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

Nipponham Group
https://www.nipponham.co.jp

Printed in Japan

ニッポンハムグループ　統合報告書 2021

Nipponham Group Integrated Report 2021

ニッポンハムグループ
統合報告書 2021

Nipponham Group

編集方針

「統合報告書2021」は、株主・投資家ならびにステークホルダーの皆様に、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と、未来に向けて新たな挑戦を始めた今の姿を知っていただくことを目指して発行しました。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、国際統合報告評議会(IIRC)が発表した「国際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80社
(2021年3月31日現在)

対象期間
2020年4月1日～ 2021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。

情報開示体系と統合報告書の位置付け

会計基準に関する注記

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、これら業績見通しのみに全面的に依拠することはお控えいただきますようお願いします。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。

目次

1 価値創造ストーリー

- ニッポンハムグループの約束 __3
- ニッポンハムグループが目指す姿 __5
- 価値創造の軌跡 __7
- 事業概要 __9
- 財務・非財務ハイライト __10

2 価値創造戦略

1.戦略の全体像

- トップメッセージ __11

始動

2021年、社会とニッポンハムグループの
持続的な発展に向けて新たなスタートを切りました。

- 価値創造プロセス __17
- 価値創造の源泉・強み __19
- マテリアリティ、リスクと機会への対応 __21
- 中期経営計画 __25
- CFO(最高財務責任者)メッセージ__33
- 経営企画本部長メッセージ__35

2.事業戦略

- At a Glance __37
- 加工事業本部 __39
- 食肉事業本部 __43
- 海外事業本部 __47
- 球団事業 __51

3 価値創造基盤

- サステナビリティの考え方・推進体制 __53
- 環境・社会情報 __55
- コーポレート・ガバナンス __61
- 役員一覧 __73

4 会社データ

- 連結財務諸表(9カ年) __75
- 企業情報 __77
- 株式情報 __78

世界で一番の「食べる喜び」をお届けする

「おいしさの感動」と「健康の喜び」。
これが、ニッポンハムグループの目指す「食べる喜び」です。
ハムやソーセージの製造から始まった事業は、今では「食」に関するさまざまな分野へと広がっています。
生きていくうえで欠かせない「食」だからこそ、
その喜びを世界の人々へ心を込めて提供してまいります。

｜ 企業理念 ｜

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

｜ 経営理念 ｜

1. 高邁（こうまい）な理想をかかげ、その実現への不退転の意志をもって行動する。
2. 人に学び、人を育て、人によって育てられる。
3. 時代の要請に応えて時代をつくる。
4. 品質・サービスを通して、縁を拡げ、縁あるすべての人々に対する責任を果たす。
5. 高度に機能的な有機体をめざす。

Nipponham Group Vision 2030

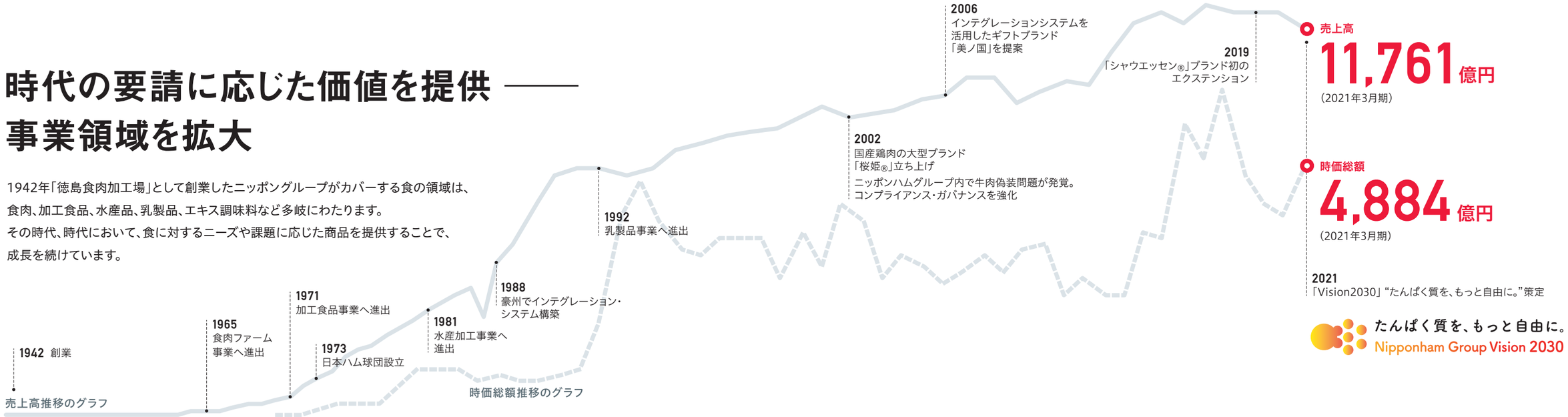
たんぱく質を、もっと自由に。

ニッポンハムグループは、もっと自由な発想で、
生きる力となるたんぱく質の可能性を広げていきます。
環境・社会に配慮した安定供給を行い、
人々が食をもっと自由に楽しめる多様な食生活を創出していきます。

いつの時代にもニッポンハムグループは、人々が求める食や社会課題に向き合い、
「食べる喜び」をかたちにして提供してきました。
今、“日本最大級のたんぱく質供給グループ”として、たんぱく質の供給難が見込まれる中でも、
環境・社会に配慮した安定供給を続けていくこと、
ライフスタイルの変化による食ニーズの多様化への対応といった新しい挑戦を始めています。

時代の要請に応じた価値を提供 ―― 事業領域を拡大

1942年「徳島食肉加工場」として創業したニッポングループがカバーする食の領域は、
食肉、加工食品、水産品、乳製品、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。



1940s～ 戦後食糧難の時代に良質なたんぱく質を提供

1970s～ 食の領域拡大と海外進出で、新しい食文化を提案

1990s～ 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

2000s～ 品質No.1経営による顧客満足度の向上

2010s～ 食の未来を切り拓く、高付加価値の食を提案

2020s～ 10年後、20年後の食の未来を見据えて

品質No.1／安全・安心

食卓に「おいしさ」をお届け

体を構成するたんぱく質の安定供給

企業理念
「食べる喜び」の実現

社会背景

1940	1970	1990	2000	2010	2020
● 高度経済成長 ● 食の洋風化	● 核家族化 ● 外食産業の発展 ● 豚肉の輸入自由化 ● 女性の社会進出	● 牛肉・オレンジ輸入自由化 ● 中食市場の伸長	● 消費者の食に対する安全・安心の要求の高まり ● 国内初のBSE発生	● 国連持続可能な開発サミットの開催 ● パリ協定の締結	● 新型コロナウイルス感染症の感染拡大

時代を画する商品・サービス

1965 食肉
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「バーティカル・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参入したのは1965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
海外での事業を開始

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

※ 現デイリーフーズ社

1985 加工
本物志向に応えるウインナー「シャウエッセン®」発売

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

1997 加工
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、お客様相談窓口に届いた「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提供も継続しています。

2002 食肉
国産鶏肉の「桜姫®」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※含まれる「桜姫®」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「バーティカル・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®」など、次々と自社ブランド食肉を展開しています。

※ 日本食品標準成分表2015数値比較

2020 加工
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ゃ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。

事業概要

加工事業本部

加工事業本部は、ハム・ソーセージ、加工食品、乳製品、水産品、エキス調味料の開発、製造、販売を行っています。「シャウエッセン®」「石窯工房®」「バニラヨーグルト」などのトップシェア商品やロングセラー商品を展開しており、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 No.1 シェアNo.1　出典：インテージ(株)SCIデータ

「シャウエッセン®」 No.1

「石窯工房®」 No.1

「中華名菜®」 No.1

「スタミナ苑®」

「バニラヨーグルト」

「ロルフとろけるチーズ」

「ごろっとサーモン丼」 No.1

食肉事業本部

食肉事業本部では、豚・鶏を中心に生産から販売までを手掛ける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

- 国産牛肉「島原和牛」
- 国産牛肉「玄米牛」
- 国産豚肉「麦小町®」
- 国産鶏肉「桜姫®」

輸入食肉ブランド

- オーストラリア産「大麦牛」
- 米国産「とうもろこし豚」
- タイ産「ハーブ爽育鶏®」
- イタリア産「ドルチェポルコ®」

海外事業本部

海外事業本部は、日本で培った知見や技術を活かして、アジアや欧州、米州、豪州などで事業を展開しています。日本向け輸出事業、現地内販売および第三国への販売だけでなく、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

財務・非財務ハイライト（2021年3月期）

財務ハイライト

売上高	事業利益	親会社の所有者に帰属する当期利益
11,761億円	524億円	326億円

売上高事業利益	ROE	DOE	ROIC	設備投資額	減価償却費
4.5%	7.8%	2.3%	5.9%	829億円	339億円

非財務ハイライト

グループ従業員	国内外拠点数	品質保証担当者数
29,390名	569カ所	1,144名
国内 22,615名　海外 6,775名	国内 482カ所　海外 87カ所	国内 874名　海外 270名

消費者モニター制度（奥様重役会）		安全性に対する客観的評価としての外部認証取得数	「CSR調達」進捗状況	監督職指導的立場の女性社員比率
累計開催回数	奥様重役累計人数		国内	
630回	2,030名	155拠点	80%※1	6.5%

※1 金額ベース

環境データ（2020年度実績値）※2

CO_2排出量	用水使用量	廃棄物発生量
494.3千t-CO_2	14,820千m^3	402.5千t

※2 ニッポンハムグループの国内拠点を対象としています。CO_2排出量は、毎年の温対法に定める各種係数を使用して算定しており、用水使用量は生産部門において一部推計値を含んでいます。

TOP MESSAGE

President and Representative Director | Yoshihide Hata

代表取締役社長
畑 佳秀

始動

2021年、社会とニッポンハムグループの持続的な発展に向けて新たなスタートを切りました。

ニッポンハムグループは、企業理念である「食べる喜び」を創造するため、時代に応じた価値を提供することで、事業領域を拡大し、成長してきました。当社グループを取り巻く環境が急速に変化する中、企業理念の実現を追求するうえでのマイルストーンとして2030年のありたい姿を示した「Vision2030」“たんぱく質を、もっと自由に。”を発表。あわせて、ビジョン実現に向けた「中期経営計画2023・2026」「5つのマテリアリティ」を策定しました。

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

Q 「Vision2030」“たんぱく質を、もっと自由に。”を策定した背景や想いをお聞かせください。

A たんぱく質の安定供給と多様な食の選択肢を提供していく――「日本最大級のたんぱく質供給グループ」としての意志表明です。

世界的な人口増加により、たんぱく質の需要は今後25年間で年率約2.4%伸びると予測されています。対して、動物性たんぱく質の供給源である畜産の飼料として不可欠な穀物生産の伸びは年率約0.9～1.5%前後といわれており、いずれ需要に供給が追いつかなくなります。また、畜産業は家畜から発生する温室効果ガスなどの問題も解決しなければならず、持続可能な畜産は、たんぱく質の安定供給と直結しています。

当社グループはこれまで、ハム・ソーセージ、加工食品、食肉、水産品、乳製品など多様な食品を通して人々に「たんぱく質」を供給してきました。たんぱく質は生きるうえで欠かせない栄養素です。企業理念の「食べる喜び」とは、食を通してもたらされる「おいしさの感動」と「健康の喜び」を表しているのですが、このことは、人々の幸せな生活の原点であると考えます。当社試算になりますが、当社グループは日本人の平均的なたんぱく質総摂取量の約6%、その内動物性たんぱく質では約11%、食肉では約24%を供給しています。

「日本最大級のたんぱく質供給グループ」として、今後もその使命を果たしていきたい。また、常識にとらわれない自由な発想で、たんぱく質の可能性を広げていきたいと考えています。たとえば、近年は新たなたんぱく源として「代替肉」の需要が増加していますが、当社グループは2020年3月に植物由来の原料を使用した「NatuMeat(ナチュミート)」大豆ミートシリーズを開発・販売しました。また、たんぱく質摂取の多様な選択肢も提供し続けていきたいと考えています。食に対する課題をお持ちの方にも「食べる喜び」を感じていただけるよう、たとえば食物アレルギーをお持ちの方には、1996年から取り組んでいるアレルギー対応商品をもっと拡充するほか、咀嚼力が低下した方にも食べやすい商品を増やしていきます。

ビジョン策定にあたっては、経営陣が十分な時間をかけて議論を重ねました。また、従業員の想いも受けとめたものにしたいと、私自らアンケートで問いました。回答からは、社会におけるニッポンハムグループの存在意義や、誇れる職場への熱い想いが伝わってきました。「たんぱく質を、もっと自由に。」と謳った「Vision2030」は、グループ全員の決意でもあり、社会に対する意思表明です。

Q 「2021年3月期の業績」と「中期経営計画2020の振り返り」をお願いします。

「未来につなげる仕組み作り」というテーマのもと、戦略を実行し、事業利益率、ROE、ROICの目標を達成しました。

2021年3月期は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響もあり、連結売上高は前期比4.4%減の1兆1,761億100万円、事業利益は前期比19.8%増の524億2,600万円、税引前利益は前期比80.8%増の488億7,400万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は前期比69.8%増の326億1,600万円となりました。加工事業については、業務用商品が落ち込みましたが、主力の「シャウエッセン®」などコンシューマ向け商品は好調で増益となりました。食肉事業は、輸入食肉は低調だったものの国産鶏肉・国産豚肉の販売が伸び、供給量の維持努力、生産性改善で増益となりました。海外事業は、アジア・欧州事業、豪州事業が低迷しましたが、米州事業は豚肉輸出数量、加工食品の販売数量ともに増加して好調でした。

次に「中期経営計画2020」の振り返りですが、1・2年目は財務計画を達することができませんでしたが、最終年度は事業利益率、ROE、ROICについて目標を達成しました。

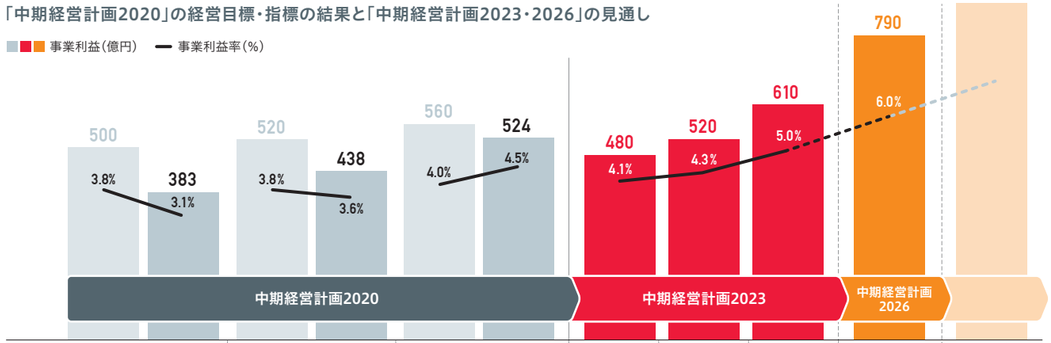
「中期経営計画2020」は、「未来につなげる仕組み作り」というテーマのもとで推進し、掲げた経営方針および施策は着実に進展しました。手応えを感じたのは、課題だった「既存事業の効率化による収益力の強化」において、加工事業が中計3カ年累計の事業利益目標としていた335億円を達成し、食肉事業が最終年度に事業利益400億円レベルまで回復したことです。海外事業も豪州事業や米国の加工事業で改善効果がみられました（成果の詳細はP.26参照）。また、将来も動物性たんぱく質の供給責任を果たすために、培養肉の研究開発をスタートさせました。加えて、大きな成果として、当社の中央研究所が、大学や医療研究センターとの共同研究で、鶏肉から抽出したイミダゾールジペプチドには、中高年の記憶力維持に効果があることを確認、特許を取得しました。2025年には65歳以上の5人に一人が認知症になると予測されています。今後、中高年の記憶の精度を向上させるイミダゾールジペプチドを含む機能性食品を開発し、発売します。

「持続可能性（サステナビリティ）の追求」については、事業活動を通じて社会課題の解決にあたるため、2020年6月に気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言に賛同するとともに、「TCFDコンソーシアム」へ加入したほか、持続可能なパーム油のための円卓会議（RSPO）に加盟しました。

一方で、当社グループのサステナビリティの取り組みは外部環境への対応力という点において課題がありましたので、今年度マテリアリティを特定しなおしました。新しいマテリアリティは、「Vision2030」のもと、社会課題を解決することと、事業の成長・発展を結び付けるものです（下図参照）。

5つのマテリアリティ

「中期経営計画2020」の経営目標・指標の結果と「中期経営計画2023・2026」の見通し



	2019年3月期		2020年3月期		2021年3月期		2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2027年3月期	2030年3月期
	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	計画	計画	計画	計画
ROE	7.5%	4.8%	7.3%	4.8%	7.0%以上	7.8%	6.8%	7.3%	8.0%	9.0%以上へ	10.0%以上へ
ROIC	—	4.9%	—	5.3%	5.5%以上	5.9%	5.1%	5.3%	6.0%	7.0%以上へ	8.0%以上へ

Q 新しくスタートした「中期経営計画2023・2026」の要点をお聞かせください。

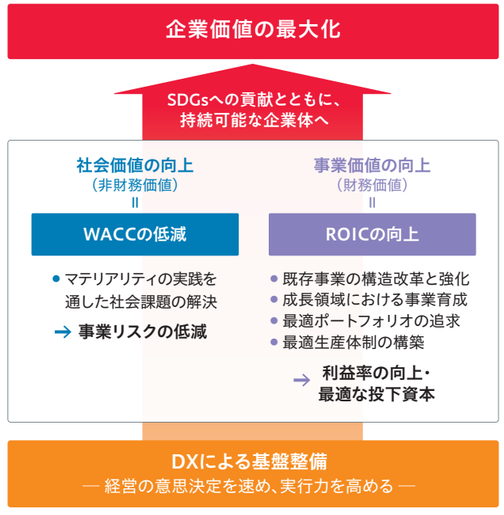
事業戦略とマテリアリティを一体化させて推進し、社会課題解決と企業価値の最大化を目指します。

「中期経営計画2023・2026」は、「Vision2030」に到達するための計画です。事業戦略とマテリアリティを一体化させて推進し、社会課題解決とグループの成長・発展に取り組むことで、企業価値の最大化を目指します。

国内での成長余地はまだまだ十分にあると考えていますが、さらに成長していくためには、既存事業の構造改革と強化に加え、「海外」や「新領域」での成長が不可欠です。そのため、培ってきた強みを最大化していきます。加えて、気候変動問題、労働力不足問題など、さまざまな課題に対応しながら、リスク低減と機会拡大を図るサステナブルな事業モデルへとシフトしていきます。そのため、6年間の時間軸でしっかりと取り組み、成果を上げていくことにしました。最初の3年間は新たなステージに向かう次の3年間の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月期の財務目標は、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%を目指します。また、「中期経営計画2026」の最終年度となる2027年3月期の目標は、売上高1兆3,200億円、事業利益790億円、事業利益率6.0%、ROE9.0%以上、ROIC7.0%以上とし、2030年3月期には、ROE10.0%以上、ROIC8.0%以上を目指します。

企業価値の最大化に向けた取り組みの全体像



Q 「中期経営計画2023」の戦略、方針をお教えください。

成長・発展しながら、最適なポートフォリオを追求します。

「中期経営計画2023」では、経営方針として、3つの事業戦略と1つの機能戦略を推進します。また、グループ力を最大化するため、部門横断推進戦略としてさまざまなプロジェクトを進めます。

「収益性を伴ったサステナブルな事業モデルへのシフト」については、加工事業では「既存領域の強化と新規領域へ挑戦」と「製造工場における生産性の向上」を、食肉事業では「調達力強化」と「販売力強化」によって収益基盤の底上げを図ります。全社における取り組みとしては、ROIC向上を目標に投下資本に対する売上回転率を高めるとともに、事業を成長・発展させながら最適な生産体制の構築と最適な事業ポートフォリオを追求します。そのためROICツリーを事業ごとに展開し、KPIマネジメントによって実効性を向上させます。キャッシュ・フローを最大化し、あわせてマテリアリティの実践によって社会価値の向上を図り、事業リスクを低減させてWACCを最小化し、ROICスプレッドの拡大によって企業価値を向上させていきます。

「海外事業における成長モデルの構築」では、既存ビジネスの収益を安定化させることで事業基盤を強化し、米国・アセアンでの加工品事業の拡大と、有望領域にフォーカスした成長戦略を推進します。

「新たな商品・サービスによる、新しい価値の提供」では、エンターテイメント、エシカル、ウエルネスといった領域や切り口で事業を発想するほか、D2C（Direct to Consumer）ビジネスによって、新たな顧客層にリーチしていきます。これまでプロモーションという位置付けだった球団については、球場運営もあわせた「球団事業」として収益を追求していきます。

「機能戦略」として掲げているのは、「ビジョン実現に向けたコーポレート機能の強化」です。DXを要として、R&D、人財マネジメントを強化します。DXの推進により、既存業務の効率化、生産性向上、そして新たなビジネスモデルの構築などを実現します。デジタルによる既存業務の効率化と生産性向上によるオペレーションコストの削減とデータ起点での意思決定に注力します。新たなビジネスモデルでは、デジタル技術によるサービスを顧客や取引先に提供することを目指しています。特に、R&Dについては、代替たんぱく質の研究・開発やスマート養豚の実用化など、事業と関連した新規事業創出の側面も追求していきます。

DX関連投資額は3年間で157億円を計画しており、当面は費用が先行しますが、2027年3月期には費用70億円に対して80億円の効果を見込んでいます。また、設備投資については、「中期経営計画2023」の全体投資額は2,480億円で、おもに基盤強化とサステナブルな事業モデルへのシフトに投資します。次の中期経営計画では1,480億円を計画し、フリー・キャッシュ・フローも250億円から1,610億円に大幅に改善されると見込んでいます。

「部門横断推進戦略」のうち、「事業横断戦略」は経営方針1、2と密接に関わっており、各事業部の経営資本を最大限活用し、グループ総合力の強化を目指します。「北海道プロジェクト」では、北海道日本ハムファイターズ、北海道ボールパークFビレッジを軸に企業価値の向上を図ります。「コーポレートコミュニケーション戦略」は経営方針4と関わるものとして、IR、SR、PR、ERの高度化に取り組んでいきます。

