

世界で一番の
「食べる喜び」を
お届けします。

価値創造と強み

ニッポンハムグループが目指す未来像	02
ニッポンハムグループの価値創造の軌跡	04
ニッポンハムグループを取り巻く リスクと機会	06
社会の課題に向き合いながら 「食べる喜び」をお届けする ～ニッポンハムグループの価値創造プロセス～	08
パフォーマンスハイライト	10
3年間の主要財務データ	11



グループブランドステートメント

人輝く、食の未来

グループブランドの約束

おいしさの感動と健康の喜びを
世界の人々と分かち合いたい

私たちは
いのち
生命の恵みを大切にして、
品質に妥協することなく
「食べる喜び」を心を込めて提供する

そして、時代に先駆け
食の新たな可能性を切り拓き
楽しく健やかなくらしに貢献する



3

共生と事業基盤の サステナビリティ

事業を支える人財	44
食物アレルギー情報の発信・啓発活動	46
食とスポーツで社会に貢献	47
コーポレート・ガバナンス	48
社外取締役メッセージ	52
内部統制	57
役員一覧	60



社長メッセージ
PAGE 12

2

持続的成長を支える戦略

社長メッセージ	12
サステナビリティ担当役員メッセージ	18
特集： 持続可能なバーティカル・インテグレーション システムの構築を目指して	20
経営企画本部長メッセージ	36
加工事業本部	38
食肉事業本部	40
海外事業本部	42

見直しに関する注意事項

この統合報告書には、当社の将来についての計画や戦略、業績に関する見直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直しです。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、これら業績見直しのみで全面的に依拠することはお控えいただきますようお願いいたします。実際の業績は、さまざまな重要な要素により、これら業績見直しと異なる結果となりうることをご承知おきください。

4

会社データ

主なグループ会社	62
会社概要・株式情報	63

ニッポンハムグループが目指す未来像

当社グループは、創業100周年の2042年を見据えた長期的視点のもと、「ありたい姿」の実現に向けた取り組みを進めています。「食べる喜び」を基本のテーマに、時代とともに変化する「食」の流れを先取りし、時代を画する食文化を創造することで、人々の楽しく健やかな暮らしに貢献していきます。

現在

中期経営計画
2020

テーマ

未来につなげる
仕組み作り

企業理念・ 経営理念の 永続的な実践

2040年頃の 「ありたい姿」

私たちは未来を思い描き
おいしさの“とき”を届けたい

この想いを分かち合う
世界の仲間とともに

人々の健やかな生活を支える

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

ニッポンハムグループの価値創造の軌跡

当社グループは、1942年、ハム・ソーセージの製造工場として創業しました。現在は、加工食品や食肉をお届けする国内有数の企業として、また、海外で生産・加工・販売を行うグローバル企業として、国内外で食の供給責任を果たしています。

1981年

食の領域拡大への挑戦
マリンフーズ(株)の事業を継承し、水産事業に参入



1981年

健康志向に対応した超薄切りハムを発売
「シンスライス®」発売



加工

1966年

食べやすさとおいしさを両立した皮なしウイナーを提案
「皮なしウイナー®」発売



1972年

食文化の多様化に対応
加工食品事業に参入



1979年

加工食品部設立
(現加工事業本部、デリ商品部)



食肉

1968年

鶏肉生産事業に参入
日本プロイラー(株)
(現日本ホワイトファーム(株))を設立



1970年

食肉事業部設立
ジャパンフード(株)設立



1973年

豚肉生産・処理事業に参入
日本ポーク(株)
(現日本フードパッカー鹿児島(株))を設立

1970-90年

各地でフード会社設立・販売網構築

海外

1977年

海外事業展開開始
北米デイルーミーツ社
(現デイルーフーズ社)買収

1988年

豪州インテグレーションシステム構築
ワイアラ牧場
(オーストラリア)を買収



1989年

タイ日本フーズを設立

本社

1942年

新しい食文化を提案
徳島食肉加工工場を創設し、ハム・ソーセージの製造開始
1951年に徳島ハム(株)に組織変更



1962年

東証二部上場

1963年

徳島ハム、鳥清ハムが合併し日本ハム株式会社誕生
日本ハム労働組合結成



1967年

東証・大証一部上場

1976年

ルクセンブルク証券取引所上場

1985年

中期経営計画パート1策定

1986年

企業理念・経営理念・行動指針制定

時価総額

954億円

(1985年3月31日時点)

非財務の取り組み

1969年

独自のモニター制度、奥様重役制度を導入



1973年

プロ野球球団日本ハム球団(株)を設立

1981年

日本ハムファイターズ
パシフィックリーグ優勝

時価総額の推移

戦後食糧難の時代に良質なたんぱく質を届ける

安全で品質の高い製品の提供

新しい食文化の提案

食の領域の拡大

1940～50年代

- 電気冷蔵庫の普及
- 日本初のスーパーマーケット開店

1960年代

- 食生活の洋風化
- 東京オリンピック開催

1970年代

- 豚肉の輸入自由化
- オイルショック
- 核家族化の進展
- 外食産業の発展

1980年代

- 電子レンジの普及
- 男女雇用機会均等法成立

1992年

ヨーグルト・乳酸菌飲料事業に参入

ドリンクヨーグルトを先駆けて販売した関西ルナ(株)(現日本ルナ(株))の事業を継承



1985年

**本物志向に対応した
ポークあらびき
ウインナーを提案
「シャウエッセン®」発売**



2003年

ハム・ソーセージ事業部・加工食品事業部・惣菜事業部・営業本部を統合し加工事業本部に

関連企業本部設立
(株)宝幸がグループ入り

2006年

**インテグレーションシステムを
活用したギフト商品を提案
「国産 プレミアム®
美ノ国」立ち上げ**



2020年

関連企業本部、日本ピュアフード(株)が加工事業本部に統合

2019年

**「シャウエッセン®」
ブランド初の
エクステンション
「シャウエッセン®
ホットチリ」発売**



2020年

**代替肉需要の高まりに対応
「Natumeat
(ナチュミート)」
発売**



時価総額
3,876億円
(2020年3月期末)

1993年

**高品質な食肉を迅速に届ける
仕組みを構築
ニッポンフード
グループ
100事業所達成**



2002年

**国産鶏肉の大型ブランド立ち上げ
「桜姫®」立ち上げ**



2002年

**日本最大級の物流センターより
新鮮な食肉を
迅速に配送
日本物流センター
(株)設立**



1997年

ワイアラ牧場で「大麦牛」の肥育を開始

2002年

ニッポンハムグループ内で不祥事発覚
経営改革、コンプライアンス推進本部等を
設置

2004年

海外IRスタート

2005年

グループブランド制定

2015年

**健康志向の高まりによる鶏肉需要の
増加に対応
エゲタブ社(トルコ)の
株式を取得**



2016年

海外事業本部設立

2017年

**牛肉の調達先の
拡大
BPU社(ウルグアイ)
の株式を取得**



1998年

環境憲章・環境行動指針策定

2011年

環境方針策定

2014年

グループブランド変更

2016年

CSRの5つの重要課題特定

2017年

CSR調達方針策定

1991年

**食の安全・安心、健康食品・素材の
研究を推進
茨城県つくば市に中央研究所竣工**

1997年

**食物アレルギー対応商品の発売
「アピライト」発売**

2002年

品質保証規程策定

2004年

食物アレルギー
対応商品
「みんなの食卓®」
シリーズ立ち上げ



2005年

**生命の恵みを余すこと
なく活用
「グルコサミン・コンドロイチン
EX」発売**

2006年

北海道日本ハムファイターズ
初の日本シリーズ優勝



2011年

カーボンフットプリント商品発売

2020年

TCFDの提言に賛同

2020年

RSPO加盟

新中期経営計画

中期経営計画2020

2004年~2006年
パート1

2007年~2009年
パート2

2010年~2012年
パート3

2013年~2015年
パート4

2016年~2018年
パート5

2019年~2021年

※西暦表示は4-3月期と対応しています。

多様化するライフスタイルに
合わせた商品ラインアップの提案

品質No.1 経営による
顧客満足度の向上

食の未来を切り拓く

1990年代

- 牛肉・オレンジ輸入自由化
- 中食市場の伸長

2000年代

- 消費者による食に対する安全・安心の要求の高まり
- 国内初のBSE発生
- 原燃料費高騰

2010年代~

- 消費税増税
- 国連持続可能な開発サミットの開催
- バリ協定の締結

ニッポンハムグループを取り巻くリスクと機会

食の安定供給に対する危機感が高まるなど、さまざまな社会課題が顕在化しています。当社グループは、事業環境の変化に対するリスクと機会を見極め、新たな「食べる喜び」の創出に向けて積極的に挑戦を続けることで継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メガトレンド

消費者動向	世界人口の増加に伴う食糧需給バランスの変動※1	2019年 世界人口	77.1 億人	>	2040年 予測	92.0 億人
	食肉の世界消費量増加への対応※2	2016-18年 平均 牛肉消費量	62.1 百万トン	>	2029年 予測	72.9 百万トン
		2016-18年 平均 豚肉消費量	114.4 百万トン	>	2029年 予測	131.8 百万トン
		2016-18年 平均 鶏肉消費量	97.9 百万トン	>	2029年 予測	121.1 百万トン
	共働き世帯数※3	1980年	614 万世帯	>	2019年	1,245 万世帯
国内食物アレルギー患者数※4	2014年 食物アレルギー有症率		>	3歳児約	21 %	
生産・飼育 関連	国内畜産農家数の減少※5	肉用牛 1965年 飼養戸数	144 万戸	>	2019年	4.63 万戸
		豚 1965年 飼養戸数	702 千戸	>	2019年	4.32 千戸
		ブロイラー 1965年 飼養戸数	20.5 千戸	>	2019年	2.25 千戸
	日本の食料自給率の低下※6	1965年 日本の食料自給率 (カロリーベース)	73 %	>	2019年	38 %
価格動向	肉・魚介類価格動向※7	食品全般 2015年 対比		>	2019年	104.3 %
		魚介類 2015年 対比		>	2019年	112.1 %
		食肉 2015年 対比		>	2019年	104.3 %
品質関連	食の安全・安心に関する問題※8	2003年 食品の自主回収 件数(国内)	159 件	>	2014年	1,014 件
環境関連	パリ協定における日本の温室効果ガス削減目標	2013年度 対比		>	2030 年度	26 %減
	世界の水需要※9	2000年		>	2050年	55 %増

出典

*1 United Nations "World Population Prospects 2019"
*2 農林水産省「2029年における世界の食料需給見通し」
*3 内閣府男女共同参画局「令和2年版男女共同参画白書 概要版」

*4 東京都「アレルギー疾患に関する3歳児全都調査」
*5 農林水産省統計
*6 農林水産省「令和元年度食料自給率について」
*7 総務省統計局「消費者物価指数 2015年基準消費者物価指数」

*8 独立行政法人農林水産消費安全技術センター
(年度数値)
*9 OECD統計

ニッポンハムグループの対応策

加工事業本部

リスク

- 少子高齢化
- 食の安全性の懸念の高まり
- 労働人口の減少による人件費・労務費の上昇
- 水産資源の受給バランスの変化による価格の上昇
- 気候変動による調達リスク

機会

- 簡便食材ニーズ
- 多様な食文化の普及
- 健康志向の高まりによる食の需要の変化
- 乳製品需要の増加
- 食品ロスへの意識向上
- 買い置き・災害対策で常温商品の需要増
- 代替肉需要の高まり

対応策

- 若年層向け・単身者向け商品の開発(ワンハンド)
- レンジ調理商品の開発・販売(レンチン)
- 食物アレルギー対応商品の拡大
[> 詳しくはP.31](#)
- 新たな常温商品の開発(ストックポーク等)
- パッケージの省資源化
[> 詳しくはP.32](#)
- 製造ラインの省人化・機械化の推進
- 原料調達先の多様化
- 代替肉の開発(ナチュミート)
[> 詳しくはP.31](#)

食肉事業本部

リスク

- 後継者不足による畜産農家の減少
- 疾病の蔓延
- 飼料原料の穀物価格の高騰
- 輸入食肉調達価格の高騰
- 気候変動対策強化の要請の高まり

機会

- シニア世代の食肉消費の増加
- 簡便食材ニーズ
- 多様な食文化の普及

対応策

- スマート養豚などIT化・機械化の推進
[> 詳しくはP.25](#)
- 賞味期限の延長
[> 詳しくはP.28](#)
- 糞尿リサイクル
- バイオマス発電
- ブランド食肉の拡販
- 産地パックの導入

海外事業本部

リスク

- 農家の人手不足による生産数の減少、生産性の低下
- 飼料原料の穀物価格の高騰
- 疾病の蔓延
- 品質対応による製造コストアップ

機会

- 世界的な食肉需要の増加
- 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

対応策

- 豪州の飼料工場の更新
[> 詳しくはP.22](#)
- 循環型農業の推進
- 農場の防疫体制の強化
- 製造・保存技術の向上による賞味期限の延長
[> 詳しくはP.28](#)
- 学生等の職場経験や見学を通じた次世代農業者や製造従事者の育成

ニッポンハムグループ事業基盤

リスク

- 食品の安全性のリスク
- 自然災害や突発的事故および社会的な制度等のリスク
- 情報漏洩リスク
- コンプライアンスのリスク

対応策

- CSR調達の推進
[> 詳しくはP.29](#)
- 徹底した品質保証体制
[> 詳しくはP.33](#)
- 事業継続計画(BCP)、防災マニュアルおよび従業員安否確認システムの整備
[> 詳しくはP.59](#)
- コンプライアンス研修や階層別従業員教育等を通じ、情報管理を徹底
[> 詳しくはP.58](#)
- コンプライアンス委員会を中心に、コンプライアンス意識の徹底と定着を推進
[> 詳しくはP.57](#)

社会の課題に向き合いながら「食べる喜び」をお届けす ～ニッポンハムグループの価値創造プロセス～

当社グループは、「挑戦する風土」のもと、安全・安心で高品質な食肉・加工品の安定供給を可能にする「パーティカル・インテグレーションシステム」の構築などに取り組んできました。今後も、社会課題の解決に貢献する経営計画を策定し、新たな社会価値の創出に挑戦していきます。

外部環境(リスクと機会)

- 世界人口の増加による食糧需給バランスの変化
- 食肉の世界的な需要の増加
- 少子高齢化
- 畜産農家数の減少
- 日本の食料自給率の低下
- 国内の共働き世帯の増加によるライフスタイルの多様化

> 詳しくはP.07

1 価値創造の源泉

財務資本
設備投資額
478億円

製造資本
工場数
国内 **72**カ所
海外 **21**カ所

知的資本
パーティカル・インテグレーションシステム
国内シェアNo.1の販売力
カテゴリNo.1の商品を生み出す開発力

営業資本
営業人数
6,248人
営業拠点
286カ所

人的資本
開発、研究者
489名
品質保証人数
国内 **812**名
海外 **249**名

社会・関係資本
50年間開催している奥様重役会
高いブランド力

自然資本
自社農場
153カ所
委託農場
368カ所

2 持続的成長を支えるビジネスモデル



4 創出する社会価値

世界で一番の「食べる喜び」を提供する

安全・安心な食品の提供

多様なライフスタイルに対応した食品の提供

健康に配慮した製品ラインアップの拡充

食物アレルギー対応商品

食品ロスの削減

畜産業の振興

食文化の発展への貢献

財務KPI

- 事業利益
- ROE
- ROIC
- WACC
- フリー・キャッシュフロー

非財務KPI

- 5つの重要課題 > 詳しくはP.19
- 環境目標→ESGデータブック*
- ブランド価値
- 外部評価

※ https://www.nipponham.co.jp/csr/report/2020/pdf/2020_all_web.pdf

3 事業ドメイン



中期経営計画2020

テーマ

未来につながる 仕組み作り

経営戦略

> 詳しくはP.14

- 既存事業の効率化による収益力の強化
- 消費者との対話を通じた価値の創造
- 食の未来の構想／実現のための技術力強化・育成
- 海外市場展開のギア・チェンジ
- 持続可能性(サステナビリティ)の追求

製造

荷受・物流

マーケティング・販売

量販店・外食店

開発

品質保証

パフォーマンスハイライト(2020年3月期)

財務ハイライト ※ IFRS

事業利益

438 億円

親会社の所有者に帰属する
当期利益

192 億円

海外売上高

1,296 億円

※外部顧客に対する売上高

売上高事業利益率

3.6 %

ROE

4.8 %

DOE

2.3 %

ROIC

5.3 %

設備投資額/減価償却費

478 億円/ **330** 億円

事業ハイライト

国内販売シェア



ハム・ソーセージ

18.3 %

((株)インテージSCIデータ)

国内販売シェア



食肉

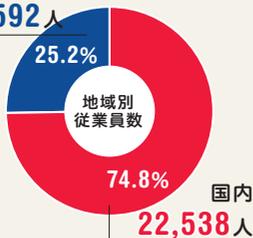
20.8 %

※畜種別シェアは41ページご参照
(当社調べ)

地域別従業員数

30,130 名

海外
7,592 人



(2020年3月31日現在)

国内外拠点数

国内 **485** カ所

海外 **85** カ所



(2020年4月1日現在)

品質保証担当者数

国内 **812** 名

海外 **249** 名

合計 **1,061** 名



(2020年3月31日現在)

消費者モニター制度

奥様重役制度
導入 **1969** 年

累計開催回数 **620** 回

奥様重役
累計人数 **2,030** 名



(2020年3月31日現在)

安全性に対する
客観的評価としての
外部認証取得事業所数

170 拠点



(2020年3月31日現在)

「CSR調達」進捗状況

約 **80** %



(2020年3月31日現在 国内主原料一次
サプライヤー対象、仕入金額構成比)

食育をテーマとした
ステークホルダーとの交流

ウイナー手作り教室
参加人数

27,945 名



(2005~2019年度)

監督職指導的立場の
女性社員比率(グループ)

12.9 %



(2020年3月31日現在)

3年間の主要財務データ

日本ハム株式会社及び子会社
3月31日に終了する事業年度

	百万円		
	2020	2019	2018
売上高	¥1,229,826	¥1,234,180	¥1,258,463
営業利益	39,500	32,265	45,830
税引前当期利益	27,039	30,267	52,798
親会社の所有者に帰属する当期利益	19,214	19,561	37,552
事業利益	43,772	38,311	50,589
資産合計	768,861	741,388	734,528
親会社の所有者に帰属する持分	404,414	401,014	417,982
有利子負債	176,493	147,009	111,401
営業活動によるキャッシュ・フロー	65,464	30,844	53,284
投資活動によるキャッシュ・フロー	(36,728)	(45,110)	(48,194)
フリー・キャッシュフロー	28,736	(14,266)	5,090
財務活動によるキャッシュ・フロー	(3,077)	2,932	(27,110)
設備投資額	47,802	47,820	41,201
減価償却費	33,038	22,417	20,714
一株当たり金額：	円		
基本的一株当たり当期利益			
継続事業からの当期純利益	¥ 186.70	¥ 183.21	¥ 352.26
非継続事業からの当期純利益(損失)			
当期純利益	¥ 186.70	¥ 183.21	¥ 352.26
希薄化後一株当たり当期利益			
継続事業からの当期純利益	¥ 186.64	¥ 181.48	¥ 350.00
非継続事業からの当期純利益(損失)			
当期純利益	¥ 186.64	¥ 181.48	¥ 350.00
一株当たり親会社所有者帰属持分	¥ 3,929.43	¥ 3,896.64	¥ 3,888.48
一株当たり配当金	¥ 90.00	¥ 90.00	¥ 53.00
指標			
売上高事業利益率	3.6%	3.1%	4.0%
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)	4.8%	4.8%	9.4%
投下資本利益率(ROIC)	5.3%	4.9%	6.6%
親会社所有者帰属持分比率	52.6%	54.1%	56.9%
有利子負債・親会社所有者帰属持分比率	0.44倍	0.37倍	0.27倍
インタレスト・カバレッジ・レシオ	40.6倍	24.2倍	43.1倍
連結配当性向	48.2%	49.1%	30.1%

