

# COMPANY RESEARCH AND ANALYSIS REPORT

|| 企業調査レポート（ESG 統合版） ||

## 日本ハム

### 2282 東証 1 部

[企業情報はこちら >>>](#)

2017 年 2 月 7 日 (火)

執筆：フィスコアナリスト

清水さくら

FISCO Ltd. Analyst **Sakura Shimizu**



FISCO Ltd.

<http://www.fisco.co.jp>

## ■ 目次

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| ■ 要約                               | 01 |
| ■ 事業の特質と収益構造                       | 03 |
| ■ 企業理念と中長期の成長戦略                    | 11 |
| ■ 環境                               | 14 |
| ■ 社会                               | 23 |
| ■ 経営の正当性、透明性、柔軟性、組織としての完成度の高さ      | 28 |
| ■ リスク低減、事業機会の獲得につながる CSR コミュニケーション | 31 |
| ■ ESG にかかる外部評価、第三者保証               | 32 |

本レポートは、環境省実施の環境情報開示基盤整備事業に参画している各企業が  
環境情報開示システムに登録している環境情報を一部参照しています。

## ■ 要約

### 不祥事を乗り越えて日本一誠実な企業へ向けてまい進

日本ハム <2282> は、日本を代表する食品会社。主に、ハム・ソーセージなどの食肉加工品及び調理食品の製造・販売、食肉の生産・処理・販売、水産物及び乳製品の製造・販売を展開している。

#### 1. 経済価値

2016 年 3 月期（2015 年度）の連結売上高は 1,240,728 百万円、同営業利益は 46,340 百万円。食肉事業が売上高の 70.7%、営業利益の 85.6% を占め、次に加工事業の売上高 28.7% と営業利益 8.7% が続く。2016 年 3 月期の売上高に占める品種別構成比は、ハム・ソーセージが 11.4%、加工食品が 17.8%、食肉が 57.8%、水産物が 7.6%、乳製品が 2.5%、その他が 2.8%。国内における輸入を含む食肉販売量は同社がトップに位置する。直近 8 期の決算を見ても一定以上の利益を計上しており、株主に対する利益還元についても安定的に行っている。投資家に向けた情報開示、IR 活動も充実しており、株主・投資家に対する説明責任は果たしている。

#### 2. 環境価値

食品という同社の事業特性を考慮すると、環境問題は避けては通れない課題であると判断、1998 年に環境を経営課題と位置付ける「環境宣言」を発表した。地球温暖化の防止、省資源の取り組み、再資源化の推進を軸に、CO<sub>2</sub> 排出量原単位、熱量原単位、用水使用量原単位、廃棄物発生量原単位の削減と、廃棄物リサイクル率の向上については定量的目標値を設定、商品パッケージの軽量化やエコドライブシステムの導入、廃棄物の削減、水資源の有効活用、化学物質の削減、自然保護活動にも取り組んでいる。また、家畜などの命を扱う企業として、生態系への配慮、飼育に要する穀物や排泄物などの観点でも環境にかかる配慮が必要となる。同社はこれらの 1 つ 1 つの課題にも向き合っている。

#### 3. 社会価値

食肉や加工品などの食品の供給を通じて、日本を始めとする世界の食文化を支えている同社の社会的な存在価値、果たすべき責任は極めて大きく、同社自身もそのことを認識している。社会への貢献という切り口では、品質保証、食育とスポーツ、人財などが重要な取り組みとして挙げられる。品質保証では、安全検査、安全審査、品質監査という 3 つの品質保証基準を徹底して実行するとともに、人財育成にも注力している。顧客との対話も重視しており、1969 年にスタートした家庭の台所を守る主婦と意見交換をする「奥様重役会」は今日まで受け継がれているほか、顧客の生の声は該当部門だけでなく、同社社長を始め全役員も聴いており、真摯に対応ができていると言える。また、同社が商品として提供している食を通じて人々の健康にし、また、スポーツを通して人々の健康を増進することを目指しており、プロ野球の北海道日本ハムファイターズ球団の保有だけにとどまらず、サッカー J リーグのチームであるセレッソ大阪も支援している。加えて、働きやすい職場づくりにも注力しており、選ばれる会社であり続けるために日々、努力を重ねているようだ。

#### 4. ガバナンス

2002 年に食肉偽装という食品会社としては致命的な不祥事を起こしたが、その後、コンプライアンスの強化、社外取締役の導入を始めとするガバナンス改革、風土づくりの見直しなどで、同社は当時の藤井社長の言葉である「日本で一番誠実な会社」へ大きく舵を切った。女性の活躍の推進や不適切事象が起きてても適切な対応ができているなど、改革以降を見ると良い取り組みや効果が認められる。

注：本レポートでは、日本ハム及び同社グループの ESG を論ずることを目的としているため、日本ハムグループを指す場合でも「日本ハム」もしくは「同社」と簡易的な表記に統一している。



出所：ファクトブックよりフィスコ作成

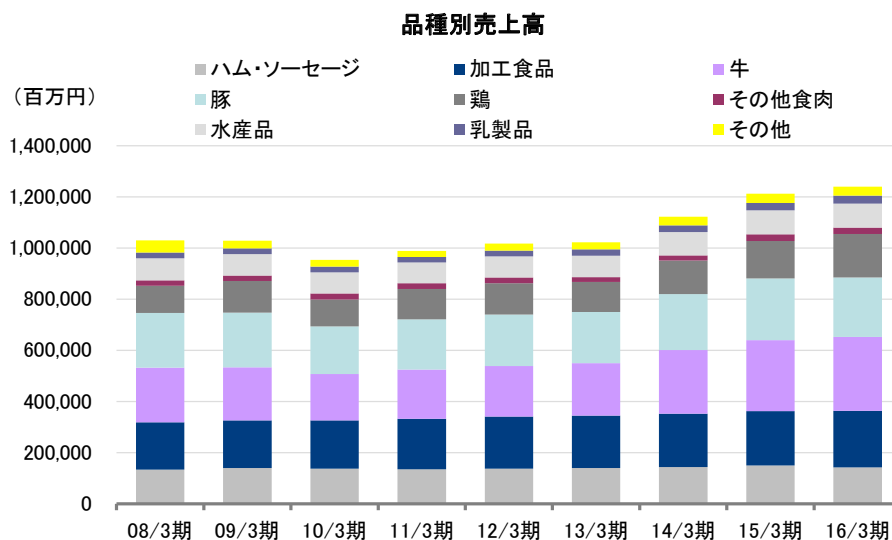
## ■ 事業の特質と収益構造

同社は、1942 年創業の日本を代表する食品会社で、ハム・ソーセージなどの食肉加工品及び調理食品の製造・販売、食肉の生産・処理・販売、水産物及び乳製品の製造・販売を展開している。

### 肉製品製造事業と食肉卸売事業を主軸に展開

#### 1. 事業内容

主に、ハム・ソーセージなどの食肉加工品及び調理食品の製造・販売、食肉の生産・処理・販売、水産物及び乳製品の製造・販売を展開している。セグメントでは、主にハム・ソーセージ、加工食品の製造・販売を行う加工事業本部、主に食肉の生産・販売を手掛ける食肉事業本部、主に水産物や乳製品の製造・販売を行っている関連企業本部がある。地域別セグメントでは、日本以外に、豪州、米州、アジア・ヨーロッパに区分されている。2016 年 3 月期の売上高に占める品種別構成比は、ハム・ソーセージが 11.4%、加工食品が 17.8%、食肉が 57.8%、水産物が 7.6%、乳製品が 2.5%、その他が 2.8%。食肉 57.8% の内訳は、牛が 23.3%、豚が 18.8%、鶏が 13.7%、その他食肉が 2.0%。同社資料によると、日本国内における国産・輸入食肉の同社の販売量シェアは、牛が 19%、豚が 20%、鶏が 24%、その他の肉を含む合計値においては 21% とトップに位置している。



出所：ファクトブックよりフィスコ作成

## 食肉事業が大きな存在感を示す

### 2. コアビジネス

同社最大の稼ぎ頭は食肉事業で、2016 年 3 月期連結業績において売上高の 70.7%、営業利益の 85.6% を占め大きな存在感を示している。続く加工事業は、売上高の 28.7%、営業利益は 8.7% だった。関連企業は、売上高の 12.8%、営業利益は 4.9%。

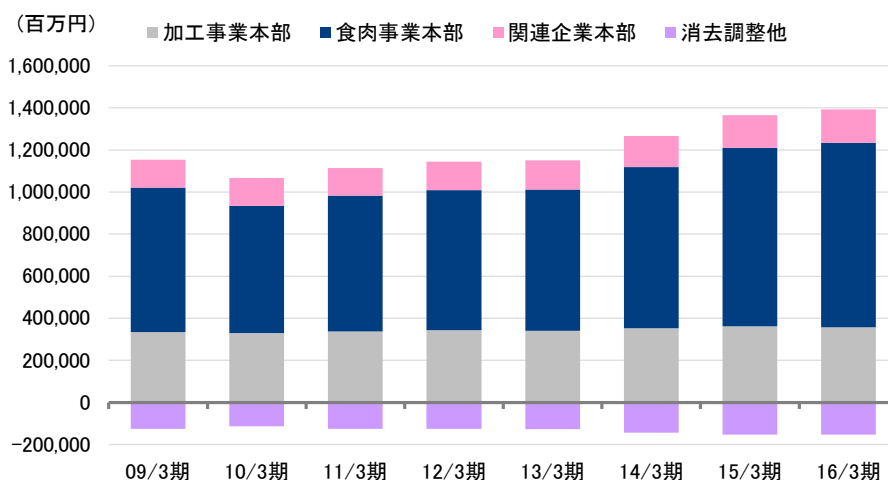
## 食肉事業が営業利益の 85.6%、国内事業が営業利益の大半を稼ぐ

### 3. セグメント別売上高と営業利益

2016 年 3 月期の連結売上高は 1,240,728 百万円、同営業利益は 46,340 百万円だった。セグメント別売上高は、加工事業本部が 28.7%、食肉事業本部が 70.7%、関連企業本部が 12.8%、消去調整他が -12.3%、営業利益では、加工事業本部が 8.7%、食肉事業本部が 85.6%、関連企業本部が 4.9%、消去調整他が 0.7% だった。食肉事業が稼ぎ頭であるの是一目瞭然だが、同事業の営業利益は年によって大きく変動している。次に続く加工事業も直近 8 期を見ても、最大と最小の営業利益で約 4.5 倍も違うのが特徴である。

