オープニングメッセージ

目　次

Chapter 1　変革と挑戦　ニッポンハムグループ

Chapter 2　価値創造と成長戦略

Chapter 3　人と社会を支える経営基盤

Chapter 4　コーポレート・ガバナンス

Chapter 5　企業データ

PICK UP

社長メッセージ

会長メッセージ

経営戦略担当役員メッセージ

人事担当役員メッセージ

サステナビリティ担当役員メッセージ

社外取締役による座談会

特集1 | たんぱく質の価値最大化に挑む成長戦略

特集2 | 変革は一人ひとりの挑戦と成長から始まる

特集3 | 社内浸透は「ミドルマネージャー」で決まる

Nipponham Group

https://www.nipponham.co.jp







Chapter 4

コーポレート・ガバナンス

**その成長を支える組織・ガバナンスは、
どう進化しているのか。**

オープニングメッセージ

目　次

Chapter 1　変革と挑戦　ニッポンハムグループ

Chapter 2　価値創造と成長戦略

Chapter 3　人と社会を支える経営基盤

Chapter 4　コーポレート・ガバナンス

Chapter 5　企業データ

PICK UP

社長メッセージ

会長メッセージ

経営戦略担当役員メッセージ

人事担当役員メッセージ

サステナビリティ担当役員メッセージ

社外取締役による座談会

特集1 | たんぱく質の価値最大化に挑む成長戦略

特集2 | 変革は一人ひとりの挑戦と成長から始まる

特集3 | 社内浸透は「ミドルマネージャー」で決まる

Nipponham Group

https://www.nipponham.co.jp

企業価値向上に向けた戦略を着実に実行するために、
ガバナンスをどう進化させているのか。
執行と監督の分離からリスクマネジメントの強化までを通じて、
成長を支える取り組みを示します。

P.77　コーポレート・ガバナンス
P.79　役員一覧
P.81　社外取締役による座談会
P.85　取締役の選任理由・活動状況ほか
P.96　情報セキュリティ

オープニングメッセージ

目　次

Chapter 1　変革と挑戦　ニッポンハムグループ

Chapter 2　価値創造と成長戦略

Chapter 3　人と社会を支える経営基盤

Chapter 4　コーポレート・ガバナンス

Chapter 5　企業データ

PICK UP

社長メッセージ

会長メッセージ

経営戦略担当役員メッセージ

人事担当役員メッセージ

サステナビリティ担当役員メッセージ

社外取締役による座談会

特集1 | たんぱく質の価値最大化に挑む成長戦略

特集2 | 変革は一人ひとりの挑戦と成長から始まる

特集3 | 社内浸透は「ミドルマネージャー」で決まる

Nipponham Group

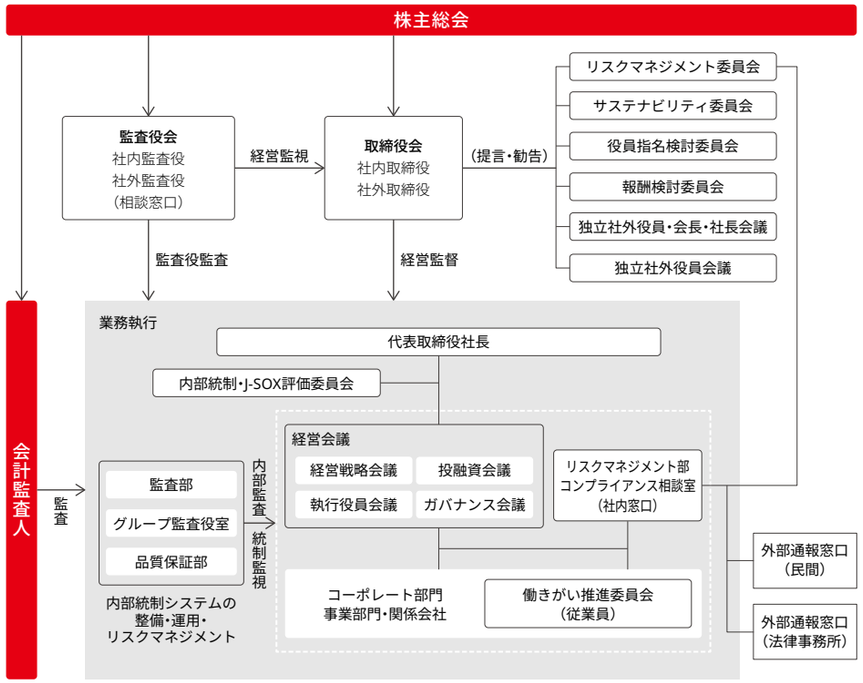
https://www.nipponham.co.jp

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、投融資会議、執行役員会議を設置 • コンプライアンス委員会、報酬制度検討委員会（現報酬検討委員会）、危機管理委員会（現リスクマネジメント委員会）を設置 2004 • ガバナンス会議を設置
	10（2）	5（4）	
	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 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）	
	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 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
	9（3）	5（3）	
	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 2023 • 役員報酬、役員評価制度を改定
	8（3）	5（3）	
	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 2025 • 政策保有株式の一部売却
	8（4）	5（3）	
	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

オープニングメッセージ

目　次

Chapter 1　変革と挑戦　ニッポンハムグループ

Chapter 2　価値創造と成長戦略

Chapter 3　人と社会を支える経営基盤

Chapter 4　コーポレート・ガバナンス

Chapter 5　企業データ

PICK UP

社長メッセージ

会長メッセージ

経営戦略担当役員メッセージ

人事担当役員メッセージ

サステナビリティ担当役員メッセージ

社外取締役による座談会

特集1 ｜ たんぱく質の価値最大化に挑む成長戦略

特集2 ｜ 変革は一人ひとりの挑戦と成長から始まる

特集3 ｜ 社内浸透は「ミドルマネージャー」で決まる

Nipponham Group

https://www.nipponham.co.jp

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（2025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	19回	8名 ・社内4名（4/0） ・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	17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 （現リスクマネジメント委員会）	4回	14名 ・社内9名（9/0） ・社外5名（1/4）	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	8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	5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（3/3）	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	18名 ・社内18名（17/1）	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 （現リスクマネジメント部会）	4回	11名 ・社内11名（9/2）	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、当部会における検討事項・結果について、取締役会または経営戦略会議で報告

