

## 価値創造プロセス

# 変革を成し遂げ、たんぱく質の価値を共に創る企業へ

### 保有資本

#### 財務資本

- 総資産／金融資産
- 成長戦略投資：500億円
- フリー CF：473億円
- D/Eレシオ：0.41

#### 製造資本

- 各事業の生産拠点
- 北海道ボールパークFビレッジ
- 設備投資総額：441億円  
(加工事業本部：94億円)(食肉事業本部：253億円)  
(海外事業本部：66億円)  
(ボールパーク事業：7億円)

#### 人的資本

- 変革型経営人財育成・開発投資
- 挑戦を評価する仕組み
- 多様な人財

#### 知的資本

- 研究開発費
- 新たんぱく質の研究の知見
- 畜産 GHG の削減研究の知見
- 飼料の研究開発
- エンタメなど新たな製品開発・体験の研究
- 機能性素材製品の開発・研究の知見

#### 社会・関係資本

- 家畜の疾病対策費用
- アニマルウェルフェア対策費用
- 社外との共創、産学との連携
- 食物アレルギーの研究助成や普及啓発
- 畜産農家の支援(技術サポートなど)
- 国産鶏肉「桜姫®」などのブランド食肉
- 「シャウエッセン®」などのトップシェア商品
- 自治体とのパートナー協定(北海道地域)
- 産官学のさまざまなパートナーとの共創(ボールパーク)

#### 自然資本

- 環境関連対策費用
- たんぱく質(植物・新素材由来)
- 省エネ・省資源の設備(エスコンフィールド、EV導入など)
- 生産・製造における水使用
- 家畜(牛、豚、鶏)の生物資産

### 企業基盤

#### たんぱく質の価値を創るバリューチェーンと共創 □ P.029



#### 各セグメントの目指す姿 □ P.043~

加工事業本部	食肉事業本部	海外事業本部	ボールパーク事業
さらにマージンを拡大し高付加価値事業へ	過去最高益と資本効率性の向上	加工事業のさらなる飛躍で安定感が増す	スポーツとエンターテインメントを融合した新しい街づくりに貢献 大きな利益成長へ

#### コーポレート・ガバナンス

#### 外部環境 □ P.030

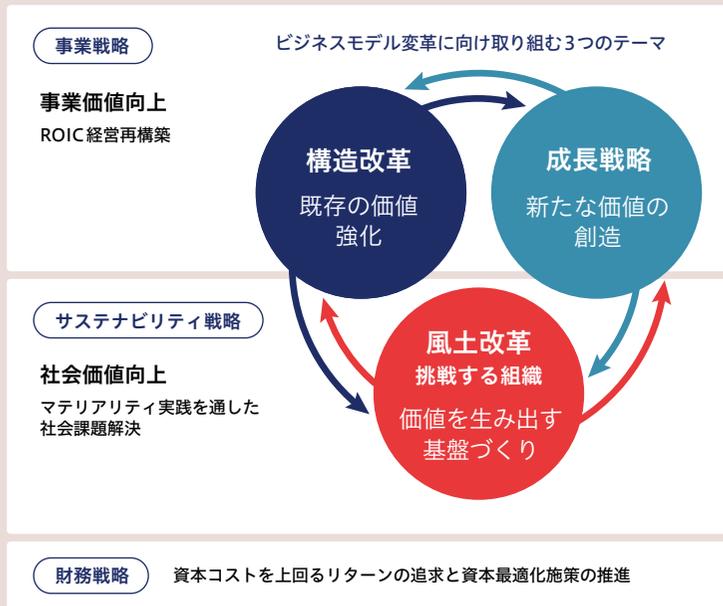
- 世界人口の増加に伴う食肉消費量拡大
- 長引く円安の進行
- 新たんぱく質市場の隆盛
- 日本の人口減少・超高齢化
- Food Techの進化
- サステナブル意識の高まり
- 畜産での温室効果ガス排出抑制への期待

企業理念：「食べる喜び」 いのち 生命の恵みを大切に



全社戦略

変革と挑戦を推進する「中期経営計画2026」 □ P.033~



マテリアリティ □ P.031~

- たんぱく質の安定調達・供給
- 食を通じた豊かな生活への貢献
- 持続可能な地球環境への貢献
- 新たな価値の創出
- 挑戦する組織風土の醸成

創出する価値・インパクト

身体に不可欠な  
「たんぱく質」の安定供給

- 畜産の継続により必要な食肉(たんぱく質)を確保
- 食肉の輸入・パートナーとの協働によりたんぱく質を安定調達
- 新しいおいしさを提供する商品を開発
- 代替肉など多様なたんぱく質を研究開発
- 畜産に由来する温室効果ガス排出量を低減

顧客 パートナー 地球環境

地域社会との共創共生

- 北海道を含む地域経済発展に寄与
- 北海道ホールパークFビレッジ各施設のパートナーとの共創によるかつてない街づくり
- 環境負荷を低減する街づくりを推進

顧客 パートナー 地球環境

人的資本の拡充

- 挑戦できる組織風土を醸成
- 従業員の能力・給与の向上により定着率・採用率を拡大
- DE&Iの推進、多様性の追求

従業員

株主資本の維持・拡大

- 収益向上により企業価値を高め株価を向上
- 配当金の維持・向上を実現
- 株主、投資家との建設的な対話

株主・投資家

持続可能な  
社会

Vision2030

たんぱく質を、  
もっと自由に。

人々の楽しく  
健やかな暮らし  
に貢献

## 資本とバリューチェーン

ニッポンハムグループは、バリューチェーンごとに、これまで培ってきたさまざまな資本を保有しています。この資本を「挑戦」や「共創」の源泉として活用することで、競争優位性を維持・強化し、企業価値を創造しています。

	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 営業キャッシュ・フロー 865 億円 (2024年3月期)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 研究開発費 3,155 百万円 (前年比 94.4%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 疾病対策費用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 設備投資</li> <li>● 省人化投資</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境対策費用 (物流での温暖化対策)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業利益 449 億円</li> </ul>
製造資本	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 研究開発拠点 2カ所</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 生産・飼育拠点 148カ所</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 処理・加工拠点 83カ所</li> <li>● 食物アレルギー対応専用工場(東北)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 物流拠点 34カ所</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 営業拠点 208カ所</li> </ul>
人的資本		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新たんぱく質の研究開発人材</li> <li>● DX人材育成プログラム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 畜産業の将来を担う人材育成</li> <li>● 多様性を重視した人的資本構成(キャリア採用の強化)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 品質保証対応の専門人材累計 64名<sup>※1</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グループ間の人的連携</li> </ul>	
知的資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 主原料の調達に関する知見</li> <li>● 安全安心に関する知識</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 特許出願件数 16 件 (2022年度)<sup>※2</sup></li> <li>● 長年のたんぱく質研究の知見</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 畜産の専門技術と知見</li> <li>● 生物資源を健康に役立てる研究開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ハム・ソーセージ専門技術と知見</li> <li>● 食肉処理・加工技術と知見</li> </ul>	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>● お客様対応の専門スキル<sup>※3</sup></li> <li>● ライフスタイル研究室の独自調査</li> </ul>
社会関係資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>● サプライヤーとの協力関係</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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)</li> <li>● 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 畜産農家との協力関係(支援)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● お得意先ごとのニーズに合わせた食肉や加工品開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内外の物流網を活用した安定供給</li> <li>● 災害時含めて商品を安全に届ける全国の物流体制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 50年以上に及ぶ独自のモニター制度(食の未来委員会)</li> <li>● SNS、WEB会員等多くの消費者との関係</li> <li>● 競争優位性の高い商品ブランド</li> <li>● 食肉市場における高いシェア 19.9%、牛 16.6%、豚 19.8% 鶏 21.6%(国内)</li> </ul>
自然資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>● GHG抑制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 植物由来のたんぱく質</li> <li>● 新たんぱく質の資源</li> <li>● 主原料</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● GHG抑制</li> <li>● 家畜排せつ物の燃料利用や堆肥化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 冷却水</li> <li>● GHG抑制</li> <li>● 副産物(骨、皮など)の資源活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● GHG抑制</li> <li>● 自然冷媒を用いたノンフロン冷蔵冷凍装置</li> </ul>	—

