



Nipponham Group

# Nipponham Group Integrated Report 2025

ニッポンハムグループ  
統合報告書  
2025

たんぱく質の価値を  
共に創る企業へ



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



# 新生 ニッポンハムグループ 始動



# グループ一体となって 価値創造に 突き進む

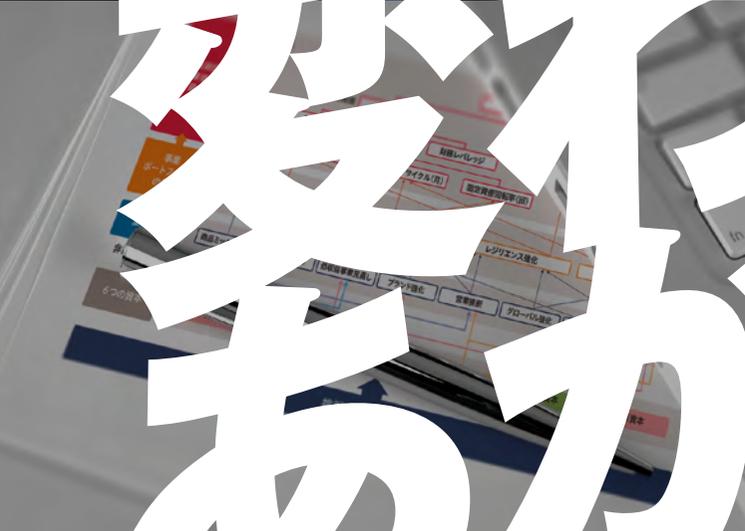




# 長期視点から 持続可能な成長を 目指して



# もっと 変わらな あかん!!



# 編集方針

## 編集方針

「統合報告書2025」は、株主・投資家ならびにステークホルダーの皆様へ、年次業績を報告するとともに、「変革」と「挑戦」で企業成長に突き進むニッポンハムグループの現状を知っていただくことを目的に発行しました。また、価値創造を軸とする「VBM」の推進や、たんぱく質の可能性を追求する新たな「R&D戦略」の策定など、中長期的な価値創造に向けた取り組みについても詳しく説明しています。本報告書をきっかけにご理解を深めていただき、より深い対話に結び付けることができれば幸いです。発行にあたっては、IFRS財団「統合報告フレームワーク」や、経済産業省が提唱する「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス2.0」を参考にしました。



### 対象範囲

日本ハム(株)および国内外の連結子会社71社(2025年4月1日現在)

### 対象期間

2024年4月1日～2025年3月31日

掲載内容は、一部報告対象期間以前・以後の情報を含みます。

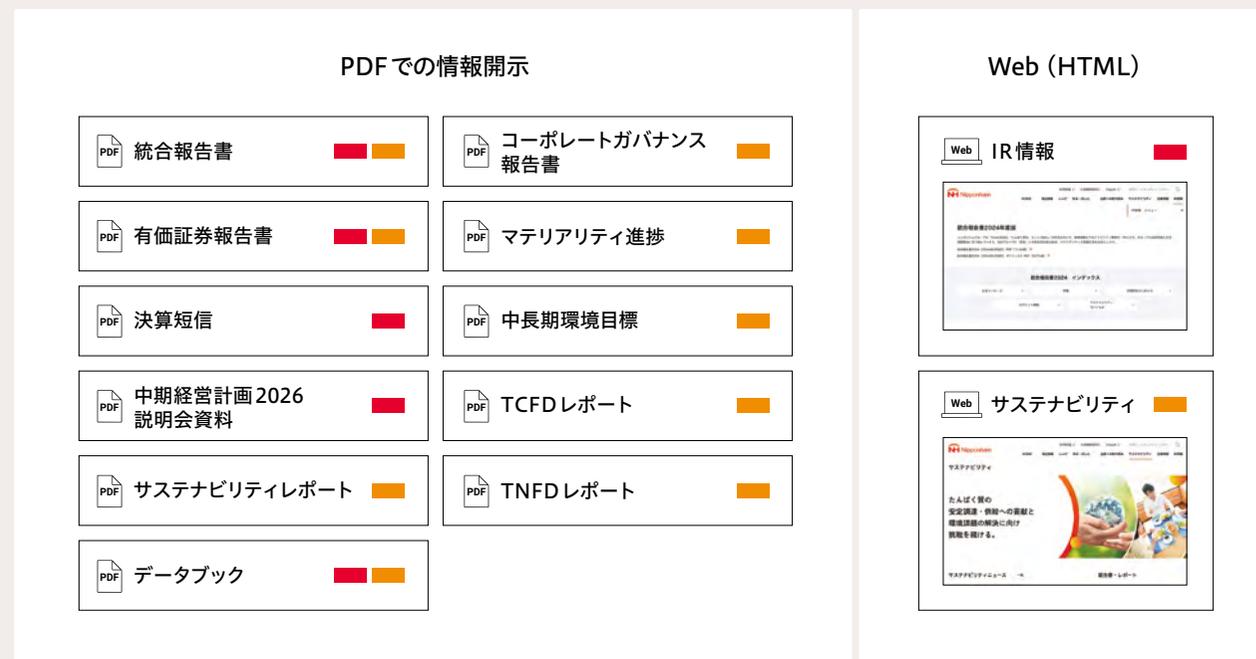
### 会計基準に関する注記

2019年3月期第1四半期連結会計期間の連結財務諸表より、国際財務報告基準(IFRS)を任意適用しています。

当社は、2024年3月期第1四半期連結会計期間より、従来「その他」の区分に含めていたボールパーク事業について、重要性の高まりを勘案し、独立して記載しております。

## 情報開示体系と統合報告書の位置付け

■ 財務情報 ■ 非財務情報



### 見通しに関する注意事項

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

### お問い合わせ先

〒141-6014 東京都品川区大崎2-1-1 ThinkPark Tower  
 日本ハム株式会社 VBM推進室 TEL:03-4555-8052 メールアドレス:nhfoods.ir@nipponham.co.jp

# 目次

## Chapter 1

### 変革する ニッポンハムグループ

P.07 | 社長メッセージ



**“企業成長に向けて  
挑戦を先導し続ける”**

P.13 | 企業理念とあゆみ

P.15 | たんぱく質がもたらす価値とは

P.17 | 事業概要

P.19 | 副社長メッセージ



**“バリューチェーンの  
価値を  
最大化させる”**

P.23 | 特集01 新たなR&D戦略の策定

P.25 | 特集02 共創の進化と深化

P.26 | ステークホルダーコミュニケーション

## Chapter 2

### 価値創造の戦略と事業

P.27 | 価値創造プロセス

P.29 | 資本とバリューチェーン

P.31 | VBM(価値創造経営)推進担当役員メッセージ



**“長期的価値創造を  
支援・実行する”**

P.34 | 中期経営計画2026の進捗

P.39 | 人事担当役員メッセージ



**“全社の変革に  
向けて  
挑戦する人、  
組織へ”**

P.41 | 人財戦略

P.43 | 加工事業本部

P.47 | 食肉事業本部

P.51 | ボールパーク事業

## Chapter 3

### サステナビリティと ガバナンス

P.55 | サステナビリティマネジメント

P.57 | マテリアリティの目標・進捗

P.58 | バリューチェーンにおけるESGの取り組み

P.67 | コーポレート・ガバナンス

P.71 | 取締役会議長・社外取締役による座談会



取締役会議長

**“企業としての持続可能性を高めていく”**

社外取締役

**“経営の監督という責務を果たし、  
培った知見の提供で企業価値向上に貢献”**

## Chapter 4

### 企業データ

P.87 | 連結財務データ(10カ年)

P.89 | 非財務データ(10カ年)

P.90 | 企業情報

P.91 | 株式情報

## 社長メッセージ

新たな成長ステージを  
歩み始めた  
ニッポンハムグループは  
さらなる企業価値向上を  
目指します

代表取締役社長  
井川 伸久



## 全社戦略は順調な滑り出しも 顕在化した課題解決に向け 新たなKPIを設定

### 「中期経営計画2026」初年度の振り返り

2024年度にスタートした「中期経営計画2026」のもと、「構造改革」「成長戦略」「風土改革」を三位一体で推進し、ビジネスモデルの変革に取り組んできました。

2025年3月期の業績は、売上高13,706億円(前期比+5.1%)、事業利益425億円(前期比△5.3%)となりました。売上高は計画通りでしたが、事業利益は中計策定後に新たに顕在化した課題に対応しきれず期初計画から55億円下回る結果となりました。しかし、全社戦略については、ほぼ順調に推移しており、これまで取り組んできた加工事業本部の構造改革やブランド戦略の効果が発現したほか、ボールパーク事業の成長もあり、骨太の事業体に変化し

つつあると感じています。

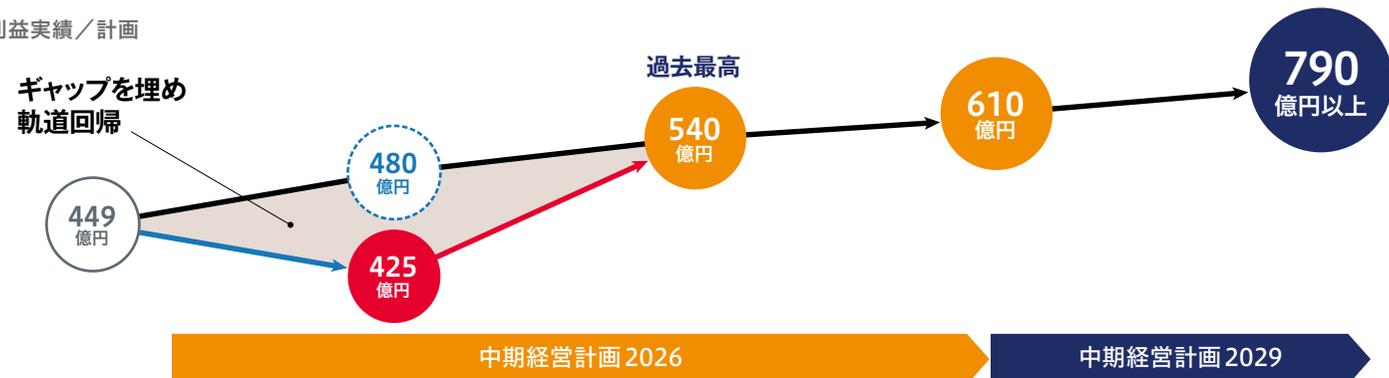
2025年3月期の数値目標は未達の結果となりましたが、収益機会の阻害要因に向き合い、中計目標をやり切するため、今期、主要施策の見直しと新たなKPIを追加しました。(□ P35)

来期以降の数値目標は「中期経営計画2026」策定時に掲げた通り、2026年3月期の事業利益は540億円、2027年3月期は610億円としています。

	FY2025/3 実績	FY2026/3 計画	FY2027/3 計画*
売上高(億円)	13,706	14,000	13,800
事業利益(億円)	425	540	610
事業利益率(%)	3.1	3.9	4.4
親会社の所有者に 帰属する当期利益(億円)	266	300	380
ROE(%)	5.1	5.8	7-8
ROIC(%)	3.9	4.9	5-6

※ 中期経営計画2026最終年度(FY2027/3)計画は期初計画時から変更していません

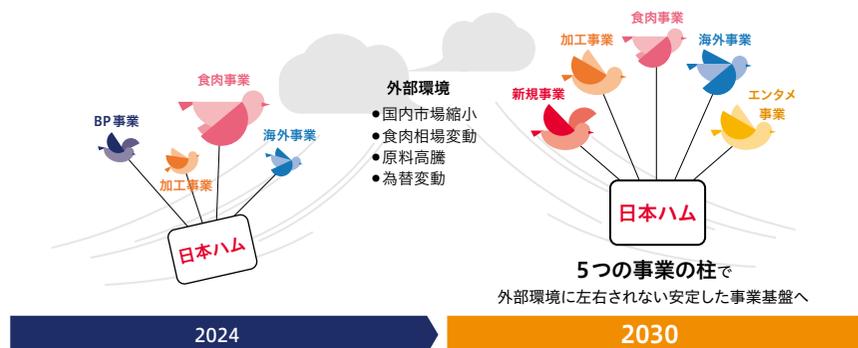
事業利益実績/計画



## ニッポンハムグループの「あるべき姿」実現に向けて

ニッポンハムグループが今後も成長し続けるためには、まず我々の存在意義と社会からの求めに立ち返る必要があります。当社グループは、現在、国内の食肉販売量のシェア約20%、日本人のたんぱく質摂取量約6%（当社試算）を供給しています。畜産という一次産業を担い、食のインフラに影響力がある当社グループは、過去より良質なたんぱく質を提供し続けることで企業価値を高めてきました。また、2030年のありたい姿に向けてVision2030「たんぱく質を、もっと自由に。」掲げた当社グループですが、その実現に向けて、今中計では「たんぱく質の価値を共に創る企業へ」をテーマに変革を図っています。環境が大きく変わる中、たんぱく質の新たな価値創造に挑戦し続けることが「あるべき姿」であり、さらなる企業価値向上につながると考えているからです。

しかしながら、国内マーケットが縮小していく現在、従来のビジネスモデルを維持するだけでは、当社グループの事業も縮小して



しまいます。たんぱく質を提供し続け、さらなる成長を遂げるには既存ビジネスの延長ではなく、新たな戦略構築が急務と考えています。

### 5つの事業の柱で安定した事業基盤を構築

JA全農との共創に関しては、トップ同士による進捗確認のための会議を定期的で開催しています。2026年度には具体的な数値目標を開示できるよう、現在準備を進めている段階です。この取り組みにより、共創プロジェクトの進展をより一層明確にしていくことを目指しています。

2024年度からスタートしたJA全農やCharoen Pokphand Foods(チャロン・ポカパン・フーズ)社との共創プロジェクトにも引き続き取り組んでいきます。(□P25)

また、既存事業のバリューチェーンの目詰まりを解消させることも急務です。2025年度は、Step1として海外事業本部を加工事業本部と食肉事業本部に移管しました。2030年には食肉と加工の二つの事業をベースに、海外事業の売上拡大と利益向上を目指します。

さらに現在のボールパーク事業をより進化させ、エンタメ事業として一つの柱にしつつ、新しい柱として新規事業を加える構想です。食肉、加工、海外、エンタメ、新規の5つの柱で展開することで外部環境に左右されない安定した事業基盤の構築を実現します。

### R&D戦略「プロテインノベーション」で研究開発を加速

2025年6月、たんぱく質をベースとした研究開発の加速を目的にR&D戦略「Proteininnovation(プロテインノベーション)」を策定しました。これは「protein(たんぱく質)」と「innovation(革新)」を組み合わせた造語です。

## 社長メッセージ

当社グループが創業以来向き合ってきたたんぱく質は、まだ多くの未知の可能性を秘めています。お客様ニーズや社会課題の解決につながる研究開発を「既存事業の進化」と「新規事業の創出」の二つのテーマで取り組みます。具体的には、「既存事業の進化」において、生産DXや新たんぱく等の領域に、「新規事業の創出」では、畜産副産物を活用した医療系や化粧品系の製品・サービス展開を進めていきます。既存事業の進化においては比較的早い段階で成果につなげていきたいと考えています。(□ P.23)

企業価値の向上には、財務戦略や資本政策が不可欠です。スピード感を持って企業価値向上に向けた戦略立案を図るため、キャリア採用で入社した大西 淳氏を役員に据え、VBM推進室を新設しました。当社の役員は事業を経験した社員が多く、固定観念にとらわれることがあるため、外部から新しい視点や知識を取り入れることが重要です。これにより、当社グループがより良く発展していくことを期待しています。(□ P.31)

**経営のスピードを上げ、危機を成長のチャンスに**

私は、当社グループの長期的な成長を見据え、改革を推進するために執行役員の若返りを図りました。特に、変革が求められる食肉事業本部では、6名の役員のうち4名を新たに任命しました。また、グループ会社においても、50代の幹部を社長に任命し、新たなリーダーシップのもとで改革を進めています。日本ピュアフード(株)では、新社長が自らの挑戦を通じて売上収益を伸ばし、具体的な成果を上げることに成功しました。

ここ数年、為替や関税、想像以上のインフレなど、驚くような変化が生じています。想定以上のスピードで環境が激変する中、我々が過去と同じスピードで対応しては変化に対応できません。

**現状維持を良しとせず、  
「もっと変わらなあかん!!」**

実績数値をベースに単年のPLを意識するだけでなく、「あるべき姿」からバックキャスト思考で考え、非連続の成長に向けた「挑戦」をしていく必要があります。現場への挑戦意欲の浸透に向けて、私は1年間現場を巡り、さまざまな方と議論しました。2024年度は、「変えてもええで。」というスローガンをつくり、リアルでの対話とイントラネット等での啓発活動を展開しましたが、挑戦する姿勢が見受けられるようになってきたと思う一方で、「挑戦」する意識が自分ゴトとして現場に浸透していないと感じることもあります。今期は一歩進んで、「もっと変わらなあかん!!」にスローガンを変更しました。激変する外部環境に対応できる強靱な企業体への変革ができれば、飛躍的な成長が可能です。

また、現場まで挑戦の意識を浸透させるには、ミドルマネージャーの育成・強化が鍵だと考えています。会社の方針をミドルマネージャーが理解し、自分の言葉で現場の社員に伝え、行動を変化させることで挑戦する風土へとつながっていきます。そのために、マネジメント体制や評価も見直しました。私自身も現場とのコミュニケーションを継続し、挑戦する意識が浸透するまで何度でも伝え続ける覚悟でいます。



## 挑戦する組織風土に不可欠な 人的資本の拡充

### 経営トップとして次世代の育成に注力

挑戦する組織風土の醸成に向けて、引き続き「変革型経営人財の育成・獲得」と「多様な人財の活躍推進」の二つのテーマで人財戦略を進めます。

特に「変革型経営人財の育成・獲得」が重要なテーマであると私は考えています。現経営陣を育成することもですが、次世代の役員育成も重視しなければなりません。10年、20年後のニッポンハムグループの中心になるのは、その世代だからです。次世代育成を

考えた際の現在の課題は自分の育った部門しか分からない状態であることです。そこで、変革型経営人財の育成を目的に、グループ会社や各事業部の責任者を対象とした経営セミナーを定期的開催しています。今年には私自身が経営者としての心構えについて講話し、事業部の垣根を超えて、バックキャスト思考で仕事に取り組んでほしいことを伝えました。次世代役員には将来を見据え変革に挑戦してもらいたいと思います。

当社グループは本来、変化を恐れず挑戦し成長を遂げた企業でしたが、2002年以降、コンプライアンスの強化を徹底してきた結果、組織が硬直化しているように感じています。昨今の急激な環境変化を踏まえると、人財や組織の変革が急務です。次世代の経営を担う人財育成は私自身の責務ですので、私が持っている経験や知識等、伝えられるものはできる限り伝えていきたいと思っています。

また、従業員のモチベーション向上を狙うと同時に挑戦する風土醸成につなげるために、これまでの優良事業所表彰を「NHG Award」と名称を改め、表彰式などの内容も大きく変えました。素晴らしい活動や業績をあげた組織の従業員一人ひとりの頑張りを称え、その労いとしてふさわしい表彰を行い、また次なる挑戦を促す機会としています。

「多様な人財の活躍推進」については、働きがいを持って仕事に挑戦してもらうため、「コンプライアンス推進活動」を「働きがい推進活動」に名称を改めました。コンプライアンスを重視する企業風土はすでに根付いています。今以上に従業員一人ひとりが挑戦に向け、能力を最大限発揮できるように、働きがいのある職場創造を継続してまいります。



## 社長メッセージ

**当社グループらしいサステナビリティ戦略を推進**

企業経営においてサステナビリティの取り組みの重要性はますます高まっています。当社グループは「食べる喜びの提供」「新たな価値の創出」「地球環境の保全」「レジリエントな事業基盤の強化」の4つの柱からなるサステナビリティ戦略を定めて取り組んでいます。

今後は特に、たんぱく質の供給メーカーとして当社グループらしいサステナビリティ活動に注力していきたいと考えています。さらに、たんぱく質を供給することで、新しい食の未来にも貢献していきたいと考えています。例えば、「シャウエッセン®」は日本に浸透していなかったあらびきウインナーを浸透させ、新しい食文化を創造しましたが、今後はより多くの人に食べていただけるよう、無添加のおいしい「シャウエッセン®」をつくる、それが私個人の夢でもあります。

北海道北広島市では、年に1回「シャウエッセン®」を給食で提供し、食育というかたちで地域社会への貢献に取り組んでいます。このほか、カーボンニュートラル農場の実現に向けて、北海道南幌町の土地に太陽光発電を設置し、北海道内の自社養豚場への電力供給を始めています。

事業活動を通じてサステナビリティに優れている活動をした従業員やプロジェクトに対して表彰する社内表彰制度等を継続し、サステナビリティ活動を現場に定着させていきます。今後も社会課題を解決し、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

**困難や壁を乗り越え、たんぱく質の価値を共に創る企業へ**

「構造改革」「成長戦略」「風土改革」の三位一体の全社戦略はぶれずに行っていきます。



「中期経営計画2026」を策定する際に、2027年3月期の事業利益610億円からのギャップを算出し、構造改革で100億円、成長戦略で60億円の利益獲得数字を設定しました。計画している数字がぶれてくるようであれば、施策を見直し、それがうまくいかなかったとしてもまた次の施策に取り組む——積み上げ方式ではなく、バックキャスト思考で何度も何度も挑戦し続けることが今中計、そして次期中計の790億円以上を達成する鍵だと考えています。

ステークホルダーの皆様には、引き続きご支援お願い申し上げます。

代表取締役社長 **井川 伸久**

## 企業理念とあゆみ

# たんぱく質に始まり、たんぱく質の未来を広げる ニッポンハムグループ

### 企業理念

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

### 経営理念

1. 高邁（こうまい）な理想をかかげ、その実現への不退転の意志をもって行動する。
2. 人に学び、人を育て、人によって育てられる。
3. 時代の要請に応じて時代をつくる。
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。

### 私たちの挑戦の歴史

1942

#### 創業、挑戦の原点

創業者の大社義規が徳島県に徳島食肉加工場を創設。戦後日本の食料や栄養が乏しかった時代、創業者の「お肉をいっぱい食べてもらい、日本人の体躯を良くしたい」という想いから、たんぱく質を提供する企業として誕生。「逆境こそ、わが道なり」という創業者の信念が私たちの挑戦の原点となっています。

1966

#### 初のコンシューマブランド

当社初のコンシューマブランド「ウイニー」。当時は羊腸の品質が安定せず固いウインナーもあったため、良質なたんぱく質を食べやすい形で届けることが青少年の体躯向上につながる、という発想から開発されました。「ウイニー」は想定を大きく上回る人気商品へ成長しました。

1968

#### 養鶏事業をスタート

安全・安心な食肉の安定供給を実現するニッポンハムグループの「パーティカル・インテグレーション・システム」。その川上であるファーム事業（畜産）には1968年から本格的に参入しました。その後、1990年代にかけて事業規模を拡大し、養鶏・養豚の生産量は国内最大級となっています。

1977

#### 海外での事業を開始

1977年に北米デイルーミーツ社<sup>※</sup>を買収し、海外事業を開始しました。1988年には豪州のワイアラ牧場を買収し、牛肉のインテグレーション・システムを構築しました。現在、食肉加工品の現地販売、対日向け食肉の調達、第三国への輸出拠点として重要な役割を果たしています。

<sup>※</sup> 現デイルーファーズ社

1985

#### 「シャウエッセン®」発売

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



### 動物性たんぱく質の安定供給



## 企業理念とあゆみ



動物性たんぱく質の  
多様な摂取機会の提供

新しいたんぱく質の  
選択肢の創造・提供



1997

## 食物アレルギー対応商品発売

お客様相談窓口へ届いた「食物アレルギーの子でも安心して食べられる食品を開発してほしい」という切実な声がきっかけとなり、1997年に「アピライト」を発売しました。以来、商品ラインアップを拡充しながら、検査キットの開発や情報発信にも注力。安心してたんぱく質を摂取できる商品・サービスを提供しています。

2002

## ブランド食肉を展開

2002年、「パーティカル・インテグレーション・システム」の強みを活かして、国産鶏肉「桜姫®」ブランドを立ち上げました。「桜姫®」は、一般の鶏肉と比べてビタミンEが3倍以上※含まれ、臭みも少ないのが特長のニッポンハムグループを代表するブランド食肉です。以降、国産豚肉「麦小町®」などのブランド食肉を展開しています。

※ 日本食品標準成分表2015数値比較

2020～

## 多様なたんぱく質のニーズに対応

食糧不足への懸念、環境意識や健康志向の高まりから代替肉の需要が拡大する中、2020年に「NatuMeat(ナチュミート)」ブランドを立ち上げ、お肉の代わりに大豆やこんにゃくなど植物由来の原料を使用したソーセージなどを開発。直近では、こんにゃく粉や食物繊維などを使用した「プラントベースまぐろ」を発売しました。このほか、フォアグラの代わりに鶏レバーを使用した「グラフォア」の開発・販売など、たんぱく質の多彩な展開を加速させています。現在は、培養技術でたんぱく質を生産する麺や細胞性食品の研究開発を進めています。また、2018年には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、持続可能な畜産の実現によるたんぱく質の安定的な供給に努めています。

2025

たんぱく質の新たな価値と  
未来を創るR&D戦略

企業理念ならびにVision2030「たんぱく質を、もっと自由に。」の実現に向けて、たんぱく質を軸とした研究開発の加速を目的に、R&D戦略「Proteininnovation(プロテインイノベーション)」を策定しました。

□ P.23



## Vision2030

# たんぱく質を、 もっと自由に。

当社グループは、身体に欠かせない栄養素である「たんぱく質」に創業以来向き合い、人々に安定的にお届けしてきました。しかし今後は、世界的な人口増加や気候変動により、たんぱく質の需要に対して供給の不足が見込まれます。Vision2030には、そのような環境でも、たんぱく質を安定的に供給し続けることで、食のインフラを担う日本最大級のたんぱく質供給企業としての社会的使命を果たしたいという想いを込めています。

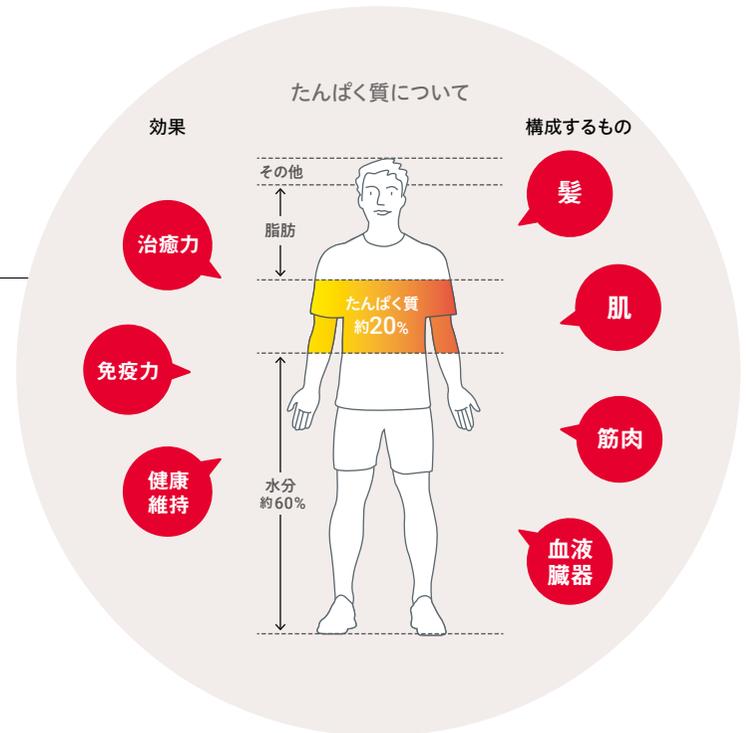
たんぱく質がもたらす価値とは

## 人間の心身の健康を支え豊かに暮らしに寄与

### 1 必要不可欠な栄養素

たんぱく質は20種類のアミノ酸が結び付いてできあがった物質で、体の約1/5を占める重要な構成要素です。細胞成分やコラーゲンなどの形で、筋肉、臓器、肌、骨、髪の毛などを構成します。また、体内で消化酵素や免疫物質、ホルモン、体の成長に必要な物質となります。20種類のうち9種については必須アミノ酸と呼ばれ、体内でつくることができないため、人が生きるためには食事での補給が欠かせません。

特に、食肉や乳などの動物性たんぱく質は、必須アミノ酸がバランス良く含まれた、とても良質なたんぱく質です。



### 2 身体の回復を促す

日本ハム(株)お客様志向推進部 ライフスタイル研究チームは、全国20歳以上の男女を対象に、食事や食生活に求める効果効能について調査を実施しました。

「疲労回復」のために食べたい食材ベスト3

1位 肉類(豚肉) 56.0%  
2位 肉類(鶏肉) 49.8%  
3位 卵 45.9%

その結果、「疲労回復」のために食べたい食材の1位は「肉類(豚肉)」、「疲労回復」に効果があると思う栄養素の1位は「たんぱく質」であることが分かりました。

「疲労回復」に効果があると思う栄養素ベスト3

1位 たんぱく質 52.5%  
2位 ビタミンC 35.5%  
3位 アミノ酸 26.3%

出典：ヘルスベネフィット定点調査結果より抜粋 調査期間：2024年9月 調査対象：一般モニタ<sup>※</sup>(n=259)  
※スクリーニングの「食事や食生活に求める効果・効能」から「疲労回復」を選択した人に対して調査



たんぱく質がもたらす価値とは

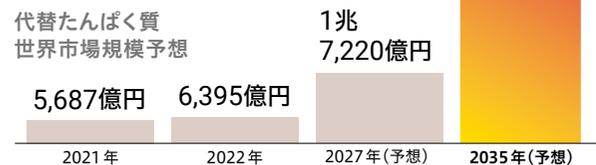
### 3 フレイル対策に効果的

加齢とともに筋力や心身の働きが徐々に低下して、要介護に近づいてきた状態を「フレイル」といいます。今後さらなる高齢化が進む日本では、フレイル対策は喫緊の課題となっています。食事対策としては、たんぱく質を不足させないことが重要です。また、肉類に含まれるイミダゾールジペプチドの摂取により、中高齢者において、足の筋力が強くなり、フレイル診断にも用いられる片足立ち時間が長くなると報告されています\*。十分な肉類摂取はフレイル予防に効果的であると考えられています。

\* 出典：佐藤三佳子、前村公彦、高畑能久、森松文毅、佐藤雄二「鶏肉抽出物の摂取が中高齢者の筋力に及ぼす影響」日本食品科学工学会誌 59,4,182-185,2012.

