



世界で一番の
「食べる喜び」を
お届けします。



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^{こうまい}邁な理想をかかげ、その実現への不退転の意志をもって行動する。
2. 人に学び、人を育て、人によって育てられる。



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

目次

イントロダクション	
私たちの強み	02
ニッポンハムグループを取り巻く食のメガトレンド	05
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～	06
パフォーマンスハイライト	08
5年間の主要財務データ	09
持続的成長を実現する戦略	
ステークホルダーの皆様へ	10
特集： 「将来世代の食の確保」に向けて、 国内畜産業の課題解決に貢献	18
加工事業本部	22
食肉事業本部	28
関連企業本部	34
海外事業本部	38
価値創造を支える基盤	
社外取締役 コーポレートガバナンス座談会	42
コーポレート・ガバナンス	46
内部統制	52
役員一覧	54
サステナビリティ・ハイライト	56
会社データ	
主なグループ会社	64
会社概要・株式情報	65

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。

見直しに関する注意事項

この統合報告書には、当社の将来についての計画や戦略、業績に関する見通しの記述が含まれています。これらの記述は当社が現時点で把握可能な情報から判断した仮定および所信に基づく見直しです。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、これら業績見通しにのみ全面的に依拠することはお控えいただきますようお願いいたします。実際の業績は、さまざまな重要な要素により、これら業績見通しと異なる結果となりうることをご承知おきください。

私たちの強み

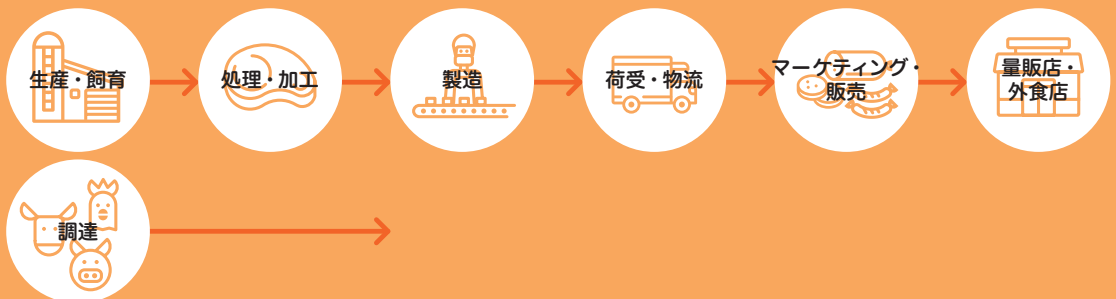
1

高品質な食肉を 安定供給するバーティカル・ インテグレーションシステム

ニッポンハムグループは、高品質で安全な食肉を提供するため、国内外の自社農場および工場にて生産・飼育から処理・加工を行い、荷受・物流、販売まで一貫して自社で手がける独自の「バーティカル・インテグレーションシステム」を構築しています。飼育から販売までの一貫した管理で、市場のニーズに合った付加価値の高い食肉を生産できるだけでなく、疾病などのリスクを回避しながら安定供給が可能になるなど、多くの価値創出につながっています。



バーティカル・インテグレーションシステム





1985年、本格的ウインナーの食文化を日本へ

●シャウエッセン®

本場ドイツの味を目指して本格的あらびきウインナーというカテゴリーを創出。本格的なハム・ソーセージを楽しむ食文化を日本に広げました。



1994年、ライフスタイルの変化に合わせて新たな調理スタイルを提案

●中華名菜®

本格中華を手軽に時短で楽しめる新提案です。野菜一つ加えるだけで、バランスの良い料理を仕上げられます。



1998年、本格志向のチルドピザ市場を開拓

●石窯工房®

本格的なピザ職人の味が家庭で楽しめる「チルドピザ」という新ジャンルを開拓。家庭での食のバリエーションを広げました。

私たちの強み
2

カテゴリーNo.1商品を生み出す開発力

ニッポンハムグループは、1969年に独自のモニター制度である「奥様重役会」をスタートさせるなど、早くからお客様視点を商品開発に取り入れてきました。新たな食文化の提案として生まれた「シャウエッセン」「石窯工房」「中華名菜」などは、現在、カテゴリーNo.1商品の地位を築いています。豊かな食生活づくりに貢献することは当社グループの原点であり、少子高齢化やライフスタイルの多様化が進む中でも、この姿勢が変わることはありません。



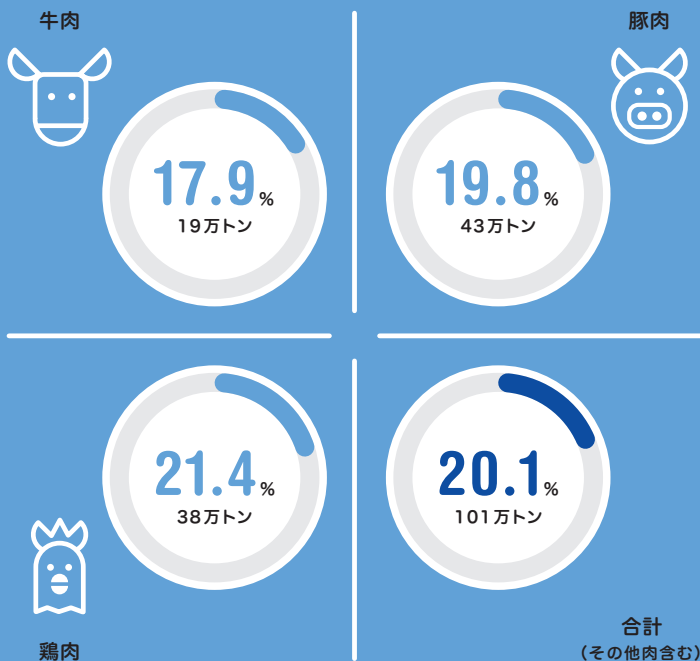
私たちの強み

3

国内食肉シェアNo.1 の販売力

ニッポンハムグループは、牛肉・豚肉・鶏肉のいずれにおいても、国内販売シェアNo.1を獲得しています。豪州産牛肉「大麦牛」、国産豚肉「麦小町®」、国産鶏肉「桜姫®」などのブランド食肉とともに、この販売力を支えているのが全国117カ所の販売ネットワークを持つニッポンフードグループです。量販店や外食店・小売店など、さまざまな販売チャネルを保有するとともに、従業員一人ひとりが各地域に根ざした食肉販売のスペシャリストとして、お客様の課題解決に向けたソリューション型営業を展開しています。

食肉市場規模とシェアの関連（2019年3月期末）



安全審査

発売前に原材料から商品までの
安全性確認と
表示・規格の確認・審査

人財育成

確かな品質をつくるための
人財育成

品質監査

商品が適切な環境で
製造されているかの
確認と評価

安全検査

商品や原材料に対する
検査体制

私たちの強み

4

国際標準に基づいた 品質保証

ニッポンハムグループは、安全な食品をお届けすることを社会的責任と考えています。

食品を取り巻く環境は大きく変化しており、お客様の食に対する考え方の変化や、国際的な食品安全の高度化などの潮流を捉え、適切に対応していく必要があります。当社グループでは、独自の品質保証体制を構築し、企画・開発から製造・販売に至るまで、すべてのプロセスにおいて品質への取り組みを推進しています。

また、グローバルな食品安全の考え方をベースに独自の品質保証規程を制定し、安全審査、安全検査、品質監査の機能を有機的に連携させるとともに、品質保証に携わる人財を育成することにより、お客様へ安全な食品をお届けできるよう取り組んでいます。

ニッポンハムグループを取り巻く 食のメガトレンド

ニッポンハムグループでは、社会の課題の解決と事業の両立を推進し、世界の人々の生活を支える存在となることを目指しています。このため、ニッポンハムグループは自分たちのコア・コンピタンスを再認識し、独自のビジネスモデルを通じて、持続的成長とすべてのステークホルダーに対する価値創造を図っていきます。

世界人口の増加に伴う 食糧需給バランスの変動 ^{※1}	2018年 世界人口	76.3 億人	→	2040年 予測	92.1 億人
食肉の世界消費量増加への 対応 ^{※2}	2015-17年 平均 牛肉消費量	61.8 百万トン	→	2028年 予測	72.5 百万トン
	2015-17年 平均 豚肉消費量	112.7 百万トン	→	2028年 予測	130.8 百万トン
	2015-17年 平均 鶏肉消費量	93.9 百万トン	→	2028年 予測	116.1 百万トン
国内高齢化の進行 ^{※3}	2015年 65歳以上の 人口構成比	26.6 %	→	2040年 予測	35.3 %
国内畜産農家数の減少 ^{※4}	肉用牛 1965年 飼養戸数	144 万戸	→	2018年	4.83 万戸
	豚 1965年 飼養戸数	702 千戸	→	2018年	4.47 千戸
	ブロイラー 1965年 飼養戸数	20.5 千戸	→	2018年	2.26 千戸
日本の食料自給率の低下 ^{※5}	1965年 日本の食料自給率 (カロリーベース)	73 %	→	2018年	37 %
肉・魚介類価格動向 ^{※6}	食品全般 2015年 対比		→	2018年	103.9 %
	魚介類 2015年 対比		→	2018年	110.4 %
	食肉 2015年 対比		→	2018年	103.4 %
共働き世帯数 ^{※7}	1980年	614 万世帯	→	2018年	1,219 万世帯
国内食物アレルギー患者数 ^{※8}	2014年 食物アレルギー有症率		→	乳児約	10 % 3歳児約 5 %
食の安全・安心に関する問題 ^{※9}	2003年 食品の自主回収 件数(国内)	159 件	→	2014年	1,014 件

出典 ^{※1} 総務省「世界の統計2019」

^{※2} 農林水産省「2028年における世界の食料需給見通し」

^{※3} 総務省人口推計、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」

^{※4} 農林水産省統計

^{※5} 農林水産省「平成30年度食料自給率について」

^{※6} 総務省統計局「消費者物価指数 2015年基準消費者物価指数」

^{※7} 内閣府男女共同参画局「男女共同参画白書令和元年版」

^{※8} 東京都「アレルギー疾患に関する3歳児全都調査」

^{※9} 独立行政法人農林水産消費安全技術センター(年度数値)

社会の課題に向き合いながら「食べる喜び」をお届け ～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、バーティカル・インテグレーションシステムの構築をはじめ、畜産業の振興支援、食物アレルギー対応食品の開発など、ステークホルダーとともに独自の強みを築き上げることで、持続的な成長を果たしてきました。現在では、スマート養豚プロジェクトの推進など、将来世代の食の確保に向けた取り組みも開始しています。今後も「中期経営計画2020」のもと、社会課題に向き合いながら、世界の人々に「食べる喜び」をお届けしていきます。

食を取り巻くメガトレンド

- 世界人口の増加に伴う食糧需給バランスの変動
- 食肉の世界消費量増加への対応
- 国内高齢化の進行
- 国内畜産農家数の減少
- 日本の食料自給率の低下
- ライフスタイルの変化
- 国内食物アレルギー患者の増加
- 食の安全・安心に関する問題
- 畜産業におけるAIの導入
- 新タンパク源の開発

CSRの5つの重要課題と主に関連するSDGs

詳しくは
P.56

安全・安心な食品づくり



食とスポーツで心と体の元気を応援



従業員が生き生きと活躍できる職場



将来世代の食の確保



地球環境の保全



バーティカル・インテグレーションシステム

ビジネス
モデル

詳しくは
P.2

生産・飼育

処理・加工

製造

調達

コア
コンピタンス

詳しくは
P.2

- 長年にわたり築き上げた **バーティカル・インテグレーションシステム**
- インテグレーションがもたらす高品質の **ブランド食肉の展開**
- 各事業本部間の **シナジー**
 - ・多領域の食を連携させた商品開発
 - ・各事業本部が有する商品開発力、食への知見、商流等のアセット相互活用
- 各畜種で取り扱い **国内シェアNo.1の販売力**
- カテゴリーNo.1 商品を生み出す **商品開発力**

中期経営計画2020

テーマ

未来につなげる仕組み作り

経営戦略

詳しくは
P.10

- 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

2021年3月期数値目標

売上高 **1兆4,100** 億円 事業利益率 **4.0**%
事業利益 **560** 億円 当期利益 **350** 億円

創出する社会価値

- 国内畜産業の振興
- 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利便性の高い加工食品の提供
- 健康に配慮した製品ラインアップの拡充
- アレルギーケア食品の提供

荷受・物流

マーケティング・販売

量販店・外食店

価値創造を支える基盤

- 妥協せず美味しさを追求するDNA
- 国際標準に準拠した品質保証体制：
SQF認証 27事業所
FSSC22000認証 19事業所
- 品質を支える人員：
品質保証担当者 国内810名/海外152名
- 1969年導入の奥様重役会に代表される消費者とのつながり

パフォーマンスハイライト(2019年3月期)

財務ハイライト ※ IFRS

事業利益

383 億円

親会社の所有者に帰属する
当期利益

196 億円

海外売上高

1,285 億円

※外部顧客に対する売上高

売上高事業利益率

3.1 %

ROE

4.8 %

DOE

2.3 %

ROIC

4.9 %

設備投資額/減価償却費

478 億円/ **224** 億円

事業ハイライト

国内販売シェア



ハム・ソーセージ **18.9** %

((株)インテージSCIデータ)

国内販売シェア



食肉 **20.1** %

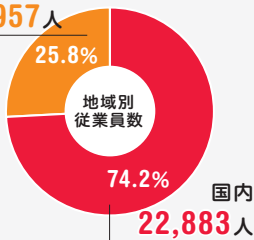
※畜種別シェアは4ページご参照
(当社調べ)

地域別従業員数

30,840 名

海外

7,957 人



(2019年3月31日現在)

国内外拠点数

国内 **489** カ所

海外 **91** カ所

合計 **580** カ所



(2019年4月1日現在)

品質保証担当者数

国内 **810** 名

海外 **152** 名

合計 **962** 名



(2019年3月31日現在)

消費者との交流

奥様重役制度
導入 **1969** 年

累計開催回数 **608** 回

奥様重役
累計人数 **1,990** 名



(2019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

161 拠点

(2019年3月31日現在)

「CSR調達」進捗状況

約 **60** %

(2019年3月31日現在 国内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 **26,624** 名

(2005~2018年度)

監督職指導的立場の
女性社員比率(グループ)

12.3 %

(2019年3月31日現在)

5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					
	2019 (IFRS)	2018	2018	2017	2016	2015
				(US)		
売上高	¥1,234,180	¥1,258,463	¥1,269,201	¥1,202,293	¥1,229,324	¥1,199,956
営業利益	32,265	45,830	49,218	53,802	49,207	47,770
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]	30,267	52,798	50,455	49,112	35,309	43,797
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]	19,561	37,552	37,147	35,004	21,779	31,048
事業利益	38,311	50,589	—	—	—	—
資産合計	741,388	734,528	755,076	720,276	682,855	661,567
親会社の所有者に帰属する持分[当社株主資本]	401,014	417,982	440,793	404,126	356,353	353,664
有利子負債	147,009	111,401	110,948	138,284	154,583	136,758
営業活動によるキャッシュ・フロー	30,844	53,284	54,626	65,254	52,535	29,681
投資活動によるキャッシュ・フロー	(45,110)	(48,194)	(49,006)	(38,271)	(49,139)	(31,517)
フリー・キャッシュフロー	(14,266)	5,090	5,620	26,983	3,396	(1,836)
財務活動によるキャッシュ・フロー	2,932	(27,110)	(27,508)	(11,439)	8,182	(17,187)
設備投資額	47,820	41,201	41,466	43,765	36,799	35,694
減価償却費	22,417	20,714	21,234	19,765	19,445	18,951
一株当たり金額:	円					
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	¥ 183.21	¥ 352.26	¥ 348.46	¥ 343.59	¥ 245.56	¥ 297.70
非継続事業からの当期純利益(損失)				(0.12)	(31.72)	7.16
当期純利益	¥ 183.21	¥ 352.26	¥ 348.46	¥ 343.47	¥ 213.84	¥ 304.86
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	¥ 181.48	¥ 350.00	¥ 342.07	¥ 322.66	¥ 230.61	¥ 279.50
非継続事業からの当期純利益(損失)				(0.12)	(29.72)	6.72
当期純利益	¥ 181.48	¥ 350.00	¥ 342.07	¥ 322.54	¥ 200.89	¥ 286.22
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]	¥ 3,896.64	¥ 3,888.48	¥ 4,100.70	¥ 3,832.95	¥ 3,498.72	¥ 3,472.37
一株当たり配当金	¥ 90.00	¥ 53.00	¥ 53.00	¥ 52.00	¥ 33.00	¥ 46.00
指標						
売上高事業利益率	3.1%	4.0%	—	—	—	—
親会社所有者帰属持分当期利益率[株主資本利益率](ROE)	4.8%	9.4%	8.8%	9.2%	6.1%	9.2%
投下資本利益率(ROIC)	4.9%	6.6%	6.2%	7.0%	6.5%	6.4%
親会社所有者帰属持分比率[株主資本比率]	54.1%	56.9%	58.4%	56.1%	52.2%	53.5%
有利子負債・親会社所有者帰属持分比率[株主資本比率]	0.37倍	0.27倍	0.25倍	0.34倍	0.43倍	0.39倍
インタレスト・カバレッジ・レシオ	24.2倍	43.1倍	44.7倍	57.4倍	35.1倍	24.2倍
連結配当性向	49.1%	30.1%	30.4%	30.3%	30.9%	30.2%

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。
- 2018年3月期以前は米国会計基準、2018年3月期以降は国際会計基準(IFRS)に従って記載しています。なお、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。
- 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。2015年3月期の期首に当該株式併合が行われたと仮定して1株当たり当社株主資本、基本的1株当たり当社株主に帰属する当期純利益及び希薄化後1株当たり当社株主に帰属する当期純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。
- 会計基準書205「財務諸表の表示」に基づき、非継続事業に関する2016年3月31日に終了する事業年度までの数値を一部組み替えて表示しています。
- 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[無形固定資産]の増加額です。
- 減価償却費は、有形固定資産及び無形資産[無形固定資産]の償却額です。
- ROE=親会社の所有者に帰属する当期利益[当社株主に帰属する当期純利益] / 期中平均親会社所有者帰属持分[期中平均当社株主資本] × 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[株主資本比率](%)=親会社の所有者に帰属する持分[当社株主資本] / 資産合計 × 100
有利子負債・親会社所有者帰属持分比率[株主資本比率](倍)=有利子負債 / 親会社の所有者に帰属する持分[当社株主資本]
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

ステークホルダーの皆様へ



代表取締役社長

畑 佳秀

中期経営計画2020において 「未来につなげる仕組み作り」を完遂することで、 食の新たな可能性を切り拓きます。

ニッポンハムグループは、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。

初年度となる2019年3月期は、食肉相場の低迷、災害関連損失の発生など外部環境が厳しい中、加工事業が利益重視の製造販売体制に移行したことで収益が回復したものの、全体としては国内外の既存事業の収益力強化に課題を残す結果となり減収減益となりました。

2020年3月期では、既存事業の収益力強化を最優先課題として最適な事業ポートフォリオを追求していきます。また、中長期視点での課題解決に向け、商品、経営、人財のレベルを高め、「未来につなげる仕組み作り」を実現することで食の新たな可能性を追求し、継続的な成長を図っていきます。

2019年3月期の
振り返りと
今後の取り組み

売上高1兆2,342億円、事業利益383億円の減収減益

2019年3月期は、鶏肉を中心とした食肉相場の変動、人件費や物流コストの想定以上の上昇や台風・地震被害による損失等の影響も受け、売上高1兆2,342億円(前期比243億円減)、事業利益383億円(同123億円減)、事業利益率は3.1%、ROEは4.8%、ROICは4.9%となりました。

