# Sustainability management

54 基本的な考え方とサステナビリティ推進体制

Focus 1
55 人財戦略

59 従業員の成長と多様性の尊重
61 人権の尊重

Focus 2
62 気候変動への対応

65 持続可能な地球環境への貢献
67 サステナビリティ・トピックス

Focus 3
69 ガバナンス鼎談　会長×社外取締役
ニッポンハムグループの将来に向けた提言
～「Vision2030」“たんぱく質を、もっと自由に。”実現に向けて～

コーポレート・ガバナンス
75 コーポレート・ガバナンス体制、強化の変遷
77 役員一覧
79 取締役の選任理由・スキル・活動状況（2022年度）
81 監査役の選任理由・活動状況（2022年度）
82 取締役会の実効性評価
83 役員報酬
85 役員指名検討委員会委員長メッセージ
87 取締役会の多様性確保・次世代経営者育成
88 監査役監査
88 会計監査
89 内部監査
89 政策保有株式の縮減
89 投資家との対話
90 コンプライアンス
91 リスクマネジメント
92 情報セキュリティ





# 基本的な考え方とサステナビリティ推進体制

## 基本的な考え方

ニッポンハムグループは、企業理念の実現を追求するうえでのマイルストーンとして、2021年3月に「Vision2030」“たんぱく質を、もっと自由に。”を策定しました。

これは、2030年における「ありたい姿」を描いたもので、これまでの提供価値である「安全・安心」「おいしさ」に加え、常識にとらわれない自由な発想でたんぱく質の可能性を広げ、社会環境や人々のライフスタイルの変化に対応する多様な食シーンを創出し、毎日の幸せな食生活を支え続けたいという想いを込めています。

このビジョンの策定を機に、従来の「5つの重要課題」を見直し、「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）」として再特定しました。

当社グループは、持続可能な社会の実現に向けて「5つのマテリアリティ」の達成を目指していきます。

## サステナビリティ推進体制

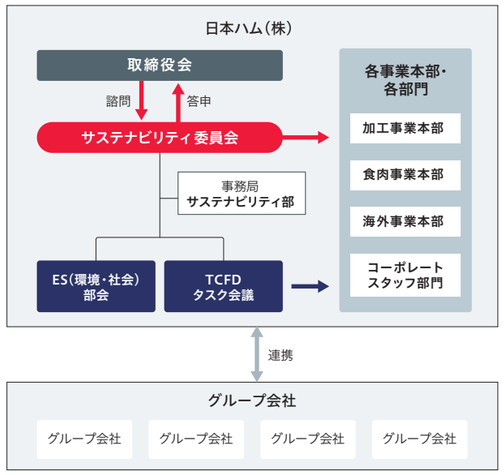
当社グループは、日本ハム（株）の取締役会長を委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置しています。同委員会は原則として四半期に1回開催しており、ESGに関する知見をお持ちの社外有識者や社外取締役からの意見を伺いながら、サステナビリティに関する方針、戦略の策定、グループ各社の取り組み状況の確認などを行います。その内容をまとめ、決定機関である取締役会に諮っています。

下部組織である「ES（環境・社会）部会」と「TCFDタスク会議」は、サステナビリティ担当取締役と関係部署の部室長で構成されており、委員会で話し合われた戦略を具体化し、事業本部の施策に展開しています。

### 組織体ごとの活動

| 組織体 | 役割 | 構成 | 開催頻度 |
|---|---|---|---|
| サステナビリティ委員会 | グループのサステナビリティに関する方針の策定、戦略の検討 | ● 取締役<br>● 社外取締役<br>● 事業本部長<br>● 監査役・社外有識者 | 年4回 |
| ES（環境・社会）部会 | 取締役会で決定された戦略の事業本部への落とし込みの具体化と重要課題の施策、指標策定 | ● サステナビリティ担当取締役<br>● 関係部署部室長 | 年4回 |
| TCFDタスク会議 | 自社の気候関連リスク・機会の評価、シナリオ策定 | ● サステナビリティ担当取締役<br>● 各事業本部統括管理担当役員<br>● 関係部署部室長および担当者 | 年2回 |

### サステナビリティ推進体制図




### サステナビリティ委員会の構成（2023年6月時点）

| 役職 | 氏名 | 担当職 |
|---|---|---|
| 取締役会長 | 木藤　哲大 | 委員長・議長 |
| 代表取締役社長 社長執行役員 | 井川　伸久 | 委員 |
| 取締役 常務執行役員 | 前田　文男 | 委員 |
| 取締役 常務執行役員 | 片岡　雅史 | 委員 |
| 取締役 常務執行役員 | 秋山　光平 | 委員 |
| 取締役（社外） | 河野　康子※ | 委員 |
| 取締役（社外） | 荒瀬　秀夫※ | 委員 |
| 取締役（社外） | 山崎　徳司※ | 委員 |
| 常務執行役員 | 小田　信夫 | 委員 |
| 常務執行役員 | 松本　之博 | 委員 |
| 執行役員 | 藤原　寛英 | 委員 |
| 監査役（社外） | 西山　茂※ | オブザーバー |
| **社外有識者 社名・役職** | **氏名** | **担当職** |
| 栗田工業株式会社　社外取締役 | 田中　径子 氏 | 委員 |
| ダイキン工業株式会社 CSR・地球環境センター 室長 | 藤本　悟 氏 | 委員 |
| 岡崎聡公認会計士税理士事務所 | 岡崎　聡 氏 | 委員 |
| 慶應義塾大学医学部　非常勤講師 | 堀口　逸子 氏 | 委員 |

※ 独立役員

# フォーカス① 人財戦略

# Focus 1

人事担当役員に聞く、ニッポンハムグループの人財戦略

## 個の力を高め、社内外を問わず“ともに価値を創る”ことに挑戦する組織をつくっていきます。

取締役常務執行役員
人事部、法務部、総務部、広報IR部、秘書室担当
秋山 光平

## 人財戦略の全体像

**――人財戦略の全体像を策定の背景と併せてお聞かせください。**

ニッポンハムグループが目指しているのは企業理念の実現です。取り巻く環境が激変し、社会の価値観や労働観も変化する中で生き残り、企業理念を実現するには何が必要かを議論し取り組みを進めています。2021年には、現在の人財のマテリアリティを定めました。実は人事制度については、2019年度に、年齢や経験年数を重視した価値観から脱却し、優秀な人財の早期昇格を可能にする改定を実施していましたが、マテリアリティ施策に沿って、2021年度には賃金制度や考課制度をさらに改定したほか、労働観の多様化にも対応する制度への見直しも図りました。その後の議論では、グループを挙げて変革していこうというこの機に、人財戦略も再整理すべきだとの結論に至りました。

右ページ上の図が、人財戦略の全体像です。現・中期経営計画2023の策定時に、「社会価値の向上（非財務価値）」と「事業価値の向上（財務価値）」を追求することで「企業価値の最大化」をし、企業理念の実現を目指すことを打ち出しました。人財戦略では、「人財」の力を「企業価値」に結び付けていく道筋を明らかにし、人的資本の最大化に向けて「従業員エンゲージメントの向上」と「価値創造・イノベーション創出」を目指し、そのための人事施策として、「個の成長」「組織の成長」「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（以下、DE&I）」を3本柱に据えました。これを、採用、教育・育成、評価・処遇、異動・配置という人財マネジメントサイクルを回すことで達成していきます。

## 「個の成長」施策のポイントと進捗

**――「個の成長」施策についてお聞かせください。**

「個の成長」では、従業員自らが成長ストーリーを描くこと、そのために自分を磨き・挑戦すること、互いに成長を支え高めあうこと、つまり主体性を重視しています。当社では求められる人財像の一つに“挑戦”を掲げていますが、これは自ら「積極果敢」に「高い目標を達成」し、自身の成長につなげてほしいという思いからです。誤解を恐れずに言えば、教育研修という学びの機会だけを充実させることはいくらでもできます。しかし、自己実現の方法は多様であるはずです。だからこそ、一人ひとりの挑戦を支え、目標達成に向けた能動的な学びへの意欲に応えたいと考えています。

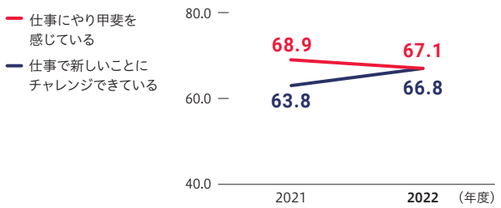
2021年度から従業員の目標管理制度に「挑戦」という項目を追加しました。「Vision2030」“たんぱく質を、もっと自由に。”を念頭に置いて、年度初めに1年間の目標を記入してもらっています。挑戦と一口に言っても、その概念は人によって異なるため、上司・部下との面談の中でしっかりとコミュニケーションを取っています。年度の終わりには、従業員の成果と達成状況を評価し、その結果を人事考課に反映するとともに、キャリア面談を実施し、次の成長につながるアドバイスをしています。なお、「挑戦」において顕著な成果を上げた従業員を表彰する仕組みも設けており、2022年度は13人が表彰されました。

自己実現に向けて新しいスキルを身に付けたいと考える従業員には、リスキリング支援も行っています。また、評価を客観的かつ公平に行う専門人財として、アセッサーの養成に取り組んでおり、評価者育成研修を行っています。このほか、30歳、40歳、50歳、55歳到達の前年度にこれまでの自分のキャリアを棚卸し、今後のキャリアを考えるキャリアプランセミナーやキャリア相談窓口を提供しています。

**――従業員サーベイは取り入れているのでしょうか。**

当社では従業員サーベイを取り入れています。エンゲージメントの状況をモニタリングする仕組みとして、2021年から「挑戦」や「やり甲斐」を項目に取り入れ、PDCAを回しています。直近のデータを見ると、「仕事で新しいことにチャレンジできている」と回答した従業員の割合は、2021年度の63.8%から2022年度は66.8%へと上昇している一方で、「やり甲斐」については課題が見えました。「仕事にやり甲斐を感じている」と答えた割合が2021年度の68.9%から2022年度は67.1%と低下したのです。「やり甲斐」については、マテリアリティ推進における重点項目の一つとして設定しており、2023年度の結果を確認し、従業員がやり甲斐や成長を実感できる人事制度改革や運用の強化などに取り組んでいきます。

従業員サーベイ好意的回答率（%）






人財戦略の全体像

## 「組織の成長」施策のポイントと進捗

### ――「組織の成長」施策についてお聞かせください。

「組織の成長」の主眼は価値創造力の強化です。より大きな価値を創造する力を養い、組織力を強化するために、「人財マネジメントサイクル」の運用と「リーダーシップ開発」を進めています。

「人財マネジメントサイクル」は、求められる人財像（下図）の達成に向けて、採用、教育・育成、評価・処遇、異動・配置のサイクルを回していくことを指しています。

求められる人財像

| | |
|---|---|
| 確かな信頼 | **社内外を問わず双方向のコミュニケーションができる人財**<br>「品質（商品・人）」「コンプライアンス」など社会的使命を認識し<br>すべての「人」との信頼関係を構築できる |
| 新たな創造 | **現状に満足せず商品やサービスなど新しい何かを生み出せる人財**<br>新たな価値を創り出し、時代をリードすることによって「ブランド価値」を高める |
| あくなき挑戦 | **高い目標に挑戦し続けられる人財**<br>当社グループの永続的な発展のために「積極果敢」に「高い目標を達成」する |

「リーダーシップ開発」では、各領域における価値創造をリードする人財の獲得と育成をテーマに、「経営人財」「マネジメント人財」「専門人財」の枠組みで取り組んでいます。経営人財の育成はマネジメント人財育成の延長線上にあるため、母集団をしっかりと形成していくとともに、次世代経営者育成プログラムに則って進めています。マネジメント人財は、組織・機能の生産性向上、組織力強化、価値創出・提供をリードする人財と定義しており、専門人財は、専門性発揮による付加価値創出・変革推進をリードする人財と定義しています。具体的には、品質、開発、IT、内部統制等を担う人財を想定しており、育成強化のプログラムを構築しています。

採用に関しても改革を進めています。これまで当社では、新卒で採用して育てることを基本としていたため、キャリア採用をあまり実施してきませんでした。近年は、必要な人財は専門職であれマネジメント職であれ、キャリア採用で確保しています。

タレントマネジメントの観点では、現状の人財構成では不足しているタレント（スキル）を補うこと、戦略的に事業展開するために必要なタレント（スキル）を確保することの2軸が必要です。これを既存人財の育成とキャリア採用によって実現していきます。

### ――経営人財の育成について、もう少し詳しくお聞かせください。

経営人財は、グループの価値向上に向け、グループ全体の生産性向上、組織力強化、価値創出をリードする人財と定義しています。また、当社グループでは、経営者に求められる5要件として、「誠実」「献身」「熟慮」「挑戦」「共感」を定めており、これらを満たす人財を、先ほど申し上げた次世代経営者育成プログラムに沿って育成しています。役員対象の教育研修についても、2021年に体系化して実施しています。

## 「DE&I」施策のポイントと進捗

### ――「ダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョン」施策についてお聞かせください。

従業員が実力を発揮できる環境づくり、また、それぞれのライフイベントやライフステージにおいて多様な働き方を選択できる環境づくりは、労働観の多様化への対応としても重要です。そうした考えから、多様な価値観が尊重され、一人ひとりが生き生きと活躍できる職場を目指してDE&I施策を推進しています。施策の軸は大きな変更をせず、女性活躍推進、働き方改革、両立支援制度の充実、健康経営など、取り組みを拡大しています。例えば育児休業によるキャリアの分断を抑えるため、面談回数を増やすとともに、育児休業中の研修への参加を可能としました。

株式市場から質問を受ける機会の多い女性活躍推進については、2005年から取り組んでいる離職防止策、女性管理職の母集団形成、組織風土の改革の成果が徐々に表れてきています。当社のKPIでは女性管理職比率を2030年度までに20%以上とし、2022年度実績は9.8%となりました。

改めて、3つの柱の関係性を述べますと、個人が成長すれば、組織が成長する。その基盤にDE&Iがあるという位置付けです。

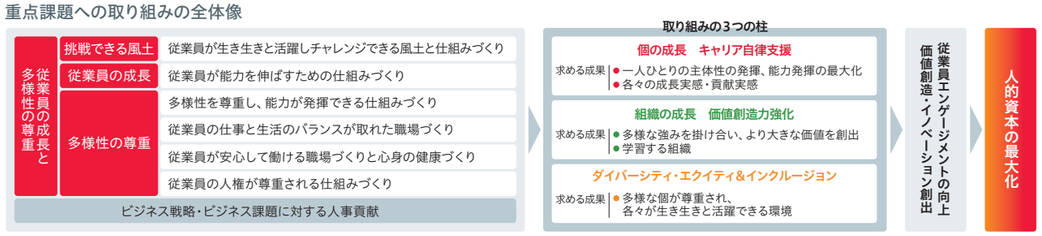
## マテリアリティとの関係

### ――人財に関するマテリアリティと、3つの柱との関係をお聞かせください。

まず、人財に関するマテリアリティ「従業員の成長と多様性の尊重」については、「Vision2030」実現に向けて策定したものであり、人財戦略における3本柱は、社会の価値観の変化に対応し、より進化していかなければならないという課題認識から設定したものです。ですから、個別施策単位ですべきことは同じです。

ただし、企業価値向上に向けて人的資本を最大化していくという目的に照らした場合に、「個の成長」を3本柱の1つに据えたことは、我々にとっての価値観の転換を意味します。これまでの当社グループは、組織をどうやって強くしていくのか、その施策の中に個の成長を位置付けていました。それを独立させたのは、従業員一人ひとりの成長実感が各々のエンゲージメント向上をもたらし、その結果として個の力がより強くなる、そしてそれらが掛け合わされることにより組織としての新たな価値創造へもつながっていく、ということを社内外に示すためでもあります。

