

Nipponham Group Integrated Report 2023

ニッポンハムグループ
統合報告書 2023



Nipponham Group

Nipponham Group Integrated Report 2023

Chapter 1

価値創造ストーリー

3 経営者メッセージ



9 グループのあゆみ

11 企業理念とVision2030

13 たんぱく質と ニッポンハムグループ

17 価値創造プロセス

19 市場・業界動向とリスク・機会

20 資本活用

21 「中期経営計画 2023・2026」の進捗

27 CFO メッセージ

Chapter 2

事業と成長戦略

セグメント情報

31 At a glance

33 加工事業本部

37 食肉事業本部

41 海外事業本部

45 ポールパーク・その他事業

49 北海道と ニッポンハムグループ



Chapter 3

サステナビリティ・ マネジメント

54 基本的な考え方と
サステナビリティ推進体制

55 Focus 1 人財戦略

59 従業員の成長と多様性の尊重

61 人権の尊重

62 Focus 2 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

69 Focus 3 ガバナンス鼎談 会長×社外取締役



75 コーポレート・ガバナンス

85 役員指名検討委員会
委員長メッセージ

Chapter 4 会社データ

- 93 連結財務諸表(10カ年)
- 95 企業情報/株式情報



情報開示体系と統合報告書の位置付け

■ 財務情報 ■ 非財務情報

PDF				WEB (HTML)
統合報告書	有価証券報告書	決算短信	中期経営計画2023 説明会資料	IR情報
サステナビリティ レポート	データブック	コーポレート・ ガバナンス報告書		サステナビリティ

編集方針

「統合報告書2023」は、株主・投資家並びにステークホルダーの皆様へ、年次業績を報告するとともに、厳しい情勢認識のもと、ニッポンハムグループの「変革」と「Vision2030」実現に向けた挑戦、中期経営計画の進捗、マテリアリティの実践状況を知っていただくことを目的に発行しました。本報告書をきっかけにご理解を深めていただき、より深い対話に結び付けることができれば幸いです。発行にあたっては、IFRS 財団(旧 VRF)「統合報告フレームワーク」や、経済産業省が提唱する「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス2.0」を参考にしました。



対象範囲

日本ハム(株)および国内外の連結子会社70社(2023年3月31日現在)

対象期間

2022年4月1日～2023年3月31日 掲載内容は、一部報告対象期間以前・以後の情報を含みます。

会計基準に関する注記

当社は2022年3月期において、当社の連結子会社であったマリンフーズ(株)の全株式および関連する資産も譲渡し、同社およびその子会社等の事業を非継続事業に分類しました。これに伴い、2022年3月期、2021年3月期の売上高および税引前当期利益の金額については、非継続事業を除いた継続事業の金額を表示しています。2019年3月期第1四半期連結会計期間の連結財務諸表より、国際財務報告基準(IFRS)を任意適用しています。当社は、2022年3月期第1四半期より、新たな事業領域への拡充を図る目的で、球団事業および新規事業などを「その他」に区分して開示しています。また、2022年3月期第1四半期より、報告セグメントの業績をより適切に反映させるため、売上高の算定方法を変更しています。この変更については、前期以前の数値を遡及修正しています。ただし、2020年3月期以前の数値は未監査です。当社は2023年1月31日開催の取締役会において、最適な事業ポートフォリオ構築に向け、連結子会社である Breeders & Packers Uruguay S.A. (BPU) の全株式を Minerva S.A. に譲渡することを決議しました。これにより、2022年度(2023年3月期)においては、BPUに関連する牛肉事業を非継続事業に分類し、事業利益率は非継続事業調整後の事業利益率(282億円)を用いて算出しています。

見通しに関する注意事項

この統合報告書には、当社の将来についての計画や戦略、業績に関する見通しの記述が含まれています。これらの記述は当社が現時点で把握可能な情報から判断した仮定および所信に基づく見通しです。また、経済環境・市場動向・為替レートなどの外部環境の影響があります。従って、これら業績見通しのみに全面的に依拠することはお控えいただきますようお願いいたします。実際の業績は、さまざまな重要な要素により、これら業績見通しと異なる結果となりうることをご承知おきください。

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年に創業者のおおこそ よしのりが大社義規が徳島

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。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

経営者メッセージ

しています。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



経営者メッセージ

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、麩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、麩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、エキストラ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「〇〇ハム」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」

売上高推移のグラフ

1942 創業

時価総額推移のグラフ

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「パーティカル・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。

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

1977

海外での事業を開始

1977年に北米デリーミーツ社※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。

※ 現デリーフーズ社



ワイアラ牧場

1985

本物志向に応えるウイナー
「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ナーとして誕生したのは「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。

1940s ~

戦後食糧難の時代に
良質なたんぱく質を提供

社会背景

- 高度経済成長
- 食の洋風化

1970s ~

食の領域拡大と海外進出で、
新しい食文化を提案

- 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

1990s ~

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・オレンジの輸入自由化
- 中食市場の伸長

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」という切実な声がかきかけとなり、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

パーティカル・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)」

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

売上高

12,598 億円

(2023年3月期)

2002

国産鶏肉のブランド
「桜姫®」立ち上げ



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

2022

マリンフーズ(株)を譲渡

時価総額

3,931 億円

(2023年3月期末)

2000s ~

牛肉偽装問題の発覚を背景に
品質 No.1 経営を推進

2010s ~

食の未来を切り拓く、
高付加価値の食を提案

2020s ~

10年後、20年後の
食の未来を見据えて

- 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

企業理念とVision2030

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つ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^{こう}邁^{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. 時代の要請に应运えて時代をつくる。
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



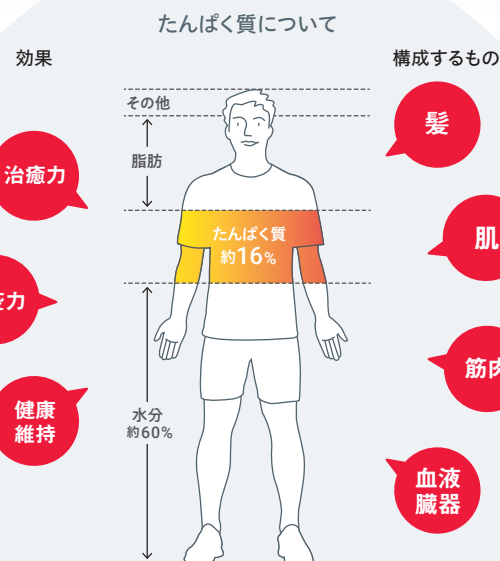
たんぱく質と ニッポンハムグループ

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。

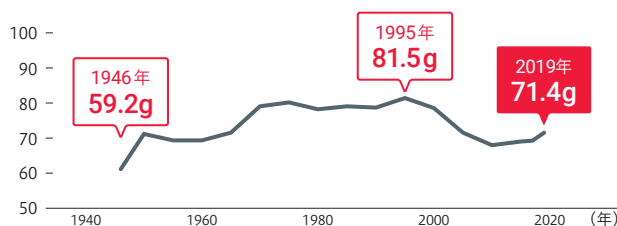
たんぱく質には、治癒力・免疫力を高める、脳や内臓を動かす、体のバランスを保つ、気持ちを整えるなどの効果があります。特に、食肉や乳などの動物性たんぱく質は、アミノ酸がバランス良く含まれた、とても良質なたんぱく質です。



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)



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、^{いのち}生命の恵みをいただき、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	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)
全体	71.4g	6.0%	牛 16.6g 豚 15.6g 鶏 20.7g 卵 12.3g 牛乳 3.3g
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%	

※ 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

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

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%

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、元気になる時に食べたいと思う食品・食材の1位は「肉」、元気になる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「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いわれています。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、
いのち 生命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。

いのち
“生命の恵みから
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カ所にのびります。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：畜産農家の負担低減

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：たんぱく質豊富な食材の探求

麺を食材とした研究・商品開発

当社グループは「麺」を食材とした新たな商品の研究開発に着手しました。麺は、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。

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。

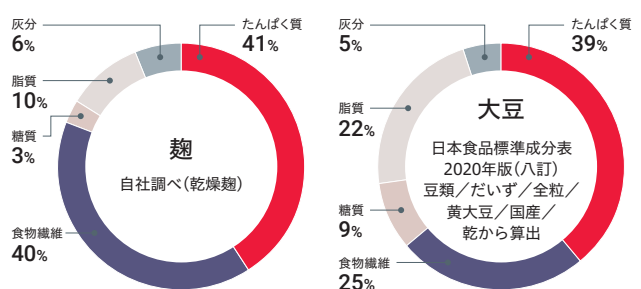
詳細はWEBをご覧ください



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）



麺と大豆の栄養成分



詳細はWEBをご覧ください



価値創造プロセス

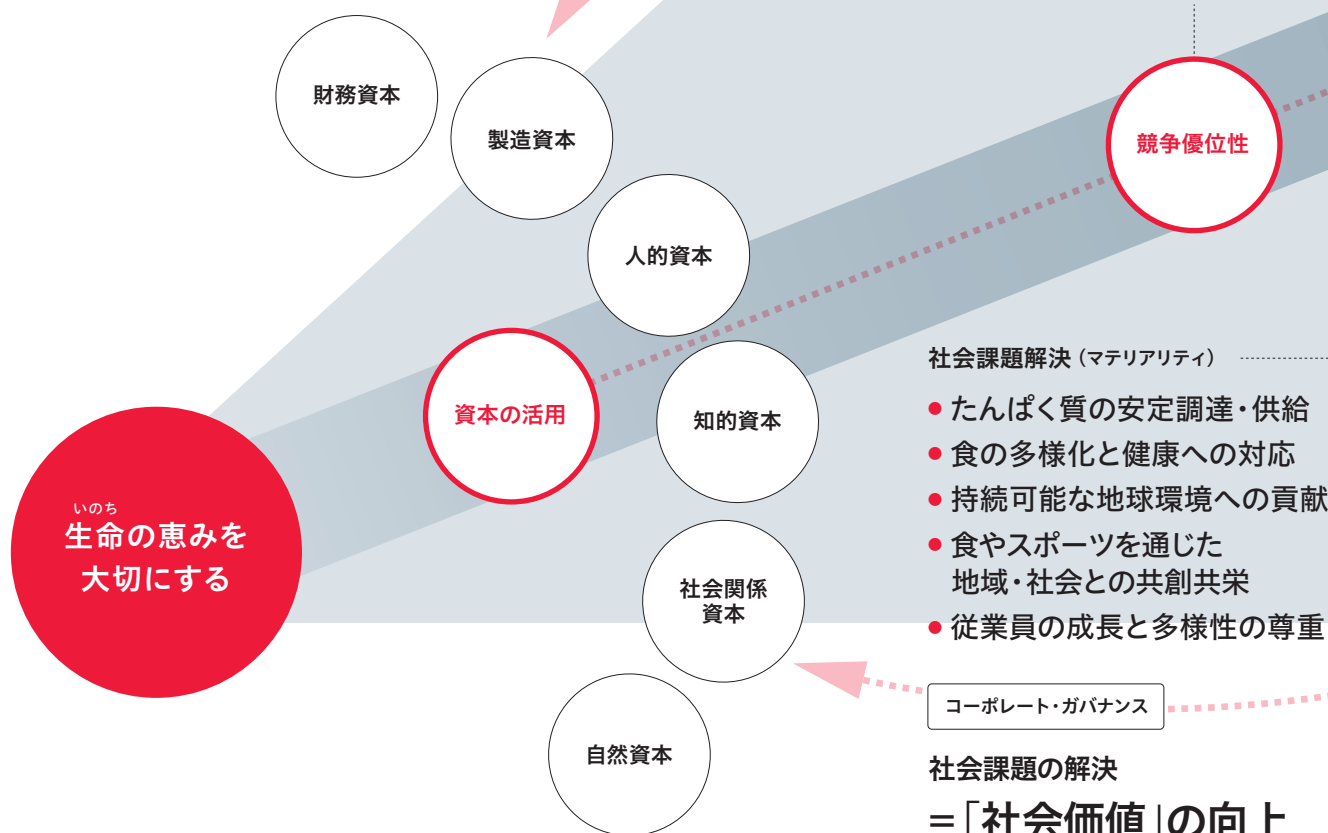
Value Creation

「事業価値」と「社会価値」の向上を追求し、「食べる喜び」を実現

いのち
「生命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。

1. 安全・安心、安定供給を支える
調達・生産網
2. お客様視点の商品開発
3. 全国へ広がる営業物流網
4. 高いシェアに裏付けされた
供給力と高い加工技術力
5. 品質 No.1 経営を実現する品質保証体制