加工事業本部は、業務用商品を中心に不採算商品の削減など収益性重視へ大きくかじを切ったことから減収になりましたが、ハム・ソーセージ工場の稼働日数の適正化、製造の平準化などの取り組みにより、物流費や労務費の上昇を低減することができました。また新商品の積極投入による売上単価上昇、主カブランド商品の伸長により売上構成が改善し増益となりました。2020年3月期は組織のスリム化とマーケティング力強化を目的に販売会社を統合し、「日本ハムマーケティング(株)」を新たに設立しました。今後も「シャウエッセン®」などブランド商品のバリエーション拡大に加え、スピーディーかつ顧客視点での商品開発を行うことにより、環境変化を成長の機会にしていくよう、お得意先への提案力や営業力を高めていきます。

数値目標

	2019年3月期実績	2020年3月期見込	2021年3月期計画 ^{※4}
売上高	12,342 億円	12,800 億円	14,100 億円
事業利益 ^{※1}	383 億円	400 億円	560 億円
当期利益 ^{※2}	196 億円	185 億円 ^{※3}	350 億円
ROE	4.8%	4.6%	8.3%
ROIC	4.9%	4.7%	6.0%

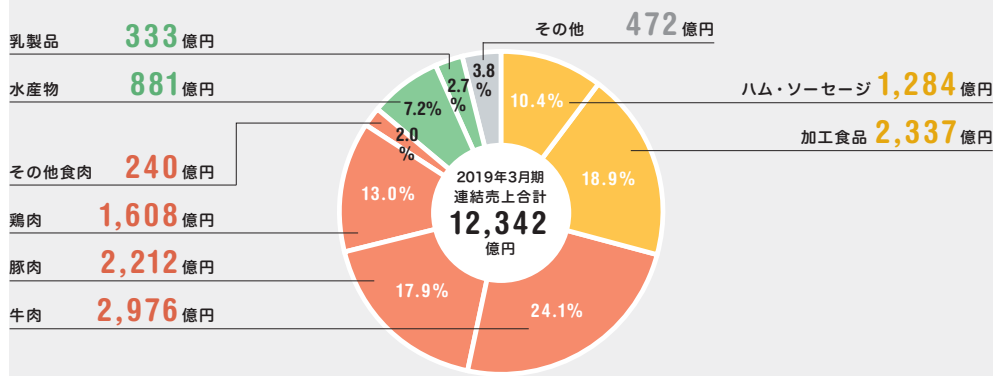
※1 当社グループは、事業活動を通じて獲得する利益をより明確に示すことを目的として、2020年3月期の連結業績予想から従来の営業利益に替えて、事業利益(売上高から売上原価、販売費及び一般管理費を控除し、当社グループが定める為替差損益、IFRSへの調整及び非経常項目を調整して算出)を開示することといたしました。

※2 親会社の所有者帰属

※3 2018年10月31日に公表した「時限措置としての選択定年制度拡充に関するお知らせ」に記載の特例加算金支給に伴う影響につきましては、現時点で退職者数などが確定していませんが、募集人員の上限を想定した試算額約80億円を、2020年3月期の業績予想に織り込んでいます。

※4 売上高、事業利益、当期利益は当初計画から変更はございません。

品種別売上高





食肉事業本部は、2018年3月期との比較で国内食肉相場が低調に推移したことにより、ファーム事業を中心にその影響を受け減益になりました。さらに北海道胆振東部地震による鶏舎被害、台風21号の影響による冷蔵庫や物流網への被害が残るなど、想定以上に厳しさが増しました。今後は、生産体制を引き続き強化し、国産鶏肉「桜姫®」などのブランド食肉の展開による数量拡大を進めることで、外部要因による変動を軽減します。さらに外食チャネルへの販売強化により中計の目標に掲げる国内食肉販売シェア25%の実現を目指し安定利益を確保していきます。

関連企業本部は、水産、乳製品原料の高値が継続し、それに対応する価格改定や水産品を中心に商品の統廃合を行いました。スーミーなど乳酸菌飲料の売上が減少したことから減益となりました。今後は各事業がメーカーとしてあるべき姿へ基盤整備を重点的に行い抜本的な改革を推進します。

海外事業本部は、近年厳しい環境が続いた豪州牛肉事業が、改革プロジェクトによる内部改善が進んだこと、外部環境が好転したことで収益が改善しました。一方で、ウルグアイ牛肉事業は、周辺国の通貨安による価格競争力の低下、干ばつによる生体調達コスト上昇などにより収益が悪化しました。中長期視点で牛肉需要は世界的に拡大しており、当社の持つ牛肉事業の海外拠点は、今後の事業拡大にとって重要な役割を担っています。2019年2月にはウルグアイビーフの対日輸出が解禁になりました。さまざまな可能性を模索しながら収益改善とともに安定運営に努めたいと考えています。

ROICを基準に最適な事業ポートフォリオの構築を目指す

当社グループにとって、既存事業の収益力強化は2020年3月期の最優先課題であり、ROICを基準に各事業の課題を導き出すことで、最適な事業ポートフォリオの構築を目指します。2019年3月期では、利益率低下に加え設備投資増加に見合う売上高が確保できなかったことが投下資本回転率の低下を招きROICは4.9%に低下しました。2020年3月期では、売上高1兆2,800億円、事業利益400億円、事業利益率3.1%、ROE4.6%、ROIC4.7%を見込んでいます。

中計最終年にあたる2021年3月期ではROIC6.0%以上を目指し最適な事業ポートフォリオ構築へ利益を生む資産への入れ替えを進めます。国内既存事業では経費率、投資効果に見合った売上伸長による投下資本回転率の改善、また海外事業では、投資案件の早期利益化、赤字会社の立て直しによる利益率向上を図り全体としてROIC向上を目指します。一方、ポートフォリオの見直しにあたっては一律的に進めるのではなく、現時点で低収益事業であっても改善余地があればグループシナジーを活用するなどの取り組みを進めた上で判断したいと考えます。

長期的に目指す姿
について

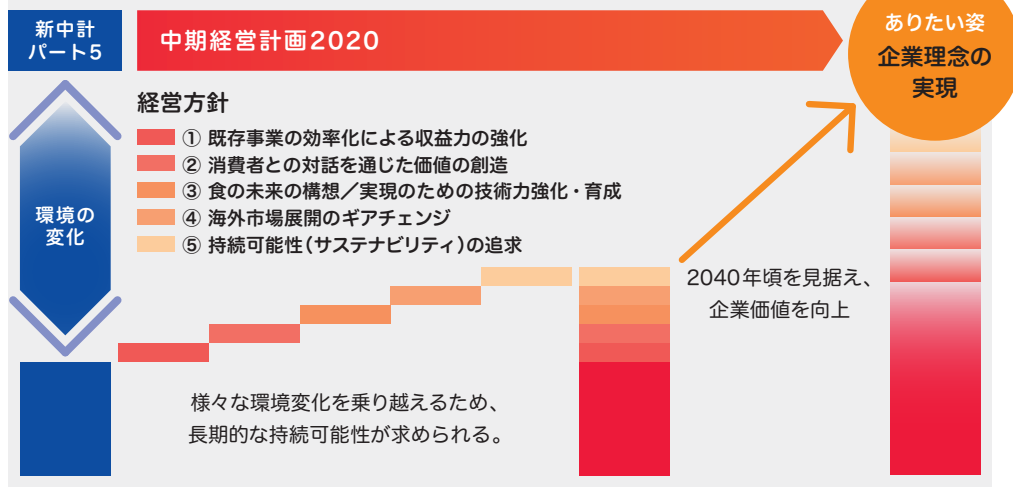
企業理念、経営理念の実践により、お客様や社会から選ばれる企業を目指す

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、「ありたい姿」に向けて取り組みを進めています。世界人口の増大や気候変動が加速する中で食糧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います。こういった環境変化の中で継続的な成長を遂げていくには、短期思考・既成概念から脱却し、長期思考で強みを伸ばし、社会課題の解決に貢献していく必要があります。それらが財務価値のみならず非財務価値を向上させて、企業価値の最大化につながるものと考えます。

中期経営計画2020 概要

テーマ：
未来につなげる仕組み作り

- 短期思考・既成概念から脱却し、より長期思考へ。
- 全社戦略と事業戦略との整合性を図り、収益改善への改革を推進する。
- 結果にこだわり、今中計を達成する仕組みを構築。



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%	=	2.29(回)	×	3.1%	×	0.69
2020年3月期見込 4.7%	=	2.20(回)	×	3.1%	×	0.69
2021年3月期計画 6.0%	=	2.17(回)	×	4.0%	×	0.69

中期経営計画
2020
「未来につなげる
仕組み作り」の
進捗

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役立っていることを実感し、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支持され続ける企業になることです。私たちは注力する事業を収益ドライバーとして成長させ、持続可能な社会づくりに貢献することを中長期の戦略としています。

私たちは、「ありたい姿」の実現に向けた足場固めとして、中期経営計画2020で「未来につなげる仕組み作り」に注力しています。5つの経営方針のうち2020年3月期の最優先課題は、前述のように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・チェンジとなりますが、並行して「未来」を見据えた取り組みを進めています。

消費者との対話を通じた価値の創造

食卓を起点にしたマーケティングの強化に向けて、各事業におけるマーケティング部門と「ライフスタイル研究室」(2018年4月より新設)が連携し、消費者の動向、嗜好、需要の分析を行い、お客様への提案につなげる活動を行っています。2019年1月に開催したニッポンハムグループ展示会では、「ミレニアル」「ファミリー」「シニア」の食卓シーンを描き、お得意先のターゲット別に商品提案を行うことで好評をいただきました。また、2020年から2025年の未来研究をもとにした「食卓予報レポートプロジェクト」も推進しており、中長期視点に立った商品開発やプロモーションに活かしていきます。

食の未来の構想／実現のための技術力強化・育成

研究開発・マーケティング・IT戦略・システム部門を中心に最新技術や研究情報の収集分析を目的に「未来会議」を立ち上げ、自社への影響のみならず生活に欠かせない『食』に与える影響を推測し、テーマ選定とその対応を検討しています。持続可能なタンパク源の提供に向けた国内外のベンチャーとの連携、またAIやIoTを駆使した原料研究や製品開発の効率化、AI・IoTを活用した「スマート養豚の実用化」 → 詳しくはP.18 に向けた取り組みも始めました。

また、2018年12月には国内で初となる「口蹄疫抗原検出キット」 → 詳しくはP.21 を開発し動物用体外診断用医薬品としての製造販売承認を取得しました。検査キットの販売供給を通じ、家畜疾病の発生・まん延防止による畜産業の振興ならびに安定的な食肉供給を目指していきます。

持続可能性(サステナビリティ)の追求

私たちは、CSRやSDGs(持続可能な開発目標)への取り組みは企業の存在意義を示すものであると認識し、「CSRの5つの重要課題」→詳しくはP.56 を基本としながら、積極的な取り組みを進めています。

「安全・安心な食品づくり」については、原材料の持続可能な調達に向けて地球・労働環境、人権等への配慮が求められる中、食肉・加工原料については約60%のサプライヤーの皆様と、当社グループの「CSR調達方針」→詳しくはP.57 に沿った共通認識を持つことができました。今後は対象を包装材や副資材にもガイドラインを拡大し、80%のサプライヤー様をカバーすることを目指していきます。

「従業員が生き生きと活躍できる職場」については、若年層を中心とした給与水準引き上げのほか、働き方改革推進を前提に所定労働時間の短縮を進めます。労働条件の見直しは引き続き実施していきますが、単なるコスト増加でなく生産性を上げイノベーション力を高めること、またAI・IoTなども効果的に活用することで環境変化に素早く対応できる人財育成や組織づくりが取り組みの本質になります。企業や社会の持続性を支える人財の確保と育成に注力することで「未来につなげる仕組み作り」を完遂させ、持続的な発展につなげていきます。

「地球環境の保全」については、環境パフォーマンスの向上へ、CO₂排出量などの環境負荷を把握した上で、事業所照明のLED化、商用車のハイブリッド化など、優先順位をつけて取り組みを進めています。



経営基盤の強化に向けて

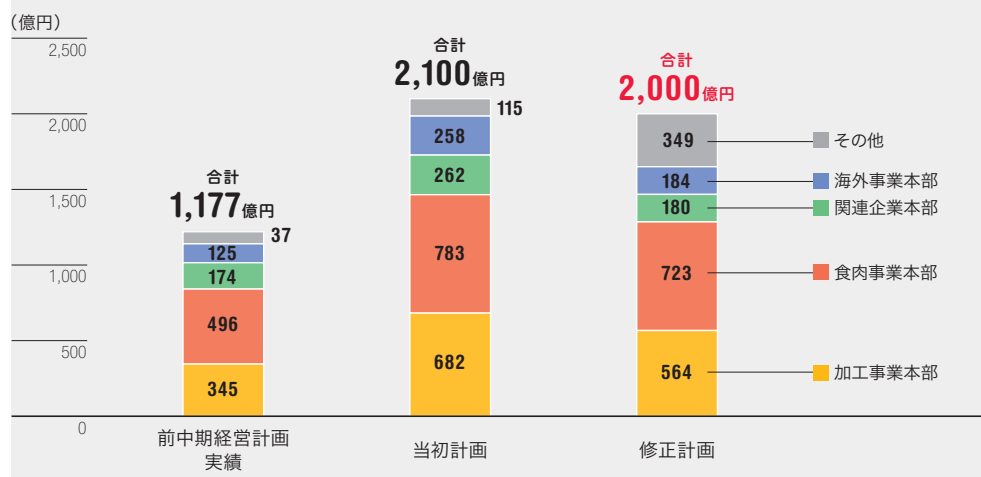
当社グループは「高次元の品質No.1経営」を経営の基盤と位置づけており、商品、経営、人財の質の向上に加えコンプライアンスとコーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。コーポレート・ガバナンスの強化では、2020年3月期より取締役9名のうち3名を社外取締役とし、社外取締役の比率を3分の1としました。河野康子氏は2018年6月より社外取締役として、消費者問題に関する豊富な経験と知見を活かし、中期経営計画2020の経営方針である「消費者との対話を通じた価値の創造」「持続可能性の追求」を中心に引き続き提言いただきます。これまで社外監査役を務めてきた岩崎淳氏は、当社の事業に対する理解が深いことから、今後は社外取締役として「既存事業の効率化による収益力の強化」を中心に提言いただきます。また、荒瀬秀夫氏は、大手医療機器メーカーにて海外事業担当の取締役を務め、グローバルな企業経営の経験と見識を有していることから経営全般はもとより「海外市場展開のギア・チェンジ」を中心に提言いただきます。

設備投資

中期経営計画2020の設備投資は、当初3年間合計で2,100億円を計画していましたが、案件の見直しやリース会計基準変更などの増減要因があり、合計2,000億円に計画を見直しました。投資方針については、労働人口減少による生産性の向上やメーカーの生命線である品質の向上への設備投資は喫緊の課題であり、優先順位をつけて積極的に推進する姿勢に変わりはありません。

プロ野球チーム「北海道日本ハムファイターズ」の本拠地となる「北海道ボールパーク」(仮称、**2023年3月開業予定**) → 詳しくはP.59 については、ファン・顧客の満足度向上はもとより、「食とスポーツ」を柱とした当社独自のCSR活動の推進、事業面においても興行収益獲得機会の拡大に加えて、新たなビジネス創出のチャンスになることから、企業価値向上に資するものと考えています。

3カ年の設備投資計画額



品質保証体制の最適化

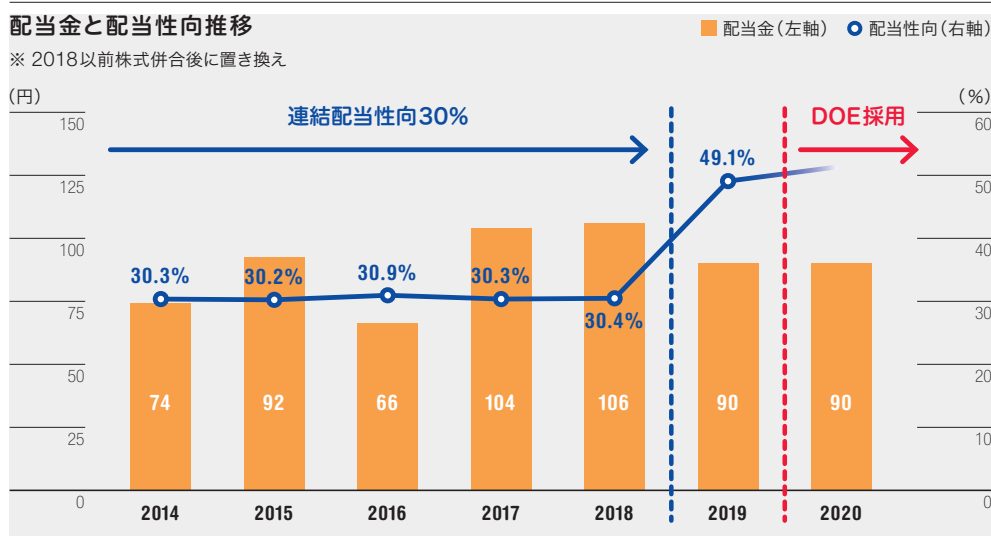
国際化の進む昨今、品質保証も国際化が求められています。当社グループでは、国際規格であるFSSC22000、SQFやJFS-C規格の取得を進めるとともに、2020年のHACCP制度化に向けてCODEXのガイドラインに沿った品質保証体制の構築を進めています。また、近年の食品表示法、原料原産地表示制度変更への対応など、取り巻く環境の変化に迅速かつミスなく対応できるように取り組みを行っています。

財務戦略・資本政策の高度化

最適な資本構成の実現に向けて、2019年3月期は自己株式取得・消却を行いました。今後も、成長投資や財務体質などを勘案しながら適宜実施していく予定です。加重平均資本コスト(WACC)極小化の観点からは、D/Eレシオ0.4~0.5が最適な水準と判断しており、引き続きB/Sマネジメントにより最適な資本負債構成を追求します。

配当方針を見直し、DOE採用で安定配当へ

株主還元について、2019年3月期の配当は期初予想どおり1株当たり90円で実施いたしました。2020年3月期以降については従来の方針である配当性向(30%目安)からDOE(株主資本配当率)の考え方をもとに、長期安定的かつ継続的な株主還元を目指します。



ステークホルダー
の皆様へ

「未来につなげる仕組み作り」を実現し持続的成長へ基盤強化を推進

中期経営計画2020最終年度にあたる2021年3月期は売上高1兆4,100億円、事業利益560億円、当期利益350億円、ROEは8.3%、ROICは6.0%以上を見込んでいます。

私たちは、「食の新たな可能性」を切り拓きながら持続的な成長に向けた「未来につなげる仕組み作り」を完遂させて、社会的価値の創造につなげていきます。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。

「将来世代の食の確保」に向けて、国内畜産業の課題解決に貢献

安全・安心な食肉の安定供給は、疫病や気候変動により安定供給リスクが高まるなど将来世代の食の確保に向けた大きな課題となっています。生産・飼育から食肉の加工・処理、物流、販売までの川上から川下までを一貫して担うニッポンハムグループは、「スマート養豚プロジェクト」や「口蹄疫抗原検出キット」の開発を通じて、畜産業の活性化や安定的な食肉の供給に貢献します。