注記

- 当社は、2019年3月期第1四半期連結会計期間の連結財務諸表より、国際会計基準(IFRS)を任意適用しております。
- 記載金額は、百万円未満を四捨五入して表示しています。
- 当社は2018年4月1日付で普通株式2株につき1株の割合で株式併合を実施しております。2018年3月期の期首に当該株式併合が行われたと仮定して1株当たり親会社所有者帰属持分、基本的1株当たり当期利益及び希薄化後1株当たり当期利益を算定しております。なお、1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おります。
- 営業利益は、売上高から売上原価、販売費及び一般管理費を控除して算出しています。
- 当社グループは、事業活動を通じて獲得する利益をより明確に示すことを目的として、従来の営業利益に替えて、事業利益(売上高から売上原価、販売費及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への調整及び非経常項目を調整して算出)を開示することと致しました。
- 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」及び「長期債務」(ゼロ・クーポン社債を含む)です。
- 設備投資額は、有形固定資産及び無形資産の増加額です。
- 減価償却費は、有形固定資産及び無形資産の償却額です。
- ROE=親会社の所有者に帰属する当期利益/期中平均親会社所有者帰属持分×100
フリー・キャッシュフロー=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=営業活動によるキャッシュ・フロー/利息支払額

社長メッセージ

代表取締役社長

畑 佳秀



**食の安定供給の使命を果たすとともに、
社会課題の解決を通じて
持続的に成長する企業を目指します。**

世界の食を取り巻く環境は、新たな局面を迎えています。新型コロナウイルスの収束が見えず、また、世界人口の増大や気候変動が加速する中で、食の安定供給に対する危機感が高まるなど、さまざまな社会問題が顕在化してきました。ニッポンハムグループは、国内はもとより海外においても、安全安心な食の安定供給の使命を果たすとともに、長期的視点のもと、新たな「食べる喜び」の提供を通じて社会課題の解決に取り組みます。

長期的に目指す姿について

ニュー・ノーマルな時代においても、当社グループの社会的責任を果たす

新型コロナウイルスの世界的な感染拡大とともに、日本においても4月に緊急事態宣言が発動される中、食の安定供給という当社グループの社会的使命の重要性を改めて認識しました。新型コロナ禍においては、ハム・ソーセージ・加工食品や国産豚肉・鶏肉を中心とした家庭用需要の急激な高まり、Eコマースの拡大、ストック需要の増加、まとめ買いなどへの対応において厳しい状況が続きましたが、サプライチェーンの分断などは起きず、一定の供給責任は果たせたと認識しています。当社グループは、感染拡大の防止と従業員の安全への配慮を大前提として、事業活動を通じて、社会課題の解決や消費者の皆様の健康やQOL(クオリティ・オブ・ライフ)の向上に貢献してまいります。

ライフスタイル・食のスタイルは今後も変化し続けると考えます。また、新たな生活様式への移行とともに利便性の追求や節約志向が高まる一方、より栄養バランスのとれた健康的な食事や、食卓を軸としたコミュニケーションなど、豊かな食への欲求が強まることも想定されます。

当社グループの強みは、生産から販売までを自社で行うパーティカル・インテグレーションシステムによる迅速な供給体制をはじめ、グローバルな調達体制、また、免疫力の維持・向上につながる栄養源やたんぱく質を中心とした多様な食品群などにあります。これらの強みを活かしながら、事業環境の変化に機敏に対応した戦略を進めてまいります。今後も、環境や社会の課題に向き合い、グループを発展成長させることで、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

「ありたい姿」を描き、お客様や社会から選ばれる企業を目指す

今後の経営環境は不透明さが増していますが、企業理念のもと、「食べる喜び」を基本のテーマに、時代とともに変化する「食」の流れを先取りし、時代を画する新たな食文化を創造し、皆様の楽しく健やかなくらしに貢献してまいります。私たちは、創業100周年の2042年を見据えた長期的な視点のもと、2030年の「ありたい姿」を描き、その実現に向けた取り組みを進めています。環境が大きく変化する中で継続的な成長を遂げていくため、自社の「らしさ」や強みを活かして力を発揮し、新たな価値を創出してまいります。

当社グループの「ありたい姿」とは、生きるための源である「食」を通じて、「おいしさの感動」と「健康の喜び」を世界の人々にお届けすることです。また、そこで働く従業員が能力を最大限に発揮することで社会における存在意義を実感し、お客様をはじめとするステークホルダーや社会から選ばれ続ける企業になることです。

当社グループの「らしさ」とは「挑戦する風土」であり、先人たちは挑戦を繰り返しながら現在のビジネスモデルを構築してきました。私たちは環境変化の中で真価を発揮するため、新たな「食べる喜び」の創出を目指して、大胆かつ積極的に挑戦し続けます。そして、個人の目標と組織の目標を合致させ、一体感を醸成し、組織力を高めてまいります。



リスクと機会を織り込むことで事業展開を強化

当社グループは、継続的な成長に向けて、市況の変化や安全性、自然災害、気候変動などによるリスクを織り込み、機会を捉え、価値創造につながる経営を推進したいと考えています。

市況リスクとしては原材料高騰、飼料価格上昇による家畜生産コストなどを織り込み、農場などでの生産性向上や高付加価値商品の開発を進めています。

安全性に関しては、いかなる状況においても生産ラインを安定稼働できるよう、ラインの自動化、品質保証体制の最適化、認証取得などを進めています。

自然災害に関しては、毎冬に感染が想定されるインフルエンザやノロウイルス等の従業員への感染はリスクとして認識していたものの、今回の新型コロナウイルス感染症のようなパンデミックは想定していなかったため、今後は、大規模な感染症対策も講じていきます。

一方でリモートワークの推進や新たな商品提案の可能性も見えてきました。当社独自の消費者モニター制度の「奥様重役会」は6カ月の期間限定の活動ですが、この期間を終了されたOBの方には「ファミリー会」として、引き続きご協力頂いています。新型コロナウイルスの影響下にある5月初旬に「ファミリー会」の会員を対象に実施した調査からは、「ウインナーや加工食品で冷凍野菜を美味しく仕上げてください」、「子どもやお父さんが普段の食事づくりができるように」といったニーズが高まっていることがわかりました。

気候変動をはじめとする環境問題は、生産飼育事業を行う当社にとって大きなリスクと考えます。当社は2020年6月にTCFD（気候関連財務情報タスクフォース）の提言に賛同し、TCFDコンソーシアムへ加入しました。今後は、気候変動に関するリスクと機会の分析やシナリオ分析による事業への影響を明らかにしていきます。また、食品ロスやプラスチック包装材などの資源利用に関するリスクや、国内外の生産・製造地域における水リスク評価および対応も進めていきます。特に水は畜産の肥育・食品の製造において不可欠で、気候変動に伴う水リスクを適切に評価していくことが重要と考えます。

中期経営計画2020

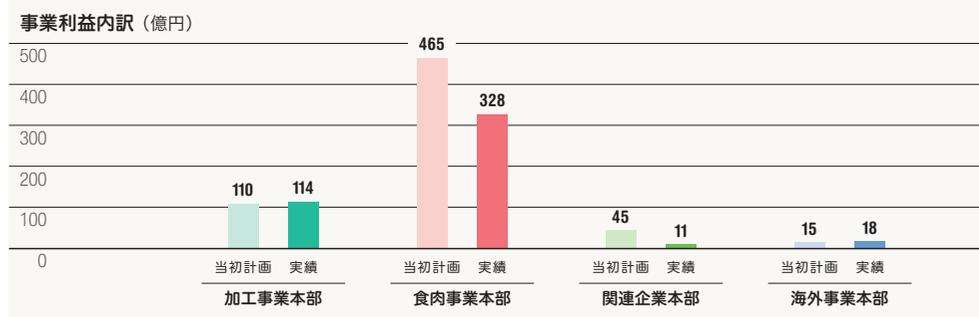
「未来につなげる 仕組み作り」の 進捗について

目標値に対する進捗は厳しいものの、仕組み作りは着実に進捗

当社グループは、「ありたい姿」を実現するための基盤構築に向けて、2018年4月、中期経営計画2020「未来につなげる仕組み作り」をスタートさせました。2年目となる2020年3月期は、海外事業本部と加工事業本部の収益性改善により事業利益および事業利益率は改善しましたが、食肉の相場環境の悪化の影響などにより、売上高は1兆2,298億円（前期比44億円減）、事業利益は438億円（前期比55億円増）、事業利益率は3.6%、ROEは4.8%、ROICは5.3%となりました。加工事業本部において利益重視の販売施策・商品構成や生産性改善が奏功したこと、また海外事業本部における豪州での外部環境の好転と内部改善活動で収支が改善し、一定の手応えを感じました。一方で、食肉事業本部においては鶏肉相場が当初の想定以上に下落したことや旧関連企業本部での販売環境の競争激化で計画から乖離しました。その結果、中期経営計画策定時の目標値に対する進捗は厳しい状況ですが、「未来につなげる仕組み作り」の実現に向けた施策は着実に実行しています。また、設備投資においても精査を重ね、会計基準の変更によりリース資産が230億円にまで増加する中で、今中計3カ年で2,000億円に留めております。

これにより営業キャッシュ・フローに見合った投資キャッシュ・フローとなり、3年間のフリー・キャッシュフローでプラスを目指します。今後も事業利益率を高め、営業キャッシュ・フローの確保と投資キャッシュ・フローの適正化でフリー・キャッシュフローの最大化に努めます。

中期経営計画2020の進捗(2020年3月期)



ROIC = 投下資本利益率 (Return On Invested Capital)

投下資本(運転資金+設備資金)税引後営業利益率

ROIC 投下資本利益率	=	売上高 投下資本	×	事業利益 売上高	×	税引後
		[投下資本回転率]		[売上高事業利益率]		[1-税率]
2018年3月期実績 6.6%	=	2.39(回)	×	4.0%	×	0.69
2019年3月期実績 4.9%	=	2.27(回)	×	3.1%	×	0.69
2020年3月期実績 5.3%	=	2.15(回)	×	3.6%	×	0.69
2021年3月期見込 4.2%	=	1.99(回)	×	3.1%	×	0.69



事業を通じて持続可能な社会の実現に貢献

当社グループは中期経営計画2020の経営戦略に掲げた、「既存事業の効率化による収益力の強化」および「海外市場展開のためのギアチェンジ」に注力するとともに、中長期の未来を見据えた取り組みとして、「消費者との対話を通じた価値の創造」「食の未来の構想/実現のための技術力強化・育成」「持続可能性(サステナビリティ)の追求」を進めています。

「消費者との対話を通じた価値の創造」については、消費者志向経営の推進とともに、2018年4月に新設したライフスタイル研究室が「未来の食卓市場予測」を分析し、取りまとめました。この結果をもとにした商品開発・販売促進を事業部門で展開してきました。今後は、消費者から共感を得るブランド・マーケティングをさらに進めるとともに、未来食卓市場予測での他社との連携、そしてマーケティング等でお得意先の課題解決に努めます。

「食の未来の構想/実現のための技術力強化・育成」については、新たなたんぱく源の研究開発に取り組んでおり、今後は、国内の代替肉市場への対応拡大や、出資したインテグリカルチャー(株)との培養肉研究開発を加速していきます。また、2018年度に試験導入したスマート養豚プロジェクトの実用化も進めます。

「持続可能性(サステナビリティ)の追求」については、「CSRの5つの重要課題」を基本に、CSR調達の拡大、食物アレルギー対応商品の普及、フレイルなど高齢化に伴う身体的機能の低下への対応に加え、温室効果ガス排出量削減、省資源、包装材の軽量化、食品ロスの削減をテーマにした環境負荷低減への取り組みを進めています。今後は、CSR調達の対象を国内サプライヤーだけでなく海外サプライヤーに拡大します。また、環境負荷低減の継続、水リスクの分析など環境をテーマにした取り組みの拡大を進めます。さらには、事業活動を通じたサステナビリティを追求するため、2020年4月、CSR推進委員会と企業価値向上委員会を統合し、取締役会の諮問委員会として「サステナビリティ委員会」を発足させました。取り組みの方針やテーマの検討、進捗の状況など第三者の意見も踏まえ活動しています。

2021年3月期は、「未来につなげる仕組み作り」の総仕上げに注力

中期経営計画2020の最終年度となる2021年3月期は、当社グループの強みを発揮し、「未来につなげる仕組み作り」の総仕上げを行います。

そして「機敏(迅速な判断としなやかな柔軟性弾力性)」、「シナジー効果の最大化」、「GRIT・やり抜く力」を追求してまいります。

加工事業本部は、新規ブランド商品の開発やブランドエクステンションなどにより、ブランド戦略を深化させます。また、加工事業本部に関連企業本部および日本ピュアフード(株)を統合し、乳製品、水産、エキス、食肉一次加工品における開発・製造・営業・物流などのシナジー効果を最大化します。

食肉事業本部は、ブランド食肉の拡販およびチャネル戦略により収益力の向上を図ります。また、国内食肉生産事業における持続可能性の追求および輸入食肉の調達力を強化します。

海外事業本部は、生産・輸出の両面において戦略的に事業基盤の強化を図ることで成長を図ります。また、加工事業本部、食肉事業本部との連携を強化します。

グループ全体の取り組みとして、従業員が生き生きと活躍できる職場の実現に向けて、「働き方改革Ver.1」として、総合労働条件の改善、多様な働き方の推進、ダイバーシティを活用したさまざまな意見の採用などを推進してきました。今後は「働き方改革Ver.2」として、挑戦する風土の醸成、一人当たり生産性・創造性を高めるための教育研修・評価・処遇等の人事制度改革を推進します。

また、グループシナジーの最大化に向けたポートフォリオの最適化、デジタルテクノロジーの活用による企業価値の向上に注力していきます。

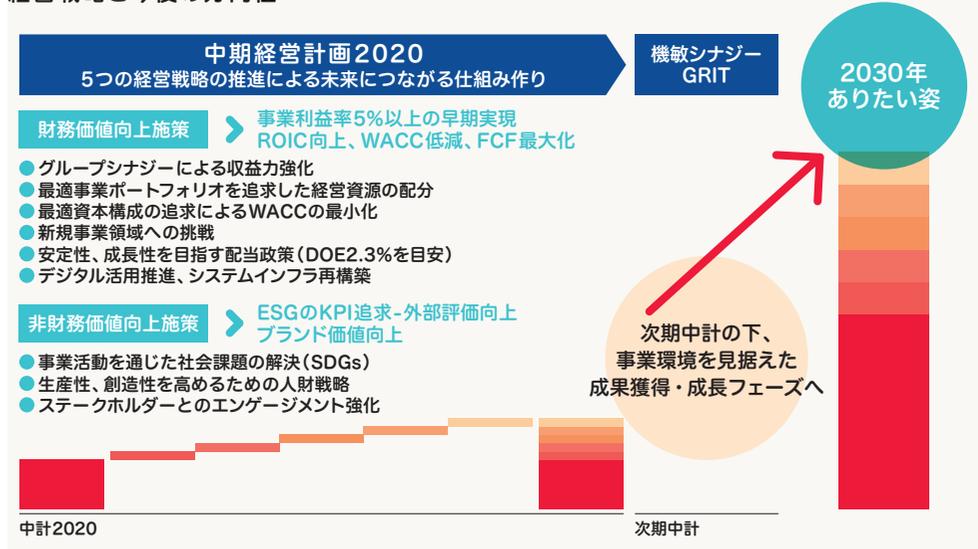
あわせて、事業本部間の連携を強化するとともに、加工事業本部と食肉事業本部では連携による生産・製造・営業・物流体制の全体最適化、食肉事業本部と海外事業本部では輸入食肉の安定調達と日本の消費者に合ったブランド食肉の開発、加工事業本部と海外事業本部は高品質の国内向け加工品の生産などに注力します。

デジタルテクノロジーにより、食の多様化・細分化・パーソナライズ化といったライフスタイルの変化が起きています。それに伴い、流通が変化し、企業のビジネスモデルが変化します。デジタルテクノロジーを活用しない・できない企業に未来はありません。当社グループは本年を「DX元年」と位置づけ、「ステージI」として次の取り組みを進めています。

第一にグループ全体の基幹システムの統合・再構築を進め、迅速な情報把握と素早い意思決定、およびグループ全体の業務効率化による生産性の向上を図ります。第二にモバイル・クラウドの活用によるリモートワークの拡大など、多様な働き方への対応を進めていきます。第三にピッ



経営戦略と今後の方向性



ゲデータ・AIなどの技術の獲得・活用により、AIによる需給予測やID-POSを活用した商品開発をはじめ、食品製造や畜産分野における自動化推進、畜産業の振興に向けたスマート養豚システムの開発などに取り組みます。

ステージIIでは、自社の経営資源を活用した新たな価値の創出、ステージIIIでは当社グループを超えたネットワークの構築やオープンイノベーションの創出に取り組んでいきます。

ステークホルダーの皆様へ

あるべき姿を追求し、企業価値の向上を目指す

2022年3月期にスタートする次期中期経営計画は、事業環境を見据えた成果獲得・成長フェーズと位置づけており、2030年の「ありたい姿」の実現を目指します。当社グループは、財務価値・非財務価値を高め、企業価値の向上を図っていきます。

財務価値の向上を図るため、グループシナジーによる収益力の強化、最適事業ポートフォリオを追求した経営資源の配分を進め、ROICの向上、フリー・キャッシュフローの最大化を追求します。また、新規事業領域への挑戦も推し進めます。さらには、デジタルトランスフォーメーションを活用した効率化と新たなビジネスの創出を目指します。配当政策については、DOE2.3%程度を目安に安定的かつ継続的な配当成長を目指します。

非財務的価値の向上を図るため、事業活動を通じた社会課題の解決や、生産性・創造性を高める人材戦略、ステークホルダーとのエンゲージメント強化などにより、ESGの外部評価、ブランド価値の向上を追求します。ESG視点で事業を進めることは、リスクや事業のボラティリティ（価格変動の度合い）を抑制でき、結果としてWACC（加重平均資本コスト）の低下により財務価値の向上にもつながると認識しています。

私たちは、食の安定供給の使命を果たすとともに、新たな「食べる喜び」の創出を通じて社会課題の解決に取り組み、お客様や社会などステークホルダーの皆様から選ばれ続ける企業として存在意義を高めていきます。未曾有の環境下にあります。グループの総力を結集しさまざまな難局を乗り越えてまいります。