重点課題への取り組みの全体像




## KPI

### ――人財に関するKPIについても、お聞かせください。

2021年にマテリアリティを特定するまでは、当社とグループ会社はそれぞれ別でKPI（定性・定量）を策定していました。現在、国内では仕事に対するやり甲斐向上や女性管理職比率をはじめとする33項目のKPIをグループ共通項目として統一しています。当社グループには、農場経営やプロ野球運営など、国内外に多様な事業を営む会社がありますので、業種・業態に応じた個別目標は各社で設定しています。

今後は2つの方向でKPIの再検討を進める予定です。一つは、現在の共通項目はDE&Iのウエイトが高いため、「個の成長」「組織の成長」に関する項目を増やすこと。もう一つは、人財と企業価値を結び付けるKPIの設定です。例えば、「挑戦できる風土」「従業員エンゲージメント」「個の成長のための環境づくり」に関するKPIが必要だと考えています。現在は33項目中7項目について目標を含めた開示をしていますが、さらに増やしていきたいと考えています。

人的資本の最大化のため、人的資本の指標を設定し、可視化することで実効性を高めていきます。

### ――最後に、人事担当役員としてのメッセージをお願いします。

当社グループは、2021年に「Vision2030」を掲げ、企業価値の向上に向けて、事業価値と社会価値を向上させていく取り組みを始めました。当社の企業理念に掲げているように、「人財」はすべての出発点です。これからの時代は、価値観が多様化し、社会変化のスピードも加速していきます。その中にあっては自社のみで課題を解決するには限界があり、さまざまな形での「共創」が必要です。個の力を高め、社内外を問わず“ともに価値を創る”ことに挑戦していく組織をつくる――これが、私が果たすべき役割だと考えています。人財戦略を通じ、企業理念である「時代を画する文化の創造、社会への貢献」そして「従業員が真の幸せと生き甲斐を求める場」の実現に向けて継続的に取り組んでまいります。

# 従業員の成長と多様性の尊重

### 従業員エンゲージメントの向上

日本ハム(株)では、年に一度、自己申告制度として上司とのキャリア面談を行う際に、併せて従業員サーベイを実施しています。従業員サーベイにより、各種施策の浸透状況を把握し、内容の見直しと改善を進め、従業員エンゲージメントの向上、価値創造・イノベーション創出に向けた取り組みを推進していきます。

### 挑戦を支援する風土づくり

日本ハム(株)では、「挑戦と成長を実感できる風土の醸成」に向け、多様な施策を提供しています。

2021年からは「Vision2030」“たんぱく質を、もっと自由に。”の実現に貢献した従業員を表彰する個人表彰制度をスタートしており、本人のモチベーションを向上させるほか、事例を全社に共有することで、職場全体での挑戦の意欲を高めています。このような全社的な表彰制度に加え、各事業本部単位での表彰制度なども拡充しており、従業員が主体的に挑戦し、それを適正に評価する仕組みと風土づくりを進めています。

### キャリア自律支援

日本ハム(株)では、従業員が30歳、40歳、50歳、55歳到達の前年度に自身のキャリアの棚卸しや今後のキャリアプランの検討・見直しを目的とした「キャリアプランセミナー」を開催しています。

2022年度は、下記2つの「キャリア支援窓口」を試験導入しました。

- 社外のキャリアコンサルタントへの相談窓口
  対象:54歳を迎えた従業員
- 社内キャリアコンサルタントへの相談窓口
  対象:新卒入社した2・3年目の従業員

いずれも試験導入を経て、機能拡充を予定しています。

2023年度からはリスキリング支援を目的とした、自ら選び学べる自主選択型コンテンツとして「サブスクeラーニング」を導入しました。自らのキャリアを主体的にとらえ、組織に影響力を発揮する力を得ることで、個の成長のみならず組織の成長につなげていきます。

### マネジメント力の強化

マネジメント力強化を目的に、これまでの考課のための面談から、従業員の主体的なキャリア形成につなげる面談にするため、面談実施マニュアルを更新し、キャリア形成に面談の重要性を周知しています。

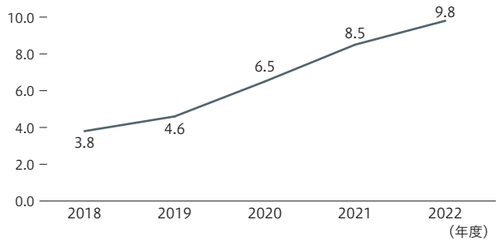
2023年度は管理職向けの「評価者研修」の内容を強化しています。そのほか、変化に柔軟に対応できるマネジメント力を養うプログラムを研修に盛り込むなど、従業員のキャリア自律支援につなげていきます。

### 女性活躍推進

日本ハム(株)では、「2030年度までに女性管理職比率20%以上」という目標達成に向けて、管理職、監督職の候補となる母集団を拡大していきます。2022年度は、育児による離職やキャリアの分断を抑えるため、育児休業取得前後の面談を強化しました。

今後、さらなる母集団拡大に向け、事業部ごとの課題整理と、女性の能力開発につながる研修・取り組み施策を企画立案していきます。

女性管理職比率(%)




※ 日本ハム(株)
※ 各グループ会社の女性管理職比率のデータは、有価証券報告書に記載の通りです

### ワークライフバランス支援

日本ハム(株)では、多様なワークライフバランスを実現できるよう各種制度を充実させています。

2022年度は、育児との両立支援として、産後パパ育休、育児休業取得時に利用できる特別休暇20日を新設し、うち連続5日を取得義務とし、男性育児休業取得率100%を目指します。

また、妊娠・育児・介護などのライフスタイルに合わせた働き方ができる「育児介護フレックスタイム制度」も見直し、有効活用されています。今後は、治療との両立支援施策など、一人ひとりが事情に応じた働き方を選択できるようにしていきます。

### 男女間賃金格差の改善

日本ハム(株)では、採用時には賃金の差を設けていないものの、給与が高い傾向にある勤続年数の長い従業員は男性の比率が高いこと、地域限定従業員・臨時従業員に該当する準社員の女性社員の比率が高いことにより、2022年度の男女間の賃金格差は、下表の数字となりました。

なお、下表の法定開示項目は女性活躍推進法に基づき算出しており、全従業員※1には正規雇用の従業員およびフルタイムの無期化した非正規雇用の従業員も含んでいます。そのため当社の状況をより実態に近い形で示すべく、任意開示項目として正規雇用のみ(管理職、一般職の内訳も表記)の賃金の差も算出しております。正規雇用内での同一労働の賃金に差はなく、等級別従業員構成比・地域限定従業員構成比・勤続年数・労働時間数等の差によるものです。

今後もライフステージに応じた柔軟な働き方の導入や女性管理職比率の向上、女性のキャリア支援の強化を推進していくことにより、男女の賃金の格差を改善していきます。

男女間の賃金の格差※2

(%)

| 項目 | | 2022年度 |
|---|---|---|
| 法定開示項目 | 全従業員※1 | 58.0 |
| | 従業員※3 | 61.0 |
| | 臨時従業員※4 | 75.2 |
| 任意開示項目 | 正規従業員 | 68.1 |
| | 管理職 | 91.7 |
| | 一般職 | 76.3 |

※1 全従業員:従業員および臨時従業員
※2 男女間の賃金格差は、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」に基づき、男性の賃金に対する女性の賃金の割合を示しています
※3 従業員:正規雇用の従業員およびフルタイムの無期化した非正規雇用の従業員
※4 臨時従業員:パートタイマーおよび有期の嘱託契約の従業員。但し、派遣社員を除く

### 健康経営の推進

ニッポンハムグループは、経営トップによる「健康・安全宣言」のもと、健康経営を推進しています。

例えば日本ハム(株)では、産業保健スタッフによる保健指導の拡充やストレスチェックによる職場環境改善など、従業員の生活習慣病予防やメンタル不調者の未然予防に努めています。これら施策の効果を高めるべく、従業員のヘルスリテラシー向上にも注力し、2022年度より健康メールマガジンの発信やeラーニング(セルフケア・ラインケア)をスタートしました。今後は、産業保健スタッフと従業員との対話機会を拡大することで、従業員のリテラシー向上に努めるほか、ヘルスデータ活用による効果的な健康支援策を展開していきます。

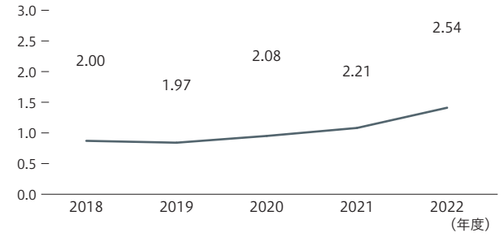
### 労働安全の強化

当社グループでは、製造工場を中心に労働安全衛生マネジメントシステムを運用しています。PDCAサイクルを回して安全で働きやすい作業環境の整備・維持に努めることで、労働災害の未然防止につなげています。

また、データベースを活用し、発生した労働災害の原因と対策などを適時水平展開することで、類似災害の再発防止に努めています。

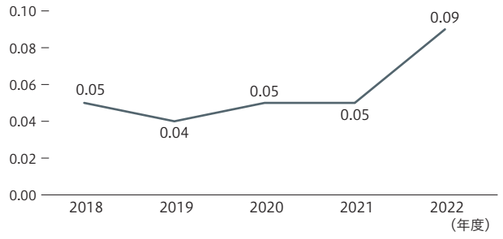
今後は、VR(仮想現実)などを活用した体感教育の導入や勉強会を通して、安全担当者のさらなる知識と意識の向上に注力していきます。

度数率




※ ニッポンハムグループ平均

強度率




※ ニッポンハムグループ平均

# 人権の尊重

**ニッポンハムグループ人権方針の策定**

ニッポンハムグループでは、人は「宝」「財産」であるという想いから「人財」とし、基本的な権利である人権の尊重を重要な社会的責任であると認識しています。

当社グループの人権尊重の考え方と責任を改めて社会に表明し、社会からの期待に応えて実践していくため、国連人権理事会が決議した「ビジネスと人権に関する指導原則」を基本とした「ニッポンハムグループ人権方針」を2020年12月に策定しました。

この人権方針に沿った形で人権尊重の取り組みをグループ全体で実践し、広く社会から信頼される企業を目指しています。

**人権デュー・ディリジェンスの実行**

人権方針を実現し、事業活動によって影響を受ける人々の人権を尊重するため、当社グループでは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、人権デュー・ディリジェンスを実施しています。

**人権教育・研修について**

「ニッポンハムグループ行動基準(日本版)」において、基本的人権の尊重、性別、年齢、国籍、宗教、信条または社会的身分、障がいの有無などを理由に差別的な扱いや嫌がらせを行わないことを定めています。この行動基準を定期的に各事業所で読み合わせ、全従業員に人権尊重の浸透を図っています。

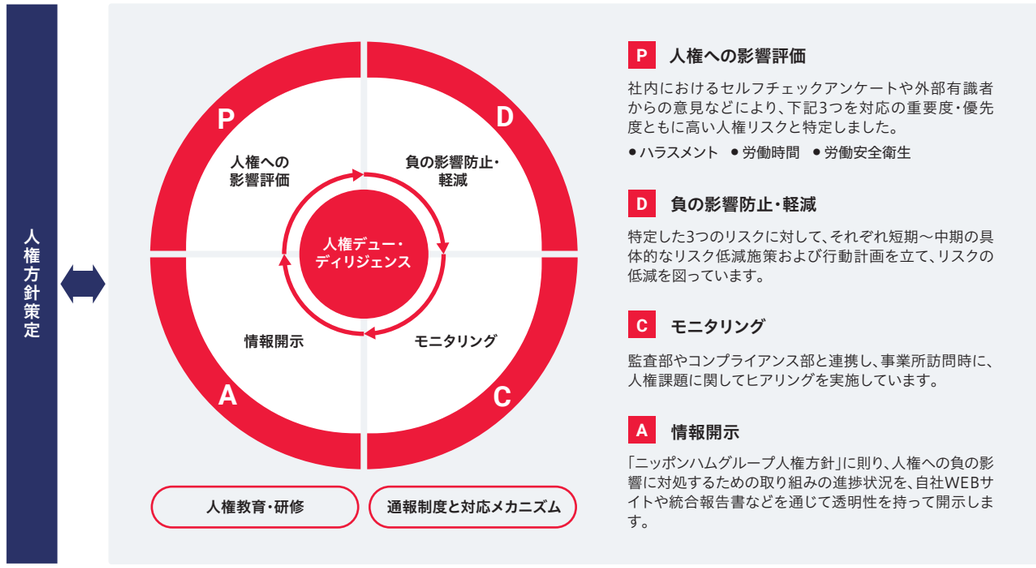
また、新入社員研修や管理職研修などの各階層別研修に、企業の人権尊重責任・取り組みの必要性を学ぶ「ビジネスと人権」というプログラムを組み入れています。

こうした取り組みを継続することで、人権侵害をしない・させない風土を醸成していきます。

**通報制度と対応メカニズムについて**

当社グループでは、社内外3カ所に相談窓口を設置し、人権(セクシュアルハラスメント、パワーハラスメント、ほか)についても受け付けています(匿名可能)。相談窓口を周知するため、各職場にポスターを掲示するとともに、すべての従業員にカードを配布しています。

人権デュー・ディリジェンスの取り組みサイクル








# フォーカス② 気候変動への対応

# Focus 2

ニッポンハムグループは2018年に「気候変動イニシアティブ(JCI)」※1に加盟し、2020年6月には世界の主要食肉企業に先駆けて「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」※2提言への賛同を表明するとともに、「TCFDコンソーシアム」※3へ加入しました。

2022年5月にシナリオ分析結果などを開示し、2022年度は、その分析結果に基づき、気候変動の影響への適応策の具体的な検討・推進を実施しました。2023年度以降においても、社会環境に合わせた将来のリスクと機会を再評価し、さらなる対応と情報開示を行います。

※1 気候変動イニシアティブ(JCI):日本において企業や自治体、NGOなどの情報発信、情報交換を強化し、脱炭素社会の実現を目指すネットワーク。Japan Climate Initiative。(一社)CDP Worldwide-Japan、(公財)世界自然保護基金ジャパン(WWFジャパン)、(公財)自然エネルギー財団が事務局を担当

※2 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD):Task Force on Climate-related Financial Disclosures。2015年に主要国の中央銀行や金融規制当局などが参加する国際機関である金融安定理事会(FSB)によって設置されたタスクフォース。企業などが、気候変動がもたらすリスクおよび機会の財務的影響を把握し開示することを目的として、2017年6月に最終報告書として自主的な情報開示のあり方に関する提言を公表している

※3 TCFDコンソーシアム:TCFDに賛同する企業や金融機関などが、効果的な情報開示や開示された情報を金融機関などの適切な投資判断につなげるための取り組みについて議論を行う目的で設立された

## TCFDフレームワークに基づく情報開示

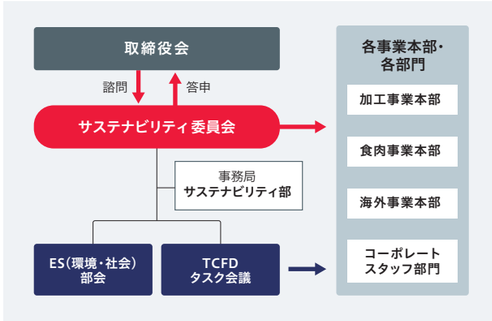
### ガバナンス

当社グループでは、「持続的な地球環境への貢献」をマテリアリティの一つとして特定しています。サステナビリティに関する方針や気候変動を含む施策については、「サステナビリティ委員会」で議論しています。この委員会は、代表取締役社長が委員長を務め(2023年度からは取締役会長が委員長)、取締役・事業本部長、社外取締役、社外有識者で構成されています。サステナビリティ委員会での議論の結果は、取締役会に報告され、審議・決定されています。

