食肉の生産から販売までを手掛ける「バーティカル・インテグレーション・システム」を構築し、国内外からの食肉の調達網、フード会社による販売網を構築してきました。

現在日本国内の食肉販売量の約1/5を取り扱っています。

おもな国産食肉ブランド

長崎県産「島原和牛」

国産豚肉「麦小町®」

国産鶏肉「桜姫®」

おもな輸入食肉ブランド

オーストラリア産「大麦牛」

チリ産「アンデス高原豚」

タイ産「ハーブ爽育鶏®」

ボールパーク・その他事業

ボールパーク事業

プロ野球球団「北海道日本ハムファイターズ」の経営に関わるとともに、2023年3月開業の新球場「ES CON FIELD HOKKAIDO」を核とした「北海道ボールパークFビレッジ」を通じて「食やスポーツを通じた地域・社会との共創共栄」の具現化を推進しています。

その他事業

3つの領域で、D2Cの新規事業を展開しています。

「エンタメ事業」では、「Meatful」を立ち上げ、手作り食体験など新たな切り口で商品やサービス開発、食の多様化に対応。「ウエルネス事業」では、食品業界初の食物アレルギーケア総合プラットフォーム「Table for All」を展開しています。さらに「サステナブル事業」を立ち上げました。

※ 全社調整の算出を記載していないため、セグメント売上高の合計と連結売上高は合致しません。

2023年3月期の概要

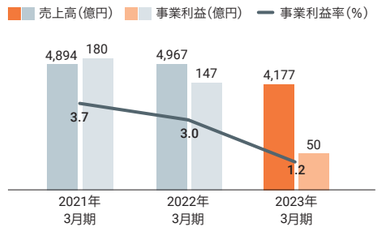
加工事業本部

当期の加工事業本部の売上高は、対前期比15.9%減の4,177億円、事業利益は対前期比65.8%減の50億円となりました。

売上高については、新型コロナウイルス感染症による外出自粛の緩和などにより業務用商品が伸長しましたが、価格改定後の商品動向の変化からコンシューマ商品が減少した結果、前年を下回りました。

利益については、売上減少や原材料価格、エネルギー価格などの上昇に加え、DX構築に向けた先行費用が増加したことにより、減益となりました。

売上高、事業利益、事業利益率の推移



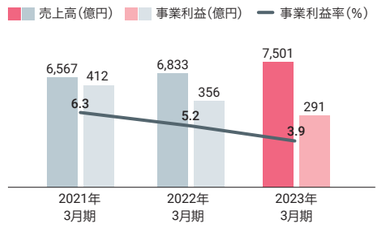
食肉事業本部

当期の食肉事業本部の売上高は、対前期比9.8%増の7,501億円、事業利益は対前期比18.2%減の291億円となりました。

売上高については、豚肉、鶏肉の相場が堅調に推移したこと、また、新型コロナウイルス感染症による行動制限緩和により外食チャネルを中心に売上が伸長したことで増収となりました。

利益については、飼料価格や燃料費の高止まりと、国内在庫の増加から価格転嫁が進みにくい状況などから、減益となりました。

売上高、事業利益、事業利益率の推移

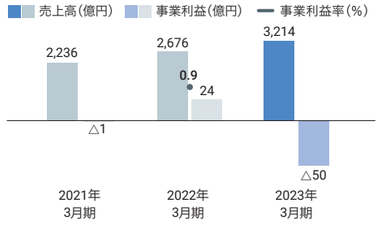


海外事業本部

当期の海外事業本部の売上高は、対前期比20.1%増の3,214億円、事業損失は50億円(前期は24億円の事業利益)となりました。

アジア・欧州事業は、加工品販売が順調に推移し、鶏肉販売も高値を維持したことで増収となったものの、加工品原料や穀物飼料高の影響などにより減益となりました。米州事業は、加工食品の販売と豚肉輸出が好調に推移し、原料価格が安定したことから増益となりました。豪州事業は、豪州内販売が好調に推移したこと、輸出相場が高値で推移したことにより増収となりましたが、牛集荷価格の高値が継続したことで減益となりました。

売上高、事業利益、事業利益率の推移

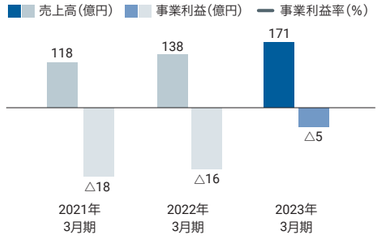


ボールパーク・その他事業

当期のボールパーク・その他事業の売上高は、対前期比23.5%増の171億円、事業損失は5億円(前連結会計年度は16億円の事業損失)となりました。

ボールパーク事業は、安全・安心な観戦環境を整えたうえで動員施策を実施したことにより、観客動員が大幅に増加し、増収増益となりました。ヘルスサポート事業では、ゼロコロナ政策が緩和された中国で積極的な販促活動を実施したほか、新たに食物アレルギーの特定原材料に指定された「くるみ」を検査する食品検査キットを開発し、上市しました。新規事業では、D2C事業の販促に努めたほか、新たにサステナブル事業として「Mealin'Good」(ミーリングッド)のブランドを立ち上げました。

売上高、事業利益、事業利益率の推移



セグメント情報

Processed Foods Business Division
加工事業本部

マーケティングによるブランドの回復と生産コストの追求で、事業全体の収益最大化を図る

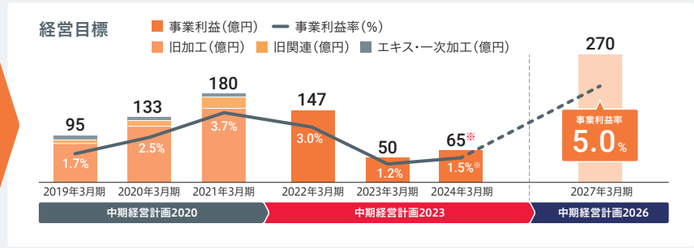
常務執行役員 加工事業本部長
松本 之博

リスク	機 会	対応策
● 少子高齢化による市場の縮小 ● 世界的な需給バランスの変化による原料高騰 ● 気候変動による調達リスク ● 急激な為替変動（円安） ● 労働人口の減少による人件費・労務費の上昇 ● 食の安全性の懸念の高まり	● ライフスタイルの変化による食の多様化 ● グローバル人口の拡大 ● 健康志向に応える商品の需要拡大 ● 買い置き・災害対策で常温商品の需要拡大 ● ヴィーガンなどの多様な食文化の普及による新たな市場 ● 環境配慮型商品の需要拡大 ● 代替肉需要の高まりによる市場の拡大	● 各ターゲットの食シーンに合わせた開発 ● コスト競争力の追求 ● 最適品種構成の追求 ● 最適生産体制の構築 ● 原料調達先の多様化 ● 輸出等海外展開 ● 代替肉の開発 ● 食物アレルギー対応商品の拡大 ● 包装資材の省資源化