オープニングメッセージ

目　次

Chapter 1　変革と挑戦　ニッポンハムグループ

Chapter 2　価値創造と成長戦略

Chapter 3　人と社会を支える経営基盤

Chapter 4　コーポレート・ガバナンス

Chapter 5　企業データ

PICK UP

社長メッセージ

会長メッセージ

経営戦略担当役員メッセージ

人事担当役員メッセージ

サステナビリティ担当役員メッセージ

社外取締役による座談会

特集1 | たんぱく質の価値最大化に挑む成長戦略

特集2 | 変革は一人ひとりの挑戦と成長から始まる

特集3 | 社内浸透は「ミドルマネージャー」で決まる

Nipponham Group

https://www.nipponham.co.jp



役員一覧

取締役

1 井川 伸久
取締役会長
取締役会議長

2 前田 文男
代表取締役社長
社長執行役員

3 秋山 光平
取締役 専務執行役員
総務部、広報・サステナビリティ部、秘書室、
コーポレートコミュニケーションプロジェクト・
あるべき経営体制プロジェクト担当

4 朝山 晃行
取締役 執行役員
経営戦略部、経理財務部、VBM推進室、
中計プロジェクト担当

5 山崎 徳司
社外 独立役員 取締役

6 宮崎 裕子
社外 独立役員 取締役

7 小山 正彦
社外 独立役員 取締役

8 大谷 弘子
社外 独立役員 取締役

オープニングメッセージ

目　次

Chapter 1　変革と挑戦　ニッポンハムグループ

Chapter 2　価値創造と成長戦略

Chapter 3　人と社会を支える経営基盤

Chapter 4　コーポレート・ガバナンス

Chapter 5　企業データ

PICK UP

社長メッセージ

会長メッセージ

経営戦略担当役員メッセージ

人事担当役員メッセージ

サステナビリティ担当役員メッセージ

社外取締役による座談会

特集1 ｜ たんぱく質の価値最大化に挑む成長戦略

特集2 ｜ 変革は一人ひとりの挑戦と成長から始まる

特集3 ｜ 社内浸透は「ミドルマネージャー」で決まる

Nipponham Group

https://www.nipponham.co.jp

役員一覧



監査役

9 小田 信夫
監査役（常勤）

10 長谷川 佳孝
監査役（常勤）

11 北口 正幸
社外 監査役

12 西山 茂
社外 監査役

13 中村 克己
社外 監査役

常務執行役員

細谷 信博
食肉事業本部長

脇田 暁夫
加工事業本部長

稲富 聖二
食肉事業本部 海外食肉事業部長、
豪州事業部長

執行役員

関 孝雄
加工事業本部 営業統括事業部長

藤原 寛英
IT・DX推進部担当、
日本ハムシステム
ソリューションズ株式会社
代表取締役社長

大石 泰之
監査部、
リスクマネジメント部担当、
グループ監査役室長

樺山 正史
加工事業本部 管理統括部長

神谷 崇
食肉事業本部
国内食肉第一事業部長

高崎 賢司
加工事業本部 海外加工事業部長

福島 威士
食肉事業本部
食肉営業統括事業部長

菱沼 達郎
人事部、法務部担当

小村 勝
スポーツ・エンターテイメント
事業部長、
株式会社北海道日本ハムファイターズ
代表取締役社長

安食 淳
加工事業本部 商品統括事業部長

岩間 清
品質保証部長、お客様志向推進部、
中央研究所担当

伊藤 俊光
食肉事業本部 管理統括部長

※ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況は、当社HPより「第81回定時株主総会招集ご通知」をご覧ください。

Web https://www.nipponham.co.jp/corporate/ir/events/generalmeeting/

オープニングメッセージ

目　次

Chapter 1　変革と挑戦　ニッポンハムグループ

Chapter 2　価値創造と成長戦略

Chapter 3　人と社会を支える経営基盤

Chapter 4　コーポレート・ガバナンス

Chapter 5　企業データ

PICK UP

社長メッセージ

会長メッセージ

経営戦略担当役員メッセージ

人事担当役員メッセージ

サステナビリティ担当役員メッセージ

社外取締役による座談会

特集1 ｜ たんぱく質の価値最大化に挑む成長戦略

特集2 ｜ 変革は一人ひとりの挑戦と成長から始まる

特集3 ｜ 社内浸透は「ミドルマネージャー」で決まる

Nipponham Group

https://www.nipponham.co.jp

社外取締役による座談会



企業価値向上を支える対話の力

監督としての取締役会。その責任を強く意識し、次の成長を確かなものにします。

中期経営計画2026の最終年度を迎え、前田社長体制のもとで企業価値向上への取り組みが加速するなか、取締役会ではいま何が議論され、社外取締役はどのような視点で経営を監督し、挑戦を後押ししているのか。多様な専門性を持つ4名の社外取締役に、現在地の評価から今後への期待まで率直に語っていただきました。

1 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、サステナビリティ委員会、役員指名検討委員会の委員を務める。

2 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の委員長、リスクマネジメント委員会、報酬検討委員会の委員を務める。

3 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。リスクマネジメント委員会、役員指名検討委員会、報酬検討委員会の委員を務める。

4 大谷 弘子
2026年6月、社外取締役に就任。大手コンビニチェーンの執行役員、日米食品企業の合弁会社の取締役を務めるなどマーケティングを軸に企業経営経験を有する。サステナビリティ委員会、役員指名検討委員会、報酬検討委員会の委員を務める。

オープニングメッセージ

目　次

Chapter 1　変革と挑戦　ニッポンハムグループ

Chapter 2　価値創造と成長戦略

Chapter 3　人と社会を支える経営基盤

Chapter 4　コーポレート・ガバナンス

Chapter 5　企業データ

PICK UP

社長メッセージ

会長メッセージ

経営戦略担当役員メッセージ

人事担当役員メッセージ

サステナビリティ担当役員メッセージ

社外取締役による座談会

特集1 ｜ たんぱく質の価値最大化に挑む成長戦略

特集2 ｜ 変革は一人ひとりの挑戦と成長から始まる

特集3 ｜ 社内浸透は「ミドルマネージャー」で決まる

Nipponham Group

https://www.nipponham.co.jp

社外取締役による座談会

現在地を見極め、次の成長を構想する

Q1　ニッポンハムグループはいま、どのような成長ステージにあると見ていますか。

山崎：業績は着実に伸び、外部環境の変化にも対応できる力が高まってきました。成長戦略、構造改革、風土改革の成果が数字にも表れ始めていると思います。一方で、ROEやROICなど資本効率面での課題は残っています。この課題を解決すべく、事業の中身を損益面だけでなく、バランスシートの視点から実質的に改革していけば、中長期的に市場からの評価はさらに高まっていくものと考えます。現在は、更なる企業価値向上フェーズへ移るための重要な転換点にあると見ています。

