

# Nipponham Group Integrated Report 2022

ニッポンハムグループ  
統合報告書 2022



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

たんぱく質摂取と運動の組み合わせによる  
高齢者のフレイル予防効果を実証

ニッポンハムグループは、もっと自由な発想で、  
生きる力となるたんぱく質の可能性を広げていきます。

いつの時代も人々が求める食や社会課題に向き合い、「食べる喜び」をかたちに提供してきたニッポンハムグループ。たんぱく質の供給難が見込まれる中でも、環境・社会に配慮して安定供給を続け、ライフスタイルの変化による多様な食のニーズに応えていくために、既成概念や常識にとらわれない自由な発想で、新しい挑戦を始めています。

お客様の声を活用した開発設計の強化

アニマルウェルフェアの  
ポリシー・ガイドライン制定

鶏卵アレルギーの発症を予防し、  
炎症皮膚からの発症リスクを低減する  
卵白分解物を発見

# たんぱく質を、もっと自由に。

海外でのプラントベースミートの展開

養豚トータルサポートシステム  
「PIG LABO(ピグラボ)」を開発

食品業界初の食物アレルギーケア  
総合プラットフォーム「Table for All」を開設

共創ネットワーク構築で  
持続可能な食肉ビジネスモデルへ

「シャウエッセン®」新包装形態  
エコ・ピロタイプ新発売。  
プラスチック包装重量28%削減※1、  
年間CO<sub>2</sub>排出量約4,000トン削減※2

お肉のエンターテインメント  
D2Cサイト「Meatful」を開設

牛・豚・鶏の調達先拡大

鶏肉から抽出した記憶力の維持を助ける  
イミダゾールジペプチドを含む  
機能性表示食品「IMIDEA(イミディア)」を開発、発売

※1 「シャウエッセン®」中着 127g2束と新包装形態 127g2束を比較(フィルム重量比)

※2 2020年度出荷数量に基づき2022年1月20日時点での算出値(当社調べ)

# Nipponham Group Integrated Report 2022

## Chapter 1 ニッポンハムグループについて

- 3 編集方針
- 5 事業概要
- 7 あゆみ
- 9 価値創造プロセス
- 11 価値創造を支える  
6つの資本の活用と増強
- 13 財務・非財務ハイライト

## Chapter 2 マネジメントメッセージ

- 17 トップメッセージ
- 23 経営企画本部長メッセージ
- 25 CFO(最高財務責任者)メッセージ
- 27 社外取締役メッセージ

## Chapter 3 「Vision2030」実現に向けた進捗

- 29 Road to 2030
- 30 事業価値の向上
- 32 リスクと機会
- 33 社会価値の向上
- 35 新しい価値の創出

## Chapter 4 価値創造・成長戦略と進捗

- 37 中期経営計画2023・2026の進捗
- 41 Close-up  
(研究開発/開発設計/DX推進/人材力)
- 45 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/  
球団・その他事業)

## Chapter 5 価値創造の基盤

- 61 サステナビリティの考え方と推進体制
- 62 持続可能な地球環境への貢献
- 64 気候変動への対応
- 70 たんぱく質の安定調達・供給
- 71 食の多様化と健康への対応
- 72 食やスポーツを通じた  
地域・社会との共創共栄
- 73 従業員の成長と多様性の尊重
- 75 コーポレート・ガバナンス

## Chapter 6 会社データ

- 89 連結財務諸表(10カ年)
- 91 企業情報/株式情報



### 編集方針

「統合報告書2022」は、株主・投資家なら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、ニッポンハムグループの価値創造力、「Vision2030」実現に向けた挑戦、中期経営計画の進捗、マテリアリティの実践状況を知っていただくことを目的に発行しました。本報告書をきっかけにご理解を深めていただき、より深い対話に結び付けることができれば幸いです。発行にあたっては、Value Reporting Foundation(VRF)の「統合報告フレームワーク」を参考にしました。

### 対象範囲

日本ハム(株)および国内外の連結子会社72社(2022年3月31日現在)

### 対象期間

2021年4月1日～2022年3月31日 掲載内容は、一部報告対象期間以前・以後の情報を含みます。

### 会計基準に関する注記

当社は2022年3月期において、当社の連結子会社であったマリンフーズ(株)の全株式および関連する資産も譲渡し、同社およびその子会社等の事業を非継続事業に分類しました。これに伴い、2022年3月期、2021年3月期の売上高および税引前当期利益の金額については、非継続事業を除いた継続事業の金額を表示しています。  
2019年3月期第1四半期連結会計期間の連結財務諸表より、国際財務報告基準(IFRS)を任意適用しています。当社は、2022年3月期第1四半期より、新たな事業領域への拡充を図る目的で、球団事業および新規事業などを「その他」に区分して開示しています。また、2022年3月期第1四半期より、報告セグメントの業績を、より適切に反映させるため、売上高の算定方法を変更しています。この変更については、前期以前の数値を遡及修正しています。ただし、2020年3月期以前の数値は未監査です。

### 見通しに関する注意事項

この統合報告書には、当社の将来についての計画や戦略、業績に関する見通しの記述が含まれています。これらの記述は当社が現時点で把握可能な情報から判断した仮定および所信に基づく見通しです。また、経済環境・市場動向・為替レートなどの外部環境の影響があります。従って、これら業績見通しにのみ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。

### 情報開示体系と統合報告書の位置付け

PDF				WEB(HTML)
<p>統合報告書</p>	<p>有価証券報告書</p>	<p>決算短信</p>	<p>中期経営計画2023 説明会資料</p>	<p>IR情報</p>
<p>サステナビリティ レポート</p>	<p>Data Book</p>	<p>コーポレート ガバナンス報告書</p>		<p>サステナビリティ</p>

■ 財務情報 ■ 非財務情報

## 事業概要

### 加工事業本部

Processed Foods Business Division



加工事業本部は、ハム・ソーセージ、加工食品、乳製品、水産品、エキスパウダの開発、製造、販売を行っています。「シャウエッセン®」「中華名菜®」「パニラヨーグルト」などのトップシェア商品やロングセラー商品を展開しており、高い商品開発力を強みに幅広い領域で食を支えています。

取り扱い商品



### バリューチェーンごとの強み

<b>1. 原料調達</b> 安定供給を支える国内外に広がる調達ネットワーク	<b>2. 商品開発</b> 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ニーズに応える商品開発	<b>3. 製造</b> 高度な品質管理ノウハウとおいしさを再現する高い量産化技術
<b>4. 物流</b> 日本全国に配送できる物流網	<b>5. 販売</b> 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	<b>6. 外部顧客</b> 量販店、百貨店、コンビニエンスストア、ドラッグストア、中・外食業者、各種食品製造メーカー、精肉店

### 食肉事業本部

Fresh Meats Business Division



食肉事業本部は、食肉の生産から販売までを手掛ける「バーティカル・インテグレーション・システム」を構築し、国内外からの食肉の調達網、フード会社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1/5を取り扱っています。

国内食肉ブランド



輸入食肉ブランド



### バリューチェーンごとの強み

<b>1. 生産・飼育</b> 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	<b>2. 処理・加工</b> 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ニーズに対応	<b>3. 荷受</b> 各畜種における国内外の多様な産地からの安定調達と需給調整
<b>4. 物流</b> 国内最大規模の食肉物流拠点により、ジャスト・イン・タイムにお届けできる体制を構築	<b>5. 販売</b> 全国に広がる販売網の保有と顧客に応じた営業	<b>6. 外部顧客</b> 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

### 海外事業本部

Overseas Business Division



海外事業本部は、アジアや欧州、米州、豪州などで、牛・鶏の飼育および生産、各畜種のトレーディング、加工品の製造・販売などの事業を展開しています。現地向け、第三国向け、日本向けの販売を展開する中で、各国・地域の食文化や価値観・多様性に対応した製品・サービスを提供しています。

海外拠点/海外で展開するブランド商品



### 球団・その他事業

Baseball Club and Other Business



#### 球団事業

プロ野球球団「北海道日本ハムファイターズ」を経営するとともに、2023年3月開業予定の新球場「ES CON FIELD HOKKAIDO」を核とした「北海道ボールパークFビレッジ」を通じてマテリアリティ「食やスポーツを通じた地域・社会との共創共栄」の具現化を推進しています。

#### その他事業

「エンタメ」「ウエルネス」「エシカル」という3つの領域で、D2Cの新規事業を展開しています。「エンタメ事業」では、「Meatful」を立ち上げ、手作り食体験など新たな切り口で商品やサービス開発、食の多様化に対応。「ウエルネス事業」では、食品業界初の食物アレルギーケア総合プラットフォーム「Table for All」を立ち上げました。「エシカル事業」では、新たな素材や技術でおいしさを追求するとともに、サステナブルな事業モデルの創造に挑戦しています。



# あゆみ

時代を画する商品・サービス

**1968**  
ファーム事業に参入し、食肉事業を本格スタート



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に本格的に参入したのは1968年。1990年代にかけて事業規模を拡大し、現在、養鶏は日本ホワイトファーム(株)、養豚はインターファーム(株)が担い、それぞれの生産量は国内最大規模となっています。

**1977**  
海外での事業を開始



1977年に北米デリーミーツ社<sup>※</sup>を買収し、海外事業を開始しました。現在、食肉加工品の現地販売、対日向け食肉の調達、第三国への輸出拠点として重要な役割を果たしています。牛肉輸入自由化を見据えた戦略として、1987年には豪州で処理工場経営に、1988年には同じく豪州のワイアラ牧場を買収し、牛肉のインテグレーション・システムを構築しました。<sup>※</sup>現デリーフーズ社

**1985**  
本物志向に応えるウインナー「シャウエッセン<sup>®</sup>」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<sup>®</sup>」です。ドイツの製法に倣い、当時の日本では馴染みのなかったあらびき肉を羊腸に詰め、スモークで仕上げました。パリッとした食感も画期的で大ヒット。当社を代表するトップシェア商品です。

**1997**  
食物アレルギー対応商品「アピライト」発売



1996年より食物アレルギーに対する研究を開始し、1997年に「アピライト」を発売しました。きっかけとなったのは、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製品を開発してほしい」という切実な声でした。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も継続しています。

**2002**  
国産鶏肉の「桜姫<sup>®</sup>」を立ち上げ、ブランド食肉を展開



透明感のある桜色で、臭みが少なく、一般の鶏肉に比べてビタミンEが3倍以上<sup>※</sup>含まれる「桜姫<sup>®</sup>」は、ニッポンハムグループを代表するブランド食肉です。2002年に「パーティカル・インテグレーション・システム」を活かして開発しました。以降、国産豚肉「麦小町<sup>®</sup>」など、次々と自社ブランド食肉を展開しています。<sup>※</sup>日本食品標準成分表2015数値比較

**2020~**  
代替肉需要の高まりに対応



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しています。ニッポンハムグループは、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、ハム、ハンバーグなどを発売しました。また、将来に向けて培養肉の研究・開発も進めています。

# History

## 時代の要請に応じた価値を提供

1942年「徳島食肉加工工場」として創業したニッポンハムグループは、2022年3月に創業80周年を迎えました。現在、カバーする食の領域は、食肉、加工食品、乳製品、水産品、エキス調味料など多岐にわたります。その時代、時代において、食に対するニーズや課題に応じた商品を提供することで、成長を続けています。



<p><b>1940s~</b> 戦後食糧難の時代に良質なたんぱく質を提供</p>	<p><b>1970s~</b> 食の領域拡大と海外進出で、新しい食文化を提案</p>	<p><b>1990s~</b> 多様化するライフスタイルにあわせた商品ラインナップの拡充</p>	<p><b>2000s~</b> 牛肉偽装問題の発覚を背景に品質No.1経営を推進</p>	<p><b>2010s~</b> 食の未来を切り拓く、高付加価値の食を提案</p>	<p><b>2020s~</b> 10年後、20年後の食の未来を見据えて</p>
<p>品質No.1 / 安全・安心</p>					
<p>食卓に「おいしさ」をお届け</p>					
<p>体を構成するたんぱく質の安定供給</p>					
<p>社会背景</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>高度経済成長</li> <li>食の洋風化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>核家族化</li> <li>外食産業の発展</li> <li>豚肉の輸入自由化</li> <li>女性の社会進出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>牛肉・オレンジ輸入自由化</li> <li>中食市場の伸長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>消費者の食に対する安全・安心の要求の高まり</li> <li>国内初のBSE発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国連持続可能な開発サミットの開催</li> <li>パリ協定の締結</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新型コロナウイルス感染症の感染拡大</li> </ul>

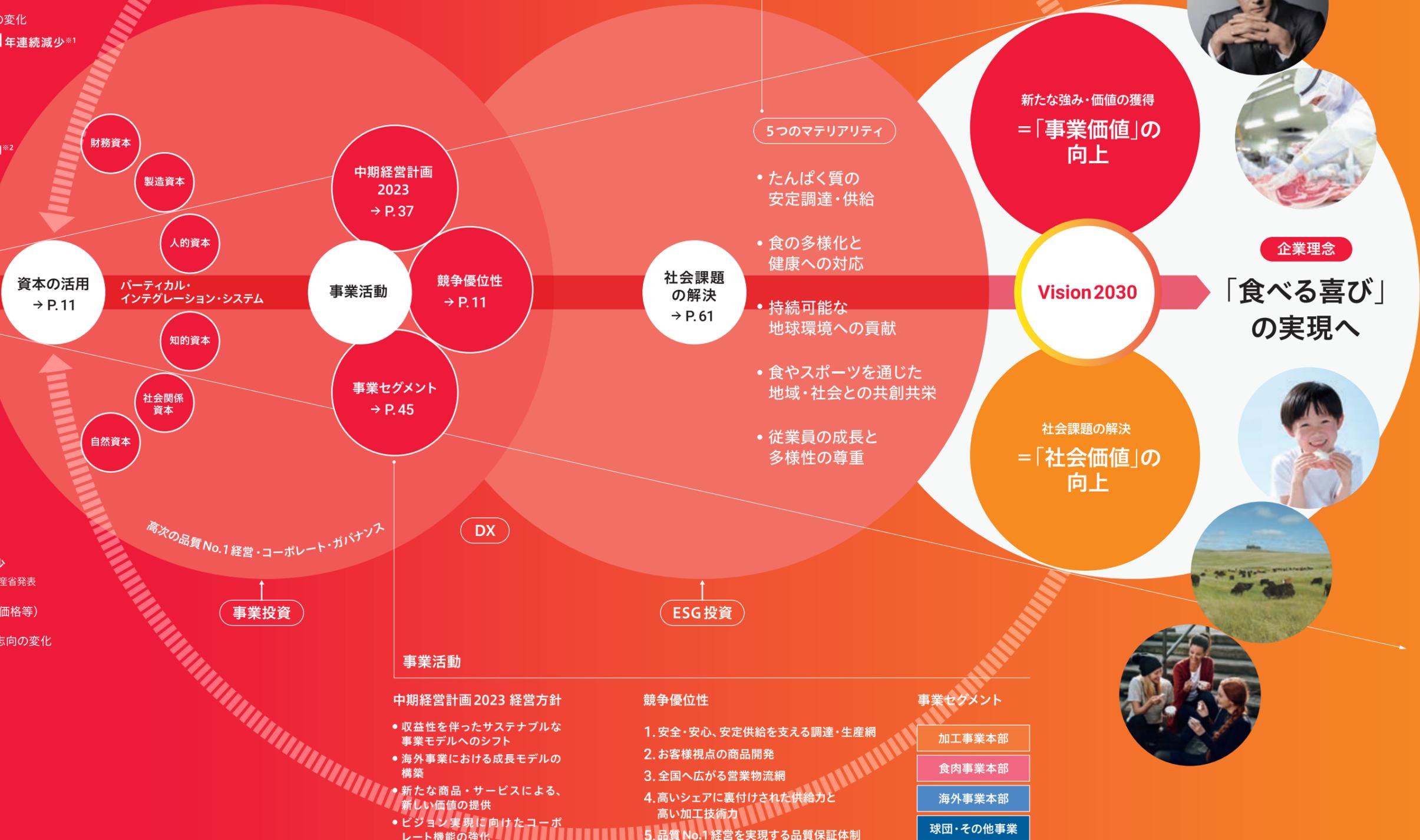
企業理念  
「食べる喜び」の実現

価値創造プロセス

# Value Creation

「事業価値」と「社会価値」の向上を追求し、「食べる喜び」を実現

- 日本の少子高齢化による食需要の変化  
→15歳未満の子どもの人口**41年連続減少**\*1  
※1 2022年5月、総務省発表
- 世界の人口増加による食糧需給バランスの変化  
→世界人口79億5,400万人  
2021年比**7,900万人増加**\*2  
※2 世界人口白書2022より
- 貿易協定の発効などによる他社との競争激化
- 気候変動、水リスクなどによる環境問題のリスク
- 食の安全性のリスク
- ライフスタイルの変化による食ニーズの多様化
- 国内畜産農家数の減少\*3  
→肉用牛飼養戸数**4.1%**減少  
→豚飼養戸数**10.9%**減少  
→ブロイラー養戸数**4.0%**減少  
※3 2020年比。2021年12月、農林水産省発表
- 資源価格の高騰(穀物価格、原油価格等)
- 世界的な感染症拡大による消費志向の変化
- 働き方を見直す機運の高まり



## 価値創造を支える6つの資本の活用と増強

### ニッポンハムグループ独自のバリューチェーン



ニッポンハムグループの価値創造の源泉・強みは、生きる力となるたんぱく質を安定してお届けできるサプライチェーンです。安全・安心な商品の安定供給を支えるグローバルな調達・生産体制や全国に広がる営業物流網、品質保証体制を構築しているほか、加工食品においては、新たなおいしさをお届けする商品開発力と加工技術力を持ち、食肉においてはパーティカル・インテグレーション・システムによる安定的かつ効率的な生産体制を構築しています。これらにより、市場ニーズに適合した付加価値の高い商品の提供だけでなく、疾病などのリスクを回避しながら安定供給を可能にしています。

### 製造資本

#### 高いシェアに裏付けされた供給力と高い加工技術力

ニッポンハムグループは、国内外92の製造拠点で、ハム・ソーセージ、加工食品、水産加工品、乳酸菌飲料・乳製品などを製造しています。食肉では、国内において豚・鶏で生産・肥育を手掛け、ブランド食肉をはじめとした高品質な食肉の安定供給につなげるとともに、国内外のパートナー企業から安定調達を実現することで、シェアは約20%となっています。加工食品では、カテゴリーNo. 1商品も手掛け、全国への供給体制を構築しています。「中期経営計画2023」では、全体最適の視点から機能や配置を再検討し、生産拠点の最適化を図っています。

なお、各工場では、HACCPやISO認証を取得し、品質管理を徹底しています。

### 社会関係資本

#### 全国へ広がる営業物流網と品質保証体制

地域における「食のインフラ」として、生産拠点に直結し、多様な業態のお客様に密着した営業拠点網を全国に構築することで俊敏な供給体制を実現しています。こうした細やかな物流・販売網も含めた総合力が原料サプライヤーとの関係強化、市場競争力の高さに結び付いています。一方、課題である物流機能は再編による効率化に取り組み始めています。

また品質No.1経営を支える品質保証体制を構築し「品質監査」「安全審査」「安全検査」を実施しています。また1969年から続く独自のモニター制度は、2022年度より「食の未来委員®会」として刷新し、多様な視点で出た意見を商品改善や開発に活かしています。

### 自然資本

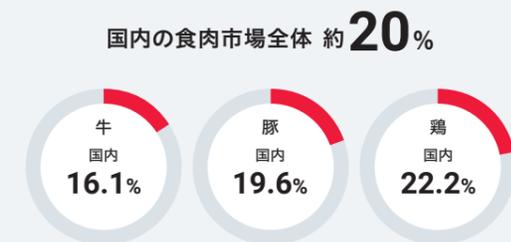
#### 国内外に広がる食肉安定供給の源、生産・飼育農場

おもに国内において豚・鶏の生産・飼育を行っており、海外においてはオーストラリアで牛の飼育を、トルコで鶏の生産・飼育を行っています。自然資本として自社農場は国内128カ所、海外23カ所となっています。

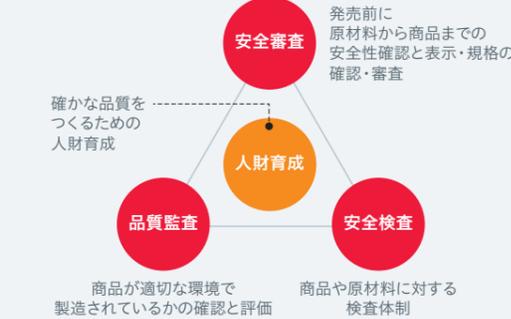
### グループネットワーク



### 食肉市場でのシェア



### 品質保証体制

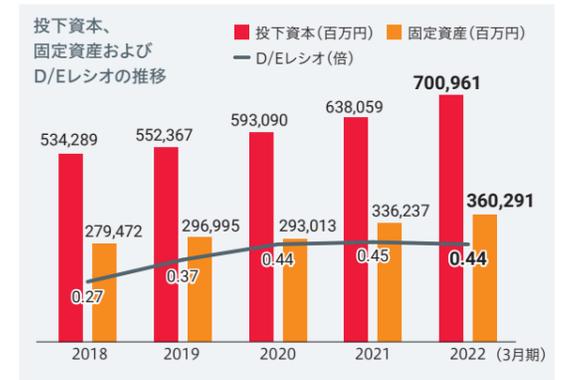


- 高い食肉調達力
- 独自のモニター制度（「食の未来委員®会」）
- ブランド力
  - 「シャウエッセン®」「桜姫®」をはじめとする食品
  - 北海道日本ハムファイターズ
- ライフスタイル研究室

### 財務資本

#### 成長のための投資をしながら、バランスのとれた負債・資本構成を追求

2021年度の投下資本は、629億円増加し、7,010億円でした。内訳としては、資産合計9,092億円、無利息債務合計2,082億円の差額です。総資産の約40%は無形資産を含む固定資産で、前年度から241億円増加し、3,603億円となりました。「中期経営計画2023」では、2,480億円を事業基盤強化や新球場建設、DX関連などへ投資します。設備投資は2022年度にピークとなり、固定資産残高はさらに増加する見込みです。一方、収益性に課題がある固定資産の入れ替えや設備に見合う売上の創出など、固定資産の効率性を高めつつ、利益率の改善と合わせてROICの向上につなげます。重要な指標の一つであるD/Eレシオについては、WACCを極小化できる負債資本構成を0.4～0.5としており、2021年度は0.44でした。



### 人的資本

#### 「Vision2030」実現の原動力

「Vision2030」実現の原動力は従業員であり、マテリアリティの一つとして「従業員の成長と多様性の尊重」を掲げています。一人ひとりが能力を發揮でき、成長できるよう、制度変革と環境整備に取り組むとともに、「健康・安全宣言」のもと、健康経営を推進しています。

専門人材においては、ITリテラシーの全体的な底上げのために階層を区分した研修の実施や、製造現場での品質保証向上の観点から高度な技術の取得を目的とする人財育成に取り組んでいます。専門技術認定試験認定者は2021年度末時点、ニッポンハムグループ計で62名となりました。



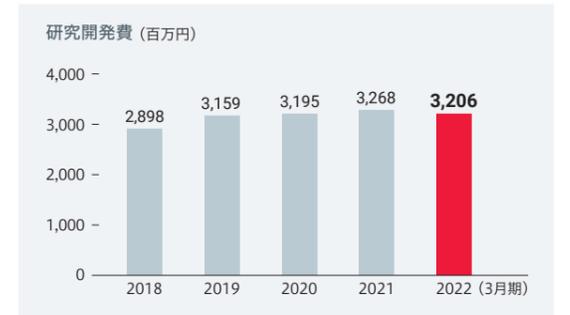
### 知的資本

#### 事業発展と社会課題解決を両立させる研究開発力

将来にわたって動物性たんぱく質の供給責任を果たしていくための研究開発をはじめ、畜産の未来を見据えた研究開発、健康増進やアレルギー問題、環境問題に対応するための研究開発に取り組んでいます。

たんぱく質の安定供給に関して近年は、微生物を用いた新たんぱく質源の開発、培養肉（培養した動物細胞を食品製造に活用）の開発に注力しています。また、2021年12月には、イミダゾールジペプチドの研究において、その認知機能低下の改善についての特許を取得。またこれを含有する機能性表示食品「IMIDEA（イミディア）」を開発しました。

なお、取得体制の強化もあり、2020年度の特許出願数は22件と大きく増加しました。



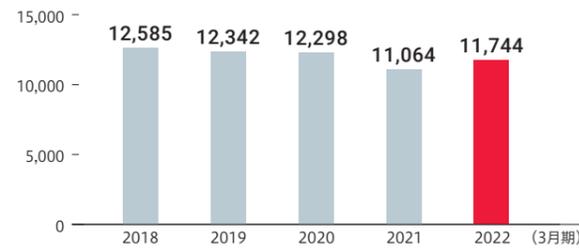
## 財務・非財務ハイライト

当社は2022年3月期において、当社の連結子会社であったマリンフーズ株式会社の全株式および関連する資産の譲渡を決定し、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、2021年3月期の売上高については、非継続事業を除いた継続事業の金額を表示しています。

■ 財務 ■ 非財務

売上高 (億円)

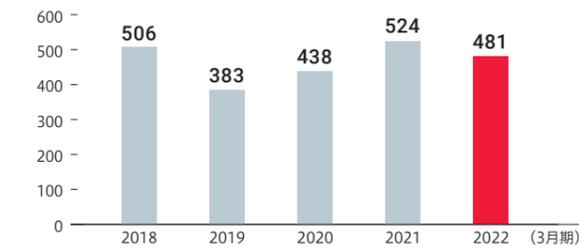
**11,744** 億円



新型コロナウイルス感染症による影響の一巡や消費行動の変化により業務用や外食需要が回復。牛肉の調達コスト上昇による価格転嫁もあり、6%の増収となりました。

事業利益※1 (億円)

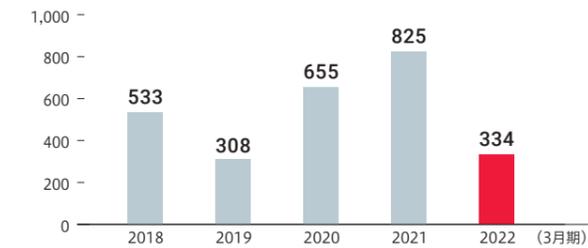
**481** 億円



世界的な原材料価格・飼料価格高騰、調達・生産コスト上昇の影響を受け、8.2%の減益となりました。

営業キャッシュ・フロー (億円)

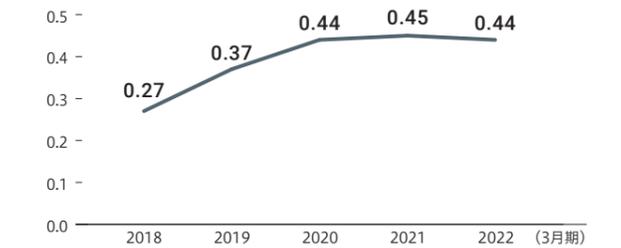
**334** 億円



棚卸資産の増加や法人所得税の支払額等がありましたが、税引前当期利益514億円、減価償却費および償却費365億円等により、334億円のキャッシュ増となりました。

有利子負債・親会社所有者帰属持分比率(倍)

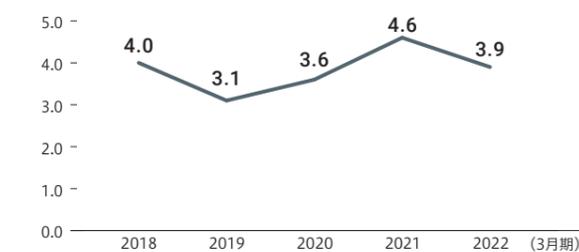
**0.44** 倍



0.4-0.5を最適資本構成と認識しており、適正水準を維持しました。

売上高事業利益率※2 (%)

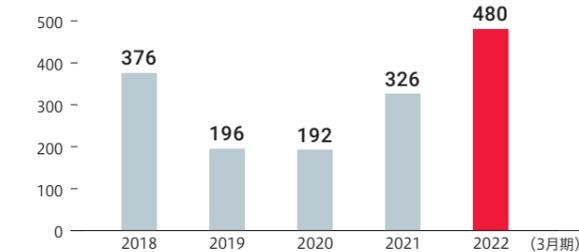
**3.9** %



海外における豪州牛肉事業の業績拡大があったものの、加工事業での原材料価格高騰、食肉事業における飼料価格高騰による減益が影響し、事業利益率も低下しました。

親会社の所有者に帰属する当期利益 (億円)

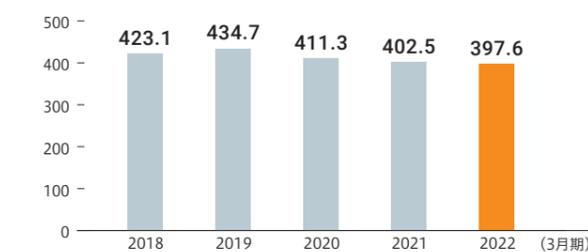
**480** 億円



当社の連結子会社であったマリンフーズ(株)および同社の子会社などに関連する水産事業の株式譲渡の売却益、海外持分法適用会社の業績拡大もあり、47.3%増益となりました。

廃棄物発生量 (千t)

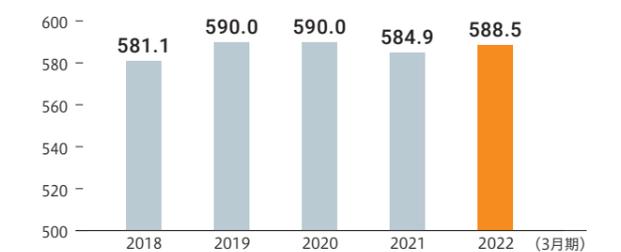
**397.6** 千t



当社グループは、2030年度までに国内拠点における廃棄物排出量原単位を5%削減(対2019年度比)することを目標に掲げています。プラスチック使用量の削減や食品ロス問題などに取り組んでいます。

電力使用量 (百万kWh)

**588.5** 百万kWh



省エネルギー活動だけでなく、工場において太陽光発電設備の導入にも取り組みました。

投下資本利益率(ROIC) (%)

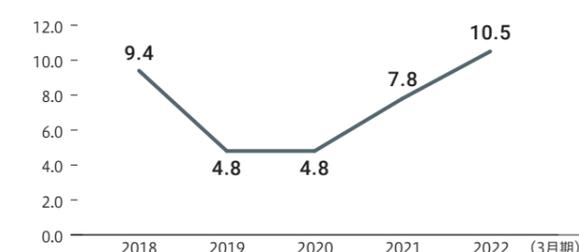
**5.0** %



投下資本が増加したことで、売上高投下資本回転率が落ち込み、事業利益率も伸び悩んだことで、ROICも5.0%に低下しました。

親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)※3 (%)

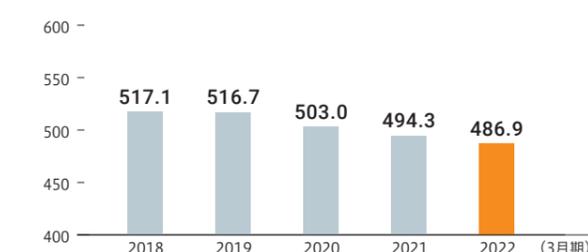
**10.5** %



事業利益は計画通りに着地し、マリンフーズ(株)の株式譲渡による売却益などから、親会社に帰属する当期利益が大幅に増加し、2.7%上昇しました。

CO<sub>2</sub>排出量 (千t-CO<sub>2</sub>)

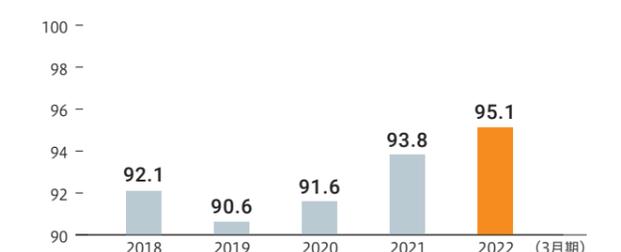
**486.9** 千t-CO<sub>2</sub>



当社グループは、2030年度までに国内拠点において化石燃料由来のCO<sub>2</sub>排出量を46%以上削減(対2013年度比)を目標に掲げています。サプライチェーン全体でCO<sub>2</sub>排出量の削減に努めています。

燃料使用量 (千kl)

**95.1** 千kl



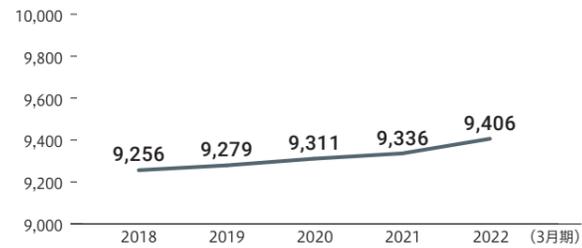
省エネルギー活動や太陽光発電設備の導入、廃油ボイラーの活用、バイオマス発電などの再生可能エネルギーの使用などを推進しました。

※1 事業利益は、売上高から売上原価、販売費および一般管理費を控除し、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  
 ※2 売上高事業利益率は、非継続事業調整後の事業利益にて算出 ※3 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

財務・非財務ハイライト

各種エネルギー使用量(TJ)

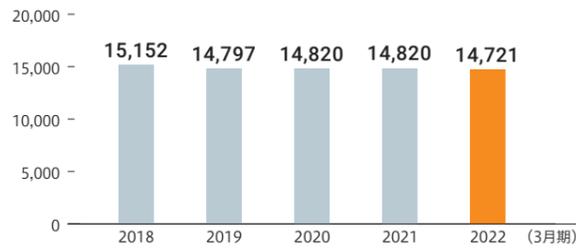
9,406<sub>TJ</sub>



気候変動への対応について省資源の取り組みを進めています。省エネルギー活動や再生可能エネルギーの導入・使用などを推進しました。

用水使用量(千m³)

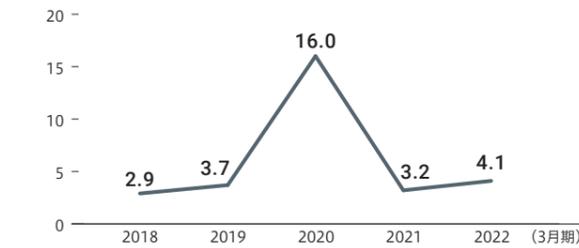
14,721<sub>千m³</sub>



当社グループは、2030年度までに用水使用量原単位5%削減(対2019年度比)することを目標に掲げています。製造工程の用水の削減に取り組むとともに、水の再利用も進めました。

離職率<sup>※4 ※5</sup>(%)