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

新たな強み・価値の獲得
=「事業価値」の向上

全社視点で経営を一本化

- 構造改革
- 外部共創

最適な事業構成の
追求

事業活動

サステナ
ビリティ

経営品質の
向上

事業セグメント

加工事業本部

食肉事業本部

海外事業本部

ボールパーク・その他事業

持続可能な
たんぱく質の
供給

Vision2030

たんぱく質を、
もっと自由に。

企業理念

「食べる喜び」
の実現へ

多様な
たんぱく質の
創出

企業理念と Vision2030
たんぱく質と
ニッポンハムグループ
資本活用
マテリアリティの進捗

□ P.11-
□ P.13-
□ P.20-
□ P.25-

セグメント情報

サステナビリティ・マネジメント
コーポレート・ガバナンス

□ P.31-
□ P.53-
□ P.75-

- 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

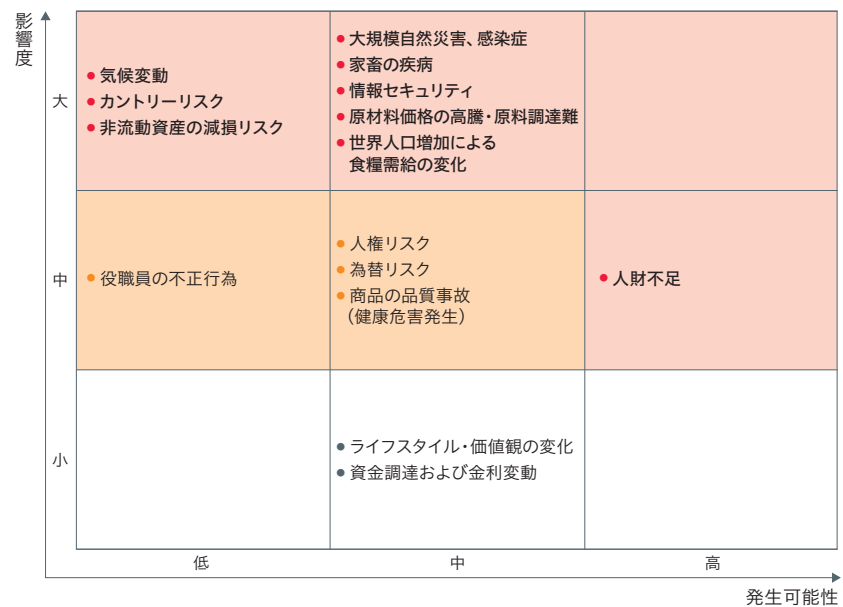
- 働き方を見直す機運の高まり

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)



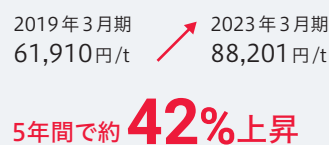
※ 出典：総務省、統計でみる日本 (e-Stat)

鶏肉相場



※ 出典：ALIC (農畜産業振興機構)

配合飼料



※ 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	—	●新たんば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 人材 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 ●長年のたんばく質研究の知見	●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	●植物由来のたんばく質 ●新たんばく質の資源 ●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材の中から、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) 17.5% 上昇 (2021年4月末日と2023年4月末日対比)	シカゴコーン価格 87.7% 上昇 (2021年4月末日と2023年4月末日対比)	円安の進行 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 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)	物流コスト 国内道路輸送 1.2% 上昇 外航貨物輸送 32.1% 上昇 (2021年4月末日と2023年4月末日対比)	食料物価指数 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

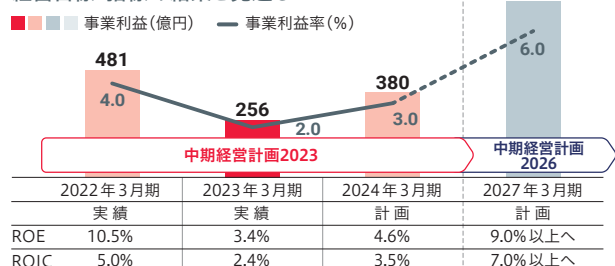
ボールパーク・その他事業

- 「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



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、植物肉や麩たんぱく、細胞性食品といった新たんぱくの研究・開発を強化しています。

リブ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、リブ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

成長戦略

経営品質の向上

- 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

- 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

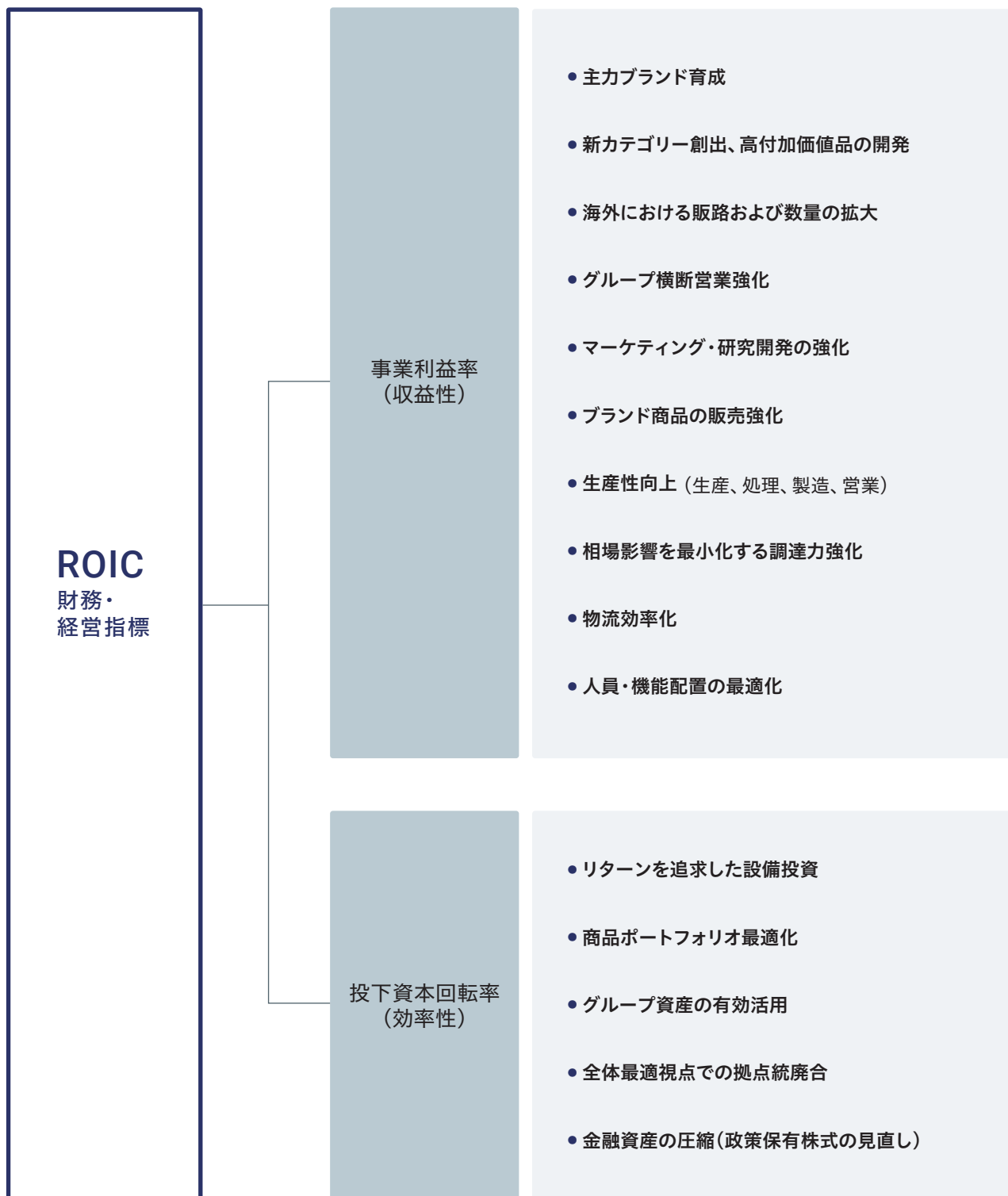
事業横断戦略

DX戦略

ROIC 経営の施策

ROICツリーの流れ

2023年3月期の施策



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材育成	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	
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	
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 メッセージ

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。

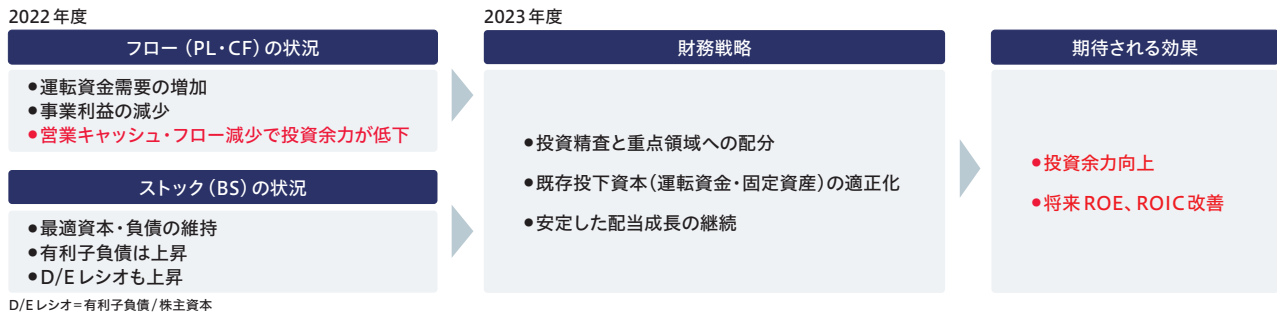
既存資産については、構造改革の一環として収益性の低い資産の洗い出しと見直しを進めていきます。

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

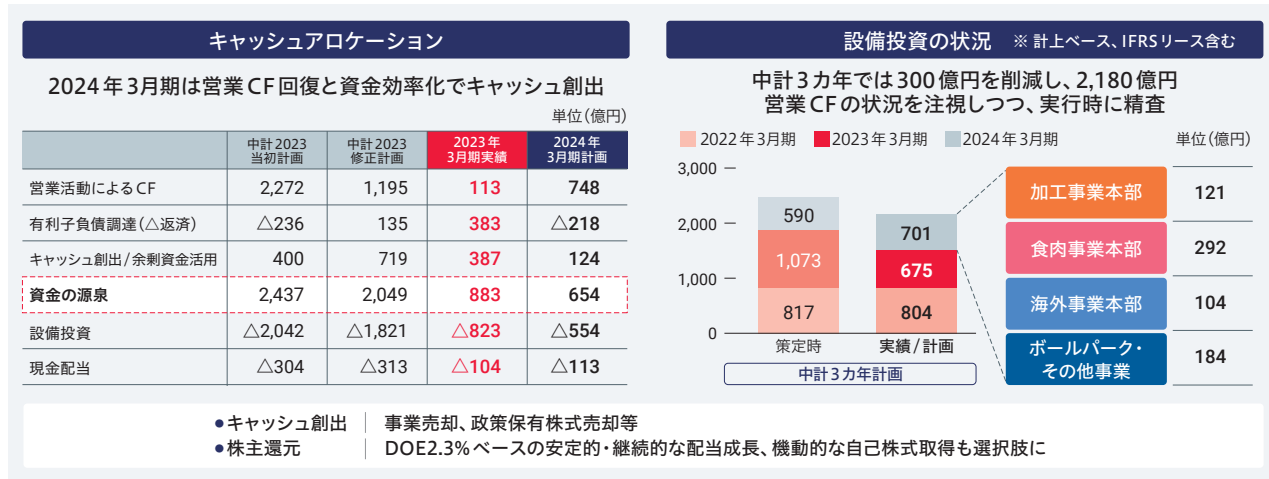
ターンを上げていく必要があります。これまで低いリスクフリーレートを反映したWACCのもとでは、低いマージンが容認されてきた側面があったことは否定できません。これからの設備投資は将来のWACCの上昇を加味しなければ企業価値を創出できないと考えています。