中期経営計画2023の戦略サマリー

製販で構造改革を進め、バリューチェーン全体で収益力向上へ

1. 収益性の高いカテゴリーへの集中
2. 製造工場における生産性の向上
3. マーケティング力の強化



※ 2023年5月に修正

2022年度の振り返りと課題認識

2022年度は、「全体最適での筋肉質な製造収益構造の確立」と「マーケティング視点での売上拡大」を掲げ、事業発展に邁進しましたが、原材料・資材・エネルギーコストなどの高騰に加え、為替影響も大きく、想定を上回る外部環境の変化のすべてをカバーすることはできませんでした。

ハム・ソーセージおよびデリ商品事業においては、昨年度に二度にわたる価格改定を実施したものの、主力ブランドの販売低迷につながり、商品構成の変化により、業績悪化につながりました。

乳製品・水産事業においては、主力の業務用チーズ商品の原材料高騰を受けた価格改定が進み外食チャネルを中心に売上高が伸長した一方で、売上数量が減少し苦戦しました。また、コンシューマ商品の主力ブランドである「バニラヨーグルト」は価格改定により販売数量は減少しましたが、乳製品全体では前年並みの事業利益となりました。

エキス・一次加工事業は、未加熱加工品の中食チャネル向け販売が減少しましたが、外出自粛の緩和に伴いラーメン店を中心とした外食チャネル向けスープなどが好調に推移しました。

また、ヒット商品開発に向けた仕組みの構築も進めてきましたが、激変する外部環境下では、過去のビジネスモデルの延長ではなく、やり方を変える必要を感じています。最大の課題は、「従来のやり方を変えなければ」という危機意識の欠如だと認識しています。

今後も起こりうる外部環境の変化に対して、迅速・的確に対応できる新しい事業組織に変革していきます。

2022年度の成果と今後の対策

成果と課題	● 価格改定の追加実施 ● 外食チャネル向け業務用商品の売上拡大 ● 包材使用量を削減した商品の拡大 ● 気候変動対応（燃料転換、廃油ボイラー、太陽光パネル） ● 食育活動領域の拡大 ● 価格改定に伴う販売量減 ● ヒット商品開発の仕組み構築 ● 低収益商品の伸長 ● フレキシブルな生産体制
今後の対策	● 急激な外部環境変化に対する効果的施策 ● 価格改定後の販売数量回復 ● 3大ブランド（「シャウエッセン®」、「中華名菜®」、チルドピザ群）の完全復活 ● 事業の柱となる新カテゴリーの創出 ● 生産コストの追求 ● 投資基準の厳格化とリターンの追求 ● OEMの活用促進 ● 省エネ施策の追加案を検討・実施

セグメント情報 ／ 加工事業本部

2023年度の業績目標と方針

売上高 4,200億円　事業利益 65億円

収益性を伴った成長	新設 マーケティング統括部	**3大ブランドの完全復活** ● ブランディング強化に向け、バリューチェーン一体となった戦略立案 **プロフィットマネジメントの実践** ● 利益の最大化に向けた商品ポートフォリオを構築（不採算商品の廃止） **ヒットブランドの開発、新領域への挑戦** ● 顧客視点による開発、新カテゴリー商品の開発
	営業統括事業部	**環境変化に柔軟に対応できる調達体制の構築** ● 主力ブランド（「シャウエッセン®」、「中華名菜®」、チルドピザ群）のシェア拡大 ● 新たな顧客獲得に向けた新商品の販売（モーニングサーブ） ● 収益性を意識した業務用商品の拡大
生産性の追求	商品統括事業部	**コスト競争力を高める最適生産体制の追求** ● 固定費削減による生産コストの追求 ● 主力商品の高生産性ラインへの集中化を推進 ● 商品のOEM化検討 ● 幹線便の効率化をはじめとした最適物流体制の構築

最大ブランドに資源を集中、マーケティング統括部が鍵に

2023年度における最優先事項は主力商品の売上回復です。特に「シャウエッセン®」、「中華名菜®」、チルドピザ群のコンシューマブランドの回復が急務です。

収益性が高いこれらのコンシューマブランドの回復が、加工事業そのものの回復に直結します。

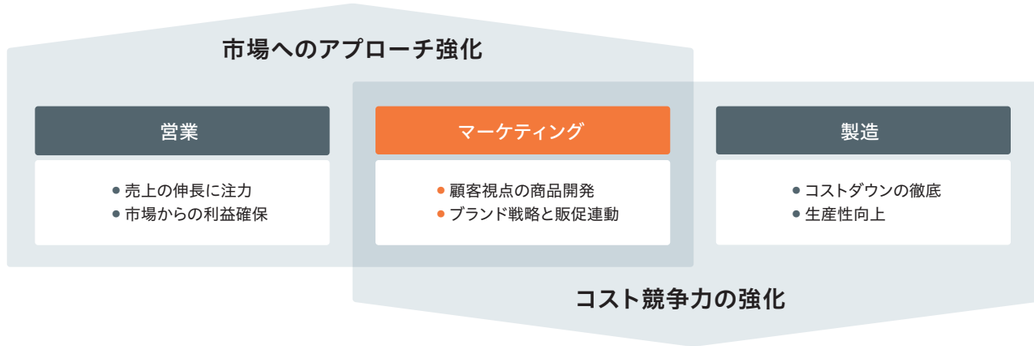
昨年度の価格改定を通し、売上数量が一旦落ちましたが、単価の改善は進んでおり、改めて攻めの販売活動を徹底していきます。

そのために今期マーケティング統括部を新設し、新しい手法でブランディング戦略を展開するとともに、従来は生産部署にあった商品開発機能を移設し、マーケット視点での商品開発を進めていきます。

また、マーケティング統括部は、通常の販促活動だけでなく、いつどこでどのような商品を販売すれば収益向上につながるかをマネジメントし、バリューチェーン全体での収益管理も担います。このような形で組織構造を大きく変え、加工事業全体で製販一体となった事業活動を推進していきます。

マーケティング統括部	商品開発部	顧客視点での開発
	マーケティング部	プロフィットマネジメントの実践
	ブランド戦略室	ブランディング強化の戦略立案

新設されたマーケティング統括部の役割



コスト競争力を高める最適生産体制の追求

生産コストの徹底的な追及も重要なテーマです。

これまで各工場での独立採算意識が強く、それぞれが自工場の稼働率アップに取り組んできました。その結果、生産数量が落ち込んでも非効率なライン稼働につながるケースも見受けられました。

現在、全体最適視点での集約が進んでおり、生産性の高い工場での生産集約をさらに進めていきます。また、製販の連携強化により生産の平準化につなげていきます。

こうした効率的生産の推進とともに、工場における省エネ活動や環境投資を追求することで、近年高騰するエネルギー費用の節約も積極的に進めています。

設備投資については、加工事業全体での優先順位を明確にし、収益性の高い投資を徹底していきます。投資資本を抑制しながら、リターンが期待できる投資に集中し、ROICの向上に努めていきます。

以上のように、開発と営業と生産が一体となって同じ目標に向かって取り組んでいきます。厳しい環境下でも社会・環境への配慮を事業の中心に据え、ブランド価値・企業価値向上につなげていきます。

