



Nipponham Group

Nipponham Group Integrated Report 2024

ニッポンハムグループ 統合報告書 2024





ビジネスパートナーと、学術機関と、
志を同じくするステークホルダーと——
ニッポンハムグループは、
たんぱく質の価値を「共創」を通じて広げていきます。

たんぱく質の価値を 共に創る 企業へ

構造改革と成長戦略で 事業利益 610億円へ

構造改革で事業課題を打破し、
成長戦略で収益性と機会を増大させる —
「中期経営計画2026」の実践で、
過去最高の事業利益を上回る
610億円の達成を目指します。



挑戦を 評価する 制度と風土へ

挑戦がより良い未来をつくる ——

一人ひとりが力を発揮できる環境を整え、

挑戦が尊重され、評価につながる風土を築くことで、

ダイナミックな変革を成し遂げます。



ニッポンハムグループは この**3年間**で 答えを出す

2024年からの3年間は、

ニッポンハムグループの真価が問われる時期。

私はリーダーとして、「変革」と「挑戦」の先頭に立って

中計目標を必ず達成し、未来への道を切り拓きます。

代表取締役社長
井川 伸久



TOP MESSAGE

Introduction

005



社長メッセージ

挑戦・共創

たんぱく質の価値を共に創る企業へ
「変革」と「挑戦」で企業成長に突き進む

代表取締役社長 井川 伸久



課題解決に取り組み、 各セグメントの事業は回復

2023年度の業績総括について

2023年3月期に大幅な事業利益の減少となったさまざまな要因に正面から向き合い、改善活動を徹底した結果、2024年3月期は、各セグメント利益が回復し、グループ全体の事業利益は256億円から、449億円まで回復しました。

私は、特に事業利益の向上を最重要課題として現場にも指示を出しており、不採算商品の生産・販売をやめるなど商品ポートフォリオの変革も実施しました。

継続的な企業成長に向けて、私たちが提供すべき価値

しかし、継続的な企業成長のために改善すべき課題は積み残っています。新たに策定した「中期経営計画2026」では、「たんぱく質の価値

を共に創る企業へ」をテーマに、課題を直視しながら変革を進め、企業成長と株主価値の向上を実現していきます。

日本ハムという会社は、加工食品メーカーであると同時に、畜産という一次産業を支えています。通常のモノを仕入れて加工し、付加価値を付けて販売していく会社とは異なる要素を持っている会社です。

加工事業では、ほかの食品会社と同じように新しい食の価値を提案していくと同時に、食肉事業では、日本への食肉の安定供給や、たんぱく質の摂取を推進する働きかけを行わなければなりません。

私たちには、牛豚鶏といったたんぱく質を国内の消費者に安定供給していくという重要な役割があります。これに加えて、ただ食肉を供給するだけでなく、保有する加工技術を活かすことも視野に入れながら、お肉をどうやったらおいしく簡単に食べていただけるかという提案が今後ますます必要になってきます。

例えば、現代のスーパーマーケットの鮮魚売り場を見ると、刺身や干物、珍味などの加工品が売り場を席卷しています。これは現代の家庭では、魚をおろすことも切ることさえも少なくなっていることを物

	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2024年3月期 期初計画	期初計画差
売上高(億円)	11,744	12,598	13,034	12,600	434
事業利益(億円)	458 ^{※1}	256	449	380	69
事業利益率(%)	3.9	2.2	3.5	3.0	0.5
親会社の所有者に 帰属する当期利益(億円)	480 ^{※2}	166	281	230	51
ROE(%)	10.5	3.4	5.5	4.6	0.9
ROIC(%)	5.0	2.4	4.1	3.5	0.6

※1 マリンフーズ株式会社および同社の子会社などに関連する水産事業遡及後の数値

※2 BPU(Breeders & Packers Uruguay S.A.)に関連する牛肉事業遡及前の数値

語っており、今後も手間をかけない食というスタイルが加速していくのではないかと考えています。

“ プロダクト・アウトという発想を捨て去り マーケット・イン思考へ、そして さらに進んだ「カスタマー・イン」へ ”

こうした社会の変化やニーズに応えるべく、調理がしやすくおいしい加工を施したお肉を提供していく必要があると思っています。私たちのように食肉と加工食品の両方を持っている会社はそう多くはありません。ですから、私たちならではの総合的な技術やノウハウを駆使して、新しい価値を加えた食肉を供給していくことが、たんぱく質の価値の提供であり、私たちの存在価値の一つではないかと考えています。

顧客視点から「変革」する意識を醸成

新しいたんぱく質の価値を創出できても、それを素早く安定的に提供できなければ意味がありません。私たちは、日本全国に100以上の物流拠点と2,000台以上の自社トラックを保有しており、素早く安定的に商品をお届けできる物流・販売網を構築している強みがあります。

しかし、これまでは加工事業、食肉事業各々が縦割りでビジネスを展開しており、この強みを活かしてきれていませんでした。そこで今後は、お客様が求めるであろう手間のかからない食肉加工品などを加工事業の拠点で製造し、それを食肉事業が新たに扱う構造に変革していきます。これによって、商品、物流、販売がクロスオーバーして、強みを活かしたビジネスモデル創出や提案が可能になっていくと考えています。

私が求めているのは、「ものを売る」ことが目的ではなく、将来の消費者に満足いただくために、今これをすべきだという思考になること。つまり、発想をメーカー視点から顧客視点に変革していくことが大きな目的です。

もちろん、従来の精肉販売がなくなるとは考えていません。たんぱく質の安定供給という点からも継続的に注力していきます。一方で、私たちはマーケティングという強みを持っている会社なので、時代ごとに消費者ニーズをキャッチする機能があります。直近の収益獲得はもちろん重要ですが、マーケット・インの意識をもっと強化し、中長期的な視点から消費者が求める商品を開発、提供していくことが競争に勝ち、企業成長していくための重要なファクターだと考えています。

私は、こうした意識を浸透させるために製造や現場を巡り、リーダーたちへ中長期的な顧客視点のマインド醸成に向けたコミュニケーション強化に注力していきます。

「中期経営計画2026」を遂行し、新たなステージへ

今期は、持続的な成長を実現する企業体に変革するため、「構造改革」「成長戦略」「風土改革」を三位一体で推進する「中期経営計画2026」を策定しました。

2025年3月期から2027年3月期までの3カ年で、過去最高の事業利益額である540億円を上回り、610億円まで拡大する計画です。

この事業利益610億円という目標は、1年間、事業本部長たちと議論を積み重ね、実現可能性と経営陣の覚悟を押し量りながら導き出した数字です。そして最終年度の目標610億円に対して、現状のギャップを算出し、構造改革で100億円、成長戦略で60億円の利益獲得数字を設定しました。

また、月次、四半期ごとに施策・目標の進捗を確認するモニタリング

Introduction

社長メッセージ

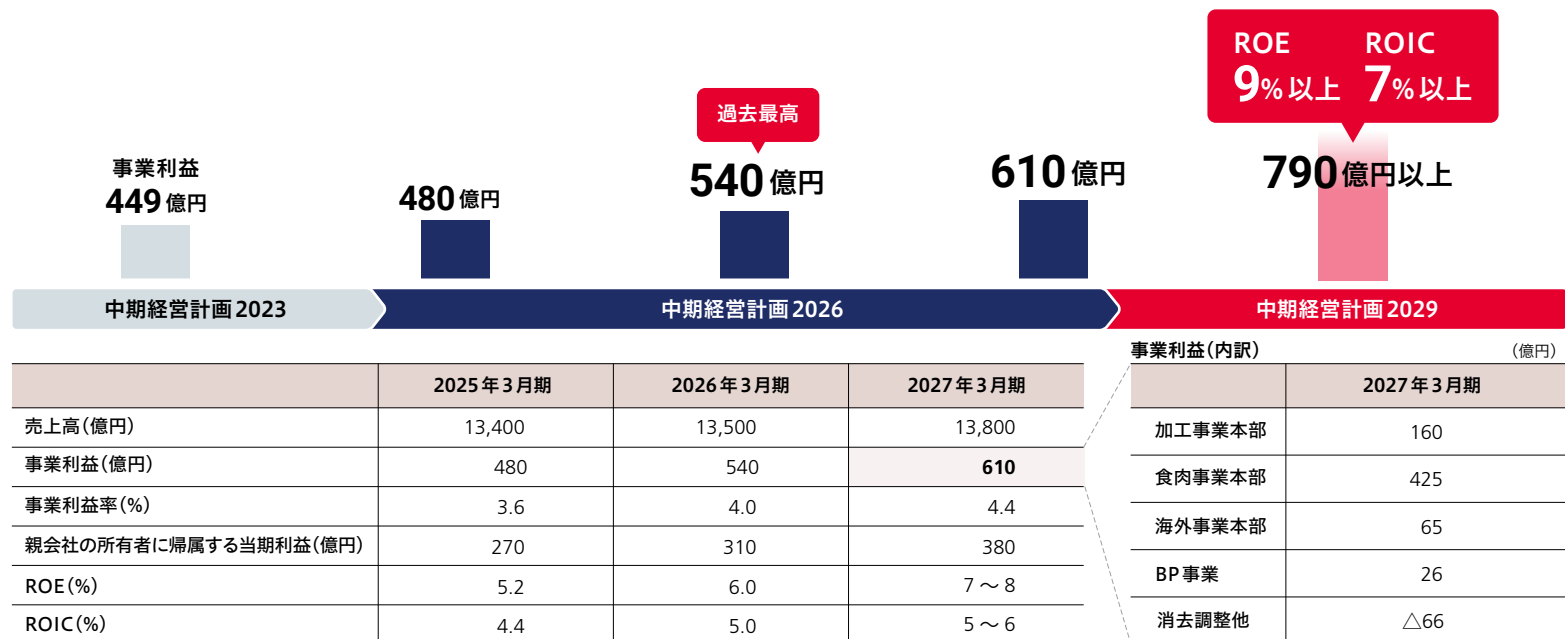
体制も構築し、経営スピードを加速させ、中長期の目標達成に向けた具体的な事業スキームが確立しました。

「構造改革」では、商品ミックス改善、最適生産体制の構築、低収益事業の見直しを実施。「成長戦略」では、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つの柱に加え、北海道ボールパークFビレッジへの来場者に関するすべての主要施策にKPIを設定し、それらを事業本部にブレイクダウンして推進していく計画となっています。(詳細□□P.033)

経営陣から「挑戦する風土」への変革に着手

私が考える風土改革とは、単に働きやすい職場づくりが目的ではなく、誰もが挑戦可能で、自立型の働き甲斐のある会社にしていくことです。

これまでの当社グループでは2002年の牛肉偽装事件以降、コンプライアンスの強化を徹底し、厳しい自社ルールも設定し厳守していました。こうした風土の中で、挑戦して何かを変えていこう、という意識が希薄になっていったと認識しています。



“「変えてもええで」というメッセージを発信し 私自身が現場の挑戦を後押しする”

そこで、社内の規範となるべき経営陣から挑戦への意識改革を着手することにしました。日本ハムとグループ会社も含め、役員から部室長までの経営陣すべてに挑戦項目を明示させ、私が評価を行うとともに、360度評価を実施しながら、意識レベルの向上に取り組んでいます。こうした上層部の意識と行動を変えていかないと現場の挑戦は実現できません。

当社グループの利益は約8割をグループ会社が構成しており、グループ会社の働き甲斐や風土の変革は、全体の利益に大きく貢献します。今後は、経営陣の挑戦をモニタリングしながら、グループ会社の役員から、全社役員になる道も作っていきます。こうした挑戦への意識を持った経営陣を拡大していくことは、風土改革に加え、サクセッションプランの一環としても機能していくと考えています。

また、現場への「挑戦する企業風土」に関する浸透活動としては、グループ会社へ私が直接訪問し、1年間に40拠点で浸透ミーティングを実施しました。その他、イントラネットでの情報発信や啓発ポスター「変えてもええで」をグループ全社で展開し、内部で自己啓発を行っています。

人的資本の拡充でも変革と挑戦を

既存の従業員の意識改革や育成と同時に、人財採用においても変革が必要であると考えています。一次産業を営んでいる企業特性上、畜産や農業分野の人財は欠かせません。これまでは、畜産・農業系の人財を区分せずに採用を進めていましたが、人財が競合他社に流れる

ケースが少なくありませんでした。5年後、10年後の会社の事業と人員構成を考えると、畜産・農業分野の人財は特に強化すべきと考え、個別にアプローチするなどの取り組みをやるべきと認識しています。

また、これまでは事業部門に傾注した企業運営であったため、管理部門では、多様な能力・ノウハウを獲得するための部門ローテーションは多くはありませんでした。長年同じ部門に在籍することで専門性は高まるのですが、変化や挑戦する機会が少ないという課題を感じていました。この課題については、ただ部門を移るだけで解決するものではないので、外部からチャレンジ意識の高いキャリア人財を管理職として採用する活動を行っており、この1年間で5名のキャリア人財を採用しています。こうした人流を活性化させながら、将来を見据えた人的資本の拡充を推進していきます。

たんぱく質で価値を創る「共創」を推進

共創の基本的な考え方は、私たちのビジョンである「たんぱく質を、もっと自由に。」と、「中期経営計画2026」のテーマ「たんぱく質の価値を共に創る企業へ」に共感いただき、実現していける相手先との共創です。私たちと考え方を共有できる相手先と、新たな価値創造に向けた共創を推進していきます。

例えば、たんぱく質を安定供給する使命を果たすために、互いにメリットが生じる相手先と連携を進めています。また、私たちは生命の恵みをいただいている会社ですが、畜産由来の副産物を十分に活用できていないという課題を感じています。これらを医療分野などで活用できないか、といったR&D領域での共創なども検討しています。そのほかには、海外へ日本で培った加工技術を広めていくための共創や、球団や北海道ポールパークFビレッジにおける共創など、さまざまな可能性に挑戦していきます。



“ 共創プロジェクトの始動を皮切りに、 今後さらに経営スピードを上げていく ”

2024年7月、共創プロジェクトの第一弾として、JA全農(全国農業協同組合連合会)との事業連携が始動。プロジェクトのおもな内容は、カーボンニュートラル農場の基準づくりや、畜産由来のメタンなどのエネルギー化、食肉処理施設の相互利用や自動化、ハム・ソーセージなどの生産連携、両者の物流網の共同活用などを予定しています。相互の経営資源やノウハウなどを最大限に活用し、国内畜産業の持続的発展を追求していきます。(詳細⇒P25)

私たちが配慮すべきサステナビリティ

畜産に関わる企業として、「家畜由来のGHG削減」や「アニマルウェルフェア」が特に重要な課題と認識しており、産学連携による共同研究や、畜産業界の方々とともに課題解決に取り組んでいきます。

また加工事業では、食品包装・容器に使用しているプラスチックの削減もインパクトの大きな課題です。すでに主要ブランド商品の「シャウエッセン®」でのプラスチック削減は実施していますが、同じく主要ブランド商品である「中華名菜®」の容器に使用していたトレイをなくすという改良も実施しています。将来的には「ピザ」のトレイもなくすなども検討して、プラスチック使用量のさらなる削減に取り組んでいきます。



今が企業の転換期。長期的視点から展望を描く

私は、企業とは人の集合体であると思っています。人が持つ想像力や創造力、感性などは、不可能と思われたことを可能にする原動力や持続力を生み出します。こうした力を発揮し、継続して挑戦できる人財と企業風土を私は創っていきたくと考えています。時代の流れや、なすべきときを察知し、素早く行動に移せるような感度を持った人財が数多くいる会社が、持続可能な成長を実現できる会社なのだと考えています。

中期経営計画の目標に掲げた事業利益は、もちろん達成していきます。その先の将来を見据えた場合、今が私たちの大きな転換期になります。長期的視点から、人財や企業風土を変革していくことは非常に重要であり、これを今推進することが企業の展望を描くために必要不可欠だと考えます。私は「中期経営計画2026」の達成と、将来に向けた企業の土壌づくりに覚悟を持って邁進していく所存です。

代表取締役社長 **井川 伸久**

編集方針

編集方針

「統合報告書2024」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、「変革」と「挑戦」で企業成長に突き進むニッポンハムグループの現状を知っていただくことを目的に発行しました。「Vision2030」の実現に向けてビジネスモデル変革をテーマにした「中期経営計画2026」、マテリアリティの見直しについても詳しく説明しています。

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「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。

Environment
Social
Governance

価値協創
ガイダンス

対象範囲

日本ハム(株)および国内外の連結子会社 71 社 (2024 年 4 月 1 日現在)

対象期間

2023 年 4 月 1 日～2024 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プーズ(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、当第1四半期連結会計期間より、従来「その他」の区分に含めていたボールパーク事業について、重要性の高まりを勘案し、独立して記載しております。

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)
PDF 統合報告書 	PDF 有価証券報告書 	PDF 決算短信 	PDF 中期経営計画2026 説明会資料 	WEB IR情報 
PDF サステナビリティ レポート 	PDF データブック 	PDF コーポレート ガバナンス報告書 	PDF マテリアリティ進捗 	WEB サステナビリティ 
PDF 中長期環境目標 	PDF TCFDレポート 	PDF TNFDレポート 		

見直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で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。

お問い合わせ先

〒141-6013 東京都品川区大崎2-1-1 ThinkPark Tower

日本ハム株式会社 広報 IR 部 TEL:03-4555-8024 メールアドレス:nhfoods.ir@nipponham.co.jp

目次

	過去	現在	未来
	たんぱく質を 日本で最も供給する食品企業		Vision2030 たんぱく質を、 もっと自由に。
Chapter 1 価値創造のこれまで	P.013 企業理念とあゆみ	P.015 事業概要	
	P.017 「中期経営計画 2023」の総括		
	P.018 おもなマテリアリティの進捗		
Chapter 2 特集		P.019 価値づくりへの挑戦	
Chapter 3 価値創造のこれから		P.027 価値創造プロセス	
		P.029 資本とバリューチェーン	
		P.030 外部環境	
		P.031 マテリアリティの見直しを実施	
		P.033 中期経営計画 2026	
Chapter 4 セグメント情報		P.043 セグメント情報 At a Glance / 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	
Chapter 5 サステナビリティ		P.061 サステナビリティマネジメント	
Chapter 6 ガバナンス		P.075 コーポレート・ガバナンス	
Chapter 7 会社データ	P.097 連結財務データ(10カ年)		
	P.099 非財務データ(10カ年)		
		P.100 企業情報	
	P.101 株式情報		

マネジメント メッセージ	P.005 社長メッセージ	P.037 CFOメッセージ	P.041 人事担当役員メッセージ	P.079 社外取締役座談会	P.088 取締役会議長メッセージ
					

企業理念とあゆみ

たんぱく質に始まり、たんぱく質の未来を広げる
ニッポンハムグループ

企業理念

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

経営理念

1. 高邁（こうまい）な理想をかかげ、その実現への不退転の意志をもって行動する。
2. 人に学び、人を育て、人によって育てられる。
3. 時代の要請に応じて時代をつくる。
4. 品質・サービスを通して、縁を広げ、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。

動物性たんぱく質の
安定供給

ハム・ソーセージ



乳製品



水産加工品



食肉



加工食品



提供価値トピック

1966

初のコンシューマブランド

当社初のコンシューマブランド「ウイニー」。当時は羊腸の品質が安定せず固いウインナーもあったため、良質なたんぱく質を食べやすい形で届けることが青少年の体躯向上につながる、という発想から開発されました。「ウイニー」は想定を大きく上回る人気商品へ成長しました。

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）には1968年から本格的に参入しました。その後、1990年代にかけて事業規模を拡大し、養鶏・養豚の生産量は国内最大級となっています。

1977

海外での事業を開始

1977年に北米デイルーミーツ社[※]を買収し、海外事業を開始しました。1988年には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。

[※] 現デイルーミーツ社

1985

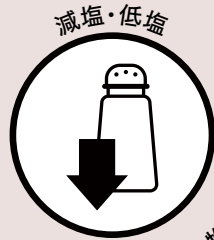
「シャウエッセン®」発売

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

1997

食物アレルギー対応商品発売

お客様相談窓口へ届いた「食物アレルギーの子どもでも安心して食べられる食品を開発してほしい」という切実な声がきっかけとなり、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。安心してたんぱく質を摂取できる商品・サービスを提供しています。



動物性たんぱく質の 多様な摂取機会の提供



大豆肉



新しいたんぱく質の 選択肢の創造・提供

細胞性食品



麺



藻類



2002

ブランド食肉を展開

2002年、「パーティカル・インテグレーション・システム」の強みを活かして、国産鶏肉「桜姫®」ブランドを立ち上げました。「桜姫®」は、一般の鶏肉と比べてビタミンEが3倍以上*含まれ、臭みも少ないのが特長のニッポンハムグループを代表するブランド食肉です。以降、国産豚肉「麦小町®」などのブランド食肉を展開しています。

* 日本食品標準成分表2015数値比較

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や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。また、新しいたんぱく質の選択肢の創造・提供に向けて、若手の開発担当者が新商品のアイデアを競い合う「開発甲子園®」を2018年から開催し、すでに17品目が商品化されています。直近では、フォアグラの代わりに鶏レバーを使用した「グラフォア」や片手で食べられるラーメン「BOOST NOODLE®」を発売しました。



Vision2030
**たんぱく質を、
もっと自由に。**

もっと自由な
たんぱく質の
「選択肢」を

もっと自由に
たんぱく質を
「楽しむ」

もっと自由を
享受するために
「果たすべき責任」

もっと自由に
「生きる」

もっと自由に
「挑戦する」

事業概要

ハムやソーセージの製造から始まったニッポンハムグループは現在、食のインフラを担う3つの事業と、ボールパークの運営を担う事業を展開しています。製品は13の領域へと広がり、また、多様な場所、機会を通じて「食べる喜び」をお届けしています。

日本人のたんぱく質摂取量の

約6%を供給

国内の食肉市場全体シェア

約20%

食卓に5回に1回
お肉を提供

※ 2024年3月現在、当社調べ


食肉


ハム・ソーセージ


水産加工品


チーズ


はっ酵乳・
乳酸菌飲料


加工食品


食物アレルギー
対応食品


エキス調味料

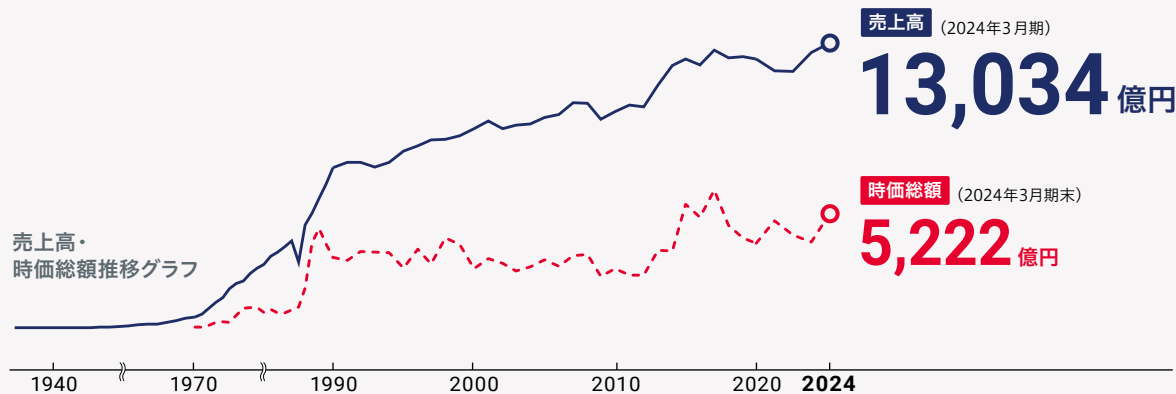

冷凍食品


フリーズドライ


食品検査


健康食品


パンダー事業



加工事業本部

お客様のニーズにお応えする
新しい価値提案により、
多数のヒット商品を生み出しています。

当社グループの創業事業である加工事業。お客様視点を活かした確かな開発力で、食卓にまだないおいしさや、ライフスタイルの変化による食ニーズの多様化に対応したさまざまな価値を提供し、多くのヒット商品を生み出してきました。多数のカテゴリーNo.1ブランドや長くお客様に指名買われる商品群が加工事業の強みです。

現在、加工事業はハム・ソーセージ、加工食品、水産品、乳製品、エキス調味料など、たんぱく質を中心とした多くの領域に広がっています。この幅広い事業領域を活かし、新たな「食べる喜び」を創造していきます。

おもな商品

<p>ウインナー カテゴリー No.1*</p>  <p>「シャウエッセン®」</p>	<p>チルドピザ カテゴリー No.1*</p>  <p>「石窯工房®」</p>	<p>チルドワンクック カテゴリー No.1*</p>  <p>「中華名菜®」</p>
 <p>「スタミナ苑®」</p>	 <p>「パナヨーグルト®」</p>	 <p>「ロルフスモークチーズ®」</p>

* 出典：(株)インテージSCIデータ



食肉事業本部

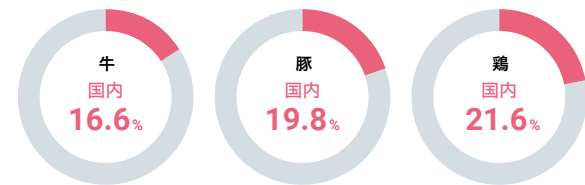
国内食肉販売量シェアNo.1
安全で品質の高い食肉を
スピーディーかつ安定的にお届けしています。

当社グループの売上高の50%以上を占める食肉事業。「パーティカル・インテグレーション・システム」を構築することにより市場ニーズに合った付加価値の高い食肉を自社グループの農場で生産できるだけでなく、疾病などのリスクを回避しながら安定供給が可能になるなど、多くの価値創出につながっています。

また自社生産品のみならず、社外調達品でも現在はオリジナルブランド食肉を多数開発・販売し、日本国内の食肉販売量のシェア約20%を占めています。高い販売力が原料サプライヤーとの関係を強化し、市場競争力の高さに結び付いています。

食肉市場でのシェア

2024年3月末現在 当社調べ



オリジナルブランド食肉のロゴ

牛肉		豚肉		鶏肉	
国産 「玄米牛」	オーストラリア産 「大麦牛ANGUS」	国産豚肉 「麦小町®」	米国産 「とうもろこし豚」	国産鶏肉 「桜姫®」	タイ産 「ハーブ爽育鶏®」

海外事業本部

「食べる喜び」を世界の皆様に。
日本で培った知見・技術を活かし、
人々の健康的な食生活に貢献します。

1977年に米国で開始した海外事業。今では15の国・地域の64拠点で展開しています。世界の多様なニーズにお応えするために、牛や鶏の生産・飼育・処理・加工・販売、ハム・ソーセージや加工食品の製造・販売のほか、水産品やエキス調味料、野菜など幅広い商品を取り扱っています。

世界で一番の「食べる喜び」をお届けする会社を目指す私たちは、世界各地の食の伝統や価値観、食のダイバーシティに対応した商品を通して、人々の楽しく健やかなくらしに貢献していきます。

おもな事業内容



【豪州】ワイアラビーフ

豪州最大の牧場で牛の生産・肥育事業を展開



【トルコ】エゲタブ

鶏の生産・飼育・処理・加工・販売まで一貫して展開



【米国】デイリーフーズ

おもに「Crazy Cuisine」ブランドの加工食品の製造・販売、食肉などの輸出入を展開



【タイ】タイ日本フーズ

おもに鶏肉を原料とする加工食品を製造し、日本への輸出・販売やタイ国内で販売

ボールパーク事業

新球場「ES CON FIELD HOKKAIDO」を核にスポーツ×エンタメによる新しい「街づくり」を進めています。

プロ野球球団「北海道日本ハムファイターズ」の経営に関わり、2023年3月に新球場の「ES CON FIELD HOKKAIDO」が開業したボールパーク事業。北海道ボールパークFビレッジを通じて、「スポーツの価値」と「北海道の価値」を融合させたビジネスモデルによる新しい「街づくり」を推進しています。

また、官・民・学の多岐にわたる事業者の参画や、ボールパークを楽しむ来場者と各種商品・サービスを提供するパートナーを結び付けることで、共創・連携による街づくりを進め、イノベーションの創出も目指しています。

ES CON FIELD HOKKAIDO

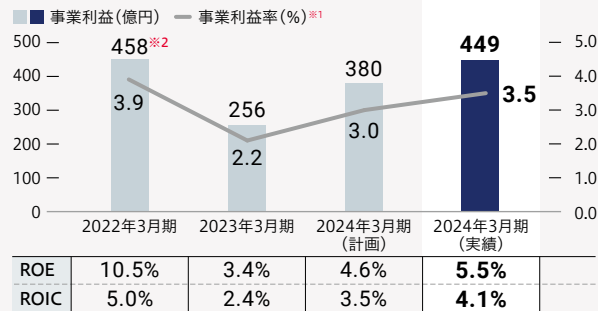


「中期経営計画 2023」の総括

価値創造のこれまで

前期の課題解決に取り組み、各セグメントおよび全社の事業利益が回復

経営目標・指標の結果



※1 マリンフーズ株式会社および同社の子会社などに関連する水産事業遡及後の数値

※2 売上高事業利益率につきましては、非継続事業調整後の事業利益(2024年3月期 45,897百万円、2023年3月期 28,191百万円)を用いて算出しています

経営方針	総括
収益性を伴ったサステナブルな事業モデルへのシフト	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業環境変化への対応力不足が露呈 ● 事業ポートフォリオの見直し着手(国内外) ● 営業横断としてフード会社での加工NB商品の販売に着手
海外事業における成長モデルの構築	<ul style="list-style-type: none"> ● 加工事業の強化を通じ、海外事業の収益安定化に着手 ● 北米加工品の生産能力拡大、豪州の収益安定化へ取り組む
新たな商品・サービスによる新しい価値の提供	<ul style="list-style-type: none"> ● 北海道ボールパークFビレッジの開業と収益目標の達成 ● 既存事業における新しい価値創出ができず
ビジョン実現に向けたコーポレート機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> ● DX推進:「Connect」リブラン策定、グループ戦略との連携 ● R&D強化:ニッポンハムグループのR&D課題の整理と再構築案の検討 ● 人材マネジメント:挑戦する組織風土の具体策立案

4つの経営方針を遂行し、業績回復を実現

2024年3月期は、「中期経営計画2023」の最終年度でした。この間の事業環境を見ると、2022年に始まったウクライナ侵攻の継続による原材料・飼料・エネルギー高騰、そして今も続く為替相場の円安傾向など厳しい状況が続いてきました。