Case 1

農場の
生産性向上と
働き方改革に
貢献

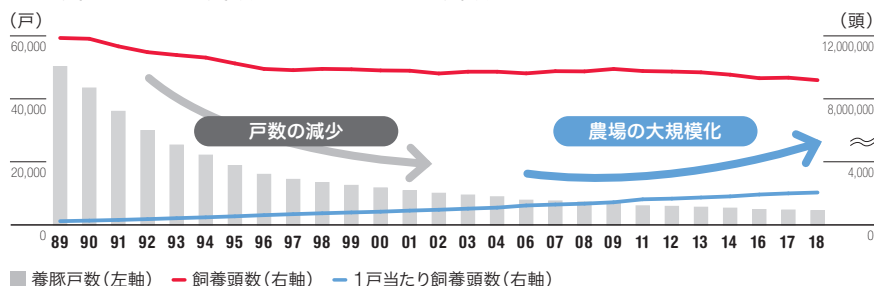
スマート養豚プロジェクトを推進

農場における労働生産性の改善が課題となっています。ニッポンハムグループは、2018年12月、NTTデータグループとの連携により、AI・IoTを活用した「スマート養豚プロジェクト」をスタートさせました。当社グループ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に向けた実証実験を行っており、2022年までにグループ内での実用化、2024年にはグループ外の畜産農家等への展開を目標としています。

労働生産性改善が畜産業の課題

国内の養豚業においては、養豚戸数の減少とともに農場の大規模化が進んでいることから、1人当たりの飼育担当頭数が増加しています。健康的な豚の育成には、快適な環境での飼育が必要であるにもか

国内養豚戸数・飼養頭数・1戸当たり飼養頭数



出典：農林水産省 畜産統計調査

かわらず、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ます。また、経験者の高齢化による離職が進行しているため、将来的な人材不足も懸念されています。

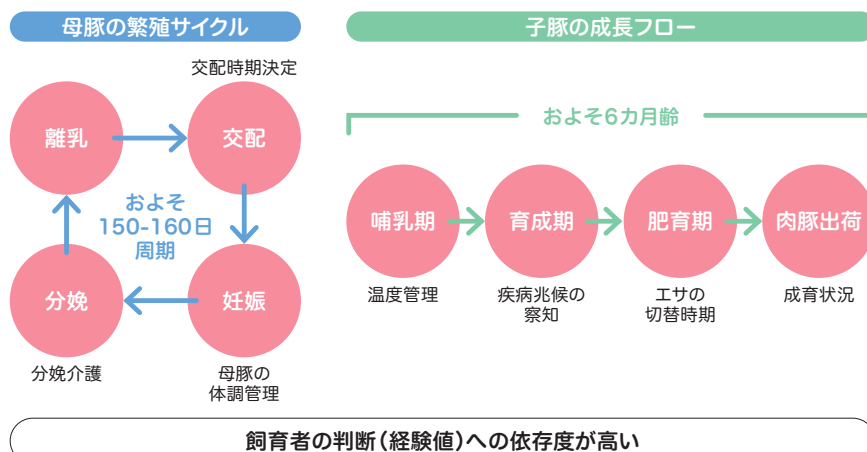
人の経験への依存度が高い 養豚業

養豚は「母豚の繁殖サイクル」と「子豚の成長フロー」を並行して管理しながら進める必要があります。飼育者には高い経験値が求められます。

母豚の繁殖サイクルは、交配、妊娠、分娩、離乳の工程が約150～160日周期で繰り返されます。種付け時期の判定は難しく、餌を食べる量や雄豚と接触した際の反応、人が触れた際の行動の変化など、母豚の発情兆候を注意深く観察する必要があります。発情兆候の見逃しは子豚生産の機会損失につながるため、優れた目利き能力が要求されます。また、妊娠時期の母豚の体調管理、分娩の介護を行うにも多くの経験が必要です。

子豚は、哺乳期、育成期、肥育期の6カ月のフローを経て、肉豚として出荷されます。1つの農場で飼育している子豚の数は数百～数千頭にもなりますが、スタッフの数が限られているため、1日2～3回目視するだけで、体調や成長度合い、室内環境が良好に保たれているかなどを判断する必要があります。体調不良などの見逃しや対処の遅れは、成長の遅延や疾病の拡散など、飼育コストの増大につながります。

養豚の生産工程と特性

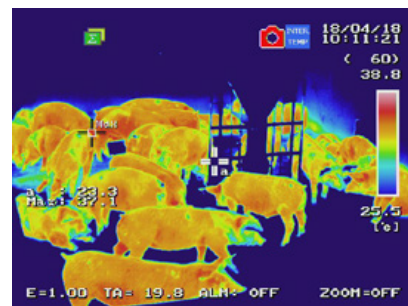


課題解決に向けてスマート養豚プロジェクトがスタート

スマート養豚プロジェクトは、少人数で生産性の高い農場を実現するために、AI・IoTを活用して、健康な豚の飼育を効率的に行える管理システムの開発を進めています。AIに熟練者の技術を学習させることで技術の継承を図るとともに、長時間労働の解消などの「働き方改革」にもつながっていきます。

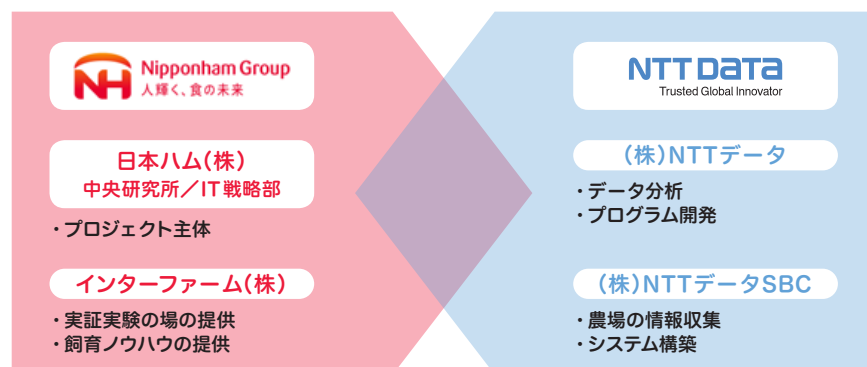
4社でオープンイノベーションを推進

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。

プロジェクト体制



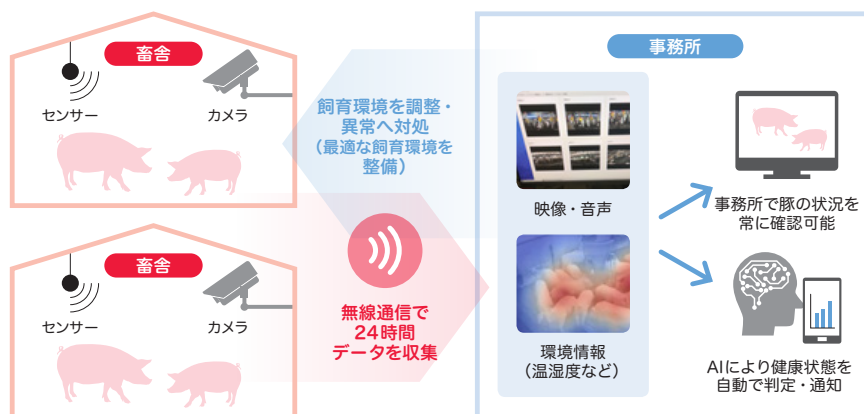
IoT技術導入により管理意識に変化

農場の多くは人里離れた場所に位置し、また、農場内の豚舎同士が離れているため、当プロジェクトでは赤外線カメラや温湿度計などの環境センサーを導入し、複数の豚舎の状況をリアルタイムで把握できる無線ネットワークを構築しています。赤外線カメラによって、夜間の豚の行動を見ることが可能になり、新たな視点を管理に取り入れることにつながっています。また、子豚の成長度合い・体調や豚舎の温度・湿度などをリアルタイムでチェックできるようになり、管理意識にも変化が見られるようになりました。

AIで健康状態や発情状況を判別

当プロジェクトでは、複数の豚舎から収集したビッグデータをもとに、AI画像診断技術の開発を進めています。養豚にAIを導入するのは業界初の取り組みであり、AIで子豚の個体認識や行動分析を行うこ

養豚管理支援システム運用イメージ



とで、経験に頼ることなく客観的なデータに基づいて状態判定ができるようになります。例えば、鳴き声や運動量を解析することで、豚にとって快適な環境を整えることや、疾病兆候を検知して速やかな治療が行えるようになりました。さらに、母豚の発情状況をAIで判別することで、これまで以上に適切なタイミングで人工授精を

行うことが可能になり、繁殖の安定化や子豚の増産が期待できます。

また、AI画像診断システムは、クラウドを利用して構築を進めており、当社グループ内に物理的なサーバーを保有しないため、自然災害などによるデータ破損のリスクや停電によるトラブルを回避できるのもメリットです。

グループ内外での利用を促進することで、日本の畜産業の活性化に貢献します。



助川 慎

日本ハム(株)中央研究所 研究員

AIやIoTの発展は、畜産業界における人手不足や業務の効率化といった課題の解決に向けて、さまざまな可能性を広げています。このような中で、インターファームをフィールドとして養豚に関する研究に取り組んできたこともあり、今回のプロジェクトを企画しました。システムの構築・運用に向けて、私は農場の現場とエンジニアの橋渡し役を務めており、AIを使って農場の方々のパフォーマンス向上に貢献していきたいと考えています。AIで人間の仕事をすべて代替できるわけではありませんが、ベテランの目利きを機械に覚えさせることや、現場に蓄積されたビッグデータとカメラやセンサーなどから得られるデータの活用による管理の効率化などが可能になることがわかってきました。しかし、養豚業向けに確立された製品や技術は少ないことから、自分たちで開発から手がけなくてはならないものも多く、今後も、粘り強く取り組みを進めていく必要があります。現在、スマート養豚は、インターファームの農場の一部で導入されているに過ぎませんが、デバイス開発などを進めることで、さまざまな地域、環境条件、畜舎構造にも応用できるようになります。また、当社グループは、養牛、養鶏も手がけていることから、このプロジェクトで培った技術のグループ内への水平展開はもちろん、グループ外での利用拡大を図ることで、疾病の予防やコスト削減をはじめ、アニマルウェルフェアや生産性の向上など、日本の畜産業の活性化に貢献していきたいと考えています。

食肉の 安定供給を 脅かす口蹄疫の まん延防止に 向けて

口蹄疫抗原検出キットの開発

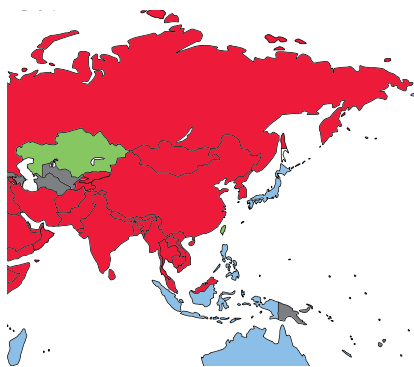
食肉の安定供給を脅かす要因の一つに、家畜疾病があげられます。なかでも口蹄疫は、経済的被害の大きさから非常に重要な疾病とされています。ニッポンハムグループは、2018年12月、日本初となる口蹄疫抗原検出キット「NHイムノスティック 口蹄疫」を開発し、動物用体外診断用医薬品としての製造販売承認を取得しました。国内はもとより、海外でも幅広くご利用いただくことで、世界の畜産業の発展に貢献していきたいと考えています。

経済的被害が大きい 口蹄疫の防疫

口蹄疫は、牛・豚・羊などの家畜に、ウイルスが感染することによって発生する疾病です。2010年の宮崎県における大流行時には、約30万頭の家畜が殺処分され、2014年までの被害総額は2,350億円にのぼると試算されています。大切な家畜を殺処分せざるを得なくなった農家の方々は、経済的被害だけでなく、心理的にも大きな痛手を受けました。

日本は2011年、OIE（国際獣疫事務局）により「口蹄疫清浄国」として認定されていますが、周辺の非清浄国から侵入する恐れもあります。日本政府は防疫対策として、入国時の検疫強化などによる発生の予防、早期の発見および通報、迅速かつ的確な初動対応を基本方針に掲げています。早期の発見は疾病のまん延防止の鍵であり、そのためには迅速に診断を行うことが重要になります。

世界における口蹄疫の発生状況 (2018年4月2日現在)



■ 非清浄国のうち、2008年度以降口蹄疫の発生が確認された国

出典：農林水産省



口蹄疫抗原検出キット「NHイムノスティック 口蹄疫」

早期の発見に向けて 簡易検査を可能に

口蹄疫抗原検出キット「NHイムノスティック 口蹄疫」は、口蹄疫が疑われる家畜を発見した場合、農場などの現場でも迅速に検査が行える簡易キットです。イムノクロマト法^{*}を用いたことで、特殊な分析機器等を使用することなく、検査結果を約20分で目視判定できます。国が行う確定検査の前に本キットで検査することにより、より迅速な初動防疫が行えるようになるため、口蹄疫のまん延を抑えられる可能性が高まります。国内外での臨床検体を用いた評価試験において良好な成績が得られ、臨床現場における有用性が確認されたため、動物用体外診断用医薬品として承認されました。

^{*} 抗原抗体反応を用いた測定法の一つ。検体中の抗原と試薬中の抗体とが免疫複合体を形成することで視認性が増し、定められた場所に目視可能なラインとして現れる。

口蹄疫以外の医薬品でも 食肉の安定供給に貢献

口蹄疫抗原検出キットは、ニッポンハムグループが初めて開発した医薬品です。ここで培った研究成果やノウハウを活かすことで、口蹄疫以外にも重要家畜疾病の発生・まん延を防止するための技術開発を推進し、食肉の安定供給に貢献していきます。



加工事業本部

低収益からの脱却に向けて組織改革を行い、顧客視点でチャレンジな組織を目指します。

取締役常務執行役員
加工事業本部長

井川伸久



2019年3月期の振り返り

加工事業本部は、人件費・物流費の上昇やギフト市場の全体的な落ち込みがあったものの、「シャウエッセン®」などの主力コンシューマ商品が伸長したことや、利益重視の製造販売体制にシフトしたことにより、売上高3,531億円、事業利益78億円の減収増益となりました。

加工事業本部では、中計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」に向けて、「主力ブランドへの集中化による粗利益率の改善」「製造における生産性の向上」に取り組みました。

主力ブランドへの集中化については、レンジ調理による「シャウエッセン」の新しい食べ方提案を行ったほか、「シャウエッセン®ホットチリ」「シャウエッセン®ピザ」などによるブランドエクステンションを推進しました。また、「中華名菜®」や「石窯工房®」

など、主力商品の販促強化による粗利益率の改善に取り組みました。製造における生産性の向上については、不採算ラインの見直しに加え、製造計画の平準化へハム・ソーセージの一部工場稼働日数を年間300日から250日へ変更し経費削減につなげました。投資効果ではピザ製造の省力化・効率化ラインを導入し一定の成果を上げたことから、これを成功モデルとして他工場にも水平展開していく見込みです。

一方、ギフト商品については、配送料アップに合わせた価格改定を行った結果、他社比較で値頃感が不足したことから販売数量が減少しました。今後は、製造ラインやギフトセンターでの人件費高騰への対応を含め、ギフト施策の再構築が課題となっています。

ニッポンハムグループを取り巻く環境(リスクと機会)

人手不足による労務費・物流費の上昇といった国内共通の課題に加え、中国でのアフリカ豚コレラ発生による世界的需給バランスの変化により、主原料および羊腸、副資材価格の上昇リスクが想定されます。一方、時短ニーズを受けたレンジ対応商品の拡大、「家飲み」や「インバウンド」需要の増加

など、成長の機会も拡大しています。

加工事業本部では、製造ラインの見直しや営業コストの見直しなどにより、低収益からの脱却を図るとともに、新カテゴリーの創造や新たなヒット商品の創出により、新たな食文化の創造に注力します。

売上高構成比

23.2
%

売上高

(億円)

3,435 3,381 3,483 3,555 3,531

15/3 16/3 17/3 18/3 19/3

US IFRS

事業利益

(億円)

22 39 79 59 78

15/3 16/3 17/3 18/3 19/3

US IFRS

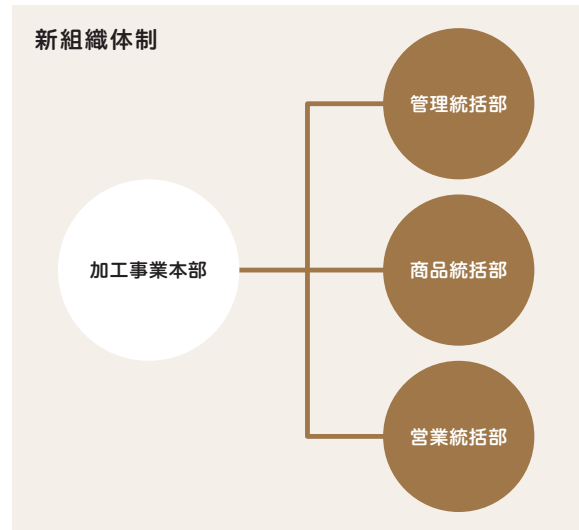
中計2020の達成に向けて

低収益からの脱却に向けた組織改革

加工事業では組織改革が遅れ、過去の既成概念や成功体験をベースにした仕組みが残る構造的な課題が内在していました。2020年3月期は、これまで多重構造であった加工事業本部組織を3部門に集約するとともに、意思決定のスピードアップや責任と権限の明確化を進め、効率化とともにチャレンジ意識があふれる強い組織を目指します。

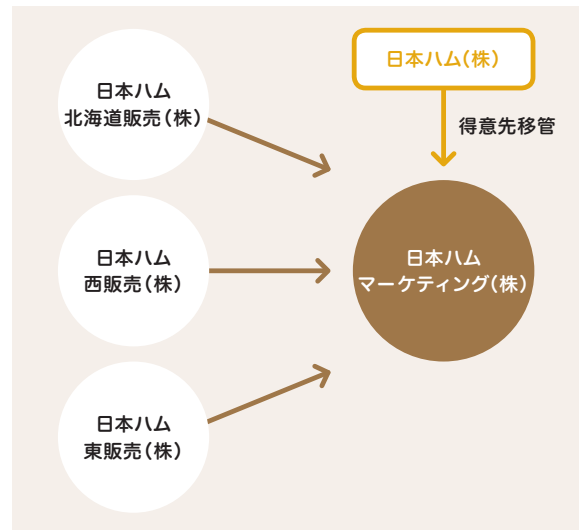
1) ハム・ソーセージ事業部、デリ商品事業部の発展的統合

両事業部の統合により、原料購買の一元化や製造平準化による生産性向上、管理部門統合によるコストダウンを図ります。また開発の相乗効果により「シャウエッセンピザ」に代表されるブランド相互活用のほか、長年蓄積された開発技術の相互利用が可能になります。2019年3月期においても事業部トップが両事業部を兼務しており、既に相乗効果は出始めていますが、さらに加速させるために競争意識を醸成し効率化と開発力強化を前進させます。



2) 営業体制の強化

加工事業のビジネスモデルを支える営業部門では、日本ハム本体と販売会社が相互に担っていた営業機能を、新会社の「日本ハムマーケティング(株)」へ統合するとともに、日本ハムの得意先も新会社に移管することで、営業機能の一元化を図りました。得意先接点の強化をはじめ、ブランド商品の配置拡大、現場情報の商品開発への活用推進、新しいチャネルの開拓を行う組織へと変化させ、商品開発と営業の二刀流人材の育成につなげていきます。また、日本ハム本体では、営業部門を開発営業へと進化させ、最前線にある消費者接点の現場情報を商品開発へ活用するフィードバック機能を強めます。



3) スタッフ部門の効率化

各部門にあったマーケティング機能を集約することで、開発・販促における責任と権限を一元管理し、効果的かつ効率的なプロモーションを進めます。また管理部門では、業務の見直しとともに多能工化と専門化を両立させて、約30%のコストダウンを目指します。