サステナブルな成長のための重要課題

重点施策	2030年度目標	状況
植物由来のたんぱく質商品の拡充	植物由来のたんぱく質商品社外売上100億円	● 業務用領域で拡充 ● トライアルマーケティングの促進
化石燃料由来のCO_2排出量の削減	46%以上削減（2013年比）	● 太陽光パネルの設置 ● 省エネ施策の推進
用水使用量の削減	用水使用量5％削減（2019年比）	● 工業用水使用方法見直し ● 水解凍見直し
廃棄物リサイクル率の向上	92%以上	● 廃棄物最終処分量削減の推進

セグメント情報

Fresh Meats Business Division
食肉事業本部

利益を伴う食肉シェアの拡大と調達体制強化、社外共創に注力

取締役常務執行役員 食肉事業本部長
前田 文男

リスク	機 会	対応策
● 後継者不足による畜産農家の減少 ● 疾病の蔓延による調達競争の激化 ● 飼料原料の穀物価格高騰 ● 設備の老朽化・品質対応による製造コスト増加 ● 海外市況の急激な変動によるコスト上昇 ● 畜産業の環境負荷低減への要請の高まり ● 畜産業の環境負荷低減に向けてのコスト増加 ● 物流の2024年問題	● 自由貿易協定の進展により中長期的には輸入食肉に追い風 ● 食の安全性への意識増大に応えるブランド食肉の需要拡大 ● シニア世代の食肉消費の増加 ● 人手不足などにより簡便・時短ニーズの増加 ● 時代に即したアニマルウェルフェアへの要請の高まり	● スマート養豚などIT化・機械化の推進 ● 防疫体制強化 ● ブランド食肉の拡販 ● 産地パック・一次加工品等の付加価値商品販売強化 ● 母豚のフリーストール化推進 ● サステナビリティ商品の拡充 ● 賞味期限の延長 ● 糞尿のバイオマス発電等への活用

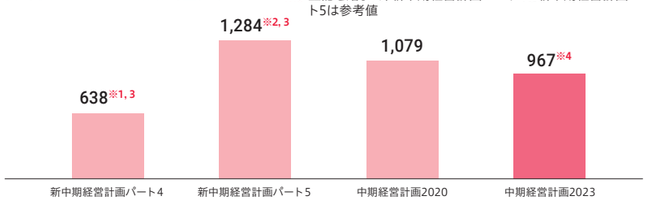
中期経営計画2023の戦略サマリー

利益を伴うシェア拡大で、業績の安定化を目指す

1. 調達力の強化
2. 販売力の強化

経営目標
食肉事業本部3カ年累計利益推移（億円）

※1 新中期経営計画パート4は海外事業を単純控除した数値
※2 新中期経営計画パート5は最終年度のみIFRS遡及済みの数値
※3 上記を踏まえ、新中期経営計画パート4と新中期経営計画パート5は参考値



※4 2023年5月に修正

2022年度の振り返りと課題認識

2022年度は、「調達力の強化」と「販売力の強化」および「共創ネットワークの構築」をテーマに事業利益の最大化を目指しました。

調達力の強化では、エネルギーコスト増加や飼料価格高騰などの厳しい状況下で、国内の生産性向上や社外調達を強化するため、輸入の新規調達国・新規パッカーの開拓に注力しました。

また、国内事業の組織改編を行い、在庫保有の最適化や物流コストの低減により収益性やコスト競争力の向上に取り組みました。ブランド食肉のポートフォリオ追加に向けては、新銘柄の北海道産鶏肉「北のこめこっこ®」を開発するなどの成果がありました。

販売力の強化では、量販・外食などに特化したチャネル専門の組織創設や、マーケティング部門を新たに設置するなどシェアと収益の拡大に努めてきました。

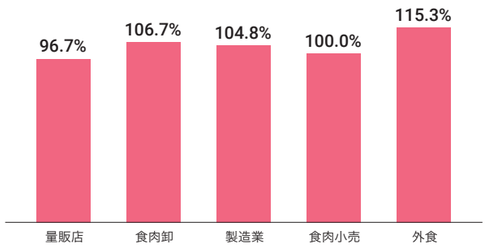
しかしながら、激変する外部環境変化により輸入食肉の相場の下落に加え、国内生産の飼料高による収益性も悪化。製造経費や販売管理費の上昇も続き、大幅な減益となりました。

こうした収益力の低下に影響する外部要因として、円安・飼料高・環境コスト増大などは今後も続くと予想され、一過性の問題ではないと強い危機意識を持っています。

従来のビジネスモデルを変革し、この状況を打開していくことが大きな課題です。強化する畜種を選択し、投資にメリハリをつけることや、輸入食肉の調達環境が不安定化する中、需要リスクを読んだ調達・在庫管理の仕組みづくりなど取り組むべきことは多く、困難な道程ではありますが、グループ一丸となって力強く前進していきたいと考えています。

フード4社　2022年度通期チャネル別売上数量実績

全体の数量伸長　101.1%（金額：109.8%）



2022年度の成果と今後の対策

成果と課題	● 経済活動再開でフード会社の収益が改善 ● 飼料コスト高止まり ● 疾病発生による業績インパクトの発生 ● 輸入食肉での収益の悪化
今後の対策	● フード営業強化による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

セグメント情報 ／ 食肉事業本部

2023年度の業績目標と方針

売上高 7,200億円　事業利益 320億円

利益を伴う シェア拡大と 利益の回復	自社の強み の活用	**川上事業の基盤強化** ● ブランド食肉の生産比率拡大 ● 重点生産指標の改善を徹底して収益性を向上 **フード販売の数量拡大** ● エリア戦略の実践に向け、チャネル別専門組織を設立し販売力を強化 ● 収益性の高いブランド食肉の販売拡大 ● 付加価値の高い新商品販売への挑戦
	社外共創	**環境変化に柔軟に対応できる調達体制の構築** ● 外部仕入れの数量拡大 **高止まる生産コストに見合う生産体制の構築** ● 飼料メーカーと共創し、飼料コスト低減の取り組みを継続
	再構築	**輸入食肉調達体制** ● AIを活用した輸入食肉の需給予測高度化

収益を伴うシェア拡大の追求

食肉事業における事業利益の規模は、200億円前後から400億円前後へとこの10年で大きく拡大してきました。これをさらに発展させる場合、これまでのようにバリューチェーンの機能ごとに販売数量を伸ばし利益を積み上げる方法は難しくなってきています。今期は外部環境の改善もあり、一定の回復を見込んでいますが、今後、食肉事業を成長軌道に乗せていくためにはビジネスモデルを変革していく必要があります。

まずは荷受部門と販売部門の協働があります。重点畜種とチャネルとエリアを設定し、荷受部門と販売部門であるフード会社が協働して、販売体制を強化します。デジタルを活用したマーケティングにも注力します。生産部門では、飼料コストの高止まりを前提とし、生産コスト低減に向けた取り組みを加速します。そのための投資については、しっかりとリターンを見極めたうえで進めていきます。

そして、ブランド食肉の取り組みも加速させていきます。国産鶏肉「桜姫®」は基幹ブランドとして引き続きの販売拡大に加え、産地パックや加工品などの商品カテゴリーの拡大によって、さらなる付加価値を向上させていきます。