宮崎：ニッポンハムグループには、国内で培ったブランド力や商品開発力、生産から販売までの一貫した事業基盤があり、なお大きな成長の可能性があります。いまは、その可能性をさらなる成果につなげる段階です。海外市場、新たな事業領域、他社との共創など、成長機会は広がっています。重要なのは、どの市場で、どの強みを生かすのかを見極め、限られた経営資源を重点的に配分することです。既存事業の収益力を高めながら、将来の柱を育て、企業価値の向上につなげる。その実行力が問われている時期だと見ています。

小山：グループ全体で着実に前進している一方で、まだ変革の途中でもあります。構造改革や成長戦略の成果を持続的な企業価値向上につなげるには、ガバナンスの強化と風土改革の深化が欠かせません。関係子会社を含め、従業員一人ひとりが自律的に考え、動ける組織を本物にできるか。そこが次の段階だと思います。私は強い会社とは、現場が自分の頭で考えて動ける会社だと考えていますので改革の後押しをしたいと思います。

大谷：私は外部から加わり、あらためてニッポンハムグループの事業基盤の強さを実感しています。国内食品業界において確固たるポジションを築き上げてきた今、これまで培ってきた強みをさらに発展させ、国内外で持続的な成長を実現していくステージに入ったと認識しています。そのためには、成長戦略をより具体化するとともに、それを確実に実行できる組織能力、仕組み、そして次世代を担う人財をスピード感を持って育てていくことが重要だと考えています。

Q2　企業価値向上に向けて、取締役会では何を重視して議論していますか。

山崎：特に意識しているのは、投資家がどう受け止めるか、株主が納得できる意思決定かという視点です。ですから、資本効率、事業ポートフォリオ、資源配分はどうしても中心テーマになります。収益が出ているかだけでなく、その収益が資本コストを上回っているか、すなわち、将来の企業価値向上につながる投資になっているかを見極めることが重要です。今年は、こうした戦略に関する議論に時間を割けるようになり、取締役会の質が一段上がったと感じています。



宮崎：今年、特に大きかったのは、取締役会で年間を通じて何を議論するのかをあらかじめ丁寧に設計したことです。単にテーマを並べるだけでなく、どの順序で議論を深めていくかまで意識したことで、個別の論点と全社戦略とのつながりが明確になり、議論の質と深さも一段高まったと感じています。

大谷：今後は、これまで以上に顧客志向の考え方やマーケティングの視点を取り入れながら、取締役会での経営議論を深めていきたいと考えています。企業価値を持続的に向上させるためには、お客様に選ばれ続ける商品やブランドを育てていくことが不可欠です。ニッポンハムグループがこれまで培ってきた強みを活かしながら、市場や顧客の変化を的確に捉え、お客様に選ばれ続ける企業であるための議論に貢献していきます。

オープニングメッセージ

目　次

Chapter 1　変革と挑戦　ニッポンハムグループ

Chapter 2　価値創造と成長戦略

Chapter 3　人と社会を支える経営基盤

Chapter 4　コーポレート・ガバナンス

Chapter 5　企業データ

PICK UP

社長メッセージ

会長メッセージ

経営戦略担当役員メッセージ

人事担当役員メッセージ

サステナビリティ担当役員メッセージ

社外取締役による座談会

特集1 ｜ たんぱく質の価値最大化に挑む成長戦略

特集2 ｜ 変革は一人ひとりの挑戦と成長から始まる

特集3 ｜ 社内浸透は「ミドルマネージャー」で決まる

Nipponham Group

https://www.nipponham.co.jp

社外取締役による座談会

Q3　前田社長の選任プロセスについて教えてください。

山崎：社長選任については、役員指名検討委員会でこの1年、かなりの時間を割いてじっくり議論してきました。特に重視したのは、前田社長がこれまでの改革を継承するだけでなく、企業価値向上に向けて次の成長ステージを描き、実行できる人財かどうかです。投資家や株主の目線では、業績の改善に加えて、資本効率の向上や事業ポートフォリオの最適化をどう進めるかが重要になります。前田社長は、事業全体への深い理解を持ち、資本効率や事業ポートフォリオ改革の重要性も理解されています。そうした点から、今後の企業価値向上を託せる経営トップとして適任であると判断しました。

小山：当社グループでは、持続的な企業価値向上に向けて、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」として、誠実・献身・熟慮・挑戦・共感の5要件を定義しています。前田社長についても、この5要件に照らしながら、これまでの実績や今後の経営を担う力を確認してきました。そのうえで、成長戦略、構造改革、風土改革というこれまでの流れを土台にしながら、全事業を経験し、さらに変革を前へ進められる人財として最適だと評価しました。



宮崎：井川前社長のもとで、成長戦略、構造改革、風土改革が進み、業績にも着実な成果が表れています。役員指名検討委員会では中期計画2026の残り1年を現体制で継続する選択肢も含め、今後の企業価値向上にとって最善の体制は何かを慎重に議論しました。井川前社長とも議論を重ね、これまでの改革をさらに広げ、次の成長につなげるには、前田社長への承継が最も適切であるとの結論に至り、指名委員会として取締役会に答申しました。中期経営計画の途中での社長交代については、投資家や株主に対して、その狙いを明確に説明する責任があります。今回の交代はこれまでの成果を基盤として、改革を次の成長へ発展させるための判断です。

挑戦を後押しし、次の経営を支える

Q4　挑戦やリスクテイクを支えるうえで、取締役会はどのような役割を果たすべきだと考えていますか。



山崎：挑戦を後押しするためには、むしろ厳格な投資規律が必要ではないでしょうか。投資家はフェアバリューを重視します。例えば企業価値100の案件に130で投資するなら、その差分を埋めるだけの明確なシナジーが必要です。この点が曖昧であれば、簡単には大型投資議案には賛成できません。この投資プロセスに対する考えは「挑戦」を止めるものではなく、「挑戦」を企業価値向上につながるものにするためです。各事業が稼いだ収益をリターンの大きな未来につながる投資にしっかりとつかっていただきたいと考えます。だからこそ、道筋が見える案件は支持し、説明が足りない案件は厳しく問う。その緊張感が健全なリスクテイクを支えるのだと思います。