こうした戦略を推進するためには、確固たる経営基盤があることが重要ですので、「品質No.1経営」は引き続き推進します。特に、コーポレート・ガバナンスは継続的に強化すべきと考えています。そのために、私が社外取締役に期待していることは、客観的な立場での意見表明です。最近では、積極的な意見表明も増え、有効な議論ができていると評価しています。

「中期経営計画2023」の3つの戦略と4つの経営方針

	加工事業	食肉事業	海外事業	新規事業 球団事業
事業戦略	経営方針① 収益性を伴ったサステナブルな事業モデルへのシフト 調達力・販売力の強化／全社最適視点での筋肉質な製造収益構造の確立／マーケティング視点での事業の拡大／各社機能の明確化と競争力の向上			
事業戦略	経営方針② 海外事業における成長モデルの構築 有望領域にフォーカスした成長戦略の立案・実行 （①国内外での加工品販売の強化　②日本向けの加工品・食肉の開発／供給体制の強化）			
事業戦略	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 新規事業の創出（①エンタメ事業 ②ウエルネス事業 ③エシカル事業）／球団事業の確立			
機能戦略	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 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			
部門横断推進戦略	事業横断による総合力の発揮／新規事業の立ち上げ加速／北海道プロジェクトによる本業と地域発展への貢献／コーポレートコミュニケーションの戦略的展開			
高次の品質No.1経営・コーポレート・ガバナンス				

Q 畜産業への厳しい声に対する認識をお聞かせください。

真摯に向き合い、持続可能な畜産を目指していきます。

環境問題やアニマルウェルフェアの問題など、畜産業に対して批判的な見方があることは承知しており、真摯に向き合いたいと考えています。

当社グループは、おもに国内では豚と鶏、豪州で牛の生産を行っています。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おり、そのうちの大半は牛からの排出です。そのため、牛の生体由来の温室効果ガス削減に向けた取り組みに着手しています。また、豪州は日本よりも水リスクが高いため、その対策も必要と考えています。一方で、畜産の生産性を上げること自体も環境負荷の軽減につながりますので、飼料要求率の向上にも取り組んでいきます。

このような環境問題は、当社グループにとって大きなリスクになると考えています。リスクの低減に向けて、新たに設定した「中長期環境目標」に沿って、温室効果ガスの削減、水リスクの評価・対応などを一層進めていきます。

また、畜産業の後継者不足や技術伝承など、社会課題解決に向けて「スマート養豚」にも取り組みます。すでに、北海道の知床の農場と道南地域にある農場の2カ所でテスト導入しており、豚の発育状態を24時間監視し、健康状態や発情兆候をAIで画像分析しています。

Q 最後に、ステークホルダーへのメッセージをお願いします。

戦略を着実に実行することで、食品企業としての使命を果たしていきます。

当社グループは、「Vision2030」および「中期経営計画2023」のもと、事業戦略とサステナビリティ戦略を一体化させ、グループの成長発展と社会課題解決の実現に取り組む新たなスタートを切りました。

これからも、環境・社会に配慮し、強みであるたんぱく質の安定供給に挑戦し続けるとともに、おいしさ、品質No.1経営による安全・安心に加え、一人ひとりを想う自由で多様な食の選択肢を提供し、新たな「食べる喜び」を創り出していきたいと考えています。そのことが、愛され、尊敬され、選ばれるグループとなり、企業価値の向上につながると確信しています。

2020年は新型コロナウイルス感染症の拡大により社会が一変しました。当社グループは、食品企業として安全・安心な商品、サービスを安定供給するという社会的使命を担っており、サプライチェーンを分断することなく、一定の供給責任を果たせていると認識しています。未だ収束は見えませんが、今後もグループ従業員の安全確保と健康維持を第一に使命を果たしていきます。

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これから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。

代表取締役社長

畑　佳秀

VALUE CREATION

「社会価値」と「事業価値」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
- 世界の人口増加による食糧需給バランスの変化
- 貿易協定の発効などによる他社との競争激化
- 気候変動、水リスクなどによる環境問題のリスク

外部環境（リスクと機会）
→ P. 21

- 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
- 働き方を見直す機運の高まり

資本の活用

財務資本

親会社所有者帰属持分比率
52.5%
営業キャッシュ・フロー **825億円**
設備投資額 **829億円**

製造資本

製造拠点 **94カ所**
（国内72カ所、海外22カ所）

人的資本

従業員数 **29,390名**
（国内22,615名、海外6,775名）
品質保証担当者数
1,144名

バーティカル・インテグレーションシステム

知的資本

研究開発費
32億円

社会関係資本

物流・営業拠点 **313カ所**
（国内279カ所、海外34カ所）
50年間 開催している奥様重役会
シェア **No.1** のブランド力

自然資本

農場 **157カ所**
（国内126カ所、海外31カ所）

高次の品質No.1経営・コーポレート・ガバナンス

事業活動

中期経営計画2023 → P. 25

- **既存事業の構造改革と強化**
  既存事業の構造改革と強化を進め、ROIC 向上に取り組む
- **持続可能性の追求**
  社会課題に対応しながらリスク低減と機会拡大を図る
  サステナブルな事業モデルへのシフトを進める
- **成長領域における事業育成**
  これまでの歴史と既存事業の強みを活かした成長領域への伸長を図る

創業以来の強み → P. 19

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

事業セグメント → P. 37

加工事業本部

食肉事業本部

海外事業本部

解決すべき社会課題
→ P. 21

たんぱく質の安定調達・供給

食の多様化と健康への対応

持続可能な地球環境への貢献

食やスポーツを通じた地域・社会との共創共栄

従業員の成長と多様性の尊重

Vision 2030

社会課題の解決
＝「社会価値」の向上

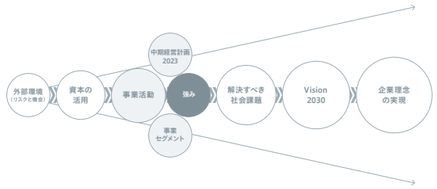
新たな強み・価値の獲得
＝「事業価値」の向上

企業理念

「食べる喜び」の実現へ

価値創造を支える独自のサプライチェーンを構築

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、食肉においてはバーティカル・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商品の提供を実現しています。



1985年、
本格的ウインナーの
食文化を日本へ

1994年、ライフスタイルの
変化にあわせて新たな調理
スタイルを提案

1998 年、
本格志向のチルド
ピザ市場を開拓

— Strengths of Value Creation

お客様視点の商品開発

お客様の声を聴くとともに、食やライフスタイルの変化をとらえることで、ハムやソーセージをはじめ調理加工品、乳製品、水産加工品などの開発や改善につなげています。アレルギー対応商品の開発にも力を入れているほか、食べやすさや保存のしやすさなど機能面でもお客様に喜ばれる商品づくりを推進しています。

独自のモニター制度「奥様重役会」

1969年にお客様の声を聴く仕組みとしてスタート。一般公募で選ばれた食に関心のある20代以上の女性で構成されており、ご意見を商品の改善や開発に活かしています。

ニッポンハムグループのバリューチェーン

生産・飼育 | 需要調整 | 処理・加工 | 製 造 | 荷受・物流 | 販売・マーケティング

調 達 | 開 発

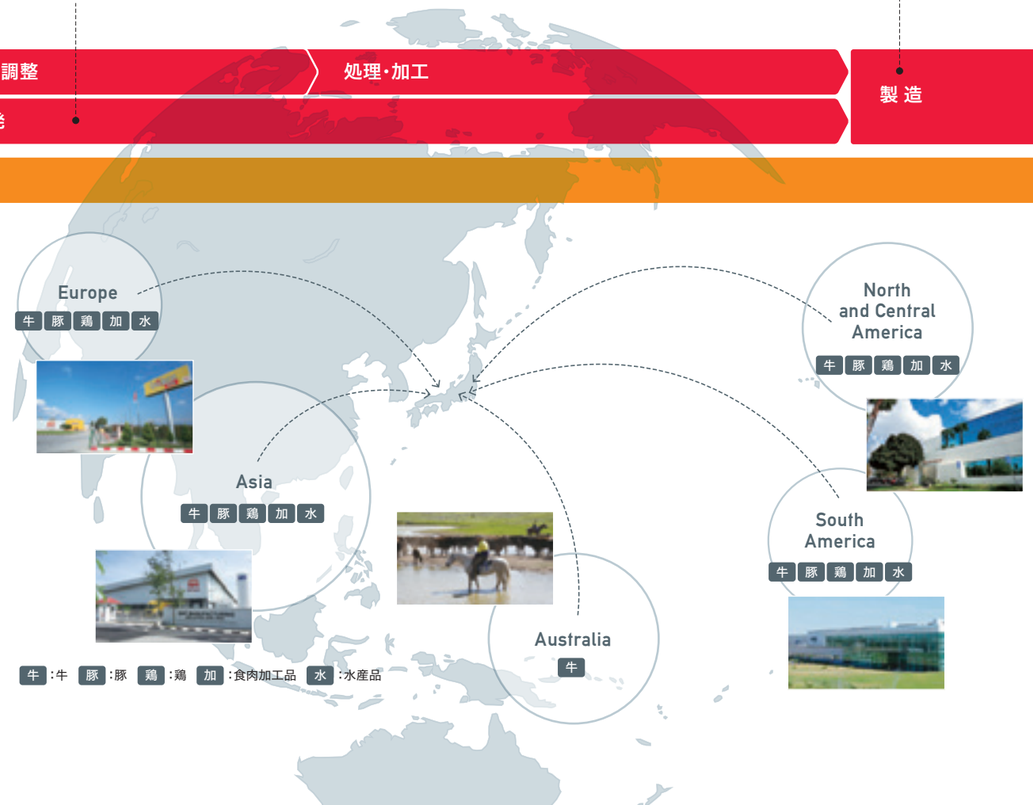
研究開発／品質保証

— Strengths of Value Creation

安全・安心、安定供給を支える調達・生産網

国内においては、1970年代にかけて養鶏、養豚のファーム事業に相次いで参入しました。その後も拡大を続け、1990年代には処理会社も統合し、国内におけるインテグレーションを強化しました。1988年には豪州で養牛事業を、2015年4月にはトルコで養鶏事業を開始しました。国内外で生産・飼育することで、より安定的な食肉の供給を可能としています。自社農場は国内126カ所、海外31カ所となっています。

また、食肉の販売や加工食品を安定供給するために、自社グループ外からの調達ルートも確保。海外パッカーとの戦略的パートナーシップを強化することで、コスト削減やオリジナル規格品の開発も進めています。



— Strengths of Value Creation

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94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、ブランド食肉を始めとした高品質な食肉の安定供給につなげており、シェアは約20%です。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。

各製造拠点では、外部認証取得を推進し、品質管理を徹底しています。

食肉市場でのシェア

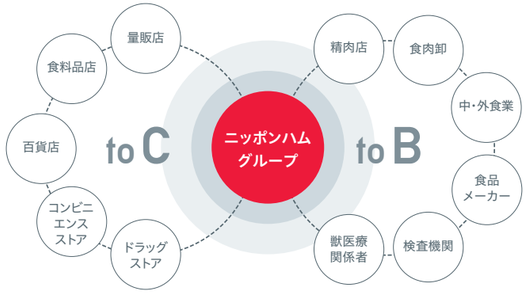
国内の食肉市場全体 約20%

(注) 2021年3月現在 当社調べ

— Strengths of Value Creation

全国へ広がる営業物流網

生産拠点に直結した営業拠点網を全国に構築し、俊敏な供給体制を実現しています。食肉事業本部の物流事業は、関東および関西に国内最大級の冷蔵・冷凍保管設備を持つ日本物流センター(株)と、全国の販売会社へ配送を行う日本チルド物流(株)が担っています。また、加工事業本部の物流事業は、倉庫業務を日本デイリーネット(株)、配送業務を日本ルートサービス(株)が担っています。こうした物流・販売網も含めた総合力が、原料サプライヤーとの関係を強化し、市場競争力の高さに結び付いています。



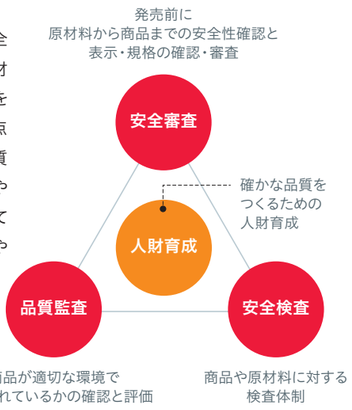
— Strengths of Value Creation

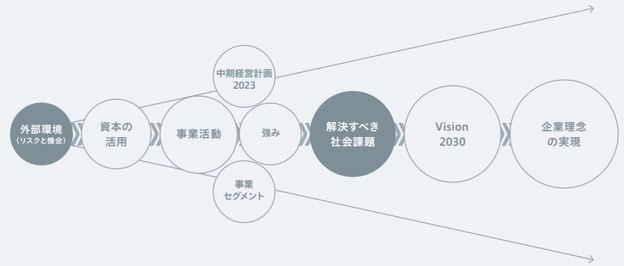
品質No.1経営を実現する品質保証体制

安全な商品をお届けするため、「安全審査」「品質監査」「安全検査」を実施しています。「安全審査」では、商品発売前に、原材料の安全性の審査や、商品の表示・規格の法令への適合審査を行います。「品質監査」では、国内外の生産地、製造工場、営業拠点で品質に関わる項目をチェックし、原材料・製品の生産環境や品質保証体制などが適正であるかを確認。「安全検査」では、原材料や商品に対して、残留農薬分析、微生物・アレルゲン検査を行っています。これらの品質保証体制を確かなものにするため、研修や教育機会の提供を通して「人財育成」を行っています。

品質保証担当者数

合計1,144名 (2021年3月末現在)





リスク・機会に対応し、持続的な社会と企業へ

世界的な人口増加や気候変動など、さまざまな社会課題が顕在化している中、「Vision2030」の達成に向け、
解決すべき社会課題をニッポンハムグループ「5つのマテリアリティ（重要課題）」として特定しました。
当社グループを取り巻くリスクや機会を的確にとらえ、適応することで、持続的な成長を目指します。

ニッポンハムグループを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※1 −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※2 ＋10.4%（85億人） 2030年の世界の動物性たんぱく質需要 対2000年比※3 1.5倍
	貿易協定の発効などによる 他社との競争激化	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
環境関連	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※4 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） 2050年の世界の水需要 対2000年比※5 55%増
品質関連	食の安全性のリスク	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※6	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 Enviromental Outlook to 2050」　※6 農林水産省「畜産統計（令和3年2月1日現在）」

マテリアリティの特定プロセス

2020年にサステナビリティ委員会の下部組織としてES部会を発足し、同5月からマテリアリティの特定に対しての検討を開始。国際的な動向やイニシアティブなどの社会からの要請などを踏まえつつ、ステークホルダー視点と自社視点の両面から評価・検討を行いました。

2020年5月〜7月 STEP1

社会課題の把握・整理・抽出

各種ガイドラインを参考にしながら、評価対象となる社会課題を233項目抽出。そこから2回のスクリーニングを実施し、36項目まで絞り込みました。

2020年8月〜11月 STEP2

重要性の評価

STEP1で抽出した36項目について、お客様、お取引先、株主・投資家、従業員へのアンケートと、社外有識者・当社役員へのヒアリングを実施しました。

2020年11月 STEP3

妥当性評価

STEP2で作成したマテリアリティ案について、ステークホルダー・ダイアログを実施。妥当性評価と意見交換を踏まえマテリアリティ案を特定しました。

2020年11月〜2021年5月 STEP4

マテリアリティの特定と施策・指標の設定

ガバナンス会議・取締役会にて、「5つのマテリアリティ」を最終確定。その後、それを達成するための施策・指標を検討し決定しました。

マテリアリティの特定

ニッポンハムグループの持つ強みを活かして優先的に取り組むべき課題をニッポンハムグループ「5つのマテリアリティ」として特定しました。事業戦略と社会課題解決を一体で追求し、企業価値の最大化を目指します。

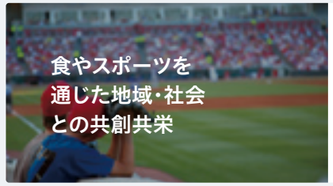
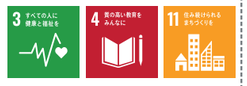
たんぱく質の安定調達・供給

食の多様化と健康への対応

持続可能な地球環境への貢献

食やスポーツを通じた地域・社会との共創共栄

従業員の成長と多様性の尊重

マテリアリティ	考え方	社会課題	施策・指標	貢献するSDGs分野
	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。	• たんぱく質の安定調達・供給	・生きる力となるたんぱく質の摂取量向上（国内）　・家畜の疾病対策　・CSR調達の推進（2030年度までに重要な一次サプライヤーへの方針周知とSAQ※1実施率100%、重要な二次サプライヤーへの方針周知とSAQ実施）　・サプライヤーへの人権デュー・デリジェンスの実施　・アニマルウェルフェアに配慮した取り組みの推進　・スマート畜産などの新たな技術の開発と活用	
		• 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） ・代替肉の技術開発の取り組み	
		• 食の安全・安心	・第三者認証の取得推進（FSSC22000、SQF、BRC、JFSなど） ・専門技術認定をはじめ研修を通じた人財育成	
	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、楽しく健やかなくらしに貢献します。	• 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） ・食物アレルギーに関する研究や情報発信	
		• 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） ・健康に寄与する商品の開発 ・健康寿命の延伸についての情報発信	
		• 食の多様化	・多様な文化・宗教などに対応した商品の開発、販売の実施	
	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向けての取り組みを推進します。	• 気候変動への対応	・2030年度までに化石燃料由来のCO_2排出量46%以上削減（2013年度比）※2 ・家畜由来の温室効果ガスを抑制、削減をするための研究、技術開発の推進	
		• 省資源・資源循環	・2030年度までに水使用量5%削減（2019年度比：製造数量当たりの原単位）※2 ・2030年度までに廃棄物排出量5%削減（2019年度比：製造数量当たりの原単位）※2 ・2030年度までに廃棄物排出量リサイクル率92%以上※2 ・環境配慮型資材（再生素材やバイオマス素材など）の使用や包装資材などの使用量削減 ・水リスクの高い地域の特定、地域の実態の調査と課題への対応 ・製造から販売、物流で発生する食品ロス削減の推進	
		• 生物多様性への対応	・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） ・持続可能な水産資源の認証品の取り扱い品目増（MSC／ASC） ・森林保全活動の推進	
	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。	• 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・食育教室など） ・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） ・食を通じた社会福祉活動の推進（フードバンクや子ども食堂への食材の提供など） ・食育などを通じた次世代育成の支援（出前授業、キャリア教育支援など）	
	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。	• 従業員の働き甲斐の向上	・仕事に対するやり甲斐の支援　・挑戦できる組織風土の醸成 ・教育研修による専門性やマネジメント力の向上　・公正な評価と処遇への取り組み ・異動と配置による適所適材の推進　・キャリア自律の支援	
		• 多様性の尊重	・女性活躍の推進　・育児・介護・障がい者など、支援の取り組み推進　・総労働時間の削減 ・多様な働き方の推進　・健康管理体制の更なる強化　・労働災害撲滅に向けての更なる推進 ・人権方針の教育・人権デュー・デリジェンス体制の構築	

※1 SAQ（Self-Assessment Questionnaire）：自己評価シート　※2 中長期環境目標については国内における目標

Vision 2030
の実現に向けて

「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。
このビジョンを実現するための中長期的な経営戦略を示したものが、「中期経営計画2023・2026」です。
価値創造の源泉となる保有資本や蓄積してきた強みを活かしつつ、
マテリアリティと事業戦略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・発展に向けて挑戦していきます。

「中期経営計画2020」の振り返り

「中期経営計画2020」の成果

既存事業の効率化による収益力の強化	加工事業本部	●統合前の加工事業本部として中計3カ年累計の事業利益は当初計画の335億円を達成 ●主力ブランドでのエクステンションなどで収益性の高いコンシューマ向け商品を拡販
	食肉事業本部	●「中期経営計画2020」から鶏肉相場の一定の影響があったが、生産体制を拡充 ●収益性の高いブランド食肉の拡販で収益性が向上 ●コロナ禍でも量販チャネルの需要増に対応し事業利益400億円レベルまで回復
	全社	●売上高および投下資本売上高回転率は計画未達
海外売上高の早期拡大	海外事業本部	●豪州事業や米州内の加工事業の内部改善などによる改善効果の発現 ●米州における加工事業の伸長
消費者との対話を通じた価値の創造		●「未来の食卓市場予測」の作成やビッグデータの解析などで、商品開発力や販売促進が向上
食の未来の構想／実現のための技術力強化・育成		●将来に向けた動物性たんぱく質の供給責任を果たすべく、研究を進める ・スマート養豚プロジェクトをスタート　・国内ミートレス市場への参入 ・培養肉の研究開発スタート　・イミダゾールジペプチドの特許取得
持続可能性（サステナビリティ）の追求		●事業活動を通じた社会課題の解決に向けた取り組みを実施 ・TCFDの提言に賛同表明　・RSPOへの加盟　・CSR調達への対応

未来への足場固めとして戦略を実行
最適ポートフォリオの追求で、収益性・生産性が向上

「中期経営計画2020」では「未来につなげる仕組み作り」のもと、経営方針・施策を着実に遂行しました。その結果、収益力の強化については改善がみられました。一方、外部環境への機敏な対応と実行力を高めることが課題として残りました。

「既存事業の効率化による収益力の強化」については、加工事業で主力ブランド拡販による収益性の向上、関連企業本部との統合によるシナジー効果が成果として発現しました。統合により立ち上げた6つのプロジェクトの効果の刈取りや営業体制の見直し、強みのある領域への集中化が、今後の注力テーマです。

食肉事業では、川上事業の老朽化施設整備による生産体制の拡充、物流中継拠点の整備や物流機能の拡充・安定化を実現できました。今後は相場の影響を最小化するために、収益性の高いブランド食肉の拡充、外部環境の変化に機敏に対応できるチャネルミックス戦略の推進、生産事業のさらなる生産性向上などに取り組みます。