2016 年 3 月期における地域別の売上高は、日本が 80.8%、豪州 7.1%、米州 6.5%、アジア・ヨーロッパ 5.6% と、日本が 8 割超を占めている。営業利益貢献割合を見るとその傾向は一層顕著で、日本が 96.2%、豪州 7.7%、米州 -4.9%、アジア・ヨーロッパ 1.0% と、国内で稼いだ利益が大半となっている。豪州の営業利益は、2016 年 3 月期に 3,518 百万円に過ぎなかったが、2014 年 3 月期と 2015 年 3 月期においてそれぞれ 5,718 百万円、11,301 百万円の営業利益を稼ぐことができた。しかしながら、他地域は発展途上にあるようだ。

セグメント別連結売上高

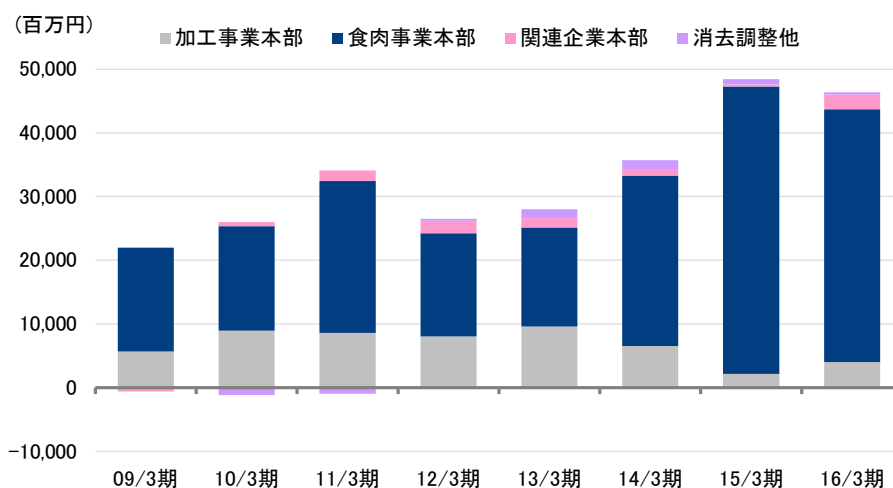


出所：ファクトブックよりフィスコ作成

日本ハム | 2017 年 2 月 7 日 (火)  
2282 東証 1 部 | <http://www.nipponham.co.jp/>

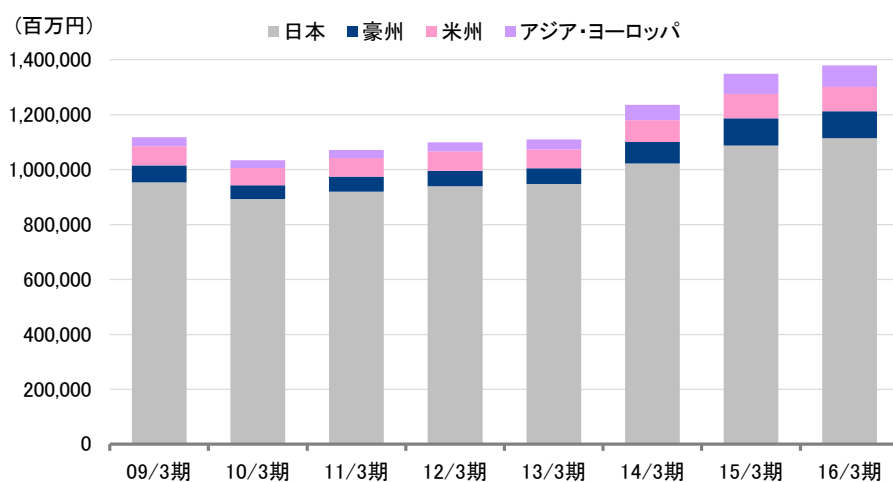
## 事業の特質と収益構造

## セグメント別連結営業利益



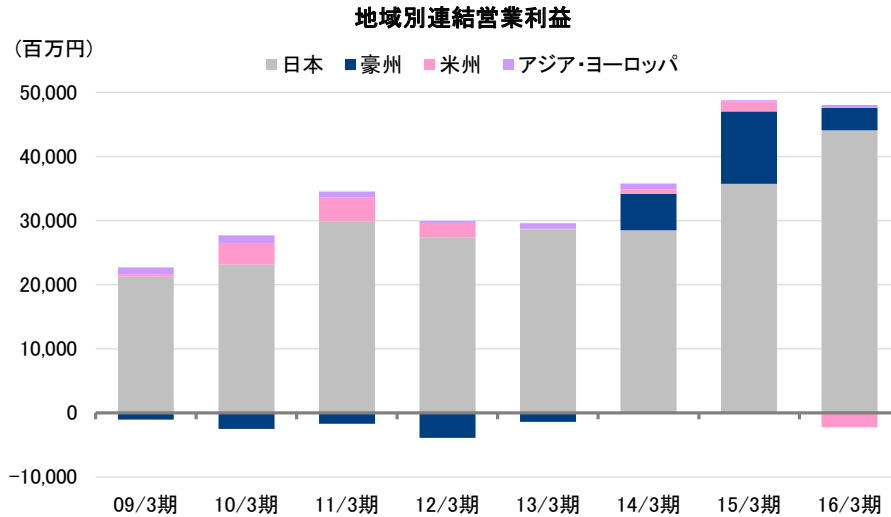
出所：ファクトブックよりフィスコ作成

## 地域別連結売上高



出所：ファクトブックよりフィスコ作成

## 事業の特質と収益構造



出所：ファクトブックよりフィスコ作成

## 連結配当性向 30% を目安

### 4. 1 株当たり配当額

配当については、連結業績に応じた利益配分を基本に、連結配当性向 30% を目安に実施している。なお、下限を当面の間 1 株当たり 16 円と設定、自己株買については、成長への投資や財務体質を勘案しつつ、1 株当たりの株主価値と ROE の向上を目的として機動的に実施するとしている。

## 健全な財務体質と高い自己資本比率

### 5. バランスシート

2016 年 3 月期末時点の同社の自己資本比率は 52.2% で、ネット D/E レシオは 0.24 倍。有利子負債残高は 154,606 百万円。流動比率は 179.2%、固定比率も 90.6% で財務の安定性は高いと言える。しかしながら、5 割を超える自己資本比率が必要なのかなど、資本効率には疑問があるだろう。



## 新中期経営計画パート 5 は、変革による骨太なビジネスモデルの構築

### 6. 収益目標

同社は、現在、2016 年 3 月期 - 2018 年 3 月期の 3 ヶ年を対象期間とする新中期経営計画パート 5 が進行中である。そこでは、国内事業の競争優位性の確立、グローバル企業への加速を目的に、変革による骨太なビジネスモデルの構築というテーマの下、経営戦略として、国内事業の持続的な収益力強化、海外売上高の早期拡大、戦略的ブランディングの推進、グループ横断型コーポレート機能の強化を掲げている。

2018 年 3 月期の目標に、売上高 1,300,000 百万円、営業利益 52,000 百万円、同社株主に帰属する当期純利益 33,000 百万円、売上高営業利益率 4.0%、ROE8.0% 以上を設定しているが、近年では 2014 年 3 月期と 2015 年 3 月期に目標の ROE8.0% 以上を達成済みで、2015 年 3 月期に営業利益率も目標と同じ 4.0% であったことから、市況に左右されやすい食肉事業が稼ぎ頭ということを考慮しても、高くないハードルと考える。

#### 業績・経営指標

##### 簡易連結損益計算書

(単位：百万円)

|                        | 09/3 期    | 10/3 期  | 11/3 期  | 12/3 期    | 13/3 期    | 14/3 期    | 15/3 期    | 16/3 期    |
|------------------------|-----------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 売上高                    | 1,028,449 | 953,616 | 989,308 | 1,017,784 | 1,022,839 | 1,122,097 | 1,212,802 | 1,240,728 |
| 前期比                    | -0.1%     | -7.3%   | 3.7%    | 2.9%      | 0.5%      | 9.7%      | 8.1%      | 2.3%      |
| 営業利益                   | 21,417    | 24,855  | 33,175  | 26,513    | 28,021    | 35,700    | 48,444    | 46,340    |
| 前期比                    | 20.5%     | 16.1%   | 33.5%   | -20.1%    | 5.7%      | 27.4%     | 35.7%     | -4.3%     |
| 継続事業からの<br>税金等調整前当期純利益 | 6,287     | 24,024  | 29,523  | 26,766    | 28,031    | 35,303    | 44,544    | 32,139    |
| 前期比                    | -19.0%    | 282.1%  | 22.9%   | -9.3%     | 4.7%      | 25.9%     | 26.2%     | -27.8%    |
| 同社株主に帰属する当期純利益         | 1,657     | 15,721  | 16,731  | 11,655    | 16,459    | 24,524    | 31,048    | 21,779    |
| 前期比                    | 6.6%      | 848.8%  | 6.4%    | -30.3%    | 41.2%     | 49.0%     | 26.6%     | -29.9%    |

出所：ファクトブックよりフィスコ作成

日本ハム | 2017 年 2 月 7 日 (火)  
2282 東証 1 部 | <http://www.nipponham.co.jp/>

## 事業の特質と収益構造

## 簡易連結貸借対照表

(単位：百万円)

|                               | 09/3 期末 | 10/3 期末 | 11/3 期末 | 12/3 期末 | 13/3 期末 | 14/3 期末 | 15/3 期末 | 16/3 期末 |
|-------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 流動資産                          | 290,969 | 319,329 | 317,363 | 324,468 | 334,917 | 340,791 | 356,454 | 360,015 |
| 現預金・現金同等物                     | 54,792  | 101,702 | 87,657  | 70,674  | 77,005  | 74,928  | 57,404  | 67,321  |
| 棚卸資産                          | 115,765 | 100,545 | 107,599 | 112,516 | 113,187 | 122,115 | 143,107 | 137,395 |
| 固定資産                          | 292,715 | 284,872 | 273,325 | 264,657 | 275,376 | 286,429 | 305,113 | 322,840 |
| 有形固定資産 - 取得原価<br>(減価償却累計額控除後) | 232,862 | 227,081 | 219,324 | 213,663 | 224,785 | 236,669 | 252,537 | 268,172 |
| 総資産                           | 583,684 | 604,201 | 590,688 | 589,125 | 610,293 | 627,220 | 661,567 | 682,855 |
| 流動負債                          | 178,120 | 213,460 | 197,796 | 203,671 | 228,661 | 195,936 | 203,627 | 200,908 |
| 短期借入金・1年以内に<br>期限の到来する長期債務    | 63,398  | 90,815  | 67,251  | 67,096  | 83,373  | 54,561  | 52,637  | 52,835  |
| 固定負債                          | 133,188 | 116,779 | 109,688 | 93,186  | 85,548  | 107,309 | 101,516 | 120,587 |
| 長期債務<br>(1年以内期限到来分を除く)        | 105,552 | 96,770  | 88,012  | 72,091  | 66,448  | 90,402  | 84,169  | 101,771 |
| 負債計                           | 311,308 | 330,239 | 307,484 | 296,857 | 314,209 | 303,245 | 305,143 | 321,495 |
| 株主資本                          | 270,439 | 271,908 | 281,067 | 290,020 | 293,414 | 320,984 | 353,664 | 356,353 |
| 自己株式                          | -341    | -16,787 | -16,696 | -16,677 | -32,641 | -37,423 | -458    | -457    |
| 純資産計                          | 272,376 | 273,962 | 283,204 | 292,268 | 296,084 | 323,975 | 356,424 | 361,360 |