「TCFDタスク会議」は2021年度に「サステナビリティ委員会」の下部組織として設置しました。サステナビリティ担当取締役・事業本部管理統括部担当役員・コーポレートスタッフ部門担当者および中央研究所責任者で構成され、気候変動に関するリスク・機会の抽出、シナリオ分析や事業インパクトの影響および対応状況の検討を全社レベルで行っています。

また、これら会議体の事務局として、経営企画本部内にサステナビリティ部を配置し、担当取締役がサステナビリティ分野を統括する任を担っています。

サステナビリティ推進体制図




2022年度の会議体開催実績とおもな議論内容

| 時期 | 会議名など | おもな議論内容 |
|---|---|---|
| 2022年4月 | TCFDタスク会議 | 前年度より継続している施策や取り組み、課題について共有し、推進体制を確認 |
| 5月 | TCFDタスク会議 | 対応・適応策のうち、生産調達コストの増加を抑制、低炭素・脱炭素の施策に重点的に取り組むことを決定。具体策については、別途打ち合わせを実施し、詳細に検討を進めることに合意。 |
| 7月 | TCFDタスク会議 | 施策ごとの進捗および開示イメージの共有 |
| 8月 | TCFDタスク会議 | 高潮リスクの分析結果を説明し、該当拠点の対応、状況の確認 |
| 10月 | TCFDタスク会議 | 飼料および家畜生育に対する施策の進捗確認と開示文書案の検討① |
| 11月 | サステナビリティ委員会 | TCFDタスク会議で議論している対応状況について経過報告 |
| 2023年1月 | TCFDタスク会議 | 施策の進捗確認と開示文書案の検討② |
| 2月 | TCFDタスク会議 | 開示の概要について合意、来期のTCFDタスク会議の進め方の共有 |

「戦略」「リスク管理」「指標と目標」「シナリオ分析」についてはWEBで開示しています。
ここでは、2022年度にリスク特定や対応状況で変化・進捗のあったものを中心に報告します。

### シナリオ分析に基づいて特定したリスク・機会

| 気候変動に起因する重要なリスク・機会 | | インパクト見込み | 対応策 |
|---|---|---|---|
| 物理リスク | 1 飼料価格の上昇・不安定化 | 大 | ● 飼料要求率改善<br>● 自社配合・飼料会社との連携強化による飼料の改良<br>● 低リスク地域からの食肉の新規調達の検討 |
| | 2 家畜生育への気温上昇影響 | 中 | |
| | 3 拠点における災害リスクの高まり | 小 | ● 洪水リスクに対する設備の強化<br>● 災害時の製品供給体制の強化<br>● 水ストレスリスク高拠点における水資源有効活用 |
| | 4 拠点における水ストレスの高まり | 小 | |
| 移行リスク | 5 炭素税導入によるエネルギー費用の高まり | 大 | ● 処理・製造工程でのエネルギー利用の効率化・燃料転換<br>● 再生可能エネルギーの利用拡大<br>● 低排出車両への転換・物流効率化による物流での排出削減 |
| 機会 | 環境志向消費の強まり | 中 | ● サステナビリティ価値の高い商品の開発<br>● 新たんぱく質を活用した商品開発<br>● 新たんぱく質の研究開発 |
| | 6 新たんぱく質市場の拡大 | 大 | |

## 物理リスク | 1 飼料価格の上昇・不安定化—対応状況

穀物飼料価格高騰への対策として過去から飼料要求率(家畜の増体重量当たりの必要飼料量)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。今後も飼料要求率改善の取り組みを継続していきます。さらに、輸入する飼料穀物の不足や高騰の際に安定的に飼料調達を行うため、飼料会社を巻き込んで対策を進めています。具体的には、玄米など国産原料を活用した独自配合飼料の共同開発などを通じて、国産原料の利用拡大に向けた給餌を行うことで、安定的に飼料を調達する施策の検証をしています。畜肉の調達については、グループ外からの調達コスト上昇や不足に備え、同じ国や地域でも新たな取引先を開拓するなど、より安定して供給を維持できるよう、畜肉調達網の構築を進めています。

## 物理リスク | 2 家畜生育への気温上昇影響—対応状況

当社グループの農場のうち、国内の養豚・養鶏農場(日本クリーンファーム(株)・日本ホワイトファーム(株))と、トルコの養鶏農場(エゲタブ)において、夏場の気温上昇によるリスクの顕在化が想定されます。そのため、所在地域の特性に合わせて対策を展開しています。

### 家畜生育への気温上昇影響に関するリスク調査結果と対応状況

| 地域 | | 対応状況 |
|---|---|---|
| 国内 | 宮崎県、新潟県 | すべての鶏舎にクーリングパッド※1またはミスト装置※2を設置 |
| | 北海道 | クーリングパッドまたはミスト装置を設置予定の鶏舎のうち約67%に設置済み |
| | 東北地 | セミウィンドレス鶏舎(半無窓鶏舎)においては、ミスト装置を使用した場合に湿度が上昇して生育に影響するため、遮熱対策として窓を開放し、送風装置を使用 |
| 海外 | トルコ | すべての鶏舎にクーリングパッドを導入 |
| | 豪州 | 牛を日差し・紫外線から守る日除けを設置 |

※1 クーリングパッド:湿らせたパッドを外気取り入れ口に設置して、外気が通過することで気化熱を利用して空気を冷やすシステム
※2 ミスト装置:鶏舎内に霧状の水を散布し、水を蒸発させることで気化熱により空気の温度を下げる装置

## 物理リスク | 3 拠点における災害リスクの高まり—再調査結果と対応状況

2022年度に洪水リスクについて再度リスク調査を実施しました。また、新たに高潮リスクについてのリスク調査を実施しました。その結果と対応状況は次の通りです。

### 災害に関するリスク調査結果と対応状況

| | 地域 | 拠点数 | 高リスク地域拠点数 | 対応状況 | リスク評価 |
|---|---|---|---|---|---|
| 洪水リスク | 国内 | 206 | 6 | ● 主要製品の供給体制を含めたBCPの見直し<br>● 水害に対する付保については拠点により十分にカバーできない可能性があるため対応方法を検討中 | 軽微 |
| | 海外 | 20 | 7 | ● 設備の床上げなどの対策を実施済み(3拠点)<br>● 工業団地で対策が実施されている(1拠点)<br>● 現地でのヒアリングおよび過去の災害状況から発生可能性は低い(3拠点) | 軽微 |
| 高潮リスク | 国内 | 206 | 2 | ● 主要製品の供給体制を含めたBCPの見直し | 軽微 |
| | 海外 | 20 | 3 | ● 洪水リスクの高い拠点と同じ拠点、過去の災害状況や浸水対策実施済みにより軽微(2拠点)<br>● 豪州の処理工場3拠点の所在地が分散しているため、一部が被災しても事業影響は軽微 | 軽微 |

## 物理リスク | 4 拠点における水ストレスの高まり—再調査結果と対応状況

2022年度に再度リスク調査を実施しました。その結果と対応状況は次の通りです。

### 水ストレスに関するリスク調査結果と対応状況

| | 地域 | 拠点数 | 高リスク地域拠点数 | 対応状況 | リスク評価 |
|---|---|---|---|---|---|
| 水ストレス | 国内 | 206 | 0 | – | 軽微 |
| | 海外 | 20 | 8(2℃シナリオ)<br>9(4℃シナリオ) | ● 操業規模の観点から影響は軽微(4拠点)<br>● 過去の水ストレスによる事業影響や現地ヒアリングによりリスクは軽微と判断(5拠点) | 軽微 |

## 移行リスク | 5 炭素税導入によるエネルギー費用の高まり

化石燃料由来の$CO_2$排出の削減では、老朽化設備更新を含めた省エネ機器の導入や再生可能エネルギーの利用拡大を進めています。また、当社グループでは2023年度より、一定金額以上の設備導入・更新時にインターナルカーボンプライシング(ICP)の考え方を取り入れています。

家畜由来の温室効果ガス排出削減については、豪州牛事業では、飼料への添加物配合による消化管内発酵メタン抑制の検証とともに、牛の肥育や肉質への影響についての検証を進めています。併せて、メタン排出量抑制につながる研究も大学と連携して進めています。国内の養豚事業では、排せつ物・排水処理から発生するバイオガスのエネルギー利用を行っています。

### 太陽光発電・廃油ボイラー設置状況

| 設備 | 設置拠点数 | $CO_2$削減量 |
|---|---|---|
| 太陽光発電 | 稼働:24拠点(6,400 MWh) | 2,400 t-$CO_2$ |
| | 稼働計画:5拠点(5,500 MWh) | 2,000 t-$CO_2$ |
| 廃油ボイラー | 6拠点 | 2,600 t-$CO_2$ |

### 連携先と研究テーマ

| 連携先 | 研究テーマ |
|---|---|
| 北海道大学 | ウシルーメンにおけるメタン発生抑制法の開発 |
| 大阪大学 | メタンに対する特異的吸着能を保有する多孔質有機塩の研究 |
| 徳島大学 | ブタにおける温室効果ガス排出に関する研究 |

## 機会 | 6 新たんぱく質市場の拡大—対応状況

2030年度の植物由来たんぱく質製品の売上高100億円を目標に開発・拡販を進めています。畜肉の代替だけではなく、水産物代替品の開発も進めており、2022年度は、国内でフィッシュ風フライを外食産業向けおよびコンシューマ向けに発売しました。家畜由来の細胞を大量に増やして食品とする細胞性食品(培養肉)に関しては、コストの高い動物血清を使用せず、食品を主成分とした培養液を使用した細胞の培養に成功しました。

# 持続可能な地球環境への貢献



## 持続可能な地球環境への貢献

ニッポンハムグループは、「Vision2030」“たんぱく質を、もっと自由に。”と「5つのマテリアリティ(重要課題)」の策定に合わせて、「5つのマテリアリティ」の一つである「持続可能な地球環境への貢献」に基づき、2030年をゴールとする中長期環境目標を策定しています。

目標に対する2022年度の実績・進捗の詳細はWEBをご覧ください。

中長期環境目標

| 重点項目 | 目標:達成年2030年 | 実績 |
|---|---|---|
| 気候変動への対応 | 国内の化石燃料由来$CO_2$排出量を2013年度を基準に**46%以上削減**する<br>(2013年度 550,518t-$CO_2$ → **2030年度 297,279t-$CO_2$**) | 削減率:18.7% |
| | 海外の化石燃料由来の$CO_2$排出量を2021年度を基準に**24%以上削減**する<br>(2021年度143,340t-$CO_2$ → **2030年度 108,938t-$CO_2$**) | 削減率:2.0%※1 |
| | 家畜由来の温室効果ガスに対して抑制、削減をするための研究、技術開発の推進 | 産学連携による共同研究 |
| 省資源・資源循環 | 国内の廃棄物排出量原単位を2019年度を基準に**5%削減**する<br>(2019年度 134.6kg/t → **2030年度 127.9kg/t**) | 削減率:7.2% |
| | 国内の廃棄物排出量に対するリサイクル率を**92%以上**にする<br>(2019年度 84.1%) | リサイクル率:91.9% |
| | 国内の用水使用量原単位を2019年度比**5%削減**する<br>(2019年度 15.2$m^3$/t → **2030年度 14.4$m^3$/t**) | 1.3%増 |
| | 海外の用水使用量原単位を2021年度を基準に**5%削減**する<br>(2021年度 14.7$m^3$/t → **2030年度 14.1$m^3$/t**) | 3.4%増 |
| | 国内外の拠点において水リスクの高い地域を特定し、それぞれの地域の事情に応じたリスク低減策を講じ、持続的な水資源の利用を行う | TCFDにて継続的にモニタリング実施 |
| 生物多様性の対応 | **RSPO 認証パーム油使用率 100%**(ブックアンドクレームを含む) | 0%※2 |

※1 2022年度スタート施策
※2 非認証のパーム油の使用を減らす活動を行いました

## 温室効果ガス排出量の削減

化石燃料由来の$CO_2$排出量削減については、引き続き、省エネルギー設備やLED照明への切り替え、ノンフロン冷蔵冷凍装置の導入、太陽光発電設備の設置、重油や都市ガスの使用量削減につながる廃油ボイラーの導入などを推進しています。物流においても、グループ内の物流統合や共同配送などによってトラック配送の一層の削減に努めています。

日本ピュアフード(株)
伊勢崎プラント

日本ハムファクトリー(株)
静岡工場

日本ハム惣菜(株)
北海道工場

## プラスチック使用量の削減

当社グループはプラスチック使用量削減のため、商品の品質を確保しながら包装の見直しに取り組んでいます。

### ウインナー群

「シャウエッセン®」は、2022年に包装を巾着タイプから新包装「エコ・ピロタイプ」に変更しました。従来の巾着部分にあたる“まげ”を断髪したことで、包装資材重量は28%カット※1となり、1年間で248トン※2ものプラスチックごみを削減することができました。

※1「シャウエッセン®」127g×2束 旧包材との比較
※2 2022年2月1日～2022年12月10日までの販売実績をもとに算出

また、さらなるプラスチック削減を目指し、主力ソーセージ商品「シャウエッセン®」「豊潤」「ウイニー」「森の薫り®」は、販売の際に2袋を束ねるバンドルテープの幅も18mmから15mmに縮小しました。

### 「中華名菜®」シリーズ

「中華名菜®」シリーズの一部では、商品を支えるために入れていたトレイをなくし、半年間でプラスチック使用量を19.3%、重量にして約111トン※削減しました(旧包材との比較)。

※ 酢豚、八宝菜、青椒肉絲、回鍋肉4品の2022年10月1日～ 2023年3月31日の販売実績をもとに算出

### チルド飲料

「のむバニラヨーグルト」「とろけるラッシー マンゴー」「生きて腸まで届く乳酸菌 グリーンスムージー」などのチルド飲料では、付属のストローを通常のプラスチックから、より環境への負荷の少ない生分解性・バイオマスポリエチレンへ変更しました。バイオマスポリエチレンとは、原料にサトウキビを使用した植物由来の油脂のことで、サトウキビは光合成により$CO_2$を吸収するため、バイオマスポリエチレンが焼却される際の$CO_2$排出量をゼロと考えることができます。

## 生物多様性への取り組み

生命(いのち)の恵みを営むことから始まる当社グループの事業活動には、生命の恵みを育む豊かな土壌や海、きれいな空気と水が不可欠です。その豊かな土壌、海を次世代に引き継ぐために、各事業地において「ニッポンハムグループ環境方針」に定めた環境マネジメントシステムを適切に運用し、環境汚染の防止や環境負荷の低減に取り組んでいます。

また、自然環境保全活動として、日本では林野庁の「法人の森林」制度などを利用し、従業員による森林整備を行っています。海外では、タイで惣菜商品を製造しているタイ日本フーズにおいて、緑化推進を目的とした植樹活動に2016年から参画し、これまでに累計2,700本の苗木を植えました。さらに一般財団法人C.W.ニコル・アファンの森財団とオフィシャルスポンサー契約を結び、2005年から荒廃した森を再生し次世代につなぐ「アファンの森」(長野県)の活動にも参画し、継続的な支援を行っています。

アファンの森の様子

アファンの森で巣立ったフクロウ

# サステナビリティ・トピックス

食の多様化と健康への対応

## 食物アレルギーをお持ちの方、ご家族をサポート

### 「Table for All 食物アレルギーケア」

2022年2月に立ち上げた食物アレルギーケア総合プラットフォーム「Table for All 食物アレルギーケア」。食物アレルギーに関する情報提供に加え、オンラインで管理栄養士に栄養相談できるツールや、オンラインコミュニティを設けています。またサイトから直接、商品購入もできます。食物アレルギー関連商品の販売は、2022年度の出荷金額は11.6億円で2030年度には40億円を目指しています。

### 公益財団法人 ニッポンハム食の未来財団

当社は、2015年に食物アレルギーに特化した公益事業に取り組む「一般財団法人ニッポンハム食の未来財団」を設立しました。この財団では食物アレルギー領域への研究助成や情報発信、啓発活動を精力的に行っています。2017年度からは公益財団法人となりました。