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



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)



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となります。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。

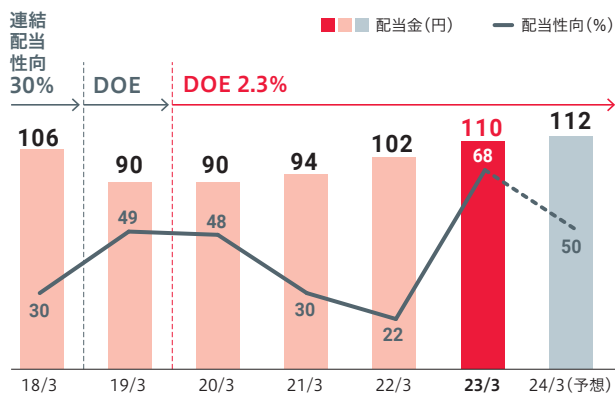
CFOメッセージ

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る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。

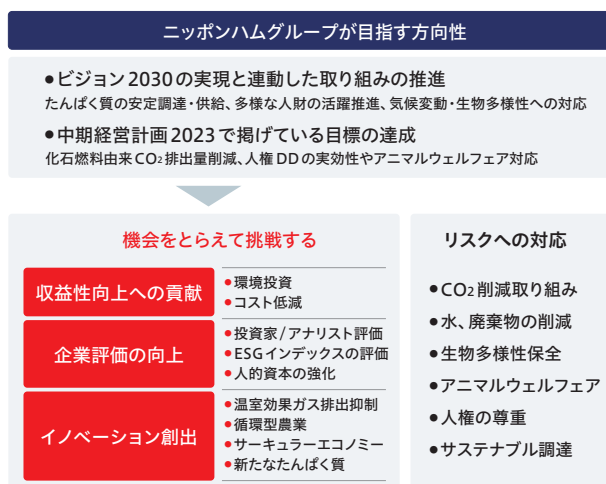
サステナビリティ経営の現状と方針

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、たんばく質の安定調達・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CO₂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なくてはなりません。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CO₂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、国内最大級のたんば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めます。

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®」



No.1 シェアNo.1
出典：(株)インテージ
SCIデータ

「バニラヨーグルト」「ロールスモークチーズ」

売上高
4,177
億円

連結売上高
12,598 億円
(2023年3月期)

売上高
7,501
億円

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」



売上高
171
億円

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

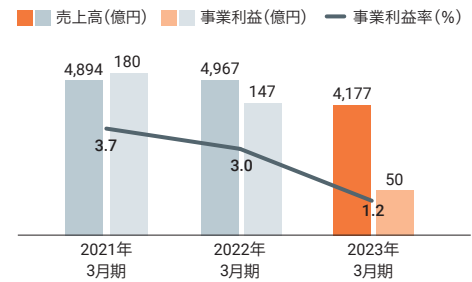
加工事業本部

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



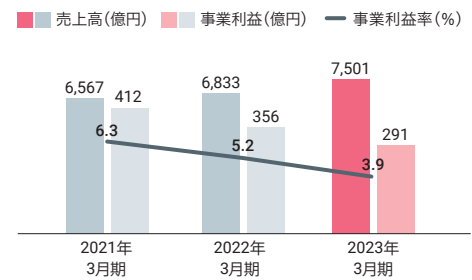
食肉事業本部

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

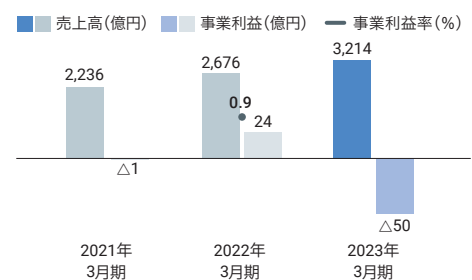


海外事業本部

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

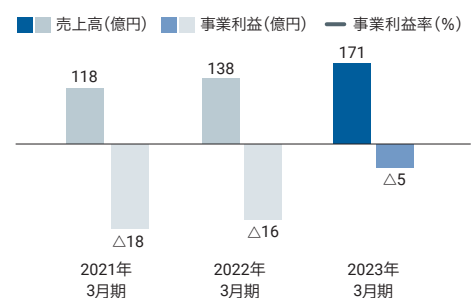


ボールパーク・その他事業

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いという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

- 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

機会

- 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

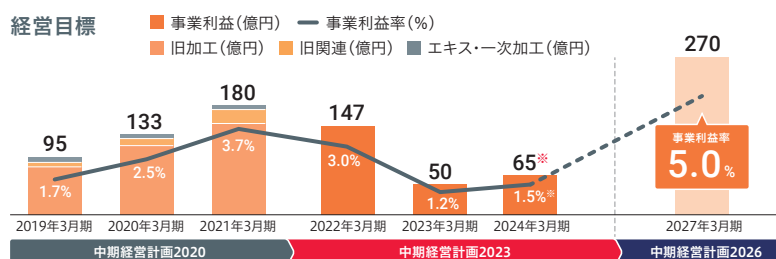
対応策

- 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



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「パニ

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。

エクス・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追求
- OEMの活用促進
- 省エネ施策の追加案を検討・実施



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

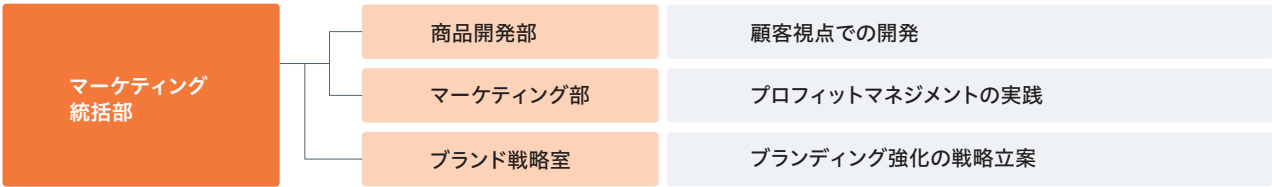
2023年度における最優先事項は主力商品の売上回復です。特に「シャウエッセン®」、「中華名菜®」、チルドピザ群のコンシューマブランドの回復が急務です。

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。

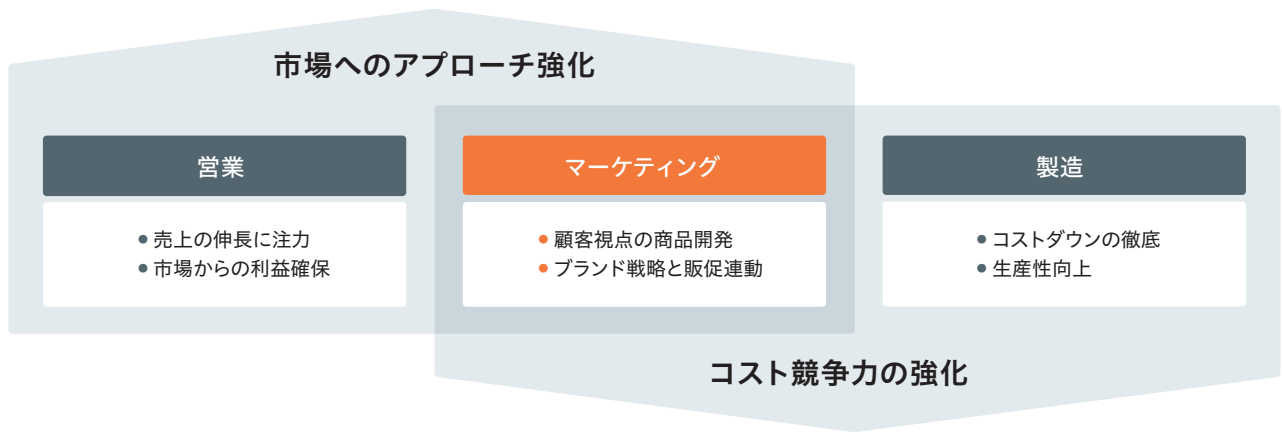
昨年度の価格改定を通し、売上数量が一旦落ちましたが、単価の改善は進んでおり、改めて攻めの販売活動を徹底していきます。

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、いつでも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。



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

- 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

機会

- 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

対応策

- 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

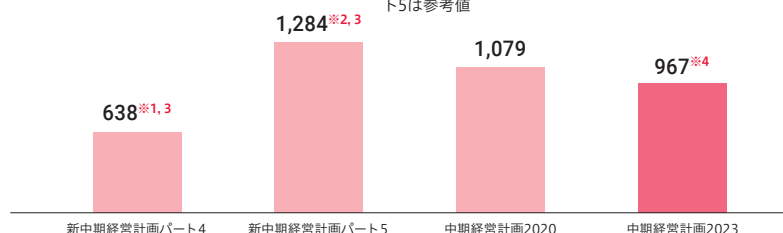
1. 調達力の強化

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適及済みの数値
 ※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ン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。

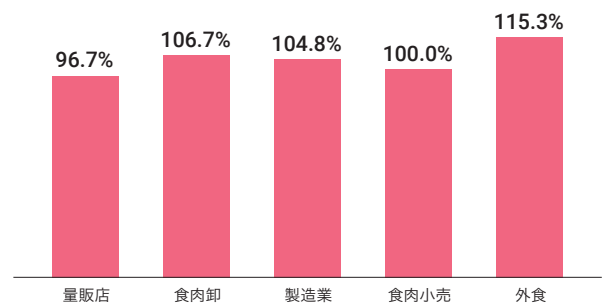
こうした収益力の低下に影響する外部要因として、円安・

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年度通期チャン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



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く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。

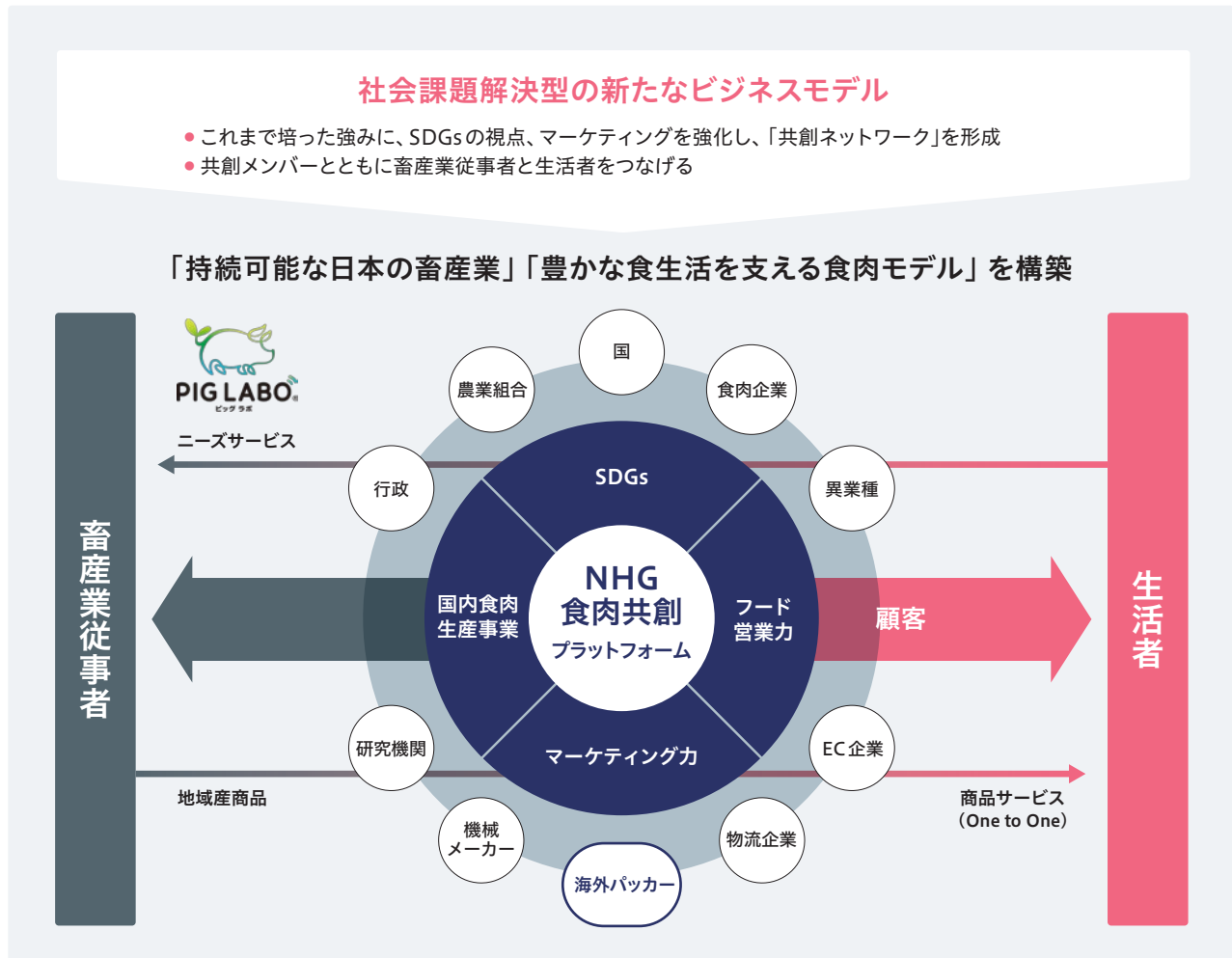
また、利益拡大にあたっては、ボラティリティを軽減しつつシェアを拡大できるような在庫管理の仕組みづくりが必要です。この課題については、デジタル技術の活用も含めて進めていきます。