出所：ファクトブックよりフィスコ作成

## 簡易連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

|                            | 09/3 期  | 10/3 期  | 11/3 期  | 12/3 期  | 13/3 期  | 14/3 期  | 15/3 期  | 16/3 期  |
|----------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 営業活動による<br>キャッシュ・フロー (a)   | 37,776  | 67,448  | 36,761  | 26,432  | 37,407  | 32,952  | 29,681  | 52,535  |
| 投資活動による<br>キャッシュ・フロー (b)   | -4,519  | -16,369 | -12,829 | -19,098 | -22,384 | -27,021 | -31,517 | -49,139 |
| 財務活動による<br>キャッシュ・フロー       | -24,761 | -5,227  | -36,951 | -23,745 | -10,964 | -9,373  | -17,187 | 8,182   |
| フリー・キャッシュ・フロー<br>(a) + (b) | 33,257  | 51,079  | 23,932  | 7,334   | 15,023  | 5,931   | -1,836  | 3,396   |
| 現金および現金同等物の<br>期末残高        | 54,792  | 101,702 | 87,657  | 70,674  | 77,005  | 74,928  | 57,404  | 67,321  |

出所：ファクトブックよりフィスコ作成

日本ハム | 2017 年 2 月 7 日 (火)  
2282 東証 1 部 | <http://www.nipponham.co.jp/>

## 事業の特質と収益構造

(単位：百万円)

|             | 09/3 期    | 10/3 期   | 11/3 期   | 12/3 期    | 13/3 期    | 14/3 期    | 15/3 期    | 16/3 期    |
|-------------|-----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 事業セグメント別売上高 |           |          |          |           |           |           |           |           |
| 加工事業本部      | 334,513   | 329,436  | 338,027  | 343,072   | 339,906   | 353,162   | 361,481   | 356,581   |
| 食肉事業本部      | 686,798   | 605,254  | 644,535  | 665,820   | 672,785   | 765,395   | 849,320   | 877,334   |
| 関連企業本部      | 132,508   | 132,527  | 132,224  | 135,189   | 137,645   | 148,138   | 155,164   | 159,371   |
| 消去調整他       | -125,370  | -113,601 | -125,478 | -126,297  | -127,497  | -144,598  | -153,163  | -152,558  |
| 合計          | 1,028,449 | 953,616  | 989,308  | 1,017,784 | 1,022,839 | 1,122,097 | 1,212,802 | 1,240,728 |

## 事業セグメント別営業利益

|        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 加工事業本部 | 5,688  | 8,973  | 8,629  | 8,033  | 9,628  | 6,543  | 2,151  | 4,054  |
| 食肉事業本部 | 16,307 | 16,397 | 23,815 | 16,188 | 15,497 | 26,753 | 45,121 | 39,660 |
| 関連企業本部 | -520   | 616    | 1,672  | 1,960  | 1,527  | 998    | 287    | 2,281  |
| 消去調整他  | -58    | -1,131 | -941   | 332    | 1,369  | 1,406  | 885    | 345    |
| 合計     | 21,417 | 24,855 | 33,175 | 26,513 | 28,021 | 35,700 | 48,444 | 46,340 |

出所：ファクトブックよりフィスコ作成

(単位：百万円)

|           | 09/3 期    | 10/3 期    | 11/3 期    | 12/3 期    | 13/3 期    | 14/3 期    | 15/3 期    | 16/3 期    |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 地域別売上高    |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 日本        | 953,245   | 893,363   | 919,433   | 939,524   | 947,388   | 1,022,022 | 1,087,832 | 1,114,805 |
| 豪州        | 62,536    | 49,308    | 55,766    | 55,946    | 57,073    | 78,238    | 99,646    | 97,750    |
| 米州        | 69,784    | 64,045    | 66,611    | 71,865    | 69,655    | 79,284    | 88,084    | 89,252    |
| アジア・ヨーロッパ | 32,592    | 27,508    | 29,477    | 32,105    | 35,654    | 56,342    | 73,262    | 77,408    |
| 合計        | 1,118,157 | 1,034,224 | 1,071,287 | 1,099,440 | 1,109,770 | 1,235,886 | 1,348,824 | 1,379,215 |

## 地域別営業利益

|           |        |        |        |        |        |        |        |        |
|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 日本        | 21,248 | 23,123 | 29,885 | 27,404 | 28,624 | 28,504 | 35,769 | 44,080 |
| 豪州        | -1,043 | -2,510 | -1,712 | -3,925 | -1,414 | 5,718  | 11,301 | 3,518  |
| 米州        | 394    | 3,354  | 3,718  | 2,225  | 104    | 700    | 1,514  | -2,266 |
| アジア・ヨーロッパ | 1,080  | 1,242  | 968    | 296    | 859    | 871    | 208    | 466    |
| 合計        | 21,679 | 25,209 | 32,859 | 26,000 | 28,173 | 35,793 | 48,792 | 45,798 |

出所：ファクトブックよりフィスコ作成

## 事業の特質と収益構造

|                          | 09/3 期   | 10/3 期   | 11/3 期   | 12/3 期   | 13/3 期   | 14/3 期   | 15/3 期   | 16/3 期   |
|--------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| < 収益性分析 >                |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 売上高営業利益率 (%)             | 2.1      | 2.6      | 3.4      | 2.6      | 2.7      | 3.2      | 4.0      | 3.7      |
| 売上高税引前<br>当期純利益率 (%)     | 0.6      | 2.5      | 3.0      | 2.6      | 2.7      | 3.1      | 3.7      | 2.6      |
| 売上高当期純利益率 (%)            | 0.2      | 1.6      | 1.7      | 1.1      | 1.6      | 2.2      | 2.6      | 1.8      |
| EPS (円)                  | 7.26     | 69.69    | 78.67    | 54.79    | 79.42    | 122.11   | 152.43   | 106.92   |
| 潜在株式調整後 EPS (円)          | 7.25     | 68.99    | 70.92    | 49.40    | 71.44    | 110.92   | 143.11   | 100.44   |
| BPS (円)                  | 1,185.25 | 1,278.83 | 1,321.37 | 1,363.34 | 1,474.60 | 1,575.97 | 1,736.18 | 1,749.36 |
| DPS (円)                  | 16.00    | 16.00    | 16.00    | 18.00    | 24.00    | 37.00    | 46.00    | 33.00    |
| 配当性向 (%)                 | 220.4    | 23.0     | 20.3     | 32.9     | 30.2     | 30.3     | 30.2     | 30.9     |
| ROA (%)                  | 1.1      | 4.0      | 4.9      | 4.5      | 4.7      | 5.7      | 6.9      | 4.8      |
| ROE (%)                  | 0.6      | 5.8      | 6.1      | 4.1      | 5.6      | 8.0      | 9.2      | 6.1      |
| 総資産回転率 (回)               | 1.7      | 1.6      | 1.7      | 1.7      | 1.7      | 1.8      | 1.9      | 1.8      |
| < 安全性分析 >                |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 自己資本比率 (%)               | 46.3     | 45.0     | 47.6     | 49.2     | 48.1     | 51.2     | 53.5     | 52.2     |
| ネット D/E レシオ (倍)          | 0.42     | 0.32     | 0.24     | 0.24     | 0.25     | 0.22     | 0.22     | 0.24     |
| 流動比率 (%)                 | 163.4    | 149.6    | 160.4    | 159.3    | 146.5    | 173.9    | 175.1    | 179.2    |
| 当座比率 (%)                 | 98.4     | 102.5    | 106.1    | 104.1    | 97.0     | 111.6    | 104.8    | 110.8    |
| 固定比率 (%)                 | 108.2    | 104.8    | 97.2     | 91.3     | 93.9     | 89.2     | 86.3     | 90.6     |
| 固定長期適合比率 (%)             | 66.6     | 62.0     | 62.6     | 61.7     | 62.1     | 61.5     | 62.2     | 63.2     |
| ネット・デット (キャッシュ)<br>(百万円) | 114,158  | 85,883   | 67,606   | 68,513   | 72,816   | 70,035   | 79,402   | 87,285   |
| 有利子負債 (百万円)              | 168,950  | 187,585  | 155,263  | 139,187  | 149,821  | 144,963  | 136,806  | 154,606  |
| 現金及び現金同等物<br>(百万円)       | 54,792   | 101,702  | 87,657   | 70,674   | 77,005   | 74,928   | 57,404   | 67,321   |

出所：ファクトブック、有価証券報告書よりフィスコ作成

## 7. 事業内容、収益構造、財務体質から透けて見える、すべては「食べる喜び」を届けるために安全・安心な食を届けることが第一の使命

同社ブランドの商品を展開していることもあり、消費者である顧客が最大の、また最多数のステークホルダーとも言える。このため、2002 年に発覚した牛肉偽装問題による影響は甚大で、発覚以前の売上高水準に戻るまで 4 年を要した。このような逆風はあったものの、当時の藤井社長の指揮下、同社は改革を断行し、現在も後述する企業理念にも掲げている「食べる喜び」を提供できるように、再発防止はもちろんのこと、顧客満足度の高い商品を提供できるよう品質保証を始め、様々な取り組みを行っている。

## ■ 企業理念と中長期の成長戦略

同社は、上層から、企業理念、経営理念、行動指針を制定、この他に「グループブランドの約束」も設定している。

### 「食べる喜び」と従業員が真の幸せと生き甲斐を求める場

#### 1. 企業理念

同社は、「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。」と、「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。」という2つの企業理念を掲げている。同社の社会における存在意義を示すもので、経営の最も高次の目的であり、同社全体でこの理念を共有して、企業活動・業務に取り組むことを同社の経営の根幹と位置付けている。