加えて次の柱になるブランドをいかに構築していくかが課題となります。生産部門や荷受部門が販売部門と協働し、市場のニーズを反映させ、生活者の方に支持されるブランド育成に努めます。

また、利益拡大にあたっては、ボラティリティを軽減しつつシェアを拡大できるような在庫管理の仕組みづくりが必要です。この課題については、デジタル技術の活用も含めて進めていきます。

未来につながる組織改革 ～共創ネットワークの推進～

昨年に引き続き、共創ネットワーク構築の強化を進めます。まずはグループのビジネスモデルの変革を追求します。そのうえで畜産業界の課題解決に配慮しつつ、これまでに培った強みにSDGsの視点を加え、マーケティングを強化し、共創ネットワークを形成します。また、畜産業全体の課題解決と消費者ニーズをマッチさせるモデルを構築していきます。

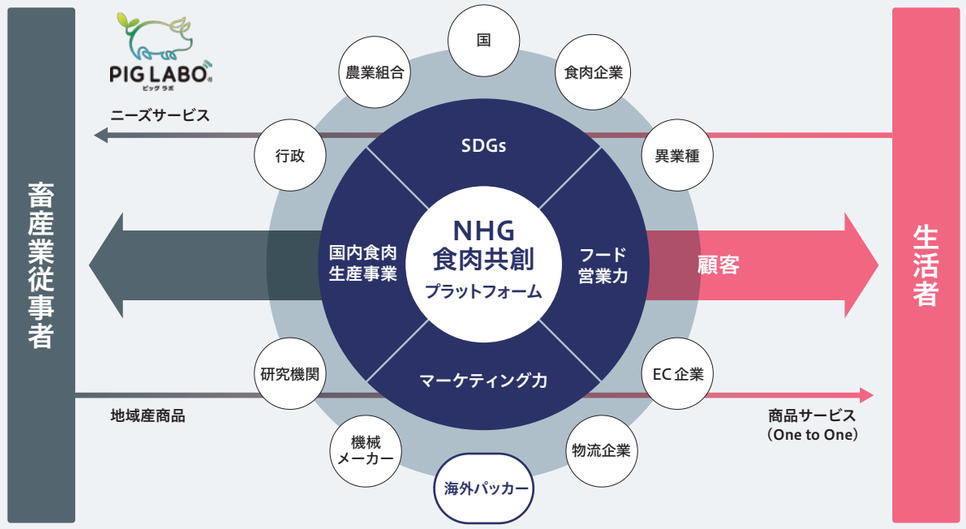
これらの取り組みにより、ニッポンハムグループが社会にとってなくてはならない存在となり、企業価値向上につなげたいと考えています。

共創ネットワーク構想

社会課題解決型の新たなビジネスモデル

● これまで培った強みに、SDGsの視点、マーケティングを強化し、「共創ネットワーク」を形成
● 共創メンバーとともに畜産業従事者と生活者をつなげる

「持続可能な日本の畜産業」「豊かな食生活を支える食肉モデル」を構築



サステナブルな成長のための重要課題

重点施策	2030年度目標	状況
アニマル ウェルフェアに 配慮した 取り組みの推進	全養豚農場フリーストール化 全牛・豚処理場へ飲水設備設置 全農場・処理場へ環境品質カメラ設置	● 養豚農場へ順次フリーストール設置 ● アニマルウェルフェア飲水対応の実施 （2023年度までに設置完了予定） ● 家畜飼育の環境・品質向上を目的に、カメラを設置 （2024年度までに設置完了予定）
化石燃料由来の CO_2排出量の 削減	46%以上削減（2013年度比）	● 工場での燃料転換 ● 事業所における太陽光発電の設置 ● 自社物流センターでの冷凍設備更新 ● 車輛切り替えによる低燃費化 ● 省エネ活動の推進
廃棄物 リサイクル率の向上	92%以上	● 生体由来廃棄物の再利用促進

セグメント情報

Overseas Business Division
海外事業本部

北米市場への集中・売上拡大、豪州のボラティリティ低減で利益を回復

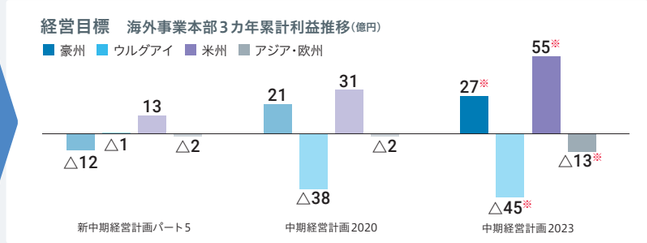
常務執行役員 海外事業本部長
小田 信夫

リスク	機 会	対応策
● 飼料原料となる穀物価格の高騰 ● 後継者不足による畜産農家の減少 ● 疾病の蔓延による調達競争の激化 ● 業績ボラティリティ ● 設備の老朽化によるコスト増加 ● 品質対応による製造コスト増加 ● 外国人労働者の増加などによる宗教食の需要拡大 ● 畜産業の環境負荷低減への要請の高まり	● 世界的な人口増加による食肉需要の増加 ● 健康志向の高まりによる和食ニーズの増加 ● 生活様式の変化に対応した加工食品の新規市場の活性化 ● 自由貿易協定の進展により中長期的には輸入食肉に追い風 ● アニマルウェルフェアへの要請の高まり ● 環境を訴求したブランド展開	● 豪州の飼料工場の更新 ● 農業や製造従事者に関わる次世代の育成・支援 ● 農場や生産・飼育施設における防疫体制の強化 ● 製造・保存技術の向上による賞味期限の延長 ● ウルグアイBPU社(牛肉事業)を事業譲渡 ● 豪州フィードロット拡張とブランディング強化 ● 北米加工品事業の生産拡大 ● 豪州でのGHG削減に向けた取り組み(餌での実験) ● 地域社会や学生を対象とした職場訪問の受け入れ

中期経営計画2023の戦略サマリー

バリューチェーン全体で機能の明確化を図ることで、ビジネスモデルの変革を目指す

1. 既存ビジネスでの収益安定化
2. 北米およびアセアン地域での加工品販売の強化
3. 有望領域にフォーカスした成長戦略の立案・実行による収益の柱の構築



※ 2023年5月に修正

2022年度の振り返りと課題認識

2022年度は、「海外事業における成長モデルの構築」に向け、一層の収益安定化と最適生産体制の深化に注力しました。

北米加工品事業では、価格改定を実施しましたが、販売の落ち込みなどはなく、その後に実施した設備投資による生産ラインの増強で収益は拡大しました。

2023年1月には、低収益事業の見直しという観点から、連結子会社であるウルグアイのBreeders & Packers Uruguay S.A.社(BPU)の株式についてブラジルを本拠地とするMinerva S.A.社への譲渡を発表しました。中期経営計画で掲げていたビジネスモデルの変革は着実に進捗しています。

一方で、豪州やトルコにおける牛肉・鶏肉事業を取り巻く環境が激変し、改めてボラティリティが収益に与える影響の大きさが露呈し、海外事業本部全体で営業損失となりました。