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



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 - 車輻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



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

- 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

機会

- 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

対応策

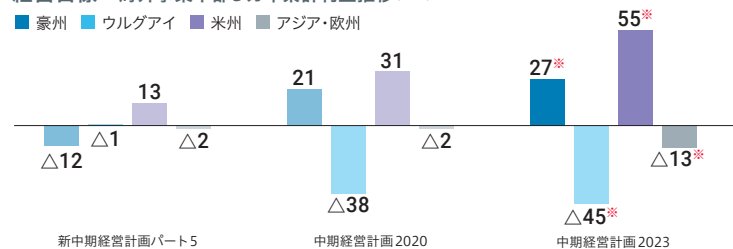
- 豪州の飼料工場の更新
- 農業や製造従事者に関わる次世代の育成・支援
- 農場や生産・飼育施設における防疫体制の強化
- 製造・保存技術の向上による賞味期限の延長
- ウルグアイ BPU 社(牛肉事業)を事業譲渡
- 豪州フィードロット拡張とブランディング強化
- 北米加工品事業の生産拡大
- 豪州での GHG 削減に向けた取り組み(餌での実験)
- 地域社会や学生を対象とした職場訪問の受け入れ

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

経営目標 海外事業本部 3 年累計利益推移(億円)



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ではなく、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

		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
事業エリア	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

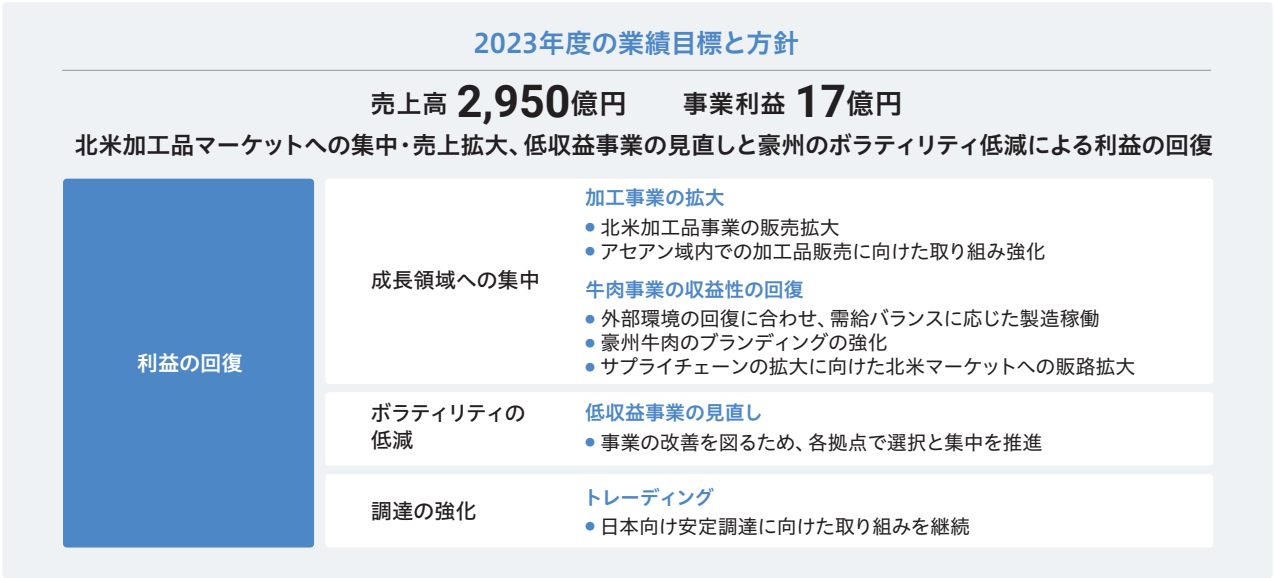
2022年度の成果と今後の対策

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



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ンメントの提供を通じ、来場者の満足度を高めます。

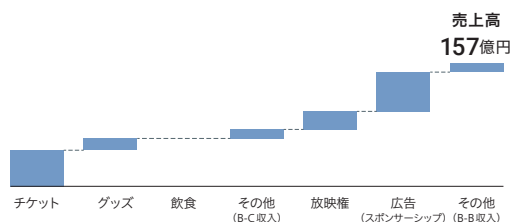
非試合日も一部飲食・物販店も稼働、スタジアムツアーを含め365日稼働しています。野球に興味のない層の集客を実現することで、非試合日も収益貢献に結び付けます。2023年3月の開業から6月までの来場者数は、153万人(1日平均13,900人)で、そのうちの37%は非試合日における来場者でした。また来場者の約27%が北海道以外からで、海外からの来場者も含んでいます。また団体来場者数は、2023年6月時点で2019年比約5倍の16.5万人以上となっています。

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

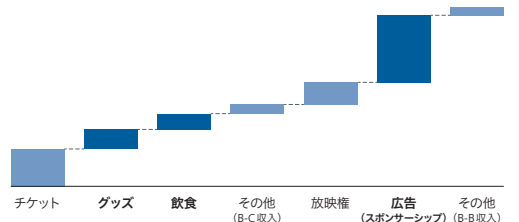
Before (2019年)

※ 新型コロナウイルス感染症発生前



After (2023年)

※ 予想ベース



「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
道の駅ライズランドふかがわ(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

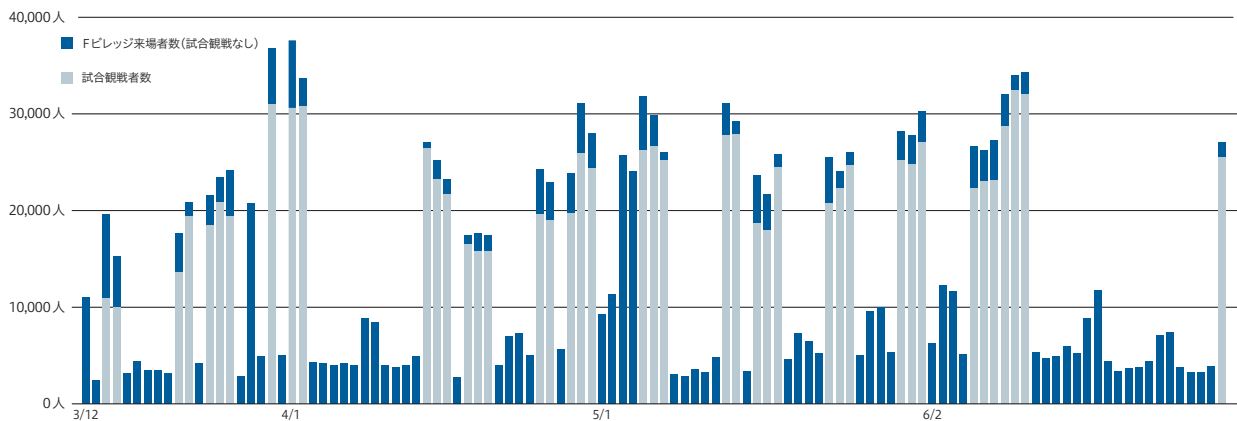
北海道のオープンデータCC-BY4.0を改変して利用

出典:観光地動向調査(2019年)

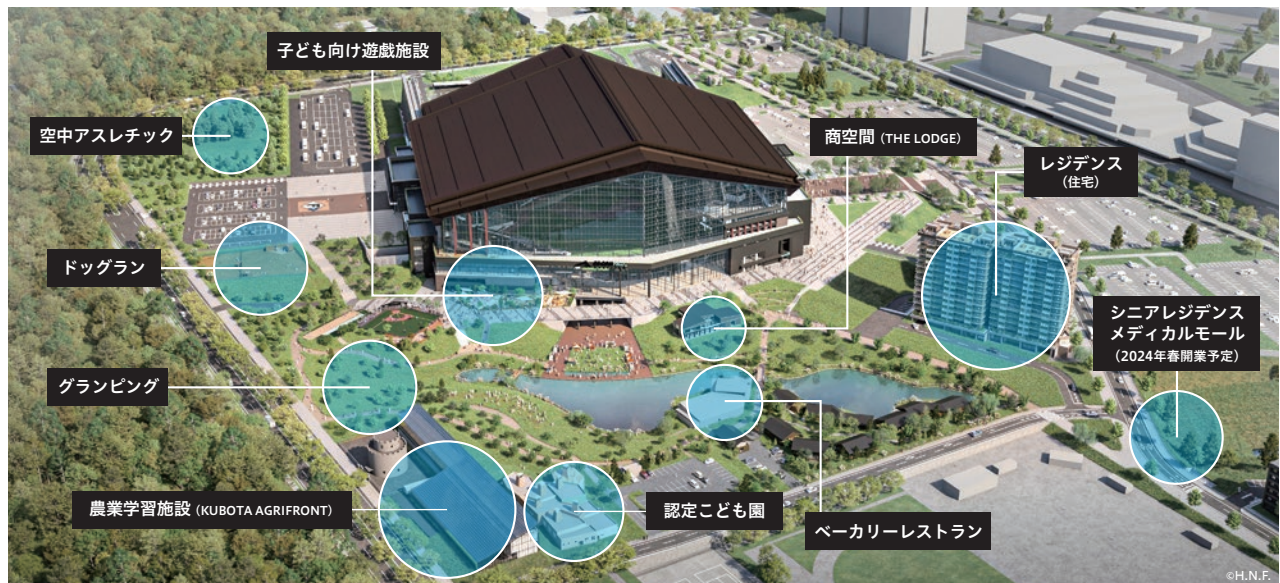
※ Fビレッジへの来場者年間目標は300万人。道内行楽地での来場者数1位になる見込み。

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&エンターテイン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



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



食のエンターテインメント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パーティカル・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。



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



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。



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」を応援して下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



