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

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

Nipponham Group



たんぱく質の価値を共に創る企業へ

Nipponham Group Integrated Report 2026

ニッポンハムグループ統合報告書 2026

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



代表取締役社長
前田 文男

取締役会長
井川 伸久

変革の志（ボール）をつなぐ

変わり続ける意志を受け継ぐニッポンハムグループ

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



唯一無二の力を、次の飛躍へ

変革のボールを、新しい成長ステージにつなぐ

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







もっと変える。もっと前へ。

「新たな価値」は、現場から創造する。
挑戦し続ける組織から生まれる。







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





Protei innovation プロテイノベーション



海外・新領域へ新たな可能性を
切り拓く。







PIG LABO ビッグ ラボ

CP·NH

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

編集方針

編集方針

「統合報告書2026」は、株主・投資家ならびにステークホルダーの皆様に、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。たんぱく質の可能性を追求する新規事業や海外展開に加え、「挑戦」を切り口に変革を進めているニッポンハムグループの人財にもフォーカスし、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。

Environment Social Governance
価値協創ガイダンス

対象範囲

日本ハム（株）および国内外の連結子会社72社
（2026年4月1日現在）

対象期間

2025年4月1日～2026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

PDFにおける情報開示

- 統合報告書 ●●
- コーポレート・ガバナンス報告書 ●
- 有価証券報告書 ●●
- マテリアリティ進捗 ●
- 決算短信 ●
- 中長期環境目標 ●
- 中期経営計画2026 ●
- TCFDレポート ●
- サステナビリティレポート ●
- TNFDレポート ●
- データブック ●●

Web（HTML）

- IR情報 ●



- サステナビリティ ●



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、これら業績見通しのみに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

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

目次

株主・投資家の皆様からの疑問、関心の高い事項を、章・ページに対応させています。「疑問・質問に対する「回答」として関連性の高いページをご覧ください。

株主・投資家様の関心

Q1 2026年版の統合報告書で、最も伝えるべき変化は何か?

Q2 過去最高益を達成した今、なぜ"まだ通過点"と位置づけるのですか?

Q3 最高益を一過性で終わらせず、再現性のある強さに変えるために、何を変えるのですか?

Q4 国内市場が縮小する中で、どこに成長余地を見出していますか?

Q5 たんぱく質の会社として、どのように新しい価値を生み出していくのですか?

Q6 マテリアリティへの取り組みは、どのように企業価値の向上につながるのですか?

Q7 成長を支える組織・ガバナンスは、どう進化していますか?



P.17 社長メッセージ
"時代を画する文化を創造し、社会に貢献するため、持続的な事業基盤を構築する"

Chapter 2

P.21 会長メッセージ
"従業員の真の幸せと生き甲斐が企業価値を創る"





P.29 経営戦略担当役員メッセージ
"次の成長を切り拓きます"



P.41 人事担当役員メッセージ
"挑戦と変革を支える人財基盤を事業の力に変えていく"



P.57 サステナビリティ担当役員メッセージ
"事業と一体化し、価値を創出するサステナビリティへ"



P.81 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"

Chapter 3-4

Chapter 1 Q1 Q5

変革と挑戦 ニッポンハムグループ

P.7 企業理念とあゆみ
P.9 たんぱく質がもたらす価値
P.11 At a Glance
P.13 事業概要

Chapter 2 Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6

価値創造と成長戦略

P.17 社長メッセージ
P.21 会長メッセージ
P.23 価値創造プロセス
P.25 マテリアリティ
P.26 企業価値設計図
P.27 資本とバリューチェーン
P.29 経営戦略担当役員メッセージ
P.32 価値創造経営の実践
P.33 中期経営計画2026の進捗
P.37 DX戦略
P.38 特集01 たんぱく質の価値最大化に挑む成長戦略
P.41 人事担当役員メッセージ
P.43 人財戦略
P.45 加工事業本部
P.49 食肉事業本部
P.53 スポーツ・エンターテイメント事業部

Chapter 3 Q6 Q7

人と社会を支える経営基盤

P.56 サステナビリティマネジメント
P.57 サステナビリティ担当役員メッセージ
P.59 環境保全
P.64 持続可能な畜産
P.65 健やかな心と体
P.66 人権
P.67 健康経営
P.68 特集02 変革は一人ひとりの挑戦と成長から始まる
P.71 特集03 社内浸透は「ミドルマネージャー」で決まる
P.72 ステークホルダーエンゲージメント
P.73 マテリアリティの目標・進捗
P.74 バリューチェーンにおけるESGの取り組み

Chapter 4 Q7

コーポレート・ガバナンス

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

Chapter 5 Q2

企業データ

P.99 連結財務データ(10カ年)
P.101 非財務データ(10カ年)
P.102 企業情報
P.103 株式情報

P.104 エンディングメッセージ

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

企業理念とあゆみ

たんぱく質の可能性を広げ 成長を続けるニッポンハムグループ

ニッポンハムグループは、「食べる喜び」という企業理念を原点に、時代ごとの社会や暮らしの変化に向き合いながら、加工品、食肉、そしてボールパークへと事業領域を広げてきました。挑戦の積み重ねが現在の事業ポートフォリオを形づくり、次の成長へとつながっています。

企業理念

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

経営理念

1. 高邁（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. 時代の要請に応えて時代をつくる。
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。



「ウイニー」発売当時のCM



「シャウエッセン」

1966
初のコンシューマブランド「ウイニー」発売
当時は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。人気商品へ成長しました。

1985
「シャウエッセン®」発売
本格派のウインナーとして誕生。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。



ニッポンハムグループ挑戦のあゆみ

徳島ハム


1955年頃の徳島ハム本社工場

1942
創業、挑戦の原点
創業者の大社 義規が徳島食肉加工場を創設。戦後日本において「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」との想いから、たんぱく質提供企業として誕生。「逆境こそ、わが道なり」の信念が私たちの挑戦の原点となっています。

ニッポンハム



1963
日本ハム株式会社発足
徳島ハムと鳥清ハムが合併し、「日本ハム株式会社」が誕生しました。社名は従業員の応募で多数を占めた「日本ハム」に決定。食肉処理加工場と食肉加工品工場の拠点数および売上高も国内のハム・ソーセージメーカーでトップとなりました。

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「バーティカル・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、1968 年から本格参入。1990 年代にかけて事業を拡大し、養鶏・養豚の生産量は国内最大級となっています。

1973
プロ野球球団 日本ハム球団（株）設立
東京・日比谷の帝国ホテルで、当社と日拓ホームとの間でプロ野球団日拓ホーム・フライヤーズの譲受調印が行われ、新会社「日本ハム球団（株）」が誕生。社長・代表・総監督に三原脩、監督に中西 太氏が就任して船出しました。

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

企業理念とあゆみ


ワイアラ牧場

1988
豪州進出
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、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。



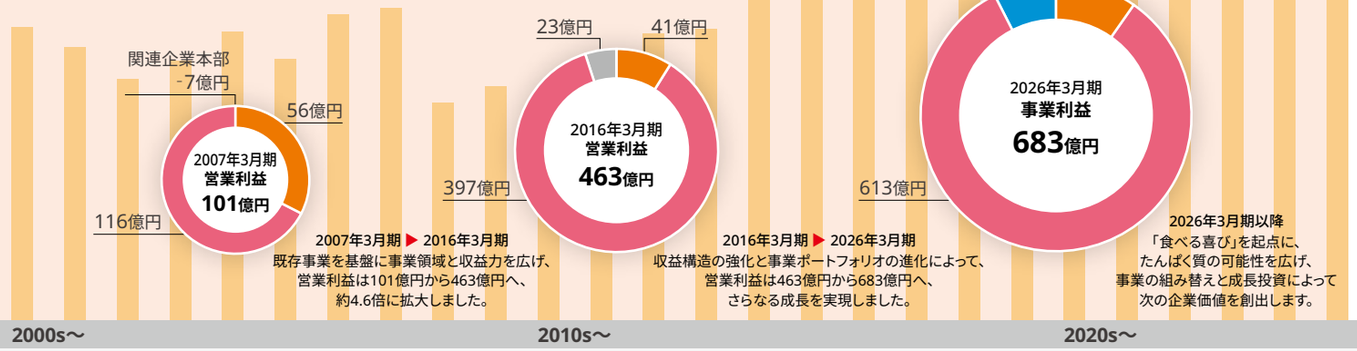
2002
ブランド食肉を展開
国産鶏肉「桜姫®」ブランドを立ち上げました。一般の鶏肉と比べてビタミンEが3倍以上※含まれ、臭みも少ないのが特長です。以降、国産豚肉「麦小町®」などのブランド食肉を展開しています。
※ 日本食品標準成分表2015 数値比較


北海道ボールパークFビレッジ

2023
ボールパーク事業開始
新球場の「ES CON FIELD HOKKAIDO」が開業し、ボールパーク事業（現スポーツ・エンターテイメント事業）開始。北海道ボールパークFビレッジを通じて、スポーツと北海道の価値を融合させた新しい「街づくり」を推進しています。

売上高（2026.3）
1兆4,574億円

時価総額（2026.3）
6,618億円



2007年3月期 ▶ 2016年3月期
既存事業を基盤に事業領域と収益力を広げ、営業利益は101億円から463億円へ、約4.6倍に拡大しました。

2016年3月期 ▶ 2026年3月期
収益構造の強化と事業ポートフォリオの進化によって、営業利益は463億円から683億円へ、さらなる成長を実現しました。

2026年3月期以降
「食べる喜び」を起点に、たんぱく質の可能性を広げ、事業の組み替えと成長投資によって次の企業価値を創出します。

■ 加工事業本部
■ 食肉事業本部
■ 関連企業本部
■ ボールパーク事業

※各セグメント利益の合計額は、全社費用や消去調整額が含まれていないため、連結利益とは一致しません。

Vision2030
たんぱく質を、もっと自由に。
当社グループは、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、人びと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思いを込めています。

2030

1977
海外事業を開始
北米デイリーミーツ社（現デイリーフーズ社）を買収し、海外事業を開始しました。


ハラル対応


食物アレルギー対応


減塩・低塩

2020〜
多様なたんぱく質のニーズに対応
食料不足への懸念などから代替肉需要が拡大する中、2020年に「NatuMeat」ブランドを立ち上げ、植物由来のソーセージなどを開発。フォアグラの代わりに鶏レバーを使用した「グラフォア」を開発・販売。現在は、培養技術でたんぱく質を生産する麹や細胞性食品の研究開発を進めています。


大豆ミート


麹


イミダゾールジペプチドの研究


食物アレルゲン簡易迅速検査キット

2025
Proteinnovation（プロテイノベーション）
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「Proteinnovation（プロテイノベーション）」を策定しました。

2042
創業100年
1942年の創業から100周年となる2042年を見据え、「たんぱく質の価値最大化」を軸とした長期ビジョンを掲げています。

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

たんぱく質がもたらす価値

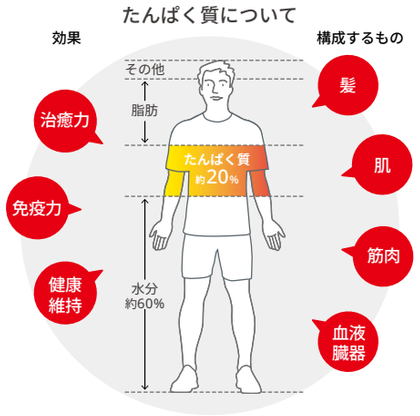
たんぱく質で、健康と社会を支えるニッポンハムグループ

全世代に大切なたんぱく質の価値

たんぱく質は、筋肉だけでなく、臓器、皮膚、骨、髪、酵素、免疫物質、ホルモンなど、私たちの生命活動を支える土台です。子どもの発育、働く世代の活力、そして年齢を重ねた後の健やかな暮らしまで、人生のあらゆる段階を支える、全世代に欠かせない栄養です。

ライフステージ別たんぱく質推奨量

必要なたんぱく質量は、年齢や性別によって異なります。成長が著しい時期や、筋力維持が重要になる高齢期ほど意識した摂取が大切です。量だけでなく、毎日の食事で継続して摂ることが健やかな体づくりにつながります。



各世代に必要なたんぱく質



乳児期
急速に体の土台がつくられる時期。母乳や離乳食を通じて、成長に必要な栄養をしっかり届けることが大切です。

幼児期
筋肉や骨、内臓、免疫機能が育っていく時期。食の好みが出やすいからこそ、毎日の食事で無理なく摂る習慣が重要です。

学童期
学びや運動の機会が広がり、活動量も増える時期。たんぱく質は、健やかな発育と日々の元気を支える基礎になります。

思春期
身長の伸びや体格の変化が大きく、必要量も高まる時期。部活動や勉強で消耗しやすい毎日を、食事から支えることが欠かせません。

青年期
生活リズムが乱れやすく、欠食や偏食で不足しやすい時期。仕事や学業、運動の土台となるコンディション維持に、たんぱく質が重要です。

中年期
忙しさから食事が偏りやすい一方、体力や代謝の維持が課題になる時期。将来の不調を防ぐ意味でも、日々の摂取の積み重ねが大切です。

老年期
食が細くなりやすく、筋力低下も始まりやすい時期。量だけでなく、3食の中でこまめに摂ることが身体機能の維持につながります。

高齢期
低栄養やフレイルを防ぎ、歩く、食べる、暮らす力を守るための重要な栄養。運動と組み合わせることで、健康寿命の延伸にもつながります。

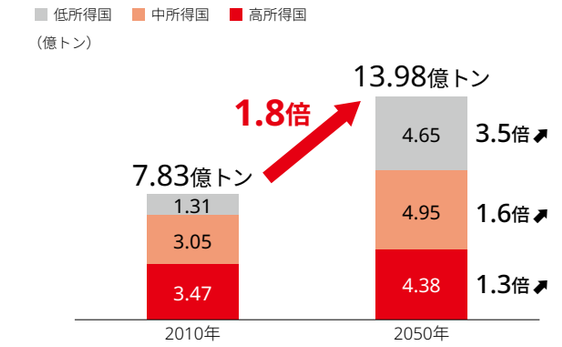
※世代別たんぱく質の役割は、「日ハム式たんぱく質未来マップ」および厚生労働省『日本人の食事摂取基準（2025年版）』を参考にしています。高齢期のフレイル予防は、日本サルコペニア・フレイル学会『サルコペニア診療ガイドライン2017』等を参考にしています。一部の表現は年代的傾向の一般化であり個人差があります。

世界的なたんぱく質需要の拡大に対応

たんぱく質クライシス

世界的な人口増加と需要拡大に対し、畜産・水産の供給基盤は飼料、労働力、気候変動などの制約に直面しています。持続可能な形で十分なたんぱく質を届けにくくなるリスクが、たんぱく質クライシスです。需要増に応じて動物性たんぱく質を増産するには大量の飼料が必要ですが、穀物生産の伸びは限定的で、将来的な供給制約が懸念されています。こうした課題に対する解決策として注目されているのが、さまざまな革新的な技術から生まれる「新たんぱく質」です。当社グループもたんぱく質クライシスに備えて新たんぱく質の開発に取り組んでいます。

世界で急増する畜産物需要



出所：農林水産省「2050年における世界の食料需給見通し」（2019年）
※所得階層分類は世界銀行の分類（Analytical Classification（2014年））による、1990年から2014年の各国の年次別の所得階層分類のうち、最頻のものを当該国の階層とした。

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

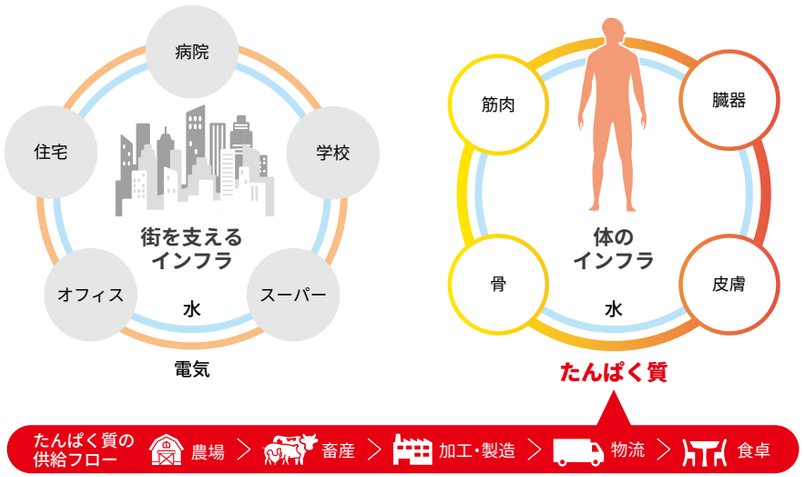
https://www.nipponham.co.jp



たんぱく質がもたらす価値

食のインフラ企業

たんぱく質は体のインフラ　～一貫体制でたんぱく質の安定供給を実現～



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

当社グループは、国内食肉販売量のシェアが約20%、日本人のたんぱく質摂取量の約6%を供給する国内最大級の「たんぱく質供給メーカー」です。「人の生命活動の一部を支えている」という責任を果たすため、国内外のパートナー企業とともにたんぱく質の安定調達・安定供給に取り組み続けます。

安定供給体制

国内における生産・肥育に加え、国内外のパートナーとの連携を通じて、環境変化に強い供給体制、「垂直統合型のバリューチェーン」を構築しています。

食料安全保障への貢献

今後も拡大していくたんぱく質需要に対し、既存事業の強化と新たなたんぱく質の研究開発の両輪で、社会全体の食の安定に貢献していきます。

サプライチェーンの強化

AIや画像認識などを活用した畜産DXを進め、生産現場の知見継承や省力化、生産性向上を図ることで、持続可能な供給基盤を強化しています。

災害時対応

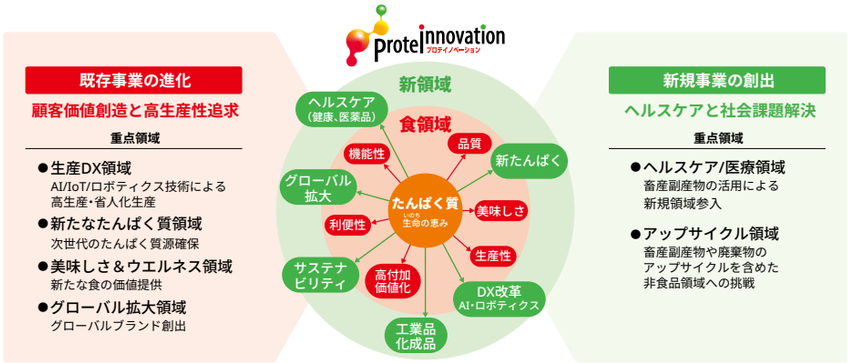
平時から供給網を強化し、非常時にもたんぱく質を途切れなく届ける体制を整えることは、食のインフラを担う企業の重要な責任です。

食を超えて広がる、たんぱく質の可能性

当社グループは、たんぱく質を単なる「食品の原料」ではなく、人の生活と社会の未来を支える価値の源泉ととらえ、供給責任の先にある新たな価値創造に挑んでいます。

新たな価値創造の中核にあるのが、R&D戦略「プロテイノベーション」(詳細P.32)です。当社グループは、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って最大限に引き出し、食領域と新領域で新たな価値と未来を創造することを掲げています。

安定供給を守ることと、たんぱく質の未来を広げること。その両輪で、当社グループは、たんぱく質供給企業から社会課題解決企業へと進化していきます。



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

At a Glance

非財務ハイライト

たんぱく質摂取量の供給率　約6%供給

当社グループは、日本人のたんぱく質摂取量の約6%を供給する「たんぱく質供給メーカー」です。

	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

シャウエッセン群※1の売上　822億円

※1 シャウエッセン群:ウインナー以外のシャウエッセン（シャウスライス、シャウブロック等も含む）
※国内における2025年4月から2026年3月までの売上金額



国内食肉販売数量シェア　約20%

当社グループは、国内食肉販売シェアNo.1の食インフラ企業です。食卓に5回に1回のお肉を提供しています。

国内食肉販売シェア **No.1**

食卓にお肉を提供 **5回に1回**



プラスチック使用量　38.1%削減　2,859トン削減

当社グループは、環境負荷低減の一環として、パッケージを見直すなどプラスチック使用量の削減に取り組んでいます。本数値は、2013年度を基準とした2025年度の国内プラスチック使用実績における削減率と削減量です。

シャウエッセンに換算すると
1日に**187,000パック分以上**の包材重量の
プラスチック削減に相当！



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

At a Glance

財務ハイライト

売上高

14,574億円　前年比 6.3%増

売上高は、販売単価の上昇を追い風に前期比6.3%増。中計最終年度の1兆5,000億円に向け、着実に前進しています。

事業利益

683億円　前年比 60.7%増

事業利益は前期比60.7%増の過去最高。在庫コントロールや価格転嫁、ボールパークの収益化など、自助努力が利益成長を支えました。

事業利益率

4.7%　前年差 1.6%増

事業利益率は4.7%まで改善。低収益事業の見直しと高付加価値化が、収益性を一段引き上げました。

経済価値指標

ROE

6.6%　前年差 1.5%増

ROE（自己資本利益率）は6.6%へ上昇。利益成長と資本効率改善の両輪が回り始め、中計完遂に向けた進捗を示しました。

ROIC

6.1%　前年差 2.2%増

ROIC（投下資本利益率）は6.1%に改善。生産体制の適正化を含む資産効率向上が、資本効率改善に結び付きました。

EPS

361円　前年差 98円増

EPS（1株当たり純利益）は361円まで伸長。一株当たり価値の向上という、資本市場に最も効く数字で成果を示しました。

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

事業概要

たんぱく質の価値を社会へ届ける3つの事業

当社グループの強みは、たんぱく質を「仕入れて売る」「つくって売る」にとどめず、社会に届く価値へと連鎖させていることにあります。食肉事業が供給を牽引し、加工事業が商品価値へ高め、スポーツ・エンターテイメント事業が体験と顧客接点へ広げる。3つの事業が連動することで、たんぱく質の価値を、食卓から暮らしの中へと拡張しています。



深化する「加工」
技術力・商品開発力・マーケティングでブランド力を向上させ価値向上を醸成します。日々の食卓に寄り添う商品へ転換し、「おいしさ」と「便利さ」で市場を広げます。

牽引する「食肉」
国内外の調達力と供給基盤を強みに、たんぱく質を安定的に社会へ届ける要です。生産から販売に至る一貫したバリューチェーンを保有し、グループ全体の供給を支えています。

発展する「スポーツ・エンターテイメント」
北海道ボールパークFビレッジは、食を、体験価値・共感・ブランド接点へと広げる事業活動の要です。ファンや地域との接点を生み出し、当社グループの価値を“食べる”から“感じる”へ拡張しています。

共通基盤
●品質保証　●調達・生産基盤　●ブランド　●顧客接点　●グループネットワーク　●サステナビリティ

3つの事業を支える共通基盤が連動することで、「たんぱく質の価値」は一過性ではなく、持続的な企業価値へとつながっていきます。

加工事業本部

深化する「加工」

加工事業本部は、たんぱく質をさまざまな形で生活者にとって身近に、そして魅力ある商品として供給する事業です。ハム・ソーセージや加工食品で培ってきた技術力・商品開発力・マーケティングをさらに加速させることでブランド力を向上させ、「安全と安心」「おいしさ」「食べる喜び」を社会に届け続けます。たんぱく質を中心として、食のニーズの多様化に柔軟に対応した商品を提供することで、グループの価値向上を担っています。

主な商品



「シャウエッセン®」



「石窯工房®」



「中華名菜®」


「スタミナ苑®」





「バニラヨーグルト」「ロルフスモークチーズ」

海外展開



[米国]デイリーフーズ
主に「Crazy Cuizine」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



シンガポール


中国



ベトナム

海外展開するシャウエッセン
アセアンおよび中華圏地域を中心に、海外へシャウエッセンの展開を始める

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

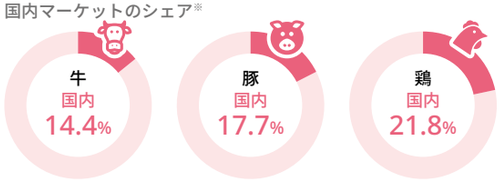
事業概要

食肉事業本部

牽引する「食肉」

食肉事業本部は、当社グループのたんぱく質供給を支える中核事業です。国内外で生産から販売に至る一貫したバリューチェーンを保有し、日本国内の食肉販売量のシェア約20%を占める食のインフラ機能を担っています。強固な基盤を生かして、社会に必要なたんぱく質を安定的に届けています。調達力と供給力を磨き続けることで、グループ全体の価値創造の中心を担っています。

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」	国産豚肉「麦小町®」	国産鶏肉「桜姫®」
オーストラリア産「大麦牛ANGUS」	カナダ産「カナダ大麦豚」	ブラジル産「マテ茶鶏®」

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

スポーツ・エンターテイメント事業部

発展する「スポーツ・エンターテイメント」

スポーツ・エンターテイメント事業部は、食とたんぱく質の価値を体験へと広げます。北海道ボールパークFビレッジを舞台に、「食」と「スポーツ」、「エンターテイメント」を掛け合わせ、多様な顧客接点を創出します。たんぱく質摂取の先にある健康や暮らしの未来につながる体験を生み、ファンや地域社会との関係を深めるエンタメ施設として、グループブランドの発信力を高めています。