このような環境下、2024年3月期は、前期に落ち込んだ事業利益の回復を重視した経営方針のもと各種施策を実施しました。

「収益性を伴ったサステナブルな事業モデルへのシフト」では、加工事業において、商品の価格改定を行うとともに、構造改革の一環として、主力商品の高生産性ラインへの集中、低収益商品の統廃合など、商品ポートフォリオの変革を進めました。食肉事業では、輸入の新規調達

国の開拓など、調達力の強化に努めました。また、チャネル別専門組織の設立などを進め、フード販売会社で過去最高益を達成しました。

「海外事業における成長モデルの構築」では、海外の低収益事業について見直しを進めるとともに、北米を中心とした加工品を拡大することで、収益力の安定化を図りました。一方、豪州の牛肉事業については、米国産牛肉の減産が追い風となり、好調に推移しました。

「新たな商品・サービスによる新しい価値の提供」では、北海道ボールパークFビレッジの開業を通じ、エンターテインメントと街が融合した新しい価値と事業収益を生み出すことができました。

「ビジョン実現に向けたコーポレート機能の強化」では、「中期経営計画2026」につながる挑戦する組織風土

の醸成に向けた具体策の立案を行いました。

これらの経営方針・施策を遂行した結果、全社および各セグメントの事業利益が回復しました。(詳細⇒P.43～)

しかし、業績回復はまだ途上の段階であり、収益力の向上には積み残っている課題解決に引き続き取り組むことが必要です。新たなステージに向けて策定した「中期経営計画2026」では、さらに経営スピードを加速し、企業価値を高めて、持続可能な成長を実現する企業体を目指していきます。

2024年3月期セグメント別のおもな成果

加工	商品ミックス改善や価格改定による収益性改善
食肉	フード販売会社の過去最高益達成
海外	牛肉事業の処理頭数回復や北米加工品の販売数量拡大
BP	計画以上の来場者数(346万人)により収益が拡大

おもなマテリアリティの進捗 (2021～2023年度までのマテリアリティ)

価値創造のこれまで

その他マテリアリティの進捗についてはWEBをご覧ください。

マテリアリティ	施策・指標	2023年度実績	
たんばく質の安定調達・供給 	サステナブル調達への推進	<ul style="list-style-type: none"> ●2023年度までに重要な一次サプライヤー^{※1}への方針周知とSAQ^{※2}実施率100% ●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実施率100%および重要な二次サプライヤーへの方針周知とSAQ実施 	<ul style="list-style-type: none"> ●重要な一次サプライヤー 51社に対してSAQを実施し、100%返答を回収
	アニマルウェルフェアに配慮した取り組みの推進	<ul style="list-style-type: none"> ●国内全農場(豚)^{※3}の妊娠ストール廃止 ●2023年度までに実施率9.5%、2030年度までに実施率100% ●2023年度までに国内全処理場(牛・豚)^{※3}の係留所への飲水設備の設置 ●2024年度までに国内全農場・全処理場^{※3}への環境品質カメラの設置 	<ul style="list-style-type: none"> ●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(牛・豚)内の係留所への飲水設備の設置率 牛・豚とも100% ●国内全農場・全処理場への環境品質カメラ設置率 牛(処理場)・豚(処理場・農場)100%、鶏94%
	植物由来のたんばく質商品の拡充拡販	<ul style="list-style-type: none"> ●2030年度までに出荷金額100億円 	<ul style="list-style-type: none"> ●出荷金額実績20億円(昨年比400%)
	第三者認証の取得推進(FSSC22000、SQF、BRC、JFSなど)		<ul style="list-style-type: none"> ●第三者認証取得数119件
	専門技術認定をはじめ研修を通じた人材育成	<ul style="list-style-type: none"> ●2030年度までに累計 eラーニング受講者数67,000名、基礎技術研修者数2,400名、専門認定試験合格者数90名、食品表示検定(中級)合格者数760名、食品表示検定(上級)合格者数90名 	<ul style="list-style-type: none"> ●2023年度までの累計実績 eラーニング受講者数45,997名、基礎技術研修者数1,968名、専門認定試験合格者数64名、食品表示検定(中級)合格者数655名、食品表示検定(上級)合格者数56名
食の多様化と健康への対応 	食物アレルギー関連商品の拡充および啓発	<ul style="list-style-type: none"> ●2030年度までに出荷金額40億円 	<ul style="list-style-type: none"> ●出荷金額実績14億円(昨年比110.2%)
	認知機能を改善する新たな素材の研究と商品化	<ul style="list-style-type: none"> ●2026年度までに年間300万食 	<ul style="list-style-type: none"> ●イミダ素材、イミダ商品(IMIDEA®)の提供194万食
	健康に寄与する商品の開発		<ul style="list-style-type: none"> ●出荷金額実績106億円(昨年比104%) ●健康志向に対応した商品数97アイテム(昨年比△18)
持続可能な地球環境への貢献 	化石燃料由来のCO ₂ 排出量削減	<ul style="list-style-type: none"> ●国内は2030年度までに2013年度比で46%以上削減 ●海外は2030年度までに2021年度比で24%以上削減 	<ul style="list-style-type: none"> ●国内21.3%削減 ●海外8.4%削減
	用水使用量削減 ^{※4}	<ul style="list-style-type: none"> ●国内は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 ●海外は2030年度までに2021年度比で製造数量当たりの原単位5%削減 	<ul style="list-style-type: none"> ●国内0.7%削減 ●海外2.4%削減
	国内の廃棄物排出量削減 ^{※5}	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●9.5%削減
	国内の廃棄物排出量リサイクル率向上	<ul style="list-style-type: none"> ●2030年度までに92%以上 	<ul style="list-style-type: none"> ●92.2%
食やスポーツを通じた地域・社会との共創共栄 	スポーツを通じた地域共創の活動の推進		<ul style="list-style-type: none"> ●実施件数72件、社内参加人数500人、活動経費100万円
	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)		<ul style="list-style-type: none"> ●実施件数324件、社内参加人数6,400人、活動経費100万円
	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の提供など)		<ul style="list-style-type: none"> ●実施件数199件、社内参加人数800人、活動経費100万円
	食育などを通じた次世代育成の支援(出前授業、キャリア教育支援など)		<ul style="list-style-type: none"> ●実施件数137件、社内参加人数2,400人、活動経費840万円
従業員の成長と多様性の尊重 	仕事に対するやり甲斐の支援	<ul style="list-style-type: none"> ●2030年度までに従業員サーベイ好意的回答率80%以上^{※6} 	<ul style="list-style-type: none"> ●66.7%
	挑戦できる組織風土の醸成	<ul style="list-style-type: none"> ●2030年度までに従業員サーベイ好意的回答率80%以上^{※6} 	<ul style="list-style-type: none"> ●66.5%
	多様な人財の活躍推進	<ul style="list-style-type: none"> ●2030年度までにキャリア採用比率15%以上^{※6} 	<ul style="list-style-type: none"> ●8.9%
	女性活躍推進	<ul style="list-style-type: none"> ●2030年度までに女性管理職比率20%以上^{※6} ●2030年度までに女性監督職以上比率35%以上^{※6} 	<ul style="list-style-type: none"> ●女性管理職比率10.7% ●女性監督職比率24.1%
	障がい者雇用推進	<ul style="list-style-type: none"> ●2023年度までに障がい者雇用率2.3%以上^{※6,7} 	<ul style="list-style-type: none"> ●2.6%

※1 国内外の取引金額量大きいサプライヤー、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

※2 自己評価シート(Self-Assessment Questionnaire)

※3 当社グループが資本を過半数保有する企業が対象

※4 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

※5 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

※6 対象:日本ハム(株)

※7 法改正に伴い、目標を随時変更予定



提供するたんぱく質の価値

多様なたんぱく質の研究・開発

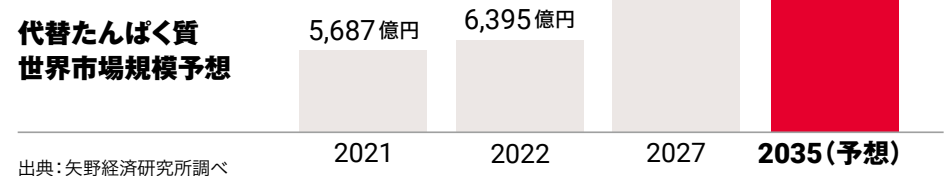
ニッポンハムグループは、Vision2030「たんぱく質を、もっと自由に。」のもと、たんぱく質の可能性を広げる挑戦を続けています。その一つが、将来的に懸念されるたんぱく質不足に対応するための、代替たんぱく質の研究開発です。市場規模もかなりの大きさが予測されています。2020年に大豆ミートブランド「ナチュミート」を発売後、当社グループでは植物を原料とするさまざまな商品を開発、提供してきました。近年では、麩を原料とした商品の開発にも取り組んでいます。さら

に、動物細胞を培養してつくる「細胞性食品(培養肉)」の研究も進行中です。細胞性食品は、環境負荷を抑えつつ動物性たんぱく質を供給できる手段として期待されています。

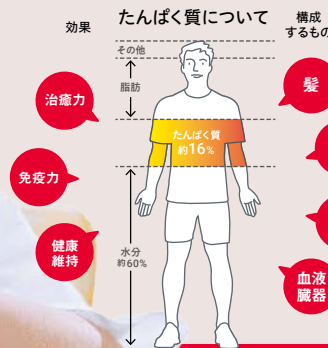
たんぱく質の安定調達・供給を果たし、消費者に良質なたんぱく質を届けることが私たちの使命です。忙しい毎日でも手軽に美味しい料理を楽しみ、いくつになっても健康的にお肉を味わえる未来——たんぱく質の力で、そんなおいしい未来、健康な未来を切り拓いていきます。

4兆
9,064億円

代替たんぱく質 世界市場規模予想



出典：矢野経済研究所調べ



たんぱく質の価値

たんぱく質は、体の約20%を占める重要な栄養素です。筋肉や臓器、皮膚、骨、髪などを構成する基礎となるだけでなく、消化酵素や免疫物質、ホルモンの生成にも欠かせません。20種類のアミノ酸から成り、そのうち9種類は体内でつくれないため、食事からの補給が必要です。また、たんぱく質は、免疫力の向上、脳や内臓の機能維持、体のバランス調整、精神の安定にも役立ちます。

特に、肉や乳製品に含まれる動物性たんぱく質はアミノ酸バランスが優れ、とても質の高い栄養源です。高齢化が進む日本では、筋力や心身機能の低下による「フレイル」対策が重要です。たんぱく質不足がフレイルの一因とされ、特に肉類の摂取量が減ると筋力低下が進みやすくなります。肉に含まれるイミダゾールジペプチドは筋力維持に効果があるため、たんぱく質をしっかり摂ることがフレイル予防につながります。



サステナブルに 食べる喜びを提供— 「Mealin'Good」の取り組み

当社は2023年に「サステナブル事業」を立ち上げました。「Mealin'Good(ミーリングッド)※1」という事業ブランドのもと、さまざまな倫理観や価値観が共存する、より良い未来を目指し、人も地球も心地良い選択肢を増やす商品やサービスを提供しています。

サステナブル事業の初商品として開発したのは、鶏レバーを使用した「グラフォア」です。鶏レバーは冬季に需要が落ちるため、余剰分をフォアグラの代替品として活用しました。アニマルウェルフェアの観点からフォアグラの生産量が減少している中、新たな価値ある商品として評価を得ています。

これに続く商品としては、漁獲資源保護の観点から、大豆ミートを使用した「ナチュミート フィッシュフライ」や「ポップコーン シュリンプ(業務用)」を開発。さらに

2024年にはこんにやく粉など植物由来の素材を使用した「プラントベースまぐろ」の販売を開始しました。この商品は、生の魚が食べられない方々への選択肢としても喜ばれています。これらの代替商品は、2024年6月18日に兵庫県姫路市で開催された「世界銀行※2・防災グローバル

フォーラム (UR2024)」のお弁当に採用されました。世界的な催しにふさわしいサステナブルな食材であると評価していただけたことを光栄に思っています。

※1 フィーリングッドにミールを掛け合わせ「人も地球も心地良く、より良い毎日へ。」という想いを込めたブランド

※2 住みやすい地球の上での貧困削減と繁栄の共有を目的として掲げる援助機関



防災グローバルフォーラム (UR2024) への提供内容



焼きたての「グラフォア」

「プラントベースまぐろ」の握り寿司 「ナチュミートフィッシュフライ」



お弁当

人と地球の双方に心地良い 商品・サービスを展開する

「Mealin'Good」は、当社が2023年に立ち上げたサステナブル事業です。多様な価値観や倫理観を尊重し、人と地球に“Good”な選択肢を提供することを目指しています。事業開始以降、畜産加工品を中心に、アップサイクル商品や代替たんぱく商品を開発・販売し、その取り組みは高く評価されています。これからも持続可能な社会の実現と健やかなからだづくりに貢献するため、安心して選べる商品やサービスを展開していきます。

グループ戦略
推進事業部長

高崎 賢司



社外共創のスピードアップを目指し、 ベンチャーキャピタルファンドに LP出資を決定

2024年7月、独立系ベンチャーキャピタル大手のグローバル・ブレイン社が運営するグローバル・ブレイン9号投資事業有限責任組合にLP※出資しました。この連携を通じて、自社の枠を超えたオープンイノベーションの推進やR&Dによる事業拡大をスピード感をもって目指していきます。

※「Limited Partnership」の略。ベンチャーキャピタルを通じた出資で、出資先に対する責任は出資金額の範囲内(有限責任)。

たんぱく質をめぐる課題

迫るたんぱく質危機

近い将来、気候変動の影響で飼料となる穀物の収穫量が減少し、世界的なたんぱく質需要の急増に対応できなくなる「たんぱく質危機」が予測されています。既存のたんぱく質供給源だけでは不足し、持続可能な代替たんぱく質の開発・商品化が急務となっています。また、新たな食糧生産技術の見直しも求められています。

危ぶまれる畜産業の持続可能性

日本の畜産業は高齢化や後継者不足で生産者が減少し、労働環境の改善も急務とされています。さらに、家畜の健康管理や飼料の高騰による生産コスト上昇、温室効果ガスの大量排出も問題となっています。たんぱく質の安定供給には、これらの課題を解決し、持続可能な畜産を実現する包括的な対策が求められています。

たんぱく質供給企業として

当社グループは「食べる喜び」と「安定供給」のため、たんぱく質の安定調達、生命の恵みを大切にした多様な選択肢の提供に挑戦しています。

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



2030年度 1,000億円ブランドへ 「シャウエッセン®」の未来構想

2030年度(目標)
1,000億円

1985年2月に誕生した本格的あらびきウインナー「シャウエッセン®」。ドイツの製法に倣い羊の腸に詰めた豚肉をスモークで仕上げた本格的な味わいで人気を博しています。ニッポンハムグループは、成長戦略の一つとして、この主力ブランドの年間売上高を「2030年度に1,000億円※」、現在の746億円から3割増に成長させる目標を掲げました。

※ 国内外の「シャウエッセン®」の小売りベース

2023年度
746億円

2019年度
723億円

2014年度
635億円

「シャウエッセン®」
売上高の変遷

2009年度
524億円

「シャウエッセン®」を 世界的ブランドに

2024年4月、「シャウエッセン®」を世界的なブランドに成長させるための重要な一歩を踏み出しました。日本ハム北海道ファクトリー(株)の旭川工場が、シンガポールへの輸出認可を取得したのです。2030年度までに1,000億円の売上高を達成するにはグローバル展開が欠かせません。その端緒がシンガポール。10月から輸出を開始します。輸出拡大につなげていくために、アジアで人気の高い「北海道」ブランドを打ち出していくプロジェクトが進行中です。

2025年に40周年を迎える「シャウエッセン®」は“世界のシャウエッセン”への飛躍を目指し、新たな挑戦を始めています。

革新的な挑戦を促す 「シャウ-1グランプリ」を開催

2030年度までに1,000億円達成を目指すもう一つの施策が、「革新的な挑戦」です。これまでの「シャウエッセン®」の枠を超え、新しい商品開発の提案の場として、「シャウ-1グランプリ」を立ち上げました。このコンテストでは「アイデア」「おいしさ」「新規性」「実現性」という4項目で総合的に評価します。

第1回は2024年6月3日に開催し、優勝、準優勝、4項目それぞれの部門賞が選ばれました。優秀な提案については、商品化を進めています。



「シャウ-1グランプリ」授賞式

金のシャウエッセン
トロフィー



「シャウエッセン®」ブランド図



ブランディングとエクステンション

発売以来「シャウエッセン®」は「ボイルする」と「こだわり抜いた一つの味を守る」ということに囚われ、新たなチャレンジができていませんでした。

そのため購買層の拡大ができず、主要購買層も50代以上に偏り、若い世代に

アプローチできていませんでした。そこで、2019年から改革を開始。電子レンジ加熱の解禁、チーズ入りなどの味のバリエーション増加、スライスしてトッピングにしたピザの開発などにより、若年層の心を掴んでいきました。こうした商品群の増加(エクステンション)と同時に、広告やSNSを活用したりブランディングも実施し、

2023年度の年間売上高は2019年度の723億円から746億円に増加しました。

今後は、さらに攻めた商品ラインナップの多様化とともに、マーケティング戦略を展開し、「シャウエッセン®」のブランド力を一層強化して、より幅広い世代に支持される存在を目指します。

時代とともに変化し、さらに愛される「シャウエッセン®」へ

パリッ!!としたおいしさでお馴染みの「シャウエッセン®」は、1985年の発売以来、多くのお客様にご愛顧いただいています。累計販売本数は約207億本、地球100周分※に相当します。2025年2月には発売40周年を迎えます。発売当初は今のようには本格的なウイナーではなく、「シャウエッセン®」はその先駆者として本物の味を追求し、新しい市場を開拓しました。その後、お客様のライフスタイルの変化や多様なニーズに応え、シャウエッセンも変化させてきました。共働きや単身世帯の増加に伴う家事の時短ニーズに応じてレンジ調理を解禁。2022年には環境への配慮として包材をエコ・ピロタイプに変更し、「シャウ断髪」というプロモーションを通じてお客様にも広くアピールしました。現在は、さらに愛される商品に育てるべく、ロコミなど、お客様からの自然な話題化を通じて、より身近で選ばれるブランドを目指しています。

※2023年3月末時点での推計

加工事業本部
マーケティング統括部
ブランド戦略室長兼
マーケティング室長



長田 昌之



ブランドと共創による新しい価値づくり

ニッポンハムグループは、持続可能な食の未来に向けて、
自社ブランド食肉の育成と社外パートナーとの「共創」にも積極的に取り組んでいます。

顧客・生活者視点で さらなる成長を目指す 国産鶏肉「桜姫®」

「桜姫」は、独自に配合した飼料により生産されたブランド鶏肉です。透明感のある桜色と脂の白さが特長で、一般の鶏肉よりも臭みが少なく、ビタミンEが3倍以

上含まれています(日本食品標準成分表2015数値比較)。鶏は、広くて清潔な鶏舎、適切な温度管理のもと、健康に配慮して飼育されています。また、トレーサビリティシステムにより、生産から出荷までの全工程が追跡可能であり、安全で安心を実現しています。



国産鶏肉「桜姫®」



看板ブランドである 国産豚肉「麦小町®」

「麦小町」は、国産豚肉の看板ブランドです。一般の豚肉に比べ、うま味成分の一種であるグルタミン酸やビタミンB1が多いという結果が得られています。*

* グルタミン酸:日本ハム株式会社 中央研究所調べ(2021年10月26日)日本栄養・食糧学会 遊離アミノ酸データベース 大型種豚肉 ロース屠畜後6日後の数値比較結果より

ビタミンB1:日本ハム株式会社 中央研究所調べ(2021年10月26日)日本食品標準成分表2020年版(八訂)大型種豚肉ロース数値比較結果より



国産豚肉「麦小町®」



お客様ニーズに応えるブランド食肉を目指す

私たちはこれまで、飼料へのこだわりやおいしさの見える化、各種キャンペーンなどを通じてお客様との接点をつくりながらブランドの価値を訴求してきました。近年、ライフスタイルの多様化による食の選択肢も増え、商品を選ぶ理由がより明確に求められていると感じています。今後はお客様とのコミュニケーションを一層強化します。多様なニーズに応えるブランド食肉を活かした商品開発や他社との共創を進め、お客様の日々の生活に寄り添った企画で共感や新しいワクワクをお届けしていきます。そして国産鶏肉「桜姫®」や国産豚肉「麦小町®」をはじめとする当社のブランド食肉が多くのお客様に選んでいただけるよう努めます。



食肉事業本部
食肉マーケティング
推進室

坂口 真子

北海道の地域に根差した産学で共創した「えふのちから®」

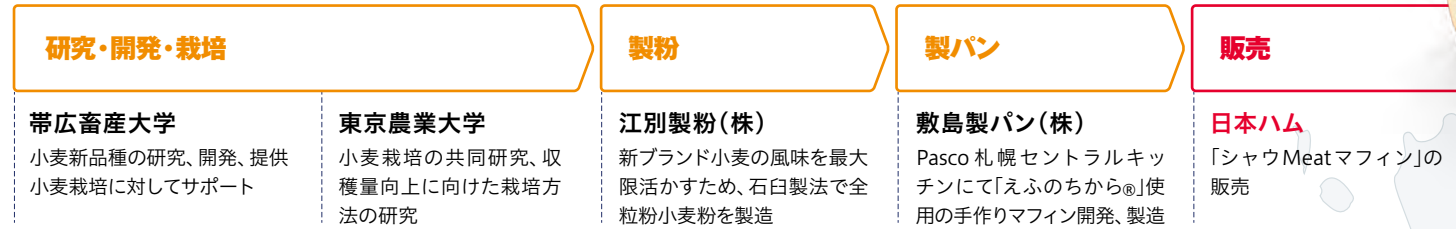
「えふのちから®」は、帯広畜産大学が開発した新品種を当社グループの畑で養豚事業の副産物を堆肥にして栽培した北海道産のブランド小麦です。

2024年2月には、帯広畜産大学、東京農業大学、江別製粉(株)、敷島製パン(株)との産学連携で、「えふのちから®」を使用した新商品「シャウMeat マフィン」を開発しました。「えふのちから®」は、持続可能な農業と地域貢献の象徴として、新たな価値を提供します。



「シャウMeat マフィン」

「えふのちから®」の研究・開発から商品化まで



北海道の恵みを活かした持続可能な北海道産鶏肉「北のこめっこ®」

「北のこめっこ®」は、広大な大地・北海道の地域に根付いた持続可能な畜産と食の在り方を追求するブランド鶏です。飼料に北海道産玄米とローズマリー粉末を使用しており、柔らかくジューシーで、塩だけでソテーしても臭みがありません。

生産を担当する日本ホワイトファーム(株)では、鶏ふんを道内の野菜農家に堆肥として利用いただくことで、地産地消と地域貢献を推進。道内において地産地消することで、運搬にかかる環境負荷の低減につながっています。



北海道産鶏肉「北のこめっこ®」

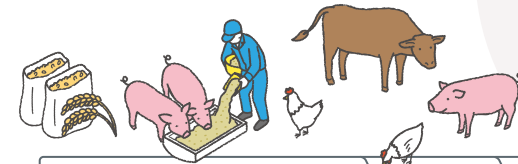


「JA全農×日本ハム 共創プロジェクト」がスタート

食肉業界をリードする組織が連携し、畜産業の未来を創る

2024年7月、JA全農(全国農業協同組合連合会)と日本ハム(株)は、事業連携によって、国内畜産業の持続可能な発展に向けた共創プロジェクトをスタートさせました。JA全農は、国産農畜産物を全国の消費者に安定的に届けるという使命を担っています。このJA全農が持つ充実したバリューチェーンと、ニッポンハムグループの持つ生産技術や販売力を掛け合わせることで、課題解決を図ります。

共創プロジェクトでは、カーボンニュートラル農場の基準づくりや国内飼料自給率の向上など、国内畜産業の持続可能性を追求。また、アニマルウェルフェアや、畜産資源の有効活用およびエネルギー化を進めることで、新たな畜産業モデルの確立を目指します。



2社の強みと、事業連携による課題解決テーマ



JA全農グループ(畜産)

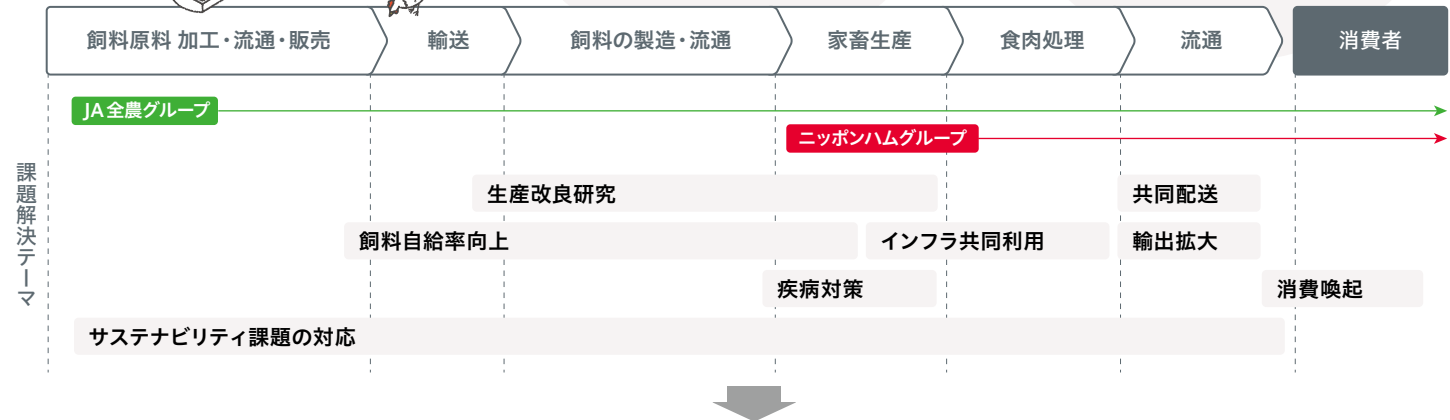
- 国産畜産物最大の組合組織
- 牛・豚・鶏・鶏卵・酪農と全畜種をカバー
- 川上から川下までのバリューチェーン構築
- 国内外にさまざまな機能の事業インフラを保有
- JAグループを背景とした原料・素材調達力



Nipponham Group

ニッポンハムグループ

- 日本No.1の畜産加工メーカー
- 食肉業界で先端をいくサステナブル経営
- 多岐にわたる事業展開
- 国内外に拠点を持つグローバル企業
- 全国約120カ所の食肉営業拠点を保有



さらに、食肉処理施設の相互利用や自動化、物流の効率化を通じて、安定的なたんぱく質供給も実現します。2024年9月以降には全農系の食肉加工工場でロースハム製品を製造する計画です。また、国内産の食肉輸出も協力していく予定です。原燃料高や人手不足といった厳しい事業環境の中、互いに協力することで、畜産業の新たな価値を創出し、国内畜産業の持続的発展を目指します。

「JA全農×日本ハム共創プロジェクト」の概要

国内畜産業の持続可能性の追求

- アニマルウェルフェアの取り組み
- カーボンニュートラル農場の基準づくりに向けた取り組み
- 脱プラスチックの取り組み ●国産飼料の自給率向上

次世代畜産業モデルの確立

- 畜産分野における共同研究・事業開発
- 糞尿・メタンのエネルギー化
- 畜肉由来素材の活用

畜産たんぱく質の安定供給

- 処理場施設の活用・連携
- 国産品(和牛など)の海外輸出拡大に向けた取り組み
- 国産農畜産物を活用した商品開発

両者事業の共創

- 全農施設を活用した包装肉およびハム・ソーセージの生産連携・活用
- 連携による物流課題の解決(共同配送など)

より高い価値を提供できる企業を目指して

ニッポンハムグループは、これからも挑戦によって価値を創造し、ステークホルダーの期待に応えていきます。

安全・安心、そして満足・感動の品質をお客様にお届けすることが私たちの責任と考えています。また、お客様の声をもとに、「聴く」「知る」「活かす」のコミュニケーションサイクルを回し、お客様満足を目指します。

提供価値

- 「食べる喜び」の提供
- たんぱく質の安定調達・供給
- 安全で高品質な商品とサービスの提供
- 適切な情報の提供
- 健康に寄与する商品の提供

調達活動において、「ニッポンハムグループサステナブル調達方針」をもとに、お取引先と信頼関係を構築し、共存・共栄を基本に、連携していきます。

提供価値

- お互いの持続可能な発展に向けたパートナーシップの強化
- 公正・透明で誠実な取引
- 製品の品質維持、安定供給
- 新たな付加価値の共創

国や地域の法令を遵守するとともに、行政と積極的に情報交換し、事業を展開していきます。事故やその恐れがある事実を把握した場合は、関係官庁などへ報告し、調査や原因究明に努めます。

提供価値

- 法令、規制の遵守
- 適切な納税
- 各機関との連携による業界の活性化

株主・投資家の皆様との信頼関係の構築のため、コミュニケーションを大切にし、頂いたご意見やご要望を企業活動に反映させます。

提供価値

- 企業価値向上
- 適正な利益還元
- 適時、適切な情報開示
- 株主、投資家との建設的な対話の推進

ステークホルダーの詳細はWEBをご覧ください。



国際ルールおよび、さまざまな国と地域の法令・歴史・文化・慣習などを正しく理解し、その遵守と尊重に努めます。

提供価値

- 協働による業界の課題解決
- 人権や環境に配慮した事業活動に向けた建設的な対話や協力

ニッポンハムグループが地域社会の一員として、そして良き企業市民として、地域の持続的な発展に貢献できるように積極的なコミュニケーションを図り、ニッポンハムグループができること、求められていることを考え、共に歩んでいきます。

提供価値

- 地域活性化に向けた共創
- 地域社会との共生
- 地域環境の保全
- 地域の経済発展

「従業員が真の幸せと生き甲斐を求める場」となることを目指します。また、従業員の意識・能力開発、ワークライフバランス、ダイバーシティ、心と体の健康維持などに取り組みます。