宮崎：ガバナンスに求められるのは、リスクを抑えることだけではなく、どのリスクを取るべきかを見極めることだと考えています。投資や新たな挑戦では、前提

オープニングメッセージ

目　次

Chapter 1　変革と挑戦　ニッポンハムグループ

Chapter 2　価値創造と成長戦略

Chapter 3　人と社会を支える経営基盤

Chapter 4　コーポレート・ガバナンス

Chapter 5　企業データ

PICK UP

社長メッセージ

会長メッセージ

経営戦略担当役員メッセージ

人事担当役員メッセージ

サステナビリティ担当役員メッセージ

社外取締役による座談会

特集1 ｜ たんぱく質の価値最大化に挑む成長戦略

特集2 ｜ 変革は一人ひとりの挑戦と成長から始まる

特集3 ｜ 社内浸透は「ミドルマネージャー」で決まる

Nipponham Group

https://www.nipponham.co.jp

社外取締役による座談会

条件を自らコントロールできるものと外部要因に分けて考えます。不確実性があっても、事実に基づく合理的な道筋が示されていれば、挑戦を後押ししたいと思います。
事業所や現場を視察し、実際の事業の姿を具体的に思い描きながら議論を深めることも大切にしています。論理と事実に基づいて挑戦の成功確率を高めることが、取締役会の役割だと考えています。

小山：社外取締役の役割はブレーキを踏むことだけではなく、必要な挑戦を長期視点で後押しすることだと考えます。もちろん直近の業績は重要ですが、それだけに目を奪われると、10年先を見据えた戦略を支えられません。特に人財戦略や人的資本経営は、すぐに成果が見えるテーマではありませんが、将来の企業価値を大きく左右します。だからこそ、データや根拠を確認しながらも、必要な投資や変革にはしっかり背中を押していきたい。挑戦する組織を支えることも、ガバナンスの大切な役割です。

大谷：私は、挑戦やリスクテイクを後押しする環境や体制を整えることが取締役会の重要な役割の一つだと考えています。事業環境の変化はこれまで以上に速く、企業には迅速な意思決定と変化への対応力が求められています。海外での成長や新たな事業領域への挑戦においては、従来の発想や仕組みだけでは十分に対応できない場面も増えています。取締役会として、適切なリスクを見極めながら、顧客や市場の変化を起点とした外向きの視点で果敢に挑戦できる環境・体制づくりを後押ししていきたいと考えています。

Q5　前田社長体制と次期中期経営計画に、どのような期待を寄せていますか。

山崎：前田社長は、資本効率や事業ポートフォリオ改革の重要性をよく理解されていると感じています。だからこそ次は、その考えをより明確な資源配分の意思として示していただきたい。どこに投資し、どこを鍛え、どこを見直すのか。その考え方を資本市場に対してもロジカルに語ることが必要です。方向性そのものは間違っていないと思いますし、実現可能性も十分ある。ただ、方向性が正しいだけでは評価は上がりません。将来の成長の道筋を、論理と情熱の両方で示してほしいと思います。

宮崎：前田社長ならではのリーダーシップが、これから一層重要になると考えています。特に海外成長を実現するには、事業を担う人財と、現地経営を支え牽制機能を果たす管理人財の育成・配置が欠かせません。関係会社の自主性を尊重しながら、グループとして必要な統制を確保する。権限委譲と統制を両立できる組織能力が、次期中期経営計画の実行力を左右すると考えています。



小山：前田社長には、これまで進めてきた改革を土台にしながら、さらに一段上の企業価値向上へ踏み込んでいただきたいです。資本政策や事業ポートフォリオの見直しを資本コストも踏まえて進め、ROEやROICの改善につなげていくことは重要です。ただ、それ以上に人財戦略は大切です。事業ポートフォリオを変えるなら、それを担う人財の配置や育成も一緒に変わらなければ意味がありません。次期中期経営計画では、事業、財務、人財の三つが一体で語られることを期待しています。

大谷：ニッポンハムグループが、これまで以上に市場起点・顧客起点で、外向きに進化していくことを新体制に期待しています。現在は、国境や業界の垣根が低くなり、競争環境が大きく変化しています。次期中期経営計画には、既存事業の強みをさらに磨き上げるとともに、その強みを活かして新たな価値を創造し、国内外で持続的な成長を実現する具体的な道筋が示されることを期待しています。そして、その戦略を着実かつスピード感を持って実行することで、ニッポンハムグループが次の成長ステージへ飛躍できるよう、取締役会の一員としてその挑戦と成長を支えていきたいと考えています。

本日は皆様、貴重なご意見をありがとうございました。

オープニングメッセージ

目　次

Chapter 1 変革と挑戦　ニッポンハムグループ

Chapter 2 価値創造と成長戦略

Chapter 3 人と社会を支える経営基盤

Chapter 4 コーポレート・ガバナンス

Chapter 5 企業データ

PICK UP

社長メッセージ

会長メッセージ

経営戦略担当役員メッセージ

人事担当役員メッセージ

サステナビリティ担当役員メッセージ

社外取締役による座談会

特集1 | たんぱく質の価値最大化に挑む成長戦略

特集2 | 変革は一人ひとりの挑戦と成長から始まる

特集3 | 社内浸透は「ミドルマネージャー」で決まる

Nipponham Group

https://www.nipponham.co.jp

コーポレート・ガバナンス

取締役の選任理由・活動状況（2025年度）

所属する委員会の出席回数は2025年度の実績、役職は2026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	リスクマネジメント委員会	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
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を歴任した後、2023年4月からは当社代表取締役社長として事業運営を牽引いたしました。また、2026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。	■ 19/19（100%）	—	オブザーバー	■ 4/4（100%）	■ 4/4（100%）	—	○ 5/5（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、食肉事業本部長を歴任の後、2025年4月からは当社取締役副社長として経営企画部、経理財務部、成長戦略プロジェクトを担当いたしました。2026年4月以降は当社代表取締役社長として事業運営を牽引し、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。	○ 19/19（100%）	—	■	○ 4/4（100%）	○ 4/4（100%）	—	—	—	—
秋山 光平	人事部、法務部、総務部、広報部、秘書室を担当した後、2026年4月以降は取締役専務執行役員として総務部、広報・サステナビリティ部、秘書室、コーポレートコミュニケーションプロジェクトならびにあるべき経営体制プロジェクト担当として事業運営を牽引し、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。	○ 19/19（100%）	—	○	○ 4/4（100%）	○ 4/4（100%）	オブザーバー	オブザーバー	—	—
朝山 晃行	食肉事業における国内での調達、販売経験を経て、10年を超える海外経験も有しております。2025年4月からは当社執行役員食肉事業本部豪州事業部長ならびにNHフーズ・オーストラリアの社長を務め、グローバルでの事業運営に関する豊富な経験を培いました。2026年4月以降は経営戦略部、経理財務部ならびに中計プロジェクト担当として事業運営を牽引し、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。	—	—	—	—	—	—	—	—	—