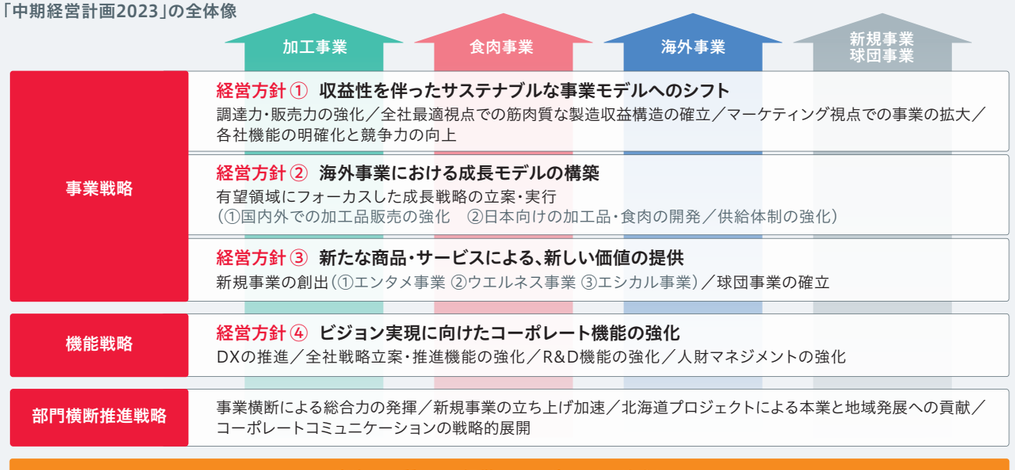
「海外売上高の早期拡大」を掲げた海外事業においては、豪州事業や米国内の加工事業の内部改善などによる効果が発現し、米国における加工事業が伸長しました。課題としては、有望な成長領域の見直しや、ウルグアイの牛肉事業の収益改善、現地販売や第三国販売による海外売上高の拡大です。

「食の未来の構想／実現のため技術力強化・育成」については、代替たんぱく質の研究開発をスタート。また、スマート養豚は、AIのカメラ分析によるオペレーションが人のレベルまで近づいており、早期に実用化して国内畜産業界の生産性向上に寄与したいと考えています。さらに、疲労回復のサプリメントとして商品化している鶏胸肉に多く含まれているイミダゾールジペプチドの特許を取得。記憶力の維持が期待でき、早期の製品化を目指しています。

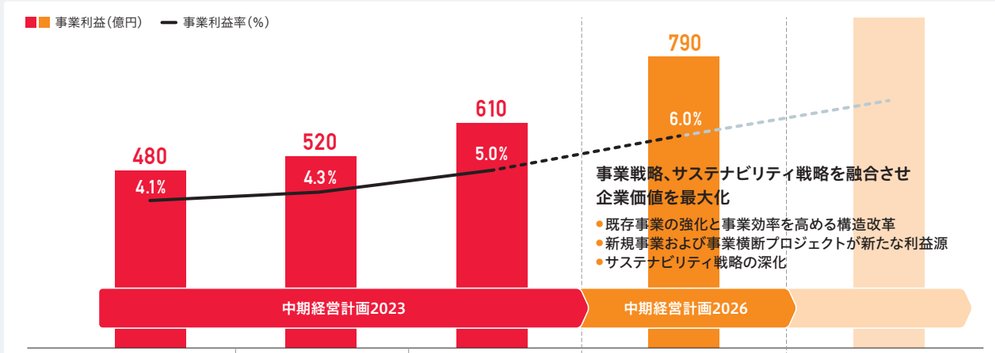
「持続可能性（サステナビリティ）の追求」については、TCFDをはじめとする国際イニシアチブに賛同・加盟しました。また、新たな人財の評価・育成指標の設定や、コーポレート・ガバナンスの強化など、事業基盤の強化にも取り組みました。

中期経営計画2023・2026の概要

「中期経営計画2023」の全体像



「中期経営計画2023・2026」の数値計画



	2022年3月期（計画）	2023年3月期（計画）	2024年3月期（計画）	2027年3月期（計画）	2030年3月期（計画）
ROE	6.8%	7.3%	8.0%	**9.0%以上へ**	**10.0%以上へ**
ROIC	5.1%	5.3%	6.0%	**7.0%以上へ**	**8.0%以上へ**

2030年のありたい姿「Vision2030」の実現に向け、社会課題解決と企業価値の最大化を目指す

2022年3月期からスタートした「中期経営計画2023」では、「中期経営計画2020」での課題や外部環境の変化を踏まえ、6カ年を見据えた方針を策定しました。既存事業の構造改革と強化を進め、引き続きROICをもとにした最適な事業ポートフォリオを追求します。これらは、KPIマネジメントの強化とDXをコアに推進します。

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、社会課題解決とグループの成長・発展を実現し、企業価値最大化を目指します。

経営方針①

収益性を伴ったサステナブルな事業モデルへのシフト

ニッポンハムグループの調達力や販売力といった強みをさらに強化し、全体最適視点での製造収益構造の確立や、マーケティング視点での事業拡大に取り組みます。

加工事業では、既存事業・育成ブランドの拡大とマーケティング強化によるヒット商品の創出に注力します。製造工程での生産性向上、新領域（エキス調味料、大豆ミート、常温商品）への拡大のほか、水産品、乳製品、エキス・一次加工との統合よるシナジー効果の最大化を図ります。

食肉事業では、各畜種で外部との協働・提携を強化しつつ、成長が期待される分野に投資を集中させます。川上生産事業の強化やフードパッカーの老朽化対策など、ビジネスモデル全体を強靭化させていく計画です。特に豚と鶏の川上での生産性向上によるコスト改善、ブランド食肉の拡販とチャネル拡販、マーケティング力を強化します。

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・アセアンでの海外の加工品販売を伸ばすとともに、牛肉事業の減益幅をおさえる取り組みを継続し、M&Aも視野に入れて事業拡大を推進します。

豪州産牛肉の特徴を活かした新ブランド「NATURE'S FRESH」がアメリカ市場で高評価を得たことから、豪州・ウルグアイでも付加価値商品の拡販に注力します。米州・アジア・欧州では、国内加工事業で培った強みを活かし、加工品の分野と地域の絞り込みや、既存事業の強みを活かした新領域への挑戦も実施していきます。

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

「エンタメ事業」「ウエルネス事業」「エシカル事業」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の獲得と、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です。ほかにも、「北海道プロジェクト」の推進や、球団については「球団事業」として利益を追求します。

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

DXを要としてR&D、人財マネジメントを強化します。

「R&D機能の強化」としては、「Vision2030」と紐付けた研究開発を進めていきます。複数の特許を取得したイミダゾールジペプチドを含む健康食品・素材事業の強化や代替たんぱくの開発など、研究成果の事業化に取り組み、他社との差別化・収益力向上を図ります。

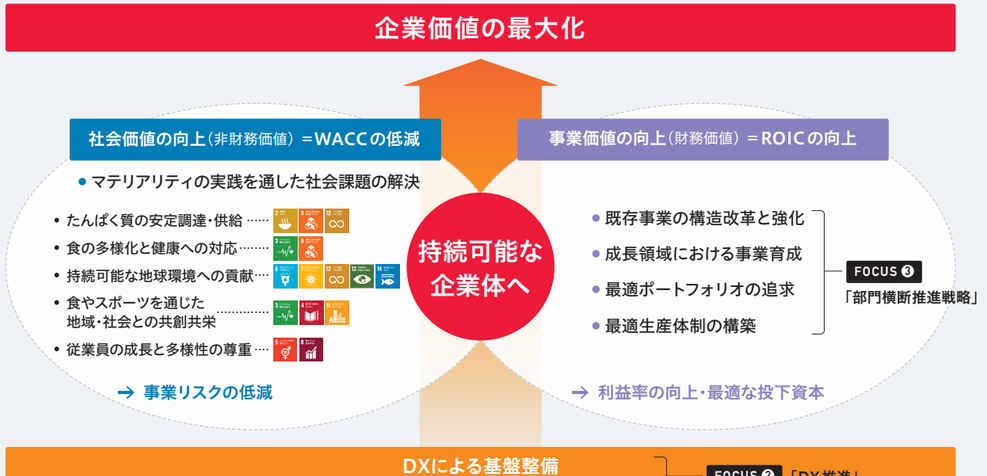
「人財マネジメントの強化」については、「挑戦と成長の実感」「能力と役割に見合った処遇」「キャリア自律」をキーワードとして人事制度を改定しました。自由闊達な意見交換・提言を促進することで、「挑戦と成長の実感」「能力と役割に見合った処遇」を実感できる会社を目指します。「キャリア自律」については、従業員一人ひとりの意思による自己成長を支援します。このほか、経営人財育成のための施策も実施していきます。

基盤の強化 **品質No.1経営・コーポレート・ガバナンス**

「品質No.1経営」については、事業拡大に対応できる品質保証体制の基盤づくりや人財育成を継続して推進します。

「コーポレート・ガバナンス」については、おもに今中計で策定した5つのマテリアリティと関連付けた中長期戦略を立案・遂行することで実効性を高めていきます。また、基本方針を改訂し政策保有株式を保持しないことを原則としました。また、グループの監査および内部統制機能を強化を目的に「グループ監査役室」を新設し、監査役監査など、あるべき監査役体制の実現を目指します。

FOCUS ❶ サステナブルな事業モデルへのシフト



社会課題解決とグループの成長・発展を推進し、企業価値の最大化を目指す

「中期経営計画2023」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」に取り組み、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した社会課題の解決に取り組むことで事業リスクの低減に努め、WACCの最小化を図ります。

「既存事業の構造改革と強化」については、加工事業ではシナジー最大化に向けて2020年4月に組織を再編しました。食肉事業では国産牛のアセットを外部化し、海外事業では海外事業全体のボラティリティ低減に取り組みます。

「成長領域における事業育成」については、海外事業の成長と新領域への進出に取り組みます。海外事業では、成長分野と地域の絞り込みや加工品販売による新たな収益源を確立します。新領域へは、既存事業の強みを活かした新たな価値の創出に取り組みます。

これらの施策は、「部門横断推進戦略」として、全社視点と全社最適の観点から、各事業部の経営資本を最大限活用することで「最適ポートフォリオの追求」「最適生産体制の構築」に取り組んでいきます。

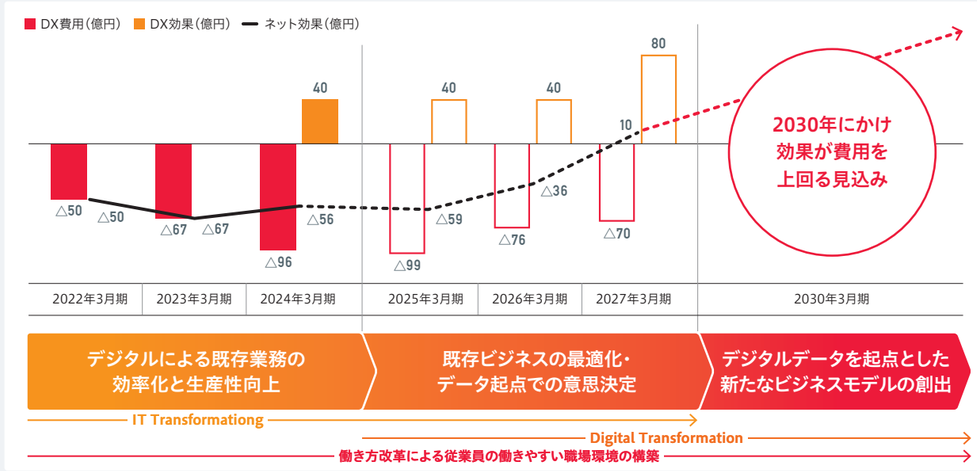
WACCの極小化に向けては、事業リスクを低減することが重要だと考えています。事業リスクの低減については、2021年4月に改定したマテリアリティの実践を通して実現させます。たとえば、気候変動や貿易規制などによる原料調達コストの変動や食ニーズの多様化、労働力不足問題など、ニッポンハムグループを取り巻く環境は大きく変化しています。これらの社会課題を解決することは、事業リスクの低減につながります。当社グループでは、社会課題解決に向けた取り組みの一環として、国連食料サミット（FSS：Food Systems Summit）※への支持を表明しました。マテリアリティとして特定した気候変動への対応、食物アレルギー対応商品などを通じた食の多様化への対応のほか、CSR調達の取り組みを推進します。

マテリアリティの実践を通した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、キャッシュ・フローの最大化を図ることで企業価値の最大化を目指します。

※ 国連食料サミットについては、農林水産省のホームページをご覧ください。
https://www.maff.go.jp/j/kokusai/kokusei/kanren_sesaku/FAO/fss.html

FOCUS ❷「DX推進」

DXの費用・効果額と新たなビジネスモデル変革のイメージ



DXを活用してビジネスモデルを変革し、事業価値・社会価値を創出

ニッポンハムグループにおけるDXの目的は、デジタルテクノロジーを活用して①既存業務の圧倒的効率化／生産性向上、②業務プロセスの標準化・最適化、経営のスピードアップ、③食に関する新たな価値を届けるビジネスモデルの創出、④働き方改革による従業員の働きやすい職場環境の構築の4つです。現在、各事業部・各社のシステムは、個別最適な状態、かつシステムの老朽化で社内外の変化への対応が困難になりつつあります。こうした状況も踏まえ、リソースをかけてDXを実施していくことが必要と考えています。

そのために、まず、個別最適システムから全社共通システムへ基盤整備します。基盤整備に向け、「Connect」プロジェクト（全社基幹システム改革プロジェクト）に取り組み、スマートワークの基盤整備、DX人財の育成を進めます。オペレーションコストの削減とデータ起点での意思決定を進めることで、デジタルによる既存業務の効率化と生産性向上を目指します。

次に、デジタル技術による現行ビジネスの最適化を図ります。社内プロセスの最適化や新規サービスの立ち上げを加速させ、10年後にはスマート養豚・養鶏、デジタルマーケティング、検査工程のAI化など、デジタル技術によるサービスを顧客やお取引先に提供することを目指します。

たとえば、「スマート養豚プロジェクト」では、生産者の高齢化や環境負荷などの社会課題解決に向け、少人数でも生産性が高く、環境負荷も少ない農場運営の実現に向け、「中期経営計画2023」中の実用化を目指すとともに、将来的にはスマート養豚のノウハウをパッケージ化し、社外販売も視野に入れています。

「中期経営計画2023」の重点施策

新たなビジネスモデルの土台づくり	**ビジネス機会の創出に向けた取り組み** • D2C　• デジタルマーケティング • スマート養豚・養鶏　• 検査工程のAI化　など
既存業務の効率化・生産性向上	**オペレーションコスト削減とデータ起点での意思決定** • RPA・AI・OCRの導入　• 在庫引当AI化 • 需要調整の高度化　• データ分析強化 • 集中購買の深化　• 見える化によるCCC改善
DX基盤の強化	**個別最適システムから全社共有システムへ** • 「Connect」プロジェクトの推進 • スマートワーク基盤の整備 • DX人財の育成

FOCUS ❸ 「部門横断推進戦略」

部門横断推進戦略の目的と推進事項

4つの横断戦略	目的と推進事項		期待効果
事業横断戦略	ニッポンハムグループの永続的な発展に向け、事業本部を越えてグループ一体となった総合力を発揮する全社共通戦略を企画・実行する	● 横断型自由貿易協定対策プロジェクト ● 営業・物流の相互連携 ● 生産拠点の最適化	コスト低減 売上拡大 環境負荷低減
新規事業	将来の環境変化を見据えた新たな成長領域への取り組みを加速し、具体的な事業化を目指すとともに、挑戦する風土の醸成にもつなげる	新規事業推進部によるD2Cへのチャレンジ	2025年度単年黒字化 2030年度売上100億円
北海道プロジェクト	グループの拠点が多数立地する北海道において、2023年の新球場の開業に向けて本業とのシナジーを創出するとともに、地域の発展に貢献する	スポーツ事業シナジー関連11施策の推進	2023年北海道ボールパークFビレッジ開業 営業利益26億円
コーポレートコミュニケーション	コーポレートコミュニケーション機能を強化し、ステークホルダーとの戦略的コミュニケーションの展開によりレピュテーションの向上を図る	「Vision2030」を通した一貫性あるメッセージの発信	ブランド価値向上

事業横断戦略

各事業部の強みを活かし、連携することで、グループ一体となった総合力を発揮

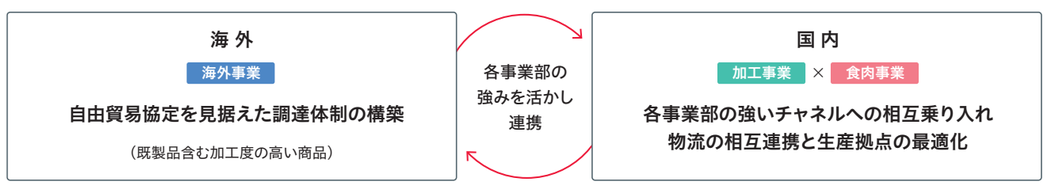
自由貿易協定の発効による事業環境の変化に対応するには、各事業本部が保有する経営資本を最大限に活用することが重要です。そこで、各事業本部横断の「横断型自由貿易協定対策プロジェクト」と「相互乗り入れプロジェクト」を始動しました。

「横断型自由貿易協定対策プロジェクト」では、TPP11、日欧EPA、日米TAGなどの自由貿易協定の発効による影響を、機会と脅威に整理し、全社視点で対策の立案を推進。豚肉加工品の関税低減による影響への具体的な対策の検討に加え、新市場の創出などを目指して海外における既製加工品のマーケティングも進めます。

「相互乗り入れプロジェクト」では、短期的な効果創出と、中長期的な将来課題の検討を目的として「営業・物流の相互連携」と「生産拠点の最適化」に取り組みます。

「営業・物流の相互連携」においては、物流経費の上昇が全社課題の一つです。全社視点でリソースの有効活用を進め、相互連携を図るとともに、物流・保管・営業機能の環境変化も踏まえた将来構想の策定も行います。「生産拠点の最適化」においては、全国各地に隣接所在する生産・製造拠点の連携を強化し、①経費改善効果、②環境負荷軽減効果、③労務負荷軽減効果の効果を創出するとともに、全社視点での生産拠点の最適化に取り組みます。

事業横断戦略の概念図



新規事業

新しい顧客へ、新しい商品・サービスによる新しい価値を提供

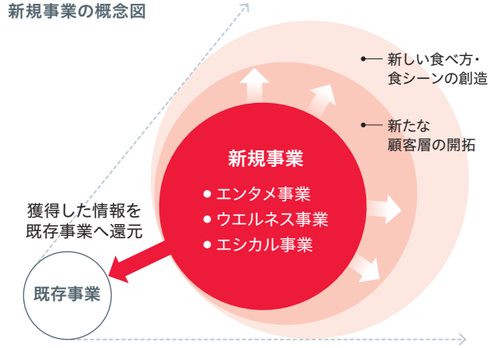
新規事業は、将来の環境変化を見据えた成長領域への取り組みを加速し、具体的な事業化を目指すとともに、挑戦する風土の醸成にもつなげることを目的としています。「エンタメ事業」「ウエルネス事業」「エシカル事業」により、新たな顧客層の獲得、事業の拡張・市場展開の強化、新しいブランド・価値の創出を目指します。

「エンタメ事業」では、私たちの強力なアセットである“肉”を中心に新たな食体験を提供できるサービスや、肉と調理器具のセット販売などのエンタメ要素を付加した商品を展開します。「ウエルネス事業」では、心身のリラックス体験を提供します。特に、働く女性や食物アレルギーを持つお子様への健康支援などを目的に商品・サービスの展開を目指します。「エシカル事業」では、代替たんぱく商品の「NatuMeat（ナチュミート）」のリブランディングを含む、代替たんぱくの開発を進めます。

加工事業・食肉事業・中央研究所と連携し、新素材の探索とフードテック活用、デジタルによる共感マーケティングなども進める計画です。

これらは、2021年4月に立ち上げた「新規事業推進部」で準備を進めており、2022年度にはD2Cサービスを正式に開始、2023年度にはさらなる事業拡大・相互連携を目指します。

新規事業の概念図



北海道プロジェクト

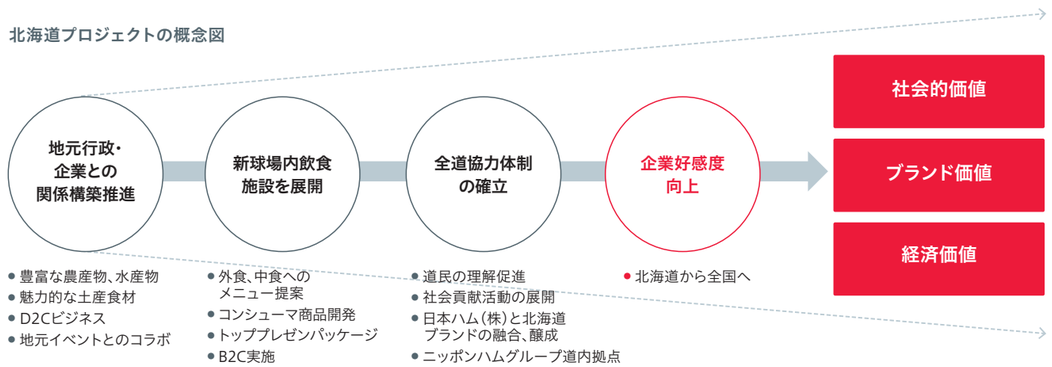
スポーツを通した地域・社会への貢献で、シナジー最大化と企業価値向上を図る

プロ野球球団・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・物流拠点を有する北海道で、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の戦略が「北海道プロジェクト」です。

2023年に開業予定の新球場「北海道ボールパークFビレッジ」は、災害時に避難場所として活用できるほか、省エネ・省資源の環境負荷低減型となっていることも特長の一つです。このほか、飲食店の出店やイベントのコラボなどを通して既存事業とのシナジー創出と、地域の発展に貢献することで企業価値の向上を目指します。