提供価値

- 挑戦の機会、働き甲斐追求の場の提供
- 成長の機会の提供
- DE&Iの推進

生命を育む自然を守り、生命の恵みを余すことなく大切に活かすため、「ニッポンハムグループ環境方針」を基本に、環境と調和のとれた企業活動を推進します。

提供価値

- 自然資本の有効活用
- 環境負荷低減
- 環境課題解決

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

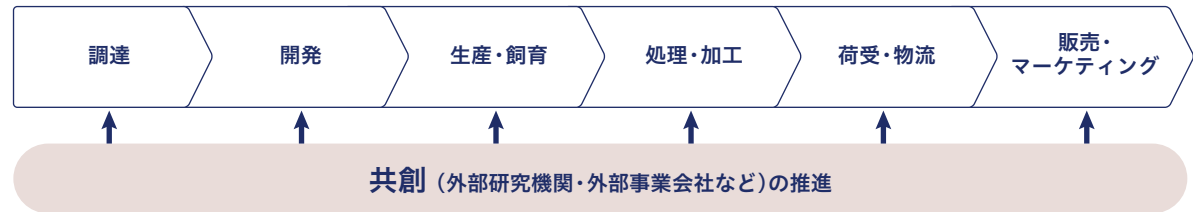
- 家畜の疾病対策費用
- アニマルウェルフェア対策費用
- 社外との共創、産学との連携
- 食物アレルギーの研究助成や普及啓発
- 畜産農家の支援(技術サポートなど)
- 国産鶏肉「桜姫®」などのブランド食肉
- 「シャウエッセン®」などのトップシェア商品
- 自治体とのパートナー協定(北海道地域)
- 産官学のさまざまなパートナーとの共創(ボールパーク)

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

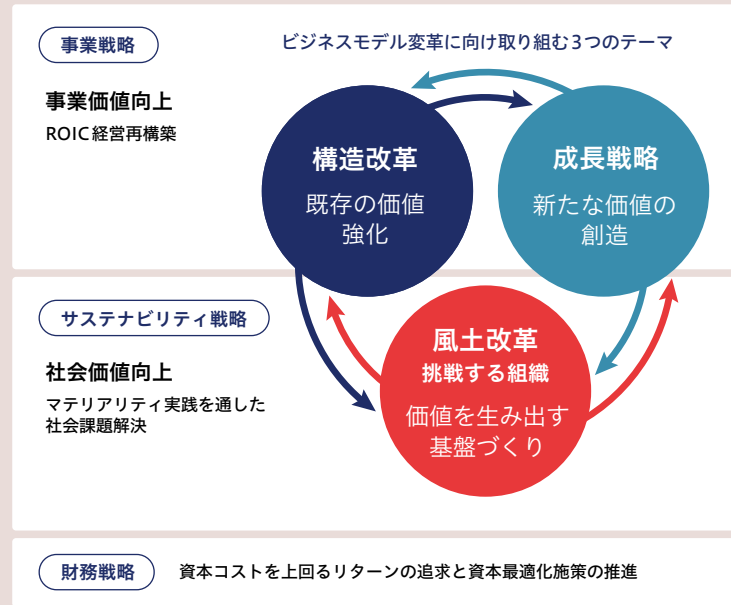
外部環境 □ P.030

- 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"> ● 営業キャッシュ・フロー 865 億円 (2024年3月期) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 研究開発費 3,155 百万円 (前年比 94.4%) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 疾病対策費用 	<ul style="list-style-type: none"> ● 設備投資 ● 省人化投資 	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境対策費用 (物流での温暖化対策) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業利益 449 億円
製造資本	—	<ul style="list-style-type: none"> ● 研究開発拠点 2カ所 	<ul style="list-style-type: none"> ● 生産・飼育拠点 148カ所 	<ul style="list-style-type: none"> ● 処理・加工拠点 83カ所 ● 食物アレルギー対応専用工場(東北) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 物流拠点 34カ所 	<ul style="list-style-type: none"> ● 営業拠点 208カ所
人的資本		<ul style="list-style-type: none"> ● 新たんぱく質の研究開発人材 ● DX人材育成プログラム 	<ul style="list-style-type: none"> ● 畜産業の将来を担う人材育成 ● 多様性を重視した人的資本構成(キャリア採用の強化) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 品質保証対応の専門人材累計 64名^{※1} 	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ間の人的連携 	
知的資本	<ul style="list-style-type: none"> ● 主原料の調達に関する知見 ● 安全安心に関する知識 	<ul style="list-style-type: none"> ● 特許出願件数 16件 (2022年度)^{※2} ● 長年のたんぱく質研究の知見 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	—	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● サプライヤーとの協力関係 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 畜産農家との協力関係(支援) 	<ul style="list-style-type: none"> ● お得意先ごとのニーズに合わせた食肉や加工品開発 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 19.9%、牛 16.6%、豚 19.8% 鶏 21.6%(国内)
自然資本	<ul style="list-style-type: none"> ● GHG抑制 	<ul style="list-style-type: none"> ● 植物由来のたんぱく質 ● 新たんぱく質の資源 ● 主原料 	<ul style="list-style-type: none"> ● GHG抑制 ● 家畜排せつ物の燃料利用や堆肥化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 冷却水 ● GHG抑制 ● 副産物(骨、皮など)の資源活用 	<ul style="list-style-type: none"> ● GHG抑制 ● 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、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

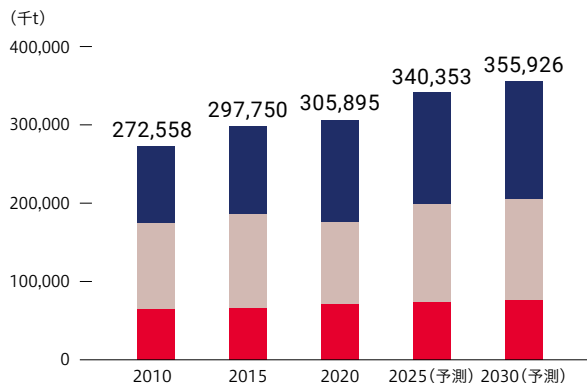
2030年には**85億人**へ ↗

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もとらえています。

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

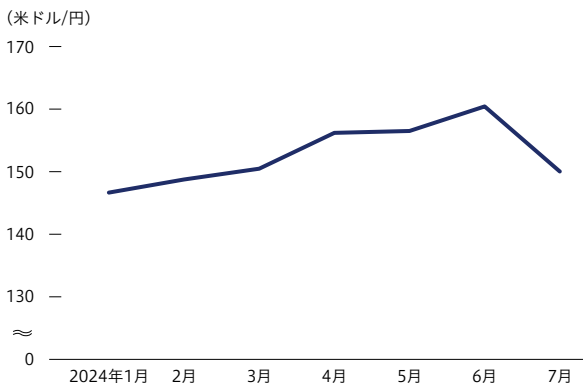
日米金利差などに起因する円安が進み ※2024年7月時点

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

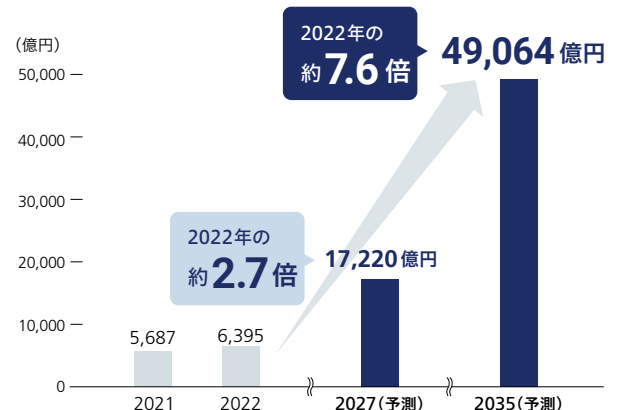
2035年には約**7.6倍**へ ↗

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"> ● 畜肉の安定した供給量の拡大 ● 疾病発生の未然防止への継続的取り組み ● 農家への支援・共創 <ul style="list-style-type: none"> ● 「PIG LABO®(ピッグラボ)」、鶏生産事業における技術指導 ● スマート畜産などの新たな技術の開発と活用 	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内産畜肉の販売数量伸長率 2023年度比 104% (2026年度)
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"> ● 多様なニーズに合わせた商品の開発、提供 ● 笑顔あふれる食体験の提供 ● 日本で培った知見を各国・地域に浸透 ● 健やかなからだづくりに貢献する商品の開発、提供 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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) ● 海外加工品事業売上伸長率 2023年度比 200% (2026年度)
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"> ● 化石燃料由来のCO₂排出量の削減 (Scope1、Scope2) ● 家畜由来 GHGの抑制、削減、有効活用に関する研究開発 ● プラスチック使用量削減 <ul style="list-style-type: none"> ※ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 化石燃料由来のCO₂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) ● 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)
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"> ● 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 ● R&D強化による価値創造 ● さまざまなたんぱく質の可能性の探索 	<ul style="list-style-type: none"> ● 食とスポーツによる新たな価値の提供 ● 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) ● たんぱく質の可能性を広げる事業の創造 <ul style="list-style-type: none"> ● 事業立ち上げと収益化 (2030年度) ● 商品化に向けての技術確立 (2030年度)
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"> ● 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 ● 一人ひとりの挑戦を促し認める仕組みの強化、浸透 ● 多様な個が尊重され、生き生きと活躍できる環境づくり 	<ul style="list-style-type: none"> ● 変革型経営人財の育成、獲得 <ul style="list-style-type: none"> ● 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) ● 多様な人財の活躍推進 <ul style="list-style-type: none"> ● 重点管理項目の進捗 (2030年度)

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と考える。

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かと考える。



青山社中株式会社
筆頭代表 CEO

朝比奈 一郎 氏

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と考える。

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。



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

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と考える。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と考える。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。



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

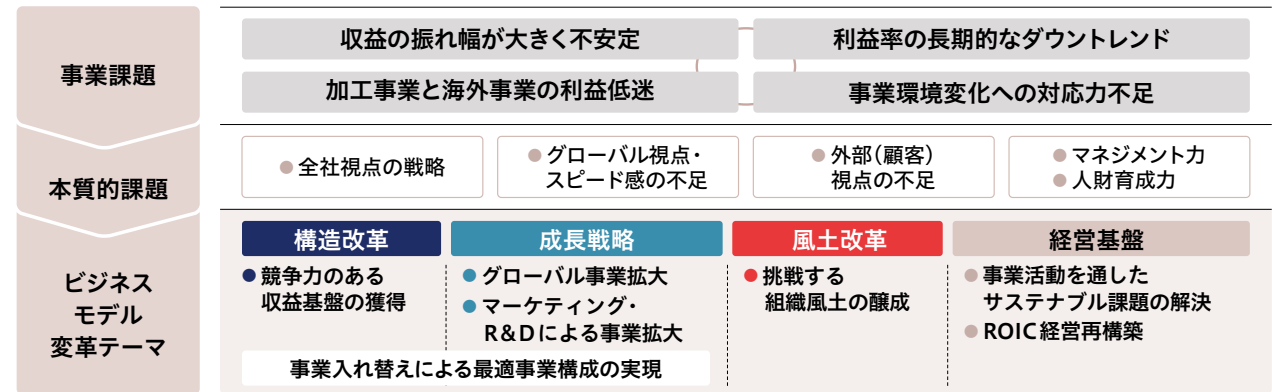
「中期経営計画2026」では、「Vision2030」を実現するために現状の事業課題を洗い出し、その背景にある本質的課題を明確にしたうえで、将来の成長に向けたビジネスモデルにおける変革テーマを設定しています。

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"> ● 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 ● 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
中期経営計画 2029	<ul style="list-style-type: none"> ● 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"> ● 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 ● 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 ● 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 ● 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



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。

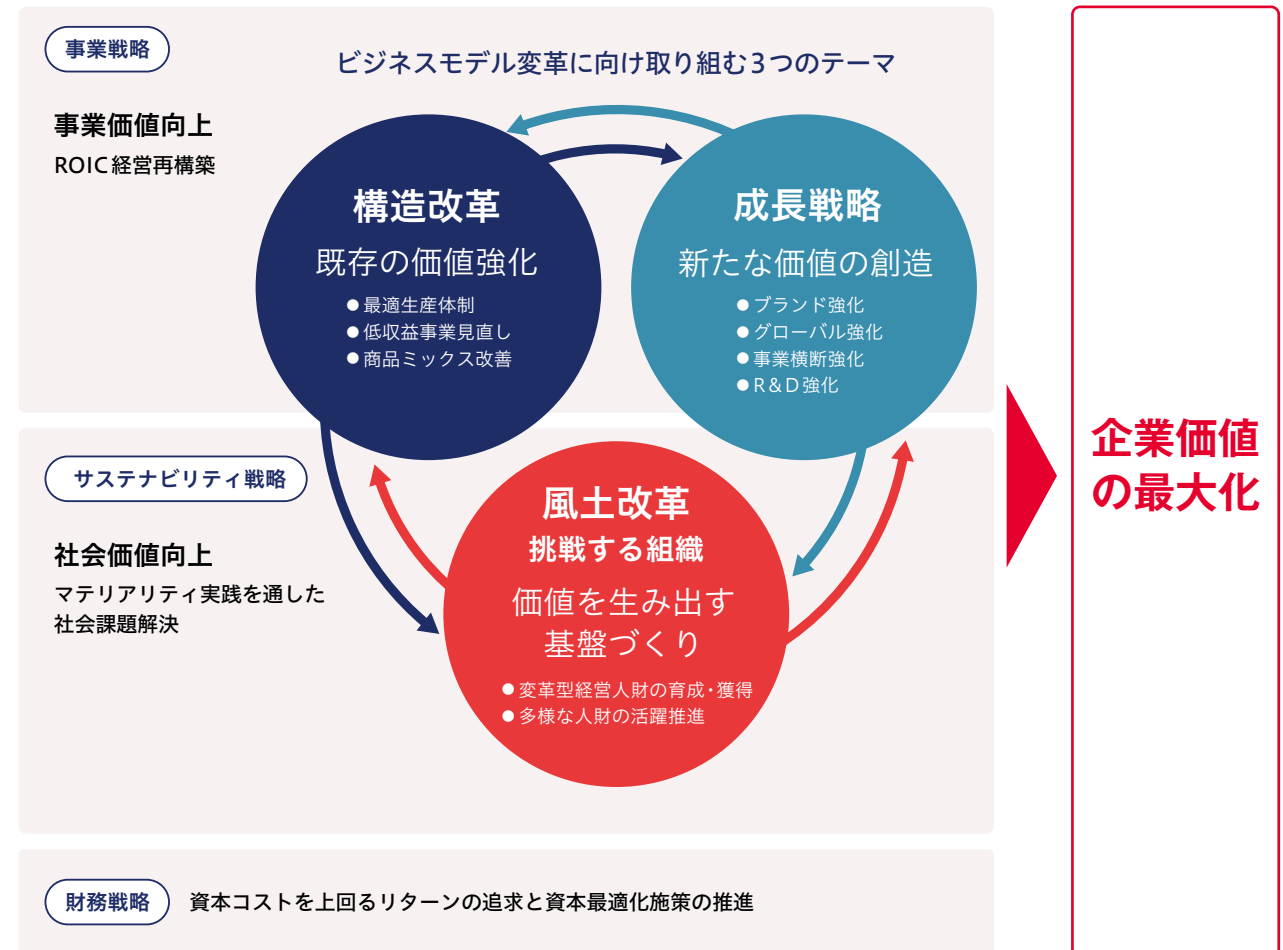
事業課題に基づくビジネスモデルの変革に向けて、「構造改革」「成長戦略」「風土改革」の3つのテーマに取り組みます。

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 70% ※ 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 60%	
	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 20% 削減	
	国内豚事業の再構築		10 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 20% 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®」 900 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 120%	
	営業横断	加工品販売拡大	加工品販売目標 300 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 2,000 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	300 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
MESSAGECFO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

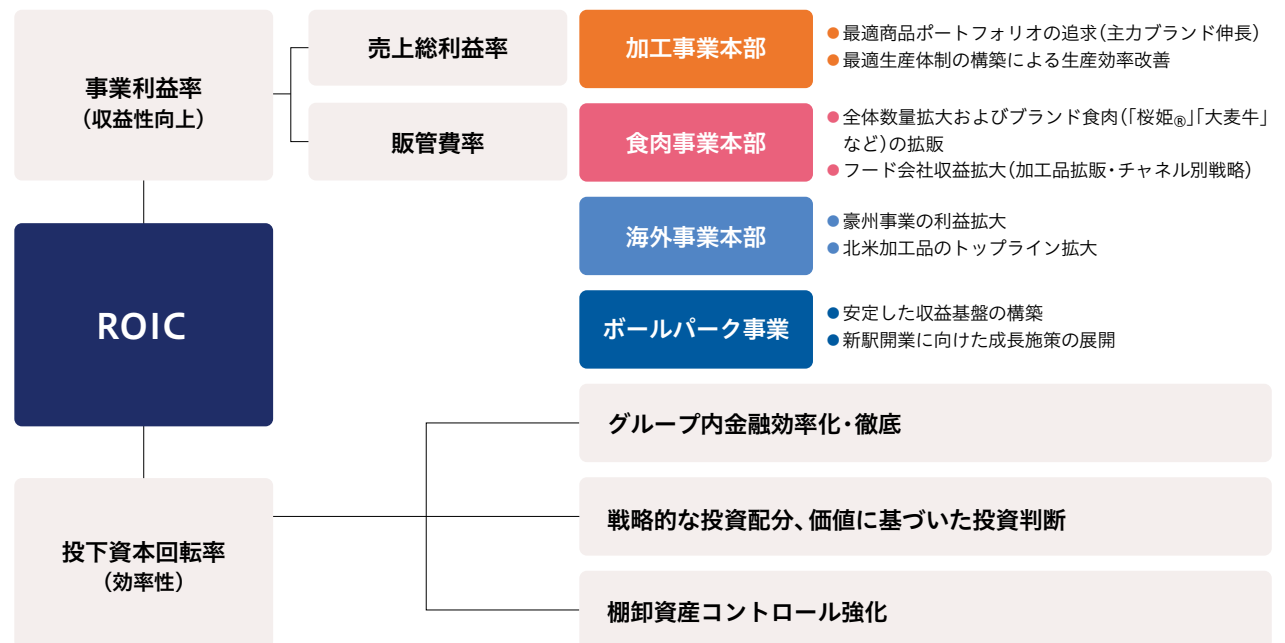
しによる商品ミックスの改善により利益率の向上を進めています。今後、最適生産体制実現の取り組みが本格化しますが、同時に固定資産を中心とした投下資本そのものの精査も行っていきます。

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

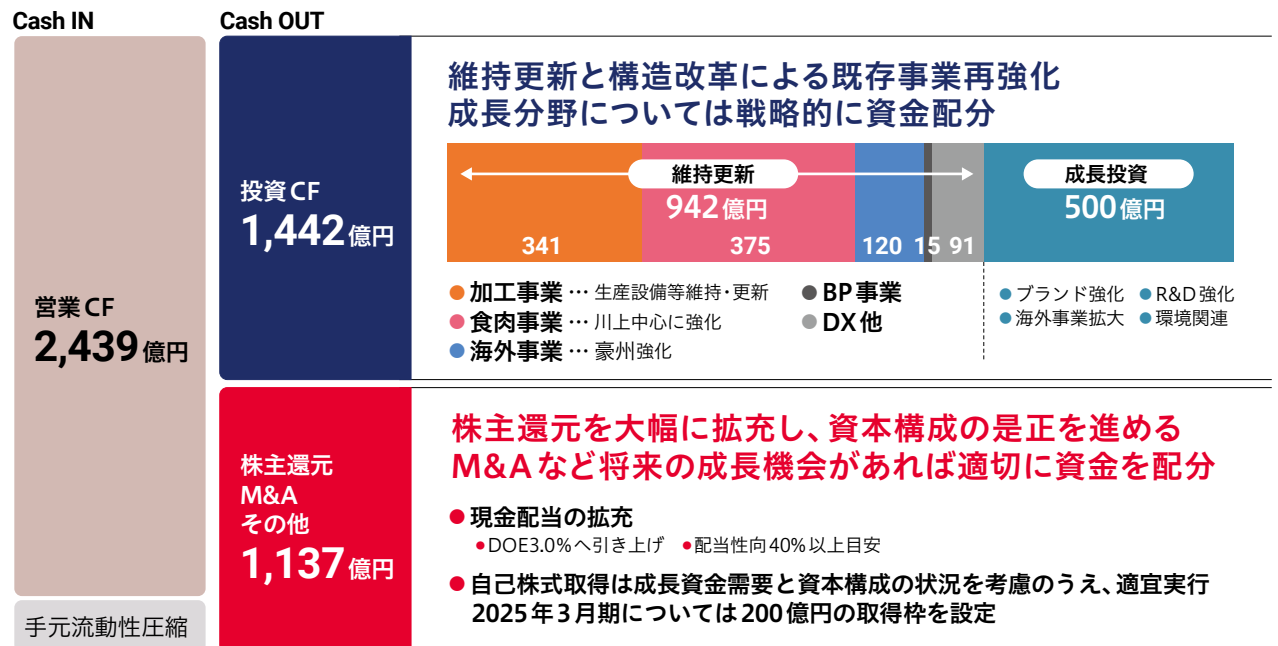
たり119円を実施しました。2024年度の配当予想についてはさらに16円増配して一株当たり135円としています。

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、^{いのち}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CO₂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、

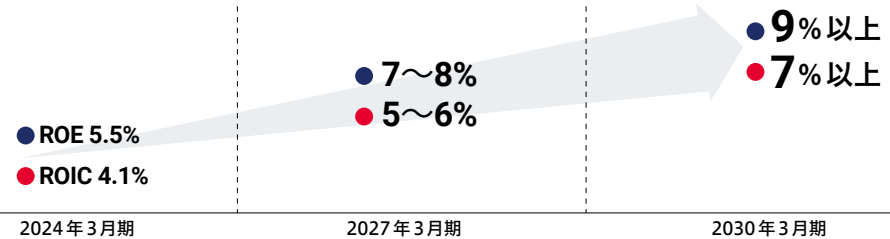
当社グループにおける人権尊重の推進とともに、サプライチェーンを通じた人権リスクの低減に取り組みます。

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、

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		

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。

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。

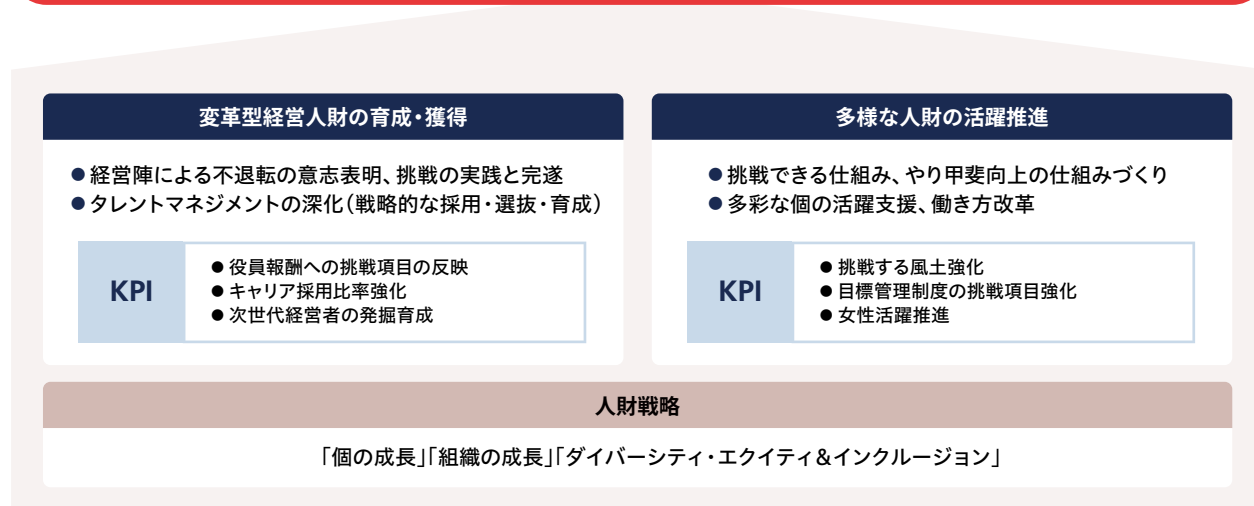
「挑戦する組織風土の醸成」には、まず経営陣が変革・挑戦に向けて率先垂範して取り組むとともに、従業員に対してコミットメントを表明することと取り組みの進捗状況をしっかり監督、モニタリングしていくことが重要だと考えています。

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。

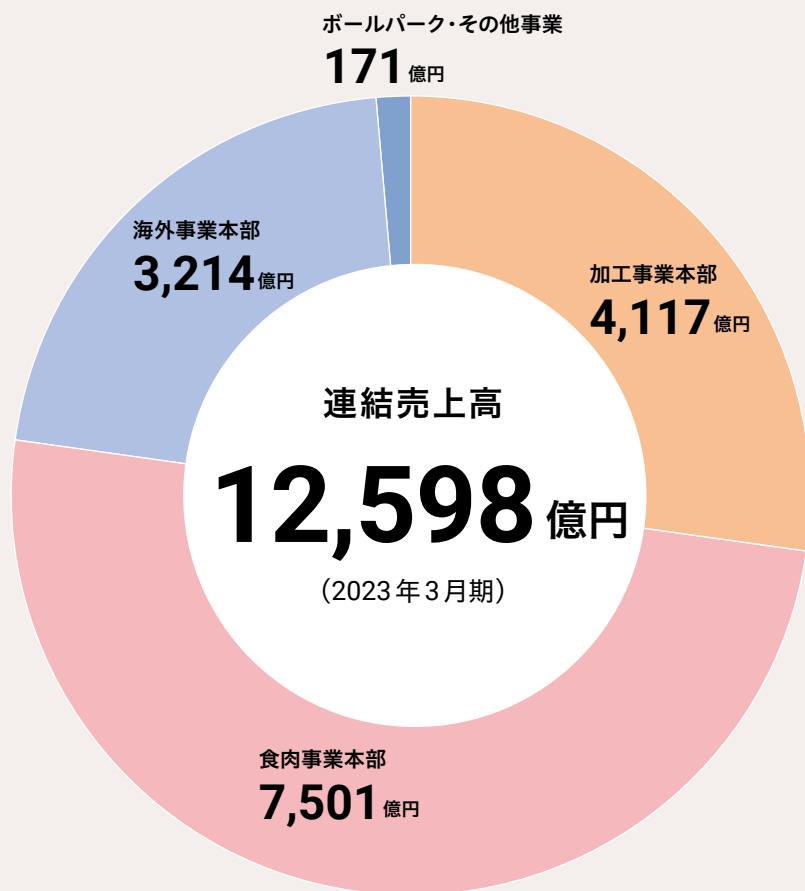
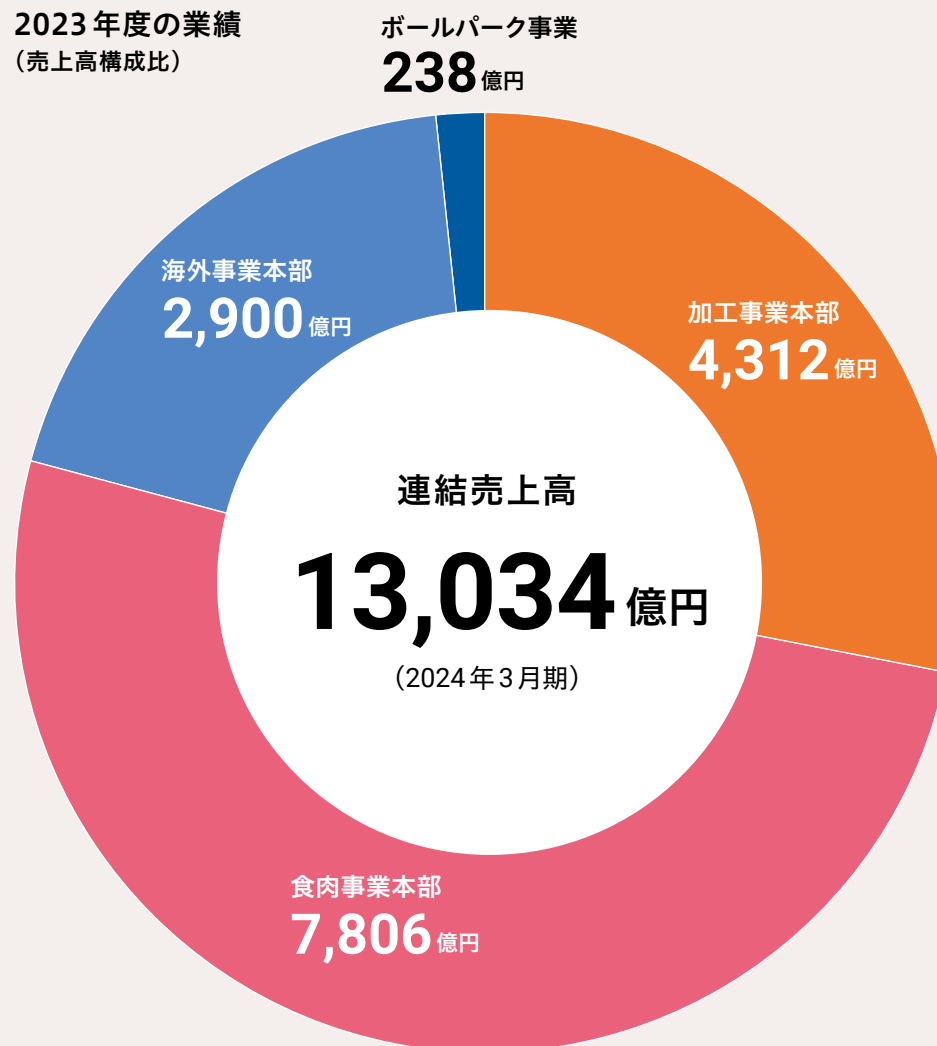
それらを推進するために、私自身の役割は大きく二つあると考えています。

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。



At a Glance

2022年度の業績
(売上高構成比)2023年度の業績
(売上高構成比)