中計2020の達成に向けて

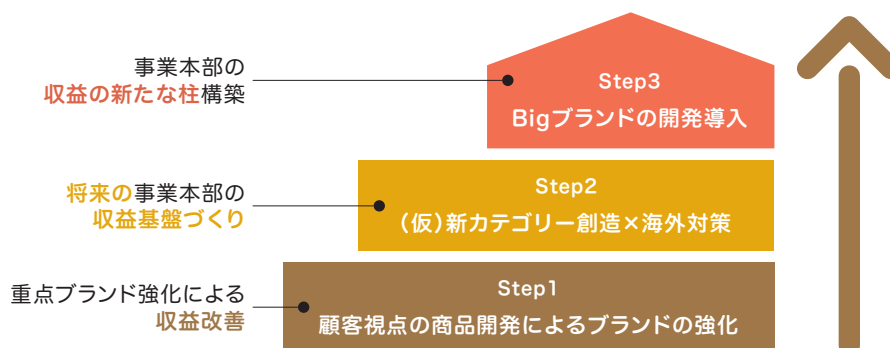
顧客視点での商品開発

加工事業本部は、これまでヒット商品と新たなカテゴリーの創造によって成長してきましたが、近年では生活スタイルの多様化により画一的なヒット商品が生まれにくくなっています。加工事業本部では、「商品開発力」強化を最重点課題として3ステップで変革を進めていきます。

ステップ1では、顧客視点の商品開発によるブランドの強化に取り組みます。ステップ2では、商品開発力をベースに新カテゴリー創造に挑戦します。そのためには国内のみならず海外製造品の活用も視野に入れながら、将来にわたる安定収益の基盤づくりに着手していきます。ステップ3では、これらの基盤を活かして大型ブランドの開発など新たな収益の柱を構築します。2019年から2020年3月期にかけてはステップ1として、

簡単調理ニーズに対応したシャウエッセンのレンジ解禁をはじめ、単身世代向けにコンビニエンスストア(CVS)向けシャウエッセントレーや、トレンドのテイストに合わせたシャウエッセンホットチリを導入するとともに、従来のテレビCM中心の販促に加えWeb販促を強化することで、若年層など新規ユーザーの獲得につなげました。

商品開発力強化ストーリー



ビジネスモデル

開発

持続可能な社会の実現に向けて

食物アレルギーへの取り組み

食物アレルギーに配慮した食品の研究開発は、お客様の声をきっかけに1996年から始まりました。特定原材料7品目(乳・卵・小麦・そば・落花生・えび・かに)を持ち込まない食物アレルギー対応商品専用工場である東北日本ハム(株)では、ハムやソーセージ、米粉パンやハンバーグなど、20種類以上を製造しています。

また2018年9月より、同じく食物アレルギー配慮商品を製造販売する企業4社で協同し「プロジェクトA」として、食物アレルギーに関する情報発信や啓発活動、商品の普及活動に取り組んでいます。



食物アレルギーに配慮したレシピを随時公開しています。

※ 詳しくは、HPをご覧ください。

WEB 食物アレルギー対応のレシピ
https://www.nipponham.co.jp/recipes/food_allergy/

中計2020の達成に向けて

市場のニーズに合わせた商品発売

商品開発のスピードアップに向けて、役員・製造・営業・マーケティングの責任者が参加する「商品開発検討会議」を毎月開催しています。また、チャレンジする風土の醸成や大型ブランドの開発への助走として、製造・研究部門の若手が参加する「新商品開発提案会」や、営業現場からのアイデアの活用を目的とした「商品アイデア募集会」を開催しています。

商品発売サイクルについても、従来の3月と8月の年2回から、市場のニーズや元号改正時期に合わせたタイムリーな対応へと変更しました。

新たな販路開拓

当社グループでは、市場の変化を成長の機会と捉え、新たな販路の開拓に向けた新商品の開発を進めています。働く女性や単身者向けの買い置き商品として、2019年9月に、常温保存のできる加工肉「ストックポーク」を発売しました。スーパーマーケットなどの既存チャネルでの新たなメニュー提案に加え、保存食・防災食、キャンプ・登山用食品として、ドラッグストアやホームセンターなどのほか、ECチャネル、海外輸出の拡大も計画しています。

このほか、他社とのコラボレーション商品の開発も進めており、新たな商品を創出することで、新たなお客様との接点づくりやブランド認知の向上を図ります。



常温で保存可能な加工肉「ストックポーク」

ビジネスモデル

開発

持続可能な社会の実現に向けて

包装材の環境負荷低減

資源の枯渇やごみの最終処分場問題とともに海洋プラスチック問題がクローズアップされる中、当社グループは、容器包装の環境負荷低減に向けてパッケージの簡易化などに取り組んでいます。「中華名菜」や、チルドピザ「石窯工房」、「これは便利」シリーズなどは、トレイや外装フィルムの軽量化により、包装材に使用するプラスチックの量を低減しています。また、「彩りキッチン」シリーズは、植物由来原料を一部使用したバイオマス包材を使うことにより、石油使用量の削減とCO₂排出量の削減に貢献しています。このほか、「極み焼®ハンバーグステーキ」の包装材にはリサイクルPET材を使用しています。

機能性表示食品の開発

高まる健康ニーズに応え、「ヘルシーキッチンシリーズ」を販売しています。「ヘルシーキッチンZERO」シリーズのハムやベーコンは、糖質ゼロ※ですが、しっかりとした食感とお肉の美味しさが感じられる商品です。また、機能性表示食品「ヘルシーキッチン グリーンラベル」シリーズは、血圧が気になる方の健康に役立つ機能のあるγ-アミノ酪酸(GABA)を配合しています。

※ 食品表示基準による。糖質は直接分析し食品表示基準に基づいて糖質0.5g(100gあたり)未満を0としています。

中計2020の達成に向けて

事業生産性の向上へ

2019年3月期より加工事業のバリューチェーンにおいて収益重視の取り組みを進めていますが、生産性向上に向けては、コストダウンと粗利益の向上の両輪で進めていきます。コストダウンでは、省人化投資と不採算ライン廃止による資産の入れ替えのほか、将来に向けてAIを使った検品作業なども検討しています。また、人手不足を背景とした物流コスト上昇への対応として、工場直送や共同配送の拡充などによる最適配送網の確立を進めていきます。

粗利益向上では、主原料および羊腸原料価格の上昇対策として、仕入れ先開拓や仕入れ方法の見直しによりコスト上昇の抑制を図ります。さらに新商品投入やブランド商品のエクステンションによる品種構成の最適化を継続します。



省人化を実現した日本ハム食品(株)関東プラントのピザライン(左)と桑名プラントのハンバーガーライン(右)

ビジネスモデル

製造

持続可能な社会の実現に向けて

SDGs 合同発表会

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、持続可能な社会づくりに向けた取り組みを進めています。2019年5月には、日本ハム食品(株)関西プラントにおいて、SDGsの取り組みに関する合同発表会が開催され、参加した3社・5工場が活発な意見交換を行うとともに、取り組み目標を策定しました。



日本ハム食品(株)関西プラントでの発表会の様子

中計2020の達成に向けて

既成概念からの脱却

商品開発とともに成長してきた加工事業にとって商品開発力が生命線であることに変わりありません。もちろん、コスト改善や効率化も極めて重要ですが、それらは商品開発力強化につながるものでなくてはならないと考えています。

2019年度は、製造ラインの省人化のほか、北海道新工場建設、最適な物流網へのセンター建設など230億円の設備投資を行う予定です。また、営業部隊からの現場情報収集、ライフスタイル研究室との連携、若手開発者からの提案強化など、ヒット商品開発の基盤づくりも進めていきます。

加工事業本部は「既成概念からの脱却」を図り、新たな食文化の創造につながるカテゴリーを創造し、新たなブランドを確立することで、持続的な成長を図っていきます。



低温度管理を徹底する物流拠点



「アンティエ®」シリーズが「FOODEX 美食女子 Award 2019」ミール部門でグランプリを受賞

ビジネスモデル

物流

持続可能な社会の実現に向けて

物流の効率化と環境負荷低減

当社グループでは、ドライバーの人手不足が進行する中、モーダルシフトや共同配送などによって物流の効率化と環境負荷低減を図っています。従来、海外から船便で輸送した原料は、東京・大阪に荷揚げされ、全国の製造拠点に車両輸送されていましたが、製造拠点に近い港に荷揚げする方法に変更しました。製造拠点から市場への輸送についても、車両からモーダルシフトへの変更を進めています。また、他社製品との共同配送も推進しています。



食肉事業本部

調達力強化による売上拡大で
持続的成長を図り、国内食肉販売シェア
25%を目指します。

代表取締役副社長
食肉事業本部長

井上 勝美



2019年3月期の振り返り

食肉事業は、国産豚肉・鶏肉の相場下落、それに伴う輸入食肉を中心とした販売数量の減少のほか、物流拠点の整備費用や台風21号および北海道胆振東部地震による災害損失などの一時費用が加わった結果、売上高7,570億円、事業利益357億円となり、前期に対し減収減益となりました。

中計2020経営方針である「既存事業の効率化による収益力の強化」について、食肉事業本部では「バランスのとれた生産・供給体制の構築」「輸入品の調達強化」「持続的なバリューチェーンの構築」「シェア拡大に向けた販売の強化」に取り組んでいます。

「バランスのとれた生産・供給体制の構築」については、インターファーム(株)やニプロ(株)での新農場稼働、仕入れの強化に向けた他社との資本提

携などで一定の成果を上げましたが、災害や疾病の影響で自社生産数量が伸び悩みました。「輸入品の調達強化」については、輸入食肉の価格上昇で数量伸長に苦戦しましたが、海外パッカーとのさらなる連携強化や抗生物質フリー商品などに取り組んでいます。「持続的なバリューチェーンの構築」については、昨今の物流を取り巻く労働力不足や規制の強化の下でも、安定的でより効率的な物流体制の構築に向けて、国内の中継拠点の整備を完了しました。また「シェア拡大」については、量販店チャンネルでのさらなる販売深耕、CVSや外食チェーン向け提案強化、都心部を中心とする外食チャンネルの攻略などに注力していますが、販売数量の拡大には至りませんでした。

ニッポンハムグループを取り巻く環境(リスクと機会)

国内人口は2010年をピークに減少傾向ですが、豚肉・鶏肉の1人当たり消費量は毎年増加しています。一方、当社グループの販売量はこの2年間停滞しており、国内販売シェア25%の達成に向けて、事業のさらなる効率化を図る必要があります。

国内では労働人口減少による人件費等のコスト上昇が加速しており、世界的な食肉需要の高まりによる輸入価格の上昇、豚コレラなどの家畜疫病の拡

大、干ばつなどの環境リスクなども懸念されます。しかし、これら不確定要素が多い時期こそ、リスクを成長機会に変換すべく強みを発揮する必要があります。生産ではAI等の活用による生産性の改善、調達では国内外の有力企業と連携を図ることで、シニア世代の肉消費量増加、インバウンド需要の拡大、健康志向の高まりといった社会の変化を的確に捉え成長につなげていきます。

売上高構成比

49.8
%

売上高

(億円)

7,267 7,539 7,416 7,784 7,570

15/3 16/3 17/3 18/3 19/3

US IFRS

事業利益

(億円)

330 390 439 472 357

15/3 16/3 17/3 18/3 19/3

US IFRS

中計2020の達成に向けて

販売数量拡大に向けた販売施策

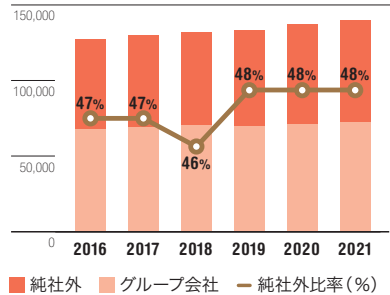
販売力の強化に向けて、グループ丸となって幅広い商品を幅広いチャンネルに売り抜く営業力・提案力・商品力・組織連携力の強化を図ります。

国内の食肉消費量約500万トンのうち、自社推定※ではありますが、約60%が量販店・加工メーカーの扱いに当たり、当社シェアは約26%と一定の水準にあります。一方、残りの約40%はCVS・業務用・外食向けなどになり、ここでの当社シェアはまだ低い水準にあります。私たちとして、シェアの高いチャンネルでの販売数量を維持しつつ、拡大余地の残るCVS・業務用・外食チャンネルなどを掘り起こすことで国内販売シェア25%に向けて取り組みます。国内における食肉販売シェア拡大は、国内外のパッカー・生産者に対する訴求力となって当社の安定供給力を醸成し、最終的に商品力、提案力へつながります。グループ事業基盤を盤石にするためにも国内販売シェア25%に向けて、当社グループの営業力、提案力、商品力、組織連携力で2020年3月期は105%の数量伸長を目指します。

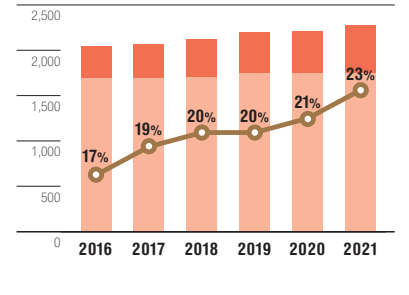
また安定的な利益には、付加価値の訴求が重要です。国産鶏肉「桜姫®」、国産豚肉「麦小町®」、オーストラリア産アンガスビーフ「大麦牛」などのブランド食肉の訴求のほか、海外加工品や抗生物質フリー商品などの提案によって差別化を図っていきます。

※ ALIC「食糧需給表」「食肉販売動向調査」、農水省「食肉の消費構成割合」を元に当社推定

羽数ベースの鶏肉取扱量と社外仕入比率
(千羽)



頭数ベースの豚肉取扱量と社外仕入比率
(千頭)



ビジネスモデル

生産
肥育

持続可能な社会の実現に向けて

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、帯広畜産大学との包括連携協定のもと、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し、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。



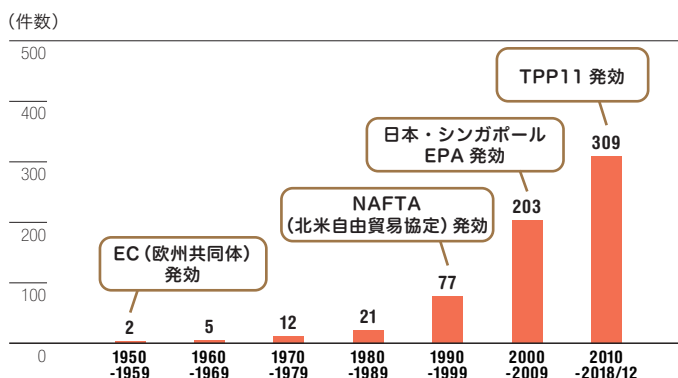
日本ホワイトファーム(株)知床食品工場視察の様子

既存設備の有効活用とパートナーシップの強化

国内食肉分野では、鶏肉に関しては、引き続き自社農場の計画的拡大を図るとともに、社外調達拡大を進めていきます。豚肉は、生産設備の維持更新、集荷先の安定確保、疾病対策の強化による事故率の低下に取り組みます。牛肉は、肉専用種の販売を本格化させるほか、全国の生産量が年々減少する中、「未来の食の確保」も見据え、合弁先・提携先と連携した繁殖一貫体制を拡充し、数量確保とともに、生産を強化し安定的に国産牛を供給する体制づくりを目指します。

TPP11や日欧EPAにより関税率が徐々に下がり、また、日米物品貿易協定の協議も進められています。当社グループは、国内畜産業の維持発展と輸入を含めた食糧確保の観点から新たな関税制度に対応していきます。また、当社が販売しやすい商品だけでなく、調達先推奨品を含め幅広く調達し、当社が培った視点で日本市場向けに規格化することで、取引先との良好なパートナーシップの構築と販売シェアの拡大を図っていきます。

世界のFTA発効件数の推移(累積)



出典：「ジェットロ世界貿易投資報告2018年版」「世界と日本のFTA一覧(2018年12月現在)」

ビジネスモデル

生産
肥育

持続可能な社会の実現に向けて

委託農家のサポート

当社グループは、委託農家の業務の一部を請け負うことで、畜産業の維持存続に貢献しています。日本ホワイトファーム(株)宮崎生産部の鶏肥育農場はすべて委託農場です。宮崎生産部は、委託農場生産者からの依頼を受けて、鶏舎からの鶏ふんの搬出、鶏舎清掃・消毒など、鶏を出荷して次の雛を入れるまでの一連の作業や、鶏舎等で発生した簡易的な修理を請け負っています。これらのサポートは、生産者の労働負担軽減や休日確保のほか、鶏肉の生産性や品質の向上にもつながっています。



鶏舎清掃の様子

中計2020の達成に向けて

持続的成長を支えるオペレーションモデルの確立(物流改革)

物流の全体最適化に関しては、中継地点の設置により、労働力不足の中でもグループ内外へ持続的に安定してお届けできる物流体制を構築しました。また、物流の労働環境改善にも取り組み、厚生労働省「トラック運転者の労働時間等の改善基準」への対応を完了させています。

販売シェアの拡大を進め、将来の成長を支えるうえで、相応の輸送能力、冷蔵庫など保管能力の強化が必要となります。輸送体制のさらなる強化、新たな冷蔵庫の確保に向けた取り組みを進めていきます。また、労働力不足に対応するため、オペレーションの標準化や省力化を進めるほか、新技術の導入などにも取り組みます。

物流の全体最適化



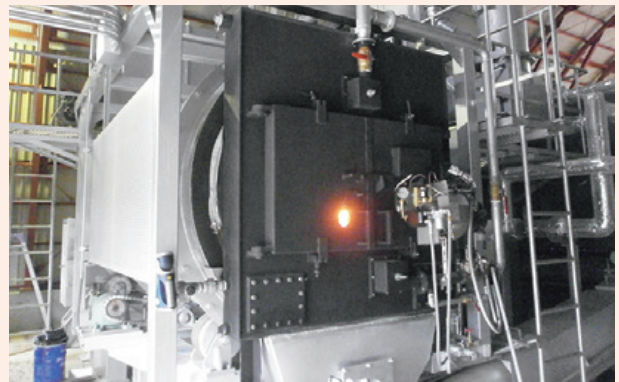
ビジネスモデル

物流

持続可能な社会の実現に向けて

鶏ふんを利用した循環型バイオマス発電

日本ホワイトファーム(株)は、宮崎県内の養鶏農家、農事組合法人、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。



みやざきバイオマスリサイクル(株)バイオマス発電機

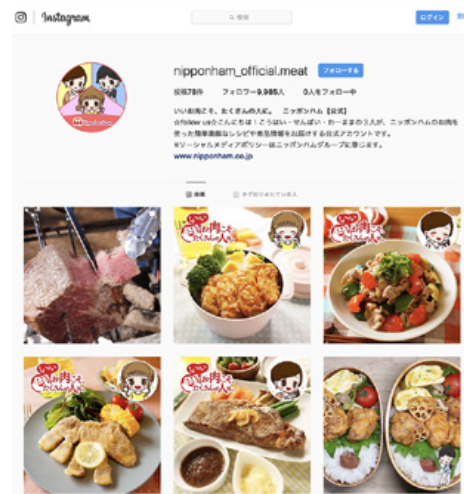
中計2020の達成に向けて

消費者理解に基づく商品開発とプロモーション活動

「いいお肉こそ、たくさんの人に。」をスローガンに、「ニッポンハムだからお肉」の認知度を高めていきます。2018年11月29日(いい肉の日)に開設したInstagramの公式アカウントでは、入社まもないフレッシュ感いっぱい「こうはいちゃん」、子育て世代の「わーまま」、仕事もプライベートも楽しむ「せんぱい」の3人のキャラクターが、それぞれの世代がシェアしたくなるようなお肉が登場する食シーンや、肉料理写真、レシピ、コメントなどを投稿しています。20~40代の女性をターゲットに、共感いただける料理提案を行いながら「お肉ファン」の拡大を図っていきます。