※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、6年連続で最高評価の「三つ星」を獲得。



# 外部環境

## 世界人口の増加に伴う食肉消費量拡大

世界の人口が、2010年の69億人から

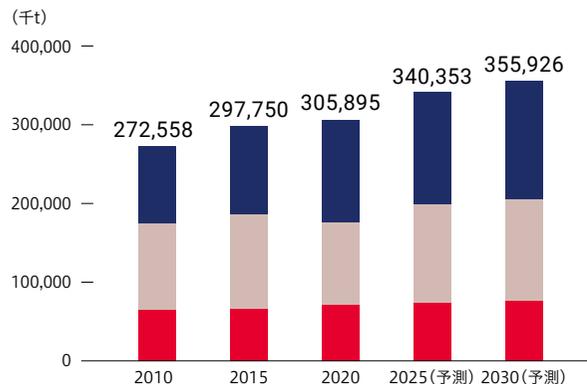
2030年には**85億人**へ ↗

### リスクと機会

世界人口の増加や新興国での食肉需要の拡大により、将来の食肉不足が懸念されています。特に飼料を多く消費する牛は、輸入価格が高騰し、供給不足になるリスクがあります。一方、国内の畜産農家と共創し、ブランド牛を育てて安定供給に貢献する機会とともらえています。

### 畜産別消費量

■ 牛肉 ■ 豚肉 ■ 鶏肉



出典：OECD-FAO Agricultural Outlook 2022-2031

## 長引く円安の進行

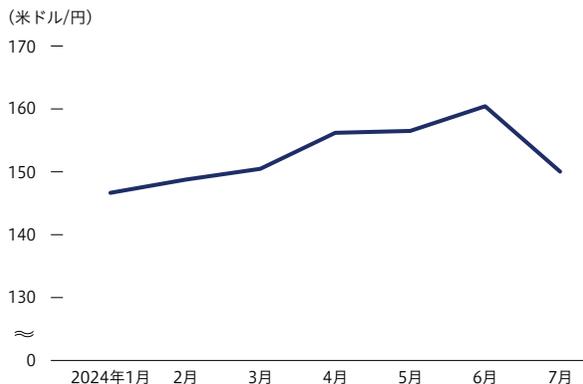
日米金利差などに起因する円安が進み ※2024年7月時点

2024年は  
1ドル**150円**台で推移 ↘

### リスクと機会

近年、日米金利差などによるドル買い円売りが根強く、円安傾向が続いています。これにより、輸入食肉や原材料価格が高騰し続け、収益率が落ち込むリスクが懸念されます。今後も、日米の金利格差を注視しながら、収益を確保する価格改定や投資の機会を模索していきます。

### 為替推移



出典：日本銀行「主要時系列統計データ」より

※ 各都市銀行やYahooファイナンスなど、それぞれ微妙に数値が異なるため、日本銀行のデータを出典元としています。

## 新たんぱく質市場の隆盛

世界市場の規模が、2022年に比べ

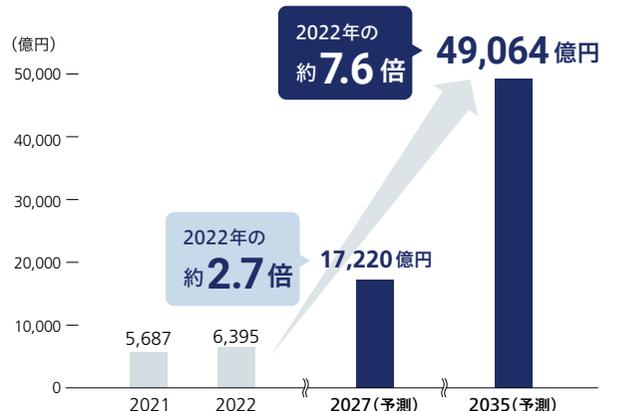
2035年には約**7.6倍**へ ↗

### リスクと機会

国連によると、世界規模で一人当たりの畜産や魚の消費量が増加し、2050年には世界中でたんぱく質が不足し、現在の2倍のたんぱく質が必要と予測されています。現在、植物由来や培養肉、昆虫タンパクなどの新たんぱく質市場が隆盛し、私たちもこの市場開拓に注力しています。

### 新たんぱく質の世界市場規模予測

(植物由来肉、植物由来シーフード、培養肉、培養シーフード、昆虫タンパク)



出典：矢野経済研究所

※ メーカー出荷金額ベース

## マテリアリティの見直しを実施

ニッポンハムグループは、「中期経営計画2026」の策定にあわせて、事業環境の変化、当社を取り巻く社会情勢を考慮し、5つのマテリアリティを見直し、そのうち3つのマテリアリティを変更、再特定しました。