（新球場の詳細は、P.51「球団事業」をご覧ください。）

北海道プロジェクトの概念図



MESSAGE

片岡 雅史 取締役 執行役員

最適負債資本構成の維持を基本に、構造改革とサステナビリティ戦略の推進で収益性を改善し、企業価値向上へ

「中期経営計画2020」における財務面の総括

当社グループはD/Eレシオを重要な指標の一つとしており、0.4～0.5台がWACCを極小化する最適な負債資本構成だと考えています。「中期経営計画2020」における財務戦略では、設備投資を全額実行しても、最適負債資本構成を維持できる計画でした。実際の設備投資については、業績（営業キャッシュ・フロー）の変動や新球場建設決定など当初見込んでいなかった変化がありましたが、精査・見直しを行うなど、フリー・キャッシュ・フローに配慮した柔軟な対応をとったこともあり、計画を下回りました。また、株主還元の充実などを目的として自己株式の取得を行いました。これらの結果、D/Eレシオは2021年3月末時点で0.45となっており、負債と資本のバランスは問題ないと考えています。

利益面では、営業/事業利益の水準は回復しましたが、のれんに係る減損損失などの営業外費用の発生で、当期利益の安定性には課題が残りました。営業キャッシュ・フローの創出力については、「中期経営計画2020」の3カ年に比べて着実に向上したと考えています。

また、新球場を含む設備投資の増加や新リース会計の適用もあり、固定資産がこの3年間で大きく増加し、投下資本が約1.2倍になっており、投下資本回転率が低下しています。コロナ禍において業務用商品の売上が厳しい状況だったことも一因ですが、投下資本の効率化が必要と考えます。2021年3月期のROICについては、投下資本回転率は低下しましたが収益性が向上し5.9%まで上昇しました。ROEについても、利益面が大幅に改善した結果7.8%となり、両指標とも「中期経営計画2020」の目標を達成することができました。

「中期経営計画2023・2026」における財務戦略

「中期経営計画2023」においても、最適負債資本構成の維持を基本とし、B/Sマネジメントを確実に遂行します。

今中計では、基盤強化やサステナブルな事業モデルへのシフトに向けた投資が先行します。設備投資については、食肉事業本部の川上事業を中心に781億円、新球場投資に410億円、DX投資157億円などにより、3カ年合計で2,480億円を計画しています。一定額以上の設備投資については、投融資会議での精査、稼働後のフォローアップを確実に行います。

利益については、DX費用が先行し減益で始まりますが、各セグメントの収益基盤強化や、最終年度のDX活用および新球場開業効果もあり、事業利益・当期利益ともに大きく伸長する計画です。投下資本回転率低下を収益性の向上で補い、ROIC6.0%、ROE8.0%の達成を目指します。また、この3カ年の営業キャッシュ・フロー合計は「中期経営計画2020」に比べて約27%増加する計画です。DX活用によるキャッシュ・コンバージョン・サイクルの改善などで、キャッシュ・フローの創出力を高めるとともに、投下資本の効率化も進めます。

「中期経営計画2026」においては、設備投資がピークアウトを迎えるとともに、各セグメントの収益拡大と投資効果の発現もあり、最終年度に事業利益率6.0%を達成できると考えています。投下資本回転率の底打ちも寄与し、ROIC7.0%以上、ROEは9.0%以上となる計画です。フリー・キャッシュ・フローについては、営業キャッシュ・フローの増加と設備投資の一巡により、3カ年で1,610億円まで拡大する想定です。

なお、通常投資に必要な資金については、自己資金および有利子負債による調達を基本としており、現在、調達コストの大幅な上昇は想定していません。直接・間接両方の調達手段を組みあわせて、将来の返済・償還期限なども考慮しながらバランスよく調達していきます。

調達手段の多様化の一環として、2021年2月に当社初のサステナビリティボンドを発行しました。新球場の環境配慮面や社会性などが評価され、市場から多くのご支持をいただきました。環境や社会性を考慮した社債、ローンはさらに拡大すると考えられますので、引き続き調達手段として検討していきます。

「中期経営計画2023」では、DXによる構造改革、サステナブルな事業へのシフト、最適ポートフォリオの追求に道筋をつけ、収益性、効率性の改善を確実に行い、「中期経営計画2026」の飛躍につなげていきます。

中期経営計画キャッシュ・フローの推移

	中計2020	中計2023	中計2026
営業CF	1,788億円	**2,270億円**	2,660億円
投資CF	△1,396億円	**△2,020億円**	△1,050億円
FCF	392億円	**250億円**	1,610億円

サステナビリティ戦略の推進でWACC低減へ

WACCについては定期的に数値を把握しており、2021年3月末時点では約4%程度と考えています。現在D/Eレシオは最適値に近くWACCを極小化する水準であると判断しており、WACCをさらに低減するためには株主資本コストを下げる努力が必要と考えています。

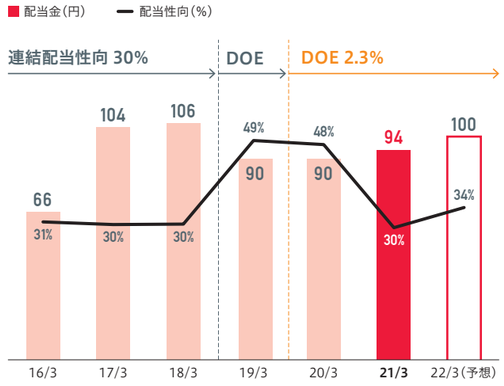
短期では難しいですが、長期的にはポートフォリオ見直しによる事業リスクの低減、投資家の皆様との対話を充実させることによる認識ギャップの縮小、そしてサステナビリティ戦略を推進することが重要と考えています。特に、気候変動への取り組みは当社グループにとって重要だと認識しています。

株主還元と政策保有株式の方針

当社グループの配当方針は、DOE（株主資本配当率）2.3%を目安に、安定的・継続的な配当成長を目指すことを基本としています。また、有利子負債がピークアウトする中で、自己株式取得による還元政策もあわせて実施することで、D/Eレシオ0.4～0.5台の範囲内で株主資本を適切にコントロールすることができると考えています。

また、政策保有株式については、2021年6月に原則保有しないという方針を打ち出しました。今後、関係者と対話・調整を重ねながら、「中期経営計画2023・2026」の6カ年の中で計画的に政策保有株式の縮減を進めていく計画です。

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。

MESSAGE

前田 文男 取締役常務執行役員 経営企画本部長

サステナビリティに配慮したダイナミックな戦略を推進しニューノーマル時代を勝ち抜いていきたい

「全社視点」と「全体最適」を追求して

2020年4月に発足した経営企画本部では、中期経営計画をはじめとするグループ経営戦略の立案や事業ポートフォリオの最適化に向けた全社戦略の立案・推進、全社IT戦略や技術戦略の推進など多岐にわたるミッションを担っています。これらのミッション遂行において重要なことは、ニッポンハムグループ全体を俯瞰する「全社視点」から課題を可視化して戦略・施策を立案し、「全体最適」を追求していくことです。

当社グループの事業は、食肉、加工、海外でセグメントされています。事業ごとにバリューチェーンやオペレーションが異なるため、これまでは事業ごとに最適化を追求しつつ業績拡大を推進してきました。しかし、ここ数年で事業環境は大きく変化しています。気候変動や貿易規制などによる原料調達コストの変動、食ニーズの多様化、急速なIT化の進展、そして新型コロナウイルス感染症の拡大によるニューノーマル時代の到来などです。こうした変化に対応し、持続可能な成長を実現するには、今こそ「全社視点」と「全体最適」がこれまで以上に重要になると考えています。

たとえばこれまでも、各事業部門では、生産・製造・荷受・物流・販売といったプロセスを連携させるバリューチェーンの最適化を推進してきました。現在、あらためて管轄下にある生産拠点や物流拠点をグループ全体の経営資源としてとらえ直し、全体最適の視点からその機能や配置の再検討などが動き始めています。

また、業務システムやオペレーションの全体最適はもちろん、新たなビジネスモデル創出といった将来利益の源泉となる資産という視点から「DX（デジタル・トランスフォーメーション）」の推進にも注力していきます。

さらに、全社最適を計る指標の一つとして「ROIC（投下資本利益率）」目標を定め、定性的・定量的にモニタリングしていく「KPIマネジメント」を強化していきます。2022年3月期は、KPIの詳細設定を進めるとともに、ROICの浸透に向け関連部署を通したROICの正しい理解や周知・啓蒙に取り組んでいく計画です。

2021年4月からスタートした「中期経営計画2023」では、これらの施策を含むダイナミックな部門横断推進戦略・機能戦略と、各事業部が蓄積してきた経営資本を最大限活用することで、最適ポートフォリオを構築していきます。

IT改革プロジェクト「Connect」、DXの進展

全社基幹システム改革プロジェクト「Connect（コネクト）」もこの1年間で進展しました。「Connect」はこれまで各事業部門が個別で開発・運用してきた基幹システムを統合し、全社共通の業務・システム基盤を構築することで事業本部間の連携強化や各プロセスにおける作業の適正化・省人化、決算の迅速化などを目指すプロジェクトで当社の事業構造を抜本的に変革する仕掛けです。当社グループは、デジタル技術・システムを重要な事業資産ととらえ、必要な投資を実施し、中長期的な成長と企業価値の向上を目指す考えです。

サステナビリティに配慮した経営を本格化

近年、社会情勢が目まぐるしく変化する中、企業が持続的に成長していくには、ESG（環境・社会・ガバナンス）に関する取り組みが不可欠になっています。たとえば、気候変動などは、地球規模の社会課題であるだけでなく、当社グループの事業にも大きな影響を及ぼします。地域社会との共創共栄なども事業と切り離せない重要な課題です。

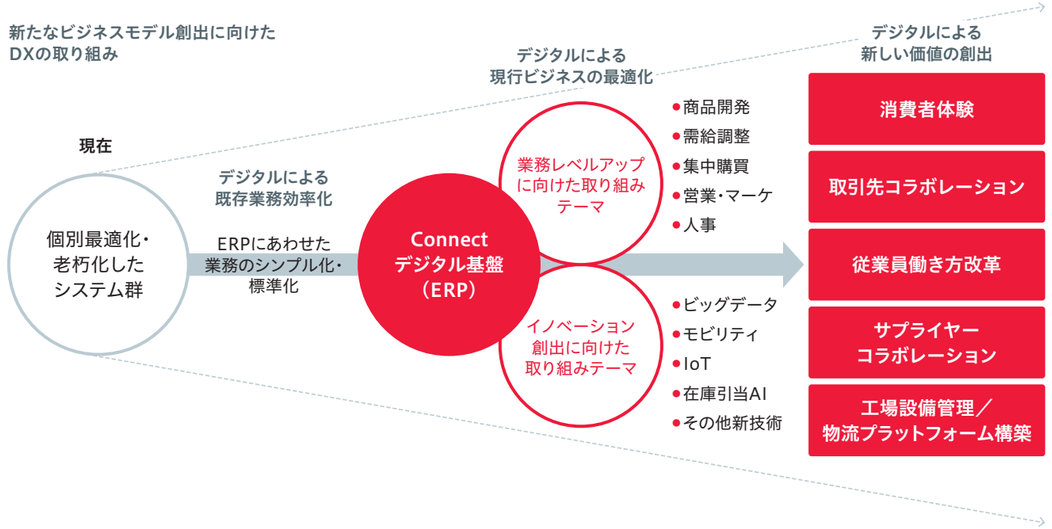
こうした認識のもと、2021年4月から、より経営の中枢に近い当部門の傘下に、サステナビリティ部を再配置しESGの取り組みを強化しています。また、新中期経営計画とあわせて策定した「Vision2030」の実現に向け、事業上も重要な解決すべき社会課題として、新たに5つのマテリアリティを特定しました。

これらのマテリアリティについては、事業戦略と一体化して推進していきます。「たんぱく質の安定調達・供給」と「食の多様化と健康への対応」は、「Vision2030」と密接に関わるテーマです。「持続可能な地球環境への貢献」では、気候変動をはじめとする課題の解決に責任をもって対応していきます。「食やスポーツを通じた地域・社会との共創共栄」では、北海道プロジェクトをはじめ、当社グループならではの地域活動をさらに深め、「従業員の成長と多様性の尊重」では、働き方改革などの施策を展開していく計画です。

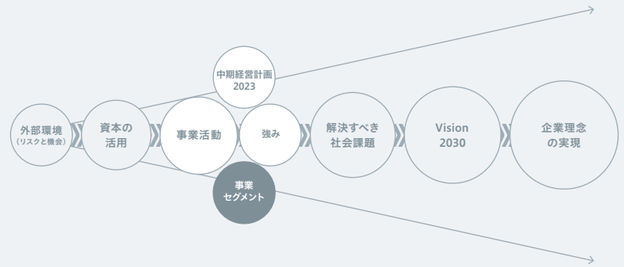
「北海道プロジェクト」の推進

部門横断推進戦略の一つであり、マテリアリティの実践施策でもある「北海道プロジェクト」は、北海道の経済・地域の発展に寄与し、地域と当社グループの社会的価値・ブランド価値・経済価値を共に向上させるためのプロジェクトです。

2023年に竣工予定の新球場「北海道ボールパーク」の開業を起点に、これまで以上にスポーツと本業とのシナジーを追求し、本プロジェクトを地域貢献だけはなく、新たな収益事業としても確立させていきたいと考えています。



At a Glance



加工事業本部

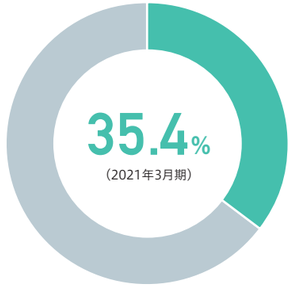
2021年3月期の振り返り

当期の加工事業本部の売上高は、対前期比 1.9%減の 4,894 億円、事業利益は対前期比 34.5%増の 180 億円となりました。

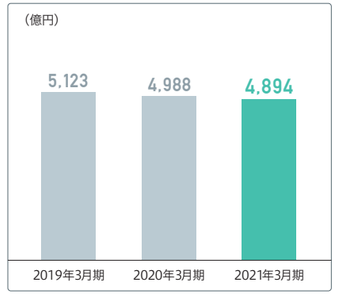
売上高については、新型コロナウイルス感染症に伴う内食需要の高まりにより、コンシューマ向け商品は前年を上回りましたが、外食需要の低迷で業務用商品が前年を下回り、加工事業本部全体での売上は減収となりました。ハム・ソーセージ部門では、低迷した業務用に対して、主力ブランドのシャウエッセンなどコンシューマ向け商品が好調に推移し、昨年を上回りました。加工食品部門、乳製品部門、水産部門でも、同様の市場環境により売上は減収となりました。

利益については、主力ブランド商品の伸長に伴う売上単価上昇で粗利益率が改善したことに加え、販売費および一般管理費などのコスト低減により、増益となりました。

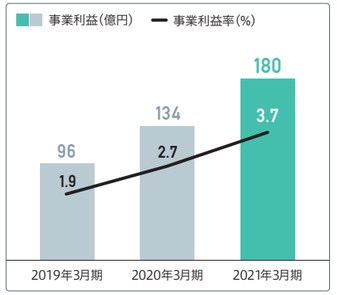
売上高構成比



売上高の推移



事業利益、事業利益率の推移



食肉事業本部

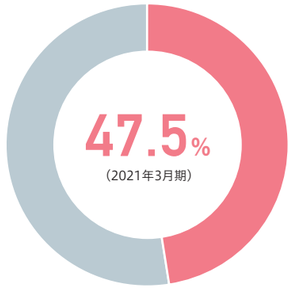
2021年3月期の振り返り

当期の食肉事業本部の売上高は対前期比 4.2%減の6,567億円、事業利益は対前期比 28.8%増の412億円となりました。

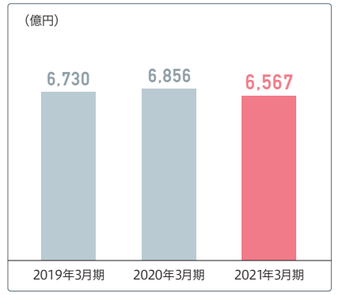
売上高については、国産鶏肉・国産豚肉は内食需要の高まりに対応して伸長しましたが、輸入食肉を中心とした外食・卸売向け需要は回復せず、減収となりました。

利益については、生産部門での生産性の改善や、国内における鶏出荷羽数の増加に加え、国産鶏肉・国産豚肉の相場が堅調に推移。販売部門では、中国の買付量増加や新型コロナウイルス感染症による海外の調達工場の一時稼働停止などがあったものの、当社の強みである強固な調達ネットワークを活かして調達・販売を実施。さらにブランド食肉や家庭用焼肉商材の拡販など、需要変化に積極的に対応した結果、増益となりました。

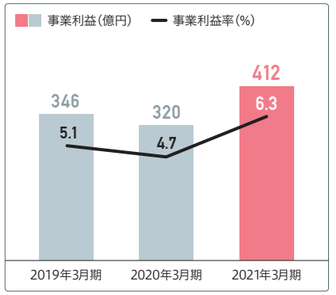
売上高構成比



売上高の推移



事業利益、事業利益率の推移



海外事業本部

2021年3月期の振り返り

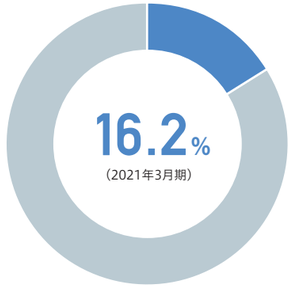
当期の海外事業本部の売上高は対前期比 12.2%減の2,236億円、事業損失は1億円(前期は19億円の事業利益)となりました。

アジア・欧州事業では、新型コロナウイルス感染症の影響によりタイからの対日向け輸出の落ち込みが続いたことにより、売上は減収。また、トルコ国内における販売単価の低下や飼料価格の高騰の影響を受け、減益となりました。

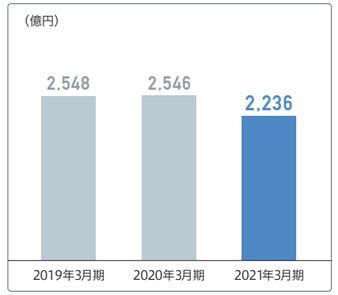
米州事業では、米国での対日向け豚肉の輸出数量や量販店での加工食品の販売数量が堅調に推移し、増収・増益となりました。

豪州事業では、ウルグアイにおいて下期より牛の集荷価格が落ち着き、中国向けの販売単価も回復傾向にあり、利益は前年を上回りました。また、豪州では牛の集荷頭数の減少や世界的な販売価格の低迷が継続したことで、全体としては減収・減益となりました。

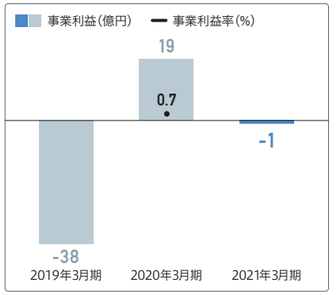
売上高構成比



売上高の推移



事業利益、事業利益率の推移



PROCESSED FOODS BUSINESS DIVISION

加工事業本部

生産性・収益性の向上と市場ニーズに応える商品開発に注力

代表取締役
副社長執行役員
井川 伸久

バリューチェーン

原料調達	商品開発	製 造	物 流	販 売
国内外に広がる調達ネットワークで安定供給を支える	消費者モニター（奥様重役会）の活用や独自の研究開発により、お客様ニーズにきめ細かく対応	国内34カ所、海外1カ所の各工場では、HACCPやISOの認証取得し、品質管理を徹底	全国14カ所の物流センターと4事業所を活用し、日本全国を網羅する配送網を構築	国内56カ所の営業拠点において、お客様のニーズに迅速に応える専門知識を持った人財を配置

リスクと機会、対応策

リスク	機 会	対応策
● 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	● 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 ● 生産性の向上 ● 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	● 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 ● 製造ラインの省人化・機械化の推進 ● 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

中期経営計画2020の振り返りと中期経営計画2023の方針

中計2020の施策

低収益からの脱却

- 現場起点のマーケティングで商品開発力を強化
- 現状の仕組みを根本的に見直すことでコスト構造を変革
- 明るくチャレンジ精神をもって自責でやりきる

中計2020の成果と課題

成果
- 統合前の加工事業本部として中計3カ年の累計事業利益は目標達成
- 主力ブランドの拡張による商品ミックスの改善で収益性を向上

課題
- ヒット商品の創出
- 全社最適視点での生産性向上に向けた取り組みとシナジーの最大化
- 社会的要請と事業の両立

中計2023の方針

新しい価値の創造と提供で社会に貢献し、企業価値向上を図る

- ヒット商品創出の基盤づくりと収益性向上に向けた全社視点での製造体制の再構築
- 環境負荷低減を含めた事業活動の推進で、企業価値の向上を図る

「低収益からの脱却」をテーマに、収益性重視へシフトチェンジ

「中期経営計画2020」では、「低収益からの脱却」を図るべく、「商品開発力強化」と「コスト構造改革」に取り組みました。

「商品開発力強化」については、主力ブランドである「シャウエッセン®」のブランドの拡張や、お客様からの要望が多かった電子レンジ調理に対応した結果、課題であった若い世代の顧客獲得につなげることができました。また、今まで加工事業本部はハム・ソーセージ、デリ商品を中心とした事業を展開してきましたが、前期より水産品・チーズ・ヨーグルト事業とエキス、一次加工事業を加工事業本部に統合し、それぞれの良さを融合させることで、価値の向上や重複の解消に取り組みました。具体的には、各事業、各社の強みを活かした販路、販売、開発、物流などを活用する取り組みを行い、一部ではニッポンハムグループのブランドを活用した商品などの発売を行いました。

「コスト構造改革」については、省人化機械の導入や工場稼働の見直し、製造方法の変更などを推進したことで、収益性・生産性が向上しました。このほか、主力工場の総額経費削減に向けた改善策も進めています。

また、自由貿易協定を視野に「シャウエッセン®」をシンガポールへ輸出、または、海外より「ストックポーク」を輸入するなど、商品の輸出入についても進めているところです。そのほか環境配慮の視点から、資材の軽量化や、新たなたんぱく質として植物由来の原料で作った代替肉「プラントベースミート」の開発も行いました。

これらの結果、業績面では、加工事業全体としての売上高は減少傾向にあるものの、事業利益は順調に推移し、中計3カ年の累計事業利益は当初計画の335億円を達成しました。