オープニングメッセージ

目　次

Chapter 1　変革と挑戦　ニッポンハムグループ

Chapter 2　価値創造と成長戦略

Chapter 3　人と社会を支える経営基盤

Chapter 4　コーポレート・ガバナンス

Chapter 5　企業データ

PICK UP

社長メッセージ

会長メッセージ

経営戦略担当役員メッセージ

人事担当役員メッセージ

サステナビリティ担当役員メッセージ

社外取締役による座談会

特集1 | たんぱく質の価値最大化に挑む成長戦略

特集2 | 変革は一人ひとりの挑戦と成長から始まる

特集3 | 社内浸透は「ミドルマネージャー」で決まる

Nipponham Group

https://www.nipponham.co.jp

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	リスクマネジメント委員会	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
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「たんぱ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。	○ 19/19 (100%)	—	—	—	○ 4/4 (100%)	○ 8/8 (100%)	■ 5/5 (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「たんぱ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。	○ 19/19 (100%)	—	—	○ 4/4 (100%)	—	○ 8/8 (100%)	○ 5/5 (100%)	○ 2/2 (100%)	○ 2/2 (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「たんぱ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。	○ 14/14 (100%)	—	—	○ 4/4 (100%)	—	○ 7/7 (100%)	○ 4/4 (100%)	○ 1/1 (100%)	○ 1/1 (100%)
大谷 弘子 社外 独立役員	食品企業や大手コンビニエンスストアチェーンにおけるマーケティング領域における執行役員や、米国大手食品会社と日本企業の合弁会社の取締役副社長を務めるなど、豊富な企業経営経験を有しております。これらの豊富な経験と高い見識を生かして、「中期経営計画2026」のテーマとして掲げた「たんぱ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おります。	—	—	—	—	—	—	—	—	—

監査役の経歴・活動状況（2025年度）

所属する委員会の出席回数は2025年度の実績、役職は2026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	リスクマネジメント委員会	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
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。	○ 14/14 (100%)	○ 13/13 (100%)	オブザーバー	—	—	—	—	—	—
長谷川 佳孝	当社の経理財務部長、総務部担当、監査部・コンプライアンス部担当、グループ監査役室長を務め、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。	○ 19/19 (100%)	○ 17/17 (100%)	—	—	—	○ 8/8 (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。	○ 19/19 (100%)	○ 17/17 (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、リスクマネジメント委員会のオブザーバーを務めました。	○ 19/19 (100%)	○ 17/17 (100%)	—	オブザーバー	—	—	—	○ 2/2 (100%)	○ 2/2 (100%)

オープニングメッセージ

目　次

Chapter 1　変革と挑戦　ニッポンハムグループ

Chapter 2　価値創造と成長戦略

Chapter 3　人と社会を支える経営基盤

Chapter 4　コーポレート・ガバナンス

Chapter 5　企業データ

PICK UP

社長メッセージ

会長メッセージ

経営戦略担当役員メッセージ

人事担当役員メッセージ

サステナビリティ担当役員メッセージ

社外取締役による座談会

特集1 | たんぱく質の価値最大化に挑む成長戦略

特集2 | 変革は一人ひとりの挑戦と成長から始まる

特集3 | 社内浸透は「ミドルマネージャー」で決まる

Nipponham Group

https://www.nipponham.co.jp

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（2026年度）

当社は、「食べる喜び」の提供を企業理念として位置づけ、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」等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等をベースに、経営全般に関わるコア・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における審議を通じ、各スキル項目の要件を充たす人財をバランスよく選定し、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
井川 伸久	○			○	
前田 文男	○		○	○	○
秋山 光平	○				○
朝山 晃行	○	○			
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	○			○	
大谷 弘子　社外 独立役員	○	○		○	

オープニングメッセージ

目　次

Chapter 1　変革と挑戦　ニッポンハムグループ

Chapter 2　価値創造と成長戦略

Chapter 3　人と社会を支える経営基盤

Chapter 4　コーポレート・ガバナンス

Chapter 5　企業データ

PICK UP

社長メッセージ

会長メッセージ

経営戦略担当役員メッセージ

人事担当役員メッセージ

サステナビリティ担当役員メッセージ

社外取締役による座談会

特集1 ｜ たんぱく質の価値最大化に挑む成長戦略

特集2 ｜ 変革は一人ひとりの挑戦と成長から始まる

特集3 ｜ 社内浸透は「ミドルマネージャー」で決まる

Nipponham Group

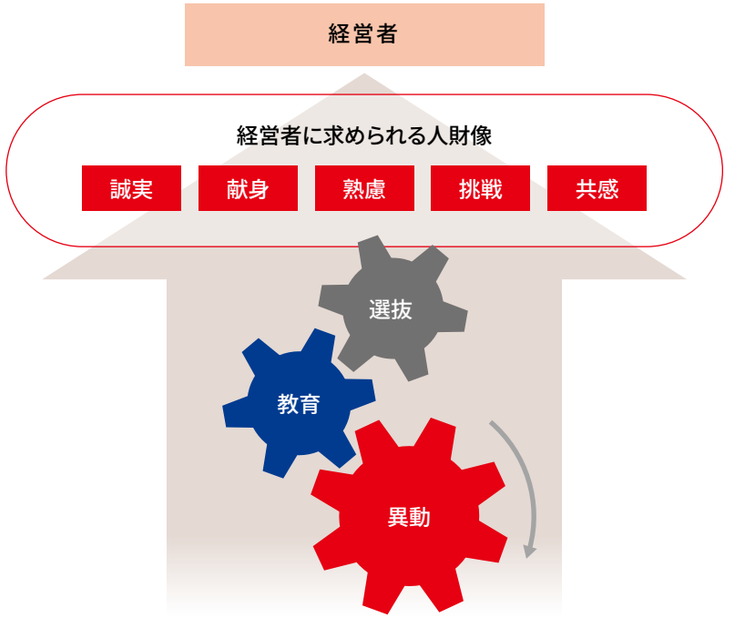
https://www.nipponham.co.jp

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、各階層における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における学びの機会（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）では部室長クラスも含む）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。

オープニングメッセージ

目　次

Chapter 1　変革と挑戦　ニッポンハムグループ

Chapter 2　価値創造と成長戦略

Chapter 3　人と社会を支える経営基盤

Chapter 4　コーポレート・ガバナンス

Chapter 5　企業データ

PICK UP

社長メッセージ

会長メッセージ

経営戦略担当役員メッセージ

人事担当役員メッセージ

サステナビリティ担当役員メッセージ

社外取締役による座談会

特集1 ｜ たんぱく質の価値最大化に挑む成長戦略

特集2 ｜ 変革は一人ひとりの挑戦と成長から始まる

特集3 ｜ 社内浸透は「ミドルマネージャー」で決まる

Nipponham Group

https://www.nipponham.co.jp

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おります。

評価プロセス

2025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いたしました。なお、役員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いたしました。