株主・投資家の皆様には、長期的な視点でのご支援をお願いいたします。

サステナビリティ担当役員メッセージ

ステークホルダーとの
対話を大切にしながら、
社会課題を解決することで、
時代を超えて選ばれる企業を
目指していきます。



取締役常務執行役員
宮階 定憲

社会課題に対する意識の高まり、コロナ禍を受けたデジタルトランスフォーメーションの進展などにより世界が大きく変化する中、日本ハム(株)は2020年4月、「CSR推進部」から「サステナビリティ部」へと組織変更を行い、社会課題の解決を通じて事業収益の拡大に取り組む姿勢を明確にしました。当社グループは、お客様やサプライヤー、従業員をはじめ、これまでに築いてきたステークホルダーとの関係を深めながら、持続可能な社会の実現に貢献することで、時代を超えて選ばれる企業を目指していきます。

ステークホルダーとともに 持続可能な社会を実現

ニッポンハムグループは「CSRの5つの重要課題」を軸に、SDGsやESG投資家のニーズを織り込みながら、社会課題の解決に向けた事業を推進しています。中期経営計画2020「未来につなげる仕組み作り」においても、「持続可能性(サステナビリティ)の追求」を掲げ、社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」で有識者との意見交換や施策検討を行うとともに、決定事項をスピーディーに実行するために「ES(環境・社会)部会」を新設しました。また、人権、アニマルウェルフェアなどに関して、NPOを含むステークホルダーとの対話も深めています。

従業員の意識啓発に向けた 取り組み

サステナビリティ追求の取り組みを実際に進めるのは従業員であることから、当社グループは勉強会や啓発を通じた意識向上に取り組んでいます。2019年度の従業員アンケートでは、「CSRの5つの重要課題」の認知度は91%(前年度比9ポイント上昇)、SDGsの認知度は87%(同19ポイント上昇)となりました。

サプライチェーン全体の 取り組みに注力

当社グループは、お客様への食料の供給責任を負っていることから、持続可能な原料調達や、サプライヤーとの関係構築などに注力しています。

持続可能な原料調達については、水産加工事業においてMSC/ASC認証を取得し取り扱いを拡大しているほか、2020年よりRSPO(持続可能なパーム油のための円卓会議)に加盟することになりました。パーム油の調達に関しても社会からの要請に応じていきます。

サプライヤーとの関係構築については、2017年4月に「ニッポンハムグループCSR調達方針」を制定し、2018年度より当社グループの方針のご理解とセルフチェックシートへの協力を要請しています。セルフチェックシートの回答にて課題が発見された場合は、ヒアリングや改善の依頼を行っており、これによりCSRに対する意識の共有につながっています。国内の主要原料サプライヤーを対象に、2018年度は仕入金額の約60%に相当する36社、2019年度は仕入金額の約80%に相当する71

社をカバーしました。2020年度は、国内における副原料、資材、包材のサプライヤーにも対象を拡大し、仕入金額の約60%に相当する22社をカバーする予定です。海外についても仕入金額の約60%のサプライヤーにCSR調達へのご理解とセルフチェックシートへの回答を要請していきます。

持続可能な畜産事業とたんぱく質の供給に向けた取り組み

当社グループでは、世界人口の増大とともに食肉の消費が拡大する中、持続可能なたんぱく質の供給に向けて、2つの方向性で取り組みを進めています。

1つ目は、持続可能な畜産業への貢献です。畜産農家の減少や人手不足、高齢化といった課題の解決に向けて、デジタルトランスフォーメーションの一環として、(株)NTTデータとの協働で「スマート養豚」の実証実験を進めています。▶詳しくはP.25

2つ目は、たんぱく源の選択肢の拡大と、畜産業の環境負荷低減を視野に入れた新たな可能性への挑戦です。日本や欧

米では、肉を使わない商品を希望するお客様も増えており、当社グループは、肉の代わりに植物由来の原料を使って肉の食感や風味を再現した加工品「NatuMeat(ナチュミート)」を発売しました。またベンチャー企業などとの協働により、培養肉の研究開発も進めています。

マテリアリティに基づいた「環境中長期目標」の策定

当社グループは、農場や工場などにおいて多くの電力や水を使用していることから、中期経営計画に合わせ3カ年の環境目標を設定し、温室効果ガス排出量の削減や水の有効利用に取り組んできました。今後は、環境への取り組みを加速させるべく、2030年を目標年とするCO₂、水資源、食品ロスおよびプラスチックを含む廃棄物を重点項目とする「環境中長期目標」の策定を進めていきます。

併せて温室効果ガスの削減については、2020年6月にTCFDの提言に賛同し、今後リスクと機会についてのシナリオ分析を行い、再生可能エネルギーの利用を含め、

化石燃料由来のCO₂排出量削減の施策を事業計画に組み込んでいく予定です。また、飼育に伴い家畜が排出するメタンなどの温室効果ガスも、今後の課題になることを想定しています。

水資源については、WRI Aqueduct[※]によって国内外の工場立地地域のリスクのスクリーニングを実施しており、今後はリスクの極めて高い地域における施策を検討していきます。日本国内においてはリスクの極めて高い地域はありませんでしたが、豪雨による洪水なども考慮しながら、BCPを含めたリスク低減を図っていきます。

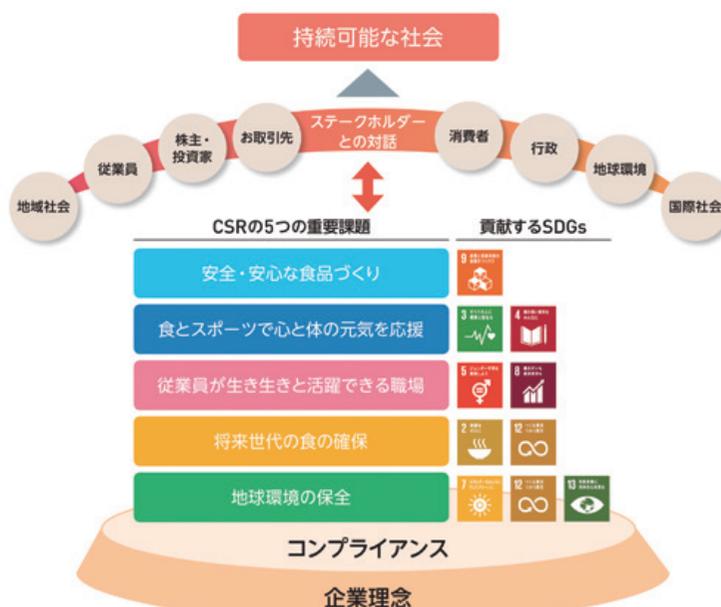
食品ロスについては、製造工程などにおける発生量や発生原因を「見える化」し、削減に向けた取り組みを進めています。また、製造工程における廃プラスチック類については、排出量抑制とリサイクルを進めていきます。

また、2022年3月期にスタートする中期経営計画においても、社会からの要請を考慮し、企業価値の向上につながる施策を組み込むことで、社会課題の解決を通じて事業収益の拡大に取り組んでいきます。

※ 世界資源研究所(WRI)の提供する水リスク評価ツール

CSRの5つの重要課題

ニッポンハムグループは、「企業理念」を経営の根幹とし、ステークホルダーとの対話を大切にしながら、コンプライアンスを基盤に「CSRの5つの重要課題」を中心としてCSRを進めています。そして、社会とニッポンハムグループがともにこれらの課題に取り組むことが、持続可能な社会の構築につながると考えています。



特集：持続可能なバーティカル・インテグレーションシ

バーティカル・インテグレーションシステム

バリューチェーン全体を
カバーする
独自のシステムで、
高品質で付加価値の
高い食品を
お届けしています。

いのち
生命の恵みを見つめ、お客様の声に耳を傾け、高品質で付加価値の高い食肉や加工品をお届けすることは、ニッポンハムグループの使命です。私たちは、国内外の農場や工場で生産・飼育・処理・加工を行い、荷受・物流までをカバーする独自の「バーティカル・インテグレーションシステム」を構築し、国内販売シェア20%（自社調べ）の食肉を供給しています。また、食の多様化やライフスタイルの変化に合わせた新たな食の 카테고리を創出し、未来の食料確保と、楽しく健やかな暮らしに貢献していきます。



国内外の自社グループ農場で牛・豚・鶏を飼育し、安全・安心な食肉を生産しています。



処理・加工・出荷までを効率的に行い、鮮度の高い食肉を迅速かつ安定的に供給しています。



安全・安心な商品をお届けするために、サプライヤーと強固な関係を築いています。



● 農家

● 従業員

システムの構築を目指して

製造

> 詳しくはP.32

安全で美味しい商品の安定供給と、食品ロスや省人化など社会の課題の解決にも取り組んでいます。

荷受・物流

> 詳しくはP.34

処理・加工拠点や製造拠点と販売拠点を結ぶ、効率的な供給体制を構築しています。

マーケティング・販売

> 詳しくはP.35

多様なお客様の要望にきめ細かく対応する営業体制を構築しています。

量販店・外食店

> 詳しくはP.35

求められる商品をスピーディーかつ安定的に提供しています。

開発

> 詳しくはP.30

ライフスタイルの多様化など社会の変化に合わせた商品開発を行っています。

品質保証

> 詳しくはP.33

安全で美味しい商品をお届けするために外部認証取得を推進し品質管理を徹底しています。

関連するステークホルダー

● サプライヤー

● 物流業者

● お客様



生産・飼育



牛：豪州ワイアラ牧場

当社グループは、オーストラリアにおいて、自社牧場におけるブランド牛の肥育に加え、グループ外からの生体の仕入れ、処理、加工を手がけ、日本のみならず世界中へ輸出を行っています。世界的に牛肉需要が高まる中、私たちはバリューチェーンの強化・拡充を図ることで、牛肉および加工品の安定供給に貢献していきます。

ワイアラビーフ年間出荷量

約 **12** 万頭

(2020年3月期実績)

年間豪州処理頭数

約 **44** 万頭

(2020年3月期実績)

強み

- 自社牧場でブランド牛を肥育
- 疾病が蔓延しにくい豪州随一の広大な牧場
- 処理・加工に及ぶバリューチェーンを構築

リスク・機会

- 牛肉需要の増加
- 気候変動による需給バランスへの影響

広大なワイアラ牧場で牛を肥育

当社グループが日本で販売するブランド牛肉「大麦牛」などは、すべて豪州東北部のクィーンズランド州ダーリング・ダウン地方のワイアラ牧場で肥育されています。ワイアラ牧場は総面積6,000ヘクタール、JR山手線の内側とほぼ同じ面積の広大な牧場は、単一の牧場としては豪州最大規模であり、飼料の生産コストが

抑えられることや、牛の疾病が蔓延しにくいことが強みとなっています。ワイアラ牧場では、常時、現地の農家から仕入れた牛を約5万頭肥育しています。

豪州牛肉事業においては、干ばつや洪水等の気候変動によって安定した牛供給が課題となっています。ここワイアラ牧場は、ニューサウスウェールズ州とクィーンズランド州の境で畜産や農耕の盛んな地域の中心に位置しており、季節や気候の変動に応じて北部・南部からの牛や飼料の調達を臨機応変に行える優位性を持っています。肥育事業は、穀物肥育を行うことによってさらに牛肉の旨味を増す効果があることに加えて、季節や気候変動による牛の集荷難の影響を最小限とすることができます。それにより、安定した品質や安定供給が可能となります。生産農家との良好な関係構築のために、生産者との間で牛の健康状態や飼料に関する情報をフィードバックするなど、バリューチェーン全体における生産性改善に努めています。



自社飼料工場での飼料配合による高品質な肉の生産

ワイアラ牧場では、約6カ月の肥育で、優れた肉質の牛に仕上げています。牛は成長に合わせて飼料の配合を変えていく必要があります。適切に配合した飼料を与えることにより、肉質のコントロールや増体率の改善が可能になります。安全な飼料を供給できることはワイアラ牧場の大きな強みであり、独自の穀物ブレンドによって肥育・商品化された牛肉は、豪州国内でのコンテストで多数の賞を受賞するなど、市場でのブランド価値向上につながっています。

2020年には、飼料の品質向上と効率化を図るためにアップグレードした飼料工場の稼働を開始しました。新工場は、能力や製造ラインの自動制御性能を向上させ、穀物のエネルギーを効率よく肥育に利用することが可能となります。また効率性を追求した設計となっており、従業員や給餌車両の作業動線を簡素化し、作業負担軽減にもつながっています。

水リスクへの対応

ワイアラの肥育事業におきましては、牛の飲用水の十分な確保は必要不可欠なものです。飼料の自給率向上のための耕作水源確保も欠かせないものとなっており、新たな井戸を追加掘削することにより水源確保を確実に進めています。

また、昨今の干ばつ等の影響もあり、政府が設ける取水割り当てがますます厳しくなっています。肥育場から発生する排水を肥料として効率良く耕作に利用する対応を積極的に行い、水の循環利用の取り組みを進めています。

アニマルウェルフェアの取り組み

ワイアラ牧場では、囲いの中につくったシェード(日よけ)で強い紫外線を遮り、牛のストレスを軽減しています。また、アニマルウェルフェアについての責任を果たす

ため、専任のトレーナーが従業員に対して継続的に教育を実施しています。また、専任のAWO (Animal Welfare Officer) による牧場の実務監視に加え、定期的な内部監査も実施しています。



垂直統合による強靱なバリューチェーンの構築と自動化による生産効率化

豪州における牛肉事業の強みは、ワイアラ牧場での生産工程とオーキービーフエクスポートの処理工程を垂直統合していることにあります。これにより、牛肉の安定供給が行えるだけでなく、ブランド牛肉のトレーサビリティも担保されています。

オーキービーフエクスポートでは、ワイアラ牧場から受け入れる年間15万頭の牛に加え、周辺農家からも牛の生体を仕入れており、牧場や農家からの出荷予定に合わせて、適切なオペレーションを行うことで、生産性の向上に努めています。また今後は工場内におきまして自動化を進めており、例えば大手ハンバーガーチェーンのお得意先様へは一定の赤身率の挽材の供給が可能です。更に冷蔵庫の自動管理システムの導入により、省エネ・省人化を図っています。

従業員への取り組み

飼料工場や処理工場は、大型の設備も多いことから、労働安全衛生に積極的に取り組んでいます。現場の従業員の意識啓発に加え、工場や本社部門からベテラン従業員や設備に関する知見の豊富な従業員を派遣し、設備改善などのためのチェックを行っています。

また、雇用に関しては、地元採用を積極的に行った結果、地域住民の5分の1をワイアラ牧場で雇用しています。

地域社会との関わり

ワイアラ牧場やオーキービーフエクスポートでは、一次産業の労働人口減少が進む中、農家との連携強化や、若手人材の確保に向けたイベントを開催しています。農家との連携強化は牛の安定的な仕入れにつながります。また、地元の高校生に向けた工場見学や出前授業などを通じて畜産のイメージアップを図ることで、次世代育成や雇用創出につなげています。



OUR TEAM

ワイアラ牧場
ジェネラル・マネージャー
トニー・フィッツジェラルド

「大麦牛」などブランド牛肉の取り組みを拡大していきます。

ワイアラ牧場は、豪州におけるブランド牛に関する先駆者であり、「大麦牛」は、その成功の証です。1997年に肥育を開始した「大麦牛」をはじめ、「アンガスリザーブ」「ワイルドリバーズワギュー」「オーキープレミアムワギュー」といったプレミアムブランドの育成を通じ、多くのノウハウを蓄積しました。その結果、これらのブランド牛肉は多くの賞を獲得してきました。2020年にも「プリズベン・ロイヤル・ショー」のブランド牛肉部門で「アンガスリザーブ」の金賞をはじめ、多くの賞を受賞しました。

世界中で牛肉の消費が拡大しており、消費者の関心も高まっていることから、ブランド牛肉は豪州の産業にとっても重要性が高まっています。「ジャパン・クオリティ」への高評価を背景に、今後は日本および国内だけでなく、他の国や地域の市場への展開も図っていきます。

アニマルウェルフェアの取り組み

大切に育てた豚に、ストレスを与えず処理・加工するため、日本フードパッカー（株）を中心とする処理工場には係留所を設けています。

帯広畜産大学との連携による次世代人材育成支援

当社グループは、次世代の人材育成や畜産業の振興に向けて、帯広畜産大学と2017年12月に包括連携協定を締結し、2018年より同大学の学生や教員向けの実地研修と大学での講義を行っています。インターファーム(株)の農場、日本フードパッカー(株)の処理ライン、日本ホワイトファーム(株)の農場・処理ラインなど一連の仕事の流れを見学する実習プログラムを年1回行っています。動物の健康管理・防疫・食品衛生の現場を体験する研修を行うことで、畜産業の将来を担う人材に、大学の講義では得られない学びの場を提供しています。より現場に近い目線で研修を行うことによって、次世代の人材育成・畜産業の振興に貢献していきます。

インターファーム	・農場見学 ・尿処理施設見学
日本フードパッカー	・処理ライン見学 ・DVD鑑賞および工場見学
日本ホワイトファーム	・製造ライン見学 ・DVD鑑賞および工場見学

実習プログラム例(2日間)



インターファーム(株)農場見学の様子

スマート養豚

COLUMN

・少人数で生産性の高い農場の実現に向けて

当社グループは、2018年12月、AI・IoTを活用した「スマート養豚プロジェクト」をスタートしました。当プロジェクトは、日本ハム(株)中央研究所とIT戦略部が主体となり、インターファーム(株)が飼育ノウハウと実証実験の場を提供し、(株)NTTデータSBCが豚舎にカメラやセンサーを設置するとともに情報収集システムを構築、(株)NTTデータがシステムから得られたビッグデータの分析とAI画像診断プログラムの開発を担っています。

経験者の高齢化による離職や、限られた時間で多くの豚の世話をしなくてはならない状況が発生している中、インターファーム(株)の養豚場をフィールドに、少人数で生産性の高い農場運営の実現を目指していきます。



・ベテラン飼育員のノウハウをAIに学ばせる

現在、インターファーム(株)の中でも生産性が非常に高く、経験豊富なベテラン飼育員のいる農場において、AIにベテランのノウハウを学習させています。例えば、飼育員が「この豚は調子が悪そうだ」と判断した際に、AIも同じように判定ができていますか

といったことを確認しながら、AIの精度を高めています。AIによる自動判定の精度が高まることで、経験の浅い飼育者でも見逃しが減り、細やかな飼育管理が可能になると期待しています。このように、スマート養豚システムを活用し、効率的かつ正確に豚の健康状態を把握したり、飼育環境が適切に保たれているかを確認することで、従業員の労務負担軽減、農場の働き方改革につながると考えています。

・今後はグループでの活用とともに畜産業の活性化にも貢献

スマート養豚システムは、2021年度中の実用化を目標にしていますが、すべての農場に一気に導入するのではなく、高い効果が見込めるところから優先順位を付けて展開する予定です。当プロジェクトによって得られた知見を当社グループの養豚事業に活かし、効率性、生産性の向上につなげます。また、当社グループだけでなく、スマート養豚のパッケージ化により、将来的には社外販売を目指しており、畜産業全体の活性化にも貢献していきます。