北海道ボールパークFビレッジ



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 2

価値創造と成長戦略

最高益を一過性で終わらせず、
再現性のある強さに変えるために、
何を変えるのか。

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

過去最高益を“通過点”ととらえるのはなぜか。
どこに成長余地を見出し、
どのような仕組みで利益が出続ける構造へ転換し、
どのように新しい価値を生み出していくのか。
成長への道筋を示します。

P.17　社長メッセージ
P.21　会長メッセージ
P.23　価値創造プロセス
P.25　マテリアリティ
P.26　企業価値設計図
P.27　資本とバリューチェーン
P.29　経営戦略担当役員メッセージ
P.33　中期経営計画2026の進捗
P.37　DX戦略
P.38　特集01　たんぱく質の価値最大化に挑む成長戦略
P.41　人事担当役員メッセージ
P.43　人財戦略
P.45　加工事業本部
P.49　食肉事業本部
P.53　スポーツ・エンターテイメント事業部

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



社長メッセージ

時代を画する文化を創造し、社会に貢献するため、持続的な事業基盤を構築する

ーManagement for NH VALUEー

代表取締役社長
社長執行役員　**前田 文男**

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

攻めの経営とは、唯一無二の強みを生かし切ること

2026年4月、私は当社社長に就任しました。これまで加工事業、食肉事業、コーポレート部門、そして複数のグループ会社の経営に携わる中で感じたことは、当社グループには、他社が容易にまねのできない独自の強みが存在していることです。それは加工・食肉・スポーツ・エンターテイメントといった事業と調達、生産、加工、物流、販売といったバリューチェーン、そして優秀な人財の一つひとつが、価値創造につながるポテンシャルがあるということです。私は、この強みを組織の力で磨き上げ、仕組みとして強固なものにし、変化の激しい時代においても持続的な成長へ結び付けていくことこそ、社長として果たすべき役割であると考えています。

私は既に副社長時代からポートフォリオの質を高める事業基盤変革に向け、バリューチェーンの最適化に取り組んできました。単なる縮小均衡を図るための変革ではなく、バリューチェーンを俯瞰し、最適化することが、資産や機能をより高い領域に昇華し、企業の成長につながると考えたからです。

各事業や機能が個別最適で努力するのではなく、グループの資産・機能・人財を全体最適でつなぎ、ガバナンスを効かせながら、持続的に稼ぐ力へ転換していくことのできる経営を推し進めます。

社会や暮らしの変化に向き合いながら事業領域を拡大

当社の企業理念は、「食べる喜び」を基本のテーマとして、その後に「時代を画する文化を創造し、社会に貢献する」という言葉を続けています。この理念のもと、私たちはブランドと事業基盤、そして体験価値を掛け合わせることで、事業領域を拡大してきました。

私は、この企業理念の実現に向けた当社グループの強みは、大きく三つあると考えます。

まず、加工事業はシャウエッセンを中心としたさまざまなブランドを輩出してきました。40年を超えてなおトップブランドとして支持され続ける商品は、一朝一夕に築けるものではなく、長い年月をかけて育まれてきた資産です。時代ごとの食の嗜好や生活様式の変化に向き合いながら、確かな品質と分かりやすい価値を積み重ねてきたことが、私たちの強固な基盤になっています。

次に、食肉事業は食の欧米化と合わせて構築したバリューチェーンです。調達、生産、加工、物流、販売までを一貫して担い、全国一律に、安定的に、高品質な商品を届ける仕組みを構築しました。強みは販売量の多さだけにあるのではなく、現場の知見と実行力を伴った総合力にあります。この継続的な取り組みが、国内販売シェア約20%につながっています。食のインフラを支える競争優位として、私たちはこれからも磨き続けます。

そして、スポーツ・エンターテイメント事業です。広告塔としての役割から、ボールパークを核に、収益を生み、ブランド価値を高める事業へと進化させてきました。地域との接点を広げ、企業としての魅力を多面的に発信できるこの事業は、当社グループの独自性を際立たせる重要な柱になっています。

この三つの強みを併せ持つ企業はほかにありません。唯一無二であるからこそ、当社グループには、さらに成長できる余地が大きいと考えています。私たちはこれからも、時代の変化を見据えながら、社会に貢献する価値を創造する使命を果たしてまいります。

2025年度の業績と「中期経営計画2026」の進捗について

2025年度は、「中期経営計画2026」の2年目として、「構造改革」「成長戦略」「風土改革」を三位一体で推進しました。その結果、売上高は1兆4,574億円、事業利益は683億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は351億円となり、事業利益は過去最高を達成しました。ROEは6.6%、ROICは6.1%まで改善しており、収益力の向上に加え、資本効率の面でも着実に前進できた1年であったと受け止めています。

もちろん、良好な外部環境の後押しがあったことは事実です。しかし、今回の成果をそれだけで説明するのは正確ではありません。食肉事業の鶏肉を中心とした川上事業の強化や豪州事業における過去から継続して行ってきた収益構造の転換、そしてボールパーク事業の収益化など、これまで積み上げてきた内部努力が、ようやく実を結び始めたと見ています。

一方で、課題も明確です。国内加工事業は製造ラインや低収益商品の削減など改革は進みつつありますが、インフレに伴い資本コストが上昇する局面において、国内加工事業の持続性をどう判断するかが戦略的岐路にたっています。海外加工事業は成長戦略と位置付けた北米・アセアン事業の成長ストーリーが遅れています。今期は、国内加工においては、市場変化に即応できる営業体制と顧客起点の商品開発を通じて、トップラインの回復を具現化していきます。海外加工事業については、次期中計での飛躍に向け構造改革フェーズに転換し、収益貢献を実現する事業に立て直します。今後、加工事業に関しては持続的な成長を実現する組織に変革させていきます。

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

社長メッセージ



2026年度は、中東情勢など先行きの不確実性も織り込み、事業利益610億円を計画しています。前期比では減益見通しとなりますが、中計最終年度に向けて、これまで進めてきた改革の成果を確かな収益力へ転換し、持続的な企業価値向上へ結び付けていきます。

重要なのは、利益の質と資本効率をさらに引き上げ、変化に強い企業体へ進化することです。私は、「食べる喜び」という当社グループの企業理念の先にある持続的な価値創造を実現していきます。

三位一体の改革を、持続的成長へつなげるフェーズへ

私が最も強い危機感を抱いているのは、「成長が止まること」です。例えば、食肉事業で全国シェア約20%というポジションに安住した瞬間、企業の進化は止まります。残る80%にどう挑むのか。市場やお客様の変化をどう読み解き、自社の強みとどう結び付けていくのか。その問いを持ち続けなければ、企業は次第に鈍くなっていきます。

私は、これまで進めてきた「構造改革」「成長戦略」「風土改革」を、次の成長を取りにいくための“攻め”へと進化させていきます。構造改革は成長余地を生み出すため、現状に甘んじることなく、改革をより強固なものに、成長戦略は構想を利益成長へ結び付ける実装段階に、風土改革は挑戦が成果につながる組織文化づくりへと、一段引き上げていきます。

持続的な成長を実現するにはJA全農との事業連携やCharoen Pokphand Foods（CP）社との包括的業務提携も重要な要素です。

JA全農との事業連携においては、共同配送のスタートなど、徐々にではありますが、効果も表れ始めました。今後は調達基盤の強化など、川上事業においても共創効果を実現させていきます。CP社とは合弁会社であるCPF NH Foods Co., Ltdで「CP Nippon」の新たなブランドを立ち上げ、生産を開始しました。今後は加工肉製品の生産拠点として、タイ国内・日本・香港・シンガポール等、主要なアジアの国・地域に向けて高品質な商品を届けます。

また、AIやDXの活用も加速させていきます。需給予測、生産計画、業務効率化などを高度化し、変化の速い市場環境に柔軟かつ機動的に対応できる体制を整えていきます。現場の力を仕組みで底上げし、再現性のある強さへ変えていくことが重要です。DXやAIは、コスト構造の改革と競争力向上を支える現実的な手段として位置付けています。

私は、「非連続な成長」という言葉は既存の事業伸長の着実な積み重ねの上に成り立つものだと考えています。一歩一歩の背伸びを重ねることが、やがて大きな飛躍につながる。これこそが、当社グループにとって最も確かな成長の形だと考えています。

その考え方は、新領域への挑戦にも通じます。R&D戦略「Proteinnovation（プロテイノベーション）」は、まったくのゼロから夢を描く取り組みではなく、当社がすでに有する設備、素材、技術、バリューチェーンを起点としながら、新しい価値を生み出していくものです。不可食部位を活用した新素材の研究、医療・化粧品分野への展開、外部パートナーとの共創による実装など、足元の強みを未来の収益へ変えていく。この発想にこそ、当社らしい成長の道筋があると考えています。

風土改革は、言葉だけで進むものではありません。現場の挑戦や働きがい向上の取り組みをきちんと評価し、称えることも重要です。その一つが『NHG Award』であり、従業員の挑戦を組織の成果へとつなげる風土づくりを後押ししています。

「全員で挑戦しよう」を形にした『NHG Award 2025』

『NHG Award』は、働きがいの向上と「挑戦する組織風土」づくりを通じて、業績と企業価値向上に貢献した事業所をたたえる制度です。2025年度は28事業所が表彰され、最優秀賞には豪州の『オーキービーフエキスポート』が選ばれました。「やろうと思えば、できないことはない」という前田社長のメッセージのもと、従業員の挑戦を現場の力に変え、その結果を称え、グループの成長へつなげていきます。



財務規律の徹底とポートフォリオ改革で資本効率を高める

攻めの経営を本物にするうえで、財務の規律は欠かせない土台です。全社の価値最大化、事業ポートフォリオの判断をするうえではROEやROICが重要な指標なのは当然ですが、その一方で、現場が日々の仕事の延長線上で理解し、実感を持って追うことのできる指標も必要です。そうした観点から、事業部や関係会社においては、効率性の改善を図るため、収益性・資産効率性を重視した当社グループとしての新たな指標管理を進めます。

当社は、中計を通じて企業価値創出に焦点を当て、稼ぐ力の強化と資本効率の向上を進めて

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

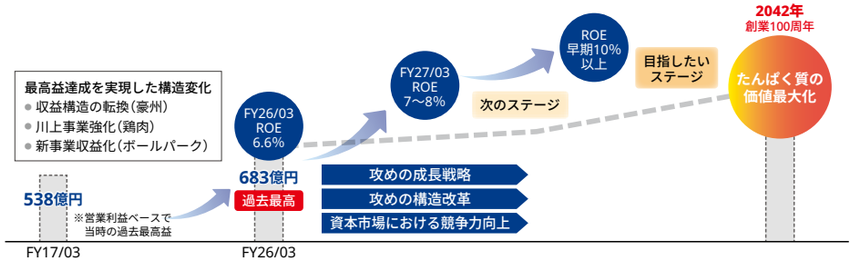
Nipponham Group

https://www.nipponham.co.jp

社長メッセージ

きました。ROEは改善し、今後は早期に10%以上の水準に引き上げていくことを目指しています。そのためには、営業キャッシュフローを安定的に積み上げるだけでなく、重点領域に対してメリハリのある投資を行い、資本コストを意識した判断を徹底する必要があります。投資は規模で語るものではありません。事業ポートフォリオについても企業価値が上がるかどうか、その一点で見極めるべきだと考えています。日本の食を支えるたんぱく質供給という使命も企業価値の重要な要素です。当社グループの全社戦略における重要性も踏まえながら、期待した収益を生み出せていない資産や事業があるのであれば、資産の入れ替えや活用、必要に応じて非中核事業のカーブアウトも視野に入れ、ポートフォリオマネジメントをさらに具体化していきます。

アロケーションの判断も重要です。ありたい姿に向けて、成長投資に振り向けることを意識しつつ、価値創出に資することがなければ、株主還元にも責任を持って向き合っていきます。その両立は容易ではありませんが、難しいからこそ経営の真価が問われます。DOE3%の実現見込みや継続的な自己株式取得も含め、資本市場との対話を深めながら、信頼に足る道筋を示していきます。



ガバナンスを起点に、風土改革とサステナビリティを進める

会社を変えるうえで、井川前社長のトップダウンの改革は必要不可欠でした。まず方向を定め、規律を整え、やるべきことを明確にしたからこそ、いま私たちは、その改革を全社に根付かせ、次の成長へと結び付けるフェーズに入ることができています。

改革や成長の鍵を握るのは組織の力です。これまで私は七つの事業・会社の経営に携わってきました。その中で実感したのは、現場ごとに事情が異なり、それぞれに固有の論理があるということです。だからこそ、全体最適の視点でつなぎ直すことが必要です。組織を通じて成果を生み出し、ガバナンスを効かせながら改革を実装していく。それが、私の目指す経営です。

組織で勝つ経営、その実装テーマとして人的資本とサステナビリティがあります。私は幹部に対し、常に「後継をどう育てているか」を問いかけています。特定の個人に依存する組織は、強いようでいて脆い。複数の候補者を育成し、異なる事業の知見を横断的に理解しながら、全体最適で判断できる人財を増やしていく必要があります。ある事業における成功や失敗を、別の事業の改善へとつなげられる人財こそが、次の成長を支えるからです。

また、風土改革は、標語を掲げるだけでは前に進みません。上司が部下の話に耳を傾け、目線を合わせ、一緒に会社を良くしていこうとする姿勢を示せるかどうか。そこで初めて、働きやすさを超えた働きがいが生まれます。夢を持ち、挑戦し、成長できる組織でなければ、人は本気になれません。私がグループ全体に伝えている「全員で挑戦しよう」という言葉には、そうした思いを込めています。

さらに、持続的成長を本気で目指すにあたり、アニマルウェルフェアも重要なテーマです。動物の命を預かる企業として、その福祉に真剣に向き合うこともまた不可欠です。加えて、GHG排出削減については、スコープ1・2にとどまらず、スコープ3も含めた対応が今後ますます重要になります。当社グループの垂直統合型バリューチェーンでは実現のハードルは高いですが、難しいからこそ先送りせず、経営課題として正面から向き合う必要があります。

私は、サステナビリティを単なるコスト要因ではなく、事業リスクの低減と競争力の源泉、さらには新たな価値創出の起点としてとらえています。例えば、家畜排せつ物や副産物を負の資産として処理するのではなく、収益を生む資産へ転換していく。環境配慮やアニマルウェルフェアへの取り組みを、お客様に選ばれる理由へ変えていく。そうした実例を一つひとつ積み重ねることが、社会的価値と事業価値の両立、ひいては将来の競争力強化につながると考えています。

社長一人の力だけで、会社を変えることはできません。創業者の「やろうと思えばできないことはない」という言葉は、個人のみならず、組織の総意で行動することの重要性を示しています。目標が高くても、皆で知恵を出し、役割を果たし、やり切る覚悟を持てば、必ず道は開ける。これを仕組み化してさらに強くし、事業として着実に実らせ、未来へつないでいます。



ステークホルダーの皆様には、引き続きご支援のほどお願い申し上げます。

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



会長メッセージ

従業員の真の幸せと生き甲斐が企業価値を創る

ーGovernance for NH Valueー

取締役会長　井川 伸久

2026年4月、私は社長から会長兼取締役会議長へと役割を移しました。執行の先頭に立って変革を推進する立場から、会長として社長をサポートしつつ、グループの持続的成長を支える立場へと軸足を移したことになります。外部の人は、社長経験者が会長に就任することで「なお執行に強い影響を及ぼしているのではないか」と疑念を抱くこともあると思います。私は就任の際に、この点を払拭するため、執行が判断した結果を取締役会が適切に監督できる環境を整え、執行と監督の分離を今以上に明確にすることが私の果たす役割と考えました。議長の役割は、経営を適切に監督し、その実効性を高めることにあります。取締役会は、会社の重要課題を見定め、中長期の企業価値向上に向けた方向性を議論する場であるべきです。そのために、取締役会そのものの在り方を変えていく必要があります。既存事業に関わる案件に賛成か反対かを判断するだけではなく、今働いている従業員が将来に夢を抱けるような長期的な成長ストーリーを作ることが取締役会の重要な役割と考えています。そのためには、企業価値を下げるリスクを確実に

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

会長メッセージ



抑止し、企業価値を高める可能性が高い挑戦には積極的に後押し（執行を支援）し、成果が事業に結びつく環境を整えることが不可欠です。私は就任以前より、重要課題について設定プロセスの段階から社外取締役との対話を重ね、本年からは取締役会の時間配分も見直しました。「決議のための会議から、企業価値向上のために議論する会議へ」この転換を確かなものにしていきます。

リスクの指摘にとどまらず、挑戦を後押しする取締役会へ

私が取締役会で繰り返し伝えているのは、「企業価値を高めるために、何を議論するか」ということです。ROEやROICなどの財務指標は、当然ながら重要です。しかし、それだけで当社グループの価値を語り尽くすことはできません。私たちは牛、豚、鶏を扱い、日本の食を支えるたんぱく質供給の一翼を担っています。効率性のみを尺度にすれば見えなくなる価値もあります。

営業が選ばれる商品を届け、工場が品質と安全を守り抜き、労働災害を起こさない――こうした現場の成果は、単なる業績指標にとどまりません。地域やお客様からの信頼を積み上げ、ブランド価値を持続的に高める「無形資産」となります。そしてその土台となるのが、従業員が誇りを持って活き活きと働ける組織であり、これを前提に挑戦が前へ進むことで、企業価値が向上します。当社グループの企業価値は、財務と非財務、経営と現場、その双方が連動してこそ高まるものだと考えています。これからの取締役会に必要なのは、リスクを指摘するだけでなく、リスクテイクを適切に後押しする姿勢です。変化の大きい時代において、守りに偏った意思決定だけでは企業価値は高まりません。重要なのは、リスクとリターンを見極めたうえで、どこで踏み込み、どのように成長機会を取りにいくのかを建設的に議論することです。経営として挑戦を支え、可能性があると判断した場合は現場が考える以上に後押しします。挑戦する企業風土が浸透するよう、取締役会から醸成していきます。

従業員の働きがいこそ、持続的成長を支える基盤

私が会長として力を入れているもう一つのテーマが、風土改革です。当社グループの企業理念には、「従業員の生き甲斐を求める場として存在する」という言葉があります。労働集約的な事業を多く抱える当社グループにとって、従業員のやる気や働きがいは、業績や品質、安全を支える根幹です。

またAI時代においては、単なる効率化だけでなく、従業員の価値観に響き、納得感につながる訴求が一層重要になります。こうした観点から、企業理念の実現に向けて風土改革を推進してまいります。昨年より、「コンプライアンス推進活動」を発展的に解消し、「働きがい推進活動」へと進化させました。コンプライアンスを徹底することを根底に、挑戦を促す風土づくりへと一層踏み込んでいます。具体的には、各現場に働きがいリーダーを配置し、成功事例の共有や表彰制度の在り方を見直しました。また、挑戦する組織への転換を進めていくため、私自身が「働きがいミーティング」を全国で開催し、4月の就任以降で既に32拠点68名のリーダーと対話を重ねてきました。一人ひとりが「自分たちが主役である」と実感してもらうことが、持続的成長を支える力になると信じています。社長時代、私は変革を前へ進める立場にありました。これからは会長として、その変革を一過性のものに終わらせず、持続的な成長につながる仕組みとして根づかせていきます。当社グループの企業価値向上に向けて、取締役会の実効性を高め、現場の挑戦を後押しし、従業員が「真の幸せと生き甲斐」を感じる組織にしていきます。

社長へのサポートはもちろんのこと、取締役会の実効性を高めつつ、組織風土を整え、人的資本を育むことが、私に課せられた使命です。

また、当社グループの挑戦のシンボルとして北海道ボールパークFビレッジがあります。2023年の開業以来、事業として着実に成長を重ね、当社ならではの価値創造を実現してきました。今後も、食とスポーツ、地域への貢献（商品・体験・地域価値の創出）に繋がる現場の挑戦を、北海道日本ハムファイターズのオーナーとして後押しします。食のインフラを担う企業としての誇りと、変わり続ける覚悟の双方を胸に、グループの持続的成長を支えます。



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

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 ―NH Value―

Vision2030

外部環境

- 世界人口の増加に伴う食肉消費量拡大
- 長引く円安の進行
- 新たんぱく質市場の隆盛
- 日本の人口減少・超高齢化
- Food Techの進化
- サステナブル意識の高まり
- 畜産における温室効果ガス排出抑制への期待

保有資本

財務資本
- 総資産／金融資産
- フリー CF：483億円※1
- 成長戦略投資：500億円※2
- D/Eレシオ：0.43※1

製造資本
- 各事業の生産拠点
- 北海道ボールパークFビレッジ
- 設備投資総額：333億円※1
（加工事業本部：125億円）（食肉事業本部：134億円）
（ボールパーク事業：45億円）

人的資本
- 変革型経営人財育成・開発投資
- 多様な人財
- 挑戦を評価する仕組み

知的資本
- 研究開発費
- 新たんぱく質の研究の知見
- 家畜由来温室効果ガスの削減研究の知見
- 飼料の研究開発
- エンタメなど新たな製品開発・体験の研究
- 機能性素材製品の開発・研究の知見

社会・関係資本
- 家畜の疾病対策費用
- アニマルウェルフェア対策費用
- 社外との共創、産学との連携
- 食物アレルギーの研究助成や普及啓発
- 畜産農家の支援（技術サポートなど）
- 国産鶏肉「桜姫®」などのブランド食肉
- 「シャウエッセン®」などのトップシェア商品
- 自治体とのパートナー協定（北海道地域）
- 産官学のさまざまなパートナーとの共創（ボールパーク）

自然資本
- 環境関連対策費用
- 家畜（牛、豚、鶏）の生物資源
- 動物性・植物性由来の「たんぱく質」資源
- 次世代のたんぱく質を支える自然由来の資源

マテリアリティ

P.25～

- たんぱく質の安定調達・供給
- 食を通し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

事業基盤

たんぱく質の価値を創るバリューチェーンと共創 P.27～28

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

共創
（外部研究機関・外部事業会社・官公庁など）の推進

各セグメントの目指す姿 P.45～

加工事業本部	食肉事業本部	スポーツ・エンターテイメント事業
構造改革のさらなる推進で粗利益率を改善し、成長戦略につながる組織へ	外部環境の変化に打ち勝つ組織に再編し、バリューチェーン利益を最大化	成長戦略の柱として「街化」「観光地化」を深化させ、エンタメ事業として飛躍

コーポレート・ガバナンス

※1 2026年3月期実績　※2 中期経営計画2026策定時計画

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

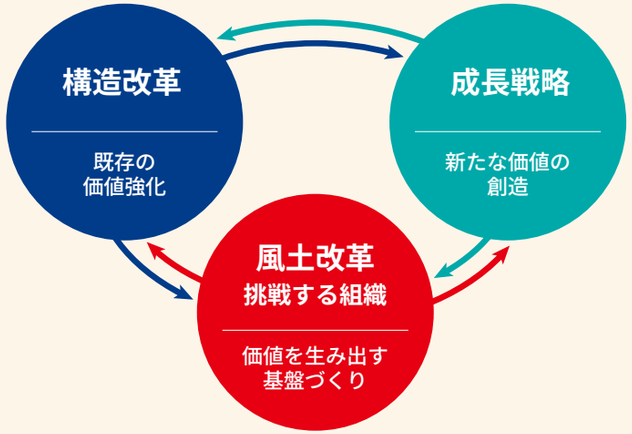
価値創造プロセス

たんぱく質を、もっと自由に。

全社戦略

変革と挑戦を推進する「中期経営計画2026」P.33～36

ビジネスモデル変革に向け取り組む3つのテーマ



サステナビリティ戦略　財務戦略　R&D戦略

事業戦略

VBM（価値創造経営）

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
- 北海道ボールパーク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

人びとの楽しく健やかなくらしに貢献

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

マテリアリティ

当社グループは、2030年のありたい姿 Vision2030 「たんぱく質をもっと自由に。」の実現に向けて「中期経営計画2026」を策定しました。本計画の策定にあわせて、中長期的なマクロ環境の変化を踏まえ、サステナビリティ戦略を新たに策定するとともに、マテリアリティを見直しました。サステナビリティ戦略は4つの柱を基盤としており、当社グループが優先的に取り組むべき重要な課題をマテリアリティとして設定し、目標設定および施策推進の軸としています。当社グループは、持続可能な社会の実現に向けて、マテリアリティに基づく取り組みを継続的に推進し、社会的価値の創出を目指します。

マテリアリティの特定プロセス

マテリアリティの見直しおよび再特定にあたっては、国際的な動向やイニシアチブなどの社会からの要請、当社グループを取り巻く事業環境や社会情勢を踏まえつつ、中期経営計画2026の課題も考慮し、ステークホルダーの視点と自社の視点の両面から評価・検討を行いました。

STEP 1　ESG課題の網羅的な把握

GRI、ISO26000、SDGs、業種固有課題（SASB、SBT FLAG）、国内外の社会課題、畜産業特有の課題、当社課題などからESG課題を網羅的に把握。

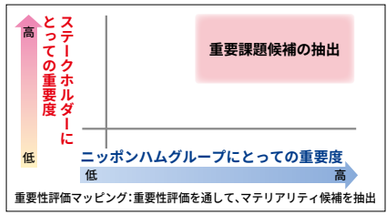
STEP 2　課題をテーマ別に分類

STEP1で把握した課題をテーマ別に分類し整理。

STEP 3　重要性評価の実施

STEP2で分類・整理したESG課題に関し、サステナビリティ委員会の委員にヒアリングを実施。また、サステナビリティ委員会の下部機関であるサステナビリティ部会※にて重要性評価を実施。また、2021年に特定したマテリアリティに関する運用課題なども抽出し、重要性評価の結果と併せて見直しが必要な点を検討。

