

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。

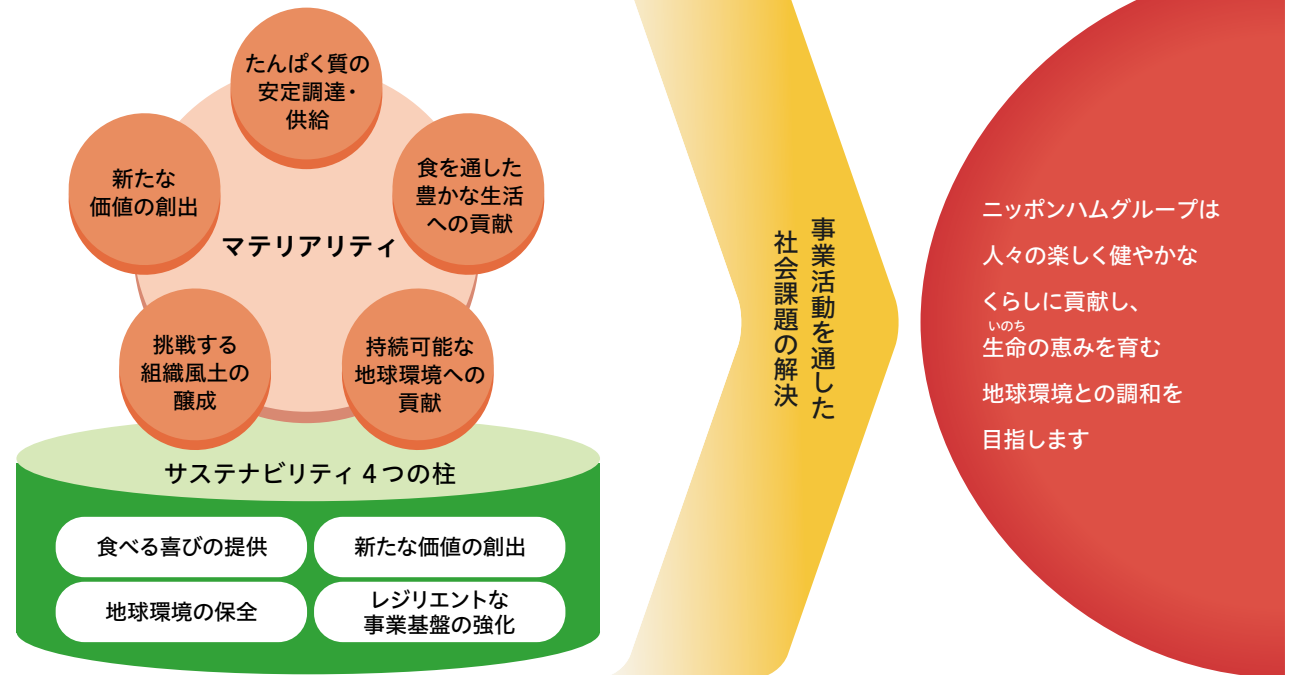
創業以来、私たちは体の約1/5を構成する重要な栄養素であるたんぱく質を、肉、魚、乳製品などを通して供給してきました。

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、^{いのち}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^{いのち}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