4.1%

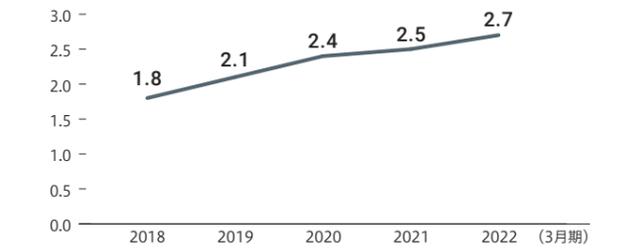


従業員が生き生きと活躍し、チャレンジできる風土と仕組みづくりを進めるとともに、働き方改革をはじめ、働きやすい職場づくりにも取り組んでいます。

(注)2020年度は選択定年制度拡充を実施したことで上昇

障がい者雇用率<sup>※4 ※6 ※7</sup>(%)

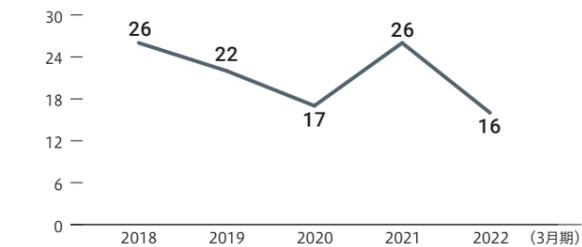
2.7%



障がいの特性に応じたキャリア開発支援を行い、多様な人材が活躍できる職場づくりに取り組んでいます。2021年度末の日本ハム(株)における障がい者雇用率は、法定を上回る2.7%となっています。

中途採用者比率<sup>※4 ※5</sup>(%)

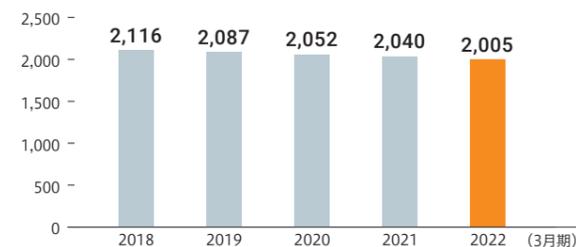
16%



高い専門性や幅広い経験のある人材の確保に向けて、通年でのキャリア採用に取り組んでいます。新卒採用者数と中途採用者を分母として割り出した数値です。

年間総実労働時間<sup>※4</sup>(時間)

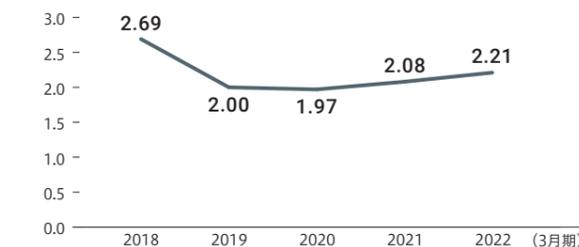
2,005<sub>時間</sub>



労働時間委員会、部門別での時間管理会議を開催し、時間外労働時間の削減に取り組んでいるほか、年次有給休暇の取得を推奨しています。

労働災害度数率

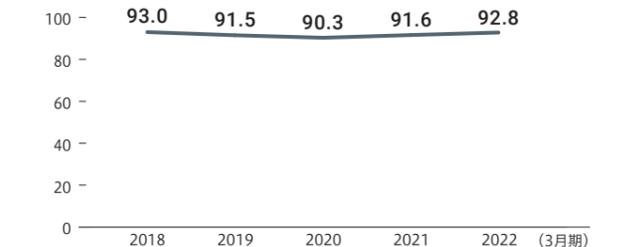
2.21



労働災害の発生状況と対策を適時共有できる体制を整え、労働災害の未然防止に取り組んでいます。また、安全担当者を中心とした講義や勉強会を定期開催し、安全な職場環境の構築に努めています。

ストレスチェック受検率(%)

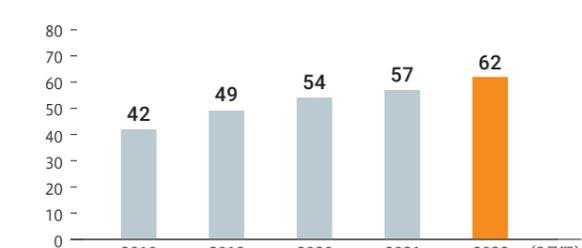
92.8%



こころの健康づくりの一環として、全グループ従業員を対象にストレスチェックを毎年実施しています。フィードバックされた集団分析結果については、各部署で働きやすい環境づくりに活用しています。

専門技術認定者数(名)

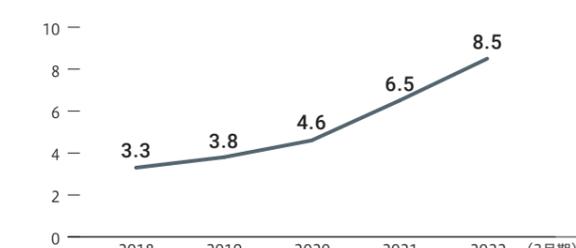
62<sub>名</sub>



当社グループの事業は食のあらゆる分野に広がっています。公的な資格の取得支援・維持だけでなく、知識の更新や事業活動により獲得される専門性についても取得促進や適切な処遇に取り組んでいます。

女性管理職比率<sup>※4 ※5</sup>(%)

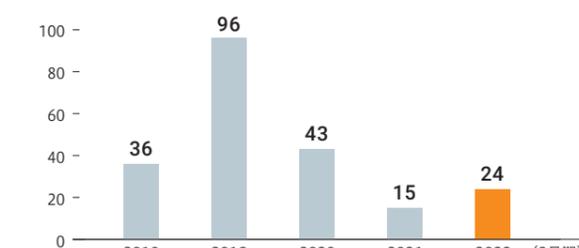
8.5%



女性が活躍しやすい環境づくりのため、育児・介護と仕事の両立を支援する制度や仕組みの整備、労働時間削減などに取り組んだ結果、女性従業員の管理職比率も伸長しています。

コンプライアンス事業所訪問数(回)

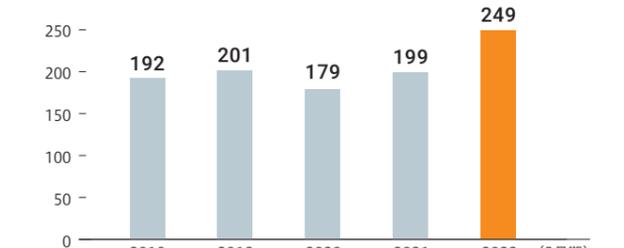
24<sub>回</sub>



リスクの回避・低減・予防を図ることを目的にコンプライアンス部が事業所を訪問し、事業所内の雰囲気や業務上の課題や人間関係などに関し、従業員にヒアリングを行っています。

コンプライアンス相談受付件数(件)

249<sub>件</sub>



2021年10月に相談窓口体制を再編し、「法令遵守、不正、安全に関する社内外の相談窓口」と「職場の悩み全般を受ける総合相談窓口」を設けました。これにより相談窓口が広がった結果、相談受付件数が増加したと考えています。

※4 集計範囲は、日本ハム(株)単体  
※5 各年度において3月31日現在の在籍者を基準としている  
※6 非正規従業員を含む  
※7 障がい者雇用制度に基づき算定

## トップメッセージ

## 挑戦

予測困難で激変する環境下においても、  
「Vision2030」の実現に向けて弛まぬ挑戦を続けます。

代表取締役社長  
畑 佳秀

## Question 1 |

80周年を迎え、改めて未来に向けての想いをお聞かせください。

## 未曾有の環境変化の中での挑戦

当社グループは2022年3月に創業80周年を迎えました。振り返りますと、逆境や危機を挑戦によって乗り越えてきた歴史といえましょう。世界が、社会が、大きく変化する時代のテーマはサステナビリティです。事業を通じて社会課題・環境課題を解決していくことが、皆様から選ばれ、支持される企業グループにつながると認識しています。人が生きていくうえで欠かせない「食」に関わる企業として、当社グループは企業理念である「食べる喜び」をお届けし続けるために、2030年のありたい姿として「Vision2030」を策定しました。“たんぱく質を、もっと自由に。”を企業メッセージとして、変革のための挑戦を続けています。これを実現した先に「持続可能な企業体」があると考えています。だからこそ、今後も「Vision2030」「たんぱく質を、もっと自由に。」の発信と浸透を図ります。

一方で、これから先も歩みを進め、成長していくために決して忘れてはならないことがあります。それは、2002年に起こした牛肉偽装事件です。あれから20年が経ち、会社存亡の危機に瀕したこの事件を知る役員・従業員も今では2割ほどになりました。未来への挑戦を実りあるものにするためにも、過去の教訓をしっかりと伝えていかなければなら

ないと考えています。皆様からの信頼を二度と裏切らないために、当社グループは「高次元の品質No.1経営」と「コーポレート・ガバナンス」を経営の礎とし、商品の品質のみならず、コンプライアンスも含めた体制強化を図ってまいります。

2021年度はコロナ禍に加え、ウクライナ危機が生じ、食糧生産や調達問題が顕在化しました。人口増加や気候変動による将来の食糧不足、たんぱく質不足は以前から予想されている問題ではありますが、食のインフラを担う企業グループとして、食の安定調達・安定供給の重要性を再認識しました。畜産を支える穀物の生産量はロシアが世界4位、ウクライナが9位であり、本格的な影響はこれから出てくるでしょう。皆様の食を守るためにも、さらなる調達力の強化に努めます。

取り巻く環境の厳しさから「Vision2030」実現への道のりも険しいものになると覚悟していますが、グループの全員が自己研鑽して目指す姿に向かっていくことで、企業理念にもあるように「人生を託せる生き甲斐を求める場」に成り得ると考えています。この大きな挑戦をやり遂げる所存です。

## ニッポンハムグループの理念とビジョン

## 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、縁を拡げ、縁あるすべての人々に対する責任を果たす。
5. 高度に機能的な有機体をめざす。

## Vision2030

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

トップメッセージ

## 挑戦

## Question 2 |

新たなスタートを切った2021年度、注力したことをお聞かせください。

## 社内浸透と、理解・共感を得るための対話に注力

2021年に「Vision2030」「たんぱく質を、もっと自由に。」と、「中期経営計画2023・2026」「5つのマテリアリティ」を発表後、私は従業員をはじめとするさまざまなステークホルダーの皆様と対話を重ねてきました。そうした対話を通じて感じたことは、投資家やビジネスパートナーの方々には当社グループの方向性や施策をご理解いただけている一方で、消費者の皆様には、まだまだ情報発信が足りないということです。選ばれる企業になるためには、たんぱく質クライシスはもとより、社会や環境課題を解決し、多様な食生活と健康を支えていく取り組みに共感していただくことが重要です。今後、さまざまな機会を通じて情報発信を強化していきたいと考えています。

従業員との対話でも共感と浸透を大切にしています。マテリアリティにある「従業員の成長と多様性の尊重」は「Vision2030」や目標達成と直結しているからです。2021

## Question 3 |

「中期経営計画2023」の手応え、課題をお聞かせください。

## 初年度は、ほぼ計画通りに着地

## 今後は、より柔軟に、実行スピードを上げていく

2021年度は、原料価格の高騰や調達・生産コストが上昇する中で、価格改定、効率化施策、ブランド戦略、チャネル戦略を推進し、ほぼ計画通りの結果を収めることができました。連結売上高は、対前期比6.1%増の1兆1,743億8,900万円、事業利益は対前期比8.2%減の481億1,600万円、税引前当期利益は対前期比7.9%増の513億6,600万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は対前期比47.3%増の480億4,900万円、ROEは10.5%、ROICは5.0%となりました。事業利益率は3.9%と目標の4.1%に届きませんでした。

この一年で我々を取り巻く環境は激変し、不確実性が増大しましたが、目指すべき目的や方向は変わりません。かつて経験したことのない外部環境の変化に対処しながら、戦

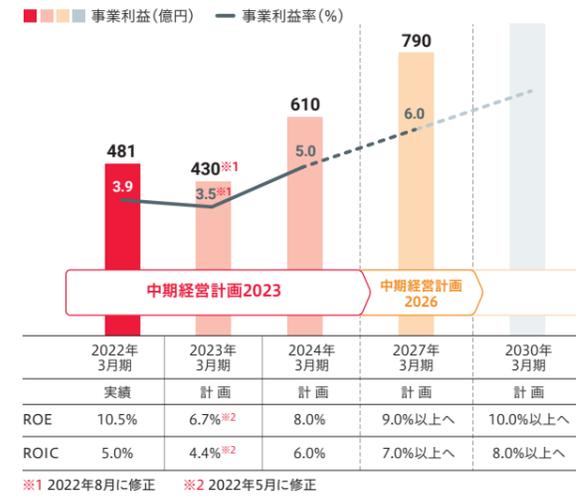
年度中に22回のタウンミーティングを開催し、全国の従業員に「事業を通じて何を成し遂げていくのか」「どのような組織、会社、職場でありたいのか」、その背景や想いを伝え、意見交換をしました。毎回10名前後の従業員と対話するのですが、一人ひとりの自由な意見・考えを直接聞くことはとても有意義でした。タウンミーティングは今後も続ける予定です。

また、「Vision2030」実現に向けて新しい制度づくりも進めました。“たんぱく質を、もっと自由に。”を具体化するには、自由に発想し、挑戦することが不可欠です。そのため、目標管理制度の中にチャレンジ項目を織り込んだほか、商品開発のアイデアを募集する「開発甲子園」、新規事業に資するアイデア提案制度、「Vision2030」実現に貢献した事例を表彰する制度を設けました。

略・戦術をより柔軟に立て、事業構造そのものの変革と収益性を高める実行スピードを加速させます。

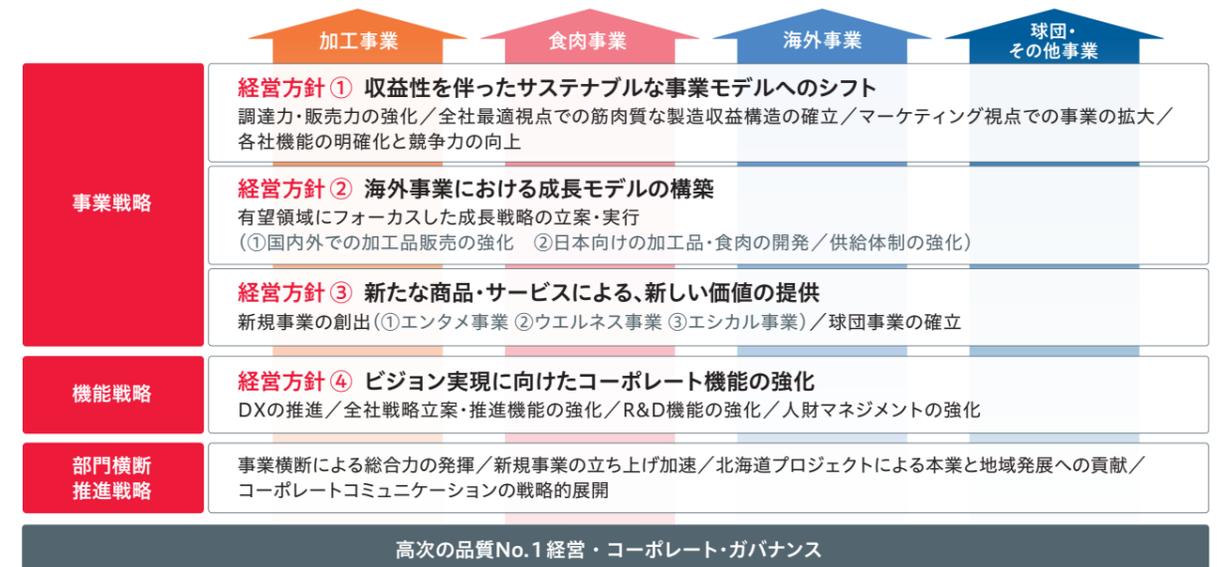
当社グループは日本最大級のたんぱく質供給グループとして日本の食を支えています。今中期経営計画では、経営方針の一つ目に掲げる「収益性を伴ったサステナブルな事業モデルへのシフト」において、「食肉の調達力強化」を目指しているわけですが、これは短期的にも中長期的にも最重要課題になったと認識しています。特に輸入食肉につきましては、既存調達先との連携強化とともに、新規調達国・調達先の開拓に一層注力していかなければなりません。そして、収益性の追求には販売力の強化と生産体制の構造改革、加工事業における技術を活かした商品開発が不可欠です。2021年度は、機能別事業部制から畜種別のバリュー

## 「中期経営計画2023・2026」の見通し



チェーン事業部制へシフトすることで顧客ニーズへの対応力を高めたほか、より筋肉質にシフトするため、生産・加工拠点の集約化や再編に着手しました。食肉・加工事業の生産拠点は2030年に向けて20%削減する予定です。日本フードパッカーグループの再編を進め、2022年10月を目前に四国の会社を日本フードパッカー(株)に吸収合併し、2023年3月には鹿児島ของบริษัท、2024年3月には津軽の会社の操業を終了します。これに伴って日本ピュアフード(株)の鹿児島工場の閉鎖も決定しました。2022年度からは新

## 「中期経営計画2023」の3つの戦略と4つの経営方針



たな取り組みとして、“他社との共創”を開始します。機械メーカー、飼料メーカー、IT企業などと「共創ネットワーク」を構築し、この難局を乗り切っていきたいと考えています。

マリンフーズ(株)を総合商社の双日(株)に売却したことに関しまして、発表後に多くの質問をいただきました。同社は2022年3月期に過去最高益を出したように、まだまだ成長できる会社です。当社としては、設備投資をはじめ、これまでかなりの経営資源を投下してきましたが、マリンフーズグループの今後の成長発展を考えますと養殖などの川上を強化していく必要があり、当社グループの最適ポートフォリオも勘案して決断しました。

経営方針の2つ目、海外事業につきましては、海外食肉事業において豪州でグレインフェッドをはじめとしたプレミアムグラス等でブランド牛肉の販売強化を図るほか、ウルグアイでも付加価値の高い牛肉のブランディングを展開します。また、相場を的確に捉えた最適生産体制へと変革します。加工事業では北米での展開を拡大します。ロサンゼルスに本社があるデイリーフーズでは、主力商品である鶏肉加工品「マンガリンオレンジチキン」の生産能力拡大を図り、植物性たんぱくをベースとする商品開発を進めるとともにR&D部署を新設し、日本で培った加工品ノウハウを活用します。また、すでに発売しているグルテンフリーの米粉パンへの需要拡大にも対応します。

## トップメッセージ

### 挑戦

経営方針の3つ目、新たな商品・サービスによる新しい価値の提供では、「ウエルネス事業」と「エンタメ事業」を計画通りスタートさせることができました。ウエルネス事業ではアレルギーの総合プラットフォームとして「Table for All」サイトを、エンタメ事業では新しい食体験・食の価値を提供する「Meatful」サイトを立ち上げました。「Meatful」は先ほど紹介したアイデア提案制度から生まれたものでもあります。これまでマスマーケットで事業を展開してきた当社グループにとって、「Table for All」と「Meatful」は消費者と直接接することができる新たなチャネルです。D2Cの裾野拡大に活かしていきたいと考えています。「エシカル事業」は2022年度から準備を進めます。これらの新規事業は、球団事業、中央研究所で取り組んでいるヘルスサポート事業と合わせて、「球団・その他」セグメントとしており、今後事業利益を追求します。

経営方針4つ目、DXにつきましては、基幹システムの再構築とデジタル技術の活用により、最適なオペレーションの

**Question 4 |**  
マテリアリティの進捗、課題をお聞かせください。

### 困難な課題とも向き合い、着実に前へ

マテリアリティは5つとも、着実に進んでいます。

従業員に関するマテリアリティにつきましては、先に述べた通り、多様性を尊重しながら、一人ひとりの挑戦を適切に評価していくことで働き甲斐を向上させていきます。失敗を恐れず挑戦できる風土は、人も組織も成長させるものと信じています。

一方、タレントマネジメントにおけるスキルの多様性には課題があります。特に、デジタル人財と海外人財の育成・



「東京栄養サミット2021」での発表の様子

実現と、新たなビジネスの創出および経営の高度化を目指しています。これまで経験に頼っていた需給調整や生産調整へのAI活用では手応えを得ており、畜産農家の課題解決にもAIは有効であると感じています。2021年度は「スマート養豚」のノウハウのパッケージ化に着手し、「PIG LABO (ピッグラボ)」として商標登録も済ませました。当社グループのビジネス変革にもつながるものとして期待しています。

部門横断推進戦略につきましては、物流で大きな改善の余地があります。全社視点で見ると合理化できることが多く、働き方改革関連法の施行に伴い、物流業界で生じる2024年問題への対処も見据えて着実に個々の施策を推進しています。

当社グループは引き続き構造改革を進めつつ、既存事業における新たな領域拡大、海外事業における加工事業の拡大、新規事業の推進など、成長戦略を力強く進めてまいります。

活用は急務だと考えています。女性活躍に関しては、当社単体では数値上は改善が見られるものの、グループ全体で取り組む必要があると認識しています。人的資本投資につきましては、成果・効果につながる有用な施策を進め、それらの評価も丁寧に実施します。

「たんぱく質の安定調達・供給」に向けた施策においては、アニマルウェルフェア対応が前進しました。2021年度にポリシーとガイドラインを策定したほか、2030年までに豚の妊娠ストール廃止を決定しました。

「食の多様化と健康への対応」では、2021年9月に開催された「東京栄養サミット2021」でもコミットメントした超高齢社会における健康寿命延伸に資する商品として、認知機能に関わる特許取得成分を配合した機能性表示食品「IMIDEA(イミディア)」を発売しました。このほか、2022年6月には、たんぱく質不足による運動機能の低下防止に役立てていただくこと、業務用で培ったノウハウを活かした美味しい「やわらかサーロインステーキ」を発売しました。

アレルギー対応につきましては、新規事業で紹介した「Table for All」に、食物アレルギー管理栄養士による無料相談窓口も完備しました。課題をお持ちの方々をトータルで支えるサイトとして育てていきます。

「持続可能な地球環境への貢献」では気候変動への対応がとりわけ重要だと考えています。日本では45年間のうちに集中豪雨が2.2倍になりました。当社グループでは、2030年に国内事業所における化石燃料由来のCO<sub>2</sub>排出量を46%削減するという目標を掲げ、カーボンニュートラルに向けた施策を展開していますが、当社グループならではの課題として「畜産からの温室効果ガス排出量削減」が挙げられます。世界のCO<sub>2</sub>排出量の約14%は畜産から排出されており、家畜由来のメタン問題にも対処していかなければなりません。メタンは温室効果がCO<sub>2</sub>の25倍にのぼります。特に牛から出るメタンの抑制は大きな問題と

**Question 5 |**  
ステーキホルダーへのメッセージをお願いします。

### 食品企業としての使命を果たすため、新たな価値をつくるために、自由な発想で挑み続ける

2022年3月期からスタートした「中期経営計画2023・2026」は、前中計での課題や外部環境の変化を踏まえ、6カ年を見据えた計画です。KPIマネジメントとDXをコアに既存事業の構造改革と強化を進め、ROICをもとに最適な事業ポートフォリオを追求します。事業戦略とマテリアリティを一体化させて取り組むことで、社会課題解決と当社グループの成長・発展を実現し、企業価値最大化を目指してまいります。

私はこの逆境下においてニッポンハムグループの粘り強さを幾度となく実感しました。全員が力を合わせ、社外との共創にも取り組みながら、食品企業としての使命を果たし、新たな価値をつくるために、自由な発想で挑戦していくことを改めて宣言します。

株主・投資家の皆様におかれましては、ニッポンハムグループの挑戦に期待していただくとともに、変わらぬご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

認識されており、現在、日本・オーストラリアで、さまざまな機関や大学とともに餌の改良に取り組んでいるほか、排出されたメタン回収装置の研究も進めています。豚に関して産学連携で研究を開始しています。こうした対応策も含め、2022年5月13日にTCFD提言に基づく情報を開示しました。1.5°C/2°Cと4°Cシナリオでシミュレーションし、対応策を確実に実施します。また、2021年度は「シャウエッセン®」の包装形態を見直し、使用するプラスチックを28%、CO<sub>2</sub>排出量を30%削減することに成功しました。この包装形態変更は業界全体を牽引する取り組みとなりました。

「食やスポーツを通じた地域・社会との共創共栄」では、「北海道ポールパークFビレッジ」の開業まで1年を切りました。さまざまなステークホルダーと共創共栄しながら、これまでにない価値を提供していきたいと考えています。



代表取締役社長

畑 佳秀

## 経営企画本部長メッセージ

グループ横断視点で  
3つの戦略を融合し、  
持続的な企業価値向上を  
目指す

代表取締役副社長 副社長執行役員 経営企画本部長

井川 伸久



## グループ横断視点で全体最適を追求

経営企画本部ではビジョンや中期経営計画の策定、事業ポートフォリオの最適化、DX・技術戦略の推進など、ニッポンハムグループ全体に関わる戦略・施策の企画と推進を担っています。経営企画においては、常にグループ全体を俯瞰する横断的な視点で課題を把握し、「全体最適を追求していく」という意識を持つことが重要となります。

2021年度からスタートした「中期経営計画2023」でも明示していますが、現在の当社グループは「事業戦略」と「サステナビリティ戦略」「DX戦略」の3つを融合させ、ビジネスモデルを変革していくことにより、企業価値の最大化を目指しています。事業主体の遠心力とガバナンス主体の求心力のバランスをとりつつ、企業に求められる「社会性」と「経済性」をいかに両立させ持続的な企業価値の向上につなげていくか——そのことを徹底的に考え抜き、有効な施策を実行していくことが、本部長としての自分の使命であると認識しています。

## サステナビリティ意識を現場へ浸透

「サステナビリティ戦略」と「事業戦略」の融合では、各事業の成長戦略にサステナビリティ観点を取り入れると同時に、サステナビリティに対する意識を各現場の末端まで浸透させることも重要だと考えています。たとえば2022年2月、当社は「シャウエッセンの断髪式」というCMキャンペーンを全国展開しました。これは環境負荷の低いパッケージへの変更を広く社会に訴求したのですが、消費者だけでなく現場の意識変革にもつながったはずです。こうした取り組みを今後も数多く展開し、サステナビリティ推進に対する社内のモチベーションを高めていきます。

また当社は独立型の事業本部制をとっているため、全体視点で見たときには業務の重複等によるエネルギーロスが各所に散見されます。一例を挙げれば、食肉事業本部のトラックと加工事業本部のトラックが、同じ場所・同じ時間帯に納品を行っているケースがあり、これを統合できればCO<sub>2</sub>削減とコスト削減の両方につながります。全社横断的な視点によってそうした課題をピックアップし、現場の改善活動を支援していきたいと考えています。

## 真に生産性向上につながるDX推進を

「事業戦略」と「DX戦略」の融合では、デジタル技術の活用によって必要な業務をいかに効率化し、企業価値向上につなげるかが基本テーマです。その最も大規模な取り組みが2020年から進めている全社基幹システム改革プロジェクト「Connect」です。これは、各事業部門が個別で運用してきた基幹システムを統合し、全社共通のICT基盤構築を目指すものです。統合基幹システム構築作業は計画通り順調に進んでいますが、真に重要なのはそれが事業の収益向上に貢献するかどうかです。そこでシステム構築と並行して、それにより現場の業務がどれだけ効率化し、各事業の生産性・収益性がどの程度高まるのかをシミュレートするための準備を進めています。

デジタル技術の活用による改革は、もちろん基幹システムにとどまりません。たとえば中央研究所で現在開発を進めているスマート養豚システム「PIG LABO(ピッグラボ)」は、養豚業において非常に手間のかかる発情・妊娠・出産の管理を監視カメラとAIを活用して大幅に軽減するシステムです。一般農家の協力を得て実証試験を行っていましたが、実装化に向けて目途がついてきました。営業でも新商品開発や原料の消費の削減に寄与するデジタルマーケティング・システムの導入プロジェクトが進んでいます。そうした現場レベルのDXを確認しながら、全社視点でのDXもスピード感をもって進めていきたいと考えています。

## 持続可能な地球環境の実現を目指して

2020年度に改定した「5つのマテリアリティ」についても全社横断視点で各事業本部の活動を支援していきます。「たんぱく質の安定調達・供給」や「食の多様化と健康への対応」などについては、基本的に各事業本部が主体となって、新商品の開発も含め中長期視点での取り組みを進めています。われわれとしては将来の動物性たんぱく質の不足を補う、加工食品の開発など、事業部単独ではできない部分を中央研究所とともにフォローしていきます。

特に経営企画本部が中心的役割を果たすべきは「持続可能な地球環境への貢献」です。当社グループは「化石燃料由来のCO<sub>2</sub>を2030年度までに46%以上削減(2013年度比・国内)」を目標に掲げており、先述の「シャウエッセン断

髪」のような取り組みを全社に広げるとともに、事業活動における環境負荷の低減にも努めていきます。

たとえば畜産業も担う食品企業として、温室効果ガスの一つである「家畜由来のメタン」を抑制するための研究を大学等の研究機関と共同で進めています。また生産拠点や設備の建設・設置・保守を担うエンジニアリング部を、今年4月から当本部傘下のサステナビリティ部に統合。今後は単なる増築や設備更新ではなく、太陽光パネルの設置、廃油を熱として再利用する廃油ボイラーの開発など、環境に配慮した施設・設備など積極的な整備に努めていく方針です。

## 北海道プロジェクト推進による地域貢献

マテリアリティ「食やスポーツを通じた地域・社会との共創共栄」も、当本部が中心になって全社を牽引していくべきテーマと考えています。これに関しては新たな取り組みとして2022年4月、北海道内(札幌)に「北海道プロジェクト推進室」を新設しました。

当社のスポーツ関連事業では札幌を本拠地とする「北海道日本ハムファイターズ」がよく知られていますが、実は事業部門でも関連会社を中心に、グループ拠点の約20%が北海道内に存在します。しかしながら、これまで北海道には日本ハム本体の拠点がなく、道民の皆様からは当社グループの「顔」が見えづらい状況でした。今後は北海道プロジェクト推進室が中心となって、お世話になってきた北海道民の方々や地元の各企業にニッポンハムグループとしての姿勢をしっかりと示していきます。来年オープンする「北海道ボールパークFビレッジ」を契機に、北海道での新たな事業機会の探索を進めると同時に、海外でも人気の高い「北海道」という地域ブランドのグローバル発信にも貢献していきたいと考えています。



## CFO (最高財務責任者) メッセージ

### 最適資本・負債構成を引き続き堅持し 急激な環境変化への対応と ポートフォリオの最適化で 持続的な成長を実現する

取締役 執行役員  
片岡 雅史



#### 中計初年度の財務面の総括

「中期経営計画2023」初年度の2021年度は、コロナ禍影響の長期化や原材料価格の高騰など厳しい事業環境が続きましたが、財務目標に関してはほぼ計画通りに推移しました。特に資本効率の指標として重視するROE(自己資本利益率)は10.5%と、中計初年度にして最終年度目標に掲げた8.0%を大きく上回る結果となりました。

ただし、これは2022年3月に実行した事業売却と、米国の持分法会社の業績が好調に推移したことにより当期利益が大幅に押し上げられたことが主要因であり、あくまで特殊要因によるものと捉えています。事業利益だけを見れば、計画数値480億円に対して481億円とほぼ予定通りの着地であり、実際の当社の資本効率性は、まだROEが常に8.0%以上を維持できる水準には達していないと見ています。したがって中計目標は今後も変更せず「常時ROE8.0%以上を維持できる状態」を目指していく考えです。

なお資本効率性のもう一つの指標であるROICについては、投下資本回転率は計画を上回りましたが、原料や燃料費の高騰などによるコスト増の影響もあり、事業利益率(3.9%)

が計画値(4.1%)をやや下回ったため、計画値5.1%に対して実績値は5.0%と、わずかに届きませんでした。

営業キャッシュ・フローについては、原料価格高騰などのコスト上昇により運転資金が増加したため334億円となり、当初想定760億円から大幅に減少しましたが、フリー・キャッシュ・フローについては、事業売却収入もあり、計画通りの着地となっています。

#### 今後の財務戦略の考え方

現在の事業環境は、原料・燃料価格の高騰や円安の進行など、コスト面で極めて厳しい状況にあり、当面は価格改定の浸透や、効率化を加速することで利益確保に全力を注ぐことが重要だと考えています。2022年度の業績目標数値を修正しましたが、2023年度以降は、現段階では見通すことが困難であるため当初の目標数値を据え置いています。

一方、「中期経営計画2023」の設備投資については、3年間で総額2,480億円の計画ですが、食肉事業本部のファーム事業や生産事業に対する基盤強化投資、新球場投資やDX投資など、将来の事業継続や新しい価値を創造するた

めの投資として、財務規律を維持しつつ、計画通り進めていきます。

2022年度は急激なコスト上昇への対応を確実に行いますが、事業利益率は悪化する見込みです。また、新球場を中心とした固定資産の増加もあり投下資本回転率も低下し、ROICは低下すると想定しています。投下資本に見合う売上の創出と効率的な投下資本運用を進めることが急務と考えています。

営業キャッシュ・フローについては、運転資金の影響が残る見込みです。また、固定資産取得が2022年度にピークを迎えます。不足資金については、現預金の取り崩しと、サステナビリティボンドを含む有利子負債での調達を計画しています。

#### 株主還元とバランスシートマネジメント

株主還元については経営上の重要政策であり、中長期的な企業価値向上を目的とした最適資本・負債構成の実現に向けた資本政策の一環として位置付けています。

剰余金の配当については、DOE(株主資本配当率)2.3%を目安に、安定的・継続的な配当成長に努めることを基本方針としています。2021年度の剰余金の分配は、前期から8円増配し、一株当たり102円を実施しました。2022年度の予想配当はさらに8円増配して一株当たり110円としています。自己株式の取得につきましては、最適資本を実現する資本政策として機動的に実施していきます。

なお、政策保有株式については「原則保有しない」との方針のもと、縮減を進めています。近年の大きな外部環境変

化によって縮減が進む状況になってきたと捉えており、一層取り組みを加速させ、現預金の適切なコントロールを含め投下資本圧縮に努めていきます。

バランスシートマネジメントの面で特に意識することは、有利子負債と株主資本の比率をWACCを極小化するレベルに適切にコントロールすることです。その目安は、D/Eレシオ0.4~0.5としていますが、2022年3月の時点ではD/Eレシオは0.44でした。引き続き適正なD/Eレシオの維持を目指します。

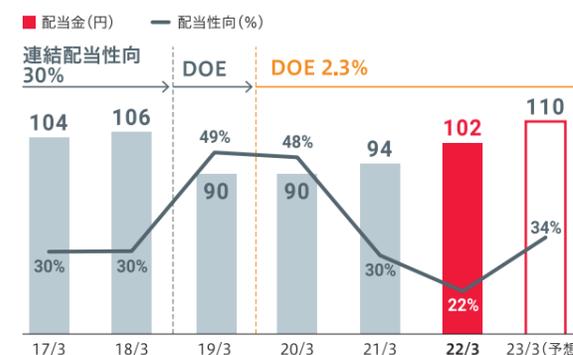
#### WACCの低減と持続的な成長に向けて

持続的な企業価値の向上には、WACCの低減も必要です。そのために、長期の取り組みにはなりますが、事業リスクの低減、投資家の皆様との対話の充実、そして気候変動リスクへの対応を含むサステナビリティ戦略を確実に推進することが株主資本コスト低減につながるかと考えます。