※ 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。

At a Glance

	2023年度の概要	「中期経営計画2026」の方針 (2024~2026年度)
加工事業本部	<p>当期の加工事業本部の売上高は、対前期比3.2%増の4,312億円、事業利益は対前期比93.9%増の97億円となりました。</p> <p>売上高については、乳製品・エキス・一次加工品において価格改定が浸透したことや、ブランディング強化により主力商品である「シャウエッセン®」の販売量が伸長したことから増収となりました。</p> <p>事業利益については、商品ミックスの改善ならびに業務用商品や乳製品・エキス・一次加工品の販売伸長に加え、原材料価格の上昇に対する価格改定効果等により、増益となりました。</p>	<p>低収益から脱却し強い収益基盤を確立するため、高付加価値商品に経営資源を重点配分</p> <p>構造改革</p> <ul style="list-style-type: none"> 商品ミックス改善 最適生産体制/低収益事業見直し <p>成長戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> ブランド強化(「シャウエッセン®」)
食肉事業本部	<p>当期の食肉事業本部の売上高は、対前期比4.1%増の7,806億円、事業利益は対前期比17.0%増の340億円となりました。</p> <p>売上高については、量販店向けの国産鶏肉・豚肉販売が好調に推移したことや、インバウンド需要の増加に伴い外食向けの牛肉販売が伸長したことなどから増収となりました。</p> <p>事業利益については、輸入食肉において冷凍商品を中心とした在庫の適正化に伴い収益性が改善したことや、国産鶏肉・豚肉における相場・需要がいずれも堅調に推移し利益確保が進んだことから増益となりました。</p>	<p>フード会社のさらなる販売力向上へマーケティング機能を強化。持続的な売上成長を実現させる</p> <p>構造改革</p> <ul style="list-style-type: none"> 最適生産体制 <p>成長戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> 営業横断 ブランド強化(国産鶏肉「桜姫®」)
海外事業本部	<p>当期の海外事業本部の売上高は、対前期比9.8%減の2,900億円、事業利益は25億円(前連結会計年度は50億円の事業損失)となりました。</p> <p>売上高については、BPU(Breeders & Packers Uruguay S.A)の株式譲渡や豪州産牛肉の販売単価が下落したことなどの影響で減収となりました。</p> <p>事業利益については、豪州の牛肉事業における生体牛価格の下落、販売量増加による収益改善に加え、トルコの鶏肉事業において飼料高に対する価格転嫁の浸透が進んだことなどから増益となりました。</p>	<p>北米の加工品販売強化やアセアンでの共創の深化で利益の安定化を実現させる</p> <p>構造改革</p> <ul style="list-style-type: none"> 商品ミックス改善 低収益事業の見直し <p>成長戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> グローバル強化(加工品事業拡大)
ボールパーク事業	<p>当期のボールパーク事業の売上高は、対前期比54.0%増の238億円、事業利益は、24億円(前連結会計年度は1億円の事業損失)となりました。</p> <p>売上高については、「北海道ボールパークFビレッジ」の開業に伴い、観客動員数が増加したことに加え、非試合日に季節に合わせた種々のイベントを実施したことにより来場者数が当初年間計画の300万人を超えたことなどから、増収となりました。</p> <p>事業利益については、ボールパーク事業における新たなビジネスモデルにより広告・チケット・飲食収入等の収益性が大幅に改善したことなどから増収となりました。</p>	<p>今までにない価値を創る新しい「街づくり」への挑戦</p> <ul style="list-style-type: none"> 多彩なサービスの提供でFビレッジの価値を向上 今後の展望(Fビレッジがもたらす統合的価値/Fビレッジが目指す姿)

Processed Foods Business Division

加工事業本部

「伸ばす商品」を明確化し
低収益から脱却、
未来に通じる事業へ変革



常務執行役員
加工事業本部長

松本 之博

加工事業本部は、ハム・ソーセージ、加工食品、乳製品、水産品、エキス調味料等の開発、製造、販売を行っています。「シャウエッセン®」「中華名菜®」「石窯工房®」などのトップシェア商品や「バニラヨーグルト」などの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。



バリューチェーンごとの強み

1. 原料調達

安定供給を支える国内外に広がる調達ネットワーク

2. 商品開発

独自の消費者モニター制度の活用や高い研究開発力でお客様ニーズに応える商品開発

3. 製造

高度な品質管理ノウハウとおいしさを再現する高い生産技術

4. 物流

日本全国に配送できる物流網

5. 販売

多彩な販売チャネルと顧客満足度を高める提案・販売・マーケティング力

6. 外部顧客

量販店、精肉店、ドラッグストア、百貨店、コンビニエンスストア、中・外食業者、食品製造メーカー

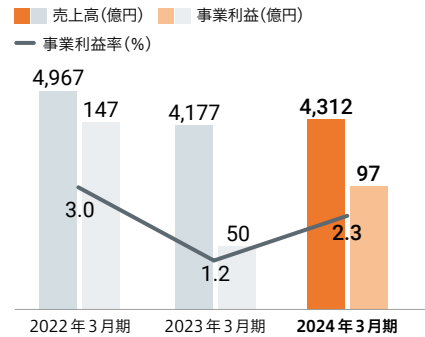
提供価値

- 幸せな食卓を彩る多彩な商品展開で、新しい食文化を創造
- すべての食卓に安全安心な商品を安定してお届けするものづくり
- 食肉加工を原点としたさまざまなたんぱく質加工品を世の中に提供

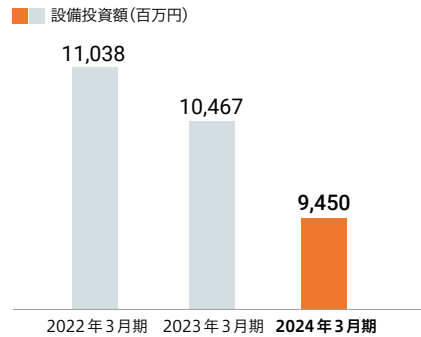


加工事業本部

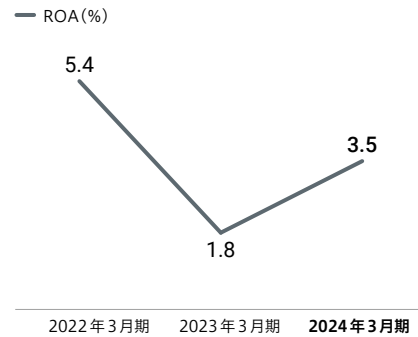
売上高、事業利益、事業利益率



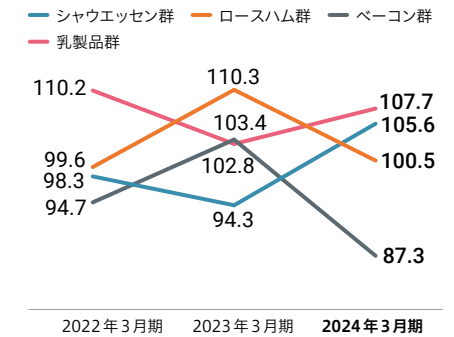
設備投資推移



ROA



主要製品の売上推移(%)



「中期経営計画2023」の成果と課題

商品ミックス改善や
価格改定による収益性改善

テーマ	成果	課題
収益性を伴った成長	<ul style="list-style-type: none"> 5度の価格改定の実行により収益は回復傾向 不採算商品の削減と重点ブランドへの集中 製販一体会社は価格改定を伴った新商品を投入することで利益改善 	<ul style="list-style-type: none"> 新たな重点ブランドの創造 さらなる原材料高騰への対応
生産性の追求	<ul style="list-style-type: none"> 重複ラインを中心としたライン統合 生産効率化による製造コストの削減 	<ul style="list-style-type: none"> 外部環境(電燃料・人件費等)による経費の上昇

2023年度は、「収益性を伴った成長」と「生産性の追求」の二つのテーマに注力し、前半は外部環境の影響を受け苦戦したものの、後半は構造改革の効果が現われ、収益性は回復してきました。

「収益性を伴った成長」については、2023年度に新設したマーケティング統括部がバリューチェーン全体の収益管理を行い、成果を発揮しました。「シャウエッセン®」、「中華名菜®」、チルドピザ群の3大ブランドの回復に向けて、例えば「シャウエッセン®」では、新たにスライスパックやドライタイプなどの商品カテゴリーの拡大のほか、SNSを使ったプロモーションも実施し、ブランド強化を推進しました。

これらの結果、低収益商品から高収益商品へのシフト

が進み、商品ミックスが改善しました(「主要製品の売上推移」参照)。

また、乳製品・エキスを取り扱う日本ピュアフード(株)、(株)宝幸、日本ルナ(株)、プレミアムキッチン(株)の4社を製販一体会社としてグルーピングし、製造から販売までを一貫してできる強みを活かしつつ、構造改革、価格改定を実行したことで利益の改善に貢献しました。

引き続き、伸ばす商品と見直す商品を明確化し、収益性のさらなる改善に取り組みます。また、新ブランド、新カテゴリーの創出を最重点課題として、引き続き取り組みます。

「生産性の追求」については、全体最適視点でのライン集約が進んだことで生産コストの削減につながりました。

加工事業本部

「中期経営計画2026」の業績目標と方針

低収益から脱却し強い収益基盤を確立するため、高付加価値商品に経営資源を重点配分



「Vision2030」を実現するため、加工事業本部では2030年3月期における事業利益率6%超の達成を掲げています。そのために、「中期経営計画2026」では事業利益率4%をマイルストーンとして、収益性の高いビジネスモデルへの転換を図ります。

構造改革

3大ブランドと高収益な新商品を「伸ばす商品」と定め、商品ミックスの改善に取り組みます。コンシューマ向けには「シャウエッセン®」だけでなく、「豊潤」「モーニングサーブ」「石窯工房®」「中華名菜®(ワンクック)」など、業

務用には外食・デリカを中心に得意先に応じた商品ミックスを展開していく予定です。

なお、生産体制の最適化については、加工事業全体のライン数の大幅な見直しに加え、製造経費の削減も行います。

加工事業本部

成長戦略

「中期経営計画2026」では、3大ブランドの伸長を中心とした収益性の改善に注力します。

「シャウエッセン®」については、ブランディングとエクステンションのさらなる強化を図ります。すでに若年層への認知度アップに向けたSNSを使った販促を開始、徐々に成果が発現しています。また、「シャウエッセン®」のブランド強化の一環として、当社初となる「シャウ-1グランプリ」を2024年6月に開催しました。これは、「シャウエッセン®」を活用したさまざまな商品開発を全社員から募ったものです。既存の領域にとどまらず、シャウエッセンブランドの可能性に挑戦します。(□P.021特集参照)

「中華名菜®」は市場変化への対応に課題を残しています。その課題解決のために既存のファミリー顧客から

3大ブランドの強化



「シャウスライス」

「中華名菜®
JUSTCOOK
広東風八宝菜」「石窯工房®
あら挽きソーセージ」

サブブランドの育成

「豊潤®
あらびきウインナー」

「チキンナゲット」



「チキチキボン®」



「モーニングサバー」

ターゲットを広げ、1人前・レンジ調理、冷凍・オールインワンなどマーケット・インの視点で商品開発を進めており、新商品の拡販・定着化に努めます。「石窯工房®」は、好調なミニピザを中心として、ワンハンド商品やベーカリー商品など生地群全体で展開を広げていきます。

前中計からの課題である、新ブランド、新カテゴリーの創出については、既成概念にとられない若手による商品開発を進めるべく、「開発甲子園®」を毎年実施しています。実際に、「開発甲子園®」から生まれた「グラフォア」は大手居酒屋チェーンや外資系ホテルのメニューとして採用されたほか、2024年6月に開催された「世界銀行・防災グローバルフォーラム (UR2024)」のランチで採用されるなど、徐々に売上を伸ばしています。

また、今後不足することが予想される動物性たんぱく質に代わるプラントベースのたんぱく質商品をさらに拡大していきます。シーフードなどへ領域を広げ、さまざまなたんぱく質を食卓に提供していきます。

輸出については、認定工場を広げ、「シャウエッセン®」を中心に日本のおいしい商品を海外に紹介し、浸透させていきたいと考えています。

環境に配慮した商品づくりも進めていきます。パッケージの薄肉化やトレイの廃止などプラスチックの削減を伴った商品設計を進めます。また、CO₂削減への取り組みも継続して行います。廃油ボイラーや太陽光パネルの設置のほか、よりCO₂排出の少ない燃料への転換やオフサイトPPAも検討します。物流問題は、業界で協力し合い、共同配送など効率化に向けた物流改善を行います。

TOPICS

「省エネ会議」で効率的なCO₂削減を実現

「中華名菜®」「石窯工房®」などのコンシューマ向け製品を製造する日本ハム(株)諫早プラントでは、3カ月ごとに工場のすべての課が集まり、CO₂削減などのエネルギー効率化策を共有しています。2023年度は年間24件の省エネ活動を実施し、年間約308tのCO₂削減につながりました。

「省エネ会議」の実施により、CO₂削減に向けた取り組みの水平展開が可能になりました。例えば、レトルトカレーの製造工程の改良を行った結果、エネルギー削減にも効果があったため、それをほかの製造ラインにも展開しています。2024年3月には廃油ボイラーも導入し、今後さらにCO₂削減を推進していきます。





Fresh Meats Business Division

食肉事業本部

厳しい事業環境の中
マーケティングを強化し
持続的な売上成長へ



取締役 専務執行役員
食肉事業本部長

前田 文男

食肉事業本部は、食肉の生産から販売までを手掛ける「パーティカル・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、フード会社の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20%を取り扱っています。

主要
3ブランド



国産鶏肉
「桜姫®」



国産豚肉
「麦小町®」



オーストラリア産
「大麦牛 ANGUS」

おもな
ブランド



北海道産鶏肉
「北のこめっこ®」



国産
「玄米牛」



米国産
「とうもろこし豚」



タイ産
「ハーブ爽育鶏®」



オーストラリア産
「サフォーククロスラム」

バリューチェーンごとの強み

1. 生産・飼育

国内・豪州など品質管理された自社農場における安定的な供給

2. 処理・加工

自社工場による鮮度の高い食肉の供給や用途に合わせた加工によりお客様ニーズに対応

3. 荷受

すべての畜種をラインナップし、国内外の多様な産地からの安定調達と需給調整をする専門人材を配置

4. 物流

国内最大規模の食肉物流拠点により、最適な物流体制を構築

5. 販売

全国に広がる販売網の保有と顧客に応じた営業

6. 外部顧客

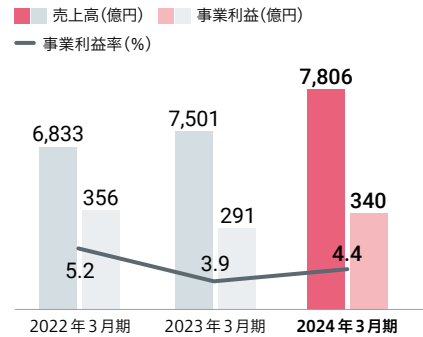
量販店、食料品店、精肉店、食肉卸、中・外食業者、各種食品製造メーカー

提供価値

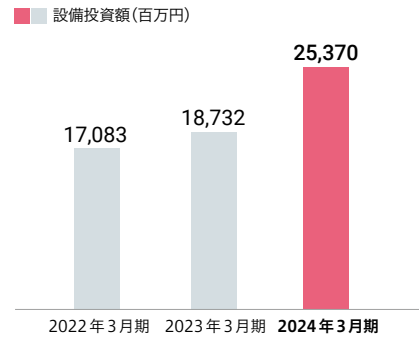
- 日本の食を支える国内フード販売網の構築
- 生産から販売まで一貫した体制による安全・安心で高品質な食肉の提供
- 地域の生産者との連携による地域貢献

食肉事業本部

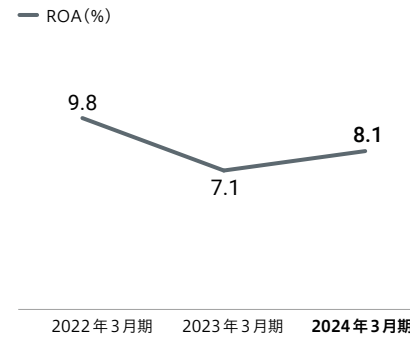
売上高、事業利益、事業利益率



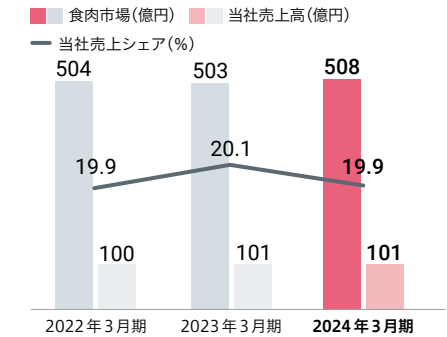
設備投資推移



ROA



食肉市場規模と当社シェアの推移



「中期経営計画2023」の成果と課題

フード販売会社の
過去最高益達成

テーマ	成果	課題
収益性を伴うシェア拡大と利益の回復	<ul style="list-style-type: none"> 量販・外食向け販売が伸長し、フード販売5社は過去最高益を達成 	<ul style="list-style-type: none"> 輸入品や飼料価格の高騰により、棚卸資産が増加 為替変動の影響 国内市場の成長鈍化

2023年度は、収益性を伴うシェア拡大と利益の回復に取り組みました。

消費者の節約志向が高まる中、比較的安価な国産鶏肉・豚肉の需要が高まり、量販店向けの販売が伸長したほか、インバウンド需要の高まりによる外食向け牛肉販売が増加しました。

また、輸入食肉の在庫適正化に加え、当社の強みを活かしたフード営業の強化としてビジネスモデルの変革を進め、量販・外食などに特化したチャネル専門の組織を創設。マーケティング部門による販売力を強化した結果、フード5社※の管理ベースでの利益は過去最高を達成しました。

食肉事業を取り巻く環境は、飼料価格の高止まりや円

安、輸入食肉の相場の高騰による国内販売価格の上昇など厳しい状況が続くことが想定されます。食肉事業全体としては減益傾向にあるため、引き続き在庫の適正化など、収益力の向上に取り組みます。

設備投資額について、前中計より上昇したものの、「中期経営計画2023」の計画に対しては未達です。将来の事業継続に向けて、適切な投資判断と計画に沿った実行に課題が残りました。

なお、新たな取り組みとして、持続可能な国産畜産業の追求を目的に2024年7月にJA全農(全国農業協同組合連合会)と事業連携しました。(□□P.025特集参照)

※ 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)の食肉販売会社の5社

中期経営計画 2026 の業績目標と方針

フード会社のさらなる販売力向上へマーケティング機能を強化。持続的な売上成長を実現させる



「中期経営計画 2026」では、ガバナンス・コンプライアンスを基盤に、デジタルを活用しながら既存事業の変革と事業拡大を推進します。

構造改革

構造改革として国内豚事業の収益力の改善に取り組

みます。日本フードパッカー(株)は2024年1月に道南工場を新設しました。道南工場における畜肉処理能力は40%アップし、安定的な豚肉供給と輸出を強化できる体制ができました。また、夏場の非需要期への対策や一次加工品の拡販による収益性の改善に取り組むとともに、

サステナブルな養豚モデルも推進します。

調達力の強化として、引き続き新規調達先の拡大に取り組めます。海外事業本部とも連携を強化し、価格優位性のある南米の牛肉や豚肉の調達を強化させます。

食肉事業本部

成長戦略

国内食肉市場の成長が鈍化する中、当社の強みである全国を網羅した販売網・調達力をさらに発展させ、新しい営業モデルの確立に挑みます。

食肉事業の柱の一つである国内鶏事業は、主力ブランドである国産鶏肉「桜姫®」の生産を拡大し、さらなる収益性の向上を目指します。具体的には、パック重量の少量化や産地パックの強化など顧客・生活者のニーズに応じた商品開発を行います。さらに、社外調達先と関係強化することで調達数量を拡大させます。また、海外事業本部との連携を強化し、リブランディングされたオーストラリア産「大麦牛 ANGUS」の販売を強化していきます。

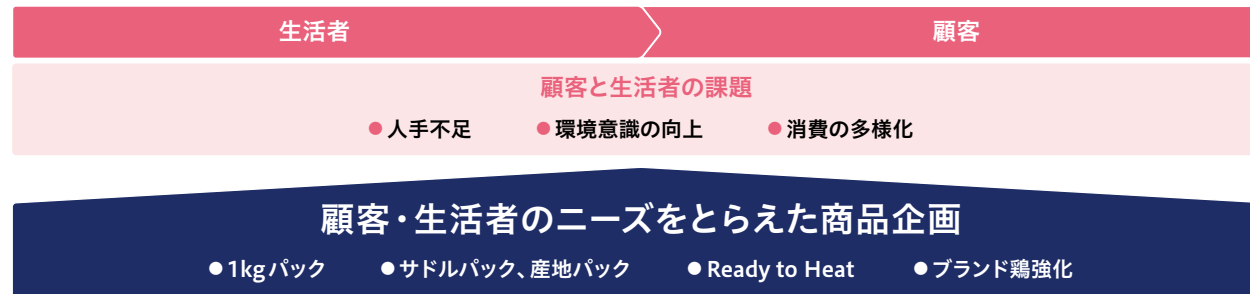
また、付加価値のある加工品販売・開発、ブランド強化、お得意先・生活者の変化への対応が重要だと考えています。高付加価値製品として、人口減少や時短・簡便ニーズの高まりに応える簡便調理品を強化します。新たに加工事業本部との連携をスタートさせ、人財配置のほか、プロモーション強化に取り組みます。お肉そのものをもっとおいしく食べてもらうために、ボックスミートだけでなく、幅

広い食シーンに合わせた加工品の提案営業も強化します。そして、フード会社の物流・販売網を活かし、これまでカバーできていなかった地域の皆様へも加工品をお届けします。

あわせて、鶏ふん発電をはじめとするサステナブルな生産体制を進め、カーボンニュートラル農場の確立を目指します。また、その農場で育成した環境対応商品のブランド化も検討しています。

新たな取り組みとして、今期からAIによる需給予測の実装に向けデータの蓄積を始めました。これにより、輸入食肉の在庫回転日数を圧縮し、投下資本のコントロールを強化していきます。

当社の食肉事業は“新たな領域へチャレンジする姿勢”で時代を切り拓き、今のビジネスモデルを構築しました。その結果、今では国内食肉販売量シェア No.1 を誇っています。次期中計の初年度である2027年度に過去最高益を達成すべく、畜産業と生活者をつなげ、「持続可能な日本の畜産業」「豊かな食生活を支える」ビジネスモデルへ挑戦していきます。



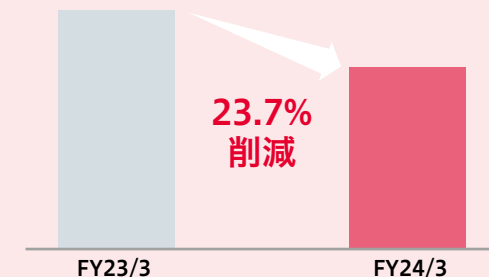
TOPICS

工場での水使用量を1年で23.7%削減

ニッポンハムグループでは、中長期環境目標（～2030年度）の一つに用水使用量原単位の削減を掲げ、国内においては2019年度比で5%削減を目標にしています。

年間約17万頭の豚を処理加工している日本フードパッカー（株）四国工場では、2023年5月からの1年間で大幅な水使用量の削減を実現しました。

まず、使用量が多い箇所を一つずつ洗い出しました。そして各冷蔵庫の霜取り装置の改善や洗浄ノズルなどの見直しを行いました。それと同時に従業員の意識改革など、地道な改善を積み重ねた結果、前年比で23.7%削減できました。現在では、豚1頭当たりの水使用量が全6工場中2番目に少ない工場となりました。



Overseas Business Division

海外事業本部

北米・アセアンにおける 加工品販売の強化で 収益安定化の実現へ



執行役員
海外事業本部長

伊藤 忠明

海外事業本部は、豪州、中東において、牛・鶏の生産・飼育、処理・加工の事業をはじめ、北米、アジア、欧州などにおいて、加工品の製造・販売、トレーディングの事業を推進しています。私たちの製品は、食の伝統や価値観、多様な嗜好、食へのニーズを理解・尊重し、現地、第三国、日本など世界各地にお届けしています。

加工、食肉、トレーディングの3本柱で事業を構成

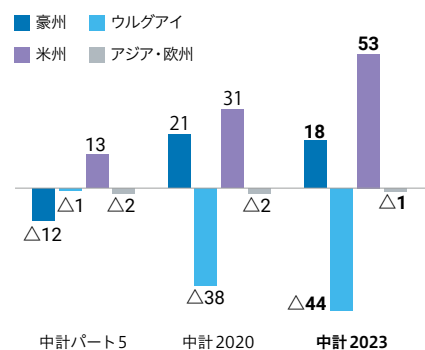
	加工	食肉	トレーディング		
事業エリア	アジア	グループ会社5社 ベトナム/インドネシア/ 中国/タイ		グループ会社4社 タイ/シンガポール/台湾	<ul style="list-style-type: none"> ● 現地向け ● 第三国向け ● 日本向け
	豪州		グループ会社4社 オーストラリア	グループ会社2社 オーストラリア	
	欧州			グループ会社1社 英国	
	北米	グループ会社1社 アメリカ	グループ会社1社 アメリカ		
	中南米			グループ会社2社 チリ/メキシコ	
	中東		グループ会社1社 トルコ		

提供価値

- 日本で培った知見による商品提供 Taste of Japan
- 日本向け食肉・加工品の安定調達
- 付加価値を追求したブランド牛肉を提供

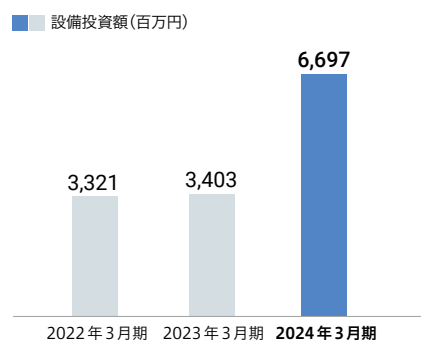
海外事業本部

海外事業本部3カ年累計利益推移(億円)

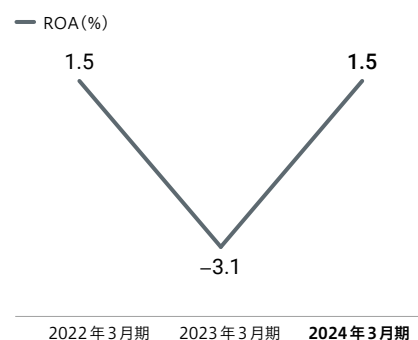


(注) 2023年8月末でBPU(Breeders & Packers Uruguay S.A.)を事業譲渡

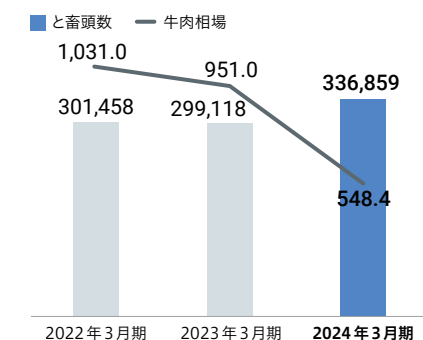
設備投資推移



ROA



豪州の牛肉相場、と畜頭数



「中期経営計画2023」の成果と課題

牛肉事業の処理頭数回復や北米加工品の販売数量拡大

テーマ	成果	課題
利益の回復	<ul style="list-style-type: none"> 一定の事業構造改革を実施(BPU、マレーシア事業の譲渡など) 北米加工品事業の製造能力を増強、販売数量拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 海外純社外売上高の伸び悩み
	<ul style="list-style-type: none"> 豪州事業のボラティリティを低減 	<ul style="list-style-type: none"> 恒常的な不採算事業会社の残存

2023年度は、事業利益の回復を最大のテーマに掲げて次の取り組みを行いました。

北米加工品マーケットへの集中・売上拡大では、製造能力を増強し、販路を拡大することで、「Crazy Cuisine」などの販売数量を伸ばしました。

アセアン地域における構造改革では、タイ日本フーズによる鶏肉加工品の販売先を、日本だけでなく現地のニーズをとらえた商品開発を行い、現地販売を強化しました。

豪州における牛肉事業では、ボラティリティの低減に向けて、生産性の改善に取り組むことで処理頭数の増加につながり、業績は回復傾向にあります。今後も収益の安定化に向けて、実効性のある設備投資、ブランディン

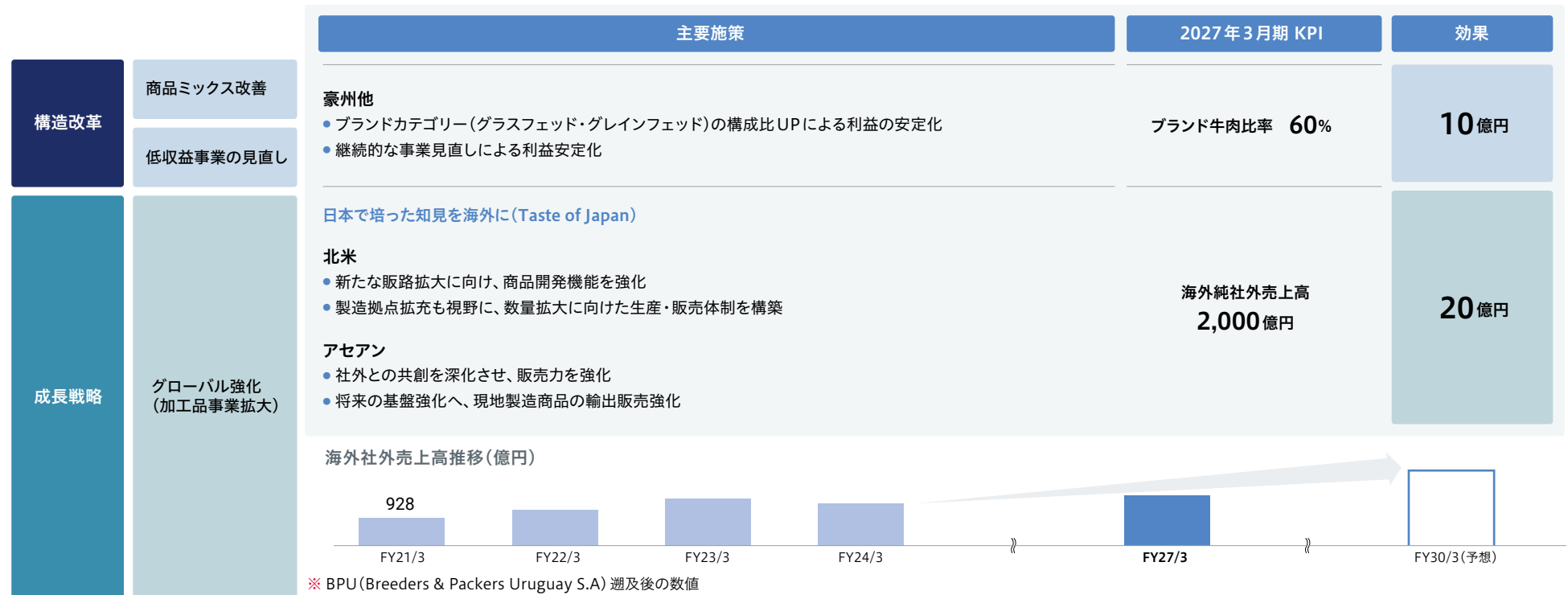
グ強化、生産体制の緻密化に取り組みます。

また、トレーディング事業では、為替や調達環境の影響を受け、特に日本向けの食肉製品、加工品の開発は難航しました。

海外事業として、ウルグアイの牛肉事業会社の株式譲渡を含め、事業の再構築を進めていますが、ボラティリティの低減や海外社外売上高の拡大を最優先課題として取り組みます。