### 今後も拡大していくたんぱく質の需要

将来的なたんぱく質不足が懸念される中、代替たんぱく質の市場が急速に拡大しています。私たちは、大豆ミートの開発をはじめ、麩や細胞性食品などの研究開発を加速させる「Proteininnovation(プロテインノベーション)」を推進し、世界のたんぱく質需要に応えていきます。



出典：矢野経済研究所調べ

## ニッポンハムグループは国内最大級のたんぱく質供給企業

ニッポンハムグループは、<sup>いのち</sup>生命の恵みをいただき、ハム・ソーセージを製造するところから創業し、加工食品、水産加工品、乳製品などに拡大してきました。食肉では、国内で豚・鶏の生産・肥育を手掛け高品質な食肉の安定供給につなげるとともに、国内外のパートナー企業からの安定調達を実現しています。

こうして80年以上にわたりさまざまな形でたんぱく質を提供することで、国内最大級のたんぱく質供給企業となっています。



	たんぱく質摂取量 (1人・1日当たり)	ニッポンハム グループのシェア
全体	71.4g	6.0%
動物性たんぱく質	40.1g	10.6%
畜産物由来	27.9g	15.3%
肉類	17.6g	23.5%

#### 主要な動物性たんぱく質のたんぱく質含有量 (g/100g)

牛 | 16.6g    卵 | 12.3g  
 豚 | 15.6g    牛乳 | 3.3g  
 鶏 | 20.7g

\* 当社の商品別取り扱い重量データ(2019年)および文部科学省「栄養成分表」、厚生労働省「国民健康・栄養調査」などの外部データ(2019年)をもとに当社にて推計

# 事業概要

ニッポンハムグループは、中期経営計画2026で掲げる成長戦略実現に向け、全社視点で「バリューチェーン価値最大化」および「グローバル強化」を加速します。その一環として、2025年4月から海外事業本部管轄下であった、すべての海外子会社・関連会社をそれぞれ加工事業本部および食肉事業本部へ移管しました。その結果、2026年3月期の事業セグメントは、加工事業本部、食肉事業本部、ボールパーク事業の3セグメントになります。



※ 上図において、「ボールパーク事業」は除外しています。  
拠点の国・地域数は日本を除く

## 加工事業本部

### 国内外で、多彩な商品群とヒット商品を生み出し 新たな「食べる喜び」を創造しています

当社グループの創業事業である加工事業。現在ではハム・ソーセージ、加工食品、水産加工品、乳製品、エキス調味料など、たんぱく質を中心とした多くの商品を提供しています。お客様視点を活かした開発力で、食卓にまだないおいしさや、食ニーズの多様化に対応したさまざまな価値を提供し、多くのヒット商品を生み出してきました。多数のカテゴリーNo.1ブランドや長くお客様に指名買いされる商品群が加工事業の強みです。

海外では、各国への「シャウエッセン®」の販売を検討、グローバルブランドへの展開を図っていきます。

#### 主な商品

##### ウインナー カテゴリー



「シャウエッセン®」



##### チルドピザ カテゴリー



「石窯工房®」



##### 中華惣菜 カテゴリー



「中華名菜®」



#### 海外展開



【米国】 デイリーフーズ  
主に「Crazy Cuisine」ブランドの加工食品の製造・販売、食肉などの輸出入を展開



【タイ】 タイ日本フーズ  
主に鶏肉を原料とする加工食品を製造し、日本への輸出・販売やタイ国内で販売

※1 マクロミルQPRデータ ウインナーカテゴリーブランド 購買金額日本No.1 2024年4月～2025年3月、全国  
※2 マクロミルQPRデータ チルドピザカテゴリーブランド 購買金額日本No.1 2024年4月～2025年3月、全国  
※3 2024年1月～12月 中華惣菜カテゴリー 購買No.1 (CODE「買いログ」調べ)

## 事業概要

### 食肉事業本部

国内食肉シェア No.1 の食肉インフラ企業として、国民への安定供給を支えるための圧倒的な生産・調達体制構築を進めています

当社グループの売上高の50%以上を占める食肉事業。特に生産事業では、自社グループの農場を活用して、市場ニーズに合った付加価値の高い食肉を供給しています。また、社外調達による外部環境リスクへの対策も強化しており、日本国内の食肉販売量のシェア約20%を占めています。さらに、豪州では牛を、トルコでは鶏を生産しています。海外拠点との連携を強化することにより需要に応じた調達体制を強化しています。

上記によって調達した食肉を、フード会社の全国を網羅する販売拠点を通して、皆様の食卓にお届けしています。

#### 国内マーケットのシェア\*



\* 2025年3月末現在 自社調べ

#### オリジナルブランド食肉

牛肉	豚肉	鶏肉
 国産 玄米牛 「玄米牛」  国産 「大麦牛ANGUS」 オーストラリア産 「大麦牛ANGUS」	 国産豚肉 「麦小町®」  米国産 「とうもろこし豚」	 国産鶏肉 「桜姫®」  タイ産 「ハープ爽育鶏®」

#### 海外展開



【豪州】ワイアラビーフ  
豪州最大級の牧場で牛の生産・肥育事業を展開



【トルコ】エゲタブ  
鶏の生産・飼育・処理・加工・販売まで一貫して展開

### ボールパーク事業

エスコンフィールド HOKKAIDO を中心に スポーツ×エンタメによる新しい「街づくり」を進めています

プロ野球球団「北海道日本ハムファイターズ」の経営に関わり、2023年に「北海道ボールパークFビレッジ」「エスコンフィールド HOKKAIDO」が開業したボールパーク事業。北海道ボールパークFビレッジを通じて、「スポーツの価値」と「北海道の価値」を融合させたビジネスモデルによる新しい「街づくり」を推進しています。

また、官・民・学の多岐にわたる事業者の参画や、ボールパークを楽しむ来場者と各種商品・サービスを提供するパートナーを結び付けることで、共創・連携による街づくりを進め、イノベーションの創出も目指しています。

#### 北海道ボールパークFビレッジ



## 副社長メッセージ

# ポートフォリオの質を 高める事業基盤へ ニッポン火腿グループ を変革します

取締役副社長 副社長執行役員 前田 文男

### 2026年3月期の戦略

ニッポン火腿グループを取り巻く環境は急激に変化しています。為替は今後も円安基調が変わらないと想定されます。グローバルにおける市場環境を見ると、かつて日本がプライスリーダーだったところと比較し、海外から安く原料等を購入することが難しい時代になっています。飼料やエネルギーコストも高騰しているほか、今後は日米関税の問題も懸念されます。国内の畜産業において、多くは輸入飼料に頼っており、将来的には飼料の確保も課題になると思っています。



## 副社長メッセージ

国内の消費動向も激変しました。物価上昇に伴い、消費者の節約志向が高まっており、どのように消費者の購買意欲を喚起するかも大きな課題です。このような中、私は時代にあった企業にするため三つの方針を示しています。

### 1. 全社視点でのバリューチェーン価値最大化

当社グループのバリューチェーンは事業本部ごとであり、成長にあわせて拡大・変化させてきました。大量消費の時代から、消費の質が求められるようになってきた今、これまでと同じ規模のバリューチェーンのままでは環境変化に対応できないと判断しました。

畜産物の調達・生産から、処理・製造、マーケティング、物流、販売までを一貫して行う「パーティカル・インテグレーション・システム」は当社グループならではの強みです。バリューチェーンにおける各々の強みを時代に合わせ、いかに融合させるかが私の重要な責任だととらえています。

これまで「横軸」を通したバリューチェーンにより、他社と差別化がなされ、事業成長を実現してきましたが、今後は自社だけでなく、社外との共創を積極的に取り入れ、時代にあったバリューチェーンに再構築します。すでに発表しているJA全農との事業連携やLJホールディングスの買収、タイ最大の食品企業Charoen Pokphand Foods(チャロン・ポカパン・フーズ)社との包括的業務提携もそうした一連のバリューチェーン変革の一つです。

バリューチェーンを機能ごとの「縦軸」、つまり部門横断の視点で見ると、まだまだ改善の余地があると考えています。従来は、慣習や組織体制上、どうしても事業部の壁

を超えた最適化が難しい部分がありましたが、グループ戦略事業部が軸となり、部門横断を推し進めます。

今回、海外事業本部内の機能・人員を食肉事業本部と加工事業本部に分配する大きな構造改革を実行しました。すでに国内で培った加工技術やノウハウ、人財の水平展開、食肉における海外現地との連携の迅速化等の効果も出始めています。

2024年度の下期は牛肉価格が高騰した結果、牛から豚に需要がシフトしました。しかし、数カ月先を見据えて調達をしているためにタイムラグが発生し、需給ギャップが生じました。営業現場で把握していた消費者の畜種シフト

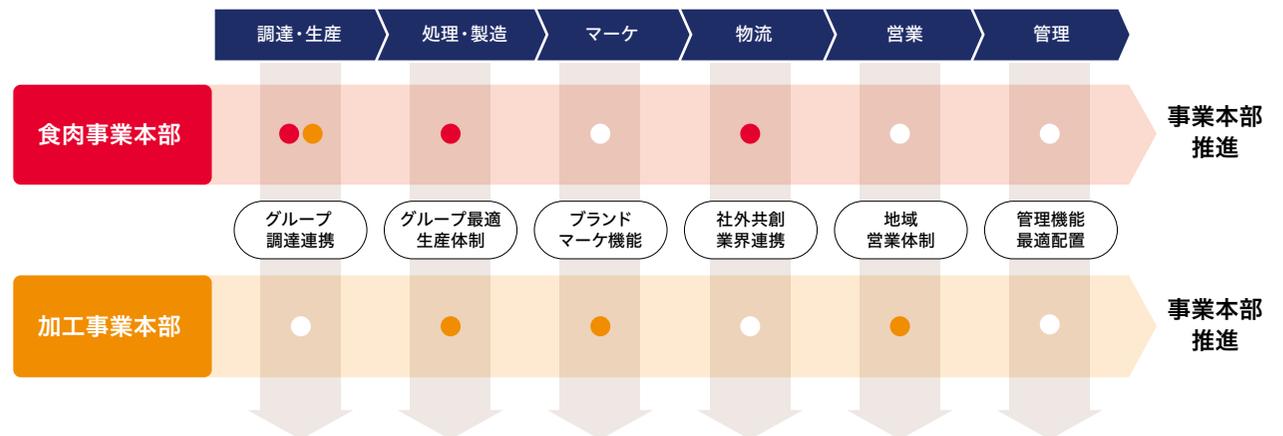
に関する情報が、調達部門や海外の生産部門とタイムリーに共有できていなかったことが利益を毀損する要因となりました。今後は組織変革により、需給ギャップが最小化され、収益性の改善にもつながっていくと考えています。

ほかにも、食肉事業本部の調達部門と加工事業本部の調達部門の共同購買を強化し、加工事業本部の収益拡大にも効果が期待できます。また、所在地の近い工場同士での生産連携にも取り組みたいと考えています。加工事業本部の持つ加工技術を活用して、食肉の一次加工品をつくることも可能です。

物流において、チルド商品の輸送ができることは当社

#### バリューチェーンの見直し

● JA全農との共創を実施 ● 海外事業セグメントを統合



**バリューチェーン視点および部門横断視点の両軸からの最適化を行うことで  
バリューチェーン全体の価値最大化を進め、事業基盤を強化**

## 副社長メッセージ

グループの物流機能の強みです。事業横断戦略を進めることで、当社グループの強みをさらに強化できます。また、これまで食肉業界においては導入が進んでいなかったパレタイズ輸送を2024年5月からスタートさせました。今後、食肉業界をけん引するつもりで導入を進めていきます。また、将来的には自社製品を運ぶだけでなく、他社製品の運搬も視野に検討しています。

これらの施策を通して、「横軸」と「縦軸」の両軸から最適化を図ることでバリューチェーン全体の価値向上を目指します。なお、当社だけでは解決できない課題があれば、他社との共創にも取り組むことで課題解決を図ります。

## 2. 新たな収益機会の創出へ新規事業を創造

国内の消費環境の変化は現場で働く社員の肌感覚として実感していても、早期の商品化やマーケティング戦略には落とし込まれなかった点など課題が残りました。市場の変化がどんどん早くなっていく現代に対応できるマーケティング体制に再整備するとともに、商品開発のスピードも上げていく必要があります。

また、2025年6月にR&D戦略として「Proteininnovation (プロテインノベーション)」を策定しました。たんぱく質を供給する企業グループとして、たんぱく質の安定供給に加えて、新しいたんぱく質の開発・提供にも取り組みます。新領域でたんぱく質の可能性を追求することで、お客様のニーズや社会課題を解決でき、当社グループの持続可能な企業成長につながるものと考えます。

私は「中期経営計画2026」に向けた施策だけでなく、

中長期で当社グループが成長していくための成長戦略を組み立てることが急務であると考えています。そのためには第5の事業の柱である新規事業を具体化する必要があります。成長領域や具体的なテーマの方向性を今期中に示したいと考えています。

また、海外市場への拡大も重要なテーマです。伸長する海外マーケットでの展開とグローバルなブランド展開で成長する事業体に変革していきます。

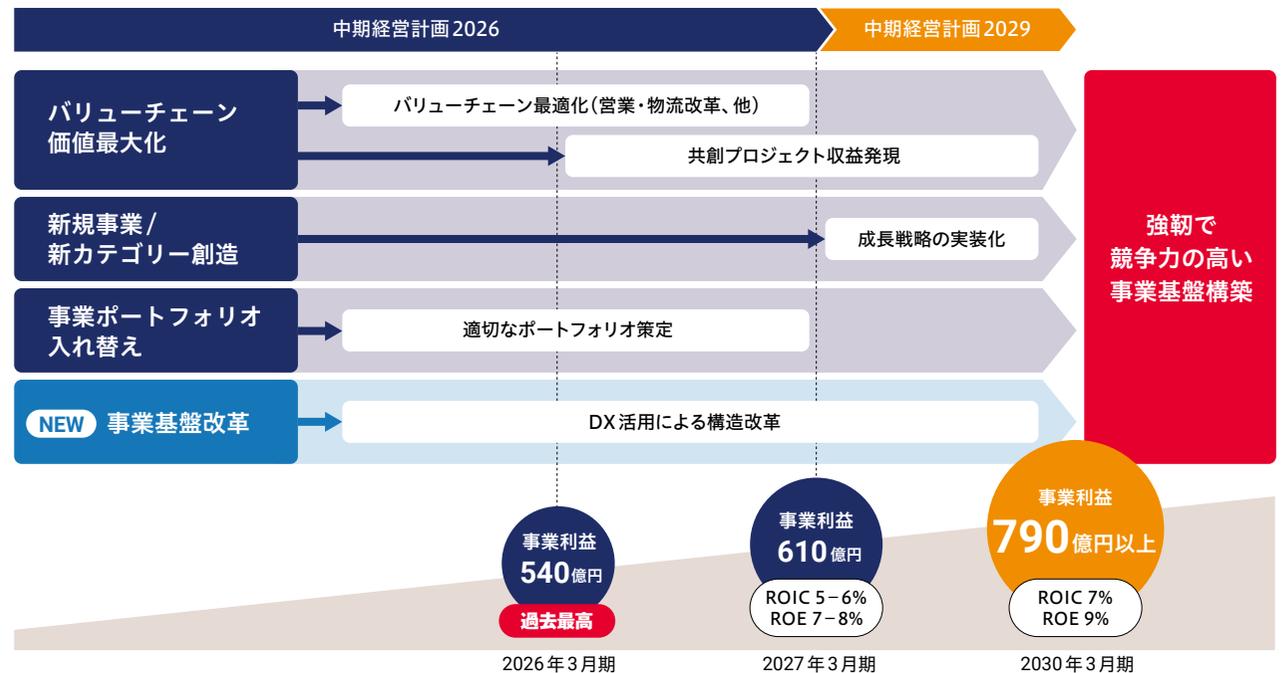
R&D戦略や海外展開は、自社だけでなく、社外との

共創を今後も進め、必要であれば積極的なM&Aも行います。バリューチェーンの事業最適化に向けて将来の成長機会があれば適切に資金を配分していきます。

## 3. 事業基盤の変革に向けたDX活用

事業プロセス全体から創出する収益を最大化するためには、DXによる事業基盤強化も重要なプロセスです。当社グループの「DX戦略」では、「既存事業の価値を高め、新たな価値を生み出す業務変革・デジタルプラットフォーム

### ニッポンハムグループの成長ストーリー



## 副社長メッセージ



変革への挑戦」をコンセプトに掲げています。

2025年4月から加工事業本部において、業務効率化と需給予測の高度化を目的にSAPを導入しました。導入当初は新システムへの慣れ等の問題もありましたが、現在はデータを一元管理できる仕組みづくりを完了し、運用フェーズに入っています。

2028年度以降は、食肉事業本部への導入を予定しています。今回の加工事業本部へのSAP導入時に発生した課題を踏まえて、スムーズに導入が進むよう準備を進めていきます。

あわせて経済的価値に結び付くAI活用も推し進めます。輸入鶏肉の調達に関しては、2年前からAIによる需給予測をテスト運用してデータを蓄積しています。このデータを活用して2カ月後、4カ月後の需要を予測し、その上でAIが仕入れの判断を手助けするという取り組みを進めてきました。この取り組みは一定の効果がでています。仕入れ期間の違いや調達部位の多さなど他畜種への展開は簡単ではありませんが、輸入鶏肉で得た知見・ノウハウを水平展開して、牛・豚の仕入れ予測にもAIを活用する等、改善策を検討していきます。

## 持続的な成長に向けて

当社グループには、「シャウエッセン®」というナンバーワンブランドの保有や全国に約1,300台もの営業トラックを持つ食肉の販売網があります。ほかにも、高い物流品質、製品の安全性を担保する品質保証、お客様ニーズに対応できる製造能力等も持っています。また、ボールパーク事業といったスポーツにおける日本を代表するコンテンツも保有しています。他社には真似できないような強みをいくつも持っていますが、強化する余地はまだあります。

ステークホルダーに期待され、今後も当社グループが成長を続けるためには、これらの強みを活かして競争力、収益力を上げていく必要があります。

そのためには、やはり現状の延長線上にあるような改善・更新ではなく、変革に挑戦することが重要です。私自身の責務は、従業員全員が、ありたい姿を実現するために、同じ方向を向いて挑戦できるような戦略を立てて実行の後押しをすることだと考えています。当社グループの総合力を活かして、外部環境に打ち勝ち、持続的な成長を実現します。

# 01 SPECIAL FEATURE 新たなR&D戦略の策定

## たんぱく質の新たな価値と未来に向けて ニッポンハムグループ独自のR&D戦略を策定

2025年6月、日本ハム(株)は、たんぱく質を軸とした研究開発の加速を目的に、R&D戦略「Proteininnovation(プロテインノベーション)」を策定しました。

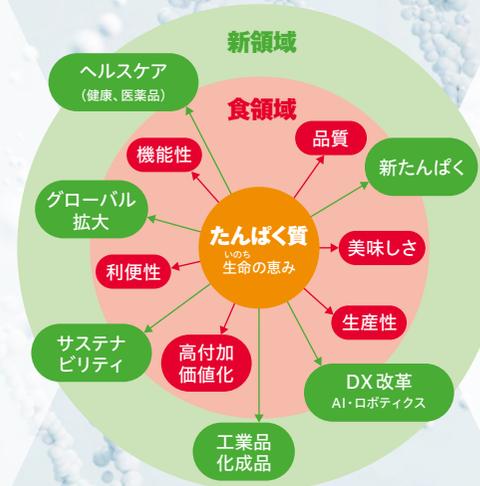
当社は、「Proteininnovation」をコアコンセプトとしたR&D戦略により、たんぱく質の可能性をテクノロジーとイノベーションにより最大限に引き出し、食領域と新領域で新たな価値と未来を創造していきます。既存事業においては、顧客価値創造と高生産性を軸に、生産DX領域、新たなたんぱく質領域、美味しさ&ウェルネス領域、グローバル拡大領域をR&D重点領域と定めます。新規事業においては、ヘルスケアと社会課題解決を軸に、ヘルスケア/医療領域、アップサイクル領域をR&D重点領域と定めます。「既存事業の進化」と「新規事業の創出」の両軸により、企業理念ならびにVision2030の実現を目指していきます。

### 既存事業の進化

顧客価値創造と高生産性追求

重点領域

- 生産DX領域  
AI/IoT/ロボティクス技術による高生産・省人化生産
- 新たなたんぱく質領域  
次世代のたんぱく質源確保
- 美味しさ&ウェルネス領域  
新たな食の価値提供
- グローバル拡大領域  
グローバルブランド創出



### 新規事業の創出

ヘルスケアと社会課題解決

重点領域

- ヘルスケア/医療領域  
畜産副産物の活用による新規領域参入
- アップサイクル領域  
畜産副産物や廃棄物のアップサイクルを含めた非食品領域への挑戦

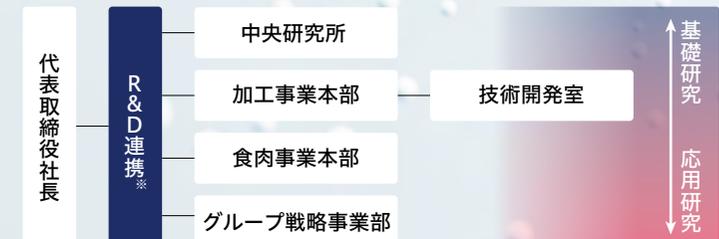


Proteininnovation = protein(たんぱく質) + innovation(革新)

### 総合的なR&D体制で事業化を加速

R&D戦略のもと当社グループ全体の連携を強化し、R&Dとその成果からの事業化を加速していきます。

基礎研究から応用研究まで、革新的な技術・商品の開発を目指していきます。



※ コーポレート部門(経営企画部、VBM推進室、法務部、サステナビリティ部、IT戦略部等)

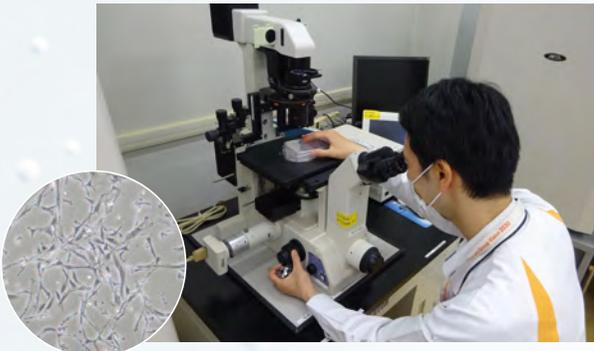
## 新たなR&D戦略の策定

# たんぱく質の可能性を探求し続けるニッポンハムグループ

### 細胞性食品の研究開発

世界の食肉需要が拡大する中、将来にわたって安定的に動物性たんぱく質をお届けするために、当社グループは培養した動物細胞を食品製造に活用する技術を研究開発しています。

日本ハム(株)中央研究所では培養方法や細胞の品質など、効率よく細胞を生産する技術課題に取り組んでおり、2022年10月には、細胞を培養する際に必要となる「培養液」の主成分を、これまで用いられてきた動物由来のもの(血清)から一般的に流通する食品由来のものに置き換えて、ウシやニワトリの細胞を培養することに成功し、発表しました。この成功により、培養液のコストで大きな割合を占める動物血清を、安価かつ安定的に調達可能な食品に代替できることになり、将来的な細胞性食品の社会実装に向けて前進しました。



### 麴の研究開発

当社グループは「麴」を原料とした新たな食品の研究開発を進めています。

麴は、味噌や醤油、酒など、和食をはじめとする伝統的な発酵食品に活用されてきました。「畑のお肉」とも称される大豆に匹敵するほど、たんぱく質や食物繊維を豊富に含んだ栄養価の高い食材であり、将来懸念されるたんぱく質不足の一助になり得ると考えています。

### アップサイクル

生命の恵みを余すところなく活用すること、またサステナブルな社会への取り組みとして、当社グループ内の未利用原料を使い、食品以外の新たな分野での事業化を目指しています。

国内外で飼育される家畜には精肉や食肉加工品として利用される部位以外にも多くの部位が存在します。鶏の羽、豚や牛の骨や皮などです。これらは多くの場合、肥料や飼料となっていますが、その独特の構造や成分には大きな利用可能性があることが分かってきています。これらの特性を利用してさまざまな社会課題の解決を目指し、大学や社外企業との共同研究を始めています。

当社グループは、社会の変化、生活者の未来を見つめ、これまでのあたりまえや慣習にとらわれず、お客様、社会、世界に、新たな価値を創り出していきます。

### 2025年日本国際博覧会(大阪・関西万博)で新素材による「新時代の食」を提案

当社グループは、大阪・関西万博の大阪ヘルスケアパビリオン「ミライの食と文化ゾーン」内のデモキッチンエリアにて、大阪府健康医療部が主催するイベントに参加しました。

今回提供した「ソイミート串カツ」には、当社独自の「繊維化技術」を活用して、大豆を肉の繊維のような食感に加工し、大豆ベースでありながら肉の繊維のほぐれ感を再現した新たなたんぱく質素材を使用しています。この新しい素材は、たんぱく質に加え食物繊維も摂取できることが特長です。

また、「とんこつ風ラーメン」では、豆乳と米をベースに濃厚さを出し、キノコ類のうま味、香味油の香りで、豚骨を使わずに、豚骨ラーメン風味を楽しめるようにしました。私たちは、たんぱく質の安定調達・供給を使命とすると同時に新しいたんぱく質の可能性を追求し、長年にわたり研究・開発を続けています。



ソイミート串カツ(調理例)



とんこつ風ラーメン(調理例)

# SPECIAL FEATURE 02 共創の進化と深化

CO-CREATION : 01

## アジアへ広がる 共創プロジェクトの進化

### タイ最大の食品企業と包括的業務提携

日本ハム(株)は、アジア有数の大手総合食品企業の一つである Charoen Pokphand Foods Public Company Limited(チャロン・ポカパン・フーズ社:本社 Bangkok, Thailand、以下「CPF」)と、2024年12月に包括的業務提携契約を締結しました。

CPFはタイ最大の食品企業であり、アジアにおける強固な販売チャンネルを有しています。当社はCPFと共にアジア地域での食品事業のさらなる発展を目指します。当社とCPFは、下記4点の取り組みを協働で進めています。

- 1 タイにおける原材料の共同調達・加工食品の共同開発
- 2 当社の子会社でタイにて加工食品を製造するタイ日本フーズ製品のアジアにおけるCPF販売チャンネルへの展開
- 3 当社製造の加工食品を日本から輸出し、タイ・シンガポール・香港などで販売
- 4 CPFの加工食品をタイから輸入し、日本で販売

相互の強みを活かし、アジアを中心とした海外での畜産加工食品分野ビジネスを強力に推進していきます。

CO-CREATION : 02

## 深化するJA全農との共創

### 安定的なたんぱく質の供給と事業の効率化を推進

2024年7月に事業連携を発表した日本ハム(株)とJA全農(全国農業協同組合連合)では、国産畜産業の持続可能な発展に向けた共創プロジェクトを推進しています。

JA全農ミートフーズ(株)の高崎ハム工場にて、当社の「彩りキッチン®ロースハム」を一部委託製造しているほか、老朽化している食肉処理施設のあり方に関する検討、包装資材の循環型事業や共同配送の実施に向けた取り組みなど、相互の経営資源やネットワーク、情報・ノウハウなどの強みを最大限に活用した複数のプロジェクトが進行中です。

「JA全農×日本ハム共創プロジェクト」の概要

- |                |   |
|----------------|---|
| 国内畜産業の持続可能性の追求 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 持続可能な国内畜産業に向けた取り組み</li> <li>● 包装資材のサステナブルモデル構築 ● 国産飼料自給率の向上</li> </ul>           |
| 次世代畜産業モデルの確立   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 畜産分野における共同研究・事業開発</li> <li>● バイオガス活用モデルの構築 ● 畜肉由来素材の活用</li> </ul>                |
| 畜産たんぱく質の安定供給   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 処理施設の活用・連携による国内外への需給体制構築</li> <li>● 国産農畜産物と両者施設を活用した包装肉・加工品の商品開発と生産連携</li> </ul> |
| 両者事業の共創        | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 連携による物流課題解決</li> </ul>   |

## ステークホルダーコミュニケーション

# より高い価値を提供できる企業を目指して

ニッポンハムグループは、これからも挑戦によって価値を創造し、ステークホルダーの期待に応えていきます。

安全・安心、そして満足・感動の品質をお客様にお届けすることが私たちの責任と考えています。また、お客様の声をもとに、「聴く」「知る」「活かす」のコミュニケーションサイクルを回し、お客様満足を追求めます。

### 提供価値

- 「食べる喜び」の提供
- たんぱく質の安定調達・供給
- 安全で高品質な商品とサービスの提供
- 適切な情報の提供
- 健康に寄与する商品の提供

調達活動において、「ニッポンハムグループサステナブル調達方針」をもとに、お取引先と信頼関係を構築し、共存・共栄を基本に、連携していきます。

### 提供価値

- お互いの持続可能な発展に向けたパートナーシップの強化
- 公正・透明で誠実な取引
- 製品の品質維持、安定供給
- 新たな付加価値の共創

国や地域の法令を遵守するとともに、行政と積極的に情報交換し、事業を展開していきます。事故やその恐れがある事実を把握した場合は、関係官庁などへ報告し、調査や原因究明に努めます。

### 提供価値

- 法令、規制の遵守
- 適切な納税
- 各機関との連携による業界の活性化

株主・投資家の皆様との信頼関係の構築のため、コミュニケーションを大切にし、頂いたご意見やご要望を企業活動に反映させます。

### 提供価値

- 企業価値向上
- 適正な利益還元
- 適時、適切な情報開示
- 株主、投資家との建設的な対話の推進

ステークホルダーの詳細はWebをご覧ください。



国際ルールおよび、さまざまな国と地域の法令・歴史・文化・慣習などを正しく理解し、その遵守と尊重に努めます。

### 提供価値

- 協働による業界の課題解決
- 人権や環境に配慮した事業活動に向けた建設的な対話や協力

ニッポンハムグループが地域社会の一員として、そして良き企業市民として、地域の持続的な発展に貢献できるように積極的なコミュニケーションを図り、ニッポンハムグループができること、求められていることを考え、共に歩んでいきます。

### 提供価値

- 地域活性化に向けた共創
- 地域社会との共生
- 地域環境の保全
- 地域の経済発展

「従業員が真の幸せと生きがいを求める場」となることを目指します。また、従業員の意識・能力開発、ワークライフバランス、ダイバーシティ、心と体の健康維持などに取り組みます。

### 提供価値

- 挑戦の機会、働きがい追求の場の提供
- 成長の機会の提供
- DE&Iの推進

生命を育む自然を守り、<sup>いのち</sup>生命の恵みを余すことなく大切に活かすため、「ニッポンハムグループ環境方針」を基本に、環境と調和のとれた企業活動を推進します。

### 提供価値

- 自然資本の有効活用
- 環境負荷低減
- 環境課題解決

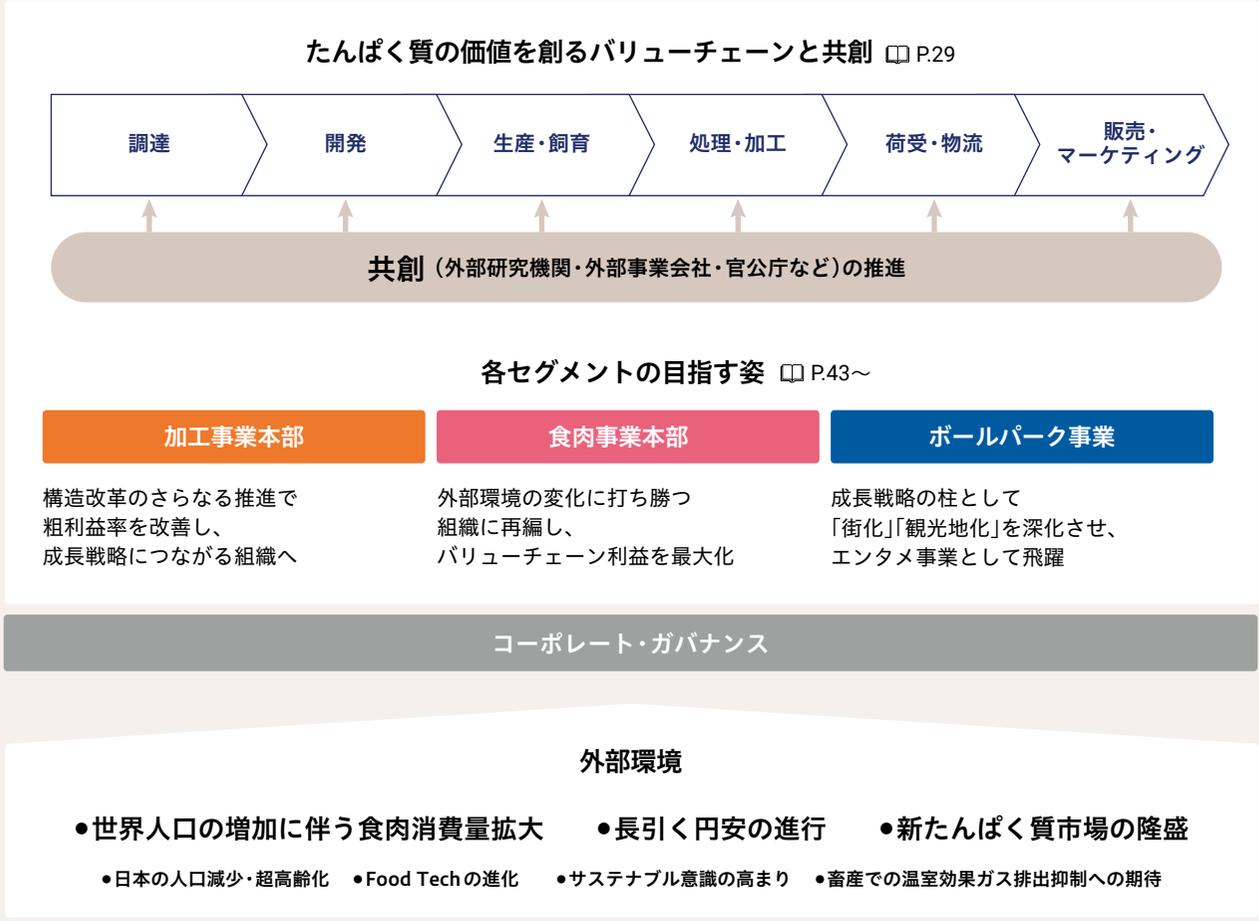
## 価値創造プロセス

# 変革を加速し、たんぱく質の価値を共に創る企業へ

### 保有資本

<b>財務資本</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●総資産／金融資産</li> <li>●フリー CF: 347 億円<sup>※1</sup></li> <li>●成長戦略投資: 500 億円<sup>※2</sup></li> <li>●D/E レシオ: 0.43<sup>※1</sup></li> </ul>
<b>製造資本</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●各事業の生産拠点</li> <li>●北海道ボールパークFビレッジ</li> <li>●設備投資総額: 344 億円<sup>※1</sup></li> <li>(加工事業本部: 83 億円) (食肉事業本部: 173 億円)</li> <li>(ボールパーク事業: 24 億円)</li> </ul>
<b>人的資本</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●変革型経営人財育成・開発投資</li> <li>●多様な人材</li> <li>●挑戦を評価する仕組み</li> </ul>
<b>知的資本</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●研究開発費</li> <li>●新たんぱく質の研究の知見</li> <li>●家畜由来温室効果ガスの削減研究の知見</li> <li>●飼料の研究開発</li> <li>●エンタメなど新たな製品開発・体験の研究</li> <li>●機能性素材製品の開発・研究の知見</li> </ul>
<b>社会・関係資本</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●家畜の疾病対策費用</li> <li>●アニマルウェルフェア対策費用</li> <li>●社外との共創、産学との連携</li> <li>●食物アレルギーの研究助成や普及啓発</li> <li>●畜産農家の支援(技術サポートなど)</li> <li>●国産鶏肉「桜姫®」などのブランド食肉</li> <li>●「シャウエッセン®」などのトップシェア商品</li> <li>●自治体とのパートナー協定(北海道地域)</li> <li>●産官学のさまざまなパートナーとの共創(ボールパーク)</li> </ul>
<b>自然資本</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●環境関連対策費用</li> <li>●たんぱく質(植物・新素材由来)</li> <li>●省エネ・省資源の設備(エスコンフィールド、EV導入など)</li> <li>●生産・製造における水使用</li> <li>●家畜(牛、豚、鶏)の生物資産</li> </ul>

### 事業基盤



※1 2025年3月期実績 ※2 中期経営計画2026策定時計画

価値創造プロセス

全社戦略

変革と挑戦を推進する「中期経営計画 2026」 □ P.34～



マテリアリティ □ P.57～

- たんぱく質の安定調達・供給
- 食を通じた豊かな生活への貢献
- 持続可能な地球環境への貢献
- 新たな価値の創出
- 挑戦する組織風土の醸成

創出する価値・長期ビジョン

身体に不可欠な「たんぱく質」の安定供給

- 畜産の継続により必要な食肉(たんぱく質)を確保
- 食肉の輸入・パートナーとの協働によりたんぱく質を安定調達
- 新しいおいしさを提供する商品を開発
- 代替肉など多様なたんぱく質を研究開発
- 家畜由来温室効果ガス排出量を低減

顧客 パートナー 地球環境

地域社会との共創共生

- 北海道を含む地域経済発展に寄与
- 北海道ホールパークFビレッジ各施設のパートナーとの共創によるかつてない街づくり
- 環境負荷を低減する街づくりを推進

顧客 パートナー 地球環境

人的資本の拡充

- 挑戦できる組織風土を醸成
- 従業員の能力・給与の向上により定着率・採用率を拡大
- DE&Iの推進、多様性の追求

従業員

株主資本の維持・拡大

- 収益向上により企業価値を高め株価を向上
- 配当金の維持・向上を実現
- 株主、投資家との建設的な対話

株主・投資家

持続可能な社会

Vision2030

たんぱく質を、  
もっと自由に。

人々の楽しく  
健やかなくらし  
に貢献

## 資本とバリューチェーン

ニッポンハムグループは、バリューチェーンごとに、これまで培ってきたさまざまな資本を保有しています。  
この資本を「挑戦」や「共創」の源泉として活用することで、競争優位性を維持・強化し、企業価値を創造しています。

	調達	開発	生産・飼育	処理・加工
財務資本	●営業キャッシュ・フロー 774億円 (2025年3月期)	●研究開発費 3,147百万円 (前年比99.7%)	●疾病対策費用	●設備投資 ●省人化投資
製造資本	—	●研究開発拠点2カ所	●生産・飼育拠点147カ所	●処理・加工拠点83カ所 ●食物アレルギー対応専用工場(東北)
人的資本	●新たんぱく質の研究開発人材 ●畜産業の将来を担う人財育成 ●品質保証技術の専門人材累計68名※1 ●グループ間の人財連携 ●DX人財育成プログラム ●多様性を重視した人的資本構成(キャリア採用の強化)			
知的資本	●主原料の調達に関する知見 ●安全安心に関する知識	●特許出願件数20件(2024年度) ●長年のたんぱく質研究知見 ●食物アレルギー検査技術	●畜産の専門技術と知見 ●生物資源を健康に役立てる研究開発 ●スマート養豚技術	●ハム・ソーセージ専門技術と知見 ●食肉処理・加工技術と知見
社会関係資本	●サプライヤーとの協力関係	●外部との共同研究 (関西医科大学、東京大学、北海道大学など) ●食物アレルギーを持つ方や家族とのコミュニケーションの機会 ●ベンチャーキャピタルへの出資による食分野のスタートアップ企業との共創 ●食の専門家との共創による日本ハム式代替たんぱく質の創造	●畜産農家との協力関係(支援)	●お得意先ごとのニーズに合わせた食肉や加工品開発
自然資本	●温室効果ガス抑制	●植物由来のたんぱく質 ●新たんぱく質の資源 ●主原料	●温室効果ガス抑制 ●家畜排せつ物の燃料利用や堆肥化	●冷却水 ●温室効果ガス抑制 ●副産物(骨、皮など)の資源活用