2021～2023年度		2024年度以降		
マテリアリティ	変更点	マテリアリティ	おもな施策	目指す姿 (KPI)
たんぱく質の安定調達・供給	—	たんぱく質の安定調達・供給	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 畜肉の安定した供給量の拡大</li> <li>● 疾病発生の未然防止への継続的取り組み</li> <li>● 農家への支援・共創               <ul style="list-style-type: none"> <li>● 「PIG LABO®(ピッグラボ)」、鶏生産事業における技術指導</li> <li>● スマート畜産などの新たな技術の開発と活用</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内産畜肉の販売数量伸長率 2023年度比 104% (2026年度)</li> </ul>
食の多様化と健康への対応	食の多様化と健康への対応に限定せず、より広い豊かな生活への貢献を目指す	食を通じた豊かな生活への貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 多様なニーズに合わせた商品の開発、提供</li> <li>● 笑顔あふれる食体験の提供</li> <li>● 日本で培った知見を各国・地域に浸透</li> <li>● 健やかなからだづくりに貢献する商品の開発、提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ハム・ソーセージ、加工食品の主要コンシューマ商品のうち、Mealin'Good対象製品を50% (2026年度)</li> <li>● 海外加工品事業売上伸長率 2023年度比 200% (2026年度)</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 化石燃料由来のCO<sub>2</sub>排出量の削減 (Scope1、Scope2)</li> <li>● 家畜由来 GHGの抑制、削減、有効活用に関する研究開発</li> <li>● プラスチック使用量削減</li> </ul> <p>※ 対象範囲は容器包装リサイクル法対象製品のうち、化石燃料由来の包装資材</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 化石燃料由来のCO<sub>2</sub>排出量の削減 (Scope1、Scope2) 国内 2013年比 ▲46% (2030年度) 海外 2021年比 ▲24% (2030年度) 国内 2013年比 ▲29% (2026年度) 海外 2021年比 ▲17% (2026年度)</li> <li>● プラスチック使用量削減 国内2013年比 ▲20% (2030年度) 国内2013年比 ▲17% (2026年度)</li> </ul>
食やスポーツを通じた地域・社会との共創共栄	食やスポーツに限定しない幅広い領域で、新たな価値を創出することを目指す	新たな価値の創出	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 北海道ボールパークFビレッジにおける、食品事業とスポーツ事業を核とした街づくりへの取り組み</li> <li>● R&amp;D強化による価値創造</li> <li>● さまざまなたんぱく質の可能性の探索</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 食とスポーツによる新たな価値の提供</li> <li>● 北海道ボールパークFビレッジ内の施設・サービスの充実による来場者数および定住人口の増加 (2030年度)</li> <li>● たんぱく質の可能性を広げる事業の創造               <ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業立ち上げと収益化 (2030年度)</li> <li>● 商品化に向けての技術確立 (2030年度)</li> </ul> </li> </ul>
従業員の成長と多様性の尊重	価値を生み出す基盤となる挑戦する組織風土の醸成を最重要課題とする	挑戦する組織風土の醸成	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 役員評価項目見直し、経営者サクセッションプランの強化</li> <li>● 一人ひとりの挑戦を促し認める仕組みの強化、浸透</li> <li>● 多様な個が尊重され、生き生きと活躍できる環境づくり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 変革型経営人財の育成、獲得               <ul style="list-style-type: none"> <li>● 変革、挑戦、従業員エンゲージメントの取り組み進捗 (2030年度)</li> </ul> </li> <li>● 多様な人財の活躍推進               <ul style="list-style-type: none"> <li>● 重点管理項目の進捗 (2030年度)</li> </ul> </li> </ul>

## マテリアリティの見直しを実施

マテリアリティの見直し、再特定にあたっては、国際的な動向やイニシアチブなどの社会からの要請、ニッポンハムグループを取り巻く事業環境や社会情勢を踏まえつつ、「中期経営計画2026」の課題も考慮し、ステークホルダーの視点と自社視点の両面から評価・検討を行いました。

## STEP 1 ESG 課題の網羅的な把握

GRI、ISO26000、SDGs、業種固有課題(SASB、SBT FLAG)、国内外の社会課題、畜産業特有の課題、当社課題などからESG課題を網羅的に把握。

## STEP 2 課題をテーマ別に分類

ステップ1で把握した課題をテーマ別に分類し整理。

## STEP 3 重要性評価の実施

ステップ2で分類・整理したESG課題に関し、サステナビリティ委員会の委員にヒアリング実施。またサステナビリティ委員会の下部機関であるES部会※にて重要性評価を実施。また2021年に特定したマテリアリティに関する運用課題なども抽出し、重要性評価の結果と併せて見直しが必要な点を検討。

## STEP 4 妥当性の確認

重要性評価をもとに特定したマテリアリティについて、サステナビリティ委員会や執行役員で構成される会議体などで妥当性を確認し、最終的に取締役会にて承認を取得。

※ 2024年4月にサステナビリティ部会に改編

## 有識者メッセージ

**全体:** 事業との整合性を意識したバランスの良いマテリアリティになっている。たんぱく質素材の開発を通じてサステナブルな社会実現を目指す企業が増える中、植物由来たんぱく質商品の提供や新たなたんぱく質の研究・開発がさらに進むことを期待する。

**新たな価値の創出:** すでにFビレッジの街づくりなど、食のエンタメ性の追求や、新たな食文化の創造など食品メーカーの強みを活かした展開をしていて素晴らしい。さらに日本各地で地域と連携し、上流・中流からさらに下流も意識した「食の出口戦略(食のエンタメパークなど)」を考えることもできるのではないかな。

**挑戦する組織風土の醸成:** リーダーシップを指導力ととらえる人が多いが(他人をリード)、本当の訳は「始動力」であるべき(自分をリード)。一人ひとりがこの意識で行動すれば、挑戦する組織風土の醸成や多様な人材活躍につながる。また、ベンチャー企業との共創・連携なども、挑戦する組織風土醸成の促進につながると思う。

**全体:** リスクと機会をとらえ、日本ハムの強みを活かしたストーリーを打ち出していきたい。

**たんぱく質の安定調達・供給:** 就労者の高齢化や減少など畜産業のさまざまな課題がある中、農家への支援・共創を課題に設定したことは非常に良いことである。海外・国内調達の具体的課題への取り組みについても、重点施策や各種レポートなどで開示できるとさらに良くなるのではないかな。

**新たな価値の創出:** Fビレッジの街づくりも、エンターテインメントの提供に加えて、日本ハムの強みである「食の力」も活かした街づくりへの貢献などがあると、重要課題としての説得力があがると感じる。

**挑戦する組織風土の醸成:** 一人ひとりの挑戦や多様性を尊重した結果として、目指したい姿や達成したいことを意識しながら取り組みを進めていただきたい。

**たんぱく質の安定調達・供給:** 畜肉のたんぱく質供給の価値を見直すことで、畜肉だからこそ提供できる良質な栄養素など、今以上に提供価値を高めることはできるのではないかな。また、今後も食品メーカーとして食育を行っていくこともお願いしたい。

**持続可能な地球環境への貢献:** 家畜由来GHGの削減研究はしっかり進められている。畜産から排出される糞尿のさらなる活用など、循環型畜産という視点で取り組み推進も期待する。

**新たな価値の創出:** 新たな価値の目指す方向性をもう少し具体的に示せると、ステークホルダーの理解も深まるのではないかな。またFビレッジの街づくりだけでなく、さまざまな地域拠点において共創の輪を広げていくことを期待する。



青山社中株式会社  
筆頭代表 CEO

朝比奈 一郎 氏



三菱UFJリサーチ&  
コンサルティング株式会社  
フェロー(サステナビリティ)