助川 慎
日本ハム(株)中央研究所
研究員



生産・飼育



鶏：日本ホワイトファームグループ

日本ホワイトファームグループは、国内最大規模の養鶏事業者として、年間約7,200万羽の鶏を出荷しています。自社農場で健康な親鶏を飼育し、その親鶏が産んだ種卵を健康なひよこにかえし、衛生環境が保たれた農場で飼育することで、「桜姫[®]」などのブランド鶏肉をお届けしています。

国内出荷量

約 **7,200** 万羽
(2020年3月期実績)

「桜姫[®]」出荷量

約 **2,700** 万羽
(2020年3月期実績)

強み

- 自社農場でブランド鶏を肥育
- 国内最大規模の養鶏事業者
- 鶏の健康・品質管理の徹底
- 全国5カ所で事業展開

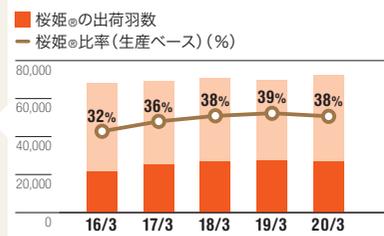
リスク・機会

- 鶏肉需要の増加
- 国内畜産業における人手不足
- 疾病の蔓延
- 飼料価格の高騰

日本ホワイトファームグループ

日本ホワイトファームグループでは、北海道、青森県、山形県、新潟県、宮崎県で、それぞれの土地の風土に合わせて鶏を育てながら、積極的にオリジナルブランド商品を生み出してきました。「桜姫[®]」は、透明感のある桜色で、鶏独特の臭みが少なく、一般の鶏肉に比べてビタミン

鶏出荷羽数と桜姫[®]の出荷羽数 (千羽)



Eが3倍以上*含まれています。また、知床半島を間近に臨む流水の地で育った「知床どり」、成長段階に合わせたオリジナル配合の飼料で育てた「ホワイトチキン」など、いずれもお客様から好評をいただいています。

農場においては、衛生環境への配慮は生産性の向上にもつながることから、農場ごとに一斉に雛を受け入れ、一斉に出荷を行う「オールイン・オールアウト」方式を採用しています。日本ホワイトファームグループでは、発育ステージに合わせて換気や温湿度をきめ細かに調節することにより、育成率、個体重を改善するとともに、1kg当たりの生産コストの低減を図りました。

約48日間の飼育期間をかけて大切に育てられた鶏は、ストレスがかからないようにして処理工場に届けられています。

※ 日本食品標準成分表2015数値比較

水リスクへの対応

日本ホワイトファームグループの各農場・工場では、主に地下水を使用しており、異常気象による濁水や濁り水などのリスクが存在します。そのため、貯水槽を設置するとともに、濾過装置、オゾン殺菌器等を設置し、水質の安全性を確保しています。また、全社で節水に努め、オーバーフロー水の再利用など、水使用量の削減を心がけています。

鶏の排せつ物をリサイクル利用

日本ホワイトファームグループでは、2004年に施行された家畜排せつ物法を契機に鶏ふんの利用に努めてきました。養鶏事業における鶏ふん処理は、事業を継続する上で取り組まなければならない大きな課題の1つです。

鶏ふんの利用方法に堆肥化が挙げられます。そのために各事業所で環境プラント等を整備し堆肥の製造に努めてきました。その中で、北海道のような大規模農業が整備されているようなエリアでは、堆肥を利用する循環型農業に活用されています。

鶏ふんを焼却するボイラーの焼却能力は1日当たり440t

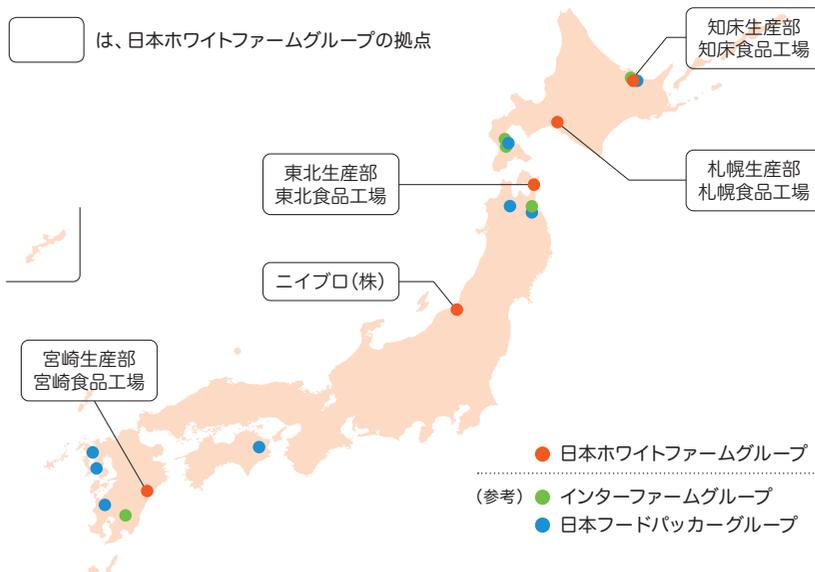


また宮崎県では、県内の養鶏農家、農業組合法人、企業との共同出資により、日本初の鶏ふんバイオマス発電事業者となるみやざきバイオマスリサイクル(株)を2003年に設立しました。同社の発電能力は7万6,662MWh/年であり、これは一般家庭約2万軒分の電力消費量に相当します。日本ホワイトファーム(株)宮崎生産部の契約農場から発生する年間約4万3,000トンの鶏ふんの約90%は焼却され、バイオマス発電に利用されています。

労働安全衛生

畜産業における人手不足の解消が課題となる中、日本ホワイトファームグループでは労働安全衛生方針を策定するとともに、毎月、安全衛生委員会と労働安全マネジメント委員会を開催し、安全で働きやすい職場づくりを進めています。

国内の生産拠点・処理拠点（2020年4月1日現在）





処理・加工



豚処理数

約 **162** 万頭

(2020年3月期末実績)

鮮度の高い鶏肉を提供

日本ホワイトファームグループの農場から工場に届けられた鶏は、1羽当たり約70分というスピードで処理・加工され、グループの物流網を経て、鮮度を保ったまま店頭に並べられます。



安全・安心なお肉をお届け

豚や鶏の処理・加工を自社グループで行うことにより、非可食部分も最大限に有効利用することができ、また、ニーズが高いマーケットへタイミングよく供給できます。大切に育てた生命の恵みを余すことなく活用するとともに、市場の変化に強いビジネスモデルの構築を進めています。

自動化による省人化

日本ホワイトファームグループの工場では、処理・加工において人手不足の解消が課題となっていることから、機械化による省人化を推進しています。具体的には、鶏肉の処理工程で脱骨機を導入しており、導入当初は歩留り等で課題がございましたが、改良を重ねることで生産性を高めることができています。



また、豚肉では、2019年9月より全量を真空包装に切り替えました。これにより賞味期限が約2週間延び、食品ロスの削減にもつながっています。

いのち 生命の恵みを最大限に活用

豚肉の処理加工プロセスで生まれるとんこつやその後の加工処理を経て作られるコラーゲンなどは、ラーメンのスープやたれなどのエキス調味料やサプリメントの材料として活用しています。また、鶏の処理加工プロセスで生まれる鶏ガラなどから、ラーメンのスープ、たれやソースのエキスなどの調味料を製造しています。

省資源化と食品ロス削減の取り組み

国産鶏肉「桜姫®」は、産地パックでもお届けしています。産地パックとは、新鮮な鶏肉を産地で処理加工しパックした商品で、量販店などでトレーに入れ替える手間も省け、包装資材が少なくできるため環境負荷の低減が図れます。

環境負荷低減の取り組み

日本フードパッカー（株）青森工場では、製造数量が増大する中、A重油からLNGへの燃料転換と高効率ボイラーへの交換により、昨年度比で年間627トン（約6%）のCO₂排出量削減を図りました。また、水使用量原単位についても、洗車場での使用量の見直しや配管の漏水確認を行い、約10%の改善につなげました。



調達



CSR 調達の推進

当社グループは、主原料、資材、包材等を納入いただくサプライヤーとの強固な関係を構築し、外部環境の変化に強いバリューチェーンを実現することにより、食品メーカーとしての供給責任を果たしていきます。

WEB

「ニッポンハムグループCSR調達方針」
https://www.nipponham.co.jp/csr/human/supply_chain/

CSR調達方針

当社グループは、サプライヤーとの信頼関係を構築し、調達を通じて社会的責任を果たしていくため、2017年に「ニッポンハムグループCSR調達方針」を制定しています。

CSR調達の進捗

・サプライヤーとの連携

当社グループは、2018年度より、国内の主原料サプライヤーに当社グループの取り組みをご理解・ご協力いただくことを目的にCSR調達の取り組みを開始しました。方針を説明するとともに、法令・社会規範の遵守、商品・サービスの品質・安全性、人権の尊重、労働安全衛生、環境保全に関するセルフチェックシートに回答いただき、特に人権・労働、環境、腐敗防止の観点において課題が発見された場合は、ヒアリングや改善の依頼を行っています。国内の主原料サプライヤー（仕入金額の80%に相当）の調査は2019年度に完了しており、2020年度は、国内の包材・副資材のサプライヤー、および海外の主原料・包材・副資材サプライヤー（ともに仕入金額の60%に相当）の調査を実施する予定です。このような取り組みは、CSRに対する意識の共有と強固な関係構築につながっています。

・RSPOへの加盟

当社グループは、2020年8月、RSPO（持続可能なパーム油のための円卓会議）に加盟しました。2030年までに持続可能なパーム油の調達比率を100%にするという目標を達成し、社会からの要請に応えていきます。

・MSC/ASC認証取得

水産加工事業においては、一部の主原料においてMSC（Marine Stewardship Council：海洋管理協議会）/ASC（Aquaculture Stewardship Council：水産養殖管理協議会）認証を取得しており、今後は認証商材の取り扱いを拡大していきます。2019年度は、MSC認証商品として帆立貝柱約8トン、甘海老尾付約16トン、ASC認証商品としてバナメイエビ頭肉付約10トン販売しました。

・FSC認証紙の拡大

「彩りキッチン」シリーズ、宝幸ベビーチーズなどにFSC（Forest Stewardship Council®）認証紙を使用しており、今後はギフト商品のパッケージなどにも拡大していきます。

調達力

国産鶏肉の「桜姫®」や豪州産牛肉「大麦牛」は、当社グループのインテグレーションを活用した食肉ブランドです。また当社グループは、自社インテグレーション以外にも社外からの調達ルートを確認しています。

具体的には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により、長期安定的仕入によるコスト削減や、当社オリジナル規格品の開発を進めています。それは当社グループが取り扱う食肉の豊富なラインアップに現れています。近年は海外から抗生物質、成長ホルモン剤不使用や、飼料にもこだわり生産された食肉の輸入・販売にも注力しています。このようなブランディングや規格づくりは、パートナーとの長年の信頼関係があって初めて成り立ちます。

このコロナ禍においても、世界的に調達不安が増す中で、このような取り組みが当社グループの安定供給につながったと考えています。





開発



お客様視点の商品開発

当社グループは、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捉えることで、新商品の開発や既存商品の改善などにつなげています。また、食物アレルギー対応商品や若手社員のアイデアを活かした商品等を開発し、さまざまなお客様の期待に応えることで、新たな顧客の獲得につなげていきます。

食物アレルギー対応商品

27 品目

(2020年3月期末実績)

健康志向に対応した
アイテム数

ハム・ソーセージ **14** 品目

デリ商品 **5** 品目

乳製品 **5** 品目

(2020年3月期末実績)

お客様の声を商品開発に活かす

・食卓予報

ライフスタイル研究室では、「社会環境」や「生活者の意識」等の変化が影響を及ぼす「食卓」について調査しています。

その食卓の市場規模や、ターゲットが求める価値などを「食卓予報」としてグループ内で共有し、重点的に取り組むべき領域と位置づけ、商品開発や販促活動との連動を進めてきました。

2020年春は、「人生100年時代」、「スマートフォンの普及」、「共働き世帯の増加」、「男性の生涯未婚率の増加と単身世帯の増加」、「異常気象の日常化」等による「食卓」の変化に対応した新商品を発表しました。

・奥様重役会

当社グループでは、1969年から独自の消費者モニター制度「奥様重役会」を開催しています。奥様重役会は、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、商品検討会、工場見学などで意見交換を行い、商品の改善や開発に活かしています。



奥様重役会の様子
(2019年10月実施)

・お客様志向の実現

当社グループは、お客様の声を「聴く」「知る」「活かす」サイクルを回し、お客様満足度の向上と、商品・サービスの改善につなげています。寄せられたお客様の声は、「シャウエッセン®」のレンジ調理解禁や、羽根付き餃子の作り方の簡便化、ラベル表示の改善などに活かされています。



食物アレルギーへの対応

当社グループは、1996年にいち早く食物アレルギーの研究を開始しました。きっかけ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ください」という一人のお客様の声でした。1997年には食物アレルギーの原因となる特定原材料※を使用しないソーセージを開発し、現在は「食物アレルギーの方もそのご家族もみんな同じメニューを楽しんでいただきたい」という想いのもと、「みんなの食卓®」シリーズとして、ハム・ソーセージ、ハンバーグ、米粉パンなどの幅広い商品を提供しています。2019年は、災害用備蓄やイベントなど外出先への持ち運びが可能な、常温で賞味期間が1年間のハンバーグとミートボールを発売しました。今後お客様の声に応え、商品開発を進めていきます。

※ 特定原材料7品目：1997年当時は卵・乳・小麦・そば・落花生の5品目。現在はえび・かにが追加になり7品目。



若手社員のアイデアを活かした商品開発

当社グループでは、「従業員が生き生きと活躍できる職場」づくりの一環として、若手社員のアイデアを活かした商品開発を積極的に進めており、加工事業本部では、各工場、研究所の若手社員が、現状にしばらくのことのない新しい発想やアイデアの商品を提案する「若手新商品提案会」を実施しています。

2020年展示会新商品として「ワンレン」を発売しましたが、これは、スマート



フォンを見ながら片手(ワンハンド)で食事をする若者や、レンジでの簡単調理(レンジ)で食事を済ませる単身者が増えていることを背景に「若手新商品提案会」のアイデアから生まれた商品です。

2020年7月13日に当社東京本社にて、第3回の若手新商品提案会を実施しました。今年は新型コロナの影響で、参加者25名中、22名が各工場や研究所からのリモート参加となりました。今回は、2020年4月より加工事業本部に仲間入りした乳製品・水産事業部と日本ピュアフード(株)の開発者も参加し、総参加人数は過去最高となりました。いずれの提案もウィズ・コロナの消費者のライフスタイル・食スタイルの変化を捉えたタイムリーな内容で、若手ならではの新しいアイデア満載の提案会となりました。今後、各社、各工場で具体的な商品化に向けてさらなるブラッシュアップに取り組めます。



若手新商品提案会の様子
(2020年はリモートで実施)

植物由来の「NatuMeat」を発売

食の多様化が進む中、2020年3月、植物由来の原料を使用した「NatuMeat(ナチュミート)」を発売しました。NatuMeat

は、肉の代わりに大豆やこんにゃくなどを使用し、肉の食感・風味を再現したシリーズで、「ハムタイプ」「ソーセージタイプ」「ハンバーグ」「キーマカレー」「ミートボールタイプ」の5商品を展開しています。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。



培養肉の研究開発

食肉の消費が世界的に拡大する中、当社グループは、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、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開始しました。また、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。先にはコストや味など難しい課題も待ち受けていますが、それらを乗り越えてお客様にこれまでにない新しい食を提案したいと考えています。





製造



安全・安心と社会課題解決の両立を目指す製造拠点

当社グループは、国内外93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・乳製品などの製造を行っています。各製造拠点では、安全・安心を徹底的に追求しているほか、食品ロス削減やプラスチック削減などの取り組みを進めています。

食品ロス削減

当社グループでは、食品ロスの削減に向けて、発生源の特定に取り組んできました。その結果、原料の配合ミスや異物混入などのヒューマンエラーと、製販の連携がうまくいかないことによる過剰生産や在庫の滞留によって廃棄が発生しているケースが多いことがわかりました。現在、製造および営業現場の意識啓発を進めたことで、ある工場では、約20%のロス削減できており、今後はさらなる原因の分析と、製販の連携強化に向けたルールづくりを進めています。

AIによる省人化

人手不足の解消が課題となる中、職人技をAIに学ばせる取り組みを進めています。例えば、「シャウエッセン®」の形状・色調不良や、骨付フライドチキン「チキチキボン®」の骨が折れていないかをAIによって判断できるようにすることで、安全・安心を確保しながら、省人化を図っていきます。

包材資材の有効活用

海洋プラスチック問題がクローズアップされ、また、小売店などでレジ袋の有料化が進められるなど、プラスチックの削減が社会課題となる中、当社グループは、プラスチックが原料となるパッケージに使用する包材や資材の削減とコスト削減の両立に向けて取り組んでいます。例えば、

ピザのトレーの形状を変更し四隅のプラスチックを削減することにより、お客様の負担やコストアップにならないよう環境負荷低減を図っています。

トレーのプラスチック重量を**47%軽量化**※



※ 当社従来品比(2012年度)

SDGs勉強会

当社グループでは、工場ごとにSDGs(持続可能な開発目標)の取り組み目標を設定するとともに、情報の共有化などを行っています。2019年8月、日本ハム食品(株)関東プラントにおいて開催された第2回目SDGs合同発表会には、日本ハム食品(株)、東北日本ハム(株)、日本ハム惣菜(株)、日本ハムファクトリー(株)の4社4工場が参加し、SDGsと関連付けた商品開発、環境負荷低減、働きがいのある職場づくり、地域貢献活動などに関する報告を行いました。



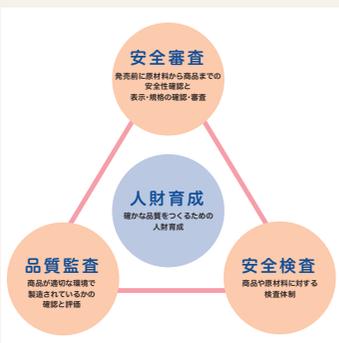


品質保証



お客様に安全・安心をお届けする 品質保証体制

食品メーカーとして「品質No.1経営」を実現し、お客様に満足いただくためには、安全で安心な食品をお届けする社会的責任を果たすことが大前提となります。そのため当社グループでは、「安全審査」「品質監査」「安全検査」を強化するとともに、基盤となる「人財育成」に取り組んでいます。



安全審査

商品の発売前に、原材料から最終商品までの安全性について、製品表示・規格の法令などの審査を行います。これらの厳しい審査を通してお客様に安全・安心な商品をお届けしています。

品質監査

ニッポンハムグループの品質保証担当者が連携し、国内外の生産地・製造工場・営業拠点で品質にかかわる項目をチェックすることで、原材料・製品の製品環境や品質保証体制などが適正であるかを確認しています。

安全検査

原材料および商品に対して、微生物や残留農薬・アレルギー混入に関する検査を行っています。

また、当社グループ品質保証規程に即し、適切に作業が行われていることを日々検査しています。

トレーサビリティの 実現

ニッポンハムグループでは、商品情報管理システム(以下、誠実くん®)を整備し、すべての商品に関する原材料、配合や包材等の情報を登録しています。現場の日々の製造記録類と併せてトレース(追