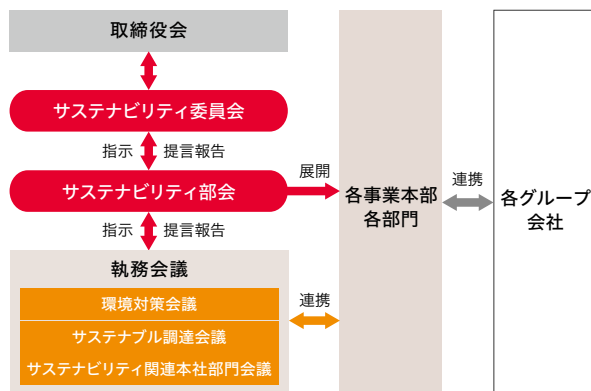
サステナビリティ推進体制

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"> 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 ESGに関する取り組み^{※1}の監督 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役 社外取締役 事業本部長 社外有識者 監査役 	年4回
サステナビリティ部会	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ担当取締役 各事業統括部長 関係部署部長 	年4回
環境対策会議	<ul style="list-style-type: none"> 環境方針に基づく重点テーマ^{※2}に関する議論、提言および目標管理 環境情報関連開示規制への対応(TCFD、TNFDなど) 	<ul style="list-style-type: none"> 関係部署部長および担当者 	年9回
サステナブル調達会議	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 関係部署管理職および担当者 	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"> 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 人権デュー・ディリジェンスの対応 	<ul style="list-style-type: none"> コーポレート関連部署 	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"> ● 畜肉の安定した供給量の拡大 ● 疾病発生への未然防止への継続的取り組み 	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"> ● 農家への支援・共創 <ul style="list-style-type: none"> ● PIG LABO®、鶏生産事業における技術指導 ● スマート畜産などの新たな技術の開発と活用 		
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"> ● 多様なニーズに合わせた商品の開発、提供 ● 笑顔あふれる食体験の提供 ● 日本で培った知見を各国・地域に浸透 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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) ● 海外加工品事業売上伸長率 2023年度比 200%(2026年度) 	19.5%
	食課題解決への貢献	<ul style="list-style-type: none"> ● 健やかなからだづくりに貢献する商品の開発、提供 		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"> ● 化石燃料由来のCO₂削減(Scope1、Scope2) 	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"> ● 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 	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"> ● 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 	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) ^{※1}	来場者数：約419万人 ^{※2} 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"> ● R&D強化による価値創造 ● さまざまなたんばく質の可能性の探索 	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"> ● 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 	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"> ● 一人ひとりの挑戦を促し認める仕組みの強化、浸透 ● 多様な個が尊重され、生き生きと活躍できる環境づくり 	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して自然に戻すことで、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CO₂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CO₂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)^{*}」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。

^{*}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 ₂ 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 ₂ 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"> ● 太陽光発電 ● EV車、廃食油ボイラー ● 廃熱回収、カーボンニュートラル農場 ● 鶏ふんのエネルギー利用 ● 省エネ活動 など
 プラスチック	<ul style="list-style-type: none"> ● 原材料包装のリサイクル ● 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） ● 物流用梱包材のリサイクル など
 水	<ul style="list-style-type: none"> ● 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） ● 冷却水の再利用 ● 雨水の有効活用 など
 食品ロス	<ul style="list-style-type: none"> ● 食品の寄贈 ● 賞味期限延長 ● 副産物の有効活用 ● 加工端材のアップサイクル など
 廃棄物	<ul style="list-style-type: none"> ● 家畜排せつ物の有効活用 ● 地産地消 ● 未利用部位の有効活用 ● 不可食部位の商品化 ● 食品残さの循環 など

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、CO₂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。

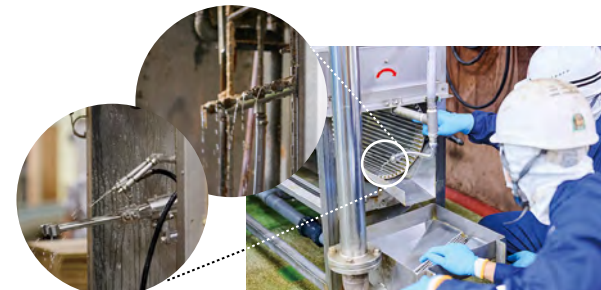


※ すべて上部シール部分のみ

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って、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

