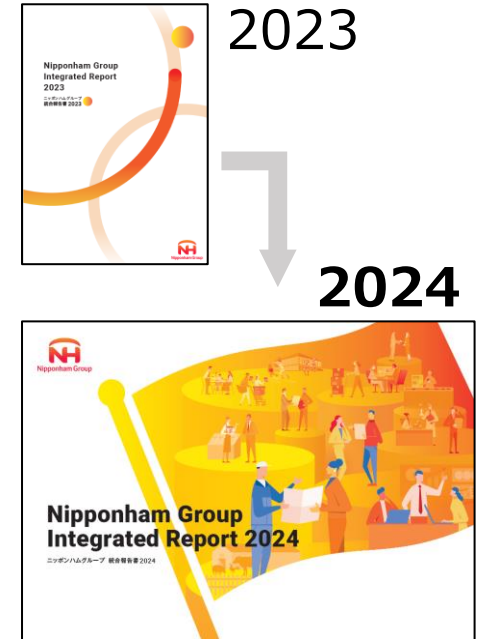


ニッポンハムグループ 統合報告書2024 ダイジェスト



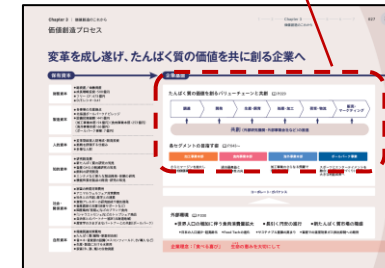
2024年版レポートの主な改善点

2023年版レポートは、中期経営計画の見直し期間であったことから、中長期的な計画・施策・目標（KPI）などの具体的報告が課題でした。
2024年版レポートでは、新たに策定した「中期経営計画2026」のテーマである「たんぱく質の価値を共に創る企業へ」を軸に、中長期の成長に向けた、より具体的な事業計画や施策、目標、財務・非財務での価値創造などを訴求する内容に改変しています。



- 「価値創造プロセス」では、たんぱく質の価値を共に創る企業への変革を成し遂げるための内容・プロセスに更新

バリューチェーンごとの共創



中計における戦略体系



- 経営課題と変革テーマを析出し、具体的施策や中長期的な事業利益の獲得目標（KPI）を明確にした「中期経営計画」を開示
- 財務報告では、中期経営計画に基づき「ROIC展開図」を更新、「各セグメントの戦略や目指す姿(KPI)」を副社長がコミットメント
- 非財務報告では、「ステークホルダーへの提供価値」の一覧や、「10か年の非財務データ」を、新たに開示



経営課題と変革テーマ

中長期の事業利益
獲得目標（KPI）

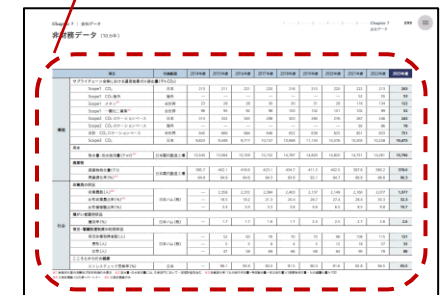


ROIC展開図



ステークホルダー ごとの提供価値

10年の非財務データ



2024年版レポートの主な改善点（つづき）

- 中計テーマでもある価値共創の実例を、「特集」記事として複数掲載、
その中で、「JA全農」との大型共創プロジェクトについても紹介



大型共創プロジェクト
の実例紹介

- コーポレート・ガバナンスの強化・改善を目指して、新メンバーを迎えて
の「社外取締役座談会」を開催・開示。また、取締役会議長としての
行動や役割などを「会長」の単独メッセージとして掲載



新社外取締役を
迎えた変革への提言

取締役会議長の
立場からメッセージ



※次ページ以降では、主要コンテンツの概要・報告ポイントをご紹介します。

冒頭（イントロダクション）



冒頭に、3年間で目指す姿
を経営トップがコミットメント

コミットメントの内容

- 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
- 挑戦を評価する
制度と風土へ



“課題解決に取り組み、 各セグメントの事業は回復”

2023年度の業績概況について

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優先課題として現場にも指示を出しており、干渉商品の生産・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

を生み出す企業へ」をテーマに、課題を直視しながら変革を進め、企業価値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事業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、畜産事業では、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を行わなければなりません。