※1 2023年4月に品質方針を改定。飼育、製造、営業、物流などバリューチェーンの全段階における品質をとらえ、それを実現させるための人創り、技術創り、仕組創りを推進しています。グループ全社から選抜された人材の中から、高い技能を修得し独自の試験に合格した者を「専門技術認定者」として認定。さらに専門技術認定者は、技術指導や教育、基礎研修、専門技術認定試験の講師として活動し、後進の育成に務め、新たな専門技術認定者を輩出するサイクルを回しています。

## 資本とバリューチェーン

荷受・物流	販売・マーケティング
<ul style="list-style-type: none"> <li>●環境対策費用 (物流での温暖化対策)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●事業利益 425 億円</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>●物流拠点 29 カ所</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●営業拠点 202 カ所</li> </ul>
—	<ul style="list-style-type: none"> <li>●お客様対応の専門スキル<sup>※2</sup></li> <li>●ライフスタイル研究室の独自調査</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>●国内外の物流網を活用した安定供給</li> <li>●災害時含めて商品を安全に届ける全国の物流体制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●50年以上に及ぶ独自のモニター制度(食の未来委員会)</li> <li>●SNS、Web 会員等多くの消費者との関係</li> <li>●競争優位性の高い商品ブランド</li> <li>●食肉シェア 19.4% 牛 15.9%、豚 18.6%、鶏 21.9%<sup>※3</sup></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>●温室効果ガス抑制</li> <li>●自然冷媒を用いたノンフロン冷蔵冷凍装置</li> </ul>	—

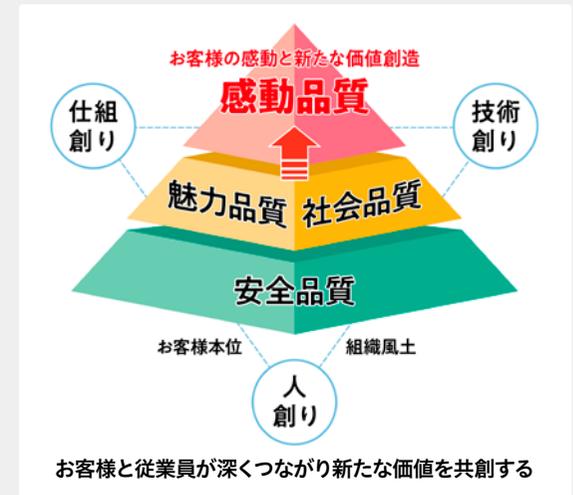
※2 HDI 格付けベンチマークの「問合せ窓口(電話)」において、7年連続で最高評価の「三つ星」を獲得。

※3 国内マーケットのシェア 2025年3月現在 自社調べ

### ニッポンハムグループ品質方針

ニッポンハムグループは、商品・サービスに求められる品質として、安全品質、魅力品質、社会品質の3つを掲げ、その実現を目指した人創り、技術創り、仕組創りを推進します。そして、安全でより良い品質の商品・サービスを通して、お客様の「食べる喜び」と健康でより良い生活に貢献します。

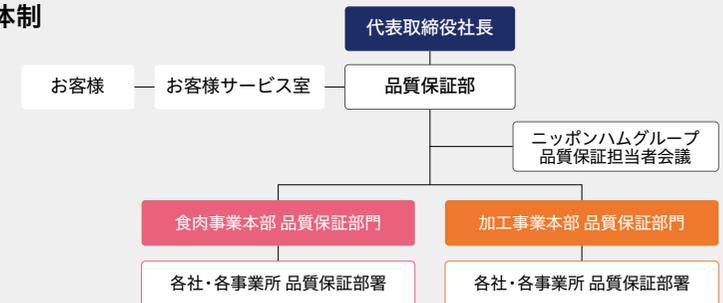
1. お客様とのコミュニケーションを大切にし、お客様の期待に応える商品・サービスをお届けします。
2. おいしさの追求と自由な発想で、お客様の感動と新たな価値創造に挑戦します。
3. 法令・基準を遵守し、農場から食卓までの食品安全の取り組みを向上させるとともに、お客様に適切な情報を提供します。
4. 生命の恵みを大切に、商品・サービスの持続可能性を高め、食の安定供給と社会課題の解決につなげます。
5. 品質をグループの最も大切な価値とし、人・技術・仕組を創り、安全でより良い品質を目指す活動を全従業員で継続します。



### ニッポンハムグループの品質保証体制

ニッポンハムグループでは、グループ全体の品質保証戦略の立案や各種方針の策定・共有など、グループ全体を横断した品質保証活動を推進しています。

品質リスク情報や対策などの知見・ノウハウを共有することで、品質事故の未然防止はもとより、万一の事故発生時に迅速に対応できる体制を構築しています。



詳細はWebサイト「品質への取り組み」をご覧ください。 <https://www.nipponham.co.jp/quality/>

## VBM(価値創造経営)推進担当役員メッセージ

# 長期的視点で 「価値」を判断軸とする経営へ

執行役員 VBM推進室 サステナビリティ部担当 大西 淳

**PROFILE** 1993年アイシン精機株式会社(現 株式会社アイシン)経理部に入社。1998年株式会社大和総研・企業財務戦略室に出向。2007年から北米アイシンで8年間、統括会社ほかの財務担当執行役員を務めた。2023年11月日本ハム株式会社にCFO補佐として入社、現在に至る。名古屋大学経済学研究科客員教授



### ニッポンハムグループが考えるVBMとは

2025年4月より、ニッポンハムグループに「VBM推進室」が誕生しました。長期的かつ広範な視点で価値を創造していく、Value Based Management(価値創造経営)の考え方を判断軸とした組織です。企業価値創造経営にとって最も重要なことは、キャッシュ・フローが将来にわたっていかに持続的に成長していくか、という長期的視点を持つことです。この考え方は、私の基本理念でもあります。

私は当社に入社する以前、長きにわたりM&Aや事業再編における企業/事業価値評価、自社企業価値の最大化のための資本政策に携わっていました。その経験を役立て、当社の「価値創造経営」に活かしたいと考えています。

VBM推進室では、当社の財務システムのこれまでの考え方を、視座・視野・視点の三つの点で変えていきます。

一つ目は、「利益」から「価値」への視座のシフトです。もちろん、現在の収益力の上に将来の収益力が成り立つわけですから、資本効率を高め、収益を拡大していく短期的視点も、既存事業の財務価値を最大化する上で一つの重要なポイントになります。ROIC(投下資本利益率)はそのための重要な指標です。当社においてもこの指標を意識した経営を実践してきました。しかし、当期業績としてのROICだけに注目していると、どうしても短期視点で物事を考えるバイアスがかかかりますので、事業縮小に向かう危険性ははらんでいます。重要なのは、利益へフォーカスするPDCAの高速化によって収益体質の強化を継続しつつも、価値創造を意識した経営にシフトし、

## VBM(価値創造経営)推進担当役員メッセージ

両立していくことです。よって、短期的な業績の良し悪しだけで物事を判断せず、「価値創出に必要かどうか」で判断を行っていくこととなります。

二つ目は、「個別最適」から「全体(連結)最適」への視野のシフトです。当社グループは約70社で企業集団を形成していますが、経営施策の実施においては、個社単位の利益の最大化を追求しつつも、グループ全体の価値創造に結び付いているか、視野を広げて全体最適を考えるとという発想を持つ必要があります。この全体最適の考え方は、中期経営計画2026のコア施策でもある「バリューチェーン価値最大化」の背景にある考え方でもあります。

三つ目は、「短期」から「長期」(「足元」から「未来」)への視点のシフトです。繰り返しになりますが、目の前の利益を確保するといった企業の足場固めは重要な経営ミッションの一つです。しかし、足元だけを見すぎては未

来を創造できません。

これは社長の井川も申し上げていることですが、長期的な視点に立ち、バックキャスト思考で未来のあるべき姿を明示し、足りないギャップを埋めていくという経営が長期的な価値創造につながっていくと考えます。

さらに昨今では、環境保全や研究開発、地域社会発展への寄与など社会へのポジティブなインパクトを与える非財務価値もキャッシュ・フローの持続的成長にとって大変重要な要素として注視されています。VBM推進室では、前提となる考え方を新たなものとしつつ、こうした加速化する環境変化により素早く、より効果的に対応し、事業部門やコーポレートの各機能部門間をつなげるハブ(Value Creation Hub)として、全社的に「価値」という軸をより意識できる組織に変革していく役割を担っていきたくと考えています。

## 財務規律と稼ぐ力の見える化

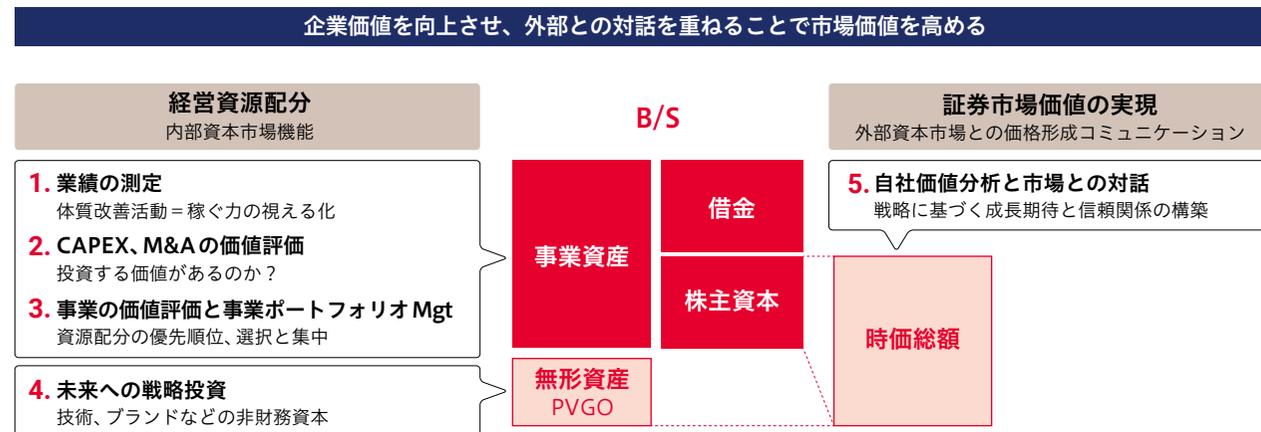
VBMの推進にあたっては、財務規律の強化を進めていきたいと考えています。

企業価値の創造のためには、たった二つの手段しかありません。一つは過去に投資を実行したもので現在のバランスシート上に存在する「既存事業」において資本コストを上回るリターンを生むこと。もう一つは、資本コストを上回る投資を「今後、行う」ことです。

事業で価値を生み続けるためには、事業活動をサポートするための適切な財務PDCAシステムが必要です。当社の加工事業では「シャウエッセン®」に代表される安定的な製品ブランドを持っていますが、それでも激しい競争と環境変化に素早く対応しなければなりません。また、食肉事業では、牛豚鶏それぞれの市場での取引価格や飼料相場の動きが少なからず業績に影響を与え、本来の稼ぐ力を見えにくくしてしまうという特徴があります。海外からの調達も多いため為替の影響も小さくありません。これらの外部要因を剥がすことで現場での改善活動とその効果にフォーカス、サポートすることを財務PDCAシステムのあるべき姿と定義し、各事業の体質改善を進め、稼ぐ力を高めてまいります。

次に、「今後、行う」投資についてです。企業経営においては、今後何に、どれだけ投資するか(あるいはしないのか)をコントロールすることが最も重要です。価値を創造する投資のみ採択すること、価値破壊の投資を行わないことです。そのため、償却を超える投資(バランスシート

### ニッポンハムグループが考えるVBM



## VBM(価値創造経営)推進担当役員メッセージ

を膨らませる投資)500億円については昨年度より事業本部による裁量運用を改め、成長投資枠として本社主導での運用に切り替えました。これまで全社一律であった資本コストの事業別への細分化は昨年完了していますので、見える化された稼ぐ力に基づいて投資プロジェクトを策定し、それを事業別資本コストに照らして価値に基づいた投資判断(Value based Investment Decision)を行っています。

### 事業ポートフォリオマネジメントとバリューマップ

VBMとして、ここまでの既存事業の体質改善と選別した投資を行った上で、自社の事業ポートフォリオはどうかあるべきかマネジメントすることになります。その際にはバリューマップ(Value-Map)が有用と考えています。

バリューマップとは、各事業についてその事業ドメインの成長性と魅力、その事業の収益力を総合的に勘案しながら事業ポートフォリオを検討した上で、結果としての企業価値がどうなるのかを俯瞰できるツールであり、事業ポートフォリオマトリクスとを組み合わせます。

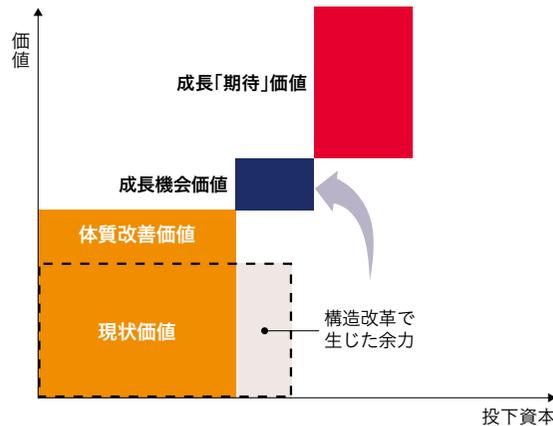
これにより、体質改善や追加投資をすることでさらにどこまでバリューアップできるのか、どの事業でキャッシュの回収に努めるのか、次なる成長ステージのためのM&A(シナジーを狙った外部経営資源の獲得)を検討することになるのかなど、各事業の個別論点と、全社視点の長期的な論点とを総合的に考えながら経営戦略を検討することが可能となります。

また、バリューマップは現在の姿と将来の姿ともに描きだします。時間軸や非財務価値も判断の要素の一つになりますから、経営資源配分の判断においては、その事業が一時的に不調であっても、当社のコアコンピタンスに必要なものか、社会的課題の解決に貢献していくことになるものかといった視点も含まれてくることになります。

公表しているセグメントは加工、食肉、ボールパークの3事業ですが、社内ではさらに戦略の実行単位である18の事業カテゴリーを分析の対象として事業の成長機会を的確にとらえていきます。

「Value-Map」による価値の見える化

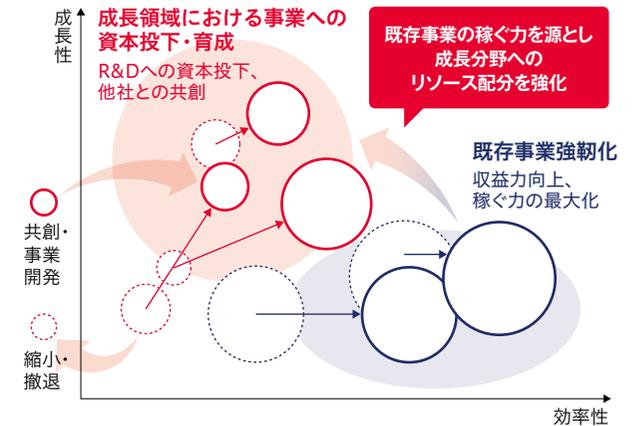
### Value-Mapにより 全社視点で自社の価値創出を認識



Value-Map  
「体質改善<成長機会<成長「期待」価値」

また、他社共創、オープンイノベーションを加速させることを目的としたベンチャーキャピタルへの出資を2024年度実行しました。2025年6月に公表したR&D戦略「Proteininnovation(プロテイン+イノベーション)」に基づき研究開発を加速するとともに、スタートアップ企業や外部研究機関とのアライアンスもより積極化するなど、新しい技術・ノウハウなどを常に探索する体制を整え、当社グループの10年後の成長や、Vision2030の実現につなげていく考えです。

### 事業ごとのROICと資本コストを認識し、 価値を創造する事業へ経営資源を配分する



事業ごとの競争力と成長性・市場性を分析し、キャッシュ回収事業と投資強化事業を明確化

## 中期経営計画 2026 の進捗

### 変革と挑戦を推進する「中期経営計画 2026」

「中期経営計画2029」の最終年度で掲げている事業利益790億円以上の達成に向け「中期経営計画2026」においては「構造改革」「成長戦略」「風土改革」の3つのテーマに取り組んでいます。

「中期経営計画2026」の最終年度における事業利益610億円への到達確度をさらに高めるため、主要施策の見直しや新たなKPIの追加を実施しました。収益機会の主な阻害要因への対応として、加工事業本部では重点ラインの稼働率向上による販売拡大や高収益な新商品の投入に取り組めます。食肉事業本部では、国内鶏事業の拡大やフード会社のルート販売を強化します。また、新たな組織体制・共創先とのシナジー創出に向けて加工事業本部ではASEAN事業の成長加速、食肉事業本部ではバリューチェーンの利益最大化を目指した構造改革を進めます。さらに、新たな事業創造に向けてR&D戦略に関するKPIを更新しました。

挑戦する組織をつくる「風土改革」については、変革型経営人材の育成・獲得と多様な人材の活躍推進の二つの施策に注力しています。

また2025年度からは、「事業戦略」に加え、新たに策定した「R&D戦略」の実践によって、既存の価値強化と新たな価値の創造を加速させます。

そして、「サステナビリティ戦略」や「財務戦略」といった経営基盤を強化し、長期的価値創造を軸とする「VBM(価値創造経営)」を取り入れ、企業価値の最大化を目指すとともに、持続的な成長を実現する企業体に変革します。



## 中期経営計画 2026 の進捗

**新** 新たに追加するKPI **更新** 赤字が内容更新箇所

		主要施策	2027年3月期 KPI
構造改革	商品ミックス改善	ハム・ソーセージ、デリ商品の商品ミックス改善	<b>重点カテゴリー比率 70%</b> ※ ハム・ソーセージ、デリ商品(コンシューマー)に占める割合
	最適生産体制/ 低収益事業見直し	ハム・ソーセージ、デリ商品の最適生産体制(拠点再編) 水産/乳製品/エキス・一次加工事業内の低収益ライン見直し	<b>生産ライン数 20%削減</b>
	利益の最大化 新商品の投入および これに伴うライン稼働率の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>重点ラインの稼働率向上(重点ライン:収益貢献度の高いライン)</li> <li>新商品の投入(高収益な新商品/リニューアル品)</li> </ul>	<b>新</b> 重点ライン別 最適生産数量目標比 <b>100%</b> 2024年3月期比109%の製造数量 <b>新</b> 社売上高 <b>240億円</b> ※ 推定小売りベース(自社調べ)
	商品ミックス改善	ブランド牛肉の販売強化による利益安定化	<b>ブランド牛肉比率 60%</b>
	最適生産体制	国内豚事業の再構築	<b>10億円以上の効果発現</b>
バリューチェーン 最適化	「中期経営計画2029」以降の食肉事業本部 SAP 導入に備え 社内外共創の強化とシステム最適化を通じた効率的組織の構築 (輸入食肉の利益安定化、SAP導入、VC最適化による生産性向上)	<b>新</b> <b>STEP1 中期経営計画2026: 輸入食肉の利益安定化</b> ● グループ海外各社と連携強化し、安定かつ強固な調達・販売体制確立 ● 在庫回転日数をKPI設定し、マーケットニーズに合わせた調達実行	
成長戦略	ブランド強化	主力ブランド伸長(「シャウエッセン®」)	「シャウエッセン®」 <b>900億円</b> ※ 推定小売りベース(自社調べ)
	グローバル強化	北米・ASEANの加工事業拡大	社売上高目標 <b>2,000億円</b> ※ 加工・食肉計
	米州事業の強化	米州買収工場の稼働最大化	<b>新</b> 工場稼働率 <b>100%</b>
	ASEAN事業の成長	ASEAN事業の収益性の向上(社外共創による新規取引先の獲得)	<b>新</b> ASEANエリアの収益改善: 利益改善額 <b>+10億円</b> ※ 2024年3月期比
	ブランド強化	主力ブランド伸長(国産鶏肉「桜姫®」)	「桜姫®」販売数量目標 <b>120%</b>
	営業横断	加工品販売拡大	加工品販売目標 <b>300億円</b>
	国内鶏事業拡大	国内鶏生産・社外調達量の拡大	<b>新</b> 日本ホワイトファーム(株)出来高 <b>103%</b> <b>新</b> 日本ハム(株)荷受部門社外調達量 <b>110%</b>
	食肉事業の営業力強化	人口動態を踏まえたルート販売戦略 <ul style="list-style-type: none"> <li>都市部: 加工度を高めニーズに応える商品供給</li> <li>地方部: 配送力を活かしたエリア残存メリットの獲得</li> </ul>	<b>新</b> フード会社ルート販売数量 <b>103%</b>
	R&D強化	R&D <b>更新</b> R&D戦略(プロテインベースーション)による事業創造	<b>更新</b> R&D領域での共創案件 <b>5件</b>
ボールパーク	BP ボールパークのさらなる魅力度向上とチーム力強化	<b>更新</b> <b>400万人以上の来場者</b>	

## 中期経営計画 2026 の進捗

### 財務戦略

#### 「中期経営計画 2026」における財務戦略・資本政策

本中計においては、価値を創造するための資本政策・財務戦略・戦略的 IR を遂行していきます。

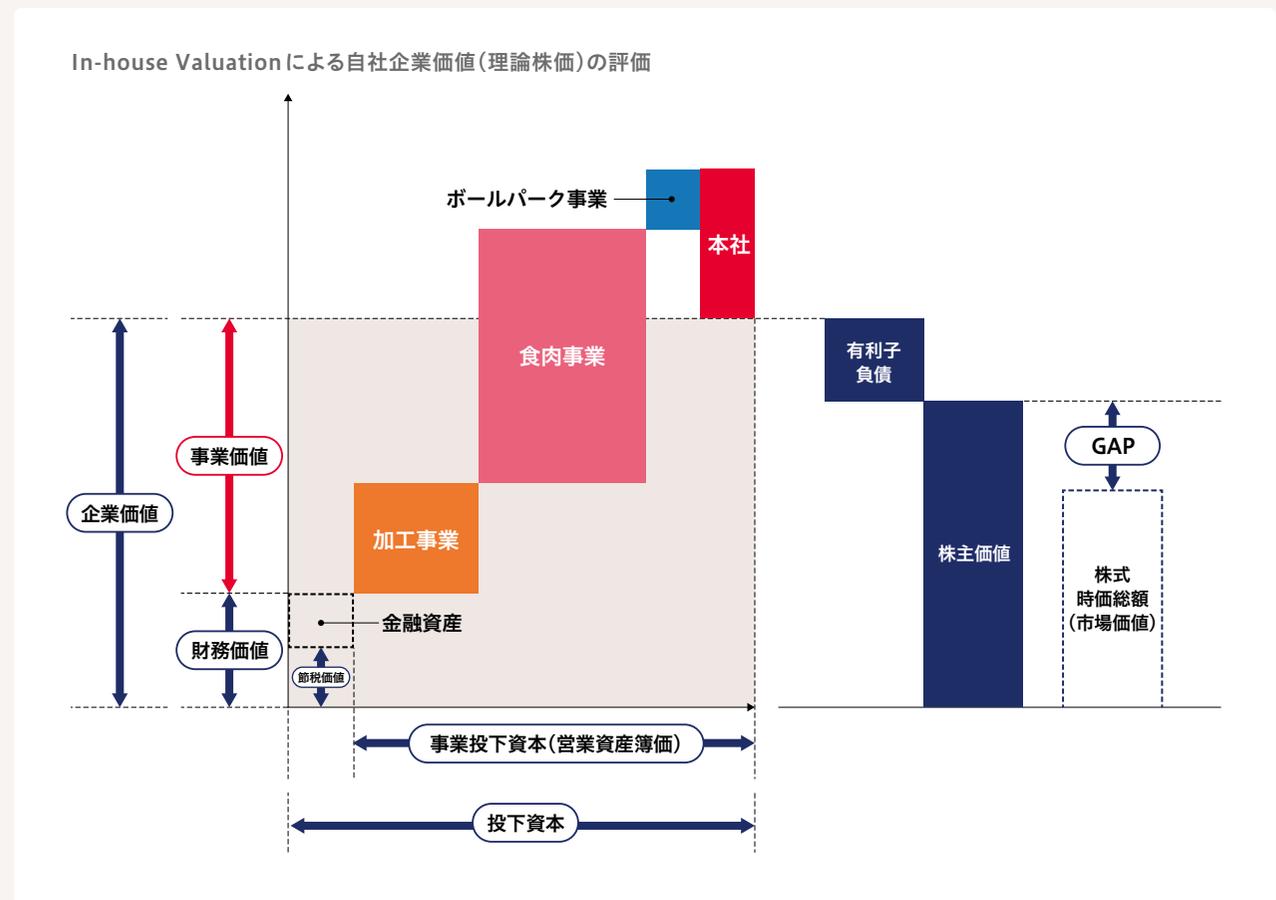
レバレッジコントロールを通じた負債・資本の最適化、海外子会社を特に意識した現預金の圧縮・有利子負債の削減といった CMS (Cash Management System) によるグループ内金融の効率化、企業価値を資本市場で適切に評価してもらうための戦略的 IR や株主政策の実施・強化などがさらなる企業価値の創造、PBR の水準向上につながるかと考えています。

2025 年 7 月には、お取引いただいている金融機関の保有する当社株式 9.5 百万株 (発行済株式の 9.6%) について海外の機関投資家を中心として売出しを実施しました。これにより、株式市場における将来の需給懸念の軽減とともに当社株式の流動性についての向上が期待できるほか、市場によるマーケット・ガバナンスを受け入れる経営姿勢についても一定のご評価を頂きました。今後、投資家との対話が一層進むことで、当社の市場での評価 (市場価値 = 時価総額) にプラスの効果があるものと認識しています。

当社グループの資本政策は、有利子負債と株主資本のバランスを一定内に収めることを基本としています。つまり負債調達における信用力を維持しながらも資本の効率性を両立する最適な資本構成を目指しており、D/E レシオ 0.5-0.6 を目標としています。

この方針に基づき、自己株式取得については 2025 年度 300 億円の枠を設定済みです。実行においてはバリュemapによる自社企業価値評価 (インハウス・バリュエーション、In-house Valuation) による適正・理論株価 (図

参照) を意識し、適切なタイミングで市場に対してメッセージを発信 (シグナリング) していきたいと考えています。また、適切なレバレッジ水準については、外部環境や当社の収益力によって適宜見直しを図っていきます。



## 中期経営計画 2026 の進捗

### キャピタルアロケーションと株主還元策

キャピタルアロケーションについては人的投資・設備投資・R&D投資を確保した上で、株主還元も強化しながら、戦略的に資金を配分するものとしています。

「中期経営計画2026」では企業価値・株主価値創造のため、将来の成長に向けた成長投資枠を500億円としました。

加工品メインブランドの生産能力増強をはじめ、鶏生産事業の強化、国内食肉営業拠点の強化、豪州牛事業における生産能力の増強、ボールパークにおける街づくり、基幹システムを中心としたシステム刷新などの設備投資を実施していきます。

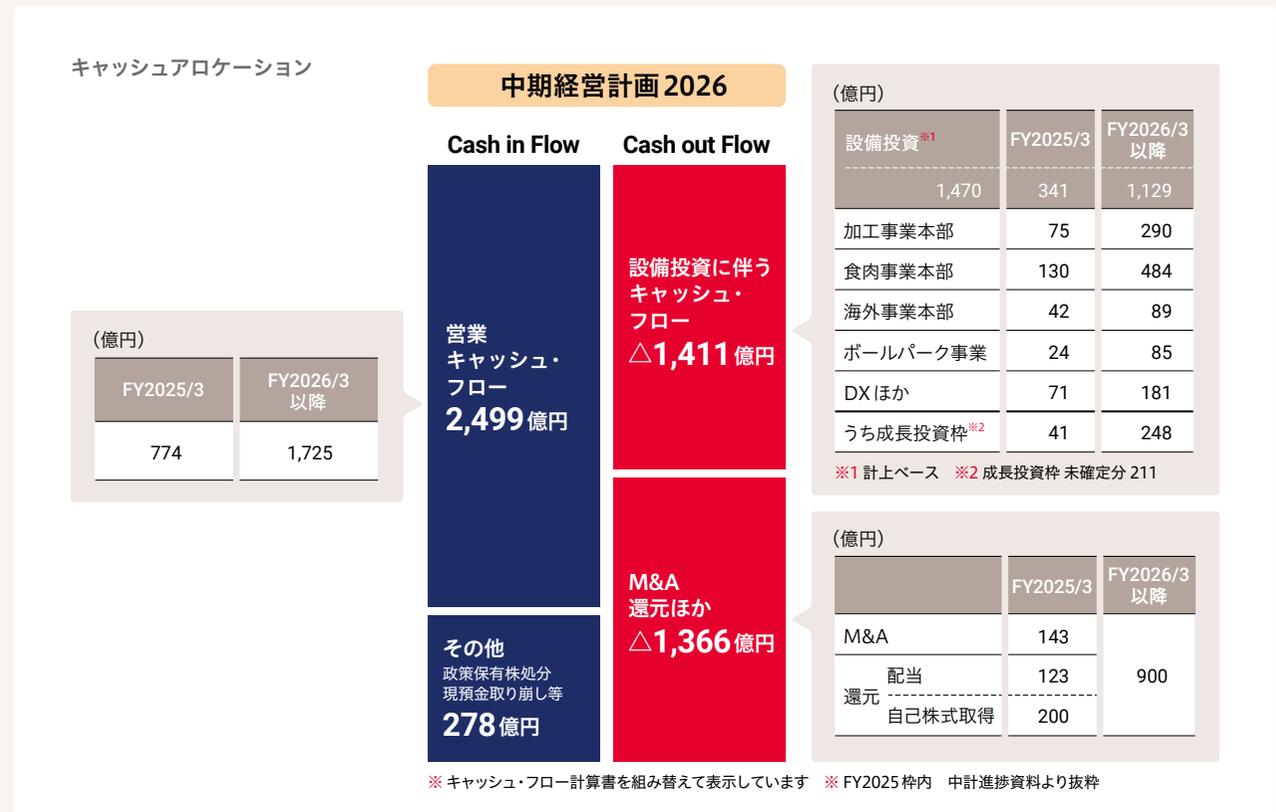
また、将来の成長機会のためのM&A資金については、いったん営業キャッシュ・フローの中で対応する考えです。昨年度に北米で3社を買収しており、今後もコア事業における非連続な成長などもこの枠で考えています。

こうした成長投資資金を確保した上で、株主還元を拡充します。「中期経営計画2026」の期間において、DOE（株主資本配当率）を2.3%から3.0%へ引き上げ、配当性向については40%以上を目指すことで現金配当を安定・継続的に成長させていきます。DOE方針を配当性向方針と組み合わせることで、留保利益に対しても一定の財務規律を効かせること（エージェンシー問題の緩和）になります。また、自己株式の取得についても、当社が資本コストの観点から最も効率的と判断する株主資本の水準への最適化を進めます。

なお、2024年度は当社グループとして数年ぶりに自己株式の取得を実施しました。それにより株式総数が減少するためEPS（一株当たり利益）が向上します。今後も配当だけではない株主還元策の一環として、自己株式の取得を含めたEPS成長の実現を目指していきます。

### 政策保有株式の縮減について

政策保有株式は、原則保有しないという方針に則って、株式の発行体企業様と個別に売却交渉を進めています。交渉は進んでおり、保有銘柄は着実に削減されています。今後も引き続き縮減を進めていく予定です。



## 中期経営計画 2026 の進捗

### サステナビリティの推進

#### 非財務資本を戦略的に統合し、財務価値の創造へ

3つの戦略(事業戦略、R&D戦略、サステナビリティ戦略)は、当社グループの価値創造に必要な複数の機能軸としてとらえることができます。それぞれの機能を重ね合わせた時、関連性の強い領域が当社グループならではの価値創造領域であり、全社戦略のコアとして位置付けることができます。また、それぞれの戦略には、その実践を支える非財務資本が存在します。非財務資本は目に見えませんが、単なる補完的要素ではありません。これらの非財務資本をさまざまな戦略と掛け合わせることで、価値を創出する化学反応が生まれます。例えば、オープンイノベーションや共創などが分かりやすい例です。「非」財務資本は戦略との融合によって、「未」財務資本へと変化します。そこから最終的には「財務資本の創造」へとつながっていくことを目指しています。

#### 社会的インパクトに配慮した活動へ

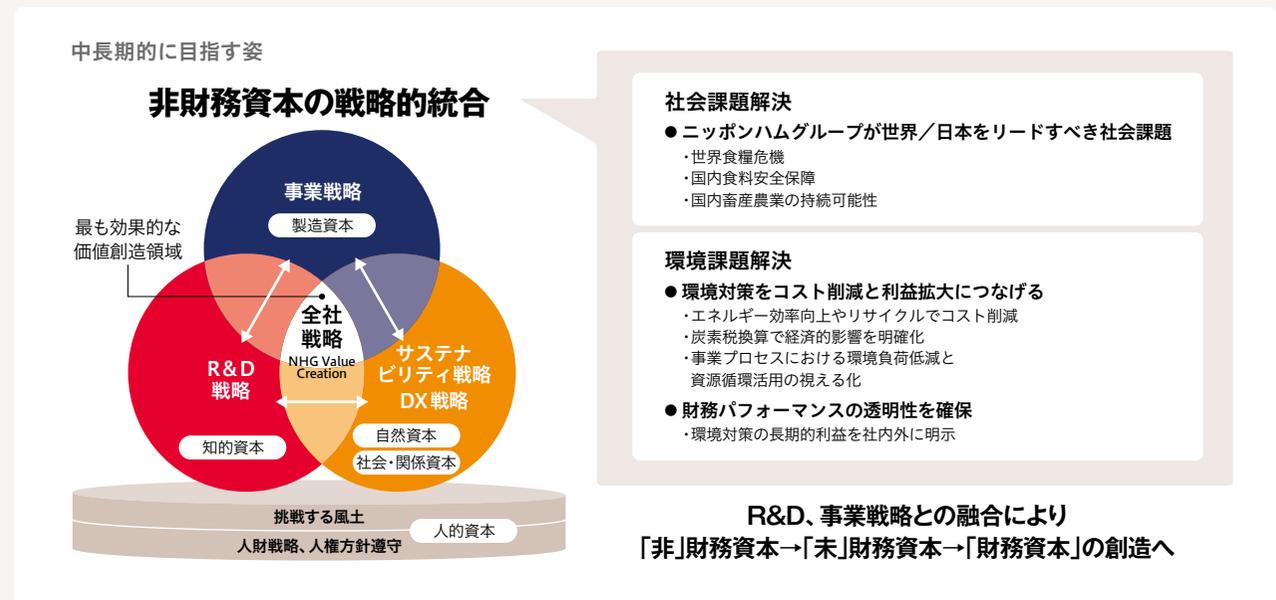
サステナビリティ活動が社会に与える影響には二つの側面があります。一つは、気候変動への対応など、社会へのネガティブインパクトを抑制する取り組みです。当社グループの場合、環境保全や人権尊重、労働安全などの取り組みはもちろんのこと、畜産業を営んでいる特性上、アニマルウェルフェアに配慮した取り組みにも注力してい