#### 2. 経営理念

経営理念では、「高邁な理想をかかげ、その実現への不退転の意志をもって行動する。」、「人に学び、人を育て、人によって育てられる。」、「時代の要請に応じて時代をつくる。」、「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。」、「高度に機能的な有機体をめざす。」の5つを設定している。事業活動の指針で、企業理念で示した目的を達成するための基本的な方向性・考え方など経営姿勢を表明したものという位置付けである。

#### 3. 行動指針

行動指針では、「常にお客様の立場で考え、行動する。」、「社会からの信頼に対して誠実に行動する。」、「時代の変化を先取りし、積極果敢に挑戦する。」、「高い目標を持ち、熱意と創意工夫でやり遂げる。」、「自己を磨き、互いを高め、結束して事にあたる。」の5つを設定している。

#### 4. ブランドステートメントと「グループブランドの約束」

グループブランドの約束は、社内外にコミュニケーションするもので、企業理念の実現を目指して結ぶ社会や顧客、株主との約束である。全員の誓いと位置付け、以下の内容をすべてのステークホルダーに約束している。

おいしさの感動と健康の喜びを世界の人々と分かち合いたい

私たちは生命（いのち）の恵みを大切にして、品質に妥協することなく「食べる喜び」を心を込めて提供するとして、時代に先駆け食の新たな可能性を切り拓き楽しく健やかな暮らしに貢献する

同社では、このような企業理念からグループブランドの約束までを NI 手帳（NI は、日本ハムグループ・アイデンティティの略）にまとめ、全従業員に配布、営業などの実務から中期経営計画などの策定まで上記の企業理念等と齟齬のないように運用している。

## 5. CSR 課題とその特定のプロセス

CSR の課題特定には、まず評価対象項目の抽出と初期スクリーニングを行い、次にアンケートやヒアリングによるステークホルダー約 200 名の意見を集約した。意見の集約には、日本ハムファミリー会会員、得意先、取引先、株主・アナリスト、経営セミナーメンバー、グループ従業員にアンケートを実施し、ヒアリング対象にはグループ役員の他、社外から消費者団体のアドバイザーや、サッカーの監督、経済学の教授なども含む。その後、重要課題案について、社外有識者と同社役員でステークホルダー・ダイアログを実施し、そこで得られた意見を元に CSR における 5 つの重要課題を、「安全・安心な食品づくり」、「食とスポーツで心と体の元気を応援」、「従業員が生き生きと活躍できる職場」、「将来世代の食の確保」、「地球環境の保全」を特定した。今後は、特定した 5 つの重要課題を中心として CSR を推進し、KPI を策定する計画である。

## 新しい食文化を消費者に提案、食生活に彩りを与え、事業領域を拡大してきた歴史

### 6. 事業の変遷

同社は、1942 年に創業者の大社義規（おおこそよしのり）氏が徳島市寺島本町に徳島食肉加工場を創設したことが始まり。戦災により工場設備は焼失するものの、1948 年に事業を再開。

1966 年には、「ウイニー」というウインナーの全国販売を開始した。当時は赤い着色のウインナーが定番だったが、この皮のないウインナーは顧客の好評を得てヒット商品となった。1968 年に日本プロイラー（株）を共同出資で設立、ファーム事業に参入した。1969 年には、独自のモニター制度である奥様重役制度を導入、消費者の声を聞く姿勢を示した。1973 年には、日本ポーク（株）（現在の日本フードパッカー鹿児島（株））を設立、食肉の生産から処理までの一貫体制を構築、1977 年には仙台フード（株）を設立し、食肉販売体制を開始した。同年、ロサンゼルスデイリーミーツ（現デイリーフーズ）を買収、海外事業を開始した。1979 年には日本ハム（株）食品を設立し、加工食品部門に本格進出。

1981 年には、「超うす切りシンスライス」を発売、同年にマリンドライフーズ（株）の事業を継承し、水産加工部門に参入した。1984 年には、日本ドライフーズ（株）を設立、フリーズドライ事業に進出。同年、「チキンナゲット」を発売、翌年の 1985 年には、ウインナーとソーセージの本場であるドイツの味を目指した「シャウエッセン」を発売した。発売当初から現在まで、あらびきポーク 100% と天然羊腸が使用されているほか、広葉樹のチップでスモークの薫り付けが成されており、同社の代表的商品となっている。1987 年には、「チキチキボン」も発売開始、オーストラリアの牛肉処理会社オーキー・アパトゥア（現オーキービーフエクスポート）を買収、翌年の 1988 年にはワイアラ牧場を買収、これで海外における飼育から処理、加工、販売までの一貫体制を構築した。

## 企業理念と中長期の成長戦略

1990 年にはハワイ最大のハムソーセージメーカーのレドンドを買収、オーストラリアの牛肉処理会社 T.B.S. (トーマスボースウィック & サンズ) を買収した。1992 年には、乳酸菌飲料のパイオニア関西ルナ (株) (現日本ルナ (株)) の事業を継承し、乳酸菌飲料事業に進出。1993 年には、(株) 鎌倉ハム富岡商会の事業を継承。1994 年には、「中華名菜」発売。1995 年に、アメリカ・テキサス州ペリトンにテキサスファームを設立し、米国で養豚事業開始、日本ピュアフードを設立し天然系調味料事業を強化、さらに、レモンやパセリなどを入れた「アンティエ」も発売開始した。

2003 年に、宝幸 (株) (旧宝幸水産 (株)) の株式取得し、水産・乳製品事業を強化。2004 年に、(株) 丸和 (現日本ハムヘルスクリエイト (株)) の株式を取得し、健康食品事業の強化に乗り出した。

## 環境

### 1. 環境方針

同社は、1998 年 8 月に、環境問題への取り組みを経営課題に掲げることを示した「環境宣言」を発表、環境に対する基本的な方針「環境憲章」を制定した。その後この「環境憲章」を見直し、2011 年 4 月に「環境方針」を制定した。

環境方針では、自然の恵みに感謝し、持続可能な社会の実現に向けて環境と調和のとれた企業活動を推進するとしており、商品・サービスへの環境配慮、環境パフォーマンスの向上、継続的改善、法令の遵守、社会との連携を挙げている。

同社ホームページ上の開示資料においても、「事業の源泉は、地球という大きな自然の恵みと、様々な生命の恵み」であり、「だからこそ、生命の恵みを余すことなく使い切り、自然の恵み、豊かな自然、良好な環境を守るための活動に」積極的に取り組んでいると明記している。環境問題への意識及び危機感が事業を運営する過程で醸成されたことがうかがえる。

#### ニッポンハムグループ環境方針

#### ニッポンハムグループ環境方針

ニッポンハムグループは、自然の恵みに感謝し、持続可能な社会の実現に向けて、環境と調和のとれた企業活動を推進します。

- 1. 商品・サービスへの環境配慮**  
環境に配慮した商品の開発とサービスの提供に努めます。
- 2. 環境パフォーマンスの向上**  
省エネ・省資源・環境負荷低減に努めます。
- 3. 継続的改善**  
環境マネジメントシステムを適切に運用し、継続的改善に取り組みます。
- 4. 法令の遵守**  
関連する法令を遵守するとともに、必要に応じて自主基準を定め、環境保全水準の向上に努めます。
- 5. 社会との連携**  
地域社会とのコミュニケーションを図り、連携して環境活動を実施します。

出所：ホームページより掲載



日本ハム | 2017 年 2 月 7 日 (火)  
2282 東証 1 部 | <http://www.nipponham.co.jp/>

環境

## 環境宣言

### 環境宣言

21世紀を臨むに際して、最も重要な課題の一つが環境問題です。  
今日、私達は地球という環境が作り出した自然の恵みと、文明の恩恵を十分に享受し、豊かな社会に暮らしています。  
しかし、この豊かさを支えるために、膨大な資源やエネルギーが利用され、消費され、破棄されています。その結果、地球温暖化、酸性雨、オゾン層破壊といった人類の生存基盤を脅かすような地球環境問題が論議されるようになってきました。  
私達が行なう通常の事業活動や日常生活においても、地球環境に配慮した行動が求められています。私達は、私達の子供達に美しい地球を残さなければなりません。  
日本ハムグループは「幸せな食創り」を基本テーマとし、世界中の人達に縁を掛け、すべての人達が健康で幸福な生活をおくることに貢献してきました。  
私達、日本ハムグループが、この環境問題に取り組むことは、企業としての責任であり使命であると思います。ここに、日本ハムグループは、自然のいとなみを尊重し、企業活動において環境との調和、環境へのやさしさを実現してゆくことを経営課題の一つに掲げます。環境問題への理解を深め、一人一人が、業務の中で、また日常の生活の中で環境へのやさしさを実践して頂くことを日本ハムグループの全員に対して要望致します。

出所：ホームページより掲載

## 2. 事業活動における INPUT と OUTPUT

2016 年 3 月期の事業活動において、エネルギー・原料・飼料の INPUT（投入）に対し、同社においては生産飼育の施設や牧場、食肉の処理加工工場、ハム・ソーセージの製造、加工食品の製造、水産・乳製品の製造、営業所、物流拠点、本社・支社、研究所、車両の使用などに形を変えて使用される。これらの事業活動によってつくられる製品は 761 千トンであり、GHG 排出量は 609 千 t-CO<sub>2</sub>、排水は、13,807 千 m<sup>3</sup>、副産物・廃棄物の発生量は 401 千トンとなっている。副産物・廃棄物のうち、リサイクル率は 94.9% と高く、処分量は 20 千トンに過ぎない。なお、製品の 761 千トンに対し、副産物・廃棄物の発生量が 401 千トンと大きく見えるが、家畜の排泄物が大量に占めていることに注意されたい。

日本ハム | 2017 年 2 月 7 日 (火)  
2282 東証 1 部 | http://www.nipponham.co.jp/

環境

2016 年 3 月期データから見る環境活動



出所：ホームページより掲載

### 3. 「新中期経営計画パート 5」における環境目標

同社は、3 ヶ年ごとに環境目標を設定しており、環境目標もその中で示している。進行中の新中期経営計画パート 5 の環境目標は、2006 年 3 月期 - 2011 年 3 月期の平均値を基準値とし、CO<sub>2</sub> 排出量原単位 18.5% 削減、熱量原単位 16.0% 削減、用水使用量原単位 4.0% 削減、廃棄物発生量原単位 6.0% 削減、廃棄物リサイクル率 98.0% 以上を掲げている。