- 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



- 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



- 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



- 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)をご覧ください。

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

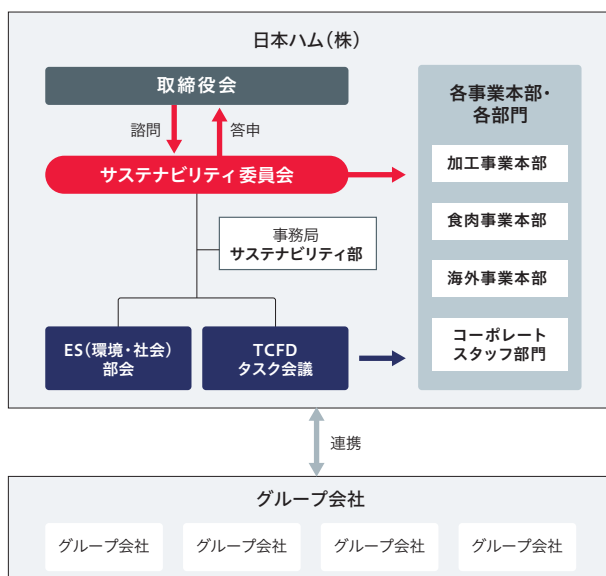
当社グループは、日本ハム(株)の取締役会長を委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置しています。同委員会では原則として四半期に1回開催しており、ESGに関する知見をお持ちの社外有識者や社外取締役からの意見を伺いながら、サステナビリティに関する方針、戦略の策定、グループ各社の取り組み状況の確認などを行います。その内容をまとめ、決定機関である取締役会に諮っています。

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 - 社外取締役 - 事業本部長 - 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 - 関係部署部長	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 - 各事業本部統括管理担当役員 - 関係部署部長および担当者	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

人財戦略の全体像



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。

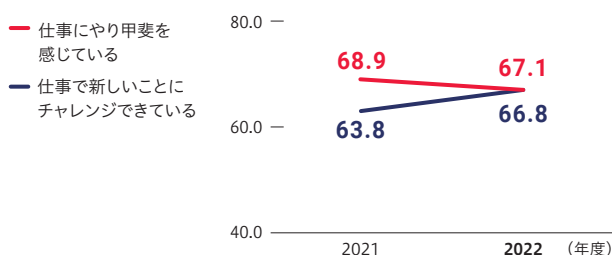
2021年度から従業員の目標管理制度に「挑戦」という項
目を追加しました。「Vision2030」「たんぱく質を、もっと自
由に。」を念頭に置いて、年度初めに1年間の目標を記入し
てもらっています。挑戦と一口に言っても、その概念は人によ
って異なるため、上司・部下との面談の中でしっかりとコ
ミュニケーションを取っています。年度の終わりには、従業
員の成果と達成状況を評価し、その結果を人事考課に反映
するとともに、キャリア面談を実施し、次の成長につながる
アドバイスをしています。なお、「挑戦」において顕著な成果
を上げた従業員を表彰する仕組みも設けており、2022年
度は13人が表彰されました。

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、「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 (%)



フォーカス① 人財戦略

「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 「品質(商品・人)」「コンプライアンス」など社会的使命を認識し 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 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 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

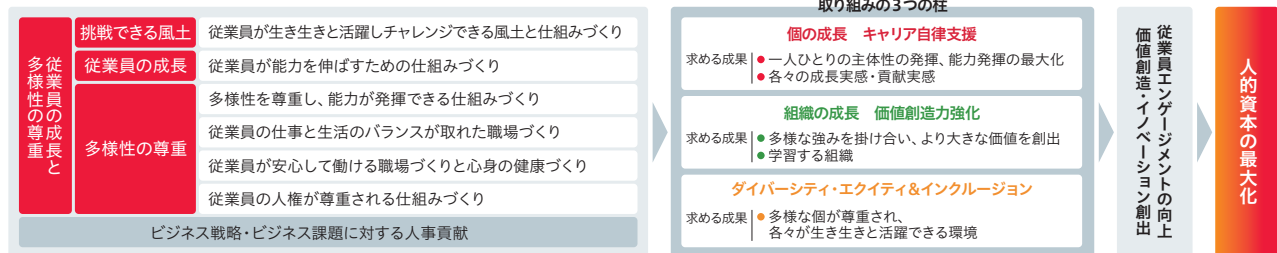
— 人財に関するマテリアリティと、
3つの柱との関係をお聞かせください。

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。

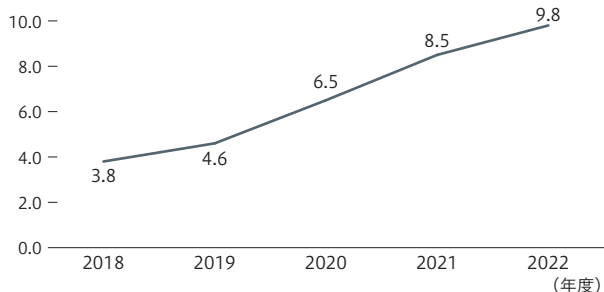
2023年度は管理職向けの「評価者研修」の内容を強化しています。そのほか、変化に柔軟に対応できるマネジメント力を養うプログラムを研修に盛り込むなど、従業員のキャリア自律支援につなげていきます。

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
	従業員※3
	臨時従業員※4
任意開示項目	正規従業員
	管理職
	一般職

※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。

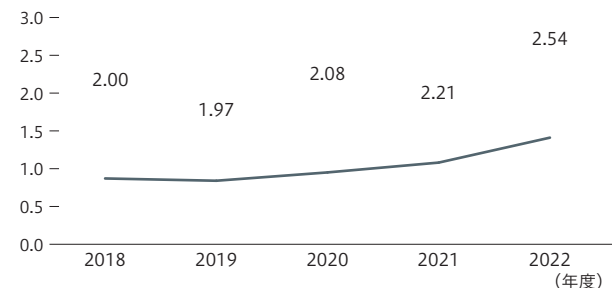
労働安全の強化

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。

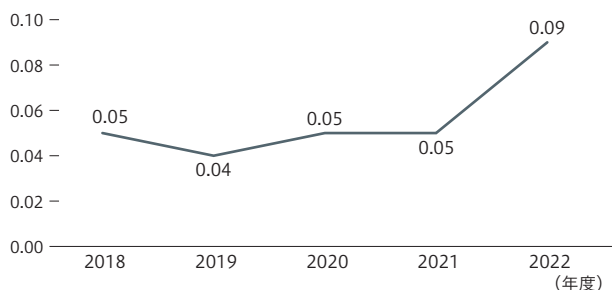
今後は、VR(仮想現実)などを活用した体感教育の導入や勉強会を通して、安全担当者のさらなる知識と意識の向上に注力していきます。

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

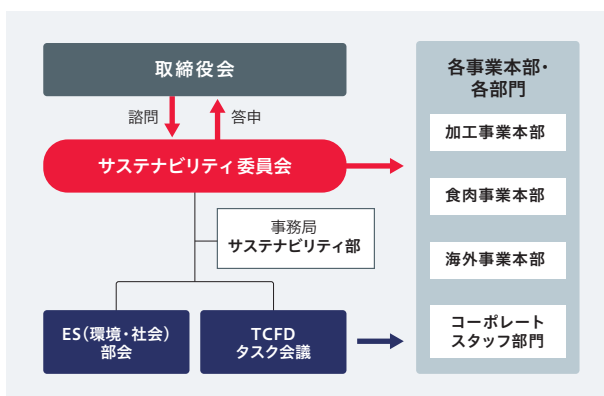
TCFDフレームワークに基づく情報開示

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

サステナビリティ推進体制図



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。

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 ● 自社配合・飼料会社との連携強化による飼料の改良 ● 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 ● 災害時の製品供給体制の強化 ● 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 ● 再生可能エネルギーの利用拡大 ● 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 ● 新たんぱく質を活用した商品開発 ● 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	宮城県、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	軽微
				● 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	
	海外	20	7	● 設備の床上げなどの対策を実施済み(3拠点)	軽微
				● 工業団地で対策が実施されている(1拠点)	
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
				● 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)	
	海外	20	3	● 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°Cシナリオ) 9(4°Cシナリオ)	● 操業規模の観点から影響は軽微(4拠点) ● 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CO₂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 (2013 年度 550,518t-CO ₂ → 2030 年度 297,279t-CO₂)	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 (2021 年度 143,340t-CO ₂ → 2030 年度 108,938t-CO₂)	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 (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 (2019 年度 84.1%)	リサイクル率: 91.9%
	国内の用水量原単位を 2019 年度比 5%削減 する (2019 年度 15.2m ³ /t → 2030 年度 14.4m³/t)	1.3%増
	海外の用水量原単位を 2021 年度を基準に 5%削減 する (2021 年度 14.7m ³ /t → 2030 年度 14.1m³/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 CO₂ 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。



生物多様性への取り組み

いのち
生命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

「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っ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

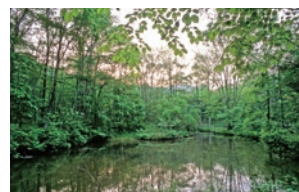


チルド飲料

「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CO₂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CO₂排出量をゼロと考えることができます。



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・アフア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「アフアの森」(長野県)の活動にも参画し、継続的な支援を行っています。



アフアの森の様子



アフア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。

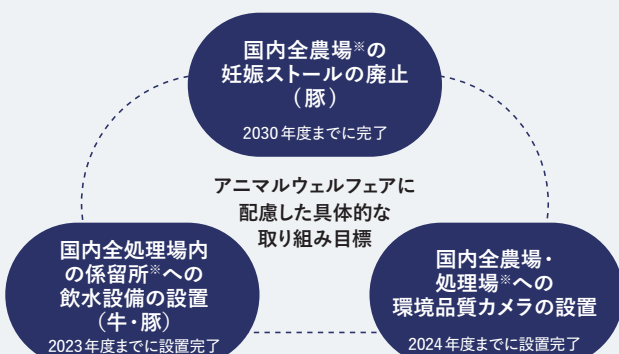
※ 令和3年度即時型食物アレルギーによる健康被害に関する全国実態調査。消費者庁



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



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)

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。

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手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～



社外取締役
山崎 徳司

取締役会長 取締役会議長
木藤 哲大

社外取締役
荒瀬 秀夫

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」「人材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のでしょうか。

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こと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。

フォーカス③ ガバナンス鼎談

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、パ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っています。



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ではないのでしょうか。

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は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。

フォーカス③ ガバナンス鼎談

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材を増やしてほしいですね。

また、組織や管理における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っています。

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っています。

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。



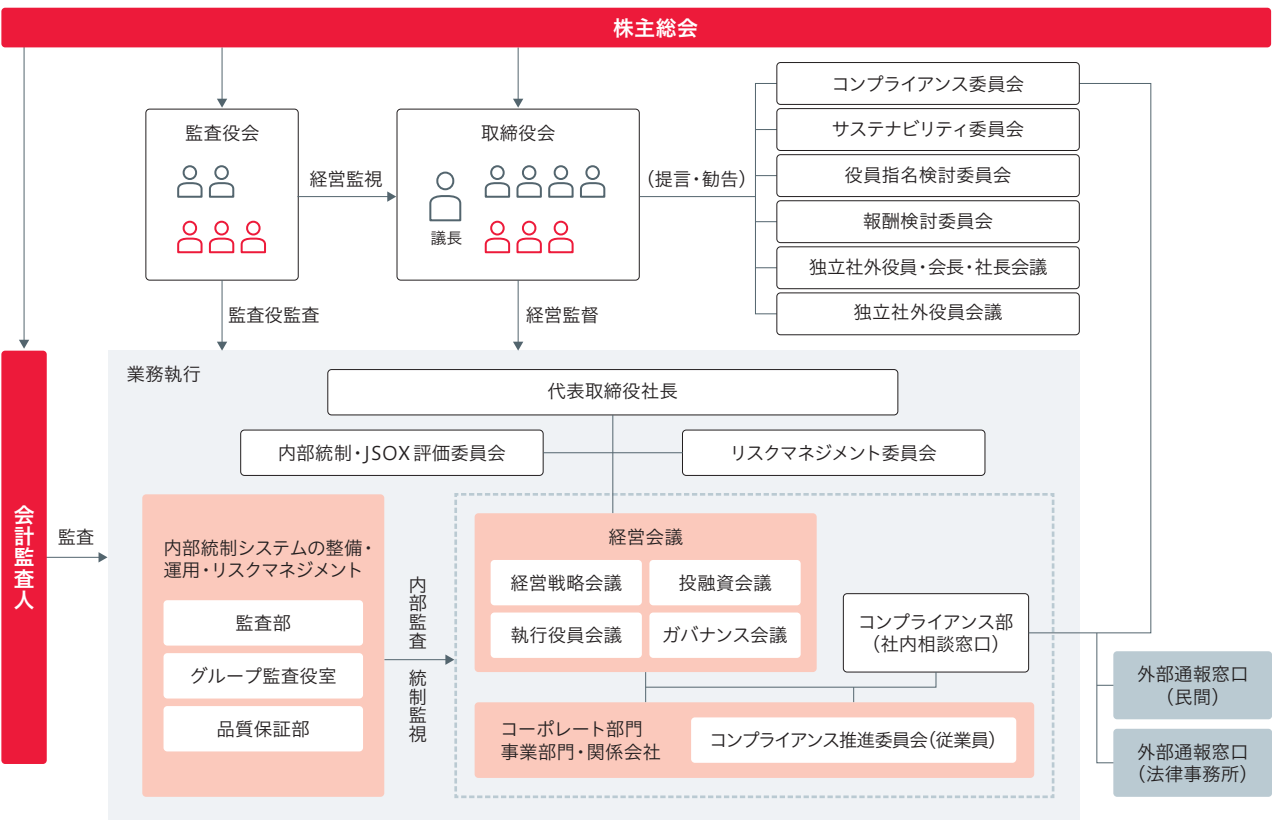
コーポレート・ガバナンス

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

社内 社外



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
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		
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)
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)
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 ●経営戦略会議、投融資会議、執行役員会議を設置 ●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 2004 ●ガバナンス会議を設置			2006 ●企業価値評価委員会を設置 ^{※2} 2008 ●JSOX評価委員会(現:内部統制・JSOX評価委員会)を設置			2011 ●役員指名検討委員会を設置		