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、2026年5月1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いたしました。

評価項目

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

取り組み事項	●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
2025年度の評価結果	（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。 （2）項目別の概要 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に加え、取締役会資料の品質についても改善が進んでいることを確認いたしました。一方で、審議・監督機能をさらに深めるべき重要テーマの選定および議案の時間配分については、引き続き強化が必要であることを確認いたしました。 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。 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。 ④ 経営陣の評価と報酬 今年度も、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。 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会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。 **取締役会の主な議題** ●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	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。 ●取締役会で中長期的に討議すべき事項を重要テーマとして設定し、年間議題計画を策定することにより、議論のさらなる充実を図る ●取締役会における監督機能および議論の実効性を一層高める観点から、当社のあるべき経営体制について検討を進める ●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 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。

オープニングメッセージ

目　次

Chapter 1　変革と挑戦　ニッポンハムグループ

Chapter 2　価値創造と成長戦略

Chapter 3　人と社会を支える経営基盤

Chapter 4　コーポレート・ガバナンス

Chapter 5　企業データ

PICK UP

社長メッセージ

会長メッセージ

経営戦略担当役員メッセージ

人事担当役員メッセージ

サステナビリティ担当役員メッセージ

社外取締役による座談会

特集1 | たんぱく質の価値最大化に挑む成長戦略

特集2 | 変革は一人ひとりの挑戦と成長から始まる

特集3 | 社内浸透は「ミドルマネージャー」で決まる

Nipponham Group

https://www.nipponham.co.jp

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、2025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。

● 2025年6月	2024年度役員評価結果および2025年度役員報酬について
● 2025年8月	検討課題について
● 2025年11月（2回）	役員処遇（報酬世間水準等）に関する確認と検討課題について
● 2026年2月	役員経験者の退任後処遇について

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、

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	—	財務	年度業績 ● 連結売上高　● 連結事業利益 ● ROE　● ROIC	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
		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		
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に係る評価（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	

オープニングメッセージ

目　次

Chapter 1　変革と挑戦　ニッポンハムグループ

Chapter 2　価値創造と成長戦略

Chapter 3　人と社会を支える経営基盤

Chapter 4　コーポレート・ガバナンス

Chapter 5　企業データ

PICK UP

社長メッセージ

会長メッセージ

経営戦略担当役員メッセージ

人事担当役員メッセージ

サステナビリティ担当役員メッセージ

社外取締役による座談会

特集1 ｜ たんぱく質の価値最大化に挑む成長戦略

特集2 ｜ 変革は一人ひとりの挑戦と成長から始まる

特集3 ｜ 社内浸透は「ミドルマネージャー」で決まる

Nipponham Group

https://www.nipponham.co.jp

コーポレート・ガバナンス

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、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。

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、当社株式等の交付および給付（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に係る評価（対TOPIX）および役位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。

2025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）	238	144	56	38	5
監査役（社外監査役を除く）	50	50	—	—	3
社外役員	92	92	—	—	8

※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）および役位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）および役位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。2025年度における年度業績に係る実績は、連結売上高は1,457,391百万円、連結事業利益は68,342百万円、ROEは6.6％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、加工事業が悪化し、食肉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。

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。

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

オープニングメッセージ

目　次

Chapter 1　変革と挑戦　ニッポンハムグループ

Chapter 2　価値創造と成長戦略

Chapter 3　人と社会を支える経営基盤

Chapter 4　コーポレート・ガバナンス

Chapter 5　企業データ

PICK UP

社長メッセージ

会長メッセージ

経営戦略担当役員メッセージ

人事担当役員メッセージ

サステナビリティ担当役員メッセージ

社外取締役による座談会

特集1 ｜ たんぱく質の価値最大化に挑む成長戦略

特集2 ｜ 変革は一人ひとりの挑戦と成長から始まる

特集3 ｜ 社内浸透は「ミドルマネージャー」で決まる

Nipponham Group

https://www.nipponham.co.jp

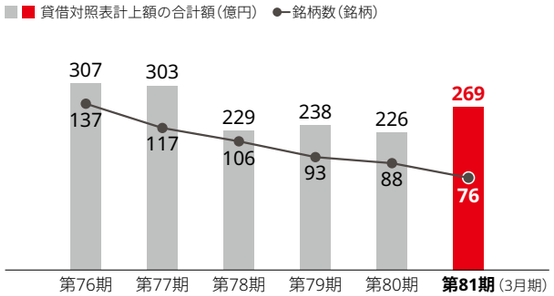
コーポレート・ガバナンス

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、2026年3月期末において時価総額約269億円であり、当社連結総資産の2.7%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。

銘柄数および賃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。



欧州における機関投資家との個別ミーティング（2026年6月）



北米における機関投資家との個別ミーティング（2026年8月）

2025年度活動実績

項目	回数
機関投資家個別ミーティング	297回
海外IR ※ 2023年より現地における海外IRを再開	5拠点
機関投資家向け施設見学会 ※ 2023年より現地における施設見学会を再開	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	13回
事業説明会（IR DAY）	2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な会議・委員会に出席し、取締役の職務執行状況を継続的に確認しています。加えて、四半期ごとに代表取締役社長および社外取締役と意見交換を行い、経営上の課題や改善提案について活発に議論しています。

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室長に対しては年1回、1～1.5時間のヒアリングを行っています。国内外のグループ会社に対する監査は、会社規模や事業課題を踏まえて毎年度策定する監査計画に基づき現地監査を実施しています。

これにより、事業執行の進捗状況、内部統制に関する状況、重点リスクへの対応、職場環境改善の取り組み、人財育成の取り組み状況などを確認しています。

また監査役は、会計監査人および内部監査部門から毎月報告を受けており、内部監査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。さらに、「グループ監査役室」とは定期的に情報交換を行い、加えて常勤監査役と会計監査人および内部監査部門で実施する三様監査協議会を開催し、監査の実効性向上に努めています。