Instagramの公式アカウント
@nipponham_official.meat



ビジネスモデル

製造
販売

持続可能な社会の実現に向けて

工場のエネルギー等の「見える化」

2018年10月に稼働を開始した日本ピュアフード(株)伊勢崎プラントでは、ローストビーフやチャーシューなどの加熱加工品を主に生産しています。このプラントでは、中央監視システムにより、主要生産機械の稼働状況を一元管理し、電力、ガス、水・湯、蒸気の使用状況を「見える化」することで、効果的な省エネ・省資源につながっています。また、蒸気を発生させるボイラーの燃料に都市ガスを使用することで、大気汚染の低減※を図っています。

※ A重油使用ボイラーと比較して、第一種指定化学物質であるメチルナフタレンの大気排出量を年間約39.0kg削減できる見込みです。



日本ピュアフード(株)伊勢崎プラント

中計2020の達成に向けて

持続的バリューチェーンの構築へ

グループ人材育成・採用を強化することで、競争力強化と労働力不足への対策を図っていきます。またAIやIoTを活用したスマート養豚や、労働現場の負荷軽減と効率化に向けた省人化設備の導入も進めます。

2020年3月期の設備投資では、生産部門が新農場建設と工場増改築、処理部門など既存設備の更新、販売部門では、営業所の移転・建替など、各拠点での拡充を進めて事業基盤を強化します。投資額は302億円を予定しています。



全国117カ所に営業拠点を有する「ニッポンフードグループ」



鶏肉の全自動脱骨ロボット「イールダス」

ビジネスモデル

販売

持続可能な社会の実現に向けて

「桜姫®」産地パックによるプラスチックごみ削減

当社グループは、通常はプラスチックトレイに入って販売される精肉商品の包装材削減を推進しています。量販店向けに提供している国産鶏肉「桜姫」の産地パックは、産地近くの食品工場で真空パックし、未開封のままで鮮度の高い商品をお客様にお届けできる商品です。ノントレーでお客様に商品を販売できるため、プラスチックごみの削減だけでなく、店舗でのインスタパック業務の省力化にも貢献しています。



※ 詳しくは、HPをご覧ください。

WEB

「桜姫」販売商品

<https://www.nipponham.co.jp/sakurahime/package/>

関連企業本部

長期的な発展のために、
メーカーへの転換を促進し、存在感のある
『凜』とした企業体を目指します。

執行役員
関連企業本部長

三 国 和 浩



2019年3月期の振り返り

関連企業本部は、寿司種や水産加工品を扱うマリノフーズ(株)、チーズ・缶詰・冷凍食品・フリーズドライ食品を扱う(株)宝幸、ヨーグルト・乳酸菌飲料を扱う日本ルナ(株)の3社を中心に、「水産品」と「乳製品」を柱とした多様な商品群で事業を展開しています。

水産事業については、強みの寿司種の販売は伸長しましたが、寿司種以外の商品は原料相場の高騰や競争激化により販売が苦戦しました。一方で低収益商品の整理や価格改定を進めたことで収益

構造は改善しましたが、販売数量の減少が響き減益となりました。

乳製品事業については、市場成長の鈍化や競争激化により乳酸菌飲料の販売が苦戦、原材料費・人件費・物流費の高騰や新工場稼働に伴う経費増加もあり減益となりました。

以上のことから、関連企業本部全体としては、売上高1,551億円、営業利益4億円の減収減益となり厳しい結果となりました。

ニッポンハムグループを取り巻く環境(リスクと機会)

水産品については、世界の魚介類生産量・消費量は増加しており、近年では養殖業が漁業を上回っています。一方で、日本の生産量・消費量とともに減少傾向にあります。世界的には、需要増を背景に水産原料はより一層の争奪戦が予想される中、原料相場は今後も上昇傾向が続くと思われます。乳製品については、好調に推移してきたヨーグルト市場の成長が鈍化する一方で、チーズ市場は、自由貿易協定の拡大に伴い今後も市場成長が期待されます。

水産事業においては、原料の調達力強化や原料高騰の中での収益改善に向け、国内外の原料調達ネットワークの確立や、事業再編、不採算商品の整理などで、さらに構造改革を進めてまいります。乳製品事業においては、自由貿易協定の拡大に伴うチーズなどのおつまみ市場拡大を機会として、市場動態の変化やお客ニーズに合わせた商品開発と提案力の強化を図り、売上拡大による収益改善に取り組んでまいります。

売上高構成比

10.2
%

売上高

(億円)

1,546 1,587 1,590 1,635 1,551

15/3 16/3 17/3 18/3 19/3

US IFRS

営業利益

(億円)

3 22 37 17 4

15/3 16/3 17/3 18/3 19/3

US IFRS

中計2020の達成に向けて

調達・供給・提案までの水産品バリューチェーン強化

マリンフーズでは、水産品のバリューチェーン強化を目指し、「国内外の原料調達ネットワークの確立」「自社調達原料による自社商品の供給体制構築」「外食市場への商談力強化」への取り組みを進めます。

国内外の原料調達ネットワークの確立については、トルコ産養殖サーモンの調達や、タイでのエビ養殖事業の取り組みをスタートさせました。また、極東地域の原料調達強化に向け、ロシア・ウラジオストクに事務所を開設しました。さらに、宇和海でのマグロの養殖に加え、愛媛県遊子漁協との協働で国内ブリ養殖への取り組みも進めています。2019年秋頃にはタイの養殖エビや、愛媛の養殖ブリの国内販売を開始できる予定です。

自社調達原料による自社商品の供給体制構築については、ベトナム加工場の建設など、海外生産拠点の確保を進めてまいります。トルコ産養殖サーモンなどの独自調達原料を、ベトナムで寿司種に加工するなど、各バリューチェーンの強化に取り組めます。

外食市場への商談力強化については、専任部門を設置し、取り組みの薄かった外食チェーンの新規顧客獲得などで売上拡大を図ります。

以上のように、原料調達からメニュー提案まで一貫して取り組むことで、トータル価値を高めてまいります。



宇和海養殖場



愛媛宇和丸本マグロ

ビジネスモデル

調達

持続可能な社会の実現に向けて

CSR調達の推進

マリンフーズは、CSR調達の一環として、持続可能な水産資源の利用に向けた取り組みを進めています。2018年には、天然水産物を対象とするMSC^{※1}および養殖水産物を対象とするASC^{※2}認証を取得した水産物を加工・流通させるため、一部の魚種でCoC^{※3}認証を取得しました。今後は、CoC認証の取得魚種を拡大するとともに、グループで手がける養殖水産物においては、認証の取得を目指します。

※1 MSC (Marine Stewardship Council、海洋管理協議会)が定めた「持続可能な漁業のための原則と基準」に基づき、第三者機関によって認証される必要があります。
 ※2 ASC (Aquaculture Stewardship Council、水産養殖管理協議会)が定めた「ASC基準」に基づき、第三者機関によって認証される必要があります。
 ※3 CoC (Chain of Custody、加工・流通過程の管理) 審査規格に基づいた管理体制を構築し、実行する必要があります。



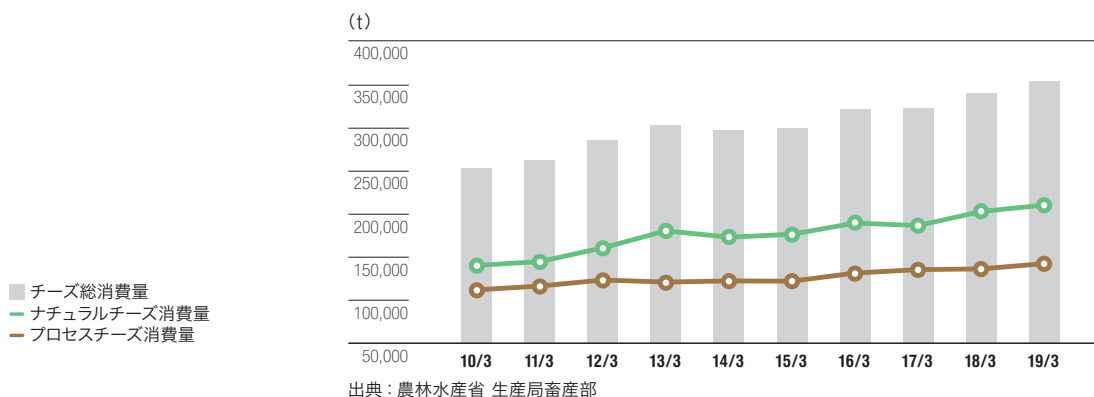
中計2020の達成に向けて

チーズ製品のシェア拡大

チーズ市場は、自由貿易協定の後押しもあり、今後の市場成長が期待されます。業務用チーズにおいて強みがある宝幸のさらなる売上拡大とシェアアップを図ります。

原料調達においては、EUや北南米からの新たな調達先の開拓を進め、オセアニア依存体質からの脱却を図り、安定的な原料調達を行ってまいります。また、AIやIoTを活用した最新鋭の設備投資を行うことにより、生産性の向上を図りコスト競争力を高めます。さらに最大の強みであるフレキシブルな加工技術を活かした商品開発にも注力します。

チーズ消費量過去10年間の推移



ビジネスモデル

製造

持続可能な社会の実現に向けて

パッケージ印刷の環境負荷低減

宝幸は、「ロルフとろけるチーズ」シリーズなど主力商品で、使用する袋の印刷を水性グラビア印刷に切り替えることにより、環境負荷の低減を図っています。従来の油性印刷は、有機溶剤を多量に使用し、その有機溶剤を乾燥させる過程で大気汚染の原因となる揮発性有機化合物 (VOC^{※4}) を排出してしまいます。水性グラビア印刷に変更することで、VOC排出量を約22%削減することができます。今後は、水性グラビア印刷を使用した商品の取り扱いをより一層拡大していきます。

※4 VOC (Volatile Organic Compounds) トルエン、キシレンなどの揮発性有機化合物の略



ロルフとろけるチーズ

中計2020の達成に向けて

ヨーグルト事業の再構築

日本ルナは、市場成長の鈍化による競争激化や新工場稼働によるコスト増などにより厳しい業績となりました。2020年3月期は、自動化・無人化ラインを有し容器成型内製化および生乳原料生産ラインを備えた高崎工場の本格稼働によりコスト競争力を高めます。提案力の強化に向けては、開発スピードが要求される大手CVSに対し、開発体制を強化し対応してまいります。また、高タンパク脂肪ゼロでアイスランドの国民食とも言われる「スキル(Skyr)」は、欧米でも人気が高まっている健康食品であり、日本に初上陸する2020年春に向けてプロモーション活動を展開し、消費者が共鳴する新たな価値の創出を図ってまいります。

存在感のある『凛』とした企業体への変革

関連企業本部における2020年3月期の投資としては、水産事業では原料確保のためにタイ・ベトナム等で現地水産会社との共同出資による合併会社の設立、乳製品事業ではダイスチーズの生産設備更新による生産性向上、「スキル」の設備導入など、合計42億円の投資を予定しています。

以上により、水産事業においては「構造改革の手を緩めることなく、収益力を伴う事業拡大を加速化」します。乳製品事業においては「効果的なプロモーション活動による新たな市場創出」を図るとともに、「開発力・営業力の強化によりシェアを拡大」します。

また、「働き方改革」や「SDGs」への取り組みも強化し、従業員が仕事にやりがいを感じ、明るく生き生きと活躍できる職場に変えていきます。

ビジネスモデル

製造

持続可能な社会の実現に向けて

新工場における環境配慮

日本ルナは、2018年11月、ヨーグルト等を主に生産する高崎工場を新設しました。高崎工場では、エネルギーの効率的利用に向けて、夜間電力を利用する氷蓄熱槽、都市ガスを燃料とするボイラーを導入するとともに、ボイラー給水の余熱に生産設備から回収した廃熱を利用するなど多面的な取り組みを進めています。また、排水処理に関しても、微生物を保持する表面積の多い特殊な充填材を使用した設備を採用することで、排水処理効率の向上と発生する汚泥量の減少を実現しています。



日本ルナ(株)高崎工場

海外事業本部

安定収益の確保を目指し
海外事業を再構築します。

取締役常務執行役員
海外事業本部長

木藤 哲大



2019年3月期の振り返り

海外事業本部では、中計2020の経営方針「海外市場展開のギア・チェンジ」に向けて取り組みを進め、一定の成果をあげるとともに、新たな課題も明らかになってきました。

豪州事業では、事業再生プロジェクトによる生産性の向上に注力しました。中国をはじめとする市場の拡大やキャトルの集荷環境の好転もあり、赤字を解消するとともに事業運営の安定化に一定のめどを立てることができました。一方、ウルグアイのBPU社では、干ばつによるキャトル集荷環境の悪化に加え、販売面においても近隣国の通貨安によって競争が激化したことにより、赤字が拡大する結果となりました。

アジア・欧州事業については、トルコのエゲタブ社において、養鶏農場の生産性改善、処理羽数の拡大を図りましたが、トルコリラ暴落による製造原価上昇への対応が課題となりました。また、米州事業については、北米デイリーフーズ社の加工食品事業が、価格競争に加え原材料費高騰が収益に影響したことから、経費全般を含めた製造コストの低減などが課題となりました。

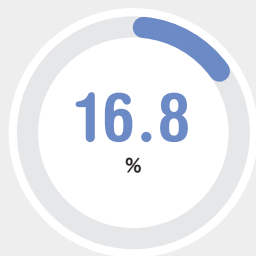
以上のことから、海外事業本部全体としては、赤字幅は縮小したものの黒字化には至らず、売上高は2,552億円と増収、営業損失は38億円となりました。

ニッポンハムグループを取り巻く環境(リスクと機会)

世界的な人口拡大や中国における食肉需要の増加を受けて、豪州やウルグアイからの販売機会が拡大することが予想されますが、気候変動による飼養頭数の減少や飼料となる穀物価格の高騰を想定しておく必要があります。特に豪州は穀物の輸入が制限されているため、気候変動のリスクは大きいと考えています。

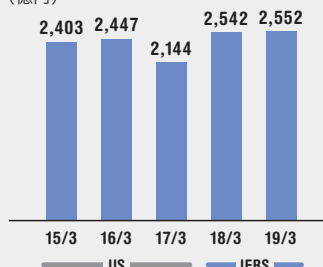
海外事業本部では、豪州・ウルグアイの牛肉事業、トルコの鶏肉事業、アジア・米州の加工事業における利益創出が急務であると認識しています。

売上高構成比



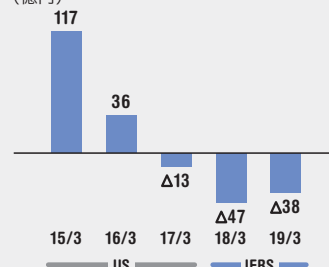
売上高

(億円)



営業利益

(億円)



中計2020の達成に向けて

豪州の牛肉事業再生プロジェクトを継続推進

豪州において2019年3月期に展開した牛肉事業再生プロジェクトは、約28億円の改善効果を上げています。具体的な施策として、農場では、肥育環境改善への投資や、販売と連携したキャトル集荷を実施しました。製造においては、キャトル集荷体制の強化、最適生産体制の構築に取り組みました。また、販売においては、ブランディングの強化を図りました。今後もこれらの施策を継続的に推進するとともに、売上予想シミュレーションに基づいた買付価格の設定、各工場の処理頭数の最適化・平準化、処理頭数に依存しないビジネスモデルの構築などにより、安定的な収益の確保を目指していきます。



ビジネスモデル

生産
肥育

持続可能な社会の実現に向けて

食肉事業における多面的な取り組み (豪州)

牛の生産・飼育・処理を行うワイアラビーフでは、飼育施設で発生した排水や牛のふんを再利用する循環型農業で穀物や牧草を育て、飼料の原料として使っています。隣接する飼料工場では、2019年、飼料の品質向上および製造の効率化に向けて、設備更新・増強に着手しました。また、食肉処理工場のオーキービーフエクスポートでは、世界最高水準の衛生管理体制を構築することで、冷蔵牛肉の消費期限100日(通常は60日)を実現し、フードロスの削減に貢献しています。

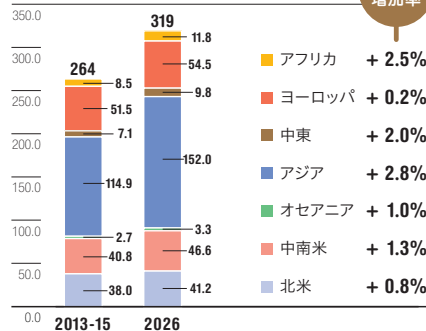


豪州の成功事例をウルグアイのBPU社に水平展開

牛肉事業の再生に向けて、豪州での成功事例をウルグアイのBPU社に水平展開していきます。キャトル調達の安定化に向けて販売とリンクした調達を強化するほか、処理製造コストの低減に向けてKPI指標の導入による管理強化を進めます。また、売上の半数を占めている中国市場への販売戦略を再構築するため、ニッポンハムグループ内外の連携を強化し、ウルグアイ産のメリットを活かした販売施策を進めていきます。

肉類の地域別消費量予測

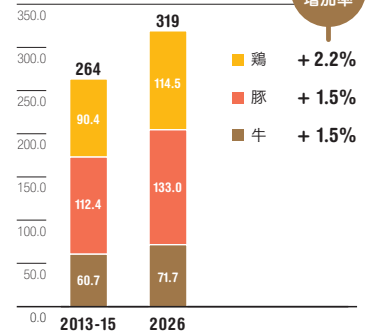
(百万トン)



出典：農林水産省「2026年における世界の食料需給見通し」より作成

畜種別消費量予測

(百万トン)



トルコ鶏肉事業の安定収益確保

トルコ鶏肉事業においては、通貨安による輸入飼料コスト上昇の解消が課題となっていることから、飼料工場への投資を実施し、2019年6月に本格稼働を開始しました。トルコにおける鶏肉消費は好調であり、付加価値商品を拡大するとともに、ブランドごとに目標設定を行い販売数量拡大を目指していきます。



ビジネスモデル

生産
肥育

持続可能な社会の実現に向けて

安全・安心で良質な牛肉の生産 (ウルグアイ)

ウルグアイのBPU社では、良質な牛の安定的な調達に向けて生産者団体「Producer's Club」との取り組みを進めるとともに、抗生物質や成長ホルモンを使用していない商品のブランド化を進めています。また、同社はウルグアイ国内で唯一、BRC7-AA^{*1}およびFSSC 22000^{*2}の2つの認証を取得しており、農場から出荷まで個体単位の生産管理を行うことで品質保持期限120日を実現するなど、フードロスの削減にも貢献しています。



ブリーダーズ&パッカーズウルグアイ(BPU社)

^{*1} 英国小売協会が開発したグローバル規格で、100カ国・18,000以上のサプライヤーが認証を取得しています。
^{*2} オランダ食品安全認証団体が、ISO22000などをもとに開発した食品安全マネジメントのグローバル規格です。

中計2020の達成に向けて

北米における安定収益確保

北米での事業を担うデイリーフーズ社は、対日原料調達のほか、鶏肉加工品を中心とした加工事業の収益力強化が課題になっています。2019年3月期は原材料変更などによるコスト上昇で、生産性改善を進めたものの製造コスト全体が上昇しました。コスト低減に向けて継続的な生産性改善活動と設備投資による省人化を適宜進めていきます。開発・販売については、新商品の開発体制を強化するとともに、販売促進の見直しを行い安定収益の確保を進めていきます。