「中期経営計画2023」は収益性の改善と資本効率の追求を進め、次のフェーズへの足場固めと位置付けていました。今もその方向は変わっていません。急激なコストアップは想定以上ですが、コスト増への対応を確実に進めていき、内部の効率化をよりスピードアップしていきます。そのうえで最終的には、成長性、収益性、効率性、キャッシュ・フロー、最適資本の5つの指標をバランスよく管理していくことが必要だと考えます。

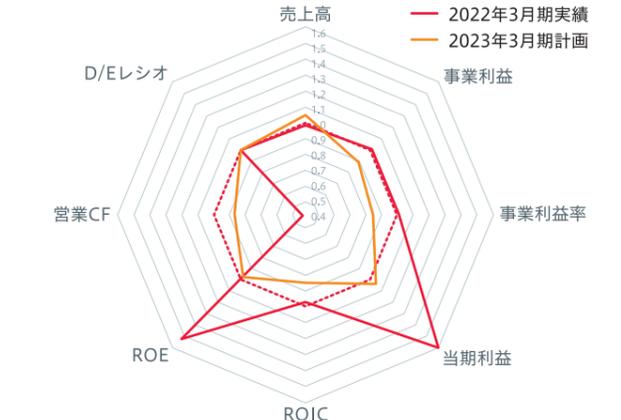
当社グループは最適な事業ポートフォリオを追求していく中で、資産を入れ替え、同時に次フェーズの持続的な成長につながる施策を確実に展開してまいります。

#### 配当金、配当性向の推移



(注) 2018年3月期以前の配当金は株式併合後の数値に置き換えています。

#### 主要指標の2022年3月期計画対比



(注) 2022年3月期の事業利益率は非継続事業調整後の事業利益を用いて算出。2023年3月期の事業利益、事業利益率、当期利益、営業CFは2022年8月に修正。

## 社外取締役メッセージ



### これからも課題と向き合い、 ビジョン実現に強靱な決意と覚悟を持って臨む必要があると考えます

社外取締役 河野 康子

「中期経営計画2023」の初年度となる2021年度は、事業とマテリアリティ両面において経営努力が求められる年でした。長期戦になったコロナ禍やウクライナ問題などにより、原材料・飼料・エネルギー価格などが高騰し、円安が進みました。こうした厳しい経営環境下において、価格改定をはじめ収益確保に向けたさまざまな対策を余儀なくされる中、アニマルウェルフェアポリシーの策定や「シャウエッセン®」の環境配慮型包材への変更なども実施しました。

2021年度、私は「消費者・生活者の視点から社会課題解決への感度を高めることが企業経営にとって重要である」との意見を具申しました。

財務と非財務が車の両輪として相乗効果を生み出すことが企業生き残りへの突破口として注視されている今、SDGsの達成、マテリアリティの実現、そしてマーケットインでの商品開発などには相応の決断と投資が必要とされます。自社だけでなく社会や環境のサステナビリティに関しても施策を滞りなく実行し、前進できたことはとても評価できます。

また、「Vision2030」と「5つのマテリアリティ」の実現には、従業員を含めグループが一丸となることが重要であることから、経営トップ自らが積極的に現場に赴いて意見交換をするなどコミュニケーションに力を入れていることも評価に値します。

不確実性の時代において、社会や消費者から選ばれる企業となるために大切なことは、品質と安全性に確固たる自信を持つ製品を提供し続けること、そのための努力を怠らないこと、グローバルの大きな流れであるSDGs実現に対して負荷ではなく投資の意識を持って正面から向き合うこと、株主、投資家、得意先、消費者、従業員などステークホルダーとのコミュニケーションを怠らないこと、そして、当社グループの決意と進む方向を社会へ発信し続けることだと思います。

2022年度の事業を取り巻く環境は一層厳しさを増すでしょう。「Vision2030」は社会との約束です。“たんばく質を、もっと自由に。”を具現化して企業価値と業績の向上につなげていくために、強靱な決意と覚悟を持って臨んでいただきたいと思います。



### ビジョン浸透への意気込みを感じた一年 海外事業での成長戦略、グループガバナンスが今後の課題

社外取締役 荒瀬 秀夫

「Vision2030」を掲げ、未来へ向けた挑戦の第一歩を踏み出しました。ビジョン実現に向けて、私はダイバーシティ&インクルージョンに注目しています。人財の力が未来を拓くからです。2021年度、社員一人ひとりの強みとアイデアを活かす取り組みの一つとして、「『たんばく質を、もっと自由に。』個人表彰制度」の開始など、ビジョン浸透への意気込みを感じています。こういうプロジェクトで大切なのは、社員の知的好奇心を刺激し、業務改善につながるようにすることです。従来からあるN-VIP（新規事業社内公募制度）や開発甲子園（新商品提案会）と合わせ、ぜひ社員の力を価値創造に活かしてほしいと思います。マテリアリティの実践を通してSDGsの達成にも貢献していこうとする様子にも良い変化を感じました。たとえば「シャウエッセン®」の包装変更など、目に見える改善が多く現れてきています。

コーポレートガバナンス・コードを念頭に置き、取締役会での意見・決議を通じて、中長期的な企業価値の向上を進めています。その他、指名・報酬の決定プロセスへの関与、業務執行権の付与、有事の時の経営危機の対応、ステークホルダーとの対話があり、ガバナンスの高度化を進めることが責務です。私に期待されて

いる役割は、経営での「攻めと守りのリスク」の両面から見て、戦略に反映させることです。課題は「海外事業」「M&A」「組織改革と人材育成」と認識しており、注視していきます。

2021年度の「海外事業」は、コロナ禍での環境変化の中、売上・収益の改善があったのは良いスタートです。一方、外部環境の影響を管理し、競争力を強化する成長戦略は、着手が遅れており、進捗の促進が必要です。「M&A」の買収後の統合プロセスや「組織改革と人材育成」の推進についても、現場を知るために、海外・国内の拠点をもっと訪問し、対話の機会を増やしていきたいと思っています。

グループガバナンスは、各社のリスクに対する考え方の違いや、グループ戦略を効率的に実行するための仕組み構築に人も時間もかかる場所に難しさがあります。グループ全体への影響が大きく、効果が見込める会社から、着手していったらどうでしょうか。

最後に、“たんばく質を、もっと自由に。”の世界へのメッセージは“Unleash new potentials for protein”です。その想いと成果が世界中に伝わっていくよう願っています。



### 歴史的な変革期と認識。経営課題に対する「外部目線」での提言と 投資家との積極的な対話で企業価値向上に努める

社外取締役 山崎 徳司

当社グループの長い歴史の中で「Vision2030」は全社最適の視点で取り組む大きな変革であり、2021年度からビジョン実現に向けた経営が始動しました。財務面ではKGIとしているROICについて、利益率向上はもちろん、資産効率も2029年度までに国内生産拠点の約2割削減計画などの構造改革によって改善させようとしており、非財務面では、「5つのマテリアリティ」の実践を通して社会課題を解決し、経営リスクを軽減させることで株主資本コストの低減を狙っています。北海道プロジェクトなどの部門横断推進戦略、DX推進などの機能戦略も変革へ向かって進展しています。当社には「高度に機能的な有機体をめざす」という経営理念がありますが、まさにそこに向かっていてと考えています。

一方で、私が考える経営課題は5つあります。「経営方針達成に向けた経営スピードは十分か」「マテリアリティ施策をどう定量評価し、具体的・ロジカルに企業価値向上に結び付けるのか」「人財や資金をいかに効果的に活用するか」「ブランド価値をどのように上げていくのか」「全社的なリスクマネジメントは十分か」。私は証券会社で証券アナリストを約30年務め、上場企業

の分析・企業価値評価を行い、事業会社と投資家双方と対話をしてきました。当社グループでは監査役を3年間、サステナビリティ委員を2年間務め、グループ内部の課題を把握し、取締役会でさまざまな議論を重ねてきました。独立した社外取締役となった私の役割は、「企業価値向上の視点」を常に持ち、「会社が健全に成長」していくために、「外部目線」で経営課題に対して提言していくことだと認識しています。5つの課題を一つずつ解決していく中で、当社独自のサステナブルで強靱なビジネスモデルが構築できると確信していますので、より有効な提言ができるように努めます。

また、投資家とも積極的に対話していきたいと考えています。対話においては、投資家の目線がどこにあるのかを十分に把握し、当社目線とのギャップを理解することが重要です。現状では、リーダーシップ、ブランド価値、GHG削減、株主資本コスト、株価水準などに関してギャップ分析・整理ができていません。社外と社内でも積み上げた経験値を活かし、コミュニケーションを通して企業価値向上に貢献していきます。

## Road to 2030

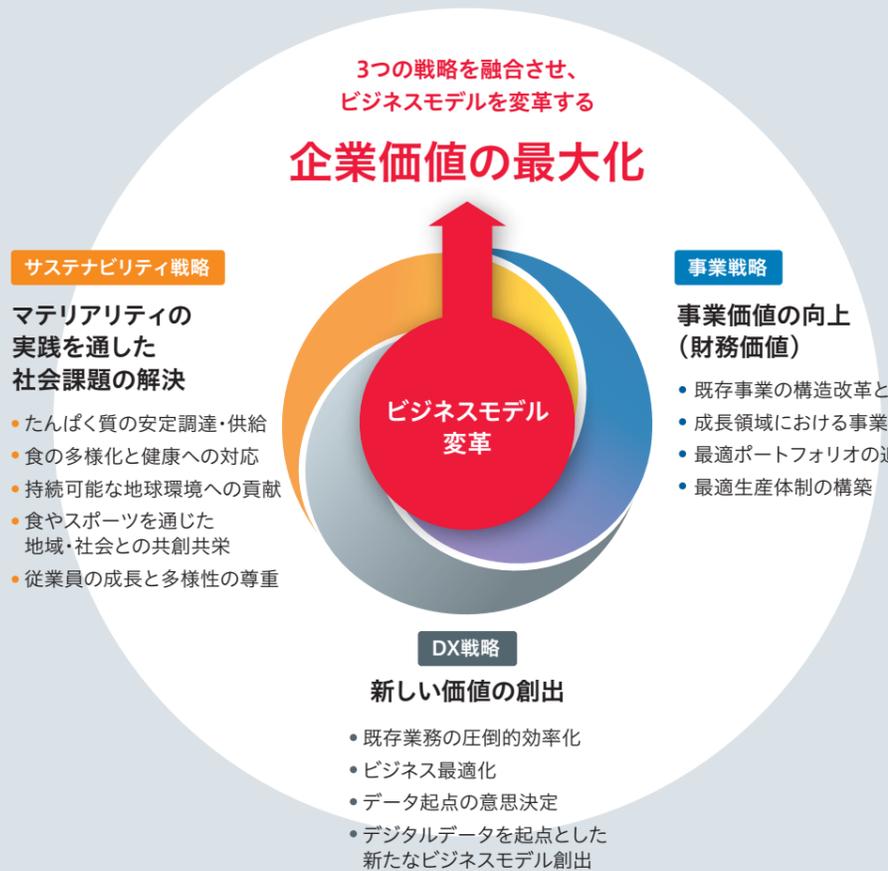
# Road to 2030

「Vision2030」“たんぱく質を、もっと自由に。”では、事業活動を通じて社会課題を解決することで、企業価値の最大化を目指しています。事業戦略とマテリアリティを一体化させて推進し、サステナブルな社会の実現と、ニッポンハムグループの成長・発展に挑戦していきます。

「Vision2030」からバックキャストして策定した「中期経営計画2023・2026」では、「既存事業の構造改革と強化」「成長領域における事業育成」「最適ポートフォリオの追求」「最適生産体制の構築」を進め、ROICの向上を図ります。

あわせて、マテリアリティの実践を通じて社会課題の解決とグループの成長・発展に取り組むことで、ROICスプレッドを拡大していきます。

中期経営計画2023・2026 グランドデザイン



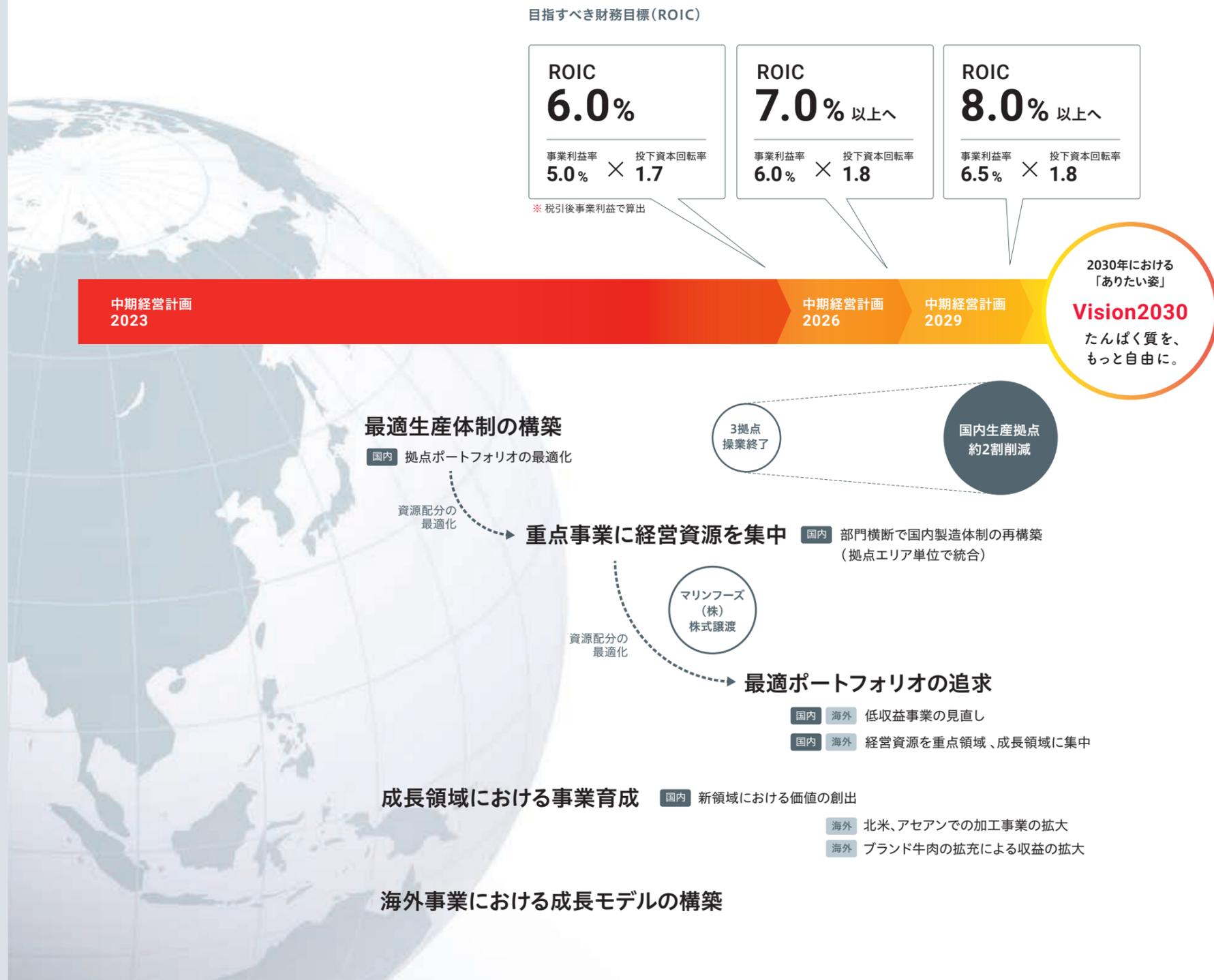
### 事業価値の向上

## 最適生産体制の構築と最適ポートフォリオの追求

目指すべき財務目標 (ROIC)



2030年における「ありたい姿」  
**Vision2030**  
たんぱく質を、もっと自由に。

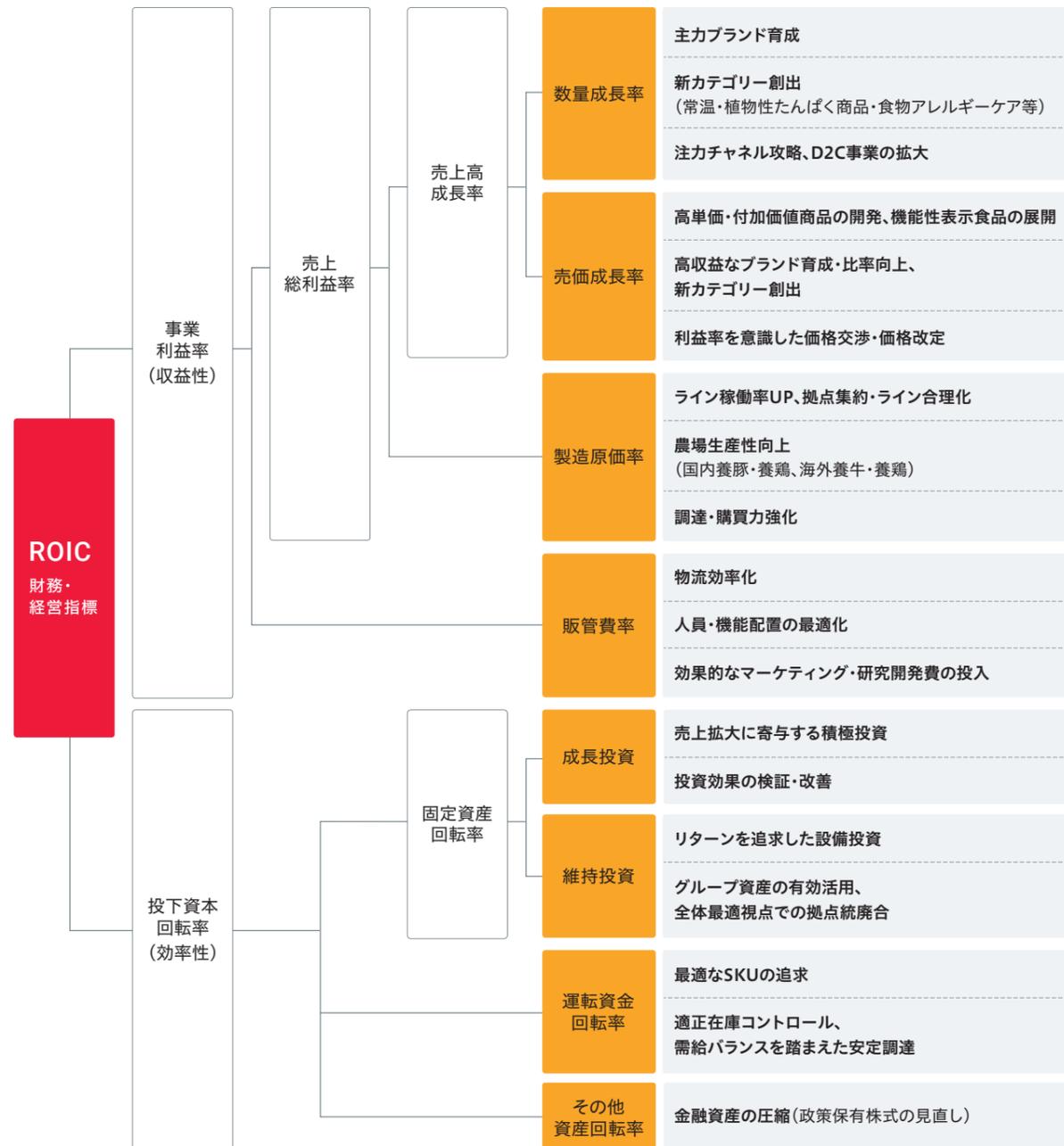


事業価値の向上

# ROIC経営の施策

ROICツリーの流れ

2022年3月期の施策



リスクと機会

# 取り巻くおもな事業遂行上のリスクと機会

リスクと背景

消費者動向	日本の少子高齢化による食需要の変化	2030年の日本の人口 対2019年比 <sup>※1</sup> -5.3% (1億1,912万人)
価格動向	世界人口の増加による食糧需給バランスの変化	2030年の世界人口 対2019年比 <sup>※2</sup> +10.4% (85億人)
	貿易協定の発効などによる他社との競争激化	2030年の世界の動物性たんぱく質需要 対2000年比 <sup>※3</sup> 1.5倍
環境関連	畜産物の相場、飼料価格および原油価格の変動に起因する販売価格および調達価格への影響	畜産物の相場、飼料価格および原油価格の変動に起因する販売価格および調達価格への影響 家畜の疾病の発生やセーフガードの発動
	気候変動、水リスクなどによる環境問題のリスク	温室効果ガス総排出に占める畜産由来の割合 <sup>※4</sup> 14.5% 米国主催気候サミット 温室効果ガス 46%削減 (2013年度比)
品質関連	食の安全性のリスク	2050年の世界の水需要 対2000年比 <sup>※5</sup> 55%増 異物混入や不適切な表示に起因する商品の品質や安全性の毀損による回収費用や損害賠償および事業活動の制約

機会と背景

消費者動向	ライフスタイルの多様化による食ニーズの多様化	健康志向の高まり、簡便・時短ニーズの増加、ヴィーガンなどの新しい価値観の浸透、食を通じた体験の重視
生産・飼育関連	国内畜産農家数の減少 <sup>※6</sup>	肉用牛 対2020年比 -4.1% (42,100戸) 豚 対2020年比 -10.9% (3,850戸) ブロイラー 対2020年比 -4.0% (2,160戸)
従業員関連	働き方を見直す機運の高まり	2018年働き方改革関連法案成立

※1 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口・出生中位 (平成29年推計)」  
 ※2 国際連合「世界人口推計2019年版」  
 ※3 PBL Planbureau voor de Leefomgeving 「The Protein Puzzle」  
 ※4 Food and Agriculture Organization of the United Nations 「TACKLING CLIMATE CHANGE THROUGH LIVESTOCK (2005年推計)」  
 ※5 OECD統計 「OECD Environmental Outlook to 2050」  
 ※6 農林水産省「畜産統計 (令和3年2月1日現在)」

社会価値の向上

マテリアリティの進捗



マテリアリティ	考え方/社会課題	中間目標
<p>たんぱく質の安定調達・供給</p>	<p>世界的な人口増や気候変動などに伴い、たんぱく質の供給難が予測されています。ニッポンハムグループはたんぱく質の安定調達と供給を目指します。これまでの品質に対する安全・安心への取り組みに加え、サプライチェーンにおける環境や人権・動物福祉などの社会的側面を配慮しつつ、多様なたんぱく質への取り組みを推進します。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>たんぱく質の安定調達・供給</li> <li>たんぱく質の選択肢の拡大</li> <li>食の安全・安心</li> </ul>	<p>中期経営計画 2023 2021年 →</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>アニマルウェルフェアポリシー、ガイドライン策定 → 全処理場内の係留所へ飲水設備の設置(牛・豚)</li> <li>CSR調達: サプライヤー向けアンケート実施 → 全農場・処理場への環境品質カメラの設置</li> <li>スマート養豚 → サプライヤー向けアンケート実施: 人権デュー・デリジェンス、サプライヤーとのエンゲージメント</li> <li>PIG LABO(スマート養豚) 実装化</li> <li>植物性たんぱく商品の開発(NatuMeat) → 植物性たんぱく商品の拡充拡販(出荷金額100億円)</li> <li>新たなたんぱく質の研究(培養肉、代替肉)</li> </ul> <p>中期経営計画 2026</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>全農場の妊娠ストール廃止(豚)</li> <li>重要な1次・2次サプライヤーへの方針周知</li> <li>SAQ実施</li> <li>植物性たんぱく商品の開発</li> </ul>
<p>食の多様化と健康への対応</p>	<p>ライフスタイルなどの変化に伴い、食においても多様な対応が求められています。さまざまなニーズにあわせた商品の開発とサービスの提供により、楽しく健やかな暮らしに貢献します。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>食物アレルギー対応</li> <li>健康増進</li> <li>食の多様化</li> </ul>	<p>中期経営計画 2029</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>東京栄養サミット2021におけるコミットメント → 食物アレルギーケアプラットフォームの展開、啓蒙活動の実施</li> <li>機能性表示食品の開発 → 食物アレルギー関連商品の拡充および啓発(出荷金額40億円)</li> <li>食物アレルギーケアのプラットフォーム立ち上げ</li> <li>食物アレルギー関連商品の通販サイト → 食物アレルギー予防研究</li> <li>高齢者ケア事業やファミリーフード(ペットフード)事業の展開 → 認知機能改善商品(年間300万食)</li> </ul>
<p>持続可能な地球環境への貢献</p>	<p>気候変動や食品ロス、海洋プラスチックなど地球環境を取り巻くさまざまな課題があります。ニッポンハムグループの事業は自然からの恵みをいただくことで成り立っており、バリューチェーンを通じて温室効果ガスや食品ロス、プラスチックなどの課題解決に向けての取り組みを推進します。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動への対応</li> <li>省資源・資源循環</li> <li>生物多様性への対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中長期環境目標の策定 → カーボンニュートラルに向けた取り組み検討</li> <li>TCFDシナリオ分析 → フレームワークに基づくTCFDの情報開示</li> <li>CO<sub>2</sub>削減目標設定(国内) → 再生可能エネルギー活用の模索: 廃油ボイラー、太陽光発電、燃料転換 → カーボンニュートラル農場の開設</li> <li>包装資材の削減 → 「石窯工房®」の資材変更(紙トレー) → 「桜姫®」産地パックのパッケージに植物由来のバイオマスを使用</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>国内の化石燃料由来のCO<sub>2</sub>排出量46%以上削減(2013年度比:国内)※</li> <li>海外の化石燃料由来のCO<sub>2</sub>排出量24%以上削減(2021年度比)※</li> <li>国内の廃棄物排出量5%削減(2019年度比:製造数量当たりの原単位)※</li> <li>国内の廃棄物排出量リサイクル率92%以上※</li> <li>国内の水使用量5%削減(2019年度比:製造数量当たりの原単位)※</li> <li>海外の水使用量5%削減(2021年度比)※</li> <li>RSPO認証パーム油使用率100%(ブックアンドクリーム含む)※</li> </ul> <p>※目標は2030年度とする</p>
<p>食やスポーツを通じた地域・社会との共創共栄</p>	<p>ニッポンハムグループは「良き企業市民」として食やスポーツを通じたつながりを深め、ともに歩み・発展することで愛され信頼される企業を目指します。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>地域社会の発展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>北海道産原料を使用した北海道ブランドの構築 → 北海道プロジェクト推進室立ち上げ → 「北海道ボールパークFビレッジ」の開業</li> <li>スポーツを通じた地域貢献(成績運動型社会貢献活動等) → 北海道マラソンに参画</li> <li>食育活動、手作り体験教室 → さっぽろオータムフェスト2022に参画</li> </ul> <p>グループの重要生産販売拠点・北海道日本ハムファイターズのブランドを基点とした北海道との地域共生活動を推進</p>
<p>従業員の成長と多様性の尊重</p>	<p>ニッポンハムグループでは「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ています。一人ひとりを尊重し、それぞれが持てる力を発揮・活躍できる環境づくりを推進します。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>従業員の働き甲斐の向上</li> <li>多様性の尊重</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>重点項目のKPI設定と運用開始</li> <li>従業員が生き生きと活躍し能力を伸ばすための仕組みづくり(仕事に対するやりがい向上/適正な評価処遇/客観的な昇格プロセス)</li> <li>多様性を尊重し能力が発揮できる環境と仕組みづくり(女性活躍推進/障がい者雇用推進/総労働時間の削減/健康経営の推進)</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>女性活躍推進(女性管理職比率20%以上)</li> <li>障がい者雇用推進(障がい者雇用率2.3%以上)</li> <li>総労働時間の削減(総労働時間目標1,870時間、時間外労働時間目標200時間)</li> <li>こころとからだの健康(健康診断再検査実施率100%、喫煙率12%、ストレスチェック受検率100%)</li> </ul>

新しい価値の創出

# IT・DXの取り組み

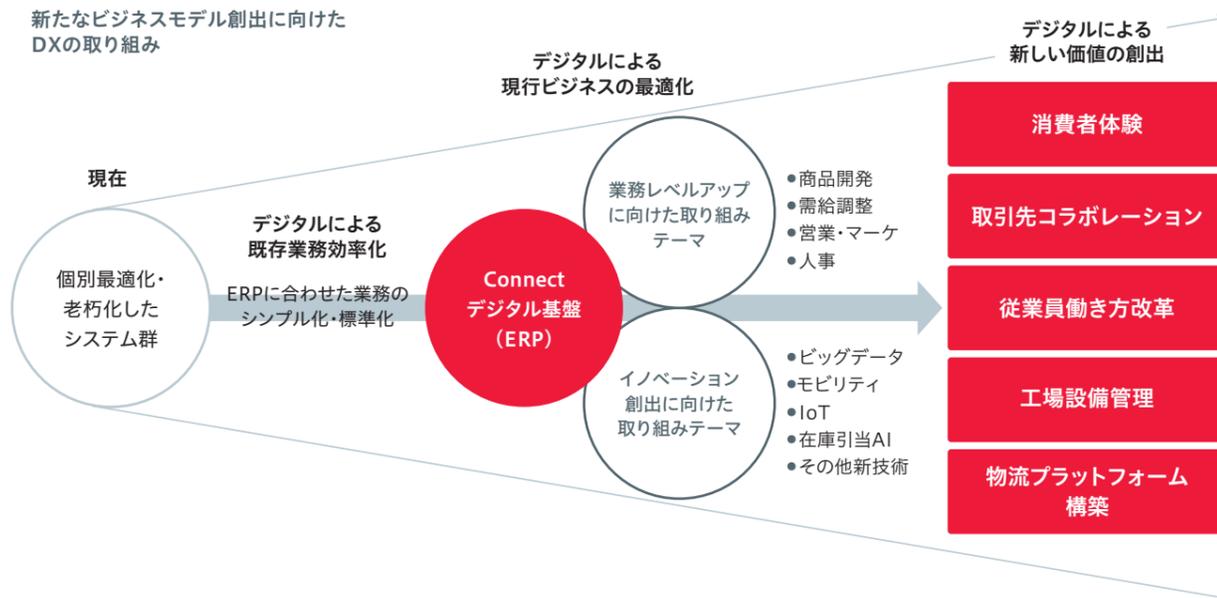
ニッポンハムグループは、デジタル技術を活用し、これまでのビジネスプロセス・ビジネスモデルを抜本的に変革します。そのための土台づくりとして、2020年をDX(デジタルトランスフォーメーション)元年とし、基幹システム改革プロジェクト「Connect」を推進。各事業において個別最適に組み込まれたシステムや業務を統一し、全社最適の視点から、外部環境の変化に柔軟に対応でき、既存業務の圧倒的効率化を可能にするデジタル基盤を実現します。

このデジタル基盤の構築と並行して「生産性向上を実現するDX」を進めます。多品種を取り扱うサプライチェーン業務はコストの肥大化や複雑化につながります。そのため、AIを活用した需要予測や販売計画の自動策定などをスタートさせ、業務コストの最適化を図るとともに、スムーズな部門間連携を実現させることで新たなビジネスプロセスを構築します。また、ニッポンハムグループならではの取り組みとして、畜産農家を支援する「スマート養豚」も推進します。さらに、販売や物流などで「事業収益を高めるDX」を進め、現行のビジネスモデルからの脱却と新たな顧客基盤の獲得にも挑戦します。

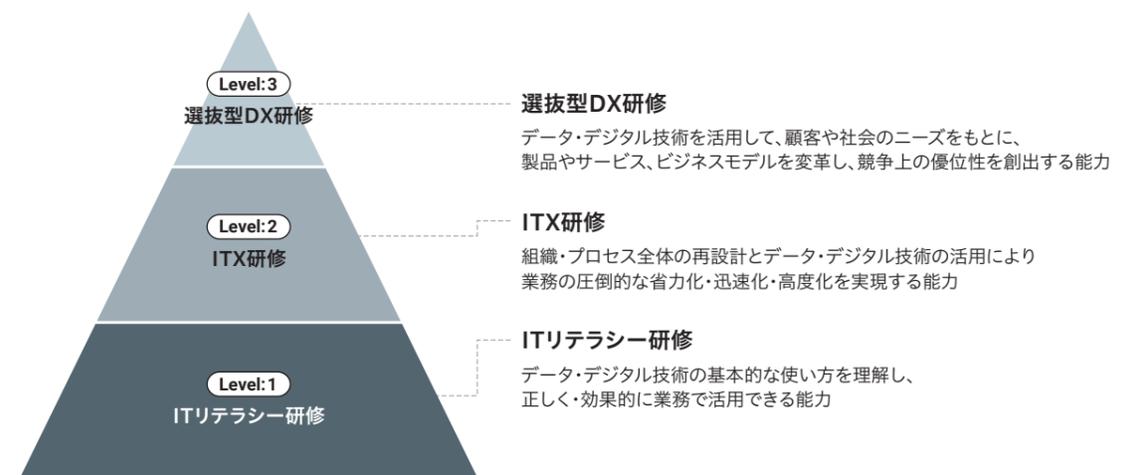
これらの取り組みを推進するために、選抜型DX研修や自主参加型のITリテラシー研修等、人材育成にも注力していきます。