「新中期経営計画パート 5」における環境目標

| 取り組み項目   |                            | 目標値<br>(2015~2017年度平均値)                 | 基準値<br>(2005~2010年度平均値)    | 2015年度進捗                                |
|----------|----------------------------|-----------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------------|
| 地球温暖化の防止 | CO <sub>2</sub> 排出量<br>原単位 | 18.5%削減<br>(665.2kg-CO <sub>2</sub> /t) | 816.2kg-CO <sub>2</sub> /t | 13.0%削減<br>(709.9kg-CO <sub>2</sub> /t) |
|          | 熱量原単位                      | 16.0%削減<br>(11.4GJ/t)                   | 13.6GJ/t                   | 12.5%削減<br>(11.9GJ/t)                   |
| 省資源の取り組み | 用水使用量<br>原単位               | 4.0%削減<br>(17.2m <sup>3</sup> /t)       | 17.9m <sup>3</sup> /t      | 0.6%削減<br>(17.8m <sup>3</sup> /t)       |
|          | 廃棄物発生量<br>原単位              | 6.0%削減<br>(231.1kg/t) *                 | 245.8kg/t                  | 0.04%増加<br>(245.9kg/t) *                |
| 再資源化の推進  | 廃棄物<br>リサイクル率              | 98.0%以上                                 | 95.8%                      | 94.9%                                   |

出所：CSR レポート 2016 より掲載

※ファーム除く

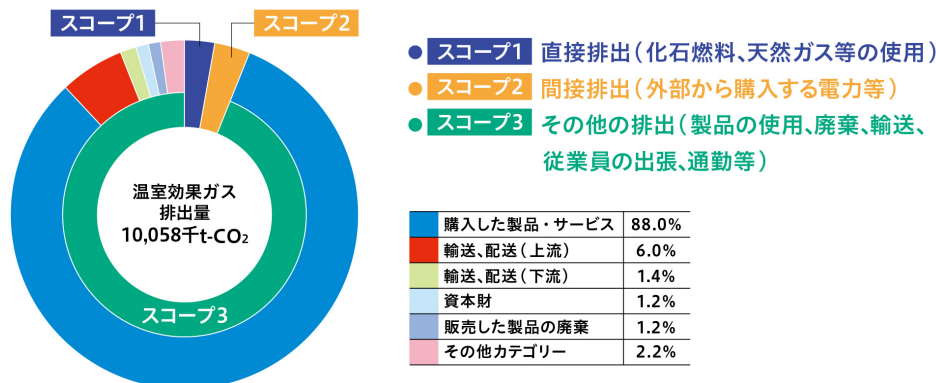
### 4. CO<sub>2</sub> 排出量削減へ向けて

2016 年 3 月期の同社及びサプライチェーン全体における温室効果ガス排出量は、10,058 千 t-CO<sub>2</sub> であった。その内訳は、スコープ 1 と呼ばれる、化石燃料や天然ガス等の使用による直接排出と、スコープ 2 の外部から購入する電力等の間接排出が全体の 6.1% の 608 千 t-CO<sub>2</sub> で、スコープ 3 の製品の使用・廃棄・輸送・従業員の出張等に起因するその他の排出は 93.9% の 9,449 千 t-CO<sub>2</sub> であった。スコープ 3 で最も多いのが購入した製品・サービスによるもので、これがスコープ 3 のうち 88.0% を占め、上流の輸送・配送が 6.0%、下流の輸送・配送が 1.4% と続く。購入した製品・サービスは、スコープ 1~3 の全体でさえ、82.7% を占める。これらが示していることは、同社だけの努力による効果は限定的であるということである。なお、同社の CO<sub>2</sub> 排出量の割合は、食品工場が 59.4%、生産飼育の施設や牧場で 17.0%、食肉の処理加工工場など 12.4%、物流センターや営業所などで 11.1% であった。

日本ハム | 2017 年 2 月 7 日 (火)  
2282 東証 1 部 | <http://www.nipponham.co.jp/>

環境

### 温室効果ガス排出量



出所：CSR レポート 2016 より掲載

これらの結果を受けて、同社では、物流部門の CO<sub>2</sub> を削減するために、トラックからワゴン車への車種変更、適正台数の見直し、自動車メーカーによるエコドライブに向けた講習会を実施している。また、同社は、「ECO ドライブシステム」を活用し、国内全車両の走行距離及び燃料使用量を月次で集約、得られたデータから燃費改善度を算出、効果の測定と環境負荷の低減につなげている。徹底的に取り組む姿勢が見られる。

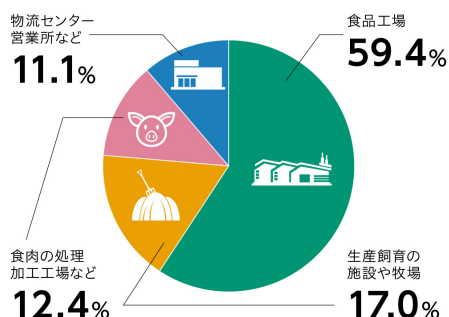
工場でも CO<sub>2</sub> 排出量の少ない燃料への転換などで CO<sub>2</sub> 削減を図っている。同社は、2008 年 3 月期からボイラーなどの燃料転換を推進しており、重油・LP ガスなどから都市ガス・天然ガスへの転換が多く実施されている。また、燃料転換によって事実上、設備の更新も行われているだろう。設備の更新による燃料使用の効率化効果もあるのではないかと弊社では推察している。

ほかには、国内物流センターにおける照明の LED 化、海外生産施設におけるバイオガスの発電も行っている。サプライチェーン全体での削減が必要となっていることから、同社傘下の日本デイリーネット（株）では、同社だけでなく他企業の製品の共同配送を積極的に推進し輸配送時の効率化を図り、製品の企画・開発段階から環境負荷の少ない資材や植物由来の素材を優先的に採り入れている。また、再生可能エネルギーや自然エネルギーの取り込みにも積極的で、物流センターや事業所の屋上に太陽光発電システムを設置、年間 191.5 万 kWh を発電。日本ホワイトファーム（株）では鶏の排泄物を燃料にし鶏舎の保温等に使用している。

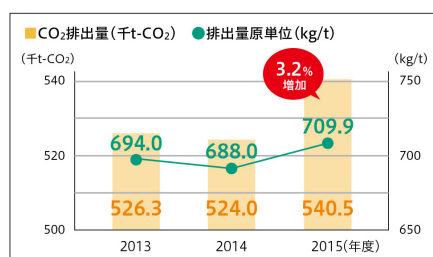
日本ハム | 2017 年 2 月 7 日 (火)  
2282 東証 1 部 | http://www.nipponham.co.jp/

## 環境

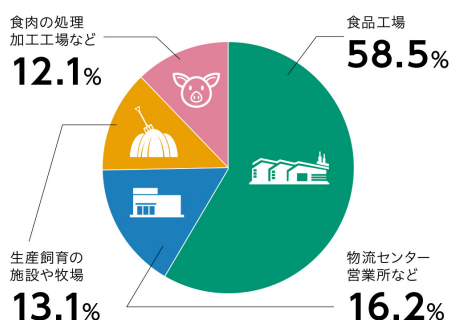
### CO<sub>2</sub>排出量の割合



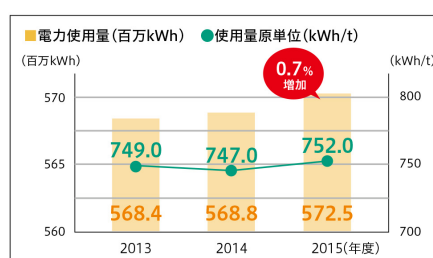
### CO<sub>2</sub>排出量・原単位の推移



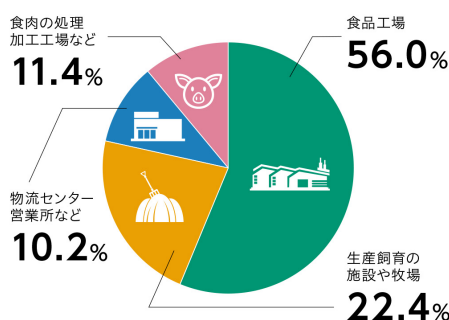
### 電力使用量の割合



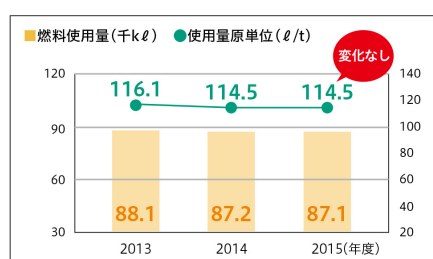
### 電力使用量・原単位の推移



### 燃料使用量の割合



### 燃料使用量・原単位の推移



出所: CSR レポート 2016 より掲載

## 5. 省資源の取り組み

省資源にも積極的に取り組んでおり、設備の稼働時間の見直し、燃料転換による効率化、エコドライブによる車両燃料の有効利用、低燃費車両の導入、用水の再生利用、廃棄物の発生抑制、廃棄物の再生利用と減量化などを実施している。具体例として、傘下の(株)ジャバスの青森プラントでは、汚泥の処理水除去等の改善により脱水汚泥を約6.3%削減することに成功、同じくインターファーム(株)では、発生する家畜の排泄物を肥料として(有)純粋黒豚種豚農場の農地で活用し、そこで生産している野菜は、主に同社の株主優待品の選択アイテムとしても出荷している。



日本ハム | 2017 年 2 月 7 日 (火)  
2282 東証 1 部 | http://www.nipponham.co.jp/

環境

## 6. 容器包装に関する取り組み

環境へのやさしさを商品にという観点で最も目に見える取り組みは、商品の容器包装である。同社は、ごみの最終処分場問題や資源の枯渇などの環境の視点と品質保持の両立へ挑んでいる。例えば、生ハムの「これは便利シリーズ」において、パックの厚みと幅を変更し、包装材フィルムを約 10% 軽量化に成功。ウインナーでも従来の袋の上部を束ねる包装から、束ねない包装に変更することで包装の面積を縮小している。チルドピザの「石窯工房®」シリーズでは、トレイがかさ張らないように簡単に半分に割れるようにしたほか、トレイの強度を保ちつつ肉薄化することによって、トレイのプラスチック重量を従来品より 34% 軽量化することができた。これらは、製品の企画・開発段階から環境負荷の少ない資材や植物由来の素材を優先的に採用することなど、同社及びサプライヤーが一体となって取り組んだ成果と言えるだろう。

また、同社は、容器包装簡易化に関する市場調査も大学と共同で行った。シャウエッセンの容器包装簡易化した商品を展示し、説明員を付けた場合、説明員を付けて説明資料を提示した場合、説明資料のみを提示した場合の 3 パターンに分けて、消費者がどの商品を選択するか調査。結果は、最も情報量が多い、説明員を付けて説明資料を提示した場合が多かった。机上の議論だけでなく、消費者行動についても熱心に研究する姿勢は、同社の環境に対する真摯な姿勢が如実に示されていると評価できる。