日本向けに競争優位性のある原料や商品を供給

日本国内への食肉・加工品・水産品等の調達、供給については、TPPやEPAなどの経済連携協定のメリットを活かすとともに、スペイン、東欧諸国の豚肉など品質と価格を重視した調達の拡大を進めていきます。また、当社グループの進出拠点を活用し、各地域内経済連携を利用した第三国間の輸出および販売の促進も進めていきます。これらの取り組みを強化するため、自社での販売先開拓に加え、各国のパートナーとの連携を深め、ディストリビューション機能を高めていきます。

2020年3月期では、トルコでの飼料工場拡充、豪州での肥育設備や処理設備の増強、インドネシアでの加工食品工場稼働など、安定的な収益確保に向けて82億円の設備投資を予定しています。

ビジネスモデル

輸出
販売

持続可能な社会の実現に向けて

海外でのCSR活動の強化(英国)

当社グループは、英国プレミアリーグに属する世界屈指の名門サッカークラブ「リヴァプール フットボール クラブ(LFC)」とのオフィシャルパートナーシップ契約を締結しました。LFCは、地域生活支援活動にも積極的に参画しており、この活動をアジア・アセアン地域に拡大するためのパートナーを模索していました。当社グループは、食材や資金提供を通じてLFCをサポートすることにより、海外でのCSR活動の強化につなげていきます。



ホームスタジアム(アンフィールド)において開催されたセレモニー
畑社長(右)とLFCホーガン社長(左)

社外取締役 コーポレートガバナンス座談会

コーポレート・ガバナンスを進化させることで
「世界で一番の『食べる喜び』をお届けする会社」の実現に
貢献します。



岩崎 淳
社外取締役

河野 康子
社外取締役

荒瀬 秀夫
社外取締役

ニッポンハムグループは、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、最適なガバナンス体制を構築するため、多様な知識、経験および能力を有する人材を社外取締役バランスよく招聘し、客観的な視点で経営に関与してもらっています。当社グループのコーポレートガバナンス、ESGへの取り組み、持続的成長に向けた期待について、社外取締役の河野康子氏、岩崎淳氏、荒瀬秀夫氏に聞きました。

社外取締役としての目標について

河野：取締役役に選任されて以来、当社グループの生産拠点、物流拠点など25の現場を視察しました。これまで私は、主に買う立場、食べる立場で考えていましたが、作る立場、売る立場の企業活動を知ることによって大きく意識が変わりました。訪問したすべての現場で、想像以上に安全衛生や品質管理において妥協のない取り組みがなされ、ニッポンハムブランドの商品をより多くのお客様に喜んでいただくために、従業員一人ひとりが尽力されていると感じました。そうした企業姿勢を理解したことで、消費者には見えない企業努力の部分を「見える化」して、当社グループが伝えたいものを消費者に上手に橋渡ししたいと考えています。この積み重ねがブランド価値の向上につながると 생각합니다。

岩崎：社外取締役の最大の役割は、企業価値の向上に貢献することです。これまでの4年間は社外監査役として当社を見てきましたが、良い企業風土もあれば、やはり大企業なので守りに入ってしまうこともあります。今後は社外取締役の立場で、変化を促すための刺激を与える役割を果たしていきたいと考えています。では、どのような会社を目指していくのか、私は3つの軸を定めました。1つ目はハラスメントのない会社、これは絶対にぶれな

いようにしたいです。2つ目は数字の本質を理解できる会社、つまりボトムラインだけを見て判断するのではなく、数字の裏に隠れている本質を見抜き、それを経営に活かすことのできる会社です。私は会計士ですので、この視点は特に重要だと考えています。3つ目は挑戦する従業員を応援できる会社です。当社グループの行動指針のひとつに「時代の変化を先取りし、積極果敢に挑戦する」と掲げていますが、本当にそうした従業員が活躍できる職場であるか常日頃から確認する必要があると思います。この3つを軸にしなが、社外監査役とは違った立場で関わっていきたくと考えています。

荒瀬：私は、40年以上にわたり医療機器メーカーに在籍し、そのほとんどを海外で従事してきましたが、常に好奇心と向上心を持って組織のリーダーシップをとってきました。30代で香港支店の立ち上げを行い、40代はヨーロッパの事業責任者として新製品の導入や長期リスクの解消に取り組み、50代ではブラジルで業績が悪化した会社を立て直し、その後はアメリカでM&A、事業ポートフォリオの変革、子会社管理を行い、60代ではシンガポールでガバナンス・コンプライアンス



当社グループが伝えたいことを消費者に伝える橋渡しをすることで、企業価値の向上に貢献したいと考えています。

の強化に取り組みました。私自身のコア・コンピタンスは、戦略の立案・実行、マーケティング、組織改革、人材育成に関する知見であると認識しています。私は、会社の使命は、ステークホルダーの皆さんの期待に対して、継続的な成長で答えを出していくことだと考えており、これまでの経験をもとに当社の成長に貢献できると考えています。

取締役会での議論について

岩崎：私が監査役に就任した4年前と比べると、現在の取締役会での議論はかなり活発になってきたと思います。もともと社外役員が積極的に発言する土壌があったことに加え、コーポレートガバナンス・コードの導入に伴って、コンプライ・オア・エクスプレインの評価と向上のための社内的な取り組みも取締役会の活性化につながっていると思います。

河野：私の立場からは、例えばCSRの視点で企業がどうあるべきかといった発言をしています。見解をしっかりと話しできる雰囲気があると感じています。ただ、意見が言いやすければ良いというわけではなく、議題についてどのような見解を述べ、どのように合意形成していくのが重要だと思っています。今後は、期初に予定された議題以外にも、取締役会で検討すべき議題があれば、随時取り上げ議論すべきと考えています。

役員指名検討委員会、報酬検討委員会について

河野：2019年の定時株主総会後から、役員指名検討委員会の委員長を務めていますが、企業経営に対する社会の注目が高まっている中、経営幹部の選解任および評価は社外取締役の重要な任務であると理解しています。今期から海外事業や企業経営を経験された荒瀬取締役が選任

されましたが、役員指名検討委員会が十分に機能するためには、今後も外部から必要な知見を持った人材の拡充と、ダイバーシティを推進していく必要があると考えています。

岩崎：役員指名に関して、具体的に役員の候補を選出するのは社内の方々の役割であると認識しています。一方、社外役員は、役員指名のルールを定め、透明性を担保することで、説明責任を果たしていく必要があると考えています。また、私は今期から報酬検討委員会の委員長を務めるようになりましたが、役員報酬の固定・変動比率および長期インセンティブ制度について、当社として適正な仕組みづくりをしていきたいと考えています。当社の現状と世の中の状況を比べ、社内の理解を得られ、社会的にも適正であり、また投資家にも評価される制度設計を目指して、この1年間で議論を深めていきたいと思っています。

コンプライアンスに対する取り組みについて

河野：コンプライアンスは企業にとって必須であり、当社においては、全体の仕組みづくり、意識付けはよくできていると評価しています。また、各事業所にはコンプライアンス担当者がおり、定期的に本社に集まって意見交換を行っているほか、年に1回、コンプライアンス大会も開催されています。しかしながら、私が危惧しているのは、コンプライアンスが何を目的とし、何を達成すべきなのかという意識が薄れてしまうことです。コンプライアンスという言葉に慣れてしまい、単なる取り組みの繰り返しになってしまうまい、しっかりと関わっていききたいと思っています。

岩崎：当社のコンプライアンスの取り組みは、他社と比べても非常にレベルが高いと思います。ただ、河野取締役が言うよう

に、慣れきって満足してしまうと良くないわけで、取り組みの方法にも工夫の余地があると思っています。実は、コンプライアンスは、従業員よりも役員が問題を起こすことの方がリスクが最も大きいのです。これについては当社を含めた過去の事例を踏まえながら、絶対に軸がぶれてはならない取り組みと考えています。

荒瀬：私は2015年から、アジアでコンプライアンスに関わってきましたが、コンプライアンスという言葉の意味が変化してきたように感じています。当時は法令遵守がコンプライアンスでしたが、現在では、ステークホルダーの要望に応えることが含まれるようになってきました。例えば、残業についての意識が変わってきています。労働基準法に従った残業であり、きちんと残業代を払っていれば、法律的にはまったく問題はありませぬ。しかし、最近では残業の多い会社はブラックと言われるようになってきました。これからのコンプライアンスの取り組みは、従業員、お客様、行政、株主などのステークホルダーからの要望にアンテナを立て、期待に応えていく必要があると思います。



ニッポンハムグループのコンプライアンスの取り組みは非常にレベルが高いと考えていますが、さらに工夫を重ねることで、より良い仕組みづくりに貢献します。

ダイバーシティについて

河野：当社においては、私の前任者の時代から女性社外取締役1名体制であり、それが果たして、世の中の潮流に乗ったダイバーシティなのか、検討すべき課題であると考えています。これは女性に限ったことではありませんが、人材を社外から連れてくることでダイバーシティを推進することは比較的容易です。重要なのは、会社の中で、執行責任を果たせる人材を育成するという感覚です。私自身も女性ですから、ライフステージによって仕事における停滞期がありましたが、そういったことに対して、既に社会の中では一定の理解が形成されています。当社においても、働き方のありようをどのようにしていくのか、人事制度も含めて全員の認識を深めていく必要があると思います。ダイバーシティという言葉が当社にとって何を意味するのかを、しっかりと提示していく必要があります。

岩崎：当社は、海外売上拡大を目標の一つに掲げている食品メーカーであるため、もっと女性や現地採用の従業員が活躍し、幹部になっていく土壌をつくる必要があると思います。こうした話をする、総論は賛成ではあるものの、各論で齟齬を来すことが多いのです。急速かつ形式的に女性比率を高めることが良いとは思いませんが、自然とそうなるべきだと思いますし、そのためには公平な評価制度なども重要になってきます。例えば売上や利益だけで評価するのではなく、一人ひとりが目標を設定し、目標達成に向けて行った努力を正当に評価するための取り組みなども進めるべきだと思います。

荒瀬：前職のシンガポール拠点では社員の半数以上が女性でしたし、多民族国家で価値観が違うのが当たり前でした。日本に帰ると海外との差を本当に感じます。日本でのダイバーシティ推進に向けて、企業としてできる手だてにもっと取り組んでみてはど

うでしょうか。例えば当社グループ海外拠点からの人材を日本で定期的に受け入れるなどです。人種、性別、価値観やライフスタイルの違いに直接触れる機会は多様性の理解の第一歩です。海外ではコミュニケーションの工夫が必要でした。指示が適切に伝わるように、違う国の拠点長には英文メールの文面を変えて出していました。今まで培った異文化コミュニケーションの知見を皆さんと共有していきたいと思っています。

ESGへの取り組みについて

河野：当社においても、非財務の取り組みを進める意識は高まっており、CSRなどの関連部門では計画的な活動を推進しています。ただし各事業所や部門の現場レベルでの意識向上が課題です。一方、お取引先様からのご要望を受けることもあります。例えば、海洋プラスチックの問題に対する意識の高いお取引先様から「飲むヨーグルトに付いているプラスチックストローをどうにかできないか」という要望があります。このように、現場でもESGの取り組みをニーズとして強く感じるようになってきました。

岩崎：CSRの取り組みについては、特にCSR調達の進展などを評価すべきだと思っています。しかし、ここでも総論賛成、各論反対という動きはあります。優先順位をつけて計画的に進めていくために、トップダウンで全体図を示してほしいという社内声もあります。トップダウンを後押しするのも、私たち社外取締役の役割です。社会はこのような変化していますから、一時的に費用は発生しますが、会社の継続性を考えるならこの投資を実行すべきですといった提案を行うことで、トップの意思決定を促していきたいと考えています。

荒瀬：ESGは、Eの環境と、Sの社会を、いかにしてGのガバナンスに取り込んでいくかがポイントになると思います。ステー



ESGの取り組みを推進するにあたり、EとSを、いかにGに取り込んでいくかがポイントだと考えています。

クホルダーの意見を、私たちが取締役会で伝わりやすいようにお話することで、SをGに取り込むことを支援できると思います。またEは、事業のサステナビリティに大きな影響を与えるリスクです。例えば気候変動によって穀物が不作になると、家畜の餌が不足して、食肉の生産が減少するといった連鎖反応が起きるため、Eの変化をモニターすることも重要です。海外では取締役会でESの議論を行っている企業が増えていますし、今後は当社の取締役会でもESおよび、それに伴うリスクや機会についての議論を深めていきたいと思っています。ESの取り組みを進めるにあたって、一番怖いのは、環境や社会が変化しているから当社の現場でも当然やっているだろうという「思い込み」です。私たち社外取締役は、社内とは異なる視点を持つことで「思い込み」を排除することや、ESをGに取り込んでいくことをサポートできると考えています。

河野：私が委員として参画している「ビジネスと人権に関する行動計画に係る諮問委員会」において我が国の行動計画(NAP)が決定され2020年6月に公表される予定です。海外事業を展開する当社においても、進出先の生産拠点等で労働者や地域住民に対する人権侵害や環境汚染などの負の課題に対して適切に対応しているかど

うか説明責任が問われることとなります。こうした国内外の動向を把握し、経営の場に提供することも社外取締役の役割の一つだと思います。社会の変化を先読みして、必要な投資を行い、確信を持って事業を進めていくチャレンジ精神を持った会社であってほしいと思っています。

ステークホルダーの理解に向けた情報発信について

岩崎：ステークホルダーの理解を得るには、情報発信も重要になります。当社は、食物アレルギー対応食品などの優れた取り組みがあるのに、その活動の良さがきちんと社会に伝わっていないように思われます。私たちは、他社の情報発信の事例なども関わっているため、当社にマッチしたアドバイスを行うことで、当社グループのブランド価値、ひいては企業価値の向上に貢献したいと考えています。

河野：冒頭でも申し上げましたが、生産や物流の現場を訪問して、当社グループの取り組みは、私が想像していた以上であることがわかりました。せっかく良い取り組みをしているにもかかわらず、多くの人に知られていないことが残念です。企業価値の向上につながる非常に良いコンテンツを持っているわけですから、私は、消費者視点での情報発信に貢献していきたいと考えています。

今後の取り組みについて

岩崎：社外取締役が3名になり、当社の社外取締役比率は3分の1になりました。しかしながら、人数が形式的に基準を満たしていればよいというわけではなく、社外取締役は本当に役立っているのか、私たち3人は、まさに真価を問われているわけであり、意見交換やすり合わせを行いながら、当社の持続的な発展に貢献していきたいと考えています。

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、企業価値の増大を目指します。

※ 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>

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みます。

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・ガバナンス強化の変遷

(年)	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
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
うち、社外取締役	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
監査役員数*	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
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(注) 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 CSR推進委員会を設置 2018 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、投融资会議、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)																

※ 定時株主総会後の員数。

(注) 2018年6月開催の当社定時株主総会終結の時をもって買収防衛策を廃止しましたが、代表取締役社長の他、取締役、監査役並びに社外有識者における意見交換を通して、当社グループの企業価値向上につながる場とすることを目的に、活動を継続しております。

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6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。

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9名のうち3名を社外取

締役としており、男性8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年としております。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 (2018年4月1日～2019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	高 巖	企業倫理やCSRに関する研究を専門とする大学教授としての専門的見地および国際経済に関する幅広い見識をもとに、健全かつ効率的な経営の推進に向けて、経営全般に対する発言を適宜行っています。また、役員指名検討委員会、報酬検討委員会の委員長および企業価値向上委員会並びにCSR推進委員会の委員を務めました。	取締役会16回/19回 (出席率84.2%)
	河野 康子	消費者問題に関する豊富な経験および知見をもとに、消費者を意識した品質No.1経営の推進に向けた発言を適宜行っています。また、役員指名検討委員会、報酬検討委員会およびCSR推進委員会の委員を務めました。	取締役会13回/13回 (出席率100%)
社外監査役	大塚 明	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、報酬検討委員会、企業価値向上委員会の委員およびCSR推進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27回/27回 (出席率100%)
	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26回/27回 (出席率96.3%)
	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、財務会計分野はもとより、経営全般に対する発言を適宜行っています。	取締役会18回/19回 (出席率94.7%) 監査役会25回/27回 (出席率92.6%)

(注)河野康子氏の出席状況については、2018年6月26日の就任以降に開催された取締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。

2017年度までの3年間は、アンケートによる自己評価の方法で評価を行いましたが、2018年度においてはより客観性を高めさらなる課題の深掘りを図るため、アンケートに加えてインタビューを取り入れ、外部評価による取締役会実効性評価を実施しました。

実効性評価の方法とプロセス

2018年度の評価は、2018年度の実効性の評価並びに2017年度の実効性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およびインタビューによる外部評価の方法で行いました。また、役員の本音の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、すべての取締役・監査役に対してインタビューを実施いたしました。

2018年度の課題解決に向けた取り組み

2018年度の実効性評価の結果から、実効性を高めるために取り組むと決めた2点については以下のとおり進めてまいりました。

① トレーニングおよび情報提供の実施

事前資料の早期配信や社外役員への事前説明の強化、新任の社外役員向けに当事業に関する情報提供の強化、さらに、役員に必要な知識習得のための継続的な勉強会を実施いたしました。

② 次世代経営者「選抜・教育・異動プログラム」の実施

次世代経営者育成プログラムとして、経営者に求められる5つの人財像に基づき、執行役員を対象とした360度評価や個別面談による行動特性分析を実施いたしました。

2019年度の実効性評価では、いずれの課題においても着実な進捗が確認された一方で、①新任役員就任時におけるトレーニングの強化および②次世代経営者育成プログラムの継続が必要であると確認しました。

2019年度の取り組み

当社取締役会は、全社視点での経営戦略に関する議論を拡充するために継続的な検討を行うとともに、さらなる実効性向上のために右記2点の取り組みを強化いたします。

- 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

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	2019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「日本で一番誠実といわれる企業グループになる」という目標を達成するために、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戦略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。	7回(出席率97.1%)
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。	3回(出席率93.3%)
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95.0%)
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91.7%)
企業価値向上委員会	代表取締役社長の他、取締役・監査役並びに社外有識者における意見交換を通して、当社グループの企業価値向上につなげることを目的とする。	4回(出席率87.5%)
CSR推進委員会	当社グループが企業市民として社会に貢献するため、環境・社会・ガバナンスの各側面からなるCSR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又は提言を行うことを目的とする。	4回(出席率97.7%)

任意委員会の構成(2019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	企業価値向上委員会	CSR推進委員会
代表取締役社長	畑 佳秀		●	●		●	●	●
代表取締役副社長	井上 勝美			●			●	●
取締役	木藤 哲大							●
取締役	高松 肇	●	●			●	●	●
取締役	井川 伸久							●
取締役	宮階 定憲					●		●
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*			●	●		●	●

(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長、社外有識者、労働組合役員代表で構成しています。
2. 企業価値向上委員会は上記の他に、当社から独立した関係にある社外有識者3名で構成しています。

役員報酬

優秀な人材を経営者として登用・確保し、役員の職務遂行が企業価値の最大化につながることを目的に、「透明性」、「公正性」および「合理性」の高い報酬体系としています。

役員報酬における「透明性」、「公正性」および「合理性」を担保するため、役員報酬の制度構築・運用・水準等については、社外

取締役を委員長とする報酬検討委員会の検討・合議を経て取締役会において決定することとしています。また、当社の役位別の報酬水準は、国内の大手企業が参画する報酬調査結果を参考に、毎年水準の妥当性を検証しています。

報酬の概要

	報酬の種類	内容
取締役	基本報酬 評価報酬	80%を基本報酬、20%を評価報酬。評価報酬は、年度業績(売上高、事業利益(注)、ROE、ROIC)および個別に設定する経営課題の達成度合いに応じて0~40%の割合で展開。
	株式取得型報酬	中長期的な業績反映を意図し、毎月一定の報酬額。取締役はその一定額で当社株式を取得(役員持株会経由)し、この株式は在任期間および退任後1年間は譲渡不可。
監査役	基本報酬のみ	