2022年度は、レシピコンテストの受賞作品を実際の保育園での食事に活かしていただくため、現場の保育士向けの試食体験会を実施しました。実際に活用しやすいと好評で、2023年度も実施を予定しています。

### 食物アレルギー協同取り組み「プロジェクトA」

食物アレルギー配慮商品を持つ食品メーカー5社※は、「食物アレルギーの有無にかかわらず、みんなで食事をおいしく楽しめる社会の実現」に貢献することを目的に、食物アレルギー配慮商品の普及やレシピの協同開発、情報発信、啓発活動に取り組んでいます。2021年5月からは食物アレルギーに関する副読本を作成して小学校へ無料配布しています。3年目を迎える2023年は10万部を用意し、4月下旬から全国の47都道府県に案内を開始しました。また希望する小学校へは出前授業も実施しており、2022年度は、食物アレルギーに関するオンライン出前授業を5校で開催しました。

※ オタフクソース(株)、ケンミン食品(株)、(株)永谷園、日本ハム(株)、ハウス食品(株)。五十音順

### 予防食の研究

日本ハム(株)中央研究所は、食物アレルギー予防に向けて2017年から、国立の研究機関や医療施設と共同で研究を進めています。より多くのお子さまが、食物アレルギーに苦しむことなく、「食べる喜び」を感じていただけることを目指し、予防効果と安全性の両面を重視して、臨床研究を進めていきます。

### 「くるみ」の検査キット

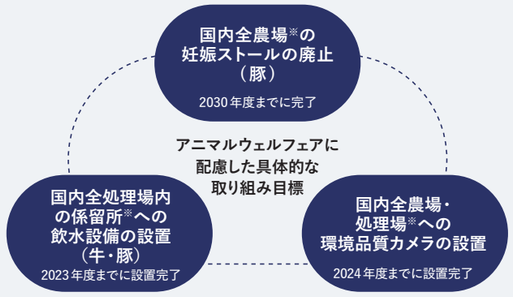
近年、木の実類に対する即時型食物アレルギーの症例数が増加し、小麦を抜いて第3位に浮上したことが報告されています。とりわけ、くるみを原因とする症例が大幅に増加※しました。新たにアレルギー表示の特定原材料に指定された「くるみ」を検査するキットを開発し、2023年3月に発売しました。今後もラインナップの拡充に努めていきます。

※ 令和3年度即時型食物アレルギーによる健康被害に関する全国実態調査。消費者庁

アニマルウェルフェアへの対応

## アニマルウェルフェアポリシーに沿った取り組みを推進中

ニッポンハムグループは、「アニマルウェルフェアポリシー」および「アニマルウェルフェアガイドライン」を制定し、2030年度までに豚の妊娠ストール廃止など、3つの目標を掲げて実践しています(下図参照)。




※ 当社グループが資本を過半数保有する企業が対象

養豚事業を担う日本クリーンファーム(株)が運営する長万部ちらい農場、長万部あやめ農場(ともに北海道)では、豚のストレス軽減の取り組みとして、妊娠時に母豚を入れるストールを廃止しています。母豚のストレスが軽減されることにより、生産性の向上にもつながっています。また、家畜を飼育するうえでの環境・品質の向上を目的に、農場・処理場にカメラを設置しています。

豪州において牛肉事業を担うワイアラビーフの肥育牧場では、牛のストレス軽減に向けて飼育環境を整備しています。例えば牛を直射日光から避けるための日除けの設置、安全面・衛生面に配慮した水・飼料の給与等を行っています。

トルコにおいて養鶏事業を担うエゲタブの育成農場では、鶏の飼養スペース、室温、換気等に配慮しています。

妊娠豚舎のフリーストール化(日本クリーンファーム(株))

牛を直射日光から避けるために日除けを設置(オーストラリア・ワイアラ牧場)

人財育成への貢献

## 共創に向けて食の未来を担う学生たちをサポート

### アニマルウェルフェアに配慮したハムづくりを支援

当社は、2018年から徳島大学生物資源産業学部のハムづくりを支援しています。加工設備を提供しているほか、海外でも技術指導している日本ハム(株)の社員が食肉処理・品質管理の助言を行っています。同学部のハムづくりの特長は、加工する豚を学部内の農場でアニマルウェルフェアに配慮して育て、徳島県産の塩や砂糖を使って熟成させて仕上げることです。これまでは、地元のふるさと納税返礼品として出荷してきましたが、2023年4月からは大学発ベンチャー企業で販売を開始しました。

### 商品開発やプロモーション企画を共同で実施

当社は2021年より(学)滋慶学園 東京コミュニケーションアート専門学校と連携し、マーケティング戦略の一環としてZ世代の視点を取り入れた商品開発プロジェクトを推進しています。(株)宝幸の「ロルフ」ブランドの家庭用チーズ商品を共同開発したほか、「さば缶」のプロモーション企画も共同で実施しました。こうした連携を通して多様な視点を取り入れながら、若手の人財育成に貢献していきたいと考えています。

フォーカス③ ガバナンス鼎談



# Focus 3

## ニッポンハムグループの将来に向けた提言
## ～「Vision2030」“たんぱく質を、もっと自由に。”実現に向けて～

### 2022年度の振り返り

**Question 1** 社外取締役として、執行側として、この1年の振り返りをお聞かせください。

**山崎●**私は昨年の統合報告書で、「経営方針達成に向けた経営スピードは十分か」「マテリアリティ施策をどう定量評価し、具体的・ロジカルに企業価値向上に結び付けるのか」「人財や資金をいかに効果的に活用するか」「ブランド価値をどのように上げていくのか」「全社的なリスクマネジメントは十分か」という5つの経営課題を挙げましたが、経営スピードについては、まだ遅いと感じています。特に、投資家・アナリストが重要視しているポートフォリオ改革をはじめとする構造改革は、経営方針の中核であり、さらにスピードを上げて取り組むことが必要と考えます。

**荒瀬●**私が課題として認識したのは、海外事業の成長戦略です。私は以前、医療機器メーカーで働いていました。欧州に赴任していたころは、日本で聞いていた情報と現地の実態との乖離、本社と現地での解釈の差などを体験しました。そうした状況下でいかに競争優位を築くのか、知恵を絞り創意工夫を重ねました。異文化の環境下で競争優位を築いていくには、現場を見て分析し、行動し、その結果から学んでまた取り組むというプロセスが必要です。これにはまだ時間が掛かると思います。経営者が、右手にロマン、左手にそろばん、背中に我慢を背負い、将来の海外戦略を実践できるリーダー候補を育成することが、継続的な成長につながるのではないでしょうか。

また、グループガバナンスはとても重要で、特にグループへの影響が大きい「北海道日本ハムファイターズ」については、新体制への移行、新球場の開業も踏まえて、ガバナンスの浸透を注視していきたいと考えています。

**山崎●**ガバナンスで言えば、全社的なリスクマネジメントはしっかりと議論してきており、内容が深まったと考えます。2022年度における取締役会実効性評価において、社内・社外の役員ともに守りのガバナンスへの評価は高い結果が出ており、ポジティブな点と考えています。

**荒瀬●**2022年度において私が注力した一つはダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョン（DE＆I）です。多様性がある組織こそイノベーションを生み、長期的な成長と企業価値の向上につながります。心構えや組織文化の観点で、経営陣の考えを刺激し行動が変わることを期待して、取締役会で繰り返し発言しました。また、ダイバーシティ施策や人事制度を考えている人事部には、他社のダイバーシティの実践例を私の見立てとともに共有したり、各委員会でもDE＆Iの必要性を訴えました。

当社グループがダイバーシティ経営を実現する第一歩は、女性活躍推進だととらえています。KPIを設けている女性管理職比率は2021年度が8.5%、2022年度が9.8%と徐々に上がってきており、2023年度は10%を超える見込みです。また、管理職のキャリア採用も促進しています。業界リーダーとしてさらに加速する必要があります。

もう一つ注力したことは、ガバナンスの「進化」と「深化」です。一例を挙げると、リスクマネジメントとしてのサイバーセキュリティ対策では、システムが止まった時に現場がどう対応するかというところまで広げて検討を開始しました。

**木藤●**2022年度を執行側の視点で振り返ると、我々の事業に直結する飼料価格、原材料価格、電燃料費などのコスト構造が大幅に変わったことで、事業環境はかつてないほど厳しいものでした。そうした中で、我々が打ち出しているROIC経営については、目標には至らなかったものの、執行役員のKPIに向き合う姿勢を含めて社内への浸透が進みつつあり、具体的なKPIの改善によって経営スピードを上げていけると考えています。

一方で、事業ポートフォリオの最適化については道半ばの段階にあり、全体最適の観点で事業戦略により深く結び付けていく必要があると考えています。

取締役会としては、リスクに対する議論も進み、機能を十分果たせるよう成熟してきていると認識しています。

## 会長・社長体制について

### Question 2 新体制への期待についてお聞かせください。

**荒瀬●**食肉、加工、海外と、事業経験が豊富で、事業に対する理解が深く、共感力も高い木藤さんが会長を、バイタリティと挑戦心にあふれる井川さんが社長を務める新体制には大いに期待しています。まずは2022年度の業績からの学びを2023年度の業績改善につなげて、さらに長期を見据えた改革として、顧客へのユニークな価値提供を通じた競争力の向上、人財戦略の強化、株価上昇につながる資本戦略の強化に対して、リーダーシップを発揮してもらいたいと思います。

取締役会については、執行権を持たない会長が取締役会の議長になったことで、質疑のファシリテーションが円滑になりました。経営においては長期的な成長やあるべき姿を打ち出す必要がありますが、木藤議長がバランス良くまとめられていて、広い視野、長期的な視点も多く入ってきていると感じています。

**山崎●**前体制では、取締役会の実効性や内部統制機能、事業間連携の強化が進められましたが、新体制でもこうした経営基盤の強靱化を継続してほしいと思います。そのうえで、経営スピードを上げて、企業価値を飛躍的に向上させる取り組みに期待しています。取締役会の議案選定については、荒瀬さんがおっしゃった「進化」と「深化」に焦点を当てた選定に期待すると同時に、社外取締役の役割として議案提出も視野に入れ、議論を充実させていきたいと考えています。

**荒瀬●**もう一つ付け加えると、木藤さんの会長としての役割については、執行権を持たない立場を活かして、業界を主導するような活動や行政へのアプローチに期待しています。

**山崎●**私も荒瀬さんと同じ意見で、そうした社外とのコミュニケーションを積極化して、ブランド価値の向上、業界が抱える社会課題解決への貢献につなげていただきたいと思います。

**木藤●**私はほぼすべての事業を経験してきた中で、さまざまな業界団体や行政とのネットワークを築いてきました。執行権を持たない立場になり、各種の団体との交流によって事業との親和性を高めることや、日本の食料自給率、食糧安全保障に対して、環境整備の議論をスタートさせています。こうしたことは私に強く求められている役割の一つだと認識しており、期待に応えていきたいと思います。

## ガバナンス体制への評価

### Question 3 監督と執行、実効性の評価に対する課題感をお聞かせください。

**山崎●**現在のガバナンス体制に対する私の評価は、「おおむね実効性が確保されている」という実効性評価の総括とほぼ同じです。監督と執行の分離に対する課題感は、社内外の役員ともに一致していますので、議案の設定、報告議案の権限委譲も含めて、整理していく必要があると思います。

機関設計については、監査等委員会設置会社を選択する企業が増えてきています。当社は監査役会設置会社ですが、機関設計の選択ではなく、現在の機関設計で経営スピードを上げるための議論をすべきだと考えています。

**荒瀬●**私は取締役会の運営、議論の深度、執行の対応について課題感があります。

まず、取締役会の運営については、先ほど山崎さんがおっしゃったように、議案の取捨選択を行ったうえで、手続き的なものは経営戦略会議に権限移譲して、経営課題の議論をより深めていくべきだと思います。また、現在はサステナビリティの課題をサステナビリティ委員会で議論していますが、十分に議論が深まっていないように思いますので、取締役会で議論の方向性を決定した方がよいのはないでしょうか。

二つめの議論の深度に関しては、方向性や方針に関する議論が多い傾向にあります。そうではなく、私はそれを実践する戦略のことをもっと多く聞いて意見交換したいと思っています。評価の材料としては競合や市場の状況も併せて議論を深める必要がありますね。

三つめの執行側の対応についてですが、我々社外取締役は、役割として執行側にあるべき姿を投げ掛ける必要があります。そうした投げ掛けに対して一つでも実現する知恵を出していただきたいですし、実行した結果も教えてもらえると次の議論に活かせると思います。

**木藤●**私は2022年度まで執行側にいましたので、執行側の課題感や現場の諸問題を理解しています。社外取締役の皆さんは我々にない知見をお持ちです。荒瀬さんは海外の経験が豊富で、山崎さんはアナリストの経験があり、河野さんは消費者団体としての目線を持っておられます。執行側にとって、そうした経験や目線はとても貴重です。取締役会議長として、社外取締役の皆さんのご意見を取り入れながら、適切に議案の整理や時間配分を行い、充実した取締役会にしていく考えです。挙手の有無にかかわらず指名をして意見を伺うなどの試みによって、議論が活発化し、内容も深まってきていると感じています。

もっともっと議論を深めていかなければならないのは中長期戦略、つまり次期中計と「Vision2030」の実現についてです。事業ポートフォリオ改革やマテリアリティと企業価値との結び付きも含めて議論を深めていきます。また、こうした議論の内容を投資家に開示していくことも重要だと考えています。

**Question 4** **木藤取締役会議長に期待することをお聞かせください。**

**荒瀬●**私からの要望としては三つあります。一つ目は「議題の選定と準備」で、ファシリテーターとして論点の整理と明確化。二つ目は「長期的視点」。執行側はどうしても短期的な視点を重視しがちですので、バランスをとっていただきたい。三つ目は「議案」で、非財務課題などについては社外取締役から提出した方が良いケースもあると思っています。

**木藤●**議案の選定については運営上の問題を解決し、しっかり議論できるファシリテーションに努めていきます。また、長期的視点で議論すべきことはその通りですし、非財務課題については、社外取締役の皆さんから議題を提出していただければ議論の活発化につながると思います。

**山崎●**木藤さんが取締役会議長になられてからは、報告事項もかなりコンパクトになってきていて、議案も分かりやすい資料になり、議論がしやすい環境が整ってきていると感じています。社外取締役の視点をもっと入れられるような議案があってよいという点は、荒瀬さんと同意見です。

## 「Vision2030」の実現に向けて

**Question 5** **「Vision2030」の実現に向けて、ニッポンハムグループが取り組むべきことと、取締役会として果たすべき役割をお聞かせください。**

**荒瀬●**「Vision2030」の実現に向けてはイノベーションが必要です。各事業本部には、中央研究所との連携や顧客との接点から海外で競争できるレベルの新商品・新サービスを生み出してほしいと思います。特に、海外での競争力を高めるには、基盤として多様な発想力、柔軟性、たくましさが必要です。私は米国で米州事業のホールディングカンパニーの社長をしていたころ、米国企業が、性別、年齢、人種や国籍などに加え、文化、価値観や考え方などの要素も含む多様性を取り入れることに踏み込んでいました。それによってイノベーションが加速することを実体験しました。一人ひとりの“違い”を内包し、価値に変えていくバイタリティが日本企業に必要だと強く感じます。人事部とも連携し、個々の力を伸ばす人づくりを推進して、変化をつくり出す人財を増やしていってほしいですね。

また、組織や管理においてのイノベーションにも期待しています。取締役会は、業務執行に関する意思決定機能を重視した「マネジメント型」に、監督機能を重視した「モニタリング型」の要素を、もっと加える必要があると考えています。モニタリング型の基本は、1）経営の方向性の決定、2）事業執行は経営陣に委ねる、3）執行の成果を評価と経営陣の人事に反映、です。取締役会の重要な役割は経営陣による事業執行のモニタリングです。影響力のある海外機関投資家の考え方を理解し対応していくことが、株式市場で評価され、企業価値の向上につながると思います。