※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

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 ・社内5名(5/0) ・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他の重要な事項を決定
監査役会 [18回]	5名 ・社内2名(2/0) ・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 ・社内8名(8/0) ・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 ・社内1名(1/0) ・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 ・社内3名(3/0) ・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 ・社内7名(7/0) ・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 ・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 ・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

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	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		
	10(2)	10(2)	10(2)	10(2)	10(2)	10(2)	10(2)	9(3)	8(3)	8(3)	8(3)	8(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)
				2016 ・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 ・CSR推進委員会を設置※2 2020 ・サステナビリティ委員会を設置※2 ・業績連動型株式報酬制度を導入			2021 ・グループ監査役室を設置 ・政策保有株式に関する基本方針の見直し 2023 ・役員報酬、役員評価制度を改定		

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 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 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 経理財務部、サステナビリティ部担当、 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 人事部、法務部、総務部、広報IR部、 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に務め、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。

日本ハム 招集通知

<https://www.nipponham.co.jp/ir/events/generalmeeting/>

コーポレート・ガバナンス

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						
		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	
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。	○	○		○			
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。	○			○			
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。	○		○	○			
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。					○	○	
河野 康子 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。			○	○			
荒瀬 秀夫 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。	○	○					
山崎 徳司 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。			○		○		
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。 (同年6月取締役(常務執行役員)に就任)	○					○	

※ 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。

	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
	● 18/18 (100%)	—	○ 24/24 (100%)	● 4/4 (100%)	● 4/4 (100%)	—	—	○ 2/2 (100%)	—
	○ 18/18 (100%)	—	● 24/24 (100%)	○ 4/4 (100%)	○ 4/4 (100%)	—	—	○ 2/2 (100%)	—
	○ 18/18 (100%)	—	○ 24/24 (100%)	○ 4/4 (100%)	○ 4/4 (100%)	—	—	—	—
	○ 18/18 (100%)	—	○ 23/24 (95.8%)	○ 4/4 (100%)	○ 4/4 (100%)	—	—	—	—
	○ 18/18 (100%)	—	—	○ 4/4 (100%)	○ 4/4 (100%)	● 6/6 (100%)	○ 4/4 (100%)	○ 2/2 (100%)	● 2/2 (100%)
	○ 18/18 (100%)	—	—	—	○ 4/4 (100%)	○ 6/6 (100%)	● 4/4 (100%)	○ 2/2 (100%)	○ 2/2 (100%)
	○ 18/18 (100%)	—	—	—	○ 3/3 (100%)	○ 6/6 (100%)	○ 3/3 (100%)	○ 1/1 (100%)	○ 1/1 (100%)
	—	—	○ 24/24 (100%)	○ 4/4 (100%)	○ 4/4 (100%)	—	—	—	—

コーポレート・ガバナンス

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	④ 経営陣の評価と報酬
	② 経営戦略と事業戦略	⑤ 株主等との対話
	③ 企業倫理とリスク管理	

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リスクを把握したうえで、それらの重要性和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対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行なわ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

コーポレート・ガバナンス

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 60% (FY2022)→55% (FY2023)	評価報酬 23% (FY2022)→28% (FY2023)	業績連動型株式報酬 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 ●執行役員 ●監査役	●取締役（社外取締役を除く） ●執行役員	●取締役（社外取締役を除く） ●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 ●連結売上高 ●ROE ●連結事業利益 ●ROIC 非財務 経営課題 ●マテリアリティ ※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 ●事業戦略、機能戦略など	財務 ●連結売上高 ●連結事業利益 ●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っています。

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、「生命の恵み^{いのち}」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っています。

コーポレート・ガバナンス

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

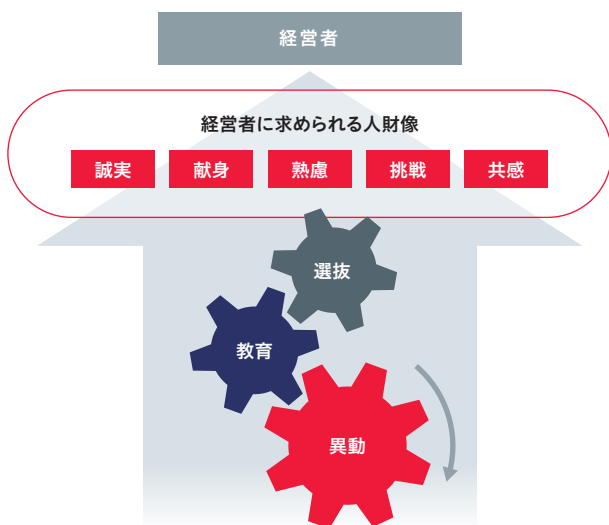
議を通じ、各スキル項目(企業経営、国際性、地球環境・サステナビリティ、消費者視点・マーケティング・研究開発、財務・会計、法務・品質管理・リスクマネジメント)の要件を充たす人財をバランスよく選定し、多様性も考慮しながら取締役会を構成しています。

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。

コーポレート・ガバナンス

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

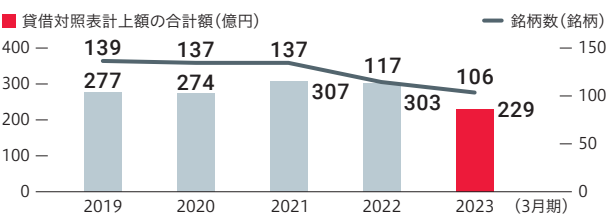
当社は、政策保有株式を保有しないことを原則としますが、取引の安定や事業拡大のための連携強化、資金調達の円滑化など、当社グループの持続的成長や企業価値向上に政策保有株式が欠かせないと認められる場合には、保有することがあります。毎年1回全投資銘柄につきレビューを行い、株式保有に伴う便益、株式の価格変動リスクおよび発行体企業の信用リスクなどが資本コストに見合っているかを精査し、保有の適否を総合的に判断しています。保有の必要性が薄れてきた銘柄については、株価や市場動向などを踏まえ、適宜売却を実施していきますが、保有の意義が認められる場合であっても、発行体との合意のうえで売却を行うことがあります。

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。

銘柄数および貸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 ※ 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。

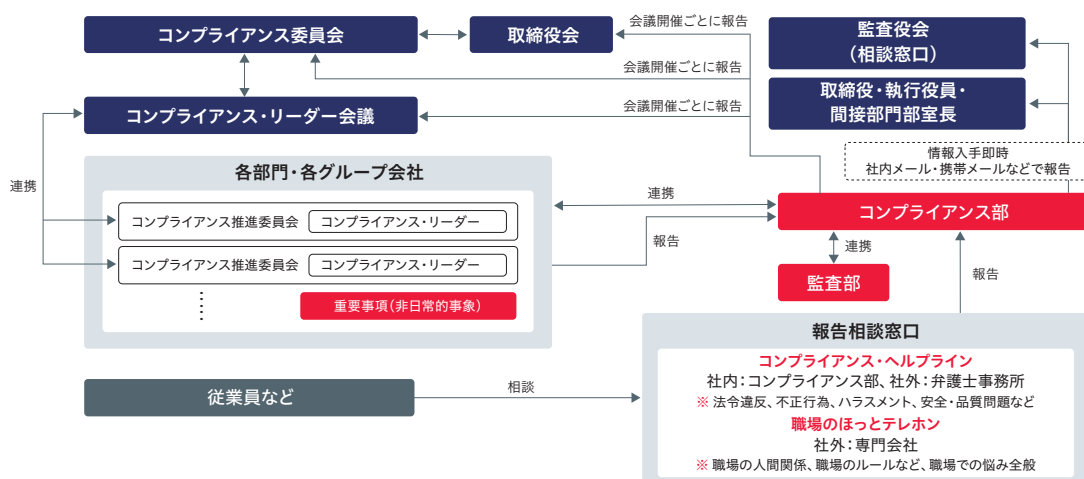
腐敗防止を徹底

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ต์などを通じ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。

コンプライアンス体制図



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。

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。

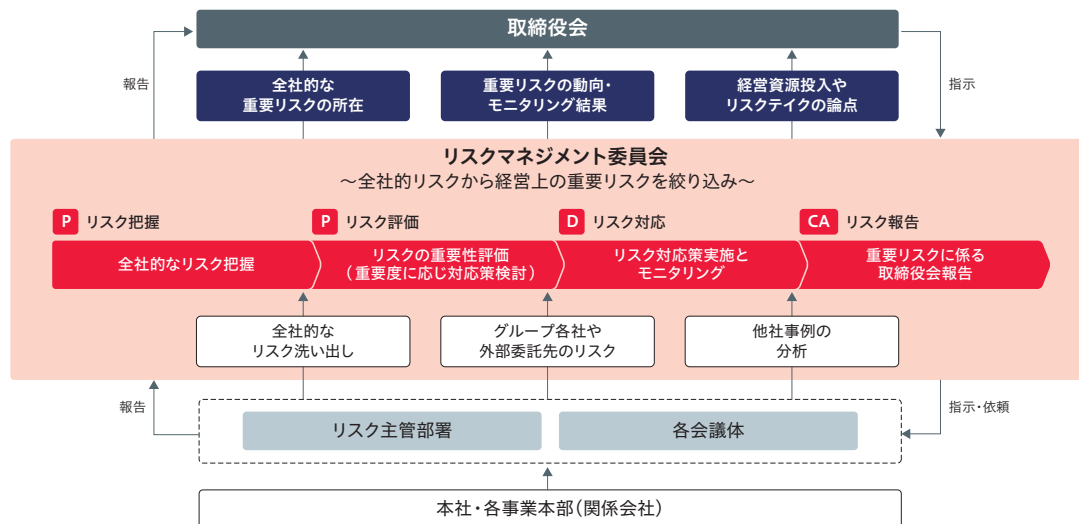
取締役会では、同委員会で検討した当社グループの経営活動に大きな影響を及ぼす可能性のある重要なリスクについて対応方法を検討しています。重大なリスクの顕在化を認識した際には、想定される影響度に応じた対策機関を組成し、迅速かつ適切な対応に努めています。