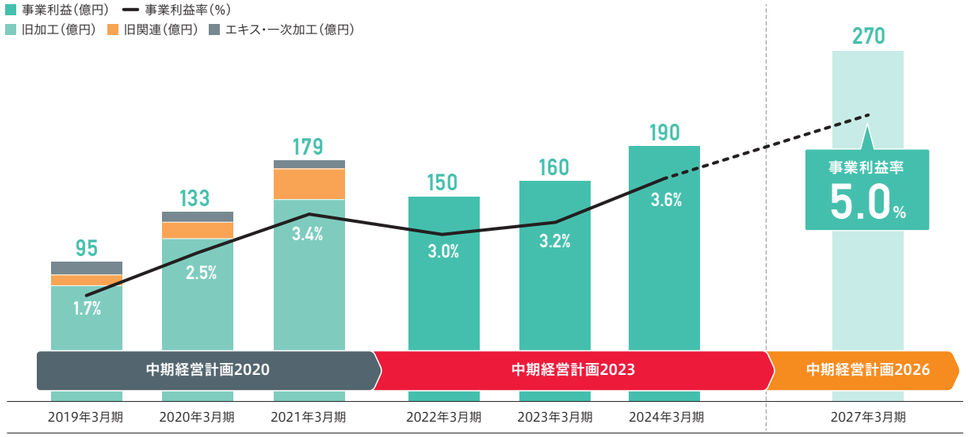
中期経営計画2023の概要

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	● 既存ブランド、育成チャネルの拡大 ● エキス調味料や大豆ミートなど、新領域への挑戦 ● プロダクトアウトからの発想の転換
2. 製造工場における生産性の向上	● 製造体制の再構築と平準化 ● シナジー効果の発現 ● 原料高騰対策 ● 主力ブランドの集中生産による生産性の向上 ● 省人化・合理化投資による平準化
3. 社会課題の解決と収益性の向上	● 環境対応 ● 地域社会との共創共栄 ● 食の多様化と健康対応 ● 食品ロス削減や、プラスチックの削減 ● 地域コミュニティでの食育活動 ● 食物アレルギーへの対応

経営目標



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」では、「既存領域の強化と新規領域への挑戦」「製造工場における生産性の向上」「社会課題の解決と収益性の向上」の3つのテーマで、事業戦略を実行していきます。

既存領域の強化と新規領域への挑戦

「既存領域の強化」については、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）」「中華の鉄人® 陳健一」「バニラヨーグルト」「スタミナ苑®」の拡大に注力していきます。「NatuMeat」は海外事業本部と連携して海外への展開も検討中です。

業務用向けでは、加工事業で展開している各事業、各社の販路や素材の活用を行い差別化に取り組みます。

「新規領域への挑戦」については、新たな収益の柱として3つの取り組みを行っていきます。

1つ目は常温商品の拡充です。食品ロス削減につなげるため、今までにないおいしさをベースにした常温商品を開発し、新しい売り場へも注力していきます。

2つ目は植物性たんぱくです。植物性たんぱくについては、新たなたんぱく質の選択肢の一つとして、研究開発や商品化を進めます。

3つ目はエキス調味料の拡充です。エキス調味料については、商品ラインナップの拡充や新たな販路にもチャレンジしていきます。

これらの施策を推進するうえで基盤となるマーケティングについては、従来のプロダクトアウト発想からマーケットイン発想への転換や、DX活用により、お客様の声を収集・分析していきます。消費者視点のNH型マーケティングプロセスの構築・拡大を進め、課題であるヒット商品の創出に取り組みます。

加工事業本部として、現状に満足することなく変革を進めるために、なくしてはいけないものは「常に挑戦する気持ち」です。加工事業本部のスローガンである「既成概念からの脱却」の取り組みの一つとして、2021年7月に工場の若手商品開発担当者25名が自ら考える商品を実際に開発し、提案するという商品開発甲子園を行いました。

提案の中から良いものを新商品として発売することで商品開発に対するモチベーションを向上させるとともに、そのような仕組みからも将来のヒットブランドや新カテゴリーを生み出していく取り組みを継続していきます。

製造工場における生産性の向上

「製造体制の再構築と平準化」では、引き続き機械化を進めるとともに、大型商品の製造工場の集中化など最適製造体制を追求します。また、投資したラインに対する効果の刈り取りやDX活用などの技術革新による生産性向上に注力します。

社会課題の解決と収益性の向上

「中期経営計画2023」では、事業活動を通したマテリアリティへの取り組みも推進します。

「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やフレイル予防への貢献に取り組みます。

「持続可能な地球環境への貢献」については、包材削減、CO_2排出量削減、食品ロス削減に向けた取り組みを継続して行います。具体的には、プラスチック容器やトレイをできるだけ早期になくせるよう、包装の改善を進めるほか、賞味期限の延長や常温商品を拡充することで食品ロス削減に貢献します。

「たんぱく質の安定調達・供給」については、前述の「既存領域の強化と新規領域への挑戦」を通して実現していき、「食やスポーツを通じた地域・社会との共創共栄」についても、食育活動やフードバンクへの商品・食材提供、地域イベントへの参画を通して貢献していく予定です。

ミッションである「時代を画する食文化の創造」に向けたんぱく質を通した新たな価値創出へ挑戦

加工事業本部では、時代の要請に応え、ハム・ソーセージ、加工食品などニッポンハムブランドおよびチーズ・水産品などの各社ブランドが提供する多彩な商品で、新しい価値を提供してきました。ブランドイメージを向上させることが企業価値に直結するという考えのもと、「Vision2030」の実現に向けて、安全・安心な食の安定供給に対する責任を果たし、お客様視点の商品開発を大切に、よりおいしく、食べやすいたんぱく質の創造を目指します。

FRESH MEATS BUSINESS DIVISION

食肉事業本部

調達力・販売力の強化で シェア拡大と収益向上を追求

代表取締役
副社長執行役員
木藤 哲大

バリューチェーン

生産・飼育	処理・加工	荷 受	物 流	販 売
国内126カ所に自社農場を持ち、豚・鶏を生産・飼育	国内17カ所に自社工場を設け、スピーディかつ安定的に供給	各畜種の日本市場の需給バランスにあわせ、国内外の産地から安定的に調達	東西2カ所に国内最大規模の食肉物流拠点を保有し、ジャスト・イン・タイムにお届けできる体制を構築	全国に120カ所の営業所を配置し、それぞれの地域に密着したダイレクトセールスを展開

リスクと機会、対応策

リスク	機 会	対応策
● 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の高騰 ● 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 ● アニマルウェルフェアへの要請の高まり	● 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	● 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2020の振り返りと中期経営計画2023の方針

中計2020の施策

環境変化に備え、成長につながる事業環境整備を実施

- インテグレーションの強化
- 需給バランスのとれた生産体制

中計2020の成果と課題

成果
- 川上事業への投資を重点的に実施し、供給力拡充
- ブランド食肉の拡販で収益性が向上
- コロナ禍でも量販チャネルの需要増に対応し事業利益400億円レベルまで回復

課題
- さらなるブランド比率の向上
- 生産、処理施設の老朽化対策などに向けた投資の継続と生産指標のさらなる向上

中計2023の方針

強いインテグレーションをベースに 持続可能なバリューチェーンを構築

- 生産性向上と社外提携先との関係深化による調達力強化
- ブランド食肉の拡大によって販売力を強化するとともに注力チャネルを攻略
- 環境対応を進めるとともに社会的価値を高めるブランドの開発を推進

川上事業整備による収益力強化と 商品開発・ブランド育成により収益力が向上

「中期経営計画2020」のもと、「持続的・安定的に食肉を供給できる事業構造の強化」と「食肉事業がお得意先や消費者からさらに支持される事業への転換」を加速させました。

販売数量は、2019年3月期と2020年3月期はほぼ計画通り推移しましたが、2021年3月期は新型コロナウイルス感染症の影響を受け減速しました。販売シェアは、2019年3月期は20.1%、2020年3月期は20.8%、2021年3月期は20.0%で、事業利益は1,000億円を超えたものの、計画には未達となりました。

この3年間の中で、川上事業の整備や物流機能の拡充・安定化などによる生産力強化を行ったことで、収益の改善・拡大の成果が現れてきています。

具体的には、国産鶏肉については、生産処理設備への投資を推進したことにより、バリューチェーン全体を通して事業利益・収益性ともに高水準を維持しました。国産豚肉については、生産体制は維持しつつ、自社の生産指標の向上に努めました。そのほか、国産鶏肉・国産豚肉ともに自社生産によるブランド食肉の拡販や、新型コロナウイルス感染症による内食需要の高まりに対応した結果、収益性が向上しました。

社会課題解決に向けた取り組みについては、子ども食堂への食材提供などの社会福祉活動に取り組みました。また、アニマルウェルフェアに配慮した活動として、国産豚肉の自社生産において、母豚のフリーストール化を順次進めています。

環境面での取り組みについては、CO_2排出量削減に取り組みました。また、豚、鶏などの飼育において発生する「排せつ物」も肥料や燃料などに加工し、有効に活用しています。日本ホワイトファームグループでは「鶏ふん」をボイラーで燃やし、鶏舎の暖房や清掃時に使用する温水の熱源として活用しています。インターファームグループでは豚の排せつ物を、バクテリアを使って有機分解し、有機肥料としています。

今後については、競争力の源泉となる調達力・販売力の双方をさらに強化していくことが成長のカギになると考えています。

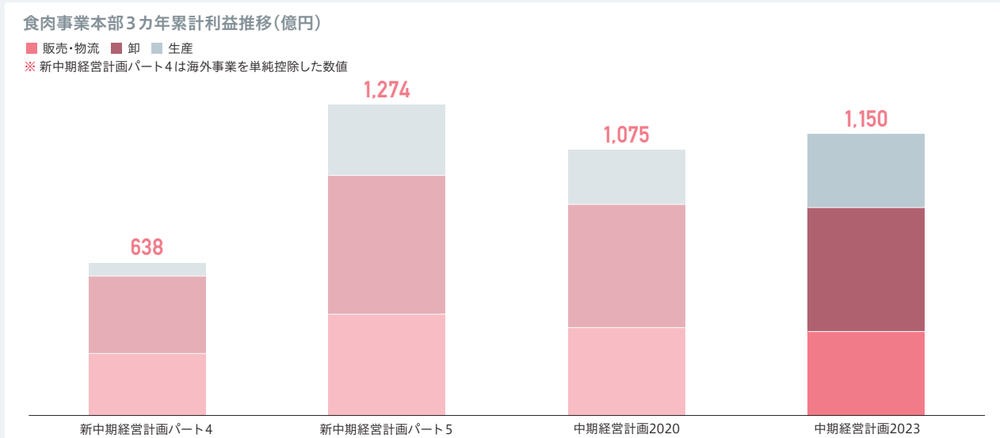
中期経営計画2023の概要

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	●【国産牛】アセットの外部化、外部パートナーとの協働 ●【国産豚】自社生産指標改善と外部提携強化 ●【国産鶏】自社強化／外部活用の両輪での調達強化 ●【輸入】既存調達先である海外メジャーとの連携強化、品質・規格の高度化 リスク分散のため新規の国からの輸入ルートを拡大
2. 販売力の強化	●注力チャネル攻略によるシェア拡大・収益向上 ●ブランド食肉・付加価値商品による競争力獲得・粗利益向上 ●マーケティング強化による販売施策の立案と実行

経営目標



調達力と販売力を強化し、
食肉シェアNo.1企業としてさらなる成長へ

「中期経営計画2023」では、「調達力の強化」「販売力の強化」の2軸に沿って個別戦略を設定し、取り組んでいきます。

調達力の強化

「調達力の強化」については、外部調達の活用を含めてコストを抑えた調達ルートの確保や、国内外の急速な外部環境変化に対応することにより、供給力の維持・強化に注力します。

国内食肉事業は、自社農場の生産性向上を図るとともに、社外との連携強化や提携などにより安定調達を目指します。

輸入食肉事業は、高品質・安定調達のための既存調達先との連携を強化するとともに、新規調達国の開拓を進めていきます。既存調達先においては、まずは海外事業本部の現地法人との連携のもと、調達機能の拡充を図ります。また、品質・規格の高度安定化を図るとともに、日本市場向け商品の開発も推進します。新規調達国の開拓においては、リスク分散のため輸入可能性を調査のうえ、拡大していきます。

また、ジャパンフード(株)の商社機能を強化し、グローバルでの情報収集力、調査能力の向上および海外人財派遣の活性化など、総合的に進めていきます。

今後、食肉事業を取り巻く環境は、新型コロナウイルス感染症の影響に加え、国内における家畜の疾病、気候変動による生体価格や飼料価格の変動、自由貿易協定の拡大や新興国の需要増加など、国内外における食肉の需給バランスが目まぐるしく変化していくと予想されます。

「中期経営計画2023」における食肉事業への投資額は781億円となっており、持続可能なバリューチェーン構築に向けて戦略的に投資します。新農場建設や処理ライン合理化など、生産性向上・省人化に向けた投資を行い、収益向上につなげます。投資が先行する中で、どれだけ効率的に利益を上げられたか、ROICを意識しながら戦略を確実に実行していきます。

販売力の強化

「販売力の強化」については、これまでの強みであるフード会社の販売網・顧客に応じた営業力をベースに、注力チャネルにおけるニーズへの対応力を強化していきます。

各注力チャネルの攻略方針については、市場規模、成長性、当社シェアなどを踏まえ、策定しました。具体的には量販・外食・生協・ドラッグストア・コンビニエンスストア・ECなどのうちシェア拡大の余地が大きいターゲットから順次攻略する計画です。

また、輸出については、ニッポンハムグループおよび協力企業とも連携し、北米・欧州・アジアなどの地域に向けて、和牛を中心とした食肉全般の市場拡大に取り組んでいきます。

ブランド食肉の開発・浸透を含め付加価値商品による差別化についてはこれまで以上に注力していきます。飼料メーカー、機械メーカーと連携した付加価値商品の共同開発や、産学連携によるESG視点のブランド商品開発、さらにアニマルウェルフェアにも配慮した商品開発を進めていきます。

また、ブランド強化策として、食肉事業本部全体のブランド意識を醸成するとともに、ブランドマネージャーの育成にも注力していきます。さらに、人財育成と機能配置の最適化による個の強化と、食肉マーケティング推進室を中心とした組織連携強化に取り組みます。

食肉事業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を構築

ニッポンハムグループは、日本国内の食肉販売量の約1/5を取り扱っており、食のインフラを支えています。そのため、マテリアリティである「たんぱく質の安定調達・供給」を実現することは使命だと考えています。食肉事業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を構築することで、環境負荷の低減、再生産可能な社会の実現を目指します。また、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。

「食やスポーツを通じた地域・社会との共創共栄」については、前期から引き続き子ども食堂や出前授業などの食育活動に取り組みます。

消費者の皆様へ食の楽しさや健康などの新たな価値をしっかりと提供することで、地域・社会への貢献もさらに推進していきます。

OVERSEAS BUSINESS DIVISION

海外事業本部

収益基盤を強化し、売上拡大を実現

常務執行役員
小田 信夫

おもな海外グループ会社

	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／酵香食品／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
オセアニア		ワイアラビーフ／TBS／オーキービーフエキスポート／ウィンガムビーフエキスポート	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	第三国向け
欧州			NHフーズ・UK	
北米	レドンド	デイリーフーズ		対日向け
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		

リスクと機会、対応策

リスク	機 会	対応策
● 飼料原料の穀物価格の高騰 ● 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 ● アニマルウェルフェアへの要請の高まり	● 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	● 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2020の振り返りと中期経営計画2023の方針

中計2020の施策	**売上高拡大と収益の安定化** ● バリューチェーンの構築による売上、収益の拡大 ● グローバル牛肉事業の全体最適化
中計2020の成果と課題	成果 ● 豪州：改革プロジェクトによる業績回復 ● ウルグアイ：事業環境の再構築 ● 米州：加工品販売の数量拡大による収益向上 ● アジア：アジアを中心とした加工事業の拡大 課題 ● 事業ポートフォリオの見直し→ボラティリティ低減のため、加工品の売上拡大 ● 日本向け販売の強化 →技術革新、関税の変化に対応し、原料と加工品の両面で日本向けを強化
中計2023の方針	**成長モデルの構築** ● 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を強化 ● 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

改革プロジェクトのさらなる進化と、海外事業本部全体の拡大戦略へ

「中期経営計画2020」では、コロナ禍における世界的な外食需要の低迷のほか、豪州地域における牛の集荷環境の悪化が多大な影響を受けたことにより、売上高は目標の81%、事業利益も未達となりました。2021年3月期はコロナ禍による内食・中食ニーズが増加し、加工品販売が好調となり計画を大きく上回りましたが、相場・為替などの変動も影響し、計画未達となりました。

海外事業においては、牛肉の生産、処理・加工、販売を担う豪州事業が売上高の約半数を占めていますが、2019年3月期から売上が低迷し、海外事業全体の業績に影響を与えました。

牛肉市場の変動が海外事業の業績に直結している状況を改善すべく、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ブランディングと付加価値商品の拡大に注力しました。「NATURE'S FRESH」や、対日向けブランド「大麦牛」で培った技術を活かした「ANGUS RESERVE」の拡販、タグライン“Joy of eating”（食べる喜び）を活用し企業理念やブランドイメージを訴求しています。また、飼料工場の設備強化や処理工場における出荷工程の省人化などを行い、収益性・生産性の向上にも取り組みました。

ポートフォリオの見直しについては、海外の営業拠点を整理し、3拠点閉鎖しました。また、NHフーズ・メキシカーナ（メキシコ）では加工食品事業の譲渡を決定し、タイでは製造会社を中心に3社の事業を再編しました。ウルグアイでは、伸長する中国市場に対応するため、中国専属担当者を任命し対中販売の強化を行ったほか、品質管理の見直しにより対日販売の強化に取り組みました。これにより、豪州プロジェクトを水平展開するための土台が形成できたと考えています。

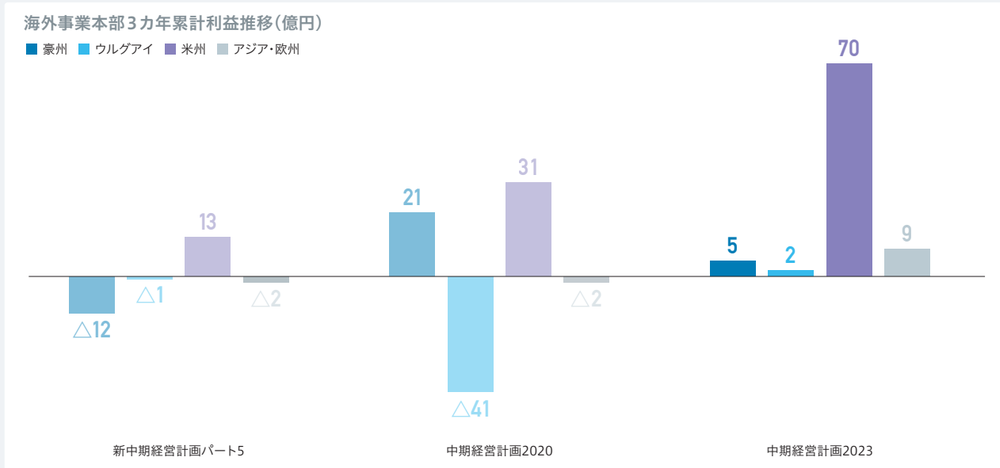
中期経営計画2023の概要

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	● 機能の明確化と強化 ● 牛肉の最適な生産体制の構築
2. 北米およびアセアン地域での加工品販売の強化	● 鶏肉中心の加工品から、代替たんぱくや新たな加工品の開発
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	● 収益の安定化 ● 強固なサプライチェーンの構築

経営目標



収益基盤の強化を進めつつ、
対日・現地・第三国での生産・販売機会の拡大へ

「中期経営計画2023」の基本方針は「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つです。

既存事業の構造改革による安定的収益基盤の強化を進めつつ、対日向け・現地内販それぞれの販売拡大を図ります。

あわせて、人財育成とガバナンス体制の強化に取り組んでいきます。

既存ビジネスでの収益安定化

収益安定化に向けては、バリューチェーン全体で機能の明確化と強化を行い、各社の現状を見直すことで、ROIC向上と投資効率の改善を目指します。

牛肉事業を行う豪州、ウルグアイでは、生産歩留り向上を図るなど生産・処理コストの低減による原価比率の抑制に取り組みます。あわせて、高付加価値品の開発・拡販を行い収益安定化を図ることで、食肉市場の状況変化にも柔軟に対応できる生産体制を確立します。ウルグアイでは、日本を含めた輸出先の拡大を図り、販路を広げます。

また、鶏肉事業を行うトルコでも同様に、生産・処理コストの一層の抑制、低収益事業に偏った事業ポートフォリオの見直しなどを図るとともに、必要な設備を再度見直し、製造固定費の抑制につなげます。

北米およびアセアン地域での加工品販売の強化

加工品販売の強化では、まず米国において拡大の続くレディミール市場で、顧客のニーズに応える商材を新たに開発・販売し、北米市場での売上拡大を目指します。そのために欠かせない商品開発や製造能力の増強に加え、販売チャネルの拡大などの事業基盤の強化を図っていきます。特に、北米市場では、主力ブランドとなる「Crazy Cuizine」を中心として、日本で培った開発技術を活用した加工食品の拡充や業務用商品のシェア拡大に取り組みます。これらは、現地における消費者ニーズを調査し、嗜好にあわせて商品開発を具現化していく計画です。

また、アセアン地域においては、日本向け商品の製造拠点として安定供給するとともに、同地域における売上拡大を目指し、東南アジア各国の需要を満たす商品を新たに開発・販売していきます。

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

加工品・加工食品については、自由貿易協定により市場が大きく変わる可能性を秘めており、新たなビジネスチャンスに向けた準備を進めています。

自由貿易の進展により、食肉輸入量の拡大が見込まれ、日本への販売拡大も戦略的に進めていきます。そのために、食肉事業本部とも連携し、調達機能の拡充を図ります。

食肉については、新たな輸出国の開拓や、国・地域の需要にあわせた開発をさらに進めていきます。米州、EUなどでは、日本向けに豚肉の輸出を強化する予定です。

世界的に需要が高まる牛肉は調達競争が激化する可能性があります。これまでの日本向け輸出の安定供給を支えるため、調達国の新規開拓も進めます。

サステナブルな事業活動に向けて
社会的責任を果たす

私たちは、海外事業を行う各国・各地域の文化・慣習・歴史および法令を尊重しながら、食を通して世界中の人々の豊かな生活を支えるために、安全・安心な商品・サービスの開発・提供に努めています。