マテリアリティ・マトリックス



重要性評価マッピング：重要性評価を通して、マテリアリティ候補を抽出

重要性評価に際しては、以下視点を考慮

当社	ステークホルダー
●利益 ●コスト ●評判 ●コンプライアンス ●事業戦略との整合性	●消費者 ●お得意先 ●お取引先 ●行政 ●株主・投資家 ●地球環境 ●従業員 ●地域社会 ●国際社会

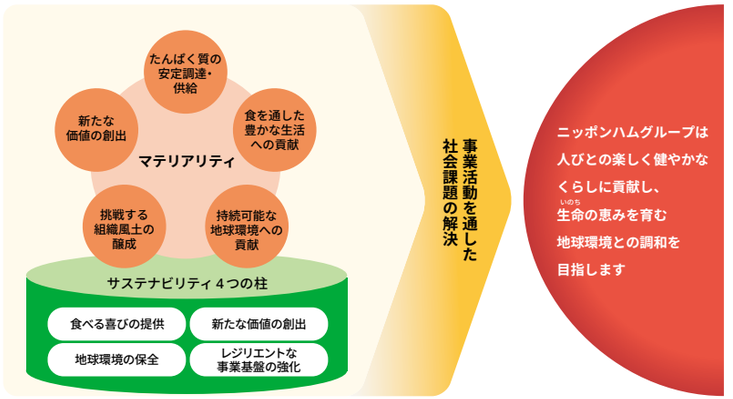
STEP 4　妥当性の確認

重要性評価をもとに特定したマテリアリティについて、サステナビリティ委員会や執行役員で構成される会議体などで妥当性を確認し、最終的に取締役会にて承認を取得。

マテリアリティ

マテリアリティ	目指すところ
たんぱく質の安定調達・供給	畜産業が抱える課題に真摯に向き合い、人が生きるうえで欠かせないたんぱく質を将来にわたり安定的に提供し続けます。
食を通した豊かな生活への貢献	世の中の変化を的確にとらえて、お客様の期待を超える商品やサービスを提供します。潜在的なニーズを掘り起こし、常識にとらわれない自由な発想で、新たな「食べる喜び」を創出します。
持続可能な地球環境への貢献	自然の恵みや生命の恵みに感謝するとともに、将来世代に豊かな地球環境をつないでいくために、サプライチェーンを通して環境課題の解決に向けて積極的に取り組みます。
新たな価値の創出	前例にとらわれず、さまざまなパートナーとともに、今までにない商品やサービス、体験など新たな価値を創出します。
挑戦する組織風土の醸成	多様な従業員一人ひとりが主体性を持ち、変革に向かって挑戦し続けることができる組織風土を醸成します。

サステナビリティ戦略の全体像



マテリアリティの目標・進捗はP.73よりご確認いただけます。

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

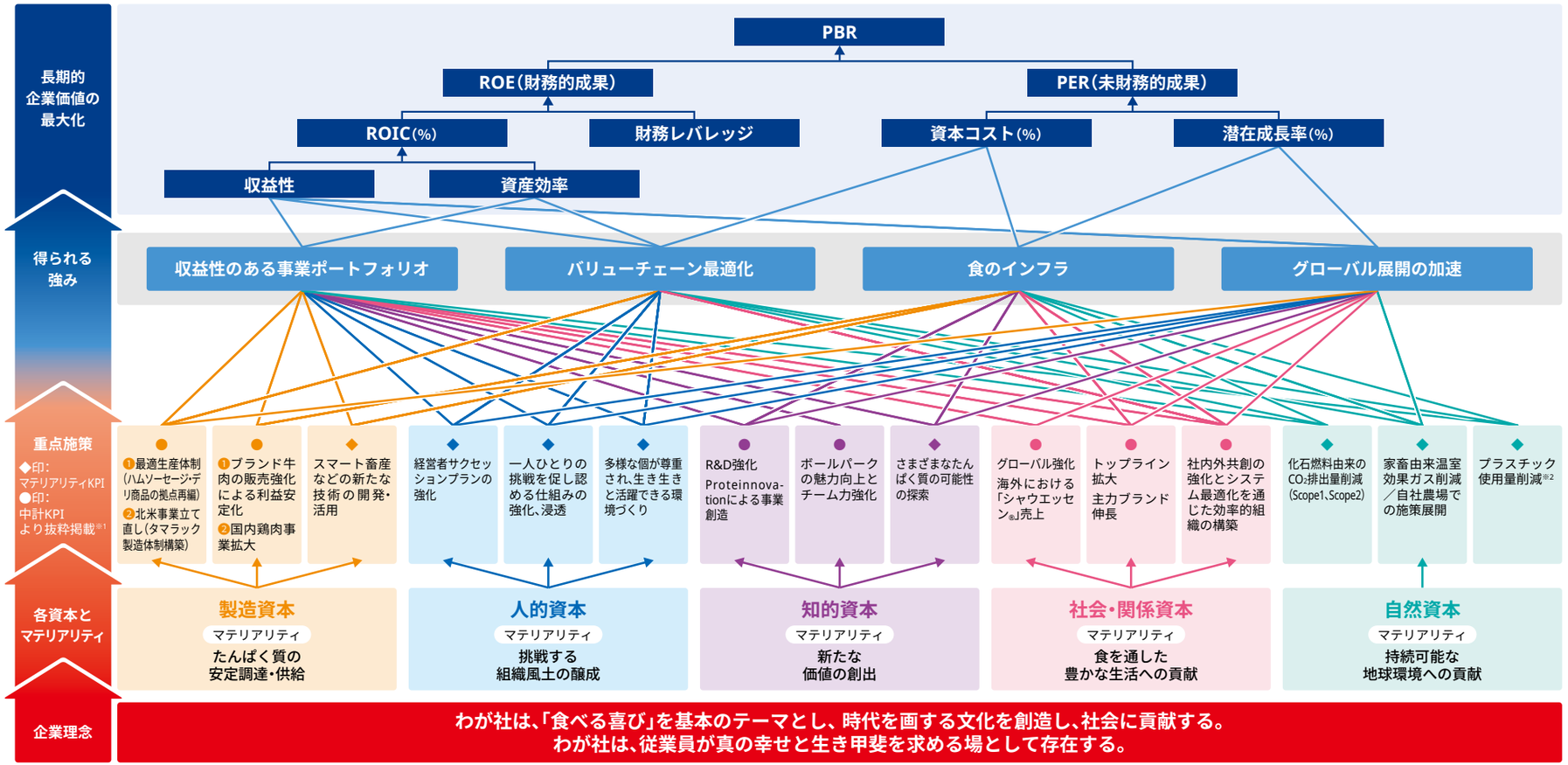
特集3 | 社内浸透は「ミドルマネージャー」で決まる

Nipponham Group

https://www.nipponham.co.jp

企業価値設計図

本図は、当社グループが長期的な企業価値を最大化していくための道筋を示した「企業価値設計図」です。企業理念を起点に、マテリアリティと各資本を結び付け、それらに紐づく中長期の目標と、中期経営計画に基づく短中期の目標を重点施策として整理しています。これらの取り組みを通じて、収益性のある事業ポートフォリオ、バリューチェーン最適化、食のインフラ、グローバル展開の加速といった強みを高め、財務的価値と未財務的価値の向上へとつなげていきます。その結果として、ROE・PERの向上を通じてPBRを高め、長期的な企業価値の最大化を目指します。



※1 マテリアリティの目標（中長期の目標）・進捗の一覧はP.73参照　中期経営計画のKPI（短中期の目標）一覧はP.34参照　※2 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

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

資本とバリューチェーン

当社グループは、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 823億円（2026年3月期）	● 研究開発費 32億円（前年比101.9%）	● 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 148カ所	● 処理・加工拠点 81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財　● 畜産業の将来を担う人財育成　● 品質保証技術の専門人財 累計73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 23件（2025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	● グローバルに分散された良質な生物資源（原料肉・農産物）	● 動物性・植物性由来の「たんぱく質」資源 ● 次世代のたんぱく質を支える自然由来の資源（動物細胞、麹など）	● グローバルに分散された良質な生物資源（家畜・農産物） ● バイオ燃料や農業用堆肥の原料となる生物資源（家畜排せつ物）	● 副産物（骨、皮、内臓など）から抽出されるエキスやコラーゲンなど ● 加工品の品質と美味しさを支える良質な生物資源（原料肉・農産物など）

※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財の中から、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、後進の育成に努め、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。

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

資本とバリューチェーン

	荷受・物流	販売・マーケティング
財務資本	● 環境対策費用（物流における温暖化対策）	● 事業利益 683億円
製造資本	● 物流拠点 27カ所	● 営業拠点 199カ所
知的資本	–	● お客様対応の専門スキル※2 ● ライフスタイル研究室の独自調査
社会関係資本	● 国内外の物流網を活用した安定供給 ● 災害時含めて 商品を安全に届ける全国の物流体制	● 50年以上におよぶ独自のモニター制度 （食の未来委員会） ● SNS、Web会員等多くの消費者との関係 ● 競争優位性の高い商品ブランド ● 食肉シェア 19.4% 牛 15.5%、豚 19.0%、鶏 22.2%※3
人的資本	–	● 人びとの健やかな体づくりに欠かせない 安全・安心な「たんぱく質」資源

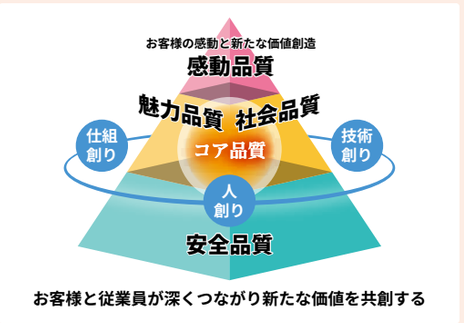
※2 HDI格付けベンチマークの「問合せ窓口（電話）」において、8年連続で最高評価の「三つ星」を獲得。
※3 国内マーケットのシェア2026年3月現在 自社調べ

ニッポンハムグループ品質方針

当社グループは、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（いのち）の恵みを大切にし、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役職員で継続します。

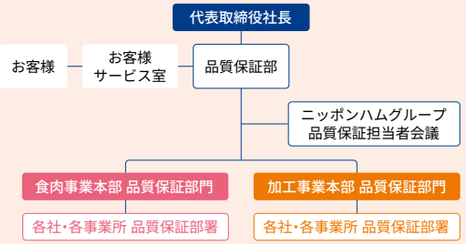


コア品質：品質におけるお客様との大切な約束ごと。（魅力品質、社会品質のうち、その商品を特徴づける特に重要なポイント）

ニッポンハムグループの品質保証体制

当社グループでは、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/

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

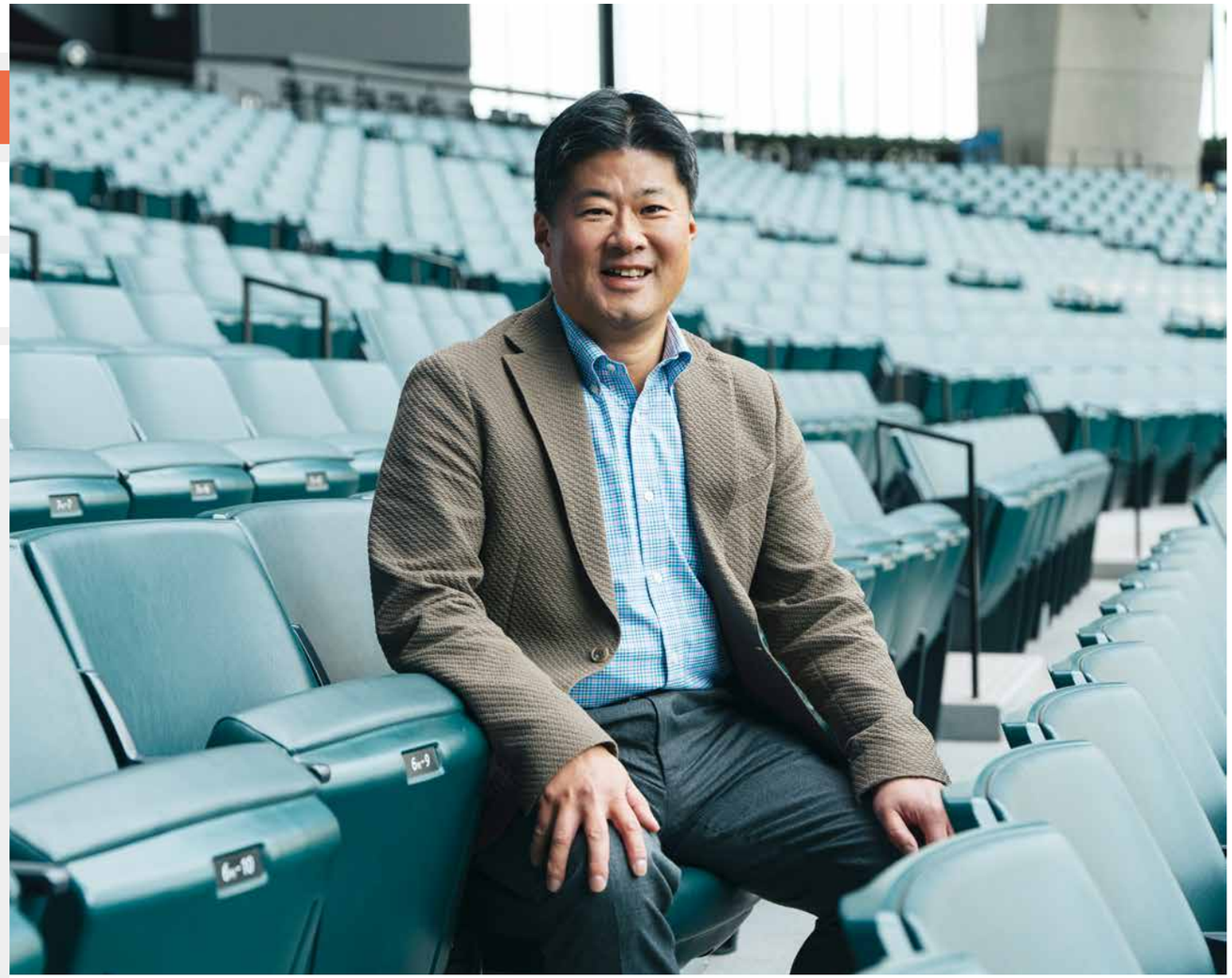
特集2 ｜ 変革は一人ひとりの挑戦と成長から始まる

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

経営戦略担当役員メッセージ



次の成長を切り拓きます

取締役執行役員
経営戦略部、経理財務部、VBM推進室、
中期経営計画プロジェクト担当

朝山 晃行

変化の時代に鍛えられる戦略思考

これまで私は、チリ、豪州と海外で長く事業に携わってきました。近年の海外事業の特徴として、相場変動が激しく、市況も不安定で、コストは上昇を続けています。前提そのものが揺らぐ中、いかに利益を生み出す構造に転換するかを問い続け、現場で試行錯誤してきました。

今回、経営戦略、経理財務、VBM推進室、中計プロジェクトを担当する立場になり、改めて感じているのは、戦略は理念だけでは前へ進まないということです。成長戦略を描くことは当然重要です。しかし、それを事業の収益性や資本効率、ひいては将来の企業価値へとつなげ、実装して初めて、戦略は経営になります。私はいま、その実装に責任を持つ立場になり、責任の重さを実感しています。

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

経営戦略担当役員メッセージ

足元では、中期経営計画2026が着実な成果を示しています。2026年3月期は、良好な外部環境に加え、自律的な収益基盤の強化策が奏功し、事業利益683億円、ROE6.6%という過去最高益を達成しました。これは到達点ではありません。収益構造の転換や川上強化、新たな収益源の芽が形になり始めた、その途上だと捉えています。したがって次に必要なのは、これらの変化を再現性ある「強さ」にしていくことです。

当社グループには、国内にしっかりとした事業基盤があります。一方で、国内市場が長期的に縮小していくことは、もはや仮説ではなく現実です。だからこそ、次の成長を考えるうえで海外戦略は補完ではなく、中核でなければなりません。私は、その認識を強く持っています。経営戦略を総花的に語るのではなく、どこで成長し、どこで勝ち筋をつくるのかを明確にすることが、いまはより重要だと考えています。

成長の質を変える海外戦略

豪州で事業を営んでいた時、グローバルで変動する販売環境や相場変動の中、ボラティリティを低減することは至難なことと痛感しました。利益が出る年と出ない年を往復する構造のままでよいのか――私が繰り返し自問してきた問いです。私は、利益を確保しながら今以上に変動を乗り越える、より強い経営体質へと変革の歩みを更に進める必要があると考えました。

そのために進めた取り組みの一つが、コストを見える化できる構造転換です。フィードロット※1の拡張によりグレインフェッド※2比率を高めることで、投入から販売までのコストをより明確に把握しやすくなり、打ち手の選択肢が確実に増えました。経営はしばしば決断の問題と言われますが、私はむしろ、その前提の可視化こそが必要だと考えています。



また、もう一つ重視したのがブランドの考え方です。シェア上位を追いかける薄利多売の競争に入るのではなく、自分たちの品質や価値を正しく伝え、その価値を理解していただけるお客様に選ばれることが、持続的な収益につながります。実際、豪州ではブランド比率を引き上げたことにより、他社と戦い方そのものを変えることの重要性を実感しました。

ブランドとは名前ではなく、約束です。その約束が顧客に届き、価格に反映されてこそ、ブランド本来の意味が機能します。

さらに、海外戦略に欠かせないのが販売戦略です。事業として成功するにはよい商品を作ることだけでなく、どの市場に、どの販路で、どのような価値提案を行うのか。そこまで描き、実装することで、初めて投資は回収され、利益に結びつく形で具現化されます。海外の成長戦略と構造改革を進めるうえで、この販売戦略の精度が成否を左右すると考えています。

環境認識と経営課題

	環境変化	解決すべき経営課題
当社を取り巻く事業環境	**国内購買環境の変化** ・物価上昇、人口減少　・食のニーズ多様化 **市況変動の常態化** ・地政学リスクの増大 ・恒常的な円安や生産コストの上昇 ・調達等の不確実性が増大 **気候変動**	● **時代にあった事業ポートフォリオの追求** ● **マーケティング戦略の深化による市場獲得** ● **変動リスクを跳ね返すバリューチェーン再構築** ● **調達の安定化と川上事業強化** ● **サステナビリティ経営の深化**
資本市場の期待	**資本効率追求のさらなる高まり**	● **適切なキャピタルアロケーション**

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

経営戦略担当役員メッセージ

次期中計を支える国内事業基盤の再強化

もちろん、成長戦略は海外だけで完結するものではありません。当社グループの土台は、国内で築いてきた垂直統合のバリューチェーンにあります。調達、生産、加工、物流、販売までがつながっていることは、他社が簡単に模倣できるものではなく、将来に向けても大きな強みです。とりわけ物流を含めた全体最適の視点は、今後さらに価値を増していくはずです。

一方で、強みを将来の競争優位へと更新していくには、課題の対処も欠かせません。特に加工事業については、収益性や効率性の観点から、次の中計に向けて事業ポートフォリオの見直しを進めていく必要があると考えています。資材価格も建設コストも上がり、あらゆるものに一様に投資できる時代ではなくなりました。何を残し、何を磨き、何を入れ替えるのか。将来にわたりどれだけ価値を生み出せるのかを判断していきます。



次の中計を構想するにあたり、いまの延長線だけで考えるわけにはいきません。当社は2042年に創業100周年を迎えます。その時、どのような会社でありたいのか。そこから逆算し、事業ごとの変革テーマと投資の優先順位を設計していく必要があります。その一例として、2018年度に投資の決断をしたボールパークがあります。スポーツ・エンターテイメント事業として今中計で事業化を実現し、将来の更なる飛躍につなげる基盤を築きつつあります。私は中計プロジェクトの中で、執行役員や部室長クラスだけでなく、より広い層の意見も集めながら、将来像を描く取り組みを進めています。短期の数字を整えるだけではなく、次のステージを示すことが、これからの経営戦略には求められるでしょう。

その中で一つの鍵になるのが、たんぱく質の新しい価値創造です。既存のたんぱく質の安定供給をさらに磨き上げることに加え、Proteinnovation（プロテイノベーション）のような新しい領域を事業化していくことは、次の成長を左右するテーマです。医療素材や化粧品素材への展開は、単なる新規事業ではなく、当社が持つ資産や研究成果を新たな価値へ転換する挑戦でもあります。私は、こうした芽を事業化へつなげ、次の成長エンジンへ育てていくことも、中計の重要な役割だと考えています。

財務・非財務をつなぎ、対話を重ねる

次期中計を考えるうえで、私が強く意識しているのは、財務と非財務の結合です。売上や利益、資本効率だけを見ていては、長期の企業価値は描けません。一方で、非財務テーマを理念のまま並べても事業は動きません。大事なのは、それらを経営の中でどう結び付けるかです。豪州では、サステナビリティ開示や温室効果ガス対応について、日本より先行する実務を経験してきました。水資源の再利用、堆肥化、バイオガス活用など、持続可能性への対応は、もはや周辺的な活動ではなく、事業の持続性を左右する要素になっています。私は次の中計でも、人財やサステナビリティを担当する役員と密に連携しながら、財務・非財務を統合した戦略を組み立てていきたいと考えています。これからの経営において、資本市場との対話はますます重要になります。市場は、きれいな成長ストーリーそのものよりも、それを執行する人が実現できる情熱をもっているかに注視しています。だからこそ必要なのは課題も含めて率直に語り、どこに資本を配分し、どのように成長につなげるかを、情熱とロジックを持って説明することと考えています。企業価値は、スローガンだけで高まるものではありません。強みを磨き、課題に向き合い、必要なところに資本投下し、将来の姿を描き続ける。その積み重ねの先に企業価値が向上します。私は、次の中計をその起点にしたいと考えています。

従業員が将来に夢を持てる会社に、資本市場が将来を期待する会社に、その両方を私は具現化します。

※1 フィードロットとは、牛を一定期間集中的に肥育する施設。穀物飼料などを用いて計画的に肥育することで、品質の安定化や出荷時期の管理を図る。
※2 グレインフェッドとは、穀物飼料を中心に育てる肥育方法、またはその牛肉。肉質や脂肪交雑の安定化を図りやすく、品質設計や価格戦略にもつなげやすい。

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

価値創造経営（Value Based Management）の実践

PL偏重からの脱却と最適なBSの追求

資本収益性を重視する経営への転換

当社グループはこれまで、損益（PL）を重要視し、継続的な利益成長を目指すことで企業規模を拡大する傾向が強くありました。これは企業活動として正しいものの、不確実性の時代においては、PLのみに注目する経営は資本コストを上回るリターンの安定的創出につながるものではありません。投下している資本、事業資産の収益力強化を図る必要があります。

そこで現中期経営計画では、構造改革による「稼ぐ力の強化」に加えて、株式市場に向き合う財務戦略を最重要テーマに掲げています。持続的な企業価値向上のため、最適な負債・資本構成への移行や機動的な自己株式取得を進め、資本効率を意識した価値創造経営（VBM）を推進しております。

資本コストとベストオーナー視点に基づくポートフォリオ管理

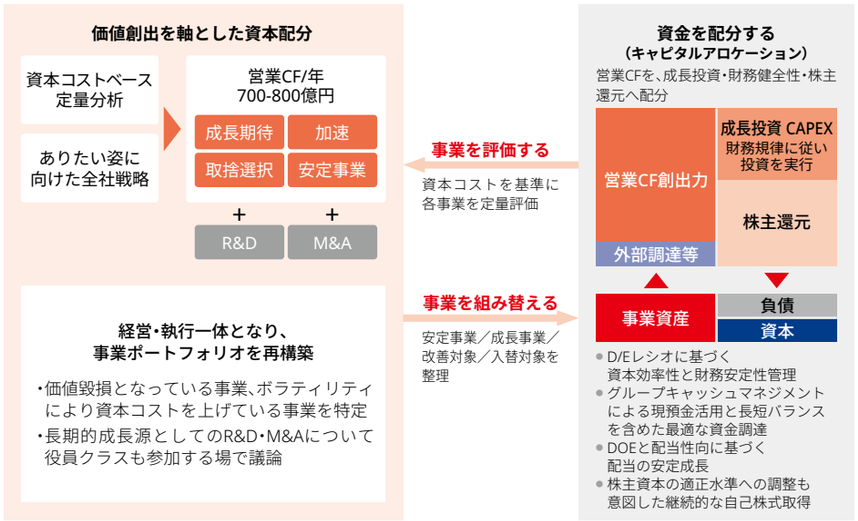
このVBMを全社で実践するため、前期に「VBM推進室」を新設しました。各事業部門には、単なる利益の創出ではなく、それぞれのリスクに応じた資本コストを上回るリターン（事業資本収益）の創出を求めています。

特に課題を抱える事業には、改善施策を優先するとともに、資本収益性の改善に向けた打ち手を講じています。自社の内部要因や外部環境の変化を客観的に見極め、「事業を保有し続けることが本当に最善か」を経営会議で議論し、仮に他社が保有する方が事業価値の最大化になると判断した場合は、速やかに新たな成長事業との入れ替え（事業譲渡や撤退など）を決断する方針であり、次期中期経営計画への組み込みを進めています。