ます。私たちは、社会へのネガティブインパクトの抑制を第一の基本としてサステナビリティ活動を推進していきたいと考えています。

もう一つは、社会にプラスとなるポジティブインパクトを与える取り組みです。当社グループでは、R&D戦略としてプロテイン(たんぱく質)とイノベーションを掛け合わせた「プロテインイノベーション」を提唱しており、食品以外のヘルスケアや医療領域、畜産副産物や廃棄物のアップサイクル領域で、たんぱく質を活用した新規事業の創出を推進しています。このような社会課題の解決や社会にプラスを与える取り組みについては、特に経営の時間軸を

長期に設定することで、共創やイノベーションが促進され、社会に求められる企業としての存在価値をさらに積み上げていけるだろうと考えています。

当社グループは食品領域において日本最大級の企業です。だからこそ、日本だけではなく世界を変えるぐらいの気概や志、高い視座を持つべきであると感じています。特にサステナビリティの推進はこうした意識で取り組むことが大切であり、社会課題解決に向けた活動を今後も積極的に推進し、当社グループの新たなステージ、変革に挑戦していきたいと考えています。



## 人事担当役員メッセージ

# 全社の変革に向けて 挑戦する人、組織へ

取締役 常務執行役員 秋山 光平



### 「挑戦する組織風土の醸成」を柱とした 人財戦略を推進

2024年度を初年度とする「中期経営計画2026」では、攻めの姿勢を強めた成長戦略を打ち出しました。これに連動した人財戦略においては「挑戦する組織風土の醸成」を柱に据えました。グループ全役員・従業員の果敢な挑戦の積み重ねこそが、ビジネスの変革、攻めの経営につながるからです。

ニッポンハムグループは本来、変化を恐れず挑戦する気風の会社ですが、2002年以降コンプライアンス重視で組織の守りを固めてきました。その中で、挑戦する力が弱まったという危機感があります。コンプライアンスの土台の上に、本来のアグレッシブな組織風土を取り戻す——それが人財戦略における私たちの挑戦です。

挑戦する組織風土の醸成に向けたテーマは、二つあります。一つは「変革型経営人財の育成・獲得」です。風土変革に向けて、まずは組織をリードする経営陣が挑戦、変革することが大切です。そのために、社長をはじめ全役員が自らの挑戦を表明し、そのコミットメントの成否を役員評価の仕組みに反映しています。また、戦略的な採用・選抜・育成にも力を入れています。

もう一つは「多様な人財の活躍推進」です。一人ひとりの挑戦を促し認める仕組みづくりや、「働きやすさ」「働きがい」の観点から制度や仕組みを整えており、2024年度から30項目のKPIで取り組みの進捗を管理しています。

また、適正評価・適正処遇の実現、やりがい・成長につ

## 人事担当役員メッセージ

ながる運用に向けた制度へ見直しを行っています。

### 経営層のリーダーシップのもと 意識変革から実践へ

30項目のKPIのうち、女性活躍推進や総労働時間の削減、こころとからだの健康促進など、働きやすさに関する指標は着実に改善しています。一方で今後の課題は働きがいを高めることであり、その観点で「挑戦できる仕組みづくり」と「やりがい向上の仕組みづくり」に重点を置いて取り組みます。いずれも年1回実施する従業員サーベイの結果(□P.42)をKPIとし、2030年度にポジティブな回答率80%以上を目指します。

2024年度のサーベイ結果では、挑戦できる仕組みが前年に比べて向上し、やりがい向上の仕組みは横ばいでした。この1年間、挑戦・変革を促すメッセージを経営層から発信し、制度や仕組みも変えてきました。例えば人事評価では、評価項目の一つに「挑戦」を設け、結果にかかわらず挑戦したプロセスを評価する制度にしました。こうした変化により、会社の目指す方向性は社内に浸透しつつあります。

2025年度は、挑戦とやりがいというテーマに対して、経営層が本気で実践し、その本気を推進責任者である部室長に波及させ、各職場で具体策を講じる。そういった1年にしたいと考えています。全従業員が変化を実感できる環境をどうつくるかを考えた時、現状ベースからの積み上げという意識を取り払って意見や知恵を絞ることが重要

です。役員や部室長の挑戦目標設定においても、従来の延長線上でなく、バックキャスト思考で取り組むことを強く促しています。経営陣からのトップダウン活動だけではなく、従業員からのボトムアップによる推進活動や取り組み定着支援の活動も行うことで風土醸成を深化させていきます。

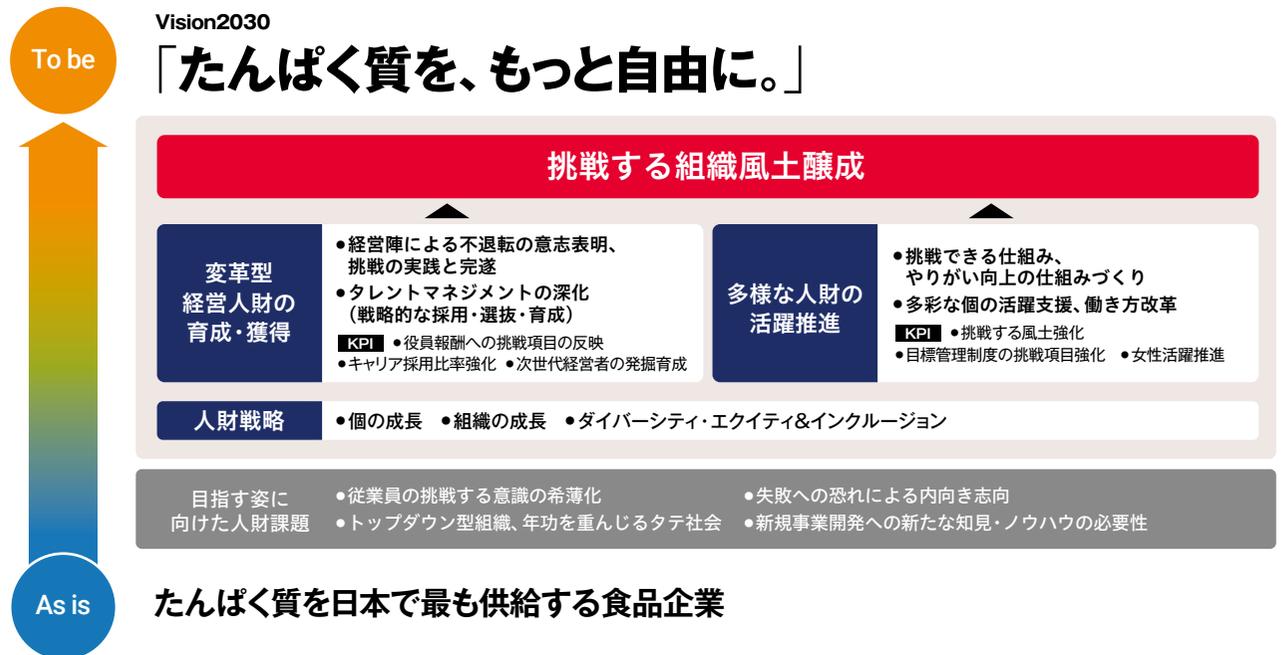
### グローバル事業拡大に向けた海外人財の拡充へ

当社グループは、「中期経営計画2026」の成長戦略として「グローバル事業拡大」を掲げています。この戦略をリー

ドする人財の確保・育成は喫緊の課題です。特に、アメリカ、オーストラリア、アジアにおいて、マネジメント人財や専門人財の拡充を図っています。今後は、海外勤務を前提としたキャリア採用や現地での人財採用をさらに強化します。また、海外人財の母集団形成についても取り組みを進めていきます。

今後、グローバル事業を含め中期経営計画の達成、Vision2030の実現に向けて、経営戦略に基づく人財ポートフォリオを明確化し、グループ全体で人財の最適配置を進めていきます。

人財戦略の全体像



# 人財戦略

## 挑戦する組織風土の醸成に向けて

「挑戦する組織風土の醸成」を目指し、経営陣が率先して変革・挑戦を実践し、現場のマネジメントを担う推進責任者(部課長)および全従業員がそれぞれの立場において期待される役割を果たすことで、グループの組織風土改革を進めています。

2024年度より、経営陣自らの実践、働きがいのある職場の実現を方針として取り組んでいます。このためには経営陣の思い・決断、コミュニケーションと、自身の変革・挑戦が不可欠です。そして経営戦略実現の障害となる人財面の課題を特定し、目指すべき姿を定量的なKPIで設定し、改善に向けた取り組みを推進していきます。

具体的な施策として、役員の評価項目に「変革・挑戦」を追加し、半期ごとに進捗をモニタリングしています。経営陣自らが挑戦し、完遂する姿を示すことで、組織変革を推進しています。

従業員に対しては、各推進責任者たちが現場での挑戦行動を具体化し、各々の挑戦の評価・承認、そして新たな取り組みをサポートする職場風土づくりを推進しています。また、トップダウンの浸透策に加えて各職場の従業員が主体となって参画するボトムアップな仕組みを活性化し、エンゲージメント向上を目指しています。

「中期経営計画2026」では、「変革」と「挑戦」を重要なテーマに掲げています。全従業員がこれまでの「あたりまえ」に挑み、新たな価値を生み出すことで、組織全体の活気を高め、個と組織の相互成長を促進しています。

## 変革型経営人財の育成・獲得と多様な人財の活躍推進

### 個の成長

#### ■ 挑戦の実践・キャリア自律に向けた支援

ニッポンハムグループではキャリアの考え方を「会社から提供されるもの」から「個人と会社と一緒にすり合わせて築くもの」へシフトし、従業員自らがキャリアを描き、成長していくことを支援しています。

当社では、目標管理制度における挑戦項目の強化として、2024年度からは「成果」のみならず「挑戦のプロセス」そのものを評価することのできる仕組みへと改定しています。各々の挑戦を後押しし、その実践を通じた個の成長を実感することのできる運用を目指しています。

さらに、2024年度より「ニッポンハムグループ個人表彰制度」を制定しました。既存の延長線上にない取り組みに対して挑戦した従業員個人・チームを直接表彰することによりモチベーションを喚起するとともに、挑戦する姿勢を積極的に評価することで組織風土醸成につなげています。

また、従業員が積極的にキャリアに向き合うことができるよう、当社では「キャリア面談」や、「社内公募制度」「自己申告制度」など、さまざまなキャリア開発支援制度を導入しています。自らのキャリアを主体的にとらえ、さらなる成長を目指す人には自主参加型研修や通信教育・ランチタイムセミナーなどの自己選択・啓発の機会を提供しています。

### 組織の成長

#### ■ 変革型経営人財の育成・獲得

「中期経営計画2026」では「変革型経営人財の育成・獲得」を注力課題とし、組織の変革と挑戦をけん引することのできる人財の育成・獲得を強化しています。

次世代経営者の育成に向けては、全社横断的な「選抜・教育・異動プログラム」を実施しています。各階層での選抜機会を設け、多様な人財が早期から次世代経営リーダー候補となるよう門戸を広げています。

また、「変革型経営人財の獲得」に向け、マネジメント人財・専門人財のキャリア採用を強化しています。「知・経験の多様性」を高めることは、組織に新たな発想や気づきを与え、より大きな価値創出をけん引する力となっています。なお、入社者の早期活躍を支援するため、ネットワーキングの機会提供などの取り組みも強化しています。

## ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

### 女性活躍推進

#### ■ 女性管理職比率

当社では、「2030年度までに女性管理職比率20%以上」という目標達成に向けて、管理職、監督職の候補となる母集団の形成に努めています。その一環として、新卒女性従業員の採用比率を40%以上とすることを目指しています。また、妊娠や出産、育児による離職を防ぎ、育児休業取得によるキャリア分断への不安の声にこたえて、

## 人財戦略

育児休業取得前後の面談を強化したり、育児休業中も研修や昇格試験への参加を可能としています。そのほかに、育児休業からの復職予定者を対象とした「育休復帰セミナー」も行っています。

男性従業員と同等の定着率を目指し、キャリア面談の充実を図り、就業継続およびキャリア形成を支援しています。今後も女性の活躍支援につながる施策と運用の強化を進めていきます。

### 男女間の賃金差

当社では、採用時には賃金の差を設けていないものの、給与が高い傾向にある勤続年数の長い従業員は男性の比率が高く、地域限定従業員・臨時従業員に該当する準社員の女性社員の比率が高いため、2024年度の男女間の賃金格差は、右上表となりました。法定開示項目の全従業員には、正規雇用従業員およびフルタイムの無期化した非正規雇用従業員も含まれます。そのため当社の状況をより実態に近い形で示すべく、任意開示項目として正規雇用のみ(管理職、一般職の内訳も表記)の賃金差も算出しています。正規雇用内での同一労働の賃金に差はなく、等級別従業員構成比・地域限定従業員構成比・勤続年数・労働時間数などの差によるものです。なお、2024年度より、対象期間中の継続雇用社員を対象に算出する仕様に変更しました。

今後もライフステージに応じた柔軟な働き方の導入や女性管理職比率の向上、女性のキャリア支援の強化を推進していき、男女間の賃金の格差を改善していきます。

男女間の賃金の格差※1

項目		2024年度
法定開示項目	全従業員※2	69.7
	従業員※3	70.9
	臨時従業員※4	78.0
任意開示項目	正規従業員	70.9
	管理職	98.0
	一般職	77.8

※1 男女間の賃金格差は、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」に基づき、男性の賃金に対する女性の賃金の割合を示しています。また、2024年度より算出方法を変更し、継続雇用社員のみ算出対象としています

※2 全従業員：従業員および臨時従業員

※3 従業員：正規雇用の従業員およびフルタイムの無期化した非正規雇用の従業員

※4 臨時従業員：パートタイマーおよび有期の嘱託契約の従業員。ただし、派遣社員を除く

## 人財戦略の指標(人財KPI)

当社では、「挑戦する組織風土の醸成」を達成するための人財戦略の指標として、人財KPIを設定しています。人財KPIは合計30項目の人的資本の指標からなり、KPIマネジメントを通じ、各取り組みの促進や実効性を高めていくための仕組みとして活用しています。

中でも特に重要ととらえている2項目については、従業員サーベイを通じ定期的にモニタリングしています。2024年度において「挑戦できる仕組みづくり」の好意的回答率は68.8%(前年比103.5%)、「やりがい向上の仕組みづくり」の好意的回答率は、66.9%(前年比100.3%)でした。

これら人財KPIの取り組みを通じPDCAを回すことで、個・組織相互の持続的な成長を実現していきます。

人財KPI(一部抜粋)の2024年度実績と2030年度目標(日本ハム(株)が対象)

	人事施策	KPI(測定指標)	2024年度実績	2030年度目標
個の成長	挑戦できる仕組みづくり	従業員サーベイ	68.8%	80%以上
	やりがい向上の仕組みづくり	好意的回答率	66.9%	80%以上
組織の成長	戦略的な採用(新卒・キャリア)	キャリア採用比率	26.5%	25%以上
		女性活躍推進	女性管理職比率	12.0%
ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン	障がい者雇用推進	女性監督職以上比率	25.2%	35%以上
		障がい者雇用率	2.6%	2.7%以上
	総労働時間の削減	総労働時間	1,948時間	1,870時間
		時間外労働時間	204時間	200時間
	こころとからだの健康促進	健康診断再検査実施率	80.1%	100%
		喫煙率	22.6%	12%

加工事業本部



常務執行役員  
加工事業本部長  
**松本 之博**

# 構造改革は着実に進展、 事業利益率4%の達成に向けて ブランド強化に注力

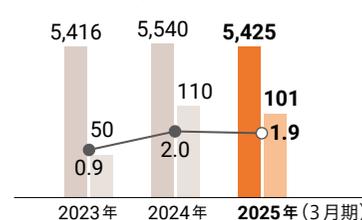
## 中期経営計画2026の進捗

	目標とKPI	進捗	成果・課題
構造改革	商品ミックス改善 重点カテゴリー比率70%*	67.6%	● 低収益商品の削減が進み、計画通り 64% (2024年3月期) から68%まで上昇
	最適生産体制/低収益事業見直し 生産ライン数20%削減	△22ライン	● 最適生産体制が進み、KPI目標の1/3を削減済み
成長戦略	主カブランド伸長 「シャウエッセン®」900億円 ※ 推定小売ベース (自社調べ)	107%	● マーケティング施策の効果やライン投資により 数量拡大進展、順調に推移 ● 「シャウエッセン®」以外のブランドが伸び悩んだ
	北米・ASEANの加工事業拡大 社外売上高目標2,000億円 (加工・食肉の合計)	1,924億円 (+14.5%)	● 北米においてM&A実施、ASEANでの社外共創も進み、 海外加工品販売の大幅拡大に向け事業環境を整備

※ ハム・ソーセージ、デリ商品(コンシューマ)に占める割合

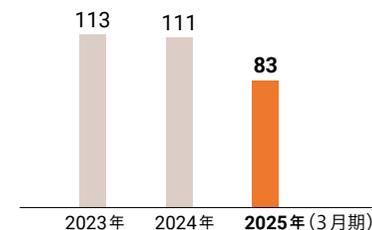
売上高、事業利益、事業利益率

■ 売上高(億円) ■ 事業利益(億円)  
● 事業利益率(%)



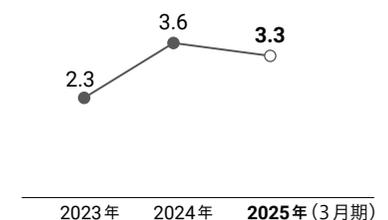
設備投資推移

■ 設備投資額(億円)



ROA

● ROA(%)



加工事業本部

## 2025年4月以降の加工事業本部

### 拠点9カ国・地域14社

※ 拠点の国・地域の数には日本を除く

- 日本
- 北米(デューリーフーズ、LJDホールディングスなど)
- 東南アジア(タイ日本フーズ、NHフーズ・ベトナムなど)
- 中華圏(山東日龍食品、NHフーズ・台湾など)

事業本部の統合により期待される効果

- 日本で培った食肉加工技術を北米、アジアへ展開
- 人材ローテーションの活性化

### 各国でさまざまな商品を展開

### バリューチェーンごとの強みと事業戦略

	強み	事業戦略
原料調達	安定供給を支える国内外に広がる調達ネットワーク	
商品開発・マーケティング	独自の消費者モニター制度の活用や高い研究開発力でお客ニーズに応える商品開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内 市場変化に即応する顧客視点のマーケティング・商品開発を支える仕組みへ変革</li> <li>● 北米 鶏肉加工品を主としたアジアテイストブランドを拡充</li> <li>● ASEAN 各国における「シャウエッセン®」の販売を検討、グローバルブランドへの展開を図る</li> </ul>
製造	高度な品質管理ノウハウとおいしさを再現する高い生産技術	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内 計画通り生産ライン削減を実現</li> <li>● 北米 M&amp;A3社の安定稼働を図りつつ、加工技術の水平展開により製造体制を高度化</li> </ul>
物流	日本全国に配送できる物流網	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内 最適物流体制への変革</li> </ul>
販売	多彩な販売チャネルと顧客満足度を高める提案・販売・マーケティング力	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内 収益性とブランド価値を重視した商品開発と市場への導入を迅速に実施</li> <li>● ASEAN CPFとの連携による日本への輸入、タイにおける内販の強化を実施</li> </ul>
提供価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 幸せな食卓を彩る多彩な商品展開で、新しい食文化を創造</li> <li>● すべての食卓に安全安心な商品を安定してお届けするものづくり</li> <li>● 食肉加工を原点としたさまざまなたんぱく質加工品を世の中に提供</li> </ul>	

## 加工事業本部

### 国内加工事業

## 構造改革推進と成長戦略に向けた 仕組みづくり

### 安定した高収益事業に向けて 成長戦略につながる構造改革の推進

加工事業本部は、中期経営計画2026の目標達成に向け構造改革と成長戦略の両輪を進めていきます。

構造改革においては、収益性の高い重点カテゴリーへの集中化で商品ミックスの改善を図りました。また、重複ラインの削減等により生産コストの低減に努めました。その結果、収益性は着実に改善し、引き続き構造改革を実行します。

成長戦略においては、重点ラインの稼働率を高めることで収益性の伴った成長に向けて取り組んでいきます。さらなる成長のためには、重点ブランドの絶え間ない伸長と新商品開発が重要です。「シャウエッセン®」は900億円（推定小売ベース）を目指し、新たなマーケティング手法も取り入れ、ブランディング強化に努めました。例えば、高齢化したターゲット層を若年層へと拡大するため、SNSやYouTubeを活用し認知度向上を図りました。また



ブランドエクステンションとして、「おいちいず」や「パワ辛」などを展開しています。特に「夜味」は夕食に食べる食シーンの拡大に結び付け大きな反響を頂きました。

そのほか国内の加工事業は、チーズ、ヨーグルトなどの乳製品、畜肉由来のエキス、生肉加工などのさまざまなたんぱく質事業を行っており、新たな価値を食卓に提供していきます。

### 変化する市場に適応するため 製販一体型の商品開発の推進

ニッポン火腿グループを取り巻く外部環境の変化を踏まえて、収益性とブランド価値を重視した商品開発をさらに進めるとともにスピーディーな市場への投入を行うため、商品開発の仕組みを深化させます。例えば、日本ピュアフード(株)では、ライン稼働率の可視化や営業と製造が一体となった商品開発で部署横断での課題解決へ迅速な意思疎通を可能にしています。他事業においてもこのような製販一体型の仕組みを水平展開し、さらなる成長を目指します。

中期経営計画2026で掲げた目標は順調に進捗しています。引き続き構造改革を行い、改善された収益を維持しながら売上拡大を図っていきます。

### 担当者メッセージ

#### 業務経験から生まれる挑戦がある

私は現在、エクス製品を中心とした外食向け営業を行っています。過去にはスープやタレの開発にも携わっていました。営業と開発の双方を経験することで、市場やお得意先が求める品質を効率よく提供できるようになり、さまざまな挑戦に取り組むことができました。

例えば、エクス製品のオーダーを、週間オーダーから月間オーダーへ変更するメリットをお客様にデータで示して提案し実現させ、当社の生産体制を変革することができました。また、社内の販売意識向上のためエクス販売MVP賞の創設を提案し採用されました。構造改革に伴う工場統合では、商品の品質を合わせるための検証に何度も挑み、その結果、お客様が求める品質に到達することができ、お褒めの言葉を頂きました。

今後も社内外の課題解決という視点から挑戦を続け、社会に貢献する新たなビジネスチャンスを生み出していきたいと考えています。



日本ピュアフード  
株式会社  
外販営業部 外食1課  
**太田 昌樹**

## 加工事業本部

### 海外加工事業

### 国内外のグループアセットを最大限活用し、海外マーケットを拡大

#### エリア特性に合わせた戦略策定

海外加工事業ではトップラインの拡大に向けて北米とASEANのエリア戦略を進めています。

北米においては、今後人口が増加し、「アジアンテイストの食」への関心がますます高まると考えています。デイリーフーズ社では現在展開している鶏肉加工品のさらなる拡大のため、新しくグループに加わった3社の早期安定稼働を図ります。さらにブランド強化に向け、日本で培った開発技術を活用した新商品開発や「Crazy Cuizine」ブランドの拡充にも取り組みます。

ASEANにおいては、ベトナムやインドネシアを皮切りに「シャウエッセン®」のグローバルブランド展開を開始しました。加えて各国の売上拡大に向けた食文化や食習慣に合わせた商品の開発、販売を強化します。あわせてタイ

においては2024年12月に包括的業務提携合意を発表したCharoen Pokphand Foods(チャロン・ポカパン・フーズ)社との連携強化に取り組みます。□ P.25

#### 国内外のシナジー創出に向けた組織を立ち上げ

2025年4月から国内と海外の加工事業が統合されたことにより、人材やノウハウの水平展開がさらに活性化されました。加えて、グループ資産を最大限活用してマーケットを拡大させるために新たにタスクチームを立ち上げました。チームでは、戦略的な国内加工品の海外輸出だけでなく、国内加工ノウハウの水平展開による商品開発の支援、海外における内販および現地日系企業への営業支援に取り組む予定です。これまで課題であった製販一体の取り組みに着手し、将来に向けたグローバルな加工事業の基盤構築をスタートさせました。当社グループブランドの認知を広げ、日本の技術が詰まった商品をグローバルにお届けしたいと考えています。

#### 担当者メッセージ\*

#### 文化的障壁を超えた対話の強化へ

私は米国のグループ会社デイリーフーズでコミュニケーション責任者として、社内外の統合共創戦略を主導しています。ブランド管理や一貫したメッセージ発信により、企業価値向上に貢献していきます。2025年1月に買収した3社の統合では、営業・ガバナンス・人事にわたるコミュニケーション体制を整備しました。

現在挑戦している課題は、米国と日本の文化・慣習などのギャップを埋め、対話を促進することです。日米双方の共有できる報告テンプレートや異文化理解の研修などを導入しながら、対話の促進に取り組んでおり、徐々に取り組みの成果が見え始めています。

今後も文化的障壁を超えた情報発信や、対話の合理化を図るデジタルプラットフォームの実装をはじめ、従業員エンゲージメントを向上させる戦略の構築などにチャレンジしていきます。

\* 本人メッセージの翻訳



Day-Lee Foods, Inc.  
コーポレート  
コミュニケーション部

**Jeffrey Shimamoto**

#### 海外加工事業における最重点戦略

北米	<p><b>自社での展開による成長戦略</b> 今後人口が増加。「アジアンテイストの食」への関心が高い地域での拡大</p> <p><b>アメリカ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>北米3社の買収による製造能力の強化と販路の相互活用</li> <li>日本で培った開発技術を活用した新商品開発とブランド強化</li> </ul>
ASEAN	<p><b>他社との共創による拡大</b> 優れた経営資源を持つ現地企業と提携し、スピーディーに事業を拡大</p> <p><b>タイ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>他社共創によりASEAN市場内でサプライチェーンを強化</li> <li>日本向け輸出のバリューチェーン再構築</li> </ul> <p><b>インドネシア</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>合弁先バリューチェーンを活用したチャネル(コンビニエンスストアやフードサービス)拡大戦略</li> </ul>

食肉事業本部



常務執行役員  
食肉事業本部長  
**細谷 信博**

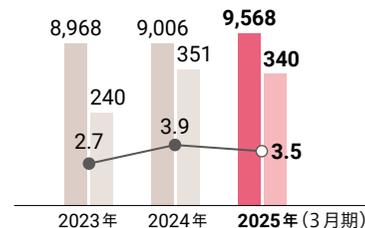
# 外部環境の変化に打ち勝つ バリューチェーンを再構築し 利益最大化を図る

## 中期経営計画2026の進捗

	目標とKPI	進捗	成果・課題
構造改革	最適生産体制：国内豚事業再構築による10億円以上の効果発現	計画未達	<ul style="list-style-type: none"> <li>一部進捗に遅れはあるものの、生産成績の改善や販売チャネルの開拓等が着実に進行</li> </ul>
	商品ミックス改善：ブランド牛肉比率60%	計画通り55%	<ul style="list-style-type: none"> <li>豪州のフィードロット拡張</li> </ul>
成長戦略	営業横断：加工品販売目標300億円	計画未達	<ul style="list-style-type: none"> <li>加工品の販売金額106%（前年比）</li> </ul>
	ブランド強化：国産鶏肉「桜姫®」販売数量目標120%	計画未達	<ul style="list-style-type: none"> <li>国産鶏肉「桜姫®」販売数量102%（前年比）</li> <li>マーケティング人材の育成等、ブランド販売強化に向けた仕組みづくりが進展</li> </ul>

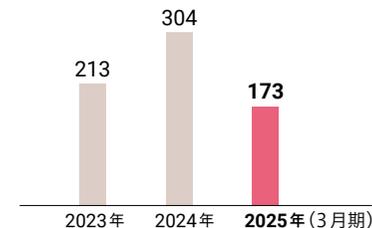
売上高、事業利益、事業利益率

■ 売上高(億円) ■ 事業利益(億円)  
● 事業利益率(%)



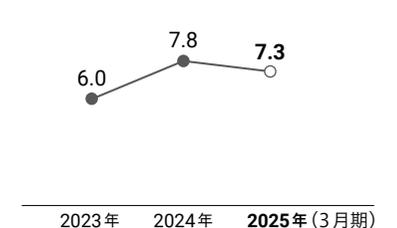
設備投資推移

■ 設備投資額(億円)



ROA

● ROA(%)



食肉事業本部

## 2025年4月以降の食肉事業本部

### 拠点7カ国 12社

※ 拠点の国の数は日本を除く

- 日本
- 豪州(NHフーズ・オーストラリア、ワイアラビーフなど)
- アジア・欧州(エゲタブ、NHフーズ・UK、NHフーズ・タイなど)
- 米州(NHフーズ・チリ、NHフーズ・ブラジル)

#### 事業本部の統合により期待される効果

- 市況に応じた輸入食肉の調達、販売体制の構築
- 日本マーケットへのブランド食肉販売強化を通じた利益安定化
- 人財ローテーションの活性化

### 豪州から日本・世界各国へ牛肉を輸出 世界各国から日本へ食肉を輸入



### バリューチェーンごとの強みと事業戦略

	強み	事業戦略
生産	国内・豪州など品質管理された自社農場における安定的な供給	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>国内</b> 国産豚肉：新農場稼働による生産頭数拡大 国産鶏肉：「桜姫®」販売数量拡大による利益拡大</li> <li><b>海外</b> フィードロット拡張やブランド比率向上による収益安定化</li> <li><b>共通</b> 生産事業維持のため、省人・省力化を進める</li> </ul>
処理・加工	自社工場による鮮度の高い食肉の供給や用途に合わせた加工によりお客様ニーズに対応	
荷受	幅広い畜種をラインアップし、国内外の多様な産地からの安定調達と需給調整を行う専門人財を配置	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>国内</b> 社外調達の強化</li> <li><b>輸入</b> 調達のマネジメント体制強化。畜種マネジメントを徹底し、販売機会ロスを削減</li> <li><b>共通</b> R&amp;Dの推進による長期視点での成長事業の創出、収益基盤強化に向けたブランド戦略の再構築</li> </ul>
販売・物流	国内最大規模の食肉物流拠点・全国に跨るフード販売網により、最適な営業体制を構築	IDPOSを活用して付加価値営業を行う人財への変革、都市部や地方のエリアごとに利益最大化を図る販売物流体制の構築
提供価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 生産から販売まで一貫した体制による安全・安心で高品質な食肉の提供</li> <li>● 全国に跨るフード販売網による、食肉・加工品を含めた安定的なたんぱく質の供給</li> <li>● 地域の生産者との連携による地域貢献</li> </ul>	

## 食肉事業本部

### 外部環境の変化に左右されない バリューチェーンへの変革

#### 横のつながりを意識した 最適なバリューチェーンを再構築

ニッポンハムグループは、生産から販売までを自社で行う一貫体制を構築し、現在では日本国内の食肉販売量の約20%を取り扱っています。

しかし、近年生産コストや物流コストの高騰、消費者の志向の変化など、国内外の環境が急激に変化しています。そこで今後もたんぱく質の安定供給を支えるためには、バリューチェーンの変革が必要になっています。ムダや重複のない、横のつながりを重視した最適なバリューチェーンを再構築します。

#### 加工品の販売機会の増加

食肉を中心に販売してきたフード会社では、新たに加工品の販売にも注力しています。全国に広がる販売網を最大限に活用し、人口減少や少子高齢化により食料品の調達環境が変化している地域においても、当社グループの

商品をお届けしていきます。

#### 生産数量拡大の取り組み

食肉事業の柱の一つである国内豚事業においては、農場の構造改革に着手しました。2024年9月に竣工した日本クリーンファーム(株)の東北の新農場では、繁殖と肥育を分離する2サイト方式を導入しました。従来の交配から出荷までを行う一貫生産と異なり、疾病感染連鎖のリスク低減による生産性向上が期待されます。ほかにも母豚1頭当たりの畜肉産出量が20%向上するほか、日本フードパッカー(株)道南工場の処理能力を40%上げたことで処理頭数も拡大できる見込みです。今後の処理施設の変革についてはJA全農との連携も視野に入れて検討していく方針です。

もう一つの柱である国内鶏事業においては、自社生産の増産と主カブランドである国産鶏肉「桜姫®」の販売数量の拡大に取り組みます。自社生産の増産については、処理羽数の拡大と増体への取り組みを強化し、2030年3月期に年間生産7,900万羽、2034年3月期には8,600万羽を目指します。

### バリューチェーンの無駄や重複を排除し、粗利額を拡大へ

	生産	処理	荷受	物流	販売
国内	粗利額の拡大 ● ブランド鶏肉・豚肉生産拡大 ● 生産効率化 ● 全農(JA)共創		販管費の削減 ● バリューチェーンのハブ機能 ● 安定利益確保	粗利の確保 ● 効率化 ● 適正価格への転嫁	数量・マージン拡大 ● マーケティング強化 ● 販売畜種 MIX 適正化
海外	粗利額の拡大・ボラティリティ低減 ● 豪州フィードロッド拡充				数量拡大・ボラ低減 ● 販売先の安定

#### 担当者メッセージ

#### 食肉と加工品の二刀流に挑む

近年の事業構造改革により、主に食肉を販売していたフード会社でも加工品の販売を進めています。これを前進させるためフード会社の営業部へ、精肉店や外食チェーンなどの顧客層に応じた売れ筋商品の情報インプットや、全員参加型の販売施策を実施し、加工品の販売拡大に挑戦しています。

また、食肉消費の現場やニーズを熟知するフード会社ならではの新たな商品開発にもチャレンジしており、これからも多様な戦略・施策を考案・実施していきたいと考えています。



西日本フード株式会社  
経営戦略室 加工品販売推進チーム

#### 船越 稔貴

昨今の食肉業界は、さまざまな要因により商品相場が激しく乱高下し、安定した利益の追求がとて難しくなっています。そのような情勢の中で加工品の販売は新たな挑戦の意味合いもあります。安定した収益と他社との差別化は今の自分たちに必要な要素であると強く感じ、社員一同率先して販売に取り組んでおります。



西日本フード株式会社  
九州第一事業部 福岡営業部

#### 田淵 徹

## 食肉事業本部

### ブランド食肉の拡販

国産鶏肉「桜姫®」の拡販については、新たな試みとしてファンサイト「さくら城下町」を立ち上げました。2025年3月期の「桜姫®」の販売数量は前年比102%となりました。国産豚肉「麦小町®」や豪州産牛肉「大麦牛 ANGUS」などの販売も順調に拡大しています。