新たなビジネスモデル創出に向けたDXの取り組み

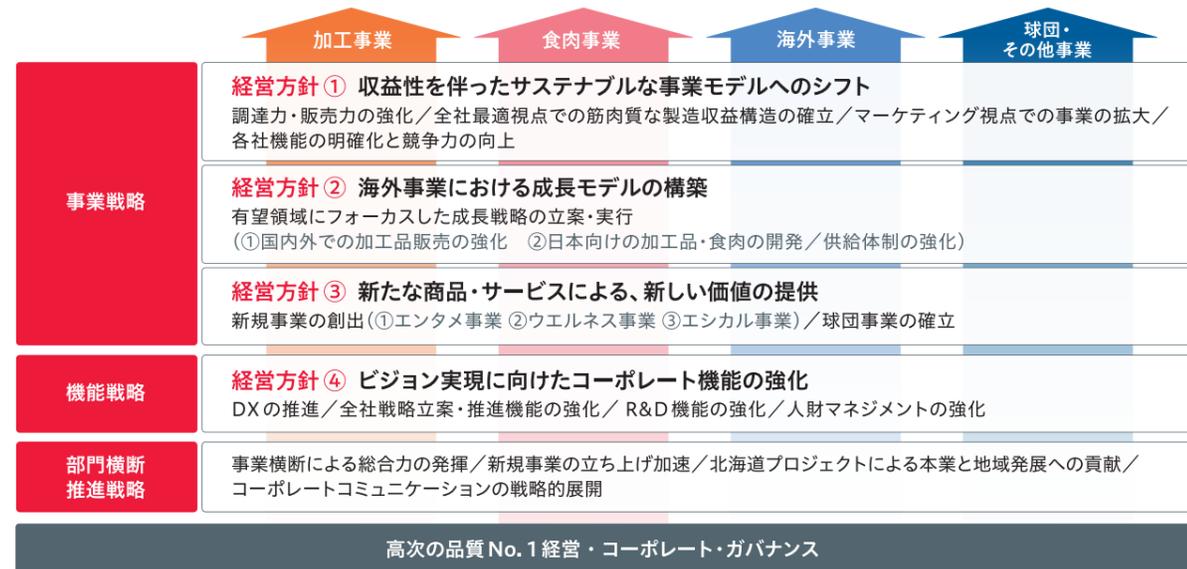


IT人材能力定義

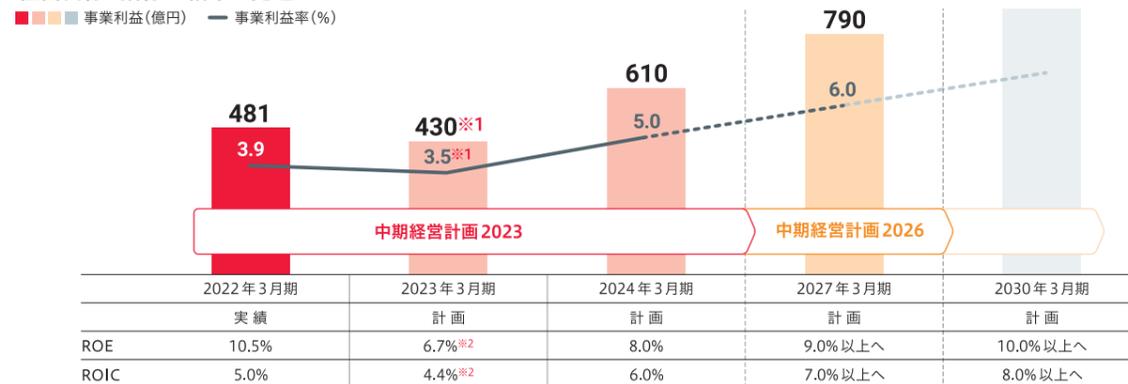


## 中期経営計画2023・2026の進捗

「中期経営計画2023」の全体像



経営目標・指標の結果と見通し



※1 2022年8月に修正 ※2 2022年5月に修正

ニッポンハムグループは、「Vision2030」において、事業活動を通じて社会課題を解決することで、企業価値の最大化を目指しています。このビジョン実現のための戦略が「中期経営計画2023・2026」です。さまざまな課題や変化する外部環境に対応しながら、持続可能な事業モデルへとシフトしていくために、6年間の計画としています。「中期経営計画2023」の3年間は、新たなステージに向かうためのステップアップ期間と位置付けています。

「中期経営計画2023」の最終年度となる2024年3月期の経営目標は、売上高1兆2,200億円、事業利益610億円、事業利益率5.0%、ROE8.0%、ROIC6.0%としています。2021年度は原料価格の高騰や調達・生産コストが上昇する中、

価格改定、効率化施策、ブランド戦略、チャンネル戦略を推進し、売上高1兆1,743億円、事業利益481億円、事業利益率3.9%、ROE10.5%、ROIC5.0%と、ほぼ計画通りに着地。最適ポートフォリオの追求と生産体制の再編も中長期視点で計画通り進捗しました。一方で、外部環境が激変し不確実性が増大したため、持続可能な事業モデルへのシフトを加速させました。

また、2021年度は、ROIC向上に向けた最適な事業ポートフォリオを追求するため、グループ会社であるマリルフーズ(株)の株式譲渡やグループ会社の経営統合などに取り組みました。2022年度も厳しい環境下でリスクを見極めながら、2030年のありたい姿に向けて施策を実践していきます。

事業戦略の進捗

	成果	今後の対策
<b>全社取り組み</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>最適生産体制の構築(食肉事業・加工事業で着手)</li> <li>重点事業に経営資源集中</li> <li>最適ポートフォリオの追求(マリルフーズ(株)の株式譲渡)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2030年に向けたマイルストーンに基づき推進</li> </ul>
<b>収益性を伴った持続可能な事業モデルへのシフト</b>		
<b>加工事業本部</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>価格改定の実施</li> <li>「シャウエッセン®」、高生産性ラインに集約</li> <li>加工事業部内のシナジー効果による売上拡大</li> <li>環境に配慮した包材への変更(「シャウエッセン®」)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>原材料、エネルギーコスト上昇への効果的施策</li> <li>価格改定後の販売数量回復</li> <li>デリ商品の生産性向上および経費率低減</li> <li>さらなるシナジー効果発現</li> </ul>
<b>食肉事業本部</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社処理工場の生産性改善によるコスト抑制</li> <li>社外からの国産鶏肉・国産豚肉の調達強化</li> <li>新規調達国、新規パッカーの開拓による輸入食肉調達網の拡大</li> <li>食肉ブランド比率の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>飼料価格高騰に対する生産コストの低減</li> <li>輸入食肉の不安定な現地生産や混乱する海運の中での調達力の維持強化</li> <li>注力チャンネルの攻略</li> </ul>
<b>海外事業における成長モデルの構築</b>		
<b>海外事業本部</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>北米加工品数量の伸長</li> <li>豪州事業のブランド食肉の拡大</li> <li>牛肉事業の調達と販売連携による収益確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>鶏肉加工品の原料高騰への対応</li> <li>アセアンにおける新商品開発</li> <li>家畜由来のGHG排出量削減に向けた取り組み</li> </ul>
<b>新たな商品・サービスによる、新しい価値の提供</b>		
<b>その他事業</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>エンタメ事業、ウエルネス事業への参入開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>エンタメ事業、ウエルネス事業の育成</li> </ul>

**経営方針①**

収益性を伴った持続可能な事業モデルへのシフト

加工事業では、主力ブランドの製造集中化や重複ラインの統合、シナジーの創出に注力したほか、原材料価格高騰やエネルギーコスト上昇などを背景に、一部商品の規格変更と価格改定を実施しました。2022年に入ってから原材料やエネルギーコストは高騰し続けており、さらなる価格改定は慎重に判断していきます。生産性改善では「シャウエッセン®」などのライン統合が順調に進み、今後はデリ商品に着手します。シナジーについては、営業連携に続き、販路や原料などで相互活用を深化させていきます。また、環境サステナビリティの観点から「シャウエッセン®」やロースハムでプラスチック使用量を削減した包装形態に切り替えました。

食肉事業では、食肉ブランド比率の向上、販売拡大、生産性改善に努めました。飼料価格の高騰と不安定な輸入調達環境から、2022年度は調達力の強化が必須であり、国内では自社農場の生産性向上と社外との連携強化や提携などによって安定調達・供給を目指します。輸入食肉については既存調達先との連携強化と新規調達国・調達先の開拓に一層注力していきます。併せて、飼料メーカーや機械メーカー、物流会社などとの共創によって生産・流通体制も進化させていきます。また、顧客視点でのマーケティングを実践して既存ブランド・育成ブランドの拡大に取り組んでいきます。

**経営方針②**

海外事業における成長モデルの構築

豪州に次ぐ収益の柱として米国・アセアンでの海外加工品販売の拡大を目指しましたが、アセアン地域での国内販売と第三国への販売拡大はコロナ禍の影響により進みませんでした。2022年度は北米ではデリーフーズの鶏肉加工品の生産数量を増やし、アセアンではタイ日本フーズでの製造・販売を拡大していく方針です。

海外食肉事業については、米国市場で高評価を得ている豪州産牛肉「NATURE'S FRESH」や南米ウルグアイ産牛肉「グランカルネ」などの付加価値商品を強化します。ウルグアイでも高付加価値ブランドを確立し、その価値を評価していただける市場へ販売していきます。

**経営方針③**

新たな商品・サービスによる、新しい価値の提供

今中計期間中に「エンタメ事業」「ウエルネス事業」「エンカル事業」を新規事業として立ち上げ、D2Cビジネスによる新たな顧客層を獲得し、消費者から得た情報を既存事業へ還元することでグループ全体での成長へつなげる計画を立てています。

2021年度は、「ウエルネス事業」と「エンタメ事業」を立ち上げました。

## 中期経営計画 2023・2026 の進捗

## 機能戦略の進捗

		振り返り	今後の取り組み
<b>DX 推進</b>	DX 戦略の策定	<ul style="list-style-type: none"> <li>Connectの推進(業務システムの統合、会計システムの統合)</li> <li>加工事業で在庫引当システム、食肉事業で荷繰りシステムを構築し、業務改革により生産性が向上</li> <li>IT人財の育成に向け教育体系を策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>販売・購買システムの導入(2023年に加工事業、2024年に食肉事業で予定)</li> <li>事業部門とのさらなる連携による追加施策の立案・推進で生産性向上を追求</li> <li>策定したIT人財の教育体系の実行</li> </ul>
<b>全社戦略立案・推進機能強化</b>	グランドデザインの実行推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>マリンフーズ(株)の株式譲渡</li> <li>製造ラインの集約</li> <li>マテリアリティの取り組みを推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中長期環境目標の達成に向けた環境投資の具体化</li> <li>全社視点での最適ポートフォリオの追求</li> <li>さらなるグループシナジーの創出</li> </ul>
<b>R&amp;D 機能強化</b>	持続可能な事業構築につながる研究開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>マテリアリティに基づいた研究テーマの推進 新たなたんぱく質の研究/スマート養豚の実証実験開始/食物アレルギーの検査キット開発/「IMIDEA(イミディア)」の発売</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>マテリアリティに基づいた研究テーマを引き続き推進 新たなたんぱく質の研究/牛由来メタン排出の削減による温室効果ガス削減/くるみアレルギー検出キットの開発、食物アレルギー予防研究/健康寿命延伸</li> </ul>
<b>人財マネジメント強化</b>	チャレンジできる風土と人財育成の仕組みづくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>人財マネジメントの推進 グループ各社の人事制度を改定/MBO目標管理に「挑戦」項目を追加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループへの展開の具体化と浸透 KPIを設定してマネジメントを推進/MBO目標管理の「挑戦」項目の展開を強化/女性活躍、障がい者雇用を推進</li> </ul>

## 経営方針 ④

## ビジョン実現に向けたコーポレート機能の強化

ビジョン実現に向けたコーポレート機能の強化は、「DXの推進」「全社戦略立案・推進機能の強化」「R&D機能の強化」「人財マネジメントの強化」という4つの観点から実施しています。「全社戦略立案・推進機能の強化」は、「中期経営計画 2023」の全体構想に沿って着実に進めています。

## DXの推進

「全社システムの基盤強化」に向け、2021年度に業務システムを統合させ、2022年4月には会計領域に国内全社で統一システムを導入しました。販売・購買などの業務システムの統一は、2023年から加工事業で、2024年から食肉事業で予定しています。海外については、課題や活用の方角性を定義したうえで検討していく予定です。

業務改革に関してはAIを活用し、2021年度に加工事業で在庫引当システムを、食肉事業で荷繰りシステムを構築し、いずれも実装に向けてテストを開始しました。2022年度からはAI分析ツールを導入して顧客分析基盤の構築を進めます。

システム移行やDX戦略を計画通り実践するには従業員のトレーニングが必要なことから、ITリテラシー教育から選抜型DX研修までレベル分けした教育体系を2021年度中に策定し、2022年4月から実行に移しています。

## R&amp;D機能の強化

培養肉や代替肉から、食物アレルギー、スマート養豚、健康寿命延伸まで多岐にわたる研究開発を進めています。2021年度は、これまでの研究やデータ蓄積の成果として、認知機能低下の改善の特許権を国内と欧州で取得した成分を含む機能性表示食品「IMIDEA(イミディア)」を発売しました。今後も中長期的視点で研究成果の事業化を増やし、他社との差別化・収益力向上を図っていきます。

2022年度は、近年増えているくるみアレルギーに対する検査キットの開発や食物アレルギー予防食の研究を一步進めるほか、スマート養豚システムにおける各種AIシステムの性能検証に向けた実証実験も開始します。

## 人財マネジメントの強化

「チャレンジできる風土と人財育成の仕組みづくり」をテーマに、2021年度は「挑戦と成長の実感」「能力と役割に見合った処遇」「キャリア自律」に重点的に取り組みました。日本ハム(株)においては2021年度の目標管理制度に「挑戦」の項目を加え、グループ各社においては、課題に基づいた人事制度改革を各社の自主性を尊重して進めています。

2022年度は、多様性の尊重の取り組みの一環として、女性活躍推進、障がい者雇用等に重点的に取り組んでいます。

## 部門横断推進戦略の進捗

		振り返り	今後の取り組み
<b>事業横断戦略</b>	関税低減効果の刈り取りと最適調達体制の構築	横断型自由貿易協定対策プロジェクト <ul style="list-style-type: none"> <li>加工品原木の海外製造の課題を把握</li> <li>商品施策の準備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外製造に備えた商品企画の確立</li> <li>環境変化に対応する調達体制の構築</li> </ul>
	全社リソース活用を通じた短期効果創出と中長期課題の対策を検討	相互乗入プロジェクト <ul style="list-style-type: none"> <li>産地連携による経費改善と環境負荷低減効果の創出</li> <li>営業、物流における課題の把握</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業強化と効率化の両立に向けたエリア営業施策の検討</li> <li>物流運用モデルの設計・提案による将来構想の立案</li> </ul>
<b>新規事業</b>	新規事業を通じた「Vision2030」の具現化	<ul style="list-style-type: none"> <li>ウエルネス事業で、食物アレルギーケア総合プラットフォーム「Table for All」を立ち上げ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>エンタメ事業で新しい顧客層への体験価値を提供するサービス「Meatful」の開始</li> </ul>
<b>北海道プロジェクト</b>	グループのリソースを活用した地域との共創による社会貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>北海道産の原料を使用した北海道ブランドの構築</li> <li>北海道内における工場環境対策</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>北海道プロジェクト推進室の立ち上げ</li> <li>北海道内の企業との連携を強化</li> </ul>
<b>コーポレートコミュニケーション</b>	ニッポンハムグループのレピュテーション向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>たんぱく質と食物アレルギーの取り組みを紹介する連載型動画をデジタルを活用し配信</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ER施策とPR施策の融合による「Vision2030」の社内外への浸透度向上</li> </ul>

## 事業横断戦略

「横断型自由貿易協定対策プロジェクト」は、事業戦略の「収益性を伴ったサステナブルな事業モデルへのシフト」「海外事業における成長モデルの構築」と密接に関わっていることから、全社視点で対策を立案しています。豚肉加工品の関税低減による影響に対して具体的な対策を検討し、新市場の創出に向け海外ならではの加工品のマーケティングを進めるほか、最適な調達体制の構築を進めています。

「相互乗入プロジェクト」は、「生産拠点の最適化」と「営業の強化・効率化」に「物流改革」を加えて推進しています。2021年度は全国各地に隣接所在する生産・製造拠点の連携を強化して経費改善と環境負荷低減に取り組んだほか、エリア営業強化に向けた課題を析出しました。今後は、各エリアでの好事例を水平展開し、重点得意先の課題解決につながる提案力を強化していきます。物流改革にあたっては、グループ共通の課題と各事業本部の物流構造を把握しました。今後は、全社視点で物流・保管・営業機能の環境変化も踏まえた将来構想を策定する計画です。

## 新規事業推進戦略

「ウエルネス事業」では、2022年2月に国内食品メーカー初の食物アレルギーケア総合プラットフォーム「Table for All」を立ち上げました。栄養相談にも対応できるのが特徴で、4月からは食物アレルギー対応食品の販売も開始しています。

「エンタメ事業」では、「お肉の新たな可能性を拓ける」をコンセプトにしたDtoCのECサイト「Meatful」を2022年2月に立ち上げ、食シーンに合わせた商品・サービスを提供しています。

## 北海道プロジェクト

北海道はニッポンハムグループと関わりが深く、北海道日本ハムファイターズのほか、多数の農場・生産・製造・物流拠点が存在します。本プロジェクトでは地域と企業の社会的価値・ブランド価値を高め、経済価値を獲得するために、グループのリソースを活用して「北海道に根をはるニッポンハムグループ」を目指しています。現在、2023年の北海道ボールパークFピレッジ開業に向けて、地元企業や行政との関係をより一層強固なものとするために活動しています。また、気候変動への対応として、北海道の養豚農場において、温室効果ガスの排出を実質ゼロにする「カーボンニュートラル農場」に変えていく取り組みも開始しました。

## コーポレートコミュニケーション戦略

「たんぱく質の提供で食を支える」「食の社会課題(食物アレルギー)に取り組む」の2テーマで広く社会に情報発信しています。新庄剛志氏をアンバサダーに迎えグループ各拠点における取り組みを通じて浸透活動を強化しています。

## Close-up / 研究開発

# 01 イノベーション起点で食と畜産の未来に貢献

### 食物アレルギー対応食品から予防食まで

食物アレルギーは、乳幼児期に最も多く、日本では乳児で約10人に1人、幼児は20人に1人が罹患しており、世界でも多くの報告が有症率の増加を示している深刻な社会課題です。

日本ハム(株)中央研究所は、25年以上にわたって食物アレルゲン除去した食品の開発や食物アレルゲン検査キットの開発と販売を行ってきました。検査キットは多くの食品メーカーや公的な検査機関で使用されており、高いシェアを獲得しています。

次のステージとして、2017年から、食物アレルギー予防に向けた研究を国立成育医療研究センター研究所および高知大学と共同で行っており、今般、食品加工用のたんぱく分解酵素で分解した卵白は、鶏卵アレルギーモデルマウスに投与した場合に未分解の卵白より症状が誘発されにくく、かつ未分解の卵白と同等の鶏卵アレルギー発症予防効果を持つことを明らかにしました。<sup>\*</sup>

<sup>\*</sup> 本研究成果は、2022年4月18日に国際学術雑誌「Allergology International」にてオンライン公開されました。



食物アレルギー検査キット「FASTKITシリーズ」  
2022年現在、アレルゲン表示の義務化が決定した  
クルミを検出可能なキットも開発中  
また、甲殻類を検出する簡易キットを8月に発売



### 温室効果ガス削減からスマート養豚まで

温室効果ガス排出量の14.5%は畜産業が占めているといわれています。また、後継者不足や口蹄疫リスクなどから畜産農家の持続可能性も懸念されています。畜産に関わる企業として、こうした問題の解決に貢献する研究も中央研究所の重要な使命です。

温室効果ガス削減には、「メタンガスの発生抑制」「排出されたメタンガスの回収と利用」の2つの方向で大学と共同研究に取り組んでいます。

畜産農家支援については新口蹄疫キットや新規PRRSワクチン開発を進めているほか、「スマート養豚システム」を開発して当社グループの北海道の農場に試験導入しています。スマート養豚システムは、母豚から仔豚、出荷までのトータルサポートシステム「PIG LABO(ピググラボ)」として商品化を進めています。2022年度より発情検知AIシステムを発売し、2029年に母豚～仔豚トータルサポートシステムの完成を目指していきます。

## Close-up / 開発設計

# 02 商品の品質に「健康」「環境」「ユーザビリティ」の視点を追加

### 5つの提供品質「ニッポンハムクオリティ」

「Vision2030」実現に向けたマテリアリティ達成のために、社会課題にも配慮した商品開発の新しいフェーズに移行しました。商品を開発する際、「安全性」や「おいしさ」という食品としての基盤となる品質要件に加え、社会課題の解決に貢献する「健康」「環境」「ユーザビリティ」の3つの視点を共通品質として、「品質保証規程」に明文化しました。

5つの提供品質を「ニッポンハムクオリティ」とし、これらを踏まえて商品開発に取り組みます。



#### 健康

##### 食の多様なニーズへの対応

たんぱく質などの好ましい栄養素の摂取拡大を進めるとともに、摂取をためらう理由への配慮や、より良い食事バランスのための開発設計・情報提供に取り組んでいきます。

- たんぱく質を豊富に含む商品の提供
- 不足しがちな栄養素を補う商品の提供
- 食物アレルギーや多様な価値観に配慮した商品の拡充
- 塩分や脂質等を抑えた商品の提供



「健康」に配慮した各種製品

#### 環境

##### 持続可能な地球環境への貢献

バリューチェーンを通じて温室効果ガスや食品ロス、プラスチックなどの課題解決につながる商品開発を推進します。

- **プラスチック使用量削減:** バイオマスフィルム、再生プラスチック、紙トレイなどの使用、包材の薄肉化、包材の形状変更など
- **認証品の使用:** 認証パーム油、FSC認証紙など
- **食品ロス削減:** 賞味期限延長、常温商品の開発など



プラスチックトレイから紙トレイへの変更および外装フィルムの縮小などにより、プラスチック使用量を36.9%削減

#### ユーザビリティ

##### 「お客様の声」を活かす

品質保証やお客サービス部門などに届いたお客様の声をもとにして、独自の「お客様視点でのパッケージチェックガイドライン」を作成しています。

開発設計段階で、使いやすさ、分かりやすさなどをお客様の立場に立って徹底的に検証し、追求しています。

また、お客様の不満点やニーズを毎月共有し、商品・サービスの開発・改善につなげています。



「高齢者疑似体験キット」によるチェックの様子

#### Frontline Activities

### 食物アレルギーの発症予防で、より多くの方々に「食べる喜び」を

私は食物アレルギーの発症予防に関する研究開発を担っています。食物アレルギーは、近年の研究で皮膚の炎症を治療したうえで、原因となるたんぱく質を少しずつ食べることで、予防ができることが明らかとなり、日本ハムが貢献できる可能性を非常に感じています。予防用食品を必要とされている方はもちろん、研究にご協力いただいている患者の方やご家族、医療関係者の方々のご期待に応えるためにも、精一杯取り組んでいきます。



中央研究所 山田

#### Frontline Activities

### お客様視点で社会課題にも配慮した商品開発をサポートしていきたい

「Vision2030」達成に向けて、「コーポレート部門に何ができるのか」という検討からスタートし、さまざまな議論をまとめるのは大変でした。当社グループがより一層社会課題にも配慮した商品開発に取り組めるよう、開発・製造現場に落とし込み、実現性を持たせることを目標として、事業部門と多数のコミュニケーションをとった結果、品質保証規程に明文化ができたと感じています。今後もお客様の立場になり、社会課題にも配慮した商品開発ができるよう、業務を通じてサポートしていきたいと思っています。

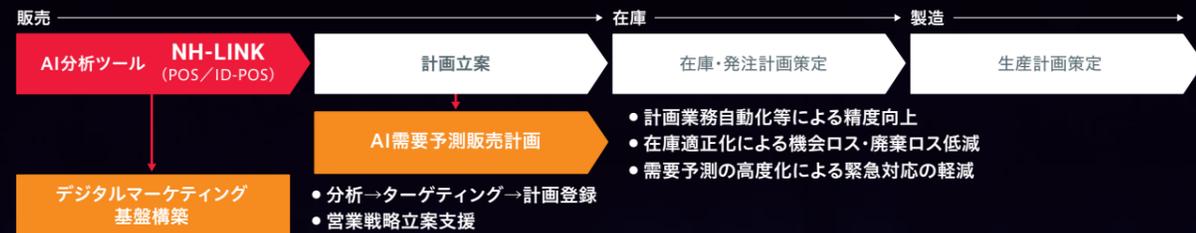


お客様志向推進部 竹内

## Close-up / DX推進

# 03 デジタルの活用でビジネスモデルを変革し、新たな価値を創出

デマンドプランニング業務 将来構想



### 「攻め」と「守り」のDXで

ニッポンハムグループは今、デジタル技術を活用してビジネスプロセス・ビジネスモデルの抜本的変革に取り組んでいます。基幹システム改革プロジェクト「Connect」によって、デジタル基盤を構築し、DXへとつなげようとしています。

守りのDXと位置付けているのは、ITX(ITトランスフォーメーション)。AI分析による需要予測を活用して販売計画を自動策定することで、生産・製造分野への適正なデータ連携を実現させます。デマンドプランニング業務における、目指す業務像の構

想とデータ検証に基づくソリューション構築を通して、サプライチェーン計画へのインプットの最適化を目指しています。

攻めのDXとして注力しているのは、AIエンジンを搭載した「NH-LINK」の開発です。AIによって膨大な顧客データの分析が迅速に行えるようになります。こうした攻めのDX推進を加速させることで、データドリブン型の確度の高いマーケティング営業に変革していきます。

### Driving DX 購買データをもとにした商品・販促・売り場づくりの提案で、企業価値の向上につなげる

当社グループでは、POSデータを整備し、AI分析ツール導入による営業提案力や商品開発力の向上を図るデジタルマーケティングに取り組んでいます。具体的には、福岡県宮若市でリテールDXの実証実験を進め、ブランド商品における店頭コミュニケーションのテストマーケティングを実施しています。新規顧客獲得やリピーターの買上げ頻度増加につながる訴求を、実際に店頭サイネージ等で放映し、購買行動を分析。実験・検証の結果からお客様を理解し、営業活動や販売促進、商品開発に活用することで、将来的な企業価値の向上につなげます。

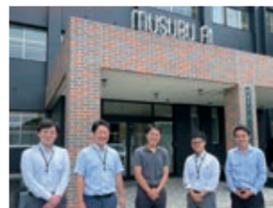


AI分析ツールによる販売計画の実証実験

#### Frontline Activities

### 各事業部門とともにDXを推進し、企業価値を創出していきたい

私は選抜型DX研修をはじめ、参加メンバーが提案するDX案件を企画から着地までサポートする役割を担っています。課題解決型や、こうなったら面白いといった価値創造型など、多種多様な提案が寄せられてきます。研修で終わりではなく、会社の価値創造につなげていくために、メンバーとともにゼロからスクラッチしていくことにやりがいを感じています。今後も、提案をカタチにして全社で活用いただき、業務効率化や働き方改革、新ビジネスにつなげるべく、継続して皆と一緒に取り組んでいきたいです。



IT戦略部 尾木(一番右)

## Close-up / 人財力

# 04 人財力を強化する人財マネジメントサイクルを推進

従業員が働き甲斐を実感するためには、自らの「挑戦と成長の実感」が必要だと考えています。ニッポンハムグループでは、人財マネジメントサイクルを効果的に運用するとともに、個人のキャリア自律を促進することで、従業員の自発的な成長の支援に取り組んでいます。



### 4つの軸から従業員の成長を支援

自ら考える機会の創出やキャリア自律のための情報提供・自己啓発の促進を課題として捉え、2022年度から人財育成プログラムをブラッシュアップしています。各階層別教育に加えて、各自のキャリア自律を促進するための「目的別研修(自主参加型)」の拡充、従業員が積極的に自身のキャリアを設計できる、「社内公募制度」や「自己申告制度」、人生の節目となる29、39、49、54歳到達時に、今後の人生設計に気付きを与える「キャリ

アプランセミナー」、通信講座など、多岐にわたります。

これらの人財育成プログラムの運動性を強化し、「階層別」「次世代育成」「目的別」「キャリア開発」という4つの軸から研修を実施することで、従業員の成長を支援しています。

また次世代リーダー(経営層)の育成にはDX知見が不可欠との考えから、2022年度は従来の次世代育成研究の核プログラムにDX人財育成を加えました。

#### 研修体系(2022年度)

階層別	次世代育成	目的別	キャリア開発
<ul style="list-style-type: none"> <li>新入社員</li> <li>主任</li> <li>係長</li> <li>管理者</li> <li>評価者</li> <li>等の階層別研修</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営セミナー</li> <li>DX人財育成</li> <li>ビジネスリーダー研修</li> <li>DX人財育成</li> <li>ビジネスカレッジ研修</li> <li>DX人財育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>マネジメント</li> <li>業務推進</li> <li>DX</li> <li>品質</li> <li>思考力</li> <li>新規事業スタートアップ</li> <li>等の自主参加型の研修</li> </ul>	<p>各種キャリアアプランセミナーを中心としたプログラム</p>

### Driving DX 次世代リーダーの育成に不可欠なDX学習を重視して

経営セミナーでは「ニッポンハムグループDX実現に向け、経営側に立った発想力・改革力・主導力を身に付けること、ビジネスリーダー研修では「DXにおける知識・習得に留まらず、各部門での具体的な改革・成果の創出につなげること」、ビジネスカレッジ研修では「ITX、デザイン思考の基本、アイデア発想、価値創出における基本的な手法を身に付けること」を目標に、DX学習を加速させています。



#### Frontline Activities

### 従業員一人ひとりのキャリア自律を促進し、成長を支援する

私たちは、キャリア自律が進むことで個人の主体性が高まり、結果として従業員の自発的な成長と仕事へのやり甲斐、職場全体の生産性の向上につながると考えます。そのため、従業員のキャリア自律に向けた支援に取り組んでいますが、これらは従業員自らが主体的・自発的に考え行動して初めて形づくられます。会社が機会をつくりそれで満足とならないように、従業員の主体性を損なうような一方通行の支援にならないよう取り組んでいきます。



人事部 黒木

## セグメント情報

# At a glance

### 売上高構成



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。※非継続事業(マリンフーズ(株))を除く実績

### 各事業本部のロードマップ

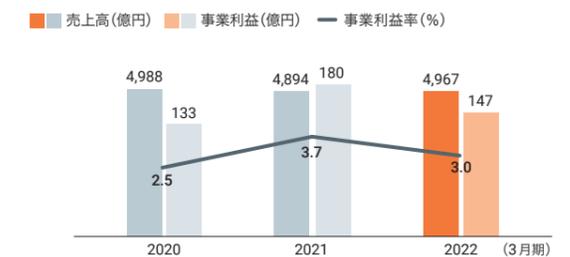


### 2022年3月期の概要

#### 加工事業本部

当期の加工事業本部の売上高は、対前期比1.5%増の4,967億円、事業利益は対前期比18.3%減の147億円となりました。売上高については、新型コロナウイルス感染症による影響の一巡と消費行動の変化により、業務用商品が前年を上回ったことに加え、コンシューマ商品が前年の水準を維持した結果、前年を上回りました。利益については、原材料価格や燃料費などが想定を上回る急激な上昇となったことに加え、数量増加に伴う労務費の上昇やDX構築に向けた先行費用が増加したことにより、減益となりました。

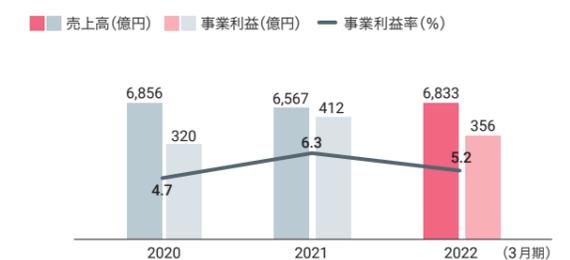
#### 売上高、事業利益、事業利益率の推移



#### 食肉事業本部

当期の食肉事業本部の売上高は、対前期比4.1%増の6,833億円、事業利益は対前期比13.7%減の356億円となりました。売上高については、輸入食肉の調達価格高騰と調達量が不安定な中、当社グループの幅広い調達ネットワークや物流網を駆使して安定供給、販売価格上昇などに努めたほか、輸入食肉の代替として国産ブランド食肉の提案を強化し販売量を維持したことで増収となりました。利益については、飼料価格や燃料費の高騰が影響し、減益となりました。

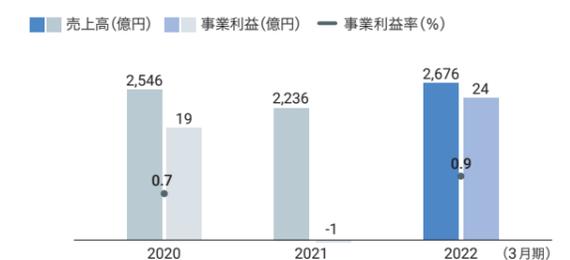
#### 売上高、事業利益、事業利益率の推移



#### 海外事業本部

当期の海外事業本部の売上高は、対前期比19.7%増の2,676億円、事業利益は24億円(前期は1億円の事業損失)となりました。アジア・欧州事業は、加工品販売と鶏肉販売ともに好調で増収・増益となりました。米州事業は、豚肉輸出や加工品販売が好調で増収となりましたが、原料価格の高値継続により減益となりました。豪州事業は、ウルグアイにおいて中国向け輸出停止の影響で減益となったものの、全体としては輸出・販売ともに好調に推移し、増収・増益となりました。

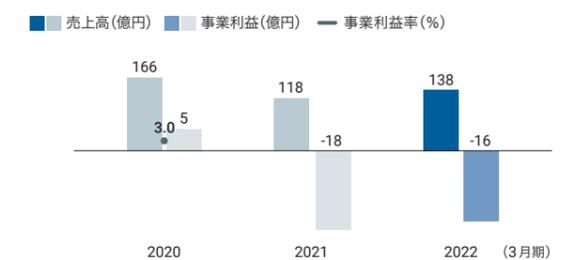
#### 売上高、事業利益、事業利益率の推移



#### 球団・その他事業

当期の球団・その他事業の売上高は、対前期比17.4%増の138億円、事業損失は16億円(前期は18億円の事業損失)となりました。球団事業については、感染症対策の徹底で主催試合を開催できたことにより売上高、利益ともに前年を上回りました。ヘルスサポート事業では、機能性食品素材の販売促進活動を積極的に展開したほか、新商品の機能性表示食品「IMIDEA(イミディア)」の認知度拡大に努めました。新規事業については「エンタメ事業」「ウエルネス事業」「エシカル事業」の3つの切り口によるサービス提供の準備を進めました。

#### 売上高、事業利益、事業利益率の推移



## セグメント情報

# Processed Foods Business Division 加工事業本部



## 筋肉質な製造収益構造の確立および マーケティング視点での事業拡大

取締役 常務執行役員 加工事業本部長

前田 文男

### リスク

- 食の安全性の懸念の高まり
- ライフスタイルの変化による食ニーズの多様化
- 少子高齢化による市場の縮小
- 労働人口の減少による人件費・労務費の上昇
- 世界的な需給バランスの変化による原料高騰
- 人権
- 気候変動による調達リスク

### 機会

- 健康志向に応える商品の需要拡大
- ライフスタイルの変化による簡便・時短ニーズの増加
- 代替肉需要の高まりによる市場の拡大
- ヴィーガンなどの多様な食文化の普及による新たな市場開拓
- 環境配慮型商品の需要拡大
- 買い置き・災害対策で常温商品の需要拡大
- 生産性の向上

### 対応策

- 食物アレルギー対応商品の拡大
- 電子レンジ調理商品の開発・販売
- 若年層向け・単身者向け商品の開発
- 代替肉の開発
- パッケージの省資源化
- 原料調達先の多様化
- 新たな常温商品の開発
- 製造ラインの省人化・機械化の推進