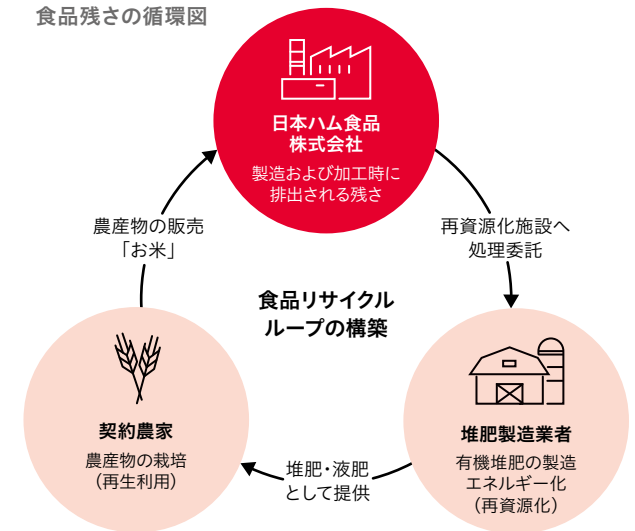


食品残さの循環

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

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

[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。



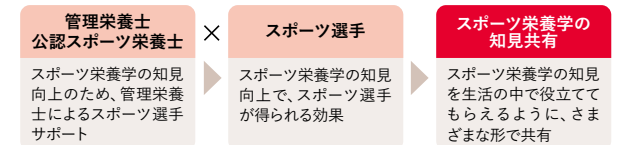
飾り切り教室の様子

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」であるという思いから「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。

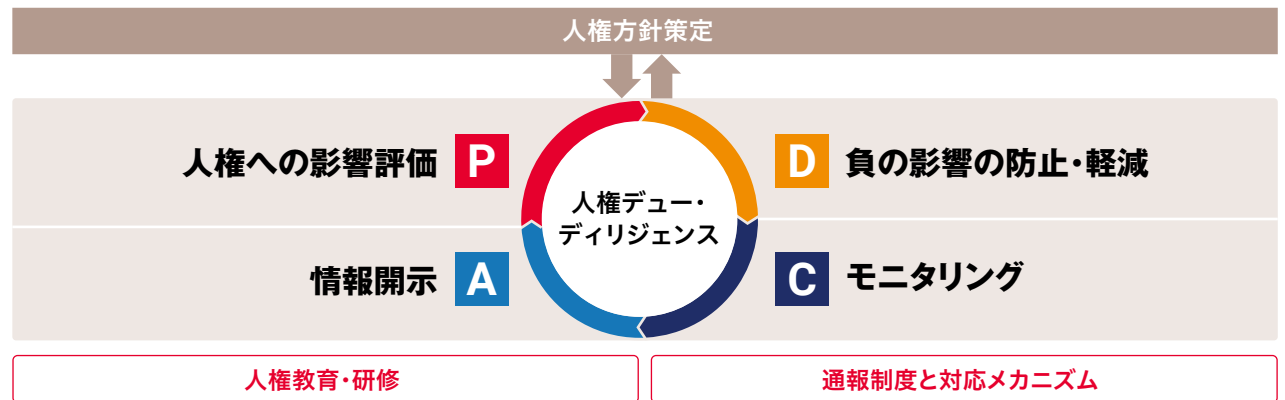
この人権方針に沿った形で人権尊重の取り組みをグループ全体で実践し、広く社会から信頼される企業を目指しています。

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^{*}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。

^{*} 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"> ● 日本ハム(株) ● 日本ハムシステムソリューションズ(株) ● 日本ハム食品(株) ● 日本ハム惣菜(株) ● 東日本フード(株)
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"> ● 協同食品(株)
中小規模法人部門	<ul style="list-style-type: none"> ● 東北日本ハム(株)