「中期経営計画2026」の業績目標と方針

北米の加工品販売強化やアセアンでの共創の深化で利益の安定化を実現させる



ニッポンハムグループが「中期経営計画2029」の事業利益目標である790億円を達成するためには、海外事業の拡大が不可欠です。そのために、海外事業本部は「中期経営計画2026」のスローガンとして、「「食べる喜び」を「Taste of Japan」で世界へ」を設定しました。当社グ

ループの品質、日本での多彩な取り扱い商品を現地テイストに合わせた商品バリエーション、ユニバーサルデザインを考慮した容器包装など、当社グループが日本で培ってきた知見を海外事業において水平展開することを目指しています。

構造改革

事業収益の安定化を図るべく、従来同様、豪州における牛肉事業に注力します。世界の牛肉需要は今後も伸長が予想され、特に中国、アジア市場では需要の増加が見込まれています。豪州においては、飼育頭数が周期的に

海外事業本部

自然増減を繰り返す「キャトルサイクル」の環境が改善し、ここ数年で米国を上回る輸出数量が予測されています。これらの背景を踏まえ、豪州産牛肉の需要は高まり、一定の利益を確保できる見込みです。具体的な施策としては、ブランド牛肉の取り扱い比率、一次加工品の販売構成比を増やすことで、利益率の向上を目指します。NHフーズ・オーストラリアは、2024年5月にRabobank(豪州)が主催するコンテストで3つの牛肉ブランドが入賞し、社外からの評価をいただきました。

このほか、国内の食肉事業本部と連携して、日本向けの新ブランド「大麦牛ANGUS」の拡販も計画しています。また、中東のトルコで進める鶏肉事業では、事業のエリアや収益面について継続的に見直し、改善を図ります。

成長戦略

海外事業において、2027年3月期に社売上高2,000億円のKPIを掲げ、その達成に向けてトップラインの拡大

北米における成長戦略

事業拡大に向けた
基盤整理

1. 企業価値を高めるブランディング戦略の実行
Crazy CuizineやNH Foodsの露出拡大
2. 製造拠点の拡充に向けた資本政策の実施



トップラインの拡大

1. 自社工場の製造アイテム数の拡充と輸入アイテムの提案強化
2023年度から、ニッポンハムグループのグローバルネットワークを活用して、アセアンから調達して北米で販売するスキームを構築し、数量は順調に拡大
2. 北米で培ったプラットフォームの水平展開
お得意先のグローバル調達の展開にあわせ、「Crazy Cuizine (Mandarin Orange Chicken)」をアセアンで製造し、日本国内での販売も検討

に注力します。そのうち加工品部門では、北米とアセアンのエリア戦略を推進します。米国では、鶏肉加工品市場において、年平均成長率は、今後5年間で5%の向上が見込まれています^{*}。この需要に応じた供給に向けて、デイリーフーズ社では、主力商品である「Mandarin Orange Chicken」の製造拠点を拡充し、同時に新規アイテムの研究・開発を進めています。将来的には、米国以外の地域への販路拡大を検討します。

アセアンでは、現地における販売網の再構築を進めるべく、国・地域別の現地社外企業と共創しながら、各国・地域の食文化や価値観、多様性にあわせた商品の開発とサービスの提供に努めています。

また、海外事業拡大の基盤として、海外への人財投資を積極的に行い、従業員のモチベーションや能力の向上を支援します。コーポレート部門との連携・協力を通して、グループ全社の組織力強化に取り組んでいきます。

^{*} 出典：Euromonitor

TOPICS

豪州における循環型農業の推進

当社グループが掲げる「5つのマテリアリティ」には、「持続可能な地球環境への貢献」があります。豪州事業では、その解決策として、温室効果ガスの削減や工場用水の再利用により、資源循環の実現に取り組んでいます。

ウィンガムビーフエクスポートでは、処理工場からの排水を隣接する自社牧場内に散布して自然浄化処理を行っています。その排水は、牧草を育てる放牧地、家畜飼料用の作物を育てる灌漑用水として100%活用しています。

オーキービーフエクスポートでは、処理工場からの排水を灌漑用水へ再利用するとともにバイオガス発電に再利用しています。浄化処理の工程で微生物によるメタン発酵によりバイオガスを生成し、ボイラー設備の燃料に活用しています。これによりエネルギー使用量とCO₂の削減につなげています。



Ballpark Business

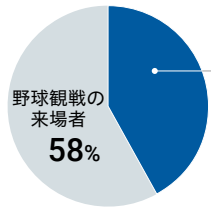
ボールパーク事業

今までにない価値を創る 新しい「街づくり」への挑戦

2023年度は来場者が増加し、売上が開業前に想定していた234億円を上回る238億円となりました。また、営業利益も目標としていた26億円を大きく上回る36億円という結果となりました。

野球観戦以外の来場者42%が示す通り、多彩なエンターテインメントを兼ね備えた空間として、今までにない価値を生み出す、新しい街づくりが動き始めています。

Fビレッジへの来場者の内訳



来場者346万人のうち、
野球観戦以外の来場者
42%

営業利益（推移）

■ 札幌ドーム ■ ES CON FIELD HOKKAIDO



ボールパーク事業

多彩なサービスの提供でFビレッジの価値を向上

2023年3月に開業した「北海道ボールパークFビレッジ(以下、Fビレッジ)」では、2023年12月末までに346万人の来場者があり、2023年6月までの来場者153万人から半年で倍以上に増加しました。

こうした来場者数の増加には、各施設のエンターテイメントとしての魅力に加えて、球団とFビレッジにおける多彩なサービスの提供が貢献しています。

施設のホスピタリティ向上やSNSの活用によるインタラクティブで迅速な改善活動、チアリーダーたちの幅広い来場者対応など、きめ細かいサービス提供により、Fビレッジというエンターテイメント空間の価値を向上しています。

公式目安箱として「X」を活用した爆速改善を実施

来場者の声をXで収集し、指摘事項をスピーディーに改善する「爆速改善」を実施。来場者のツイート内容を即座に反映することで共同創造空間への参画マインドを醸成しています。



<https://x.com/fvillageojisan>



球場外にベンチを設置

MESSAGE

世界に誇れる場所をつくりたい

私はおもにFビレッジに関わるコンシューマ事業を統括しています。

来場者数や収益の増加要因として、各企画や営業活動はもちろん、ホスピタリティ、演出、SNSを活用したコミュニケーションなどの顧客体験価値を高める施策が寄与していると考えています。

球団とFビレッジへの関心を高める施策として、Fビレッジで利用できるマイルがたまるアプリの開発や、無料ID取得を起点としたファンクラブへの入会促進などを行った結果、2024年7月現在、アプリは41万ダウンロード、ファンクラブは14万人から70万人に達しました。

今後も、ファンに愛される球団、さまざまな人々が集う場としてのFビレッジを実現するため、エンターテイメントと食を活かしたグループ連携を強化していきます。

(株)ファイターズスポーツ
&エンターテイメント
執行役員
事業統轄本部
コンシューマー統括部長

伊藤 直也



MESSAGE

チアリーダーの価値を高めていきたい

私は、球団のチアリーダー「ファイターズガール」たちのマネジメント全般を担当しています。

ファイターズガールのイメージ戦略から顧客対応、ダンスパフォーマンスまで幅広い領域です。2022年に一世風靡した「きつねダンス」も私が考案しました。当時、球団SNSのフォロワーが1年で5万人以上増え、これがFビレッジ開業後の集客にも貢献していると思います。

チアリーダーというとダンスだけと思われがちですが、私たちの場合、スタジアムツアーのガイドやコンコースでの来場者対応、イベント参加などFビレッジならではの幅広いエンターテイメントに関わっています。

今後は、ファイターズガールの役割をもっと広げて価値を高めるとともに、球団とFビレッジの進化を支え続けていきたいと考えています。

(株)ファイターズスポーツ
&エンターテイメント
事業統轄本部
ボールパーククリエイション統括部
エンターテイメント部
プロデュースグループ

尾暮 沙織



今後の展望～Fビレッジがもたらす統合的価値

Fビレッジを運営する株式会社ファイターズスポーツ&エンターテイメント(以下、FSE)は、金融とスポーツを掛け合わせた事業共創とFビレッジがもたらす経済的価値と社会的価値について調査を深めることを目指し、(株)三菱UFJ銀行とパートナーシップ契約を締結しています。

所在地である北広島市にも協力を得て本調査を進めた結果、Fビレッジがもたらす統合的価値について、下図のような期待される客観的評価を得ています。

Fビレッジがもたらす統合的価値

	経済的価値		社会的価値	
地域に	①経済活性化	北広島市への経済直接効果 年間 500億円超	⑤居住地としての魅力向上	Fビレッジにおける生活基盤整備や周辺の住宅整備による 人口減少トレンドの反転
	②不動産価値上昇	周辺地価の上昇率 最大150%以上	⑥観光地・行楽地としての魅力向上	道内から北広島市への来訪者数 年間約 250万人 道外から北広島市への来訪者数 年間約 100万人
北海道に	③経済活性化	北海道への経済効果 年間約 1,000億円	⑦観光業振興	自治体連携・周遊型企画による北海道全域の 観光客数底上げ
ステークホルダーに	④ビジネス機会創出	パートナーシップに基づく 多様な施設開発	⑧産業・イノベーション促進	キャッシュレス・モバイルオーダーなどの新たな ソリューションの実証
			⑨スポーツ産業におけるモデルケース	Fビレッジビジネスモデルの 他地域・施設への波及

新たな交通インフラの整備が着々と進行

Fビレッジに隣接する新駅が2028年に開業します。周辺の施設開発も合わせて、Fビレッジの食・住・遊・学を一層活性化させるための重要な交通インフラとして機能する予定です。



将来イメージ(新駅開通後・2031年頃)

MESSAGE

多彩な施策で、多様な価値を創出したい

私は、Fビレッジの観光地化や街づくりに関連する事業全般を統括しています。

地域の課題解決にも注力しており、子どもたちへの食育活動や自転車での周遊観光を促すイベントの開催、「ファイターズふるさと納税」の立ち上げによる地域行政との連携など、統合的価値を高める取り組みを多数実施しています。

また、2028年にはFビレッジに隣接する新駅が完成します。現在、エリア一体の施設開発も含め新たな事業創出を進めています。

今後は、海外のインバウンドを含め来場者の多様化や滞在時間の長期化を目指した施策も実施し、さらに多くの方々にボールパークや北海道の魅力を感じていただきたい。その実現に向けて、組織としては人財の多様性を追求していきたいと考えています。

(株)ファイターズスポーツ
&エンターテイメント
執行役員
事業統轄本部
企画統括部長 兼
営業統括部長

小林 兼



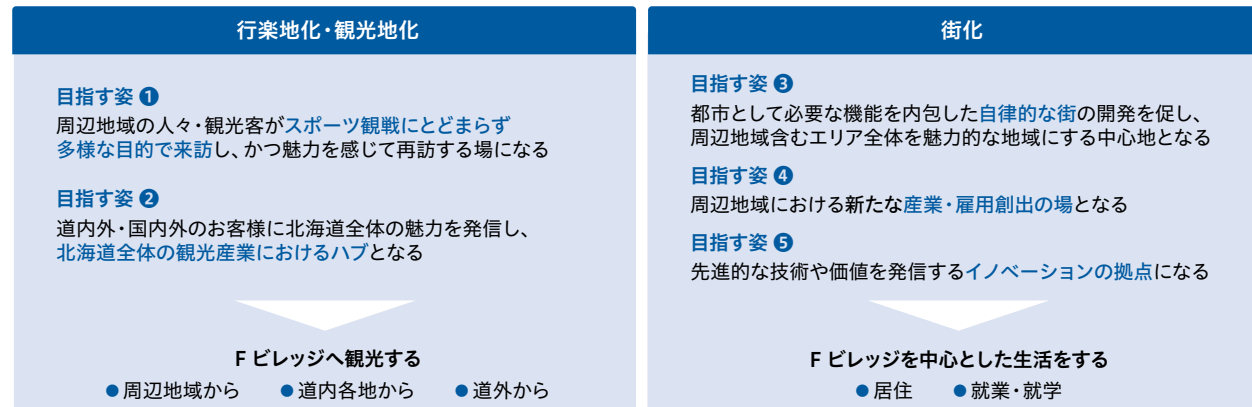
ボールパーク事業

今後の展望～Fビレッジが目指す姿

FSEは、Fビレッジを核とした「行楽地化・観光地化」「街化」「スポーツ産業の新たなビジネスモデル体现」を目指しています。(下図)

これらの実現には、ソフト・ハードの充実に加え、パートナーとの関係深化によるイノベーションや積極的な情報発信が必要です。また、多様な可能性を持つ企業・団体との共創が重要と認識しており、新たなパートナーの検討、具体化と、その実行を加速させていきます。

Fビレッジが目指す姿



多様な関係人口が集う場所へ

スポーツ産業の新たなビジネスモデル体现

目指す姿 ⑥ 多様な業界からの優れたビジネス人材と、**スポーツビジネスのノウハウの集結・発信拠点**となる

目指す姿 ⑦ 高い収益性を実現し**自律的・持続的に成長する場**になる

Fビレッジが日本マーケティング大賞グランプリを受賞

2024年5月、Fビレッジが、公益社団法人日本マーケティング協会主催「第16回日本マーケティング大賞」で、最高賞のグランプリを受賞。従来の常識を超えるスポーツを核とした街づくりや、今後予定されているスタジアム・アリーナ構想の成功モデルとなった点などが高く評価されました。

ファイターズ球団創設 50周年

2024年、球団創設50周年を迎えます。今後も球団の発展とFビレッジを基軸とした街づくりにより、次の50年に向け挑戦を続けます。



©H.N.F.

MESSAGE

Fビレッジの進化を体感してほしい

私は、Fビレッジのイベント開発や、旅行誘致、地域連携、スポーツ教室などを企画・運営する事業グループの統括をしています。

例えばイベントでは、球場内に神社をつくり、7日間で11,000人を動員しました。また、未来の街づくりという観点から、Fビレッジ周辺の民間事業者約50団体と会議体を立ち上げ、ワークショップや実証実験などを進めています。

2028年には、北海道医療大学が移転してこられます。スポーツと医療は相性が良いので、そのシナジー効果にも期待しています。

私たちのミッションでは、中長期的な事業創造が重要だと考えています。今後も、行政や民間事業者たちとともに、進化していく街づくりに取り組んでいきます。皆様にも、ぜひこの街の変化を体感していただきたいと思っています。

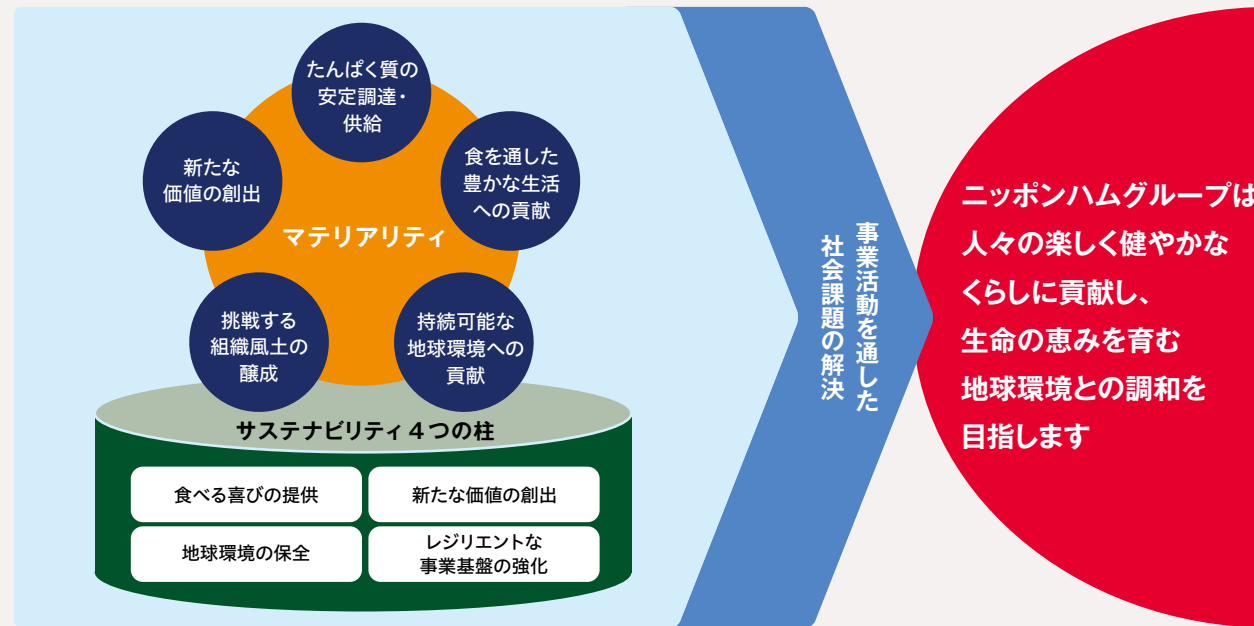
(株)ファイターズスポーツ
&エンターテインメント
事業統括本部
企画統括部 事業企画部長

酒井 恭祐



サステナビリティマネジメント

サステナビリティ戦略の全体像



サステナビリティ戦略

サステナビリティの取り組みは企業経営にとってますます重要になっています。気候変動などの環境問題から、人権や人的資本など、幅広い分野にわたる社会的課題への対応が求められています。特に畜産業では、家畜由来の温室効果ガスや飼養に伴う土地や水の利用に関連する生物多様性への配慮が国際的に注視されています。また国内においては畜産業の担い手不足といった課題も解決しなければなりません。

2024年4月、ニッポンハムグループは「中期経営計画2026」の策定に合わせて、事業活動を通じて社会課題を解決し、人々の楽しく健やかな生活に貢献し、地球環境との調和を目指す新たなサステナビリティ戦略を策定しました。この戦略は、「食べる喜びの提供」「新たな価値の創出」「地球環境の保全」「レジリエントな事業基盤の強化」の4つの柱で構成されています。

サステナビリティ4つの柱

1. 食べる喜びの提供

多様化するライフスタイルや価値観に対応すること、

食を通して人も地球も心地良くあることを目指して、自由な発想で新たな「食べる喜び」を創出します。

2. 新たな価値の創出

世界的な人口増加に伴ってたんぱく質の供給難が予想される中で安定調達・供給していくために、植物由来のたんぱく質や培養技術による細胞性食品、麩を使った新たな商品を研究開発します。またFビレッジにおける街づくりを通じて地域創生と食を通じた共創を推進します。

3. 地球環境の保全

化石燃料由来のCO₂削減を推進するとともに、家畜由来のメタンなどの温室効果ガスの削減に向けた研究などを大学機関などと連携して実施します。また、プラスチック削減や生物多様性への対応施策を推進します。

4. レジリエントな事業基盤の強化

サプライチェーン全体で人権尊重や多様な人財の活用に取り組みます。また、第一次産業を営む事業者としてアニマルウェルフェアに配慮します。

また5つのマテリアリティについてもビジネス環境の変化に応じて見直しを図り、重点課題への取り組みを加速させていきます。例えば環境面では、「Vision2030」のゴールに向けたプラスチック使用量の削減目標を新たに設定し、実践していきます。

私たちはさまざまなパートナーと共創しながら、事業活動を通し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。



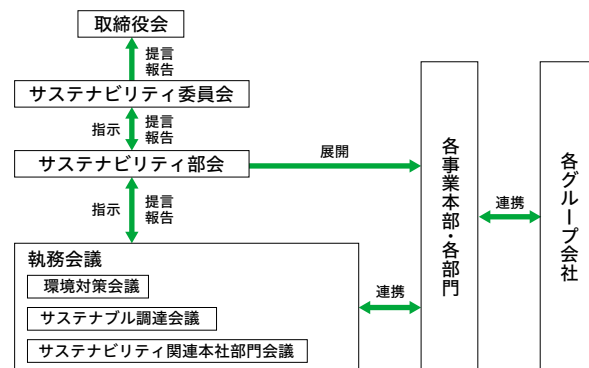
サステナビリティ推進体制

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

下部組織であるサステナビリティ部会は、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。

環境対策、サステナブル調達、本社の間接部門を中心とするサステナビリティ関連情報の共有は、執務会議を設置し対応しています。

サステナビリティ推進体制図



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	
サステナビリティ部会	● 上位経営会議で決定された戦略を事業部、グループ各社へ落とし込み	● サステナビリティ担当取締役 ● 各事業統括部長 ● 関係部署室長	年4回	
執務会議	環境対策会議	● 環境方針に基づく重点テーマの議論・提言 ● 中長期環境目標の管理 ● 環境情報関連開示規制への対応(TCFD、TNFDなど)	● 関係部署室長および担当者	年10回
	サステナブル調達会議	● 調達活動の持続可能性およびサステナブル調達の実効性向上	● 関係部署管理職および担当者	年7回
	サステナビリティ関連本社部門会議	● 事業のリスク予防やレジリエントな体制構築のためのコーポレート関係部署間での情報共有 ● 人権デュー・ディリジェンスの対応	● コーポレート関連部署	年5回

サステナビリティ委員会の構成(2024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
取締役副社長 副社長執行役員	片岡 雅史	委員
取締役 専務執行役員	前田 文男	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)	山崎 徳司*	委員
常務執行役員	松本 之博	委員
執行役員	伊藤 忠明	委員
サステナビリティ部部長	春畑 佳子	委員
監査役(社外)	西山 茂*	オブザーバー
常務執行役員	小田 信夫	オブザーバー

* 独立役員

社外有識者 社名・役職	氏名	担当職
ダイキン工業株式会社 CSR・地球環境センター アドバイザー	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
株式会社フレックスホテル 代表取締役 社長	中西 勉 氏	委員

人権の尊重

ニッポンハムグループ人権方針の策定

当社グループでは、人は「宝」「財産」であるという思いから「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じ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。

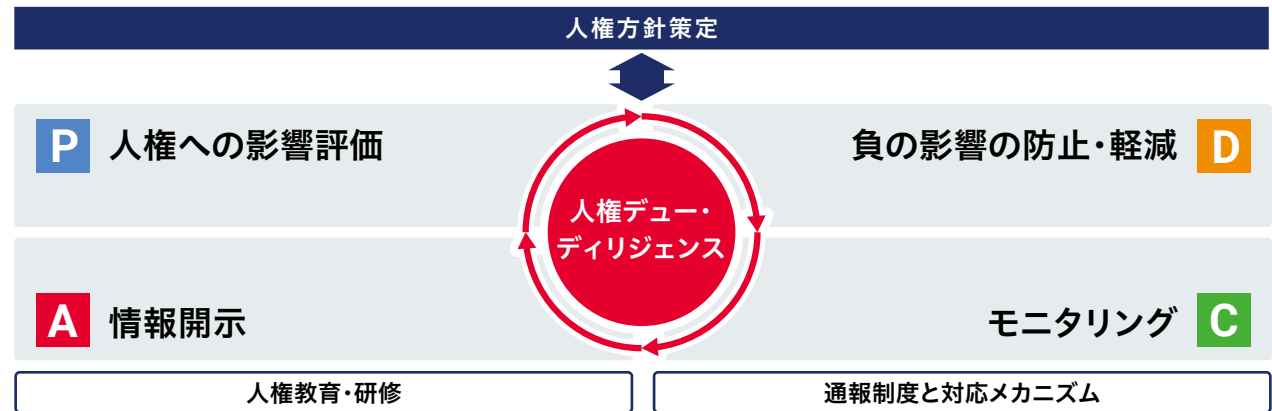
この人権方針に沿った形で人権尊重の取り組みをグループ全体で実践し、広く社会から信頼される企業を目指しています。

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。

日本ハム(株)では人権影響評価を3年ごとに実施し、直近の評価では、「ハラスメント」「労働安全衛生」「労働時間」をリスクとして特定しました。特定したリスクは、リスクマネジメント委員会において全社リスクとして管理しています。合わせて関連部署によるヒアリングや監査を通じたモニタリングも実施しています。

人権デュー・ディリジェンスの取り組みサイクル



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。

サプライヤーモニタリング

当社グループは、サプライヤーに「ニッポンハムグループサステナブル調達方針」と「ニッポンハムグループサステナブル調達ガイドライン」への理解と協力を要請し、SAQ*で取り組み状況を確認・調査しています。未回答や不明瞭な項目を確認してリスクが発見された場合は、ヒアリングを実施しています。

* SAQ: Self-Assessment Questionnaire(自己評価シート)

レジリエントな事業基盤の強化

サステナビリティ

マテリアリティ施策

挑戦する組織風土の醸成に向けて

「挑戦する組織風土の醸成」を目指し、経営陣が率先して変革・挑戦を実践し、現場のマネジメントを担う推進責任者(部長課長)および全従業員がそれぞれの立場において期待される役割を果たすことで、グループの風土改革を進めています。

2024年度からは、役員の評価項目に「変革・挑戦」を追加し、半期ごとに進捗をモニタリングしています。経営陣自らが挑戦し、完遂する姿を示すことで、組織変革を推進しています。

従業員に対しては、各推進責任者たちが現場での挑戦行動を具体化し、各々の挑戦の評価・承認、そして新たな取り組みをサポートする職場風土づくりを推進しています。

「中期経営計画2026」では、「変革」と「挑戦」を重要なテーマに掲げています。全従業員がこれまでの「あたりまえ」に挑み、新たな価値を生み出すことで、組織全体の活気を高め、成長を促進しています。

変革型経営人財の育成・獲得と多様な人財の活躍推進

個の成長

挑戦の実践・キャリア自律に向けた支援

当社グループではキャリアの考え方を「会社から提供されるもの」から「個人と会社が一緒に築くもの」へシフトし、従業員自らがキャリアを描き、成長していくことを支

援しています。

当社では、目標管理制度における挑戦項目の強化として、2024年度からは「成果」のみならず「挑戦のプロセス」そのものを評価することのできる仕組みへと改定しています。各々の挑戦を後押しし、その実践を通じた個の成長を実感することのできる運用を目指しています。

また、従業員が積極的にキャリア設計できるよう、「キャリア面談」や、全従業員を対象にした「社内公募制度」「自己申告制度」など、さまざまなキャリア開発支援制度を導入しています。

2023年度からはキャリア自律に向けたリスキング支援として、自主選択型コンテンツ「サブスケラーニング」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ます。また、各年代ごとに「キャリアプランセミナー」を受講し、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・見直しを支援しています。さらに、「キャリア支援窓口」を設置し、49歳と54歳の同セミナー受講者は社外キャリアコンサルタントに、入社1～5年目は社内キャリアコンサルタントに相談できるようにしています。

組織の成長

変革型経営人財の育成・獲得

「中期経営計画2026」では「変革型経営人財の育成・獲得」を注力課題とし、組織の変革と挑戦を牽引することのできる人財の育成・獲得を強化しています。

次世代経営者の育成に向けては、全社横断的な「選抜・教育・異動プログラム」を実施しています。各階層での選抜機会を設け、多様な人財が早期から次世代経営リーダー候補となるよう門戸を広げています。

また、「変革型経営人財の獲得」に向け、マネジメント人財・専門人財のキャリア採用を強化し、多様な経験を持つ人財の確保による事業成長、組織の価値創造・イノベーション創出の機会を広げています。なお、入社後の早期活躍を支援するため、オンボーディングなどの取り組みも強化しています。今後は採用者のキャリアアップの体制などを整え、多様な人財が活躍できる組織を目指して検討を重ねていきます。

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

女性活躍推進

女性管理職比率

当社では、「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の形成に努めています。その一環として、新卒女性従業員の採用比率を40%以上とすることを目指しています。また、妊娠や出産、育児による離職を防ぎ、育児休業取得によるキャリア分断への不安の声に添えて、育児休業取得前後の面談を強化し、休業中も研修や昇格試験を受講可能としています。

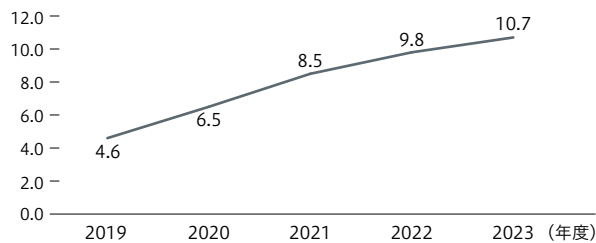
また、男性従業員と同等の定着率を目指し、キャリア面談の充実を図り、就業継続およびキャリア形成を支援し

レジリエントな事業基盤の強化

マテリアリティ施策

ています。今後も女性の活躍支援につながる施策と運用の強化を進めていきます。

女性管理職比率(%)



男女間の賃金差

当社では、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、2023年度の男女間の賃金格差は、右表の数字となりました。

なお、右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います。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・労働時間数など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※1

項目		2023年度 (%)
法定開示項目	全従業員※2	60.9
	従業員※3	63.3
	臨時従業員※4	69.8
任意開示項目	正規従業員	70.1
	管理職	96.4
	一般職	76.3

※1 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

※2 全従業員：従業員および臨時従業員

※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。ただし、派遣社員を除く

労働環境整備

人財確保や定着のために、総労働時間の削減、育児や介護・治療との両立支援、柔軟な働き方の実現に取り組んでいます。2024年度は業務効率化を目的に業務の断捨離を行い、新たな業務に挑戦できる時間を創出していきます。

健康経営

当社グループは、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。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により、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。具体的にはハイリスクアプローチの強化やストレスチェックの運用見直しによる予防策の充実、産業保健スタッフの体制を強化しました。今後は産業保健スタッフとの面談強化、健保組合とのコラボヘルスによる健康施策立案実行、ヘルスリテラシー(ラインケア・セルフケア)向上に努め、さらなる健康経営を推進していきます。

労働安全

当社グループは、「従業員一人ひとりの健康を重要な経営基盤と位置付ける」との考えのもと、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導入し、安全衛生水準の維持・向上に努めています。

日常的には、安全担当者を中心とした勉強会の開催や各事業場間での相互巡視など、担当者の連携強化や知識向上に取り組んでいます。

労働災害が発生した場合は、状況と対策を適時水平展開することで類似災害の未然防止につなげます。

引き続き、社外専門家を交えた勉強会や情報発信を通して労働安全衛生水準の向上と安全文化の醸成に取り組むとともに、労働安全ガバナンス強化による関連法令の遵守を徹底していきます。