また、成長モデルに位置付けている加工品販売の規模もまだ小さく、海外収益の安定化に貢献できるまでには至っていません。ASEAN・中華圏市場では、タイでの業務用対日商品の展開に苦戦し、収益が悪化しました。

加工、食肉、トレーディングの3本柱で事業を構成

事業エリア	加工 一部日本向け供給に対応しつつ、現地での内販を進める	食肉 牛肉事業は豪州に資本を集中させボラティリティを低減し、アジアを中心に需要増に対応	トレーディング 食肉事業本部への供給をおもに、日本向け食肉輸出を担う
アジア	グループ会社6社 ベトナム/マレーシア/インドネシア/中国/タイ		グループ会社4社 中国/タイ/シンガポール/台湾
豪州		グループ会社4社 オーストラリア	グループ会社2社 オーストラリア
欧州			グループ会社1社 イギリス
北米	グループ会社1社 アメリカ合衆国	グループ会社1社 アメリカ合衆国	
中南米		グループ会社1社 ウルグアイ ※ 2023年8月末をもって事業譲渡	グループ会社2社 チリ/メキシコ
中東		グループ会社1社 トルコ	

● 現地向け
● 第三国向け
● 日本向け

2022年度の成果と今後の対策

成果と課題	● 北米加工事業では、値上げ効果と新生産ライン増設による販売数量増により増益 ● チリ産・ブラジル産の豚肉トレーディングが伸長 ● 牛肉事業におけるボラティリティ顕在
今後の対策	● 牛肉事業でブランド化など付加価値を高め、ボラティリティに対応 ● 豪州での最適生産体制の構築 ● 加工事業を拡大し、新たなカテゴリー、販路を開拓 ● トレーディング事業の競争力・調達力の強化

セグメント情報 ／ 海外事業本部

2023年度の業績目標と方針

売上高 2,950億円　　事業利益 17億円

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と豪州のボラティリティ低減による利益の回復

利益の回復	成長領域への集中	**加工事業の拡大** ● 北米加工品事業の販売拡大 ● アセアン域内での加工品販売に向けた取り組み強化 **牛肉事業の収益性の回復** ● 外部環境の回復に合わせ、需給バランスに応じた製造稼働 ● 豪州牛肉のブランディングの強化 ● サプライチェーンの拡大に向けた北米マーケットへの販路拡大
	ボラティリティの低減	**低収益事業の見直し** ● 事業の改善を図るため、各拠点で選択と集中を推進
	調達の強化	**トレーディング** ● 日本向け安定調達に向けた取り組みを継続

海外における加工品事業

海外事業では、豪州における牛肉事業はボラティリティが高い一方、収益の安定確保が可能な北米やタイ等における加工品事業の重要性を再認識しています。

成長領域の一つである北米での加工品事業においては、当面の課題であった加工品の供給能力拡大に進捗がありました。すでに実施済の生産ライン拡充等が大きな要因です。現地のカテゴリートップ流通企業との連携を強化するとともに、主要事業エリアの西海岸から東海岸にも販路拡大を計画しています。米国における冷凍食品需要は堅調で今後も拡大が見込めます。流通企業の拡大に足並みをそろえ、成長戦略を描きます。

ASEAN地域においては、タイ日本フーズでは対日鶏加工品に依存する体制を見直します。豚肉加工製造ラインの拡充や現地・他エリアでの加工品販売拡大に向けた施策を推進しています。

タイ日本フーズは、ニッポンハムグループの加工品製造で味やクオリティの面で優位性を確保しています。販路を確立できればビジネスチャンスは広がります。特にタイからアクセスしやすいシンガポールや香港で機会を伺います。こうした成長が見込める領域へ資源を集中し、売上拡大・利益回復を実行していきます。

一方で低収益事業の見直しは継続しており、海外事業本部全体で安定した収益構造の構築を図ります。

米国のDay-Lee Foods, Inc.（デイリーフーズ）

海外における生産・肥育事業

豪州における牛肉事業では、前年に中国で発生したロックダウンや生体価格の上昇により計画通りの収益確保は未達となり、大幅な減益となりました。2023年は牛の生体価格の低下、米国の牛肉生産量の減少などがあり、豪州の牛肉事業は回復の見込みです。今後はさらなるブランディングの強化、需給バランスに応じた生産体制の精緻化に努め、利益規模の大きい豪州事業の改善を最優先として取り組みます。

海外におけるトレーディング事業

日本に向けた食肉製品、加工食品の安定調達・供給をさらに強化するとともに、各拠点では日本以外の販路の開拓・拡大、OEM※の業務提携先の拡大などの施策を講じます。これにより、各拠点の機能の明確化と競争力・調達力の強化を進めていきます。

※ OEM（Original Equipment Manufacturer）：他社ブランド製品の製造

海外で展開するおもなブランド商品

サステナブルな成長のための重要課題

重点施策	2030年度目標	状況
化石燃料由来のCO_2排出量の削減	CO_2排出量：24%以上削減（2021年度比）	● 環境内部調査の実施（省エネ調査） ● 環境負荷低減策の検討（燃料転換、バイオガス設備の導入）
水使用量の削減	5%削減（2021年度比）	● 環境負荷低減策の検討（水の再利用含む用水の改善提案等） ● 環境事故リスクへの対応
食の多様化への対応	多様な文化・宗教などに対応した商品の開発、販売の実施	● ハラル商品やコーシャ商品の対応

Ballpark and Other Business
ボールパーク・その他事業

行楽地化と街化を掛け合わせた
新たなモデルづくりに挑戦

ビジネスモデルの変革で安定した収益基盤を構築、今後も成長へ

2023年3月、新球場「ES CON FIELD HOKKAIDO」を核とした「北海道ボールパークFビレッジ」(以下、Fビレッジ)が開業しました。

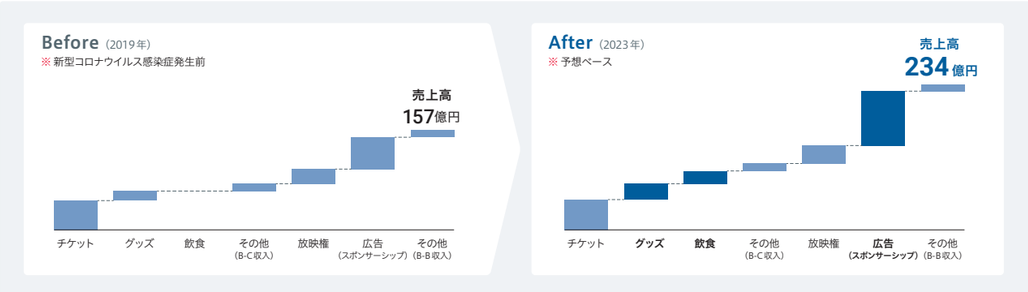
札幌ドームからの移転に伴い、2023年からはビジネススキームが大きく変更されました。球場の保有・運営をグループで行うことで自由度が高まり、物販、飲食、広告等収入の増加が大きく見込まれます。その結果、77億円の売上増となり、年間の売上高目標は234億円と大幅な増収を見込んでいます。事業利益ベースでも2024年3月期では26億円の増益を見込んでいます。