### 商品事例の紹介

#### 商品事例のご紹介



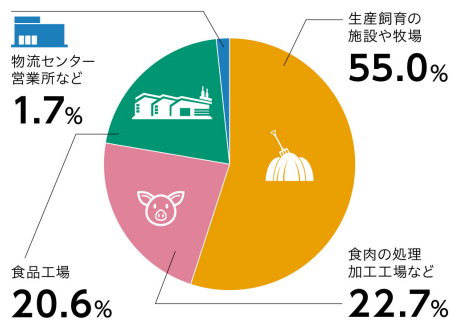
出所：ホームページより掲載

同社は、容器包装リサイクル法に基づき容器包装の再商品化実施委託もしており、これが高水準のリサイクル比率の背景となっている。同社は、公益財団法人日本容器包装リサイクル協会に再商品化を委託、数量に応じて再商品化実施委託料金を支払っている。前々年度の製造・販売実績から算出した 2017 年 3 月期における対象容器包装の排出見込量は、プラスチック容器包装が 12,277 トン、紙容器包装が 966 トン、びんが 1,453 トンで、支払料金は 303 百万円になる見通しである。

## 7. 廃棄物削減・リサイクルの取り組み

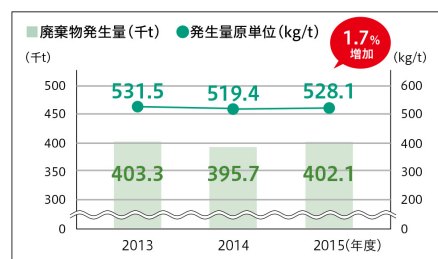
2016 年 3 月期の廃棄物発生量は、前述のとおり、402 千トンであり、その内訳は、生産飼育の施設や牧場における発生量が 55.0%、食肉の処理加工工場で 22.7%、食品工場が 20.6%、物流センター営業所などで 1.7% となっている。同社は、発生抑制を第一にしているが、家畜排泄物など発生が抑制できないものについては、リサイクルにしている。例えば、インターファームでは、飼育している家畜の排泄物を発酵させ肥料へとリサイクルし、その肥料は野菜や穀物への利用、家畜の飼料作物等の育成に使用しており、良い環境循環を構築できているようだ。

廃棄物発生量の割合



出所：CSR レポート 2016 より掲載

廃棄物発生量・原単位の推移

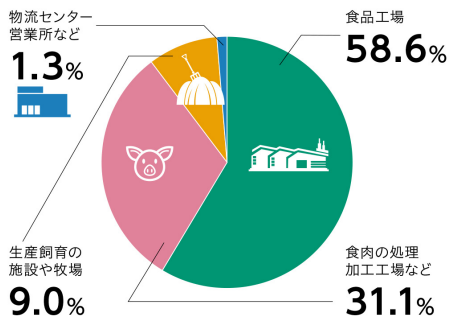


## 8. 水資源の有効活用

2016 年 3 月期の用水使用量は、品質維持のため製造機械の洗浄回数の増加したのに伴い前期比微増の 13,564 千 $\text{m}^3$ となった。その内訳は、食品工場が 58.6%、食肉の処理加工工場で 31.1%、生産飼育の施設・牧場が 9.0%、物流センター営業所などが 1.3% で、食品工場が半分以上を占める。

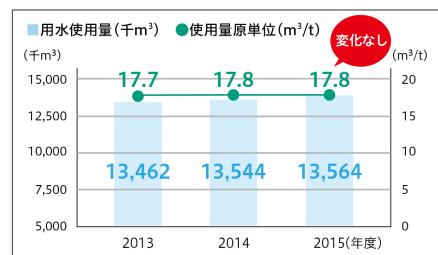
食品工場にある冷蔵庫では、加熱後に発生する水蒸気などが霧となって冷蔵庫内のファンに付着することがあり、これが冷却効率を低下させる。冷却効率を維持するために、定期的に大量の水を使い、デフロスト（霜取り）を行っている。従来はこの水を捨てていたが、日本ハムファクトリー（株）の兵庫工場で回収装置を設置することで、デフロスト水をクーリングタワーの補給水やスモークの際に発生する煙を消煙する装置に再利用していた。

用水使用量の割合



出所：CSR レポート 2016 より掲載

用水使用量・原単位の推移



## 9. 化学物質削減の取り組み

事業の特性上、同社は多くの冷蔵庫や冷凍庫を使用しているが、これらの設備はオゾン層の破壊要因となる特定フロンが利用されていた。近年は代替フロンへの切り替えが進められてきたが、これはオゾン層を破壊しないものの温室効果ガスであり、その悪影響は二酸化炭素の数百～1万倍と無視できない存在であった。このような背景により、代替フロンのさらに代替としてアンモニアが採用された。アンモニアは自然界の物質であり、その毒性と可燃性により、代替としての導入が遅れていたが、温暖化問題が注目されるようになり、アンモニア使用に当たって安全技術が進んだ。環境に優しい冷媒としてアンモニアが普及段階に入り、同社グループの日本物流センター（株）の東京事業所及び関西事業所でアンモニア冷却装置が採用されている。

## 10. ライフサイクルアセスメントへの取り組み

同社はライフサイクルアセスメントも導入している。個別の商品の製造、輸送、販売、使用、廃棄、再利用の段階別の環境負荷を明示しており、カーボンフットプリント・マークと呼ばれる商品別の CO<sub>2</sub> 排出量を商品パッケージに掲載している。具体例として、森の薫りあらびきウインナー 90g においては、410g、森の薫りロースハム 35g × 3 個パックは 510g の CO<sub>2</sub> が排出されている。なお、本レポート作成に当たり使用した同社の CSR レポート 2016 の CO<sub>2</sub> 排出量は、460g となっている。

同社のワイアラ牧場エコビーフは、ライフサイクルアセスメントによる定量的な環境情報を開示するラベルである「エコリーフ」を食品で初めて取得した。製品環境情報では、ライフサイクルで温暖化負荷換算、酸性化負荷換算、エネルギー消費量のデータを、繁殖・育成、肥育、と畜・加工、物流に分類し、インベントリ分析やインパクト評価結果を開示している。

### カーボンフットプリント・マークを表示した商品事例



出所：ホームページより掲載

## 11. 自然保護活動

同社は、自然保護活動も実施しており、みんなの森林（もり）活動やサンゴ礁保全活動などがある。



## 社会

### 1. 品質保証

同社は、顧客の立場から知りたい情報をできるだけ開示するという意味の OPEN と、顧客が要望する安全・安心・おいしさなどの価値という意味の品質を組み合わせ「OPEN 品質」体制を敷き、品質方針として、法令の遵守、品質保証ネットワーク、客観的評価、履歴管理、お客様とのつながりを掲げている。

#### ニッポンハムグループ品質方針

### ニッポンハムグループ品質方針

ニッポンハムグループは、すべての事業活動において「OPEN品質」～開かれた食品づくり～を推進し、お客様の期待と信頼に応えます。

- 1. 法令の遵守**  
 関連する法令はもとより、「日本ハムグループ品質保証規程」を遵守します。
- 2. 品質保証ネットワーク**  
 すべての事業で情報を共有し、連携して品質保証体制を確立します。
- 3. 客観的評価**  
 外部機関による客観的評価を得て、品質保証水準を継続的に改善します。
- 4. 履歴管理**  
 調達、生産、製造から販売までの履歴管理を行います。
- 5. お客様とのつながり**  
 お客様との対話を大切にし、お客様の求める品質を追求します。

出所：ホームページより掲載

#### (1) 3つの品質保証基準を徹底して実行

同社は、原材料と商品の安全・品質確保のため、安全検査、安全審査、品質監査の3つの品質保証基準を徹底して実行するとしている。

##### a) 安全検査

安全検査では、生産段階で使用された農薬、動物用医薬品、飼料添加物は使用履歴の確認をしている。これらは残留検査を定期的 to 実施し、基準値を超過した原材料は使用を中止する。検査は、国内では中央研究所、品質保証部安全試験室、デリ商品事業部検査分析課の3ヶ所で実施、中国では青島にある第三者検査機関において実施されている。

## b) 安全審査

安全審査では、設計の段階からすべての商品の原材料の品質規格保証書、商品の規格内容、製造方法、原材料・アレルギー・賞味期限等の品質表示の妥当性を確認し、商品説明や調理方法等を顧客視点でチェックしている。安全性はもちろんだが、法的な適合性確認を安全審査で実施している。商品の安全審査は、開発・生産・品質部門の 3 部門にわたって行われる。

## c) 品質監査

品質監査では、自社品質ルール、世間情勢を反映した項目、国内外の最新の法令や情報、顧客の声・指摘の状況、国際標準規格などの時代の要請に対応した項目を照らし合わせて確認している。また、同社は、国内の生産工場に対する定期品質検査を年 2 回実施、海外の生産工場では年 1 回以上を基本とし、生産地で製品の原材料をチェック、国内外の製造工場で衛生度のチェック、製品の管理状況などのチェック、製品の回収訓練のチェックなども行っている。

海外でも日本と同じ品質保証体制を敷いている。このため、海外で生産、国内に輸入される商品についても同様の品質が保証されている。なお、同社は、消費者にも分かりやすいよう、ホームページ上で製造部門での取り組みを主要商品の製造段階別に画像入りで紹介・説明している。

## (2) 外部機関による評価

同社は、外部機関による評価も積極的で、危害分析重要管理点方式の HACCP、品質マネジメントシステムの国際規格である ISO9001、食品安全マネジメントシステムの国際規格の ISO22000、食品安全マネジメントシステムで ISO22000 に ISO/TS22002-1 (食品安全のための前提条件) を組み合わせた国際規格である FSSC22000、食品の安全性及び品質と識別管理方法を検証・監視する国際的なマネジメントシステムの SQF、英国小売協会策定の食品安全企画である BRC、欧州の小売業者が策定した食品安全企画の IFS、試験所または校正機関が試験または校正を行うにあたり、その能力があるとしての認定を受けようとする場合の、一般要求事項を規定した国際規格の ISO17025 を取得している。取得状況は、ホームページ上に開示されている。

## (3) 品質保証体制の中の人財育成

同社の品質保証体制について特筆すべきは、品質保証体制に、安全審査、安全検査、品質監査の他に、人財育成を挙げていることである。同社は、品質を支えるのは人と位置付け、ステップ 1 の e ラーニングで知識を学び、ステップ 2 の基礎集合研修で座学と実習、その後、ステップ 3 の専門技術研修へとステップアップできる制度を整備している。2005 年以降の総修了者数は、ステップ 1 の知識で 19,033 名、ステップ 2 の基礎段階で 1,294 名、ステップ 3 の専門家が 39 名となっている。