オープニングメッセージ

目　次

Chapter 1　変革と挑戦　ニッポンハムグループ

Chapter 2　価値創造と成長戦略

Chapter 3　人と社会を支える経営基盤

Chapter 4　コーポレート・ガバナンス

Chapter 5　企業データ

PICK UP

社長メッセージ

会長メッセージ

経営戦略担当役員メッセージ

人事担当役員メッセージ

サステナビリティ担当役員メッセージ

社外取締役による座談会

特集1 ｜ たんぱく質の価値最大化に挑む成長戦略

特集2 ｜ 変革は一人ひとりの挑戦と成長から始まる

特集3 ｜ 社内浸透は「ミドルマネージャー」で決まる

Nipponham Group

https://www.nipponham.co.jp

コーポレート・ガバナンス

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

※ 会計監査業務に関わる補助者は、公認会計士23名、公認会計士試験合格者17名、その他35名です。

内部監査

内部監査では、監査部（20名配置）において業務監査（国内・海外）・ERM支援（主にJ-SOX対応）、そして監査品質管理の3つの主要業務に取り組んでいます。

監査部は代表取締役社長の直轄組織に位置し、監査における状況および結果は代表取締役社長と取締役会の双方へ直接報告しております。緊急性や重要度が高い事項に関しては、監査部長が判断し速やかに情報を伝達しています。

監査業務は、計画に基づき、リスクベースのアプローチを採用し、本社各部門や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、多角的な観点から監査を実施し、結果に対する助言や提言を積極的に行っています。

業務の実効性を高めるために、外部団体である内部監査協会が策定したグローバル内部監査基準に則った運営を推進すると同時に、AIやコンピューター利用監査技法（CAAT）などテクノロジーを積極的に取り入れ、広範囲かつ多角的なデータに基づいた高度な監査を実現しています。

また、監査役および会計監査人とも緊密に連携し、互いの確認結果を相互に報告し合うことで、監査全体の質向上に努めています。

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（19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1.5時間程度）	○	○
	社外取締役との意見交換（4回、1回1.5時間程度）	○	○
	取締役会長との意見交換（2回、1回1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（34回）	○	○
取締役会以外の重要会議	常勤監査役が出席	○	—
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（9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（21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（32事業所）	○	○
	グループ監査役連携会議に出席（12回）	○	△※

※ 社外監査役のグループ監査役連携会議出席については、不定期となります。

コンプライアンス

コンプライアンス・働きがい推進活動

コンプライアンスに関わる重要な情報などはリスクマネジメント部で一元管理し、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、取締役会やリスクマネジメント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み、「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、昨年より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」に活動を進化させました。

オープニングメッセージ

目　次

Chapter 1　変革と挑戦　ニッポンハムグループ

Chapter 2　価値創造と成長戦略

Chapter 3　人と社会を支える経営基盤

Chapter 4　コーポレート・ガバナンス

Chapter 5　企業データ

PICK UP

社長メッセージ

会長メッセージ

経営戦略担当役員メッセージ

人事担当役員メッセージ

サステナビリティ担当役員メッセージ

社外取締役による座談会

特集1 ｜ たんぱく質の価値最大化に挑む成長戦略

特集2 ｜ 変革は一人ひとりの挑戦と成長から始まる

特集3 ｜ 社内浸透は「ミドルマネージャー」で決まる

Nipponham Group

https://www.nipponham.co.jp

コーポレート・ガバナンス

「リスクマネジメント委員会」と各部門・各グループ会社で設置している「働きがい推進委員会」、その代表者が参加する「働きがいリーダー会議」が相互に連携し、働きやすい職場づくり、および働きがいのある職場づくりに取り組んでいます。2025年度はコンプライアンス（現リスクマネジメント）委員会、働きがい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「リスクマネジメント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

リスクマネジメント部は、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。

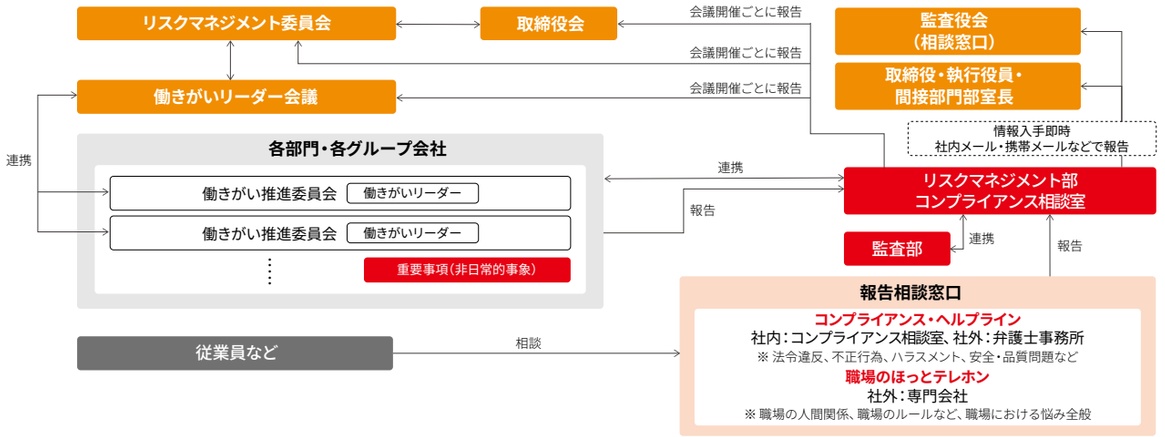
毎年、各階層ごとに開催する「コンプライアンス階層別研修」はeラーニングも活用し、社会的な関心度の高い内容について知識習得を図っています。

また、各拠点や各グループ会社において、全従業員を対象に動画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「ハラスメント勉強会」を開催し、コンプライアンス意識の醸成を図っています。

働きがいのある職場づくり

当社グループは、「働きがいのある職場づくり」に向けて「会社ビジョンの浸透」「チームワーク」「承認・達成感」の3つの活動を展開しています。各社の目指す姿や目標を繰り返し発信し、一人ひとりが自らの業務とのつながりを実感できるよう努めています。また、多様性の尊重や

推進体制図



オープニングメッセージ

目　次

Chapter 1　変革と挑戦　ニッポンハムグループ

Chapter 2　価値創造と成長戦略

Chapter 3　人と社会を支える経営基盤

Chapter 4　コーポレート・ガバナンス

Chapter 5　企業データ

PICK UP

社長メッセージ

会長メッセージ

経営戦略担当役員メッセージ

人事担当役員メッセージ

サステナビリティ担当役員メッセージ

社外取締役による座談会

特集1 | たんぱく質の価値最大化に挑む成長戦略

特集2 | 変革は一人ひとりの挑戦と成長から始まる

特集3 | 社内浸透は「ミドルマネージャー」で決まる

Nipponham Group

https://www.nipponham.co.jp

コーポレート・ガバナンス

協力・助け合いを促進し、コミュニケーションの活性化を図っています。さらに、努力や成果を認め合い、小さな成功を可視化することで、挑戦と成長、達成感を得られる組織づくりを進めています。