吉高 まり 氏



国立大学法人信州大学  
学術研究院(農学系)教授

竹田 謙一 氏

## 中期経営計画2026

### 新たなステージに向けて、ビジネスモデルを変革

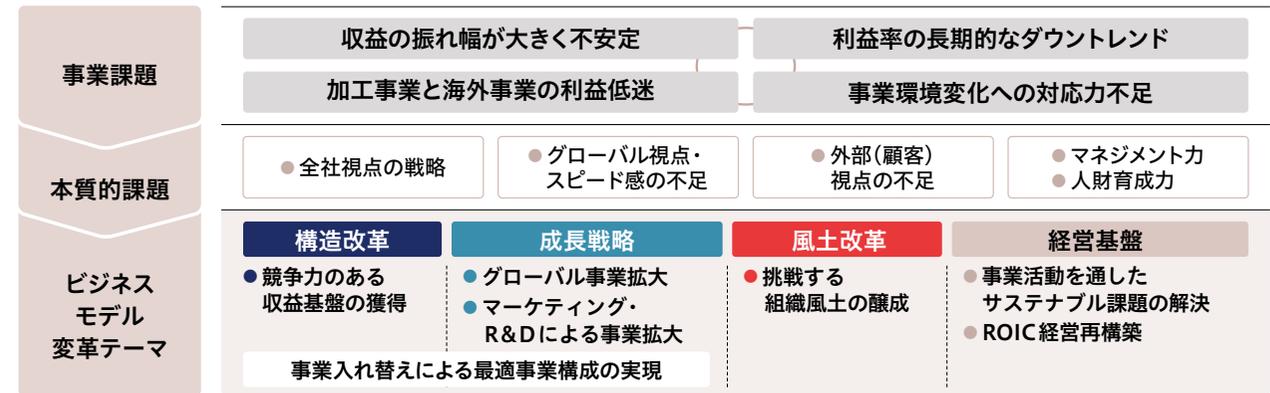
「中期経営計画2026」では、「Vision2030」を実現するために現状の事業課題を洗い出し、その背景にある本質的課題を明確にしたうえで、将来の成長に向けたビジネスモデルにおける変革テーマを設定しています。

中期的には、構造改革の遂行により事業課題の解決を図り、収益力の高い事業への集中を進めること。成長戦略を通じ、ブランド・知的財産等の育成・強化と共創を進め、収益力と成長力を高めることを推進していきます。同時に、これらを実現するための風土改革や経営基盤の強化も進めていきます。

また、長期的視点からは、国内収益力強化と海外事業拡大を成し遂げ、新たなステージに到達することを目指します。そのために、基幹事業である食肉事業で、国産食肉シェアの拡大と事業利益500億円の達成。ブランドを担う加工事業では、高収益事業への集中と構造改革の継続、事業利益率6%超の達成。成長を牽引する海外事業では、海外加工食品事業の拡大による海外売上比率20%超の達成を目標に掲げています。

そして、成長戦略の具体化による新たな事業の収益化と継続的なチャレンジにより、次の「中期経営計画2029」では、2024年3月期の事業利益449億円から2030年3月期には事業利益790億円以上と、飛躍的な成長を目指す計画としています。

#### 経営課題と変革テーマ



#### 中長期的な事業利益の成長目標

中期経営計画2026	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 構造改革に継続的に取り組み、収益力の高い事業への集中を進める</li> <li>● 成長戦略を通じ、ブランド・知的財産などの育成・強化と共創を進め、収益力と成長力を高める</li> </ul>
中期経営計画2029	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内の収益力強化と海外事業拡大を成し遂げ、新たなステージに到達する <ul style="list-style-type: none"> <li>● 基幹事業である食肉事業：国産食肉シェアの拡大と事業利益500億円の達成</li> <li>● ブランドを担う加工事業：高収益事業への集中と構造改革の継続、事業利益率6%超の達成</li> <li>● 成長を牽引する海外事業：海外加工食品事業の拡大による海外売上比率20%超の達成</li> </ul> </li> <li>● 成長戦略の具体化による新たな事業の収益化と継続的なチャレンジ</li> </ul>



## 企業価値の最大化を目指す経営の全体構想

「中期経営計画 2026」の最終年度で掲げている事業利益790億円以上の達成に向けて、現状の延長線ではなく、新たな事業モデルの確立および収益化が必要です。この新たなステージに向けて「中期経営計画 2026」では、「構造改革」と「成長戦略」を実行し、企業価値の最大化を目指します。

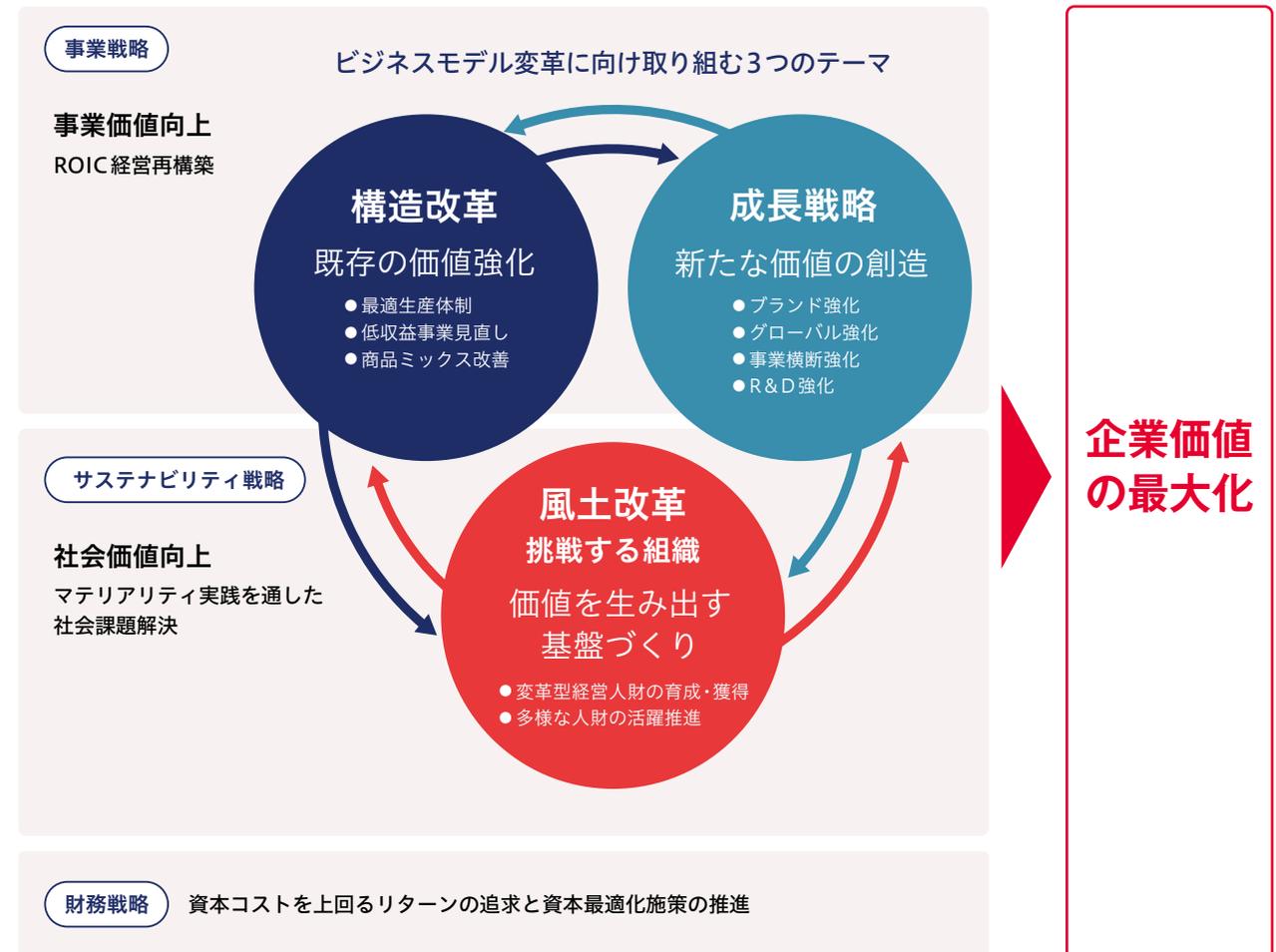
事業課題に基づくビジネスモデルの変革に向けて、「構造改革」「成長戦略」「風土改革」の3つのテーマに取り組みます。