レジリエントな事業基盤の強化

アニマルウェルフェアに配慮した取り組み

アニマルウェルフェアとは、家畜が生まれてから処理されるまでの間、ストレスや苦痛を減らし、快適性に配慮しよう、という考え方です。

私たちは日々、大切な生命^{いのち}の恵みをいただいていることから、アニマルウェルフェアに配慮した事業を行うことが重要であると考えています。また、家畜を快適な環境下で飼養し、ストレスや疾病を減らすことは、結果として安全な畜産物の生産にもつながります。

ポリシー、ガイドライン、取り組み目標を制定

アニマルウェルフェアに配慮した事業の推進のため、グループ共通の「ニッポンハムグループアニマルウェルフェアポリシー」と、ポリシーの内容をより具体化した「ニッポンハムグループアニマルウェルフェアガイドライン」を制定しています。また、2030年度までの取り組み目標を定めています。

これらをもとにグループ各社では、自社の事業を踏まえたより具体的な管理要領や作業手順書を整備しています。さらに、当社グループの養豚事業を担う日本クリーンファーム(株)では、社内講習会やアニマルウェルフェアに関する相談窓口を設けることで、従業員の理解浸透を進め、取り組みの実効性を高めています。

アニマルウェルフェアの取り組み目標

施策	指標	進捗(2024年6月時点)
妊娠ストールの廃止(豚)	2030年度までに国内全農場*で完了	9.5%
処理場内の係留所への飲水設備の設置(牛・豚)	2023年度までに国内全処理場*に設置完了	[牛] 100% [豚] 100%
農場・処理場への環境品質カメラの設置	2024年度までに国内全農場・処理場*に設置完了	[牛処理場] 100% [豚処理場・農場] 100% [鶏] 94%

* 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(豪州・ワイアラ牧場)

アニマルウェルフェア ラウンドテーブルへの参加

当社グループはアニマルウェルフェアに配慮した事業を推進するため、国立大学法人信州大学農学部の動物行動管理学研究室が主催するラウンドテーブルに参加し、参加する有識者や民間企業・行政との意見交換を実施しています。

2023年度の実施内容

実施日	2023年4月25日
場所	産業と若者が息づく拠点施設 alla
主催	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 他
出席者	<ul style="list-style-type: none"> ● 畜産に関する分野の研究者 ● 民間企業、行政機関 他 ● 当社サステナビリティ部
おもな対話内容	アニマルウェルフェアに関する取り組みについてご講義をいただき、国内外のアニマルウェルフェアに関する最新情報や、近年の動向、具体的な取り組みについて意見交換を実施しました。

地球環境保全・レジリエントな事業基盤の強化

家畜排せつ物の有効活用

当社グループは、日本国内で鶏や豚、豪州で牛を飼育し、販売までを一貫して行っています。グループ内で最も多い廃棄物は、この飼育過程で発生する排せつ物です。ふん尿は資源として有効活用できることから、堆肥やバイオ燃料に変えて、野菜生産やCO₂排出量削減に役立っています。

堆肥化の取り組み

鶏、豚、牛のふんを発酵させて堆肥にすることで、農業に役立つ資源に変えています。

鶏ふんは一例として、青森県の日本ホワイトファーム(株)東北事業部においては堆肥として商品化し、近隣農家でゴボウや長芋の栽培にご利用いただいています。

豚のふんから作られた堆肥は、日本クリーンファーム(株)のグループ会社で栽培する野菜の肥料として使用しています。

豪州のワイアラ牧場では、牛ふん尿を堆肥化し、牛の飼料となる大麦や綿実を栽培し配合飼料の一部として使用しています。

バイオ燃料化の取り組み

堆肥化しない一部の鶏ふんは、バイオマスボイラーで燃やし、鶏舎の暖房や清掃時に使用する温水の熱源として利用しています。宮崎県内では、養鶏農家の方々や農事組合法人、企業などと共同出資して2003年に日本初

の鶏ふんバイオマス発電事業者を設立し、20年以上にわたって鶏ふんの燃料化に取り組んでいます。この事業は、経済産業省資源エネルギー庁の令和5年度「地域共生型再生可能エネルギー事業顕彰」にも選ばれました。

また、豚のふん尿は嫌気発酵処理され、その際に出るメタンガスをボイラーの燃料として使用しています。ボイラーを灯油で燃焼した場合に比べて、CO₂排出量を減らすことができています。

鶏排せつ物の有効活用イメージ



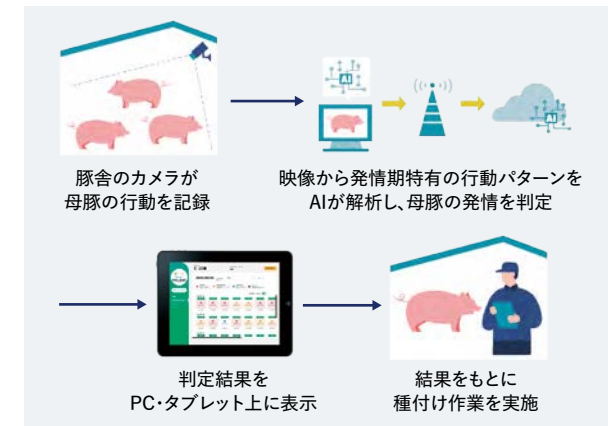
デジタル技術で畜産業の未来を切り拓く

マテリアリティ施策

2023年12月、日本クリーンファーム(株)は、青森県三戸郡田子町に新しい豚の繁殖施設「来満農場」を開設しました。来満農場は、当社とNTTデータグループが共同開発した豚のAI発情検知サービス「PIG LABO® Breeding Master」を正式に導入した初めての施設です。

日本の畜産業では1980年以降、農家数が減少し続け、熟練した技術や経験を持つ養豚従事者の高齢化が進み、技術の継承が大きな課題となっています。こうした課題解決に向けて生み出したのが「PIG LABO® (ピッグラボ)」です。発情検知サービス「PIG LABO® Breeding Master」はその第1弾であり、豚舎に設置された複数のカメラが母豚の発情をAIによって検知します。従来の方法では熟練作業員が長時間の観察を必要としましたが、AIを活用することで効率的かつ高精度な判定が可能となり、養豚業務の生産性向上と労働環境の改善を実現します。

システムの概要



来満農場は約10,000m²の広大な敷地に、最大3,000頭の母豚を飼育するための8棟の豚舎を備えています。妊娠豚舎のフリーストールを取り入れることで、アニマルウェルフェアにも配慮しています。

食べる喜びの提供

マテリアリティ施策

持続可能な食と健康を未来へ

当社グループは、「食べる喜び」を人々に届け続けたいと考えています。例えば、食物アレルギー対応商品や健康志向商品を提供することで、多様な食のニーズに応えています。また、生きるうえで欠かせないたんぱく質を安定して供給するために、新たなたんぱく質の開発・商品化など、未来につながる取り組みも進めています。

食物アレルギーへの対応

食物アレルギーをお持ちの方も、そうでない方も、安心しておいしい食事を楽しんでいただけるよう、四半世紀にわたり食物アレルギー対策に取り組んでいます。また財団法人「ニッポンハム食の未来財団」を通じて、啓発や研究支援を継続しています。

食物アレルギー対応商品

食物アレルギー対応ブランドとして「みんなの食卓®」シリーズを開発し、販売しています。ハムやソーセージといった「おかず」だけでなく、米粉パンなどの「主食」も展開。すべての商品は特定原材料8品目(卵、乳、小麦、そば、落花生、えび、かに、くるみ)を持ち込まない専用工場で製造し、厳格な検査をして、皆様のもとへ届けています。

「みんなの食卓®」
上級ロースハム「みんなの食卓®」
ふっくら米粉パンスライス

検査キットの開発・販売

食物アレルギーは少量でも反応する 경우가多く、患者さんによっては命にかかわる症状を引き起こすこともあるため、適正な表示が欠かせません。当社グループは四半世紀にわたって食物アレルギー検査キットを開発し販売しています。検査キットは多くの食品メーカーや公的な検査機関において使用されています。

アレルギー情報の発信

食物アレルギーに悩む方々のために正しい情報を発信し、啓発活動を行っています。食物アレルギー総合サイト「Table for All 食物アレルギーケア」では、専門医監修のもと、アレルギー物質表示の解説や、特定原材料を使わないレシピ、アレルギー対応商品の情報を提供。さらに、無料の栄養相談にも対応しています。

「Table for All」
食物アレルギーケア

健康増進への取り組み

フレイル予防の取り組み

加齢に伴い、筋力や心身の機能が低下する「フレイル」。当社グループは、たんぱく質の摂取がフレイル予防に効果的であることに着目し、肉類摂取の提案や、食べやすい商品、身体機能の向上に役立つ商品の提供を通じて、健康維持と生活の質向上に貢献しています。

予防プログラムなどを通じた啓発

2023年から、関西医科大学、(株)平和堂、コガソフトウェア(株)と連携し、高齢者のフレイル予防に向けたプログラム「マイナス5歳の健康づくり教室」を開催しています。このプログラムは、たんぱく質を多く含む食事と運動を組み合わせることで、実践的な行動変容を促します。これによって高齢者の健康維持と生活の質向上に貢献しています。



フレイル予防に貢献する商品開発

フレイルの主要因の一つである低栄養に対し、特にたんぱく質摂取を重視した商品を提供しています。その一例が「やわらかサーロインステーキ」です。赤身部分の多い牛サーロインを真空調理で柔らかく仕上げることによって、噛む力が弱くなった高齢者でも安心して楽しめる食感を実現しました。

健康に寄与する商品開発

2024年4月には、筋力維持に寄与する成分「イミダゾールジペプチド」と「GABA」を配合した「IMIDEA エナジーマンテ」を発売しました。この商品は筋肉や脳の健康維持をサポートし、心身のバランスを整えます。



「IMIDEA エナジーマンテ」

食べる喜びの提供

いのち 生命の恵みを活かした商品の提供

いのち
当社グループは、生命の恵みを余すことなく使い切ることが大切だと考えています。例えば、加工過程で発生する骨や皮をスープの原料やバッグの素材として再利用し、コラーゲンなどの健康食品の原料としても活用しています。さらに、これまで十分に活用されていなかった豚・鶏の軟骨や豚の胎盤などから、コラーゲンやプラセンタエキス、コンドロイチンなどの機能性素材を抽出し、安全性・有効性などを科学的に評価した商品を開発、提供しています。



多様なたんぱく質の提供

マテリアリティ施策

たんぱく質は生きるために欠かせない栄養素ですが、これから先、世界的な人口増加による食糧需要増加に対して供給が追い付かなくなると言われています。

当社グループは「日本最大級のたんぱく質供給グループ」として、常識にとらわれない自由な発想で、生きる力となるたんぱく質の可能性を広げ、たんぱく質摂取の多様な選択肢を創造・提供していきます。

植物由来のたんぱく質商品の拡充

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ることを受け、当社グループは“畑のお肉”とも言われるたんぱく質が豊富な大豆を使用した商品を提供しています。

唐揚げやハンバーグなどの調理加工品や魚を使わない代替シーフードなどを、小売り向けコンシューマ商品、外食やコンビニエンスストア向けの業務用商品として幅広く展開しています。

また日本国内だけでなく、植物性由来商品のニーズの高い海外へも輸出しています。

さらに、2023年9月に大豆を原料とした肉代替食品を扱う食品メーカー5社で「日本大豆ミート協会」を設立。一般家庭への普及やルールづくりなどを業界で連携していきます。



細胞性食品の研究開発

世界の食肉需要が拡大する中、将来にわたって安定的に動物性たんぱく質をお届けするために、当社グループは培養した動物細胞を食品製造に活用する技術を研究開発しています。

その一環として、2019年からは細胞培養のベンチャー企業であるインテグリカルチャー(株)と細胞性食品に関

する共同研究を行っているほか、日本ハム(株)中央研究所でも培養方法や細胞の品質など、効率よく細胞を生産する技術課題に取り組んでいます。

2022年10月には、細胞を培養する際に必要となる「培養液」の主成分を、これまで用いられてきた動物由来のもの(血清)から一般的に流通する食品由来のものに置き換えて、ウシやニワトリの細胞を培養することに成功し、発表しました。この成功により、培養液のコストで大きな割合を占める動物血清を、安価かつ安定的に調達可能な食品に代替できることになり、将来的な細胞性食品の社会実装に向けて前進しました。



麴の研究開発

当社グループは「麴」を原料とした新たな食品の研究開発を進めています。麴は、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と考えています。



中長期環境目標

当社グループは、「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2023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(～2030年度)

重点項目	目標:達成年2030年度	対象	2023年度実績
気候変動への対応 マテリアリティ施策	化石燃料由来 CO ₂ 排出量の削減 ●国内: 2013年度比で15.9%以上削減(2023年度) 2013年度比で29%以上削減(2026年度) 2013年度比で46%以上削減(2030年度) ●海外: 2021年度比で17%以上削減(2026年度) 2021年度比で24%以上削減(2030年度)	当社グループの国内・海外拠点	●国内: 21.3%削減 ●海外: 8.4%削減
	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	-	-
省資源・資源循環	国内の廃棄物排出量削減 2019年度比 製造数量当たり原単位5%削減	当社グループの国内拠点における商品製造工場など	9.5%削減
	国内の廃棄物排出量リサイクル率向上 2030年度までに92%以上	当社グループの国内拠点	92.2%
	国内のプラスチック使用量 マテリアリティ施策 2026年度までに2013年度比で17%以上削減 2030年度までに2013年度比で20%以上削減 ※ 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	-	-
	用水使用量原単位の削減 ●国内: 2019年度比で製造数量あたりの原単位5%削減 ●海外: 2021年度比で製造数量あたりの原単位5%削減	当社グループの国内・海外拠点における商品製造工場など	●国内: 0.7%削減 ●海外: 2.4%削減
	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業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	-	-
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 クリームを含む)	-	0%

水資源の有効活用

排水の高度処理による水の再利用

日本クリーンファーム(株)は、当社グループの養豚食肉生産事業会社で、肉豚出荷頭数は日本一の規模です。その道南事業所では、2022年1月からRO膜(逆浸透膜)を利用して排水中の不純物をろ過する「RO膜高度処理施設」を稼働しました。処理する水の80%以上を再利用できるため、取水量の削減につながっています。再生水は清掃などに利用しています。

冷却水の再利用

鶏の生産・処理・加工を担う日本ホワイトファームグループの食品工場では、使用水の約10%を再利用しています。再利用が最も多いのは処理後の鶏のと体の冷却に使用する2～5℃の冷水です。冷却には予冷と本冷の2段階があり、本冷時に使用した冷水の一部はおもに予冷に、予冷時に使用した冷水の一部はおもに前工程である洗浄のシャワー水として再利用しています。

雨水の有効活用

南日本ハム(株)では、工場屋根の一部に降った雨水を回収して再利用する雨水ろ過装置を2022年11月に導入しました。現在(2024年8月)までに回収再利用した雨水は2,240m³でおもに排水処理設備の污泥脱水機の自動洗浄や薬品溶解に利用して水資源の有効利用に貢献しています。晴天時が続くと雨水ろ過装置は停止してしまうため、稼働率向上に向けた調査検討を行い、雨水ろ過装置付近の設備用冷却水も回収できるように接続して再利用水を増やす工夫をしました。



雨水ろ過装置

気候変動への対応

マテリアリティ施策

ニッポンハムグループは2020年に「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)^{※1}」提言への賛同を表明し、2022年5月からシナリオ分析結果などを開示しています。

^{※1} 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)：2023年10月に解散。2024年からはIFRS(国際会計基準)がその役割を引き継いでいる

シナリオ分析に基づいて特定したリスク・機会と対応状況

重要なリスクと機会		発生時間軸 ^{※1}	事業への影響	財務インパクト 1.5°C/2°C~4°C	対応状況	
物理 リスク	飼料価格の上昇・不安定化による飼育コストの上昇	自社飼育の豚・鶏	財務影響：影響なし~53億円 ● 原材料調達不安定化 ● 畜肉生産コストの上昇	大 (影響なし~53億円)	● 飼料要求率 ^{※2,3} 改善の取り組み ● 飼料会社と連携、地産原料を使った飼料の開発 ● 自社で豚ふん堆肥を活用した循環型農業による穀物確保	
		加工食品原料(豚肉)	財務影響：影響なし~22億円 ● 加工食品生産コストの上昇	大 (影響なし~22億円)	● 気候変動を考慮し、国や地域、さらにはその中で新たな取引先を開拓、調達先を拡大 ● 製造コストの改善や商品価格改定	
	家畜生育への気温上昇影響		中~長期	● 畜肉生産量の減少 ● 畜肉生産コストの上昇	中	● 暑熱対策の実施
	拠点における水災害リスクの高まり		短~長期	● 保有設備への損害 ● 製造活動の低下、出荷遅延	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
	拠点における水ストレスの高まり		短~長期	● 製造活動の低下	小	● 水ストレスリスク高拠点における水資源有効活用
移行 リスク	炭素税導入によるエネルギー費用の高まり		財務影響：130~200億円 ● 生産コストの上昇	大 (130~200億円)	● 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	環境に配慮した消費動向の強まり		● 包材コストの削減 ● 将来の市場獲得	中	● サステナビリティ価値の高い商品の開発 ● 新たなばく質を活用した商品開発	
	新たなばく質市場の拡大		● 将来の市場獲得	大	● 新たなばく質の研究開発	

^{※1} 短期：3年未満、中期：3~10年、長期：10年超 ^{※2} 配合飼料における穀物等の配合を成長に適したものに調整し、効率の良い体重増加を促すこと ^{※3} 飼料要求率のシナリオ分析の結果、部分的に影響が出る可能性はあるが大きな影響には至らないと想定

指標と目標

指標	2030年度目標	対象	2022年度実績
化石燃料由来CO ₂ 排出量	46%以上削減(2013年度比)	国内全拠点	削減量：△102,828 t-CO ₂ 進捗率：40.6%
	24%以上削減(2021年度比)	海外全拠点	削減量：△2,809 t-CO ₂ 進捗率：8.2%

TCFDフレームワークに基づく情報開示

詳細についてはWEBで開示しています。ここでは、2023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。

指標	2030年度目標	対象	2022年度実績
水使用量原単位	5%削減(2019年度比) 2030年度目標削減値：0.8m ³ /t	国内処理・製造拠点	削減量：+0.2 m ³ /t 進捗率：△25.0%
	5%削減(2021年度比) 2030年度目標削減値：0.6m ³ /t	海外処理・製造拠点	削減量：+0.5 m ³ /t 進捗率：△83.3%

地球環境保全

飼料価格の上昇・不安定化(物理リスク)

当社グループは家畜生産事業を行っており、人口増加、気温上昇、渇水、バイオマス燃料との競合により飼料価格の上昇が懸念されています。シナリオ分析では、4°Cシナリオでの穀物減収と調達コスト増加が予測されました。畜種や地域ごとのリスク分析も継続中です。また、穀物輸出国の情勢不安定化も飼料価格上昇に影響しています。

対策として、商品の価格改定や飼料要求率の改善に取り組む、技術開発で飼料コストの削減を進めています。また、コスト上昇や不足に対応するため、新たな取引先を開拓し、安定した調達網の構築を進めています。

家畜生育への気温上昇影響(物理リスク)

家畜の生育は気温や湿度に大きく左右されます。当社グループの日本、豪州、トルコの生産拠点を分析した結果、気温上昇に伴い、一日当たりの増体量が低下する可能性があることが分かりました。また、気温上昇はグループ外からの畜肉調達コストにも長期的なリスクとなる可能性があります。

対応状況

畜種	国	おもな施策
鶏	日本	クーリングパッド、ミスト装置
	トルコ	クーリングパッド
豚	日本	全地域：遮光ネット 一部地域：スポットクーラー、クーリングパッド、 屋根の散水、送風・排気ファンの増設
牛	豪州	区画ごとにサンシェードの設置

炭素税導入によるエネルギー費用の高まり(移行リスク)

1.5°C/2°Cシナリオで、化石燃料由来のCO₂排出に対する炭素税が導入される可能性があります。これにより、事業に大きな財務影響が予測されます。さらに、家畜由来の排出にも炭素税が適用される可能性があり、削減施策の検討を進めています。国際情勢による化石燃料の高騰が続けば、2030年までに国内電気料金が2022年度と比べて年間約10~20億円影響を受ける可能性があります。

現在、下記のような施策を実施しています。

化石燃料由来 CO₂ 排出削減

- 自社敷地などにおける太陽光発電の導入推進
- 使用済みのフライ油や排水中の油分を回収したものを燃料として活用する廃油ボイラーの利用
- 北海道南幌町に設置予定の年間約3,000 MWhの発電量を有する太陽光発電施設で発電した電力をグループの養豚施設に供給し、エネルギー利用の効率化や生体由来のGHGのクレジットによるオフセットなどによって、2026年までにカーボンニュートラル農場稼働を目指す
- 豪州で排水由来のバイオガスプラントの設置
- 省エネ機器の導入
- 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、CO₂のコスト意識づけ

家畜由来の温室効果ガス排出削減

- 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を利用
- 家畜由来のメタン排出量抑制につながる研究

特定理由

シナリオ	地域	項目	2030	2050
2022年時点 排出量前提	国内	炭素税インパクト(億円)	84	161
		排出量(千t-CO ₂)	459	459
	海外	炭素税インパクト(億円)	26	49
		排出量(千t-CO ₂)	141	141
削減目標 達成前提 (2030年以降 は横引き)	国内	炭素税インパクト(億円)	54	104
		排出量(千t-CO ₂)	297	297
	海外	炭素税インパクト(億円)	20	38
		排出量(千t-CO ₂)	109	109

※ 財務インパクトは、2022年度の排出量での計算と2030年度の削減目標が達成された場合を比較

※ 炭素税価格の参考：IEA World Energy Outlook 2021のNet Zero by 2050シナリオ(1.5°C目標相当)

設定価格：2030年度USD130/t-CO₂、2050年度USD250/t-CO₂、1\$=140円

新たんぱく質市場の拡大(機会)

将来的には世界人口増加に伴い、たんぱく質需要が増大し、畜肉市場に加えて新たんぱく質市場の拡大が見込まれます。健康意識の高まりや脱炭素社会への移行により、新たんぱく質市場の成長が期待されています。脱炭素シナリオでは数十兆円規模の市場が見込まれており、中長期的に大きなビジネスチャンスがあります。これに対応するため、植物由来「ナチュミート」シリーズの展開や水産物代替品の開発を進めており、海外展開も検討中です。また、家畜由来の細胞を培養して増やし、原料とする「細胞性食品」の研究開発にも取り組んでいます。

生物多様性への取り組み

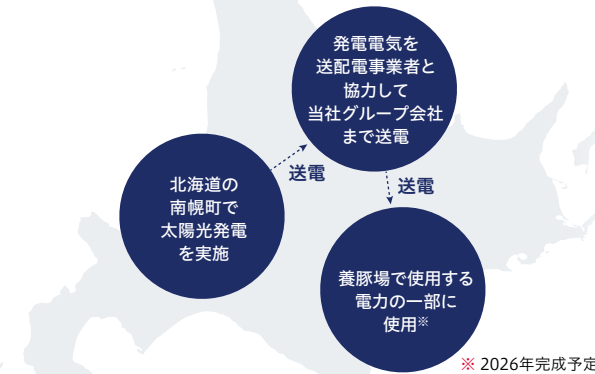
当社グループは、畜産および食品製造を営んでおり、事業活動が生物多様性や自然資本に大きく依存し、且つ影響を与えていると認識しています。そのため、外部環境の変化をとらえて事業に及ぼすリスクと機会を分析し、優先的に対処すべき課題を特定し、対応することが重要であると考えています。

こうした考えから、自然関連財務情報開示タスクフォース (Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (以下TNFD)) の提言に賛同し、2023年度にTNFDが提唱するLEAPアプローチガイダンスに基づいた評価を行いました。この評価では、自社の製造拠点や農場、さらにサプライチェーン全体におけるリスクと機会を特定しました。

リスクの一つには気候変動・陸域生態系の劣化に伴う自然災害の激甚化が挙げられます。これに対し、エネルギー利用の効率化、家畜由来温室効果ガス排出量の可視化などの対応に加えて、今後はカーボンニュートラル農場の稼働を目指します。また、包装資材として使用しているプラスチック量の削減についても20年来にわたる取り組みを継続し、一層の削減努力を重ねていきます。

TNFDフレームワークに基づく情報開示の詳細は、WEBで開示しています。

カーボンニュートラル農場の取り組み



南幌太陽光発電
(メガソーラー)



クレジット

※ イラストはイメージ



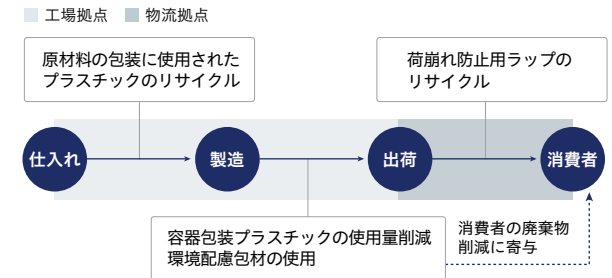
おもに太陽光発電によるエネルギー自給やエネルギー利用の効率化などを進めることによって農場で排出されるCO₂を削減します。

プラスチックに関する取り組み

マテリアリティ施策

プラスチックは衛生面や密封性が高い点などから、食品の品質を守る重要な役割を果たしている一方、海洋プラスチック問題など地球環境への影響が懸念されています。当社グループでは、原料の仕入れから製造、そしてお客様の元へ届くまでのさまざまな場面でプラスチックを使用していることから、重要課題と位置付け、商品の安全第一を前提に、以下の方向性をもって取り組んでいます。

プラスチック製品包装削減に関する取り組み



パッケージ変更による削減

「シャウエッセン®」シリーズ^{*1}は、巾着タイプからエコ・ピロタイプに変更したことでプラスチック使用量を28%削減しました。チルドピザ「奏」シリーズ^{*2}では、プラスチックトレイを紙トレイに変え、プラスチック使用量を37%削減、「中華名菜®」シリーズ^{*3}はノントレイ包装に切り替え、プラスチック使用量を約21%削減しました。さらに、ハムやウインナーにはリサイクルPETを使用し、国産鶏肉「桜姫®」産地パックシリーズでは、蓋に植物由来のバイオマスフィルムを使用しています。

^{*1} 「シャウエッセン®」巾着 127g 2 束と比較 (フィルム重量比)

^{*2} 従来商品との比較

^{*3} 2021 年「中華名菜®」シリーズ 15 品目中 10 品目の出荷数に基づく算出



マテリアリティ施策

原材料包材のリサイクル

ハム・ソーセージの製造を行う日本ハムファクトリー(株)兵庫工場では、原料肉が包装されていたフィルムのリサイクルに取り組んでいます。このフィルムには食品が付着しており、そのままではリサイクルしにくいものとなりますが、自工場にて破碎・洗浄することで、リサイクル可能な原材料にする取り組みを行っています。

この原材料を、プラスチック原材料製造会社とパレット製造会社と協働して、商品輸送に用いるパレットの材料に活用できないか検証を進めています。



サステナビリティボンドの発行、充当

「北海道ボールパークFビレッジ」は、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つ星を取得しています。

この評価を受け、新球場の建設に関する支出または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。

資金充当状況

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

※1 本社債発行額から発行費用を除いた金額

※2 全額をリファイナンス資金、および関係会社投融资を通じた新球場建設に関する支出として充当しました

インパクトレポート(2023年4月~2024年3月)

グリーンプロジェクト

適格カテゴリー: グリーンビルディング

環境認証: DBJ Green Building グリーンビルディング認証
の5つ星を取得

エネルギー使用量: 13,764,750 kWh*

CO₂ 排出量: 10,391t-CO₂**

水使用量: 42,197m³**

* ES CON FIELD HOKKAIDO のパートナー企業除く、当社グループのネット排出・使用量

ソーシャルプロジェクト

適格カテゴリー: 必要不可欠なサービスへのアクセス向上

下記施設を設置済み

- 多目的トイレ 1F 4カ所、2F 4カ所、3F 2カ所
- 車いす利用者専用駐車場 118台
- 車いす用の観戦スペース 154席
- 盲導犬との同伴観戦スペース 全エリア同伴可能
- スロープ 6カ所
- 3 塁側ゲート大階段のエスカレーター 2基
- 備蓄倉庫における非常食*
- 子ども向け無料遊具 11台(ブランコ5台、ジップライン2台、車固定乗り物1台、てんとう虫固定乗り物1台、滑り台1台、丸太ステップ)
- 都市公園内における多言語表記案内板 5カ所

* 北海道が所有する備蓄品のため備蓄量については非開示

アップサイクル

いのち
生命の恵みを余すところなく活用すること、またサステナブルな社会への取り組みとして、当社グループ内の未利用原料を使い、食品以外の新たな分野での事業化を目指しています。

国内外で飼育される家畜には精肉や食肉加工品として利用される部位以外にも多くの部位が存在します。鶏の羽、豚や牛の骨や皮などです。これらは多くの場合、肥料や飼料となっていますが、その独特の構造や成分には大きな利用可能性があることが分かってきています。これらの特性を利用してさまざまな社会課題の解決を目指し、大学や社外企業との共同研究を始めています。