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。

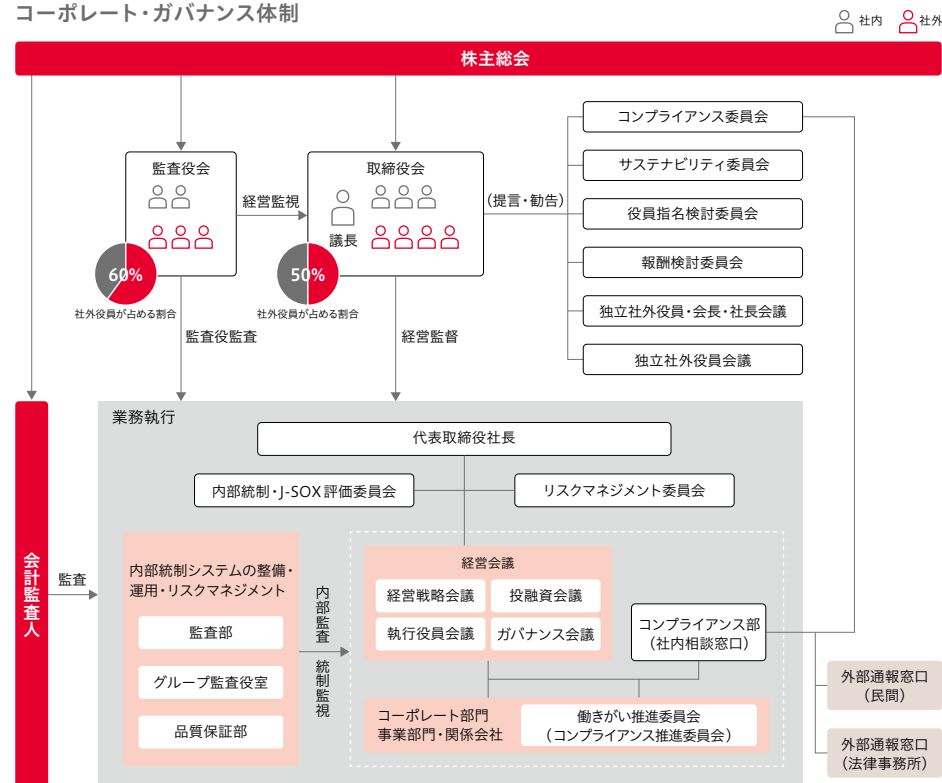
引き続き、社外専門家を交えた勉強会や情報発信を通して労働安全衛生水準の向上と安全文化の醸成に取り組むとともに、労働安全ガバナンス強化による関連法令の遵守を徹底していきます。

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) ^{※1}	監査役員数 (社外監査役) ^{※1}	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 ^{※2}
	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 ^{※2}
	9(3)	5(3)	2020 ●サステナビリティ委員会を設置 ^{※2} ●業績連動型株式報酬制度を導入
	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火腿グループの
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。

ニッポン火腿グループは、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、役員への忌憚のない意見を引き出すことおよび客観的な分析を担保するため、アンケートの回答は社内事務局を経由せず第三者の評価機関へ直接返送する方式としました。

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"> ● 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 ● 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 ● 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
	<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>取締役会の主な議題</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 中期経営計画の進捗について ● 政策保有株式レビュー報告 ● 役員評価結果および役員報酬について ● 人財戦略について ● リスクマネジメント委員会報告 ● 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)
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"> ● 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 ● 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 ● 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 <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^{※1} ● 多様な人財の活躍推進^{※2} ● マテリアリティ^{※3} ※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 ^{※1} ● 多様な人財の活躍推進 ^{※2} ● マテリアリティ ^{※3} ※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^{※4} ※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 ^{※4} ※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 ^{※1} ● 多様な人財の活躍推進 ^{※2} ● マテリアリティ ^{※3} ※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 ^{※4} ※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。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 監査役の報酬等の限度額は、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、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

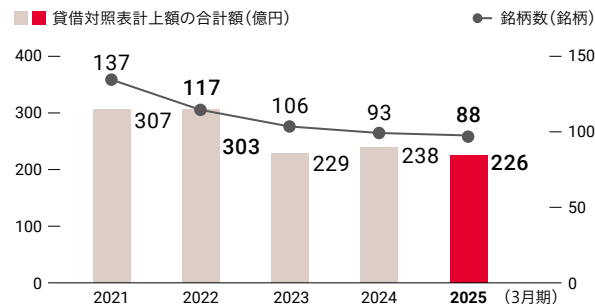
政策保有株式の縮減

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、間接部門部室長に即時報告されるとともに、取締役会やコンプライアンス委員会にも報告されています。

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大きく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风险を抽出