Fビレッジでは、年間300万人の来場者を計画しており、うち200万人が試合日の、100万人が非試合日での来場者数となる見込みです。試合日には、食とスポーツを融合したエンターテイメントの提供を通じ、来場者の満足度を高めます。

非試合日も一部飲食・物販店も稼働、スタジアムツアーを含め365日稼働しています。野球に興味のない層の集客を実現することで、非試合日も収益貢献に結び付けます。2023年3月の開業から6月までの来場者数は、153万人(1日平均13,900人)で、そのうちの37%は非試合日における来場者でした。また来場者の約27%が北海道以外からで、海外からの来場者も含んでいます。また団体来場者数は、2023年6月時点で2019年比約5倍の16.5万人以上となっています。

シーズンオフとなる10月以降は、さまざまなイベントを仕掛けるとともに、海外インバウンド需要の取り込みにも注力します。2024年には、シニアレジデンスやメディカルモールも開業する予定です。Fビレッジは今後もパートナーとの共創を深め、持続的な成長を目指します。

売上構成 Before/After



「共同創造空間」に向けて

Fビレッジは、財務的価値のみならず理念に賛同する産官学のパートナーと魅力ある施設を揃えた「共同創造空間」を構築します。これは、「持続可能な街づくり」の観点で非財務を含めた企業価値向上につながります。

現在、球場以外にレジデンス(住宅)、認定こども園、グランピング施設やアスレチック施設を備えています。単なる行楽地化ではなく、パートナーとともに街づくりを進めます。このような取り組みで地域創生や多様な観点で企業価値向上につなげます。

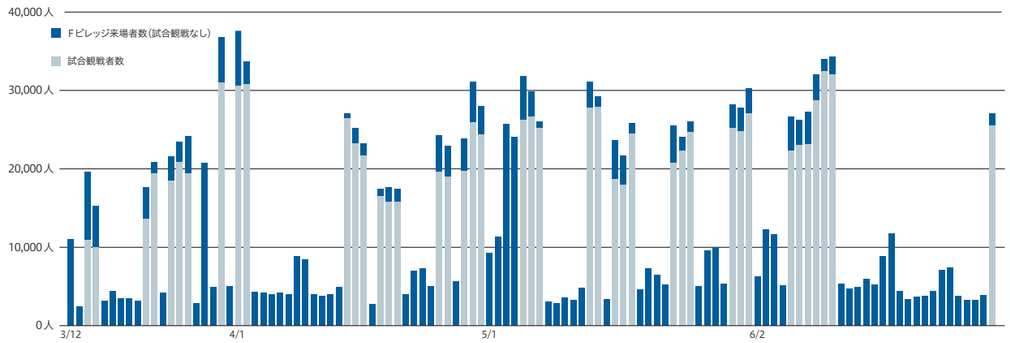
道内観光地来場者数(2019年度)

観光地点	来場者数(人)
北海道ボールパークFビレッジ	**3,000,000※**
旭山動物園(旭川市)	1,391,428
登別温泉(登別市)	1,024,470
札幌市円山動物園(札幌市)	1,021,281
中山峠(喜茂別町)	977,798
道の駅ライスランドふかがわ(深川市)	949,743
湯の川温泉(函館市)	841,461
道の駅ニセコビュープラザ(ニセコ町)	751,916
道の駅なかさつない(中札内村)	720,283
洞爺湖温泉(洞爺湖町)	627,638
阿寒湖温泉(釧路市)	515,910

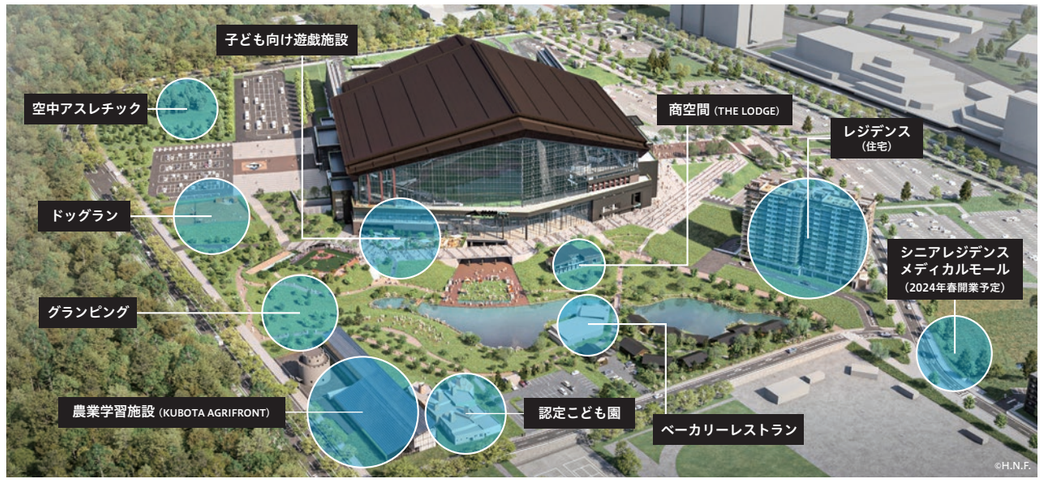
北海道のオープンデータCC-BY4.0を改変して利用
出典:観光地点動向調査(2019年)
※ Fビレッジへの来場者年間目標は300万人。道内行楽地での来場者数1位になる見込み。

Fビレッジ来場者153万人のうち37%は野球観戦以外の来場者

※ 2023年3月12日～6月30日Fビレッジ来場者数153万人(うちプロ野球観戦者数は96万人)



ファイターズ スポーツ&エンターテイメントと各パートナーが手掛ける共同創造空間



「サステナビリティボンド」を新球場の資金に充当

新球場「ES CON FIELD HOKKAIDO」を核とした「北海道ボールパークFビレッジ」は、単なる野球場ではなく、地域社会に根差し各種ステークホルダーとともに創造する「北海道のシンボルとなる空間」の構築を目指しています。北海道民が誇りと愛着を感じられる空間を作ると同時に、持続的に成長する街づくりの実現も視野に入れています。

また、災害時には避難場所として開放する予定であり、社会的価値も兼ね備えています。さらに新球場そのものが省エネ・省資源の環境負荷低減型となっていることも大きな特長の一つです。

これらの取り組みが評価され、日本政策投資銀行が環境・社会への配慮がなされた不動産と事業者を支援する制度であるDBJ Green Building認証制度において5つ星を取得しました。

このような評価を受け、新球場の建設に関する支出またはリファイナンスを資金使途として、「サステナビリティボンド」を発行し、充当しました。「サステナビリティボンド」は、環境・社会課題の軽減やポジティブな成果を目指すプロジェクトのみに適応される債券です。ニッポンハムグループは、2020年度に「5つのマテリアリティ（重要課題）」を特定しました。その一つに「持続可能な地球環境への貢献」を掲げており、新球場への本社債の充当は、持続可能な環境・社会への取り組みとして合致しています。