(注)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、国際会計基準(IFRS)への調整および非経常項目を調整して算出)を指標とすることといたしました。

(注)取締役および監査役に対する報酬限度額は、株主総会決議により、取締役月額42百万円(1996年6月27日定時株主総会決議)、監査役月額8百万円(1998年6月26日定時株主総会決議)となっております。

業績評価基準

評価項目は、①全社業績、②部門業績(事業本部・事業部)、③経営課題の3項目とし、業績評価はそれぞれの項目ごとに独立しています。また、業績評価指標について、資本効率の向上を目的に、2012年度よりROEを全社業績として採用しており、投下資本に対する効率性向上を目的に、2015年度よりROICを事業部門業績として採用しています。

2018年度における全社業績の目標と実績は、以下のとおりです。

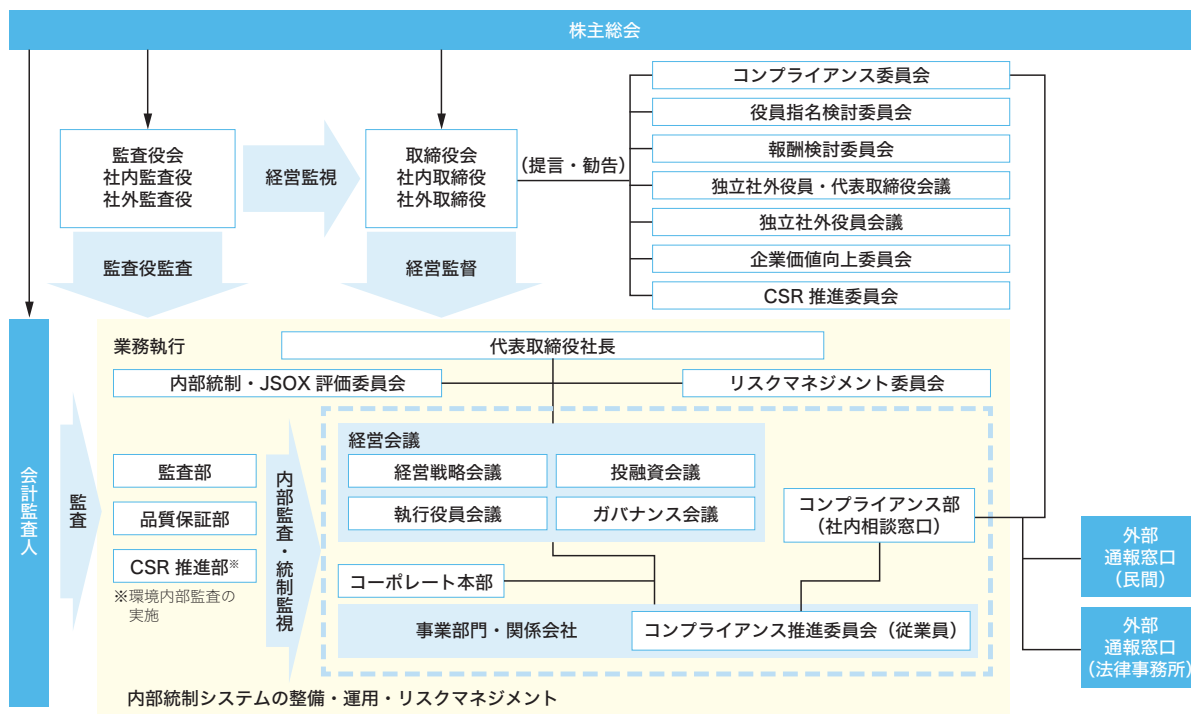
(百万円)

項目	目標	実績
連結売上高	1,310,000	1,234,180
連結営業利益	50,000	32,265
ROE	7.5%	4.8%

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数 (名)
		基本報酬	評価報酬	株式取得型報酬	
取締役(社外取締役を除く)	328	236	35	56	8
監査役(社外監査役を除く)	38	38	—	—	2
社外役員	60	60	—	—	6

(注)取締役(社外取締役を除く)の基本報酬には、評価報酬および株式取得型報酬を含んでいます。



監査体制

内部監査および監査役監査

内部監査(監査部に21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・経営戦略会議等に出席し、取締役の職務執行を確認しています。また、監査役はモニタリングの機能を果たし、内部統制の有効性を高めるため、その職務遂行に関連して重要と判断する事項(会計監査人の監査計画に関する事項、監査において発見した事項等)について会計監査人から説明を受け、監査役会が職務遂行上発見した事項や兆候の有無について、会計監査人と適時協議の場を設けています。

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22名、公認会計士試験合格者16名、その他35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

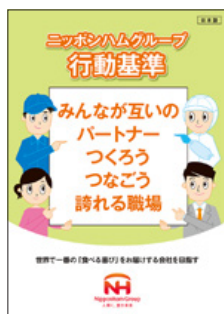
ニッポンハムグループ各社および事業部門に設置。コンプライアンスについて討議し、コンプライアンスの浸透活動を積極的に展開します。

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。2018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。また、ニッポンハムグループ行動基準(日本版)の見直しについて議論を重ね、改訂案を提言しました。2019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。

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。



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。

コンプライアンス大会

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。

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。

2018年度 コンプライアンス研修

出席者 **1,070**人
うち管理職以上 **732**人

2018年度 コンプライアンス大会

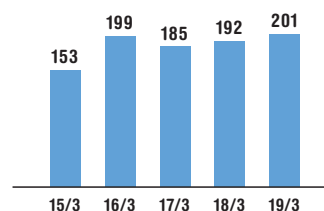
出席者 **19,400**人

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)

相談受付件数 (件)



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。

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。

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。

リスクマネジメント

基本方針

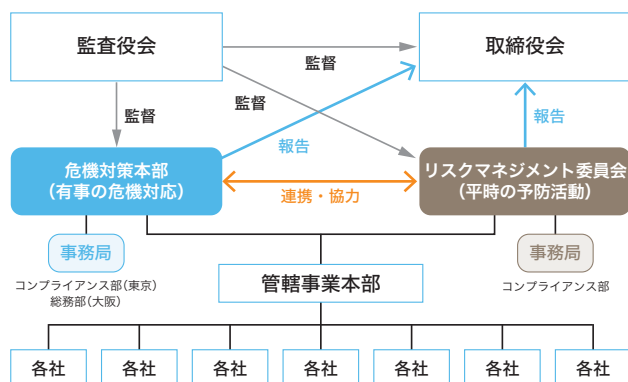
当社グループが今後も発展していくために、リスクマネジメントを重要な経営課題と位置づけ、リスクマネジメントを実践することによりステークホルダーの信頼に応え、企業価値の向上につなげていくことを目指しています。

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。平時の予防活動では、社内外の情報をもとに、グループ各社でリスクを洗い出し、影響が大きいと考えられるリスクについて自社で個別にリスクを評価したうえで、取り組みが不足しているリスク(重点リスク)を選定し、選定した重点リスクについての対策を立案して実行しています。有事の危機対応に関しては、危機発生時の取り組みとして、緊急レベル別に必要なメンバーを招集し、対策を立案して実行しています。

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。

具体的には、大規模自然災害の発生等を想定し、定期的に防災訓練を各事業所で行い、浮かび上がった課題等を防災マニュアルおよびBCPマニュアルの改編に役立てるなどPDCAによる対策を講じています。また、首都圏直下型地震や南海トラフ地震の発生等を想定したBCPシミュレーション訓練なども定期的に行っています。

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、アクセス管理、マルウェア対策および災害時対応など、グループ全体のITに関わる情報セキュリティ施策を実施しています。

また、グループ社員に対してITリスク教育を毎年行うとともに、グループ会社に対する評価も実施することで、セキュリティの強化に努めています。また、サイバー攻撃が近年高度化していることを踏まえ、ファイアウォールシステムの構築やセキュリティ訓練メールによる疑似訓練などの対策を講じるとともに、グループ全体でのCSIRT(Computer Security Incident Response Team)体制を構築し、不測の事態に備えると同時に、社内外のセキュリティ情報の入手、伝達を行っています。

役員一覧 (2019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。



井上 勝美
代表取締役副社長
(副社長執行役員)
食肉事業本部長

1978年入社。主に豪州における食肉事業を担当。2015年に取締役 食肉事業本部長に就任し食肉事業全体を牽引。2018年に代表取締役副社長に就任。



高松 肇
取締役(常務執行役員)
コーポレート本部長、東京支社長

1981年入社。2015年に取締役、2018年に取締役コーポレート本部長に就任し、主にコーポレート分野にて事業運営を推進。



井川 伸久
取締役(常務執行役員)
加工事業本部長

1985年入社。主に加工事業の営業及び商品開発を担当し、2018年より取締役加工事業本部長として、加工事業全体を牽引。

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。



木藤 哲大

取締役(常務執行役員)
海外事業本部長

1982年入社。2015年に取締役 加工事業本部営業本部長として、加工事業の営業部門を牽引した後、2019年4月より海外事業本部長に就任。

執行役員

前田 文男
片岡 雅史
藤井 秀樹
前田 啓次
小田 信夫
伊藤 忠明
平井 邦治
関 孝雄

佃 裕之
丸山 健弥
戸田 秀一
萩野 稔之
秋山 光平
三国 和浩
八尾 均



宮階 定憲

取締役(常務執行役員)
品質保証部、お客様サービス部、
CSR推進部担当

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。



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74回定時株主総会招集通知」をご覧ください。

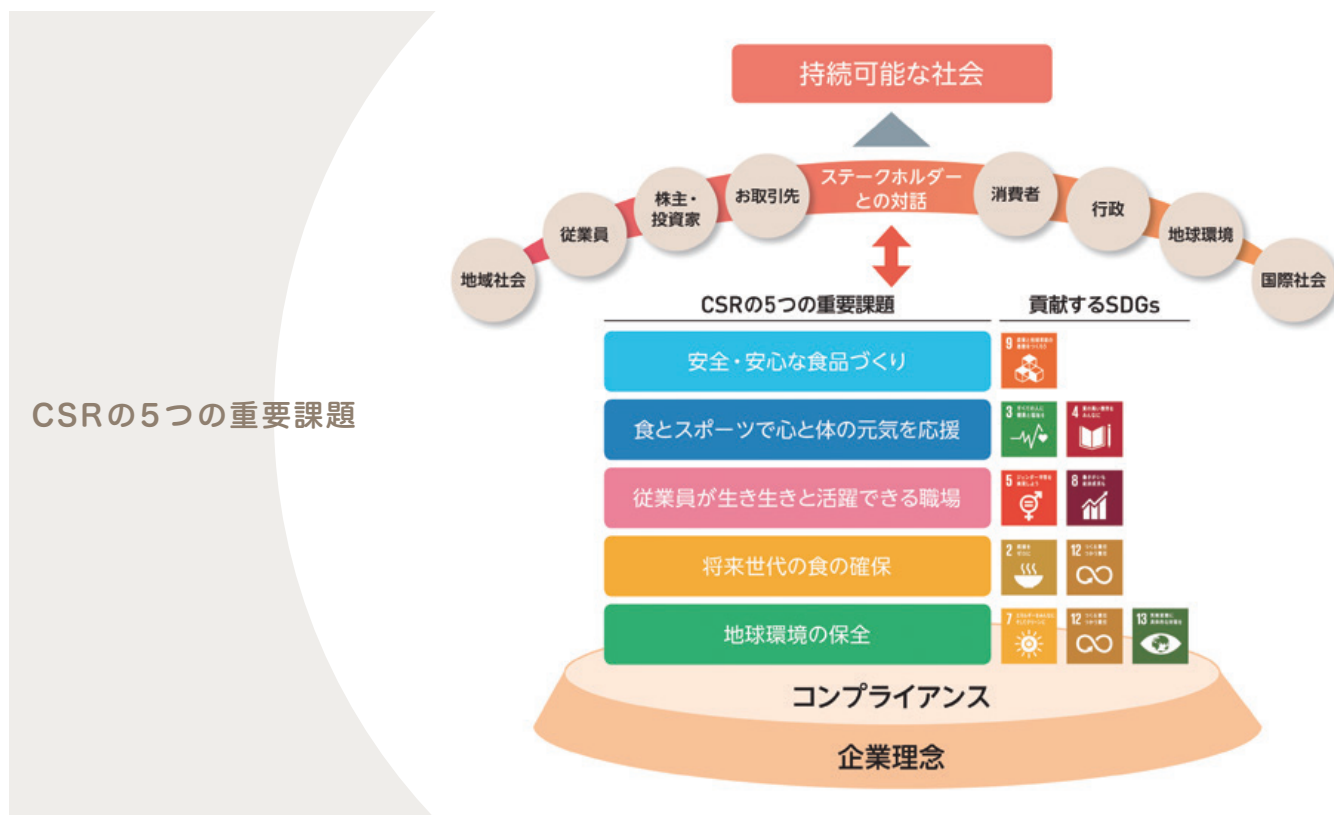
WEB

日本ハム 招集通知

<https://www.nipponham.co.jp/ir/events/generalmeeting/>

サステナビリティ・ハイライト

ニッポンハムグループは、「中期経営計画2020」において経営方針の一つに「持続可能性(サステナビリティ)の追求」を掲げています。CSRの5つの重要課題を軸としてステークホルダーとの対話を大切にしながら、事業活動を通じた社会課題の解決を図るとともに、SDGs(持続可能な開発目標)の達成に向け貢献していきます。



5つの重要課題を特定

当社グループは、「安全・安心な食品づくり」「食とスポーツで心と体の元気を応援」「従業員が生き生きと活躍できる職場」「将来世代の食の確保」「地球環境の保全」をCSRの5つの重要課題として特定しています。

課題の特定にあたっては、国際的な動向や社会からの要請、当社グループを取り巻く事業環境を踏まえながら、お客様、お取

引先、株主・投資家、従業員へのアンケート、社外有識者へのヒアリングを行い、ステークホルダーの視点と自社視点の両面から評価を行いました。さらに、社外有識者と当社役員によるステークホルダー・ダイアログを経て、2016年1月のガバナンス会議・取締役会にて、5つの重要課題の最終決定を行いました。

CSRの推進体制

効果的なCSRの推進にはトップの経営判断が必要であるとの認識から、社長を委員長、取締役・執行役員を中心メンバーとす

る「CSR推進委員会」を設置し、CSRに関する方針やテーマの検討、進捗状況の確認などを行っています。

安全・安心な食品づくり

当社グループは、「食べる喜び」をお届けする企業であり、安全・安心な食品づくりは社会的使命です。グループの国内外拠点やサプライヤーはもとより、お客様の声を活かしながら安全・安心な商品づくりを進化させています。

CSR調達

当社グループは、2017年にCSR調達方針を制定し、サプライヤーとの取り組みを進めています。2019年3月期は、国内の一次サプライヤー36社(仕入金額構成比約60%)を対象に、CSR調達説明会を開催し、確認書への署名、セルフチェックシートの

実施・回収などをお願いしました。2020年3月期は、海外の一次サプライヤーも含め、仕入金額構成比で80%のサプライヤーまでをカバーすることを目標にしており、CSR調達への理解と協力要請に向けて柔軟な取り組みを展開していきます。

ニッポンハムグループCSR調達方針

ニッポンハムグループは、調達活動において、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CSR(企業の社会的責任)への取り組みを進めていきます。

1. 法令・社会規範の遵守と態勢の構築

私たちは、法令・社会規範を遵守します。加えて、遵守のための態勢を構築します。

2. 商品・サービスの品質・安全性の確保

私たちは、「ニッポンハムグループ品質方針」に則り、商品の安全性と品質の向上に努めます。

3. 公正・公平な取引

私たちは、品質・サービス・実績・価格・信頼性などを総合的に判断します。また、公正かつ公平な参入機会を設けます。

4. 人権の尊重

私たちは、国際的な人権に関する基準や考え方を重視し、尊重します。

5. 労働における安全衛生

私たちは、従業員が安心して働くことのできる安全な環境を整備します。

6. 地球環境への配慮

私たちは、「ニッポンハムグループ環境方針」に則り、持続可能な社会の実現に向けて、サプライチェーンにおける環境負荷低減に努めます。

推進体制

CSR推進部が事務局となり、タスクチームを立ち上げ、各事業本部の調達担当者と連携して取り組みを進めていきます。重要な事項に関しては、CSR推進委員会において検討しています。

今後に向けて

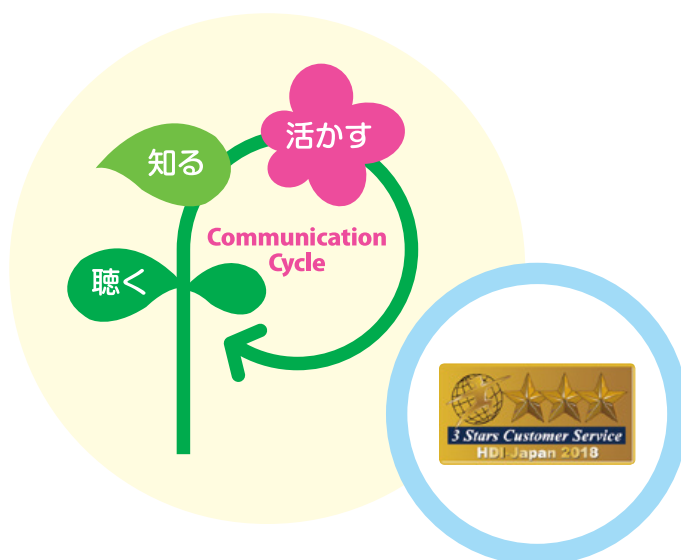
今後も継続的に、CSR調達方針・ガイドラインについて、サプライヤーの皆様へ説明を行います。また、セルフチェックを実施するなど、サプライチェーンの透明性を高めていきます。

お客様との対話

当社グループは、「聴く」・「知る」・「活かす」のコミュニケーションサイクルを循環させながら、お客様の声を取締役や経営層が共有することで、消費者志向経営を推進しています。日本ハムの電話問合せ窓口は、2019年2月、HDI格付けベンチマークで最高ランクの三つ星を獲得しました。審査員からは「どの担当者も礼儀正しく、前向きかつ協力的に支援してくれる」「質問に対して知りたい情報が適度な時間で得られ、問い合わせが初回コンタクトで解決できている」など高く評価されました。また、お客様から貴重なご意見をいただくことで、「ヘルシーキッチンシリーズ」の商品パッケージへのリン・カリウムの表示、シャウエッセン電子レンジの調理例の記載などにつながっています。