日本ハム | 2017 年 2 月 7 日 (火)  
2282 東証 1 部 | <http://www.nipponham.co.jp/>

社会

## 品質保証の取り組み

### 品質保証体制

お客様に安心していただける商品づくりのために、安全で安心な商品をお届けすることが社会的責任と考えています。そのために、安全審査・品質監査・安全検査の3つの機能を有機的に連携させ、さらにこれらを支える人財育成を進め、グループ全体で安全確保に取り組んでいます。

■品質保証担当者  
・国内762名 ・海外200名  
(2016年3月31日現在)



### 人財育成

品質を支えるのは「人」。ニッポンハムグループでは、確かな品質をつくるための人財育成に取り組んでいます。人財の「財」は、人は会社の「宝」であり、「財産」であるという想いが込められています。

■2005年からの総修了者数  
・知識：19,033名 ・基礎：1,294名  
・専門家：39名  
(2016年3月31日現在)



出所：CSR レポート 2016 より掲載

## 2. 顧客とのつながりも重要視

同社は、顧客とのつながりも重要視している。1969年から消費者モニター制度である「奥様重役会」を実施しており、一般公募で選ばれた関東・関西圏に在住の主婦と、同社役員や従業員が意見交換をしたり、商品改善や商品開発に関するミーティングを定期的に行う。加えて、半年の期間を満了した「奥様重役会」の卒業生で構成される「日本ハムファミリー会」もあり、約800名の会員が勉強会の実施や同社への提言などを継続して行っている。

相談窓口の対応も充実している。店顧客の声を聴き、背景にある真意、期待、満足を感じ取り、その内容をデータベース化し分析している。得られた顧客の声は、同社内で共有、商品・サービスの開発・改善や提案営業に活用するほか、社長を始め全役員も顧客の生の声を聴き共有している。

電話やメールだけではなく、店頭やイベントでのヒアリング、インタビュー調査、行動観察調査、食卓画像調査などの定性調査も実施しており、数量データでは得られない想いやニーズをくみ取るほか、製造、品質、営業、顧客対応を担当する従業員が、顧客からの声から商品やサービスの改善を検討するミーティングを毎週定期的に実施し、常に顧客の声を生かすよう心掛けている。これらがうまく機能した実例として、「お米で作ったまあるいパン（冷凍）」が挙げられる。従来は、1袋に5個入った一括包装で販売していたが、食物アレルギーを持つ子供に持たせたいとの意見が寄せられ、2015年10月よりパンを1個ずつ包装する個包装タイプに変更した。

### 3. 食物アレルギーの取り組み

同社は、顧客からの意見を契機とし、1996年より食物アレルギー対応商品の研究・開発を開始、1997年には乳成分や卵白などを使用しないソーセージを開発・発売、2004年にはアレルギー物質特定原材料を使用しないハム・ソーセージを開発・発売した。これらの商品の製造工場においては、特定原材料7品目を持ち込まない管理を徹底している。同社は、表示の義務がある7品目の特定原材料だけでなく、表示が推奨されている20品目の特定原材料に準ずるものすべてについてもハム・ソーセージ、調理加工品について開示をしている。特に分かりやすい表示を工夫しており、合計27品目を原材料名の中に表示しているほか、7品目については一目で把握できるように別枠表示を推進している。ホームページにもアレルギー情報だけでなく、栄養成分についても情報を提供している。また、同社は、食物アレルギー検査技術の研究・開発も行っているほか、情報発信も積極的に行っており、食物アレルギーに関する情報サイトである「食物アレルギーねっと」を運営している。

日本では、食物アレルギーについての理解が、欧米諸国と比べ進んでいるとは言い難く、食物アレルギーがある人は非常に不便でかつ食べるという日常生活には欠かせない行為で生命の危険にさらされることが多い。日本を代表する食品会社による啓発活動が社会の意識を変革する上で重要なポジションになることが容易に想定され、その活動は高く評価できる。

### 4. 食育への取り組み

「食べること、楽しもう！」という食育スローガンを掲げ、工場見学、学校への出前授業、ウインナー手作り体験教室や体験工房、食育セミナーなどを行っている。食べ物を大切にする姿勢を喚起するだけでなく、正しく食えることを通して、心と体の元気を応援し、食べることを楽しみ、好きになる機会を提供している。

### 5. スポーツでも社会に貢献する

体を動かすこと、食べるということという2つの行動によって健康を促進するという考えのもと、同社は食だけでなくスポーツでも社会に貢献するとしている。

同社は、北海道日本ハムファイターズを保有しているほか、サッカーのセレッソ大阪もサポートしている。スポーツ選手への栄養サポート、栄養サポートで培った知見を多くの人々へ提供しているほか、たんぱく質で健康維持をサポート、アスリートを支える機能性食品の提供やスポーツを通じたCSR活動などを行っている。

## 6. 人財

同社が企業理念において「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。」と掲げているように、人財に取り組む姿勢はとても強い。品質保証において人財が組み込まれているのは、前述したとおりである。同社は、求められる人財像を象徴する言葉として、確かな信頼、新たな創造、あくなき挑戦を挙げ、社内外を問わず双方向コミュニケーションができ、現状に満足せず商品やサービスなど新しい何かを生み出せ、高い目標に挑戦し続けられる人財と示している。

同社は、研修機会も多く設けており、係長クラスを対象とした「次世代経営者（リーダー）育成のための選抜型研修も導入、切磋琢磨しながらの成長環境を構築している。グローバル人財の育成にも熱心である。多様性を尊重するとともに、グローバル経営推進のための強い組織と人財づくりを推進している。海外事業所の実地研修では、語学研修、異文化研修、目標設定等の国内基礎プログラムのほか、海外実践プログラム、帰国後プログラムと丁寧な内容を提供している。

## 7. 働きやすい職場環境づくり

働きやすい職場環境づくりも「従業員が真の幸せと生き甲斐を求める場」には欠かせないと認識しているようだ。キャリア開発支援、女性がもっと活躍できる職場環境づくり、定年退職後の再雇用、障がい者雇用の促進、ワークライフバランスの推進、労働安全衛生、心身の健康への取り組みも行っている。同社は、選ばれる会社であるために社会環境の変化に対応した働き方が可能でなければならないとの考えのもと、仕事と育児の両立をサポートや時間外労働の削減、年次有給休暇の取得促進などを行っている。また、「おいしさの感動と健康の喜びを世界の人々と分かち合いたい」としており、そのためには従業員も安全で心も体も健康に働くことが大前提と考えている。過重労働の防止はもちろんのこと、製造工場では労働安全衛生マネジメントシステムを導入し安全対策に注力。従業員の高齢化に伴う転倒災害への対応などを行っている。心の健康にも配慮しており、専門家や外部機関とも契約し、従業員が気軽に電話相談やカウンセリングを受けられる体制を整備している。

同社の取り組みは、言葉だけを掲げているのではなく、実際の取り組みも高度なものと見られ、真の意味で人財に取り組んでいると言えるだろう。

## 8. 日本をけん引する食品会社として今後の課題

日本では、畜産・水産・農業では従事者の高齢化が進んでおり、後継ぎ不足や少子化を背景に廃業も多い。日本の畜産業者を見ても、5～10頭しか保有していない小規模農場が多く、後継者問題も含め抱える問題は大きい。これらを背景に、実効的な施策が打たれない限り、国内の食料自給率は今後も低下が続くだろう。日本を代表する食品会社である同社が看過できる状況ではなく、業界の向上に向けての施策などを模索しているようだ。同社の次の一手に期待したい。

また、環境や生態系を守るという意味において、食品廃棄物の問題も見逃せない。食べられるのに捨てている食品を言う食品ロスは、政府広報によると、全国で年間約632万トンに上る。同社がこの課題に対しどのように取り組むのか注視したい。



## ■ 経営の正当性、透明性、柔軟性、組織としての完成度の高さ

### 1. ガバナンス

#### (1) 過去と同じ不祥事は出さないという強い意志の表れ

同社は、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、監査役会設置会社の形態を取りながら、監督と執行の分離を進めていく体制を敷いている。

2016 年 6 月の株主総会後からの取締役会の構成は、10 名の取締役のうち、社外取締役が 2 名であり、うち 1 名が女性。監査役は全 5 名のうち社外 3 名で、全員が男性である。執行役員も全 18 名のうち、全員が男性。役員では男性の比率が高いが、女性の管理職も増加しており、今後、執行役員や取締役に昇格が期待できる人材もいるようだ。

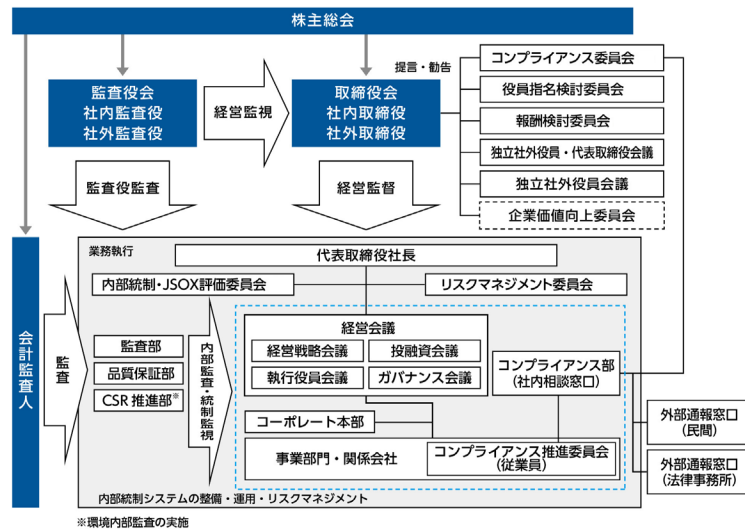
現在の社外取締役は 2 名で、うち 1 名の片山登志子（かたやまとしこ）氏は、弁護士として消費者問題に長年取り組んできており、もう 1 名の高巖（たかいわお）氏は、企業倫理や CSR に関する研究を長年続けていること、国際経済に関する幅広い見識があるほか、2002 年～2004 年にかけて同社の企業倫理委員会の委員長として、またその後は、同社企業価値評価委員会の委員として、同社のコンプライアンス経営の確立と企業価値向上に尽力しているのがうかがえる。片山氏は 2008 年 6 月、高氏は 2010 年 6 月に就任しており、3 ヶ年ごとに設定される中期経営計画とは合致していない。しかしながら、消費者の信頼が欠かせない長期的な視点での事業運営が求められること、また 2002 年の牛肉偽装事件の反省を踏まえて消費者問題や企業倫理に精通している人物を社外取締役に採用していることは、社外取締役の存在意義に合致していると考ええる。