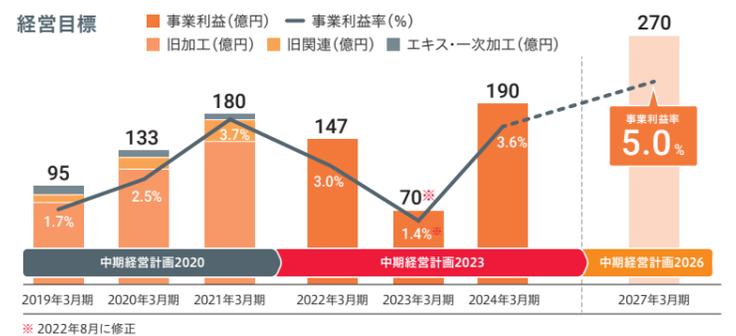
### 中期経営計画2023の戦略サマリー

## お客様視点での商品開発の強化と、収益性のさらなる向上へ

1. 既存領域の強化と新規領域への挑戦

2. 製造工場における生産性の向上

3. 社会課題の解決と収益性の向上



## 2021年度の振り返り

### お客様視点での商品開発の強化と、収益性のさらなる向上へ

「中期経営計画2023」のもと、2021年度は「全体最適での筋肉質な製造収益構造の確立」と「マーケティング視点での事業拡大」に注力しました。

「全体最適での筋肉質な製造収益構造の確立」については、全社視点での製造体制の構築やラインの省人化・平準化を推進しました。なかでも主力ブランドである「シャウエッセン®」などを高生産性ラインに集約したことで、計画通りの効果を出すことができました。さらに燃料転換も実施するなど、利益率の向上に取り組みました。

「マーケティング視点での事業拡大」については、プロダクトアウトからマーケットインへ発想の転換を進めるべく、消費者起点のマーケティングプロセスの構築に取り組みました。開発甲子園も、その一例であり、今までにない商品開発が進んでいます。

コンシューマ向けでは、「シャウエッセン®」「石窯工房®」「中華名菜®」などの主力ブランドに加え、重点育成ブランドである「極み焼®ハンバーグ」「NatuMeat(ナチュミート)」などの拡大と定着に注力、また新チャネルの開拓に注力しました。

業務用向けでは、コスト競争力強化と付加価値の追求を進めるべく、重点商品の利益率改善や利益率の高い商品の集中販売を徹底し、収益率の向上に努めました。また、当社の強みを活かした「ファイバーミート」などの独自商品を新たに開発したほか、新規領域への挑戦として常温商品だけでなくエキス調味料、植物性たんぱく、高齢者食の開発も行いました。

前期からの課題であった「ヒット商品の創出」に向けては、常温商品の新ブランドとして「ほぐせるお肉」「あじわいレンジ」を発売しましたが、いずれも売上計画は未達となりました。消費者調査を実施して課題を抽出、改善を図ったうえで再度、拡販に取り組んでいきます。

事業活動を通じたマテリアリティへの取り組みも着実に進展しました。「食の多様化と健康への対応」については、食物アレルギー対応商品の拡充を図りました。「持続可能な地球環境への貢献」については、環境配慮型商品への置換を進めたほか、工場でのCO<sub>2</sub>排出量や水使用量、廃棄物排出量の削減、リサイクル率の向上を計画に沿って推進し、順調に成果を上げています。

### 2021年度の成果と今後の対策

#### 成果

- 価格改定の実施
- 「シャウエッセン®」、高生産性ラインに集約
- 加工事業本部内のシナジー効果による売上拡大
- 新領域に向けた商品開発
- 環境に配慮した包材使用量を削減したパッケージに変更(「シャウエッセン®」)
- 気候変動対応(廃油ボイラー、太陽光パネル)
- 食育活動領域の拡大

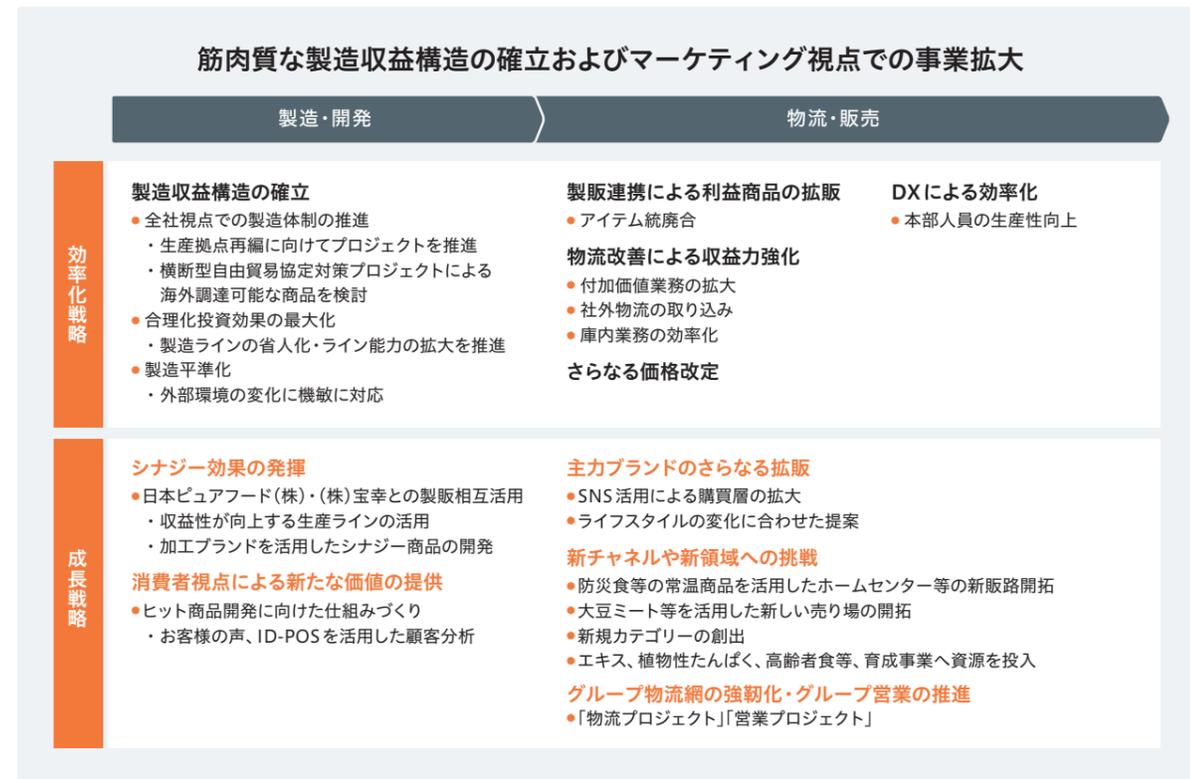
#### 今後の対策

- 急激な円安や世界的な調達競争による原材料やエネルギーコスト上昇への効果的施策
- 価格改定後の販売数量回復
- デリ商品の生産性向上および経費率低減
- さらなるシナジー効果発現
- 既存領域での重点ブランド商品の拡大
- 新領域の育成
- さらなる包材削減
- 持続可能な地球環境への対応

## セグメント情報 / 加工事業本部

## 今後の方針、計画

## 事業価値向上に向けた加工事業本部の取り組み

「時代を画する食文化の創造」に向け  
たんぱく質を通じた安全・安心な食を追求

2022年度も引き続き、「全体最適での筋肉質な製造収益構造の確立」と「マーケティング視点での事業拡大」に注力していきます。

## 筋肉質な製造収益構造の確立

生産拠点の最適化プロジェクトをはじめ、統合した日本ハム北海道ファクトリー(株)・(株)ジャパス・(株)函館カーン・レイモンの収益計画の達成、商品ポートフォリオの最適化など、全社視点での製造体制を一層推進していきます。アイテム削減は、将来に向け営業収益の回復・工場の生産性向上・物流業務の平準化につながるため、大胆に進めていく計画です。現在進めているDXも含め、来期以降も改善効果が発現できるよう、しっかりと取り組んでいきます。

また、計画的な投資による製造ラインの省人化やライン

能力の拡大、製造平準化にも引き続き取り組み、収益性の向上を実現していきます。

## マーケティング視点での事業拡大

## 一ヒット商品開発に向けた仕組みの構築

消費者起点でのマーケティングプロセスの実現によるヒット商品の開発が最重要課題です。そのために工場と本部の役割の見直しや、短期間でのブラッシュアップサイクルの導入、エリアごとのマーケティンググループの設置など、テスト販売体制の強化を図ります。なお、マーケティンググループはエリアの情報収集や成功事例の横展開、テスト販売の実施と検証などを行うものとしています。

さらに、お客様の声と購買行動管理システムとの連携により、顧客の変化や新規顧客獲得のための調査・分析を実施し、おいしさ、便利さのさらなる追求とエコへの対応拡大などにつなげていきます。また、お客様の声を活用して大手

コンビニエンスストアやチェーン店などの得意先が抱える課題解決につながる商品開発を提案するなど、当社グループの価値向上にも取り組みます。

コンシューマ向けでは、主力ブランドの集中販売で収益性の向上を図りつつ、価格改定でコスト上昇への対応を進め、安定供給体制を構築、維持していきます。新たに開発した包装資材重量を28%削減した「エコ・シャウ」の定着、チルドピザシリーズや「みんなの食卓®」の拡充にも取り組んでいきます。また、SNS活用による若年層の顧客獲得や、ライフスタイルの変化に合わせた商品・体験の提案を行う新しい売り場づくりにも挑戦していきます。

業務用向けでは、ハイブリッドミート、一次加工品チルド流通、ジュールエキスなど、新開発した技術を活かした新商品の開発に取り組んでいきます。

## 一技術力と強みの結集による新領域への挑戦

「新領域への挑戦」と位置付けている常温商品とエキス調味料は、製販連携体制の強化と各社が強みを持つチャネルを相互活用して販路拡大を目指していきます。また、常温商品は防災食などを活用したホームセンターをはじめとする新販路の開拓を、エキス調味料は外食・コンビニエンスストアに向けた課題解決商品として定番化を目指していきます。育成事業への資源投入も行う予定です。植物性たんぱく

は積極的な開発を進めるほか、優位な素材原料の開発と海外展開の強化を図り、高齢者食は外部の研究機関とも連携し、顧客ニーズを深掘りしていきます。バリューチェーンの相互活用によるシナジー効果の発現や、原料・生産・販売の強みを活かした商品開発にも取り組み、収益の最大化を目指していきます。

加工事業本部としては、ROICや利益率に課題があると認識しています。また、外部環境に目を向けると、急激な円安による為替リスクや世界的な畜産物の市況変動等で調達リスクは高まっています。それらの課題解決に向けて、新カテゴリー創出や主力ブランドの新たな育成のほか、ラインの合理化等で収益性の向上に努めます。また、事業部をまたいで、全社最適視点での拠点統廃合を進めて効率性を向上させていきます。

## 事業を通じたマテリアリティへの取り組み

「食の多様化と健康への対応」については、食物アレルギー対応に継続して取り組み、既存の素材型商品からニーズの高いメニュー型商品の拡充を図るほか、グルテンフリーの米粉スイーツの海外輸出も展開します。さらに新規事業推進部の新しいプラットフォームへのアシストも行っています。「持続可能な地球環境への貢献」については、環境配慮型商品への置換を加速化させるほか、工場などでのCO<sub>2</sub>排出量削減も進めています。

## Segment Focus | 事業フォーカス

## 開発甲子園の開催

既存概念にとらわれない発想力による新たな価値創造、将来を担う次世代担当者の商品開発力強化、未来に向かってチャレンジする風土づくりなどを目的に、2018年より開発甲子園を実施しています。優れた提案は新商品として発売され、これまでに商品化された代表商品は「NatuMeat(ナチュミート)」シリーズです。

2022年度は7月に開催。各エリアの予選を勝ち抜いた若手開発者24人から、「健康と地球環境に配慮したスナック」「手軽にたんぱく質が取れる朝食食材」「簡単お弁当食材」などの商品が提案されました。

## Segment Focus | 事業フォーカス

## 2027年3月期事業利益率5%に向け最適ポートフォリオを追求

前期からの課題解決に継続して取り組むだけでなく、外部環境の急激な変化により、原材料やエネルギーコスト上昇への対応など、新たなチャレンジが求められています。2022年は2回の価格改定を実施するという、過去にはない取り組みをしました。グループ全体でさらなるシナジーの発現による収益性の向上を図りつつ、多様な「たんぱく質」を通してお客様へ新たな価値を提供できるよう努めています。

トップラインは、この数年間業務用の改革を推し進めたことや、マリンフーズ(株)の株式譲渡などもあり、拡大できませんでした。今後は、既存商品のみならず、新規ブランドの開発も進め、効率性を高めるだけでなく、事業の拡大も進めていきます。

## セグメント情報

# Fresh Meats Business Division 食肉事業本部



## 共創ネットワークを構築し、 シェア 25%の達成を目指す

代表取締役副社長 副社長執行役員 食肉事業本部長

木藤 哲大

### リスク

- 後継者不足による畜産農家の減少
- 疾病の蔓延による調達競争の激化
- 飼料原料の穀物価格高騰
- 設備の老朽化・品質対応による製造コストアップ
- 畜産業の環境負荷低減への要請の高まり

### 機会

- 自由貿易協定の進展により中長期的には輸入食肉に追い風
- 食の安全性への意識増大に応えるブランド食肉の需要拡大
- シニア世代の食肉消費の増加
- 人手不足などにより簡便・時短ニーズの増加
- 時代に即したアニマルウェルフェアへの要請の高まり

### 対応策

- スマート養豚などIT化・機械化の推進
- ブランド食肉の拡販
- 産地パックの導入
- 賞味期限の延長
- 糞尿の活用
- バイオマス発電
- 母豚のフリーストール化推進

### 中期経営計画2023の戦略サマリー

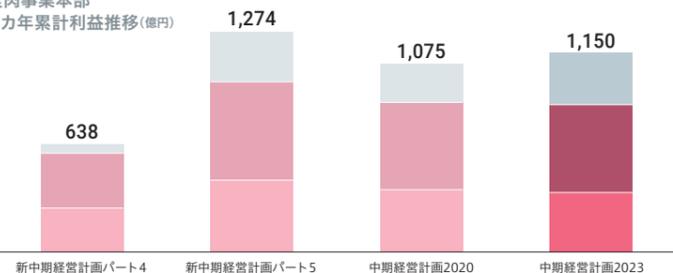
## 2030年度シェア25%を目指し、調達力と販売力を強化

### 1. 調達力の強化

### 2. 販売力の強化

#### 経営目標

食肉事業本部  
3カ年累計利益推移(億円)



## 2021年度の振り返り

### 食肉のリーディングカンパニーとして 持続可能なバリューチェーン構築を推進

「Vision2030」実現に向けて、「調達力の強化」と「販売力の強化」の2つのテーマに取り組んでいます。

2021年度の輸入原料の価格は、世界人口増、気候変動、飼料価格の高騰、ウクライナ情勢などにより、過去10年間で最高水準となりました。2022年度も高止まりで推移すると想定しています。このほかにも、新型コロナウイルス感染症による海外パッカーの減産や根強い節約志向・内食需要の高まりなど、外部環境の変化が激しい1年となりました。

「調達力の強化」については、自社生産と社外調達の両輪で強化を進めています。自社生産については、自社処理工場の生産性が改善し、コスト抑制につながりました。社外調達については、当社グループの幅広い調達ネットワークや物流網を駆使して、社外からの調達を強化したほか、新規の調達国、新規パッカーの開拓を行い、輸入食肉の調達の拡大にも努めました。輸入食肉は今後競争が激化することが想定されますので、より一層の強化が必要と考えています。

「販売力の強化」については、輸入調達環境は不安定でしたが国産食肉の提案を強化したことで販売量が維持できました。ブランド比率も向上しましたが、注力チャネルである量販・生協・外食の攻略については課題が残りました。

結果として、売上高は対前期比4.1%増の6,833億円、事

業利益は対前期比13.7%減の356億円となりました。当社グループのシェアは20%前後で推移しました。

また、マテリアリティに関する取り組みとして、「アニマルウェルフェアポリシー・ガイドライン」を制定し、2030年度までにフリーストール化100%を目指し、取り組みを進めていきます。「持続可能な地球環境への貢献」「従業員の成長と多様性の尊重」についても着実に取り組んでいます。

なお、設備投資については、「中期経営計画2023」で781億円を計画しており、2021年度はおもに養豚事業と養鶏事業に対して232億円を投資しました。養豚事業は価値向上のため、養鶏事業は価値向上に加え、事業拡大も含めた投資が中心となっています。

### フード4社販売構成比(2022年3月期)



### 2021年度の成果と今後の対策

#### 成果

- 自社処理工場の生産性改善によるコスト抑制
- 社外からの国産鶏肉・国産豚肉の調達強化
- 新規調達国、新規パッカーの開拓による輸入食肉調達網の拡大
- 食肉ブランド比率の向上

#### 今後の対策

- 飼料価格高騰に対する生産コストの低減
- 輸入食肉の不安定な現地生産や混乱する海運の中での調達力の維持強化
- 注力チャネルの攻略

## セグメント情報 / 食肉事業本部

## 今後の方針、計画

## 事業価値向上に向けた食肉事業本部の取り組み

食肉のリーディングカンパニーとして  
たんぱく質の安定調達・供給を強化

2022年度は、厳しい外部環境の変化に対応するために、バリューチェーン全体の連携を強化し、事業本部全体で利益最大化を図ることが重要と考えています。そのため、「調達力の強化」と「販売力の強化」に加え、「共創ネットワークの構築」に注力します。

2030年度シェア25%に向け、独自のパーティカル・インテグレーション・システムをベースに持続可能な食肉のビジネスモデルの構築を目指しています。その第一ステップとして、グループ内の協働・共創を図ります。特に外部環境の変化の影響が大きい「輸入食肉の取り扱い数量の拡大」と「注力チャネルの攻略」については、生産処理・荷受・販売のそれぞれの部門の連携を強化し、対応していきます。

第二ステップとしては、他社との協働・共創を主軸とし、

食肉のリーディングカンパニーとして当社グループのプレゼンスを強固にしていきたいと考えています。

## 調達力の強化

調達力の強化として、前期から引き続き、国内食肉においては処理工場の生産性向上や社外調達の強化、輸入食肉においては新規調達国・新規パッカーの開拓を進めます。加えて、国内事業の連携を強化すべく、組織改編も行っています。これまでバリューチェーンの機能別としていた組織を、畜種別(国産牛・豚/国産鶏)へと変更することで、在庫保有の最適化や物流コストの低減などに取り組み、収益性やコスト競争力の向上を図ります。

また、畜種別に顧客ニーズなどの情報収集が可能になるため、お取引先に対する知識・提案力の向上が期待でき、販売力の強化にもつながると考えています。

共創ネットワークの構築に向けては、社外調達先との共創による取り扱い商品のバリエーション拡充を図るほか、飼料・機械メーカー、物流会社などの他業種との連携も進めていきます。

## 販売力の強化

販売力の強化として、荷受と販売部門の連携を強化します。畜種別に注力チャネル戦略を立案することで、販売数量を確保します。あわせて付加価値商品であるブランド食肉やニーズ対応商品の開発・拡販を進め、収益性の向上につなげます。

ブランド食肉の開発・拡販については、2022年度に20周年を迎えた国産鶏肉「桜姫®」のキャラクターをリニューアルし、重点的に販促を強化します。また、国産豚肉「麦小町®」についてもリブランディングによって、ブランド価値を向上させていきます。輸入食肉についても、重点ブランドを絞り、さらなるブランド力強化を図ります。これらの施策にあたっては、当社の中央研究所による食肉成分分析データなども効果的に活用することで、競合他社との差別化を進めていきます。

ニーズ対応商品の開発については、コンシューマ向け加工品の開発や新規格のパッケージ・包材開発を継続するほか、輸入品についても高騰が続く市場環境にあわせて、お取

引先にとって最適なスペック・産地の商品を企画・提案していきます。

また、販売部門であるフード会社の収益性向上も重要なテーマです。まずは、量販・生協チャネルの専門組織の設置やマーケティング部門の整備、外食チャネルを担うグループ会社の地方都市部の進出検討などを行う予定です。また、持続的な成長を可能とする事業モデル・体制の再構築に向けて、新たなフード営業モデルの検討と拠点構想を策定する「New Food プロジェクト」を開始しています。

食肉事業本部は、現在もROIが一定水準にあると考えています。今後も農場・工場の生産性の向上に向けた投資や、ブランド食肉比率を高めることで、効率性と収益性の向上に努めます。また、全社最適視点での拠点再編を進めます。

## 事業を通じたマテリアリティへの取り組み

「たんぱく質の安定調達・供給」に向けて、引き続きアニマルウェルフェアへの取り組みを進めます。「持続可能な地球環境への貢献」については、CO<sub>2</sub>排出削減に向けて、太陽光発電の導入や燃料転換などに取り組みます。これらの取り組みを通して、持続可能な畜産業の実現を目指します。「従業員の成長と多様性の尊重」については、グループ各社の人事制度の改革や教育体系・研修を充実化し、従業員エンゲージメントの向上を図ります。



## Segment Focus | 事業フォーカス

## 共創ネットワークを構築し、シェア 25%の達成を目指す

「Vision2030」で掲げたシェア25%の達成に向けて、持続可能なバリューチェーンの構築を推進します。そのために、組織改編に加えて、販売部門の収益性の向上に向けた次世代のフード営業モデルや拠点構想「New Food プロジェクト」も策定していきます。また、環境負荷の低減や再生産可能な社会の実現など、畜産業が抱える課題解決へ取り組むことで、畜産業全体の持続可能性にも貢献していきます。

消費者の皆様へ食の楽しさや健康などの価値をお届けする「真の食肉のリーディングカンパニー」となるべく、これまで培ってきた強みであるパーティカル・インテグレーション・システムを発展させ、共創ネットワークの構築に挑戦します。

## セグメント情報

# Overseas Business Division 海外事業本部



## 海外事業における 成長モデルの構築

常務執行役員 海外事業本部長

小田 信夫

### リスク

- 飼料原料となる穀物価格の高騰
- 後継者不足による畜産農家の減少
- 疾病の蔓延による調達競争の激化
- 設備の老朽化・品質対応による製造コストアップ
- 外国人労働者の増加などによる宗教食の需要拡大
- 畜産業の環境負荷低減への要請の高まり

### 機会

- 世界的な人口増加による食肉需要の増加
- 健康志向の高まりによる和食ニーズの増加
- 生活様式の変化に対応した加工食品の新規市場の活性化
- 自由貿易協定の進展により中長期的には輸入食肉に追い風
- アニマルウェルフェアへの要請の高まり

### 対応策

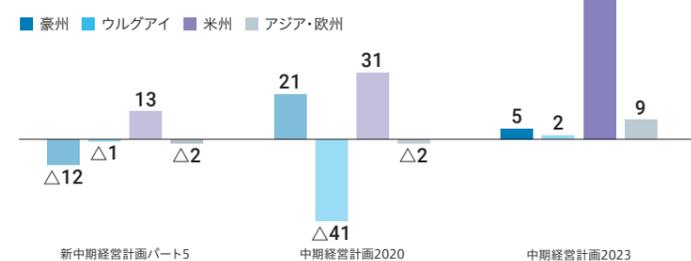
- 豪州の飼料工場の更新
- 地域社会や学生を対象とした職場訪問の受け入れ
- 農業や製造従事者に関わる次世代の育成・支援
- 農場や生産・飼育施設における防疫体制の強化
- 製造・保存技術の向上による賞味期限の延長
- 環境保全型農業の推進

### 中期経営計画2023の戦略サマリー

## バリューチェーン全体で機能の明確化を図ることで、ビジネスモデルの変革を目指す

1. 既存ビジネスでの収益安定化
2. 北米およびアセアン地域での加工品販売の強化
3. 有望領域にフォーカスした成長戦略の立案・実行による収益の柱の構築

経営目標 海外事業本部3カ年累計利益推移(億円)



## 2021年度の振り返り

### ブランディング強化や生産体制の最適化で 既存ビジネスの収益安定化に取り組む

「中期経営計画2023」では「既存ビジネスでの収益安定化」「北米およびアセアン地域での加工品販売の強化」「有望領域にフォーカスした成長戦略の立案・実行による収益の柱の構築」の3つのテーマに取り組んでいます。

2021年度は、外部環境の不確実性がより増大した年となりましたが、このような状況下でも施策は着実に進展しています。

「既存ビジネスでの収益安定化」については、前期から引き続き、牛肉市場の変動が海外事業の業績に直結しているという状況の改善に取り組みました。海外事業本部の売上高の約半数を占める豪州事業では、既存のバリューチェーンを最大限活用するためにブランディングと付加価値商品の拡大に注力しました。米国市場で高評価を得ている豪州産牛肉の特徴を活かした「NATURE'S FRESH」や「グランカ

ルネ」等の付加価値商品の拡販に取り組んだ結果、収益力の向上につながっています。販売と連携した生産体制の最適化も進めたことで、収益の安定化は着実に進展していると考えています。一方で、中国の消費減退などで世界的に販売価格の見通しが不透明であること、新型コロナウイルス感染症による影響で処理場の人手不足が解消されず、処理頭数が回復しきれていないことなど、課題も残っています。

「北米およびアセアン地域での加工品販売の強化」については、アセアン地域での販売は新型コロナウイルス感染症による影響もあり、計画通りには進みませんでした。しかし、北米、タイ、台湾における加工品販売は順調に推移しています。

このほか、トルコでの鶏肉販売や英国での食肉輸出も順調に拡大しました。

これらの結果、売上高は2,676億円(対前期比19.7%増)億円、事業利益は24億円(前期は1億円の事業損失)となりました。

	加工	食肉	トレーディング	
アジア	NHフーズ・ベトナム/ NHフーズ・マレーシア/ NHフーズ・インドネシア/ 山東日龍食品/醇香食品/ タイ日本フーズ/ タイ日本コールドストレージ		日邦食品/ NHフーズ・タイ/ NHフーズ・シンガポール/ NHフーズ・台湾	現地向け
豪州		ワイアラビーフ/ TBS / オーキービーフエクスポート/ ウィンガムビーフエクスポート	NHフーズ・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	
欧州			NHフーズ・UK	対日向け
北米	レドンド	デリーフーズ		
中南米		ブリーダーズ&パッカーズ ウルグアイ	NHフーズ・チリ/ NHフーズ・メキシカーナ	
中東		エゲタブ		

### 2021年度の成果と今後の対策

#### 成果

- 北米加工品数量の伸長
- 豪州事業のブランド食肉の拡大
- 牛肉事業の調達と販売連携による収益確保

#### 今後の対策

- 鶏肉加工品の原料高騰への対応
- アセアンにおける新商品開発
- 家畜由来のGHG排出量削減に向けた取り組み

## セグメント情報 / 海外事業本部

## 今後の方針、計画

## 事業価値向上に向けた海外事業本部的取り組み



## 安定収益基盤の強化により、外部環境の受けにくい事業モデルの構築へ

「海外事業における成長モデルの構築」に向け、より一層の収益安定化と最適製造体制の深化に注力していきます。

## 北米・アセアンでの付加価値商品の販売強化

海外加工部門においては、引き続き大きな外部環境の変化が続いており、今後も原料価格の上昇が見込まれます。対策として、すでに価格改定を行いました。さらに、製造ラインの効率化も進め、生産・処理コストの低減による原価比率の抑制にも取り組みます。生産歩留り向上やライン別の人員配置の最適化および機械化等による人員削減などに取り組みます。

また、商品自体の競争力を上げるため、既存商品のリニューアルをはじめ、「新商品カテゴリーの創造」「加工品製造能力の向上」「代替肉商品の開発」「国内加工技術を活かした新商品開発」にも注力します。

競争力ある商品づくりに向けて、北米で事業を展開しているデイリーフーズの中にR&Dセクションを立ち上げました。2021年度は、既存のフライラインを活用した商品の施策・マーケティングに取り組んでいましたが、2022年度はブランド戦略やマーケティング機能の充実を図ることで、販売力の強化にも取り組みます。また同社では、製造能力の限界に伴う売上数量の伸び悩みという課題がありましたので、新フライラインの立ち上げ等の設備投資も行いました。

アセアンで事業を展開しているタイ日本フーズでは、豚肉加工品等の新規商品のライン整備を行う予定です。日本で培った技術力を活かした新商品を開発し、コンビニエンスストア・ベーカリー・ベンダー等への導入を進めます。これまでは、鶏肉を主原料とした商品への偏重が見られましたが、プラントベースミートをはじめとした、鶏肉以外の主原料を使った商品開発を進めることで、多彩な加工品を展開でき、新たな取引先・販売チャネルも開拓も期待できます。

## 調達と販売の連携による最適製造体制の深化

海外食肉部門においては、調達と販売の連携による、より一層の最適製造体制の深化に取り組みます。

海外食肉部門においても、付加価値商品の拡大は必要と考え、前期から引き続き牛肉のブランディング強化を進めます。プレミアムグラスやオーガニックの拡大にむけ、フィードロットの拡張にも取り組みます。

## コスト競争力と調達力の強化

海外から日本へのトレーディング部門においては、横断型自由貿易協定対策プロジェクトと連携して、関税率の変更に伴い、将来的に海外調達が有利になる商品の検討に着手しました。日本国内における競争力強化と安定調達に向けて、海外調達が可能な商品の選定を進めています。すでに豚肉や牛肉では一部取り扱いを開始しているものもあります。

## 事業を通じたマテリアリティへの取り組み

「5つのマテリアリティ」で特定した「持続可能な地球環境への貢献」については、各社の環境負荷データの開示に向けた準備を進め、化石燃料由来のCO<sub>2</sub>排出量を24%以上削減(2021年度比)、水使用量原単位5%削減(2021年度比)を目標として定めました。

「たんぱく質の安定調達・供給」については、サプライヤーに向けたグループの調達方針のご説明を通し、強固な関係の構築を図ります。

「食の多様化と健康への対応」については、多様な文化、宗教への対応としてハラール(イスラム教の宗教戒律)商品やコーシャ(ユダヤ教の宗教戒律)商品の拡充に努めるとともに、食物アレルギーの検査キットや次世代たんぱく質商品の市場投入にも取り組む計画です。

「従業員の成長と多様性の尊重」については、安全・安心な職場環境の整備などを通し、従業員満足の向上を目指します。またダイバーシティとインクルージョンの推進にも取り組みます。

## エリア別取り扱い

## 欧州



## 豪州



## アセアン



## 南米



## 北中米



## 外部顧客

対日向け、現地、第三国向け販売

## Segment Focus | 事業フォーカス

## 成長領域への選択と集中を進め、グループ全体への収益貢献力の向上へ

2022年度も、原材料やエネルギーコストの上昇、消費減退など、不確実な外部環境の変化への対応が必要となります。各国・各地域の文化・慣習・歴史を尊重し、また法令を遵守しながら、食を通して世界中の人々の豊かな生活を支えるべく、安全・安心な商品・サービスの開発・提供に努めていきます。

## セグメント情報

## Baseball Club and Other Business

### 球団・その他事業



北海道ボールパークFビレッジ 俯瞰イメージ

## 新たなビジネスモデルで 事業価値、社会価値を向上

### 球団・新球場を軸に「スポーツの価値」と「北海道の価値」を融合した、新しい街づくりを推進

ニッポンハムグループは工場や営業拠点だけでなく、「北海道日本ハムファイターズ」を通じて北海道における地域との共生、社会価値の醸成に努めてきました。2023年3月には、新球場「ES CON FIELD HOKKAIDO」を核とした「北海道ボールパークFビレッジ」が開業します。多様な観戦スタイルに加え、飲食サービスや各種エンターテインメントの提供により、野球に興味のない方も、試合がない時も楽しめる空間づくりを展開します。産官学さまざまなパートナーと

もに「スポーツの価値」と「北海道の価値」を融合したサステナブルな街づくりを進めていくと同時に、新球場においては球団事業の収支改善も図っていきます。

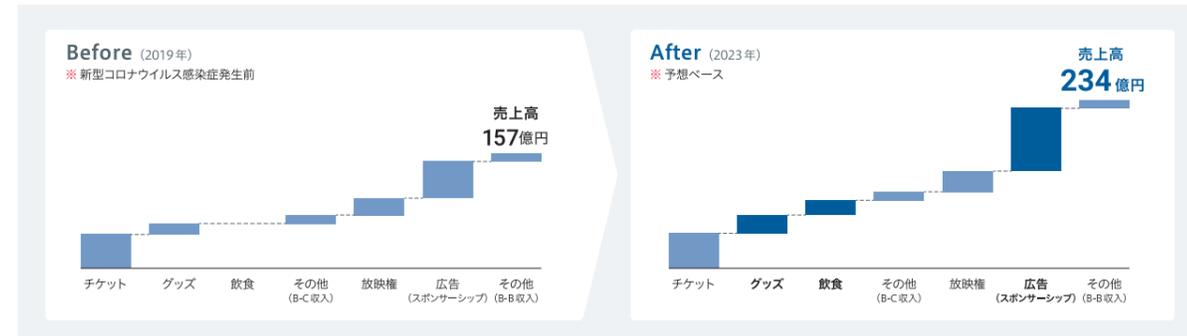


多様な観戦スタイルの実現。サウナ温浴施設からの観戦イメージ



試合がない日もお楽しみいただけるエリア。キッズエリアイメージ

### 売上構成 Before/After



### 「Vision2030」をカタチにし、新たなブランドをつくる新規事業を次々と展開

#### エンタメ事業

食のエンターテインメントD2Cサイト「Meatful」を立ち上げ、手作り食体験やDRY MEATSなど新たな切り口で商品やサービス開発、食の多様化に対応します。

#### ウェルネス事業

食品業界初の食物アレルギーケア総合プラットフォーム「Table for All」を立ち上げました。食の多様化と健康へのニーズに対応した、新たな価値創造を目指す事業として展開していきます。

#### エシカル事業

「たんぱく質で次世代を創る」をコンセプトに、普段使用しない未利用原料を有効活用するアップサイクル事業や、パーティカル・インテグレーション・システムを活用したサー

キュレーション事業を推進。また今後は、循環型農業としての農作物の育成などにも裾野を広げていく計画です。

### 「サステナビリティボンド」を新球場の資金に充当

新球場「ES CON FIELD HOKKAIDO」を核とした「北海道ボールパークFビレッジ」は、単なる野球場ではなく、地域社会に根差し各種ステークホルダーとともに創造する「北海道のシンボルとなる空間」の構築を目指しています。北海道民や市民が誇りと愛着を感じられる空間になると同時に、持続的に成長する街づくりへの実現も視野に入れています。

また、災害時には避難場所として開放する予定であり、社会的価値も兼ね備えています。さらに新球場そのものが省エネ・省資源の環境負荷低減型となっていることも大きな特長の一つです。

これらの取り組みが評価され、日本政策投資銀行が環境・社会への配慮がなされた不動産と事業者を支援する制度であるDBJ Green Building 認証制度において5つ星を取得しました。

このような評価を受け、新球場の建設に関する支出またはリファイナンスを資金使途として、「サステナビリティボンド」

を発行し、充当しました。「サステナビリティボンド」は、環境・社会課題の軽減やポジティブな成果を目指すプロジェクトのみに適応される債権です。当社グループは、2020年度に「5つのマテリアリティ」を特定しました。その一つに「持続可能な地球環境への貢献」を掲げており、新球場への本社債の充当は、持続可能な環境・社会への取り組みとして合致しています。