まず「構造改革」については、最適生産体制、低収益事業の見直し、商品ミックス改善に取り組みます。「成長戦略」については、ブランド強化、グローバル強化、事業横断強化、R&D強化の4つに注力します。「構造改革」と「成長戦略」を実行し、収益性の高い事業へ継続的に入れ替えを行うことで、最適事業構成を実現します。

また、挑戦する組織をつくる「風土改革」については、変革型経営人財の育成・獲得と多様な人財の活躍推進の2つの施策に注力します。

「事業戦略」を通したROIC 経営の再構築、「サステナビリティ戦略」を通したマテリアリティの実践、「財務戦略」を通した資本最適化施策の推進を連動させることで、事業・社会価値の向上を図り、企業価値の最大化を目指すとともに、持続的な成長を実現する企業体に変革します。

### 事業戦略・サステナビリティ戦略・財務戦略を実行し、持続的に成長する企業体となる



## 中期経営計画 2026

## 主要施策とKPIを定め、 「中期経営計画 2026」をやり切る体制を構築

「中期経営計画 2026」の最終年度である2027年3月期の事業利益の内訳は、加工事業本部160億円、食肉事業本部425億円、海外事業本部65億円、ボールパーク事業26億円となります。

これらの数値目標を達成するために、今中計では、「構造改革」「成長戦略」の主要施策ごとにKPIと該当する事業部門の担当役員を定め、達成責任と目標数値を明確にしました。

また、「構造改革」「成長戦略」ともに、主要施策に対するキーアクションと目標効果を設定することで、各施策の進捗が見える化でき、目標管理も明確になりました。「風土改革」では、経営陣から変革・挑戦を促すためコミットメントシートによる管理と評価を実施していきます。

こうした施策・目標に対するモニタリング体制を構築し進捗を管理していくことで、中長期的な事業利益の目標達成と企業成長を実現していきます。

		主要施策	2027年度3月期 KPI	効果
構造改革	商品ミックス改善	ハム・ソーセージ、デリ商品の商品ミックス改善	重点カテゴリー比率 <b>70%</b> ※ ハム・ソーセージ、デリ商品(コンシューマ)に占める割合	100億円
		ブランド牛肉の販売強化による利益安定化	ブランド牛肉比率 <b>60%</b>	
	最適生産体制	ハム・ソーセージ、デリ商品の最適生産体制(拠点再編)	生産ライン数 <b>20%</b> 削減	
	国内豚事業の再構築		<b>10</b> 億円以上の効果発現	
	低収益事業見直し	水産/乳製品/エキス・一次加工事業内の低収益ライン見直し	生産ライン数 <b>20%</b> 削減	
成長戦略	ブランド強化	主カテゴリー伸長「シャウエッセン®」	「シャウエッセン®」 <b>900</b> 億円 ※ 推定小売りベース(自社調べ)	60億円
		主カテゴリー伸長「桜姫®」	「桜姫®」販売数量目標 <b>120%</b>	
	営業横断	加工品販売拡大	加工品販売目標 <b>300</b> 億円	
	グローバル強化	北米・アセアンの加工事業拡大	社外売上高目標 <b>2,000</b> 億円	
	R&D強化	新領域での事業創造実現に向けた取り組み	—	
	ボールパーク	ボールパークのさらなる魅力向上とチーム力強化	<b>300</b> 万人以上の来場者	

## ビジネスモデル変革を支援する「DX戦略」の推進

ニッポンハムグループの「DX戦略」のコンセプトは、「既存事業の価値を高め、新たな価値を生み出す業務変革・デジタルプラットフォーム変革への挑戦」です。各事業部門と機能部門が連携し、経営と事業、管理業務の効率化・迅速化、収益改善を実現する新基幹システム構築を推進しています。

業務効率化はもちろん、売上高やコストなどのデータ分析により収益力や生産性を高めるデータ活用が可能となり、ROIC経営における事業ごとのROICモニタリングや恒常的改善の仕組みづくりに貢献することができます。

すでに「中期経営計画2023」において、会計領域についてはシステム刷新を完了し、さらなる効率化・高度化に取り組んでいます。

今後は、2025年度には加工事業本部に導入し需給高度化を図ります。2028年度以降には食肉事業本部にも導入し、バリューチェーン最適化を推進する予定です。なお、各事業への基幹システム導入にあたっては、プロジェクト管理によるリスクコントロールを行いながら、適切な稼働要件を整えて実施していきます。



CFO  
MESSAGE

## CFOメッセージ

VBMのさらなる深化により  
企業価値・株主価値創造を加速

取締役副社長 副社長執行役員 片岡 雅史

## 2024年3月期の財務面での総括

2024年3月期は、原材料および各種コスト高の継続や円安に対応するため、価格改定に加え収益改善のさまざまな取り組みを行ったことにより、事業利益は大幅に回復しました。しかし、利益水準は回復途上であり、今後も「中期経営計画2026」に掲げている施策を実行し、着実に利益を積み上げていくことが必要です。また、事業

利益率も前期2.2%から3.5%まで改善しましたが、まだ低い水準であると認識しています。

バランスシートについては、国内外のインフレやコスト上昇の影響もあり、金額が膨れ上がっています。今後の外部環境の動向によりますが、ピークアウトについては為替水準が不安定なこともあり、もう少し先になるだろうと見ています。

キャッシュ・フローについては、大きく改善しました。

利益の回復などで営業キャッシュ・フローが大幅に増加し、設備投資も落ち着いたことで、フリー・キャッシュ・フローは改善し、「中期経営計画2023」の3カ年合計でもプラスとなりました。

D/Eレシオ(負債資本倍率)の水準については課題があります。前期末のD/Eレシオは0.41でした。営業キャッシュ・フローが増加したことで有利子負債の返済が進んだこともあり、私たちがターゲットとしている範囲(0.5-0.6)を想定より下回っていることから、水準是正が必要と考えています。「中期経営計画2026」の期間で是正に取り組みます。

資本効率面での課題も残っています。現状、ROIC(投下資本利益率)は4.1%、ROE(株主資本利益率)が5.5%であり、前年から改善したとはいえ、まだまだ満足できるような水準ではありません。

PBR(株価純資産倍率)については、業績の改善もあり2024年3月時点で、1倍弱まで回復しましたが、成長期待が織り込まれていないと考えています。「中期経営計画2026」の施策の実行により、1倍超の定着を目指していきます。