「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。

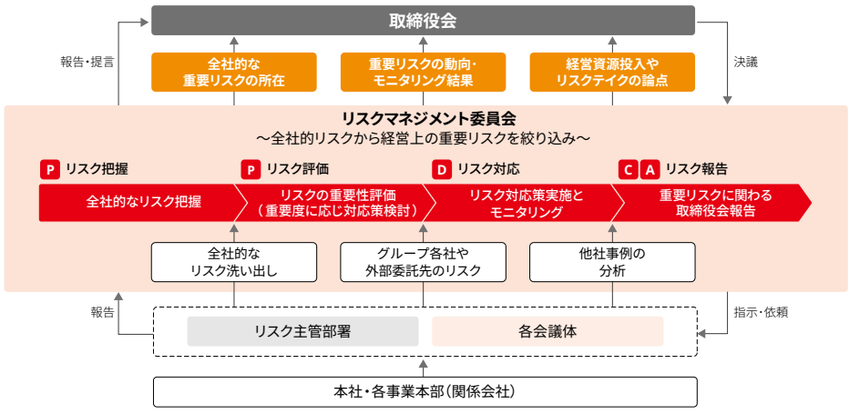
取締役会では、「リスクマネジメント委員会」の報告、提言を踏まえ、当社グループの経営活動に大きな影響を及ぼす可能性のある重要なリスクについて対応方法を検討しています。重大なリスクの顕在化を認識した際には、有事のリスク対応として危機対策本部を設置します。クライシスの内容や想定される影響度により対策機関を設置しており、迅速かつ適切な対応に努めています。

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。

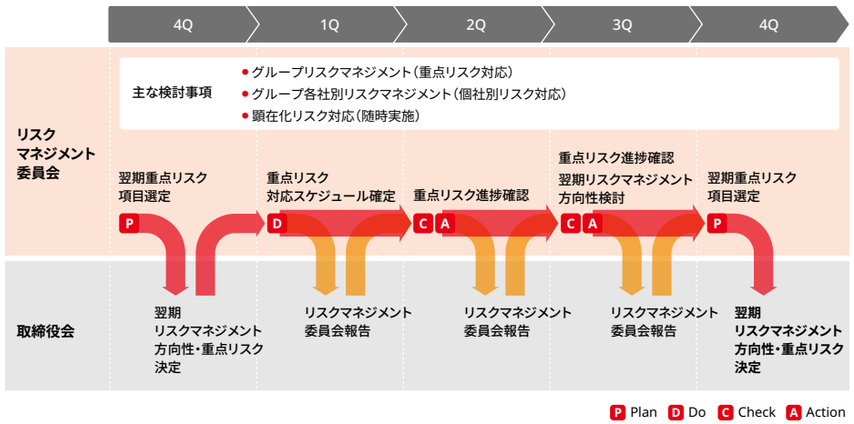
事業継続計画（BCP）

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。大規模自然災害やサイバー攻撃等の災害に限定せず、さまざまな被害を想定した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



オープニングメッセージ

目　次

Chapter 1　変革と挑戦　ニッポンハムグループ

Chapter 2　価値創造と成長戦略

Chapter 3　人と社会を支える経営基盤

Chapter 4　コーポレート・ガバナンス

Chapter 5　企業データ

PICK UP

社長メッセージ

会長メッセージ

経営戦略担当役員メッセージ

人事担当役員メッセージ

サステナビリティ担当役員メッセージ

社外取締役による座談会

特集1 | たんぱく質の価値最大化に挑む成長戦略

特集2 | 変革は一人ひとりの挑戦と成長から始まる

特集3 | 社内浸透は「ミドルマネージャー」で決まる

Nipponham Group

https://www.nipponham.co.jp

情報セキュリティ

情報セキュリティ

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しています。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いけ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

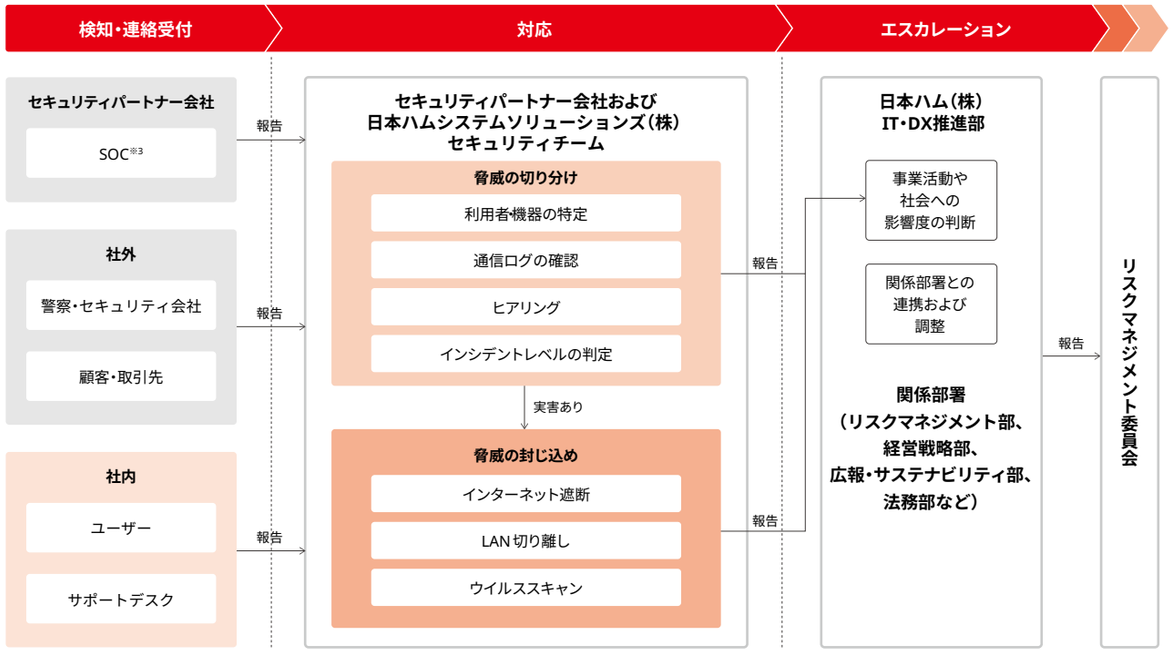
当社グループでは、IT部門担当の執行役員を情報セキュリティ責任者とするサイバーセキュリティ管理体制を構築し、サイバー攻撃への対策計画の継続的な整備を推進しています。また、24時間365日のセキュリティ監視体制や対応フローを整備するとともに、ITセキュリティ全般を包括的に支援可能なセキュリティパートナー会社と連携し、セキュリティインシデント対応体制を構築しています。さらに、サイバー攻撃を受けた場合を想定したBCP訓練を強化しています。

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。サイバー攻撃を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に実施しています。

※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