「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、海外において、生産・飼育から製造を担う各社の環境負荷データの開示に向けた準備を進めます。

また、「たんぱく質の安定調達・供給」については、CSR調達を推進し、サプライヤーとの強固な関係の構築を目指します。

さらに、食品企業ならではの豊かな地域・社会の実現に貢献するとともに、従業員については成長を支援する研修・教育体制の充実を図ります。これからも人・食・健康のダイバーシティに対応した取り組みを積極的に推進していきます。

球団事業

財務価値と社会的価値を高める球団事業を推進

北海道ボールパークFビレッジ

北海道日本ハムファイターズと新球場を軸に収益拡大を目指す

北海道に誕生して以来、球団は、地域との共生を図ってきました。ニッポンハムグループは、マテリアリティの一つに「食やスポーツを通じた地域・社会との共創共栄」を掲げ、これを実現する重要な取り組みとして、球団・新球場の運営を位置付けています。

現在所有している球場には、球場使用料として年間十数億の費用が通常発生しています。球場内の看板広告や飲食の売上などは当社に帰属せず、グッズ収入も手数料が徴収されるなど、長期的な視点で成長戦略を描きにくい事情を抱えていました。また、日本ハム(株)が広告費用として拠出する年間27億円を含めて黒字を確保している状況でした。

しかし新球場では、売上スキームが大きく変わります。広告収入や物販などで売上が変わることで、連結での赤字解消から黒字転換が視野に入ります。

また、新球場周辺の開発も含めたSDGsにも貢献する街づくりを実現する「北海道ボールパークFビレッジ」を開業し、スポーツエンターテイメントを通じた地域社会との共生や地域発展への貢献を目指しています。

2023年春の新球場開業までに整備される敷地は全体のおよそ3分の1で、開業から2042年までの20年間を4年ごと5期に分けて段階的に開発します。これは、時代の変化に対応しつつ、発展させる楽しみも享受できるといった「共同創造空間」というコンセプトがあるからです。野球という領域を超えた街づくりを目指し、これからも挑戦を続けていきます。

新球場で期待できる事業収支

項目	収入区分	ビジネス環境 現在	ビジネス環境 新球場	備考
対個人ビジネス(B-C)	チケット収入	△	◎	現球場は野球とサッカーの兼用スタジアム。野球開催時はスタンドと選手の距離が世界一遠く、臨場感に欠ける。また、座席も画一的なため多様な観戦スタイルをファンに提供できない。
	グッズ収入	×	◎	現状では、チーム・選手のグッズを販売すると30%以上の手数料が徴収される仕組み。新球場においては手数料の発生なし。
	飲食収入	×	◎	現状では、球場飲食の取り扱いは一切なし。新球場は食品メーカーを親会社に持つ球団としてのプレゼンス発揮が可能。
	その他B-Cビジネス収入	△	◎	ファンクラブ収入などが該当。自社保有の球場によりファンクラブ会員へのサービス提供に関しても自由度がアップ。
対法人ビジネス(B-B)	放映権収入	○	◎	テレビ・ネット放送のカメラ位置などの自由度が増し、これまでにない映像の撮影が可能になる。放送権だけでなく、SNSなどのWEB上のコンテンツ制作にもプラス。
	広告収入	×	◎	これまで球場内のスポンサー広告は当社側に帰属していなかったが、新球場では全額当社側に帰属。看板以外にも自由度が増すことで広告収入の増加が見込める。
	その他B-Bビジネス収入	○	○	ゲームソフトのライセンス許諾、商品のPR目的で球団ロゴ・マスコット等を利用する企業からの収入項目。

「サステナビリティボンド」を新球場の資金に充当

新球場「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となると同時に、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、当社グループでは初となる「サステナビリティボンド」を発行し、充当します。「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、2018年度からの3年間を計画年度とする「中期経営計画2020」において「持続可能性(サステナビリティ)の追求」を経営方針の一つに掲げており、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) 野村證券株式会社
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

資金充当状況のレポーティング

調達額※2	資金充当額※3	未充当残高※4
9,949百万円	7,900百万円	2,049百万円

※2 本社債発行額から発行費用を除いた金額
※3 全額をリファイナンス資金として充当しました
※4 未充当残高については、同額を現金および現金同等物にて管理しています

インパクトレポーティング

グリーンプロジェクト	**適格カテゴリー:グリーンビルディング** DBJ Green Building認証の5つ星を取得しました。
ソーシャルプロジェクト	**適格カテゴリー:必要不可欠なサービスへのアクセス向上** 下記施設を設置予定です。 ● 多目的トイレ ● 車いす利用者専用駐車場 ● 車いす用の観戦スペース ● 盲導犬との同伴観戦スペース ● スロープ ● 3塁側ゲート大階段のエスカレーター ● 備蓄倉庫における非常食、子ども向け無料遊具 ● 都市公園内における多言語表記案内板

なお、このレポーティング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-annual-review-(japanese).pdf?sfvrsn=d2d74b1_1

2021年4月1日よりスタートした「中期経営計画2023」では、「Vision2030」の実現に向け、事業戦略とマテリアリティの実践を通したサステナビリティ戦略を両輪で進めます。事業を通した社会課題の解決に努め、サステナブルな社会と企業の形成に寄与します。

基本的な考え方

企業に対して事業活動を通し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4月には、2030年における「ありたい姿」を描いた「Vision2030」(→P.5)を策定するとともに、このビジョン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」(→P.22)を特定しました。事業戦略とマテリアリティの実践を通したサステナビリティ戦略を両輪で進めることで、事業を通した社会課題の解決に努めていきます。

当社グループは、これまでも「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、社会に貢献することを企業理念として掲げてきました。これからも多様な食シーンを創出し続け、持続可能な社会の形成に寄与していきます。

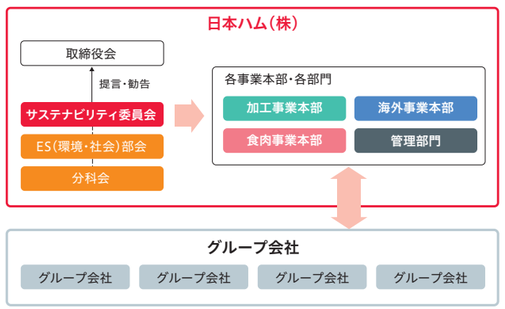
サステナビリティ推進体制

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」(2020年4月に「CSR推進委員会」から改称)を設置しています。同委員会は原則として四半期に1回開催しており、ESGに関する知見をお持ちの社外有識者や社外取締役からの意見を伺いながら、サステナビリティに関する方針、戦略の策定、グループ各社の取り組み状況の確認などを行います。その内容をまとめ、決定機関である取締役会に諮っています。2020年度は、「中長期環境目標」「マテリアリティ」「人権方針」「TCFD」などについて議論しました。

下部組織である「ES(環境・社会)部会」は、サステナビリティ担当取締役と関係部署の部室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。2020年度は、マテリアリティ特定の社会課題のスクリーニングや施策・指標の検討などを行いました。

「分科会」では、CSR調達に関する重要テーマの具体的な検討と推進活動に取り組んでいます。

サステナビリティ推進体制図



推進体制

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、戦略の策定	●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	サステナビリティ委員会で議論された戦略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 ●関係部署部室長	年4回
分科会 ●CSR調達タスク	CSR調達に関する重要テーマの具体的検討および推進	●CSR調達担当者	年4回

※ 監査役は山崎 徳司 社外監査役

ステークホルダー・エンゲージメント

ニッポンハムグループは、お客様や地域の方々、お取引先、株主・投資家の皆様をはじめ、従業員を含めたさまざまなステークホルダーに支えられ、事業活動を営んでいます。そのステークホルダーの皆様からの期待、信頼に応えるべく、自覚と誇りを持って社会に対する責任と役割を果たしていきます。

おもなステークホルダーとのコミュニケーション

ステークホルダー	目的	機会・手段
消費者	安全・安心、そして満足・感動の品質をお客様にお届けすることが私たちの責任と考えています。また、お客様の声をもとに、「聴く」・「知る」・「活かす」のコミュニケーションサイクルを回し、お客様満足を追求します。	お客様相談窓口／奥様重役会／お客様へのアンケート(定量・定性)／SNS／工場見学／各種イベント・セミナー
お取引先	調達活動において、CSR調達方針をもとに、お取引先と信頼関係を構築し、共存・共栄を基本に、連携していきます。	日々の事業活動／SAQ(自己評価シート)
行政	国や地域の法令を遵守するとともに、行政と積極的に情報交換し、事業を展開していきます。事故やその恐れがある事実を把握した場合は、関係官庁などへ報告し、調査や原因究明に努めます。	行政・業界団体が主催する各種委員会への参加／法令・規制への対応／行政関係者との対話
株主・投資家	株主・投資家の皆様との信頼関係の構築のため、コミュニケーションを大切にし、頂いたご意見やご要望を企業活動に反映させていきます。	株主総会／決算説明会／機関投資家との対話／個人投資家との対話／IR情報／各種レポートの発行
地球環境	生命(いのち)を育む自然を守り、生命の恵みを余すことなく大切に活かすため、「ニッポンハムグループ環境方針」を基本に、環境と調和のとれた企業活動を推進します。	環境マネジメントの推進／自然環境保全活動／環境負荷低減活動／環境負荷の見える化
従業員	「従業員が真の幸せと生き甲斐を求める場」となることを目指します。また、従業員の意識・能力開発、ワークライフバランス、ダイバーシティ、心と体の健康維持などに取り組みます。	人財育成／社内報・イントラネット／ニッポンハムグループ相談窓口／従業員エンゲージメント調査／労使間の対話
地域社会	ニッポンハムグループが地域社会の一員として、そして良き企業市民として、地域の持続的な発展に貢献できるように積極的なコミュニケーションを図り、当社グループができること、求められていることを考え、ともに歩んでいきます。	地域行事への参加・寄付／地域でのボランティア活動／工場見学／自然環境保全活動／食育活動／スポーツ教室
国際社会	国際ルールおよび、さまざまな国と地域の法令・歴史・文化・慣習などを正しく理解し、その遵守と尊重に努めます。	国際団体・業界団体への参加

アニマルウェルフェアに関する社外有識者との意見交換を実施

近年、家畜の飼養において動物福祉への関心が高まっていることを受け、ニッポンハムグループではアニマルウェルフェアに関する社外有識者との意見交換を実施しています。

2020年2月14日と2021年1月15日には、認定NPO法人アニマルライツセンター代表理事 岡田千尋氏にアニマルウェルフェアの考え方や活動内容などを伺うとともに、当社グループにおける取り組みを説明し、家畜の飼養・処理方法などについて話し合いました。

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)

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これまで、3カ年ごとの中期経営計画において活動の環境負荷低減を目指した環境目標を策定してきました。今回、「Vision2030」と「5つのマテリアリティ」の策定にあわせて、中長期的な視点で、2030年をゴールとする新たな環境目標を策定しました。「5つのマテリアリティ」の一つである「持続可能な地球環境への貢献」に基づき、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_2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_2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）の使用を進めていきます。

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みます。

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_2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	CO_2排出量の削減	化石燃料由来CO_2排出量を2013年度を基準に**46%以上削減**する （2013年度 550,518t-CO_2 → **2030年度 297,279t-CO_2**）	国内全拠点
		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	廃棄物排出量の削減	廃棄物排出量原単位を2019年度を基準に**5%削減**する （2019年度 134.6kg/t → **2030年度 127.9kg/t**）	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の向上	廃棄物排出量に対するリサイクル率を**92%以上**にする （2019年度 84.1%）	国内全拠点
	用水使用量削減	用水使用量原単位を2019年度比**5%削減**する （2019年度 15.2m^3/t → **2030年度 14.4m^3/t**）	国内処理・製造拠点（55拠点）
	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
生物多様性の対応	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100%**（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

気候変動リスクへの対応

2015年、第21回国連気候変動枠組条約締約国会議（COP21）において「パリ協定」が採択され、世界的な平均気温の上昇を産業革命前と比べて2℃より十分低く保ち、1.5℃に抑える努力をすることが目標として設定されました。ニッポンハムグループは、気候変動が喫緊の課題となっていることを認識し、温室効果ガス排出量の削減に取り組んでいます。

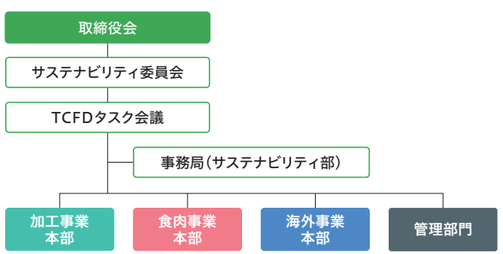
2018年には「気候変動イニシアティブ（JCI）」※1に加盟し、2020年6月には「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」※2の提言に賛同するとともに、「TCFDコンソーシアム」※3へ加入しました。2021年度、TCFDタスク会議を立ち上げ、自社の気候関連リスク・機会を評価し、その後のシナリオ分析に向けてシナリオ策定を進めています。今後は分析に基づいて、再生可能エネルギーの利用を含め、化石燃料由来のCO_2排出量削減の施策を事業計画に組み込むとともに、情報開示の充実に取り組んでいきます。

※1 気候変動イニシアティブ（JCI）：日本において企業や自治体、NGOなどの情報発信、情報交換を強化し、脱炭素社会の実現を目指すネットワーク。Japan Climate Initiative。（一社）CDP Worldwide-Japan、（公財）世界自然保護基金（WWFジャパン）、（公財）自然エネルギー財団が事務局を担当

※2 気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）：Task Force on Climate-related Financial Disclosures。2015年に主要国の中央銀行や金融規制当局などが参加する国際機関である金融安定理事会（FSB）によって設置されたタスクフォース。企業などが、気候変動がもたらすリスクおよび機会の財務的影響を把握し開示することを目的として、2017年6月に最終報告書として自主的な情報開示のあり方に関する提言を公表している

※3 TCFDコンソーシアム：TCFDに賛同する企業や金融機関などが、効果的な情報開示や開示された情報を金融機関などの適切な投資判断につなげるための取り組みについて議論を行う目的で設立された

TCFDタスク会議推進体制



家畜由来の温室効果ガス削減

国内において、大学と、豚における腸内細菌叢と温室効果ガス排出に関する共同研究を行っています。

持続可能なパーム油の調達

ニッポンハムグループでは、環境や社会にも配慮した持続可能な原材料の調達が重要だと考えており、事業で使用するパーム油については、持続可能なパーム油の調達比率を2030年度に100%にすることを目指しています。

その達成に向け、当社グループは2020年8月、RSPO※4に加盟し、2020年度はRSPO認証のパーム油をブックアンドクレームで6トン分購入しました。

※4 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

持続可能な水産資源の調達

MSC（Marine Stewardship Council：海洋管理協議会）認証は天然の水産物、ASC（Aquaculture Stewardship Council：水産養殖管理協議会）認証は養殖の水産物に与えられた認証であり、ともに環境や生態系、地域社会に配慮した持続可能な漁業で獲られた証です。

水産加工事業においては、MSC／ASC認証品を流通・加工するためのCoC（Chain of Custody：加工・流通過程の管理）認証を取得しており、今後も、認証商材の取り扱いを拡大していきます。

たんぱく質の安定調達・供給

植物由来のたんぱく質商品の拡充

食生活の多様化が進む中で、たんぱく質摂取における選択肢拡大のニーズが高まっています。日本ハム(株)では2020年3月より、肉の代わりに大豆などの植物由来の原料を使用した「NatuMeat(ナチュミート)」シリーズを発売しています。「NatuMeat」は大豆特有のにおいを低減し、本物の肉の食感・風味が出せるように工夫してつくられた商品です。大豆ミートシリーズの「ハムタイプ」「ソーセージタイプ」「ハンバーグ」などに加えて、2021年3月には「ナゲット」や「ハム風カツ」なども発売し、8商品にラインナップを拡充しています(2021年4月現在)。

今後も、食肉加工で培ってきたノウハウを活かし、プラントベースミートのおいしさを追求していきます。

「NatuMeat(ナチュミート)」シリーズ

培養肉の研究開発

ニッポンハムグループは、食肉の消費が世界的に拡大する中、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、培養した動物細胞を食品製造に活用する技術を開発しています。その一環として、2019年より細胞培養のベンチャー企業であるインテグリカルチャー(株)と培養肉に関する共同研究を続けています。また、日本ハム(株)中央研究所では、培養方法や細胞の品質など、効率よく増やすための技術課題に取り組んでいます。

アニマルウェルフェアへの取り組み

インターファーム(株)が運営する長万部ちらい農場、長万部あやめ農場(ともに北海道)では、豚のストレス軽減の取り組みとして妊娠時のフリーストール化を実施しています。母豚のストレス軽減により、疾病率が下がることで生産性も向上しており、今後設立する新規農場については、フリーストール形式を採用する計画です。

豚や牛の処理・加工を担う日本フードパッカーグループでは農場から運ばれてきた豚を休ませる係留所への飲水設備設置を進めています。2023年度までの3カ年で、全係留所に設置する予定です。

また、鶏の生産・処理・加工を担う日本ホワイトファームグループでは、鶏の処理の際に、事前に電気スタナーでショック状態にし、鶏への負担を軽減する措置をとっています。

海外の生産・飼育、処理・加工などの事業を行う各社はアニマルウェルフェアポリシーに基づき、サプライヤーと協働で人権・環境、アニマルウェルフェアに配慮して事業を進めています。たとえば、豪州の牛肉事業を担うワイアラビーフ社の肥育牧場では、牛が直射日光を避ける日よけの設置や安全面・衛生面に配慮した水や飼料の給与など、ストレスの少ない飼養管理に努めています。

なお、ニッポンハムグループは、法的な義務や安全性を社会的に説明する責任がある場合を除き、人への安全性が確認されている食品の健康機能性検証を目的とした動物実験は行いません(共同研究、産官学連携プロジェクトなどへの参画および外部研究機関への寄付行為も含む)。

サプライヤーとの取り組み状況

ニッポンハムグループのCSR調達の取り組みは、2018年度より開始しました。第一段階では、国内の主要サプライヤーに直接訪問し、当社グループのCSR調達方針およびガイドラインを説明し、ご理解・ご協力いただくとともに、今後の計画・方向性について共有しました。

また、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実施していただき、その結果を当社に共有いただきました。その中で取り組みが不十分な項目が発見された場合は、サプライヤーへの状況確認や改善に向けた取り組みの要請を実施しています。

これまでに対応が完了しているサプライヤー

2019年度末時点
- 国内の仕入金額上位80%に相当する主原料のサプライヤー

2020年度末時点
- 国内の仕入金額の上位60%に相当する包材・副資材のサプライヤー
- 海外の仕入金額の上位60%に相当する主原料・包材・副資材のサプライヤー

今後のおもな取り組み
- サプライヤー向け行動規範の作成
- 国内・海外ともにサプライヤーの調査範囲の拡大
- サプライヤーとの定期的なコミュニケーション(対話など)
- サプライヤーへの改善支援・協力を行う社内体制の構築

上記を中心に取り組むことにより、調達リスクの低減や持続可能な調達の実現に努めます。

(注) 豪州エリア各社は今後実施予定

国内の取り組み状況(目標と実績)

	対象	方針周知企業数	仕入金額構成比
2018年度実績	主原料の一次サプライヤー	36社	59.2%
2019年度実績	主原料の一次サプライヤー	71社	81.5%
2020年度実績	包材・副資材の一次サプライヤー	22社	60.2%
2021年度目標	包材・副資材の一次サプライヤー	33社	80.5%

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、基本的な権利である人権の尊重を重要な社会的責任であると認識しています。

当社グループの人権尊重の考え方と責任を改めて社会に表明し、社会からの期待に応えて実践していくため、国連人権理事会が決議した「『ビジネスと人権』に関する指導原則」を基本とした「ニッポンハムグループ人権方針」を2020年12月に策定しました。

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

これまでは、日本ハム(株)人事部を主管に、コンプライアンス部やサステナビリティ部と連携して人権に関する社内啓発を行うとともに、監査部やコンプライアンス部による事業所訪問時に、人権課題に関するヒアリングを実施してきました。

さらに、2021年度に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、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取り組んでいきます。

食やスポーツを通じた地域・社会との共創共栄

「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。

SDGsに貢献する街づくりを目指す

(株)ファイターズ スポーツ&エンターテイメント(以下、FSE)は、2023年3月より北海道日本ハムファイターズの本拠地となる新球場「ES CON FIELD HOKKAIDO(エスコンフィールドHOKKAIDO)」を核に、周辺エリアを含めた「HOKKAIDO BALLPARK F VILLAGE(北海道ボールパークFビレッジ)」全体で、SDGsに貢献する街づくりを目指し、子ども、地域、パートナー連携を重視した3つの方向性で取り組みを行います。

FSEは北海道に根差した企業として、スポーツエンターテイメントを通した地域社会との共生や地域発展への貢献を目指しています。

ゴルフトーナメントを通した地域振興

毎年7月に開催している女子プロゴルフトーナメント「ニッポンハムレディスクラシック」は2021年に第5回大会を開催し、入場料収入およびグッズの売上金の一部を、開催地でトーナメント開催に協力いただいている北海道、および地元自治体(苫小牧市、千歳市、北広島市)に寄付しました。

また、プロテストを合格したツアールーキープロや地元出身のアマチュア選手に主催者推薦で出場していただいたり、地元出身選手や若手選手のトーナメントへの出場機会を創出するなど、次世代を担うゴルファーの育成にも注力しています。

トーナメント表彰式で寄付金を贈呈

プロテスト合格直後に出場したツアールーキーを表彰

食の多様化と健康への対応

健康に関わる商品の提供・情報発信

ニッポンハムグループでは、近年高まり続ける健康志向という消費者ニーズに応えることは、食品メーカーとしての重要な使命の一つと考えています。

「5つのマテリアリティ」の一つとして「食の多様化と健康への対応」を掲げており、これからも健康志向に対応したアイテムの開発や健康寿命延伸についての情報発信などに注力していきます。