## 「中期経営計画2026」における財務戦略

財務面においては、資本効率をさらに向上させるため、価値創造経営(VBM: Value Based Management)のさらなる深化に向けて三つの施策を推進していきます。

一つ目は、価値創造をサポートする財務PDCAシステ

## CFOメッセージ

ムの構築です。これまで全社一律であった資本コストを事業別に細分化し、事業ごとにROICの測定、業績評価を行うことで事業ポートフォリオマネジメントの強化につなげていきます。

二つ目は、戦略的な経営資源の配分です。維持更新以外の設備投資については、これまでの事業本部による裁量運用を改め、成長投資枠として本社主導での運用に切り替え、全社視点で注力分野、重点分野に戦略的に資金を配分していきます。また、投資案件ごとにリスク評価を行って投資判断を精緻化する施策、すなわち価値に基づいた投資判断(Value based Investment Decision)の洗練化も検討しており、いわば内部資本市場機能の創設と言えるこれら施策を2024年度には確実に実行していきます。

三つ目は、価値を創造するための資本政策・財務戦略の遂行です。レバレッジコントロールを通じた負債・資本の最適化、海外子会社を特に意識した現預金の圧縮・有利子負債の削減といったCMS(Cash Management System)によるグループ内金融の効率化、企業価値を資本市場で適切に評価してもらうための戦略的IRや株主政策の実施・強化などがさらなる企業価値の創造、PBRの水準向上につながると考えています。

ROICは利益率×回転率に分解できます。前期よりまず利益率改善のための施策を展開しており、当期においては投下資本圧縮の取り組みを行い、分母、分子の両面からROIC向上を進めています(右図参照)。

例えば、加工事業本部では主として低収益商品の見直

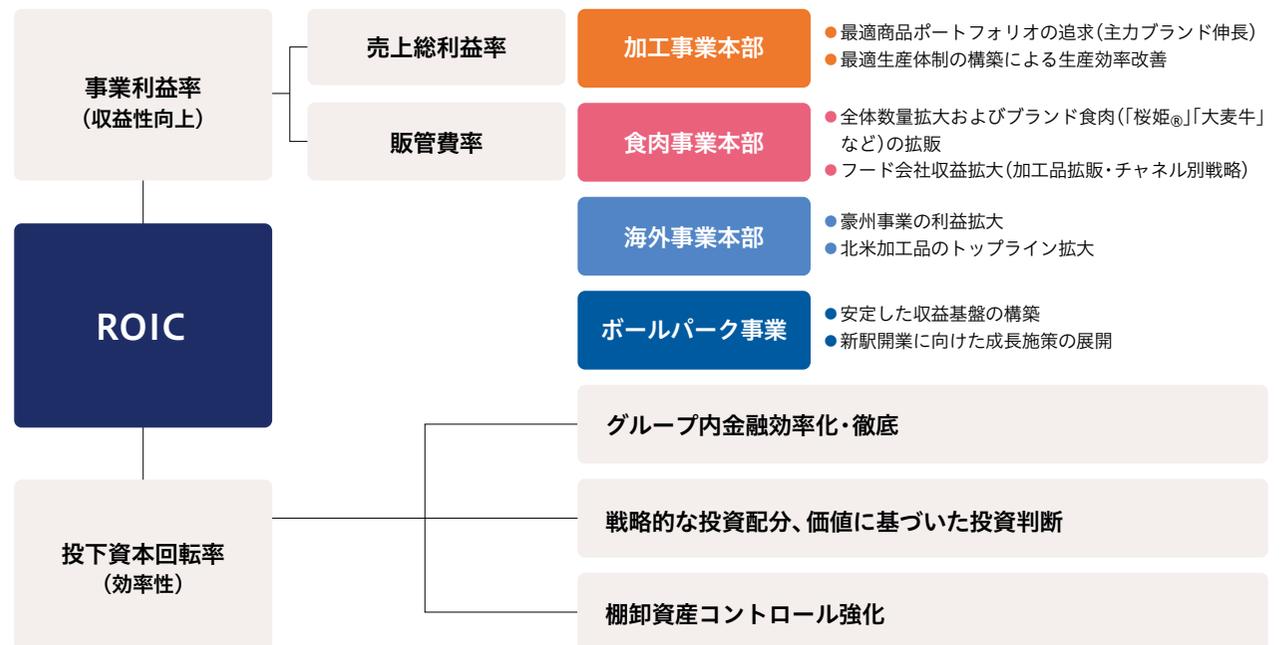
しによる商品ミックスの改善により利益率の向上を進めています。今後、最適生産体制実現の取り組みが本格化しますが、同時に固定資産を中心とした投下資本そのものの精査も行っていきます。

一方、食肉事業本部の場合は、一定の収益性を実現しているため、投資を行いながら規模を拡大し、利益成長を図ることが基本戦略となります。また、輸入を中心として棚卸資産のコントロールも重要であり、月次で実施している回転日数による管理を継続するとともにその圧縮についてさらに取り組んでいきます。

海外事業本部では、現在、低収益事業のテコ入れとともに、加工事業の拡大を進めており、ポートフォリオの構成を変えていくことで課題であるボラティリティの低減を図っていきます。

ボールパーク事業は、始動したばかりですので、今は収益基盤をより強化する局面です。2028年には新駅が開業する予定ですので、次の飛躍が十分期待でき、「中期経営計画2029」では収益性がもう一段向上すると考えています。

ROIC展開図



## CFOメッセージ

## キャッシュ・アロケーションと配当還元政策

私たちの資本政策は、有利子負債と資本のバランスを一定内に収めることを基本としています。つまり資本コストの低減と資金調達に必要な信用力の維持を両立する資本構成として、D/Eレシオ0.5-0.6を前提としています。

この方針のもと、人的投資・設備投資・R&D投資を確保したうえで、株主還元も強化し、戦略的に資金を配分するというキャッシュ・アロケーションを設定しています。

「中期経営計画2026」では企業価値・株主価値創造のため、将来の成長に向けた成長投資枠として500億円を確保します。用途についてはブランド強化、R&D強化、海外事業拡大など多岐にわたります。

また、他社共創、オープンイノベーションを加速させることを目的としたベンチャーキャピタルへの出資についてもこの枠から拠出します。この投資を行うことでベンチャー企業の情報・コネクションを取得し、新しい技術・ノウハウなどを常に探索する体制を整え、ニッポンハムグループの10年後の成長につなげていく考えです。

また、将来の成長機会のためのM&A資金についてはフリー・キャッシュ・フローの中で対応する考えです。例えば、北米や東南アジアでの加工事業の非連続な成長などにはこの枠で考えています。

こうした成長投資資金を確保したうえで、株主還元を拡充します。「中期経営計画2026」の期間において、DOE(株主資本配当率)を2.3%から3.0%へ引き上げ、配当性向については40%以上を目指すことで現金配当