また、ブランド食肉を使用した加工品販売にも注力しています。2025年3月期は、全国への販売・物流網を持つフード会社の強みを活かしたマーケットインの商品開発に取り組みました。販売基盤は一定構築できましたので、今後も、マーケティング活動を充実させ、付加価値を高めた商品の拡販に努めます。

#### 「桜姫®」のマーケティングを強化



### データマーケティングによる顧客別提案・付加価値商品の開発

高付加価値商品の拡大や新商品の開発、ブランド食肉の開発に向けて、リサーチ機能や生活者インサイトを起点としたデータマーケティングに注力しています。具体的には、購買データ(POS/IDPOS)を活用することで、売り場の分析や提案に取り組んでいます。当社グループでは、AIエンジンを搭載した「NH-Link」の開発に取り組んでおり、膨大な顧客データをスピーディーに分析できるような環境を構

築しています。食肉事業本部においても、データを活用した当社ならではの価値創造を目指します。

### 調達マネジメント体制を刷新し輸入食肉事業の利益安定化へ

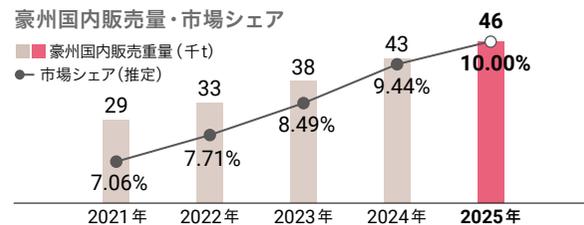
2026年3月期から移管された海外会社との連携の強化も含め、需要に応じた柔軟な調達体制の構築に取り組みます。

具体的には、従来の畜種別の積み上げによる調達・販売から、事業部全体を俯瞰して最適な調達・販売を行います。販売契約に基づく調達や在庫管理の徹底に加え、リスクテイクを可視化するシステムの構築を進めています。また、2025年3月期からスタートさせたAIによる需給予測の精度向上にも注力します。

販売においては、国内需要に合わせた柔軟な畜種ミックスの構築やブランド食肉の販売強化に向けた人財育成に取り組めます。

### 豪州事業における収益構造の見直し

豪州事業においては最適生産体制の構築と販路拡大に取り組めます。豪州の国内販売は、付加価値を高めた商品の拡販に注力し、市場シェアが向上しています。



#### 担当者メッセージ

### 事業運営を支える内部統制を確立したい

2025年4月、豪州事業が海外事業本部から食肉事業本部に移管され、新たなスタートを切りました。私は豪州事業管理室で、豪州事業部の内部統制を担っています。現在業務の中で挑戦していることは業務ルールづくりや、その運用の支援・評価のための基盤整備です。リスクを早期に把握し適切に対応できる環境づくりに取り組んでいます。

新しい環境下では、これまで海外事業本部内で分かれていた管理機能を一つの室に集約し、連携がより密になり良い方向に変革が起っていると実感しています。日本からの駐在員も増員され、事業成長に向けた準備が整いつつある中、内部統制の意義も大きくなっていると思います。

私も将来に向けた挑戦として、専門性をより高め、強固な内部統制体制を構築し、事業の持続的な成長を支えていきたいと考えています。



食肉事業本部  
豪州事業部  
豪州事業管理室

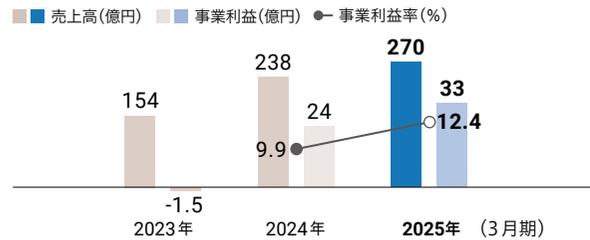
車 京珍

## ボールパーク事業

# 「観光地化」「街化」を深化させ、 エンタメ事業として飛躍

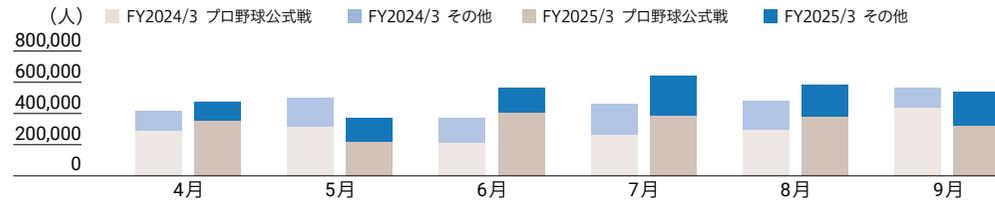
2025年3月期は、北海道日本ハムファイターズの成績も好調だったこともあり、主催するレギュラーシーズン公式戦において昨年を上回る来場者数となりました。また、プロ野球オフシーズンにおいてもさまざまなイベントを開催したことで来場者数は約432万人(前年比21%増)と堅調に推移しました。その結果、売上高は270億円(前期比13.5%増)、事業利益33億円(前期比41.6%増)となりました。

売上高、事業利益、事業利益率



北海道ボールパークFビレッジ来場者数

## 約432万人(前年比121%)の来場を達成



※ Bリーグ(B.LEAGUE)：2016年に開幕した日本の男子プロバスケットボールリーグ

プロ野球オフシーズンの集客策を推進。国内外への情報発信と来場者数増加に向けた取り組みを実施

## 約116万人(前年比149%)来場



クライマックスシリーズ進出により観戦者数増加

Bリーグ®公式戦初開催

## ボールパーク事業

### 事業構造の転換を進め、成長戦略の柱として確立

#### エスコンフィールド HOKKAIDO を中心にスポーツ×エンターテインメントの魅力を発信

ボールパーク事業では、エスコンフィールド HOKKAIDO を核として「観光地化」「街化」「スポーツ産業の新たなビジネスモデルの体現」を目指しています。

前期から引き続き2025年3月期も、Fビレッジというエンターテインメント空間の価値向上に取り組みました。2024年12月にはBリーグ公式戦を初めて開催し、2日間で約3万人が来場しました。内野が人工芝に変更になり、既存概念にとられない多様なイベント開催が可能となります。

また、試合前後の飲食やアクティビティを楽しんでいただけでなく、2025年6月に新たな飲食商業施設として「SUNNY TERRACE(サニーテラス)」をオープンしました。1階には飲食店、ジムをあわせて4店舗が出店しており、2階には今後温浴施設が出店予定で、さらなる来場者数の拡大が見込まれます。



SUNNY TERRACE(サニーテラス)

#### 2028年の新駅開業を第二の成長起点に

ニッポンハムグループの成長戦略の柱とすべく、今後はより一層「観光地化」「街化」を進めていきます。

2028年にはFビレッジに隣接する新駅が開業予定です。周辺の施設開発も含めて、Fビレッジの食・住・遊・学を一層活性化させるための重要な交通インフラとして機能する予定です。

また同じく2028年に、北海道医療大学の移転も予定されています。スポーツと医療を掛け合わせることで、シナジー効果も期待しています。

大学キャンパス、オフィス、ホテル、飲食・商業施設などの誘致に加え、Fビレッジ周辺の民間事業者や地域行政

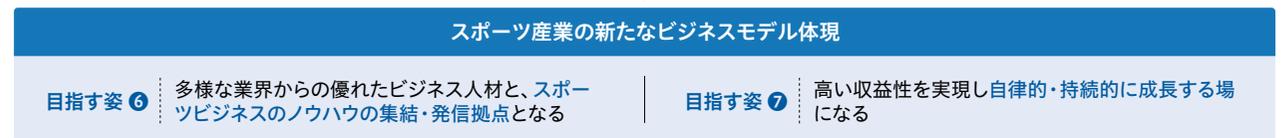
との連携も強化することで、2028年には年間来場者数700万人を目指します。

また、2025年7月に(株)北海道日本ハムファイターズと(株)ファイターズスポーツ&エンターテインメントは“ONE BASE HOKKAIDO ~新たな拠点の創造~”のプロジェクト検討をスタートさせました。これは千葉県に保有していたファーム施設を北海道へ移転するプロジェクトです。北海道をスポーツ人財の育成拠点とするとともに、スタジアム周辺に宿泊施設などの商業機能を整備する予定で新たな街化に挑戦します。

#### Fビレッジが目指す姿



#### 多様な関係人口が集う場所へ



出典：三菱UFJリサーチ&コンサルティング

## ボールパーク事業

### 担当者メッセージ

#### ハードとソフトを融合し、街の活性化に貢献

Fビレッジ最大の魅力は、球場ハード面の価値だけでなく、試合開催の有無にかかわらず多様なサービス価値を継続的に提供し、サービスクオリティを絶えず改善し続けている点にあります。オペレーショナルアセットとしての魅力が高まり、周辺開発の誘引や相互価値の向上に寄与しているため、エリア全体の価値向上につながると考えています。

(株)ファイターズスポーツ&エンターテインメントが手掛ける新たなモデルづくりの本質は、ハード(施設)とソフト(運営)の一体的かつ究極的な融合にあると考えています。今後は、価値ある開発計画の立案・推進・実現に加え、完成したハードとそれぞれのソフトを一体としてとらえ、全体最適な運営とエリアマネジメントを追求し、多様なコミュニティの醸成と街の活性化に寄与していきたいです。



株式会社ファイターズ  
スポーツ&  
エンターテインメント  
営業統括部

増山 祐太郎

## サステナビリティボンドの発行、充当

北海道ボールパークFビレッジは、日本政策投資銀行が環境・社会への配慮がなされた不動産と事業者を支援する制度であるDBJ Green Building 認証制度において5つ星を取得しています。

この評価を受け、新球場の建設に関する支出またはリファイナンスを資金用途として「サステナビリティボンド」を発行し、充当しました。「サステナビリティ

### インパクトレポート(2024年4月~2025年3月)

グリーンプロジェクト	
適格カテゴリー	グリーンビルディング
環境認証	DBJ Green Buildingグリーンビルディング認証の5つ星を取得
エネルギー使用量	12,286,476 kWh <sup>※1</sup>
CO <sub>2</sub> 排出量	9,815t-CO <sub>2</sub> <sup>※1</sup>
水使用量	39,256m <sup>3</sup> <sup>※1</sup>

※1 エスコンフィールドHOKKAIDOのパートナー企業除く、当社グループのネット排出・使用量

ボンド」は、環境・社会課題の軽減やポジティブな成果を目指すプロジェクトのみに適応される債券です。

### 資金充当状況

	調達額 <sup>※1</sup>	資金充当額 <sup>※2</sup>	未充当残高
金額	29,813百万円	29,813百万円	0百万円

※1 本社債発行額から発行費用を除いた金額

※2 全額をリファイナンス資金、および関係会社投融资を通じた新球場建設に関する支出として充当しました

ソーシャルプロジェクト	
適格カテゴリー	必要不可欠なサービスへのアクセス向上
下記施設を設置済み	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 多目的トイレ 1F 4カ所、2F 4カ所、3F 2カ所</li> <li>● 車いす利用者専用駐車場 118台</li> <li>● 車いす用の観戦スペース 154席</li> <li>● 盲導犬との同伴観戦スペース 全エリア同伴可能</li> <li>● スロープ 6カ所</li> <li>● 3塁側ゲート大階段のエスカレーター 2基</li> <li>● 備蓄倉庫における非常食<sup>※2</sup></li> <li>● 子ども向け無料遊具 11台 (ブランコ5台、ジップライン2台、車固定乗り物1台、てんとう虫固定乗り物1台、滑り台1台、丸太ステップ)</li> <li>● 都市公園内における多言語表記案内板 5カ所</li> </ul>	

※2 北海道が所有する備蓄品のため備蓄量については非開示

# セグメントトピックス

## トピックス | 01 新規事業への取り組み

### 食を通じた豊かな生活への貢献

加工事業本部では、新たなたんぱく質として、プラントベースの商品ブランド「FiTein(ファイテイン)」を開発しました。お肉よりも高たんぱく、低脂質で同時に食物繊維も摂れる新素材です。また、食物アレルギーケア商品として米粉パンの展開も継続します。今後より多くの人に「食べる喜び」を感じていただけるようたんぱく質の選択肢の拡大に取り組みます。



食物繊維も摂れる  
新たなたんぱく・新ブランド



### 新たな価値の創出

新たな価値の創出に向け、食肉事業本部において2025年3月期は日本ハム(株)中央研究所と連携し、10を超えるテーマでR&D活動を実施しました。例えば、畜産由来素材を活かして新たなプロダクト・サービスを創出する取り組みが挙げられます。食肉事業本部の生産事業で発生する副産物を活用し、新たな事業領域の開拓に挑戦しています。

さらに、新たな肉の価値探索として、食肉の“おいしさ”の見える化にも取り組みました。食肉が持つ本来の“おいしさ”を見える化することで、新たな商品や売場の提案が可能になると考えています。

## トピックス | 02 マテリアリティに関する取り組み

### 持続可能な地球環境への貢献

マテリアリティの一つとして定めている「持続可能な地球環境への貢献」に関して、加工事業本部では、商品パッケージを見直すことによりプラスチック使用量の削減を進めています。

「極み焼®」シリーズでは、製造工程を見直すことでハンバーグを包装していた内袋をなくし、さらにほかの包材も変更することで年間のプラスチック使用量を約49.5%、重量にして約69トン削減しました\*。これからも環境・資源を大切にす視点で商品の開発や改善に取り組みます。

また、CO<sub>2</sub>の削減に向けて、工場や事業所への太陽光発電設備の導入を進めています。日本ピュアフード(株)伊勢崎プラントでは2025年3月にソーラーカーポートを導入しました。駐車場の上部空間を有効活用することで駐車スペースを保ちながら、太陽光発電を行うことができます。これにより、CO<sub>2</sub>排出量の削減と電力使用量の削減に加え、1日で最も電力を使う時間帯の電力使用量の削減を図っています。今後も、再生可能エネルギーの利用拡大を進めていきます。

\* 旧包材との比較、2023年4月1日～2024年3月31日の販売実績をもとに算出



プラスチック  
使用量  
**約49.5%減**  
旧包材との比較

食肉事業本部ではカーボンニュートラル農場の実現を目指しています。

2024年12月、カーボンニュートラル農場への挑戦の第一歩として日本クリーンファーム(株)において、北海道の南幌町に太陽光発電を設置し、北海道内の自社養豚場への電力供給を開始しました。設置した太陽光発電の発電能力は2,600kWあり、ここで発電される再生可能エネルギーを使用することで、北海道内の自社養豚場全体で年間約1,000tのCO<sub>2</sub>排出量削減を計画しています。今後、太陽光発電によるエネルギー自給やエネルギー利用の効率化を進めるとともに、家畜からの温室効果ガスについては日本国内の畜産・農業と関連するカーボンクレジット等の活用を検討しています。これにより、持続可能な畜産を目指し、2026年を目標に温室効果ガスの実質的排出量をゼロにするカーボンニュートラル農場の実現を目指します。

### カーボンニュートラル農場の取り組みイメージ



カーボンニュートラル農場:Scope1・2の燃料、電力、家畜由来の温室効果ガスの実質的排出量をゼロにした農場

# サステナビリティマネジメント

ニッポンハムグループは、「食べる喜び」を企業理念の一つとして掲げています。この理念は、食を通してもたらされる「おいしさの感動」と「健康の喜び」を表し、私たちはこれらを人々の幸せな生活の基盤と考えています。

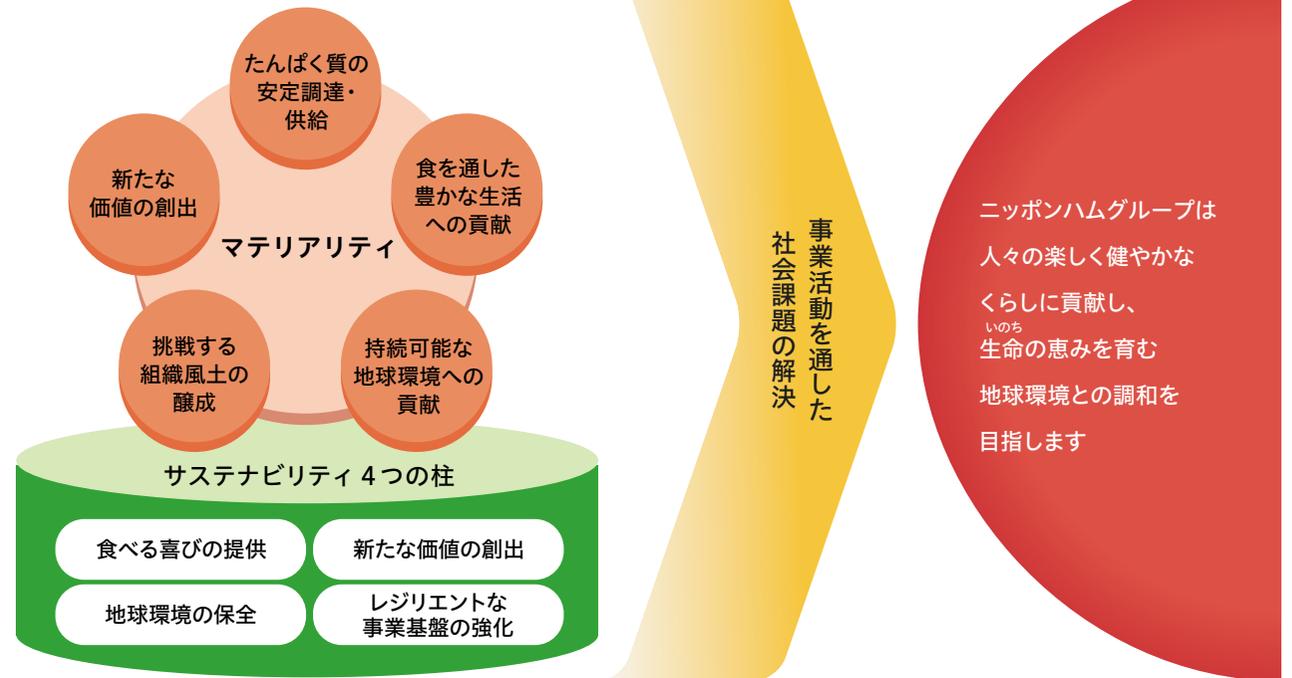
創業以来、私たちは体の約1/5を構成する重要な栄養素であるたんぱく質を、肉、魚、乳製品などを通して供給してきました。

しかし、世界的な人口増加や気候変動の影響により、将来的には食料需要が供給を上回る可能性が指摘されています。特に、体にとって不可欠なたんぱく質の不足が懸念される中、安定供給には多くの課題が存在します。

これらの課題に真摯に向き合い、持続可能なたんぱく質の供給を実現するために、4つの柱をもとにしたサステナビリティ戦略を定めました。

私たちは事業活動を通して社会課題を解決し、人々の健やかな暮らしへの貢献と、<sup>いのち</sup>生命の恵みを育む地球環境との調和を目指して挑戦し続けます。

サステナビリティ戦略の全体像



サステナビリティ 4つの柱

## 🍴 食べる喜びの提供

体づくりに欠かせないたんぱく質を提供し続けるとともに、多様化するライフスタイルや価値観に応じて、おいしさの感動と健康の喜びをお届けします。

## 💡 新たな価値の創出

当社グループの強みであるたんぱく質を柱に、自由な発想でさまざまなパートナーと共創し、新たな事業の創出に挑戦します。

## 🌍 地球環境の保全

たんぱく質の源である<sup>いのち</sup>生命の恵みを育む地球環境を保全するため、サプライチェーンにおける環境負荷を低減します。

## 👥 レジリエントな事業基盤の強化

社会の変化に迅速かつ柔軟に対応し、たんぱく質の提供に加えて畜産業特有の課題に取り組み、事業の持続的成長と社会的責任の実現を目指します。

## サステナビリティマネジメント

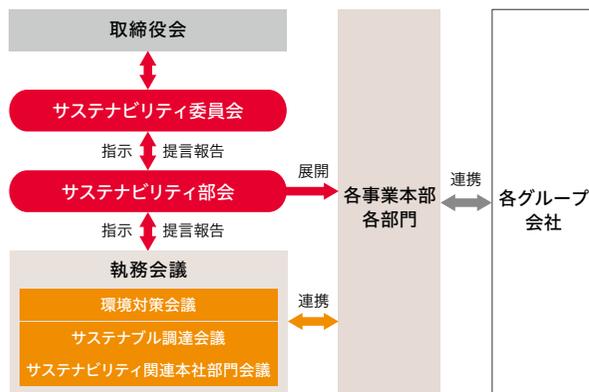
### サステナビリティ推進体制

当社グループは、日本ハム(株)の取締役会長を委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置しています。同委員会は原則として四半期に1回開催しており、ESGに関する知見をお持ちの社外有識者や社外取締役からの意見を伺いながら、サステナビリティに関する方針、戦略の策定、グループ各社の取り組み状況の確認などを行います。その内容をまとめ、決定機関である取締役会に諮っています。

下部組織であるサステナビリティ部会は、委員会で話し合われた戦略を具体化し、事業本部の施策に展開しています。

さらに、執務会議では、環境対策、サステナブル調達、本社の間接部門を中心とするサステナビリティ関連情報を共有し、具体的施策の落とし込みや各事業本部との連携、進捗管理を行い推進しています。

#### サステナビリティ推進体制図



#### 組織体ごとの活動

組織体	役割	構成	開催実績	
サステナビリティ委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループのサステナビリティに関する方針や戦略の検討・策定</li> <li>ESGに関する取り組み<sup>※1</sup>の監督</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役</li> <li>社外取締役</li> <li>事業本部長</li> <li>社外有識者</li> <li>監査役</li> </ul>	年4回	
サステナビリティ部会	<ul style="list-style-type: none"> <li>上位経営会議で決定された戦略を事業本部、グループ各社へ落とし込み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティ担当取締役</li> <li>各事業統括部長</li> <li>関係部署部長</li> </ul>	年4回	
執務会議	環境対策会議	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境方針に基づく重点テーマ<sup>※2</sup>に関する議論、提言および目標管理</li> <li>環境情報関連開示規制への対応(TCFD、TNFDなど)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>関係部署部長および担当者</li> </ul>	年9回
	サステナブル調達会議	<ul style="list-style-type: none"> <li>調達活動の持続可能性およびサステナブル調達の実効性向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>関係部署管理職および担当者</li> </ul>	年5回
	サステナビリティ関連本社部門会議	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業のリスク予防やレジリエントな体制構築のためのコーポレート関係部署間での情報共有</li> <li>人権デュー・ディリジェンスの対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレート関連部署</li> </ul>	年3回

※1 マテリアリティ施策および進捗、環境マネジメント、人権マネジメント、人財戦略、サステナブル調達、アニマルウェルフェア、その他サステナビリティ関連案件  
 ※2 環境方針に基づく重点テーマ：気候変動、プラスチック使用量削減、水リスクおよび使用量の削減、食品ロス削減、廃棄物削減、生物多様性

#### サステナビリティ委員会の主な議論内容(2024年度)

テーマ	内容
サステナビリティ戦略とマテリアリティ	サステナビリティの4つの柱を策定し、それに紐づくマテリアリティなどを含めた戦略全体を図示化することで当社グループの将来ビジョンと道筋を明確化。
「TCFD」「TNFD」に基づく開示	シナリオ分析や事業インパクト評価などについて議論し、リスク・機会の特定や重要度評価を行うとともに、今後の対応策について検討。
中長期環境目標の見直し	当社グループの描く環境保全のありたい姿「エコサイクル」の策定および、その実現に向けた2050年ロードマップの策定と中長期環境目標の見直し。
非財務情報の開示戦略	非財務分野の取り組みの発信力強化および外部評価の向上に向けた開示戦略について議論。

## マテリアリティの目標・進捗

マテリアリティ	課題	施策	目指す姿	2024年度結果
たんばく質の安定調達・供給	畜肉の安定調達・供給	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 畜肉の安定した供給量の拡大</li> <li>● 疾病発生への未然防止への継続的取り組み</li> </ul>	国内産畜肉の販売数量伸長率 2023年度比 104%(2026年度)	103%
	持続可能な畜産の実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 農家への支援・共創 <ul style="list-style-type: none"> <li>● PIG LABO®、鶏生産事業における技術指導</li> <li>● スマート畜産などの新たな技術の開発と活用</li> </ul> </li> </ul>		
食を通じた豊かな生活への貢献	多様化するライフスタイルや価値観への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 多様なニーズに合わせた商品の開発、提供</li> <li>● 笑顔あふれる食体験の提供</li> <li>● 日本で培った知見を各国・地域に浸透</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ハム・ソーセージ、加工食品の主要コンシューマ商品のうち、Mealin'Good対象製品を50%(2026年度)</li> <li>● 海外加工品事業売上伸長率 2023年度比 200%(2026年度)</li> </ul>	19.5%
	食課題解決への貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 健やかなからだづくりに貢献する商品の開発、提供</li> </ul>		112.8%
持続可能な地球環境への貢献	気候変動への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 化石燃料由来のCO<sub>2</sub>削減(Scope1、Scope2)</li> </ul>	国内 2013年度比 29%削減(2026年度)	24.1%減
			国内 2013年度比 46%削減(2030年度)	
	海外 2021年度比 17%削減(2026年度)	5.7%減		
海外 2021年度比 24%削減(2030年度)				
省資源の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>● プラスチック使用量削減 対象範囲：容器包装リサイクル法対象商品のうち、化石燃料由来の包装資材</li> </ul>	国内 2013年度比 17%削減(2026年度)	34.2%減	
国内 2013年度比 20%削減(2030年度)				
新たな価値の創出	食とスポーツによる新たな価値の提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 北海道ボールパークFビレッジにおける、食品事業とスポーツ事業を核とした街づくりへの取り組み</li> </ul>	Fビレッジ内の施設・サービスの充実による来場者数および定住人口の増加(2030年度) <sup>※1</sup>	来場者数：約419万人 <sup>※2</sup> 定住人口：-
	たんばく質の可能性を広げる事業の創造	<ul style="list-style-type: none"> <li>● R&amp;D強化による価値創造</li> <li>● さまざまなたんばく質の可能性の探索</li> </ul>	事業立ち上げと収益化(2030年度)	事業戦略と紐づいた全社R&D戦略を策定
	商品化に向けての技術確立(2030年度)	麩や細胞性食品の研究を進める		
挑戦する組織風土の醸成	変革型経営人財の育成、獲得	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 役員評価項目を見直し、経営者サクセッションプランの強化</li> </ul>	変革、挑戦、従業員エンゲージメントの取り組み進捗(2030年度)	1. 戦略的な採用・選抜・育成 -母集団形成 -選抜・育成の仕組み強化
	多様な人財の活躍推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 一人ひとりの挑戦を促し認める仕組みの強化、浸透</li> <li>● 多様な個が尊重され、生き生きと活躍できる環境づくり</li> </ul>	重点管理項目の進捗(2030年度)	2. 個の成長促進 -成果に応じた適正評価・処遇 -キャリア自律・キャリア充実 -海外人事制度の一部改定

※1 来場者数：1～12月で計算。定住人口：2030年度北広島市(2023年10月比) ※2 2024年1月～12月の来場者数

# バリューチェーンにおけるESGの取り組み



ニッポンハムグループは、事業を通して社会課題を解決するために、バリューチェーン全体でESGに関連する取り組みを推進しています。

## ESGごとの主な取り組み

		調達	開発	生産・飼育	処理・加工	荷受・物流	販売・マーケティング	
環境	温室効果ガス	□ P.61 ● 自社施設でのエネルギーの脱炭素化推進 ● 家畜由来温室効果ガスの削減推進 ● 生産プロセスで発生する未利用資源（ふん尿など）のエネルギー利用						
	プラスチック					□ P.61 ● 石油由来プラスチック包材削減 ● 環境配慮包材使用の拡大		
	水				□ P.61 ● 水使用量の最小化 ● 水ストレス地域でのリスク低減			
	食品ロス						□ P.62 ● 賞味期限延長 ● 加工端材のアップサイクル ● 食品の寄贈	
	廃棄物			□ P.62 ● 資源投入と最終処分の抑制 ● 地域での循環型モデルの創出				
社会	持続可能な畜産	□ P.63 ● 畜産の担い手不足への対応 ● アニマルウェルフェアへの対応 ● 疾病対策						
	健やかな心と体					□ P.64 ● たんぱく質に関する有益な情報の提供 ● 食育活動 ● 栄養サポート・スポーツ		
	人権	□ P.65 ● 人権デュー・ディリジェンスの実行 ● 人権教育・研修 ● サプライヤーモニタリング						
	健康経営・労働安全衛生			□ P.66 ● 健康経営の推進 ● 労働環境の整備 ● 労働安全の強化				
	人財への取り組み			□ P.41 ● 変革型経営人財の育成・獲得と多様な人財の活躍推進 ● ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン				
ガバナンス	コーポレート・ガバナンス	□ P.67						

## 環境保全

### 人と地球の調和した姿「エコサイクル」

人と家畜をはじめ、地球上のあらゆる生命を形づくる炭素・水・窒素などの物質は、自然の営みによって再生され循環しています。しかし、人口増加や企業活動により、化石燃料や資源の使い過ぎが進み、地球の物質循環の限界を超えて、気候変動や大気、水の汚染などの環境課題を引き起こしています。

ニッポンハムグループは、事業活動における資源の使用と排出が、地域やお取引先との共生(エコシステム)によって自然と調和した物質循環(サイクル)となるよう、環境保全におけるありたい姿を「エコサイクル」と呼び、取り組みを進めていきます。



#### 1 水

水は、大気中の水分が雨となって地上に注ぎ、さまざまな生物を育みながら地球を巡ります。しかし、人口増加や都市化、そして気候変動により、水不足や水の汚染が生じています。

当社グループでは、水資源を効率的に使用し、無駄なく商品を生産する工夫を重ねています。また、使用した水をきれいに自然に戻すことで、環境負荷低減に努めています。

#### 2 窒素

窒素はたんぱく質の元であり、大気から土壌を通じて植物に取り込まれ、さまざまな生物に利用されながら地球を巡ります。しかし、産業革命以降、大量の廃棄物や化学肥料の使い過ぎなどにより、窒素の自然な循環が乱れ、環境汚染が生じています。

当社グループでは、事業を通じて食品ロスを減らしたり、家畜のふん尿を堆肥として活用したりすることで、環境負荷低減に努めています。

#### 3 炭素

炭素は、大気中の二酸化炭素が植物に取り込まれ、さまざまな生物に利用されながら地球を巡ります。しかし、近年の経済発展とともにCO<sub>2</sub>が増加、その結果温暖化が加速し、洪水や干ばつ、熱波といった気候変動が生じています。

当社グループでは、省エネルギーや太陽光発電の利用を推進することでCO<sub>2</sub>排出量の削減に努め、気候変動の緩和を目指しています。

### TCFD/TNFDへの対応

当社グループは2020年に「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)<sup>\*</sup>」提言への賛同を表明し、2022年5月からシナリオ分析結果などを開示しています。

<sup>\*</sup>気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD):2023年10月に解散。2024年からはIFRS(国際会計基準)がその役割を引き継いでいる



また、2024年9月に自然関連財務情報開示タスクフォース(以下、TNFD)の理念に賛同し、TNFDフレームワークに基づき、LEAPアプローチを活用して、当社グループの事業における自然への依存、影響、リスク、機会の評価を実施しました。



分析の結果、自然資本のリスクと気候変動のリスクで合致している部分が多いことが判明しました。

今後も社会環境に合わせた将来のリスクと機会を再評価しつつ、それぞれに適した対応と情報開示を行います。

## 環境保全

### 中長期環境目標

当社グループは、これまで3か年ごとの中期経営計画において環境負荷低減を目指した環境目標を定めてきました。

2025年4月に環境保全におけるありたい姿として「エコサイクル」を表明し、当社グループの活動軸をもとに、環境への影響が大きいと考えられるサプライチェーン上の重点項目を見直しました。これにより新たに「食品ロス」を追加し、重点項目は「温室効果ガス」「プラスチック」「水」「食品ロス」「廃棄物」の5つとしました。

あわせて2050年に向けた長期的なロードマップの策定、2050年と2030年における目標の見直しも行いました。見直した目標は右表の通りです。

目標に対する2024年度の実績・進捗の詳細は Web サイトをご覧ください。

**Web** 環境目標と結果: <https://www.nipponham.co.jp/corporate/sustainability/management/progress.html>  
 2050年に向けたロードマップ: <https://www.nipponham.co.jp/corporate/sustainability/environment/goal.html>

#### 中長期環境目標

重点項目	2026年度目標	2030年度目標	2050年度目標
 温室効果ガス	化石燃料由来 CO <sub>2</sub> 削減 (Scope1、Scope2) 国内2013年度比29%削減 海外2021年度比17%削減 サプライチェーン排出量 (Scope3)削減国内目標設定	化石燃料由来 CO <sub>2</sub> 削減 (Scope1、Scope2) 国内2013年度比46%削減 海外2021年度比24%削減 家畜由来温室効果ガス削減 自社農場での施策展開	カーボンニュートラルを目指す
 プラスチック	石油由来の容器包装プラスチック (容器包装リサイクル法対象商品) 使用量の削減 国内2013年度比17%削減	石油由来の容器包装プラスチック (容器包装リサイクル法対象商品) 使用量の削減 国内2013年度比20%削減	サプライチェーンを通じた石油由来プラスチック最小化
 水	—	水使用量原単位 国内2019年度比5%削減 海外2021年度比5%削減 水ストレス地域での水リスク低減策実施	水使用量の最小化および水ストレス地域でのリスク低減 主要なサプライチェーンでの水リスクへの対応
 食品ロス	—	食品ロス削減 国内2020年度比20%削減	サプライチェーンを通じた食品ロス最小化
 廃棄物	—	資源リサイクル率向上 国内98%以上	地域での連携による循環利用の持続可能な発展

#### サプライチェーンを通して環境影響を及ぼす重点項目

当社グループの重点項目 3つの活動軸・ 5つの重点項目を設定し、 サプライチェーン全体で 取り組んでいく	■ 当社グループプロセス ■ サプライチェーンの上流、下流		青文字 排出が特に多い項目					
	活動軸	重点項目	産地・取引先	農場	処理工場	製造工場	物流・販売	得意先・消費者
気候変動対応	気候変動	温室効果ガス	家畜由来・化石由来	家畜由来・化石由来	化石由来	化石由来	化石由来	化石由来
省資源・ 効率利用	化学物質	プラスチック	使用・排出	使用・排出	使用・排出	使用・排出	使用・排出	排出
	淡水利用の変化	水	使用・排水	使用・排水	使用・排水	使用・排水	使用・排水	使用・排水
循環利用	有機物の循環 (炭素・窒素)	食品ロス	食品残さ (可食部)	食品残さ (可食部)	食品残さ (可食部)	食品残さ (可食部)	商品廃棄	商品廃棄
	有機物の循環 (窒素・リン)	廃棄物	家畜ふん尿・排水汚泥	家畜ふん尿・排水汚泥	排水汚泥・非可食部	排水汚泥・非可食部	—	—