#### 「サステナビリティボンド」の概要

発行年限	10年
発行額	100億円
発行時期	2021年2月
主幹事	SMBC日興証券株式会社(事務) 野村証券株式会社
サステナビリティボンド・ストラクチャリングエージェント※1	SMBC日興証券株式会社

※1 サステナビリティファイナンス・フレームワークの策定およびセカンドパーティ・オピニオン取得に関する助言などを通じて、サステナビリティファイナンスの実行支援を行う者



なお、このレポートが当社のサステナビリティファイナンス・フレームワークに適合しているか評価するためのレビューを Sustainalytics から取得しています。  
[https://mstar-sustops-cdn-mainwebsite-s3.s3.amazonaws.com/docs/default-source/spos/nh-foods-ltd.-sustainability-bond-2021-annual-review-\(2022\)-japanese.pdf?sfvrsn=e023ef44\\_1](https://mstar-sustops-cdn-mainwebsite-s3.s3.amazonaws.com/docs/default-source/spos/nh-foods-ltd.-sustainability-bond-2021-annual-review-(2022)-japanese.pdf?sfvrsn=e023ef44_1)

## サステナビリティの考え方と推進体制

### 基本的な考え方

企業に対して事業活動を通じた社会課題の解決を求める声が高まっている中、ニッポンハムグループは、「持続可能性(サステナビリティ)」を追求し、E(環境)・S(社会)・G(ガバナンス)において、さまざまな施策に取り組んでいます。また、SDGsの達成のために期待されている役割を認識し、それぞれの課題の解決に向けた活動を展開しています。

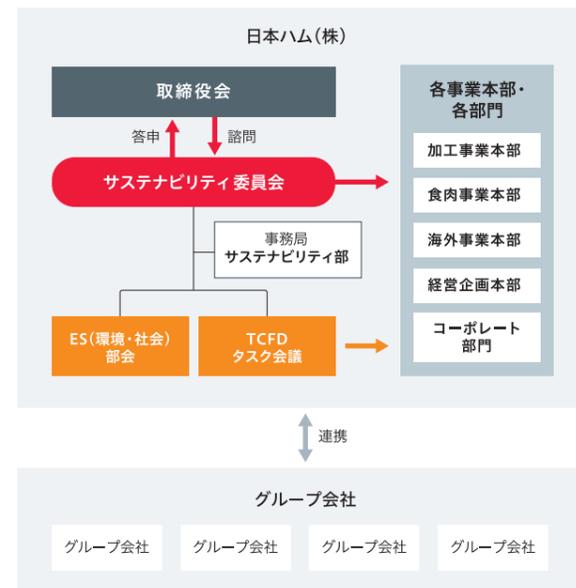
2021年3月には「Vision2030」を策定し、その実現に向けて優先的に取り組むべき「5つのマテリアリティ」を特定しました。事業戦略とマテリアリティの実践を通じたサステナビリティ戦略を両輪で進め、社会課題の解決に努めていきます。

### サステナビリティ推進体制

ニッポンハムグループは、日本ハム(株)の社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置し、原則として四半期に1回開催しています。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に取り組んでおり、その内容をまとめ、決定機関である取締役会に諮っています。

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

### サステナビリティ推進体制図



### サステナビリティ委員会の構成(2022年6月時点)

役職	氏名	担当職
代表取締役社長 社長執行役員	畑 佳秀	委員長・議長
代表取締役副社長 副社長執行役員	木藤 哲大	委員
代表取締役副社長 副社長執行役員	井川 伸久	委員
取締役 常務執行役員	前田 文男	委員
取締役 執行役員	片岡 雅史	委員
取締役(社外)	河野 康子 <sup>※1</sup>	委員
取締役(社外)	山崎 徳司 <sup>※1</sup>	委員
取締役(社外)	荒瀬 秀夫 <sup>※1</sup>	委員
常務執行役員	小田 信夫	委員
常務執行役員	秋山 光平	委員
監査役(社外)	西山 茂 <sup>※1</sup>	オブザーバー
社外有識者 社名・役職	氏名	担当職
株式会社日産フィナンシャルサービス 執行役員	田中 径子氏	委員
国広総合法律事務所 弁護士 <sup>※2</sup>	中村 克己氏	委員
ダイキン工業株式会社 CSR・地球環境センター 室長	藤本 悟氏	委員
株式会社クレアン 代表取締役	園田 綾子氏	オブザーバー

※1 独立役員 ※2 補欠監査役

### 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、戦略の検討	●取締役 ●社外取締役 ●事業本部長 ●監査役・社外有識者	年4回
ES(環境・社会)部会	取締役会で決定された戦略の事業本部への落とし込みの具体化と事業本部の施策への展開	●サステナビリティ担当取締役 ●関係部署室長の展開	年4回
TCFDタスク会議	自社の気候変動関連リスク・機会の評価、シナリオ策定	●サステナビリティ担当取締役 ●各事業本部統括管理担当役員 ●関係部署室長および担当者	年4回

### サステナビリティ委員会のおもな議論内容(2021年度)

テーマ	内容
「TCFD」に基づく情報開示	TCFDに基づく情報開示に向け、シナリオ分析や事業インパクト評価などについてさまざまな視点から議論を交わしました。また、リスク・機会の特定や重要度評価を行うとともに、今後の対応策についても検討を進めました。
「環境中期目標」の進捗確認	2020年までの環境目標の結果報告を踏まえ、環境目標の達成に向けた具体策の進捗管理や課題について議論を交わしました。また、海外のグループ会社における環境目標の設定や実績の開示について検討を進めました。
「人権」への取り組み状況	人権に関する社会課題と動向を学ぶとともに、当社グループおよびサプライチェーンにおける人権リスクの特定から対策実行までの「人権デュー・デリジェンス」プロセス構築に向けて議論を交わしました。また、アセスメントの対象範囲やスケジュールについても検討を進めました。

## 持続可能な地球環境への貢献

### 2030年をゴールとする中長期環境目標

ニッポンハムグループは、「Vision2030」と「5つのマテリアリティ」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」について、2030年をゴールとする中長期環境目標を策定しています。気候変動への対応、省資源・資源循環、生物多様性の対応を重点項目とし、それぞれに目標を設定しています。

CO<sub>2</sub>排出量の削減に向けては、まず工場で使用するエネルギーについて、天然ガスなどのよりCO<sub>2</sub>排出が少ない燃料への転換や再生可能エネルギー(太陽光発電、動植物性の廃油を燃料としたボイラーの活用など)の使用を進めています。

廃棄物排出量の削減に向けては、生産・製造から物流・販売までの廃棄物の発生源に合わせた取り組みを推進すると

ともに、リサイクルについては廃プラスチック類のリサイクル率の向上に取り組めます。

用水使用量削減に向けては、洗浄方法の見直しなどによる製造工程の用水の削減に取り組むとともに用水の再利用などの対策を検討しています。

そして生物多様性の対応に向けては、持続可能な資源の調達を推進し、生物多様性の保全に貢献します。パーム油はRSPO認証品へ切り替え、水産資源は認証品の取り扱い品目の拡大に努めます。

また現状、CO<sub>2</sub>排出量の削減、廃棄物排出量の削減、廃棄物排出量に対するリサイクル率の向上、用水使用量削減については、国内のみの目標設定となっています。海外拠点については、当該事業所においてさらなるデータ収集を進め、対応を検討していきます。

### 中長期環境目標(～2030年度)

重点項目	目標	対象	
気候変動への対応	化石燃料由来CO <sub>2</sub> 排出量を2013年度を基準に <b>46%以上削減</b> する(2013年度 550,518t-CO <sub>2</sub> → <b>2030年度 297,279t-CO<sub>2</sub></b> )	国内全拠点	
	化石燃料由来のCO <sub>2</sub> 排出量を2021年度を基準に <b>24%以上削減</b> する(2021年度 143,340t-CO <sub>2</sub> → <b>2030年度 108,938t-CO<sub>2</sub></b> )	海外	
	家畜由来の温室効果ガスの削減に向けて研究開発を推進・支援し、革新的な技術をつくり出すことに努める	—	
省資源・資源循環	廃棄物排出量原単位を2019年度を基準に <b>5%削減</b> する(2019年度 134.6kg/t → <b>2030年度 127.9kg/t</b> )	国内処理・製造拠点(55拠点)	
	廃棄物排出量に対するリサイクル率を <b>92%以上</b> にする(2019年度 84.1%)	国内全拠点	
生物多様性の対応	用水使用量原単位を2019年度比 <b>5%削減</b> する(2019年度 15.2m <sup>3</sup> /t → <b>2030年度 14.4m<sup>3</sup>/t</b> )	国内処理・製造拠点(55拠点)	
	用水使用料原単位を2021年度を基準に <b>5%削減</b> する(2021年度 14.7m <sup>3</sup> /t → <b>2030年度 14.1m<sup>3</sup>/t</b> )	海外	
省資源・資源循環	水リスクへの対応	国内外の拠点において水リスクの高い地域を特定し、それぞれの地域の事情に応じたリスク低減策を講じ、持続的な水資源の利用を行う	国内外の生産・処理・製造拠点
	認証品取り扱いの拡大	持続可能な資源の調達を進め、認証品の取り扱いを推進する ●RSPO認証パーム油使用率 <b>100%</b> (ブックアンドクレームを含む) ●水産資源についても認証品(MSC/ASC)の取り扱い品目を増やす	認証パーム油: 国内外の拠点

## 持続可能な地球環境への貢献

社会課題	施策	指標	2021年度実績
気候変動への対応	化石燃料由来のCO <sub>2</sub> 排出量の削減	(国内) 2030年度までに46%以上削減(2013年度比) 2030年度目標削減値: 253,239 t-CO <sub>2</sub> 基準値: 550,518 t-CO <sub>2</sub>	削減量: 70,453 t-CO <sub>2</sub> 進捗率: 27.8 %
		(海外) 2030年度までに24%以上削減(2021年度比) 2030年度目標削減値: 34,402t-CO <sub>2</sub> 基準値: 143,340t-CO <sub>2</sub>	—
省資源・資源循環	廃棄物排出量の削減	(国内) 2030年度までに5%削減 (2019年度比: 製造数量当たりの原単位) 2030年度目標削減値: 6.7 kg/t 基準値: 134.6 kg/t	削減量: 9.9 kg/t 進捗率: 147.8 %
	廃棄物排出量リサイクル率の向上	(国内) 2030年度までにリサイクル率92%以上	リサイクル率: 93.0%
	水使用量の削減	(国内) 2030年度までに5%削減 (2019年度比: 製造数量当たりの原単位) 2030年度目標削減値: 0.8 m <sup>3</sup> /t 基準値: 15.2 m <sup>3</sup> /t	削減量: 0.2 m <sup>3</sup> /t 進捗率: 25.0 %
		(海外) 2030年度までに5%以上削減 (2021年度比: 製造数量当たりの原単位) 2030年度目標削減値: 0.6m <sup>3</sup> /t 基準値: 14.7m <sup>3</sup> /t	—
環境配慮型資材(再生素材やバイオマス素材等)の使用や包装資材等の使用量削減	※ 策定中	実績集約中	
生物多様性の対応	認証パーム油への切り替え	(国内) 2030年度までにRSPO認証パーム油 使用率100%(ブックアンドクレーム含む)	使用拠点・商品を検討中

### 温室効果ガス排出量の削減

温室効果ガス排出量を削減するため、ニッポンハムグループでは、省エネルギー設備やLED照明への切り替え、ノンフロン冷蔵冷凍装置の導入、太陽光発電設備の設置、重油や都市ガスの使用量削減につながる廃油ボイラーの導入などを推進しています。また、物流においても、グルー

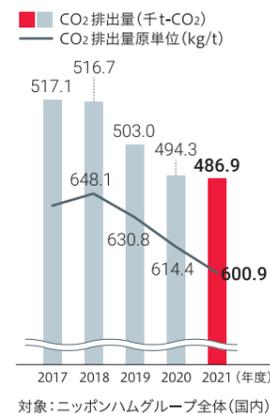


日本物流センター(株)東京事業所



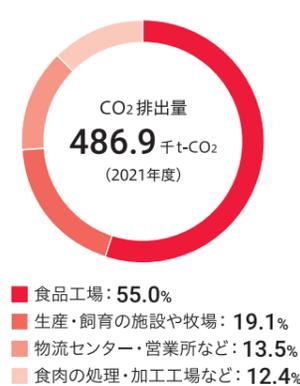
日本デリーネット(株)名古屋第二センター  
ノンフロン冷蔵冷凍装置

### CO<sub>2</sub>排出量・原単位の推移



対象: ニッポンハムグループ全体(国内)

### CO<sub>2</sub>排出量の割合



プ内の物流統合や共同配送などによってトラック配送の削減につながっています。

また、家畜由来の温室効果ガス排出削減についても具体施策を推進中です。

豪州牛事業では、飼料への添加物配合による消化管内発酵メタン抑制の検証を進めています。国内においては、豚事業では排せつ物・排水処理から発生するバイオガスをエネルギー源として利用するとともに、排せつ物由来のメタン排出量削減に向けて産学連携で研究を進めています。鶏事業では、鶏糞をバイオマス燃料として利用した発電事業にも取り組んでいます(農業組合法人・企業との共同出資事業)。

### 食品ロスの削減

農林水産省によれば、2019年に発生した570万トンの食品ロス量のうち、約46%は家庭から出たものとされています。家庭での食品ロスを減らせる商品設計は使命と考え、ニッポンハムグループは、環境配慮だけでなく、災害時の非常食としても役立つことから、長期にわたって常温保存できる商品の充実に力を入れています。今後も研究を重ね、賞味期限のさらなる延長に取り組んでいきます。

また、製造過程で廃棄される原料肉や加工肉の削減では、生産計画や検品の精度向上によって無駄の発生を減らすほか、スライスハムでは、スライスできない部位を別規格として商品化することで廃棄を回避しています。

## 気候変動への対応

### 気候変動リスクへの対応

2015年の「パリ協定」、2018年のIPCC(気候変動に関する政府間パネル)「1.5°C特別報告書」、2021年のCOP26で採択された「グラスゴー気候合意」を経て、気候変動対応の重要性はますます高まっています。

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

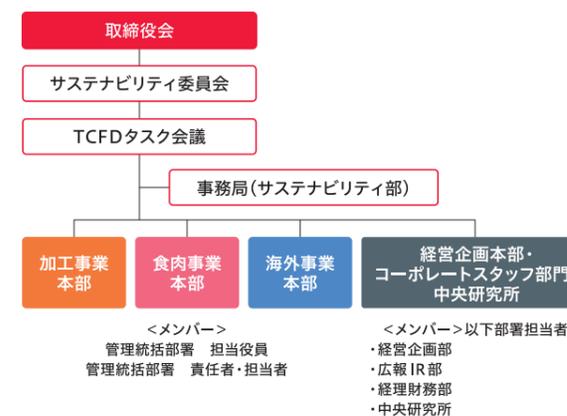
### TCFDフレームワークに基づく情報開示

### ガバナンス

ニッポンハムグループでは、サステナビリティに関する方針や気候変動を含むマテリアリティの特定などの重要事項は、取締役会で審議・決定しています。さらに、取締役会での検討に先立って、代表取締役社長が委員長を務め、取締役・事業本部長で構成される「サステナビリティ委員会」(取締役会諮問機関)で議論しています。サステナビリティ委員会は年4回開催し、社外取締役、社外有識者からの意見や世間の潮流などを踏まえて幅広く議論しています。

マテリアリティの一つである気候変動関連のリスク・機会については、「サステナビリティ委員会」の下部組織として、サステナビリティ担当取締役・事業本部管理統括部担当役員・経営企画本部・コーポレートスタッフ部門担当者および

### TCFDタスク会議推進体制



- ※1 気候変動イニシアティブ(JCI): 日本において企業や自治体、NGOなどの情報発信、情報交換を強化し、脱炭素社会の実現を目指すネットワーク。Japan Climate Initiative。(一社)CDP Worldwide-Japan、(公財)世界自然保護基金(WWFジャパン)、(公財)自然エネルギー財団が事務局を担当
- ※2 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD): Task Force on Climate-related Financial Disclosures。2015年に主要国の中央銀行や金融規制当局などが参加する国際機関である金融安定理事会(FSB)によって設置されたタスクフォース。企業などが、気候変動がもたらすリスクおよび機会の財務的影響を把握し開示することを目的として、2017年6月に最終報告書として自主的な情報開示のあり方に関する提言を公表している
- ※3 TCFDコンソーシアム: TCFDに賛同する企業や金融機関などが、効果的な情報開示や開示された情報を金融機関などの適切な投資判断につなげるための取り組みについて議論を行う目的で設立された

中央研究所責任者からなる「TCFD タスク会議」を設置し(2021年5月発足)、リスク・機会の抽出、シナリオ分析や事業インパクト影響および対応策を全社レベルで検討しています。また、これら会議体の事務局はサステナビリティ部(2021年4月より経営企画本部内に配置)が務め、取締役が経営企画本部長としてサステナビリティ分野を統括しています。

2022年度以降も引き続きこの体制をベースに、気候変動リスク・機会の分析、特定したリスク・機会への対応策を検討・推進していきます。

### 会議体開催実績とおもな内容

時期	会議名	主な内容
2021年2月	サステナビリティ委員会	今後の進め方およびスケジュールについて検討
5月	TCFDタスク会議	TCFD取り組みについての意識共有
	サステナビリティ委員会	TCFDタスク会議概要、メンバー選考報告
6月	TCFDタスク会議	TCFD概要およびスケジュールの共有
8月	TCFDタスク会議	各事業本部で抽出したリスク・機会の全体共有・検討
	サステナビリティ委員会	分析領域の決定、中間報告案の検討
9月	取締役会	リスク・機会の重要度評価
	TCFDタスク会議	シナリオの検討(2050年の社会像の整理)
10月		(中間報告の開示)
11月	TCFDタスク会議	インパクト評価の状況共有①
	サステナビリティ委員会	シナリオ分析内容の報告・検討、インパクト評価経緯報告
12月	TCFDタスク会議	インパクト評価の状況共有②
2022年1月	取締役会	シナリオ分析結果・インパクト評価の報告
	TCFDタスク会議	リスクへの対応策の整理
2月	サステナビリティ委員会	開示内容骨子についての検討
	TCFDタスク会議	開示内容の検討①
	取締役会	開示案内内容について検討
3月	TCFDタスク会議	開示内容の検討②、今後の課題共有
	取締役会	開示修正案確認、検討
4月	取締役会	開示案承認

## 気候変動への対応

## 戦略

2015年のパリ協定、2018年のIPCCによる「1.5°C特別報告書」の内容も踏まえ、当社グループの主要事業に気候変動が与えるリスク・機会についてのシナリオ分析を行いました。

重要な物理的リスクとしては、気温上昇が飼料穀物収量、家畜生育に対して中長期的に大きな影響を及ぼす可能性を特定しました。これらに対し、これまで培ってきた知見に基づく飼料要求率(増体重量あたりの必要飼料量)の改善などに加え、畜舎の温度や湿度管理を含む飼育環境の制御技術の向上に取り組めます。また、災害や水ストレスに対しては、災害時の安定供給体制の構築を推進していきます。

重要な移行リスクとしては、炭素税導入によるエネルギー費用の上昇を特定しました。将来的な低炭素・脱炭素の実現に向け、中長期環境目標の達成および目標引き上げを検討しつつ、重要な課題である家畜由来の温室効果ガス排出削減に向けた研究開発を社外研究機関と連携し推進していきます。効果の確認できた施策については自社の農場へ導入します。

機会としては、次世代たんぱく質市場の成長を特定しました。成長の背景としては、世界人口増によるたんぱく質需要の増大に加え、脱炭素社会への移行に伴う消費者意識の変化や技術革新などが挙げられます。ニッポンハムグループは中長期戦略課題の一つとして、植物性たんぱく質や培養肉、微生物由来も含めた次世代たんぱく質の食品への応用の可能性について検証を進めています。

今後は、上記戦略について社内検討を深め、マテリアリティおよび中期経営計画に反映させていきます。

## リスク管理

当社は、2021年度の取締役会の実効性評価における重点テーマの一つに「SDGsで解決が求められる社会課題やサステナビリティ視点で取り組むべき課題を共有し、5つのマテリアリティと関連付けた中長期戦略の立案・遂行」を定め、取締役会でサステナビリティに関する議論を深めました。

気候変動に対するリスクマネジメントについては、上記の重点テーマとして定めた「当社グループ全体のリスクを把握したうえで、取締役会が把握するべきリスクについて、継続的に議論を強化」に合致する取り組みであり、取締役

会の諮問機関であるサステナビリティ委員会での討議を経て、取締役会にて審議・決定をしています。

気候変動に関するリスク・機会の特定や評価については、TCFDタスク会議にて、各関係部署へのヒアリングよりリスク・機会を網羅的に抽出したシナリオ分析をもとに検討し、サステナビリティ委員会にて結果を精査しています。

特定した気候変動リスク・機会への対応はサステナビリティ委員会で管理しています。

## 指標と目標

当社グループでは、マテリアリティである「持続可能な地球環境への貢献」の実現に向け、2030年度をゴールとした中長期環境目標を掲げるとともに、「中期経営計画2023」において「収益性を伴ったサステナブルな事業モデルへのシフト」を経営方針として定めています。

化石燃料由来のCO<sub>2</sub>については将来的な脱炭素に向けた中長期環境目標における温室効果ガス削減目標の引き上げや、低炭素・脱炭素に向けた取り組みを進めます。

また、日本最大級※のたんぱく質供給企業として、より環境負荷に配慮した畜産業の追求は使命であると考えており、家畜由来の温室効果ガス排出量の開示についても、すでに開示している国内拠点に加えて海外事業における排出量の可視化に取り組んでいます。

※当社取り扱い重量データおよび外部データをもとに当社にて推計

指標	2030年度目標 【対象範囲】
化石燃料由来CO <sub>2</sub> 排出量(t-CO <sub>2</sub> )	46%以上削減(2013年度比) 【国内全拠点】 24%以上削減(2021年度比) 【海外】
廃棄物排出量原単位(kg/t)	5%削減(2019年度比) 【国内処理・製造 55 拠点】
廃棄物排出量に対するリサイクル率	92%以上 【国内全拠点】
用水使用量原単位(m <sup>3</sup> /t)	5%削減(2019年度比) 【国内処理・製造 55 拠点】 5%削減(2021年度比) 【海外】

## シナリオ分析

地球という大きな自然の恵みと、さまざまな生命の恵みに支えられているニッポンハムグループの事業は、気候変動によってさまざまな影響を受ける可能性があります。

今回実施した分析は、脱炭素トレンドが強まり移行リスク・機会の影響が大きくなる「1.5°C/2°C上昇シナリオ」と、気候変動が大きく進み物理的リスクの影響が強まる「4°C上昇シナリオ」の2つの気候変動シナリオに基づいています。特に、2021年11月のCOP26で努力追求の決意が示された「1.5°C目標」については、社内横断議論で即時検討し、従前対象としていた2°C上昇シナリオに加えて分析に組み込みました。

気候変動に起因する重要なリスク・機会		インパクト見込み	対応策
物理リスク	飼料価格の上昇・不安定化	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>飼料要求率改善</li> <li>自社配合・飼料会社との連携強化による飼料の改良</li> <li>低リスク地域からの食肉の新規調達への検討</li> </ul>
	家畜生育への気温上昇影響	中	
	拠点における災害リスクの高まり	小	<ul style="list-style-type: none"> <li>洪水リスクに対する設備の強化</li> <li>災害時の商品供給体制の強化</li> </ul>
	拠点における水ストレスの高まり	小	<ul style="list-style-type: none"> <li>水ストレスリスク高拠点における水資源有効活用</li> </ul>
移行リスク	炭素税導入によるエネルギー費用の高まり	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>処理・製造工程でのエネルギー利用の効率化・燃料転換</li> <li>再生可能エネルギーの利用拡大</li> <li>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</li> </ul>
機会	環境志向消費の強まり	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティ価値の高い商品の開発</li> <li>次世代たんぱく質を活用した商品開発</li> </ul>
	次世代たんぱく質市場の拡大	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>次世代たんぱく質の研究開発</li> </ul>

なお、シナリオ分析においては、IPCC(気候変動に関する政府間パネル)によるRCP2.6(2°C未満シナリオ)、RCP8.5(4°Cシナリオ)およびIEA(国際エネルギー機関)によるNet Zero by 2050シナリオ(1.5°Cシナリオ)などを参照しています。

シナリオ分析のプロセスとして、まず各事業本部から気候変動に伴うリスク・機会についてヒアリングを行い、リスク・機会を網羅的にリストアップしました。さらにそれらのリスク・機会について、事業に与える影響の大きさの観点から整理・絞り込み、ニッポンハムグループの事業に対する重要な気候変動リスク・機会として以下を特定しました。

物理リスク   1 飼料価格の上昇・不安定化			
リスク調査・分析結果	① 家畜飼料原料のうち最大の割合を占めるトウモロコシの価格変動について調査	2050年時点において2010年比で価格が最大2倍程度まで上昇する可能性がある	
	② 日本の飼料用トウモロコシ調達先の大半を占める米国とブラジルの水ストレスについて分析	米国	主要飼料生産州において水ストレスの悪化が見込まれている 牛肉・豚肉の主要調達先でもあり、水ストレスに伴う自国内での飼料穀物不作によって、食肉供給に影響が出るケースが今後増えることが想定される
		ブラジル	水ストレスは現在・将来ともに低水準
対応策	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 飼料要求率(家畜の増体重量あたりの必要飼料量)向上のための技術開発を継続</li> <li>② 飼料会社との連携を強化し、配合飼料の規格統一や配合見直し等に注力することで、飼料のコスト低減と安定的な調達体制を構築する</li> <li>③ 畜肉調達先の検討において気候変動の視点も組み込み、新しい地域からの調達拡大と調達先の分散化を進める</li> </ul>		

気候変動への対応

### 物理リスク | 2 家畜生育への気温上昇影響

**リスク調査・分析結果**

① ニッポンハムグループの生産飼育拠点が存在する地域について分析	日本、オーストラリア、トルコの拠点で、気温上昇に伴い夏季の1日あたり増体量が数パーセント悪化する可能性がある
② 食肉の主要輸入先について分析	国内農場(インターファーム・日本ホワイトファーム)、トルコ養鶏農場では畜舎の冷却設備を一部導入済みであり、影響は軽微だが、豪州牛農場は生産効率悪化の可能性があるため影響緩和に向けた対応が必要
	米国(牛・豚)、ブラジル(鶏)、タイ(鶏)で、夏季の1日あたり増体量が数パーセント悪化する可能性がある

**対応策**

- 一部の畜舎で導入済みの冷却設備を他拠点にも導入
- 暑熱環境下での生産効率の維持に向けた技術の開発について検討
- グループ外からの調達についても、「飼料価格の上昇・不安定化」と同様の対応を進める

### 物理リスク | 3 拠点における災害リスクの高まり

**リスク調査・分析結果**

グループ内の農場、処理・製造工場、物流センターの合計233拠点(国内208拠点・海外25拠点)の水害リスクを評価 国内拠点:ハザードマップを参照 海外拠点:World Resources InstituteのAqueduct(洪水リスク)を参照	国内	2拠点 資産額・操業規模の観点からリスクは軽微
	6拠点が水害高リスク地域に所在	4拠点 非常時の近隣拠点からのおもな商品の供給体制を含めてBCPを備えており、水害による損害をカバーする保険を付保していることから、被災時においてもリスクは軽微
	海外	2拠点 過去に被災した際の対応として設備の浸水対策を実施済みであり、リスクは軽微
	9拠点が水害高リスク地域に所在	7拠点 過去の災害発生状況、現地でのヒアリングをもとに精査した結果、いずれの拠点についてもリスクは軽微

操業規模の観点から、仮にこれらの拠点において水害が発生した場合でもグループ全体に与える影響は軽微と見えています。

**対応策**

上記の通り、リスクとしては軽微と見込まれますが、今後もリスクモニタリングを継続して行うとともに、災害時の供給体制の強化(幹線網の断絶等による商品供給への対応等)を進めます。

### 物理リスク | 4 拠点における水ストレスの高まり

**リスク調査・分析結果**

グループ内の農場、処理・製造工場、物流センターの合計233拠点(国内208拠点、海外25拠点)について水ストレスの一次評価を実施 指標:World Resources InstituteのAqueductのWater Stress	国内 いずれの拠点についても水ストレスによる影響が顕在化する恐れは小さい
	海外 1.5°C/2°C上昇シナリオでは10拠点、4°C上昇シナリオでは9拠点が水ストレスの高い拠点として初期的に特定

1.5°C/2°C上昇シナリオでは10拠点中6拠点、4°C上昇シナリオでは9拠点中5拠点は、操業規模の観点からリスクは軽微

両シナリオにおいて残る4拠点についても、過去の水ストレスによる事業影響および現地でのヒアリングをもとにリスクを精査した結果、リスクは軽微

**対応策**

- 養豚事業において、排水中の不純物をろ過した水を再利用
- 鶏の処理工程において冷却水を再利用

豪州で牛の肥育事業を営むワイアラビーフの大部分については、過去、水ストレスによる影響が顕在化したことはありません。Aqueductに基づく水ストレスは、その指標にある5つの分類-①Low②Low-medium③Medium-high④High⑤Extremely-highの中で、中位となる③Medium-highとなりました。すでに雨水貯留などの水利用効率化を進めていることもあり、喫緊の大きなリスクとなる可能性は低いと見えますが、今後もリスクモニタリングを継続しつつ、水資源有効活用施策を展開していきます。

### 移行リスク 炭素税によるコスト増

**リスク調査・分析結果**

グループ事業所からの化石燃料由来のCO<sub>2</sub>排出を対象として、炭素税が導入された際の事業インパクトを算出

- 2020年度排出量を前提にしたパターンと2030年度に削減目標達成した場合の排出量の2パターンを前提
- 炭素税価格はIEAのWorld Energy Outlook 2021のNet Zero by 2050シナリオ(1.5°C目標相当)に則り、2030年はUSD130/t-CO<sub>2</sub>、2050年はUSD250/t-CO<sub>2</sub>として算出

1.5°Cシナリオにおいて導入が進む炭素税は、大きな財務インパクトを与える可能性がある

シナリオ	項目	2030年	2050年
2020年時点排出量前提	炭素税インパクト(億円)	89	172
	排出量(千t-CO <sub>2</sub> )	624	624
	炭素税額(USD/t-CO <sub>2</sub> )	130	250
2030年削減目標達成前提(2030年以降は横引き)	炭素税インパクト(億円)	58	111
	排出量(千t-CO <sub>2</sub> )	405	405
	炭素税額(USD/t-CO <sub>2</sub> )	130	250

**対応策**

- 化石燃料由来のCO<sub>2</sub>排出の削減
  - 老朽化設備の更新も含めた省エネ機器への入れ替え
  - 再生可能エネルギーの利用拡大・自社設備への太陽光パネルの設置
  - ヒートポンプなどの排熱利用の推進
  - 製造工程から発生するバイオ燃料の活用

今後、これらの取り組みをより高いレベルに発展させるべく、将来的な脱炭素に向けた温室効果ガス削減目標の引き上げについての検討も進めます。

- 家畜由来の温室効果ガス排出削減
  - 豪州牛事業において、飼料への添加物配合による消化管内発酵メタン抑制の検証を推進
  - 国内豚事業において、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、排せつ物由来のメタン排出量削減に向けた産学連携による研究を推進
  - 鶏事業において、鶏糞をバイオマス燃料として利用した発電事業を実施(農業組合法人・企業との共同出資事業)循環型エコシステム(バイオマス発電)

導入先進各国の現行の炭素税制を踏まえ、上記試算では化石燃料由来のCO<sub>2</sub>排出のみを対象としています。中長期的には家畜由来の排出に対する炭素税導入の可能性も想定し、削減施策の検討を進めます。

気候変動への対応

### 機会 | 1 環境志向消費の強まり

**機会の背景**  
脱炭素が進む社会においては、気候変動への関心の高まりを背景に、環境対応が進む企業・商品がより選ばれるようになることが想定されます。今後は、サステナビリティ価値を実現し、消費者に伝えることがますます重要になると認識しています。

**対応策**

**商品包材へのプラスチック使用量削減**  
従来の巾着タイプからの包装形態を改めた「シャウエッセン®」や「エコなロースハム」、プラスチックトレイを紙トレイに切り替えたチルドピザ「奏」などの商品の拡充を進めています。



「シャウエッセン®」  
新包装形態  
エコ・ピロタイプ  
(プラスチック使用量 28%削減\*)  
※「シャウエッセン®」巾着 127g2束と  
新包装形態 127g2束を比較(フィルム重量比)

チルドピザ「奏」  
プラスチックトレイから  
紙トレイへ変更

**食品ロス削減につながる常温長期保存商品の拡充**  
「あじわいレンジ」「ほぐせるお肉」などを展開しています。



「あじわいレンジ」  
ビーフシチュー

「ほぐせるお肉」  
ブルドボーク

### 機会 | 2 次世代たんぱく質市場の拡大

**機会の背景**  
今後、長期的には世界人口増を背景として、畜肉のみならず次世代たんぱく質の市場拡大が見込まれます。特に、次世代たんぱく質市場については、脱炭素社会への移行に伴う消費者意識の変化や技術革新等も背景となり、大きな成長が予想されます。外部機関が公開している次世代たんぱく質の将来市場規模の推計値には幅がありますが、脱炭素への移行が進むシナリオにおいては2050年時点ではグローバルでは数十兆円超規模の市場が見込まれており、今後中長期的に大きな事業機会が生まれていると認識しています。

**対応策**

**次世代たんぱく質**  
植物由来商品である「NatuMeat(ナチュミート)」シリーズをコンシューマ向けに拡販、外食・流通企業向けでも次世代たんぱく質商品を拡販



大豆などの植物由来たんぱく質に限らず、多様なたんぱく質の活用を視野に入れた研究・開発の推進

**培養肉**  
インテグリアルチャー社との共同研究を行うなど、将来の商品化に向けた研究を推進



このほか、微生物由来も含めた次世代たんぱく質の食品への応用の可能性も検証を進めています。畜肉由来のたんぱく質を基盤に次世代たんぱく質を含めたたんぱく質の可能性を広げ、安定供給と多様な食の選択肢を提供していきます。