当社グループは、社会の変化、生活者の未来を見つめ、これまでのあたりまえや慣習にとらわれず、お客様、社会、世界に、新たな価値を創り出していきます。

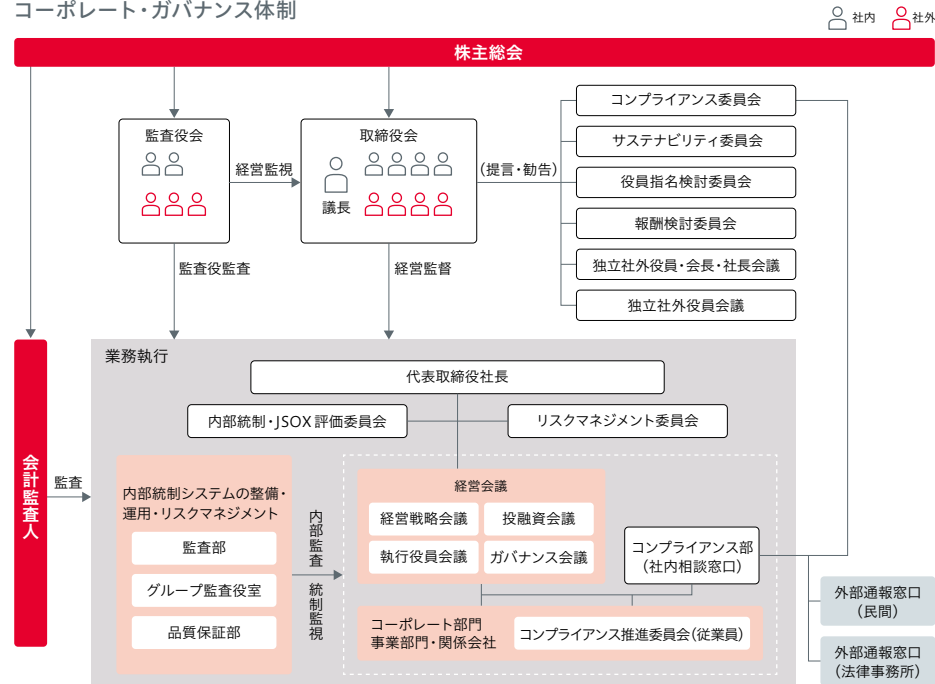


コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制、強化の変遷

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

コーポレート・ガバナンス体制



コーポレート・ガバナンスの強化の変遷

中期経営計画	取締役員数 (社外取締役) ^{※1}	監査役員数 (社外監査役) ^{※1}	コーポレート・ガバナンス強化に対するおもな取り組み
2003-2005年度 新中期経営計画 パート1	11(2)	5(4)	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
	10(2)	5(4)	2004 ●ガバナンス会議を設置
	11(2)	5(4)	
2006-2008年度 新中期経営計画 パート2	10(2)	5(3)	2006 ●企業価値評価委員会を設置 ^{※2}
	10(2)	5(3)	2008 ●JSOX評価委員会(現：内部統制・JSOX評価委員会)を設置
	10(2)	5(3)	
2009-2011年度 新中期経営計画 パート3	10(1)	5(3)	2011 ●役員指名検討委員会を設置
	12(2)	5(3)	
	12(2)	5(3)	
2012-2014年度 新中期経営計画 パート4	10(2)	5(3)	
	10(2)	5(3)	
	10(2)	5(3)	
2015-2017年度 新中期経営計画 パート5	10(2)	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
	10(2)	5(3)	
	10(2)	5(3)	
2018-2020年度 中期経営計画 2020	10(2)	5(3)	2018 ●CSR推進委員会を設置 ^{※2}
	9(3)	5(3)	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
	8(3)	5(3)	
2021-2023年度 中期経営計画 2023	8(3)	5(3)	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
	8(3)	5(3)	2023 ●役員報酬、役員評価制度を改定
	8(3)	5(3)	
2024-2026年度 中期経営計画 2026	9(4)	5(3)	2024 ●役員報酬、役員評価制度を改定

※1 定時株主総会後の員数

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

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制の概要(2023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)	取締役会長	取締役の員数は、迅速かつ適切な意思決定および取締役会が負う責務の範囲を考慮して3名以上12名以内とし、取締役会の透明性を担保するために、複数名の社外取締役を選任。月1回開催し、法令、定款に定める事項およびそのほかの重要事項を決定
監査役会 [18回]	5名 ●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]	11名 ●社内9名(9/0) ●社外2名(0/2)	取締役会長	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 [5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・会長・社長会議 [2回]	8名 ●社内2名(2/0) ●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・会長・社長会議」として開催し、独立社外役員と会長・社長が意見交換
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]	15名 ●社内8名(8/0) ●社外7名(4/3)	取締役会長	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]	18名 ●社内18名(17/1)	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]	12名 ●社内12名(11/1)	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



役員一覧

取締役

①	木藤 哲大	取締役会長 取締役会議長
②	井川 伸久	代表取締役社長 社長執行役員
③	片岡 雅史	取締役副社長 副社長執行役員 経理財務部 サステナビリティ部担当
④	前田 文男	取締役 専務執行役員 食肉事業本部長
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
⑥	河野 康子	社外 独立役員 取締役
⑦	荒瀬 秀夫	社外 独立役員 取締役
⑧	山崎 徳司	社外 独立役員 取締役
⑨	宮崎 裕子	社外 独立役員 取締役



④

⑥

⑧

②

①

③

⑨

⑦

⑤

監査役

⑩	宮階 定憲	監査役(常勤)	⑬	西山 茂	社外 監査役
⑪	田澤 信之	監査役(常勤)	⑭	中村 克己	社外 監査役
⑫	北口 正幸	社外 監査役			



常務執行役員

小田 信夫

グループ戦略推進事業部、経営企画部担当、
東京支社長、成長戦略プロジェクト担当

松本 之博

加工事業本部長

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

執行役員

伊藤 忠明

海外事業本部長、事業統括部長

脇田 暁夫

加工事業本部 商品統括事業部長

大石 泰之

品質保証部長、お客様志向推進部、
中央研究所担当

藤井 秀樹

海外事業本部 事業統括部 北米担当、
デイリーフーズ株式会社取締役社長

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

関 孝雄

加工事業本部 営業統括事業部長

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

樺山 正史

加工事業本部 管理統括部長

戸田 秀一

食肉事業本部 輸入食肉事業部長

岸本 栄

加工事業本部 マーケティング統括部長

古賀 尚美

食肉事業本部 管理統括部長

藤原 寛英

DX推進部、IT戦略部、
スポーツ事業推進部担当

※ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況は、当社HPより「第79回定時株主総会招集ご通知」をご覧ください。



社外取締役座談会

変革に挑む ニッポンハムグループを どう評価し、今後どのように 支援していくのか

——社外取締役4人が語ります

Q1. この1年の振り返りをお聞かせください。

河野 2023年度は、業績が低下したところでのトップの交代と新たな経営体制のスタート、「中期経営計画2026」の策定、マテリアリティの改訂が大きなトピックスでした。

企業が成長するには、株主だけでなく消費者や従業員、地域社会など、多様なステークホルダーの要望や期待を的確に理解し、これに応じた戦略を策定することが不可欠です。私は長らく消費者団体で活動を続け、食の安全や食育に関わる政策決定の場にも参画してきました。この経験を活かし、当社ではコンプライアンス委員会や、消費者と接点を持つ食の未来委員会などに参加し、人財活用や気候変動対応など非財務面に軸足を置いて消費者目線で積極的に議論してきました。



河野 康子

山崎 徳司

宮崎 裕子

荒瀬 秀夫

コーポレート・ガバナンス

役員指名検討委員会の委員長としては、ボードメンバーの推薦や、当社グループの持続可能性を考えたサクセッションプランの磨き上げを行いました。企業価値の向上と事業の継続性という視点を反映した中身になったと考えています。

山崎 私は証券アナリスト出身なので、株式資本市場の視点から提言、助言、個別の意見交換などを行ってきました。特に重視したことが経営スピードです。他のプライム上場企業と比較すると、当社の経営スピードは遅いと感じていました。取締役会でも3年前から構造改革という言葉は出ていましたが、外からは動いていないように見えていたと思います。しかし、この1年で明らかに変わりました。人財戦略と資本・財務戦略が明確になり、ガバナンス面では取締役会の議案設定や報告議案の権限移譲も進み始めています。私は、当社が大きな転換点に差し掛かったと見ています。

荒瀬 私は医療業界に40年以上従事し、海外での企業経営の経験もあります。そのような経験を踏まえ、事業戦略についてさまざまな角度から提言しました。2024年度にかけては中期経営計画の策定もあり、当社の強みを株主に分かりやすく訴えるために競合他社と差別化したキーワードを盛り込むこと、また社内向けには、現場の従業員がとるべき行動を具体的に明記することを提案しました。海外企業のM&Aについても、会社全体の企業価値向上につながるかどうかが重要で、具体的なプロセスを踏まえ提言しました。

宮崎 私は、日米の法律事務所での弁護士として企業に法的アドバイスをする経験をした後、外資系企業3社で法務部を率い、その後代表取締役を経験しました。2024年6月に当社の社外取締役に就任する際には、役員指名検討委員会の方々とお話しし、変革を軸に、企業価値の向上を図るための積極的な提案を期待されていると感じました。

この1年は、事業運営において適切なリスクをとれるように助言・監督をしたいと考えています。変革の時期には特にリスクを上手にとっていくことが重要です。各分野に専門性を持つ社外取締役と執行側との議論によって、抽象論ではなくリスクの具体的な中身まであぶり出し、さまざまな取り組みの監督・後押しをしていきます。

Q2. 組織・ガバナンス体制における評価、課題についてお聞かせください。

山崎 取締役会の実効性評価では監督と執行の分離が大きなテーマであり、取締役の皆さんも同じ課題感を持っています。課題の一つである当社経営スピードについては、この1年で急速に改善してきました。他方、東証のプライム上場企業の経営スピードは、監督と執行が完全に分離されている指名委員会等設置会社に移行する企業も増え、この4～5年で格段に上がっていると考えます。これからも、当社にとって経営スピードを上げ飛躍的に企業価値を向上させるために、監督と執行の分離の議論をさらに深めていく必要がありますね。

経営戦略に関する議論が少ないことも課題の一つです。今後は事業戦略やサステナビリティ戦略についてもしっかりと議論し、取締役会と執行側のそれぞれでやるべきことを明確化することが重要だと考えています。

荒瀬 監督と執行の分離で、取締役会は会社の重要な方針決定と監督を担当し、取締役は経営全体の視点を持てます。それには、モニタリング型への移行を進めていくことです。取締役会では、短期のビジネスの意思決定も大事ですが、中長期で経営の根幹に関わる成長戦略についてもさらに議論していきたいですね。

河野 「中期経営計画2026」については、動物性たんぱく質を安全に安定的に食卓に届けることを堅持しつつ、生命の恵みを大切にするという姿勢が打ち出され、消費者からの共感が得られる内容になっています。



宮崎 裕子

2024年6月、社外取締役に就任。国内外の法律事務所において弁護士としての豊富な実務経験、グローバル企業において法務担当役員、代表取締役社長を務めるなどの企業経営経験を有する。

コーポレート・ガバナンス

このメッセージを推進するにあたっては、前提としてステークホルダーの理解が欠かせません。関係者のみが腹落ちしていても、実働部隊である従業員と子会社トップが自分ごととしてとらえなければ絵に描いた餅。理解の促進にはステークホルダーへの情報発信が大事ですが、これまでの当社はコミュニケーションが不十分でした。この1年は、取締役会の決定事項をホームページに即座に反映するなどの改善を求め続け、情報の届きやすさに少し動きが見られました。

山崎 当社はガバナンスやESG、食肉業界などさまざまな領域でリーダーになれる経営資源を持っていますが、それらのアピールも強化してもらいたいですね。強みを活かして各分野でリーダーシップを発揮できれば、ブランド価値がかなり上がっていくと思います。

最近では、井川社長自らがさまざまなメディアで方針や

**荒瀬 秀夫**

2019年6月、社外取締役役に就任。グローバルな企業経営における豊富な経験と高い見識を有する。報酬検討委員会の委員長、役員指名検討委員会、コンプライアンス委員会、サステナビリティ委員会の委員を務める。

考えを発信されるようになりました。これを継続することで、中長期的に当社グループのブランド価値向上につながると期待しています。

宮崎 企業価値向上に向けた提言をするためには、取締役会に適切な情報が適切なタイミングで届くことが大事です。あるべき情報の流通についても積極的に提案していきます。

Q3. 各種戦略の課題や成果、今後の取り組みについてお聞かせください。

荒瀬 海外事業戦略については、現場と本社の双方が自由に意見を述べ、切磋琢磨することが重要です。現場は、いつ誰に何をどのように売るのがかを常に考えているので、事業本部が方針や指針をより明確に出して現場に伝え、これを現場の行動と結果につなげていけるようにすることが課題ですね。進捗についても、定性的な話だけでなく、定量的に追える体制が必要です。価値を生むのは現場なので、思い切って現場主導にして本部は支援に徹してみてもどうかというのが私の考えです。

新しい国に事業展開するには、その国に貢献するビジョン、次にアンメットニーズ(課題や要望でまだ解決されていないもの)、最後に計画や戦略です。この三つがそろってはじめてビジネスは成功への道につながります。私の経験や知見を活かして、現場目線で課題への示唆を示したいと思っています。

**河野 康子**

2018年6月、社外取締役就任。消費者問題に関する豊富な経験と知見を有する。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、サステナビリティ委員会の委員を務める。

山崎 財務戦略・資本戦略については、当社の80年の歴史から見ても、長期的に大きな転換点を迎えています。資本コストを的確に把握し、そのうえで事業別にコストを分け、ROIC・ROEを向上させていくという、実質的にROIC経営に入っている中身になりました。

M&Aを含む投資規律については、客観的なデータからリスク・リターンを正確に評価したうえでアクセル・ブレーキの意思決定をすることが重要です。特に当社のおもな4事業はどれもビジネスモデルが違います。キャッシュをどこに優先的に投資するのか、リターンがコストをどれだけ上回っているかを的確に把握する必要がありますが、この1年で投資規律の仕組みが構築できたので、中長期的に必要な事業に無駄なくキャッシュが回っていく筋肉質な財務体質、収益体質になっていくと期待しています。

コーポレート・ガバナンス

河野 人財戦略では、当社は従前から食肉、加工、海外の3事業部を軸として人財のローテーションが組まれており、事業に関わる人財は着実に育成されてきています。一方、現状の経営環境から考えると、社会課題に対してしっかりと判断ができ、かつ決定権を持つ人財が求められますが、そこはコーポレート部門も含めて強化の必要性を感じています。5年ほど前から経営陣も対策を進めてはいますが、簡単に結果が出るものではありません。

世の中ではダイバーシティ&インクルージョンが重視され、コーポレートガバナンス・コードでも人的資本を担保することを求めています。バランスの取れたジェンダー構成が必要と考え、役員指名検討委員会でサクセッションプランを考える際にも大きな 이슈として取り組んできました。

**山崎 徳司**

2022年6月、社外取締役役に就任。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を有する。役員指名検討委員会、報酬検討委員会、サステナビリティ委員会の委員を務める。

短い期間で結果を出すことは難しいのですが、今回宮崎さんを社外取締役に迎えることができ、法律家や企業経営者としての視点、さらにジェンダーに対する組織経営における見識が加わります。これは当社グループにとって大きくプラスになると期待しています。実効性も担保できるのではないのでしょうか。

宮崎 期待を超えられるよう挑戦を続けます。社内のダイバーシティに加え、今後はたくさんのパートナー企業とのコラボレーションも活発化します。イノベーションは、全く異なるバックグラウンドを持つ人と強みを掛け合わせることで生まれるもの。その第一歩として、コミュニケーションを通して強みを開示しあい、同じ志、同じ行動規範を持つことが重要だと考えています。

**Q4. 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 この5年間、投資家やアナリストの意見を聞き、当社にフィードバックしてきました。会社が得る情報と、私がアナリスト経験を活かして業界で得る情報とのギャップをフィードバックすることが一番の役割だと考えています。同時に、当社の魅力を外にアピールしていきたいですね。当社の成長のポテンシャルは、まだまだ高いと考えます。

荒瀬 イノベーションには「ダイバーシティ×ネットワーク」が必要です。私は異文化での経営を経験したことから、アカデミアとのネットワークもあります。食品業界を

はじめ新規事業を含む多方面でお役に立てます。DXの現場では失敗もたくさんしました。その経験を活かし、監督機能に加えて独立したポジションからアドバイスができると思います。

宮崎 社外取締役は、表層的な問題や短期的な問題ではなく、当社グループがやりたいことは何か、DNAは何か、というそもそも論に立ち返って「こうあるべき」を提言する立場です。現場や執行の方の視界が狭くなった時に、視野が広がる助言をしたいと思います。取締役会の視点と執行側の視点をすり合わせ、深い洞察ができる会社になるよう貢献していきます。

河野 私は、中長期的に当社が存続可能な企業として飛躍できるのかという視点を持ち、全体の評価をしていきます。当社グループはさまざまな課題に対して問題意識をしっかりと持ち、挑戦し続けています。ぜひ、「ニッポンハムはがんばっていますよ!」というところを皆様に見ていただきたいですね。

取締役の選任理由・活動状況(2023年度)

所属する委員会の出席回数は2023年度の実績、役職は2024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・会長・社長会議	独立社外役員会議
木藤 哲大	加工事業の分野、グループ営業統括、グループ営業企画部担当および海外事業本部長、代表取締役副社長食肉事業本部長、事業横断戦略推進担当、また2023年4月以降は当社取締役会長として取締役会議長を務め、社外取締役の積極的な関与と意見・提言を促すことに加え、企業理念の実現に向けたマイルストーンとなるニッポンハムグループ「Vision2030」を実現すべく、「中期経営計画2026」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。	● 18/18 (100%)	—	オブ ザーバー	● 4/4 (100%)	● 4/4 (100%)	—	—	○ 2/2 (100%)	—
井川 伸久	加工事業本部長、代表取締役副社長経営企画本部長、中央研究所担当、新規事業推進担当、北海道プロジェクト推進担当、また2023年4月以降は当社代表取締役社長として事業運営を牽引し、企業理念の実現に向けたマイルストーンとなるニッポンハムグループ「Vision2030」を実現すべく、「中期経営計画2026」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。	○ 18/18 (100%)	—	●	○ 4/4 (100%)	○ 4/4 (100%)	—	○ 4/4 (100%)	○ 2/2 (100%)	—
片岡 雅史	経理財務部、品質保証部、お客様志向推進部、ライフスタイル研究室担当、また2024年4月以降は取締役副社長執行役員経理財務部、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2026」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。	○ 18/18 (100%)	—	○	—	○ 4/4 (100%)	—	—	—	—
前田 文男	経営企画本部長、中央研究所担当、北海道プロジェクト推進担当、加工事業本部長、また2023年4月以降は食肉事業本部長として事業運営を牽引し、企業理念の実現に向けたマイルストーンとなるニッポンハムグループ「Vision2030」を実現すべく、「中期経営計画2026」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。	○ 18/18 (100%)	—	○	○ 4/4 (100%)	○ 4/4 (100%)	—	—	—	—
秋山 光平	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2026」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。	○ 13/13 (100%)	—	○	○ 4/4 (100%)	○ 4/4 (100%)	オブ ザーバー	オブ ザーバー	—	—

コーポレート・ガバナンス

ガバナンス

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・会長・社長会議	独立社外役員会議
河野 康子 社外 独立役員	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ることから、「中期経営計画2026」のテーマとして掲げた「たんばく質の価値を共に創る企業へ」と変革するための構造改革と成長戦略の推進・実行に関して有益な提言をいただくことを期待しています。	○ 18/18 (100%)	—	—	○ 4/4 (100%)	○ 4/4 (100%)	● 5/5 (100%)	○ 4/4 (100%)	○ 2/2 (100%)	● 2/2 (100%)
荒瀬 秀夫 社外 独立役員	大手医療機器メーカーにおいて海外事業担当の取締役を務め、変化に対応する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ることから、「中期経営計画2026」のテーマとして掲げた「たんばく質の価値を共に創る企業へ」と変革するための構造改革と成長戦略の推進・実行に関して有益な提言をいただくことを期待しています。	○ 18/18 (100%)	—	—	—	○ 4/4 (100%)	○ 5/5 (100%)	● 4/4 (100%)	○ 2/2 (100%)	○ 2/2 (100%)
山崎 徳司 社外 独立役員	証券アナリスト経験者としての専門的見地と豊富な経験等を有していることから、「中期経営計画2026」のテーマとして掲げた「たんばく質の価値を共に創る企業へ」と変革するための構造改革と成長戦略の推進・実行に関して有益な提言をいただくことを期待しています。	○ 18/18 (100%)	—	—	—	○ 4/4 (100%)	○ 5/5 (100%)	○ 4/4 (100%)	○ 2/2 (100%)	○ 2/2 (100%)
宮崎 裕子 社外 独立役員	国内外の法律事務所において弁護士としての豊富な実務経験、グローバル企業において法務担当役員および代表取締役社長を務めるなどの企業経営経験を有しております。これらの豊富な経験と高い見識を活かして、「中期経営計画2026」のテーマとして掲げた「たんばく質の価値を共に創る企業へ」と変革するための構造改革と成長戦略の推進・実行に関して有益な提言をいただくことを期待しています。	—	—	—	—	—	—	—	—	—

監査役の経歴・活動状況(2023年度)

所属する委員会の出席回数は2023年度の実績、役職は2024年6月以降のものです。

氏名	経歴など	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・会長・社長会議	独立社外役員会議
宮階 定憲	当社のコーポレート本部各部門の管轄や食肉事業本部管理統括部長を経験し豊富な職務知識を有しています。監査役会の議長を務めました。	○ 18/18 (100%)	● 18/18 (100%)	オブザーバー	—	—	—	—	—	—
田澤 信之	当社の加工事業本部管理統括部長などの事業管理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	—	—	—	—	—	—
北口 正幸 社外	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。また、役員指名検討委員会の委員を務めました。	○ 18/18 (100%)	○ 18/18 (100%)	—	—	—	○ 5/5 (100%)	—	○ 2/2 (100%)	○ 2/2 (100%)
西山 茂 社外	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を有しています。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。	○ 18/18 (100%)	○ 18/18 (100%)	—	—	オブザーバー	—	—	○ 1/2 (50%)	○ 2/2 (100%)
中村 克己 社外	弁護士としての専門的見地と豊富な経験を有しています。また、コンプライアンス委員会のオブザーバーを務めました。	○ 13/13 (100%)	○ 12/13 (92%)	—	オブザーバー	—	—	—	○ 1/1 (100%)	○ 1/1 (100%)



取締役のスキル(2024年度)

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」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。

氏名	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	○	○		○		
井川 伸久	○			○		
片岡 雅史			○		○	○
前田 文男	○		○	○		
秋山 光平	○					○
河野 康子 社外 独立役員			○	○		
荒瀬 秀夫 社外 独立役員	○	○				
山崎 徳司 社外 独立役員			○		○	
宮崎 裕子 社外 独立役員	○	○				○



取締役会の多様性

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。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。若手執行役員を対象に、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にて検討し、取締役会で確認しています。

取締役会の実効性評価

当社は、当社の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の取り組みにつなげることを目的に、「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」に基づき、2015年度より取締役会の実効性について分析と評価を行っています。

評価プロセス

2023年度の評価は、すべての取締役・監査役に対するアンケートおよびインタビューの方法で実施しました。なお、役員への忌憚のない意見を引き出すことおよび客観的な分析を担保するため、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へ直接返送する方式としました。

アンケートおよびインタビューにより得られた情報は第三者の評価機関によって客観的に分析され、当社取締役会の強み、課題および取り組むべき事項に関して、2024年4月26日開催の取締役会にて報告を受けました。当社取締役会は当該報告をもとに、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 株主などとの対話 |
| ③ 企業倫理とリスク管理 | |

取り組み事項

- 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われているかを監督
- 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

2023年度の 評価結果

- (1) 取締役会の実効性
第三者の評価機関による客観的な分析の結果、当社取締役会の実効性は、当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方に沿って相応に確保されていることを確認しました。
- (2) 項目別の概要
- ① 取締役会の構成と運営
当社取締役会は、必要な知識、経験、能力ならびに多様性が確保されたメンバー構成となっていること、一方で、重要議案への適切な時間配分などについては、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
昨年に引き続き、サステナビリティを巡る課題対応について適切に監督していることを確認しました。また、昨年の課題であった人財戦略のあり方の適切な監督については改善がなされました。一方で、資本コストを意識した全体最適視点からの経営資源の配分については、今後も継続強化する必要があることを確認しました。
 - ③ 企業倫理とリスク管理
今年度も、役職員が「ニッポンハムグループグローバル行動基準」を十分に理解・遵守していること、ホットラインやヘルプデスクが有効に機能し、内部統制システムが適切に構築・運用されていることを確認しました。
 - ④ 経営陣の評価と報酬
昨年に引き続き、報酬検討委員会において、持続的な成長に向けた健全なインセンティブや他社対比の観点から、報酬制度が適切に検討されていることを確認しました。
 - ⑤ 株主等との対話
今年度も、株主との対話を通じて把握した意見などが取締役会にフィードバックされ、審議でも有効に活用されていることを確認しました。

取締役会の おもな議題

- | | |
|--|------------------|
| ● 中期経営計画について | ● マテリアリティ見直しについて |
| ● 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

- 上記の評価結果を受け、「中期経営計画2026」の実現に向けて、以下の取り組みを一層推進します。
- 議案の重要度に応じた議事運営や報告事項の審議効率化を推進する
 - 資本コストを意識した全体最適視点からの経営資源の適切な配分となるよう監督する
 - 挑戦する組織風土の醸成には人財戦略のあり方が重要であるととらえており、継続して監督する

引き続き企業価値のさらなる向上、当社グループのありたい姿の実現に向けて、今後も取締役会の実効性を高めていきます。

取締役会議長メッセージ

取締役会の実効性を高め 中長期的な企業価値向上を目指す

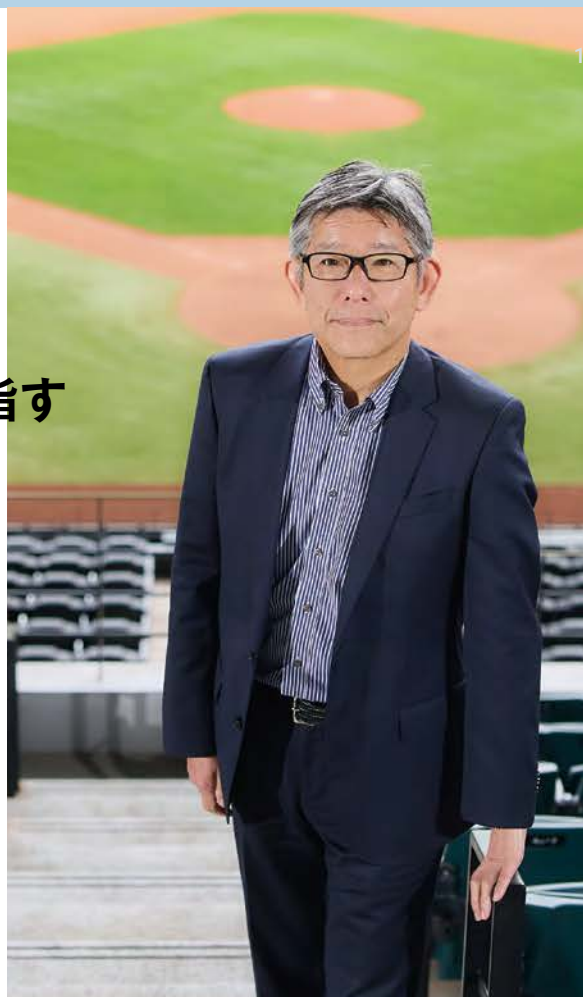
この1年の振り返りと実効性評価に関する
所感・評価をお聞かせください。

2023年度の実効性評価の全体評価は、ポジティブな評価が4.6ポイント上昇し、改善が進みました。特に、企業倫理、リスク管理は3年連続で高く評価されています。一方で、経営戦略や事業戦略に関する評価は低く、中でも「監督と執行の分離」や「資本コストを意識した全体最適視点からの経営資源の配分」については改善する必要があると考えています。

私は、2023年4月に取締役会議長に就任しました。役職は社内取締役ですが、執行側と監督側の中立的な立場で取締役会を運営することに重きを置いて活動した1年でした。

取締役会議長の就任前に、取締役会の運営について目標を5つ定めました。1つ目は議案設定の改善です。取締役会の会議時間が他社と比べて少し長めと評価されていることから、議案の選定や報告事項の簡素化などで会議のスリム化・適正化を図りました。

2つ目は経営戦略に関する議論の活性化です。これは2023年度の実効性評価の中で経営戦略に関する議論に不足感があると指摘があったためです。



取締役会長 取締役会議長 木藤 哲大

3つ目は提供される情報の量と質の確保です。各担当者からの報告の書式や内容はコンパクトにするよう要請しました。四半期ごとに行われる各本部の執行報告については、数十ページ以上の報告資料がありましたが、要点を絞りコンパクトにしてもらいました。これにより、第3四半期からは改善したと感じています。

4つ目は監督と執行のコミュニケーション強化です。取締役会の中だけでなく、普段の業務の中でも社外取締役

と社内取締役がコミュニケーションの場を取っていただけるよう取り組みました。

5つ目は経営戦略の進捗状況の確認・監督です。特に、実効性評価の中で指摘された「資本コストを意識した全体最適視点からの経営資源の配分」に関する経営戦略の進捗については注視しました。

企業価値の向上に向けた 今後の抱負をお聞かせください。

取締役会における議論の活性化に向けて、あらゆる角度から議論・意思決定を行うことで、気づきや相互チェックを促すことが重要です。社外取締役、社内取締役それぞれの知見や多様性を活かして議論・意思決定のプロセスに参加してもらいたいと考えています。

また、当社グループは一次産業に近い農業・畜産業をベースとしており、国内最大級の動物性たんぱく質供給企業です。Vision2030「たんぱく質を、もっと自由に。」を実現するためにも、従業員に我々の存在意義をしっかりと理解してもらう必要があると思います。それがひいては、従業員の働き甲斐やロイヤリティ向上、挑戦する組織風土の醸成につながると考えています。

そして、当社グループの企業価値を向上するためには、株主・従業員だけでなく、消費者や社会などのあらゆるステークホルダーの利益を考慮した意思決定が必要です。そのための橋渡し役が私の役割だと認識し、さらなる実効性評価の改善を進めていきたいと思っています。



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などの内容についての決定に関する方針を定めています。また2024年4月8日開催の取締役会にて、2024年6月25日開催の第79回定時株主総会での可決を条件とした方針の一部改定(業績連動型株式報酬の算定方法の一部改定)を行っています。

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・制度運用などについては、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。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、

役員報酬の内訳

	基本報酬 55%	評価報酬 28%	業績連動型株式報酬 17%								
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	<ul style="list-style-type: none"> 取締役 執行役員 監査役 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役(社外取締役を除く) 執行役員 	<ul style="list-style-type: none"> 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	—	<table border="1"> <tr> <td>財務</td> <td> 年度業績 <ul style="list-style-type: none"> 連結売上高 ROE </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 連結事業利益 ROIC </td> </tr> <tr> <td>非財務</td> <td colspan="2"> 経営課題 <ul style="list-style-type: none"> 変革・挑戦^{※1} 多様な人財の活躍推進^{※2} マテリアリティ^{※3} </td> </tr> </table> <p>※1、2「中期経営計画2026」における重点課題に連動 ※3 サステナビリティ戦略に基づく重点課題(マテリアリティ)に連動</p>	財務	年度業績 <ul style="list-style-type: none"> 連結売上高 ROE 	<ul style="list-style-type: none"> 連結事業利益 ROIC 	非財務	経営課題 <ul style="list-style-type: none"> 変革・挑戦^{※1} 多様な人財の活躍推進^{※2} マテリアリティ^{※3} 		<table border="1"> <tr> <td>財務</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 連結売上高 連結事業利益 ROE TSR^{※4} <p>※4 当社の業績および株主価値との連動性をより一層明確にすることを目的に2024年度より追加</p> </td> </tr> </table>	財務	<ul style="list-style-type: none"> 連結売上高 連結事業利益 ROE TSR^{※4} <p>※4 当社の業績および株主価値との連動性をより一層明確にすることを目的に2024年度より追加</p>
財務	年度業績 <ul style="list-style-type: none"> 連結売上高 ROE 	<ul style="list-style-type: none"> 連結事業利益 ROIC 									
非財務	経営課題 <ul style="list-style-type: none"> 変革・挑戦^{※1} 多様な人財の活躍推進^{※2} マテリアリティ^{※3} 										
財務	<ul style="list-style-type: none"> 連結売上高 連結事業利益 ROE TSR^{※4} <p>※4 当社の業績および株主価値との連動性をより一層明確にすることを目的に2024年度より追加</p>										
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値に対する達成度、当社のTSRに関する評価(対TOPIX)および役位等に応じたポイントが付与され、標準的な達成度を100%とした場合、0~150%の範囲で変動								