跡)体制を構築し、精度やスピードも含めた検証を定期的実施しています。これにより、製造工場と連携し迅速に必要な情報を収集することができます。

専門技術認定者の育成

知識習得のためのeラーニングから基礎集合研修、専門技術認定試験とレベルアップしていく教育体系を構築し、当社グループの品質保証を担うプロフェッショナルの育成に取り組んでいます。専門技術認定者には、知識や技術だけでなく、リーダーシップや問題解決力も求められます。彼らは所属部門での活動だけでなく、基礎集合研修の社内講師や専門技術認定試験の試験官も務めています。



OUR
TEAM

小出 倫
日本ハム北海道ファクトリー(株)
異物検査機器専門技術認定者

<2019年度 認定者の声>

今後は後進の育成に力を入れていくことはもちろんのこと、メーカーや専門技術認定者同士のネットワークを大切にし、品質保証活動の強化を通じてニッポンハムグループのレベルアップに貢献したいと思います。





荷受・物流



DXによる作業の効率化と環境負荷低減を両立する荷受・物流体制

当社グループの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。

エネルギー管理・気候変動対策

食肉や加工品を商品ごとに最適な温度帯で管理・配送できるよう、日本物流センター(株)、日本デイリーネット(株)ともに、さまざまな温度帯での冷蔵・冷凍管理に対応しています。

日本物流センター(株)では、気候変動への対応およびオゾン層破壊防止の観点から、アンモニアを冷媒とする冷却システムを導入しているほか、関東および関西の倉庫棟屋上に太陽光発電システムを設置するなど、積極的に環境保全に取り組んでいます。

デジタル技術による倉庫業務の効率化

日本物流センター(株)では、バーコード入出庫システムの導入により、正確な在庫管理・出荷につなげています。また、日本デイリーネット(株)では、ピッキングから仕分け完了までの進捗管理をリアルタイムで行えるシステムを運用し、スピーディーで正確な仕分けを実現しています。

ドライバーの労働安全衛生

日本チルド物流(株)では、ドライバーの安全確保に向けて、各拠点ごと年3回、事故防止会議を開催するとともに、シミュレーターを使用したドライバーの適性検査を毎年実施しています。また、日本ルートサービス(株)では、従業員全員を対象とし

た安全講習会を定期的に開催しているほか、運行の安全確保に向けて出庫前・帰庫後のドライバーの健康状態の確認・アルコールチェックを行っています。

配送の環境負荷低減

日本チルド物流(株)では、配送の環境負荷低減に向けて、エコカーやハイブリッド車への転換、より効率的な配送ルートへの見直しを図っています。日本ルートサービス(株)では、従業員全員を対象としたエコドライブ講習を開催しています。

また、日本チルド物流(株)、日本ルートサービス(株)ともに、さまざまなお客様の輸送コストと環境負荷の低減に向けて、冷蔵・冷凍食品の共同配送サービスを提供しています。

日本デイリーネット(株)の新物流拠点が稼働開始

COLUMN

名古屋エリアの保管容量の課題解決に向けて、2020年6月、名古屋第二センターが稼働を開始しました。チルド・冷凍食品合わせて約2,500枚のパレットを保管できる自動倉庫を備え、保管効率の向上と従業員の作業負担軽減を図っています。また、環境に配慮し、アンモニアを冷媒とする省エネルギー型の冷蔵冷凍機を導入しています。





マーケティング・販売



お客様の要望にきめ細かく対応する マーケティング・販売体制

加工事業では、従来日本ハム本体と販売会社双方で担っていた営業機能を日本ハムマーケティング(株)に集約し、営業力を強化するとともに、ECチャネルなど新チャネルの拡大も推進しています。また、食肉を扱うフード会社では、幅広い商品群とネットワークを活かし、多様な顧客ニーズに対応しています。

日本ハムマーケティング(株)の展開

日本ハムマーケティング(株)が設立されて1年がたちました。加工事業のビジネスモデルの根幹である強い営業体制の構築に向けて、得意先接点の強化・ブランド商品の配荷拡大・現場情報の商品開発への活用推進・新しいチャネル開拓という4つのミッションを軸に取り組んできました。その中でも販路のなかったホームセンターやドラッグストアなどの新しいチャネル開拓のために商品開発を行い、常温商品を中心に新チャネルの拡大に努めてきました。また、ECチャネルにおいても取り組みを本格化させるために2020年度よりECチャネル専門の部署を創設しました。コロナ禍におけるECチャネル需要の高まりや、消費者の購買行動の変化などから、今後既存得

意先と同様に新規チャネルへの取り組みの強化が不可欠となってきています。また、AIの活用を進めている得意先に合わせ、当社においても取り組み体制を構築し、デジタルシフトを進めていくことで、「未来につなげる仕組み作り」を進めていきます。

ニッポンフードグループ

ニッポンフードグループは、北海道と東北、関東、中部圏と近畿圏、中四国と九州沖縄をそれぞれベースにした4社で構成されており、各エリアで地域に密着したダイレクトルートセールスを展開しています。その営業拠点は全国114カ所に上り、その販売網を日本全国に張り巡らせており、地域における「食のインフラ」として無くてはならない存在となっています。

ニッポンフードグループの強みは、豊富なラインアップを擁する供給力とさまざまな販売チャネルへ対応する営業力と言えます。供給力は、当社グループの調達力に裏付けられたもので、牛肉・豚肉・鶏肉を中心に国産・輸入で幅広く取り揃えています。販売チャネルにおいては、量販店から卸売、加工メーカー、外食等まで対応しています。

コロナ禍においても商品と販売チャネルのミックスを最適化させ対応しました。このような困難な状況下でも収益確保と持続的成長を目指します。

量販店	49.7%
卸売	23.3%
製造業	11.1%
小売業	7.4%
外食業	5.8%
サービス業	0.1%
流通業	0.1%
農業	0.0%
その他	0.3%
日本ハム	1.0%
関係会社	1.1%
全業種計	100.0%

フード会社チャネル別販売実績
(2020年3月期)



フードアドバイザー

ニッポンフードグループでは、ブランド食肉などの商品価値をより多くの方々に知っていただけるよう、フードアドバイザーが売り場づくりの提案や、調理方法のアドバイス、新商品の情報提供を行っています。コロナ禍においては、店頭販促ができなくなり、非接触型の顧客コミュニケーションの強化など顧客との接点を維持する活動を進めています。

ニッポンハムグループの
継続的な成長に向けて、
事業の全体最適化と
企業価値の向上に
取り組みます。



取締役常務執行役員
経営企画本部長
前田 文男

ニッポンハムグループは、競争が激化する中において継続的な成長を実現するため、「企業の持続的成長プロセス」を描いています。このプロセスの実践に向けて、2020年4月、日本ハム(株)は、経営企画本部を設立しました。経営企画本部は、ニッポンハムグループの持続的な成長に向けて、トップの意思の全社への浸透とともに、中期経営計画の策定、既存事業の改革、最適なポートフォリオの追求、IT戦略や技術戦略を担っていきます。

成長に向けた戦略の実践には 全員の腹落ちが不可欠

当社グループは「企業の持続的成長のプロセス」として「①組織風土改革と役職員マインド変革による持続的に成長する組織」「②ビジネスモデル変革への挑戦」「③事業の選択と集中、事業立地改革」を掲げています。これらを実践するには、トップ自ら部下と相互に話し合いを行い、部下が腹落ちする必要があります。これは現場のリーダーと部下についても当てはまることです。例えば、収支の改善や売上の拡大といった目標は全員が共有しやすいですが、ROICを指標とした効率的な経営、サステナブル経営に向けたESG戦略、ビジネスモデルの変革には、全員が納得して実践することが不可欠です。経

営企画本部は、継続的成長に向けた取り組みをサポートするために、戦略を実行可能な戦術に落とし込み、「見える化」することで、共有が困難な目標を全員が共有することをサポートしていきます。

バリューチェーンの

全体最適化を図り

「戦うポートフォリオ」を実現

当社グループの事業は、生産、製造、荷受、物流、販売といったプロセスが連携し、さまざまな価値を社会に創出するバリューチェーンを構築していることが特長です。そのため、プロセスごとの評価ではなく、バリューチェーン全体の評価を行い、組織の最適化を図ることで、「戦うポートフォリオ」を実現していきます。

また、国内におけるシェア、および国内・海外という観点からの経営資源の有効活用についても模索していきます。これまで各事業本部のもとに運営されていた生産拠点や物流拠点についても、部分最適ではなく全体最適の視点をもとに、各拠点の稼働率の平準化や、東名阪の巨大市場への供給責任を果たすための最適な拠点の選定、拠点の選択と集中など、グループとしての検討を進めていきます。

Connect「未来につなげるIT」 の推進

IT戦略は、事業活動の根幹となるSCM(サプライチェーンマネジメント)の強靱化に向けた重要な取り組みです。当社グループのシステムは、各事業本部の成長

とともに整備されてきたため、全体の状況が俯瞰できず、意思決定が遅れるケースも発生しています。グループ経営やガバナンスの強化が求められる中、経営企画本部では、改革推進部とIT戦略部との連携のもとシステム統合を推進することにより、事業本部間の連携強化、製造や物流などの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進めます。また、新しい生活様式に対応すべく、テレワークや働き方改革に向けた施策の推進もサポートしていきます。

新規事業に挑戦する企業風土の醸成

当社グループの発展を支えてきたのは、先人たちの情熱とチャレンジ精神であり、挑戦意欲がなくては今後の成長はないと信じています。私たちは、2042年の創業

100周年に向けて、もう一度、挑戦する企業風土を醸成していきます。そのためには、社内における挑戦意欲を許容する寛大さだけでなく、仕組みづくりが重要であるという認識のもと、新規事業公募制度をスタートしました。また、私自身の経験によるものですが、人事交流も重要であると考えています。食肉事業や加工事業などの事業本部を超え、さまざまな仕事を経験することにより、成長しながら挑戦意欲を持ち続けることができました。従業員が挑戦できる仕組みづくりとともに、人事交流により成長する機会を拡大していきたいと考えています。

リスクへの対応経験を強靱な体制づくりにつなげる

当社グループは、新型コロナウイルスの感染拡大、緊急事態宣言の発動に伴い、

従業員の安全確保を最優先に、供給責任を果たすことに注力しました。在宅可能な従業員には在宅勤務を推奨するとともに、製造部門や物流部門の稼働は継続しながら、工場の食堂や更衣室では「密」になる状況を避けることで従業員の安全確保に努めました。

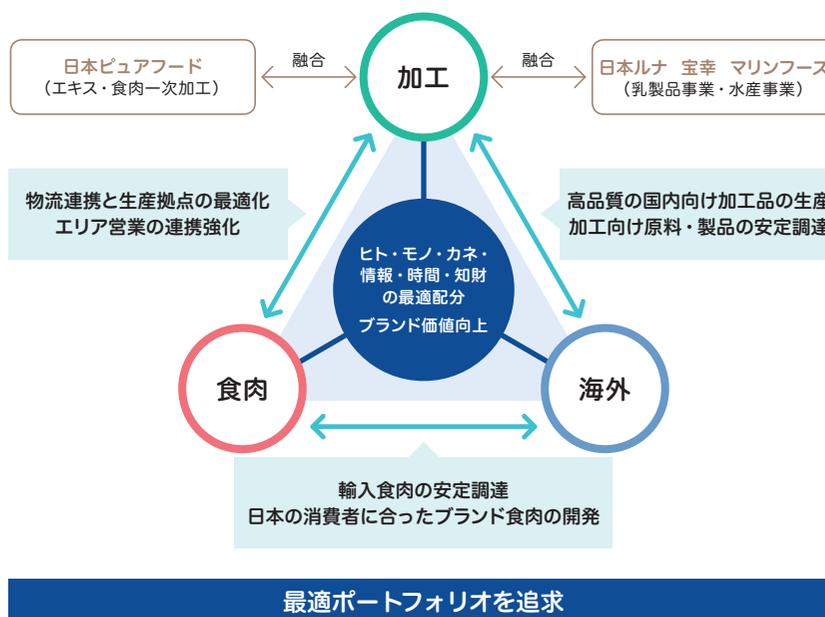
当社グループは、国内においては約20%の食肉および加工品のシェアを持つことから、供給責任を果たしていく必要があります。そのため今回の経験を踏まえ、食の安定供給体制や原料・資材の調達体制の強化、新たな生活様式に対応した開発提案、強固な物流体制の再構築に向けた取り組みを進めていきます。リスクへの対応経験は成長への機会であり、コロナ以前と同じ状態に復旧するのではなく、さらなる企業価値の向上につながる体制づくりに取り組んでいきます。

グループシナジーの最大化

2020年4月に関連企業本部を加工事業本部に統合し、旧加工事業と乳製品、水産、エキス、食肉一次加工と融合し、シナジー効果の最大化を目指しています。また、商品力、調達力を高めるため、事業本部間の連携を進めるとともに、生産・製造・営業・物流体制の最適化も図ります。さらには、全社としてのポートフォリオの追求による経営資源の最適配分も行うことで企業価値の向上に努めます。

生産・製造・営業・物流体制の最適化

商品開発・技術・販路・資産の共有によるシナジー効果の最大化



加工事業本部

低収益からの脱却に向けて、
事業本部と各社のシナジーを
高めるとともに、
新たな食のカテゴリー創出に
取り組みます。



代表取締役専務執行役員
加工事業本部長

井川伸久

2020年3月期の振り返り

加工事業本部は、ブランド戦略、利益重視の販売戦略、商品構成や生産性の改善などに加え、原料価格が想定内で推移したことにより、売上高3,538億円*、事業利益114億円*の増収増益となりました。

加工事業本部では、低収益からの脱却に向けて、①現場起点のマーケティングで商品開発力強化、②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、③明るくチャレンジ精神をもって自責でやりきることの3つを取り組みました。

「現場起点のマーケティングで商品開発力強化」については、お客様の購買層拡大を目的にブランドエクステンションとして主力「シャウエッセン®」においてホットチリやチーズなど新しいテイストの商品を発売したことに加え、チルドピザにおいても、高価格帯のアイテムを拡充しました。また販促方法についても、全国一律のTVCMから若年層の購買層獲得のため、WEB動画にシフトするなどチャレンジしました。

「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」については、組織改革に加え、原料購買方法の見直しや工場部門における稼働の見直し、製造方法の変更等、今までにない取り組みを実施してきました。

「明るくチャレンジ精神をもって自責でやりきること」については、チャレンジする風土の醸成として、若手新商品提案会や商品アイデア募集会などの仕組みづくりも行いました。

※ 遡及前数値、旧加工事業本部単体数値

持続的な成長に向けて

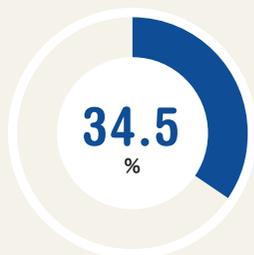
加工事業本部と各社のシナジーを高める

加工事業本部に、2020年4月より寿司種や水産加工品を扱うマリンフーズ(株)、チーズ・缶詰・冷凍食品・フリーズドライを扱う(株)宝幸、ヨーグルト・乳酸菌製品を扱う日本ルナ(株)、食肉加工品・畜産エキスを扱う日本ピュアフード(株)が加わりました。

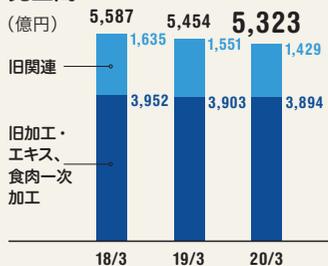
前期におきましては、マリンフーズ(株)、(株)宝幸、日本ルナ(株)が所属していた関連企業本部は、水産事業の厳しい販売環境などで売上高1,429億円と減収でした。また、利益面においては乳製品事業の新工場稼働によるコスト競争力の向上や水産事業の利益率の改善などで事業利益は11億円と増益となりました。各企業、収益力を伴う事業拡大や新たな価値創造に向けた商品開発などに取り組んだ結果ですが、収益性という面では課題は多くあります。

この4社と加工事業本部のそれぞれの強みを掛け合わせ、シナジー効果を発現するために、営業、製造、購買、開発、物流、管理それぞれの機能においてプロジェクトチームを立ち上げました。各機能で最大限の効果を出すことで、お客様に提案する商品の幅を拡大し、お客様にご満足いただける機会を増やしていきたいと考えています。

売上高構成比



売上高



事業利益



2021年3月期より旧関連企業本部・エキス、食肉一次加工が加工に統合されたことにより、2018年3月期以降の数値を遡及修正しています。

マーケット視点で
新たなカテゴリーを創造する

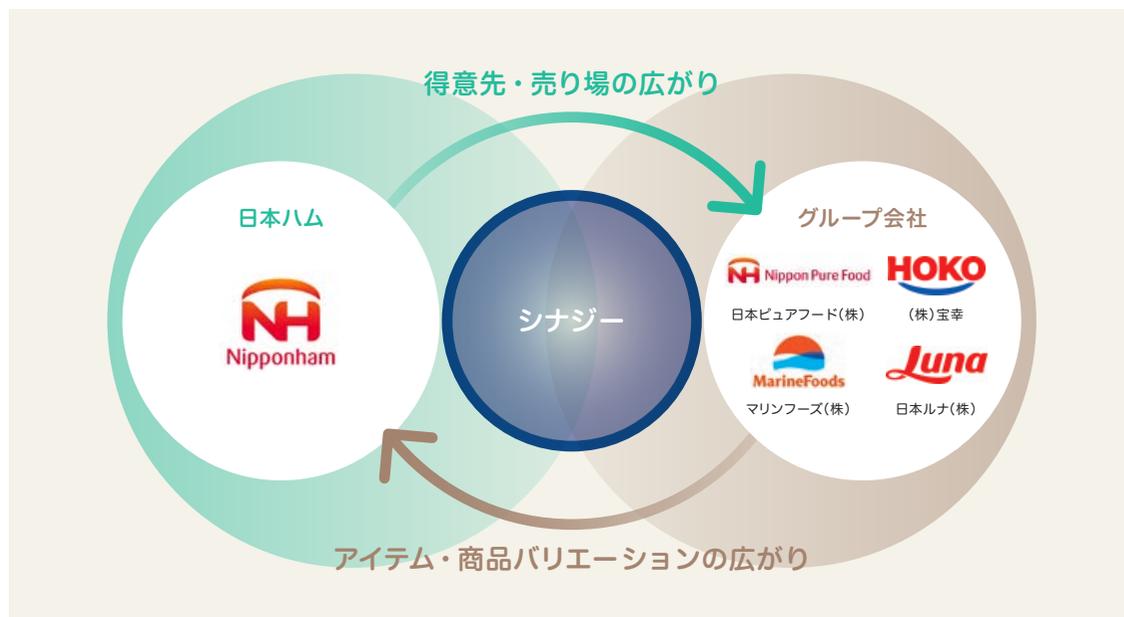
加工事業本部のミッションはニッポンハムグループの企業理念、経営理念に沿い、時代の要請に応え、時代を画する文化を創造することで「食べる喜び」をお客様にお届けすることだと考えています。そのためにお客様視点に立った「ものづくり」と「サービスの提供」が必要不可欠であるため、2020年度は日本ハム独自のマーケティングプロセスを再構築し、消費者の声を商品開発に活かす仕組みづくりや、流通データの解析を進化させ、次世代につながるヒットブランドや新たなカテゴリーの開発を強化していきます。