## たんぱく質の安定調達・供給

社会課題	施策	指標	2021年度実績
たんぱく質の安定調達・供給	CSR 調達の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。目標100%</li> <li>重要な二次サプライヤーへの方針周知とSAQ(自己評価アンケート)実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>重要な一次サプライヤーへのSAQ実施率 99.4% ※対象範囲:日本ハム(株)、日本ルナ(株)、(株)宝幸、マリンフーズ(株)</li> <li>海外の重要な一次サプライヤーへの方針周知は実施中</li> </ul>
	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"> <li>国内全農場の妊娠ストールの廃止(豚)(2030年度末まで)</li> <li>国内全処理場内の係留所への飲水設備の設置(牛・豚)(2023年度末まで)</li> <li>国内全農場・処理場への環境品質カメラの設置(2023年度末まで) ※ニッポンハムグループが資本を過半数保有する企業が対象</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ニッポンハムグループ アニマルウェルフェアポリシー・ガイドラインを制定</li> <li>国内全農場の妊娠ストールの廃止(豚)進捗率:9.5%</li> <li>母豚の飼育頭数における割合</li> <li>国内全処理場内の係留所への飲水設備の設置(牛・豚)</li> <li>進捗率:「牛」50.0%「豚」62.5%</li> <li>工場数における割合</li> <li>国内全農場・処理場への環境品質カメラの設置に向けた場所の選定中</li> </ul>
たんぱく質の選択肢の拡大	植物由来のたんぱく質商品の拡充拡販	2030年度 出荷金額:100億円	出荷金額:2.3億円(昨比128.1%)
食の安全・安心	第三者認証の取得推進(FSSC22000、SQF、BRC、JFSなど)	※ 策定中	<ul style="list-style-type: none"> <li>第三者認証取得数:142件</li> </ul>
	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"> <li>eラーニング受講者:67,000名</li> <li>基礎技術研修修了者:2,400名</li> <li>専門認定試験合格者:90名</li> <li>食品表示検定(中級・上級)合格者:900名</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>eラーニング修了者:3,753名</li> <li>基礎技術研修修了者:70名</li> <li>新規認定専門家合格者:4名</li> <li>新規食品表示検定(中級・上級)合格者:78名</li> </ul>

### CSR 調達の推進

「ニッポンハムグループCSR調達方針」と「ニッポンハムグループCSR調達ガイドライン」(ともに2017年4月制定)に沿って責任ある調達に取り組んでいます。重要サプライヤーには直接訪問して方針へのご理解・ご協力をいただいているほか、アンケートにて人権・労働・環境・腐敗防止に関する自己評価を共有いただいています。

2021年度は、サプライヤーとの連携をより一層強化するため、サプライヤー向け行動規範を作成したほか、アンケートを見直しました。2022年度からグループ全社で運用を開始します。

### 人権デュー・デリジェンスの実施

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、その方針の中で「人権デュー・デリジェンスの仕組みの構築及び実施」を掲げています。

2021年度は人権担当役員を設置し、人権デュー・デリジェンスの実施に向けて、関係部署が協働していく体制を構築しました。2022年度から、サプライヤーとのエンゲージメント強化を図っていきます。

### アニマルウェルフェアへの取り組み

2021年11月、国際的なアニマルウェルフェアの基本原則である「5つの自由」を推進する「ニッポンハムグループアニマルウェルフェアポリシー」とともに、ガイドラインを策定。併せて、豚の妊娠ストールを自社農場で2030年度末までに廃止する定量目標を設定しました。

また、2023年度末までの目標として、すべての食肉処理場で牛や豚の係留所に飲水設備を設置するほか、すべての農場・食肉処理場に飼養環境の確認を目的としたカメラを設置します。

### 植物由来のたんぱく質商品の拡充

2020年3月より、肉の代わりに大豆などの植物由来原料を使用した「NatuMeat(ナチュミート)」シリーズを発売しています。食感・風味などの改良やラインナップの拡充を重ね、2022年9月現在、11商品にまで広がりました。「極み焼®」などの主要ブランドでも大豆ミートを使用した商品を展開しています。2022年3月には、大豆ミートのミンチをミックスした「お肉×大豆ミート ミンチミックス」シリーズも発売しました。

## 食の多様化と健康への対応

マテリアリティの施策・指標と2021年度の実績			
社会課題	施策	指標	2021年度実績
食物アレルギー対応	食物アレルギー関連商品の拡充および啓発	2030年度 出荷金額40億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>出荷金額実績:10.8億円</li> <li>食物アレルギーケア総合プラットフォーム「Table for All」サービス開始</li> </ul>
健康増進	認知機能を改善する新たな素材の研究と商品化	2026年度までに年間300万食相当を供給	<ul style="list-style-type: none"> <li>疲労感の軽減と記憶力の維持を目的とした機能性表示食品「IMIDEA(イミディア)」販売開始(2021年12月1日～)</li> </ul>
	健康に寄与する商品の開発	※ 策定中	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康志向に対応した商品数:64アイテム</li> </ul>

### 食物アレルギーへの取り組み

ニッポンハムグループは、特定原材料7品目(卵・乳・小麦・そば・落花生・えび・かに)を使用しない商品の研究開発に取り組み、1997年から食物アレルギー対応商品を販売しています。また食物アレルギー検査キットの開発や情報発信にも長年にわたって注力してきました。2022年2月には、食物アレルギーでお困りの方々に寄り添うサービスをより一層充実させるため、食物アレルギーケア総合プラットフォーム「Table for All 食物アレルギーケア」を立ち上げました。

このほか、食品メーカー5社※による協同の取り組み「プロジェクトA」を通して、食物アレルギー配慮商品の普及やレシピの協同開発、情報発信、啓発活動に取り組んでいます。さらに、公益財団法人「ニッポンハム食の未来財団」では、食物アレルギーの研究者などに毎年6,000万円程度の助成を実施しているほか、小冊子の発行や、セミナー、料理コンテストの開催など、社会の理解向上につながる取り組みを行っています。

※ オタフクス(株)、ケンミン食品(株)、(株)永谷園、ハウス食品(株)、日本ハム(株)



食物アレルギー対応商品「みんなの食卓」シリーズ

### 健康に関わる商品の提供・情報発信

当社グループでは健康などに考慮した商品開発に注力しており、2021年度は64アイテムとなりました。近年では、加齢による身体機能の衰えへの対応として、関西医科大学衛生・公衆衛生学講座と共同で、健康寿命の延伸(フレイル予防)の実証実験を重ねています。「食べる喜び」と「おいしいたんぱく質」をお届けすることで、豊かな食生活と健康寿

命の延伸に寄与していきたいと考え、たんぱく質を多く含む赤身部分が多い牛サーロインを使用し、真空調理でお肉をやわらかく仕上げた「やわらかサーロインステーキ」を6月に発売しました。情報提供では、たんぱく質の知識から、おいしく摂取するためのメニュー、またニッポンハムグループの取り組み等を分かりやすく紹介するサイト「たん博」を開設しています。新庄剛志氏によるPR動画も配信しています。

### たんぱく質やその他栄養素を摂取できる食品の展開

「桜姫®」をはじめとして、さまざまな食肉ブランドを展開しています。脂肪ゼロで高たんぱく質の「Isey SKYR(イーセイスキル)」、野菜とお肉を手軽に摂れる「中華名菜®」シリーズ、植物性たんぱく商品「NatuMeat(ナチュミート)」など、選択の機会を提供しています。

### 健康へ配慮した食品の展開

塩分のカットや糖質0のロースハムやベーコンなどの「ヘルシーキッチンシリーズ」、長年研究を積み重ねてきた鶏由来の成分イミダゾールジペプチドを500mg配合した機能性表示食品「IMIDEA(イミディア)」を展開しています。

### 食の多様なニーズへの対応

当社グループは、ハラール(イスラム教の宗教戒律)、コーシャ(ユダヤ教の宗教戒律)に対応した商品を開発・販売しています。また、添加物・抗生物質不使用等、多様なニーズにも対応しています。たとえば「シャウエッセン®」シリーズでは、鮮度管理の工夫によって保存料を使わずに品質を維持できる体制を構築。豚の生涯を通して抗生物質を使用しないカナダ産豚肉「RWAポーク」は、SDGsに取り組む流通に評価いただいています。

## 食やスポーツを通じた地域・社会との共創共栄

マテリアリティの施策・指標と2021年度の実績			
社会課題	施策	指標	2021年度実績
地域社会の発展	スポーツを通じた地域共創の活動の推進(北海道新球場、スポーツ教室、食育教室など)	※ 策定中	実施件数:198件 参加人数:38,336人 活動経費:439,457千円
	文化的活動を含めた地域貢献活動の推進(地域イベントへの協力や清掃活動など)	※ 策定中	実施件数:246件 参加人数:1,742人 活動経費:186,994千円
	食を通じた社会福祉活動の推進(フードバンクや子ども食堂への食材提供など)	※ 策定中	実施件数:145件 活動経費:21,490千円
	食育等を通じた次世代育成の支援(出前授業、キャリア教育支援、手作り体験教室など)	※ 策定中	実施件数:60件 参加人数:10,602人 活動経費:4,915千円

### 「北海道プロジェクト」を通じた地域への貢献

ニッポンハムグループは、グループの拠点が多数立地する北海道において、北海道日本ハムファイターズのブランドを基点とした地域共生活動を推進する「北海道プロジェクト」を2021年4月からスタートしました。

2022年度は、札幌に「北海道プロジェクト推進室」を設置し、道内における活動の受発信を強化します。自治体、地域との交流を深め地域貢献を図り、事業としては北海道農畜産物を道内外(海外)に向け販売を強化し経済効果へ貢献していきます。2022年8月には北海道マラソンに参画しました。

### 新球場「ES CON FIELD HOKKAIDO」のランドマーク「TOWER 11」に温泉施設やフードホールを完備

(株)ファイターズ スポーツ&エンターテインメントは、新球場「ES CON FIELD HOKKAIDO」のレフトスタンドに建設する「TOWER 11(タワー・イレブン)」の一部フロアに、世界初の球場内天然温泉・サウナ施設と宿泊施設を完備することにしました。TOWER 11のコンセプトである「既存概念の打破、革新性、先進性」を体現する新たな観戦体験の創造を目指します。また、日本ハム(株)が展開する同エリアのフードホールでは飲食事業を展開します。

### 食育などを通じた次世代育成の支援

ニッポンハムグループは、子ども向け職業・社会体験型施設「キッザニア東京」「キッザニア甲子園」のオフィシャルスポンサーとして「ソーセージ工房」パピリオンを出展しています。2022年7月に開業したキッザニアの国内3カ所目と

なる「キッザニア福岡」にも「ソーセージ工場」を出展しました。ここでは、ソーセージづくりを通して、おいしいソーセージをつくる工夫や食べものを扱う際の衛生管理の大切さを体験することができます。食べものをつくることへの関心と食べものをおいしくいただく気持ちだけでなく、生命(いのち)の恵みをいただくことへの感謝の気持ちも育む学びの機会を提供することも大切な活動であると考えています。



キッザニア福岡のソーセージ工場

### Z世代の視点を取り入れた開発プロジェクトを開始

10~20代半ばのZ世代は、SDGsなど地球環境や社会課題への関心が高いといわれています。ニッポンハムグループは、そうしたZ世代の視点を取り入れた商品を開発するため、滋慶学園 東京コミュニケーションアート専門学校と連携し、(株)宝幸のチーズ専門ブランド「ロルフ」の家庭用商品の開発プロジェクトをスタートしました。

### 洪水被害にあった被災世帯に自社製品や水を寄付

2021年10月、タイでは大雨による洪水が発生し、大きな被害がありました。タイ日本フーズは、アユタヤ県バンパーン区、バンパイン区の冠水した約2,000世帯に、自社製品や備蓄していた水などを寄付しました。これは同地区で冠水した世帯の約60%にあたります。また、被災した地区で生活する従業員に、お米や水などの生活必需品を寄付しました。

## 従業員の成長と多様性の尊重

マテリアリティの施策・指標と2021年度の実績、2030年目標				
社会課題	施策	おもな指標	2021年度実績	2030年目標
挑戦できる風土	<ul style="list-style-type: none"> <li>仕事に対するやり甲斐の向上</li> <li>挑戦できる風土の醸成</li> </ul>	女性管理職比率	8.5%	20%以上
		障がい者雇用率	2.7%	2.3%以上
従業員の成長	<ul style="list-style-type: none"> <li>公正な評価と処遇への取り組み</li> <li>教育研修による専門性やマネジメント力の向上</li> <li>キャリア自律の支援</li> </ul>	総労働時間	2,005時間	1,870時間
		時間外労働時間	252時間	200時間
		健康診断再検査実施率	86.9%	100%
多様性の尊重	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性活躍の推進</li> <li>総労働時間の削減</li> <li>こころとからだの健康</li> <li>人権尊重の取り組み</li> </ul>	喫煙率	24.9%	12%
		ストレスチェック受検率	92.8%	100%

### グループ共通施策に関するKPIマネジメント

日本ハム(株)では、グループ共通で取り組む人事施策に対して、それぞれにKPIと目標を設定し、各社のアクションプランが計画通りに実行されているかどうか、その進捗を定期的に管理しています。グループ各社の状況や課題を共有し、好事例については水平展開をしています。

### 従業員の成長・挑戦を支援する風土づくり

ニッポンハムグループは従業員エンゲージメントの向上に向け、2021年度に「挑戦と成長の実感」「能力と役割に見合った処遇」「キャリア自律」をキーワードに掲げた人事制度改革を実施しました。

中でも、「挑戦と成長」を実感するためには、企業理念、「Vision2030」「たんぱく質を、もっと自由に。」を中心とした経営戦略を理解し、主体的に行動することが必要です。そのため、「たんぱく質を、もっと自由に。」を自身の業務に置き換えて日々実践することを自ら検討し、挑戦項目として設定するように目標管理制度を改定しました。今後、理解・浸透に向けて粘り強い周知と効果的な施策の検討を進めていきます。

### キャリア自律の強化を目指した教育カリキュラム改革

日本ハム(株)では、従業員が29歳、39歳、49歳、54歳となるタイミングで自身の今後のキャリアについて考える「キャリアプランセミナー」を開催。各年代において、自己のビジョンや方向性を自ら考えることで、キャリア自律を促進しています。それぞれにおける組織からの期待の変化を認識し、組織と自己との適合に向けた自己啓発を促し、モチベーションの向上とキャリア形成につなげていきます。

### 多様な働き方の推進

ニッポンハムグループでは、多様性を尊重し、さまざまな制約を抱える人を含めたすべての従業員が活躍できる環境の構築を目指しています。

### ワークスタイル改革

ニッポンハムグループでは、総労働時間削減を目的に時間外労働削減や年次有給休暇取得を進めるとともに、働く場所・時間帯などのフレキシビリティを高めています。

たとえば、日本ハム(株)では時短勤務やフレックス勤務などに加え、2019年度には在宅勤務規程を制定、2021年度には子の看護・介護の時間単位有給休暇を導入しました。改革を加速するため、労使による状況把握と長時間労働是正対策を実施するほか、柔軟な働き方の一層の推進、性別役割分担意識是正に向けた男性育児休業取得促進などに注力していきます。

### ワークライフバランスへの配慮

ニッポンハムグループでは育児休業を取得する男性が増加しています。育児や介護と仕事の両立を実現するには制度の利用しやすさが重要であることから、管理職向けに「育児ガイドブック」を制作して理解を促しています。また「介護セミナー」では介護の基礎知識に加えて社内制度も周知しています。2021年度は、日本ハム(株)において、介護の悩みを相談できる社外窓口の運用を始めました。

### 女性の管理職比率、監督職比率の向上

2030年目標の達成に向けて管理職、監督職の候補となる母集団を育成します。事業部ごとの課題整理と、女性の能力開発につながる研修・取り組み施策を立案していきます。

#### 女性管理職比率(%) (日本ハム(株))

2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
3.3	3.8	4.6	6.5	8.5

### ジェンダーペイギャップ

日本ハム(株)の2021年度の平均年収については、採用時には金額差は設けていないものの女性の平均勤務年数が短いことなどから、下表の数字となりました。今後も女性管理職の登用や、定着率の改善などに継続的に取り組み、このペイギャップを改善していきます。

#### 男女間の賃金の差

	計	男	女	比率	
一般職	平均年収(円)	6,052,194	6,324,900	5,453,152	86.2%
	平均年齢(歳)	38.5	40.0	35.3	-
	平均勤続(年)	15.1	16.7	11.5	-
管理職	平均年収(円)	11,667,651	11,738,018	10,912,500	93.0%
	平均年齢(歳)	49.9	50.2	47.1	-
	平均勤続(年)	26.8	27.1	23.9	-

### 障がい者の雇用と活躍推進

2021年度末の日本ハム(株)における障がい者雇用率は、2.7%でした。

日本ハム(株)の特例子会社である日本ハムキャリアコンサルティング(株)の大阪事業所では、メールセンターでの仕分け・配達・集荷、名刺などの印刷物の作成、データ入力など、全員が障がい特性に応じた業務で能力を発揮しています。

### 健康経営の推進

経営トップによる「健康・安全宣言」のもと、こころとからだの健康支援策を推進しています。日本ハム(株)ではフィジカル対策として、定期健康診断結果による再受診勧奨の徹底や各種保健指導対象者範囲の拡大による重篤化予防、メンタルヘルス対策ではストレスチェック集団分析結果を活用した職場改善活動など、メンタル不調者の未然予防に努めています。

一方、これら支援策の効果を高めるため、情報発信や

従業員教育などによってリテラシーの向上にも取り組んでいます。

### 労働安全の強化

ニッポンハムグループでは、労働災害の発生状況と対策を適時水平展開できるデータベースを構築し、類似災害の未然防止に努めています。また、安全担当者を中心とした会議や勉強会を定期的開催し、連携強化と知識向上に取り組んでいます。

製造工場では、労働安全衛生マネジメントシステムを導入し、PDCAサイクルによる安全な作業環境の整備・維持に努めています。特に重篤な災害が発生する可能性が高い機械の安全対策については、工学的対策を講じるほか、徹底した従業員教育に注力しています。



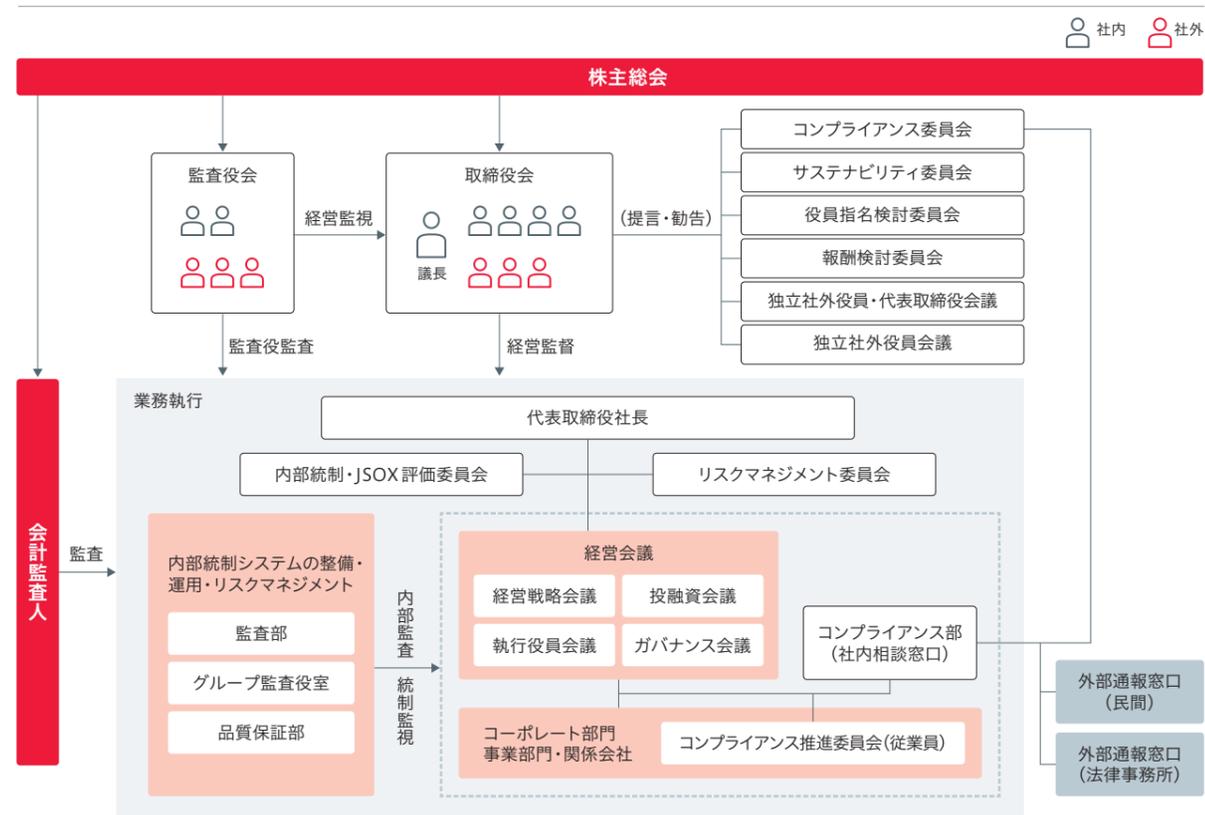
### 人権の尊重

ニッポンハムグループでは、人は「宝」「財産」であるという想いから「人財」とし、人権の尊重を重要な社会的責任として認識しています。2020年12月に策定した「ニッポンハムグループ人権方針」に沿った人権尊重の取り組みをグループ全体で実践しています。推進体制については、2021年度に人権担当役員を設置し、人権デュー・デリジェンスの実施に向け、関係部署が協働していく体制を構築しました。事業部門の部室長や人事部、サステナビリティ部で構成される「ES(環境・社会)部会」にて、リスクの把握や対策の検討などに加え、人権教育にも取り組みます。

# コーポレート・ガバナンス

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

## コーポレート・ガバナンス体制



## コーポレート・ガバナンス体制の概要

会議体 [2021年度開催実績]	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)	代表取締役 社長	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]	10名 ・社内8名(8/0) ・社外2名(1/1)	代表取締役 社長	コンプライアンスの徹底と社会的信用の向上を図るために、当社グループ全体のコンプライアンスについて総合的に確認・検討し、取締役会および経営会議に対して提言
サステナビリティ委員会 [4回]	13名 ・社内7名(7/0) ・社外6名(4/2)	代表取締役 社長	当社グループにおけるサステナビリティの取り組みについて総合的に検討し、取締役会に対し報告または提言を行う
役員指名検討委員会 [7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の強化
報酬検討委員会 [3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の強化
独立社外役員・ 代表取締役会議 [2回]	9名 ・社内3名(3/0) ・社外6名(5/1)	—	当社グループの企業価値向上および風土改革の提言の場として、独立社外役員と代表取締役が意見交換
独立社外役員会議 [2回]	社外6名(5/1)	社外取締役	客観的な立場に基づく情報交換と認識の共有を図る場として、社外取締役と社外監査役のみで議論
内部統制・ JSOX評価委員会 [3回]	19名 ・社内19名(19/0)	代表取締役 社長が任命 する役員	当社グループの全社的な内部統制の有効性の評価および業務プロセスに係る内部統制の有効性の評価を実施し、その結果を、経営者評価の基礎資料として取締役会および経営陣に報告
リスクマネジメント委員会 [4回]	13名 ・社内13名(13/0)	代表取締役 社長が指名 する役員	リスクマネジメント(リスク発生の予防および経営危機の緊急対応)に関する課題や対応策を協議し、グループ経営に寄与することを目的に、当委員会での検討事項・結果について、取締役会または経営戦略会議で報告

## コーポレート・ガバナンスの強化の変遷

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

※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

(2022年6月25日現在)



取締役	① 畑 佳秀	代表取締役社長 社長執行役員	1981年入社。2011年に取締役、2012年に取締役グループ経営本部長に就任し、経理財務およびグループ経営全体を牽引。2018年に代表取締役社長に就任。
	② 木藤 哲大	代表取締役副社長 副社長執行役員 食肉事業本部長、事業横断戦略推進担当	1982年入社。2015年に取締役加工事業本部営業本部長に就任。2019年には海外事業本部長に就任。2021年4月より代表取締役副社長 副社長執行役員 食肉事業本部長、事業横断戦略推進担当に就任。
	③ 井川 伸久	代表取締役副社長 副社長執行役員 経営企画本部長、中央研究所担当、 新規事業推進担当、北海道プロジェクト推進担当	1985年入社。2018年に取締役加工事業本部長に就任し、加工事業全体を牽引。2022年4月より代表取締役副社長 副社長執行役員 経営企画本部長、中央研究所担当、新規事業推進担当、北海道プロジェクト担当に就任。
	④ 前田 文男	取締役 常務執行役員 加工事業本部長	1988年入社。主として食肉事業および加工事業に関する業務に従事。2022年4月より取締役常務執行役員加工事業本部長に就任。
	⑤ 片岡 雅史	取締役 執行役員 経理財務部、品質保証部、お客様志向推進部、 ライフスタイル研究室担当、東京支社長	1985年入社。主として経理財務や広報IRに関する業務に従事。2021年4月に経理財務部、品質保証部、お客様志向推進部、ライフスタイル研究室担当、東京支社長に就任。同年6月に取締役に就任。
	⑥ 河野 康子	社外 取締役	2018年6月より社外取締役に就任。消費者問題に関する豊富な経験および知見等を有しています。
	⑦ 荒瀬 秀夫	社外 取締役	2019年6月より社外取締役に就任。大手医療機器メーカーにおいて海外事業担当を務め、グローバルな企業経営における豊富な経験および高い見識を有しています。
	⑧ 山崎 徳司	社外 取締役	2022年6月より社外取締役に就任。2019年6月から2022年5月まで、当社の社外監査役に就任。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等を有しています。

監査役	⑨ 宮階 定憲	監査役(常勤)	1982年入社。2019年6月から2021年3月まで当社取締役常務執行役員品質保証部、サステナビリティ部担当として品質監査および環境監査に関する豊富な職務経験や知見を有しています。	
	⑩ 田澤 信之	監査役(常勤)	1984年入社。2017年4月から2019年3月まで当社執行役員加工事業本部管理統括部長として豊富な職務経験や知見を活かし事業管理を推進しました。	
	⑪ 芝 昭彦	社外 監査役	2015年より社外監査役に就任。リスク・危機対応およびコンプライアンス対応に関して、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。	
	⑫ 北口 正幸	社外 監査役	2019年より社外監査役に就任。幅広い法的案件に対応する弁護士および公認会計士としての専門的見地と豊富な経験等を有しています。	
	⑬ 西山 茂	社外 監査役	2022年6月より社外監査役に就任。公認会計士および大学院教授としての専門的見地と豊富な経験等を有しており、サステナビリティに関する提言をいただいています。	
常務執行役員	前田 啓次	加工事業本部 営業統括事業部長	小田 信夫 海外事業本部長、事業統括部長	
	秋山 光平	人事部、法務部、広報IR部、秘書室、監査部、コンプライアンス部担当、グループ監査役室長、コーポレートコミュニケーション推進担当		
執行役員	藤井 秀樹	海外事業本部 事業統括部 米州担当、 デリーフーズ株式会社取締役社長	戸田 秀一 食肉事業本部 輸入食肉事業部長	松本 之博 加工事業本部 商品統括事業部長、 乳製品・水産事業部長
	伊藤 忠明	海外事業本部 管理統括部長	鳴海 秀一 食肉事業本部 国内食肉第一事業部長	長谷川 佳孝 経理財務部長、総務部担当
	関 孝雄	食肉事業本部 食肉営業統括事業部長	藤原 寛英 経営企画本部 経営企画部長、DX推進部、 IT戦略部、スポーツ・グループ営業推進部担当	井門 豊武 食肉事業本部 国内食肉第二事業部長
	田 裕之	食肉事業本部 管理統括部長	脇田 暁夫 加工事業本部 管理統括部長	

※ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況は、当社HPより「第77回定時株主総会招集ご通知」をご覧ください。

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

コーポレート・ガバナンス

取締役の選任理由・スキル・活動状況(2021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等をベースに、経営全般に係るコア・基盤スキルに加え、「消費者視点」など長期ビジョン実現への当社固有スキルも導出し、スキル・マトリックスとして可視化しています。そして役員指名検討委員会での審議を通じ、各スキル項目の要件を満たす人材をバランスよく選定し、多様性も考慮しながら取締役会を構成しています。

所属する委員会の出席回数は2021年度の実績、役職は2022年6月以降のものです。

氏名	選任理由	取締役・監査役の経験・専門性を発揮できる分野						所属する委員会 ●議長・委員長 ○委員 *独立役員								
		企業経営	国際性	地球環境・サステナビリティ	消費者視点・マーケティング・研究開発	財務・会計	法務・品質管理・リスクマネジメント	取締役会	監査役会	経営戦略会議	コンプライアンス委員会	サステナビリティ委員会	役員指名検討委員会	報酬検討委員会	独立社外役員・代表取締役会議	独立社外役員会議
畑 佳秀	当社取締役就任以来、経理財務およびグループ経営、また2018年1月以降は当社代表取締役社長として事業運営を牽引し、ニッポンハムグループ「Vision2030」の実現に向け、バックキャスト視点で策定した「中期経営計画2023」の諸施策の実施を通じて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います。	○				○	○	● 18/18 (100%)	—	● 24/24 (100%)	● 4/4 (100%)	● 4/4 (100%)	—	○ 3/3 (100%)	○ 2/2 (100%)	—
木藤 哲大	当社取締役就任以来、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、また2021年4月以降は当社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として事業運営を牽引し、取締役としての職責を果たしております。	○	○		○			○ 18/18 (100%)	—	○ 24/24 (100%)	○ 4/4 (100%)	○ 4/4 (100%)	—	—	○ 2/2 (100%)	—
井川 伸久	当社取締役就任以来、加工事業本部長、また2022年4月以降は当社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として事業運営を牽引し、取締役としての職責を果たしています。	○			○			○ 18/18 (100%)	—	○ 24/24 (100%)	○ 4/4 (100%)	○ 4/4 (100%)	—	—	○ 2/2 (100%)	—
前田 文男	当社取締役就任以来、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、また、2022年4月以降は加工事業本部長として事業運営を牽引し、取締役としての職責を果たしています。	○		○	○			○ 18/18 (100%)	—	○ 24/24 (100%)	○ 4/4 (100%)	○ 4/4 (100%)	—	—	—	—
片岡 雅史	当社取締役就任以来、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として事業運営を牽引し、取締役としての職責を果たしています。					○	○	○ 13/13 (100%)	—	○ 24/24 (100%)	—	○ 4/4 (100%)	—	—	—	—
河野 康子 社外	消費者問題に対する豊富な経験および知見等を有していることから、経営全般はもとより、企業理念の実現に向けたマイルストーンとして策定したニッポンハムグループ「Vision2030」の実現に向けて取り組むべき社会課題として特定したニッポンハムグループ「5つのマテリアリティ」の推進・実行に関して有益な提言をいただいています。			○	○			○ 18/18 (100%)	—	—	○ 4/4 (100%)	○ 4/4 (100%)	● 7/7 (100%)	○ 3/3 (100%)	○ 2/2 (100%)	● 2/2 (100%)
荒瀬 秀夫 社外	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知見等を有していることから、経営全般はもとより、企業理念の実現に向けたマイルストーンとして策定したニッポンハムグループ「Vision2030」の実現に向け、バックキャスト視点で策定した「中期経営計画2023」の経営方針である「海外事業における成長モデルの構築」に関して有益な提言をいただいています。	○	○					○ 18/18 (100%)	—	—	—	○ 4/4 (100%)	○ 7/7 (100%)	● 3/3 (100%)	○ 2/2 (100%)	○ 2/2 (100%)
山崎 徳司 社外 新任	これまでの監査役およびサステナビリティ委員会のオブザーバーとして積み重ねた実績・経験と食品セクターの証券アナリスト経験者としての専門的見地を有していることから、経営全般はもとより、企業理念の実現に向けたマイルストーンとして策定したニッポンハムグループ「Vision2030」の実現に向け、バックキャスト視点で策定した「中期経営計画2023」の経営方針である「収益性を伴ったサステナブルな事業モデルへのシフト」に関して有益な提言をいただいています。			○		○		○	18/18* (100%)	—	—	○	○	○	○ 2/2* (100%)	○ 2/2* (100%)

※ 2021年度は監査役として従事

## コーポレート・ガバナンス

## 監査役の選任理由・活動状況(2021年度)

所属する委員会の出席回数は2021年度の実績、役職は2022年6月以降のものであります。

氏名	選任理由	所属する委員会 ●議長・委員長 ○委員 ＊独立役員								
		取締役会	監査役会	経営戦略会議	コンプライアンス委員会	サステナビリティ委員会	役員指名検討委員会	報酬検討委員会	独立社外役員・代表取締役会議	独立社外役員会議
宮階 定憲	2019年6月から2021年3月まで当社取締役常務執行役員、品質保証部、お客様志向推進部、サステナビリティ部担当として品質監査および環境監査に関する豊富な職務経験や知見を有しています。	○ 18/18 (100%)	● 18/18 (100%)	オブ ザーバー	—	—	—	—	—	—
田澤 信之	おもに加工事業本部や経営企画に関する業務に従事し、2017年4月から2019年3月まで当社執行役員 加工事業本部管理統括部長として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。また、監査役の議長を務めました。	○ 18/18 (100%)	○ 18/18 (100%)	オブ ザーバー	—	—	—	—	—	—
芝 昭彦 社外	弁護士(専門はリスク・危機管理・コンプライアンス)としての専門的見地と豊富な経験に基づき、公正で客観的な立場から、グループ経営の適法性および妥当性を確保するための発言を適宜いただいています。また、役員指名検討委員会の委員を務めました。	○ 18/18 (100%)	○ 18/18 (100%)	—	—	—	○ 7/7 (100%)	—	○ 2/2 (100%)	○ 2/2 (100%)
北口 正幸 社外	弁護士および公認会計士としての専門的見地と豊富な経験に基づき、公正で客観的な立場から、グループ経営の適法性および妥当性を確保するための発言を適宜いただいています。また、コンプライアンス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	—	—	—	○ 2/2 (100%)	○ 2/2 (100%)
西山 茂 社外 新任	公認会計士および大学院教授としての専門的見地と豊富な経験に基づき、公正で客観的な立場から、グループ経営の適法性および妥当性を確保するための発言を適宜いただいています。また、サステナビリティ委員会の委員を務めました。	○	○	—	—	オブザーバー	—	—	○	○

## 内部監査およびグループガバナンス

## 内部監査および監査役監査

内部監査(監査部に20名配属)については、監査役および会計監査人と連携し、工場・営業所や国内外の子会社往査などの会計監査・業務監査を実施し、内部監査の結果を取締役に報告しています。また、会計監査人が内部統制の有効性を評価するにあたっては、監査部と会計監査人が内部監査の実施状況を理解するために協議するとともに、監査の結果についても相互に報告しています。

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

## 監査役および監査役会の主要な業務と役割分担

項目・対象	概要	常勤	社外
取締役会の監視・監査	取締役会への出席(18回)	○	○
取締役等の職務執行監査	代表取締役社長の面談(4回、1回2時間程度)	○	○
	社外取締役との意見交換(4回、1回2時間程度)	○	○
	上記を除く業務執行取締役、執行役員、主要部門長の面談(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)	○	○
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(提出会社含め40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(3回)	○	—
	グループ会社監査役連絡会(2回)	○	○

## 会計監査

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

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

監査役は、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」は、子会社取締役から独立した子会社監査役による監査の実施および関係部署との連携を強化し、当社グループの監査機能および内部統制の強化を図っています。子会社全体のありべき監査体制の確立および実現に向けて必要となる組織づくりと人材の育成を目指します。同室は、監査部・監査役と連携しながら、グループ会社の新任監査役の赴任前研修や新規監査ツールの開発援助を実施したほか、監査品質、監査効率の向上のための情報連携などに取り組みました。