「サステナビリティボンド」の概要

発行時期	2021年2月	2022年10月
発行年限	10年	5年
発行額	100億円	200億円
主幹事	SMBC日興証券株式会社（事務）ほか	野村證券株式会社（事務）ほか

資金充当状況のレポーティング

調達額※1	資金充当額※2	未充当残高
29,813 百万円	29,813 百万円	0 百万円

※1 本社債発行額から発行費用を除いた金額
※2 全額をリファイナンス資金および関係会社投融資を通じた新球場建設に関する支出として充当しました。

インパクトレポーティング（2022年4月～2023年3月）

グリーンプロジェクト

適格カテゴリー：グリーンビルディング
DBJ Green Building認証の5つ星を取得
エネルギー使用量：—※
CO_2排出量：—※
水使用量：—※
※ 2023年1月竣工、同3月開業。開業後の正確な数値の計測困難なため、今回非開示とします。

ソーシャルプロジェクト

適格カテゴリー：必要不可欠なサービスへのアクセス向上
下記施設を設置済み
- 多目的トイレ　1F 4箇所、2F 4箇所、3F 2箇所
- 車いす利用者専用駐車場　118台
- 車いす用の観戦スペース　154席
- 盲導犬との同伴観戦スペース　全エリア同伴可能
- スロープ　6箇所
- 3塁側ゲート大階段のエスカレーター　2基
- 備蓄倉庫における非常食※
- 子供向け無料遊具　11台（ブランコ5台、ジップライン2台、車固定乗り物1台、てんとう虫固定乗り物1台、滑り台1台、丸太ステップ）
- 都市公園内における多言語表記案内板　5箇所

※ 北海道が所有する備蓄品のため備蓄量については非開示

新規事業

「たんぱく質を、もっと自由に。」をテーマに、たんぱく質との新しい出会いを目指した「エンタメ事業」、たんぱく質で多様な人をつなぐ「ウエルネス事業」、たんぱく質で次世代を創る「サステナブル事業」を展開しています。

3つの事業領域

エンタメ事業 Meatful

食のエンターテイメントD2Cサイト「Meatful」を立ち上げ、コロナ禍の閉塞感を打破するため、お肉を食べるシーンを家族や大切な人との会話の機会にする販促提案を実施しています。

お酒ペアリングや夏休みの自由研究としてソーセージ作りのコンテンツを提供。また、山登り時の間食としてジャーキーの提案なども実施し、食の多様化に対応していきます。

2023年度は北海道ボールパークFビレッジとの連携や、業務用サイトを立ち上げ、法人向け販売も開始します。

ウエルネス事業 Table for All

食の多様化と健康へのニーズに対応する食品業界初の食物アレルギーケアの総合プラットフォームとして、食物アレルギーケア商品の販売だけでなく、情報提供や栄養相談など、多面的に食物アレルギーケアに向き合う人に寄りそうWEBサイトを運営しています。

2022年度には「お米の生地の肉まん」「お米で作ったガトーショコラ」などを開発し、ラインナップを拡充しました。

2023年度は昨年立ち上げたコミュニティサイトの充実を図り、国内での成功事例をもとに海外展開を模索していきます。

サステナブル事業 Mealin'good

当社グループのサステナブルな取り組みや開発商品を紹介するWEBサイトとして2023年3月にオープンしました。ここでは、食を通して人も地球も心地よく、より良い毎日Mealin'good※1を目指すために、新しい発想を取り入れながら新たな食を提案しています。

第一弾として、食品として利用しきれていない鶏レバーから、フォアグラの濃厚な旨味となめらかなくちどけを再現できないかとの発想をもとに、当社独自の処方※2によって、サステナブルな新商品「グラフォア」を開発しました。

2023年度は、持続可能な生産を目指して、未利用原料の活用などに取り組んでいきます。

※1 Feelin' goodの語呂の良さを活かし、食を通して心地よく、より良い毎日へ向かっていることを表現したもの
※2 配合、製法の両面で特許出願中

HOKKAIDO & NIPPONHAM

北海道とニッポンハムグループ

地域ブランド調査で14年連続1位を誇る北海道。広大な自然に恵まれたこの地に、500以上あるニッポンハムグループ全拠点の約2割が集結しています。球団が北海道に移転するずっと前の1961年から、豚や鶏を育て、またそれらを原料とした精肉や加工食品を生産し、道内はもとより、日本各地へたんぱく質を供給し続けています。

豊かな自然の恵みをいただきながら、生産から販売まで一貫して行うバーティカル・インテグレーション・システムと、グループ会社間の連携により、これからもたんぱく質の安定供給に努めるとともに、さまざまなパートナーとの共創を広げていきます。

1 ハム・ソーセージの基幹工場

日本ハム北海道ファクトリー(株)

60年にわたってハム・ソーセージを供給しています。2021年5月には年間生産能力5,000トンの新工場として旭川工場を設立しました。2023年からは北海道産豚肉を使用したギフト「美ノ国」を製造し、全国に届けています。

2 処理工場

日本フードパッカーグループ

道東、道南、青森、津軽、四国、川棚、諫早と全国7工場で、牛・豚の処理を行っています。
そのうち北海道は牛で約5割、豚で約3割を占めています。

2024年に開設予定の新道南工場

3 養豚農場

日本クリーンファームグループ

知床、道南、東北、九州と全国4エリアで展開し、40年以上にわたり豚を飼育・生産しています。生産量は国内最大規模で、年間約60万頭を出荷しています。そのうち北海道は約5割を占めています。

4 販売会社

東日本フード(株)

1977年から食肉の販売を手掛けており、北海道と東北合わせて23事業所を展開しています。北海道におけるシェアは3割超とトップとなっています。

5 養鶏事業

日本ホワイトファームグループ

40年以上前から当社グループの養鶏事業を担い、自社および委託農家含め年間約7,200万羽分の国産鶏肉を出荷しています。札幌、知床、のほか、青森、宮崎、新潟の全5事業所を展開しています。

6 球団

「北海道日本ハムファイターズ」

食とスポーツでの社会貢献を目的に、前身となるプロ野球球団「日本ハムファイターズ」を1973年に設立。2004年に「北海道日本ハムファイターズ」が誕生しました。
地域社会の一員として、地域社会との共生を図り、「スポーツと生活が近くにある社会=Sports Community」を企業理念に掲げ、その実現を目指しています。野球だけでなく健康増進や地域課題解決などにも取り組みを広げています。

7 エンターテインメント施設

「北海道ボールパークFビレッジ」

新球場「ES CON FIELD HOKKAIDO」を中心に水辺や芝生が広がり、宿泊施設や認定こども園などもある街のような空間です。
産官学のさまざまなパートナーとの共創によって2023年3月に開業し、北海道の新たなシンボルとして、さらなる進化、発展を目指します。