**山崎●**「Vision2030」の実現は、経営理念の一つである「高度に機能的な有機体をめざす。」と切り離せません。現状は、グループが有する優れた経営資源を有機的に結び付けるまでには至っていないように思います。先ほど木藤さんがおっしゃったように、ポートフォリオ改革は必須であり、取締役会で2050年も見通した議論を行うべきで、その際にはパーパスをしっかりと認識することが重要です。それによってさまざまな資源や事業が有機的に結び付いていくと考えています。

**木藤●**取締役会が果たすべき最も重要な役割は、社会価値と経済価値の両立にあると考えています。当社の使命は、「たんぱく質」をベースに安全・安心でおいしい食品を安定供給していくことであり、これは日本の食料安全保障や自給率などの社会課題解決につながります。したがって、着実に事業を成長させていけば社会価値と経済価値を両立していけると言えますが、「Vision2030」実現には、ポートフォリオ改革の加速、物流の2024年問題への対処、自前主義からの脱却も不可欠だと考えています。取締役会としての機能をさらに向上させて適切なリスクマネジメントを行っていくことが問われていると認識しています。

## 今後の抱負

**Question 6** **企業価値向上に向けた今後の抱負をお聞かせください。**

**山崎●**2022年度以降の当社株価はPBR1倍弱の低水準で推移してきたのはご承知の通りです。すなわち、「株主様から調達した資本を有効に活用できていない」と株式マーケットから評価を下されているわけです。この経営課題に対して経営陣は真摯に向き合わなければなりません。PBR低水準の背景である財務・非財務に関する中長期的な経営課題解決に、積極的かつ迅速に取り組むことが重要です。

具体的には、財務面ではROICやROEの水準を飛躍的に向上させること、非財務面では当社グループ独自の企業価値向上に向けたESG戦略やブランド戦略を構築することです。私としては、こうした重要経営課題の解決に向け、経営のスピードアップにつながるよう、ポートフォリオ改革についても、またサステナビリティへの取り組みをどう企業価値に結び付けるかについても、取締役会などで積極的に意見を述べて議論を重ねていきたいと思います。

**荒瀬●**社外取締役の役割は、社外目線を入れた客観性ある議論を活発化させることと、リスク管理にあるととらえています。その中での私の役割は、経営の攻めと守りのリスクの両面を分析して戦略に反映させることだと認識しています。これは言い換えると、未来へどう向かっていくかという挑戦です。社会価値も重要ですが、財務価値も非常に重要です。今後も外部環境が大きく変わった時にどう対応するのか、競争力や収益力がどう変わっていくかについて、中長期の視点から問い続けていきたいと思います。

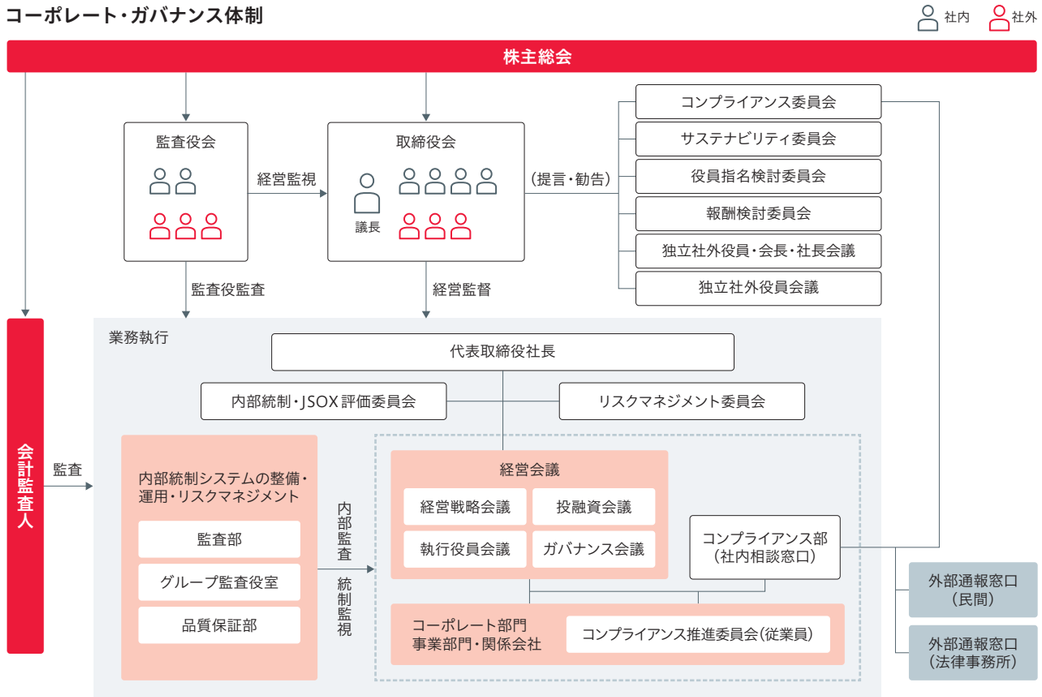
**木藤●**当社グループは食のインフラを担っています。我々は長らく自前主義を重視してきましたが、現在はこの考え方を改め、さまざまな課題感をお持ちのパートナーとの共創を重視しています。多くのパートナーとともに課題を解決し、企業価値を向上させ、持続可能な企業グループに成長するべく、その責務を果たしていきます。

# コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンス体制、強化の変遷

ニッポンハムグループは、企業としての社会的責任を果たすとともに、当社グループの企業理念を実現するために、「ニッポンハムグループ・コーポレートガバナンス基本方針」をもとにした最適なガバナンス体制を構築しています。運営にあたっては、グループ全体の経営の透明性と効率性を高め、迅速かつ適正な意思決定と業務執行の適正性を確保し、積極果敢な経営判断を可能にするとともに、その責任を明確にすることを基本としています。

### コーポレート・ガバナンス体制




### コーポレート・ガバナンス体制の概要(2022年度開催実績)

| 会議体 | 構成人数(男性/女性) | 議長・委員長 | 目的・内容 |
|---|---|---|---|
| 取締役会[18回] | 8名<br>・社内5名(5/0)<br>・社外3名(2/1) | 会長 | 取締役の員数は、迅速かつ適切な意思決定および取締役会が負う責務の範囲を考慮して3名以上12名以内とし、取締役会の透明性を担保するために、複数名の社外取締役を選任。月1回開催し、法令、定款に定める事項およびそのほかの重要事項を決定 |
| 監査役会[18回] | 5名<br>・社内2名(2/0)<br>・社外3名(3/0) | — | 監査役の員数は、取締役会に対する監査機能を十分に果たすために3名以上5名以内とし、過半数の社外監査役を選任し、特に財務・会計に関する十分な知見を有する者を1名以上選任する。月1回以上の開催を例とし、監査に関する重要な事項について議論 |
| コンプライアンス委員会[4回] | 10名<br>・社内8名(8/0)<br>・社外2名(0/2) | 代表取締役社長 | コンプライアンスの徹底と社会的信用の向上を図るために、当社グループ全体のコンプライアンスについて総合的に確認・検討し、取締役会および経営会議に対して提言 |
| 役員指名検討委員会[6回] | 社外4名(3/1) | 社外取締役 | 代表取締役候補者・取締役候補者・監査役候補者の決定、代表取締役社長以下経営陣(業務執行取締役および執行役員)の解職・解任審議への透明性と客観性を高め、取締役会の監督機能を強化 |
| 報酬検討委員会[4回] | 4名<br>・社内1名(1/0)<br>・社外3名(2/1) | 社外取締役 | 役員(執行役員を含む)の報酬の決定に対する透明性と客観性を高め、取締役会の監督機能を強化 |
| 独立社外役員・代表取締役会議※[2回] | 9名<br>・社内3名(3/0)<br>・社外6名(5/1) | — | 当社グループの企業価値向上および風土改革の提言の場として、「独立社外役員・代表取締役会議」として開催し、独立社外役員と代表取締役が意見交換 |
| 独立社外役員会議[2回] | 社外6名(5/1) | 社外取締役 | 客観的な立場に基づく情報交換と認識の共有を図る場として、社外取締役と社外監査役のみで議論 |
| サステナビリティ委員会[4回] | 13名<br>・社内7名(7/0)<br>・社外6名(4/2) | 代表取締役社長 | 当社グループにおけるサステナビリティの取り組みについて総合的に検討し、取締役会に対し報告または提言 |
| 内部統制・JSOX評価委員会[3回] | 19名<br>・社内19名(19/0) | 代表取締役社長が任命する役員 | 当社グループの全社的な内部統制の有効性の評価および業務プロセスに係る内部統制の有効性の評価を実施し、その結果を、経営者評価の基礎資料として取締役会および経営陣に報告 |
| リスクマネジメント委員会[4回] | 13名<br>・社内13名(13/0) | 代表取締役社長が指名する役員 | リスクマネジメント(リスク発生の予防および経営危機の緊急対応)に関する課題や対応策を協議し、グループ経営に寄与することを目的に、当委員会での検討事項・結果について、取締役会または経営戦略会議で報告 |

※ 2023年度は「独立社外役員・会長・社長会議」として開催し、独立社外役員と会長・代表取締役社長が意見交換

### コーポレート・ガバナンスの強化の変遷

| 年度 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 中期経営計画 | 新中期経営計画パート1 | | | 新中期経営計画パート2 | | | 新中期経営計画パート3 | | | 新中期経営計画パート4 | | | 新中期経営計画パート5 | | | 中期経営計画2020 | | | 中期経営計画2023 | | |
| 取締役員数(社外取締役)※1 | 11(2) | 10(2) | 11(2) | 10(2) | 10(2) | 10(2) | 10(1) | 12(2) | 12(2) | 10(2) | 10(2) | 10(2) | 10(2) | 10(2) | 10(2) | 10(2) | 9(3) | 8(3) | 8(3) | 8(3) | **8(3)** |
| 監査役員数(社外監査役)※1 | 5(4) | 5(4) | 5(4) | 5(3) | 5(3) | 5(3) | 5(3) | 5(3) | 5(3) | 5(3) | 5(3) | 5(3) | 5(3) | 5(3) | 5(3) | 5(3) | 5(3) | 5(3) | 5(3) | 5(3) | **5(3)** |
| コーポレート・ガバナンス強化に対するおもな取り組み | 2003<br>•経営戦略会議、投融資会議、執行役員会議を設置<br>•コンプライアンス委員会、報酬制度検討委員会(現:報酬検討委員会)、危機管理委員会(現:リスクマネジメント委員会)を設置<br>2004<br>•ガバナンス会議を設置 | | | 2006<br>•企業価値評価委員会を設置※2<br>2008<br>•JSOX評価委員会(現:内部統制・JSOX評価委員会)を設置 | | | 2011<br>•役員指名検討委員会を設置 | | | | | | 2016<br>•独立社外役員・代表取締役会議、独立社外役員会議を設置 | | | 2018<br>•CSR推進委員会を設置※2<br>2020<br>•サステナビリティ委員会を設置※2<br>•業績連動型株式報酬制度を導入 | | | **2021**<br>**•グループ監査役室を設置**<br>**•政策保有株式に関する基本方針の見直し**<br>**2023**<br>**•役員報酬、役員評価制度を改定** | | |

※1 定時株主総会後の員数
※2 企業価値評価委員会は企業価値向上委員会に改称。2020年に企業価値向上委員会とCSR推進委員会を統合し、サステナビリティ委員会を設置

## 役員一覧 （2023年6月27日現在）

### 取締役

| | | | |
|---|---|---|---|
| ① | 木藤 哲大 | 取締役会長 | 1982年入社。2015年、取締役 加工事業本部営業本部長に就任。2019年、海外事業本部長に就任。2021年4月、代表取締役副社長 副社長執行役員 食肉事業本部長、事業横断戦略推進担当に就任。2023年4月、取締役会長、取締役会議長に就任。 |
| ② | 井川 伸久 | 代表取締役社長<br>社長執行役員 | 1985年入社。2018年に取締役 加工事業本部長に就任。2022年4月、代表取締役副社長 副社長執行役員 経営企画本部長、中央研究所担当、新規事業推進担当、北海道プロジェクト担当に就任。2023年4月、代表取締役社長（社長執行役員）に就任。 |
| ③ | 前田 文男 | 取締役 常務執行役員<br>食肉事業本部長 | 1988年入社。主として食肉事業および加工事業に関する業務に従事。2022年4月、取締役（常務執行役員） 加工事業本部長に就任。2023年4月、取締役（常務執行役員）食肉事業本部長に就任。 |
| ④ | 片岡 雅史 | 取締役 常務執行役員<br>経理財務部、サステナビリティ部担当、<br>東京支社長 | 1985年入社。主として経理財務や広報IRに関する業務に従事。2021年4月、経理財務部、品質保証部、お客様志向推進部、ライフスタイル研究室担当、東京支社長に就任。同年6月に取締役（執行役員）に就任。2023年4月、取締役（常務執行役員）経理財務部、サステナビリティ部担当に就任。東京支社長（現任）。 |
| ⑤ | 秋山 光平 | 取締役 常務執行役員<br>人事部、法務部、総務部、広報IR部、<br>秘書室担当 | 1987年入社。主として人事に関する業務に従事。2023年4月、当社常務執行役員 人事部、法務部、総務部、広報IR部、秘書室担当に就任。同年6月、取締役（常務執行役員）に就任。 |
| ⑥ | 河野 康子 | 社外 取締役 | 2018年6月、社外取締役に就任。消費者問題に関する豊富な経験および知見等を有しています。 |
| ⑦ | 荒瀬 秀夫 | 社外 取締役 | 2019年6月、社外取締役に就任。大手医療機器メーカーにおいて海外事業担当の取締役を務め、グローバルな企業経営における豊富な経験および高い見識を有しています。 |
| ⑧ | 山崎 徳司 | 社外 取締役 | 2022年6月、社外取締役に就任。2019年6月から2022年5月まで、当社の社外監査役を務める。大手証券会社において食品セクターの証券アナリストを務め、食品企業全般に対し専門的見地と豊富な経験等を有しています。 |

### 監査役

| | | | |
|---|---|---|---|
| ⑨ | 宮階 定憲 | 監査役（常勤） | 1982年入社。2019年6月から2021年3月まで当社取締役 常務執行役員 品質保証部、サステナビリティ部担当を務め、品質監査および環境監査に関する豊富な職務経験や知見を有しています。 |
| ⑩ | 田澤 信之 | 監査役（常勤） | 1984年入社。2017年4月から2019年3月まで当社執行役員 加工事業本部 管理統括部長として豊富な職務経験や知見を活かし事業管理を推進しました。 |
| ⑪ | 北口 正幸 | 社外 監査役 | 2019年、社外監査役に就任。幅広い法的案件に対応する弁護士および公認会計士としての専門的見地と豊富な経験等を有しています。 |
| ⑫ | 西山 茂 | 社外 監査役 | 2022年6月、社外監査役に就任。公認会計士および大学院教授としての専門的見地と豊富な経験等を有しており、サステナビリティに関する提言をいただいています。 |
| ⑬ | 中村 克己 | 社外 監査役 | 2023年6月、社外監査役に就任。弁護士としての専門的見地と豊富な経験等を有しています。 |