経営と現場をつなぐKPIの導入

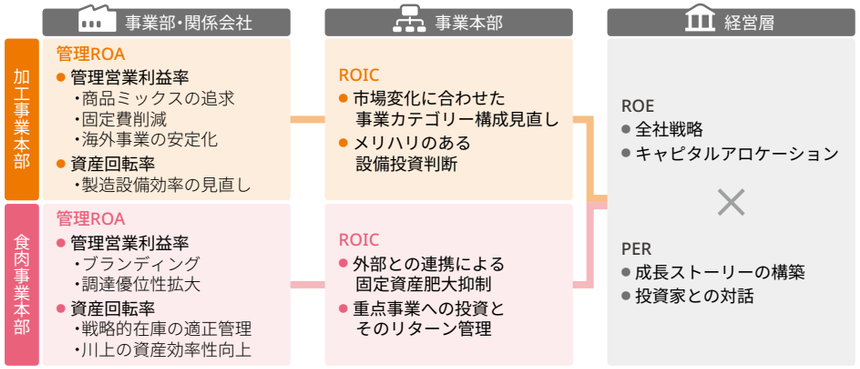
VBMを真に機能させるためには、経営陣だけではなく現場の一人ひとりの行動変容が不可欠です。当社では、経営層が事業価値を評価する全社共通の指標として「ROIC（投下資本利益率）」を活用する一方、各現場の活動指標としては、より理解しやすい「簡易的ROA」を試験的に導入しました。これにより、現場は「棚卸資産回転率の向上」や「営業利益率の改善」といった自らの業務に直結する指標に集中でき、経営層はそれらが最終的な事業価値の創出にどう結び付いたかを判断できます。この「階層別のKPI管理体制」を構築していくことで、社内に資産効率性と資本収益力を根付かせ、最適な事業ポートフォリオと資本構成を実現し、持続的な企業価値の向上を果たします。

価値創出を軸とした事業・資本マネジメント



VBMを支える階層別KPI管理

VBMを経営層の概念から、事業本部の投資判断、現場の改善行動まで落とし込む仕組み



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

中期経営計画2026の進捗

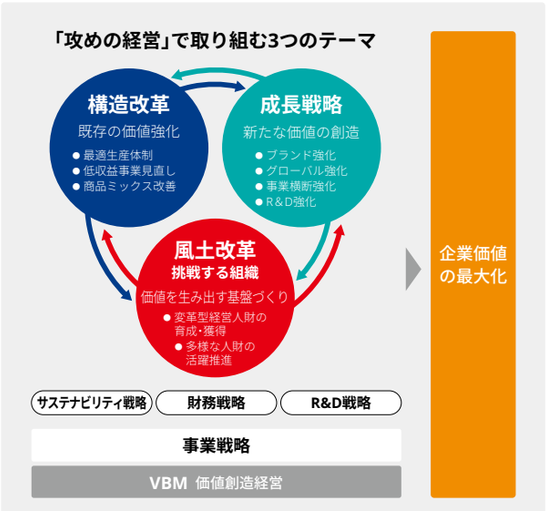
「最高益達成」から次のステージへ

変革と挑戦を推進する「中期経営計画2026」進捗

2026年3月期、当社グループは自律的な収益基盤の強化を進めてきた中、外部環境の追い風も受け、事業利益683億円と過去最高益を達成しました。しかし、当社グループはこの成果を到達点ではなく、次の成長段階へ進むための通過点ととらえています。目指すのは、単なる利益成長ではありません。「たんぱく質の価値を共に創る」ことを軸に、利益の質と資本効率を一段引き上げ、企業価値を恒常的に高めることにあります。そのため、現在の考えを踏襲しつつ、「攻めの構造改革」「攻めの成長戦略」「資本市場における競争力向上」をよりスピード感を持ち進めていきます。

外部環境の不確実性が高まる中でも、変動を跳ね返す収益力をいかに磨き込めるかが問われています。その意味で、今期の進捗は、数字の伸長そのものよりも、変化に耐えうる経営基盤がどこまで形になってきたかを示すものだと言えます。

売上高、事業利益、ROEなどは26年3月期に大きく改善しましたが、最終年度に向けては構造改革の深掘り、成長戦略の収益化、そして創出したキャッシュの戦略的な配分がこれまで以上に重要になります。それぞれの取り組みの進捗と考え方を紹介します。



中期経営計画2026の実績と計画

	2025年3月期	2026年3月期	前年差	前年比	2027年3月期見込
売上高（億円）	13,706	**14,574**	+868	6.3%	15,000
事業利益（億円）	425	**683**	+258	60.7%	610
事業利益率（%）	3.1	**4.7**	+1.6	—	4.1
親会社株主に帰属する当期純利益（億円）	266	**351**	+85	31.9%	380
ROE（%）	5.1	**6.6**	+1.5	—	7.2
ROIC（%）	3.9	**6.1**	+2.2	—	5.3
EPS（円）	263	**361**	+98	—	405

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

中期経営計画2026の進捗

			主要施策	2027年3月期KPI
構造改革	事業ポートフォリオ見直しによる経営資源最適化	加工	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	生産ライン数 20%削減
	北米事業立て直し		タマラック工場（北米）製造体制の構築	新 年間製造数量：前年比 228%
			北米ローカルセールス収益性改善	新 利益率：2.8%改善
	タイ事業立て直し		販売数量の拡大（日本との連携強化、現地パートナー共創）	新 年間販売数量：前年比 130%
	商品ミックス改善	食肉	ブランド牛肉の販売強化による利益安定化	ブランド牛肉比率 60%
	最適生産体制		国内豚事業の再構築	10億円以上の効果発現
	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）	STEP1 中期経営計画2026：輸入食肉の利益安定化 ・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	トップライン拡大	加工	新商品販売を中心としたトップライン拡大	新 売上高：前年比 107%
			主力ブランド伸長	「シャウエッセン®」：900億円 ※推定小売ベース（自社調べ）
	グローバル強化		海外における「シャウエッセン®」売上	新 販売数量：前年比 295%
	ブランド強化	食肉	主力ブランド伸長（国産鶏肉「桜姫®」）	見直し 販売数量目標：102%
	食肉・加工における営業横断		フード会社の加工品販売拡大	加工品販売目標：300億円
	国内鶏事業拡大		国内鶏生産・社外調達量の拡大	見直し 日本ホワイトファーム（株）出来高：85% ※ホワイトファーム知床工場火災のため 見直し 日本ハム（株）荷受部門社外調達量：115%
	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	フード会社ルート販売数量：103%
	R&D強化	R&D	Proteinnovationによる事業創造	R&D領域における共創案件：5件
	ボールパーク	スポーツ・エンターテイメント	ボールパークのさらなる魅力度向上とチーム力強化	400万人以上の来場者

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

中期経営計画2026の進捗

利益の質を上げる「攻めの構造改革」

当社グループの構造改革が目指すのは、事業環境の変動下でも安定して利益を生み出せる体質への転換です。加工事業では収益力の強化、食肉事業では利益の安定化につながる構造改革を推進。事業ごとの採算性を見極めながら利益の質を高めています。加えて、調達・生産・物流を含むバリューチェーン全体を最適化し、供給責任と収益性の両立を追求します。さらに、DXやAIも活用し、構造課題にしなやかに対応できる経営基盤への再設計を進めています。構造改革を“攻め”と位置付け、より強い事業ポートフォリオと収益基盤の強化を目指します。

規律ある成長を目指す「攻めの成長戦略」

当社グループが目指すのは、やみくもな拡大ではなく、強みを生かした規律ある成長です。国内では唯一無二のバリューチェーンと営業力を生かし、食肉事業の販売拡大を図るとともに、加工事業では収益構造を強靭化させ、収益性を意識したトップラインを追求していきます。

海外では、北米・アセアン事業を収益貢献フェーズへ移行させることを目指し、既存事業の延長だけに依存せずグローバルの収益基盤を再構築していきます。さらに、スポーツ・エンターテイメント事業や「Proteinnovation」など新たな成長領域への挑戦も進めています。

既存事業を伸ばすことと、新しい価値を創ること。その両輪を回すことが、中期経営計画2026の最終年度、さらにはその先の成長に向けた鍵になると考えています。

戦略的成長投資に配分する「キャピタルアロケーション」

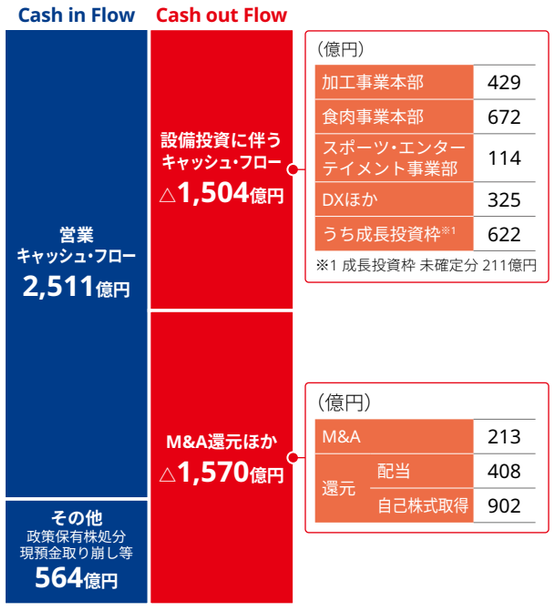
当社グループは、創出した営業キャッシュ・フローを、将来成長に向けた既存事業の生産・営業基盤強化、全社共通基盤の構築、そして非連続成長を実現するための戦略的投資へと配分しています。成長のために投資するのは当然ですが、重要なのはその配分に経営の意思が表れているかどうかです。当社グループは、事業基盤の強化と新たな成長の仕込み、さらに株主還元をバランスよく組み合わせることで、持続的な企業価値向上を目指しています。

設備投資は、食肉・加工の生産能力や営業基盤の強化に加え、DXなど全社共通基盤の構築にも重点的に振り向けています。また、共創やR&D、ボールパーク関連投資など、将来の成長エンジンを育てるための仕込みにも資金を投下しています。足元の利益を積み上げるだけでなく、次の成長ステージに向けて、既存事業の強化と将来投資の双方を視野に入れた資本配分を行っています。

同時に、資本市場における競争力向上に向けて、DOE3%以上の達成見込みや、継続的な自己株式取得といった株主還元の強化にも取り組んでいます。ROEやROICを意識し、VBM（価値創造経営）を軸に経営資源を最適配分していく考え方は、単なる財務施策ではなく、事業戦略そのものと一体のものです。どこに資本を配分し、どのような収益構造をつくるのか。その判断の積み重ねこそが、次の企業価値を形づくるものと考えます。

キャッシュアロケーション

中期経営計画2026



※ キャッシュ・フロー計算書を組み替えて表示しています
※ FY2025枠内　中計進捗資料より抜粋

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

中期経営計画2026の進捗

持続可能な企業価値向上へ「サステナビリティの推進」

マテリアリティ実践を通した社会課題解決

当社グループは、事業活動を通した社会課題の解決を基本として、ありたい姿の実現に向けたサステナビリティ戦略を推進しています。「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」という4つの柱を設定し、取り組みを進めています。サステナビリティを事業そのものの持続性や競争力と一体でとらえることが、当社グループの基本姿勢です。

当社グループは、ネガティブインパクトの抑制を第一に、共創やイノベーションを通じて社会に求められる企業としての存在価値を積み上げていく考えです。これは、サステナビリティをコストではなく、将来の企業価値創造につながる経営課題としてとらえていることの表れでもあります。

「中期経営計画2026」における実績

地球環境の保全

化石燃料由来CO_2排出量の削減を進め、国内において2013年度比32.4%の削減を実現しました。また、家畜由来温室効果ガス削減に向けて、大学と連携したメタン削減の研究も進めています。こうした取り組みは、事業継続性の強化にもつながるものです。

新たな価値の創出

2023年に開業した北海道ボールパークFビレッジを核に、食とスポーツ事業を掛け合わせた街づくりを推進してきました。来場者数は着実に伸長し、産官学の垣根を越えた連携・協業を進めています。ファンやパートナー、地域社会とともに価値を創る“共同創造空間”という発想は、当社グループの成長戦略とも深く結び付いています。

持続可能な畜産の実現

農家への支援と共創にも取り組んできました。労働生産性の向上や技術継承の課題に対しては、AIを活用したスマート畜産を推進し、研究開発や農場での導入を進めています。また、委託農家に対しては、衛生・飼料プログラムから温度管理に至るまで幅広い管理指導を実施しています。こうした取り組みは、当社グループの競争優位を支える重要な基盤です。

ステークホルダーからの信頼確保と企業価値の最大化に向けて

当社グループは、バーティカル・インテグレーション・システムの持続性を堅持するため、環境負荷やレピュテーションリスクを徹底的に管理するとともに、SSBJ（Sustainability Standards Board of Japan）基準を意識した開示を通じて、ステークホルダーからの信頼確保と企業価値の最大化を目指しています。これらを実現するために、新たに3つのステップを掲げました。

1 サステナビリティ戦略の進化

マテリアリティに基づく重点テーマ・目標の明確化や事業戦略と連動した施策を推進することで、事業とサステナビリティを一体でとらえ、経営課題に直結する取り組みへと進化させます。

2 重点分野の特定と施策展開

事業継続リスクの低減やサプライチェーンの強靭化による調達・生産体制の安定化、当社の強みであるアップサイクルなどを推進することで、サプライチェーンリスクの未然防止とともに、価値創造の実現を目指します。そして、影響度の大きいリスクと機会を洗い出し、重点分野の特定を進めていきます。

3 戦略的な情報開示

数値とストーリーを統合した対話の推進や、事業とサステナビリティをつなぐストーリーの構築、投資家・消費者などターゲットに応じた情報発信、SSBJ基準を見据えた開示の整備を推進することで、ステークホルダーとの対話を進化させ、エンゲージメントの活性化を進めます。

社会的価値や事業価値の創出へ

食肉加工業界において日本最大級の企業である当社グループだからこそ、日本のみならず広く世界に貢献するという気概や志、そして高い視座を持ち続けなければなりません。

特にサステナビリティの推進には、こうした強い意識をもって取り組むことが重要であると考えています。

今後も、事業と連携したサステナビリティ戦略を進化させ、重点分野における施策を着実に実行するとともに、定量情報と価値創造ストーリーを一体的に示す情報開示を進め、持続的な企業価値向上につなげていきます。

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

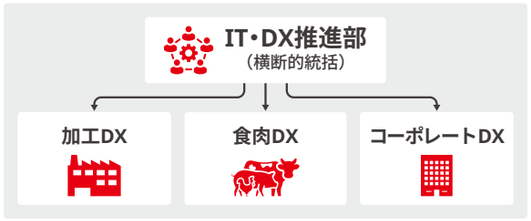
DX戦略

AI×DATAで、攻めの構造改革と成長戦略を加速

当社グループは、AI×DATAを核としたデジタル技術の活用により、業務改革・標準化を進め、迅速化、省人化、高度化を実現します。独自のデータと現場の知見を掛け合わせ、顧客・取引先に新たな価値を提供するとともに、攻めの構造改革と成長戦略を支える経営基盤の高度化を進めていきます。

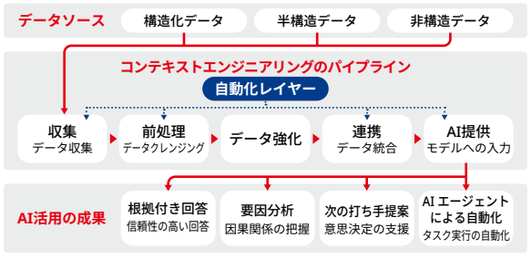
全社DX推進体制

当社グループでは、スモールスタートとトライ＆エラーを前提に、全社横断でDXプロジェクトを推進しています。テーマの選定では費用対効果を重視し、現場課題に即した取り組みを見極めながら、PoC/PoBを高速に展開。個別最適にとどまらず、業務改革と標準化を通じて、グループ全体の競争力向上につなげていきます。



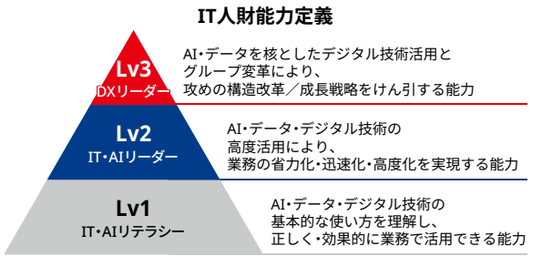
AI×データ基盤構想

DXを持続的な競争優位へつなげるため、当社グループ独自のDATAとビジネスコンテキストの蓄積を進めています。現場で生まれる知見や業務データをつなぎ、活用しやすい形で届けることで、意思決定や業務実行の質とスピードを高めます。今後は、費用対効果を見極めながら、データデリバリーやパイプラインの自動化にも挑戦し、将来の成長を支える基盤づくりを進めていきます。



DX・AI人財育成

DXの実装には、テクノロジーそのもの以上に、それを使いこなす人財が欠かせません。当社グループでは、AI・データ・デジタル技術を正しく使えるリテラシー層から、高度活用を担うヘビーユーザー層、改革をけん引するリーダー層まで、段階的な育成を進めています。対面研修やeラーニングに加え、社内ハッカソンや特別教育、高度AI／BI研修などを通じて、現場で使われるDXを着実に広げていきます。



DX推進事例

1 加工事業本部

組織業務のレベル向上、現場変革へ

加工事業本部では、需給調整業務のDXを、現場変革への挑戦として進めています。これまで販売計画立案や在庫調整は、担当者の経験や勘に支えられる場面が多く、判断の属人化が課題でした。そこで基幹システム再構築「Connect Project」の一環として、「AI需要予測」と「AI引当システム」を導入。過去データに基づく販売計画の自動立案と、複雑な在庫配分・欠品時の割り振りの最適化を実現しました。現場への周知や啓蒙活動を重ねるとともに、AIの活用により、欠品率の改善や食品ロス削減、迅速な顧客対応といった信頼の醸成のほか、組織の成長、一歩進んだ競争力の向上につなげます。

2 食肉事業本部

海外におけるDX推進と資産効率の最大化

海外食肉事業部では、収益性の向上と事業基盤の高度化を目指し、データドリブン型の業務マネジメント改革を推進しました。

従来は各部ごとに運用されていた情報を横断的に統合し、リアルタイムで変化をとらえるデジタル基盤を構築。

各部の最適化に加え部門を超えた情報連携のスピードを大幅に高めることで、リスクの早期検知と先手管理を可能にする体制へシフトしました。

現場主導によるデータ活用を徹底した結果、滞留資産の抜本的な削減を達成し、運転資本の大幅な圧縮と在庫回転率の向上を実現。

業務プロセス改革とデジタル基盤整備のシナジーにより、変化に強いレジリエントなサプライチェーンへの変革を加速させています。

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

特集 01

たんぱく質の価値最大化に挑む成長戦略

新領域の拡大と収益構造改革に挑むニッポンハムグループ

ニッポンハムグループは、未来の利益は研究開発の仕組みから生み出し、足元の利益は豪州事業の収益構造改革等で拡大するといった時間軸の異なる挑戦を重ねています。

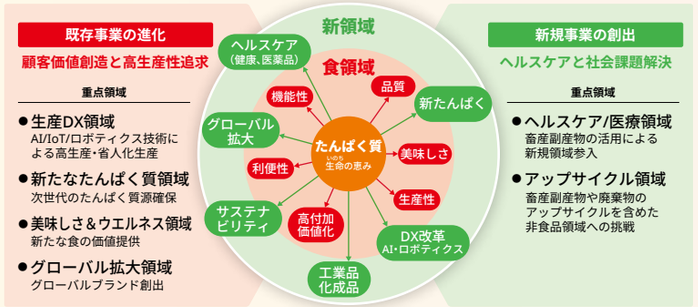
全社R&D戦略〉

研究開発の仕組みから将来の利益の種を創出

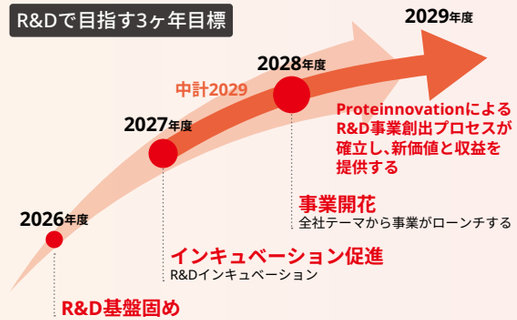
Proteinnovation（プロテイノベーション）を軸に、当社グループは研究開発の“出口”をより明確にし、事業化を見据えた「全社R&D戦略」へと進化させています。将来性の高いテーマを全社テーマとして選抜し、研究部門横断で知見をつなぎながら、経営資源を重点的に投下することで、新たな価値の創出を加速しています。

当社グループが目指しているのは、既存事業の競争力強化と、新たな事業の創出を同時に進めるR&Dです。2026年度はR&D基盤固め、2027年度はインキュベーション促進、2028年度は事業開花へ。こうした段階を踏みながら、2029年に向けて、研究成果を収益化へつなげるプロセスの確立を進めています。

すでに中央研究所の具体的な成果として、食の健康価値、畜産DX、防疫、食の安全といったたんぱく質を起点とする技術・製品が形になっており、複数の出口で社会実装へ向かっています。



研究開発の出口を明瞭にし、成果発現を加速する



日本ハム株式会社 中央研究所の主な取り組み例

食の健康価値　噛む力の維持に挑む

「シャウエッセン®」の継続摂取により、高齢期の口腔機能改善に有効である可能性を示しました。日常の食を通じて、健康課題の解決に貢献する取り組みです。

医療×アップサイクル　副産物を新たな価値へ

ウシの腱を原料にした組織再生型靭帯デバイスの開発企業に出資。畜産資源の高度活用を通じて、ヘルスケア・医療領域への展開を進めています。

畜産DX　現場負荷を減らす技術へ

AI・AR技術による非接触型体重推定デバイスが、第8回日本オープンイノベーション大賞「農林水産大臣賞」を受賞。養豚現場の省力化とデータ活用を支える技術です。



防疫　家畜疾病のまん延防止に貢献

口蹄疫抗原検出イムノクロマトキットの開発と普及実用化により、「農業技術開発功労者名誉賞」を受賞。防疫体制の強化を支える継続的な取り組みです。



食の安全　制度改正へ迅速に対応

特定原材料に新たに追加されたカシューナッツの検査キットを開発・発売。アレルゲン表示の適正運用を支える、食品安全分野における実装例です。



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

特集01 たんぱく質の価値最大化に挑む成長戦略



豪州 収益構造改革 》

変わりつつある豪州牛肉事業

豪州事業はいま、量と付加価値の双方を高める事業へと変化しています。豪州事業の変化は、単なる外部環境の追い風によるものではありません。供給力の拡充、生産効率の改善、販売先の最適化を重ねることで、収益を安定的に生み出す構造への転換を進めてきました。

世界的に牛肉需要は拡大していますが、価格競争だけでは持続的な成長は望めません。当社グループは、豪州の地政学的優位性や品質への信頼を生かしながら、プレミアム領域の強化と販売ポートフォリオの再構築によって、グローバル収益の再現性を高めようとしています。

豪州の収益構造改革の経緯と変化

豪州事業は、牛肉輸入自由化を見据えた対日供給拠点として展開を始め、その後、Oakey、Whyalla、Wingham、T.B.Sなどの拠点整備を進めながら、繁殖・肥育・処理・販売までを担う事業基盤を築いてきました。1997年には「大麦牛」を出荷するなど、早くから差別化にも取り組んできました。そして現在は、供給拠点としての役割にとらわれることなく、豪州国内販売および海外販売を軸に事業を拡大しています。さらに海外市場における認知を高め、顧客の信頼を積み上げながら、市場で絶対的な地位の確立を目指しています。海外事業の成長を見据えてバリューチェーン全体を再設計し、付加価値の高い商品・サービスを提供することで利益を生み出し当社グループの成長ドライバーになりつつあります。

Before

処理頭数に依存した生産体制
（プロダクトアウト）

- 相場・数量依存
- 輸出先偏重
- 生産・稼働率の優先

進化

After（現況）

処理頭数に依存しない
ビジネスモデル（マーケットイン）

- プレミアム化
- 販売先分散
- 付加価値起点の事業運営

バリューチェーン全体の強化

豪州事業では、バリューチェーン全体の強化を通じて、収益基盤の安定化と競争力の向上に取り組んでいます。フィードロットの拡充、生産・物流設備の更新、システムの高度化を進めるとともに、自社肥育牛の比率を高め、徹底した品質管理を通じてブランド価値の向上と差別化を図っています。あわせて、プレミアム牛肉を中心とした高付加価値商品の拡充や販売エリアの最適化にも取り組んでいます。

今後も、特定市場や外部環境の変動に左右されにくい事業構造の構築に向けて、複数市場に機動的に対応できる体制を一層強化し、利益の再現性向上を目指していきます。

豪州事業のブランド牛肉

「大麦牛 ANGUS」

「アンガスリザーブ」

「ネイチャーズフレッシュ」

豪州の収益構造改革

供給	生産・処理	販売	付加価値
● フィードロット拡充 ● 川上強化 ● 安定調達	● 工場設備更新 ● 自動冷蔵倉庫 ● DX化	● 豪州国内比率拡大 ● 販売国の機動的選定	● プレミアムグレイン ● プレミアムグラス ● 加工品 ● ブランド認知向上

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

特集01　たんぱく質の価値最大化に挑む成長戦略

持続成長を続けるために

サステナビリティの取り組みを強化

持続的に稼ぐ基盤を支える環境対応

豪州事業では、収益性の向上と環境負荷の低減を両立する取り組みを推進しています。自社フィードロットおよび各処理工場では、事業活動に伴い発生する排水を浄化処理し、自社敷地内の農地において飼料用作物の灌漑用水として再利用しています。特にOakey工場では、排水処理の過程で発生するメタンガスを回収し、ボイラー燃料として活用することで、資源循環の高度化を図っています。こうした取り組みは、環境負荷の低減に加え、持続可能な生産基盤の強化にも寄与しています。