コーポレート・ガバナンス

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。

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22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、中長期的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、当社のTSR(Total Shareholder Return(株主総利回り))に係る評価(対TOPIX)および役位など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、退職慰労金および業績連動型株式報酬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)	202	147	30	25	6
監査役(社外監査役を除く)	50	50	—	—	2
社外役員	78	78	—	—	7

※1 報酬等の総額には、2023年6月27日開催の第78回定時株主総会最終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(基本報酬および評価報酬)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 評価報酬は、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、当社の年度業績(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変動する金銭報酬としております。また、業績連動型株式報酬は、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、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制度としております。2023年度における年度業績に係る実績は、連結売上高は1,303,432百万円、連結事業利益は44,939百万円、ROEは5.5%となりました。なお、ROICは事業部門業績における対外的に開示されていない指標であり、数値として開示いたしません。昨年実績と比較して、それぞれ改善しました。

※4 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。

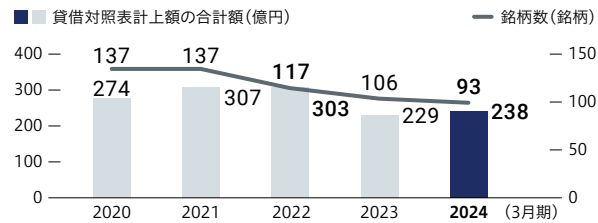
政策保有株式の縮減

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せんが、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、2024年3月期末において時価総額約238億円であり、当社連結総資産の2.5%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。ただし、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(2024年8月)



投資家による「豪州事業」の施設見学会を実施(2024年6月)

2023年度活動実績

項目	回数
機関投資家個別ミーティング	283回
海外IR(2023年より現地での海外IRを再開)	8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	2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
サステナビリティスモールミーティング	1回
エンゲージメントミーティング	16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	1回
個人株主様向けオンライン説明会	1回

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常勤監査役に加え社外監査役が原則として1名以上出席し、取締役に対しては年2回、執行役員および主要な部署長に対しては年に1回、約1時間半のヒアリングを行っています。業務執行状況、内部統制の状況、重点リスクへの対応、職場環境改善の取り組みなどを確認しています。



コーポレート・ガバナンス

ガバナンス

国内、海外のグループ会社監査については、年度ごと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を基本として往査を行っており、事業執行の進捗状況、重点リスクへの対応、職場環境改善の取り組み、働き方改革と人財育成の状況と課題、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するとともに、関係

部署が合同で行う三様監査情報交換会を年に2回行っています。

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
川合 直樹	有限責任監査法人トーマツ
美濃部 雄也	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19名、公認会計士試験合格者16名、その他31名です。

内部監査

内部監査(監査部に2024年3月期末時点19名)については、国内業務監査、海外業務監査・ERM支援、監査品質管理から構成されています。監査手続としては、監査計画に基づき、本社各部門・グループ各社に対し業務プロセス、リスク管理、コンプライアンス、情報セキュリティなどの監査をリスク・ベースの観点で実施し、改善に向けた助言・提言をしています。

監査結果は文書により報告されますが、緊急性や重要性が高い場合には口頭での報告もしています。監査部は代表取締役社長直轄のもとに監査手続を実施し、監査結果は監査報告書にまとめて代表取締役社長と取締役会双方に直接報告を行っています。内部監査の実効性を確保するために、監査品質管理を設置し部内の監査指導やコンピューター利用監査技法(CAAT)を取り入れ、より広範囲かつ多面的なデータをもとに監査に取り組んでいます。また、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・業務監査を実施しています。会計監査人が内部統制の有効性を評価する際には、監査部と協議し、結果を相互に報告しています。

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	代表取締役社長との意見交換(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)	○	○
	取締役会長との意見交換(2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(33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)	○	○
コンプライアンス部門	相談案件等の発生状況報告(2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(12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(33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(12回)	○	△(注)

(注) 社外監査役のグループ監査役室・グループ会社常勤監査役との情報交換会出席については、不定期となります。

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。2023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。

不祥事を風化させない活動

当社では2002年の牛肉偽装事件を風化させないように、毎年8月に「コンプライアンス委員長によるメッセージ配信」「経験者による事件から学んだことの語り部活動」「当時の新聞資料などを閲覧できるデジタルアーカイブによる理解促進」の3つの活動を実施しています。これらの活動を通じて、働きやすい職場づくりを推進しています。

腐敗防止を徹底

特に贈賄防止については、国内グループ各社は「ニッポンハムグループ行動基準(日本版)」、海外グループ各社は「ニッポンハムグループ海外ガバナンスポリシー」を制定。不正に利益を得ることを目的に、直接またはエージェントなどを通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、リスクの早期発見、解決、回避、予防につなげています。

従業員への未然防止活動を展開

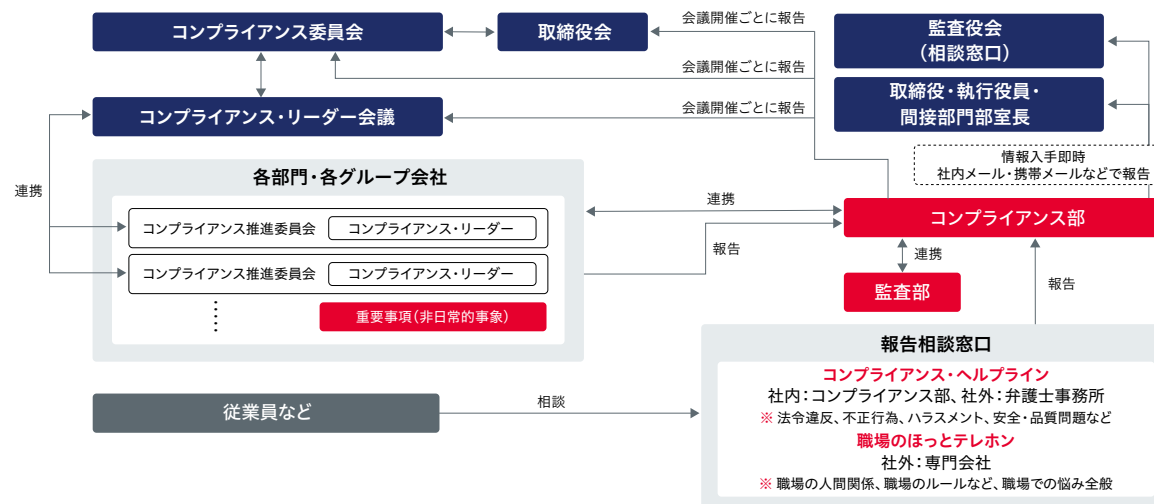
当社グループは、コンプライアンス違反の未然防止を目的にさまざまな機会を通して周知活動を展開しています。

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

また、各拠点や各グループ会社において、全従業員を対象とした「コンプライアンス大会」を開催し、コンプライアンス意識の醸成を図っています。

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

コンプライアンス推進体制図





「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、リスクマネジメント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、有事のリスク対応として危機対策本部を設置します。クライシス

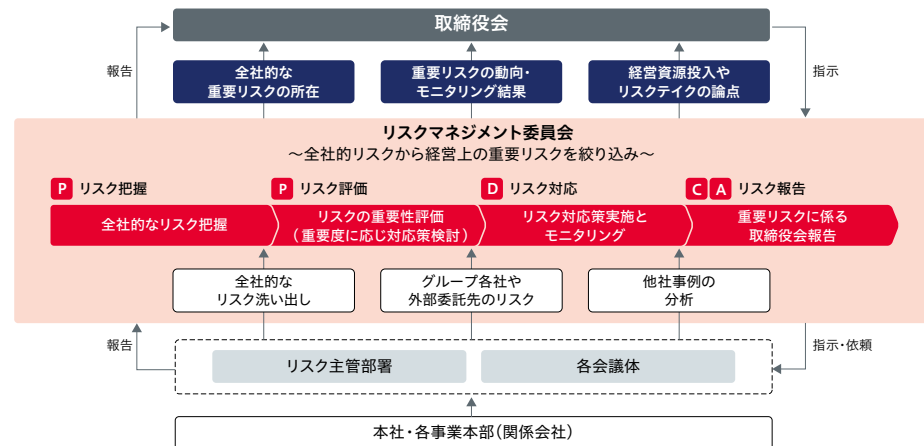
の内容や想定される影響度により対策機関を設置しており、迅速かつ適切な対応に努めています。

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。

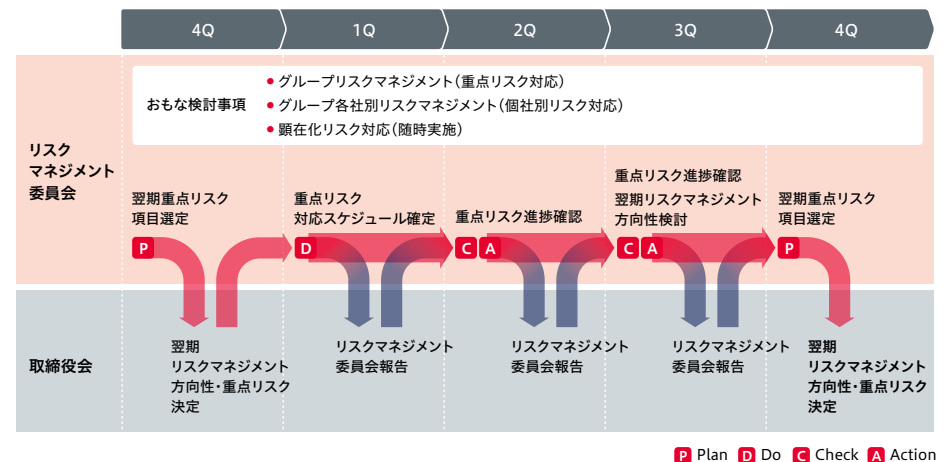
事業継続計画(BCP)

当社グループは、従業員の安全を最優先とする考えのもと、定期的に防災マニュアルとBCPマニュアルを整備・改編しています。サイバー攻撃に対しても被害を想定したうえでの対策強化を進めています。

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えています。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なら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、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、侵入されることを前提として、サイバー攻撃を受けたとしても早期に発見し、対応できる仕組みを構築しています。

サイバー攻撃の対策計画の継続的な整備を進め、サイバー攻撃を受けた場合を想定したBCP訓練を強化しています。

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・クラウドサービスを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

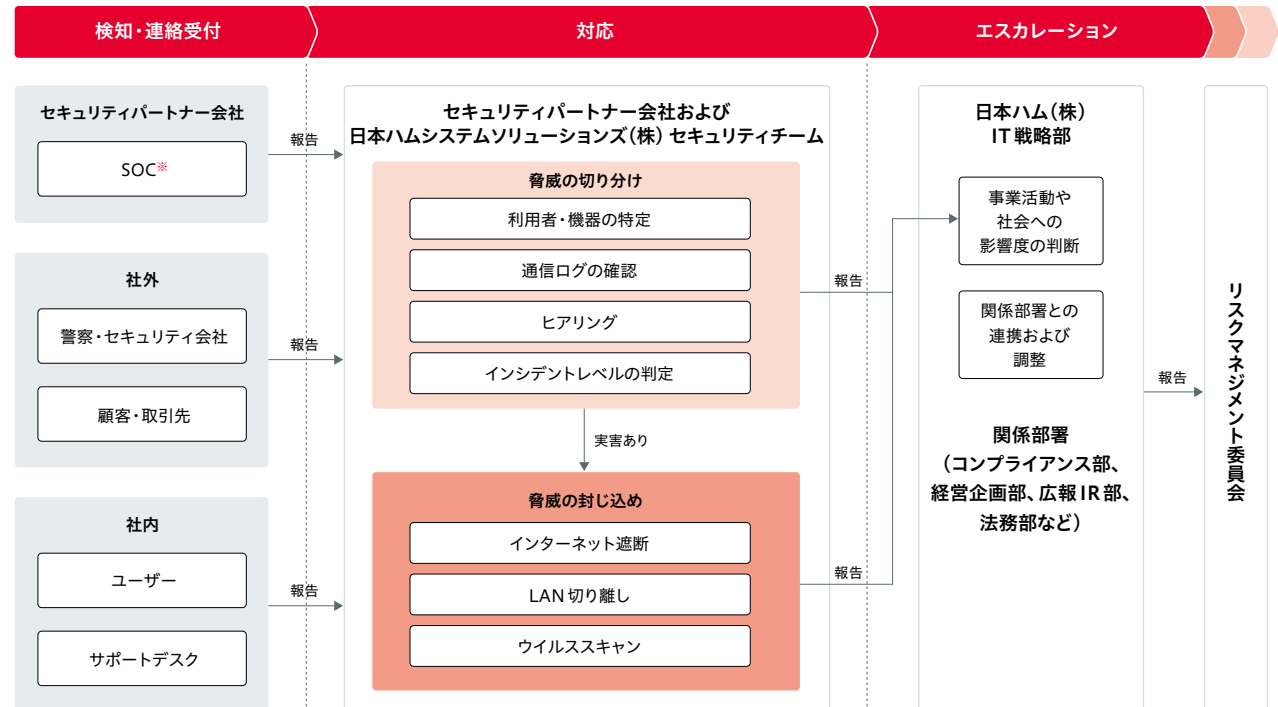
2. セキュリティインシデント発生時の体制と対応フロー進化

- 24時間365日のセキュリティ監視・対応体制を構築
- 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. バックアップ方式の見直し

- ランサムウェアに感染した場合でも復旧可能なバックアップ方式の導入

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



CORPORATE DATA

会社データ

P.097 連結財務データ(10カ年)

P.099 非財務データ(10カ年)

P.100 企業情報

P.101 株式情報

連結財務データ (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				IFRS						
	2015年 3月期	2016年 3月期	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	2024年 3月期
売上高	1,199,956	1,229,324	1,202,293	1,269,201	1,258,463	1,234,180	1,229,826	1,106,351	1,151,886	1,259,792	1,303,432
営業利益	47,770	49,207	53,802	49,218	—	—	—	—	—	—	—
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】	43,797	35,309	49,112	50,455	52,798	30,267	27,039	47,604	51,760	22,162	40,599
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】	31,048	21,779	35,004	37,147	37,552	19,561	19,214	32,616	48,049	16,637	28,078
事業利益	—	—	—	—	50,589	38,311	43,772	52,426	48,116	25,596	44,939
資産合計	661,567	682,855	720,276	755,076	734,528	741,388	768,861	825,405	909,213	937,155	958,237
親会社の所有者に帰属する持分【当社株主資本】	353,664	356,353	404,126	440,793	417,982	401,014	404,414	433,595	479,069	492,913	527,503
有利子負債	136,758	154,583	138,284	110,948	111,401	147,009	176,493	193,750	211,407	242,055	214,852
営業活動によるキャッシュ・フロー	29,681	52,535	65,254	54,626	53,284	30,844	65,464	82,518	33,387	11,331	86,586
投資活動によるキャッシュ・フロー	(31,517)	(49,139)	(38,271)	(49,006)	(48,194)	(45,110)	(36,728)	(57,827)	(22,837)	(63,677)	(39,224)
フリー・キャッシュ・フロー	(1,836)	3,396	26,983	5,620	5,090	(14,266)	28,736	24,691	10,550	(52,346)	47,362
財務活動によるキャッシュ・フロー	(17,187)	8,182	(11,439)	(27,508)	(27,110)	2,932	(3,077)	(14,934)	(12,162)	28,417	(53,189)
設備投資額	35,694	36,799	43,765	41,466	41,201	47,820	35,759	67,161	57,537	59,124	44,157
減価償却費	18,951	19,445	19,765	21,234	20,714	22,417	23,961	21,679	23,623	25,472	26,686

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」「一年以内の期限の到来する長期債務」および「長期債務」(ゼロ・クーポン債を含む)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。設備投資額に使用権資産の増加額は含まないこととしたため、2020年3月期～2023年3月期の数値を遡及修正しています。
- 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。減価償却費に使用権資産の償却額は含まないこととしたため、2020年3月期～2023年3月期の数値を遡及修正しています。
- 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 / 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
- 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子会社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。
- 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(2024年3月期45,987百万円、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。

連結財務データ（10カ年）

会社データ

一株当たり金額	USGAAP				IFRS						
	2015年 3月期	2016年 3月期	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	2024年 3月期
基本的一株当たり当期利益 【基本的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)	¥ 297.70	¥ 245.56	¥ 343.59	¥ 348.46	¥ 352.26	¥ 183.21	¥ 186.70	¥ 311.13	¥ 381.91	¥ 176.27	¥ 273.70
非継続事業からの当期純利益(損失)(円)	¥7.16	(¥31.72)	(¥0.12)	—	—	—	—	¥ 6.84	¥ 88.01	(¥ 13.83)	¥ 1.00
当期純利益(円)	¥ 304.86	¥ 213.84	¥ 343.47	¥ 348.46	¥ 352.26	¥ 183.21	¥ 186.70	¥ 317.97	¥ 469.92	¥ 162.44	¥ 273.70
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)	¥ 279.50	¥ 230.61	¥ 322.66	¥ 342.07	¥ 350.00	¥ 181.48	¥ 186.64	¥ 311.05	¥ 381.82	¥ 176.25	—
非継続事業からの当期純利益(損失)(円)	¥6.72	(¥29.72)	(¥0.12)	—	—	—	—	¥ 6.84	¥ 87.99	(¥ 13.83)	—
当期純利益(円)	¥ 286.22	¥ 200.89	¥ 322.54	¥ 342.07	¥ 350.00	¥ 181.48	¥ 186.64	¥ 317.89	¥ 469.81	¥ 162.42	—
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)	¥ 3,472.37	¥ 3,498.72	¥ 3,832.95	¥ 4,100.70	¥ 3,888.48	¥ 3,896.64	¥ 3,929.43	¥ 4,243.70	¥ 4,681.82	¥ 4,808.70	¥ 5,138.81
一株当たり配当金(円)	¥ 46.00	¥ 33.00	¥ 52.00	¥ 53.00	¥ 53.00	¥ 90.00	¥ 90.00	¥ 94.00	¥ 102.00	¥ 110.00	¥ 119.00
指標											
売上高事業利益率(%)	—	—	—	—	4.0	3.1	3.6	4.6	4.0	2.2	3.5
営業利益率(%)	4.0	4.0	4.5	3.9	—	—	—	—	—	—	—
親会社所有者帰属持分当期利益率【株主資本利益率】(ROE)(%)	9.2	6.1	9.2	8.8	9.4	4.8	4.8	7.8	10.5	3.4	5.5
投下資本利益率(ROIC)(%)	6.4	6.5	7.0	6.2	6.6	4.9	5.3	5.9	5.0	2.4	4.1
親会社所有者帰属持分比率【株主資本比率】(%)	53.5	52.2	56.1	58.4	56.9	54.1	52.6	52.5	52.7	52.6	55.0
有利子負債・親会社所有者帰属持分比率【株主資本比率】(倍)	0.39	0.43	0.34	0.25	0.27	0.37	0.44	0.45	0.44	0.49	0.41
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	24.2	35.1	57.4	44.7	43.1	24.2	40.6	61.6	27.9	6.3	41.1
連結配当性向(%)	30.2	30.9	30.3	30.4	30.1	49.1	48.2	29.6	21.7	67.7	43.5

(単位:百万円)

非財務データ (10カ年)

項目		対象範囲	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
環境	サプライチェーン全体における温室効果ガス排出量(千t-CO ₂)											
	Scope1 CO ₂	日本	213	211	221	220	216	215	220	222	213	203
	Scope1 CO ₂ 海外	海外	—	—	—	—	—	—	—	52	55	53
	Scope1 メタン ^{※1}	全世界	23	28	28	30	30	31	28	116	134	122
	Scope1 一酸化二窒素 ^{※1}	全世界	96	95	92	98	103	102	101	102	99	52
	Scope2 CO ₂ ロケーションベース	日本	313	332	343	298	303	290	276	267	246	243
	Scope2 CO ₂ ロケーションベース	海外	—	—	—	—	—	—	—	92	86	78
	合計 CO ₂ ロケーションベース	全世界	645	666	684	646	652	638	625	851	833	751
	Scope3 CO ₂	日本	9,823	9,449	9,717	10,157	10,948	11,134	10,576	10,503	10,258	10,475
	用水											
取水量・用水使用量(千m ³) ^{※2}	日本国内製造工場	13,544	13,564	13,729	15,152	14,797	14,820	14,820	14,721	14,261	13,796	
廃棄物												
廃棄物発生量(千t)	日本国内製造工場	395.7	402.1	416.6	423.1	434.7	411.3	402.5	397.6	380.2	378.0	
再資源化率(%) ^{※3}	日本国内製造工場	94.9	94.9	94.6	94.3	93.6	92.1	94.7	96.9	96.6	96.3	
従業員の状況												
従業員数(人) ^{※4}	日本ハム(株)	—	2,358	2,372	2,384	2,403	2,137	2,149	2,160	2,077	1,977	
女性従業員比率(%) ^{※5}	日本ハム(株)	—	16.5	19.2	21.3	20.4	26.7	27.4	28.4	30.3	32.3	
女性管理職比率(%)	日本ハム(株)	—	3.4	3.4	3.3	3.8	4.6	6.5	8.5	9.8	10.7	
障がい者雇用状況												
雇用率(%)	日本ハム(株)	—	1.7	1.7	1.6	1.7	2.4	2.5	2.7	2.6	2.6	
育児・看護関連制度の利用状況												
育児休業取得者数(人)	日本ハム(株)	—	52	63	76	70	73	96	108	115	121	
男性(人)	日本ハム(株)	—	5	5	8	4	5	12	18	37	33	
女性(人)	日本ハム(株)	—	47	58	68	66	68	84	90	78	88	
こころとからだの健康												
ストレスチェック受検率(%)	日本	—	96.1	93.9	93.0	91.5	90.3	91.6	92.8	94.5	95.5	

※1 家畜消化管内発酵及び排泄処理のみ算定 ※2 取水量・用水使用量には、生産部門において一部推計値を含む ※3 再資源化率：(社内再生利用量+有価販売量+排出再生量)/(廃棄物発生量-社内減量化量)×100

※4 正規従業員+出向者+パートナー ※5 正規従業員のみ

企業情報 (2024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 25,912名 単体 2,078名 (注)平均臨時雇用者数含む
事業概要	<ul style="list-style-type: none">● 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 18F
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) ワイアラビーフ(オーストラリア)
食肉の処理・加工	日本フードパッカー(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) ウイング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)
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)
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)
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)

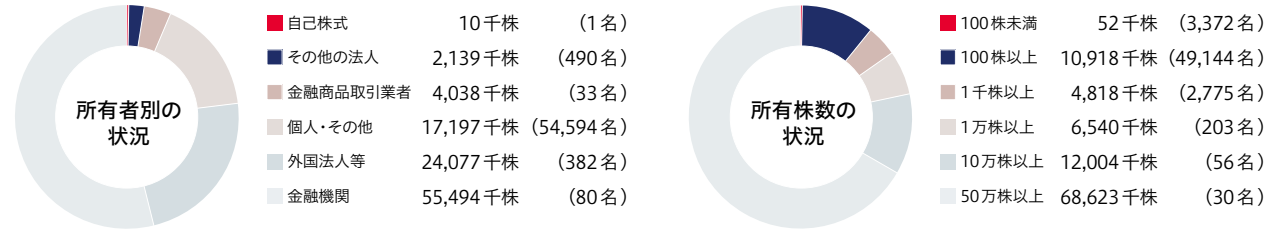
ハム・ソーセージ、加工食品の販売	日本ハムマーケティング(株) 日本ハムカスタマー・コミュニケーション(株)
水産加工品の製造・販売	(株)宝幸
発酵乳・乳酸菌飲料・乳製品(チーズ)の製造・販売	日本ルナ(株) (株)宝幸(ロルフ事業部)
エキス調味料の製造・販売	日本ピュアフード(株) 醇香食品股份有限公司(台湾)
フリーズドライ・冷凍食品の製造・販売	日本ハム冷凍食品(株) (株)宝幸
スポーツ	(株)北海道日本ハムファイターズ (株)ファイターズ スポーツ&エンターテイメント
IT関連・サービス・その他	日本ハムシステムソリューションズ(株) 日本ハムビジネスアソシエ(株) 日本ハムキャ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) 日本デイリーネット(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)

株式情報

株式の概況 (2024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	55,580名

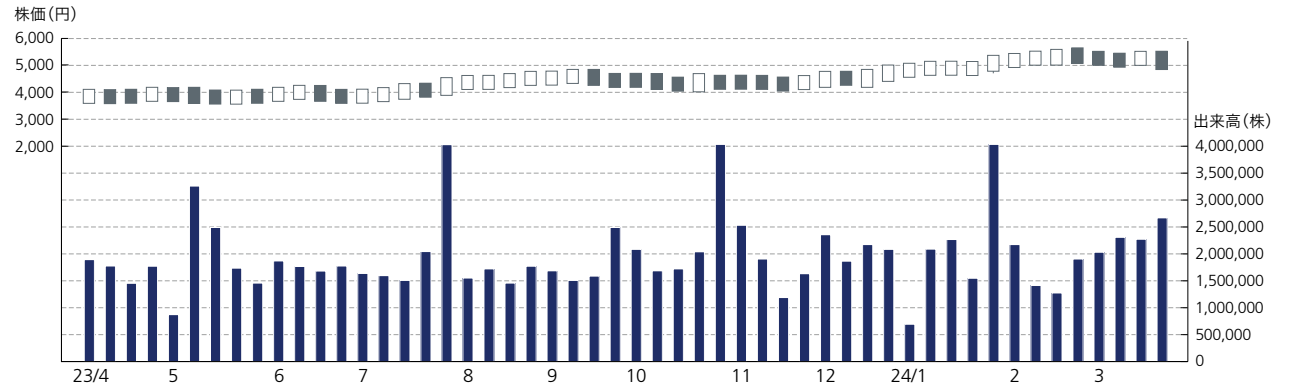
株式分布状況



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)	20,825	20.23
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	9,356	9.09
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
日本生命保険相互会社	2,785	2.71
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	2,416	2.35
農林中央金庫	2,370	2.30
JPモルガン証券株式会社	2,072	2.01
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	1,828	1.78
株式会社三菱UFJ銀行	1,653	1.61

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

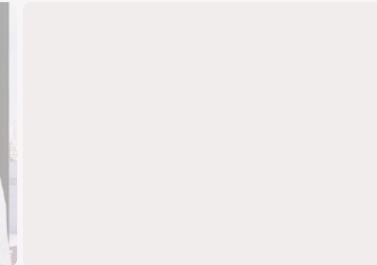
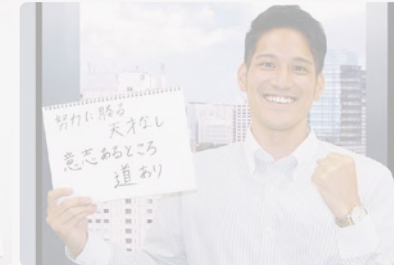
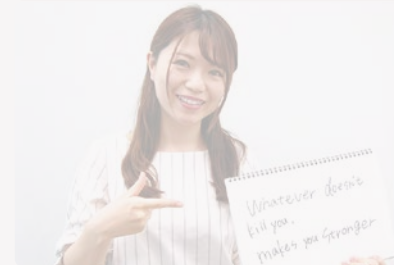
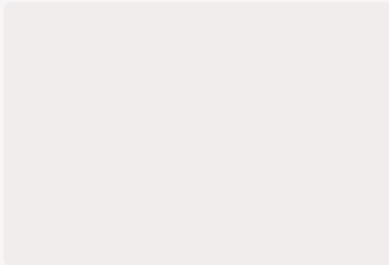
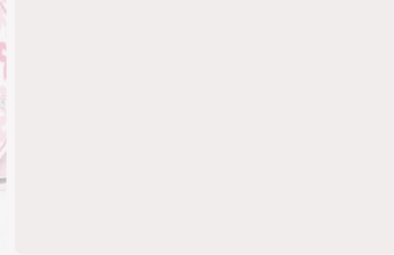
TCFD コンソーシアム

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)

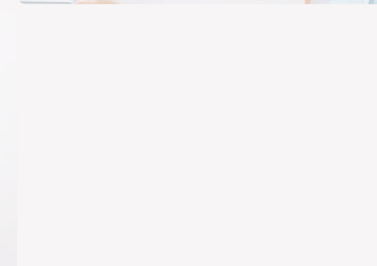
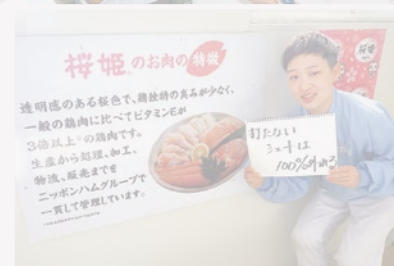
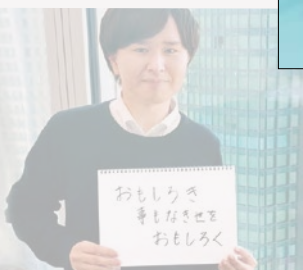
食品・消費財大手や小売大手が加盟する国際的な業界団体。現在100カ国以上から約400社が加盟(2021年7月現在)

(注)持株比率は、自己株式数を控除して算出しています。



私たちは、挑戦し続けます。

ニッポン火腿グループは、たんぱく質の価値を共に創る企業へ。





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



日ハム式 たんぱく質未来マップ

多様なたんぱく質の供給と価値向上を通じて日本の食の未来を支え続けるニッポンハムグループのさまざまな取り組みをご紹介します。



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>