### 常務執行役員

**小田 信夫**
海外事業本部長、事業統括部長

**松本 之博**
加工事業本部長

**前田 啓次**
加工事業本部 営業統括事業部長

### 執行役員

**藤井 秀樹**
海外事業本部 事業統括部 米州担当、デイリーフーズ株式会社取締役社長

**鳴海 秀一**
食肉事業本部 国内食肉第一事業部長

**井門 豊武**
食肉事業本部 国内食肉第二事業部長

**細谷 信博**
食肉事業本部 食肉営業統括事業部長

**伊藤 忠明**
海外事業本部 管理統括部長

**藤原 寛英**
経営企画部、DX推進部、IT戦略部、スポーツ事業推進部担当

**稲富 聖二**
海外事業本部 事業統括部 豪州担当、NHフーズ・オーストラリア株式会社取締役社長

**関 孝雄**
グループ戦略推進事業部長

**脇田 暁夫**
加工事業本部 商品統括事業部長

**岸本 栄**
加工事業本部 マーケティング統括部長

**戸田 秀一**
食肉事業本部 輸入食肉事業部長

**長谷川 佳孝**
監査部、コンプライアンス部担当、グループ監査役室長

**大石 泰之**
品質保証部長、お客様志向推進部、ライフスタイル研究室、中央研究所担当

※ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況は、当社HPより「第78回定時株主総会招集ご通知」をご覧ください。

WEB 日本ハム 招集通知
https://www.nipponham.co.jp/ir/events/generalmeeting/

## 取締役の選任理由・スキル・活動状況（2022年度）

所属する委員会の出席回数は2022年度の実績、役職は2023年6月以降のものです。

| 氏名 | 選任理由 | 取締役・監査役の経験・専門性を発揮できる分野 | | | | | | | 所属する委員会　●議長・委員長　○委員 | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 企業経営 | 国際性 | 地球環境・サステナビリティ | 消費者視点・マーケティング・研究開発 | 財務・会計 | 法務・品質管理・リスクマネジメント | | 取締役会 | 監査役会 | 経営戦略会議 | コンプライアンス委員会 | サステナビリティ委員会 | 役員指名検討委員会 | 報酬検討委員会 | 独立社外役員・代表取締役会議 | 独立社外役員会議 |
| 木藤 哲大 | 加工事業の分野、グループ営業統括、グループ営業企画部担当および海外事業本部長、代表取締役副社長食肉事業本部長、事業横断戦略推進担当、また2023年4月以降は当社取締役会長として取締役会議長を務め、社外取締役の積極的な関与と意見・提言を促すことに加え、企業理念の実現に向けたマイルストーンとなるニッポンハムグループ「Vision2030」を実現すべく、「中期経営計画2023」に基づく諸施策の監督を通じ、当社グループの一層の発展に寄与しており、取締役としての職責を果たしております。 | ○ | ○ | | ○ | | | | ●<br>18/18<br>(100%) | — | ○<br>24/24<br>(100%) | ●<br>4/4<br>(100%) | ●<br>4/4<br>(100%) | — | — | ○<br>2/2<br>(100%) | — |
| 井川 伸久 | 加工事業本部長、代表取締役副社長経営企画本部長、中央研究所担当、新規事業推進担当、北海道プロジェクト推進担当、また2023年4月以降は当社代表取締役社長として事業運営を牽引し、企業理念の実現に向けたマイルストーンとなるニッポンハムグループ「Vision2030」を実現すべく、「中期経営計画2023」に基づく諸施策の実施を通じ、当社グループの一層の発展に寄与しており、取締役としての職責を果たしております。 | ○ | | | ○ | | | | ○<br>18/18<br>(100%) | — | ●<br>24/24<br>(100%) | ○<br>4/4<br>(100%) | ○<br>4/4<br>(100%) | — | — | ○<br>2/2<br>(100%) | — |
| 前田 文男 | 経営企画本部長、中央研究所担当、北海道プロジェクト推進担当、加工事業本部長、また、2023年4月以降は食肉事業本部長として事業運営を牽引し、企業理念の実現に向けたマイルストーンとなるニッポンハムグループ「Vision2030」を実現すべく、「中期経営計画2023」に基づく諸施策の実施を通じ、当社グループの一層の発展に寄与しており、取締役としての職責を果たしております。 | ○ | | ○ | ○ | | | | ○<br>18/18<br>(100%) | — | ○<br>24/24<br>(100%) | ○<br>4/4<br>(100%) | ○<br>4/4<br>(100%) | — | — | — | — |
| 片岡 雅史 | 経理財務部、品質保証部、お客様志向推進部、ライフスタイル研究室担当、また、2023年4月以降は経理財務部、サステナビリティ部担当として事業運営を牽引し、企業理念の実現に向けたマイルストーンとなるニッポンハムグループ「Vision2030」を実現すべく、「中期経営計画2023」に基づく諸施策の実施を通じ、当社グループの一層の発展に寄与しており、取締役としての職責を果たしております。 | | | | | ○ | ○ | | ○<br>18/18<br>(100%) | — | ○<br>23/24<br>(95.8%) | ○<br>4/4<br>(100%) | ○<br>4/4<br>(100%) | — | — | — | — |
| 河野 康子<br>社外※ | 役員指名検討委員会の委員長、報酬検討委員会、コンプライアンス委員会およびサステナビリティ委員会の委員として積極的に意見を述べるなど、当社社外取締役としての職責を果たしております。 | | | ○ | ○ | | | | ○<br>18/18<br>(100%) | — | — | ○<br>4/4<br>(100%) | ○<br>4/4<br>(100%) | ●<br>6/6<br>(100%) | ○<br>4/4<br>(100%) | ○<br>2/2<br>(100%) | ●<br>2/2<br>(100%) |
| 荒瀬 秀夫<br>社外※ | 報酬検討委員会の委員長、役員指名検討委員会およびサステナビリティ委員会の委員として積極的に意見を述べるなど、当社社外取締役としての職責を果たしております。 | ○ | ○ | | | | | | ○<br>18/18<br>(100%) | — | — | — | ○<br>4/4<br>(100%) | ○<br>6/6<br>(100%) | ●<br>4/4<br>(100%) | ○<br>2/2<br>(100%) | ○<br>2/2<br>(100%) |
| 山崎 徳司<br>社外※ | 役員指名検討委員会、報酬検討委員会およびサステナビリティ委員会の委員として積極的に意見を述べるなど、当社社外取締役としての職責を果たしております。 | | | ○ | | ○ | | | ○<br>18/18<br>(100%) | — | — | — | ○<br>3/3<br>(100%) | ○<br>6/6<br>(100%) | ○<br>3/3<br>(100%) | ○<br>1/1<br>(100%) | ○<br>1/1<br>(100%) |
| 秋山 光平 | 主として人事に関する業務に従事し、2023年4月以降は当社常務執行役員人事部、法務部、総務部、広報IR部、秘書室担当として事業運営を牽引し、企業理念の実現に向けたマイルストーンとなるニッポンハムグループ「Vision2030」を実現すべく、「中期経営計画2023」に基づく諸施策の実施を通じ、当社グループの一層の発展に寄与しております。<br>（同年6月取締役（常務執行役員）に就任） | ○ | | | | | ○ | | — | — | ○<br>24/24<br>(100%) | ○<br>4/4<br>(100%) | ○<br>4/4<br>(100%) | — | — | — | — |

※ 独立役員

### スキル・マトリックスの考え方

長期ビジョンや中期経営計画、「ニッポンハムグループ・コーポレートガバナンス基本方針」等をベースに、経営全般に係るコア・基盤スキルに加え、「消費者視点」など長期ビジョン実現への当社固有スキルも導出し、スキル・マトリックスとして可視化しています。そして役員指名検討委員会での審議を通じ、各スキル項目の要件を充たす人財をバランスよく選定し、多様性も考慮しながら取締役会を構成しています。

## 監査役の選任理由・活動状況（2022年度）

所属する委員会の出席回数は2022年度の実績、役職は2023年6月以降のものです。

| 氏名 | 選任理由 | 所属する委員会 ●議長・委員長 ○委員 | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 取締役会 | 監査役会 | 経営戦略会議 | コンプライアンス委員会 | サステナビリティ委員会 | 役員指名検討委員会 | 報酬検討委員会 | 独立社外役員・代表取締役会議 | 独立社外役員会議 |
| 宮階 定憲 | 2019年6月から2021年3月まで当社取締役常務執行役員、品質保証部、お客様志向推進部、サステナビリティ部担当として品質監査および環境監査に関する豊富な職務経験や知見を有しています。 | ○ 18/18 (100%) | ● 18/18 (100%) | オブザーバー | — | — | — | — | — | — |
| 田澤 信之 | 現場実査に基づく的確な提言を行うなど監査役会全体としての監査の実効性向上に寄与しております。豊富な職務経験や知見を有しています。 | ○ 18/18 (100%) | ○ 18/18 (100%) | オブザーバー | — | — | — | — | — | — |
| 北口 正幸※ | コンプライアンス委員会のオブザーバーとして積極的に意見を述べるなど、当社社外監査役としての職責を果たしております。公認会計士および弁護士としての専門的見地と豊富な経験等を有しています。 | ○ 18/18 (100%) | ○ 18/18 (100%) | — | オブザーバー | — | ○ (新メンバー) | — | ○ 2/2 (100%) | ○ 2/2 (100%) |
| 西山 茂※ | 公認会計士および大学院教授としての専門的見地と豊富な経験に基づき、公正で客観的な立場から、グループ経営の適法性および妥当性を確保するための発言を適宜いただいています。また、サステナビリティ委員会のオブザーバーを務めました。 | ○ 13/13 (100%) | ○ 13/13 (100%) | — | — | オブザーバー | — | — | ○ 1/1 (100%) | ○ 1/1 (100%) |
| 中村 克己※ | 弁護士としての専門的な見地と豊富な経験等に基づき、公正で客観的な立場から、グループ経営の適法性および妥当性を確保するための発言を適宜いただいています。また、サステナビリティ委員会の委員を務めました。 | ○ (新メンバー) | ○ (新メンバー) | — | オブザーバー (新任) | — | — | — | — | — |

※ 独立役員

## 取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の体制や運営についての課題を発見し、取締役会の実効性を高めるために、「ニッポンハムグループ・コーポレートガバナンス基本方針」に基づいた取締役会の実効性分析・評価を、2015年度から実施しています。

### 評価プロセス

例年、すべての取締役・監査役に対してアンケートを実施しています。また、役員の忌憚のない意見を引き出すこと、客観的な分析を担保することを目的に、アンケートの回答は社内事務局を経由せず、第三者の評価機関に直接返送する方式にしています。第三者の評価機関の客観的な分析・評価レポートをもとに2023年4月28日開催の取締役会において、取締役会の実効性や今後の取り組むべき課題について確認しました。

**評価項目**
① 取締役会の構成と運営
② 経営戦略と事業戦略
③ 企業倫理とリスク管理
④ 経営陣の評価と報酬
⑤ 株主等との対話

**2022年度の重点テーマ**

- 当社グループ全体の事業ポートフォリオの最適化・経営資源の適切な配分
- サステナビリティを巡る課題への対応が、リスクの減少のみならず収益機会にもつながる重要な経営課題であると認識し、中長期的な企業価値の観点から、これらの課題に積極的・能動的に取り組む
- 当社グループが直面する全社的リスクを把握したうえで、それらの重要性と対応優先度を評価し、特定した重点リスクへの対応策が実行されていることを監督
- 人財戦略のあり方の適切な監督、グループガバナンスの強化、経営陣後継者育成計画に関する議論の拡充に向けて取り組む
- 社内役員と社外役員との評価の乖離が大きい事項に関して、乖離の要因がどこにあるのか議論する

**2022年度の評価結果**

(1) 取締役会の実効性
第三者の評価機関による客観的な分析の結果、当社取締役会の実効性は、当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方に沿って相応に確保されていることを確認しました。

(2) 項目別の概要
① 取締役会の構成と運営
継続して独立社外取締役の割合・資質が適切であり、建設的に意見し議論できていると評価しました。一方で、監督と執行の観点からの権限委譲、取締役会資料や議案ごとの時間配分などの取締役会運営、役員トレーニングについては、さらなる改善の余地があることを確認しました。
② 経営戦略と事業戦略
サステナビリティを巡る課題について、昨年に引き続き積極的・能動的に取り組んでいると評価しました。一方で、資本コストを意識した「全体最適」の視点からの事業ポートフォリオマネジメント、戦略のモニタリング、人財戦略のあり方の適切な監督については、今後も継続強化する必要性があることを確認しました。
③ 企業倫理とリスク管理
今年度も、役職員が「ニッポンハムグループグローバル行動基準」を十分に理解・遵守していること、ホットラインやヘルプデスクが有効に機能していること、内部統制システムが適切に構築・運用されていると評価しました。また、昨年の課題であったリスク評価プロセスについては、リスクマネジメント委員会の取り組みにより大幅に改善しました。
④ 経営陣の評価と報酬
昨年に引き続き、持続的な成長に向けた健全なインセンティブ報酬制度となっていると評価しました。
⑤ 株主等との対話
株主との建設的な対話を促進する体制が構築され、株主への有用性の高い情報提供が改善されていると評価しました。

**取締役会のおもな議題**
- 役員評価結果および役員報酬について
- 政策保有株式レビュー報告
- リスクマネジメント委員会報告
- 人財戦略について
- 業務執行報告（事業戦略・全社戦略・財務戦略・マテリアリティ戦略・部門横断戦略・機能戦略）

**今後の取り組み**

今後も2022年度の取り組みを継続して推進するとともに、以下の取り組みを一層推進します。
- 資本コストを意識した「全体最適」の視点からの事業ポートフォリオマネジメントを監督
- 中期経営計画と整合しつつ、経営環境変化に応じた戦略の見直しがなされているかどうかを監督
- 中期経営計画達成に向けた人的投資およびその実現に向けた人財戦略に対する監督
- 監督と執行の役割を認識した適切な権限委譲の検討
- 取締役会運営の改善（資料の質向上、適切な時間配分など）
- 役員トレーニングの充実

## 役員報酬

### 基本的な考え方

当社は、2021年2月12日開催の取締役会において、取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針を定めています。

当社の役員報酬制度は、経営者として優秀な人財を選抜育成・登用し、その業務執行取締役および執行役員一人ひとりに対し、役員報酬と当社業績および株主価値との連動性をより明確にし、当社の企業理念実現に向けて、中長期的な企業価値向上を促すインセンティブを付与することを目的としています。

制度構築・報酬水準・制度運用等については、独立社外取締役を委員長とする報酬検討委員会の検討・合議を経て、取締役会において決定することとしています。

役位別の報酬水準は、第三者機関の調査結果などを参考に、毎年水準の妥当性を検証しています。

### 取締役報酬の概要

取締役（社外取締役を除く）の報酬は、金銭報酬（基本報酬および評価報酬）並びに業績連動型株式報酬で構成されています。構成割合（標準的な業績達成度を100%とした場合）は、基本報酬55%、評価報酬28%、業績連動型株式報酬17%です。（2022年度は、同60%、23%、17%）一方、社外取締役の報酬は、その役割を考慮し、基本報酬のみとしています。なお、いずれの取締役に対しても退職慰労金は支給していません。

金銭報酬は、基本報酬と評価報酬で構成されています。基本報酬は、月例の固定報酬とし、役位に応じて決定するものとします。評価報酬は、変動報酬（一定額を毎月支給）とし、年度業績（連結売上高、連結事業利益、ROE、ROIC）および個別に設定する経営課題の達成度合いに応じて、標準的な業績達成度を100%とした場合、0～200%の範囲で変動します。

評価項目は、①全社業績、②部門業績（事業本部・事業部）、③経営課題の3項目とし、業績評価はそれぞれの項目ごとに独立しています。また、業績評価指標について、トップラインの持続的な成長を目的に連結売上高、本業の持続的な成長を目的に連結事業利益、資本効率の向上を目的に、2013年3月期よりROEを全社業績として採用し、投下資本に対する効率性向上を目的に、2016年3月期よりROICを事業部門業績として採用しています。