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。

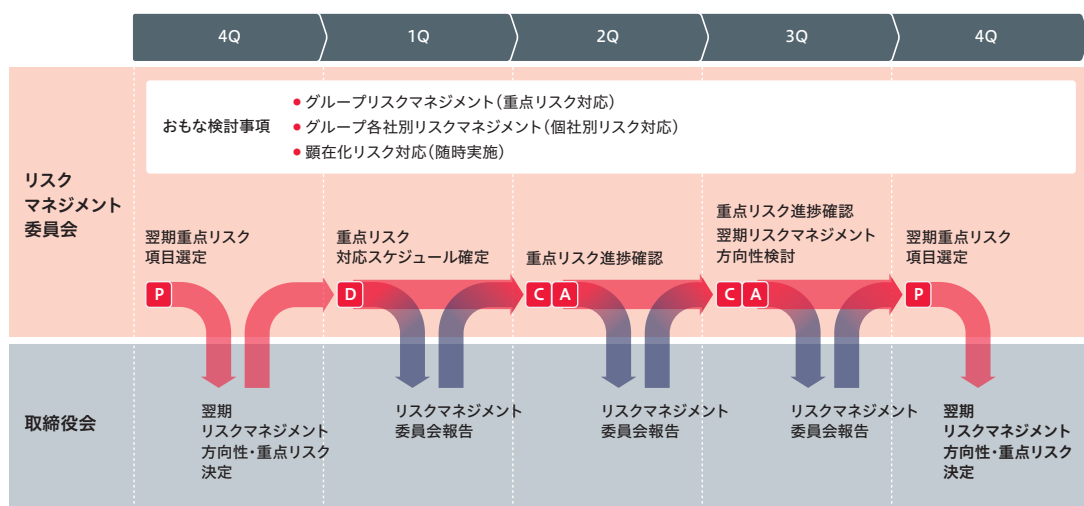
事業継続計画(BCP)

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



P Plan D Do C Check A Action

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の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

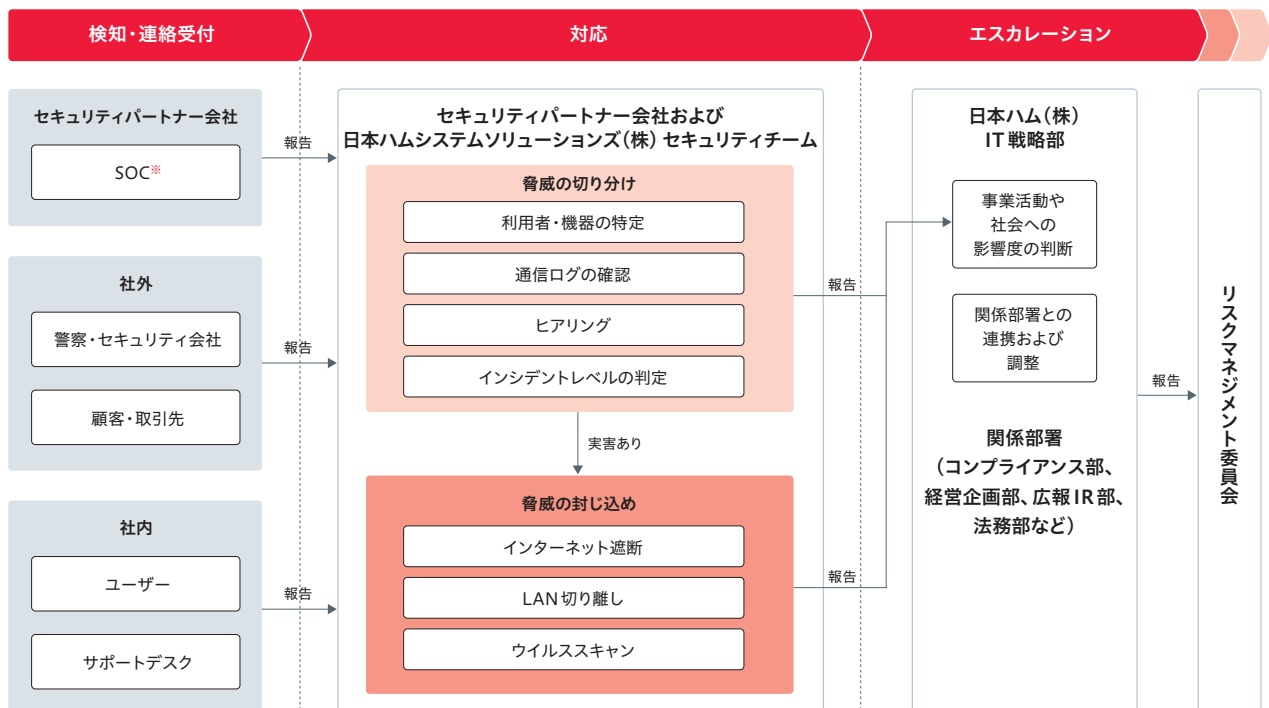
2. セキュリティインシデント発生時の体制と対応フロー進化

- 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

連結財務諸表(10力年)

日本ハム株式会社および子会社
3月31日に終了する事業年度

	USGAAP			
	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	
売上高	1,110,766	1,199,956	1,229,324	
営業利益	36,089	47,770	49,207	
税引前当期利益【継続事業からの税金等調整前当期純利益】	35,673	43,797	35,309	
親会社の所有者に帰属する当期利益【当社株主に帰属する当期純利益】	24,524	31,048	21,779	
事業利益	—	—	—	
資産合計	627,220	661,567	682,855	
親会社の所有者に帰属する持分【当社株主資本】	320,984	353,664	356,353	
有利子負債	144,901	136,758	154,583	
営業活動によるキャッシュ・フロー	32,952	29,681	52,535	
投資活動によるキャッシュ・フロー	(27,021)	(31,517)	(49,139)	
フリー・キャッシュ・フロー	5,931	(1,836)	3,396	
財務活動によるキャッシュ・フロー	(9,373)	(17,187)	8,182	
設備投資額	29,152	35,694	36,799	
減価償却費	18,649	18,951	19,445	
一株当たり金額				
基本的な一株当たり当期利益				
【基本的な一株当たり当社株主に帰属する当期純利益】				
継続事業からの当期純利益(円)	¥ 182.94	¥ 297.70	¥ 245.56	
非継続事業からの当期純利益(損失)(円)	(¥3.79)	¥7.16	(¥31.72)	
当期純利益(円)	¥ 244.23	¥ 304.86	¥ 213.84	
希薄化後一株当たり当期利益				
【希薄化後一株当たり当社株主に帰属する当期純利益】				
継続事業からの当期純利益(円)	¥ 225.27	¥ 279.50	¥ 230.61	
非継続事業からの当期純利益(損失)(円)	(¥3.44)	¥6.72	(¥29.72)	
当期純利益(円)	¥ 221.83	¥ 286.22	¥ 200.89	
一株当たり親会社所有者帰属持分【一株当たり当社株主資本】(円)	¥ 3,151.94	¥ 3,472.37	¥ 3,498.72	
一株当たり配当金(円)	¥ 37.00	¥ 46.00	¥ 33.00	
指標				
売上高事業利益率(%)	—	—	—	
営業利益率(%)	3.2	4.0	4.0	
親会社所有者帰属持分当期利益率【株主資本利益率】(ROE)(%)	8.0	9.2	6.1	
投下資本利益率(ROIC)(%)	4.9	6.4	6.5	
親会社所有者帰属持分比率【株主資本比率】(%)	51.2	53.5	52.2	
有利子負債・親会社所有者帰属持分比率【株主資本比率】(倍)	0.45	0.39	0.43	
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	21.3	24.2	35.1	
連結配当性向(%)	30.3	30.2	30.9	

注記

- 当社は、2019年3月期第1四半期連結会計期間の連結財務諸表より、国際会計基準(IFRS)を任意適用しています。米国会計基準(USGAAP)と国際会計基準(IFRS)の表示が異なる場合【 】内に米国会計基準の項目を記載しています。
- 記載金額は、百万円未満を四捨五入して表示しています。
- 当社は、2018年4月1日付で普通株式2株につき1株の割合で株式併合を実施しています。2015年3月期の期首に当該株式併合が行われたと仮定して一株当たり親会社所有者帰属持分、基本的な一株当たり当期利益および希薄化後一株当たり当期利益を算出しています。なお、一株当たり配当額は、当該株式併合前の実際の配当額を記載しています。
- 営業利益は、売上高から売上原価、販売費および一般管理費を控除して算出しています。
- 当社グループは、事業活動を通じて獲得する利益をより明確に示すことを目的として、従来の営業利益に代えて、2020年3月期から事業利益(売上高から売上原価、販売費および一般管理費を控除し、当社グループが定める為替差損益、IFRSへの調整および非経常項目を調整して算出)を開示することとしました。なお、2018年3月期、2019年3月期は遡及修正しています。
- USGAAPにおける有利子負債は、連結貸借対照表上の「短期借入金」「一年以内に期限の到来する長期債務」および「長期債務」(ゼロ・クーポン社債を含む)です。
- 設備投資額は、有形固定資産および無形資産の増加額です。2020年3月期以降は、有形固定資産、使用権資産および無形資産の増加額です。

			IFRS						(単位: 百万円)
	2017年3月期	2018年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	
	1,202,293	1,269,201	1,258,463	1,234,180	1,229,826	1,106,351	1,151,886	1,259,792	
	53,802	49,218	—	—	—	—	—	—	
	49,112	50,455	52,798	30,267	27,039	47,604	51,760	22,162	
	35,004	37,147	37,552	19,561	19,214	32,616	48,049	16,637	
	—	—	50,589	38,311	43,772	52,426	48,116	25,596	
	720,276	755,076	734,528	741,388	768,861	825,405	909,213	937,155	
	404,126	440,793	417,982	401,014	404,414	433,595	479,069	492,913	
	138,284	110,948	111,401	147,009	176,493	193,750	211,407	242,055	
	65,254	54,626	53,284	30,844	65,464	82,518	33,387	11,331	
	(38,271)	(49,006)	(48,194)	(45,110)	(36,728)	(57,827)	(22,837)	(63,677)	
	26,983	5,620	5,090	(14,266)	28,736	24,691	10,550	(52,346)	
	(11,439)	(27,508)	(27,110)	2,932	(3,077)	(14,934)	(12,162)	28,417	
	43,765	41,466	41,201	47,820	47,802	82,902	80,395	67,519	
	19,765	21,234	20,714	22,417	33,038	33,939	36,379	38,379	
	¥ 343.59	¥ 348.46	¥ 352.26	¥ 183.21	¥ 186.70	¥ 311.13	¥ 381.91	¥ 176.27	
	(¥0.12)	—	—	—	—	¥ 6.84	¥ 88.01	(¥ 13.83)	
	¥ 343.47	¥ 348.46	¥ 352.26	¥ 183.21	¥ 186.70	¥ 317.97	¥ 469.92	¥ 162.44	
	¥ 322.66	¥ 342.07	¥ 350.00	¥ 181.48	¥ 186.64	¥ 311.05	¥ 381.82	¥ 176.25	
	(¥0.12)	—	—	—	—	¥ 6.84	¥ 87.99	(¥ 13.83)	
	¥ 322.54	¥ 342.07	¥ 350.00	¥ 181.48	¥ 186.64	¥ 317.89	¥ 469.81	¥ 162.42	
	¥ 3,832.95	¥ 4,100.70	¥ 3,888.48	¥ 3,896.64	¥ 3,929.43	¥ 4,243.70	¥ 4,681.82	¥ 4,808.70	
	¥ 52.00	¥ 53.00	¥ 53.00	¥ 90.00	¥ 90.00	¥ 94.00	¥ 102.00	¥ 110.00	
	—	—	4.0	3.1	3.6	4.6	4.0	2.2	
	4.5	3.9	—	—	—	—	—	—	
	9.2	8.8	9.4	4.8	4.8	7.8	10.5	3.4	
	7.0	6.2	6.6	4.9	5.3	5.9	5.0	2.4	
	56.1	58.4	56.9	54.1	52.6	52.5	52.7	52.6	
	0.34	0.25	0.27	0.37	0.44	0.45	0.44	0.49	
	57.4	44.7	43.1	24.2	40.6	61.6	27.9	6.3	
	30.3	30.4	30.1	49.1	48.2	29.6	21.7	67.7	