私たちに、牛豚鶏といったたんぱく質を肉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、たばく品を供給するだけでなく、保存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たいだけなのかという質問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、惣菜などの加工品が売り場を覆っています。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1月期	増減率(%)
売上高(億円)	11,744	12,599	13,834	12,690	454
事業利益(億円)	438 ⁽¹⁾	256	449	380	69
事業利益率(%)	3.9	2.2	3.5	3.0	0.5
営業利益(億円)	480 ⁽²⁾	198	281	230	51
営業利益率(%)	4.1	1.6	2.0	1.8	0.2
ROE(%)	10.5	3.4	5.5	4.6	0.9
ROIC(%)	5.0	2.4	4.1	3.5	0.6

⁽¹⁾ 100億円未満は百万円未満の単位で表示します。⁽²⁾ 営業利益の増減率

2024年1月期は2024年1月1日～2024年1月31日の実績です。

「挑戦・共創」を軸に、コミットメントを実現するための具体的な戦略や取り組みを経営者が解説

解説のポイント

- 畜産を支える企業としての役割と価値創造
- カスタマー・イン思考へ事業マインドを変革
- 目標達成に向けた事業スキームが確立
- 経営陣から「挑戦する風土」への改革に着手
- たんぱく質で価値を創る「共創」を推進



ポイント

- ▶たんぱく質の必要性とその価値

👉 シャウエッセンの商品価値と可能性

■鶏肉・豚肉ブランド商品による
新しい価値づくり

大規模な共創プロジェクトの始動



投入資本、ビジネスモデル、戦略を通じた価値創造の全体像を紹介

ポイント

▶ バリューチェーンの各段階で共創を追求する
ビジネスモデル

▶ ビジネスモデル変革に向けた3つのテーマ
「構造改革」「成長戦略」「風土改革」

▶ 創出する価値・インパクトの全容

外部環境の変化や、中期経営計画2026を踏まえてマテリアリティを見直したことを紹介

ポイント

❖ 従来の5つのマテリアリティから3つを変更

❖ より幅広い領域を包括するマテリアリティへ

❖ 現状での重要課題にフォーカスした内容へ

❖ 外部有識者からの評価・見解

Chapter 3 | 経営戦略のこれから
マテリアリティの見直しを実施

Chapter 3
経営戦略のこれから

031

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	変更点	2024年度以降	おもな施策	目指す数（KPI）
たんばく質の安定調達・供給	—	たんばく質の安定調達・供給	※畜肉の安定した供給量の確保 ※養豚農家と豚用飼料への継続的関与強化 ※豚肉の安定・持続 ※PBG（BARCO）に「豚用飼料」と、畜産事業における豚用飼料 ※スワット事業などの新たな畜産の機会を把握	※国内畜産肉の豚用飼料消費比率 2022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は重要ですが、より広い食の多様化と健康への対応を推進	食の多様化と健康への対応	※多様なニーズに合わせた商品の開発、提供 ※食生活の多様化と健康 ※目玉で育った豚肉を生かす「地域」に特化 ※様々なからだが育つに貢献する商品の開発、提供	※「ムム」シリーズ、加工食品の主要コンシグナーで商品のうち、Model Goodsの登録商品50%（2026年度） ※海外加工品事業売上増進 2022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	※化石燃料由来のCO2排出量の削減（Scope1、Scope2） ※事業活動における節電、節水、省資源に資する設備投資 ※プラスチック使用量の削減 ※持続可能な森林（FSC）認証材の使用の推進 ※化学原料の削減	※化石燃料由来のCO2排出量の削減（Scope1、Scope2） - 国内2013年度比 ▲46%（2026年度） - 海外2013年度比 ▲41%（2026年度） - 国内2013年度比 ▲29%（2026年度） - 海外2013年度比 ▲17%（2026年度） ※プラスチック使用量の削減 - 国内2013年度比 ▲76%（2026年度） ※化学原料の削減 - 国内2013年度比 ▲76%（2026年度）
食やスポーツを通じて地域・社会の貢献	食やスポーツを通じて地域・社会の貢献を推進	新たな価値の創造	※食やスポーツを通じて地域・社会の貢献を推進 ※食やスポーツを通じて地域・社会の貢献を推進 ※食やスポーツを通じて地域・社会の貢献を推進	※食やスポーツを通じて地域・社会の貢献を推進 ※食やスポーツを通じて地域・社会の貢献を推進 ※食やスポーツを通じて地域・社会の貢献を推進
従業員と社会との共生	従業員と社会との共生を推進	従業員と社会との共生	※従業員と社会との共生を推進 ※従業員と社会との共生を推進 ※従業員と社会との共生を推進	※従業員と社会との共生を推進 ※従業員と社会との共生を推進 ※従業員と社会との共生を推進