また、化石燃料の使用削減に向けて、Wingham工場ではバイオマスボイラーの活用を進めるとともに、Oakey工場では石炭から天然ガスへの燃料転換を進めています。これらの施策を通じて、温室効果ガス排出量の削減と事業運営の持続可能性向上に取り組んでいます。



灌漑用水スプリンクラー



Oakey工場バイオガス

事業の強さを支える人と地域との関係

持続的な成長には、設備や制度だけでなく、それを支える人財育成や、サプライヤーとの関係性強化も欠かせません。豪州事業では、安全で働きやすい職場環境づくりや次世代人財の育成に取り組むとともに、サプライヤーとの関係強化を通じて、安定調達と品質向上の両立を図っています。

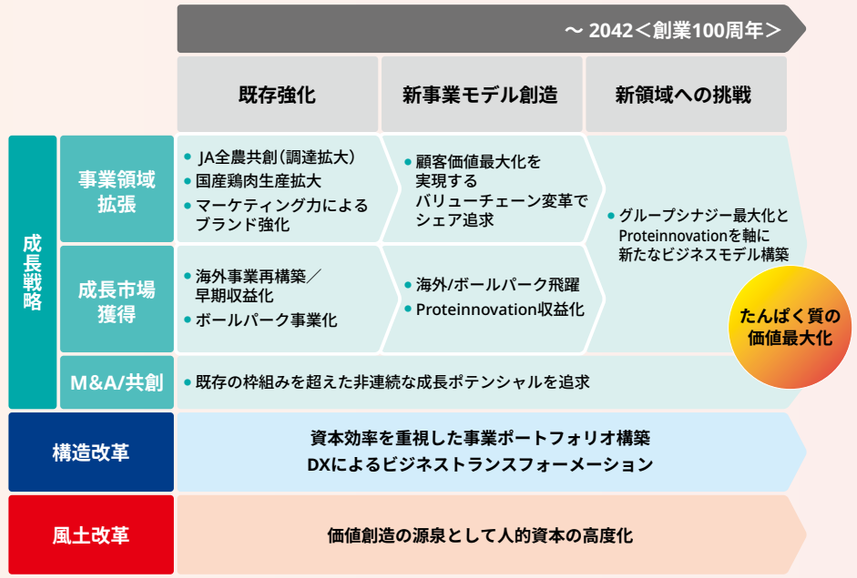


WINGHAM BEEF WEEK

地域清掃活動やBBQ協賛、品評会への参加といった地域との接点づくりも、単なる交流ではありません。生産者や地域社会との信頼関係を深め、豪州事業のサプライチェーンをより強靭にしていくための取り組みでもあります。

未来を育て、足元を鍛えて「たんぱく質の価値最大化」へ

当社グループは、国内の食のインフラを支えながら、たんぱく質の新たな可能性を広げることで、持続的な成長を目指しています。Proteinnovationを軸としたR&Dは、将来の利益を生み出す新たな価値の創造へ。豪州事業の収益構造改革は、足元の利益基盤を強化し、利益の質を高める取り組みへ。時間軸の異なる二つの挑戦を重ねることで、当社グループは、事業ポートフォリオを進化させています。さらに、既存事業の強化、海外事業の再構築、新事業モデルの創造、新領域への挑戦を組み合わせることで、複数の成長エンジンを育て、たんぱく質の価値最大化と企業価値向上につなげていきます。



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

人事担当役員メッセージ



挑戦と変革を支える人財基盤を事業の力に変えていく

執行役員 人事部、法務部担当　菱沼 達郎

すべての人事施策を「働きがい」と「サクセッションプラン」に集約

私はこれまで長く事業の現場に身を置いてきましたが、人事を担当する立場になって強く感じているのは、人事の施策は一つひとつが独立しているようでいて、最終的には二つのテーマに集約されるということです。一つは、従業員一人ひとりの働きがい。もう一つは、次の経営を担う人財をいかに育て、どのようにつないでいくかというサクセッションプランです。処遇、評価、研修、配置といった施策は、制度として存在すること自体に意味があるのではなく、社員が力を発揮し、挑戦し、その中から次代のリーダーが育っていく状態をつくるためにあります。

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

人事担当役員メッセージ

私は今、そのつながりを意識しながら、人財戦略は事業戦略の実行基盤だとして、組み立てていくことが重要だと考えています。日本ハム本体では、働きやすさの整備に加えて、働きがいへと重心を移す段階に入ってきましたが、グループ全体で見れば、まだ働きやすさの土台をしっかり固めていく必要のある会社もあります。だからこそ、全体を見渡す視点と、各現場の実情に寄り添う視点の両方を持ちながら、働きがいと働きやすさの底上げを進めていきたいと思っています。

現場で生まれた挑戦意欲を正しい評価と対話で力に転換

事業部門にいた頃は年間100日を超える出張で全国の現場を回ってきました。その経験で感じているのは、若い世代を中心に、会社が掲げる「挑戦」というメッセージを前向きに受け止め、「自分はこんなことをやりたい」「もっと成長したい」と口にする社員が着実に増えてきたことです。もっと出世したい、もっと報われたいという率直な声も含めて、私はそれを非常に健全な変化だと受け止めています。挑戦する意欲が現場に芽生え始めている今、大事なことは、それを掛け声で終わらせないことです。挑戦する社員、やる気のある社員を正しく評価し、正しく処遇すること。その前提があってはじめて、挑戦は組織の文化として根づいていくのだと思います。

当社では、役員のコミットメントシートにも、社員のMBO（目標管理制度）にも、挑戦や人財育成に関する項目を組み込み、言葉だけで終わらせない仕組みづくりを進めています。ただ、制度だけでは人は動きません。上司と部下、組織と個人が対話を重ね、相手が何を考え、何に挑みたいのかを理解することが不可欠です。評価と処遇、そしてコミュニケーション。この三つを一体で回しながら、挑戦が次の挑戦を生む循環をつくっていきたいと考えています。

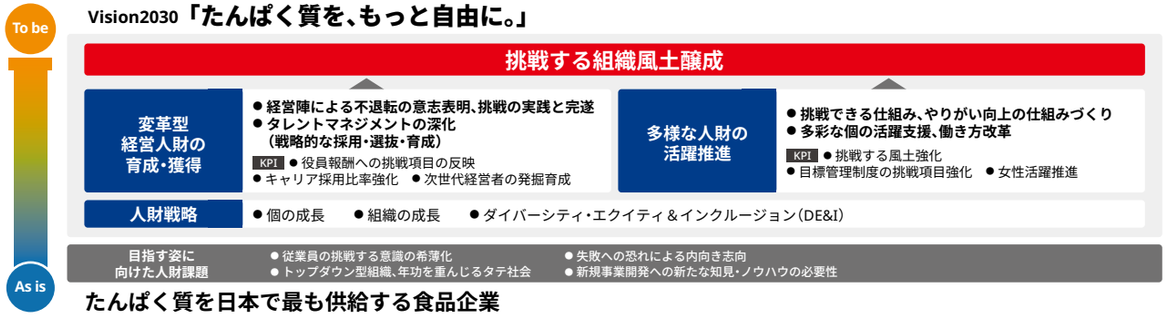
経営・海外・専門人財を育て、グループ全体で最適化

これからの成長を支えるうえで、私が重視しているのは、人財ポートフォリオの考え方をより明確にしていくことです。必要なのは、経営人財だけではありません。組織を動かすマネジメント人財、海外で事業を担う人財、そして農場、工場、品質、設備、ITなど各領域の専門人財も欠かせません。特に海外については、まだ人財の絶対数が十分とは言えず、海外駐在候補者の母集団をしっかり形成していくことが急務です。新卒採用、キャリア採用、研修も含めた育成を組み合わせながら、将来の選択肢を厚くしていく必要があります。また、人財育成の面では、食肉だけ、加工だけ、コーポレートだけという経験にとどまらず、事業、機能、海外、さらには経営の視点まで含めた幅広い経験を積ませることが重要です。ローテーションを通じて視野を広げ、複数の視点を持つ人財を増やしていくことが、サクセッションプランの実効性にもつながります。DE&Iについても、単に対応項目としてとらえるのではなく、個人の自己変革と組織の内部改革を通じて、企業価値向上へ結び付けていくべきと考えています。



人財戦略は、短期間で答えが出るテーマではありません。しかし、だからこそ中長期の企業価値を左右します。私は、事業戦略と連動した人財基盤の高度化を着実に進め、変革を実装できる組織へと進化させていきたいと思っています。

人財戦略の全体像



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

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における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

当社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「個人と会社が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」「キャリアビジョンシート」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海外拠点研修や自主参加型研修、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。各階層ごとに選抜機会を設け、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応えて、育児休業取得前後の面談を強化したり、育児休業中も

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

人財戦略

研修や昇格試験への参加を可能としています。

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は女性比率が高いため、2025年度の男女間の賃金差は、左下表となりました。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みます。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。正規雇用内において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。

今期から、従業員がより柔軟な働き方を選択できるように人事制度の改定を行いました。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、男女間の賃金差を改善していきます。

LGBTQ+への取り組み

当社では、従業員向けにランチタイムセミナーの開催や、社内イントラ内にLGBTQ＋の特設ページを開設するなど、あらゆる個性を認め合い尊重する職場を目指すための取り組みを実施しました。2025年度において、初めて外部指標である「プライド指標　ブロンズ認定」を取得いたしました。

work with Pride Bronze 2025

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。2025年度より、対象を正規従業員から全従業員※2へ変更し、それに伴い名称を「挑戦する組織風土」と「働きがい向上」へ変更しました。今後はこの指標を定点観測していきます。

これら人財KPIに関する取り組みを通じ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。

男女間の賃金差※1

項目		2025年度
法定開示項目	全従業員※2	73.4%
	従業員※3	73.9%
	臨時従業員※4	80.8%
任意開示項目	正規従業員	73.9%
	管理職	96.6%
	一般職	80.8%

※1 男女間の賃金差は、「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。
※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KPI（一部抜粋）の2025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）	2025年度実績	2030年度目標
個の成長	挑戦する組織風土醸成※1	従業員サーベイ好意的回答率※2	58.0%	70%以上
	働きがい向上※1		59.0%	70%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	20.3%	25%以上
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	12.7%	20%以上
		女性監督職以上比率	26.5%	35%以上
	障がい者雇用推進	障がい者雇用率※3	2.9%	2.7%以上
	総労働時間の削減	総労働時間	1,944時間	1,870時間
		時間外労働時間	200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	80.9%	100%
		喫煙率	23.4%	12%

※1「挑戦できる仕組みづくり」を「挑戦する組織風土醸成」、「やりがい向上の仕組みづくり」を「働きがい向上」へ名称変更
※2 従業員サーベイの対象を正規従業員から、全従業員（アルバイト・派遣社員除く）へ変更
※3 2025年度より障がい者雇用率の算出基準日を毎年3/31時点から「高年齢者・障がい者雇用状況報告書（厚生労働省）」の基準日である毎年6/1時点へ変更

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

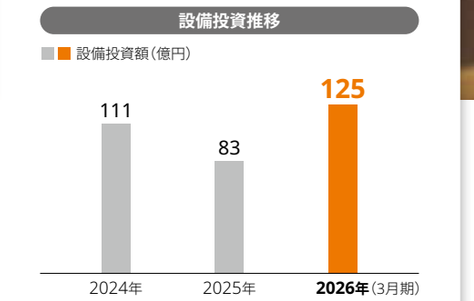
特集3 | 社内浸透は「ミドルマネージャー」で決まる

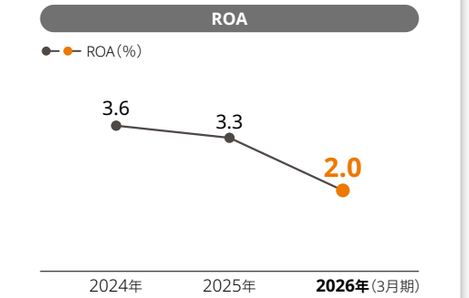
Nipponham Group

https://www.nipponham.co.jp

加工事業本部







中期経営計画2026の進捗

	目標とKPI	進捗	成果・課題
構造改革	●商品ミックスで不採算商品削減 ●生産の構造改革 生産ライン数20%削減	計画通り進捗	●低収益商品の削減や見直し進む ●生産ライン数 14.2%削減 ●高利益率商品拡大の遅れ ●TNFの黒字化 ●米州の安定稼働による収益改善
成長戦略	●主力ブランドの拡販 「シャウエッセン®」 社外売上高 900億円 ※推定小売りベース自社調べ ●海外シャウエッセンブランド展開 足掛かり	計画未達	●シャウエッセンは前年比102%伸長 ●グローバル売上、収益の拡大 ●ヒット商品未創出 ●新カテゴリー未創出

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

加工事業本部



加工事業本部長メッセージ

2025年度の加工事業本部は、これまで進めてきた構造改革やブランド戦略の効果が一部で表れた一方で、トップラインの回復や海外加工事業の収益安定化など、なお解決すべき課題を残しました。私はこの現実を、単なる未達ではなく、次の成長段階へ進むために向き合うべき論点が明確になった一年だったと受け止めています。2026年度は、「強い営業と強いものづくりによる攻めの経営への転換」を掲げ、開発・製造・営業・物流・マーケティング・海外が“One Spirit”でつながる体制を徹底します。守りの改革で終わるのではなく、営業力を強靭化し、収益性を意識したトップラインの追求へ踏み込みます。利益の質を高める構造改革と、持続的な成長につながる攻めの戦略を両立させることで、加工事業全体を企業価値向上に貢献できる事業へ進化させていきます。

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**	有利原料の開発とリスク分散のための新規仕入先選定
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様ニーズに応える商品開発**	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 北米　鶏肉加工品を主としたアジアンテイストブランドを拡充 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
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**	国内　計画通り生産ライン削減を実現 北米　M&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
物流	**日本全国に配送できる物流網**	国内　最適物流体制への変革
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**	国内　マーケティングを基に収益性とブランド価値を重視した商品を市場に導入 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
提供価値	●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　●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 ●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	

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

加工事業本部

国内加工事業　収益性を伴うトップライン回復で、国内加工の成長を加速

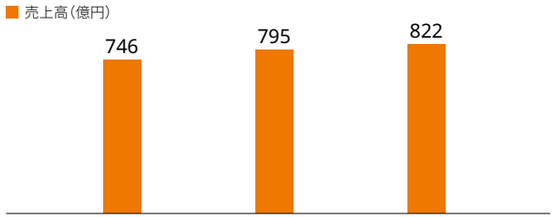
国内加工には、「シャウエッセン®」「石窯工房®」「中華名菜®」をはじめ、長くお客様に支持されてきた商品群があります。こうした強みは、加工事業が長年培ってきた開発力、現場力、営業力の蓄積で容易にまねのできない資産です。この資産から安定的に価値を創出し続ける事業体である必要があります。

2025年度はDX・ITに絡む一時的なコストが影響し減益となりましたが、製造ラインや低収益商品の削減効果に加え、ハム・ソーセージ、加工品のブランド戦略の効果発現から、下期に入り数量も回復基調となり、前年を上回る利益を確保しました。

2026年度は、販売数量は引き続き回復基調にあるものの、調達価格の高騰、中東影響によるコストアップ等への対策が急務となっています。そのため、さらなるスピード感ある意思決定を実現するため、組織改編も行いました。国内加工が持つ資産から生み出す価値をより高めていくためにも、主力ブランドの売上をさらに拡大すると同時に価格改定や低収益商品の改廃による商品ミックスの改善を進めていきます。現場とデータを起点に、商品開発・製造・マーケティング・規格販促・商品販促を製販連携で一体となって進め市場の期待に応じていきます。

しかしながら、中長期の視点で見ると、それだけでさらなる売上拡大と利益率向上は困難です。次なるブランドの柱となる新商品の開発や新カテゴリー、新市場開拓を進めるとともに、より踏み込んだ構造改革を進めていく必要があります。持続的な成長と利益の質の向上を両立していきます。

シャウエッセン群の社外売上高推移



※推定小売りベース（自社調べ）

2年間の進捗

成果
- **収益構造の適正化**
  - 商品ミックス改善　● 最適生産体制
  - 人員構成の最適化
- **成長戦略の一部具現化**
  - シャウエッセン伸長

課題
- **トップライン伸長**
  - 新商品・既存商品の回復

2026年度事業戦略

収益性を追求したトップライン拡大　事業利益 120億円

構造改革
- KPI目標の完遂（最適生産体制）
- 組織のスリム化とリソースの再配分による固定費削減

成長戦略
- 現場への権限移譲で、市場変化に即応した販売戦略
- 成長牽引企業と製造連携による顧客起点の商品開発

担当者の挑戦メッセージ

ブランド価値を高めて新市場開拓へ

私の役割は、加工事業本部が持つブランドの役割や提供価値を再定義し、本部全体に戦略を浸透させていくことです。トップラインの拡大に向け、「未来に向けた勝ち筋」を見出すための市場予測、さらには中長期戦略を具体化するほか、需要を創出するコミュニケーションを再設計しています。

ブランド拡大に向けた取り組みとして、朝・昼食に固定化しがちだった『シャウエッセン®』の需要に「夜の食卓」というアプローチに挑戦。『シャウエッセン®夜味』を発売し、夕食需要や若年層の新規獲得に成果を上げました。この成功体験を他ブランドやカテゴリー全体へと横展開し、数量拡大へとつなげたいと考えています。これからも、生活者の皆様と驚きや楽しさを共有できるコミュニケーションを行い、加工事業全体の数量拡大と当社グループの持続的成長に貢献していきます。



加工事業本部
加工マーケティング推進室
岡村 香里

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

加工事業本部

海外加工事業　収益基盤を立て直し、海外加工を成長戦略フェーズへ移行

当社が海外における成長戦略を実現するためには、当社の強みである日本で培ってきた加工技術、商品開発力、ブランド資産を有効に活用していくことが必要不可欠となります。海外加工事業の役割は、単に拠点を広げることではなく、これらの強みを各地域で収益に結び付け、グループの成長エンジンへ転換することにあります。

2025年度の海外加工事業は、売上拡大については堅調に推移しましたが、収益基盤の安定化という面では大きな課題を残しました。特に2024年12月に買収した北米タマラック工場の稼働最大化とTNF（タイ日本フーズ）の収益改善は急務の課題です。次期中計での成長実現に向け、2026年度は構造改革フェーズとし、早急に体制整備を進めていきます。タマラック工場の安定稼働に向け、最適生産体制を構築するとともに、営業力の強化に注力します。TNFでは対日向けの安定製造と収益安定化に向けた製造ラインの削減など、国内加工同様に構造改革を進めていきます。また、CPFとの連携を強め営業強化を進めることで、収益体制の構築と売上拡大を早期に実現します。

加えて、長期視点のブランディングと新市場開拓を進め、次期中計において、成長戦略の中心となるよう取り組んでまいります。

海外展開をするシャウエッセン



CAGR※ 44.69%
（年平均成長率）

※CAGR（年平均成長率）：2024年度から2026年度における海外のシャウエッセンの売上より算定

2年間の進捗

成果
- **中長期成長への布石**
  - 「シャウエッセン®」海外展開開始
  - CPF共創や北米企業買収

課題
- **成長戦略の具現化**
  - 製造工場の収益プラットフォーム確立
- **トップライン伸長**
  - アセアン／北米の販路拡大

2026年度事業戦略

再成長への礎構築　海外販売金額 900億円

構造改革
- タイ：労働生産性の向上
  ライン集約による固定費削減
- 北米：生産性改善（稼働日数拡大、ダウンタイム削減）

成長戦略
- アセアン：CPF連携による販路拡大による収益化
  ※シャウエッセンの現地製造拡大で製販一体となった収益拡大
- 北米：日本の技術活用による新商品開発＆ブランド強化

担当者の挑戦メッセージ

海外と日本をつなぎ、共創・拡大する

私は、海外進出している日本企業とのグローバル取引の拡大に加えて、海外の当社グループが製造する加工品の日本国内での販売拡大、さらに国内で製造する加工品の輸出に取り組んでいます。2025年から進めてきた、合弁会社「CPFNH Foods」社製造の『タイキューブ』（グリーンカレー・レッドカレー）の発売は大きな成果でした。同社製品の拡販、新商品開発を進めるなど、CPFNHメンバーとの連携強化を今後も進めます。

「シャウエッセン®」についてはこれまでも海外製造・販売を進めてきましたが、昨年からタイでも製造・販売を開始しました。フィリピン、香港向けには新たに旭川工場製造製品を立ち上げ、海外のお得意先から高い評価を得ています。

今後は、「シャウエッセン®」の海外認知度向上に向けたマーケティング戦略や日本の加工技術を生かしたピザの輸出など、現地での販売拡大を進めていきます。また、CPFNH Foods社が中心となり、日本・タイ両市場において販路を広げていきたいと考えています。



海外加工事業部
事業管理室
大賀 冬樹

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

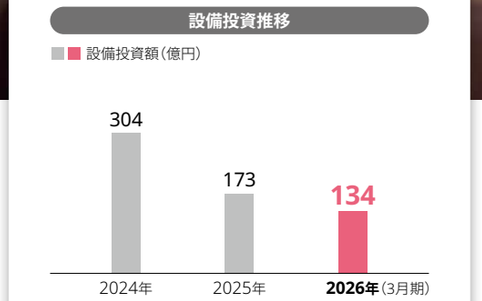
特集3 | 社内浸透は「ミドルマネージャー」で決まる

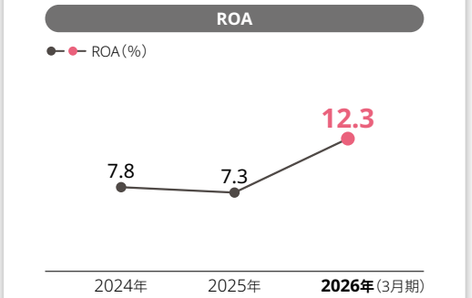
Nipponham Group

https://www.nipponham.co.jp

食肉事業本部







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	● 生産部門の生産成績は一部目標に未達も、 荷受部門の販売チャネルの開拓等は着実に進行
	● 商品ミックス改善： ブランド牛肉比率 60%	計画通り 66%	● 豪州のフィードロット拡張に加え、 世界的な需要増加に応える販売戦略の実施
成長戦略	● 営業横断： 加工品販売目標 300億円	計画未達	● 加工品の販売金額 112%（前年比）
	● ブランド強化：国産鶏肉「桜姫®」 販売数量目標 120%	計画未達	● 工場火災影響により国産鶏肉「桜姫®」販売数量 96%（前年比） ● マーケティング人財の育成等、 ブランド販売強化に向けた仕組みづくりが進展

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

食肉事業本部

食肉事業本部長メッセージ



2025年度の食肉事業本部は、人件費や物流コストの上昇に対し、在庫回転率の改善や豪州牛のフィードロット拡充、価格転嫁などの内部改善によって収益性を向上させました。

加えて、市況の追い風もあり、事業利益613億円と過去最高の成果を上げることができました。

しかしながら、2026年度は、輸入食肉における外部環境の変化や豪州牛肉の生体価格高騰等、昨年とは風向きが変わり、厳しい事業環境が想定されます。そのような中、今期は「数量拡大」「内部改善」「人財育成・組織強化」を三位一体で推進し、唯一無二のバリューチェーンの価値をさらに高めることで、着実に利益を確保していきます。

攻めの戦略としては、調達・生産コストが高まる局面においても、販売力に一層磨きをかけ、販売数量の拡大を確実に利益へと結びつけていきます。守りの側面では、SAP導入に向けた業務改革やAI・DX活用を通じて、これまで以上に筋肉質な事業基盤を構築します。

私は、現在の成果を到達点ではなく、次の成長に向けた通過点と捉えています。「食肉事業本部はグループ全体の企業価値に直結する」という自覚のもと、次の成長段階へと着実に歩みを進めてまいります。

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**	国内　国産豚肉：東北新農場稼働による生産頭数拡大、生産成績向上、共創取組推進 国産鶏肉：新農場稼働、共創による処理羽数拡大と利益拡大、鶏肉処理体制再構築 海外　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 共通　生産事業維持のため、省人・省力化を進める
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**	国内　社外調達・社外共創の強化 輸入　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 共通　R&Dの推進による長期視点にたった成長事業の創出、 収益基盤強化に向けたブランド戦略の再構築
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える人財育成、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	●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　●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 ●地域の生産者との連携による地域貢献	

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

食肉事業本部

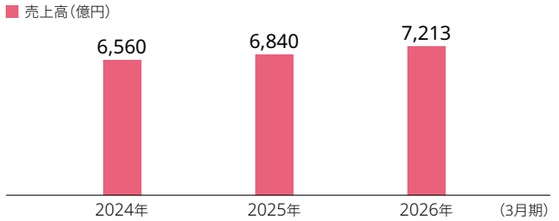
国内食肉事業　唯一無二のバリューチェーンを磨き、国内の販売数量拡大へ

当社グループの国内食肉事業の競争力は、生産、処理、荷受、物流、販売までを一貫して担う唯一無二のバリューチェーンにあります。牛・豚・鶏の国内シェアを支えるこの基盤は、単に量を扱う力ではなく、必要な商品を必要な品質で安定供給できる総合力そのものです。