～「食べる喜び」をお客様へ～

ニッポンハムグループにとってたんぱく質は事業の根幹であり、創業者の「動物性たんぱく質の供給で国民の健康と体位の向上を図る」という想いの根元でもあります。

加工事業本部は、これまでのハム・ソーセージや加工食品に、このたびチーズ、ヨーグルト、水産品のたんぱく質が加わったことで、たんぱく質を供給する企業として新たな価値を提供し、社会貢献できる可能性も広がったと思います。

私たちは安全・安心な食の安定供給に対する責任を果たすとともに、事業本部および各社のシナジーを高め、マーケット視点の商品開発を強化することで、新たな「食べる喜び」をお客様にお届けしていきます。



食肉事業本部

**挑戦する組織と、
圧倒的な生産力・供給力を
背景にした強固な収益基盤で、
継続的な成長を追求していきます。**



代表取締役専務執行役員
食肉事業本部長

木藤 哲大

2020年3月期の振り返り

食肉事業本部は、川上事業の生産性改善、ブランド食肉の育成や抗生物質フリー商品の訴求・牛カテゴリーの販売強化など商品開発強化や営業部隊の強化に一定の手応えがあったものの、国内の生産コストの上昇や需給バランスの悪化、国産鶏肉における想定以上の相場下落や震災による鶏舎の損壊、また、海外におけるASF(アフリカ豚熱)などの疾病によって豚肉市況が不安定であったことなどから、売上高7,718億円※、事業利益328億円※の増収減益となりました。

また、2020年3月期は、売上数量前年比105%に向けブランド食肉の育成にも取り組んだ結果、輸入のブランド食肉を中心に伸長し、数量は前年比103%となりました。
※ 遡及前数値

持続的な成長に向けて

食肉事業本部は、その伝統でもある「チャレンジできる風土」のもと、継続的成長に向けて強固な収益基盤をつくり、組織ごとに創造的なアイデアを出しあい、成長できる組織へ変革していきます。

収益向上につながる商品開発と ブランド育成

国内食肉については、当社グループの強みであるインテグレーションによってもたらされた高品質のブランド食肉の浸透を図り、認知度の向上に向けた取り組みをいたします。また、ブランド食肉のリブランディング、賞味期限の延長など、ブランド価値をさらに向上させるための取り組みもしていきます。

また、多くのお客様から強い要望が寄せられている国内産地パック対応については、ユーザー視点に立った商品開発・提供を通じて、当社グループの優位性を発揮できるようにします。

輸入食肉については、抗生物質フリー、高加工度商品など、生活者のニーズに応え、差別化につながる商品を提供するため、現地パッカーと連携した新ブランドの開発を強化し、相場によるボラティリティ※影響を最小化し、利益を確保するビジネスモデルの確立につなげるとともに、変化する外部環境の中でも安定的に調達を行うために、主要アイテム調達国の複線化に継続して取り組んでいきます。

※ 価格変動の度合い

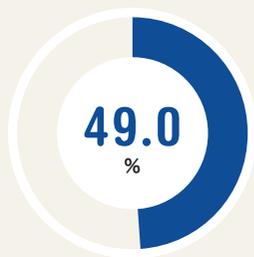
収益性を伴った販売数量の拡大と チャネル政策の強化

当社グループは、量販・小売チャネルにおいては高いシェアを獲得していますが、CVS(コンビニエンスストア)や外食チャネルに対しては課題を残しています。しかしながら、中長期的に見ると拡大が見込めることから、マーケティング機能の強化を図りながら、商品開発や外食業態ごとの提案を強化していきます。

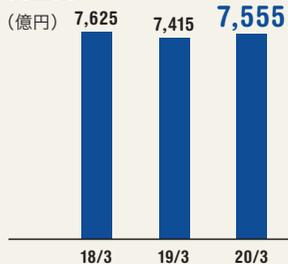
CVSチャネルに対しては、原料シェアの低いチェーンへのアプローチ強化に向けて、当社の強みである調達力を背景に、新商品の開発などに取り組めます。

外食チャネルは、ウィズ・コロナの状況に応じ、エリア顧客の訪問や、その他の接点を高めるとともに、都市部を中心に専門営業を拡充するなどにより、お客様の販売促進に貢献していきます。

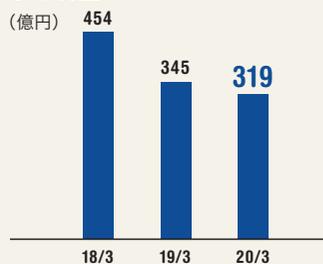
売上高構成比



売上高



事業利益



2021年3月期より旧関連企業本部・エクス、食肉一次加工が加工に統合されたことにより、2018年3月期以降の数値を遡及修正しています。

また、ディスカウントストア、ドラッグストアなどの成長チャンネルに向けたアプローチも強化していきます。

川上事業の収益力強化

鶏肉の生産を行う日本ホワイトファームグループは、相場下落の影響や北海道胆振東部地震による鶏舎損壊の影響は受けたものの、外部影響を除く実力値では成長しており、コスト競争力も維持しています。2021年3月期は、さらなる生産性の向上を目指して、設備の老朽化対策と省人化に取り組めます。

豚肉および牛肉の生産を行うインターファームグループでは、2018年12月より実証実験をスタートさせた「スマート養豚プロジェクト」の取り組みを継続するとともに、疾病対策を強化し、事故率(疾病等による死亡率)の軽減を目指します。

牛および豚の調達・処理・加工を行う日本フード

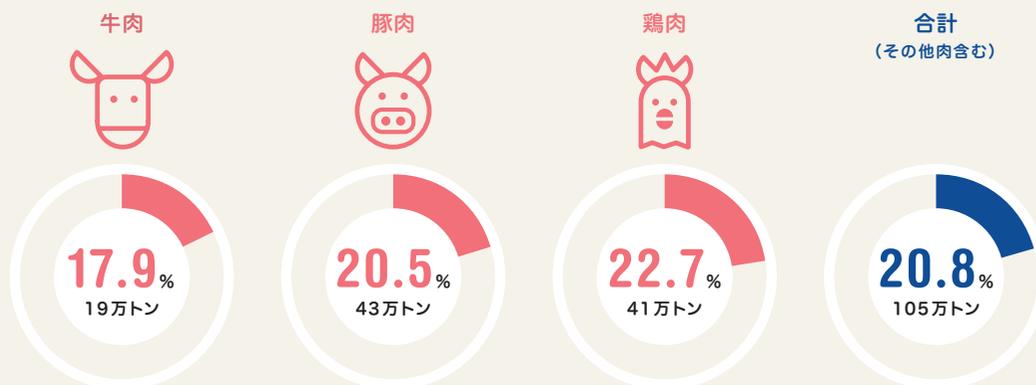
パッカーグループは、コスト低減に向けた集荷の安定化と設備の老朽化対策に取り組めます。

国内外パートナーシップの強化

食肉事業本部では、圧倒的な調達力でお取引先との強固な関係を構築し、お客様視点に立ったブランド商品の開発や育成に取り組んでいきます。また、強い販売力を持つニッポンフードグループと協働してシェアアップにつなげます。これらの食肉グループの強みを最大限に活かし、国内外のパートナーシップの強化を図ってまいります。

生産・調達力の強化、収益向上に向けたブランド育成、収益性を伴うシェア拡大といった目標の達成には、従業員一人ひとりの意識啓発が重要になります。食肉事業本部では、全員が一丸となって総合力を発揮できるよう、生き生きと働き、チャレンジできる風土づくりに取り組んでいます。

食肉市場規模とシェアの関連 (2020年3月期末)



海外事業本部

海外におけるブランディングとマーケティングを強化するとともに日本向けの輸出を推進することで真のグローバル企業を目指します



常務執行役員
海外事業本部長

小田 信夫

2020年3月期の振り返り

海外事業本部は、世界15の国・地域において26の会社が事業を展開しています。中でも米州事業における加工事業の改善、豪州事業における内部環境の改善に加えて外部環境の好転等も寄与し、売上高2,550億円、事業利益18億円の減収増益となりました。

豪州事業では、牛の肥育環境や牛の集荷環境を改善したことにより、生産コストを抑制できました。また米州事業では、加工食品の製造コスト低減、販売経費の見直しの実施、中国事業では、牛肉需要の増加に伴う輸出単価の上昇等が要因となり収益拡大につながりました。さらにアジア・欧州事業では、トルコ国内における鶏肉の販売価格が堅調に推移したこともあり増益となりました。

上記の成果を挙げた一方で、今後の課題が明確になっています。例えば、豪州で発生した記録的な干ばつの影響により牛飼養頭数が減少し、それに伴う牛生体価格の上昇が見込まれます。また新型コロナウイルスの影響を受け、世界的な外食需要の長期低迷化が予想されるなど、さまざまなリスクに対策を講じていきます。

今後は海外グループ各社の業務改善やKPI管理などを通して、外部環境の変化やリスクに強い体制を構築していきます。

持続的な成長に向けて

海外における持続可能な事業を構築するうえで、各々の国・地域の生産・製造・販売等が一体となったバリューチェーンの強化、グローバル人財の育成、ガバナンスの強化をさらに推し進めていきます。

現在、豪州の牛肉事業は、生産・飼育から販売に至るインテグレーションの最適化を図り、世界40カ国以上に商品を届けています。さらに設備投資を進め、冷蔵・冷凍設備の増強や飼料工場の新設により飼料の品質改良と生産性の効率化を図っています。

> 詳しくはP.23

米国やアセアン等で進める加工事業は、現地の市場環境やニーズに適合した付加価値のある商品・サービスの開発を組織全体で強化しています。

また食のダイバーシティへの対応として、海外7社でハラール認証を取得し、今後人口増加が予想されるムスリムの方々の食生活に対応した商品の開発・販売を進めています。海外における加工食品事業の拡大に向けて、食文化の理解と消費者志向に合わせた商品開発をタイムリーに行くと同時に研究開発およびマーケティング機能の充実を図っていきます。

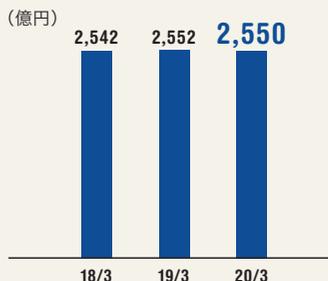
グループシナジーを活かした輸出の推進

現在の海外から日本向け輸出は、豪州、ウルクアイからの牛肉、欧米や中南米からの豚肉、アセアンやブラジルからの鶏肉、チリからの水産品、中国を含むアジアからの加工食品等があります。

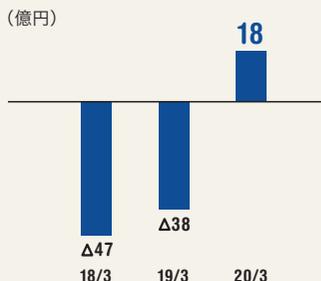
売上高構成比



売上高



事業利益



今後の日本向け輸出は経済連携協定(EPA、TPP11等)に対応した商品供給を進めていきます。

主に国内の当社加工事業本部と食肉事業本部との連携により、競争優位性のある商品の調達と需要に合わせた安定供給に取り組みます。

また世界に向けた輸出は食に対するニーズの理解と多様な価値観を尊重し、需要に合わせた商品開発・提案を進めていきます。そして世界各地のサプライヤーとの関係強化を図り、食料生産力と供給力を高めることで、社会から必要とされる企業を目指していきます。

ブランディングとマーケティングの強化

牛肉製品においては、自然環境の保全に配慮し、安全・安心を目的としたトレーサビリティの確立とともに成長ホルモン剤、抗生物質等を使用せず、生産・飼育した豪州の「NATURE'S FRESH」、そのほか対日向けブランド「大麦牛」で培った技術を活かした「Angus Reserve」をグローバルブランドとして展開しています。

加工食品においては、米州で製造・販売する「Crazy Cuizine」や「Day-Lee Pride」は現地のアジアン市場に対応するほか、マレーシアで製造・販売する「NutriPlus」シリーズ(以下写真参照)はハラール認証商品として支持されるなどそれぞれの国・地域に合わせた商品開発と販売を戦略的に進めています。

海外で展開するブランド商品



海外拠点・会社名



※ 日本ハム(株)海外事業本部は日本にあります。

事業を支える人財

当社グループは、働き方改革の推進、誰もが健康に働ける職場づくりなどを通じて、「従業員が真の幸せと生きがいを求める場」の実現を目指しています。

働き方改革の推進

育児や介護とのワークライフバランスなど多様な働き方が拡大する中、旧来のビジネスモデルや業務モデルでは、企業の持続的発展は困難になってきています。当社グループでは、これまで「働き方改革Ver.1」として、労働基盤整備のために労働条件の改善や業務の見直しによる労働時間削減やムダ・ムリの排除に取り組んできました。今後は激変する環境変化に対応すべく、「働き方改革Ver.2」として、教育研修や評価、処遇等の人事制度改革を通じて、多様な働き方の拡大、多様な人材の育成・活躍を推進していきます。また、挑戦できる企業風土を醸成することによって、従業員一人ひとりの行動・意識改革を促し、創造性の

向上につなげていきます。さらに、業務そのものを見直すとともに、DXを活用した業務改革やテレワーク・モバイルワークを推進します。

当社グループでは、「CSRの5つの重要課題」における「従業員が生き生きと活躍できる職場」とは、社会課題の解決を通じて楽しく健やかなくらしの実現に貢献することで、「働き甲斐」を感じられる職場であると定義しています。「働き甲斐」は、新たな価値を生む挑戦の原動力となり、企業の持続的成長へとつながると考えています。

健康経営の推進

当社は、2016年10月、従業員の健康を重要な経営基盤と位置づけ、健康管理体制と健全な職場環境に取り組むことを「健康・安全宣言」としてグループ全社に発信するとともに、本格的に「健康経営」への取り組みを開始しました。

働き方改革関連法の施行などにより、産業保健活動を効果的・効率的に進める必要性が高まる中、2019年度より、グループ会社と産業医・看護職や健康管理室などを共有する産業保健基本契約を締結し、職場復帰支援プログラム、長時間労働に対する面接指導、ストレスチェック、労働安全衛生のための教育や職場巡視を実施しています。産業保健基本契約を結んだグループ会社は、大阪本社の在勤グループ会社10社、約470人、東京支社の在勤グループ会社20社、約1,340人となっています。また、従業員の健康増進施策として、健康食育セミナーや健康運動セミナーなども開催しています。

グループ産業保健基本契約

主なサポート	サポート内容
グループ産業医契約	・健康診断就労判定、長時間労働・高ストレス者面接指導 ・復職判定面談、職場巡視、安全衛生教育など
産業看護職	・健康診断後の保健指導 ・担当制による各社の労働衛生教育サポート等
健康管理室	・業務時間中の体調不良等の相談 ・健康管理、設備の利用等

※ 法定産業医として通常の産業医職務・権能が基本

多様な人材の活躍を支援

キャリア開発支援などを行う日本ハムキャリアコンサルティング(株)は、2019年4月、障がい者の活躍支援を目的に大阪事業所を設立し、11月に日本ハム(株)の特例子会社として認定を受けました。同年10月に5名、2020年4月に2名が入社しています。大阪事業所では、メールセンターでの仕分け・配達・集荷のほか、名刺等印刷物の作成、自社内販売品の補充、印刷物のスキャン作業などを行っています。現在、日本ハム(株)の障がい者雇用率は2.36%となっており、今後も障がい特性に応じて業務を拡大するなど、多様な人材が活躍できる職場づくりに取り組んでいきます。



ダイバーシティ

当社グループは、育児や介護と仕事の両立など、フレキシブルな働き方の推進に向けて、在宅勤務や育児・介護フレックスタイムを正式導入しました。

女性の活躍推進については、「指導的立場の女性比率向上」を目指し取り組みを進めています。また、男性の家事・育児への参画に向けて、社内報やポスターによる啓発を行い、男女共同参画促進に取り組んでいます。

育児・看護関連制度の利用状況(日本ハム(株))

項目	内容	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
産前産後休暇取得者数(人)	産前6週間(多胎妊娠の場合は14週間)、産後8週間は本人出産休暇が取得できる	26	26	40	30	42
配偶者出産休暇取得者数(人)	配偶者の出産予定日1週間前から出産後2週間の間に3日取得できる(有給)	41	28	52	27	30
育児休業取得者数(人)		52	63	76	70	73
男性(人)	子が1歳に達するまで ※ 但し、保育所に入れない場合は、最長3歳まで	5	5	8	4	5
女性(人)		47	58	68	66	68
復職率(%)	(育児休業からの復職者数) / (育児休業からの復職予定者数) × 100	95.5	91.3	97.0	97.1	97.0
育児短時間勤務利用者数(人)	子が小学校6年生末日まで1日の所定労働時間を2時間まで短縮できる	61	59	64	91	98
看護休暇取得者数(人)	小学校6年生までの子の看護が必要となときに、年間12日(有給)	39	58	59	118	145

食物アレルギー情報の発信・啓発活動

当社グループは、すべての方に「食べる喜び」をお届けしたいという想いのもと、食物アレルギー対応商品の製造販売、食物アレルギー検査技術の研究開発、さらには食物アレルギーに関する情報発信や啓発活動など幅広い活動に取り組んでいます。

食物アレルギー対応レシピの情報発信

食物アレルギーでお困りの方は日々の食事準備に負担を感じられることが多いため、日本ハム(株)は、自社で運営する食物アレルギー情報サイト「食物アレルギーねっと」を通じて、2003年から継続して食物アレルギー対応食のレシピを提供しています。2020年は、新型コロナ感染拡大に伴う自宅での食事機会の増

加により、「食事の準備回数が増えて苦労している」「食べられるものが限られるため、同じメニューの繰り返しになっている」等のお悩みをお聞きし、当社商品を使用した食物アレルギー対応簡単レシピを新たに開発し、日本ハムWebサイトに公開しました。

食物アレルギー協同取り組み「プロジェクトA」

日本ハム(株)は、「食物アレルギー配慮商品」を提供しているオタフクソース(株)、(株)永谷園、ハウス食品(株)と協同で「プロジェクトA」として、食物アレルギーという社会問題に取り組んでいます。



プロジェクトAでは、食物アレルギーに関する情報発信や啓発活動、商品の普及活動などに取り組んでおり、2019年度は、東京ではメディア向けに、広島、大阪では管理栄養士・栄養士の方向けに「食物アレルギー講演会・試食会」を開催しました。大阪での講演会には、別府大学 食物栄養科学研究科教授、日本小児臨床アレルギー学会認定 小児アレルギーエデュケーターである高松伸枝様を講師にお招きし、「食物アレルギーに配慮した献立のポイント」についてご講演いただきました。またその講演内容も自社で運営する食物アレルギー情報サイト「食物アレルギーねっと」で公開し、誰でもご覧いただけるようにしています。受講された管理栄養士・栄養士の方々は、食物アレルギーについては勉強する機会が少ない一方、仕事の現場である保育園や

幼稚園、学校、病院などでは対応が必須となりつつあることから、熱心にメモを取りながら耳を傾けていらっしゃいました。また、試食会では、4社で協同開発した「食物アレルギー対応メニュー」を試食提供し、そのおいしさを実感いただきました。各社の食物アレルギー対応商品も手に取ってご覧いただき、多くのご質問やご意見をお寄せいただいたことで、管理栄養士・栄養士の方々とのコミュニケーションを深める機会となりました。



食とスポーツで社会に貢献

当社創業者は、北海道日本ハムファイターズの前身である日本ハム球団を設立した際、「食とスポーツで社会に貢献する」と宣言しました。当社グループは、創業者の精神を受け継ぎ、食とスポーツ活動の支援を通して皆様の心と体の元気を応援し続けることで「おいしさの感動」と「健康の喜び」を分かち合いたいと願っています。

北海道の新球場とボールパークで心と体の元気を応援



当社グループは、北海道北広島市における新球場とボールパークの開業に向けて準備を進めています。

新球場の名称は、不動産総合開発事業者である(株)日本エスコンがまちづくりに参画することを受け、球場ネーミングライツ(命名権)契約を締結し、「ES CON FIELD HOKKAIDO」に決定しました。またボールパークは、「Fighters」の頭文字であり、「Fan」「Future」「Forest」「Fun」「Fusion」などの意味も込め、「HOKKAIDO BALLPARK F VILLAGE」と名付けました。

いずれも2023年の開業予定であり、「HOKKAIDO BALLPARK F VILLAGE」は、食事、ショッピング、温浴施設やグランピングなど多彩なエンターテインメントを楽しめるエリアとして、新たなスポーツ観戦スタイルの提案や地域経済活性化に貢献していきます。また、災害発生時の避難空間としての役割も担います。

食とスポーツ(運動)で健康寿命を伸ばそう!