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課題の継続的な把握

GRI、ISO26000、SDGs、事業固有課題（SASB、SBT、FRAG）、国内外の社会課題、事業固有課題の課題、当社課題などからESG課題を継続的に把握。

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・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課題に照し、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、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

見直し後の課題

重要性評価の結果と併せて見直しが必要な点を検討し、マテリアリティについて、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、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。

有識者メッセージ

食料・事業との適合性を意識したパランシスの高いマテリアリティになっている。たんばく質供給の関係を避けてサステナブルな社会実現を目指す企業が増える中、植物由来たんばく質商品の提供や新たなたんばく質の提供、関係が広がることを期待する。

新たな価値の創造：すでにF&Bの関わりなど、食のエンゲル性の追求や、新たな食文化の創出など食品メーカーの強みを活かした展開を期待している。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まで展開した「食の出口戦略」（食のエンゲルパークなど）を考えるとできるのではないか。

関係する組織風土の醸成：リーダーシップを推進力ととらえる人が多い（個人をリード）、本社の役割は「知能力」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、関係する組織風土の醸成や多様な人材登用につながる。また、ベンチャー企業との共創・連携なども、関係する組織風土の醸成につながると思われる。

食料リスクと機会を捉え、日本への関心を活かしたストーリーを打ち出している点が良い。

たんばく質の安定調達・供給：豚肉の安定供給は豚肉の安定供給の基盤となる。豚肉への安定・持続的な供給は豚肉の安定供給の基盤となる。海外・国内両方の豚肉の安定供給への取り組みについても、豚肉の安定供給の基盤となる点で期待できるとともに、食の多様化と健康への対応も期待できる。

新たな価値の創造：F&Bの関わりも、エンターテインメントの提供に照して、日本への関心と、食の多様化と健康への対応も期待できる。また、F&Bの関わりも、エンターテインメントの提供に照して、日本への関心と、食の多様化と健康への対応も期待できる。

関係する組織風土の醸成：一人ひとりの関心や多様性を尊重した結果として、自然にいい変化や進歩したいことを意識しながら取り組むべきである。

たんばく質の安定調達・供給：畜肉のたんばく質供給の確保を推進することで、畜肉だからこその提供できる食の多様化と健康を、今以上に提供できることはできるのではないか。また、今後食品メーカーとして食の多様化と健康を推進していくことが期待される。

持続可能な地球環境への貢献：事業活動におけるCO2の削減はしっかりと進められている。事業から排出される温室効果ガス削減など、環境貢献という観点で取り組みを推進し期待する。

新たな価値の創造：新たな価値の創造は、食の多様化と健康への対応も期待できる。また、F&Bの関わりも、エンターテインメントの提供に照して、日本への関心と、食の多様化と健康への対応も期待できる。