### 役員報酬の内訳

| | 基本報酬<br>60%（FY2022）→55%（FY2023） | 評価報酬<br>23%（FY2022）→28%（FY2023） | 業績連動型株式報酬<br>17%（FY2022）→17%（FY2023） |
|---|---|---|---|
| 位置付け | 固定報酬 | 短期インセンティブ報酬 | 長期インセンティブ報酬 |
| 支給対象 | ● 取締役<br>● 執行役員<br>● 監査役 | ● 取締役（社外取締役を除く）<br>● 執行役員 | ● 取締役（社外取締役を除く）<br>● 執行役員 |
| 付与方式 | 金銭 | 金銭 | 株式（BIP信託制度） |
| 評価指標 | ― | 財務：年度業績<br>● 連結売上高　● 連結事業利益<br>● ROE　● ROIC<br>非財務：経営課題<br>● マテリアリティ<br>※上記の経営課題項目のうち、少なくとも1つ以上は、マテリアリティから非財務目標を設定することとしている<br>● 事業戦略、機能戦略など | 財務：<br>● 連結売上高<br>● 連結事業利益<br>● ROE |
| 付与方法 | 役位別に定めた標準額を支給 | 支給額は、標準的な業績達成度を100%とした場合、達成度合いに応じて0～200%の割合で変動 | 中期経営計画に掲げる業績指標の目標達成度に応じたポイントが付与され、標準的な業績達成度を100%とした場合、0～150%の範囲で変動 |

### 業績連動型株式報酬の概要

当社は、2020年6月25日開催の第75回定時株主総会における決議（決議時点の役員数23名）に基づき、取締役（社外取締役を除く）および執行役員を対象として、2020年8月3日を制度開始日として、中長期の業績達成状況に応じて、当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭（以下「当社株式等」という。）の交付および給付（以下「交付等」という。）を行う業績連動型株式報酬制度（以下「本制度」という。）を導入しました。

中長期的な企業価値向上を促すインセンティブ付与を意図した業績連動型株式報酬は、取締役（社外取締役を除く）および執行役員に対し、当社の中期経営計画に掲げる業績目標（連結売上高、連結事業利益、ROE）の達成度等に応じたポイントを付与し、在任中および退任時に、付与されたポイント数に相当する数の当社株式を交付するという制度です。なお、この株式は退任後1年が経過するまでは譲渡できないものとしています。

また、当社の業績連動型株式報酬には、マルス（権利付与後権利確定前の減額）およびクローバック（権利確定後の返還）条項が含まれております。発動要件の一つが発生した場合にこれらの条項を行使することができ、発動要件には職務の重大な違反、社内規程の重大な違反など一定の非違行為を含みます。返還対象となる株式報酬は、非違行為が発生した事業年度における報酬の全部または一部です。

### 監査役報酬の概要

監査役の報酬は、その役割を考慮し、基本報酬のみとしています。なお、退職慰労金は支給していません。

### 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

| 役員区分 | 報酬等の総額（百万円） | 報酬等の種類別の総額（百万円） | | | 対象となる役員の員数（名） |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 基本報酬 | 評価報酬 | 業績連動型株式報酬 | |
| 取締役（社外取締役を除く） | 251 | 159 | 77 | 15 | 5 |
| 監査役（社外監査役を除く） | 50 | 50 | ― | ― | 2 |
| 社外役員 | 78 | 78 | ― | ― | 8 |

※1 報酬等の総額には、2022年6月24日開催の第77回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名および監査役1名に対する報酬額を含んでおります。

※2 取締役の報酬限度額（基本報酬、評価報酬、株式取得型報酬）は、月額42百万円（1996年6月27日開催の第51回定時株主総会決議）であり、当該決議時の取締役は、25名であります。また、2020年6月25日開催の第75回定時株主総会決議により、上記の取締役の報酬等の限度額とは別枠で、当社取締役（社外取締役を除く）および執行役員を対象とした業績連動型株式報酬制度を導入しております。本制度は、当社が掲げる中期経営計画の対象となる事業年度（当初の対象期間は2020年度から2023年度までの4事業年度）に対して、1事業年度当たりの上限額を220百万円として信託金を拠出し、当社株式が信託を通じて取得され、中期経営計画に掲げる業績指標の目標値に対する達成度および役位等に応じて当該信託を通じて当社株式等の交付等を行う制度であり、当該決議時の取締役は5名であります。上記表中の業績連動型株式報酬の総額は、当該制度に基づき当事業年度中に受ける見込みの額が明らかになった株式交付ポイントに係る日本基準による費用計上額等を記載しております。なお、株式取得型報酬は、業績連動型株式報酬制度導入に伴い、2020年7月に廃止しております。

※3 監査役の報酬等の限度額は、月額8百万円（1998年6月26日開催の第53回定時株主総会決議）であり、当該決議時の監査役は5名であります。

## 役員指名検討委員会委員長メッセージ

社外取締役 役員指名検討委員会委員長

**河野 康子**

**経 歴**

| | |
|---|---|
| 2002年 4月 | いばらきコープ生活協同組合理事 |
| 2005年 6月 | 生活協同組合コープデリ事業連合理事 |
| 2008年 6月 | 茨城県生活協同組合連合会理事 |
| 2012年 8月 | 全国消費者団体連絡会事務局長 |
| 2013年 1月 | 厚生労働省薬事食品衛生審議会委員 |
| 2013年 4月 | （一社）全国消費者団体連絡会事務局長・共同代表、内閣府食育推進会議委員 |
| 2013年10月 | 内閣府食品安全委員会専門委員、内閣府消費者委員会臨時委員 |
| 2013年12月 | 国土交通省運輸審議会委員 |
| 2014年 4月 | 消費者庁参与 |
| 2015年 7月 | 農林水産省食料・農業・農村政策審議会委員 |
| 2017年 6月 | （一財）日本消費者協会理事（現在）、NPO法人消費者スマイル基金理事長（現在） |
| 2018年 6月 | 当社社外取締役（現在） |
| 2018年12月 | 金融庁金融審議会委員（現在） |
| 2019年 1月 | 林野庁林政審議会委員（現在） |
| 2019年 6月 | 日本司法書士会連合会理事 |
| 2021年 4月 | 文化庁文化審議会委員（現在） |

# 真に強い組織への転換
# ——新経営体制発足と今後の課題

### 難局を乗り切る経営体制へ
### 新社長の選任プロセスと新体制への期待

ニッポンハムグループでは経営者に求められる要件として「誠実」「献身」「熟慮」「挑戦」「共感」の５つを定めています。私が社外取締役に就任した2018年当時は、この５要件を満たしていることと、勤続年数、業績への貢献度が選任にあたっての主要な基準でした。その間にコーポレートガバナンス・コードの改訂で指名・報酬に関する委員会の役割が明確化されたことも踏まえ、より合理的、効率的、客観的に人選をしていくように選任の方法も変化してきました。

2018年は畑前社長による経営体制が発足した年でした。その体制下では、今後当社グループが持続的に発展するための土台づくりと、向かう先としてのビジョンが策定されました。ガバナンスの面では、取締役会の実効性向上と内部統制機能の強化が進められました。折悪しく、中期経営計画の開始と時を同じくして、世界中で新型コロナウイルス感染症が蔓延したほか、ウクライナ侵攻など、経営を取り巻く外部環境が大きく変化し、計画の変更を余儀なくされました。

こうした厳しい経営環境の中、危機的状況から脱し、再び時代の先鞭を目指すに適したリーダーは誰か。そこにはどのような経験値と手腕が必要なのか。そして、当社グループの経営者に求められる５つの要件を満たす人物は誰か—これまでの事業経験から得られた企業価値向上への強い意識と成長への感度を併せ持った「挑戦」を体現するという視点、そして円滑な執行体制の継続という視点から、対面での面談も含めて選考を進めました。こうした議論や面談を経て、強力なリーダーシップと変革実行力のある井川さんを取締役会に答申しました。

また、2023年度から会長職を復活させたわけですが、取締役会の実効性評価をする中で、執行と監督の分離が求められており、当社においては代表取締役が取締役会の議長を務めるという状態の解消は喫緊の課題でした。今期から会長職を置き取締役会の議長の役割を担うことで、代表権のない議長と代表権を持った社長の体制になり、取締役会の透明性、中立性についても整理ができました。

当社の役員指名検討委員会は、社外取締役３名と社外監査役１名で構成されています。社内役員はオブザーバーとして参加しますが、候補者案の決定権は社外役員にあります。今回の議論では、外部環境の変化に機敏に対応しつつ業績回復とさらなる挑戦という当社グループの「今」と「これから」を真剣に討議した結果出された結論であり、指名検討委員会としても期待と確信を持っての選任となりました。

### 多様性のある組織づくりが目下の課題
### 取締役会も例外ではない

今後取り組むべき大きな課題は、多様性です。将来を考えた時に、外部環境がどのように変化しようとも負けない確固たる経営組織をつくるには、組織の多様性が確保されていなければなりません。もちろん、取締役会も例外ではありません。取締役会の実効性担保のためにも、取締役全員の経歴、専門性、実績などスキル・マトリックスを使って、どのような補強が必要か、社内人財の育成や選抜をどうするかを議論しています。その判断のためにも、オフィシャルな会議体とは別に、取締役候補者と１対１で時間をかけた面談の機会も設けています。

また、執行役員に女性が一人もいないことについても、多様性確保の観点から役員指名検討委員会で問題提起し、議論しています。歴史ある大手企業になればなるほど、すぐに変化することは難しいものです。だからこそ、「なぜ変化しなければいけないのか」をさまざまな場面で伝え、関係部署の方々に理解してもらうと同時に、社長と直接意見交換をすることが大切だと思っています。今後も粘り強く取り組み、成果へとつなげていきたいと思います。

サクセッションプランについては、毎年の取り組み成果と改善内容を役員指名検討委員会で検討し、取締役会に報告しています。2030年や2050年といった長期的な視点で、企業価値向上と持続的な成長に貢献するであろう候補者の選定に取り組んでいます。

### 基盤を見つめ直したうえで、
### 未来に向けた挑戦のさらなる加速を

当社は、2021年３月に“たんぱく質を、もっと自由に。”を企業メッセージとする「Vision2030」を発表しました。その実現に向けて、細胞性食品、植物性たんぱく、乳たんぱくなど全方位の対応をしていくことは重要ですが、「生命（いのち）の恵み」を大切にすることを基本としていることを忘れてはならないと思います。

当社には、食物アレルギー対応食品、塩分や脂質を抑えた商品、保存料を使用しない商品などを早期から展開してきた歴史があります。これらは長年“一般消費者とのコミュニケーション”を基盤にしてきたからこそできたことであり、今後もそれをしっかりと踏まえたうえで、新規事業にチャレンジしていくことが重要です。また、食物アレルギー対応商品を軸とした海外展開など、既存商品であっても“売る視点”を変えることで新たなフェーズに進展する可能性もあります。さらに“長期的な視点”を持ち、自社の研究開発を中心としながら、外部と連携する「共創」を検討課題としたうえで、投資や人員の配置を考えていくべきでしょう。

新たに策定する来期からの３カ年の新中期経営計画は、「当社はどこに基盤を置いているのか」「その基盤を大事にする理由は何か」と根幹を見つめ直したうえで、「多様な社会の要請に対してどう取り組んでいくのか」を議論し、誰もが誇りを持って取り組めるものにできるかが焦点です。特に近年、堅実な経営を続ける中で、確実性を重視するあまり、「挑戦の範囲」が狭まってきているように感じます。仕切り直すことで殻を破り、さらなる飛躍へとつなげていきたいと思います。

## 取締役会の多様性確保

当社は、取締役会メンバーへ求められる能力・経験を、長期ビジョンや中期経営計画、ニッポンハムグループ・コーポレートガバナンス基本方針などをベースに、経営全般に係るコア・基盤スキルに加え、「消費者視点」など長期ビジョン実現への当社固有スキルも導出し、スキル・マトリックスとして可視化しています。そして役員指名検討委員会での審議を通じ、各スキル項目（企業経営、国際性、地球環境・サステナビリティ、消費者視点・マーケティング・研究開発、財務・会計、法務・品質管理・リスクマネジメント）の要件を充たす人財をバランスよく選定し、多様性も考慮しながら取締役会を構成しています。

## 次世代経営者育成

### 経営者に求められる人財像

当社グループは、持続的な企業価値の向上のために、次世代経営者育成計画を策定するとともに、「経営者に求められる人財像」の5要件（誠実・献身・熟慮・挑戦・共感）を定義しています。役員評価については、執行役員が5要件を指標に盛り込んだコミットメントシートを作成し、対象者の目標設定・結果は社長面談で確認しています。さらに、日本ハム（株）では、この5要件を備えた次世代人財を育成するため、全社横断的な「選抜・教育・異動プログラム」や「経営者行動特性分析プログラム」などを導入しています。

なお、「選抜・教育・異動プログラム」においては、各階層での選抜機会を設けており、多様な人財が早期から次世代経営リーダー候補となるべく門戸を広げています。

### 次世代経営者の育成

当社グループでは、経済産業省が公表した「企業価値向上に向けた経営リーダー人財の戦略的育成についてのガイドライン」のプロセスに沿って次世代経営者計画の取り組みを進めています。2018年度から始まった計画は、最終のフェーズ4「育成結果の評価と関連施策の再評価・見直し」まで進んでいます。2021年度からは、新任執行役員を対象に、次世代経営者育成・社外の有益な人脈づくりなどの観点から、若手経営者向けフォーラムへの参加を実施しています。

役員就任後の啓発機会としては、取締役会や執行役員会議での学びの機会（コーポレート・ガバナンスに関する最新トレンドや経営経験者による講話など）を提供しています。また、役員就任後も常に能力の向上を図り、経営者に求められる5要件の維持・研鑽を図り、外部教育機関による経営者向けプログラム（選択型）を導入しています。

また、当社グループとして経営層（日本ハム（株）では部室長クラスも含む）に対し、上司・同僚・部下などが評価する「360度評価」を実施し、自己啓発に役立てています。

なお、CEO・経営陣の後継者計画は、求められる人財像の提示や各種外部評価システムの活用、教育研修の実施などを含め、毎年改善を図っており、その改善内容は役員指名検討委員会で検討し、取締役会で確認しています。

## 監査役監査

監査役は取締役会および重要会議・委員会などに出席し、取締役の職務執行を確認しているほか、四半期ごとに代表取締役社長との意見交換と提言、社外取締役との意見交換をしています。また、業務執行状況の聴取は原則として常勤監査役と社外監査役それぞれ1名以上が参加し、取締役に対しては年2回、執行役員および主要な部室長に対しては年1回のヒアリングを実施。業務執行状況、ガバナンス・コンプライアンスの取り組み状況、働き方改革の状況、人財育成の状況などを確認しています。

国内、海外のグループ会社監査については、基本的に期初に策定する監査計画に基づいて選出した重要拠点は毎年、それ以外の拠点は隔年で往査。事業執行の進捗状況、重点リスクへの対応、コンプライアンスへの取り組み、働き方改革の状況、要望事項などを聞き取りしています。

監査役は、会計監査人および内部監査部門から月1回報告を受け、内部監査部門の監査への立会いや会計監査人の監査への立会い（期末棚卸監査含む）を実施しています。また、2021年4月に設立した「グループ監査役室」とは、定期的に情報交換会を実施しています。

監査役および監査役会の主要な業務と役割分担

| 項目・対象 | 概要 | 常勤 | 社外 |
|---|---|---|---|
| 取締役会の監視・監査 | 取締役会への出席（18回） | ○ | ○ |
| 取締役等の職務執行監査 | 代表取締役社長の面談（4回、1回2時間程度） | ○ | ○ |
| | 社外取締役との意見交換（4回、1回2時間程度） | ○ | ○ |
| | 上記を除く業務執行取締役、執行役員、主要部門長の面談（34回） | ○ | ○ |
| 取締役会以外の重要会議 | 常勤監査役が出席・意見陳述 | ○ | — |
| 各種委員会 | 担当監査役ごとに会議および委員会に出席 | ○ | ○ |
| 内部監査部門 | 監査結果報告の受領（12回） | ○ | ○ |
| 経理財務部門 | 四半期決算報告、会計監査人活動状況報告等（7回） | ○ | ○ |
| 会計監査人 | 会計監査計画、会計監査報告の受領、四半期決算レビュー受領等（13回） | ○ | ○ |
| グループ会社 | 企業集団の監査として監査計画に基づきグループ会社の代表者のヒアリングおよび書類調査を実施（39事業所） | ○ | ○ |
| | グループ監査役室・グループ会社常勤監査役との情報交換会（10回） | ○ | — |