役員指名検討委員会及び報酬検討委員会は、社外取締役が委員長で、委員のうち過半数は独立社外取締役と定められている。

日本ハム | 2017 年 2 月 7 日 (火)  
2282 東証 1 部 | http://www.nipponham.co.jp/

経営の正当性、透明性、柔軟性、組織としての完成度の高さ

### コーポレート・ガバナンスの体制図



出所：CSR レポート 2016 より掲載

### (2) 輸入牛肉偽装問題とその後の対応

同社のガバナンスを評価するためには、2002 年 8 月に発覚した牛肉偽装問題について触れなければならないだろう。牛肉偽装問題とは、BSE（牛海綿状脳症）対策で 2001 年から牛肉在庫緊急保管対策事業により国産の牛肉の買い取りが行われていたが、複数の食肉卸業者などが輸入牛肉を国産と偽装し、補助金を不正受給した事件である。同社においては、同事業の買い取り対象に品質保持期限切れの商品が混入していたことが分かり、これを取り下げ、流通させないために焼却処分をしたが、その中に買い上げ対象外の輸入牛肉が入っていたことが分かったのだ。総額 4 百万円の買い上げに対し、結局は焼却処分された商品の価値は 4,000 百万円以上に上ったという。大きく報道され、同社の売上高は急減した。

同社は、この不祥事の背景には、業績至上主義による遵法意識の希薄化と、事業本部制の過度の分権化による他部門や社外に対する閉鎖体質という負の企業風土があったと自省。創業者一族が引責辞任、常務取締役営業本部長であった藤井良清（ふじいよしきよ）社長がその後を引き継いだ。再建に向けて新体制がスタートし、改革推進本部、監査部、経営改革室、品質保証部を設置するなどしたほか、外部有識者を含めた企業倫理委員会及び社内の若手と中堅従業員が参加するコンプライアンス・リーダーの合宿を開催。2002 年 11 月には、外部有識者を中心とした改革調査委員会を設置した。2003 年 1 月には、行動規範を策定、同月から同年 3 月までに全国 7 会場でコンプライアンス従業員大会を開催、過去と決別するに至った。しかしながら、売上高が不祥事以前の水準まで回復するのに、2006 年 3 月期まで待たなくてはならなかった。

報道によると、当時の藤井社長は、「日本で一番誠実な会社になろう」と従業員に語りかけており、その言葉を試すかのように発覚した別の補助金の不正受給及び養豚事業で国内未承認のワクチンの使用が分かった時も、それぞれ 2003 年 11 月と 12 月に自主的に公表した。それ以降も、不適切事例などは公表されていることから、コンプライアンスという意味では良く機能していると評価できる。社内のコンプライアンス強化及び取締役会だけでなく従業員全体におけるガバナンスの適切な機能に努めたこと、適切な方向へと導きリーダーシップが取れるトップマネジメントの存在、社員がそのトップマネジメントに真摯に応えたことが、今日の同社の姿に生きていていると考える。



日本ハム | 2017 年 2 月 7 日 (火)  
2282 東証 1 部 | <http://www.nipponham.co.jp/>

経営の正当性、透明性、柔軟性、組織としての完成度の高さ

### (3) 社外取締役からのガバナンス評価

消費者問題に弁護士として長年取組んだ経験を持ち、2008 年 6 月に社外取締役として就任した片山氏は、同社のガバナンスは適切に機能するよう十分に検討のうえ構築されていると評価している。グループ内で発生した重要情報が社内・社外の役員にも速やかに送信されるシステムが実効性を持って機能していること、従業員がコンプライアンス・リーダーとして多様な取り組みを継続していることをその根拠として挙げている。片山氏は、消費者や社会のニーズをいち早くグループ全員で共有して迅速かつ適切に対応することが、より一層強く求められるとも述べており、グループ内のコミュニケーションを高め、ガバナンスにさらに実効性を持たせることが企業価値の向上につながるとみている。また、消費者視線に立って社会からの信頼に誠実に応えるという理念が、生産・製造・物流・販売などあらゆる現場での日々の業務に着実に浸透していることをこれまでの取り組みの成果とみているようだ。

大学教授で企業倫理などに知見があり、2010 年 6 月に社外取締役に就任した高氏も、同社の取締役会は十分に機能していると評価している。同氏は、明確・詳細なデータに基づき、かつ社外役員に対しては十分な事前説明を行った上で取締役会が開催されていること、取締役間で活発な議論が行われていること、監査役も積極的に意見を述べていることなどを挙げている。他社の事例では、取締役会は互いに干渉しないというのがスタンスということもあるらしいが、同社では他部署の責任者が別部署の責任者に再調査を要求することもあるという。ただし、同氏は同時に経営判断の萎縮を招くようなことがあってはならないと注意を促すとともに、事後評価は、あくまでもマイナス経験を将来に生かすこと、グループ全体として生かすことが狙いと明確に述べている。

## トップが全面に立つコンプライアンス体制

### 2. コンプライアンス

同社グループは、2002 年よりコンプライアンス推進の専門部門を設置し、過去の不祥事と決別してきた。現在は、同社の社長を委員長とするコンプライアンス委員会、その下部組織のコンプライアンス・リーダー会議がある。コンプライアンス・リーダー会議の下には、各社のコンプライアンス推進委員会が設置されている。

コンプライアンス委員会では、全体のコンプライアンスの方針策定と推進体制の整備などを総合的に検討、状況を確認している。また、コンプライアンス浸透に関する施策を立案、取締役会などに提言を行っている。

コンプライアンス・リーダー会議では、グループ各社及び各事業部のコンプライアンス推進委員会から選出されたコンプライアンス・リーダーが年 4 回定期的に集まり、コンプライアンス浸透に関するグループ全体のテーマや実施策について討議・決定するとともに情報共有をしている。コンプライアンス・リーダーは、「明るく元気で働きやすい職場づくり」を行うことが最重要の役割としており、2002 年の不祥事の内容をまとめた DVD を制作するなど積極的な活動を行っている。

コンプライアンス推進委員会では、勉強会などの具体的な活動を行っている。グループ内の各社社長及び部門長が推進委員長となっている。

経営の正当性、透明性、柔軟性、組織としての完成度の高さ

同社は、風通しの良い職場づくりにも注力しており、階層別のコンプライアンス研修の実施している他、同社内の事業所を実際に訪問し、所内の雰囲気や業務遂行上の問題、人間関係などに関して従業員の気持ちをヒアリング、その結果を経営層や管轄の事業部にフィードバックし、職場改善に向けて具体策を検討している。2016 年 3 月期は、約 1,500 名の従業員にヒアリングを実施した。

## ■ リスク低減、事業機会の獲得につながる CSR コミュニケーション

### 1. 消費者とのコミュニケーション

「顧客とのつながりも重要視」の項で述べたとおり。

### 2. 株主及び投資家との対話

#### (1) 株主との対話

毎年 6 月に開催の株主総会のみならず、1 月に「ニッポンハムグループ展示会」を東京と大阪で開催、株主を招待している。展示会では、新商品及び企業活動の紹介など同社の取り組みを伝えるとともに、意見交換をしている。8 月には東京で「株主フォーラム」を開催、株主総会の報告と懇親会を実施している。

#### (2) 投資家との対話

個人投資家を対象に同社の経営方針と事業内容を説明するのに会社説明会を開催している。機関投資家には、四半期ごとの決算説明会、施設見学会、スモールミーティング、個別ミーティングを行い、積極的な意見交換を行っている。2004 年以降は、海外の機関投資家も訪問している。

## ■ ESG にかかる外部評価、第三者保証

### 世界を代表するインデックスが採用

#### 1. SRI インデックスへの組み入れ

S&P ダウ・ジョーンズ（アメリカ）と RobecoSAM（スイス）による社会的責任投資（SRI）の株式指標で、世界の代表的な社会的責任投資（SRI）指標でもある「Dow Jones Sustainability Indices Asia Pacific」の構成銘柄に 9 回連続で選定された。また、FTSE が環境、人権、サプライ・チェーンにおける労働基準、贈収賄防止、気候変動など、企業の社会的責任に関する取り組みに基づいて選定した社会的責任投資（SRI）の指標である FTSE4Good Index Series の構成銘柄に、2011 年より採用されている。

同社が採用された 2 つの SRI 指標



出所：ホームページより掲載

### 東証より企業価値向上で優秀賞を受賞

#### 2. 評価

同社は、2016 年 1 月に、東京証券取引所による「第 4 回企業価値向上表彰」で「優秀賞」を受賞した。また、北海道日本ハムファイターズは、2016 年 1 月に、札幌商工会議所の「CSR 経営表彰」社会貢献部門を受賞した。同社は、2009 年に「ファイターズ基金」を設立、生活、スポーツ、自然の 3 分野への貢献が認められ受賞した。

#### 重要事項（ディスクレーマー）

株式会社フィスコ（以下「フィスコ」という）は株価情報および指数情報の利用について東京証券取引所・大阪取引所・日本経済新聞社の承諾のもと提供しています。“JASDAQ INDEX”の指数値及び商標は、株式会社東京証券取引所の知的財産であり一切の権利は同社に帰属します。

本レポートはフィスコが信頼できると判断した情報をもとにフィスコが作成・表示したものです。その内容及び情報の正確性、完全性、適時性や、本レポートに記載された企業の発行する有価証券の価値を保証または承認するものではありません。本レポートは目的のいかんを問わず、投資者の判断と責任において使用されるようお願い致します。本レポートを使用した結果について、フィスコはいかなる責任を負うものではありません。また、本レポートは、あくまで情報提供を目的としたものであり、投資その他の行動を勧誘するものではありません。

本レポートは、対象となる企業の依頼に基づき、企業との電話取材等を通じて当該企業より情報提供を受けていますが、本レポートに含まれる仮説や結論その他全ての内容はフィスコの分析によるものです。本レポートに記載された内容は、資料作成時点におけるものであり、予告なく変更する場合があります。

本文およびデータ等の著作権を含む知的所有権はフィスコに帰属し、事前にフィスコへの書面による承諾を得ることなく本資料およびその複製物に修正・加工することは強く禁じられています。また、本資料およびその複製物を送信、複製および配布・譲渡することは強く禁じられています。

投資対象および銘柄の選択、売買価格などの投資にかかる最終決定は、お客様ご自身の判断でなさるようお願いいたします。

以上の点をご了承の上、ご利用ください。

株式会社フィスコ