関係する組織風土の醸成：一人ひとりの関心や多様性を尊重した結果として、自然にいい変化や進歩したいことを意識しながら取り組むべきである。



田比野 一郎 氏
東京中央大学
経営学部長

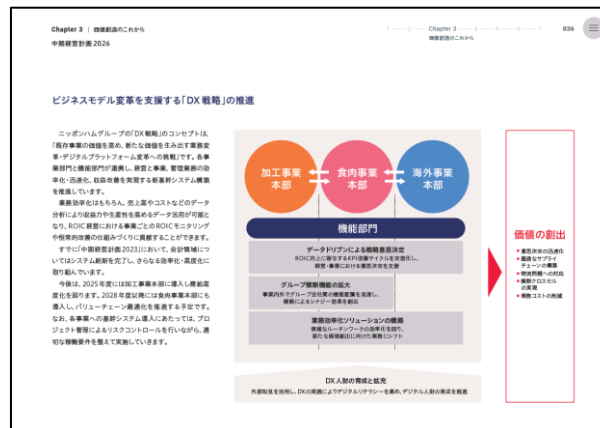


三浦 真由 氏
ニッポンハム株式会社
コーポレートコミュニケーション
部長



田比野 一郎 氏
東京中央大学
経営学部長

中期経営計画2026



課題、目標（KPI）、責任者、
モニタリング体制などを明確にした
中期経営計画を紹介

ポイント

■ 本質的課題を明確にし、ビジネスモデル、変革テーマを設定

3つの戦略と3つのテーマを実践し
企業価値を最大化

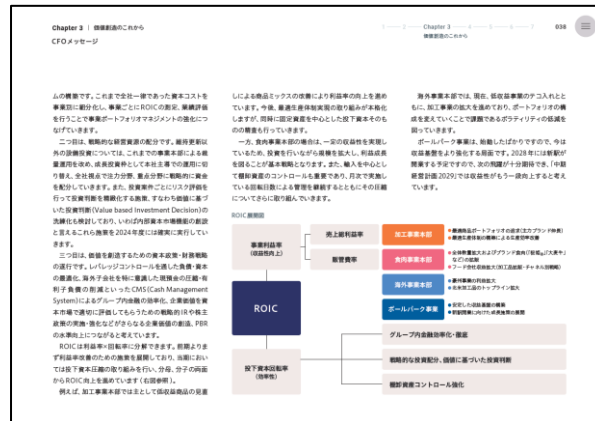
👉 主要施策とKPIを定め、進捗を
見える化し、やりきる体制を構築

ポイント

- ❖ 財務PDCAシステム、戦略的な経営資源の配分、資本政策・財務戦略

👉 キャッシュ・アロケーションと 配当還元政策

👉サステナビリティ戦略と企業価値向上



中期経営計画2026における人的資本拡充のための人財戦略を紹介

ポイント

- ❏ 「挑戦する組織風土」の醸成
- ❏ 変革型経営人財の育成・獲得
- ❏ 多様な人財の活躍推進
- ❏ 人財戦略の推進・強化に向けた行動

Chapter 3 | 価値創造のこれから

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 人事執行役員
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」を推進し、そのための人事施策として「多様な人財の活躍推進」「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。

「多様な人財の活躍推進」は、キャリア自律がポイントだと考えています。前年から引き続き、自己申告やキャリア意識を促したキャリア形成支援のほか、キャリアセミナーやリスク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%（前年比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」項目は66.7%（前年比99.4%）でした。

「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、実質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「多様な人財の活躍推進」「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン」に取り組むとともに、「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、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範囲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と監視、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。

従業員が新たな挑戦するために、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提供が必要ですので、働き方改革を推進します。

また、「多様な人財の活躍推進」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と、挑戦・仕込みづくりにも取り組む予定でいます。

挑戦する組織風土の醸成

変革型経営人財の育成・獲得	多様な人財の活躍推進
- 経営陣による不連続的な意思表明、後継の育成と保護 - タレントマネジメントの強化（戦略的採用・選抜・育成）	- 挑戦できる仕組み、やり甲斐向上の仕掛けづくり - 多様な人財の活躍推進、働き方改革
KPI	KPI
- 変革型経営人財の育成率 - キャリア意識向上率 - 人材育成率の向上率	- 挑戦する風土の醸成 - 組織風土醸成の推進率 - 人材育成率

人財戦略

「多様な人財の活躍推進」「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン」

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——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醸成」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・定量的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。これまででは新卒採用を中心に採用活動を行っていましたが、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年に向けて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増やしました。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、多様なキャリア採用に対応していきます。

ポイント

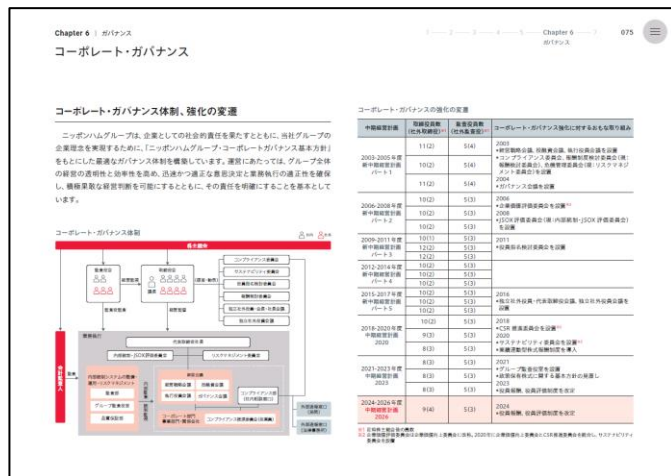
- 統合的価値向上に向け、事業ごとの戦略を明確化
- 主要施策とKPIを明確化
- 各セグメント毎に非財務トピックを掲載

[illegible]

ポイント

「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」

■取締役会の実効性評価、役員報酬、
リスクマネジメント、情報セキュリティ





ポイント

変革に向け動いている現状の評価、課題感についての発言

各種の課題解決に向けた提言

■ 社外取締役として自身が果たす役割、
今後の展望

Ending message
エンディングメッセージ

102

**私たちは、
挑戦し続けます。**

ニッポンハムグループは、
たんぱく質の価値を共に創る企業へ。