当社は、「食べる喜び」を企業理念に掲げており、「食とスポーツ」でもたらされる「おいしさの感動」と「健康の喜び」を届けることで人々の楽しく健やかな暮らしに貢献しています。

良質なたんぱく質を提供し続けるとともに、プロ・アマチュアスポーツを通じたスポーツ文化の普及、市民スポーツの振興や「食育授業」を通じて次世代の子どもたちに栄養バランスの良い食事と運動の大切さを伝えることで健康で丈夫な体づくりを学ぶ機会を提供しています。また2017年より関西医科大学公衆衛生学教室と共同で、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。

※ 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



コーポレート・ガバナンス

ニッポンハムグループは、コンプライアンス経営の徹底とコーポレート・ガバナンスの充実を図り、グループ全体の経営の透明性と効率性を高め、企業価値の向上を目指します。

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・ガバナンス強化の変遷

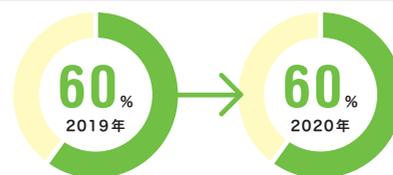
(年)	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
中期経営計画	新中期経営計画 パート1 企業風土の刷新と 経営改革の推進			新中期経営計画 パート2 弛まぬ変革・挑戦に よる企業価値向上			新中期経営計画 パート3 国内事業の更なる強化 とグローバル企業への 挑戦			新中期経営計画 パート4 国内事業の収益拡大と 海外事業の基盤強化			新中期経営計画 パート5 変革による骨太な ビジネスモデルの構築			中期経営計画2020 未来につなげる 仕組み作り		
取締役員数*	11	10	11	10	10	12	10	12	12	10	10	10	10	10	10	10	9	8
うち、社外取締役	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
監査役員数*	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
うち、社外監査役	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
委員会	2002 企業倫理委員会を設置(～2004年) 2006 企業価値評価委員会を設置(買収防衛策導入) 2015 企業価値向上委員会に改称 CSR推進委員会を設置 2018 CSR推進委員会と企業価値向上委員会を統合し、サステナビリティ委員会を設立 2020 2003 コンプライアンス委員会を設置 2003 報酬制度検討委員会を設置 2011 報酬検討委員会に改称 2011 役員指名検討委員会を設置 独立社外役員・代表取締役会議、独立社外役員会議を設置 2016 2003 危機管理委員会を設置 2007 リスクマネジメント委員会に改称 2008 JSOX評価委員会を設置/2009 内部統制・JSOX評価委員会に改称																	
経営会議	2003 経営戦略会議、投融資会議、執行役員会議を設置 2004 ガバナンス会議を設置																	
NI (Nipponham Group Identity)	2002 ニッポンハムグループ行動規範改訂 2010 ニッポンハムグループ行動指針改訂 2005 グループブランド制定 2014 グループブランド、コーポレートブランド変更 (1986 日本ハム(株)企業理念・経営理念・行動指針制定)																	
役員報酬	業績連動型株式報酬制度導入 2020																	

※ 定時株主総会後の員数。

社外取締役比率



社外監査役比率



当社は、現在、社内業務執行取締役5名・独立社外取締役3名で取締役会を構成し、経営の透明性を向上させ業務執行の監督およびガバナンス強化に努めています。

※ 詳しくは、HPをご覧ください。

WEB

日本ハム コーポレート・ガバナンス
<https://www.nipponham.co.jp/ir/policy/governance.html>

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等として以下の委員会を設置しています。

	目的	2020年3月期開催実績
コンプライアンス委員会	ニッポンハムグループが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検討し、取締役会および経営会議に対し提言を行うことを目的とする。	6回(出席率97.6%)
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および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)の解職および解任審議に対する透明性と客観性を高めるため、取締役会の監督機能の強化を図ることを目的とする。	6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の強化を図ることを目的とする。	5回(出席率100%)
独立社外役員・代表取締役会議	独立社外役員と代表取締役の忌憚のない意見交換を通して、当社グループの企業価値向上および風土改革提言の場となることを目的とする。	2回(出席率90.9%)
独立社外役員会議	独立社外役員が、独立した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なることを目的とする。	2回(出席率100%)
サステナビリティ委員会	ニッポンハムグループにおけるサステナビリティの取り組みについて総合的に検討し、取締役会に対し報告または提言を行うことを目的とする。	—

(注) サステナビリティ委員会は、中期経営計画2020の経営方針の1つである「持続可能性(サステナビリティ)の追求」をより一層推進するため、「CSR推進委員会」と「企業価値向上委員会」が統合し、名称を変更したものです。

任意委員会の構成(2020年6月25日現在)

● 委員長・議長 ● 委員 * 独立役員

地位	氏名	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	コンプライアンス委員会	サステナビリティ委員会
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	宮階 定憲					●	●
取締役	前田 文男						●
取締役(社外)	河野 康子*	●	●	●	●	●	●
取締役(社外)	岩崎 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他に、コンプライアンス部担当役員および部長、人事部担当役員、社外有識者、労働組合役員代表で構成しています。
 2. サステナビリティ委員会は上記の他に、海外事業本部長、社外有識者で構成しています。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、当社グループの担う社会的責任を果たし、当社グループの目指す姿「世界で一番の『食べる喜び』をお届けする会社」の実現に向けて、当社グループが最適と考えるガバナンス体制を構築し、機能させるため、当社グループのコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方を示すとともに、その充実に継続的に取り組めます。

当社グループのコーポレート・ガバナンスは、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もにその責任を明確にすることを基本としています。

コーポレート・ガバナンス体制

取締役・取締役会

当社では、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。経営監視機能を担う取締役の員数は、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名のうち3名を社外取

締役としており、男性7名・女性1名の構成です。また、取締役の任期につきましては、毎年度の経営責任を明確にする上で1年としています。取締役会は、月1回の開催を例とし、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他重要事項の決定を行います。

監査役・監査役会

監査役は、取締役会と協働して会社の監督機能の一翼を担い、株主の負託を受けた独立の機関として取締役の職務の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、3名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名のうち3名

を社外監査役としており、男性5名の構成です。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決定を行います。

社外取締役および社外監査役の活動状況（2019年4月1日～2020年3月31日）

区分	氏名	発言状況	取締役会・監査役会への出席状況
社外取締役	河野 康子	消費者問題に関する豊富な経験および知見に基づき、経営全般はもとより、中期経営計画2020の経営方針である「消費者との対話を通じた価値の創造」および「持続可能性（サステナビリティ）の追求」に関して、有益な発言を適宜行っています。 また、役員指名検討委員会の委員長、報酬検討委員会、コンプライアンス委員会およびCSR推進委員会の委員を務めました。	取締役会19回／19回 (出席率100%)
	岩崎 淳	公認会計士としての専門的見地と豊富な経験に基づき、経営全般はもとより、中期経営計画2020の経営方針である「既存事業の効率化による収益力の強化」に関して、有益な発言を適宜行っています。 また、報酬検討委員会の委員長、役員指名検討委員会の委員、CSR推進委員会の委員を務めました。	取締役会14回／14回 (出席率100%)
	荒瀬 秀夫	グローバルな企業経営における豊富な経験と高い見識に基づき、経営全般はもとより、中期経営計画2020の経営方針である「海外市場展開のギア・チェンジ」に関して、有益な発言を適宜行っています。 また、役員指名検討委員会、報酬検討委員会、企業価値向上委員会およびCSR推進委員会の委員を務めました。	取締役会14回／14回 (出席率100%)
社外監査役	芝 昭彦	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行っています。 また、役員指名検討委員会の委員および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19回／19回 (出席率100%) 監査役会19回／19回 (出席率100%)
	北口 正幸	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行っています。 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14回／14回 (出席率100%) 監査役会14回／14回 (出席率100%)
	山崎 徳司	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行っています。 また、企業価値向上委員会の委員およびCSR推進委員会の委員を務めました。	取締役会14回／14回 (出席率100%) 監査役会14回／14回 (出席率100%)

(注) 岩崎淳氏、荒瀬秀夫氏、北口正幸氏および山崎徳司氏の出席状況については、2019年6月25日の就任以降に開催された取締役会および監査役会を対象としています。

取締役会の実効性評価

当社は、当社の取締役会の体制や運営についての課題を発見し、取締役会の実効性を高めるための取り組みにつなげることを目的に、ニッポンハムグループ・コーポレートガバナンス基本方針に基づき、2015年度より取締役会の実効性について分析と評価を行っています。

2018年度の実効性評価による2019年度の重点テーマ

- ① 中長期戦略や長期ビジョン等、取締役会にて重点的に議論すべき事項の優先順位の明確化およびスケジュールの策定
- ② 新任役員就任時におけるトレーニングの充実や外部研修参加支援を含めた役員トレーニングの強化

重点テーマに対する2019年度の取り組み

① 取締役会にて重点的に議論すべき事項の優先順位の明確化

取締役会として重点的に取り組む課題の優先順位を明確化し、最優先課題として事業ポートフォリオの検討について2019年7月12日以降の取締役会で継続的に議論いたしました。

② 役員トレーニングの強化

新任社外役員に当社事業理解を深めていただくため事業所視察を実施しました。また、社外研修の参加を促進し、新任を含む社内取締役、社外取締役が参加しました。

2019年度の実効性評価と結果

2019年度の評価は、2019年度の実効性評価の活動の評価ならびに2018年度の評価を通じて発見された課題の改善状況および進捗状況の確認を目的に、すべての取締役・監査役に対するアンケートの方法で実施いたしました。また、役員への忌憚のない意見を引き出すことおよび客観的な分析を担保するため、アンケートの回答は社内事務局を経由せず第三者の評価機関へ直接返送す

る方式とし、アンケートにより懸念を示した点をさらに深掘りするため、複数名の取締役に対してインタビューを実施しました。

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

取締役会の実効性において強みと評価した項目

- 多種多様な知識とメンバーで構成される取締役会
- 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
- 株主や投資家との対話内容が適切に取締役会へ報告され、議論がなされている

取締役会の実効性のさらなる向上に向けた今後の課題

- グループ全体最適視点での経営戦略に関する議論の拡充に向け
- 資本コストを意識した経営戦略に関する議論の拡充
 - デジタル経営資源の適切な配分に関する議論の拡充
 - ESG視点での中長期的に取り組むべき課題に関する議論の拡充
 - 経営陣の後継者計画に関する議論の拡充

以上を踏まえて議論を重ねた結果、2020年度は以下の取り組みの実施を通じ、引き続き企業価値のさらなる向上、当社グループのありたい姿への到達に向けて、今後も取締役会の実効性を高めます。

2020年度の重点テーマ

- 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
- 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

社外取締役メッセージ

当社グループのガバナンスや社会・環境の取り組みについて、課題と評価できる点を社外取締役に聞きました。



河野 康子
社外取締役

**ダイバーシティやESGについて、
他社が刮目するような取り組みを
進めていく必要がある。**

● 役員指名検討委員会の活動状況について

2020年3月期は、社外役員4名、社内役員1名の構成で、年間6回の役員指名検討委員会を開催しましたが、判断に必要となる客観的な情報をもとに、委員全員が納得するまで審議を尽くす姿勢を貫いたことを評価しています。新たな社内取締役の選任においても、当社が「経営者に求められる人財像」として公表している「誠実・献身・熟慮・挑戦・共感」という5要件において、激変する経営環境に立ち向かう「挑戦」という尺度を重視し、ふさわしい人財であるか否かの議論を尽くしました。また、後継者候補の選出については、選出のプロセスは合意されているものの、データによる評価だけでは不十分であり、今後は役員指名検討委員会による全候補者へのインタビューなど、より確かな判断を行うための施策を実施します。

● ダイバーシティ経営やESGの取り組みについて

女性活用の実態、外国人採用や障がい者雇用の実情等について現状把握に努めましたが、残念ながらダイバーシティ経営については、他社と比較して先進的でも積極的でもないというのが現状です。しかしながら人口減少等により人財不足が課題となっている現在、ダイバーシティ&インクルージョンの視点を次期中期経営計画に盛り込み、働く意欲を持つ人に活躍するステージを用意し、ウィズ・コロナ時代の働き方として定着させる必要があると思っています。また、当社においてはガバナンス分野における対応は先進的である一方、温室効果ガス排出削減や食品廃棄物対策など、環境や社会課題に対する積極的な提案は乏しい状況にあります。本業における効果的な課題設定と応分の投資が求められるところです。

**見えない株主資本コストを可視化し、
戦略に落とし込み、各人の取り組みに
つなげていくことが今後の課題。**

● **報酬検討委員会の活動状況について**

報酬検討委員会では、東京証券取引所が制定したコーポレートガバナンス・コードの補充原則4-2①「取締役会は、経営陣の報酬が持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう、客観性・透明性ある手続に従い、報酬制度を設計し、具体的な報酬額を決定すべきである。その際、中長期的な業績と連動する報酬の割合や、現金報酬と自社株報酬との割合を適切に設定すべきである。」に則して役員報酬体系を見直し、取締役会に答申をしました。5回開催された報酬検討委員会での議論や、途中経過も含め取締役会へ適宜報告し、情報の共有に努めました。

● **新役員報酬制度の導入について**

2021年3月期より、業績連動型株式報酬制度を導入しました。これは取締役等に付与されるポイント数に応じて当社株式等が交付される制度ですが、そのポイント数は中期経営計画に掲げる業績指標の目標値に対する達成度等に応じて決まります。また在任中に一定の非違行為があった者は対象から除外するなど、コンプライアンスに配慮した制度設計となっています。

● **資本コストを意識したグループ経営の進捗について**

資本コストの重要性についてはコーポレートガバナンス・コードで指摘されており、当社においてもROEおよびROICを重要指標と位置づけています。これらの指標改善には、収益性改善とともに資本効率改善が必要ですが、後者はグループ経営に完全には浸透していないと考えています。見えないコストである株主資本コストを可視化し、戦略に落とし込み、各人の取り組みにつなげていくことが今後の課題と認識しています。



岩崎 淳
社外取締役

**次期中期経営計画は、
今まで以上にステークホルダーからの
期待が高まるものにした。**

● **企業倫理の遵守について**

これまでの経験を踏まえて努力を継続してきたことで、企業倫理の遵守と監視・監督のシステムが構築できていることや、情報がオープンに共有されていること、そして私たち社外役員からの突っ込んだ質問にも現状をきちんと把握して回答していることを高く評価します。一方、日本と海外の温度差があることは課題であり、中長期の視点で変革策を実行していく必要があります。例えば、海外全域ではなく一部を選択し、監視・監督のシステムを導入するとともに、教育・啓発活動を行い、そこでの成功例を全域に広げていくといった施策も効果があると考えています。

● **グローバルなグループ全体最適視点について**

取締役会ではグループ全体を見渡した議論もなされますが、国内が中心であり、しかも各執行担当の視点になりがちです。全社に関わる基本情報を共有・理解するとともに、リーダーの視点で考えを整理し、必要に応じて執行と監督の2つの帽子をかぶりわけることが大切です。

● **次期中期経営計画の策定について**

次期中期経営計画の策定にあたって議論すべき項目は、①経営の観点での議論に加え、現場目線で自社の競争優位の維持・強化・創造をどうするか。②顧客のニーズがあり、自社のみが提供できる価値は何か。③将来を見据えた新規事業の可能性にどう挑戦するかの3点です。これには事業を通じた社会課題の解決も含まれてきます。次期中期経営計画が、当社従業員にとって、今まで以上にやりがいと働きがいを感じられるものに、他のステークホルダーにとっても当社への期待が高まるようなものにしたと考えています。



荒瀬 秀夫
社外取締役

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材を選抜・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・制度運用等については、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、役員別の報酬水準は、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の見直しを行い、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。本制度導入にあたり、金銭を拠出するこ

とで設定する信託が当社株式を取得し、対象となる取締役等に株式を交付す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	評価報酬	業績連動型株式報酬
位置づけ	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 ● 連結事業利益 ● ROE ● ROIC ● 個別に設定する経営課題	● 連結売上高 ● 連結事業利益 ● ROE	
付与方法	役員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	

BIP信託制度

BIP(Board Incentive Plan)信託とは、米国の業績連動型株式報酬(Performance Share)制度および譲渡制限付株式報酬(Restricted Stock)制度を参考にした役員に対するインセンティブプラン。取締役(社外取締役を除く)および執行役員に対し、当社の中期経営計画に掲げる業績指標の目標達成度に応じたポイントを付与し、在任中および退任時に、付与されたポイント数に相当する数の当社株式を交付する制度です。なお、この株式は退任後1年が経過するまでは譲渡できないものとしています。

(ポイント算定式)

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

(※1) 小数点以下を切り捨て

(※2) 役員別基準株式報酬額は、当社が役員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	2021年3月期
連結売上高	14,100億円
連結事業利益	560億円
ROE	7.4%

次世代経営者育成計画(選抜・異動・育成)

経営者に求められる人財像

当社グループは、持続的な企業価値の向上に向けて、次世代経営者育成計画を策定しています。この育成計画においては、「経営者に求められる人財像」の5要件(誠実・献身・熟慮・挑