を安定・継続的に成長させていきます。さらに自己株式の取得も行い、当社が資本コストの観点から最も効率的と判断する株主資本の水準への最適化を進めます。具体的にはD/Eレシオを「中期経営計画2026」の最終年度には0.5まで引き上げたいと考えています。

このように、有利子負債と資本のバランスをコントロールしながら、企業価値向上に向けた施策を実行していきます。

2023年度の配当については、新たな配当方針に基づき、当初予想の一株当たり112円から7円増配の一株当

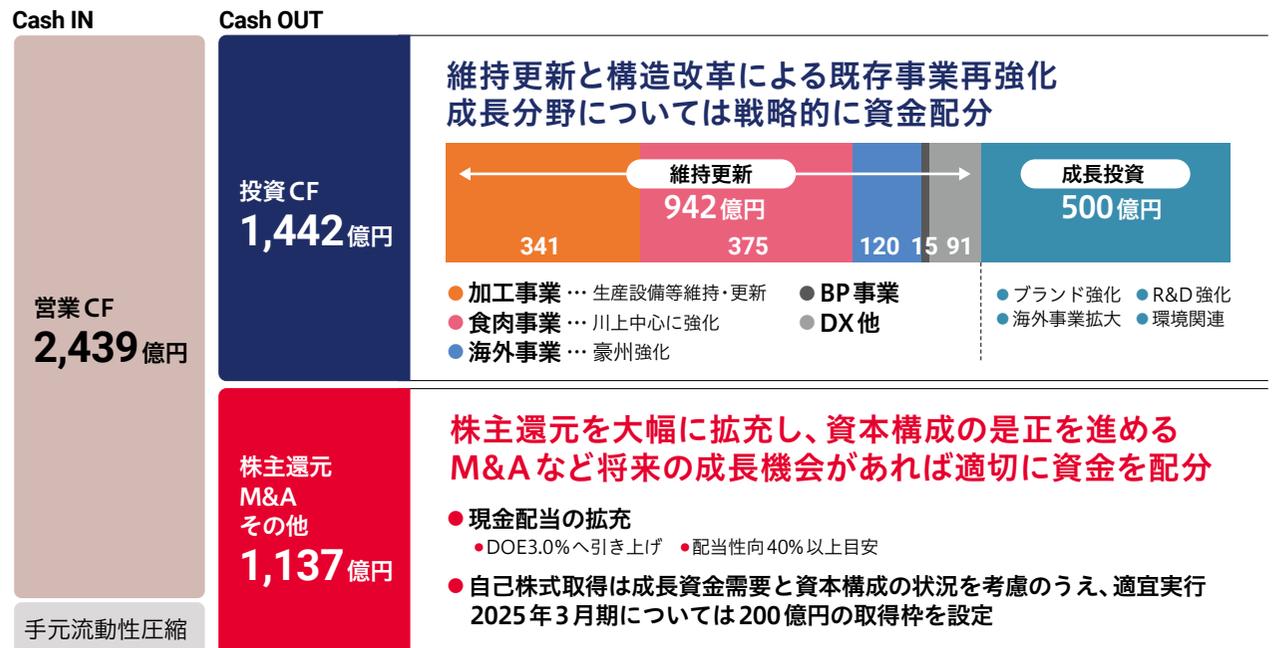
たり119円を実施しました。2024年度の配当予想についてはさらに16円増配して一株当たり135円としています。

## 政策保有株式の縮減について

政策保有株式は、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。交渉は進んでおり、保有銘柄は着実に削減されています。

今後も引き続き縮減を進めていく予定です。

## キャッシュ・アロケーション





CFO メッセージ

サステナビリティ戦略でも企業価値を向上

サステナビリティの取り組みは企業経営にとって不可欠なものであり、その重要度は高まっています。気候変動などの環境関連や人権など社会的なものまで多岐にわたる中、さらなる取り組みが必要になっています。

特に畜産業においては家畜由来温室効果ガスや飼養に関連する土地や水利用などに関連した対応が国際的にも注視されています。また、国内では畜産業の担い手不足などの課題もあります。このような中、「中期経営計画2026」の策定にあわせ、マテリアリティを見直すとともに、人々の楽しく健やかな生活に貢献し、<sup>いのち</sup>生命の恵みを育む地球環境との調和を目指すために、4つの柱で構成するサステナビリティ戦略を策定しました。

1点目の「食べる喜び」では、多様化する人々のライフスタイルや価値観に対応し、常識にとられない自由な発想で、新たな「食べる喜び」の創出を行っていきます。

2点目の「新たな価値の創出」では、人口増などによりたんぱく質の供給難が予想される中で安定調達・供給を進めるとともに、植物由来たんぱく質や細胞性食品・麴を食材とした新たな商品の開発などを進めていきます。

3点目の「地球環境の保全」においては化石由来のCO<sub>2</sub>削減の取り組みの推進だけでなく家畜由来温室効果ガスの削減に向けた研究等を大学機関などとさらに進めていきます。また、プラスチック削減や生物多様性への対応の取り組みも強化していきます。

4点目の「レジリエントな事業基盤の強化」においては、

当社グループにおける人権尊重の推進とともに、サプライチェーンを通じた人権リスクの低減に取り組みます。

この戦略を実行することで、事業活動を通じて社会課題を解決し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

持続的な企業価値向上のために

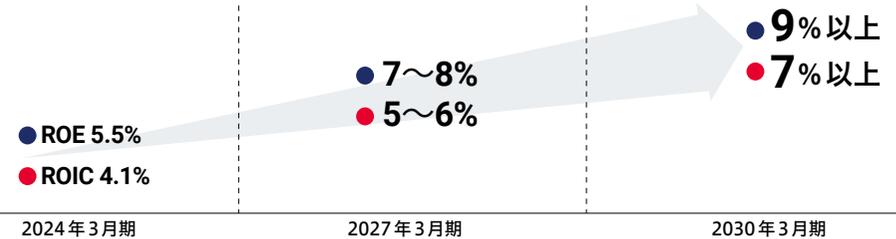
財務面では、中長期的なROICとROEの目標数値として2030年3月期においてROE9%以上、ROIC7%以上を設定していますが、ここからバックキャストで考え、

まずは2027年3月期のROE8%と、これを達成するためのROIC6%を目指していきます。

事業利益率(収益性)の改善はいうまでもなく2024年度は投下資本(効率性)のコントロール強化に取り組んでいきます。

また社内においては、社内報などのツールを使った啓蒙活動や、担当部署による勉強会開催などを通じて資本効率の考えを浸透させていくことで、持続的な企業価値向上を実現していきます。

中長期的に目指す姿



	課題	中計2026における施策	中計2029における姿
加工事業本部	低い収益性 資産回転率の低下	事業利益率の改善 アセットの入れ替え	高付加価値事業の強化で さらにマージンを拡大
食肉事業本部	利益成長の鈍化	利益を伴う拡大	過去最高益と資本効率性の向上
海外事業本部	不安定な利益構造	利益安定化 ボラティリティ低下	加工事業のさらなる飛躍で 成長フェーズへ移行
ボールパーク事業	利益の安定化	収益基盤強化	利益成長
全社	継続した投下資本圧縮への取り組み・負債資本構成の最適化		