健康志向に対応したアイテム（2021年9月現在）

糖質ゼロ・減塩 19品目

「ローストサラダチキン プレーン」
「ヘルシーキッチン ZERO ロースハム」
「ヘルシーキッチン グリーンラベル 減塩ロースハム」 ほか

乳酸菌・食物繊維 13品目

「ビフィズス菌 のむヨーグルト」
「シールド乳酸菌®配合 山芋入り鶏だんご」
「もずくとがごめ昆布のスープ」 ほか

カルシウム 8品目

「皮なし ウイニー®」「ロルフ ベビーチーズ（カルシウム+鉄入り）」 ほか

高たんぱく・脂肪ゼロ 4品目

「ísey SKYR」

研究開発の推進

「中期経営計画2023」では、日本ハム（株）中央研究所と各事業本部が連携して4つのテーマで研究開発を推進し、食の多様化への対応と健康価値の創出を加速しています。

4つのテーマ

技術起点からの新事業創出への取り組み イミダゾールジペプチドを含む健康食品・素材事業のビジネススキーム構築など	**社会課題を解決するための研究成果の実現** 新規検査キット開発と国際標準化への対応、食物アレルギー予防食への取り組みなど
グループ課題解決を通じた社会課題への取り組み グループの食品安全の確保と賞味期限延長のための取り組みなど	**イノベーションを伴った長期ビジョンテーマの推進** 新たなたんぱく質資源の研究開発、医薬、医療分野への探索など

食物アレルギーへの取り組み

ハムやソーセージなどの加工食品では、つなぎなどとして乳成分や卵白を使用しています。これらのアレルゲン成分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。ハム・ソーセージからはじまった対応商品は、ハンバーグや米粉パンにラインナップを拡大し、2021年4月現在では29アイテムを販売しています。

また、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。2021年5月には、食物アレルギーに関する小学校向け副読本の配布を開始しました。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。

※ オタフクソース（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

健康寿命延伸への取り組み

人生100年時代といわれる中で、健康寿命をいかにのばすかが社会課題となっています。ニッポンハムグループは、関西医科大学 衛生・公衆衛生学講座と共同で、健康寿命延伸を目的に、フレイル※予防「食と運動で健康推進」と題した実証実験を重ねています。また、自社WEBサイト内の「食とスポーツで健康寿命をのばそう！」ページで、フレイル予防のための食習慣と適度な運動について情報を発信しています。

※ フレイル＝「Frailty（虚弱）」：健康な状態と要介護状態の中間に位置し、身体的機能や認知機能の低下が見られる状態のこと

従業員の成長と多様性の尊重

ニッポンハムグループでは、「5つのマテリアリティ」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。

一人ひとりが尊重され、持てる力を発揮しながら成長していける、「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。

成長を促進するための人事制度改革

私たちを取り巻く環境が日々変化する中、これからもニッポンハムグループが持続的に成長・発展していくためには組織風土の刷新が必要です。そのために「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」の3つのキーワードを設定し、人事制度改革を推進しています。

「挑戦と成長の実感」については、全員が新たなことに挑戦し、専門性獲得や成長を実現・実感できる環境づくりに取り組んでいます。「能力と役割に見合った処遇」の実現に向けては、年齢や経験年数を重視した価値観から脱却し、発揮能力と果たすべき役割に応じた処遇制度にシフトし、優秀な人財の早期昇格を可能にしていきます。「キャリア自律」については、キャリアに関する考え方を、これまでのような「会社から提供されるもの」から「個人と会社が一緒にすり合わせて築くもの」へとシフトし、従業員一人ひとりの意思による自己成長を支援していきます。

多様性の尊重

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、「多様な人財の活躍推進」「ワークスタイル改革の推進」「健康・安全経営の推進」の3つのキーワードを設定し、取り組みを推進しています。

「多様な人財の活躍推進」については、女性活躍推進や育児・介護・治療と仕事の両立支援、障がい者雇用の取り組みなどの各種施策を進めています。また、「ワークスタイル改革の推進」については、総労働時間削減や有給休暇取得推進を進めるとともに、働く場所・時間帯などのフレキシビリティを高めることで労働生産性向上を図っています。

「健康・安全経営の推進」については、こころとからだの健康管理体制を強化するとともに、労働安全衛生マネジメントシステムの一層の定着と充実を図り、労働災害撲滅を目指しています。

人事制度改革の概要（日本ハム（株））

環境変化	課題
社会環境の変化 ● 少子化、高齢化 ● 流通環境の変化 ● 経済成長の鈍化 ● 技術の進歩	**現行人事制度の課題解決** 次世代経営者育成、専門性、納得性、エンゲージメント、モチベーション、挑戦、年代層別対応
労働環境の変化 ● 労働力人口の減少 ● 雇用形態の多様化 ● 年功序列・終身雇用の限界	**労働観多様化への対応** 働く地域、ワークライフバランス、福利厚生、事業の多様化、単身赴任、キャリア自律、社外転進、副業・兼業
個人の変化 ● 労働観の多様化 ● 人生観の多様化 ● 人生100年時代 ● ライフイベントの多様化	**均等均衡処遇の実現** 法対応、雇用区分、基本給、福利厚生、選ばれる企業

マテリアリティ「従業員の成長と多様性の尊重」

従業員の働き甲斐
- 従業員が生き生きと活躍し、チャレンジ出来る風土と仕組みづくりに取り組みます。
- 従業員の能力を伸ばすための仕組みづくりに取り組みます。

多様性の尊重
- 多様性を尊重し、能力が発揮できる仕組みづくりに取り組みます。
- 従業員の仕事と生活のバランスが取れた職場をつくります。
- 従業員が安心して働ける職場づくりと心身の健康に取り組みます。
- 従業員の人権が尊重される仕組みづくりに取り組みます。

おもな変更点

- 目標管理制度において、目標項目の一つとして管理職は「挑戦または組織改革など」、一般職は「業務改善または自己変革」を追加
- 資格等級制度定期改定による昇給期間の短縮
- 優秀者の昇格スピードをさらに上げる制度に変更
- キャリアの選択肢拡充
  ライフプランセミナーの拡充、社内公募、キャリアチャレンジ支援制度、選択定年、再就職支援

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・ガバナンス強化に対する取り組み

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 企業風土の刷新と経営改革の推進			新中期経営計画 パート2 池まぬ変革・挑戦による企業価値向上			新中期経営計画 パート3 国内事業の更なる強化とグローバル企業への挑戦			新中期経営計画 パート4 国内事業の収益拡大と海外事業の基盤強化			新中期経営計画 パート5 変革による骨太なビジネスモデルの構築			中期経営計画 2020 未来につなげる仕組み作り			中期経営計画 2023 （初年度）		
取締役員数※1（社外取締役）	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)**	–	–
監査役員数※1（社外監査役）	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)**	–	–
コーポレート・ガバナンス強化に対するおもな取り組み	2003 ●経営戦略会議、投融資会議、執行役員会議を設置 ●コンプライアンス委員会、報酬制度検討委員会（現：報酬検討委員会）、危機管理委員会（現：リスクマネジメント委員会）を設置 2004 ●ガバナンス会議を設置			2006 ●企業価値評価委員会を設置※2 2008 ●JSOX評価委員会（現：内部統制・JSOX評価委員会）を設置			2011 ●役員指名検討委員会を設置						2016 ●独立社外役員・代表取締役会議、独立社外役員会議を設置			2018 ●CSR推進委員会を設置※2 2020 ●サステナビリティ委員会を設置※2 ●業績連動型株式報酬制度を導入			2021 **●グループ監査役室を設置** **●政策保有株式に関する基本方針の見直し**		
NI（Nipponham Group Identity）	1986 ●日本ハム（株）企業理念・経営理念・行動指針制定 2002 ●ニッポンハムグループ行動規範改定 2005 ●グループブランド制定						2010 ●ニッポンハムグループ行動指針改定			2014 ●グループブランド、コーポレートブランド変更											

※1 定時株主総会後の員数　※2 企業価値評価委員会は2015年に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

政策保有株式の改定

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。

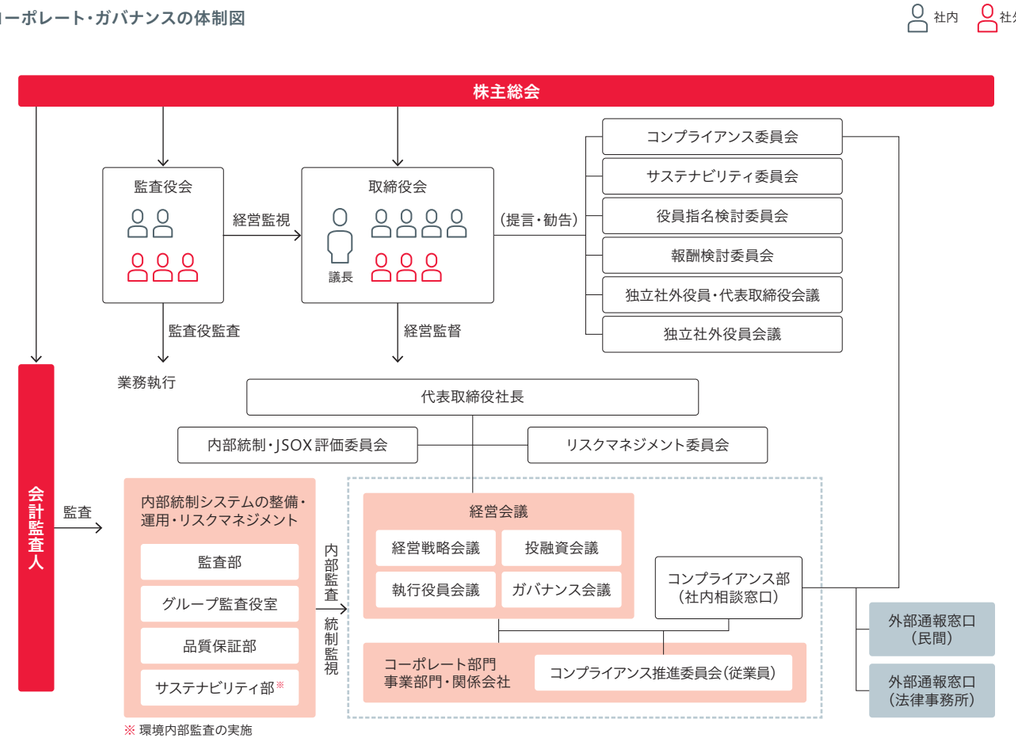
当社は、年1回全投資銘柄につきレビューを行い、株式保有に伴う便益、株式の価格変動リスクおよび発行体企業の信用リスクなどが資本コストに見合っているかを精査し、保有の適否を総合的に判断しています。

保有の必要性が薄れてきた銘柄については、株価や市場動向などを踏まえ、適宜売却を実施していきますが、保有の意義が認められる場合であっても、発行体との合意のうえで売却を行うことがあります。

当社は、政策保有株式の議決権行使にあたっては、個々の議案を精査したうえで、株主利益を軽視していない限り当該取引先の会社提案を尊重します。ただし、当該取引先に不祥事（経営者に関するものを含みます）、または反社会的行為が発生した場合には、コーポレート・ガバナンスの改善に資するよう議決権を行使します。

コーポレート・ガバナンス体制

コーポレート・ガバナンスの体制図



※ 環境内部監査の実施

取締役・取締役会

当社は、取締役の「経営監視機能」と執行役員の「業務執行機能」において責任と権限を明確化しています。

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することを基本としています。現在は、取締役8名（男性7名・女性1名）のうち3名を社外取締役としています。また、取締役の任期は、毎年度の経営責任を明確にするために1年としています。取締役会は月1回開催しており、代表取締役社長が議長を務め、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しています。2020年度は、新たな中期経営計画とマテリアリティなどについて議論しました。

監査役・監査役会

監査役は、取締役会と協働して会社の監視機能の一翼を担い、株主の負託を受けた独立の機関として取締役の職務執行を監査しています。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、過半数以上の社外監査役を選任することを基本としています。現在は、監査役5名（全員男性）のうち3名を社外監査役としています。

当社監査役会の構成メンバーには、財務・会計・法務に関する知識を有する者を含めるものとし、特に、財務・会計に関する十分な知見を有する者を1名以上選任するものとしています。監査役会は、月1回の開催を例とし、監査に関する重要な事項について議論しています。

任意委員会

経営の客観性と透明性を高めるため、取締役会の任意委員会などとして下記の委員会を設置しています。

	目的・内容	2020年度
コンプライアンス委員会	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、ニッポンハム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	4回(出席率100%)
サステナビリティ委員会	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、取締役会に対して報告または提言	3回(出席率100%)
役員指名検討委員会	代表取締役候補者・取締役候補者・監査役候補者の決定、代表取締役社長以下経営陣(業務執行取締役および執行役員)の解職・解任審議への透明性と客観性を高め、取締役会の監督機能を強化	5回(出席率100%)
報酬検討委員会	役員(執行役員を含む)の報酬の決定に対する透明性と客観性を高め、取締役会の監督機能を強化	3回(出席率92.3%)
独立社外役員・代表取締役会議	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	2回(出席率100%)
独立社外役員会議	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	2回(出席率100%)

任意委員会の構成(2021年4月1日現在)

◎ 委員長・議長　○ 委員　＊ 独立役員

地位	氏名	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
代表取締役社長	畑 佳秀	◎	◎		○	○	
代表取締役	木藤 哲大	○	○			○	
代表取締役	井川 伸久	○	○			○	
取締役	前田 文男	○	○				
取締役(社外)	河野 康子＊	○	○	◎	○	○	◎
取締役(社外)	岩﨑 淳＊		○	○	◎	○	○
取締役(社外)	荒瀬 秀夫＊		○	○	○	○	○
監査役(社外)	芝 昭彦＊			○		○	○
監査役(社外)	北口 正幸＊	オブザーバー				○	○
監査役(社外)	山崎 徳司＊		オブザーバー			○	○

(注)1. コンプライアンス委員会は、上記のほかにコンプライアンス部・監査部担当執行役員、人事部・総務部担当執行役員、コンプライアンス部長、労働組合役員代表、社外有識者で構成しています。
2. サステナビリティ委員会は、上記のほかに海外事業本部長、人事部・総務部担当執行役員、社外有識者で構成しています。

監査体制

内部監査および監査役監査

内部監査(監査部に19名配置)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会に報告しています。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・経営戦略会議・各種役員会・委員会などに出席し、取締役の職務執行を確認しているほか、四半期ごとに代表取締役社長との意見交換と提言、社外取締役との意見交換をしています。また、業務執行状況の聴取は常勤監査役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室長は年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、人財育成などを確認しています。

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

そのほかにも月1回情報交換をしているほか、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。

「グループ監査役室」を新設

ニッポンハムグループの監査機能および内部統制機能を強化し、関係会社の監査役体制を統括することを目的に、2021年4月に「グループ監査役室」を新設しました。今後、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するほか、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んでいくことを計画しています。

会計監査

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

業務を執行した公認会計士の氏名	所属する監査法人名
新免 和久	有限責任監査法人トーマツ
関口 浩一	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17名、公認会計士試験合格者11名、その他33名です。

社外取締役メッセージ

河野 康子
社外取締役

「どうしたらできるか」という視点をもって投資や人財を活用してほしいと思います。

2021年3月に発表した「Vision2030」“たんぱく質を、もっと自由に。”という言葉には、当社グループが積み上げてきた食品事業への敬意と時代を先読みした挑戦の両方の意味が込められています。そして、このビジョンの実現は、マテリアリティの実現と深く関連しています。今後、食品製造に携わる国内外の多くの企業の中で当社グループが変わらず愛され、選ばれ続けるためには、世界が今、何を大事にしているかを見失わないように、小さな変化にも敏感であらねばならないと思っています。

近年、環境や社会課題に対して「持続可能性」が重要視されるようになり、社会が企業に求めるものもより多様化してきました。たとえば、ダイバーシティ経営は、社会が今求めているものに対する戦略構築の手段であり、その実現には、性別、国籍、年齢、障がいの有無など多様な出自と多様な価値観に配慮した人財の登用によって引き起こされるイノベーションが必要です。そのように、できない理由を挙げるのではなく、どうしたらできるかという視点で投資や人財の活用を図るべきだと思います。

今回の「中期経営計画2023・2026」の根幹には、骨太の事業経営とESG視点からのマテリアリティ実現という、相互の進展による相乗的な効果の発現があります。マテリアリティにはKPIが設定されており、自らの職場で何を実践すればその実現に貢献できるのかが分かるようになっています。今後、経営陣と従業員がともに自分事として行動し、定期的にフォローアップしあうことで、ニッポンハムグループ全体のやりがいにつなげてほしいと思います。

岩﨑 淳
社外取締役

「ROIC」の変動に一喜一憂するのではなく緻密な分析による戦略が求められています。

当社は新たな中期経営計画をスタートするにあたって、「Vision2030」“たんぱく質を、もっと自由に。”を策定しました。このビジョンは、長時間にわたる議論を重ねて策定されたもので、そのプロセスは高く評価できます。今後はビジョンを実現するための推進活動が不可欠になりますが、次の2点が重要な指針となります。一点目は企業理念、行動指針などの既存の概念と関連付け、できるだけにシンプルな発信を心がけることです。二点目はビジョンを実現させようという情熱を持った人財を各職場に配置することです。私はそうした観点から今後の推進活動をモニタリングしていきたいと考えています。

「中期経営計画2023・2026」の作成過程においては、株主資本コストの可視化や戦略への落とし込みができたと考えています。一方、課題なのは社員への浸透です。利益額重視の思考に「投資効率の視点」を加えていくための仕掛けが必要になります。人事評価や研修制度などの施策があると思いますが、やはり当社の存在意義や進むべき方向を繰り返し伝えていくことが基本ではないかと思います。

このように、私たち社外取締役の役割と責務は、経営の方針や経営改善について自らの知見に基づき助言をし、会社の持続的な成長や中長期的な企業価値の向上を図ることです。取締役会における発言が基本となりますが、取締役会に至るプロセスに係る情報を積極的に入手することで問題の本質が見えてきます。

経営指標に掲げている「ROIC」の変動に一喜一憂するのではなく、緻密な分析を通じて次の戦略を展開することが経営には求められています。そのための助言をすることが、社外取締役である自らの役割だと認識しています。

荒瀬 秀夫
社外取締役

海外事業について議論する機会が増え、経営陣の理解が深まっている点を評価します。

昨年度の統合報告書でコメントさせていただいた通り、今後は海外事業がますます重要になると思います。そうした意味で、中期経営計画策定会議や取締役会で海外案件を議論する機会は増えており、経営メンバーの理解が深まっている点を評価します。現時点では過去に実施した案件のフォローアップが中心ですが、事業発展につながる新しい取り組みについてはこれからと見ており、「中期経営計画2023」ではより大きな役割を果たす事業と認識しています。

課題は国内外の情報格差と海外の競争優位の構築力不足、そして人財の手薄さです。「中期経営計画2023」の経営方針を実践するには、社員の「熱意」と「ホスピタリティ」が重要と考えます。熱意を引き出すには社員一人ひとりの強みとアイデアを活かすことです。そしてホスピタリティを高めるためには、社内の協力意識を醸成し、社員にとっての幸せや生き甲斐へとつなげていくことが重要です。リーダーの皆さんにはチームメンバーができていることを配慮し、できていない所はフィードバックをするようにお願いします。それが健全な成長につながり、計画達成の源になっていくはずです。

そして「Vision2030」はニッポンハムグループの強みを顧客ニーズにどう活かしていくのかを端的に表現していると思います。キーワードは、自由な発想、たんぱく質の可能性、環境・社会への配慮、自由に楽しむ多様な食生活の創造と理解しています。ぜひ「中期経営計画2023」で具体的な形に進めていきましょう。

社外取締役・社外監査役の選任理由と活動状況

氏名	選任理由	活動状況
河野 康子 社外取締役	消費者問題に関する豊富な経験および知見などを有していることから、経営全般はもとより、「Vision2030」の実現に向けて取り組むべき社会課題である「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くことを期待しています。すでに、「中期経営計画2020」の経営方針「消費者との対話を通じた価値の創造」「持続可能性（サステナビリティ）の追求」に関しては、有益な発言を適宜いただいています。	取締役会100% （18回／18回）
岩﨑 淳 社外取締役	公認会計士としての専門的知見と豊富な経験を有していることから、経営全般はもとより、「Vision2030」の実現に向けて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くことを期待しています。すでに「中期経営計画2020」の経営方針「既存事業の効率化による収益力の強化」に関しては、有益な発言を適宜いただいています。	取締役会100% （18回／18回）
荒瀬 秀夫 社外取締役	大手医療機器メーカーにおいて海外事業担当の取締役を務め、変化に対応するグローバルな企業経営における豊富な経験および高い見識を有していることから、経営全般はもとより、「Vision2030」の実現に向けて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くことを期待しています。すでに「中期経営計画2020」の経営方針「海外市場展開のギア・チェンジ」に関して、有益な発言を適宜いただいています。	取締役会100% （18回／18回）
芝 昭彦 社外監査役	弁護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、役員指名検討委員会の委員を務めました。	取締役会100% （18回／18回） 監査役会100% （18回／18回）
北口 正幸 社外監査役	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。	取締役会100% （18回／18回） 監査役会100% （18回／18回）
山崎 徳司 社外監査役	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と豊富な経験に基づき、グループ経営の適法性および妥当性を確保するための発言を適宜いただいています。また、サステナビリティ委員会のオブザーバーを務めました。	取締役会100% （18回／18回） 監査役会100% （18回／18回）

取締役会の実効性評価

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

評価プロセス

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

2021年4月26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1日、6月11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
② 経営戦略と事業戦略
③ 企業倫理とリスク管理
④ 経営陣の評価と報酬
⑤ 株主との対話

2020年度の実効性評価の結果

当社取締役会による分析の結果、当社取締役会は、多種多様な知識と経験を有するメンバーで構成され、当社の置かれている状況や外部環境を十分に踏まえた経営戦略の議論が適切に進められていること、内部統制システムの構築・運用および企業倫理遵守の取り組みが適切に監視監督されていることを確認しました。

一方、さらなる実効性向上のために重要であるとされた事項としては、リスク評価プロセスの構築や持続可能性を意識した経営、経営陣の後継者育成、政策保有株式の保有適否の検証、デジタル経営資源の適切な配分に関する議論の拡充などが挙げられました。