※ 詳しくは、HPをご覧ください。

WEB 日本ハム お客様とのコミュニケーション
<https://www.nipponham.co.jp/csr/human/customer/>



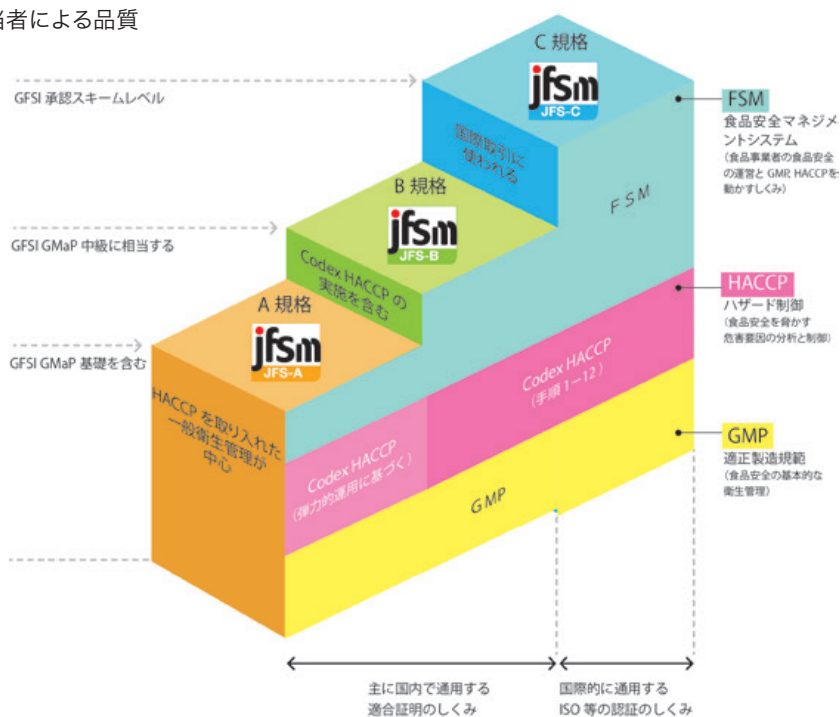
品質保証

当社グループは、製造環境を継続的に向上させることで、お客様に安全・安心な商品をお届けしています。国内外161の製造拠点がHACCP、FSSC22000、SQFなどの外部認証を取得しているほか(2019年3月末時点)、国内外の製造拠点および委託先工場に対して、当社グループの品質保証担当者による品質監査や改善依頼を行っています。

また、食品の生産・製造・流通のグローバル化が進展する中、一般財団法人食品安全マネジメント協会(JFSM)の設立者および理事として、日本発の食品安全衛生マネジメントシステムであるJFS規格づくりや認証スキーム構築にも貢献しています。JFSMは、日本の食品関係事業者の食品安全・信頼確保の取り組みの向上、世界に向けた和食の展開・普及のための食品安全・信頼確保のためのプラットフォームづくり、世界における食品安全の標準化への貢献に向けて、中長期視点で取り組みを進めています。

※ 詳しくは、HPをご覧ください。

WEB 日本ハム 外部機関による評価
<https://www.nipponham.co.jp/quality/authentication/>



食とスポーツで 心と体の元気を応援

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。

プロスポーツチームの運営参画

当社は、プロ野球チーム「北海道日本ハムファイターズ」のグランドパートナー、またJリーグ「セレッソ大阪」のトップパートナー、英国プレミアリーグに属するプロサッカークラブ「The Liverpool

Football Club」のオフィシャルパートナーとして、スポーツ文化の普及、市民スポーツの振興、地域社会への貢献に努めるとともに、選手たちが全力で戦う姿を通して感動や夢をお届けしています。

スポーツの機会づくり

北海道日本ハムファイターズでは、スポーツ環境だけでなく生活・地域環境などにおいて、持てる資源やノウハウを活用し、次世代を担う青少年の育成、健やかな社会の実現のための活動を積極的に実施しています。セレッソ大阪では、大阪市を中心とした地域社会の皆様にサッカーを軸とした各種スポーツを通じて、幅広い市民スポーツへの参加機会と場所を提供し、スポーツ振興を推進しています。

プロスポーツチーム以外では、兵庫県で実施されている「ユニセフカップマラソン大会」(にしのみや甲子園ハーフマラソン、神戸バルンタイン・ラブラン、芦屋さくらファンラン)に特別協賛企業としてスポーツを楽しむ機会を提供するとともに、会場ではフードショップを出店するなど、地域の皆さんとともに大会を盛り上げています。

また小学校5年生以下を対象とした「日本ハム旗関東学童軟式野球大会」を1999年より開催しています。関東1都7県の約6,000チームによる予選を勝ち抜いた代表8チームでの決勝トーナメントはファイターズ鎌ヶ谷スタジアムで実施され、プロ野球選手が日々

トレーニングを積んでいるグラウンドでプレーできることは子どもたちにとって貴重な機会となっています。その他にも関西少年サッカー大会、各エリアにおいて小学校を訪問しての食とスポーツの出前授業など、スポーツへ触れ合う機会を構築しています。

第20回日本ハム旗
関東学童軟式野球大会の
様子



「食とスポーツ出前授業」の
様子

スポーツ選手への栄養サポート

当社グループでは、プロスポーツ選手をサポート・育成する「スポーツ栄養サポート」に積極的に取り組んでいます。スポーツ選手への栄養サポートで得た知見は、研究報告、食育教室など

の社会活動、講義・講演活動、出版物の発行などを通して多くの皆様へお伝えし、スポーツ活動時の食事や健康づくり、キャリア育成に役立てています。

北海道ボールパークの建設

北海道日本ハムファイターズの新球場「北海道ボールパーク(仮称)」が、北海道北広島市(きたひろしま総合運動公園)に、2023年3月開業の予定です。ボールパーク内で観戦やグルメを楽しんでいただき、食とスポーツの融合によるシナジー効果を高めるとともに、ボールパークを中心に食事やショッピング、エンターテインメントを楽しめるエリア開発を進めることで、道民・市民・野球ファンの心と体の元気を応援します。新たなスポーツ観戦スタイルの提案や地域経済活性化への貢献に加え、高齢者等の健康増進センターや、災害発生時の快適な避難空間としての役割も担っていきます。



従業員が生き生きと
活躍できる職場

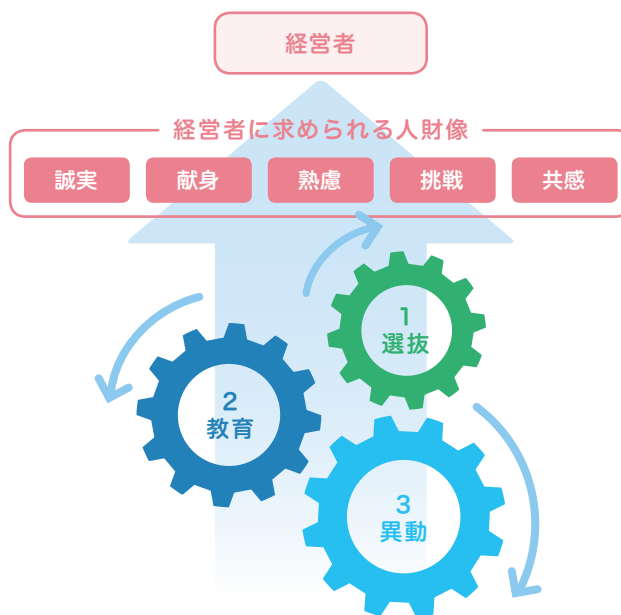
当社グループは、人財マネジメントの推進、働き方改革の推進などの取り組みを通じて、「従業員が真の幸せと生き甲斐を求める場」の実現を目指しています。

人財マネジメントの推進

次世代経営者の育成

当社グループは、持続的な企業価値の向上に向けて、「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、次世代経営者育成計画を明文化しています。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。また、執行役員を対象に、経営者行動特性分析プログラムを実施することにより、本人の自己理解と成長につなげていきます。

選抜・教育・異動のサイクルを回すことで次世代経営者を戦略的に育成



ニッポンハムグループ 求められる人財像

当社グループは、従業員のあるべき姿として「ニッポンハムグループ 求められる人財像」の要件を定義し、それを象徴する言葉として「確かな信頼」「新たな創造」「あくなき挑戦」を掲げていま

す。当社グループでは、この「求められる人財像」を人財マネジメント（「採用」→「教育・育成」→「評価・処遇」→「異動・配置」）の根幹に置き、戦略的な人財育成・人財活用を推進しています。

人財育成・研修体系

当社グループの研修体系は、大きく「昇格プログラム」「階層別研修」「選抜研修」「キャリア開発研修」の4つに分類できます。この中には昇格プログラムの一部や階層別研修などグループ合同開催としているものも多く、特に選抜研修は次世代経営者育成という目的のため、毎年グループ各社から受講者を選抜して開催しています。

またキャリア開発研修では、グループ合同で30歳・40歳到達時のキャリア研修を実施しています。従業員のキャリア自律をサポートする仕組みを充実させることにより、従業員が生き生きと活躍できる職場を提供していきます。

働き方改革の推進

グループ各社の総合労働条件の整備

当社グループは、「総合労働条件の改善」、「働きやすい職場環境づくり」をグループ共通の重点課題とし、人事処遇制度の整備を進めることで、社会全体から選ばれる企業グループを目指しています。賃金については、従業員の確保・定着に向けて、グループ各社の業種・地域・規模を踏まえ、競争力のある水準を目指した改定を進めています。

また、総労働時間削減についても、所定労働時間・時間外労働の両面から取り組みを進めています。加えて、業務効率化、年次有給休暇取得促進を通じ、総労働時間の削減および生産性の向上を図っています。

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、2019年度より在宅勤務や育児・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、2020年度までに「指導的立場の女性比率12%」を目指した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、パパと上司向けのガイドブックやポスターによる啓発などを行っています。日本ハムおよびグループ会社8社は、「くるみん認定※」を、1社は「プラチナくるみん認定」を受けています。

※ 次世代育成支援対策推進法に基づく行動計画の結果が、一定の要件を満たした場合に厚生労働大臣が「子育てサポート企業」として認定する制度。

育児・看護関連制度の利用状況(日本ハム(株))

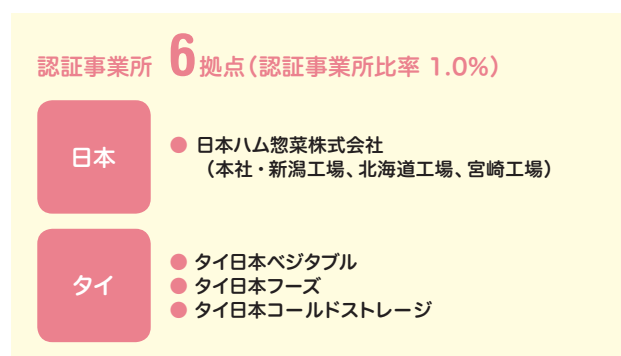
項目	内容	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
産前産後休暇取得者数(人)	産前6週間(多胎妊娠の場合は14週間)、産後8週間は本人出産休暇が取得できる	26	26	40	30
配偶者出産休暇取得者数(人)	配偶者の出産予定日1週間前から産後2週間の間に3日取得できる(有給)	41	28	52	27
育児休業取得者数(人)	子が1歳に達するまで ※ 但し、保育所に入れない場合は、最長3歳まで	52	63	76	70
男性(人)		5	5	8	4
女性(人)		47	58	68	66
復職率(%)	(育児休業からの復職者数) / (育児休業からの復職予定者数) × 100	95.5	91.3	97.0	97.1
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
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なときに、年間12日(有給)	39	58	59	118

健康経営・労働安全衛生

当社グループは、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の実現に取り組んでいます。特にグループ全体の健康管理体制の構築に向けて、グループ各社における産業保健スタッフの配置、適切な産業医・嘱託医の選任、健康管理室の設置などを進めているほか、従業員の健康促進に向けて、「健康食育セミナー」、「健康運動セミナー」、所定労働時間内の禁煙を実施しています。

また、製造工場では労働安全衛生マネジメントシステムを導入するとともに、重篤な災害が発生する可能性の高い製造機械についてはリスクアセスメントによる対策を講じています。

OHSAS18001※の認証取得状況(2019年4月1日現在)



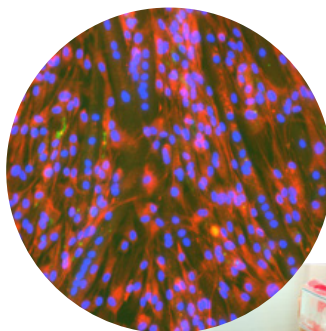
※ OHSAS18001は、従業員の安全と健康を管理・改善するための労働安全衛生マネジメントに関する国際規格です。

将来世代の食の確保

世界的な人口増加や経済成長により、食料の安定供給が課題となることが予想されています。当社グループは、将来世代の食の確保に向けて、新たなタンパク源の研究や、次世代畜産生産者の育成支援に取り組んでいます。

細胞培養肉の基礎技術開発を開始

当社グループは将来世代の食の確保に向けた研究の一環として、動物細胞の大量培養による食品製造に向けた基礎技術開発をスタートさせました。将来の世界的な人口増加に伴う食糧不足と地球環境負荷が懸念される中で、培養肉は動物性タンパク質を生産する新しい方法として期待されています。当社は10年以上にわたって再生医療向けのコラーゲンの研究を進めており、その知見を活かすとともに、社外と積極的に連携するオープンイノベーションによって新たな生産技術を確認し、持続可能なタンパク源の提供を目指していきます。



将来世代の食の確保に向けて基礎技術開発をスタート

次世代畜産生産者の育成支援

茨城県立水戸農業高等学校では、部活動の一環として毎年1～2頭の和牛を肥育しています。これまでは、育てた和牛を(株)茨城県中央食肉公社に上場するのみで、その後の販路について高校生たちが知ることはありませんでした。関東日本フード(株)水戸営業部では、次世代の生産者を支援したいとの思いから、協力会社を介して高校生たちが育てた和牛を競り落とし、学生とともにスーパーでの試食や販売を行うことで、学生たちに流通や生活者との交流を図る機会を提供しました。

また、関東日本フード(株)水戸営業部と日本ハムマーケティング(株)は、同校を訪問し、流通の勉強会や牛肉の食べ比べを行う出前授業も実施しました。生徒・先生ともに「学生が育てた牛は、他のブランド牛と比較しても美味しい」と感動しており、同校からは「次世代の畜産生産者と地域社会の交流を深めるきっかけになった」と感謝されました。



販売時に使用したチラシ

地球環境の保全

当社グループは、自然の中で生命を育み、生命の恵みをお届けしています。環境と調和のとれた事業を推進するため、気候変動や水資源を大きなリスクとして認識し、環境負荷低減に取り組んでいます。

環境パフォーマンスの進捗

当社グループは、中期経営計画において、事業活動の環境負荷低減に向けた3カ年の目標を策定しています。2018年4月にスタートした「中期経営計画2020」においては、CO₂排出量・熱量、用水使用量、廃棄物排出量・廃棄物リサイクル量に関する環境パフォーマンス数値目標を設定しました。当社グループは、2018年より「気候変動イニシアティブ(Japan Climate Initiative)」に参加しており、こういった外部機関とも連携を図ることで、社会の動きと整合性のとれた環境負荷低減の取り組みを推進していきます。

中期経営計画2020目標と2019年3月期の実績

取組項目		基準値 (2012～ 2016年度平均値)	目標値 (2018～ 2020年度平均値)	結果 2018年度
地球温暖化の防止	CO ₂ 発生量原単位※1	701.1kg-CO ₂ /t	8.0%削減※4 (645.1kg-CO ₂ /t)	7.6%削減 (648.1kg-CO ₂ /t)
省資源の取り組み	熱量原単位※1	12.0GJ/t	8.0%削減※4 (11.0GJ/t)	3.3%削減 (11.6GJ/t)
	用水使用量原単位※1※2	17.7m ³ /t	3.0%削減※4 (17.2m ³ /t)	5.1%増加 (18.6m ³ /t)
	廃棄物排出量原単位※1※3	207.5kg/t	6.0%削減※4 (195.1kg/t)	9.0%増加 (226.2kg/t)
再資源化の推進	廃棄物リサイクル率	90.8%	94.0%以上	88.5%

※1 製品の製造数量あたりの原単位

※2 用水使用量には、生産部門において一部推計を含む

※3 ファーム糞尿を除く

※4 基準値からの削減率

※5 2018年に発生した台風21号および北海道胆振東部地震に伴う廃棄物は除く。

気候変動リスクへの対応

第21回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、産業革命以前と比べて2°Cより十分低く保つ目標が設定されました。当社グループは、喫緊の課題となっている気候変動に対して、グループのすべての国内事業所におけるLED照明やハイブリッド車への転換など、CO₂排出量の削減やエネルギーの効率的利用に向けた取り組みを推進しています。

当社グループでは、気候変動に関する重要な方針、計画、取り組みの策定について、CSR推進委員会での討議、経営会議での審議を経て、決定した案件を取締役会で付議する仕組みを構築しています。

LED照明への転換

2021年3月末までを目標に、すべての国内事業所(自社物件)に設置されている蛍光灯を順次LED照明に切り替えていきます。これにより、国内グループ全体のCO₂排出量削減に貢献します。

ハイブリッド車への転換

2021年3月末までを目標に、国内拠点におけるすべての営業用途のガソリン車(トラック、軽自動車などを除く)を、順次ハイブリッド車へ切り替えていきます。対象となる約800台のガソリン車をハイブリッド車に切り替えることで、国内グループ全体のCO₂排出量削減に取り組めます。



水リスクへの対応

当社グループの事業活動において、水は重要な資源であり、世界的には水へのアクセスに対するリスクが懸念されている地域が拡大

しています。当社グループでは、水資源の有効利用を図るとともに、各拠点の水リスク調査・評価および対策検討を進めています。

主なグループ会社

(2019年6月30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)
- プリーダーズ&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)

エキスパウチの製造・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)セレッソ大阪(関連会社)

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

(2019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 (2019年3月31日現在)	連結 30,840名 単体 2,403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 (2019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	26,181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)	14,469
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	6,242
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
資産管理サービス信託銀行株式会社(証券投資信託口)	1,908
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	1,702

(注)上記のほか、当社所有の自己株式46千株があります。

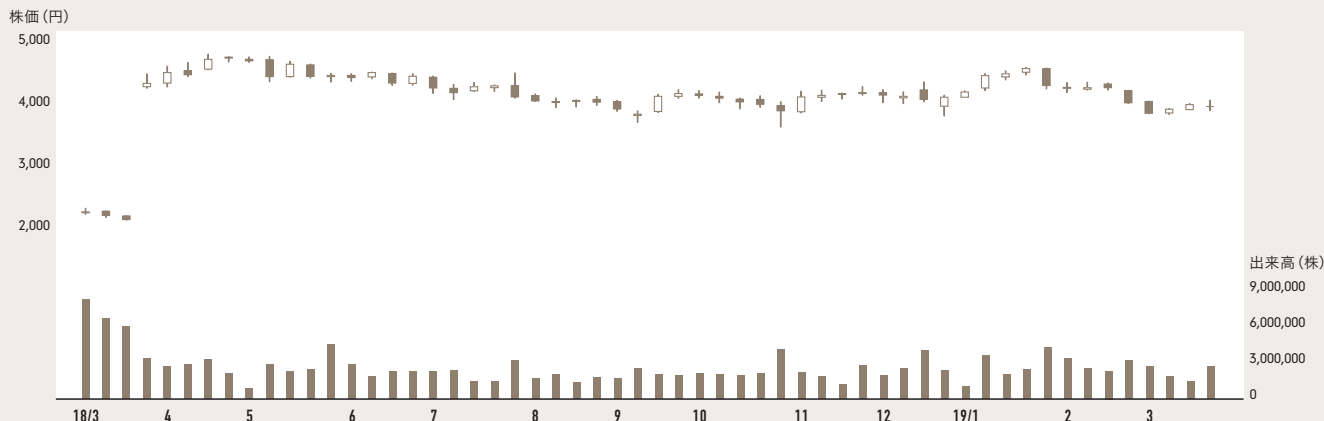
● 所有者別の状況

金融機関	58,193千株	(90名)
外国法人等	21,253千株	(507名)
個人・その他	14,846千株	(25,147名)
自己株式	46千株	(1名)
その他の法人	3,819千株	(397名)
金融商品取引業者	4,800千株	(39名)

● 所有株数の状況

100株未満	43千株	(1,362名)
100株以上	7,442千株	(21,000名)
1千株以上	6,298千株	(3,478名)
1万株以上	7,461千株	(248名)
10万株以上	11,519千株	(55名)
50万株以上	70,192千株	(38名)

株価の推移



(注)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。



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