1961
ハム・ソーセージの旭川工場を開設 1
札幌に営業所を開設

1967
日本フードパッカーグループの前身である北海ミート(株)を設立 2

1977
日本クリーンファームグループの前身である八雲ファーム(株)を設立 3
東日本フード(株)の前身である札幌フード(株)を設立 4

1983
日本ホワイトファームグループの前身である知床ファーム(株)を設立 5
(株)函館カール・レイモンを設立

1989
北海道日本ハム惣菜(株)を設立
日本ハム北海道量販サービス(株)を設立

2004
「北海道日本ハムファイターズ」が誕生 6

2009
札幌市と当社グループが「さっぽろまちづくりパートナー協定」を締結

2011
北海道、道立総合研究機構と包括連携協定を締結

2017
帯広畜産大学と包括連携協定を締結

2021
北海道プロジェクトを始動
日本ハム北海道ファクトリー新工場開設

2023
「北海道ボールパークFビレッジ」を開業 7

北海道の魅力

豊富な資源	国土の2割強の面積を占める北海道。その北海道の総面積の約7割は森林です。2020年の農業産出額は1兆2,667億円と全国の14.1%を占め、小麦、たまねぎなどの野菜、生乳や牛肉など数多くの農畜産物が全国第1位の生産量※1となっています。漁獲量も日本一を誇り、食材に恵まれた地です。 ※1 北海道データブック2022 農業
北海道というブランド力	全国で最も魅力的と評価された都道府県は14年連続で北海道。市区町村では札幌市が2年連続8度目の1位※2となりました。また、諸外国から見て訪問したい日本の都道府県のベスト10※3に入っています。 ※2 (株)ブランド総合研究所調べ　※3 日本政府観光局2019年

北海道における共創を目指して

北海道における取り組みをさらに強化し、地域に貢献していきます

当社グループは、これまで60年以上にわたり北海道の地で事業を営み、たんぱく質の安定供給という役割を果たしてきました。また、地元の皆様、行政、「北海道日本ハムファイターズ」を応援してくださるファンの方々など、多くのステークホルダーの皆様と緊密な関係を築いてきました。

2023年3月の「北海道ボールパークFビレッジ」の開業を機に、「Vision2030」“たんぱく質を、もっと自由に。”の実現に向け、北海道における取り組みをさらに強化しながら、北海道ブランドの価値を国内外に発信し、「共創共栄」を図り、地域に貢献できるよう、継続的に取り組んでいきます。

執行役員
経営企画部
スポーツ事業推進部担当
藤原 寛英

「行楽地化」と「街化」を掛け合わせた新たなモデル（街）づくりに挑戦

「北海道ボールパークFビレッジ」は、産官学のさまざまなパートナーシップによって誕生した共同創造空間です。「野球場を核とした施設から、野球もある施設へ」をコンセプトとし、パートナーとともに、野球とほかの事業・マーケットとの掛け合わせによる「新たなコミュニティの創出」を目指しました。当社グループの事業としても、これまでの「スポーツ事業のみ」から「リアルなプラットフォーム事業」への発展を目指しています。

2024年には、シニアレジデンスやメディカルモールも開業する予定です。今後は、産官学の連携をより深化させ、企業や大学誘致なども積極的に推進し、行楽地化と街化を掛け合わせた「新たなモデル（街）」へと進化させていきます。

産官学さまざまな「パートナーシップ」による「持続可能なまちづくり」を目指す。
特に、将来を担う「子ども」の多様な選択肢と成長に寄与する活動に注力

4 質の高い教育をみんなに

- 小学生以下のエスコンフィールド入場無料化
- さまざまな年齢の子どもが安全に遊べるエリアを球場内外に設置、育成プログラムも整備
- 地域社会課題を学ぶ場や職業体験の場（球団事業、試合運営の疑似体験など）の提供
- さまざまな食育活動　など

11 住み続けられるまちづくりを

- 有事の際の防災拠点、地域の広域避難場所としての機能保有
- 子どもから大人まで、あらゆる世代の人々が集い交流する空間、コミュニティ育成の場の整備
- EVバスを活用した拠点間輸送の整備
- 施設内作業車両にEVを積極導入

17 パートナーシップで目標を達成しよう

- 行政機関・圏域自治体・企業・学識経験者が一体となった「オール北海道ボールパーク連携協議会」のテーマ別分科会による課題解決推進
- 産官学隔たりなく、連携・協業し、汎用型価値創出を目指した事業の推進

3 すべての人に健康と福祉を　5 ジェンダー平等を実現しよう　7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに　8 働きがいも経済成長も　12 つくる責任 つかう責任

- 多様性を尊重した雇用の創出
- 柔軟な働き方の実践
- 効率的なエネルギーの活用
- Fビレッジ内全エリアでの分煙

ほか　さまざまな取り組みを模索

スポーツコミュニティ実現に向けた支援

「北海道日本ハムファイターズ」は、企業理念「Sports Community」実現に向け、スポーツを取り巻く環境だけでなく、生活・地域環境において、持てる資源やノウハウを活用し、次世代を担う青少年の育成、健やかな社会の実現のため、「Sports Community（SC）活動」を推進しています。2009年に「ファイターズ基金」を設立し、販売するチケット・グッズなどの売上の一部や、チャリティオークションの収益を基金として積み立て、「スポーツ」「自然」「生活」分野への支援を行っています。

「ファイターズ基金」からの寄付で少年野球場を修繕、
整備していく「ダイヤモンド・ブラッシュ」プロジェクトを2019年から継続

日々の食卓を支えるインフラとして機能

全国の日本ホワイトファームグループから出荷される国産鶏肉のうち、北海道からの出荷は約4割を占めています。また当社のブランドである国産鶏肉「桜姫®」においても、北海道からの出荷は約3割を占めています。国産豚肉については、全国にある日本クリーンファームグループからの出荷のうち、北海道は約5割を占めています。販売会社である東日本フード（株）では、日々の食を支えるインフラとして、牛・豚・鶏を中心に幅広い畜種の食肉を取り扱い、北海道内の量販店や外食店などに届けています。

また、2023年から、酪農学園大学の学生が育てた黒毛和牛・短角牛・豚・羊をイオン北海道（株）で販売しています。これは、北海道コカ・コーラボトリング（株）のお茶製品（やかんの麦茶や爽健美茶）の製造工程で出てくる茶かすを原料に、コカ・コーラ社と酪農学園大学が共同開発した飼料を与えて育て、東日本フード（株）が買い取り、イオンの店頭にて販売する共同の取り組みです。

計算方法：北海道エリア営業部販売数量÷北海道エリア人口×1人当たり食肉消費量

食糧自給率向上、持続可能な畜産業への挑戦

日本ホワイトファームグループでは、自社農場から出た鶏糞を堆肥として地元北海道の農家へ提供しています。また、北海道玄米を鶏の飼料として与えて開発した北海道産鶏肉「北のこめこっこ®」を2023年4月より発売しました。

日本クリーンファーム（株）では、豚の農場で発生する糞尿を肥料化し、畑へ散布しています。そこからできた小麦の一部を飼料として活用しています。国産豚肉「麦小町®」においても一部飼料として活用することで、持続可能な畜産業に挑戦しています。

帯広畜産大学との包括連携協定の締結

詳細は「ニッポンハムグループの挑戦」（P.15）でご覧ください。