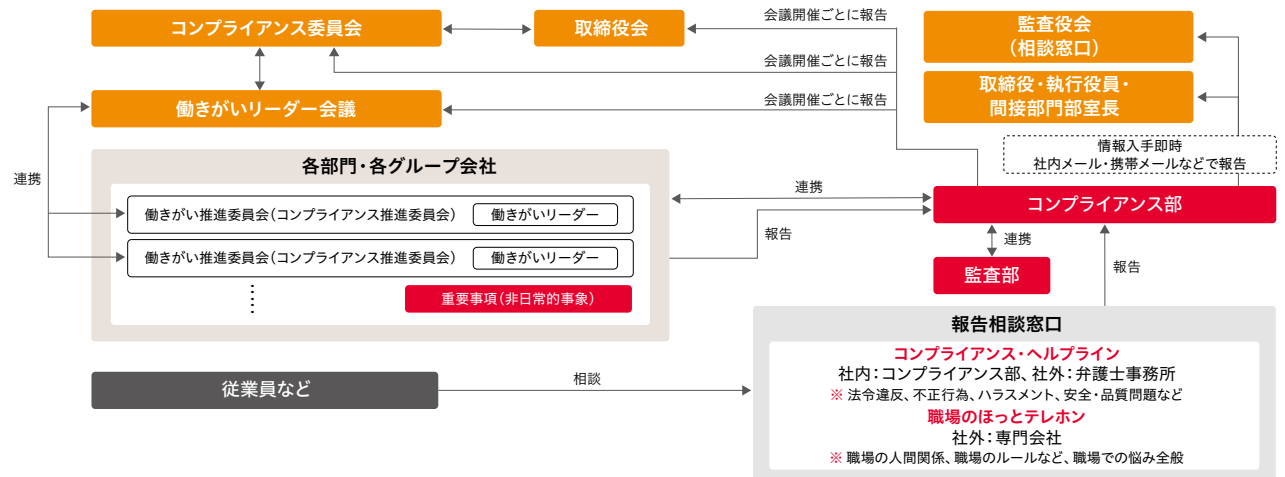
コンプライアンス部は、定期的に事業所を巡回し、従業員ヒアリングを実施することで「潜在的风险」を抽出し、リスクの早期発見、解決、回避、予防につなげています。

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

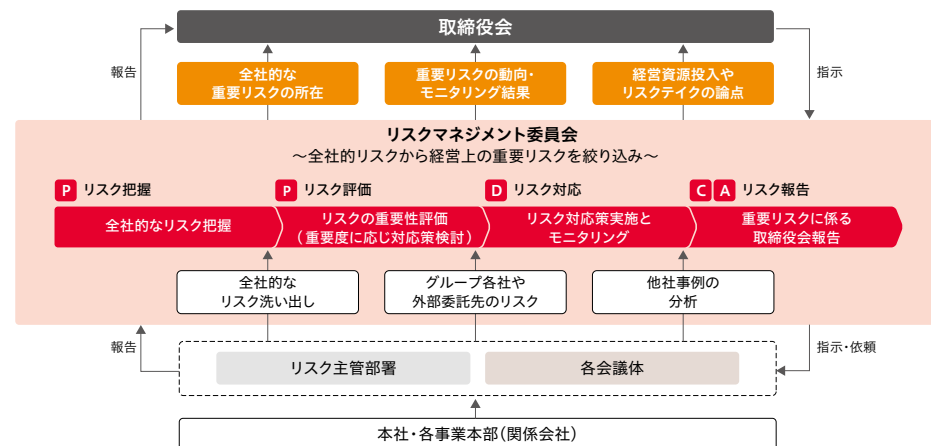
社グループの経営活動に大きな影響を及ぼす可能性のある重要なリスクについて対応方法を検討しています。重大なリスクの顕在化を認識した際には、有事のリスク対応として危機対策本部を設置します。クライシスの内容や想定される影響度により対策機関を設置しており、迅速かつ適切な対応に努めています。