## 会計監査

会計監査については、有限責任監査法人トーマツと監査契約を締結しており、会社法および金融商品取引法に基づく会計監査を受けています。また、経理担当部署は、必要に応じて会計監査人と協議し、会計処理の透明性と正確性の向上に努めています。

| 業務を執行した公認会計士の氏名 | 所属する監査法人名 |
|---|---|
| 池田 賢重 | 有限責任監査法人トーマツ |
| 松本 俊輔 | 有限責任監査法人トーマツ |
| 川合 直樹 | 有限責任監査法人トーマツ |

（注）会計監査業務に係る補助者は、公認会計士20名、公認会計士試験合格者17名、その他31名です。

## 内部監査

内部監査（監査部に2023年3月期末時点21名）については、監査役および会計監査人と連携し、当社グループ全体を対象として会計監査・業務監査を実施し、内部監査の結果を取締役会に報告しています。また、会計監査人が内部統制の有効性を評価するにあたっては、監査部と会計監査人が内部監査の実施状況を理解するために協議するとともに、監査の結果についても相互に報告しています。

2022年度においては当社グループ29社に対して監査を実施しています。また、リスクマネジメント委員会において対処すべきリスクと認定された、不法就労、下請法、ITアクセス権限管理、購買における職務の分離に関しては、グループ全体を横断する形で監査を実施しています。

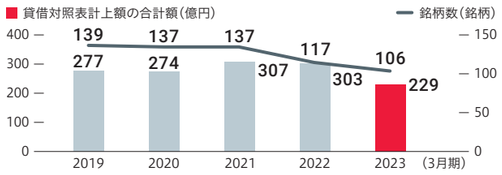
## 政策保有株式の縮減

当社は、政策保有株式を保有しないことを原則としますが、取引の安定や事業拡大のための連携強化、資金調達の円滑化など、当社グループの持続的成長や企業価値向上に政策保有株式が欠かせないと認められる場合には、保有することがあります。毎年1回全投資銘柄につきレビューを行い、株式保有に伴う便益、株式の価格変動リスクおよび発行体企業の信用リスクなどが資本コストに見合っているかを精査し、保有の適否を総合的に判断しています。保有の必要性が薄れてきた銘柄については、株価や市場動向などを踏まえ、適宜売却を実施していきますが、保有の意義が認められる場合であっても、発行体との合意のうえで売却を行うことがあります。

当社の政策保有株式については、2023年3月期末において時価総額約229億円であり、当社連結総資産の2.4%程度であることから大きな比率ではないと認識しています が、引き続き全投資銘柄につき定期的に見直し、縮減を進めていきます。

政策保有株式の議決権行使にあたっては、個々の議案を精査したうえで、株主利益を軽視していない限り当該取引先の会社提案を尊重します。但し、当該取引先に不祥事（経営者に関するものを含む）、または反社会的行為が発生した場合には、コーポレート・ガバナンスの改善に資するよう議決権を行使します。

銘柄数および賃借対照表計上額の推移




## 投資家との対話

当社は、ニッポンハムグループの持続的な成長と中長期的企業価値向上に資する建設的な対話を目的とする株主、投資家および議決権行使助言会社との対話を促進しています。

米国での機関投資家との個別ミーティング（2023年7月）

投資家による「北海道ボールパークFビレッジ」視察（2023年7月）

2022年度活動実績

| 項目 | 回数 |
|---|---|
| 機関投資家個別ミーティング | 169回 |
| 海外IR（2023年より現地での海外IRを再開） | 9拠点 |
| 機関投資家向け施設見学会<br>※ 2023年より現地での施設見学会を実施 | 0回 |
| 機関投資家向け決算説明会 | 4回 |
| 機関投資家向け中計進捗説明会 | 2回 |
| 機関投資家向けスモールミーティング | 7回 |
| サステナビリティ説明会 | 1回 |
| エンゲージメントミーティング | 27回 |
| 事業説明会（IR DAY） | 1回 |
| 個人投資家様向けオンライン会社説明会 | 2回 |
| 個人株主様向けオンライン説明会 | 1回 |

## コンプライアンス

### コンプライアンス推進体制

コンプライアンスに関わる重要な情報などはコンプライアンス部で一元管理し、取締役、監査役、執行役員、間接部門部室長に即時報告されるとともに、取締役会やコンプライアンス委員会にも報告されています。

また、当社グループ全体のコンプライアンス状況の確認と方針を検討する「コンプライアンス委員会」、各社・各部門で取り組みを進める「コンプライアンス推進委員会」、各社コンプライアンス推進委員会の代表が具体策を検討する「コンプライアンス・リーダー会議」が相互に連携し、より良いコンプライアンス経営の徹底に取り組んでいます。2022年度はコンプライアンス委員会、コンプライアンス・リーダー会議ともに4回開催しました。

### 腐敗防止を徹底

特に贈賄防止については、国内グループ各社は「ニッポンハムグループ行動基準（日本版）」、海外グループ各社は「ニッポンハムグループ海外ガバナンスポリシー」を制定。不正に利益を得ることを目的に、直接またはエージェントなどを通した公務員への接待や贈答を禁止しています。

### 定期巡回によって潜在リスクを抽出

コンプライアンス部は、定期的に事業所を巡回し、従業員ヒアリングを実施することで「潜在的リスク」を抽出し、リスク回避、予防、早期発見、解決につなげています。

### 従業員への未然防止活動を展開

当社グループは、コンプライアンス違反の未然防止を目的にさまざまな機会を通して周知活動を展開しています。

毎年、階層別に開催する「コンプライアンス研修」はeラーニングも活用し、社会の注目が高まっている人権や、リスクマネジメントに関する知識習得を図っています。

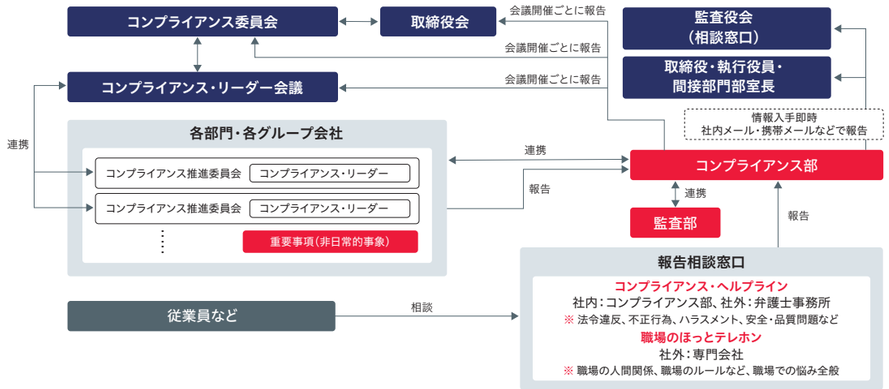
また、各拠点や各グループ会社で実施している「コンプライアンス大会」では、全従業員が参加して、コンプライアンス勉強会などを実施しています。

そのほか、事業所ごとにDVD教材やケーススタディを用いてハラスメント防止や職場コミュニケーションの活性化について学ぶ「事業所勉強会」も実施しています。

### 「相談窓口」の運用

当社グループは、全グループ従業員が組織に制約されずに自由に意見や職場実態を通報・相談できる窓口を、社内に1カ所、社外に2カ所設置しています。また、2018年より当社グループの役員による法令違反や不正行為などを通報対象とする監査役相談窓口を設置しています。なお、「日本ハムグループ内部通報規程」には、当社グループにおける内部通報による情報提供者の保護と不利益な取り扱いの禁止を明確に定めており、当社グループのすべての従業員に周知徹底しています。また、この相談窓口に寄せられる相談や通報は匿名でも可能としており、通報者の保護を図っています。

コンプライアンス体制図



## リスクマネジメント

### リスクマネジメント体制

当社は、リスクマネジメントに関する基本方針や管理体制の概要を定める「リスクマネジメント規程」に基づき、代表取締役社長を最高責任者とする下記のリスクマネジメント体制を採用しています。

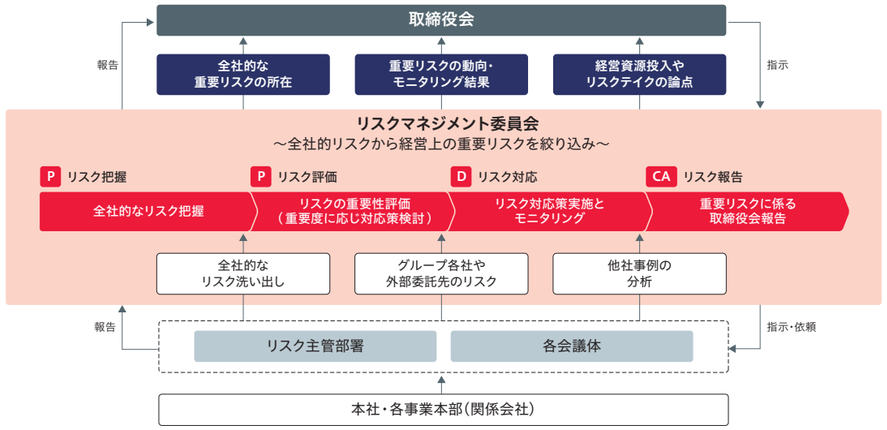
取締役会では、同委員会で検討した当社グループの経営活動に大きな影響を及ぼす可能性のある重要なリスクについて対応方法を検討しています。重大なリスクの顕在化を認識した際には、想定される影響度に応じた対策機関を組成し、迅速かつ適切な対応に努めています。

日常的な事業活動から生じる商品市況リスクへの対処は各事業部門、財務リスクへの対処は経理財務部および関係する各事業部門が実施しています。

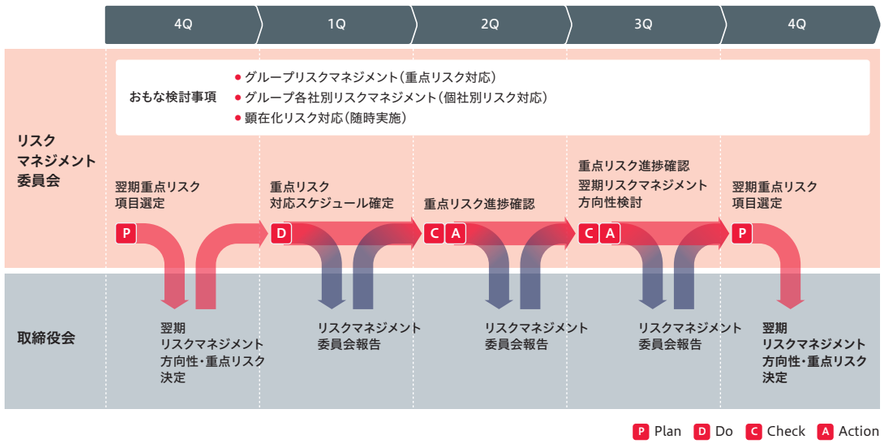
### 事業継続計画（BCP）

当社グループは、定期的に防災マニュアルとBCPマニュアルを整備・改編し、危機的な状況下に置かれた場合にも、従業員の安全を最優先とし、重要な業務が継続できるように対策を講じています。

リスクマネジメント委員会の機能・位置付け




リスクマネジメント年間スケジュール




## 情報セキュリティ

当社グループでは、情報セキュリティは経営に関する重大な課題と認識しており、グループ全体を対象にリスクを評価し、適切な情報セキュリティ対策を計画的に実施しています。昨今、企業や組織に対するサイバー攻撃が多様化・巧妙化し、情報セキュリティの脅威は増してきています。また、スマートデバイス、クラウドサービスなどの活用が増え、情報セキュリティを考慮しなければいけない領域も増えてきました。

全体を俯瞰したトータル的な情報セキュリティ対策を講じる必要性が出てきたことで、2022年度よりITセキュリティ全般を包括的に支援できるセキュリティパートナー会社と共同体制を構築し、情報セキュリティ強化を進めています。世界中で猛威をふるっているサイバー攻撃に対しては、100%防御することは困難であることから、2022年度からは侵入されることを前提とした対策にシフトしています。たとえ不正アクセスを受けたとしても早期に発見し、早期に対応できる仕組みを構築し、セキュリティ強化を図っています。2022年度のおもなセキュリティ強化策は下記の通りです。

今後は、経営レベルでのサイバー攻撃の対策計画を策定していくほか、サイバー攻撃を受けた際のBCPを強化していきます。

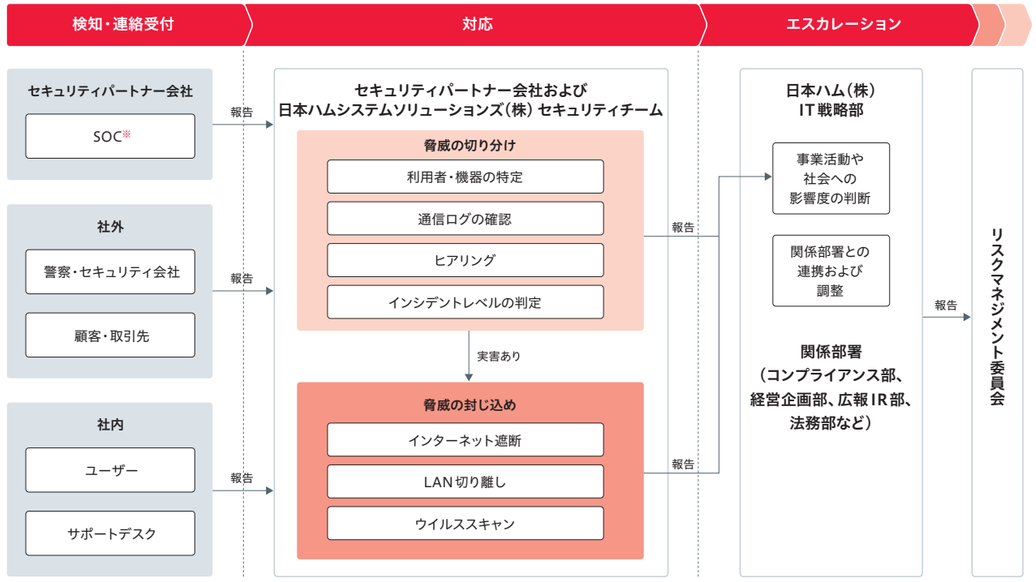
**1. 不審な挙動の検出・対処と管理サービスの導入**
- グループ（国内）のパソコン・サーバに不審な挙動を検出・対処するソフト（EDR※1）を導入
- 上記に加え、ネットワーク機器・クラウドサービス含めたセキュリティ管理サービス（MDR※2）を導入

※1 EDR（Endpoint Detection & Response）：デバイス内の不審な挙動・脅威を検出・対処するセキュリティ対策ソフト
※2 MDR（Managed Detection & Response）：ネットワーク内に侵入した脅威をいち早く検知し、素早く対応をとるためのマネージドサービス

**2. セキュリティインシデント発生時の体制と対応フロー進化**
- 24時間365日のセキュリティ監視・対応体制を構築し2022年度秋から運用を開始
- インシデント発生時の対応フローの明確化
- セキュリティ要員の増強

**3.（ランサムウェア感染でも復旧可能な）バックアップ方式の見直し**
- 2022年度に既存システムのバックアップ調査を完了。2023年度より実際の対応を推進中

情報セキュリティに関するインシデント対応の基本フロー




※ SOC（Security Operation Center）：サイバー攻撃の検出や分析、対応策のアドバイスを行う専門組織