## 人事担当役員メッセージ



### 「挑戦する組織風土の醸成」に向けて 制度改革を推進

取締役 常務執行役員

秋山 光平

#### 2023年度の振り返り

ニッポンハムグループの人財戦略は、目指す姿である「Vision2030」からバックキャストで整理したものです。人的資本の最大化に向けて「従業員エンゲージメント」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」を3本柱に据えています。

「個の成長」は、キャリア自律がポイントだと考えています。前期から引き続き、自己申告やキャリア面談を通じたキャリア形成支援のほか、キャリアセミナーやリスキリング支援を行いました。あわせて従業員サーベイも取り入れており、「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、2023年度は66.5%（前期比99.6%）でした。前年の課題であった「仕事にやり甲斐を感じている」の項目は66.7%（前期比99.4%）でした。

「組織の成長」は、マネジメントと専門性の強化に取り組みました。特に経営人財の育成として、サクセッションプランに沿った異動と、その前後に必要な知識やスキルをつける選抜研修の実施を強化しました。

「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン」は、2021年に評価指標約30項目のKPIを定めて取り組んだ結果、2023年度には女性管理職比率が初めて10%台になるなど、着実に成果が出てきています。

#### 「中期経営計画2026」における人財戦略のポイント

大きなテーマは「挑戦する組織風土の醸成」です。組織風土醸成のベースとして、前中計から引き続き、3本柱である「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」に取り組みつつ、「変革型経営人財の育成・獲得」と「多様な人財の活躍推進」の二つに注力します。

当社の会社組織を経営陣、現場のマネジメントを担う推進責任者（部課長）、全従業員の大きく三つの階層に分けて取り組みを進めます。

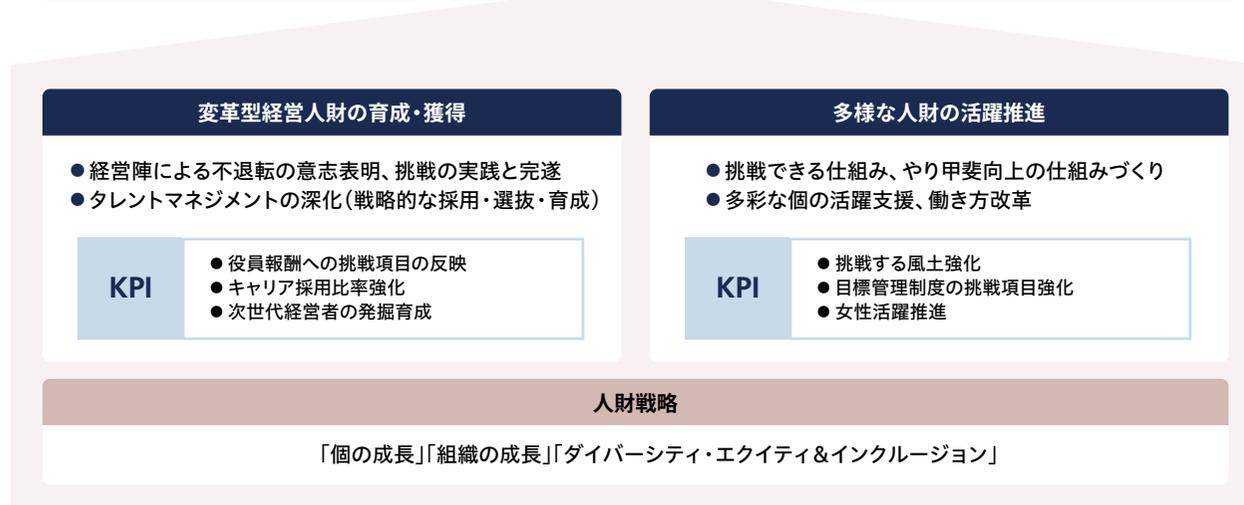
「挑戦する組織風土の醸成」には、まず経営陣が変革・挑戦に向けて率先垂範して取り組むとともに、従業員に対してコミットメントを表明することと取り組みの進捗状況をしっかり監督、モニタリングしていくことが重要だと考えています。

これからの時代は、価値観が多様化し、社会の変化スピードも加速していきます。それらの環境変化に対応し、当社が中長期的に成長していくためには、従業員一人ひとりが挑戦し、ビジネスモデルを変革していく必要があります。

従業員が新たに挑戦するためには、業務効率化による時間の創出やライフステージに応じた働き方の選択が必要ですので、働き方改革を推進します。

また、「個の成長」には、やり甲斐は欠かせません。挑戦した結果が適正に評価・承認され、やり甲斐を感じることができる環境・仕組みづくりにも取り組む予定です。

## 挑戦する組織風土の醸成



つまり、「挑戦する組織風土の醸成」に向けて、経営陣が目指すべき方向性を示し、経営陣のコミットメントを受けた推進責任者が挑戦の評価・承認と挑戦できる環境をつくり、それから全従業員が挑戦に向けて取り組む——今中計では、この流れをつくり、風土改革を目指します。

2024年度からは、「挑戦する組織風土」の第一歩として、役員コミットメントシートにも「変革・挑戦」「多様な人財の活躍推進」に関するKPIを盛り込み、社長との面談を通して経営陣の目標を決定しています。定性・定量の両面からモニタリングし、人的資本の最大化に取り組めます。

なお、これらの組織風土の改革以外に、将来的な競争

力の確保を考えると、人財獲得のあり方も変える必要があると感じています。これまでは新卒採用を中心に採用活動を行ってきましたが、今後は幅広い層のキャリア採用を強化していく予定です。2022年度からはキャリア採用も人財戦略のKPIの一つに設定し、2030年に向け15%以上を目指して取り組んでいます。まずは、コーポレート部門を先行して進め、すでに管理職のキャリア採用者を迎えました。今後は、事業部門や経営陣についてもキャリア採用を検討します。あわせて、研修や異動などの制度変更も含めてキャリア採用者のオンボーディングを進め、多様なキャリア観に対応していきます。

## 人財戦略の推進・強化に向けて

「中期経営計画2026」では、「挑戦する組織風土の醸成」に注力しますが、ベースである「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」は継続的に取り組むべきテーマだととらえています。個人の成長を組織の成長につなげ、その成長の基盤としてダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンを位置付けています。

それらを推進するために、私自身の役割は大きく二つあると考えています。

一つは、当社の目指す姿である「Vision2030」の実現に向けた制度・仕組みの運用を徹底することです。人事制度や仕組みをつくっても運用しないと意味がありません。徹底して取り組むことで、経営陣、推進責任者、従業員の全員が同じ方向を目指すことができ、「Vision2030」の達成が可能になると考えています。

もう一つは、挑戦する組織風土をつくっていく中で、制度内容に不便さや不都合な事柄が浮上した際に、その制度自体を変えることです。今すぐ改善できることなのか、来期に向けてもう一段レベルアップさせていくことなのかを整理し、実行することで改善サイクルをつくりたいと思います。2024年度は、人事担当役員として自身の役割を再認識し、このサイクルの構築に取り組んでいきます。