2025年度の国内食肉事業は、市場全体の需要が伸び悩む中でも、フード会社がしっかりと数量を確保し、食のインフラとしての強みを改めて示す一年となりました。

2026年度は、強固なバリューチェーンと社外共創を組み合わせ、販売数量の拡大をより確かな成長につなげていきます。生産部門において、鶏事業では知床食品工場における火災の影響は残りますが、自社の他の食品工場における増羽や社外調達を強化し、影響の最小化に努めます。豚事業では東北新農場を含め生産性の向上を引き続き進めるとともに、社外調達を拡大し処理頭数の増頭を目指します。荷受部門はグループ全体の数量拡大を担い、鶏肉の社外仕入拡大や輸入品の販売シェア向上にも取り組みます。物流・販売部門においては、全国販売網を最大限に生かすため、都市部・地方部ごとのエリア戦略を深化させていきます。都市部においては、インバウンド需要を取り込むため、外食チャネルに向けた販売強化策を推し進めます。地方エリアにおいては、配送力を生かし、加工事業と連携した加工品販売の拡大など細やかな提案を行い、お得意先のニーズを拾っていきます。北海道の一部エリアにおいては、加工品販売の拡大にとどまらず、加工事業と将来の環境変化を予測したうえで拠点再編も始めました。量販・ルートやエリアごとに顧客接点を深めながら、加工品やブランド食肉を含む高付加価値提案を進めていきます。国内食肉事業は、供給責任を果たすだけでなく、バリューチェーンの価値最大化を通じて、持続的な成長と利益の質の向上を実現していきます。

フード販売5社＜売上金額＞



2年間の進捗

成果
- **収益構造の適正化**
  - 国内豚事業の利益最大化
  - 調達体制の再構築
  - 付加価値を高めた販売戦略

課題
- **成長戦略の練り直し**
  - 国内鶏肉生産拡大
  - 販売戦略の更なる深化

2026年度事業戦略

不安定な事業環境下でも安定収益を確保する体制構築　事業利益 430億円

構造改革
- 社外共創の効果発現に向けた取り組み
- システム最適化を通じた効率的組織の構築

成長戦略
- 鶏肉生産体制再構築および社外共創による調達拡大
- マーケティング力を高め、加工品販売やブランド戦略を推進
- エリア、チャネル特性に合わせた販売戦略

担当者の挑戦メッセージ

新農場の立ち上げで、養豚の未来を切り拓く

私の役割は、東北事業所の農場運営を管理監督し、生産性の向上と人財育成を通じて、各農場をあるべき姿へ導くことです。2023年に青森で立ち上げた来満農場では、建築関連法令への対応、異なる専門領域の関係者との調整、設備の仕上がり確認など、これまでにない課題が次々に発生しました。初期トラブルに苦しむ場面もありましたが、チームワークで一つひとつ乗り越えてきました。

来満農場では、防疫上有利な2サイト方式や繁殖閉鎖群における育種管理、母豚グループ管理を導入し、作業効率化と飼養管理の平準化を進めています。さらに、ESF（個体別自動給餌ステーション）と体重計を活用し、母豚の個体管理の高度化にも挑戦しています。今後は、世界の先進的な知見やロボティクスも取り入れながら、日本の養豚の生産性向上に貢献していきます。



日本クリーンファーム株式会社
東北事業所 第一生産部
有坂 智明

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

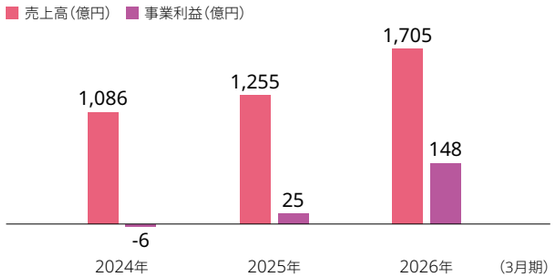
食肉事業本部

豪州事業　収益の安定化を軸に、さらなる利益の質を向上

豪州事業の意義は、単に海外で牛を生産することではありません。グループの調達機能と販売機能を支える戦略拠点として、国内市場への安定供給、第三国向け展開、そして収益源の多様化を担うことにあります。

2025年度の豪州牛肉事業は、米国の頭数減少や輸出施策の影響を受けた世界的な需給変化といった外部環境に加え、過去から継続した収益構造の転換（フィードロット比率向上・豪州国内販売比率の向上等）のもとで収益を押し上げ、食肉事業本部全体の利益成長をけん引しました。豪州事業は過去から外部環境の影響を受けやすい事業となっていました。だからこそ重要なのは、相場に左右されにくい収益構造へと転換し、安定的な利益を伴う事業拡大を実現することです。2026年度は、中国による牛肉の輸入関税引き上げに伴い、輸出数量の減少を見込んでおり、減益の計画となっています。しかしながら、世界的な牛肉需要は引き続き強いものがあり、ワイアラ牧場におけるフィードロット拡充による収益向上やプレミアムビーフの販売強化に取り組みます。また、どの市場に、どの形で販売することが最も効果的かを見極め、販売国の最適化も図っていきます。今後さらに利益の質を高めながら成長できる事業へと進化させていきます。食肉事業本部における豪州の存在感は、単なる一部門ではなく、グループ全体の持続的成長を支える重要な成長エンジンです。

豪州牛肉事業＜売上高・事業利益＞



2年間の進捗

成果
- **収益構造の適正化**
  - フィードロットの拡充
  - プレミアム牛肉販売強化
  - 豪州国内の販売シェア拡大
  - 機動的な販売国選定

課題
- **ボラティリティのさらなる低減**

2026年度事業戦略

グローバル市場を見据えた生産・販売体制構築　事業利益 70億円

構造改革
- 次期中計を見据えたフィードロット拡充

成長戦略
- 機動的な販売先ポートフォリオの構築
- 豪州国内での販売シェアのさらなる拡大

担当者の挑戦メッセージ

穀物肥育牛の価値を日本・豪州・世界各国へ

豪州オーキー地区の牛肉輸出拠点、NH Foods Oakey Beef Exportsのゼネラルマネージャーとして、家畜の仕入れから処理・出荷までを一貫統括し、事業所の収益向上と長期的な成長に貢献することが、私の役割です。

近年の労働・市場環境の変化により、安定稼働と高い品質水準、労働安全の徹底が大きな課題となっています。現在挑戦しているのは、各部門が共通目標を持ち、一体的に運営できる体制づくりに注力し、課題解消に取り組むことです。また、ブランド商品の拡大に向けて、営業チームや肥育部門との連携を強化しています。特に、穀物肥育牛のブランド展開を通じて、豪州国内外における販売拡大とブランド価値の向上を進めています。

今後も、市場ニーズの変化に対応できるよう、製造体制の強化とサステナビリティへの取り組みをさらに追求します。日本・豪州・世界各国へ、長く選ばれる存在になれるよう挑戦します。

※ 本人メッセージの翻訳



NH Foods Oakey Beef Exports Pty. Ltd.

Brett Williams

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

スポーツ・エンターテイメント事業部



スポーツと エンターテイメントの力で、 Fビレッジの価値を広げる

執行役員
スポーツ・エンターテイメント事業部長
小村 勝

スポーツ・エンターテイメント事業部長メッセージ

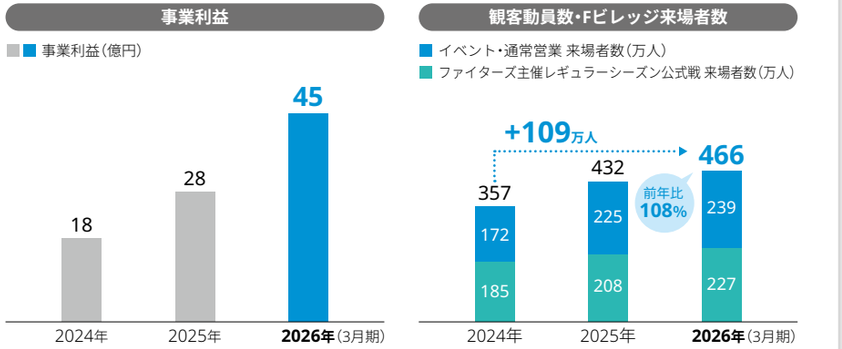
2025年度のボールパーク事業は、北海道ボールパークFビレッジの開業以来、築いてきた収益基盤を着実に高め、次の成長段階へ進む手応えを得た1年でした。

Fビレッジ来場者数は累計1,000万人（2025年7月13日時点）を突破し、プロ野球の試合日だけでなく、非試合日にも人びとが集う場として進化を続けています。

チームの好調、魅力あるサービスの向上、スポンサーシップの拡大、ファンとの接点強化が事業の好循環を生み、単なる球場運営にとどまらず、「スポーツ」と「エンターテイメント」を核とした「新しい価値創出」の場であることを示しました。

私は、2026年を「ボールパーク事業」から「スポーツ・エンターテイメント事業」へ昇華させる転換点だととらえています。重要なことは、足元の好調を一過性で終わらせることなく、利益の再現性を高め、将来の資産価値向上へつなげていくことです。

2028年（予定）の新駅開業を見据えたFビレッジ周辺開発や将来のファーム施設移転を控えています。「食」と「スポーツ」を掛け合わせることでニッポンハムグループシナジーを高めた事業活動を推進します。さらには地域やパートナー企業の皆さまとの共創を通じて、Fビレッジをより大きな価値を生む事業基盤へと進化させていきます。



※ 2026年4月より、「ボールパーク事業」を「スポーツ・エンターテイメント事業」として組織再編したことにより、2025年の実績数値を遡及修正

※ 動員数・来場者数は2025年4月～2026年3月

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

スポーツ・エンターテイメント事業部

顧客体験と周辺開発を両輪に、価値創造を加速

2026年は、北海道ボールパークFビレッジ開業以来、築いてきた収益基盤を次のステージに押し上げます。

第一に、「顧客体験価値の最大化」に取り組みます。プロ野球の試合日・非試合日に問わず、「また来たい」「友人や家族に勧めたい」と感じてもらえる体験価値を高めるために、球場と周辺施設、顧客サービスや試合の演出効果を一体で進化させ、魅力あるサービスの向上に努めることで、利益の再現性を高めてまいります。

第二に、2028年（予定）の新駅開業によるFビレッジ周辺開発や、将来のファーム施設移転による事業展開です。Fビレッジを単なる球場拠点にとどめることなく、新たな人流や投資を呼び込むことで「共同創造空間」の実現へと発展させ、さらなる価値の向上につなげていきます。

第三に、加工事業本部と食肉事業本部との事業シナジーの創出です。Fビレッジを活用し、「食」と「スポーツ」を連動させることで、当社グループならではの新たな収益機会の創出につなげていきます。

これら施策を推進するとともに、ファンや地域、パートナー企業の皆さまとの対話を重ねながら、スポーツ・エンターテイメントの価値を高めることで、地域・社会の発展と事業の成長に結びつけ、企業価値向上につなげていきます。

共同創造空間 ▶ **顧客価値最大化** ▶ **周辺施設開発**

北海道ボールパークFビレッジ



集客・プロモーション



エンターテイメント・サービス強化



新駅開業によるFビレッジ周辺開発



非試合日の魅力向上





ファーム施設移転



ニッポンハムグループにおける事業シナジーの創出
Fビレッジの資産活用

シャウ祭り・桜姫祭り



JA全農×日本ハム 1牛入魂！和牛ナイター



担当者の挑戦メッセージ

「エンタネ！」による
ボールパークのエンタメ価値向上

普段はITを活用した業務の省力化など、エンタメに直接関係しない業務を主に行っています。しかし、同僚たちと会話をする中で、私のような管理部門も含めた多くの社員が「エンタメのタネ（＝エンタネ！）」を秘めているのではないかと考え、新たな仕組みを企画しました。

それが、社員のアイデアや日常の気づきをWeb上で簡単に投稿・閲覧できるプラットフォーム「エンタネ！」です。運用開始後、部署や役職を問わず多くの投稿が寄せられており、関係部署と連携しながらアイデアの具体化を進めています。

直近では、お客様を楽しませながらスムーズな人流整理を行う「DJポリス」のような案内手法の実現に向けて活動しています。

今後も多くの「エンタネ！」を開花させ、多様なエンタメが溢れる「世界がまだ見ぬボールパーク」の実現に貢献していきます。





株式会社 ファイターズ
スポーツ＆エンターテイメント
コーポレート本部
ガバナンス統括部
IT推進部（兼 業務支援部）
本間 朋貴

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 3

人と社会を支える経営基盤

**マテリアリティへの取り組みは、
どのように企業価値の向上につながるのか。**

持続的な成長は、事業戦略だけでは実現しません。
サステナビリティを推進し、
マテリアリティへの取り組みを企業価値向上につなげる、
その実行基盤をどう強めていくのかを示します。

P.56　サステナビリティマネジメント
P.57　サステナビリティ担当役員メッセージ
P.59　環境保全
P.64　持続可能な畜産
P.65　健やかな心と体
P.66　人権
P.67　健康経営
P.68　特集02　変革は一人ひとりの挑戦と成長から始まる
P.71　特集03　社内浸透は「ミドルマネージャー」で決まる
P.72　ステークホルダーエンゲージメント
P.73　マテリアリティの目標・進捗
P.74　バリューチェーンにおけるESGの取り組み

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

サステナビリティマネジメント

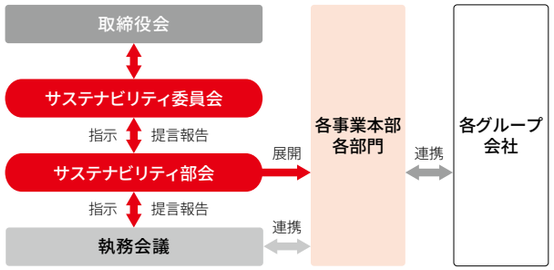
サステナビリティ推進体制

当社グループは、日本ハム（株）の取締役会長を委員長とし、ESGに関する専門的な知見を有する社外有識者や社外取締役などで構成される「サステナビリティ委員会」を設置しています。本委員会で議論された内容は、決定機関である取締役会へ諮られます。

本委員会の下部組織である「サステナビリティ部会」は、サステナビリティ担当取締役や各事業統括部長などで構成されます。本部会は、委員会と連携して戦略の具体化を図り、各事業本部における施策へと展開します。

サステナビリティ委員会およびサステナビリティ部会は、それぞれ四半期に一度開催され、サステナビリティに関する方針・戦略の策定や、グループ各社の取り組み状況の確認などを行います。

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	●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※の監督	●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	●サステナビリティ委員会と連携して、戦略の具体化、各事業本部への施策展開を図る	●サステナビリティ担当取締役 ●各事業統括部長 ●関係部署部室長	年4回

※ 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

サステナビリティ委員会の主な議論内容

サステナビリティ委員会 25年度 テーマ	内容
マテリアリティKPIの進捗評価と事業連動	マテリアリティに紐づく全社KPIの達成度をモニタリング。 特に環境・人的資本指標の財務連動性・施策実効性を検証し、未達対策や資源配分最適化を議論。
TNFDに基づく自然資本開示の深化	2024年度初回評価に基づき、優先地域（北海道・オーストラリア）の事業と自然の関わりを詳細分析し、TNFDレポートを更新。 財務影響の可視化を議論、当社らしい独自の開示を検討。
レジリエントな事業基盤とサプライチェーン	家畜疾病、安定調達、人権デュー・ディリジェンスなどの事業存続リスク対応力を協議。 期末の組織改編（広報とサステナビリティの機能統合）によるコミュニケーション戦略刷新も議論。
サステナビリティ情報開示（SSBJ）対応準備について	SSBJ開示基準適用に向け、環境データのデジタル集計基盤（見える化）構築と全社リスク管理の整合性を議論。 非財務・財務指標連動性向上ロードマップも検討。

2026年度 変更点

2025年度までは、サステナビリティ部会は、上位経営会議である「サステナビリティ委員会」で決定された戦略を各事業本部へ具体化し、展開することを主な役割としていました。

しかしながら、2026年度からは、本部会が議論を主体的に推進し、その提言をサステナビリティ委員会へ報告する体制へと変更しました。この変更により、事業における重要性を踏まえたサステナビリティ戦略のさらなる改善につなげていきます。

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

サステナビリティ担当役員メッセージ



事業と一体化し、価値を創出するサステナビリティへ

取締役
専務執行役員　秋山 光平

サステナビリティを、企業価値向上の中核に

サステナビリティはもはや事業とは別に語るテーマではなく、持続的な成長を実現するうえで、経営戦略や事業推進と一体で考えるべき基盤であり、企業価値向上を支える中核そのものだと私は考えています。当社グループは今、次の中期経営計画を見据えながら、サステナビリティ戦略の在り方そのものを見直しています。「事業は事業、サステナビリティはサステナビリティ」と切り分けるのではなく、事業の方向性と社会課題への対応を結び付けながら、何を重点的に進めるべきかを改めて整理していく。その転換が、いま最も重要だと考えています。

私たちが重視しているのは二つの軸です。一つは、社会の一員として果たすべき責任に着実に向き合う

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

サステナビリティ担当役員メッセージ

こと。もうひとつは、食のインフラを担う企業として、当社グループらしい価値をどう生み出していくかを明確にすることです。社会から求められるものは大きく変化しており、サステナビリティの重要課題も固定化されたものではなくなっています。だからこそ、網羅的に並べるのではなく、事業インパクト、リスク、機会を見極めながら優先順位を持って取り組む必要があります。企業理念とVision2030に沿って、事業とサステナビリティを結び付け、中長期の成長につながる形に進化させていきます。

リスクコントロールと価値創出を両輪で

まず、社会の一員として、きちんと取り組むべき課題があります。気候変動、人権、アニマルウェルフェアはその代表例です。とりわけ私たちは、生産・飼育・加工・物流・販売までを含むバリューチェーン全体を担う企業グループであり、気候変動への対応は避けて通れません。人権への配慮も、事業基盤を支える前提です。そして、日本国内の状況だけでなく、グローバルな視点を持って、社会が進んでいく方向を見据えながら取り組みを進化させていく必要があります。こうした領域で「取り組んでいない」と言われることがあってはならない。その意味で、リスクコントロールは経営の土台であり、社会からの信頼を維持する前提条件です。

一方で、サステナビリティは守りだけで完結するものではなく、私たちには、事業の強みを生かして社会価値を創出できる領域があります。垂直統合モデルを生かしたアップサイクル、食育、アレルギーケア、そして食とスポーツを掛け合わせた取り組みは、その象徴です。こうした活動は単なる社会貢献にとどまらず、当社グループらしさを社会に伝え、ブランドへの信頼を育てる取り組みでもあります。私が考える企業価値とは、財務指標だけで測るものではありません。「当社グループは、きちんとやるべきことをやっている会社だ」「いい会社だね」と社会から思っていただけることが大切です。リスクコントロールと価値創出を両輪で進め、その取り組みを事業と結び付けていくことが、結果として企業価値向上につながっていくと考えています。

戦略、実行、発信を一体的に推進

こうした考え方を実効性あるものにするためには、推進体制も進化させる必要があります。サステナビリティは特定部門だけで完結するものではなく、事業、経営体制、リスクマネジメント、情報開示まで含めて一体で動かしていかなければなりません。そのため当社グループでは、成長戦略、経営体制、コーポレートコミュニケーションの取り組みを相互に連動させながら、サステナビリティを事業の中に埋め込んでいくことを重視しています。執行側における議論を深め、その内容をサステナビリティ委員会、さらに取締役会へつないでいく流れを強化しているのも、事業との連動性を高めるためです。

また、いまは「何をやるか」だけでなく、「どう伝えるか」も重要です。どれほど意味のある取り組みであっても、事業に組み込まれていなければ継続性を持ちませんし、社会に伝わらなければ企業価値にも結び付きません。だからこそ、戦略、実行、発信を一気通貫で設計する必要があります。投資家、消費者、お取引先、地域社会、従業員など、ステークホルダーごとに関心は異なりますが、根底にあるべきメッセージは一つです。当社グループが、社会課題に正面から向き合いながら、自らの強みを生かして価値を創出し、中長期の成長につなげていく企業であるということです。

サステナビリティを取り巻く要請は今後さらに高度化していきます。開示に求められる水準は上がり、取り組みの実効性や説明責任も一層問われるようになります。しかし、外部環境の変化に受け身で対応するのではなく、私たち自身が目指す姿に照らして戦略を描き、その進捗と成果を誠実に示していくことが重要です。社会から信頼され、選ばれ続ける企業であるために、当社グループらしいサステナビリティを事業と一体で進化させ、未来の企業価値へとつなげていきます。



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

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。

当社グループは、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CO_2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_2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、気候関連財務情報開示タスクフォース（以下、TCFD）※および自然関連財務情報開示タスクフォース（以下、TNFD）の提言に賛同を表明し、それぞれのフレームワークに基づいて分析を行い、その結果を開示しています。分析の結果、各フレームワークにおけるリスクと機会は類似していることを確認しており、これらのリスク管理および取り組みの推進を一体的に進めています。

※ 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

TCFD/TNFD提言に基づく開示

詳細についてはWebで開示しています。ここでは、TCFDおよびTNFDの開示内容の重複を避け、要点のみを抜粋して報告します。

ガバナンス

当社グループは、四半期に1回開催する「サステナビリティ委員会」において、社外取締役や社外有識者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。また、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（P.56に詳細）。

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

環境保全

戦略

企業活動の生物多様性、自然資本への依存と影響の重要度を分析する評価ツールである「ENCORE」を用いて依存と影響の診断を実施しました。その結果をSBTN（Science Based Targets Network）のHigh Impact Commodity Listの内容、および当社における評価を組み合わせて複合的に評価しました。特に重要と考える依存と影響は右記の通りです。

シナリオ分析を行ったところ、TCFDとTNFDともにリスクと機会が類似していることが確認されました。

リスク管理

当社グループでは、全社的なリスク管理体制の一環として、リスクマネジメント委員会を設置し、リスクの一元的な把握、特定および対応方針の検討を行っています。一方、自然関連や気候変動に関するリスクと機会、戦略と指標については、サステナビリティ部会における議論を経て、サステナビリティ委員会を通じて取締役会に報告・提言しています。

指標と目標

今回の分析を通じて、当社が掲げる中長期環境目標（P.61参照）の取り組みが、気候変動と生物多様性および自然資本への依存と影響を低減することに寄与すると再認識しました。今後も特定されたリスクに対する指標の検討を進めるとともに、既存の目標の達成に向けた取り組みを推進します。

依存と影響、当社の評価

バリューチェーン	関連活動	依存	影響
調達	飼料・農作物生産	●穀物・農作物に必要な水資源 ●自然の減災機能	●農地の拡大による森林・陸域生態系への影響 ●灌漑のための取水による水ストレス増加
調達・生産・飼育	家畜の生産	●飼料原料の生産 ●家畜飲用、洗浄のための水資源	●農場の拡大による森林・陸域生態系への影響 ●家畜生産に伴う取水による水ストレス増加 ●家畜由来の温室効果ガスの排出
処理・加工	食品製造	●食品製造に必要な水資源	●工場稼働による温室効果ガスの排出 ●発生する固形廃棄物による汚染

シナリオ分析に基づいて特定したリスク・機会と対応状況

リスクと機会			発生時間軸	影響度 1.5/2℃～4℃	事業への影響
物理リスク	① 飼料価格の上昇・不安定化による飼育コストの上昇	自社飼育の豚鶏	中～長期	大（0～53億円）	●原材料調達不安定化 ●畜肉生産コスト上昇
		加工食品原料（豚肉）	中～長期	大（0～22億円）	●加工食品生産コストの上昇
	② 家畜生育への気温上昇影響		中～長期	中	●畜肉生産量減少 ●畜肉生産コスト上昇
	③ 拠点における水災害リスクの高まり		短～長期	小	●保有設備への損害 ●製造活動低下、出荷遅延
	④ 拠点における水ストレスの高まり		短～長期	小	●製造活動低下
移行リスク	⑤ 炭素税導入によるエネルギー費用の高まり		中～長期	大（159～218億円）※	●生産コスト上昇
機会	⑥ 環境に配慮した消費動向の強まり		短～長期	中	●包材コスト削減 ●将来市場獲得
	⑦ 新たんぱく質市場の拡大		短～長期	大	●将来市場獲得

※ 1.5℃/2℃シナリオにおいて現在の排出量が継続した場合と2030年度目標を達成した場合の影響

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

環境保全

中長期環境目標

当社グループは、環境保全におけるありたい姿「エコサイクル」(P.59)の実現に向けて、2026年・2030年に向けた中長期の環境目標に加え、2050年に向けた長期的なロードマップを定め、取り組みを進めています。

3カ年ごとの中期経営計画において、バリューチェーン上の環境負荷が高いものを重点項目とし、環境目標を設定しています。

現在、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つです。

目標に対する2025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 自社農場における施策展開	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した石油由来プラスチック最小化
水	—	用水使用量原単位 国内2019年度比5%削減 海外2021年度比5%削減 水ストレス地域における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におけるリスク低減 主要なサプライチェーンにおける水リスクへの対応
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した食品ロス最小化
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　**赤文字** 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**
	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**
循環利用	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	—	—

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

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	●太陽光発電 ●バイオマス燃料の使用 ●電化推進（EV車、鶏舎暖房用ヒートポンプ） ●エネルギー使用の合理化 （廃熱回収、高効率ボイラ）など
プラスチック	●原材料包装のリサイクル ●商品包装の使用量削減 （薄肉化、トレイサイズ見直し、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	●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	●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	●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