業務を執行した公認会計士の氏名	所属する監査法人名
関口 浩一	有限責任監査法人トーマツ
池田 賢重	有限責任監査法人トーマツ
松本 俊輔	有限責任監査法人トーマツ

(注) 会計監査業務に係る補助者は、公認会計士20名、公認会計士試験合格者16名、その他37名です。

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

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

評価プロセス

例年、すべての取締役・監査役に対してアンケートを実施しています。また、役員の見解のない意見を引き出すこと、客観的な分析を担保することを目的に、アンケートの回答は社内事務局を経由せず、第三者の評価機関に直接返送する方式にしています。

2022年4月28日開催の取締役会においては、第三者の

評価機関の客観的な分析・評価レポートをもとに、意見交換をしました。この意見交換の結果を参考に、同年5月6日、6月10日・24日開催の取締役会において、当社取締役会の実効性に関する分析・評価を実施しました。

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 株主との対話
	③ 企業倫理とリスク管理	

2021年度の課題と課題解決に向けた取り組み	<p>前期の課題</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 当社グループ全体のリスクを把握、整理したうえで、取締役会が把握すべきリスクについて継続的に議論を強化</li> <li>② SDGsで解決が求められる社会課題やサステナビリティ視点で取り組むべき課題を共有し、5つのマテリアリティと関連付けた中長期戦略の立案・遂行</li> <li>③ 経営陣後継者育成計画について、「選抜・教育・異動プログラム」など関連施策の再評価、見直しを役員指名検討委員会で実施し、取締役会へ報告</li> </ul>	<p>前期の課題解決に向けた取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 当社グループ全体のリスクを把握、整理したうえで、取締役会が把握すべきリスクについて継続的に議論</li> <li>② 5つのマテリアリティに関連した中長期戦略の遂行状況を確認</li> <li>③ 経営陣後継者育成計画について、「選抜・教育・異動プログラム」等の関連施策の再評価、見直しについて役員指名検討委員会から報告を受け、議論</li> </ul>
------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2021年度の結果	<p>当社取締役会による分析の結果、当社取締役会の実効性は相応に確保されていると評価しました。また、内部統制システムの適切な構築・運用、客観性・透明性のあるインセンティブ報酬制度となっていることなどを確認しました。また、昨年の課題であった政策保有株式縮減のための検証がなされたことも確認しました。一方で、さらなる実効性向上のために、抽出した課題を分類・整理したうえで、2022年度に取り組むべき事項について議論しました。</p>	<p>取締役会のおもな議題</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 東京栄養サミット2021へのコミットメント表明およびマテリアリティ公表区分の一部見直しについて</li> <li>● 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およびコーポレート・ガバナンス報告書の一部改定について</li> <li>● TCFD中間発表、DX取組進捗報告、アニマルウェルフェア(ポリシー・ガイドライン)</li> <li>● スキル・マトリックスの作成・開示について</li> <li>● 第3回リスクマネジメント委員会開催報告、資本施策のアップデート</li> </ul>
-----------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2022年度の重点テーマ	<p>当社取締役会は、さらなる実効性向上のために以下3点の取り組みを強化します。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 当社グループ全体の事業ポートフォリオの最適化・経営資源の適切な配分</li> <li>② サステナビリティを巡る課題への対応が、リスクの減少のみならず収益機会にもつながる重要な経営課題であると認識し、中長期的な企業価値の観点から、これらの課題に積極的・能動的に取り組む</li> <li>③ 当社グループが直面する全社的リスクを把握したうえで、それらの重要性と対応優先度を評価し、特定した重点リスクへの対応策が実行されていることを監督</li> </ul> <p>さらに、人材戦略のあり方の適切な監督、グループガバナンスの強化、経営陣後継者育成計画に関する議論の拡充に向けて取り組みます。さらに、社内役員と社外役員との評価の乖離が大きい事項に関して、乖離の要因がどこにあるのか議論します。</p>
--------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

政策保有株式

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。当社は、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等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。

役員報酬

基本的な考え方

当社の役員報酬制度は、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おり、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、毎年妥当性を検証しています。

報酬の概要

取締役(社外取締役除く)の報酬は、金銭報酬(基本報酬および評価報酬)ならびに業績連動型株式報酬で構成されています。

評価報酬には、年度業績だけでなく、当社の持続可能性につながるマテリアリティへの進捗・取り組みに対する評価

保有の必要性が薄れてきた銘柄については、株価や市場動向等を踏まえ、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、2022年3月期末において時価総額約303億円であり、当社連結総資産の3.3%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。

も含まれています。環境・社会・ガバナンスの向上につながる非財務項目が評価対象となり、昨年度の実績として年次インセンティブに反映する経営課題(約4割)のうち、評価項目の約5割を占めました。

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)条項が含まれています。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、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。

また、本制度導入にあたっては、「当社が金銭を拠出することによって設定する信託が当社株式を取得し、対象期間中に在籍する取締役などに対して同信託を通じて当社株式が交付される」という役員向け株式交付信託の仕組みを採用しています。

役員報酬の内訳

	基本報酬60%	評価報酬23%	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	● 取締役 ● 執行役員 ● 監査役	● 取締役(社外取締役を除く) ● 執行役員	● 取締役(社外取締役を除く) ● 執行役員
付与方式	金銭	金銭	株式(BIP信託制度)
評価指標	—	財務 年度業績：全社業績、部門業績 非財務 個別に設定する経営課題：定性的な目標 ※うち約5割が「環境・社会・ガバナンスの向上につながる非財務項目	財務 ● 連結売上高 ● 連結事業利益 ● ROE
付与方法	役位別に定めた標準額を支給	支給額は、標準的な業績達成度を100%とした場合、達成度合いに応じて0～200%の割合で変動	中期経営計画に掲げる業績指標の目標達成度に応じたポイントが付与され、標準的な業績達成度を100%とした場合、0～130%の範囲で変動

## コーポレート・ガバナンス

区分	員数 (名)	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の額(百万円)		
			基本報酬	評価報酬	業績連動型株式報酬
取締役(内、社外取締役)	9(3)	326(39)	199(39)	89(-)	38(-)
監査役(内、社外監査役)	6(3)	90(39)	90(39)	-(-)	-(-)
合計(内、社外役員)	15(6)	416(78)	289(78)	89(-)	38(-)

## ポイント算定式

$$\text{付与ポイント数}^{\ast 1} = (\text{役位別基準株式報酬額}^{\ast 2} \div \text{ポイント算定株価}^{\ast 3}) \times \text{業績係数}^{\ast 4}$$

現行の中期経営計画期間に係る目標値<sup>※5</sup>

目標値	2023年3月期
連結売上高	12,000億円
連結事業利益	520億円
ROE	7.3%

- ※1 小数点以下を切り捨て  
 ※2 役位別基準株式報酬額は、当社が役位ごとに予め定めた株式報酬の基準となる報酬額とします。  
 ※3 ポイント算定株価は、本制度のために設定する役員報酬BIP信託により取得される当社株式の平均取得単価(小数点第1位を四捨五入)とします。なお、本制度を継続するために、本信託の信託期間の延長が行われた場合には、信託期間の延長に伴い本信託により新たに取得された当社株式の平均取得単価(小数点第1位を四捨五入)とします。  
 ※4 業績目標の達成度を測る各指標の目標値は、当社の中期経営計画策定時において公表する各事業年度の定量目標値とします。  
 ※5 中期経営計画2023策定時の目標値

## 次世代経営者育成計画(選抜・教育・異動)

## 経営者に求められる人材像

ニッポンハムグループは、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材像」の5要件(誠実・献身・熟慮・挑戦・共感)を定義しています。役員評価については、執行役員が5要件を指標に盛り込んだコミットメントシートを作成し、対象者の目標設定・結果は社長面談で確認しています。さらに、日本ハム(株)では、この5要件を備えた次世代人材を育成するため、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。経営者の選抜などにおいては人事制度の改定で母集団の拡充を図り、次世代の経営リーダー候補の門戸を広げました。

## 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材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、2022年

5月現在、フェーズ4「育成結果の評価と関連施策の再評価・見直し」まで進んでいます。2021年度は、新任執行役員を対象に、次世代経営者育成・社外の有益な人脈づくりなどの観点から、若手経営者向けフォーラムへの参加を実施しました。

新たに設けた役員研修では、取締役会ではコーポレート・ガバナンスに関する最新トレンドの講話や、執行役員会議では経営者による講話などを予定しています。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、日本ハム(株)では部長クラス以上に対しては、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、求められる人材像の提示や各種外部評価システムの活用、教育研修の実施などを含め、毎年改善を図っており、その改善内容は役員指名検討委員会で検討し、取締役会で確認しています。

イアンス委員会にも報告されています。

また、ニッポンハム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。2021年度はコンプライアンス委員会、コンプライアンス・リーダー会議はともに4回開催しました。

## 腐敗防止を徹底

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

## 定期巡回によって潜在リスクを抽出

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

## 従業員への周知活動を展開

当社グループは、全従業員へのコンプライアンス浸透を図るため、さまざまな機会を通して周知活動を展開しています。階層別に開催される「コンプライアンス研修」では、ハラ

スメント問題やコンプライアンス違反についての知識習得と事例をもとにしたグループ討議などを実施しています。

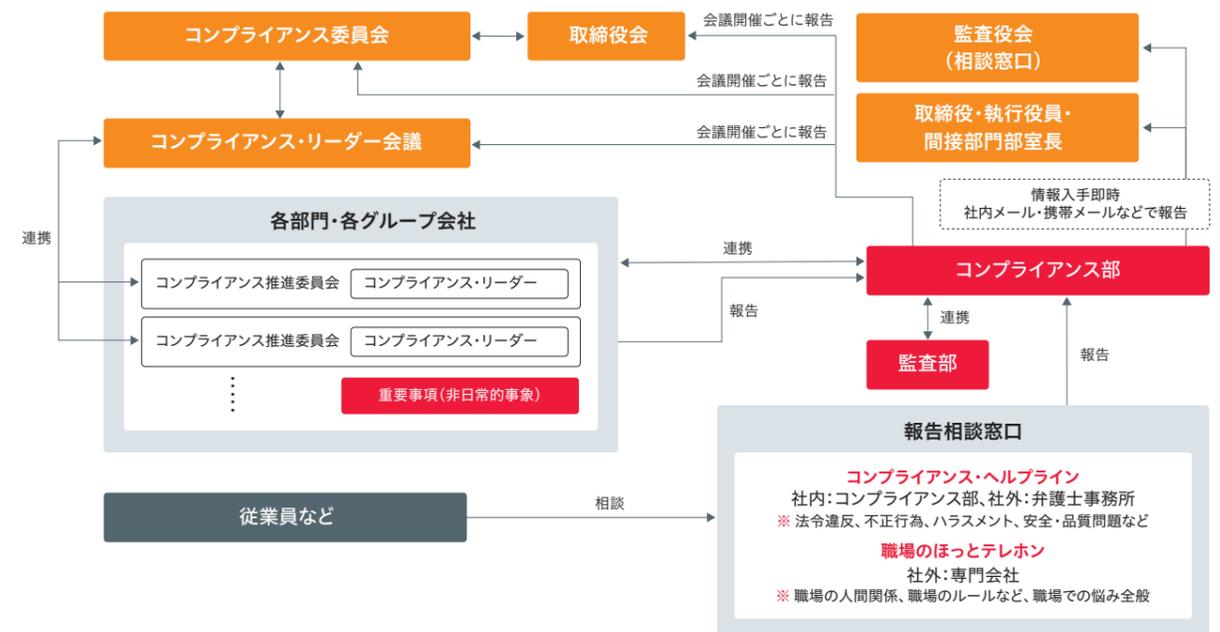
また、各拠点や各グループ会社で実施している「コンプライアンス大会」では、全従業員が参加して、コンプライアンス勉強会などを実施しています。

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

## 「相談窓口」の設置

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。(相談件数はP.16参照)

## コンプライアンス体制図



コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント体制

リスクマネジメント体制

ニッポンハムグループは、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リスクマネジメント体制を採用しています。

代表取締役社長により設置される「リスクマネジメント委員会」では全社的なリスクを一元的にカバーしており、各種リスクの識別、評価、重点リスクの特定および対応方針の検討などに努めています。同委員会の方針を踏まえ、各事業部門および各部署は自らの事業領域や職掌に関するリスクの統制活動を実施しており、これらの結果は同委員会を通して取締役会に報告されています。取締役会では、同委員会で検討した当社グループの経営活動に大きな影響を及ぼす可能性のある重要なリスクについて対応方法の検討を行っています。また、重大なリスクの顕在化を認識した際には、想定される影響度に応じた対策機関を定めており、迅速かつ適切な対応に努めています。

また、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。

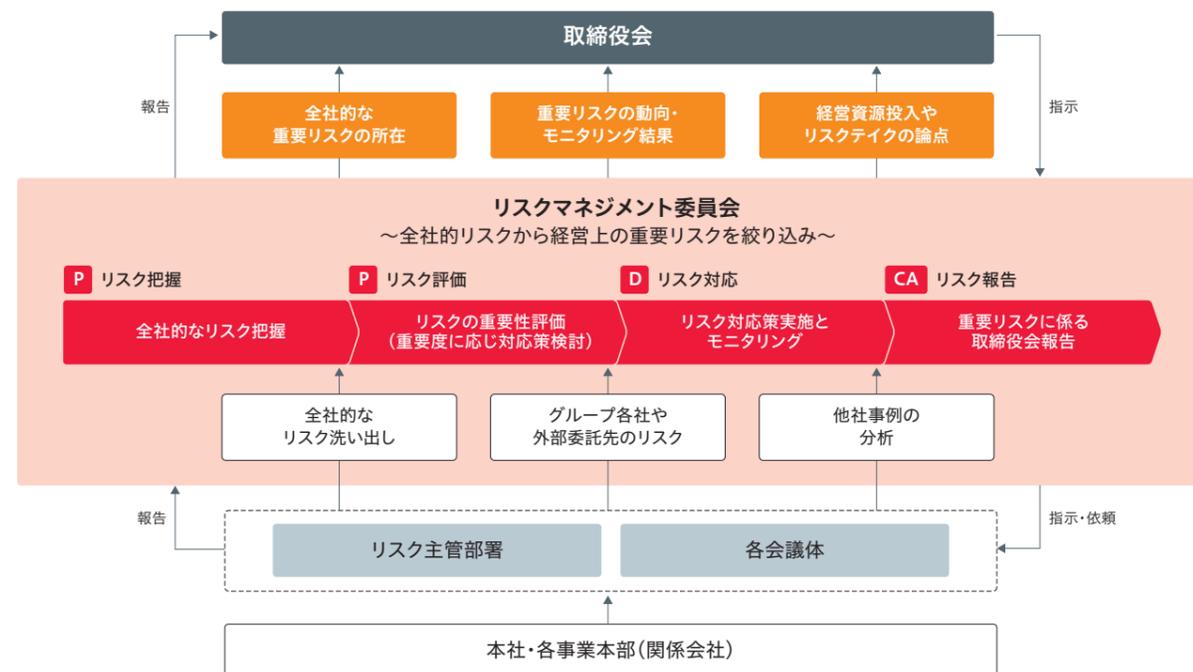
2021年度まではリスクマネジメント委員会で全社的なリスクを一元的にカバーできておらず、かつリスクの重要性評価、対応優先度の検討が不十分だという課題がありました。2022年度は、他部門・委員会等との連携を強化し、全社を俯瞰したリスクの洗い出し、リスク抽出表の高度化を進めるとともに、取締役会で重要リスクやその対応策を議論できるよう、取締役会への報告のあり方も見直す予定です。

事業継続計画(BCP)

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

現行のBCPでは、大規模自然災害やパンデミックをおもに想定していますが、事業に大きな影響を及ぼすシナリオを策定し、優先業務選定による初動対応を整備し、確実な事業復旧施策につなげる体制を構築しています。

リスクマネジメント委員会の機能・位置付け



情報セキュリティ対策

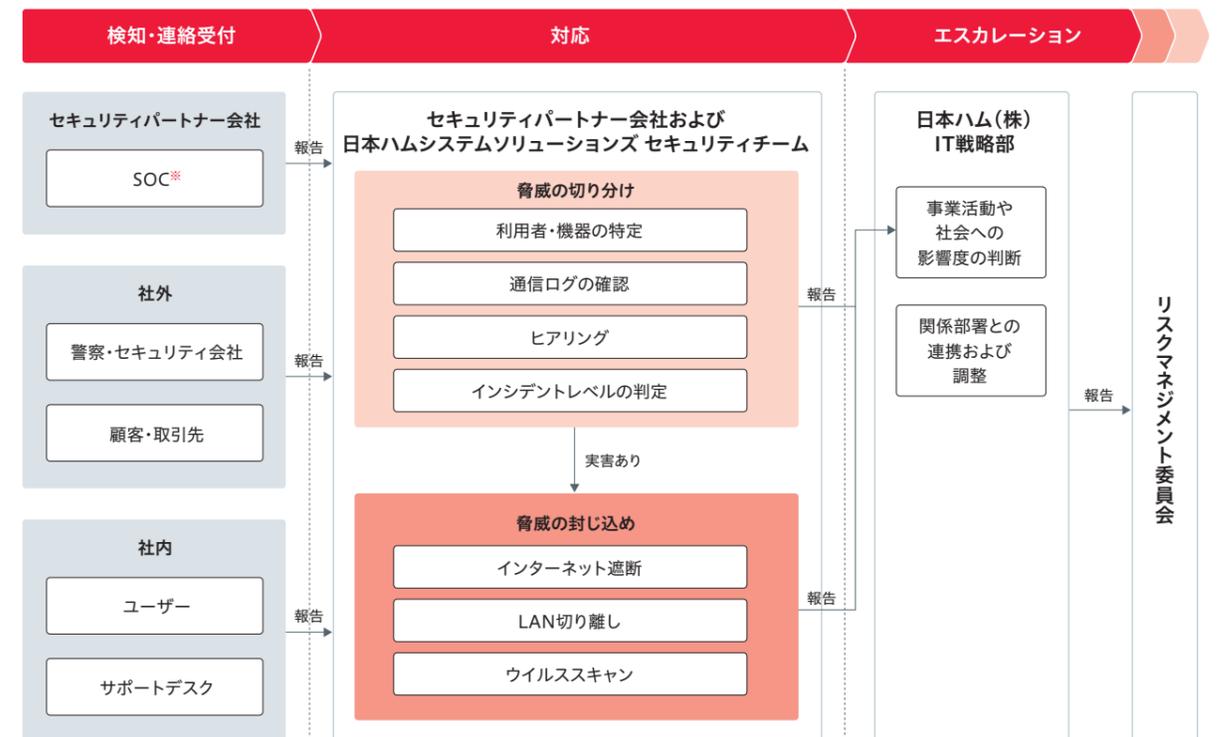
当社グループでは、情報セキュリティは経営に関する重大な課題と認識しており、グループ全体を対象にリスクを評価し、適切な情報セキュリティ対策を計画的に実施しています。

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いけない領域も増えてきました。部分的な個別最適でのセキュリティ対策ではなく、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

る必要性が出てきました。そこで2022年度より、ITセキュリティ全般を包括的に支援できるセキュリティパートナー会社と共同体制を構築し、情報セキュリティ強化を進めます。

また、世界中で特にランサムウェアによるサイバー攻撃が猛威をふるっており、事業停止にまで追い込まれる被害が多発しています。サイバー攻撃を100%防御することは困難であり、侵入されることを前提とした対策を講じる必要性があります。2022年度中にたとえサイバー攻撃による不正アクセスを受けたとしても早期に発見し、早期に対応できる仕組みを構築し、セキュリティ強化を図っていきます。

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を行う専門組織

## 連結財務諸表(10カ年)

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				
	2013年3月期	2014年3月期	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	
売上高	¥ 1,011,619	1,110,766	1,199,956	1,229,324	1,202,293	1,269,201	1,258,463	1,234,180	1,229,826	1,106,351	1,174,389	
営業利益	30,447	36,089	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】	30,552	35,673	43,797	35,309	49,112	50,455	52,798	30,267	27,039	47,604	51,366	
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】	16,459	24,524	31,048	21,779	35,004	37,147	37,552	19,561	19,214	32,616	48,049	
事業利益	—	—	—	—	—	—	50,589	38,311	43,772	52,426	48,116	
資産合計	610,293	627,220	661,567	682,855	720,276	755,076	734,528	741,388	768,861	825,405	909,213	
親会社の所有者に帰属する持分【当社株主資本】	293,414	320,984	353,664	356,353	404,126	440,793	417,982	401,014	404,414	433,595	479,069	
有利子負債	149,821	144,901	136,758	154,583	138,284	110,948	111,401	147,009	176,493	193,750	211,407	
営業活動によるキャッシュ・フロー	37,407	32,952	29,681	52,535	65,254	54,626	53,284	30,844	65,464	82,518	33,387	
投資活動によるキャッシュ・フロー	(22,384)	(27,021)	(31,517)	(49,139)	(38,271)	(49,006)	(48,194)	(45,110)	(36,728)	(57,827)	(22,837)	
フリー・キャッシュ・フロー	15,023	5,931	(1,836)	3,396	26,983	5,620	5,090	(14,266)	28,736	24,691	10,550	
財務活動によるキャッシュ・フロー	(10,964)	(9,373)	(17,187)	8,182	(11,439)	(27,508)	(27,110)	2,932	(3,077)	(14,934)	(12,162)	
設備投資額	33,285	29,152	35,694	36,799	43,765	41,466	41,201	47,820	47,802	82,902	80,395	
減価償却費	19,323	18,649	18,951	19,445	19,765	21,234	20,714	22,417	33,038	33,939	36,379	
<b>一株当たり金額</b>												
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)	¥ 182.94	¥ 248.02	¥ 297.70	¥ 245.56	¥ 343.59	¥ 348.46	¥ 352.26	¥ 183.21	¥ 186.70	¥ 311.13	¥ 380.87	
非継続事業からの当期純利益(損失)(円)	(24.10)	(3.79)	7.16	(31.72)	(0.12)	—	—	—	—	6.84	¥ 89.05	
当期純利益(円)	¥ 158.84	¥ 244.23	¥ 304.86	¥ 213.84	¥ 343.47	¥ 348.46	¥ 352.26	¥ 183.21	¥ 186.70	¥ 317.97	¥ 469.92	
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)	¥ 164.56	¥ 225.27	¥ 279.50	¥ 230.61	¥ 322.66	¥ 342.07	¥ 350.00	¥ 181.48	¥ 186.64	¥ 311.05	¥ 380.78	
非継続事業からの当期純利益(損失)(円)	(21.68)	(3.44)	6.72	(29.72)	(0.12)	—	—	—	—	6.84	¥ 89.03	
当期純利益(円)	¥ 142.88	¥ 221.83	¥ 286.22	¥ 200.89	¥ 322.54	¥ 342.07	¥ 350.00	¥ 181.48	¥ 186.64	¥ 317.89	¥ 469.81	
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)	¥ 2,944.20	¥ 3,151.94	¥ 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	
一株当たり配当金(円)	¥ 24.00	¥ 37.00	¥ 46.00	¥ 33.00	¥ 52.00	¥ 53.00	¥ 53.00	¥ 90.00	¥ 90.00	¥ 94.00	¥ 102.00	
<b>指標</b>												
売上高事業利益率(%)	—	—	—	—	—	—	4.0	3.1	3.6	4.6	3.9	
営業利益率(%)	3.0	3.2	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)(%)	5.6	8.0	9.2	6.1	9.2	8.8	9.4	4.8	4.8	7.8	10.5	
投下資本利益率(ROIC)(%)	4.3	4.9	6.4	6.5	7.0	6.2	6.6	4.9	5.3	5.9	5.0	
親会社所有者帰属持分比率【株主資本比率】(%)	48.1	51.2	53.5	52.2	56.1	58.4	56.9	54.1	52.6	52.5	52.7	
有利子負債・親会社所有者帰属持分比率【株主資本比率】(倍)	0.51	0.45	0.39	0.43	0.34	0.25	0.27	0.37	0.44	0.45	0.44	
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	22.8	21.3	24.2	35.1	57.4	44.7	43.1	24.2	40.6	61.6	27.9	
連結配当性向(%)	30.2	30.3	30.2	30.9	30.3	30.4	30.1	49.1	48.2	29.6	21.7	

## 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。2013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、従来の営業利益に替えて、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月期は過及修正しています。
- USGAAPにおける有利子負債は、連結貸借対照表上の「短期借入金」「一年以内に期限の到来する長期債務」および「長期債務」(ゼロ・クーポン社債を含む)です。
- 設備投資額は、有形固定資産および無形資産の増加額です。2020年3月期以降は、有形固定資産、使用権資産および無形資産の増加額です。
- 減価償却費は、有形固定資産および無形資産の償却額です。2020年3月期以降は、有形固定資産、使用権資産および無形資産の償却額です。
- ROE(%)=親会社の所有者に帰属する当期利益/期中平均親会社所有者帰属持分×100  
フリー・キャッシュ・フロー(百万円)=営業活動によるキャッシュ・フロー+投資活動によるキャッシュ・フロー  
親会社所有者帰属持分比率(%)=親会社の所有者に帰属する持分/資産合計×100  
有利子負債・親会社所有者帰属持分比率(倍)=有利子負債/親会社の所有者に帰属する持分  
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)=営業活動によるキャッシュ・フロー/利息支払額
- 当社は2022年3月期において、当社の連結子会社であったマリンフーズ株式会社の全株式および関連する資産も譲渡し、同社およびその子会社等の事業を非継続事業に分類しました。これに伴い、2022年3月期、2021年3月期の売上高および税引前当期利益の金額については、非継続事業を除いた継続事業の金額を表示しています。売上高事業利益については、非継続事業調整後の事業利益(2022年3月期45,821百万円、2021年3月期50,532百万円)を用いて算出しています。

# 企業情報 / 株式情報 (2022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	畑 佳秀
従業員数	連結 27,649名 単体 2,239名 (注) 平均臨時雇用者数含む
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>食肉の生産・処理・販売</li> <li>乳製品および水産物の製造・販売</li> </ul>
本社住所	〒530-0001 大阪市北区梅田2-4-9 プリーゼタワー
電話番号	06-7525-3026

## おもなグループ会社

生産飼育	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本ホワイトファーム(株)</li> <li>インターファーム(株)</li> <li>日本ホワイトファーム新潟(株)</li> <li>ワイアラビーフ(オーストラリア)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NHフーズ・マレーシア(マレーシア)</li> <li>NHフーズ・インドネシア(インドネシア)</li> </ul>
食肉の処理・加工	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本フードパッカー(株)</li> <li>日本フードパッカー鹿児島(株)</li> <li>日本フードパッカー四国(株)</li> <li>日本フードパッカー津軽(株)</li> <li>(株)ウスネ</li> <li>宮崎ビーフセンター(株)</li> <li>日本ピュアフード(株)</li> <li>オーキービーフエクスポート(オーストラリア)</li> <li>ウィンガムビーフエクスポート(オーストラリア)</li> <li>T.B.S(オーストラリア)</li> <li>エグタブ(トルコ)</li> <li>プリーダーズ&amp;パッカーズウルグアイ(ウルグアイ)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ハム・ソーセージ、加工食品の販売</li> <li>水産品・水産加工品の製造・販売</li> <li>発酵乳・乳酸菌飲料・乳製品(チーズ)の製造・販売</li> <li>エキスパウダーの製造・販売</li> <li>フリーズドライ・冷凍食品の製造・販売</li> <li>スポーツ</li> <li>IT関連・サービス・その他</li> <li>物流および商社</li> </ul>
食肉の販売	<ul style="list-style-type: none"> <li>東日本フード(株)</li> <li>関東日本フード(株)</li> <li>中日本フード(株)</li> <li>西日本フード(株)</li> <li>NHジャパンフード(株)</li> <li>南日本フレッシュフード(株)</li> <li>NHフーズ・オーストラリア(オーストラリア)</li> <li>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)</li> <li>デイルーフーズ(アメリカ)</li> <li>日邦食品(上海)有限公司(中国)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本ハムファクトリー(株)</li> <li>日本ハム北海道ファクトリー(株)</li> <li>東北日本ハム(株)</li> <li>協同食品(株)</li> <li>南日本ハム(株)</li> <li>(株)鎌倉ハム富岡商会</li> <li>NHフーズ・ベトナム(ベトナム)</li> <li>レドンド(アメリカ)</li> <li>日本ハム食品(株)</li> <li>日本ハム惣菜(株)</li> <li>プレミアムキッチン(株)</li> <li>山東日龍食品有限公司(中国)</li> <li>タイ日本フーズ(タイ)</li> </ul>
ハム・ソーセージの製造・販売	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本ハムファクトリー(株)</li> <li>日本ハム北海道ファクトリー(株)</li> <li>東北日本ハム(株)</li> <li>協同食品(株)</li> <li>南日本ハム(株)</li> <li>(株)鎌倉ハム富岡商会</li> <li>NHフーズ・ベトナム(ベトナム)</li> <li>レドンド(アメリカ)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本ハムシステムソリューションズ(株)</li> <li>日本ハムビジネスアソシエ(株)</li> <li>日本ハムキャリアコンサルティング(株)</li> <li>日本ハムエンジニアリング(株)</li> <li>日本チルド物流(株)</li> <li>日本物流センター(株)</li> <li>日本デイルーネット(株)</li> <li>日本ルートサービス(株)</li> <li>ジャパンフード(株)</li> <li>NHフーズ・チリ(チリ)</li> <li>NHフーズ・メキシカーナ(メキシコ)</li> <li>NHフーズ・シンガポール(シンガポール)</li> <li>NHフーズ・タイ(タイ)</li> <li>タイ日本コールドストレージ(タイ)</li> <li>NHフーズ・台湾(台湾)</li> <li>NHフーズ・U.K.(イギリス)</li> </ul>
加工食品の製造	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本ハム食品(株)</li> <li>日本ハム惣菜(株)</li> <li>プレミアムキッチン(株)</li> <li>山東日龍食品有限公司(中国)</li> <li>タイ日本フーズ(タイ)</li> </ul>	

## 株式の概況

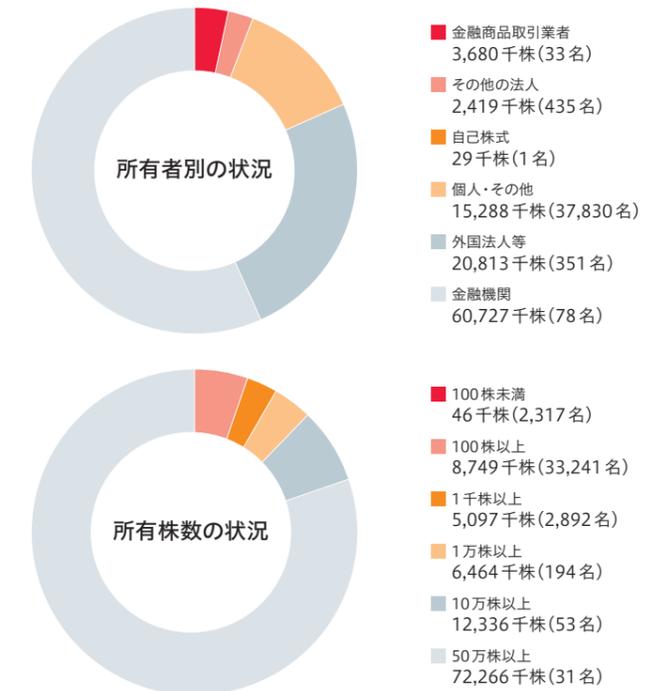
発行可能株式総数	285,000,000株
発行済株式総数	102,958,904株
株主数	38,728名

## 大株主(10位以上)

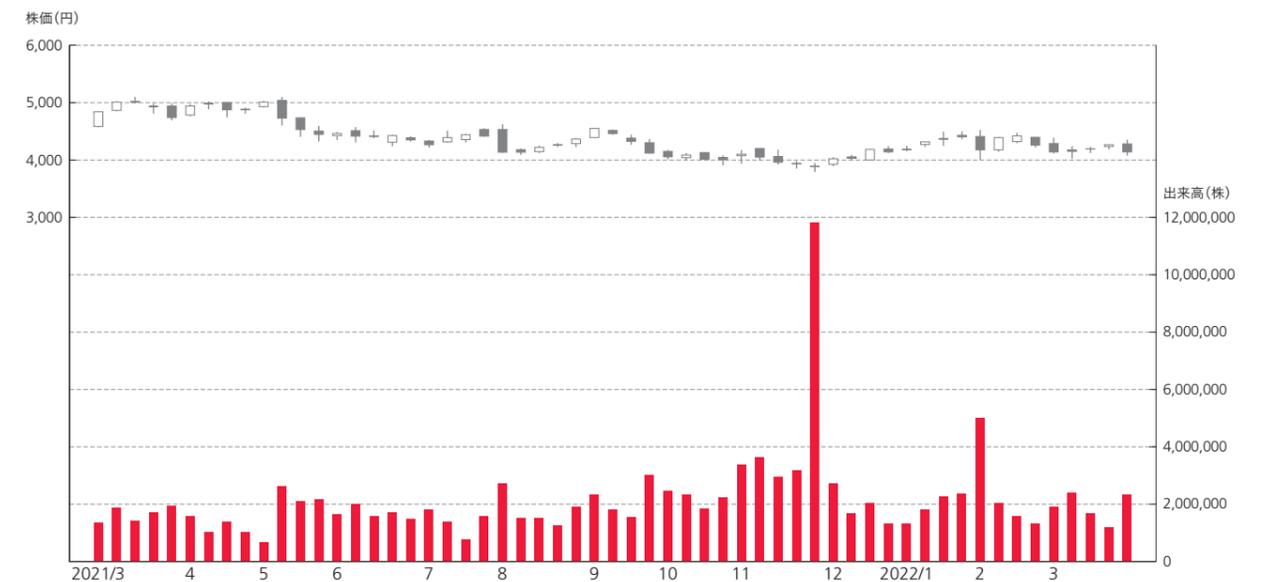
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	21,445	20.84
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	8,510	8.27
株式会社百十四銀行	3,768	3.66
明治安田生命保険相互会社	3,677	3.57
農林中央金庫	2,963	2.88
日本生命保険相互会社	2,785	2.71
株式会社三菱UFJ銀行	2,747	2.67
株式会社三井住友銀行	2,325	2.26
株式会社日本カストディ銀行(証券投資信託口)	1,631	1.58
共栄火災海上保険株式会社	1,613	1.57

(注) 持株比率は、自己株式数を控除して算出しています。

## 株式分布状況



## 株価・出来高の推移



## 参画しているおもなイニシアティブ・団体

**TCFD** (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)  
金融安定理事会(FSB)が設置した気候変動関連財務情報の開示を企業に促すことを目的としたタスクフォース

**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

**ASSC** (The Global Alliance for Sustainable Supply Chain)  
国際的な連携のもと、日本での持続可能なサプライチェーンの推進に取り組むNGO

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