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。

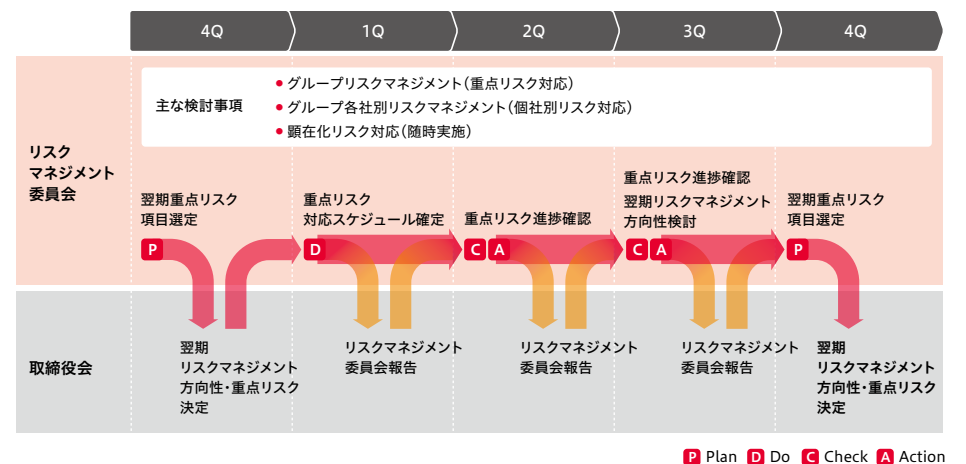
事業継続計画(BCP)

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

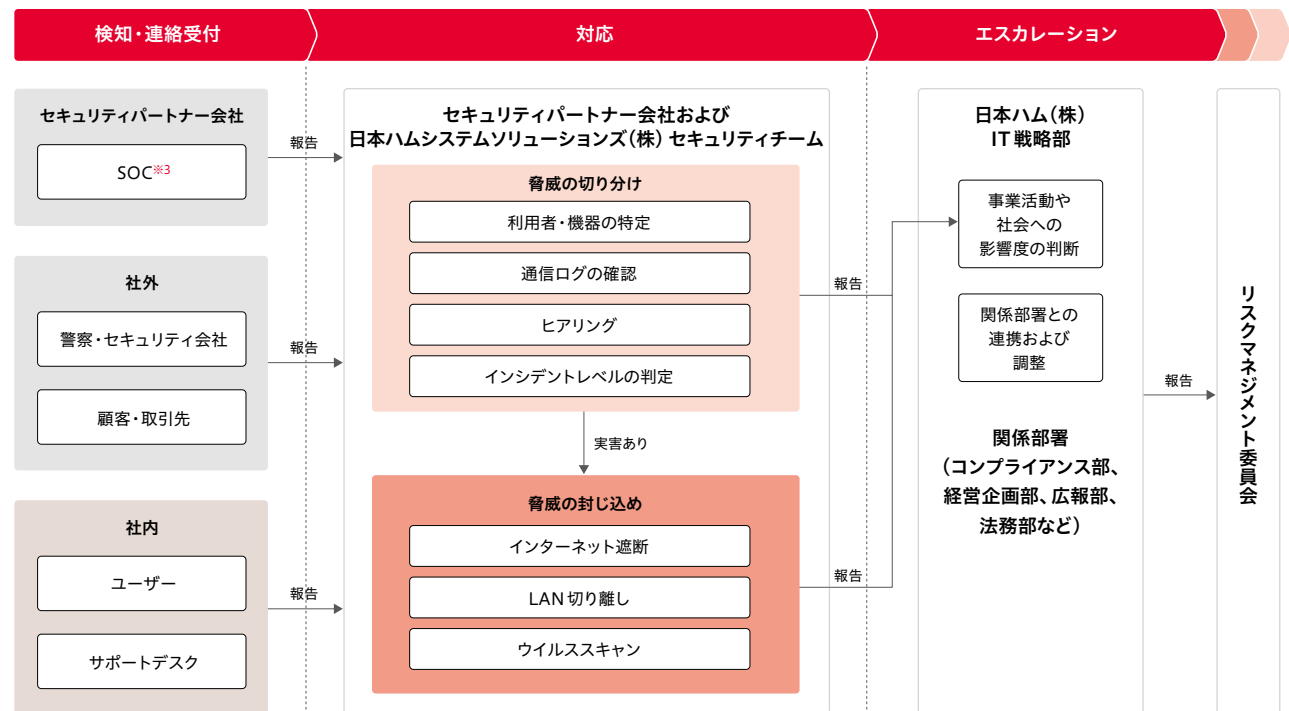
グループ全体を対象にリスク評価を行い、ITセキュリティ対策として、パソコン・サーバーの不審な挙動を検出・

対処するソフトウェア(EDR^{※1})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^{※2})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を行う専門組織