## 環境保全

重点項目ごとの主な取り組みは以下の通りです。詳細はWebサイトで報告しています。

重点項目	主な取り組み
 温室効果ガス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 太陽光発電</li> <li>● EV車、廃食油ボイラー</li> <li>● 廃熱回収、カーボンニュートラル農場</li> <li>● 鶏ふんのエネルギー利用</li> <li>● 省エネ活動 など</li> </ul>
 プラスチック	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 原材料包装のリサイクル</li> <li>● 商品包装の使用量削減（薄肉化、トレーサイズ見直し、環境配慮包材の使用など）</li> <li>● 物流用梱包材のリサイクル など</li> </ul>
 水	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 節水活動、排水の再生利用（RO膜ろ過、灌漑用水として農地還元）</li> <li>● 冷却水の再利用</li> <li>● 雨水の有効活用 など</li> </ul>
 食品ロス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 食品の寄贈</li> <li>● 賞味期限延長</li> <li>● 副産物の有効活用</li> <li>● 加工端材のアップサイクル など</li> </ul>
 廃棄物	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 家畜排せつ物の有効活用</li> <li>● 地産地消</li> <li>● 未利用部位の有効活用</li> <li>● 不可食部位の商品化</li> <li>● 食品残さの循環 など</li> </ul>

Web <https://www.nipponham.co.jp/corporate/sustainability/environment/goal.html>

### トピックス | 01 温室効果ガス削減の取り組み

#### 廃食油ボイラーの導入

ボイラーの燃料については主に重油やガスが使われていますが、当社グループの6工場で食品製造の過程で排出される動植物性の油脂を燃料とする廃食油ボイラーを導入し、CO<sub>2</sub>排出量を削減しています。

また、自社内だけでなく、地域の事業者と連携して当社グループを含む事業者から排出される廃食油の回収、処理して再利用することにも取り組んでいます。



廃食油ボイラー

### トピックス | 02 プラスチック使用量削減の取り組み

#### 環境配慮包材の使用

当社グループで、環境配慮包材を積極的に取り入れています。包材の一部にリサイクルPET(ポリエチレンテレフタレート)や植物由来のバイオマスフィルムを使用することで、プラスチック資源のリサイクル推進に貢献しています。

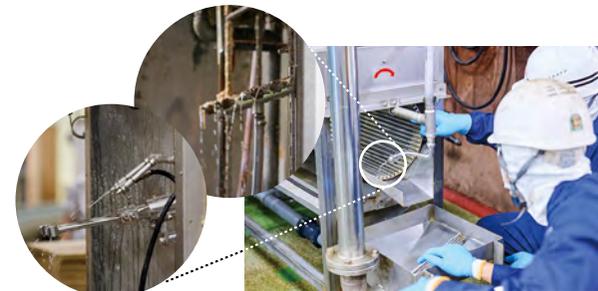


※ すべて上部シール部分のみ

### トピックス | 03 用水量削減の取り組み

#### フードプロセス節水で効率的な水使用を実現

日本フードパッカー(株)は、水使用量の多い箇所の特定制冷庫の霜取り装置の改善、洗浄ノズルの改良、さらに従業員の意識改革を通して水使用量を削減しました。



点検と調整でより効率的な洗浄を実現

#### 排水を灌漑用水として再利用

ワイアラビーフ社およびオーキービーフエクスポート社では、工場が発生した排水を浄化処理し、飼料用穀物の灌漑用水として農地に還元することで、作物の栽培に利用しています。



灌漑用水スプリンクラー(オーキービーフエクスポート社)

環境保全

トピックス | 04 食品ロス削減の取り組み

食品の寄贈

製造過程でやむを得ず発生してしまった食品について、賞味期限内で安全に食べられるものに限り、地域の子ども食堂や社会福祉団体などに食品提供を行っています。

子ども食堂への寄贈／日本ピュアフード（株）

伊勢崎プラントでは2024年12月から、伊勢崎市社会福祉協議会の「いせさきフードネットワーク事業」を通じて子ども食堂に食品提供を開始しました。また、船橋プラントでは2019年から同様の取り組みを継続して行っており、西宮プラントでも2024年度より開始しています。



提供した商品を使用したクリスマスメニュー

フードバンクへの寄贈／ジャパンフード（株）

輸入通関時の検査に使用した商品は内容量が変わるため、安全に食べられるにもかかわらず廃棄処理される現状がありました。そういった商品を、安全性の担保をした上でフードバンクなどへ寄贈しています。

トピックス | 05 廃棄物削減の取り組み

不可食部位の商品化

当社グループでは、豚、鶏、牛の処理工場が発生する食用とならない副産物（不可食部位）は、飼料、肥料、燃料、工業原料に加工し、有効活用しています。

加工プロセス

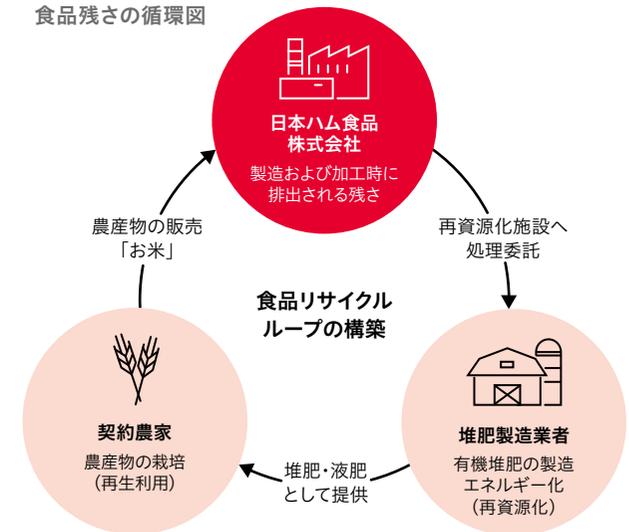


食品残さの循環

日本ハム食品（株）桑名プラントでは、製造工程で発生した食品残さを地域の堆肥製造業者に依頼し、有機堆肥の製造およびエネルギー化に取り組んでいます。できあがった堆肥、液肥については近隣の契約農家に提供し、米の栽培に使用されています。収穫した米の一部は当プラントの社員食堂で提供しています。

この取り組みは、農林水産大臣、環境大臣による「再生利用事業計画（食品リサイクル・ループ）」の認定を取得しています。

食品残さの循環図



# 持続可能な畜産

## 基本的な考え方

持続可能な畜産の実現に向けて、ニッポンハムグループは家畜由来の温室効果ガス削減のための研究やカーボンニュートラル農場の構築、アニマルウェルフェアの配慮に取り組むとともに、畜産業界全体の担い手不足・疫病対策の支援をしています。当社グループが行っている畜産課題の解決に向けた取り組みの詳細はWebサイトをご覧ください。

<https://www.nipponham.co.jp/corporate/sustainability/social/issue-resolution.html>

畜産課題	主な取り組み
温室効果ガス	<ul style="list-style-type: none"> <li>太陽光発電</li> <li>バイオマス燃料の使用</li> <li>メタン削減に向けた研究</li> <li>カーボンニュートラル農場の構築</li> </ul>
家畜排せつ物	<ul style="list-style-type: none"> <li>堆肥化やバイオ燃料化によるふんの有効活用</li> </ul>
担い手不足	<ul style="list-style-type: none"> <li>スマート養豚システム「PIG LABO®」の開発</li> <li>次世代人材に向けた講義</li> <li>委託農家に向けた技術サポート</li> </ul>
アニマルウェルフェア	<ul style="list-style-type: none"> <li>豚舎の妊娠ストールの廃止</li> <li>農場・処理場への環境品質カメラの設置</li> <li>牛が直射日光を避けられる日よけの設置</li> <li>係留所への飲水設備の設置</li> </ul>
疾病対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>口蹄疫抗原検査キットの開発・販売</li> </ul>

### トピックス | 01 家畜排せつ物に対する取り組み

#### 堆肥化やバイオ燃料化によるふんの有効活用

当社グループは、日本で豚・鶏・豪州で牛の飼育から販売までを一貫して行っています。飼育中に発生する家畜排せつ物は、当社グループ内の廃棄物の中で最も発生量が多く、環境負荷も高いですが、資源として有効活用が可能です。ふんについては用途に合わせて堆肥化やバイオ燃料化を行うことで全量を有効活用し、尿については排水法令基準以下まで浄化し、河川や海へ放流しています。

#### ふんの有効活用のイメージ



### トピックス | 02 担い手不足に対する取り組み

#### AIを活用して養豚業務の生産性向上に貢献

当社グループでは、養豚事業が抱える技術の継承の課題解決に向けて母豚の繁殖から仔豚の育成、出荷までをトータルでサポートする「PIG LABO®」システムに取り組んでいます。その第一弾として、AIを用いた発情検知システム「PIG LABO® Breeding Master」を開発し、2023年12月に日本クリーンファーム(株)来満農場に導入しました。第二弾として、国立大学法人宮崎大学工学部の研究グループと共同開発した「PIG LABO® Growth Master」を2024年10月からテスト販売しています。これは、豚舎内に設置したケーブル上を3Dカメラが巡回して撮影した画像から、豚の体重をAIが推計し、群れの体重分布と平均体重を算出できる仕組みです。体重測定時に豚を移動させる必要がないため豚へのストレスも軽減でき、動物福祉と生産性向上に貢献しています。

#### スマート養豚システム「PIG LABO®」の概要



# 健やかな心と体

## 基本的な考え方

### ニッポンハムグループが考える健康

Well-being 人(心・体)と社会の課題を解決することでより良い未来を築く

私たちは、「たんぱく質を、もっと自由に。」のビジョンのもと、グループのリソースを最大限に活用し、たんぱく質のあらゆる可能性を探求します。

たんぱく質を中心に、人々の身体機能を向上させるだけでなく、心の充実を促すさまざまな体験の機会を提供するとともに、社会全体にも目を向け、多くの人々がより良い生活を送るための環境を築きます。

それが、ニッポンハムグループが目指す健康の姿です。



## ウェルビーイングへの貢献

当社グループは企業理念「食べる喜び」を基本のテーマとして、栄養豊かでおいしい食事を提供してきました。身体の健康だけでなく、心の健やかさも重要であるとされるWell-being(ウェルビーイング)に注目が集まる中、当社グループは「たんぱく質の提供」と「体験機会の提供」の二つのテーマに取り組めます。

テーマ	主な取り組み
たんぱく質の提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様なニーズに応じたたんぱく質の提供</li> <li>健やかに暮らしに貢献する商品の開発・提供</li> <li>たんぱく質に関する有益な情報の提供</li> </ul>
体験機会の提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>食育活動</li> <li>地域共生・イベント</li> <li>栄養サポート・スポーツ</li> </ul>

[Web](https://www.nipponham.co.jp/corporate/sustainability/human/well-being.html) <https://www.nipponham.co.jp/corporate/sustainability/human/well-being.html>

### トピックス | 01 たんぱく質の提供

#### たんぱく質に関する有益な情報の提供

当社グループではたんぱく質に関する商品だけではなく、さまざまな情報を提供しています。

たんぱく質のこれからをみんなで考えるための情報メディア「日ハム式たんぱく質未来マップ」では、多様なたんぱく質を供給するための取り組みや、食にとどまらないたんぱく質の可能性を広げる研究などについてご紹介しているほか、必要なたんぱく質量をセルフ計算機でチェックできるコンテンツなども掲載しています。

このほかにも、さまざまなレシピや、お肉料理のノウハウや基礎知識など幅広いたんぱく質に関する情報をWebサイトを中心に発信しています。



日ハム式たんぱく質未来マップ

### トピックス | 02 体験機会の提供

#### 食育活動 飾り切り教室を開催

日本ハムカスタマー・コミュニケーション(株)は、ハムやウインナーを使った料理教室や飾り切り教室を実施しています。食育講義の内容や実習のレベルを参加者に合わせて行い、食育活動を通して「正しく食べること」「楽しく食べること」をお伝えしています。



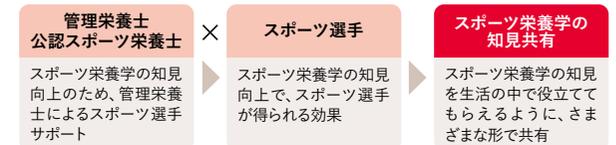
飾り切り教室の様子

#### 栄養サポート・スポーツ

#### 選手の育成を「食」の面からサポート

食事やスポーツ活動の支援を通じて、心と体の元気を応援するとともに、食とスポーツを通じた新たな価値を創出し、地域や社会の発展とスポーツ振興に貢献しています。プロスポーツ選手のサポート・育成を目的に日本ハム(株)所属の管理栄養士・公認スポーツ栄養士が「スポーツ栄養サポート」に取り組み、得られた知見を講義・講演や食育活動などを通じて広く共有しています。

#### スポーツ栄養サポート



# 人権

## 人権の尊重

### ニッポンハムグループ人権方針の策定

当社グループでは、人は「宝」「財産」という思いから「人財」とし、基本的な権利である人権の尊重を重要な社会的責任であると認識しています。

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

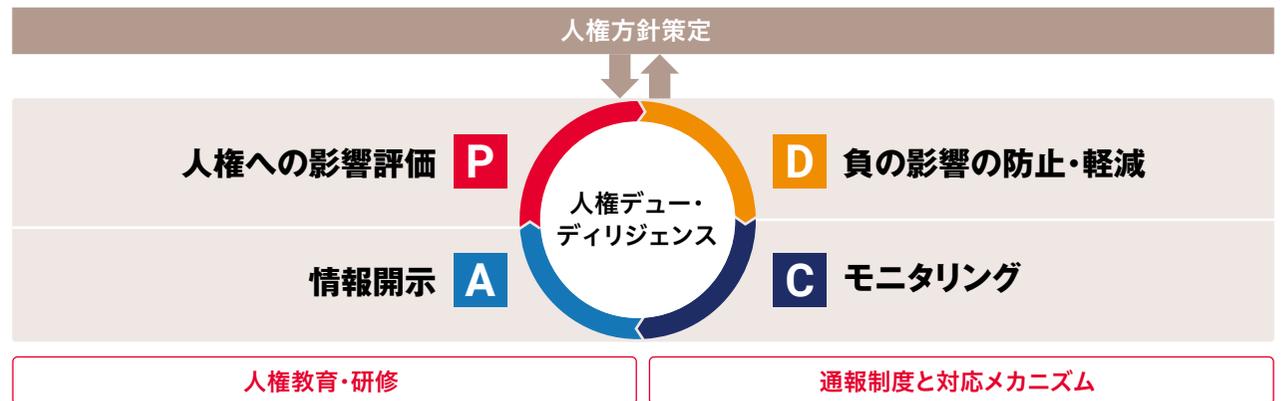
この人権方針に沿った形で人権尊重の取り組みをグループ全体で実践し、広く社会から信頼される企業を目指しています。

### 人権デュー・ディリジェンスの実行

人権方針を実現し、事業活動によって影響を受ける人々の人権を尊重するため、当社グループでは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、人権デュー・ディリジェンスを実施しています。

日本ハム(株)では人権影響評価を3年ごとに実施し、直近の評価では、「ハラスメント」「労働安全衛生」「労働時間」をリスクとして特定しました。特定したリスクは、リスクマネジメント委員会において全社リスクとして管理しています。あわせて関連部署によるヒアリングや監査を通じたモニタリングも実施しています。

人権デュー・ディリジェンスの取り組みサイクル



### 人権教育・研修について

「ニッポンハムグループ行動基準(日本版)」において、基本的人権の尊重、性別、年齢、国籍、宗教、信条または社会的身分、障がいの有無などを理由に差別的な扱いや嫌がらせを行わないことを定めています。この行動基準を定期的に各事業所で読み合わせ、全従業員に人権尊重の浸透を図っています。

また、新入社員研修や管理職研修などの各階層別研修に、企業の人権尊重責任・取り組みの必要性を学ぶ「ビジネスと人権」というプログラムを組み入れています。

こうした取り組みを継続することで、人権侵害をしない・させない風土を醸成していきます。

### 通報制度と対応メカニズムについて

当社グループでは、複数の相談窓口を設置し、人権(セクシュアルハラスメント、パワーハラスメントなど)についても受け付けています(匿名可能)。相談窓口を周知するため、各職場にポスターを掲示するとともに、すべての従業員にカードを配布しています。

### サプライヤーモニタリング

当社グループは、サプライヤーに「ニッポンハムグループサステナブル調達方針」と「ニッポンハムグループサステナブル調達ガイドライン」への理解と協力を要請し、SAQ<sup>\*</sup>で取り組み状況を確認・調査しています。未回答や不明瞭な項目を確認してリスクが発見された場合は、ヒアリングを実施しています。

<sup>\*</sup> SAQ: Self-Assessment Questionnaire(自己評価シート)

# 健康経営

## 健康経営の推進

当社グループの企業理念を実現するためには、すべての従業員がこころもからだも健康で安全に働くことが大前提です。また、従業員が笑顔で安心して働くことができる職場環境づくりが必要不可欠です。

そこで、当社グループは、経営トップによる「健康・安全宣言」のもと、健康経営を推進しています。そして、「健康基本方針」「労働安全衛生基本方針」を制定、「健康・安全宣言」が目指す健全な職場環境の構築に向けて具体的な取り組みを行っています。産業保健スタッフ、人事部門、健康保険組合が連携し、労働安全衛生法に準じた適切な健康管理とさまざまな健康維持・増進支援策を通して、健康経営を推進しています。

## 健康経営優良法人

健康経営優良法人認定制度とは、地域の健康課題に即した取り組みや日本健康会議が進める健康増進の取り組みをもとに、特に優良な健康経営を実践している大企業や中小企業等の法人を顕彰する制度です。

当社は、「健康経営優良法人2025」(大規模法人部門)に4年連続認定されました。当社グループにおいても複数社が認定されており、中でも中小規模法人の上位500社に認定される「ブライツ500」を取得しているグループ会社もあります。

健康経営に取り組む優良な法人を「見える化」すること

で、従業員や求職者、関係企業や金融機関などから「従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる法人」として社会的に評価を受けることができる環境を整備することを目標としています。



### 取得状況

大規模法人部門	<ul style="list-style-type: none"> <li>●日本ハム(株)</li> <li>●日本ハムシステムソリューションズ(株)</li> <li>●日本ハム食品(株)</li> <li>●日本ハム惣菜(株)</li> <li>●東日本フード(株)</li> </ul>
中小規模法人部門「ブライツ500」(中小規模法人の上位500社に認定)	<ul style="list-style-type: none"> <li>●協同食品(株)</li> </ul>
中小規模法人部門	<ul style="list-style-type: none"> <li>●東北日本ハム(株)</li> </ul>

## 労働環境の整備

人財確保や定着のために、総労働時間の削減、育児や介護・治療との両立支援、柔軟な働き方の実現に取り組んでいます。2025年度は業務の断捨離に加え、ワークルールの整備や浸透などを行い、新たな業務に挑戦できる時間を創出していきます。

## 労働安全の強化

当社グループは、「従業員一人ひとりの健康を重要な経営基盤と位置付ける」との考えのもと、製造工場を中心に労働安全衛生マネジメントシステムを導入し、安全衛生水準の維持・向上に努めています。

日常的には、安全担当者を中心とした勉強会の開催や各事業場間での相互巡視など、担当者の連携強化や知識向上に取り組んでいます。

労働災害が発生した場合は、状況と対策を適時水平展開することで類似災害の未然防止につなげます。

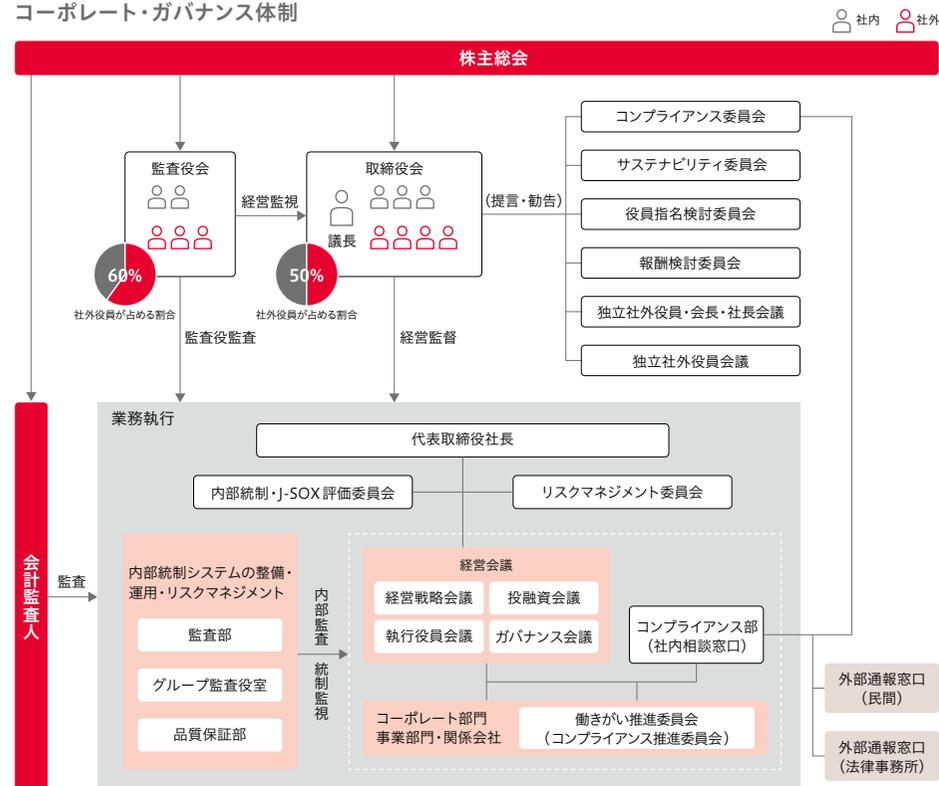
引き続き、社外専門家を交えた勉強会や情報発信を通して労働安全衛生水準の向上と安全文化の醸成に取り組むとともに、労働安全ガバナンス強化による関連法令の遵守を徹底していきます。

# コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンス体制、強化の変遷

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

コーポレート・ガバナンス体制



コーポレート・ガバナンスの強化の変遷

中期経営計画	取締役員数 (社外取締役) <sup>※1</sup>	監査役員数 (社外監査役) <sup>※1</sup>	コーポレート・ガバナンス強化に対する主な取り組み
2003-2005年度 新中期経営計画 パート1	11(2)	5(4)	2003 ●経営戦略会議、投融资会議、執行役員会議を設置 ●コンプライアンス委員会、報酬制度検討委員会(現報酬検討委員会)、危機管理委員会(現リスクマネジメント委員会)を設置
	10(2)	5(4)	2004 ●ガバナンス会議を設置
	11(2)	5(4)	
2006-2008年度 新中期経営計画 パート2	10(2)	5(3)	2006 ●企業価値評価委員会を設置 <sup>※2</sup>
	10(2)	5(3)	2008 ●J-SOX評価委員会(現:内部統制・J-SOX 評価委員会)を設置
	10(2)	5(3)	
2009-2011年度 新中期経営計画 パート3	10(1)	5(3)	2011 ●役員指名検討委員会を設置
	12(2)	5(3)	
	12(2)	5(3)	
2012-2014年度 新中期経営計画 パート4	10(2)	5(3)	
	10(2)	5(3)	
	10(2)	5(3)	
2015-2017年度 新中期経営計画 パート5	10(2)	5(3)	2016 ●独立社外役員・代表取締役会議、独立社外役員会議を設置
	10(2)	5(3)	
	10(2)	5(3)	
2018-2020年度 中期経営計画 2020	10(2)	5(3)	2018 ●CSR 推進委員会を設置 <sup>※2</sup>
	9(3)	5(3)	2020 ●サステナビリティ委員会を設置 <sup>※2</sup> ●業績連動型株式報酬制度を導入
	8(3)	5(3)	
2021-2023年度 中期経営計画 2023	8(3)	5(3)	2021 ●グループ監査役室を設置 ●政策保有株式に関する基本方針の見直し
	8(3)	5(3)	2023 ●役員報酬、役員評価制度を改定
	8(3)	5(3)	
2024-2026年度 中期経営計画 2026	9(4)	5(3)	2024 ●役員報酬、役員評価制度を改定
	8(4)	5(3)	

※1 定時株主総会後の員数

※2 企業価値評価委員会は企業価値向上委員会に改称。2020年に企業価値向上委員会とCSR推進委員会を統合し、サステナビリティ委員会を設置

## コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンス体制の概要(2024年度開催実績)

会議体	構成人数 (男性 / 女性)	議長・ 委員長	目的・内容
取締役会 [18回]	9名 ●社内5名(5/0) ●社外4名(2/2)	取締役会長	取締役の員数は、迅速かつ適切な意思決定および取締役会が負う責務の範囲を考慮して3名以上12名以内とし、取締役会の透明性を担保するために、複数名の社外取締役を選任。月1回開催し、法令、定款に定める事項およびそのほかの重要事項を決定
監査役会 [18回]	5名 ●社内2名(2/0) ●社外3名(3/0)	常勤監査役	監査役の員数は、取締役会に対する監査機能を十分に果たすために3名以上5名以内とし、過半数の社外監査役を選任し、特に財務・会計に関する十分な知見を有する者を1名以上選任する。月1回以上の開催を例とし、監査に関する重要な事項について議論
コンプライアンス委員会 [4回]	13名 ●社内8名(8/0) ●社外5名(3/2)	取締役会長	コンプライアンスの徹底と社会的信用の向上を図るために、当社グループ全体のコンプライアンスについて総合的に確認・検討し、取締役会および経営会議に対して提言
役員指名検討委員会 [6回]	社外5名(3/2)	社外取締役	代表取締役候補者・取締役候補者・監査役候補者の決定、代表取締役社長以下経営陣(業務執行取締役および執行役員)の解職・解任審議への透明性と客観性を高め、取締役会の監督機能を強化
報酬検討委員会 [3回]	5名 ●社内1名(1/0) ●社外4名(2/2)	社外取締役	役員(執行役員を含む)の報酬の決定に対する透明性と客観性を高め、取締役会の監督機能を強化
独立社外役員・会長・社長会議 [2回]	9名 ●社内2名(2/0) ●社外7名(5/2)	—	当社グループの企業価値向上および風土改革の提言の場として、「独立社外役員・会長・社長会議」として開催し、独立社外役員と会長・社長が意見交換
独立社外役員会議 [2回]	社外7名(5/2)	社外取締役	客観的な立場に基づく情報交換と認識の共有を図る場として、社外取締役と社外監査役のみで議論
サステナビリティ委員会 [4回]	14名 ●社内8名(7/1) ●社外6名(4/2)	取締役会長	当社グループにおけるサステナビリティの取り組みについて総合的に検討し、取締役会に対し報告または提言
内部統制・J-SOX 評価委員会 [3回]	19名 ●社内19名(18/1)	代表取締役社長が 任命する役員	当社グループの全社的な内部統制の有効性の評価および業務プロセスに関わる内部統制の有効性の評価を実施し、その結果を、経営者評価の基礎資料として取締役会および経営陣に報告
リスクマネジメント委員会 [4回]	12名 ●社内12名(10/2)	代表取締役社長が 任命する役員	リスクマネジメント(リスク発生の予防および経営危機の緊急対応)に関する課題や対応策を協議し、グループ経営に寄与することを目的に、当委員会での検討事項・結果について、取締役会または経営戦略会議で報告

# 役員一覧



## 取締役

①	木藤 哲大	取締役会長 取締役会議長
②	井川 伸久	代表取締役社長 社長執行役員
③	前田 文男	取締役副社長 副社長執行役員 経営企画部、経理財務部、 成長戦略プロジェクト担当

④	秋山 光平	取締役 常務執行役員 人事部、法務部、総務部、広報部、秘書室担当
⑤	河野 康子	社外 独立役員 取締役
⑥	山崎 徳司	社外 独立役員 取締役

⑦	宮崎 裕子	社外 独立役員 取締役
⑧	小山 正彦	社外 独立役員 取締役

## 役員一覧

### 監査役

⑨	田澤 信之	監査役(常勤)	⑫	西山 茂	社外 監査役
⑩	小田 信夫	監査役(常勤)	⑬	中村 克己	社外 監査役
⑪	北口 正幸	社外 監査役			



### 常務執行役員

松本 之博 加工事業本部長、海外統括事業部長	長谷川 佳孝 監査部、コンプライアンス部担当、 グループ監査役室長	細谷 信博 食肉事業本部長
---------------------------	---	------------------

### 執行役員

藤井 秀樹 海外戦略推進担当	関 孝雄 加工事業本部 営業統括事業部長	藤原 寛英 DX推進部、IT戦略部、 スポーツ事業推進部担当
脇田 暁夫 加工事業本部 商品統括事業部長	稲富 聖二 食肉事業本部 輸入食肉事業部長	大石 泰之 品質保証部、お客様志向推進部、 中央研究所担当
樺山 正史 加工事業本部 管理統括部長	古賀 尚美 食肉事業本部 管理統括部長	大西 淳 VBM推進室、サステナビリティ部担当
神谷 崇 加工事業本部 マーケティング統括部長	高崎 賢司 グループ戦略事業部長	朝山 晃行 食肉事業本部 豪州事業部長、 NHフーズ・オーストラリア株式会社 取締役社長
福島 威士 食肉事業本部 食肉営業統括事業部長	菱沼 達郎 食肉事業本部 国内食肉第一事業部長	

※ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況は、当社HPより「第80回定時株主総会招集ご通知」をご覧ください。

Web 日本ハム 招集通知

## 取締役会議長・社外取締役による座談会



食料の安定供給というニッポンハムグループの  
社会的存在意義を認識し、

# 「変革と挑戦」による

持続的な企業価値向上を目指します。

ニッポンハムグループは、持続的な企業価値向上を目指し、Vision2030のもと中期経営計画2026を推進しています。本座談会では、取締役会議長の木藤と、4名の社外取締役が集まり、中期経営計画の進捗への評価や、ガバナンスの実効性向上に向けた取り組み、今後の企業価値向上への展望などについて、率直な意見を交わしました。

### ① 木藤 哲大

2023年4月、取締役会長および取締役会議長に就任。取締役就任後、加工事業の営業本部長、食肉事業、海外事業の本部長、代表取締役副社長を歴任。コンプライアンス委員会、サステナビリティ委員会の委員長を務める。

### ③ 山崎 徳司

2022年6月、社外取締役に就任。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、食品企業全般に専門的見地と豊富な経験を有する。報酬検討委員会の委員長、役員指名検討委員会、サステナビリティ委員会の委員を務める。

### ⑤ 小山 正彦

2025年6月、社外取締役に就任。ホテル・レジャー業界において大手企業の代表取締役社長を務めるなど豊富な企業経営経験を有する。役員指名検討委員会、報酬検討委員会、コンプライアンス委員会の委員を務める。

### ② 河野 康子

2018年6月、社外取締役に就任。消費者問題に関する豊富な経験と知見を有する。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、サステナビリティ委員会の委員を務める。

### ④ 宮崎 裕子

2024年6月、社外取締役に就任。国内外における弁護士としての豊富な実務経験、グローバル企業における企業経営経験を有する。役員指名検討委員会、報酬検討委員会、コンプライアンス委員会の委員を務める。

## 取締役会議長・社外取締役による座談会

## Q1. 中期経営計画2026の進捗状況をどのように評価しますか。

**木藤:**2024年度は「変革と挑戦」をテーマとする中期経営計画2026の初年度でした。業績面では計画を下回ったものの、加工事業の効率化の進展やボールパーク事業の拡大など、一定の成果を得られました。また、共創プロジェクトへの挑戦も始まり、変革への姿勢が表れてきたことも成果ととらえています。

**河野:**私はこの1年、グループ全体が中期経営計画の目標やビジョンの実現に向けて意識を集中できているかどうか注目してきました。その視点から見て、2024年度は、各部門が2030年のありたい姿からバックキャストिंगして課題解決に動き出したという実感があります。井川社長の「変えてもええで。」というメッセージのもとで、過去の成功体験に縛られず事業を進めようとする風土が醸成されてきていると感じています。

**山崎:**事業利益が計画に届かず、ROICやROEも当社の資本コストを下回ったことに対して、外部の評価は厳しい



と思います。しかし、業績的に最も好調だった2016～2018年度と比較して穀物市況等が3割前後も上昇している現状に照らすと、2024年度の実績はそう悪くなかったと私は考えます。むしろ、中身が良くなったことを高く評価します。なぜならば、私は3点の変化があると考えております。一つ目は食肉の販売数量であり、2016年～2018年度と比較しても堅調に推移しています。二つ目は、加工事業の構造改革です。主力の「シャウエッセン®」を伸ばして、低採算事業を解消するという身を切る改革を実行し、実力が高まってきました。三つ目は、グループ会社の貢献度合いです。ボールパークの集客数や日本ピュアフード(株)の売上伸長など、グループ会社が安定した利益を生み出すようになってきました。これらによる効果が中期経営計画の期間中にさらに顕在化してくるものと期待しています。また2024年度は、資本コストを事業別に明確化し、それを上回る投融資を行う体制が整備されました。今後の運用に期待します。

**宮崎:**当社は、「構造改革」「成長戦略」「風土改革」の三本柱を連動させ、中期経営計画を実行しています。私は、三本柱が事業戦略に確かに落とし込まれ、計画に沿って実行されているか、見直しが必要な兆しがないかを注視しています。構造改革では、商品ポートフォリオの再構成が想定を上回るペースで進んでいます。成長戦略では、特に海外事業の展開においてリスクとリターンを見極めていますが、強みを活かした事業基盤が整いつつあると評価しています。

**小山:**私は2025年6月付で社外取締役を拝命し、身の引き締まる思いです。2024年度は、社外構成メンバーという立場でコンプライアンス委員会に参加し、変革と挑戦に向けた



会長や社長の強い意思を折にふれて感じてきました。先の読めない時代、かつ顧客の価値観も多様化する中で、従業員との意思一致が重要だと考えます。当社の経営理念が示すような価値観を大切にして、現場を支える皆さんと良い対話をし、社外取締役として貢献したいと思います。

## Q2. 2024年度を取締役会において注力したことをお聞かせください。

**木藤:**昨年に引き続き2024年度は、議長として「議案設定の改善」「経営戦略に関する議論の活性化」「情報の質と量の確保」「監督と執行のコミュニケーション強化」の四つを意識して取締役会自体の活性化に努めました。一定の手応えはあり、取締役会の実効性評価においても改善が見られます。

**河野:**その四つの点は、明確に変わってきたと私も感じます。毎年の実効性評価をもとに改善に取り組んできた成果でもあると思います。2024年度の特記事項としては、JA全農やタイのCPFとの共創・連携に関する議論が挙げ

## 取締役会議長・社外取締役による座談会

られます。将来的な国内需要の低下などを考えた時、自社完結でなく他社との共創による効率化が重要な選択肢でした。

**山崎:** 私は証券アナリスト出身という立場から、投資家がこの議案をどうとらえ、賛同するかどうかを常に意識して質問や提言をするよう心掛けています。特に、資産の取得・売却といった重要事項については、投資に対するリターンがあるか、サステナビリティや企業価値向上に資するかを注視してきました。