燃料転換の実施

南日本ハムでは、ボイラ燃料をA重油からLNG（液化天然ガス）へ段階的な切り替えを実施しています。

LNGは、A重油と比較して同じエネルギー量を得る場合でもCO_2の排出が少なく、硫黄酸化物やばい煙もほとんど発生しません。

燃料転換により、事業活動に伴う温室効果ガスを削減し、地球温暖化の防止や地域の大気環境の改善に貢献していきます。



LNGサテライトタンク

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

当社グループでは、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。

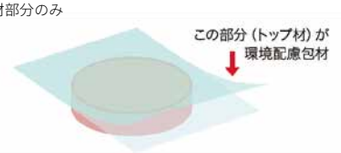
約12%使用





約20%使用

※ すべてトップ材部分のみ



担当者の挑戦メッセージ

脱炭素技術で、次世代に誇れる工場へ

私の役割は、工場設備の維持管理や省エネ推進を通じて日々の安全・安定操業を支えることです。脱炭素社会の実現が求められる今、「現場レベルでどう環境負荷を減らすか」は私たちの大きな課題でした。

その解決策の一つとして、ボイラ燃料をA重油からLNGへの転換に挑戦しました。

LNGへ燃料転換ができればCO_2排出量の削減、環境負荷の低減につながるため、工場の脱炭素化に大きく貢献します。

単に切り替えるだけでなく、空温式気化器や2段仕様のエコノマイザーを採用し、省エネルギー性と経済性にも徹底的にこだわりました。

また、グループ内のLNGサテライトタンクを再利用し、資産の有効活用にもつなげています。今回の取り組みを通じて、環境保全と事業効率の向上は両立できると実感しました。

今後も新たな脱炭素技術の導入可能性を追求し、次世代に誇れる「環境に配慮した工場づくり」に挑み続けます。



南日本ハム株式会社
施設環境室設備管理課
石黒 雄介

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

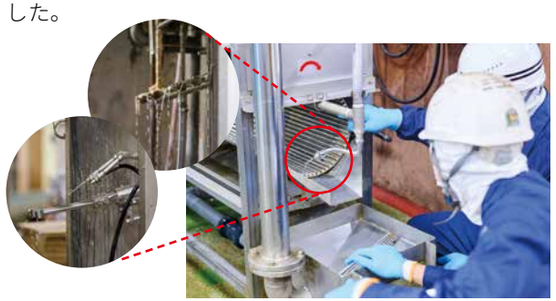
https://www.nipponham.co.jp

環境保全

トピックス03 用水使用量削減の取り組み

処理加工工程における節水活動

日本フードパッカー(株)は、水使用量の多い箇所の特定や冷蔵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

処理工場では、各事業所で発生する排水を浄化処理したうえで、飼料用作物の灌漑用水として農地に還元し、作物栽培に有効活用しています。



灌漑用水スプリンクラー(Oakey Beef Exports社)

担当者の挑戦メッセージ

排水を浄化し、土地を育み、未来へ還す

私は、豪州オーキー地区の牛肉輸出拠点、NH Foods Oakey Beef Exportsで、製造工程で生じる排水を浄化し、灌漑用水として土地へ還すまでの一連のプロセスを担っています。

現在挑戦しているのは、排水を「地域と次世代へ還す資源」としてとらえ直すことです。水資源が貴重な豪州において、牛肉生産に用いられる水の質は製品の信頼に直結します。そこで、循環型農業の考え方に基づき排水を浄化し、土地に還元する仕組みが必要です。

この目標に向け、自然浄化システムによって不純物を取り除き、灌漑用水として還元する体制を整えています。排水を「処理する」から「土地を育む」へ発想を転換し、将来世代にも豊かな土壌を受け継いでいけるよう、現場での改善を重ねています。

今後もこの取り組みを進化させ、地域社会との信頼関係をさらに深めながら、オーキーから世界へ、持続可能な牛肉生産の未来をつないでいきます。

※ 本人メッセージの翻訳





NH Foods Oakey Beef Exports Pty. Ltd.
エンジニアリング部

Tristen Gordon

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㈱

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、牛、豚、鶏の処理工場で発生する食用とならない副産物(不可食部位)は、飼料、肥料、工業原料に加工し、有効活用しています。



イエローグリース
※牛豚鶏の不可食部位を加工し、主に飼料として活用。

未利用部位の活用

日本ハム(株)中央研究所では、十分に活用しきれていない豚や鶏の軟骨、豚の胎盤などから、機能性素材を抽出し、安全性や有効性を科学的に評価し、商品化しています。

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

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、当社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、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サイトやYouTube動画「持続可能な畜産の実現に向けて」をご覧ください。

Web 国内畜産業の課題解決：https://www.nipponham.co.jp/corporate/sustainability/social/issue-resolution.html

YouTube動画「持続可能な畜産の実現に向けて」
https://youtu.be/sPVAV77OWFg?si=ihX-2fzBciFFDev_

畜産課題	主な取り組み
温室効果ガス	●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
家畜排せつ物	●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	●スマート養豚システム「PIG LABO®」の開発・導入 ●次世代人財に向けた講義 ●委託農家に向けた技術サポート
アニマルウェルフェア	●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 ●鶏舎における細霧装置の設置
疾病対策	●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。家畜のふんを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ています。

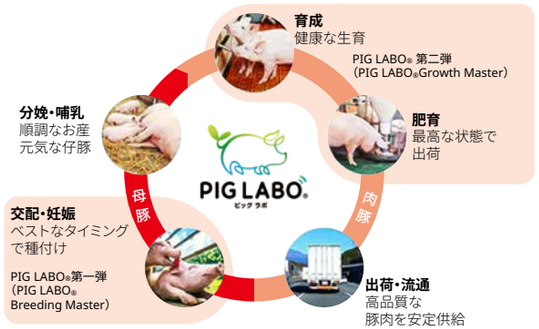
トピックス02　畜産業界の担い手不足に対する取り組み

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、養豚事業における技術継承や担い手不足といった課題を解決するため、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®」システムの展開に取り組んでいます。

具体的には、AIを活用した発情検知システム「PIG LABO® Breeding Master」や、豚の体重推定システム「PIG LABO® Growth Master」をすでに開発しました。

これらのシステムは、生産現場の抱える課題解決のみならず、豚へのストレス軽減といった動物福祉にも貢献しています。



担当者の挑戦メッセージ

熟練のノウハウをデジタル化し、次世代の養豚へ

私は、養豚業務の支援につながる技術の開発からシステム化、製品化までを担当しています。

現在、養豚の現場では農場の大規模化や飼育者の高齢化が進み、人財確保や技術継承といった課題を抱えています。このような課題に対し、農場と連携した研究開発を通じて「現場で働く方々を支援し、日本の畜産業振興につなげたい」との思いを抱いてきました。

大切にしているのは、熟練者が豚の外見や仕草から情報を読み取る高度なノウハウを、デジタルに落とし込むことです。勘や労力に頼ってきた養豚をテクノロジーで支援し、誰もが効率的かつ最適な管理を行える技術開発と仕組みづくりを心がけています。

最適な管理は、豚にとって快適な飼育環境をもたらし、生産工程における無駄がなくなれば環境負荷の低減にもつながります。「PIG LABO®」で「豚にも人にも地球にもやさしい養豚」を実現し、蓄積した畜産DXの知見を他の畜種へも広げ、家畜生産事業全体の発展に貢献していきます。



日本ハム株式会社
中央研究所
助川 慎

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

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

当社グループは、創業以来、健康な体づくりに貢献することを使命とし、たんぱく質を提供することで栄養豊かでおいしい食事を支え、人びとに明るい生活をもたらすことを目指してきました。

近年、体の健康だけでなく、心の健やかさも重要であるとされ、Well-being（ウェルビーイング）が提唱されています。

当社グループは、たんぱく質の提供に加え、ワクワクする体験を通して、人びとの豊かな心と健やかな体に貢献していきます。詳細はWEBサイトをご覧ください。



テーマ	主な取り組み
たんぱく質の提供	●多様なニーズに応じたたんぱく質の提供 ●健やかなく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	●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

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

当社グループは食のインフラを担う企業として、たんぱく質の提供だけでなく、関連するさまざまな情報もお届けしています。

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、誰もがたんぱく質を通じて健康で豊かな食生活を送れるよう持続可能なたんぱく質供給のために奮闘する従業員やその関係者の挑戦、さまざまな取り組みを記事や動画でご紹介しています。

日ハム式 たんぱく質未来マップ

Web https://www.nipponham.co.jp/tanpaku-mirai/

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。

また、飾り切り教室を含む「生命（いのち）の恵み」を大切にした当社グループの約20年にわたる食育活動が、昨年6月に第9回食育活動表彰 教育関係者・事業者部門【企業の部】において、最高位である「農林水産大臣賞」を受賞しました。



飾り切り教室の様子

主な受賞理由

- 子どもからシニア層まで幅広い世代を対象に、目的に合わせた食育を行ってきた点
- 誰もが食事を楽しめるよう、食の大切さを継続訴求してきた点
- 情報発信ツールのデジタル化など時代の流れに即して工夫を重ねてきた点

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

管理栄養士 公認スポーツ栄養士	×	スポーツ選手	▶	スポーツ栄養学の知見共有
スポーツ栄養学の知見向上のため、管理栄養士によるスポーツ選手サポート		スポーツ栄養学の知見向上で、スポーツ選手が得られる効果		スポーツ栄養学の知見を生活の中で役立ててもらえるように、さまざまな形で共有

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

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え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。

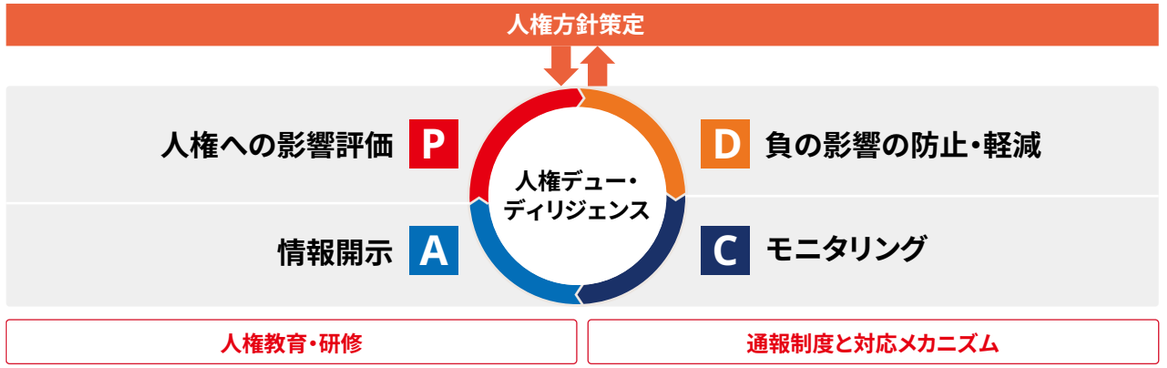
この人権方針に沿った形で人権尊重の取り組みをグループ全体で実践し、広く社会から信頼される企業を目指しています。

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びと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、2025年度に実施した評価では、「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。

このような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）

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

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2026」(大規模法人部門)に5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「ブライト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　赤文字:2025年度に新規取得

大規模法人部門	●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 「ブライト500」 (中小規模法人の上位500社に認定)	●協同食品(株)
中小規模法人部門 「ネクストブライト1000」 (中小規模法人の上位501社～1,500社に認定)	●ジャパンフード(株)
中小規模法人部門	●東北日本ハム(株) ●日本ハムカスタマー・コミュニケーション(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。2026年度は、従業員がより柔軟な働き方を選択できるように、人事制度の改定を行いました。働きがいをもって、業務に取り組み、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における相互巡視など、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。

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

特集 02

グループ会社のトップを交えた社員座談会



変革は一人ひとりの挑戦と成長から始まる

ニッポンハムグループが掲げる「変革」や「挑戦」を、現場や社員個人の行動にどう根付かせていくか。それは当社グループの人財戦略における重要なテーマです。さまざまな現場で挑戦を重ねる4名の社員とグループ会社2社の代表取締役に参加いただき、自らの仕事の手応えや働きがい、挑戦を後押しする風土や制度について率直に語っていただきました。

座談会参加者

1 山田 絢子
日本ハム株式会社 中央研究所

2 真鍋 遼
株式会社宝幸 ロルフ事業部 商品開発部

3 石川 奈津子
日本ハムファクトリー株式会社 徳島工場

4 野川 日向
日本ハム株式会社 国内商品部 油飼副産課

5 古賀 尚美
日本ルナ株式会社 代表取締役社長

6 白鳥 真美江
株式会社鎌倉ハム富岡商会 代表取締役社長

挑戦は目の前の課題から始まる

**直近取り組んでいた挑戦や
取り組んでいる挑戦を教えてください。**

真鍋　チーズ商品の開発を担当しています。チーズは基本的に冷蔵品であり、売り場や流通の面で制約があるため、販売機会を広げる点と食シーンを広げる観点から、常温でも展開できる商品をつくれないかと考えました。ただ、常温化すると酸味や塩味が強くなり、食べやすさを損ないやすいという課題があります。そこで発想を転換し、常温でも食べることが普通の食品をチーズのようにできないかと考え、「チーズ味のグミ」にたどりつきました。現時点では商品化の途上ですが、従来にない市場を切り開く可能性があると考えています。

野川　私は、これまで販売対象にならず、現場で廃棄せざるを得ないとされていた副産物を有価物に転換する取り組みを進めています。現場で捨てられていたものを見て、価値化できる余地があるのではないかと考えたことが出発点です。製造工場に選別や保管の面で協力いただき、最終的には販売につなげることができました。従来はコストとして処理していたものを価値に転換できた点に、大きな意義を感じています。

石川　微生物検査の専門家認定を取得しました。品質保証課で仕事をしていくうえで、現場で衛生状態の悪化によるトラブルの際に、原因特定や改善をもっと早くできないか、自分の知識不足を強く感じたことがきっかけです。これが学び直しの契機になりました。専門家認定試験に向けた研修後も勉強を重ね、自分専用の微生物ノートを作成しなが

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

特集02

グループ会社のトップを交えた社員座談会

変革は一人ひとりの挑戦と成長から始まる

ら理解を深めるなど、勉強し続けた結果、試験を突破することができました。

山田　長年、食物アレルギーの研究に携わってきましたが、近年はカシューナッツアレルゲン検査キット開発にチーム一丸となって取り組みました。食物アレルゲンであるカシューナッツの表示義務化に伴う、社会的要請の高いテーマだと認識しています。研究は成果が形になるまで時間を要しますが、以前、小児病院に駐在し、患者さんやご家族と直接お話する中で、この食物アレルギーというテーマに向き合い続ける使命を感じました。今年度からは管理職として、研究所全体、さらに会社全体への貢献という視点でもとらえています。



若手の仕事ぶりを聞いていかがですか？

古賀社長　課題への着眼点がとても鋭く、自分事にして動いていることに驚きました。結果だけではなく、そこに至るまでのプロセスにすごくエネルギーを使って取り組んでいますね。

白鳥社長　本当にそうですね。皆さん、周囲と相談しながら、一人では越えにくい壁にも挑んでこられたのだと思います。個の力と組織の力を重ね、挑戦を形にしていることが伝わってきます。

働きがいは誰かの役に立つ実感から生まれる

働きがいを感じるのは、どんなときですか？

真鍋　新しい知識を獲得し、それを形にしていく過程にやりがいを感じます。今回のような新商品開発は、まさにゼロからのスタートでした。一つずつ情報を集め、試作と検証を重ねながら形にしていく。その積み重ね自体に大きな意義と面白さを感じています。

野川　私の部署は、バリューチェーンの上流に近い領域で仕事をしています。そのため、畜産を取り巻く課題やお取引先の悩み、社会の動きを比較的ダイレクトにとらえる機会が多くあります。単なる売買にとどまらず、より大きな課題解決につながっていると実感できます。

石川　製造現場の方々と一緒に原因を追究し、改善につなげ、より良い状態を保てた時にやりがいを感じます。品質保証課だけでは把握しきれないことも多いため、現場の知見を持つ方々と連携しながら解決していくのですが、結果として、安全な商品づくりにつながっていることに、大きな達成感を感じます。

山田　私の場合は、小児病院に駐在していた時に、患者さんやご家族が「将来の子供たちのために研究に参加したい」と言ってくださったことがあり、そのとき、研究が実るまでに時間がかかったとしても、ご協力いただいた方の気持ちに、必ずこたえたい、という使命感が芽生えました。その“託された”感覚が、今も研究を続ける原動力になっています。

「挑戦」や「変革」の空気は、現場まで届いていますか？

山田　研究所では、新しいテーマを提案できる仕組みがあります。外部共同研究に発展したテーマも複数生まれており、研究員はアイデアや思いをぶつけることができます。一方で、苦労して提案しても、事業性や収益性の観点で実現が難しいと判断されるのではないか、と感じる人も少なからずいます。

石川　以前は、品質保証課から製造現場へ、悪い結果が出た時だけ改善を依頼するような一方通行のやりとりが中心でした。現在は、良い結果も悪い結果も含めて見える化することで、現場から「最近ここが悪くなってきたので見てほしい」「衛生対策を強化したので確認してほしい」といった声が上がるようになりました。主体的な動きが増え、変わってきたと感じています。

野川　評価制度に「挑戦」の項目が入ったこと、さらに週1回、「挑戦会議」を設けたことが大きな変化と感じています。負荷がないわけではありませんが、日々の業務をこなすだけでなく、一年後にどう変えていくかという視点で考える習慣を持つことができました。

真鍋　開発は新しいものを生み出す部署ですが、それでも本当に新しいことに踏み出すのは簡単ではありません。そうした中で、MBO（目標管理制度）にチャレンジの要素が入り、今期からはプロジェクトチームも立ち上がりました。3〜5年後を見据えた商品づくりに取り組みやすくなったと感じています。

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

特集02

グループ会社のトップを交えた社員座談会

変革は一人ひとりの挑戦と成長から始まる

古賀社長　実は社長に着任後、まず全従業員の声を直接聞こうと思い、面談を始めました。話を聞くほど、一人ひとりが言いたかったことや、本当はやってみたかったことを胸に秘めていたと感じます。制度があるだけでは挑戦は続きません。大事なのは、管理職が従業員の工夫や変化にきちんと気づき、背中を押せるかどうか。私は、そうした空気を現場につくることが経営の役割だと思っています。

白鳥社長　私自身、育休後も営業を続けたかったのに、上司の配慮でサポート業務になり、不本意な思いをしたことがあります。だからこそ、本人がどう働きたいのかをまず聞き、その意思を尊重しますし、仕組みと対話の両方が必要と考え、改善の視点を部課長クラスだけでなく、担当者まできちんと落とし込んでいます。日頃から、良い変化はきちんと褒める。失敗してもそこで終わらせず、次にどうつなげるかまで一緒に考えることが、挑戦を続ける力になると思います。

挑戦を支えるのは制度と風土、そして人の力

制度や環境、これからの挑戦について聞かせてください。

真鍋　開発部でもフレックス制度が導入され、働き方を調整しやすくなってきました。また、私が新しいテーマに取り組む際には、通常業務を周囲がフォローしてくれたことで、必要な時間を確保することができました。制度の充実に加えて、上司や周囲の理解が広がったと感じます。今後は、若いメンバーにも、アイデアを形にしていく面白さを伝えていきたいです。

野川　制度面では、育休も含め、フレックスや在宅勤務など、働き方の自由度は高まっていると感じます。制度を十分に知らせること、利用しやすい雰囲気をつくることの両方が重要だと思います。個人的には、今後さらに視野を広げ、さまざまな領域に挑戦していきたいと考えています。

石川　私の部署では、産休・育休から復帰した方もおり、制度を利用しやすい雰囲気があります。ただ、急なお休みが出た際にどうフォローするかは引き続き課題です。これからは整備された制度を運用面でどう改善していくかが重要だと思います。私自身は、この働きやすい環境の中で、微生物検査の専門家として得た知識を、工場全体に広げていきたいと考えています。

山田　研究所でも、産休・育休や時短勤務などの選択肢が広がっています。ただ、制度の充実だけでなく、会社側と従業員一人ひとりの希望とのすり合わせが重要だと感じます。今日皆さんのお話を聞いて、挑戦は一人で抱え込むものではないと改めて認識しました。食物アレルギー研究に加え、副産物のアップサイクルなど食品以外の領域にも取り組むと同時に、研究所メンバーの士気を高めていく役割も果たしていきたいです。

白鳥社長　人の気持ちは波及します。前向きな人がいれば、





その周りも前向きになる。だからこそ、皆さんには自分のチャレンジ精神を周囲に広げていってほしいと思います。挑戦が得意な人ばかりではないからこそ、全部にレールを敷くのではなく、次の一歩が見えるヒントを渡すことも大切だと思っています。働き方についても、限られた時間の中で力を発揮し、自分の生活も大切にできる会社でありたいですね。

古賀社長　皆さんはすでに周囲に良い影響を与える存在になっていると感じました。日本ルナ（株）には「ときめきヨーグルトカンパニー」という言葉がありますが、私は、やりたいことがあるなら本気で向き合い、まずは「やってみよう」と動き出すことが大事だと思っています。「やってみよう」の数だけ会社は強くなる。視野を広げて学び続けながら、自分らしく生き生きと挑戦を重ねていく。その姿そのものが、誰かのロールモデルになるのだと思います。ぜひこれからも、笑顔で前向きに、それぞれの現場を引っ張っていってほしいです。

本日は貴重なお話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

特集 03



社内浸透は「ミドルマネージャー」で決まる

当社グループが掲げる「挑戦」「変革」の意志を現場の行動へと落とし込み、その結節点にいるのがミドルマネージャーです。目標達成の成否を握り、現場を指揮するミドルマネージャーの思いに迫ります。

挑戦は、誰にでもその機会があると実感できることから始まる

株式会社
ファイターズ スポーツ＆エンターテイメント
事業本部付シニアディレクター

佐藤 拓

多様な人財が交わる場で、中長期の価値を考える

北海道日本ハムファイターズのB to C事業領域であるチケット販売やマーチャンダイジング、マーケティング、プロモーション、試合演出を統括しています。現場を細かく動かすというより、各部門をつなぎながら、中長期でこの事業の価値をどう高めていくかを考え、実行につなげるのが私の役割です。ファイターズの組織には、多様な経験や背景を持つ人財が集まっています。それは強みである一方、入社した時期や育ってきた環境の違いによって、見ている景色にずれが生じることもあります。だからこそ重要なのは、考え方や目線をそろえるための接点を意識的につくり続けることです。社長以下が同じフロアで働く環境や、日々の情報共有の積み重ねは、その土台になっていると感じています。

挑戦を生むのは、管理よりも機会と競争の環境

人を動かすには、自分にも挑戦する機会があると実感させることが大切です。ファイターズでは、週次の共有の場で他部署の状況や売り上げも含めて広く共有し、外部企業との共創の機会も多く設けています。そうした刺激が、社員一人ひとりの視野を広げ、挑戦への感度を高めているのだと思います。もちろん、多忙な現場では人財マネジメントに十分な時間を割けるわけではありませんが、それでも新しい発想を受け止め、実行に移すための後押しをすることは徹底しています。

新しい価値の創造は、管理の中だけでは生まれづらい。適度な競争と機会を用意し、本人が一歩踏み出す決断を支えること。それが、挑戦する風土を根づかせ、事業の未来を切り拓くことにつながると考えます。

未来の「加工事業」をつくるのは、高い目線とモチベーション

加工事業本部
加工マーケティング推進室
室長

藤元 優希

十年後を見据え、加工事業の役割を定義し直す

加工マーケティング推進室の責任者として、長期的なブランド戦略の構築や新たなカテゴリーや事業の創出に取り組んでいます。加工事業は当社の成長を支えてきた一方で、次の柱をどう育てるかという課題も抱えています。だからこそ、今ある商品の延長ではなく、五年後、十年後にどのような価値を生み出すのかを起点に、加工事業の未来を構想し、形にしていく必要があります。今期、収益目標から一定の距離を置いた立場で役割を託されたのも、目先の数字に引っ張られず、未来に向けた挑戦を進めるためだと受け止めています。

人は育てるのではなく、育つ環境を整える

私は「人財育成」という言葉を少し慎重に受け止めています。人は誰かに育ててもらうというより、自ら育つものだと思うからです。ミドルマネージャーの役割は、そのための環境を整え、挑戦を行動へとつなげることにあります。今年は「開発甲子園」という従業員のアイデアを商品化する制度を強化し、工場だけでなく営業や間接部門の若手も交えた研修と実践の場に変えました。自由度を持って考え、自分の意見が事業を動かす実感を持てれば、人は動きます。ただ、現実には業績が厳しくなると短期の成果を求める声も強まります。ブランドを育てることと足元の数字を追うこと、その折り合いに明快な答えがあるわけではありません。だからこそ、部下が壁にぶつかった時は同じ目線で考え、必要なら私が前に出て挑戦を前に進める。人が育つ場をつくり、一人ひとりの挑戦を支え続けることが、加工事業の次の成長につながると信じています。

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

ステークホルダーエンゲージメント

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、お客様満足を追求します。

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

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、生命（いのち）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