前期の課題への対応

① ROE向上ならびに資本コストを意識した経営に向け、ROIC指標管理による業務執行を推進し、結果を取締役会へ報告

ROIC指標管理による業務執行を推進し、四半期ごとに実施している業務執行報告時に進捗を確認・共有しました。

② ESG視点やSDGsで求められる社会課題を共有し、ニッポンハムグループCSRの5つの重要課題と関連づけた中長期戦略の立案

ESG視点やSDGsで求められる社会課題を共有し、5つのマテリアリティと関連付けた中長期戦略を立案しました。

2021年度の重点テーマ

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。

① 当社グループ全体のリスクを把握、整理した上で、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

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

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

さらに上記3点に加え、デジタル経営資源の適切な配分、政策保有株式の保有の適否の検証に関する議論の拡充に向けて取り組んでいきます。

役員報酬

基本的な考え方

当社の役員報酬制度は、経営者として優秀な人財を選抜・育成・登用し、その業務執行取締役および執行役員一人ひとりに対し、役員報酬と当社業績および株主価値との連動性をより明確にし、当社の企業理念実現に向けて、中長期的な企業価値向上を促すインセンティブを付与することを目的としています。制度構築・報酬水準・制度運用などについては、独立社外取締役を委員長とする報酬検討委員会の検討・合議を経て、取締役会において決定することとしており、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。

取締役報酬の概要

当社は2020年度に役員報酬制度を見直し、中長期的な企業価値向上を促すインセンティブとして、業績連動型株式報酬制度を導入しました。

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。

固定報酬 60% / 業績連動報酬 40%

基本報酬 | 評価報酬 | 業績連動型株式報酬

	基本報酬	評価報酬	業績連動型株式報酬
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	―	● 連結売上高　● ROIC ● 連結事業利益　● 個別に設定する経営課題 ● ROE	● 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

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	株式取得型報酬	業績連動型株式報酬
取締役（内、社外取締役）	10（3）	297（38）	202（38）	56（－）	10（－）	28（－）
監査役（内、社外監査役）	5（3）	88（38）	88（38）	－（－）	－（－）	－（－）
合計（内、社外役員）	15（6）	385（77）	290（77）	56（－）	10（－）	28（－）

ポイント算定式

付与ポイント数※1＝（役位別基準株式報酬額※2÷ポイント算定株価※3）×業績係数※4

※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。

現行の中期経営計画期間にかかる目標値

目標値	2022年3月期
連結売上高	11,800億円
連結事業利益	480億円
ROE	6.8%

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財像

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財像」の5要件（誠実・献身・熟慮・挑戦・共感）を定義しています。役員評価については、執行役員が5要件を指標に盛り込んだコミットメントシートを作成し、対象者の目標設定・結果は社長面談で確認しています。さらに、日本ハム（株）では、この5要件を備えた次世代人財を育成するため、全社横断的な「選抜・教育・異動プログラム」や「経営者行動特性分析プログラム」などを導入しています。

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。そのうえで各階層での研修などを進めています。

次世代経営者の育成

当社グループでは、経済産業省が公表した「企業価値向上に向けた経営リーダー人財の戦略的育成についてのガイドライン」のプロセスに沿って次世代経営者計画の取り組みを進めています。2018年度から始まった計画は、2021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。

新たに設けた階層別研修では、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、部室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、求められる人財像の提示や各種外部評価システムの活用、教育研修の実施などを含め、毎年改善を図っており、その改善内容は役員指名検討委員会で検討し、取締役会で確認しています。

企業価値向上に向けた経営リーダー人財の戦略的育成についてのガイドライン

	項目
フェーズ1 経営リーダー人財像定義、経営リーダー人財戦略の策定	●「経営者に求められる人財像」の5要件を策定 ●コーポレート・ガバナンス基本方針に次世代経営者育成計画を明文化 ●役員コミットメントシートに5要件を追加
フェーズ2 人財の把握・評価と候補者の選抜・確保	●役員候補者選解任スキームの策定 ●社外役員の登用
フェーズ3 人財育成計画の策定・実施と育成環境の整備・支援	●新任執行役員対象の経営者行動特性分析を実施 ●360度評価の対象を追加（2021年8月） ●社外役員による役員面談の実施
フェーズ4 育成結果の評価と関連施策の再評価・見直し	●役員対象の教育・研修プログラムを体系化（2021年4月～）

次世代経営者育成プログラムの概念図

コンプライアンス

コンプライアンス推進体制

コンプライアンスに関わる重要な情報などはコンプライアンス部で一元管理し、取締役、監査役、執行役員、間接部門部室長に即時報告されるとともに、取締役会やコンプライアンス委員会にも報告されています。

また、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。

2020年度はコンプライアンス委員会を4回開催し、コンプライアンス・リーダー会議については3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トなどを通した公務員への接待や贈答を禁止しています。

「ハラスメント防止ハンドブック」を改訂

世界共通の「ニッポンハムグループグローバル行動基準」を制定し、これに基づき、国内では「ニッポンハムグループ行動基準（日本版）」を制定しています。また、2020年6月、国内のハラスメントに関する法律の改正にあわせて「ニッポンハムグループハラスメント防止ハンドブック」を改訂しました。

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。

2020年度 コンプライアンス研修（国内のグループ会社）

出席者 **1,370**名　内、管理職以上 **1,102**名

（注）新入社員研修、管理職研修、グループ社長研修などの階層別研修での延べ出席者数。管理職研修の対象は部室長

2020年度 コンプライアンス大会

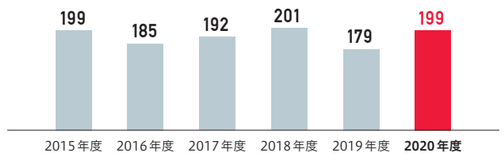
出席者 **20,545**名

「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。

相談受付件数（内部通報含む）（件）



リスクマネジメント

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、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。また、当社グループの経営活動に重大な影響を及ぼす可能性のある事象が発生した際には、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。

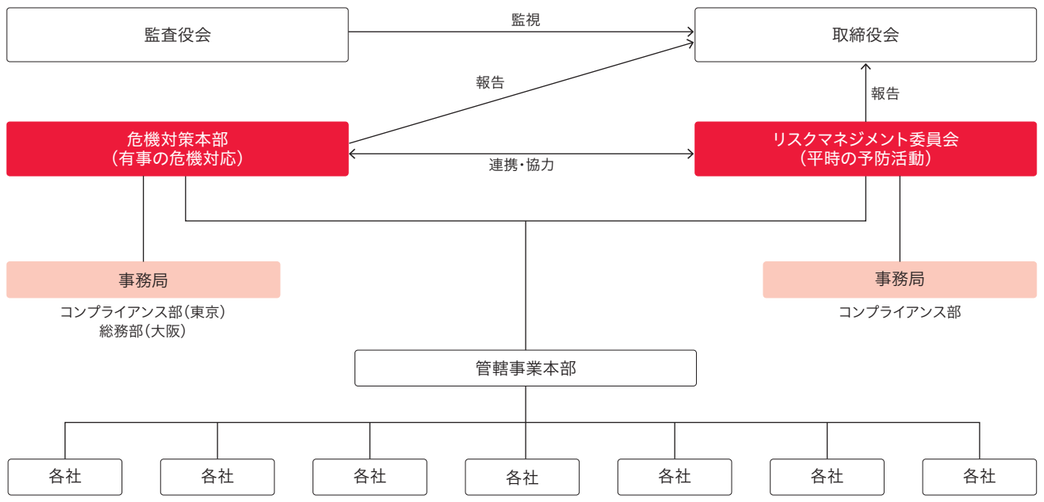
なお、リスクのすべてを上記の枠組みで管理しているわけではなく、日常的な事業活動から生じる商品市況リスクへの対処は各事業部門、財務リスクへの対処は経理財務部および関係する各事業部門が実施しています。

事業継続計画（BCP）

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

ただし、現行のBCPでは、防災マニュアルの中でおもに大規模自然災害の発生などを想定しているため、2020年に入り大規模に拡大した新型コロナウイルス感染症のようなパンデミックからの観点はありませんでした。今後は、パンデミックの観点を加え、危機発生時でも食のサプライチェーンを継続できるような体制を構築していきます。

リスクマネジメント体制図



情報セキュリティ対策

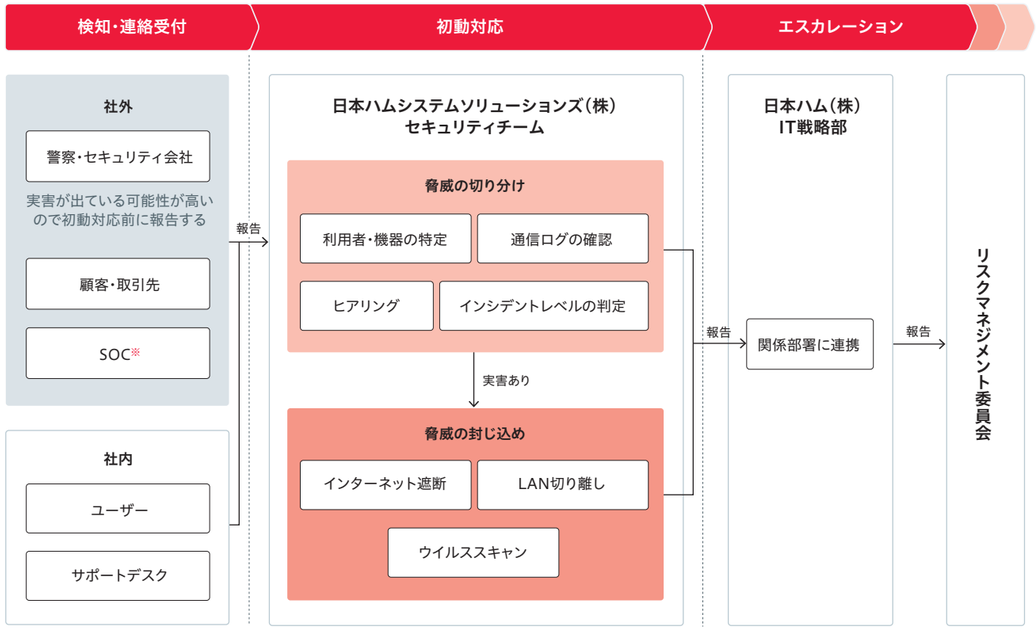
情報セキュリティ対策

当社グループは、情報セキュリティは経営に関わ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、サイバー攻撃は避けられない状況にあるため外部からの攻撃に備えて、ネットワークに関わるセキュリティ対策や、パソコンなどのデバイスに関するセキュリティ対策などの技術的セキュリティ対策を講じるとともに、グループ従業員に対する情報セキュリティ教育を定期的に実施することにより、サイバー攻撃を含めた情報セキュリティリスクの低減に努めています。

新型コロナウイルス感染症拡大の影響に伴って、在宅勤務が増えています。環境変化にあわせて、ネットワーク強化やサイバー攻撃を受けた際に被害を最小化できるような取り組みの対応を進めていきます。

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行う専門組織

（2021年6月25日現在）

取締役	① 畑 佳秀	代表取締役 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 副社長執行役員 加工事業本部長、新規事業推進担当	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。2021年4月より代表取締役 副社長執行役員 加工事業本部長、新規事業推進担当に就任。
	④ 前田 文男	取締役 常務執行役員 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	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。2021年4月より常務執行役員 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。
	⑥ 河野 康子	社外 取締役	2018年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 岩﨑 淳	社外 取締役	2019年6月より社外取締役に就任。前期まで社外監査役として積み重ねた実績・経験と公認会計士としての専門知識を有しています。
	⑧ 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。

監査役	⑨ 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。
	⑩ 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。
	⑪ 芝 昭彦	社外 監査役	2015年より社外監査役に就任。弁護士としての専門的見地と豊富な経験等を有しています。
	⑫ 北口 正幸	社外 監査役	2019年6月より社外監査役に就任。公認会計士および弁護士としての専門的見地と豊富な経験等を有しています。
	⑬ 山崎 徳司	社外 監査役	2019年6月より社外監査役に就任。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。

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　八尾 均　コンプライアンス部、監査部担当、グループ監査役室長

執行役員

- 藤井 秀樹　海外事業本部 事業統括部 米州担当、デイリーフーズ株式会社取締役社長
- 伊藤 忠明　海外事業本部 管理統括部長
- 平井 邦治　加工事業本部 管理統括部長
- 関 孝雄　食肉事業本部 フード・物流事業部長
- 佃 裕之　食肉事業本部 管理統括部長
- 戸田 秀一　食肉事業本部 輸入食肉事業部長
- 秋山 光平　人事部、法務部、総務部、広報IR部、秘書室担当、コーポレートコミュニケーション推進担当
- 江木 英樹　加工事業本部 商品統括事業部長
- 鳴海 秀一　食肉事業本部 国内食肉事業部長
- 藤原 寛英　経営企画本部 経営企画部長、DX推進部、IT戦略部担当
- 脇田 暁夫　食肉事業本部 国内食肉生産事業部長
- 松本 之博　加工事業本部 乳製品・水産事業部長
- 長谷川 佳孝　経理財務部長

※ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況は、当社HPより「第76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/

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

（単位：百万円）

	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
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	**1,176,101**
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	**48,874**
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**
事業利益	—	—	—		—	—	—	50,589	38,311	43,772	**52,426**
資産合計	610,293	627,220	661,567		682,855	720,276	755,076	734,528	741,388	768,861	**825,405**
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**
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**
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**
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)**
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**
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)**
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**
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**
一株当たり金額											
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	**¥ 317.97**
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)	—	—	—	—	**—**
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**
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	**¥ 317.89**
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)	—	—	—	—	**—**
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**
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**
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**
指標											
売上高事業利益率（%）	—	—	—		—	—	—	4.0	3.1	3.6	**4.5**
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**
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**
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**
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**
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**
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**

注記

1. 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。
2. 記載金額は、百万円未満を四捨五入して表示しています。
3. 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。
4. 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。
5. 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月期は遡及修正しています。
6. 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。
7. 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。
8. 減価償却費は、有形固定資産および無形資産の償却額です。2020年3月期以降は、有形固定資産、使用権資産および無形資産の償却額です。
9. ROE（%）＝親会社の所有者に帰属する当期利益／期中平均親会社所有者帰属持分×100
   フリー・キャッシュ・フロー（百万円）＝営業活動によるキャッシュ・フロー＋投資活動によるキャッシュ・フロー
   親会社所有者帰属持分比率（%）＝親会社の所有者に帰属する持分／資産合計×100
   有利子負債・親会社所有者帰属持分比率（倍）＝有利子負債／親会社の所有者に帰属する持分
   インタレスト・カバレッジ・レシオ（倍）＝営業活動によるキャッシュ・フロー／利息支払額

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 29,390名 単体 2,252名　（注）平均臨時雇用者数含む
事業概要	●食肉加工品（ハム・ソーセージなど）および調理食品の製造・販売 ●食肉の生産・処理・販売 ●水産物および乳製品の製造・販売
本社住所	〒530-0001　大阪市北区梅田2-4-9 ブリーゼタワー
電話番号	06-7525-3026

おもなグループ会社

生産飼育	●日本ホワイトファーム（株） ●インターファーム（株） ●日本ホワイトファーム新潟（株） ●ワイアラビーフ（オーストラリア）
食肉の処理・加工	●日本フードパッカー（株） ●日本フードパッカー鹿児島（株） ●日本フードパッカー四国（株） ●日本フードパッカー津軽（株） ●（株）ウスネ ●宮崎ビーフセンター（株） ●日本ピュアフード（株） ●オーキービーフエキスポート（オーストラリア） ●ウィンガムビーフエキスポート（オーストラリア） ●T.B.S（オーストラリア） ●エゲタブ（トルコ） ●ブリーダーズ&パッカーズウルグアイ（ウルグアイ）
食肉の販売	●東日本フード（株） ●関東日本フード（株） ●中日本フード（株） ●西日本フード（株） ●NHジャパンフード（株） ●南日本フレッシュフード（株） ●NHフーズ・オーストラリア（オーストラリア） ●ビーフプロデューサーズオーストラリア（オーストラリア） ●デイリーフーズ（アメリカ） ●日邦食品（上海）有限公司（中国）
ハム・ソーセージの製造・販売	●日本ハムファクトリー（株） ●日本ハム北海道ファクトリー（株） ●東北日本ハム（株） ●協同食品（株） ●（株）ジャパス ●南日本ハム（株） ●（株）函館カール・レイモン ●（株）鎌倉ハム富岡商会 ● NHフーズ・ベトナム（ベトナム） ● レドンド（アメリカ）
加工食品の製造	●日本ハム食品（株） ●日本ハム惣菜（株） ●プレミアムキッチン（株） ●山東日龍食品有限公司（中国） ●タイ日本フーズ（タイ）
	●NHフーズ・マレーシア（マレーシア） ●NHフーズ・インドネシア（インドネシア）
ハム・ソーセージ、加工食品の販売	●日本ハムマーケティング（株） ●日本ハムカスタマー・コミュニケーション（株）
水産品・水産加工品の製造・販売	●マリンフーズ（株） ●（株）宝幸 ●釧路丸水（株）
発酵乳・乳酸菌飲料・乳製品（チーズ）の製造・販売	●日本ルナ（株） ●（株）宝幸（ロルフ事業部）
エキス調味料の製造・販売	●日本ピュアフード（株） ●醇香食品股扮有限公司（台湾）
フリーズドライ・冷凍食品の製造・販売	●日本ハム冷凍食品（株） ●（株）宝幸
スポーツ	●（株）北海道日本ハムファイターズ ●（株）ファイターズ スポーツ&エンターテイメント
IT関連・サービス・その他	●日本ハムシステムソリューションズ（株） ●日本ハムビジネスアソシエ（株） ●日本ハムキャリアコンサルティング（株） ●日本ハムエンジニアリング（株）
物流および商社	●日本物流グループ（株） ●日本チルド物流（株） ●日本物流センター（株） ●日本デイリーネット（株） ●日本ルートサービス（株） ●ジャパンフード（株） ●NHフーズ・チリ（チリ） ●NHフーズ・メキシカーナ（メキシコ） ●NHフーズ・シンガポール（シンガポール） ●NHフーズ・タイ（タイ） ●タイ日本コールドストレージ（タイ） ●NHフーズ・台湾（台湾） ●NHフーズ・U.K.（イギリス）

株式の概況

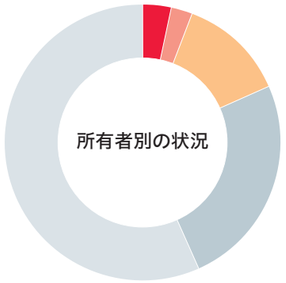
発行可能株式総数	285,000,000株
発行済株式総数	102,958,904株
株主数	26,202名

大株主（10位以上）

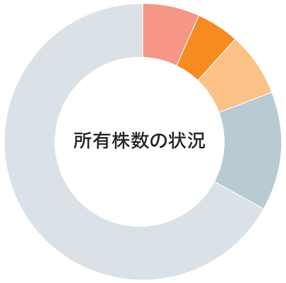
株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	15,663	15.33
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	7,224	7.07
株式会社百十四銀行	3,768	3.69
明治安田生命保険相互会社	3,677	3.60
農林中央金庫	2,963	2.90
日本生命保険相互会社	2,785	2.73
株式会社三菱UFJ銀行	2,747	2.69
株式会社三井住友銀行	2,325	2.28
JPモルガン証券株式会社	1,626	1.59
共栄火災海上保険株式会社	1,613	1.58

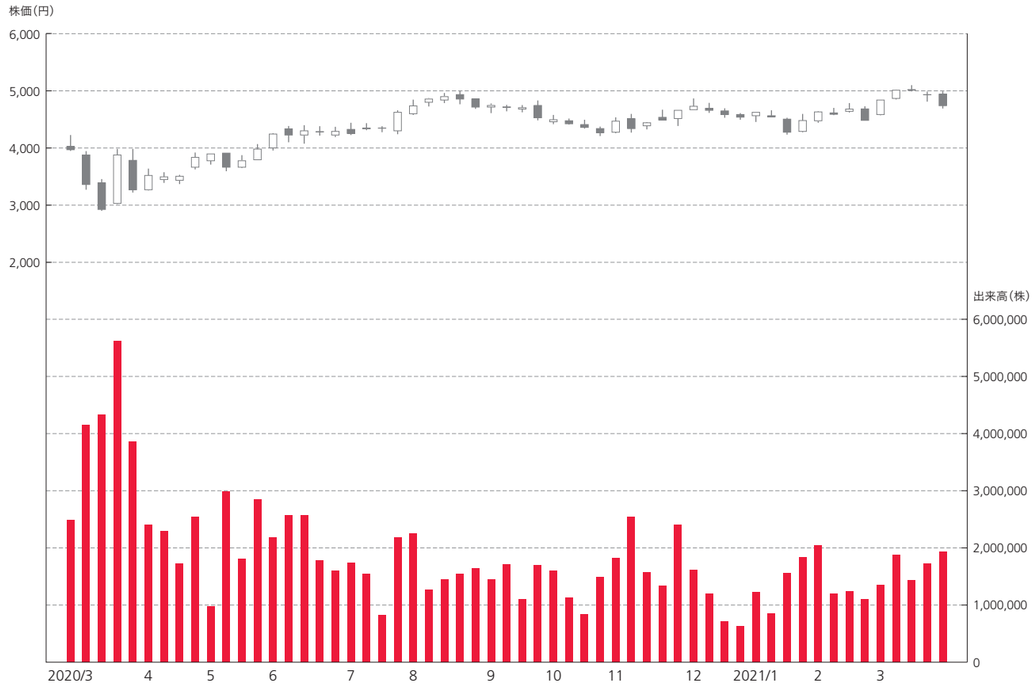
（注）　上記のほか、当社所有の自己株式35千株があります。

株式分布状況



- 金融商品取引会社 3,655千株（33名）
- その他の法人 2,439千株（375名）
- 自己株式 35千株（1名）
- 個人・その他 12,926千株（25,148名）
- 外国法人等 25,561千株（560名）
- 金融機関 58,340千株（85名）



- 100株未満 40千株（1,507名）
- 100株以上 7,039千株（21,706名）
- 1千株以上 4,955千株（2,649名）
- 1万株以上 7,704千株（241名）
- 10万株以上 14,478千株（62名）
- 50万株以上 68,741千株（37名）

株価・出来高の推移