**宮崎:** 私は就任1年目でしたが、社内役員にとっての課題を見つけ、意見をすることを心掛けてきました。取締役会や「独立社外役員・会長・社長会議」などの意見交換の場でも、長期的な価値創造に向けて課題と感ずる点を率直に提言しています。

**河野:** 宮崎さんの新しい視点からのご意見で、多くの気づきを得ることができました。取締役会のほかにも建設的な議論をする場があることはとても有意義だと思います。

**木藤:** 取締役会にはどうしても時間や議案数の枠があり

ますが、「独立社外役員・会長・社長会議」はフリートークで互いの考えを交換できる機会です。

**小山:** 私の経験から申し上げますと、取締役会に上がってくる議案の多くはすでにまとめ上げられた内容であり、真の経営課題といえる問題を見てとれないこともあります。現場の抱える悩みや、数字で表しにくい課題にも目を向けるべきだと考えます。その上で、会社のビジョンを各事業会社や部門長、その部下たちへと、全員に腹落ちするよう落とし込んでいるか。そういう目線を持って、今後、取締役会に臨みたいと考えています。

### Q3. PBR1倍未満という現状をどう考えますか。

**山崎:** 先ほど話した当社の内実が良くなって実力も増えてきたという点、それを社外へ十分に伝えられていないことが課題と認識しています。外部評価を高めるには、2030年度にROE9%以上、ROIC7%以上という目標に向かって事業を推進し、実績を上げることです。また、事業の成長とともに、社会的な貢献度の大きさも訴求し、将来を期待できる会社だと認識してもらうことも重要です。

**河野:** その通りだと思います。事業の成果を出すことを第一としつつも、広報・IR戦略も強化すべきです。そのために、PBR改善に腰を据えて取り組むために「VBM推進室」を新設し、2025年度から財務・非財務指標の統合管理とIR戦略の精度向上を図っています。

**宮崎:** 私も山崎さん、河野さんのご意見に共感していま

す。現状のPBRは、「まだまだポテンシャルを眠らせているでしょう」という資本市場からの期待の裏返しとも受け止めています。

**木藤:** 食肉企業の保守的なビジネスモデルが資本市場から評価されない状況下で、当社の収益性改善と成長性をいかに示すかが問われます。加工事業の構造改革、食肉事業のビジネスモデル改善、海外事業の北米への集中投下、他社との共創プロジェクトといった戦略の成果を「ニッポンハムグループは確かに成長する」というメッセージとして伝えることが重要です。PBR1倍への回復は、取締役会全員で果たすべき責任だと認識しています。

**小山:** 加えて言いますと、経営と現場が同じビジョン・パーパスを共有して会社全体を活性化させ、その結果としてPBRの改善を果たすのが望ましいですね。

### Q4. ガバナンスの実効性向上に向けた強化ポイントをお聞かせください。

**木藤:** 「監督と執行の分離」と、「資本コストを意識した



## 取締役会議長・社外取締役による座談会

経営」が課題です。監督と執行の分離には、それぞれの役員が、自身に期待される役割を強く意識することが肝要です。そのために、社内・社外の全取締役の役割・期待事項を明文化する予定です。そうすることで、社外取締役の皆さんからも、各々の専門性を活かしてよりの確な問題提起やリスクに関する助言をいただけると期待しています。資本コストを意識した経営に関しては、先ほどの山崎さんのご指摘通り、事業別の資本コストを踏まえて最適な投資配分を議論、検討を進めたいと考えています。

**河野:**役員指名検討委員会の委員長立場から見て、当社の取締役構成は、社内外比率やスキルマトリックス、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの視点など近年重視される要件から見てもベストに近い状況だという認識です。また役員指名検討委員会で注力すべきポイントは、経営人財のサクセッションプランの策定です。人財活用に聖域を設けず、しっかりと議論していきます。今後も、業務執行を支え、企業価値向上を実現できる強靱な取締役チームの構築を念頭に、役員指名検討委員会を運営していきます。

**山崎:**報酬検討委員会としては、役員報酬に関する基本方針に則り、当社の制度構築・報酬水準・制度運用が中長期的な企業価値向上を促すインセンティブ付与との目的に十分適うものであるかどうかを第三者機関の調査結果等も参照しながら、毎年検証しています。2024年度より業績連動型株式報酬制度の評価指標としてTSR(Total Shareholder Return(株主総利回り))を追加したことも委員会での検討を踏まえた結果です。今後も当社の経営戦略・事業戦略との連動性を重視しながら、さらなる改善・

充実に向けた検討を継続していきます。

### Q5. 企業価値向上への今後の取り組みをお聞かせください。

**山崎:**当社が進む方向性は正しいと思いますし、実現可能性も高いと考えています。その前提のもと、中期経営計画の進捗を客観的にモニタリングし、ギャップがあれば取締役会で提言していきます。また、役員も含めた社内のコミュニケーションを一層深め、当社の企業価値向上やポートフォリオ変革について、より活発な議論をしていきたいです。

**宮崎:**当社は、R&D戦略として「Proteinovation(プロテインノベーション)」を掲げ、たんぱく質が持つ未知の可能性を引き出そうとしています。同様に、ニッポンハムグループという組織も、大きな可能性を秘めています。既存事業を深化させつつ新規事業を創出する、その難しさを経験上よく知る立場から、リスクの見極めと成長するためのリスクの取り方について提言していきます。

**河野:**企業の主軸は稼ぐ力の向上ですが、その存在価値は現実社会で必要とされることに尽きます。畜産を基盤とする当社の存在意義は、食料安全保障の面からも今後さらに高まるでしょう。つまり、時代に即した「食べる喜び」を提供し続けることです。消費者分野出身の私としては、物価高など国内情勢が不安定な中、安全で安心できるたんぱく質供給という使命を当社が誇りを持って果たすことを願い、それを後押ししていきたいです。

**木藤:**河野さんがおっしゃるように、食料安全保障への

貢献という社会的な存在価値を社内外に周知し、ニッポンハムグループが「なくてはならない会社」となるよう、経営陣全体で意識し行動していくことが必要だと考えています。また取締役会議長としては、この20年で築いてきたガバナンスやコンプライアンスの基盤をさらに強化し、企業としての持続可能性を高めてまいります。



**小山:**中期経営計画の3つの柱の中で私が最も重要視するのは、風土改革が着実に進み、「挑戦する組織」が定着し、挑戦する人財が育つことです。それが今後の最も大きな柱であり、その延長線上に価値向上と成長戦略があると考えています。そのような目線を持って当社に貢献したいと思います。

**木藤:**小山さんは日本全国に展開するホテルの社長経験があり、現場の感覚や、現場で働く従業員への強い思いを持っておられます。当社グループにも全国各地で働く従業員が大勢いますので、現場の目線に立ったご意見もいただくと期待しています。本日は皆さん、貴重なご意見をありがとうございました。

コーポレート・ガバナンス

取締役の選任理由・活動状況(2024年度)

所属する委員会の出席回数は2024年度の実績、役職は2025年6月以降のものです。

氏名	選任理由	所属する委員会 ● 議長・委員長 ○ 委員								
		取締役会	監査役会	経営戦略会議	コンプライアンス委員会	サステナビリティ委員会	役員指名検討委員会	報酬検討委員会	独立社外役員・会長・社長会議	独立社外役員会議
木藤 哲大	加工事業の分野、グループ営業統括、グループ営業企画部担当および海外事業本部長、代表取締役副社長食肉事業本部長、事業横断戦略推進担当、また2023年4月以降は当社取締役会長として取締役会議長を務め、社外取締役の積極的な関与と意見・提言を促すことに加え、企業理念の実現に向けたマイルストーンとなるニッポンハムグループ「Vision2030」を実現すべく、「中期経営計画2026」に基づく諸施策の監督を通じ、当社グループの一層の発展に寄与しており、取締役としての職責を果たしております。	● 18/18 (100%)	—	オブ ザーバー	● 4/4 (100%)	● 4/4 (100%)	—	—	○ 2/2 (100%)	—
井川 伸久	加工事業本部長、代表取締役副社長経営企画本部長、中央研究所担当、新規事業推進担当、北海道プロジェクト推進担当、また2023年4月以降は当社代表取締役社長として事業運営をけん引し、企業理念の実現に向けたマイルストーンとなるニッポンハムグループ「Vision2030」を実現すべく、「中期経営計画2026」に基づく諸施策の実施を通じ、当社グループの一層の発展に寄与しており、取締役としての職責を果たしております。	○ 18/18 (100%)	—	●	○ 4/4 (100%)	○ 4/4 (100%)	—	○ 3/3 (100%)	○ 2/2 (100%)	—
前田 文男	経営企画本部長、中央研究所担当、北海道プロジェクト推進担当、加工事業本部長、食肉事業本部長、また2025年4月以降は取締役副社長経営企画部、経理財務部、成長戦略プロジェクト担当として事業運営をけん引し、企業理念の実現に向けたマイルストーンとなるニッポンハムグループ「Vision2030」を実現すべく、「中期経営計画2026」に基づく諸施策の実施を通じ、当社グループの一層の発展に寄与しており、取締役としての職責を果たしております。	○ 18/18 (100%)	—	○	○ 4/4 (100%)	○ 4/4 (100%)	—	—	—	—
秋山 光平	人事部、法務部、総務部、広報部、秘書室担当として事業運営をけん引し、企業理念の実現に向けたマイルストーンとなるニッポンハムグループ「Vision2030」を実現すべく、「中期経営計画2026」に基づく諸施策の実施を通じ、当社グループの一層の発展に寄与しております。	○ 18/18 (100%)	—	○	○ 4/4 (100%)	○ 4/4 (100%)	オブ ザーバー	オブ ザーバー	—	—

コーポレート・ガバナンス

氏名	選任理由	所属する委員会 ●議長・委員長 ○委員								
		取締役会	監査役会	経営戦略会議	コンプライアンス委員会	サステナビリティ委員会	役員指名検討委員会	報酬検討委員会	独立社外役員・会長・社長会議	独立社外役員会議
河野 康子 社外 独立役員	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ることから、「中期経営計画2026」のテーマとして掲げた「たんばく質の価値を共に創る企業へ」と変革するための構造改革と成長戦略の推進・実行、挑戦する組織風土の醸成に関して有益な提言をいただくことを期待しています。	○ 18/18 (100%)	—	—	—	○ 4/4 (100%)	● 6/6 (100%)	○ 3/3 (100%)	○ 2/2 (100%)	● 2/2 (100%)
山崎 徳司 社外 独立役員	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等を有していることから、「中期経営計画2026」のテーマとして掲げた「たんばく質の価値を共に創る企業へ」と変革するための構造改革と成長戦略の推進・実行、挑戦する組織風土の醸成に関して有益な提言をいただくことを期待しています。	○ 18/18 (100%)	—	—	—	○ 4/4 (100%)	○ 6/6 (100%)	○ 3/3 (100%)	○ 2/2 (100%)	○ 2/2 (100%)
宮崎 裕子 社外 独立役員	国内外の法律事務所において弁護士としての豊富な実務経験、グローバル企業において法務担当役員および代表取締役社長を務めるなどの企業経営経験を有していることから、「中期経営計画2026」のテーマとして掲げた「たんばく質の価値を共に創る企業へ」と変革するための構造改革と成長戦略の推進・実行、挑戦する組織風土の醸成に関して有益な提言をいただくことを期待しています。	○ 13/13 (100%)	—	—	○ 4/4 (100%)	—	○ 6/6 (100%)	○ 2/2 (100%)	○ 1/1 (100%)	○ 1/1 (100%)
小山 正彦 社外 独立役員	ホテル・レジャー業界において代表取締役社長を務めるなど豊富な企業経営経験を有していることから、「中期経営計画2026」のテーマとして掲げた「たんばく質の価値を共に創る企業へ」と変革するための構造改革と成長戦略の推進・実行、挑戦する組織風土の醸成に関して有益な提言をいただくことを期待しています。	—	—	—	—	—	—	—	—	—

監査役の経歴・活動状況(2024年度)

所属する委員会の出席回数は2024年度の実績、役職は2025年6月以降のものです。

氏名	経歴など	所属する委員会 ●議長・委員長 ○委員								
		取締役会	監査役会	経営戦略会議	コンプライアンス委員会	サステナビリティ委員会	役員指名検討委員会	報酬検討委員会	独立社外役員・会長・社長会議	独立社外役員会議
田澤 信之	当社の加工事業本部管理統括部長などの事業管理に関する豊富な職務経験や知見を有しています。	○ 18/18 (100%)	○ 18/18 (100%)	オブザーバー	—	—	—	—	—	—
小田 信夫	当社の食肉事業本部管理統括部長、加工事業本部デリ商品事業部長、経営企画部長、海外事業本部長などを務め、豊富な職務経験や知見を有しています。	—	—	—	—	—	—	—	—	—
北口 正幸 社外	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。また、役員指名検討委員会の委員を務めました。	○ 18/18 (100%)	○ 18/18 (100%)	—	—	—	○ 6/6 (100%)	—	○ 2/2 (100%)	○ 2/2 (100%)
西山 茂 社外	公認会計士および大学院教授としての専門的見地と豊富な経験を有しています。また、サステナビリティ委員会のオブザーバーを務めました。	○ 18/18 (100%)	○ 18/18 (100%)	—	—	オブザーバー	—	—	○ 2/2 (100%)	○ 2/2 (100%)
中村 克己 社外	弁護士としての専門的見地と豊富な経験を有しています。また、コンプライアンス委員会のオブザーバーを務めました。	○ 18/18 (100%)	○ 18/18 (100%)	—	オブザーバー	—	—	—	○ 2/2 (100%)	○ 2/2 (100%)

## コーポレート・ガバナンス

## 取締役会の多様性・取締役のスキル(2025年度)

当社は、「食べる喜び」の提供を企業理念として位置付け、持続的な「たんぱく質」の安定供給サイクルに不可欠な「地球環境」および「食」「健康」などの社会課題の解決を、事業価値向上と一体化させつつ企業価値最大化を目指すビジネスモデルの確立を目指しています。そして当社の取締役会は、その実現に向けた長期ビジョン「Vision2030」や経営計画の策定・遂行を、消費者をはじめとするステークホルダーの視点も踏まえ、適切に監督していく役割・責務を担います。

そのため当社は、取締役会メンバーへ求められる能力・経験を、長期ビジョンや中期経営計画、「ニッポンハムグループ・コーポレートガバナンス基本方針」などをベースに、経営全般に係るコア・基盤スキルに加え、「消費者視点」など長期ビジョン実現への当社固有スキルも導出し、スキル・マトリックスとして可視化しています。そして役員指名検討委員会での審議を通じ、各スキル項目の要件を充たす人材をバランス良く選定し、多様性も考慮しながら取締役会を構成しています。

## 取締役のスキル・マトリックス

氏名	経験・専門性				
	企業経営	国際性	地球環境・サステナビリティ	消費者視点・マーケティング・研究開発	財務・会計 リスクマネジメント
木藤 哲大	○	○		○	
井川 伸久	○			○	
前田 文男	○		○	○	
秋山 光平	○				○
河野 康子 社外 独立役員			○	○	
山崎 徳司 社外 独立役員			○		○
宮崎 裕子 社外 独立役員	○	○			○
小山 正彦 社外 独立役員	○			○	

## コーポレート・ガバナンス

## 次世代経営者育成

## 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のために、次世代経営者育成計画を策定するとともに、「経営者に求められる人財像」の5要件(誠実・献身・熟慮・挑戦・共感)を定義しています。日本ハム(株)では、この5要件を備えた次世代人財を育成するため、全社横断的な「選抜・

教育・異動プログラム)や「経営者行動特性分析プログラム」などを導入しています。

なお、「選抜・教育・異動プログラム」においては、各階層での選抜機会を設けており、多様な人財が早期から次世代経営リーダー候補となるべく門戸を広げています。

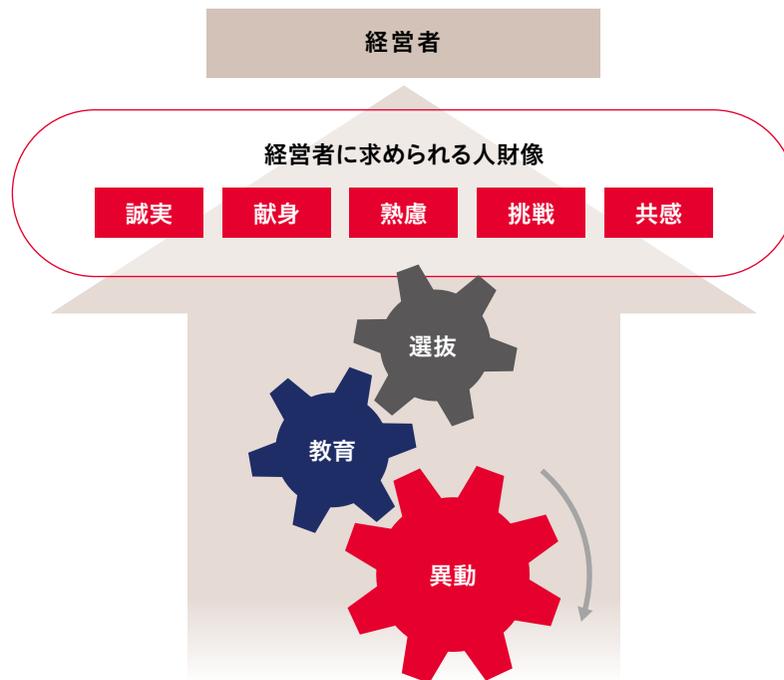
## 次世代経営者の育成

当社グループでは、経済産業省が公表した「企業価値向上に向けた経営リーダー人財の戦略的育成についてのガイドライン」のプロセスに沿って次世代経営者育成計画の取り組みを進めています。2018年度から始まった計画は、最終のフェーズ4「育成結果の評価と関連施策の再評価・見直し」まで進んでいます。若手執行役員を対象に、次世代経営者育成・社外の有益な人脈づくりなどの観点から、若手経営者向けフォーラムへの参加を実施しています。

役員就任後の啓発機会としては、取締役会や執行役員会議での学びの機会(コーポレート・ガバナンスに関する最新トレンドや経営経験者による講話など)を提供しています。また、役員就任後も常に能力の向上を図り、経営者に求められる5要件の維持・研鑽を図り、外部教育機関による経営者向けプログラム(選択型)を導入しています。

また、当社グループとして経営層(日本ハム(株)では部長クラスも含む)に対し、上司・同僚・部下などが評価する「360度評価」を実施し、自己啓発に役立てています。

なお、CEO・経営陣の後継者計画は、求められる人財像の提示や各種外部評価システムの活用、教育研修の実施などを含め、毎年改善を図っており、その改善内容は役員指名検討委員会で検討し、取締役会で確認しています。



## コーポレート・ガバナンス

### 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。

### 評価プロセス

2024年度の評価は、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しました。なお、役員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ました。

アンケートにより得られた情報は第三者の評価機関によって客観的に分析され、当社取締役会の強み、課題および取り組むべき事項に関して、2025年4月28日開催の取締役会にて報告を受けました。当社取締役会は当該報告をもとに、取締役会の実効性や今後の取り組むべき課題について確認しました。

評価項目	
① 取締役会の構成と運営	④ 経営陣の評価と報酬
② 経営戦略と事業戦略	⑤ 株主等との対話
③ 企業倫理とリスク管理	

取り組み事項	内容
	<ul style="list-style-type: none"> <li>議案の重要度に応じた議事運営や報告事項の審議効率化を推進する</li> <li>資本コストを意識した全体最適視点からの経営資源の適切な配分となるよう監督する</li> <li>挑戦する組織風土の醸成には人財戦略のあり方が重要であるととらえており、継続して監督する</li> </ul>
	<p>(1) 取締役会の実効性 第三者の評価機関による客観的な分析の結果、当社取締役会の実効性は、当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方に沿って相応に確保されていることを確認しました。</p> <p>(2) 項目別の概要</p> <p>① 取締役会の構成と運営 当社取締役会は、必要な知識、経験、能力ならびに多様性が確保されたメンバー構成となっていること、一方で、審議・監督をさらに深めるためのテーマ設定や、特定のテーマにおいてより深い審議の必要性があることを確認しました。</p> <p>② 経営戦略と事業戦略 財務戦略や資本政策に関する議論が進展したことを確認しました。一方で、経営戦略に関して外部・内部環境を踏まえた多面的な議論、資本コストを意識した全体最適視点からの経営資源の配分については、今後も強化が必要であることを確認しました。</p> <p>③ 企業倫理とリスク管理 今年度も、役職員が「ニッポンハムグループグローバル行動基準」を十分に理解・遵守していること、内部統制システムが適切に構築・運用されているなど、リスク管理体制に対して適切に監督していることを確認しました。</p> <p>④ 経営陣の評価と報酬 昨年に引き続き、報酬検討委員会において、持続的な成長に向けた健全なインセンティブや他社対比の観点から、報酬制度が適切に検討されていることを確認しました。</p> <p>⑤ 株主等との対話 今年度も、株主との対話を通じて把握した意見等が取締役にフィードバックされ、審議でも有効に活用されていることを確認しました。</p>
	<p><b>取締役会の主な議題</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>中期経営計画の進捗について</li> <li>政策保有株式レビュー報告</li> <li>役員評価結果および役員報酬について</li> <li>人財戦略について</li> <li>リスクマネジメント委員会報告</li> <li>業務執行報告(事業戦略・全社戦略・財務戦略・成長戦略・機能戦略)</li> </ul>
今後の取り組み	<p>上記の評価結果を受け、「中期経営計画2026」の実現に向けて、以下の取り組みを継続して推進します。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会における役員それぞれが属性に応じた役割を認識し、審議・監督を深めるべき議題を選定する</li> <li>資本コストを意識した全体最適視点からの経営資源の適切な配分となるよう監督する</li> <li>挑戦する組織風土の醸成には人財戦略のあり方が重要であるととらえており、継続して監督する</li> </ul> <p>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の実現に向けて、今後も取締役会の実効性を高めていきます。</p>

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

基本的な考え方

当社は、2021年2月12日開催の取締役会において、取締役の個人別の報酬などの内容についての決定に関する方針(2024年4月8日開催の取締役会を経て一部改定)を定めています。

当社の役員報酬制度は、経営者として優秀な人財を選抜育成・登用し、その業務執行取締役および執行役員一人ひとりに対し、役員報酬と当社業績および株主価値との連動性をより明確にし、当社の企業理念実現に向けて、中長期的な企業価値向上を促すインセンティブを付与することを目的としています。

制度構築・報酬水準・制度運用などについては、独立社外取締役を委員長とする報酬検討委員会の検討・合議を経て、取締役会において決定することとしています。

役位別の報酬水準は、第三者機関の調査結果などを参考に、毎年水準の妥当性を検証しています。

なお、2024年度は報酬検討委員会において、以下の通り審議いたしました。

- 2024年6月: 2023年度役員評価結果および2024年度役員報酬について
- 2024年11月: 役員処遇(報酬世間水準)に関する確認について
- 2025年2月: 役員報酬制度の一部改定について

取締役報酬の概要

取締役(社外取締役を除く)の報酬は、金銭報酬(基本報酬および評価報酬)ならびに業績連動型株式報酬で構成されています。構成割合(標準的な業績達成度を100%とした場合)は、基本報酬55%、評価報酬28%、業績連動型株式報酬17%です。一方、社外取締役の報酬は、その役割を考慮し、基本報酬のみとしています。なお、いずれの取締役に対しても退職慰労金は支給していません。

金銭報酬は、基本報酬と評価報酬で構成されています。基本報酬は、月例の固定報酬とし、役位に応じて決定するものとします。評価報酬は、変動報酬(一定額を毎月支給)とし、年度業績(連結売上高、連結事業利益、ROE、ROIC)および個別に設定する経営課題の達成度合いに

役員報酬の内訳

	基本報酬 55%	評価報酬 28%	業績連動型株式報酬 17%						
位置付け	固定報酬	短期インセンティブ報酬	長期インセンティブ報酬						
支給対象	● 取締役 ● 執行役員 ● 監査役	● 取締役(社外取締役を除く) ● 執行役員	● 取締役(社外取締役を除く) ● 執行役員						
付与方式	金銭	金銭	株式(BIP信託制度)						
評価指標	-	<table border="1"> <tr> <td>財務</td> <td>                     年度業績                      ● 連結売上高                      ● ROE                      ● 連結事業利益                      ● ROIC                 </td> </tr> <tr> <td>非財務</td> <td>                     経営課題                      ● 変革・挑戦<sup>※1</sup>                      ● 多様な人財の活躍推進<sup>※2</sup>                      ● マテリアリティ<sup>※3</sup>                      ※1、2「中期経営計画2026」における重点課題に連動                      ※3 サステナビリティ戦略に基づく重点課題(マテリアリティ)に連動                 </td> </tr> </table>	財務	年度業績 ● 連結売上高 ● ROE ● 連結事業利益 ● ROIC	非財務	経営課題 ● 変革・挑戦 <sup>※1</sup> ● 多様な人財の活躍推進 <sup>※2</sup> ● マテリアリティ <sup>※3</sup> ※1、2「中期経営計画2026」における重点課題に連動 ※3 サステナビリティ戦略に基づく重点課題(マテリアリティ)に連動	<table border="1"> <tr> <td>財務</td> <td>                     ● 連結売上高                      ● 連結事業利益                      ● ROE                      ● TSR<sup>※4</sup>                      ※4 当社の業績および株主価値との連動性をより一層明確にすることを目的に2024年度より追加                 </td> </tr> </table>	財務	● 連結売上高 ● 連結事業利益 ● ROE ● TSR <sup>※4</sup> ※4 当社の業績および株主価値との連動性をより一層明確にすることを目的に2024年度より追加
財務	年度業績 ● 連結売上高 ● ROE ● 連結事業利益 ● ROIC								
非財務	経営課題 ● 変革・挑戦 <sup>※1</sup> ● 多様な人財の活躍推進 <sup>※2</sup> ● マテリアリティ <sup>※3</sup> ※1、2「中期経営計画2026」における重点課題に連動 ※3 サステナビリティ戦略に基づく重点課題(マテリアリティ)に連動								
財務	● 連結売上高 ● 連結事業利益 ● ROE ● TSR <sup>※4</sup> ※4 当社の業績および株主価値との連動性をより一層明確にすることを目的に2024年度より追加								
付与方法	役位別に定めた標準額を支給	支給額は、標準的な業績達成度を100%とした場合、達成度合いに応じて0~200%の割合で変動	中期経営計画に掲げる業績指標の目標値に対する達成度、当社のTSRに関する評価(対TOPIX)および役位等に応じたポイントが付与され、標準的な達成度を100%とした場合、0~150%の範囲で変動						

## コーポレート・ガバナンス

応じて、標準的な業績達成度を100%とした場合、0～200%の範囲で変動します。

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、トップラインの持続的な成長を目的に連結売上高、本業の持続的な成長を目的に連結事業利益、資本効率の向上を目的に、2013年3月期よりROEを全社業績として採用し、投下資本に対する効率性向上を目的に、2016年3月期よりROICを事業部門業績として採用しています。

### 2024年度における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	業績連動型株式報酬	
取締役(社外取締役を除く)	262	158	67	37	5
監査役(社外監査役を除く)	50	50	—	—	2
社外役員	88	88	—	—	7

- ※1 取締役の報酬限度額(基本報酬および評価報酬)は、月額42百万円(1996年6月27日開催の第51回定時株主総会決議)であり、当該決議時の取締役は、25名であります。また、2024年6月25日開催の第79回定時株主総会決議により、上記の取締役の報酬等の限度額とは別枠で、当社取締役(社外取締役を除く)および執行役員を対象とした業績連動型株式報酬制度を一部改定しております。本制度は、当社が掲げる中期経営計画の対象となる事業年度に対して、1事業年度当たりの上限額を220百万円として信託金を拠出し、当社株式が信託を通じて取得され、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、当社のTSRに係る評価(対TOPIX)および役員等に応じて当該信託を通じて当社株式等の交付等を行う制度であり、当該決議時の取締役は5名であります。上記表中の業績連動型株式報酬の総額は、当該制度に基づき当事業年度中に受ける見込みの額が明らかになった株式交付ポイントに係る費用計上額等を記載しております。
- ※2 評価報酬は、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、当社の年度業績(連結売上高、連結事業利益、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変動する金銭報酬としております。また、業績連動型株式報酬は、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、当社の中期経営計画に掲げる業績目標(連結売上高、連結事業利益、ROE)の達成度、当社のTSRに係る評価(対TOPIX)および役員等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としております。2024年度における年度業績に係る実績は、連結売上高は1,370,553百万円、連結事業利益は42,540百万円、ROEは5.1%となりました。なお、ROICは事業部門業績における対外的に開示されていない指標であり、数値として開示いたしません。が、昨年実績と比較して、食肉事業が悪化し、加工事業、海外事業およびボールパーク事業が改善しました。
- ※3 監査役報酬等の限度額は、月額8百万円(1998年6月26日開催の第53回定時株主総会決議)であり、当該決議時の監査役は5名であります。

## 業績連動型株式報酬の概要

当社は、2020年6月25日開催の第75回定時株主総会における決議(決議時点の役員数22名)に基づき、取締役(社外取締役を除く)および執行役員を対象として、2020年8月3日を制度開始日として、中長期の業績達成状況に応じて、当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭(以下「当社株式等」という)の交付および給付(以下「交付等」という)を行う業績連動型株式報酬制度(以下「本制度」という)を導入し、2024年6月25日開催の第79回定時株主総会における決議(決議時点の役員数19名)に基づき一部改定の上、継続しています。

中長期的な企業価値向上を促すインセンティブ付与を意図した業績連動型株式報酬は、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目標(連結売上高、連結事業利益、ROE)の達成度、当社のTSR(Total Shareholder Return(株主総利回り))に係る評価(対TOPIX)および役員など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という制度です。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。

また、当社の業績連動型株式報酬には、マルス(権利付与後権利確定前の減額)およびクローバック(権利確定後の返還)条項が含まれています。発動要件の一つが発生した場合にこれらの条項を行使することができ、発動要件には職務の重大な違反、社内規程の重大な違反など一定の非違行為を含みます。返還対象となる株式報酬は、非違行為が発生した事業年度における報酬の全部または一部です。

## 監査役報酬の概要

監査役報酬は、その役割を考慮し、基本報酬のみとしています。なお、退職慰労金および業績連動型株式報酬は支給していません。

コーポレート・ガバナンス

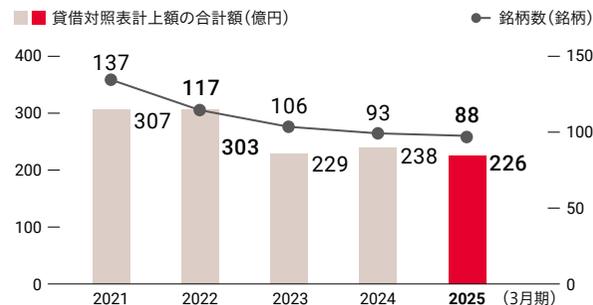
## 政策保有株式の縮減

当社は、政策保有株式を保有しないことを原則としますが、取引の安定や事業拡大のための連携強化、資金調達の円滑化など、当社グループの持続的成長や企業価値向上に政策保有株式が欠かせないと認められる場合には、保有することがあります。毎年1回全投資銘柄につきレビューを行い、株式保有に伴う便益、株式の価格変動リスクおよび発行体企業の信用リスクなどが資本コストに見合っているかを精査し、保有の適否を総合的に判断しています。保有の必要性が薄れてきた銘柄については、株価や市場動向などを踏まえ、適宜売却を実施していきますが、保有の意義が認められる場合であっても、発行体との合意の上で売却を行うことがあります。

当社の政策保有株式については、2025年3月期末において時価総額約226億円であり、当社連結総資産の2.4%程度であることから大きな比率ではないと認識していますが、引き続き全投資銘柄につき定期的に見直し、縮減を進めていきます。

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

銘柄数および貸借対照表計上額の推移



## 投資家との対話

当社は、ニッポンハムグループの持続的な成長と中長期的企業価値向上に資する建設的な対話を目的とする株主、投資家および議決権行使助言会社との対話を促進しています。



香港での機関投資家との個別ミーティング(2025年6月)



北米での機関投資家との個別ミーティング(2025年8月)

2024年度活動実績

項目	回数
機関投資家個別ミーティング	259回
海外IR ※ 2023年より現地での海外IRを再開	6拠点
機関投資家向け施設見学会 ※ 2023年より現地での施設見学会を再開	1回
機関投資家向け決算説明会	4回
機関投資家向け中計進捗説明会	2回
機関投資家向けスモールミーティング	4回
サステナビリティスモールミーティング	1回
エンゲージメントミーティング	15回
事業説明会(IR DAY)	1回
個人投資家様向けオンライン会社説明会	1回
個人株主様向けオンライン説明会	1回

## 監査役監査

監査役は取締役会および重要会議・委員会などに出席し、取締役の職務執行を確認しているほか、四半期ごとに代表取締役社長との意見交換と提言、社外取締役との意見交換をしています。また、業務執行状況の聴取は常勤監査役に加え社外監査役が原則として1名以上出席し、取締役に対しては年2回、執行役員および主要な部長に対しては年に1回、約1時間半のヒアリングを行っています。業務執行状況、内部統制の状況、重点リスクへの対応、職場環境改善の取り組みなどを確認しています。

## コーポレート・ガバナンス

国内、海外のグループ会社監査については、年度ごとに策定する監査計画に基づいて選出した重要拠点は毎年、それ以外の拠点は隔年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、職場環境改善の取り組み、働き方改革と人材育成の状況と課題、要望事項などを聞き取りしています。

監査役は、会計監査人および内部監査部門から月1回報告を受け、内部監査部門の監査への立会いや会計監査人の監査への立会い(期末棚卸監査含む)を実施しています。また、2021年4月に設立した「グループ監査役室」と

は、定期的に情報交換を行うとともに、関係部署が合同で行う三様監査協議会を年に2回行っています。

### 会計監査

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

業務を執行した公認会計士の氏名	所属する監査法人名
池田 賢重	有限責任監査法人トーマツ
川合 直樹	有限責任監査法人トーマツ
美濃部 雄也	有限責任監査法人トーマツ

※ 会計監査業務に係る補助者は、公認会計士17名、公認会計士試験合格者17名、その他28名です。

### 内部監査

内部監査(監査部に20名配置)については、国内業務監査、海外業務監査・ERM支援、監査品質管理から構成されています。監査手続としては、監査計画に基づき、本社各部門・グループ各社に対し業務プロセス、リスク管理、コンプライアンス、情報セキュリティなどの監査をリスク・ベースの観点で実施し、改善に向けた助言・提言をしています。

監査結果は文書により報告されますが、緊急性や重要性が高い場合には口頭での報告もしています。監査部は代表取締役社長直轄のもとに監査手続を実施し、監査結果は監査報告書にまとめて代表取締役社長と取締役会双方に直接報告を行っています。内部監査の実効性を確保するために、監査品質管理を設置し部内の監査指導やコンピューター利用監査技法(CAAT)を取り入れ、より広範囲かつ多面的なデータをもとに監査に取り組んでいます。また、監査役および会計監査人と連携し、当社グループ全体を対象として会計監査・業務監査を実施しています。会計監査人が内部統制の有効性を評価する際には、監査部と協議し、結果を相互に報告しています。