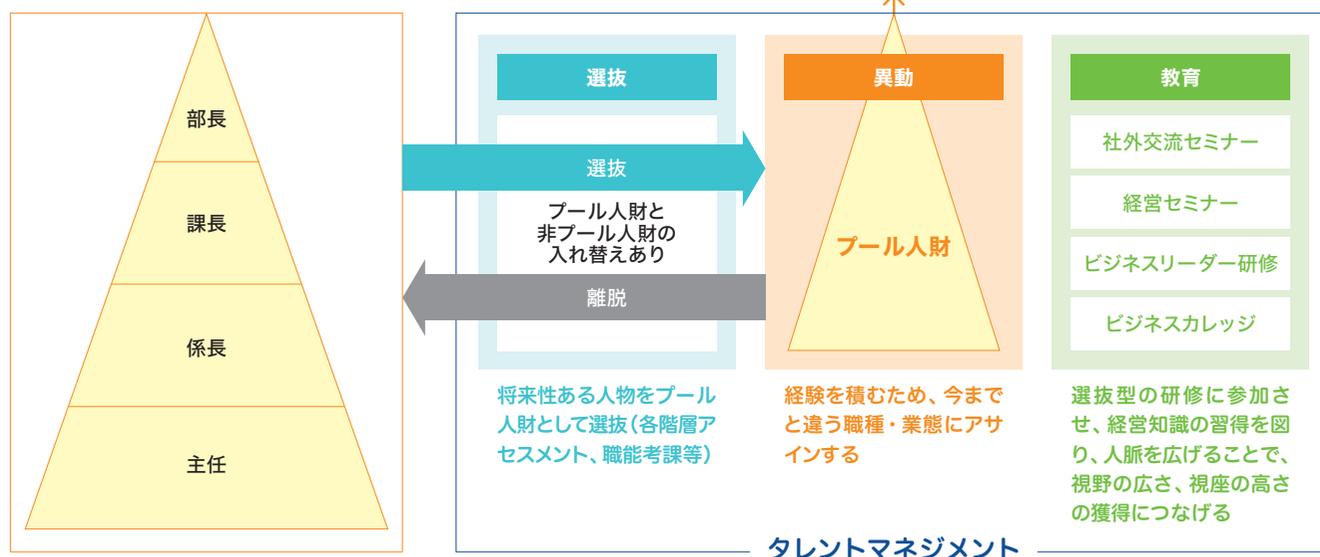
戦・共感)を定義するとともに、評価・育成指標を明確にしています。

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材の戦略的育成についてのガイドライン」のプロセスに沿って次世代経営者計画の取り組みを進めています。

	項目	ニッポンハムグループの取り組み
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	<ul style="list-style-type: none"> 『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・評価と候補者選抜・確保	<ul style="list-style-type: none"> 役員指名検討委員会要綱の改定 役員候補者選解任スキームの策定
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	<ul style="list-style-type: none"> 新任執行役員対象の経営者行動特性分析を実施 社内役員対象に360度評価を実施
フェーズ4	育成結果の評価と関連施策の再評価・見直し	<ul style="list-style-type: none"> 年間スキームの中でPDCAサイクルを回す

選抜機会をマネジメントし、
プール人財への選抜と離脱を判断する



監査体制

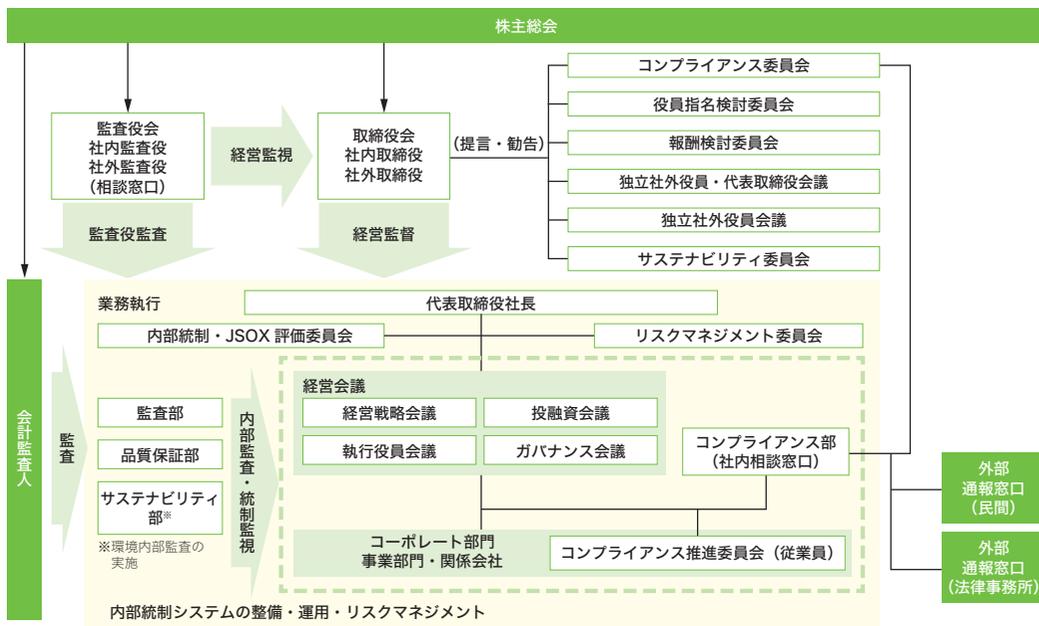
内部監査および監査役監査

内部監査（監査部に19名配置）につきましては、監査役および会計監査人と連携して、工場・営業所等の往査、国内外の子会社調査等の会計監査および業務監査を実施しています。内部監査の結果は、取締役会に報告され、コンプライアンスの徹底や業務改善に反映されています。

なお、監査部と会計監査人は、会計監査人が内部統制の有効性を評価するにあたって、内部監査の実施状況の理解に資するために協議を行い、また、監査の効率的運用のために監査の結果について相互に報告を行っています。

監査役監査（監査役5名を選任）につきましては、監査役が取締役会・経営戦略会議・各種役員会・委員会等に出席し、取締役の職務執行を確認しています。また、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各々四半期ごとに行っ

ています。さらに、業務執行状況の聴取に関しては、常勤監査役に加え、社外監査役を原則として1名以上とし、取締役に対しては年に2回、執行役員および主要な部署長に対しては年に1回のヒアリングを行い、業務執行状況、ガバナンス・コンプライアンスの取り組み状況、働き方改革の状況、人材育成等の確認を行っています。国内、海外のグループ会社監査に関しては、期初に策定する監査計画に基づき選出する重要拠点は毎年、それ以外の拠点は隔年を基本として往査を行っており、事業執行の進捗状況、重点リスクへの対応、コンプライアンスの取り組み、働き方改革の状況、要望事項などの聞き取りを行っています。会計監査人および内部監査部門との情報交換を月1回実施し、確認事項として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。



会計監査

会計監査

会計監査につきましては、有限責任監査法人トーマツと監査契約を締結し、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を行い、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
高居 健一	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) 1. 会計監査業務に係る補助者は、公認会計士25名、公認会計士試験合格者17名、その他54名です。
2. 継続監査年数については、7年以内であるため記載を省略しています。

内部統制

ニッポンハムグループは、すべてのステークホルダーに対する責任を果たし、コンプライアンスとリスクマネジメントの実効性を高めて、経営体制だけでなく、職場からの積み上げも重要との認識から、事業所やグループ会社の内部統制機能の強化も図っています。

コンプライアンス推進態勢

ニッポンハムグループでは、コンプライアンスの浸透を図るために、「**① コンプライアンス経営の方針を策定**」し、その達成のために「**② 周知活動を実施**」し、適切に運用されているかを確認する「**③ モニタリング**」を行い、必要に応じて「**④ 改善・修正**」を行います。このPDCAのサイクルを繰り返し実施し、より良いコンプライアンス経営の徹底に取り組みます。

コンプライアンス委員会

日本ハム(株)社長を委員長として、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推進態勢の整備、方針の策定などについて総合的に検討する委員会です。コンプライアンス浸透に関する施策を立案し取締役会など経営会議に諮っています。

コンプライアンス推進委員会

ニッポンハムグループ各社および事業部門に設置。コンプライアンスについて討議し、コンプライアンスの浸透活動を積極的に展開します。

コンプライアンス・リーダー会議

コンプライアンス推進委員会の代表メンバーで運営しています。ニッポンハムグループ全体のコンプライアンス浸透に関する具体的な企画・立案を行います。2019年度は「みんなが互いのパートナー つくろう つなごう 誇れる職場」をテーマに掲げ、ハラスメントの撲滅や従業員同士のコミュニケーション向上に取り組みました。2020年度もテーマを継続して、グループ各社が主体的にコンプライアンス活動を推進できるよう議論を重ねています。



2019年4月に実施

① コンプライアンス経営方針の策定

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合わせて「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。



2 周知活動の実施

コンプライアンス研修

階層ごとにハラスメントやコミュニケーションなどの知識の習得や事例研究をもとにしたグループ討議などを行い、コンプライアンスの重要性について浸透を図っています。

2019年度
コンプライアンス研修

出席者 **1,026**人
うち管理職以上 **795**人

コンプライアンス大会

誇れる職場づくりに向けて、グループ各社や事業所で全従業員が参加して、コンプライアンス意識を醸成しています。

2019年度
コンプライアンス大会

出席者 **17,460**人

事業所勉強会

事業所単位あるいは近隣の事業所共催で、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の勉強会を行っています。



2019年8月に実施

腐敗防止

贈賄防止に関しては、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」を定め、不正に利益を得ることを目的として直接に、またはエージェント等を通して間接に、公務員への接待や贈答を禁止し、研修や国内外の事業所訪問等を通じて周知徹底を図っています。

3 モニタリング

相談窓口

ニッポンハムグループの全従業員が組織に制約されずに自由に苦情や職場実態を通報・相談できる窓口を設置しています。(社内に1カ所、社外2カ所)

上記の相談窓口とは別に、当社グループの役員による法令違反や不正行為等についての通報を促すために、役員を通報対象とする監査役相談窓口を2018年1月に設置しています。

相談受付件数 (件)



定期巡回の実施

コンプライアンス部が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、解決につなげます。

リスクマネジメント

基本方針

当社グループが今後も発展していくために、リスクマネジメントを重要な経営課題と位置づけ、リスクマネジメントを実践することによりステークホルダーの信頼に応え、企業価値の向上につなげていくことを目指しています。

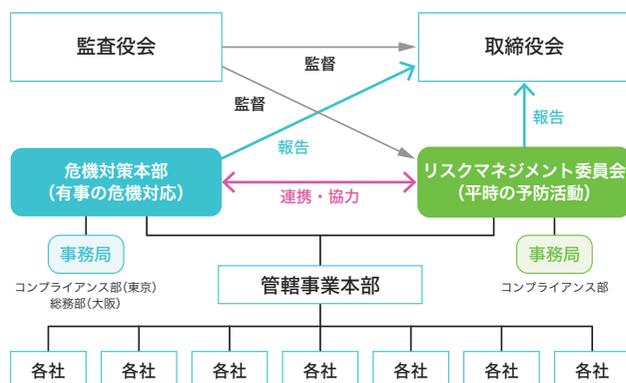
リスクマネジメント活動

当社グループのリスクマネジメントには、「平時の予防活動(重点リスク予防活動)」と「有事の危機対応(危機対策本部)」の2つの柱で取り組んでいます。平時においては、社内外の情報をもとに洗い出したリスクを分類化しており、内部要因から外部要因に帰するもので13に大別しています。その中には「疾病・感染症」も抽出していましたが、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については想定していませんでした。そのためコロナ禍においては、「有事の危機対応」として、危機管理対策本部を設立し、その対策を経営と連携し実施しました。

今後もリスク抽出を見直し、パンデミックのような感染症対策を含めリスクの洗い出しを進め、その原因や予防策、そして発生時に対応するシナリオ分析を進めます。

リスクマネジメント体制

コンプライアンス部がニッポンハムグループのリスクを統括的に管理しています。コンプライアンス部は関係部署と連携し、リスク管理に関する定めに基づき、想定されるリスクに応じた迅速かつ適切な情報伝達と緊急体制の整備を推進します。リスクマネジメント委員会は、グループにおけるリスクマネジメントの推進に関する課題・対応策の協議と意思決定を行います。



事業継続計画(BCP)

当社グループでは、定期的に防災マニュアルおよびBCPマニュアルの整備と改編を行い、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主に大規模自然災害の発生等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。現行にある防災マニュアルおよびBCPマニュアルに今回のような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。

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評価を行い、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。

ネットワークに関わるセキュリティ対策、パソコンなどのデバイスに関するセキュリティ対策に加え、グループ社員に対する情報セキュリティ教育を定期的実施することにより、セキュリティ強化を図っています。

新型コロナウイルス感染症の影響に伴い、在宅勤務が増えています。環境変化に合わせて、ネットワークおよびセキュリティの強化を進めていきます。

役員一覧 (2020年6月25日現在)

取締役



畑 佳秀

代表取締役社長
(社長執行役員)

1981年入社。2011年に取締役、2012年に取締役グループ経営本部長に就任し、経理財務及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。



木藤 哲大

代表取締役(専務執行役員)
食肉事業本部長

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として海外事業を牽引。2020年4月より代表取締役専務執行役員食肉事業本部長に就任。



宮階 定憲

取締役(常務執行役員)
品質保証部、お客様志向推進部、
サステナビリティ部、
ライフスタイル研究室担当、東京支社長

1982年入社。経営企画やコーポレート部門、食肉事業本部の管理部門に関する業務を担当。2019年6月より取締役に就任。

社外取締役



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。

監査役、社外監査役



西原 耕一

監査役

1975年入社。2015年より監査役に就任し、現場実査に基づく的確な提言を行うなど監査役会全体として監査の実効性向上に寄与。



田澤 信之

監査役

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。



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。



井川 伸久

代表取締役(専務執行役員)
加工事業本部長

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。2020年4月より代表取締役専務執行役員 加工事業本部長に就任。



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

1988年入社。主として食肉事業及び加工事業に関する業務に従事。2020年4月に経営企画本部長、同年6月取締役常務執行役員に就任。

執行役員

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
- 八尾 均 コンプライアンス部、監査部担当

執行役員

- 片岡 雅史 経理財務部、広報IR部担当
- 藤井 秀樹 海外事業本部 事業統括部長
- 伊藤 忠明 海外事業本部 管理統括部長、品質保証室長
- 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
- 萩野 稔之 スポーツコミュニティ部長
- 秋山 光平 人事部、法務部、総務部、秘書室担当
- 三国 和浩 加工事業本部 乳製品・水産事業部長
- 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
- 脇田 暁夫 食肉事業本部 国内食肉生産事業部長



岩崎 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。



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。



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。



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。

※ 略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況は、当社HPより「第75回定時株主総会招集通知」をご覧ください。

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

主なグループ会社

(2020年4月1日現在)

生産飼育

- 日本ホワイトファーム(株)
- インターファーム(株)
- ニイプロ(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SPORT(オーストラリア)
- ウィンガムビーフエキSPORT(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)ジャバス
- 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)
- NHフーズ・メキシカーナ(メキシコ)
- 山東日龍食品有限公司(中国)
- タイ日本フーズ(タイ)
- タイ日本ベジタブル(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・水産加工品の製造・販売

- マリンフーズ(株)
- (株)宝幸
- 宇和海マリンファーム(株)
- 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)

エキスパウダーの製造・販売

- 日本ピュアフード(株)
- 醇香食品股份有限公司(台湾)

フリーズドライ・冷凍食品の製造・販売

- 日本ハム冷凍食品(株)
- (株)宝幸

スポーツ

- (株)北海道日本ハムファイターズ
- (株)ファイターズ スポーツ&エンターテイメント

IT関連・サービス・その他

- 日本ハムシステムソリューションズ(株)
- 日本ハムビジネスアソシエ(株)
- 日本ハムキャリアコンサルティング(株)
- 日本ハム設計(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・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)

- 日本ハム(株)

会社概要・株式情報

(2020年4月1日現在)

会社概要

商号	日本ハム株式会社/NH Foods Ltd.
設立	1949年5月30日
資本金	362億94百万円
代表取締役社長	畑 佳秀
従業員数 (2020年3月31日現在)	連結 30,130名 単体 2,158名 ※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
郵便番号	〒530-0001
本社住所	大阪市北区梅田2-4-9 プリーゼタワー
電話番号	06-7525-3026

株式の概況 (2020年3月31日現在)

発行可能株式総数	285,000,000株
発行済株式総数	102,958,904株
株主数	26,671名

● 大株主(10位以上)

株主名	所有株数 (千株)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	15,024
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	7,536
株式会社百十四銀行	3,768
明治安田生命保険相互会社	3,677
農林中央金庫	2,963
日本生命保険相互会社	2,785
株式会社三菱UFJ銀行	2,747
株式会社三井住友銀行	2,325
JP MORGAN CHASE BANK 385151	1,738
資産管理サービス信託銀行株式会社(証券投資信託口)	1,654

(注)上記のほか、当社所有の自己株式39千株があります。

● 所有者別の状況

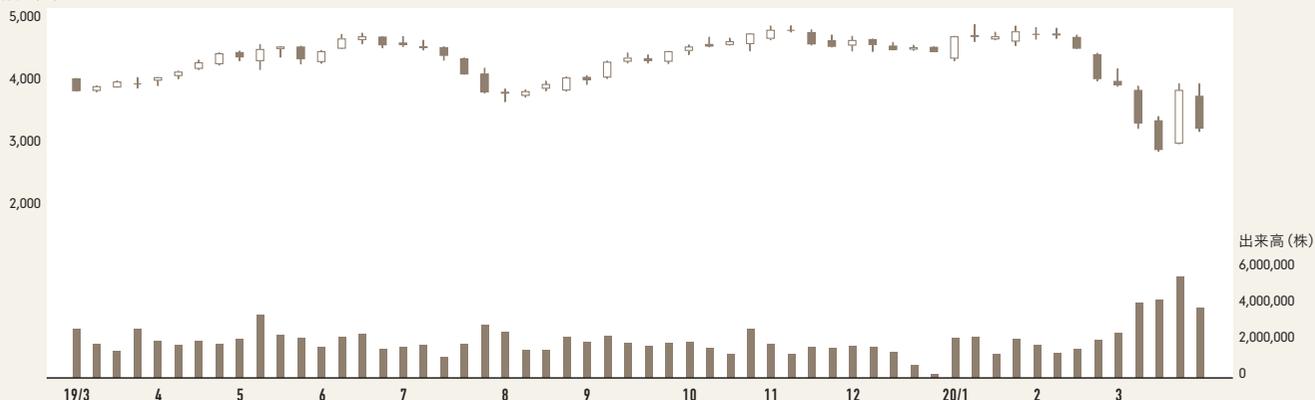
金融機関	59,401千株	(86名)
外国法人等	23,111千株	(552名)
個人・その他	13,822千株	(25,622名)
自己株式	39千株	(1名)
その他の法人	3,317千株	(372名)
金融商品取引業者	3,266千株	(38名)

● 所有株数の状況

100株未満	42千株	(1,398名)
100株以上	7,308千株	(21,900名)
1千株以上	5,620千株	(3,031名)
1万株以上	7,694千株	(256名)
10万株以上	10,190千株	(45名)
50万株以上	72,102千株	(41名)

株価の推移

株価(円)





 **Nipponham**
<https://www.nipponham.co.jp>