8. 減価償却費は、有形固定資産および無形資産の償却額です。2020年3月期以降は、有形固定資産、使用権資産および無形資産の償却額です。

9. ROE(%) = 親会社の所有者に帰属する当期利益 / 期中平均親会社所有者帰属持分 × 100
フリー・キャッシュ・フロー(百万円) = 営業活動によるキャッシュ・フロー + 投資活動によるキャッシュ・フロー
親会社所有者帰属持分比率(%) = 親会社の所有者に帰属する持分 / 資産合計 × 100
有利子負債・親会社所有者帰属持分比率(倍) = 有利子負債 / 親会社の所有者に帰属する持分
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍) = 営業活動によるキャッシュ・フロー / 利息支払額

10. 当社は2022年3月期において、当社の連結子会社であったマリンフーズ株式会社の全株式および関連する資産も譲渡し、同社およびその子会社等の事業を非継続事業に分類しました。これに伴い、2022年3月期、2021年3月期の売上高および税引前当期利益の金額については、非継続事業を除いた継続事業の金額を表示しています。売上高事業利益については、非継続事業調整後の事業利益(2021年3月期50,532百万円)を用いて算出しています。なお、2022年3月期における非継続事業調整後の事業利益については、注記11をご参照ください。

11. 当社は2023年3月期において、当社の連結子会社であるBreeders & Packers Uruguay S.A.の全株式をMinerva S.A.に譲渡することを決議し、同社の事業を非継続事業に分類しました。これに伴い、2023年3月期、2022年3月期の売上高および税引前当期利益の金額については、非継続事業を除いた継続事業の金額を表示しています。売上高事業利益については、非継続事業調整後の事業利益(2023年3月期28,191百万円、2022年3月期46,222百万円)を用いて算出しています。

企業情報／株式情報 (2023年4月1日現在)

会社概要

商号	日本ハム株式会社／NH Foods Ltd.
設立	1949年5月30日
資本金	362億94百万円
代表取締役社長	井川 伸久
従業員数	連結 27,050名 単体 2,198名 (注) 平均臨時雇用者数含む
事業概要	● 食肉加工品(ハム・ソーセージなど)および調理食品の製造・販売 ● 食肉の生産・処理・販売 ● 乳製品および水産物の製造・販売
本社住所	〒530-0001 大阪市北区梅田2-4-9 プリーゼタワー
電話番号	06-7525-3026

おもなグループ会社

生産飼育	● 日本ホワイトファーム(株) ● 日本クリーンファーム(株) ● 日本ホワイトファーム新潟(株) ● ワイアラビーフ(オーストラリア)	ハム・ソーセージ、加工食品の販売	● 日本ハムマーケティング(株) ● 日本ハムカスタマー・コミュニケーション(株)
食肉の処理・加工	● 日本フードパッカー(株) ● 日本フードパッカー津軽(株) ● (株)ウスネ ● 宮崎ビーフセンター(株) ● 日本ピュアフード(株) ● オーキービーフエクスポート(オーストラリア) ● ウィンガムビーフエクスポート(オーストラリア) ● T.B.S(オーストラリア) ● エゲタブ(トルコ)	水産加工品の製造・販売	● (株)宝幸
食肉の販売	● 東日本フード(株) ● 関東日本フード(株) ● 中日本フード(株) ● 西日本フード(株) ● NHジャパンフード(株) ● 南日本フレッシュフード(株) ● NHフーズ・オーストラリア(オーストラリア) ● ビーフプロデューサーズオーストラリア(オーストラリア) ● デイリーフーズ(アメリカ) ● 日邦食品(上海)有限公司(中国)	発酵乳・乳酸菌飲料・乳製品(チーズ)の製造・販売	● 日本ルナ(株) ● (株)宝幸(ロルフ事業部)
ハム・ソーセージの製造・販売	● 日本ハムファクトリー(株) ● 日本ハム北海道ファクトリー(株) ● 東北日本ハム(株) ● 協同食品(株) ● 南日本ハム(株) ● (株)鎌倉ハム富岡商会 ● NHフーズ・ベトナム(ベトナム) ● レドンド(アメリカ)	エキス調味料の製造・販売	● 日本ピュアフード(株) ● 醇香食品股份有限公司(台湾)
加工食品の製造	● 日本ハム食品(株) ● 日本ハム惣菜(株) ● プレミアムキッチン(株) ● 山東日龍食品有限公司(中国) ● タイ日本フーズ(タイ) ● NHフーズ・インドネシア(インドネシア)	フリーズドライ・冷凍食品の製造・販売	● 日本ハム冷凍食品(株) ● (株)宝幸
		スポーツ	● (株)北海道日本ハムファイターズ ● (株)ファイターズ スポーツ&エンターテイメント
		IT関連・サービス・その他	● 日本ハムシステムソリューションズ(株) ● 日本ハムビジネスアソシエ(株) ● 日本ハムキャリアコンサルティング(株) ● 日本ハムエンジニアリング(株)
		物流および商社	● 日本チルド物流(株) ● 日本物流センター(株) ● 日本デیلیーネット(株) ● 日本ルートサービス(株) ● ジャパンフード(株) ● NHフーズ・チリ(チリ) ● NHフーズ・メキシカーナ(メキシコ) ● NHフーズ・シンガポール(シンガポール) ● NHフーズ・タイ(タイ) ● タイ日本コールドストレージ(タイ) ● NHフーズ・台湾(台湾) ● NHフーズ・U.K.(イギリス)

株式の概況 (2023年3月31日現在)

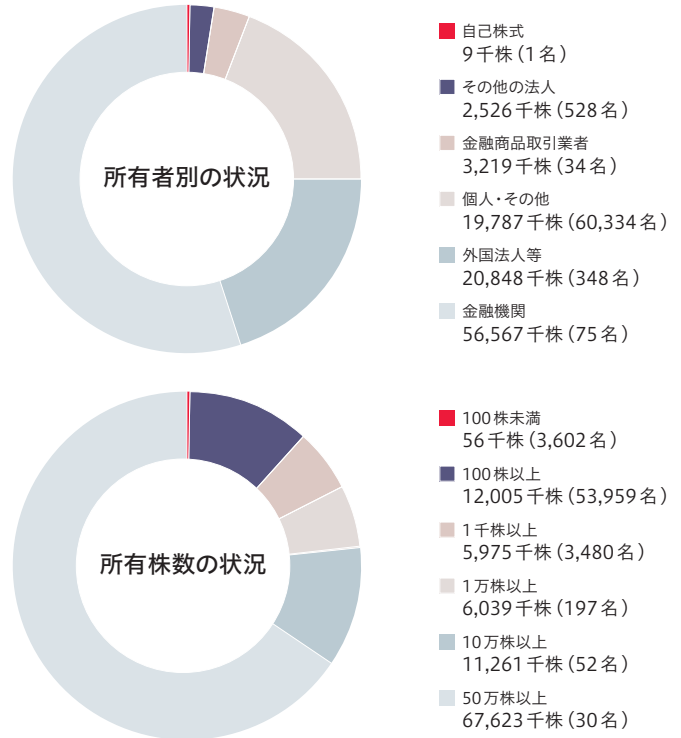
発行可能株式総数	285,000,000株
発行済株式総数	102,958,904株
株主数	61,320名

大株主(10位以上)

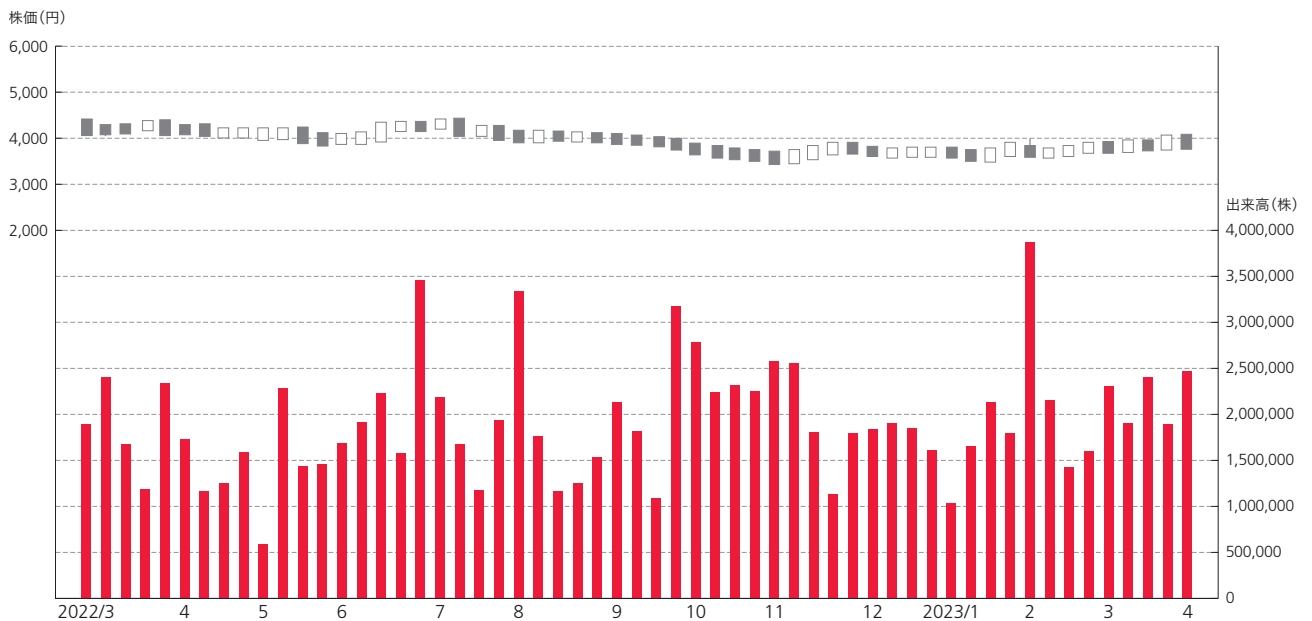
株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	19,305	18.75
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	9,785	9.50
株式会社百十四銀行	3,708	3.60
明治安田生命保険相互会社	3,677	3.57
農林中央金庫	2,963	2.88
日本生命保険相互会社	2,785	2.71
株式会社三菱UFJ銀行	2,200	2.14
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	2,168	2.11
株式会社三井住友銀行	1,860	1.81
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	1,772	1.72

(注) 持株比率は、自己株式数を控除して算出しています。

株式分布状況



株価・出来高の推移



参画しているおもなイニシアチブ・団体

UNGC (United Nations Global Compact)

国連と民間(企業・団体)が手を結び、健全なグローバル社会を築くための世界最大のサステナビリティイニシアチブ

RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil)

持続可能なパーム油が標準となるよう、その生産、流通などの促進や認証スキームの構築・運用を行う国際的非常営利組織

TCFD コンソーシアム

気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures, TCFD)に関する企業の効果的な情報開示や適切な取り組みについて議論を行う目的で設立された団体

CGF (The Consumer Goods Forum)

食品・消費財大手や小売り大手が加盟する国際的な業界団体。現在100カ国以上から約400社が加盟(2021年7月現在)



たんぱく質を、もっと自由に。

Nipponham Group Vision 2030



Table for All 食物アレルギーケア

日々の研究で収集した情報や食品メーカーならではのメニュー提案を食物アレルギーの視点で分かりやすく発信します。



Rotary

ニッポンハムグループの情報発信のほか、時流をとらえた食の話題やレシピ、健康との関わりなど、さまざまな角度から「食」に向き合う誌面づくりを目指しています。



Mealin' Good(ミーリングッド)

多様な倫理観や価値観が共存し誰もが自分らしい食を選べる未来へ。新たな食の取り組みを行っています。



おいしく楽しくお肉を食べよう！

いいお肉をたくさんの人に食べてもらいたい。お肉の知識や調理ノウハウなどをご紹介します。



ニッポンハムグループ公式X(旧Twitter)

ニッポンハムグループの公式アカウントです。レシピやおすすめ情報をタイムリーにお知らせしています。



 Nipponham Group

<https://www.nipponham.co.jp>