#### 監査役および監査役会の主要な業務と役割分担

項目・対象	概要	常勤	社外
取締役会の監視・監査	取締役会への出席(18回)	○	○
取締役等の職務執行監査	代表取締役社長との意見交換(4回、1回2時間程度)	○	○
	社外取締役との意見交換(4回、1回2時間程度)	○	○
	取締役会長との意見交換(2回、1回2時間程度)	○	○
	上記を除く業務執行取締役、執行役員、主要部門長の面談(35回)	○	○
取締役会以外の重要会議	常勤監査役が出席・意見陳述	○	—
各種委員会	担当監査役ごとに会議および委員会に出席	○	○
内部監査部門	監査結果報告の受領(12回)	○	○
経理財務部門	四半期決算報告、会計監査人活動状況報告等(7回)	○	○
コンプライアンス部門	相談案件等の発生状況報告(4回)	○	○
会計監査人	会計監査計画、会計監査報告の受領、四半期決算レビュー受領等(16回)	○	○
グループ会社	企業集団の監査として監査計画に基づきグループ会社の代表者のヒアリングおよび書類調査を実施(39事業所)	○	○
	グループ監査役室・グループ会社常勤監査役との情報交換会(12回)	○	△*

※ 社外監査役のグループ監査役室・グループ会社常勤監査役との情報交換会出席については、不定期となります。

コーポレート・ガバナンス

## コンプライアンス

### コンプライアンス推進体制

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

ニッポンハムグループは20年以上コンプライアンスの活動に取り組んできました。その結果、違反を起こさない「働きやすい職場づくり」は、一定程度、浸透したと考えています。ただし、社会の求めるコンプライアンスは広範囲にわたっており、今までの活動だけでは、社会からの信頼を得ることはできません。そこで、自立したコンプライアンスをベースに、挑戦する組織風土の醸成を目的として「働きがいのある職場づくり」に活動を進化させることとしました。

当社グループ全体のコンプライアンス状況の確認と方針を検討する「コンプライアンス委員会」と各部門・各グループ会社で取り組みを進める「働きがい推進委員会（コンプライアンス推進委員会）」、各社働きがい推進委員会（コンプライアンス推進委員会）の代表が具体策を検討する「働きがいリーダー会議」が相互に連携し、より良いコンプライアンス経営の徹底に取り組んでいます。2024年度はコンプライアンス委員会、コンプライアンス・リーダー会議ともに4回開催しました。

### 不祥事を風化させない活動

当社では2002年の牛肉偽装事件を風化させないように、毎年8月に「コンプライアンス委員長によるメッセージ配信」「経験者による事件から学んだことの語り部活動」「当時の新聞資料などを閲覧できるデジタルアーカイブによる理解の促進」などの活動を実施しています。今では80%超の従業員が事件後の入社者となりました。これらの活動を通じて、「コンプライアンスの重要性」を未来に向けて承継するよう努めています。

### 「ニッポンハムグループ贈収賄防止方針」の制定

贈収賄防止に対する世界的な意識の高まりを受け「ニッポンハムグループ贈収賄防止方針」を制定。当社グループのすべての役職員に対して贈収賄防止法令の遵守

を求め、社会から求められる法的および倫理的責任を果たしていきます。

### 定期巡回によって潜在的リスクを抽出

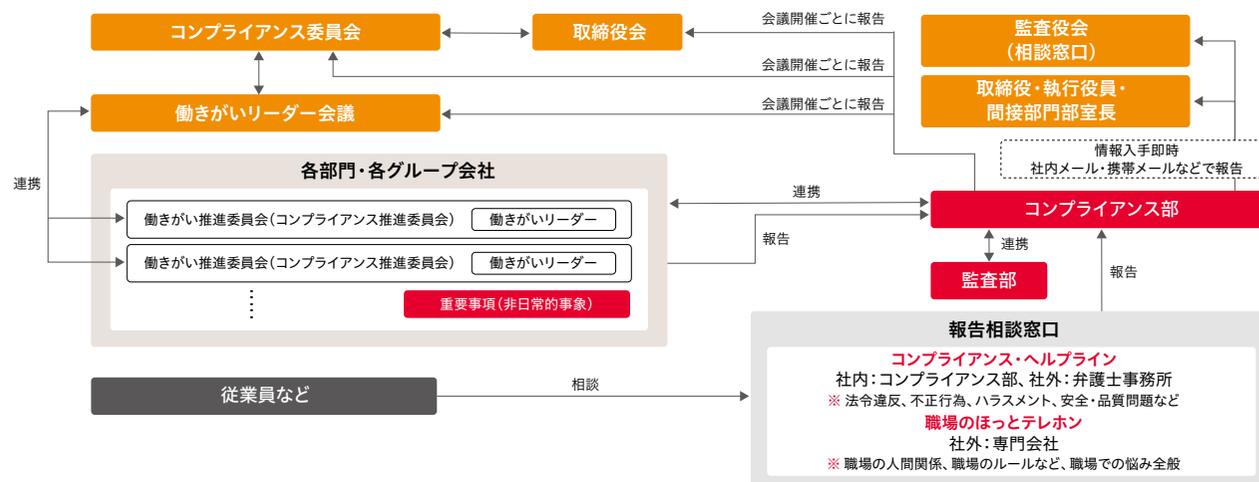
コンプライアンス部は、定期的に事業所を巡回し、従業員ヒアリングを実施することで「潜在的リスク」を抽出し、リスクの早期発見、解決、回避、予防につなげています。

### 働きやすい職場づくり

当社グループは、「働きやすい職場づくり」を目的にさまざまな機会を通して周知活動を展開しています。

毎年、階層別に開催する「コンプライアンス研修」はeラーニングも活用し、社会の注目が高まっている人権や、リスクマネジメントに関する知識習得を図っています。

コンプライアンス推進体制図



## コーポレート・ガバナンス

また、各拠点や各グループ会社において、全従業員を対象とした「コンプライアンス大会」を開催し、コンプライアンス意識の醸成を図っています。

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

### 「相談窓口」の運用

当社グループは、全グループ従業員が組織に制約されずに自由に意見や職場実態を通報・相談できる窓口を、社内に1カ所、社外に2カ所設置しています。また、2018年より当社グループの役員による法令違反や不正行為などを通報対象とする監査役相談窓口を設置しています。なお、「日本ハムグループ内部通報規程」には、当社グループ

における内部通報による情報提供者の保護と不利益な取り扱いの禁止を明確に定めており、当社グループのすべての従業員に周知徹底しています。また、この相談窓口に寄せられる相談や通報は匿名でも可能としており、通報者の保護を図っています。

## リスクマネジメント

### リスクマネジメント体制

当社は、リスクマネジメントに関する基本方針や管理体制の概要を定める「リスクマネジメント規程」に基づき、代表取締役社長を最高責任者とするリスクマネジメント体制を採用しています。

取締役会では、リスクマネジメント委員会で検討した当

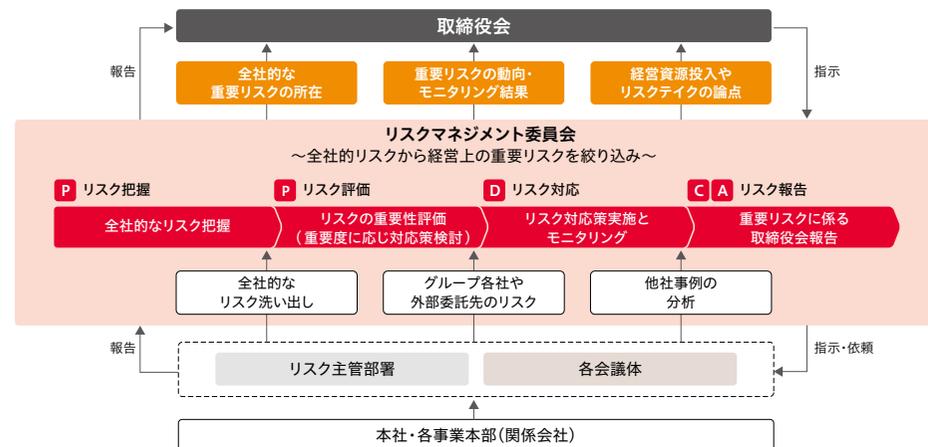
社グループの経営活動に大きな影響を及ぼす可能性のある重要なリスクについて対応方法を検討しています。重大なリスクの顕在化を認識した際には、有事のリスク対応として危機対策本部を設置します。クライシスの内容や想定される影響度により対策機関を設置しており、迅速かつ適切な対応に努めています。

日常的な事業活動から生じる商品市況リスクへの対処は各事業部門、財務リスクへの対処は経理財務部および関係する各事業部門が実施しています。

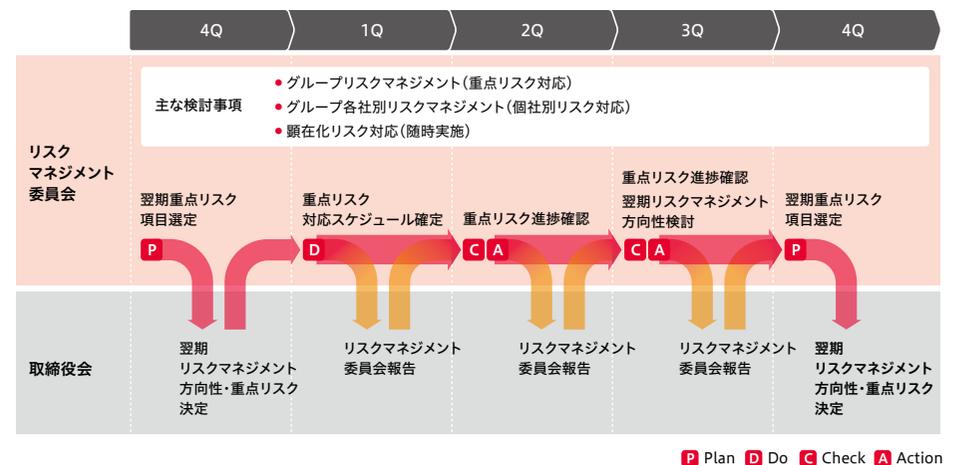
### 事業継続計画(BCP)

当社グループは、従業員の安全を最優先とする考えのもと、定期的に防災マニュアルとBCPマニュアルを整備・改編しています。大規模自然災害に加え、サイバー攻撃に対しても被害を想定した上での対策強化を進めています。

### 重大なリスクの検討スキーム



### リスクマネジメント年間スケジュール



## コーポレート・ガバナンス

### 情報セキュリティ

#### 情報セキュリティ方針

昨今、企業や組織に対するサイバー攻撃が多様化・巧妙化しており、情報セキュリティの脅威が一層増えています。また、スマートデバイス、クラウドサービス、AIなどの活用が進む中、情報セキュリティを考慮しなければならない領域も拡大しています。

当社グループでは、情報セキュリティは経営に関する重大な課題と位置付け、「ニッポンハムグループ情報セキュリティ方針」および関連する各種規程を策定し、情報セキュリティ対策を計画的に実施しています。

#### 情報セキュリティの推進体制

当社グループでは、IT部門担当の執行役員を情報セキュリティ責任者とするサイバーセキュリティ管理体制を構築し、サイバー攻撃への対策計画の継続的な整備を推進しています。また、24時間365日のセキュリティ監視体制や対応フローを整備するとともに、ITセキュリティ全般を包括的に支援可能なセキュリティパートナー会社と連携し、セキュリティインシデント対応体制を構築しています。さらに、サイバー攻撃を受けた場合を想定したBCP訓練を強化しています。

#### 情報セキュリティの取り組み

グループ全体を対象にリスク評価を行い、ITセキュリティ対策として、パソコン・サーバーの不審な挙動を検出・

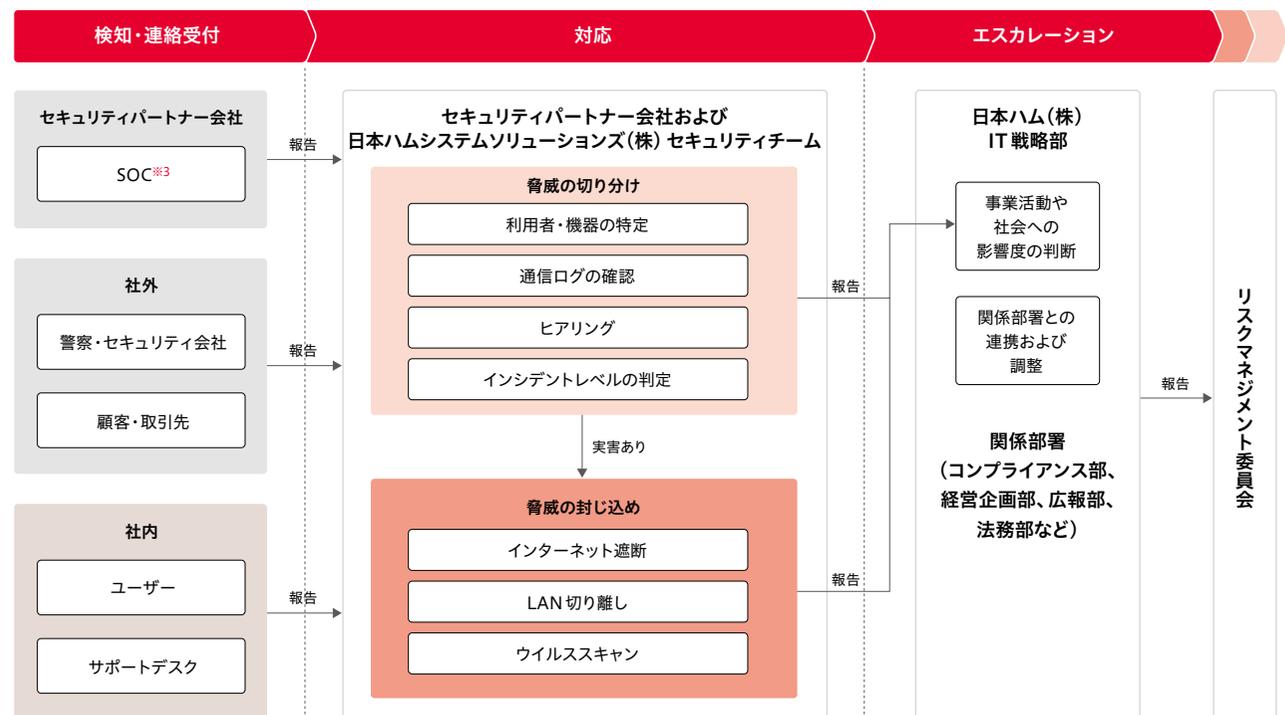
対処するソフトウェア(EDR<sup>※1</sup>)や、ネットワーク機器・クラウドサービスを含むセキュリティ管理サービス(MDR<sup>※2</sup>)を導入し、ネットワークやデバイスに関する対策を実施しています。サイバー攻撃は100%防御することは困難であるため、侵入を前提として早期発見と対応可能な仕組みを構築しています。また、役職員一人ひとりのセキュリ

ティ意識向上を目的とし、情報セキュリティ教育や標的型攻撃メール訓練を定期的実施しています。

※1 EDR(Endpoint Detection and Response) : デバイス内の不審な挙動・脅威を検出・対処するセキュリティ対策ソフト

※2 MDR(Managed Detection and Response) : ネットワーク内に侵入した脅威をいち早く検知し、素早く対応をとるためのマネージドサービス

#### 情報セキュリティに関するインシデント対応の基本フロー



※3 SOC(Security Operation Center) : サイバー攻撃の検出や分析、対応策のアドバイスを行う専門組織

## 連結財務データ(10カ年)

日本ハム株式会社および子会社  
3月31日に終了する事業年度

	USGAAP			IFRS							
	2016年 3月期	2017年 3月期	2018年 3月期	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期
売上高	1,229,324	1,202,293	1,269,201	1,258,463	1,234,180	1,229,826	1,106,351	1,151,886	1,259,792	1,303,432	1,370,553
営業利益	49,207	53,802	49,218	—	—	—	—	—	—	—	—
税引前当期利益【継続事業からの税金等調整前当期純利益】	35,309	49,112	50,455	52,798	30,267	27,039	47,604	51,760	22,162	40,599	37,198
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】	21,779	35,004	37,147	37,552	19,561	19,214	32,616	48,049	16,637	28,078	26,585
事業利益	—	—	—	50,589	38,311	43,772	52,426	48,116	25,596	44,939	42,540
資産合計	682,855	720,276	755,076	734,528	741,388	768,861	825,405	909,213	937,155	958,237	949,272
親会社の所有者に帰属する持分【当社株主資本】	356,353	404,126	440,793	417,982	401,014	404,414	433,595	479,069	492,913	527,503	524,293
有利子負債	154,583	138,284	110,948	111,401	147,009	176,493	193,750	211,407	242,055	214,852	223,902
営業活動によるキャッシュ・フロー	52,535	65,254	54,626	53,284	30,844	65,464	82,518	33,387	11,331	86,586	77,441
投資活動によるキャッシュ・フロー	(49,139)	(38,271)	(49,006)	(48,194)	(45,110)	(36,728)	(57,827)	(22,837)	(63,677)	(39,224)	(42,717)
フリー・キャッシュ・フロー	3,396	26,983	5,620	5,090	(14,266)	28,736	24,691	10,550	(52,346)	47,362	34,724
財務活動によるキャッシュ・フロー	8,182	(11,439)	(27,508)	(27,110)	2,932	(3,077)	(14,934)	(12,162)	28,417	(53,189)	(29,851)
設備投資額	36,799	43,765	41,466	41,201	47,820	35,759	67,161	57,537	59,124	44,157	34,373
減価償却費	19,445	19,765	21,234	20,714	22,417	23,961	21,679	23,623	25,472	26,686	28,068

### 注記

- 当社は、2019年3月期第1四半期連結会計期間の連結財務諸表より、国際会計基準(IFRS)を任意適用しています。米国会計基準(USGAAP)と国際会計基準(IFRS)の表示が異なる場合【】内に米国会計基準の項目を記載しています。
- 記載金額は、百万円未満を四捨五入して表示しています。
- 当社は、2018年4月1日付で普通株式2株につき1株の割合で株式併合を実施しています。  
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一株当たり親会社所有者帰属持分、基本的一株当たり当期利益および希薄化後一株当たり当期利益を算出しています。なお、一株当たり配当額は、当該株式併合前の実際の配当額を記載しています。
- 営業利益は、売上高から売上原価、販売費および一般管理費を控除して算出しています。
- 当社グループは、事業活動を通じて獲得する利益をより明確に示すことを目的として、従来の営業利益に代えて、2020年3月期から事業利益(売上高から売上原価、販売費および一般管理費を控除し、当社グループが定める為替差損益、IFRSへの調整および非経常項目を調整して算出)を開示することとしました。なお、2018年3月期、2019年3月期は遡及修正しています。
- USGAAPにおける有利子負債は、連結貸借対照表上の「短期借入金」「一年以内に期限の到来する長期債務」および「長期債務」(ゼロ・クーポン社債を含む)です。
- 設備投資額は、有形固定資産および無形資産の増加額です。2024年3月期より使用権資産の増加額は含まないこととしたため、2020年3月期～2023年3月期の数値については遡及修正しています。
- 減価償却費は、有形固定資産および無形資産の償却額です。2024年3月期より使用権資産の償却額は含まないこととしたため、2020年3月期～2023年3月期の数値については遡及修正しています。
- ROE(%)=親会社の所有者に帰属する当期利益/期中平均親会社所有者帰属持分×100 ●フリー・キャッシュ・フロー(百万円)=営業活動によるキャッシュ・フロー+投資活動によるキャッシュ・フロー  
●親会社所有者帰属持分比率(%)=親会社の所有者に帰属する持分/資産合計×100 ●有利子負債・親会社所有者帰属持分比率(倍)=有利子負債/親会社の所有者に帰属する持分 ●インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)=営業活動によるキャッシュ・フロー/利息支払額
- 当社は2022年3月期において、当社の連結子会社であったマリノフーズ株式会社の全株式および関連する資産も譲渡し、同社およびその子会社等の事業を非継続事業に分類しました。  
これに伴い、2022年3月期、2021年3月期の売上高および税引前当期利益の金額については、非継続事業を除いた継続事業の金額を表示しています。  
売上高事業利益率については、非継続事業調整後の事業利益(2021年3月期50,532百万円)を用いて算出しています。なお、2022年3月期における非継続事業調整後の事業利益については、注記11をご参照ください。
- 当社は2023年3月期において、当社の連結子会社である Breeders & Packers Uruguay S.A.の全株式を Minerva S.A.に譲渡することを決議し、同社の事業を非継続事業に分類しました。  
これに伴い、2023年3月期、2022年3月期の売上高および税引前当期利益の金額については、非継続事業を除いた継続事業の金額を表示しています。  
売上高事業利益率については、非継続事業調整後の事業利益(2024年3月期45,987百万円、2023年3月期28,191百万円、2022年3月期46,222百万円)を用いて算出しています。

## 連結財務データ(10カ年)

一株当たり金額	USGAAP			IFRS							(単位:百万円)
	2016年 3月期	2017年 3月期	2018年 3月期	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期
基本的一株当たり当期利益 【基本的一株当たり当社株主に帰属する当期純利益】											
継続事業からの当期純利益(円)	¥ 245.56	¥ 343.59	¥ 348.46	¥ 352.26	¥ 183.21	¥ 186.70	¥ 311.13	¥ 381.91	¥ 176.27	¥ 273.70	¥ 263.05
非継続事業からの当期純利益(損失)(円)	(¥31.72)	(¥0.12)	—	—	—	—	¥ 6.84	¥ 88.01	(¥ 13.83)	¥ 1.00	—
当期純利益(円)	¥ 213.84	¥ 343.47	¥ 348.46	¥ 352.26	¥ 183.21	¥ 186.70	¥ 317.97	¥ 469.92	¥ 162.44	¥ 273.70	¥ 263.05
希薄化後一株当たり当期利益 【希薄化後一株当たり当社株主に帰属する当期純利益】											
継続事業からの当期純利益(円)	¥ 230.61	¥ 322.66	¥ 342.07	¥ 350.00	¥ 181.48	¥ 186.64	¥ 311.05	¥ 381.82	¥ 176.25	—	—
非継続事業からの当期純利益(損失)(円)	(¥29.72)	(¥0.12)	—	—	—	—	¥ 6.84	¥ 87.99	(¥ 13.83)	—	—
当期純利益(円)	¥ 200.89	¥ 322.54	¥ 342.07	¥ 350.00	¥ 181.48	¥ 186.64	¥ 317.89	¥ 469.81	¥ 162.42	—	—
一株当たり親会社所有者帰属持分【一株当たり当社株主資本】(円)	¥ 3,498.72	¥ 3,832.95	¥ 4,100.70	¥ 3,888.48	¥ 3,896.64	¥ 3,929.43	¥ 4,243.70	¥ 4,681.82	¥ 4,808.70	¥ 5,138.81	¥ 5,299.55
一株当たり配当金(円)	¥ 33.00	¥ 52.00	¥ 53.00	¥ 53.00	¥ 90.00	¥ 90.00	¥ 94.00	¥ 102.00	¥ 110.00	¥ 119.00	¥ 135.00
指標											
売上高事業利益率(%)	—	—	—	4.0	3.1	3.6	4.6	4.0	2.2	3.5	3.1
営業利益率(%)	4.0	4.5	3.9	—	—	—	—	—	—	—	—
親会社所有者帰属持分当期利益率【株主資本利益率】(ROE)(%)	6.1	9.2	8.8	9.4	4.8	4.8	7.8	10.5	3.4	5.5	5.1
投下資本利益率(ROIC)(%)	6.5	7.0	6.2	6.6	4.9	5.3	5.9	5.0	2.4	4.1	3.9
親会社所有者帰属持分比率【株主資本比率】(%)	52.2	56.1	58.4	56.9	54.1	52.6	52.5	52.7	52.6	55.0	55.2
有利子負債・親会社所有者帰属持分比率【株主資本比率】(倍)	0.43	0.34	0.25	0.27	0.37	0.44	0.45	0.44	0.49	0.41	0.43
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	35.1	57.4	44.7	43.1	24.2	40.6	61.6	27.9	6.3	41.1	41.1
連結配当性向(%)	30.9	30.3	30.4	30.1	49.1	48.2	29.6	21.7	67.7	43.5	51.3

## 非財務データ(10カ年)

項目		対象範囲	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
環境	サプライチェーン全体における温室効果ガス排出量(千t-CO <sub>2</sub> )											
	Scope1 CO <sub>2</sub> ※1	日本	211	221	220	216	215	220	222	213	203	190
	Scope1 CO <sub>2</sub> 海外	海外	—	—	—	—	—	—	52	55	53	55
	Scope1 メタン ※2	全世界	28	28	30	30	31	28	116	134	122	144
	Scope1 一酸化二窒素 ※2	全世界	95	92	98	103	102	101	102	99	52	48
	Scope2 CO <sub>2</sub> ロケーションベース	日本	332	343	298	303	290	276	267	246	243	231
	Scope2 CO <sub>2</sub> ロケーションベース	海外	—	—	—	—	—	—	92	86	78	80
	合計 CO <sub>2</sub> ロケーションベース	全世界	666	684	646	652	638	625	851	833	751	748
	Scope3 CO <sub>2</sub>	日本	9,449	9,717	10,157	10,948	11,134	10,576	10,503	10,258	10,475	10,567 ※3
	用水											
取水・用水使用量(千m <sup>3</sup> ) ※4	日本国内製造工場	13,564	13,729	15,152	14,797	14,820	14,820	14,721	14,261	13,796	13,196	
廃棄物												
廃棄物発生量(千t)	日本	402.1	416.6	423.1	434.7	411.3	402.5	397.6	380.2	378.0	388.2	
再資源化率(%) ※5		94.9	94.6	94.3	93.6	92.1	94.7	96.9	96.6	96.3	95.3	
従業員の状況												
従業員数(人) ※6		2,358	2,372	2,384	2,403	2,137	2,149	2,160	2,077	1,977	2,065	
女性従業員比率(%) ※7	日本ハム(株)	16.5	19.2	21.3	20.4	26.7	27.4	28.4	30.3	32.3	33.5	
女性管理職比率(%)		3.4	3.4	3.3	3.8	4.6	6.5	8.5	9.8	10.7	12.0	
障がい者雇用状況 ※8, 9, 10												
雇用率(%)	日本ハム(株)	1.7	1.7	1.6	1.7	2.4	2.5	2.7	2.6	2.6	2.6	
育児・看護関連制度の利用状況												
育児休業取得者数(人)		52	63	76	70	73	96	108	115	121	116	
男性(人)	日本ハム(株)	5	5	8	4	5	12	18	37	33	28	
女性(人)		47	58	68	66	68	84	90	78	88	88	
こころとからだの健康												
ストレスチェック受検率(%)	日本	96.1	93.9	93.0	91.5	90.3	91.6	92.8	94.5	95.5	94.1	

※1 対象データ:化石エネルギー起源および廃棄物焼却 ※2 家畜消化管内発酵および排泄処理のみ算定 ※3 2024年度より算定方法を変更 ※4 取水・用水使用量には、生産部門において一部推計値を含む。家賃込み等の理由でデータが把握できない拠点は含まれない

※5 再資源化率:(社内再生利用量+有価販売量+排出再生量)/(廃棄物発生量-社内減量化量)×100 ※6 正規従業員+出向者+パートナー ※7 正規従業員のみ ※8 非正規従業員を含む ※9 障害者雇用制度に基づき算定

※10 2019年11月、日本ハムキャリアコンサルティング(株)が日本ハム(株)の特例子会社として認定

# 企業情報 (2025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	井川 伸久
従業員数	連結 25,947名 単体 2,008名 (注)平均臨時雇用者数含む
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 食肉加工品(ハム・ソーセージなど)および調理食品の製造・販売</li> <li>● 食肉の生産・処理・販売</li> <li>● 乳製品および水産加工品の製造・販売</li> </ul>
本社住所	〒530-0001 大阪市北区梅田2-4-9 プリーゼタワー 18F
電話番号	06-7525-3026

## 主なグループ会社

生産飼育	日本ホワイトファーム(株) 日本クリーンファーム(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) (株)ウスネ 宮崎ビーフセンター(株) 日本ピュアフード(株) オーキービーフエクスポート(オーストラリア) ウィングムビーフエクスポート(オーストラリア) T.B.S(オーストラリア) エゲタブ(トルコ)
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) デイルーフーズ(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) 南日本ハム(株) (株)鎌倉ハム富岡商会 NHフーズ・ベトナム(ベトナム) レドンド(アメリカ)
加工食品の製造	日本ハム食品(株) 日本ハム惣菜(株) プレミアムキッチン(株) 山東日龍食品有限公司(中国) タイ日本フーズ(タイ) NHフーズ・インドネシア(インドネシア) LJDホールディングス(アメリカ) マウンテンビューパッケージングLLC(アメリカ) タマラックフーズLLC(アメリカ)

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)
水産加工品の製造・販売	(株)宝幸
発酵乳・乳酸菌飲料・乳製品(チーズ)の製造・販売	日本ルナ(株) (株)宝幸(ロルフ事業部)
エキス調味料の製造・販売	日本ピュアフード(株) 醇香食品股份有限公司(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) 日本ハムエンジニアリング(株)
物流および商社	日本チルド物流(株) 日本物流センター(株) 日本デイルーネット(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・ブラジル(ブラジル) NHフーズ・メキシカーナ(メキシコ) NHフーズ・シンガポール(シンガポール) NHフーズ・タイ(タイ) NHフーズ・台湾(台湾) NHフーズ・UK(イギリス)

# 株式情報

## 株式の概況 (2025年3月31日現在)

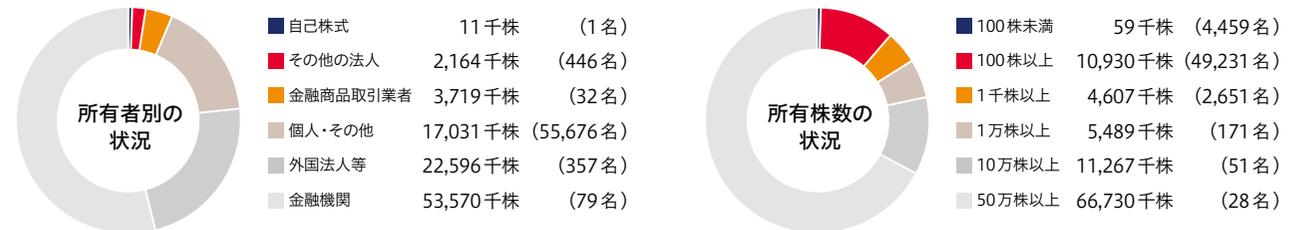
発行可能株式総数	285,000,000株
発行済株式総数	99,095,004株
株主数	56,591名

## 大株主 (10位以上)

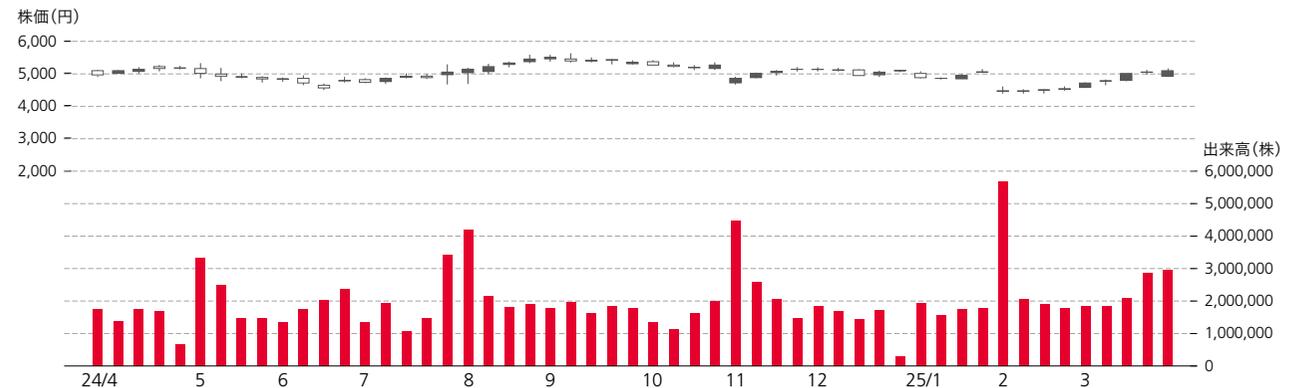
株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	20,594	20.78
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	8,264	8.34
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	4,365	4.41
株式会社百十四銀行	3,708	3.74
明治安田生命保険相互会社	3,677	3.71
日本生命保険相互会社	2,785	2.81
農林中央金庫	2,370	2.39
株式会社三菱UFJ銀行	1,653	1.67
共栄火災海上保険株式会社	1,613	1.63
株式会社三井住友銀行	1,395	1.41

(注)持株比率は、自己株式数を控除して算出しています。

## 株式分布状況



## 株価・出来高の推移



## 参照している主なイニシアチブ・団体

### UNGC (United Nations Global Compact)

国連と民間(企業・団体)が手を結び、健全なグローバル社会を築くための世界最大のサステナビリティイニシアチブ

### RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil)

持続可能なパーム油が標準となるよう、その生産、流通などの促進や認証スキームの構築・運用を行う国際的非営利組織

### CGF (The Consumer Goods Forum)

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

### TCFD コンソーシアム

気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures, TCFD)に関する企業の効果的な情報開示や適切な取り組みについて議論を行う目的で設立された団体

### TNFD

自然関連財務情報開示タスクフォース(Taskforce on Nature-related Financial Disclosures)は、民間企業や金融機関が自然資本および生物多様性に関するリスク管理と開示枠組みを構築するために設立された国際的組織



# 私たちはこれからも 挑戦し続けて いきます



## ニッポンハムグループのオウンドメディア

---



### 日ハム式 たんぱく質未来マップ

多様なたんぱく質の供給と価値向上を通じて日本の食の未来を支え続けるニッポンハムグループのさまざまな取り組みをご紹介します。



### Table for All 食物アレルギーケア

日々の研究で収集した情報や食品メーカーならではのメニュー提案を食物アレルギーの視点で分かりやすく発信します。



### Rotary

ニッポンハムグループの情報発信のほか、時流をとらえた食の話題やレシピ、健康との関わりなど、さまざまな角度から「食」に向き合う誌面づくりを目指しています。



### Mealin' Good(ミーリングッド)

多様な倫理観や価値観が共存し誰もが自分らしい食を選べる未来へ。新たな食の取り組みを行っています。



### おいしく楽しくお肉を食べよう！

いいお肉をたくさんの人に食べてもらいたい。お肉の知識や調理ノウハウなどをご紹介します。



### ニッポンハムグループ公式X(旧Twitter)

ニッポンハムグループの公式アカウントです。レシピやおすすめ情報をタイムリーにお知らせしています。



### Foods×Sports

ニッポンハムグループの食とスポーツの取り組みをお届けします。

 **Nipponham Group**

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