Web https://www.nipponham.co.jp/corporate/sustainability/stakeholders/

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

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	2025年度結果
たんぱく質の安定調達・供給	畜肉の安定調達・供給	●畜肉の安定した供給量の拡大 ●疾病発生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）	103.1%
	持続可能な畜産の実現	●農家への支援・共創 ・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		
食を通し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	●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	●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）	19.4%
	食課題解決への貢献	●健やかなからだづくりに貢献する商品の開発、提供	●海外加工品事業売上伸長率 2023年度比 200%（2026年度）	133.8%
持続可能な地球環境への貢献	気候変動への対応	●化石燃料由来のCO_2削減（Scope1、Scope2）	国内 2013年度比 29%削減（2026年度）	32.4%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）	5.9%減
			海外 2021年度比 24%削減（2030年度）	
		●家畜由来温室効果ガス削減 ●自社農場における施策展開	—	共同研究推進中
	省資源の推進	●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）	38.1%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	●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 ※2	来場者数：約459万人 定住人口：－※3
	たんぱく質の可能性を広げる事業の創出	●R&D強化による価値創造 ●さまざまなたんぱく質の可能性の探索	事業立ち上げと収益化（2030年度）	R&D戦略に基づき、全社注力テーマを選定、事業化促進支援を実行
			商品化に向けての技術確立（2030年度）	麹たんぱく質や細胞性食品の研究を進める／畜産由来素材を原料に医療機器を開発するスタートアップ1件に出資
挑戦する組織風土の醸成	変革型経営人財の育成、獲得	●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.戦略的な人財獲得・育成 －母集団形成 －海外拠点研修実施 2.挑戦する組織風土醸成への取り組み深化 －成果に応じた適正評価・処遇 －新表彰制度「チャレンジ賞」の実施
	多様な人財の活躍推進	●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）	

※1 来場者数：：2025年1～12月で計算　※2 定住人口：2030年度北広島市（2023年10月比）　※3 2030年度北広島市の定住人口を計測後に報告

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

バリューチェーンにおけるESGの取り組み

Web サステナビリティ　コーポレート・ガバナンス

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.62 ● 自社施設における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（家畜のふん尿）のエネルギー利用					
	プラスチック				P.62 ● 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.63 ● 水使用量の最小化 ● 水ストレス地域におけるリスク低減			
	食品ロス					P.63 ● 培った食品ロスを発生させない技術のさらなる向上	
	廃棄物		P.63 ● 資源投入と最終処分の抑制 ● 地域における循環型モデルの創出				
社会	持続可能な畜産	P.64 ● 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.65 ● ウェルビーイングへの貢献	
	人権	P.66 ● 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.67 ● 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.43 ● 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.77					

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

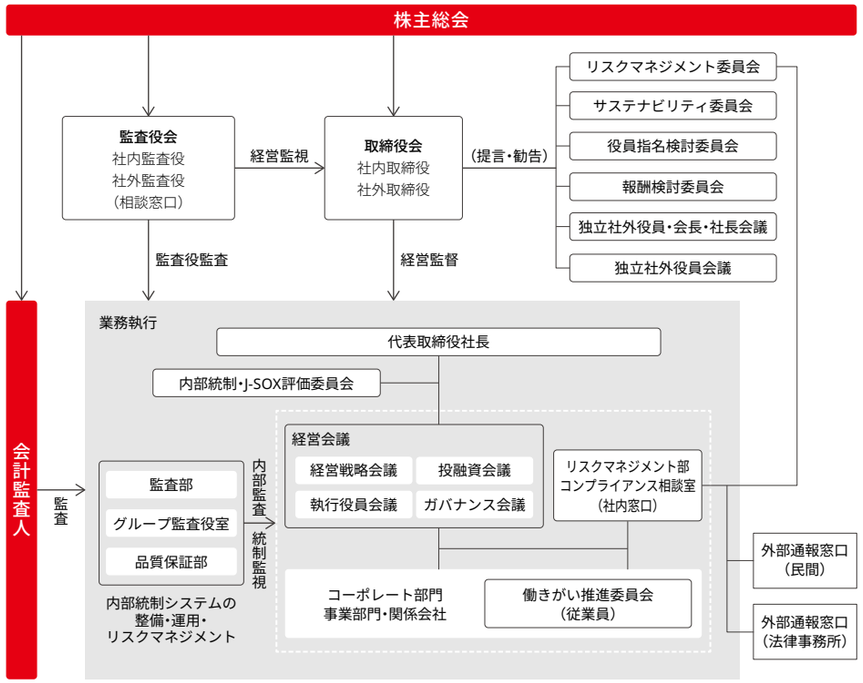
https://www.nipponham.co.jp

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

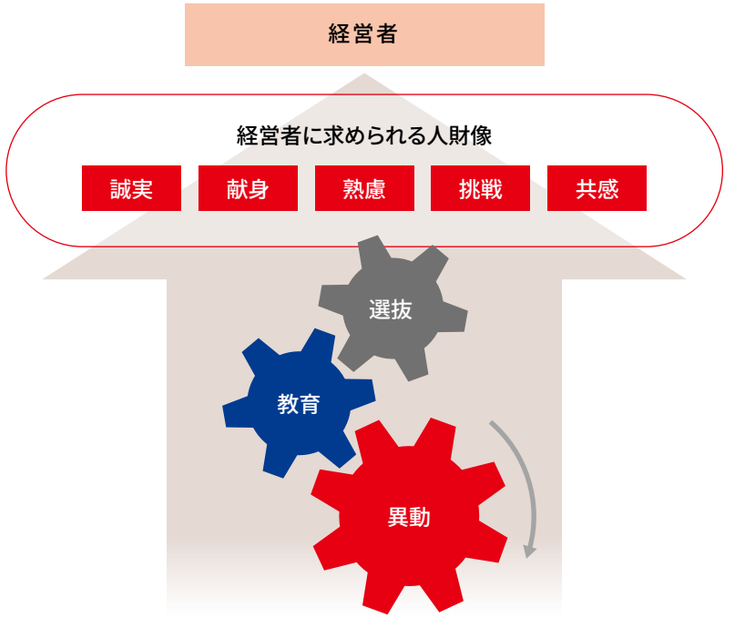
https://www.nipponham.co.jp

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

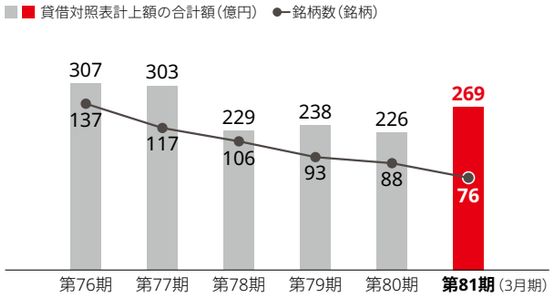
コーポレート・ガバナンス

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。

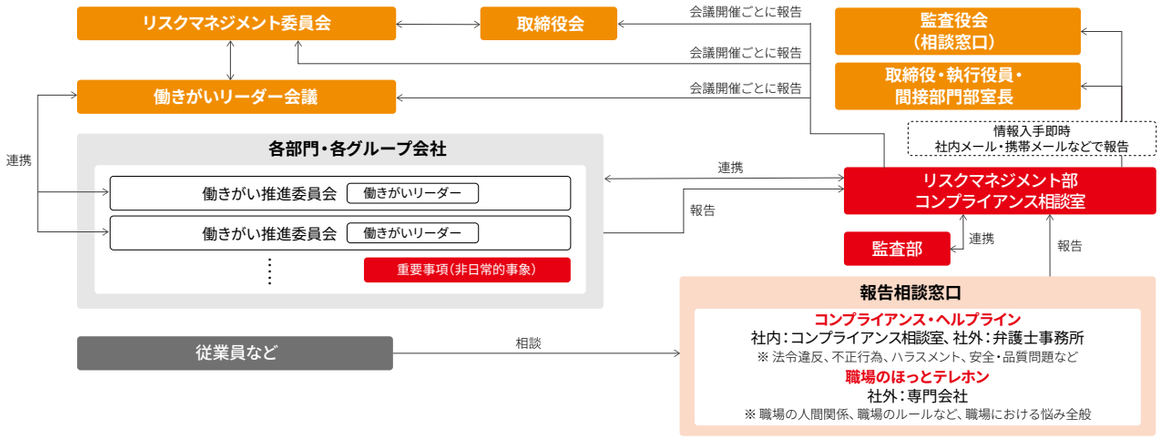
毎年、各階層ごとに開催する「コンプライアンス階層別研修」はeラーニングも活用し、社会的な関心度の高い内容について知識習得を図っています。

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。

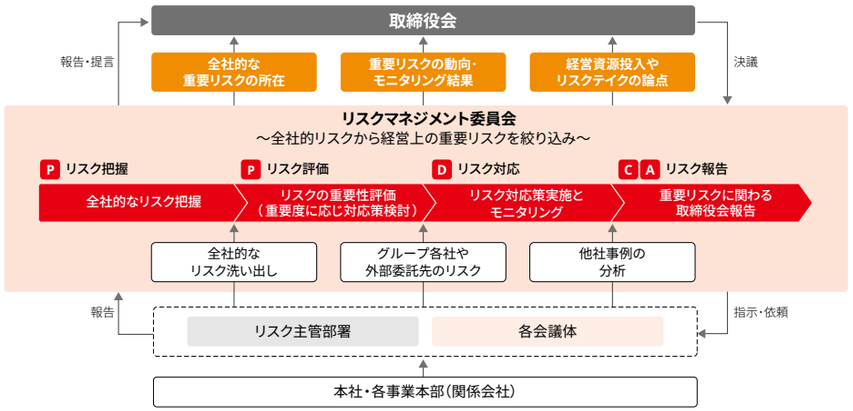
取締役会では、「リスクマネジメント委員会」の報告、提言を踏まえ、当社グループの経営活動に大きな影響を及ぼす可能性のある重要なリスクについて対応方法を検討しています。重大なリスクの顕在化を認識した際には、有事のリスク対応として危機対策本部を設置します。クライシスの内容や想定される影響度により対策機関を設置しており、迅速かつ適切な対応に努めています。

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。

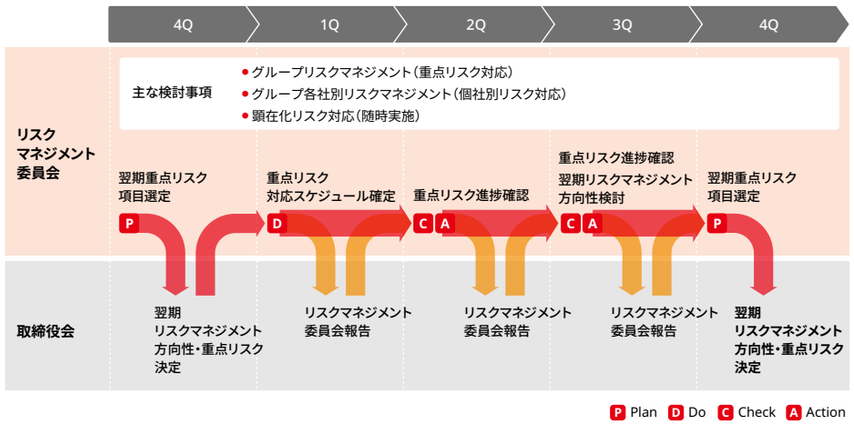
事業継続計画（BCP）

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

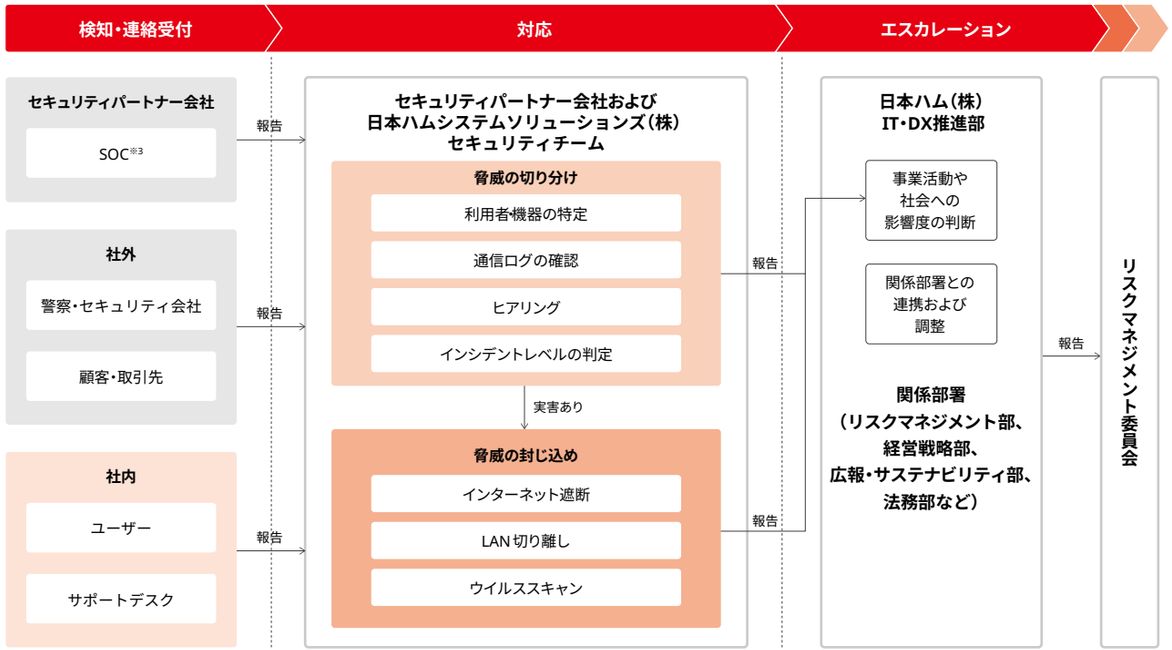
当社グループでは、IT部門担当の執行役員を情報セキュリティ責任者とするサイバーセキュリティ管理体制を構築し、サイバー攻撃への対策計画の継続的な整備を推進しています。また、24時間365日のセキュリティ監視体制や対応フローを整備するとともに、ITセキュリティ全般を包括的に支援可能なセキュリティパートナー会社と連携し、セキュリティインシデント対応体制を構築しています。さらに、サイバー攻撃を受けた場合を想定したBCP訓練を強化しています。

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

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 5

企業データ

なぜ過去最高益を“まだ通過点”と位置づけるのか。

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

財務・非財務データ、株式情報などの客観情報を通じて、
本報告書で示した変化と成長戦略の進捗を裏づけます。

P.99　連結財務データ（10カ年）
P.101　非財務データ（10カ年）
P.102　企業情報
P.103　株式情報

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

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

（単位：百万円）

	USGAAP		IFRS								
	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	2026年3月期
売上高	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	**1,457,391**
営業利益	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】	49,112	50,455	52,798	30,267	27,039	47,604	51,760	22,162	40,599	37,198	**54,545**
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】	35,004	37,147	37,552	19,561	19,214	32,616	48,049	16,637	28,078	26,585	**35,066**
事業利益	—	—	50,589	38,311	43,772	52,426	48,116	25,596	44,939	42,540	**68,342**
資産合計	720,276	755,076	734,528	741,388	768,861	825,405	909,213	937,155	958,237	949,272	**997,477**
親会社の所有者に帰属する持分【当社株主資本】	404,126	440,793	417,982	401,014	404,414	433,595	479,069	492,913	527,503	524,293	**536,940**
有利子負債	138,284	110,948	111,401	147,009	176,493	193,750	211,407	242,055	214,852	223,902	**228,548**
営業活動によるキャッシュ・フロー	65,254	54,626	53,284	30,844	65,464	82,518	33,387	11,331	86,586	77,441	**82,344**
投資活動によるキャッシュ・フロー	(38,271)	(49,006)	(48,194)	(45,110)	(36,728)	(57,827)	(22,837)	(63,677)	(39,224)	(42,717)	**(34,044)**
フリー・キャッシュ・フロー	26,983	5,620	5,090	(14,266)	28,736	24,691	10,550	(52,346)	47,362	34,724	**48,300**
財務活動によるキャッシュ・フロー	(11,439)	(27,508)	(27,110)	2,932	(3,077)	(14,934)	(12,162)	28,417	(53,189)	(29,851)	**(56,004)**
設備投資額	43,765	41,466	41,201	47,820	35,759	67,161	57,537	59,124	44,157	34,373	**33,348**
減価償却費	19,765	21,234	20,714	22,417	23,961	21,679	23,623	25,472	26,686	28,068	**30,869**

注記

1. 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。
2. 記載金額は、百万円未満を四捨五入して表示しています。
3. 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。
4. 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。
5. 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。
6. 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。
7. 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。
8. 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。
9. ●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
10. 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ン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。
11. 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。

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

連結財務データ（10カ年）

（単位：百万円）

		USGAAP		IFRS								
一株当たり金額		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	2026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)	¥ 343.59	¥ 348.46	¥ 352.26	¥183.21	¥ 186.70	¥ 311.13	¥ 381.91	¥ 176.27	¥ 273.70	¥ 263.05	**¥ 361.13**
非継続事業からの当期純利益（損失）	(円)	(¥0.12)	—	—	—	—	¥ 6.84	¥ 88.01	(¥ 13.83)	¥ 1.00	—	—
当期純利益	(円)	¥ 343.47	¥ 348.46	¥ 352.26	¥ 183.21	¥ 186.70	¥ 317.97	¥ 469.92	¥ 162.44	¥ 273.70	¥ 263.05	**¥ 361.13**
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)	¥ 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)	(¥0.12)	—	—	—	—	¥ 6.84	¥ 87.99	(¥ 13.83)	—	—	—
当期純利益	(円)	¥ 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)	¥ 3,832.95	¥ 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	**¥ 5,704.03**
一株当たり配当金	(円)	¥ 52.00	¥ 53.00	¥ 53.00	¥ 90.00	¥ 90.00	¥ 94.00	¥ 102.00	¥ 110.00	¥ 119.00	¥ 135.00	**¥ 160.00**
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	**4.7**
営業利益率	(%)	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)	(%)	9.2	8.8	9.4	4.8	4.8	7.8	10.5	3.4	5.5	5.1	**6.6**
投下資本利益率(ROIC)	(%)	7.0	6.2	6.6	4.9	5.3	5.9	5.0	2.4	4.1	3.9	**6.1**
親会社所有者帰属持分比率【株主資本比率】	(%)	56.1	58.4	56.9	54.1	52.6	52.5	52.7	52.6	55.0	55.2	**66.3**
有利子負債・親会社所有者帰属持分比率【株主資本比率】	(倍)	0.34	0.25	0.27	0.37	0.44	0.45	0.44	0.49	0.41	0.43	**0.43**
インタレスト・カバレッジ・レシオ	(倍)	57.4	44.7	43.1	24.2	40.6	61.6	27.9	6.3	41.1	41.1	**35.7**
連結配当性向	(%)	30.3	30.4	30.1	49.1	48.2	29.6	21.7	67.7	43.5	51.3	**44.3**

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

非財務データ（10カ年）

項目		対象範囲	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	2025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_2）**											
	Scope1　CO_2※1	日本	221	220	216	215	220	222	213	203	190	**180**
	Scope1　CO_2 海外	海外	—	—	—	—	—	52	55	53	55	**57**
	Scope1　メタン※2	全世界	28	30	30	31	28	116	134	122	144	**100**
	Scope1　一酸化二窒素※2	全世界	92	98	103	102	101	102	99	52	48	**51**
	Scope2　CO_2 ロケーションベース	日本	343	298	303	290	276	267	246	243	231	**221**
	Scope2　CO_2 ロケーションベース	海外	—	—	—	—	—	92	86	78	80	**78**
	合計　CO_2 ロケーションベース	全世界	684	646	652	638	625	851	833	751	748	**687**
	Scope3　CO_2	日本	9,717	10,157	10,948	11,134	10,576	10,503	10,258	10,475	10,567※3	**11,151**
	用水											
	取水量・用水使用量　（千m^3）※4	日本国内製造工場	13,729	15,152	14,797	14,820	14,820	14,721	14,261	13,796	13,196	**13,012**
	廃棄物											
	廃棄物発生量　（千t）	日本	416.6	423.1	434.7	411.3	402.5	397.6	380.2	378.0	388.2	**382.7**
	再資源化率　（%）※5		94.6	94.3	93.6	92.1	94.7	96.9	96.6	96.3	95.3	**97.4**
社会	**従業員の状況**											
	従業員数　（人）※6	日本ハム（株）	2,372	2,384	2,403	2,137	2,149	2,160	2,077	1,977	2,065	**1,985**
	女性従業員比率　（%）※7		19.2	21.3	20.4	26.7	27.4	28.4	30.3	32.3	33.5	**30.2**
	女性管理職比率　（%）		3.4	3.3	3.8	4.6	6.5	8.5	9.8	10.7	12.0	**12.7**
	障がい者雇用状況※8、9、10											
	雇用率　（%）	日本ハム（株）	1.7	1.6	1.7	2.4	2.5	2.7	2.6	2.6	2.6	**2.9**
	育児・看護関連制度の利用状況											
	育児休業取得者数　（人）	日本ハム（株）	63	76	70	73	96	108	115	121	116	**124**
	男性　（人）		5	8	4	5	12	18	37	33	28	**44**
	女性　（人）		58	68	66	68	84	90	78	88	88	**80**
	こころとからだの健康											
	ストレスチェック受検率　（%）	日本	93.9	93.0	91.5	90.3	91.6	92.8	94.5	95.5	94.1	**95.7**

※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 取水量・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 障がい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

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

企業情報（2026年4月現在）

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	前田 文男
従業員数	連結 25,873名 単体 1,944名（注）平均臨時雇用者数含む
事業概要	● 食肉加工品（ハム・ソーセージなど）および調理食品の製造・販売 ● 食肉の生産・処理・販売 ● 乳製品および水産加工品の製造・販売
本社住所	〒530-0001 大阪市北区梅田2-4-9 ブリーゼタワー 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） オーキービーフエキスポート（オーストラリア） ウィンガムビーフエキスポート（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） デイリーフーズ（アメリカ） 日邦食品（上海）有限公司（中国）
ハム・ソーセージの製造・販売	日本ハムファクトリー（株） 日本ハム北海道ファクトリー（株） 東北日本ハム（株） 協同食品（株） 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） 日本デイリーネット（株） 日本ルートサービス（株） ジャパンフード（株） NHフーズ・チリ（チリ） NHフーズ・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）

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

株式情報

株式の概況（2026年3月31日現在）

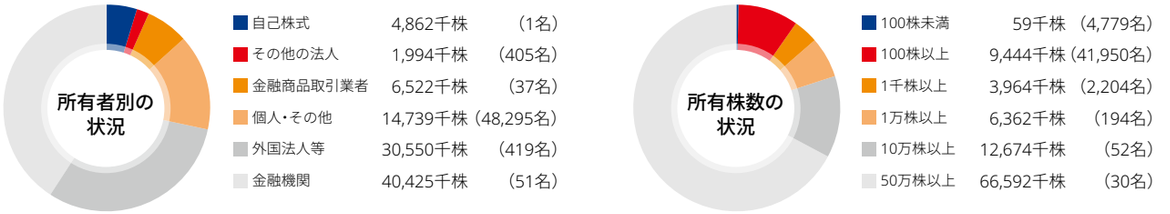
発行可能株式総数	285,000,000株
発行済株式総数	99,095,004株
株主数	49,209名

大株主（10位以上）

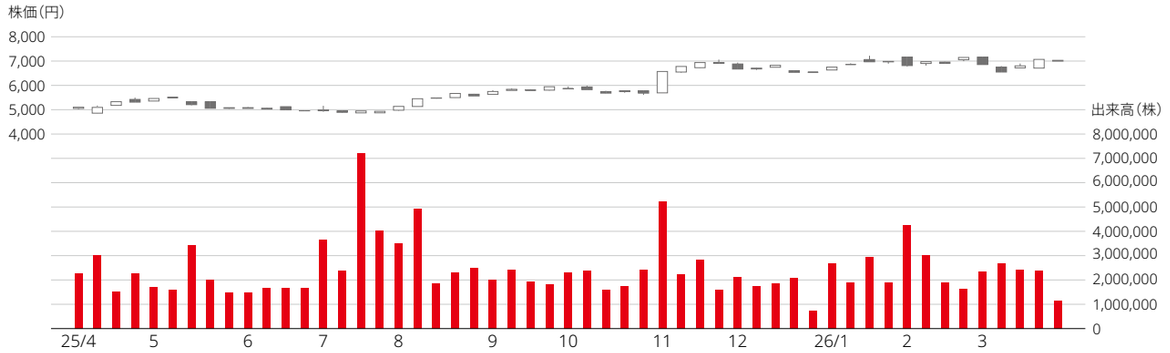
株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	18,555	19.69
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	7,132	7.57
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	5,241	5.56
株式会社百十四銀行	3,708	3.94
明治安田生命保険相互会社	3,677	3.90
日本生命保険相互会社	2,785	2.96
JPモルガン証券株式会社	1,634	1.73
共栄火災海上保険株式会社	1,613	1.71
モルガン・スタンレーMUFG証券株式会社	1,399	1.48
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,390	1.48

（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



参画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し、非競争分野における戦略的課題に取り組む国際的な業界団体

GX フューチャー・コンソーシアム
GX（グリーン・トランスフォーメーション）フューチャー・コンソーシアムは、TCFDコンソーシアムを改組し、GXリーグの機能の一部を統合して設立されました。多様なプレイヤーが連携して社会全体のGX実装を牽引し、脱炭素と経済成長の好循環実現を目指す、官民連携の組織。

TNFD（Taskforce on Nature-related Financial Disclosures）
TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）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

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













さらなる成長へ
私たちの挑戦は続きます











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

Nipponham Group

https://www.nipponham.co.jp

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ています。



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。



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ています。



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。