

価値協創のための統合的開示・ 対話ガイダンス

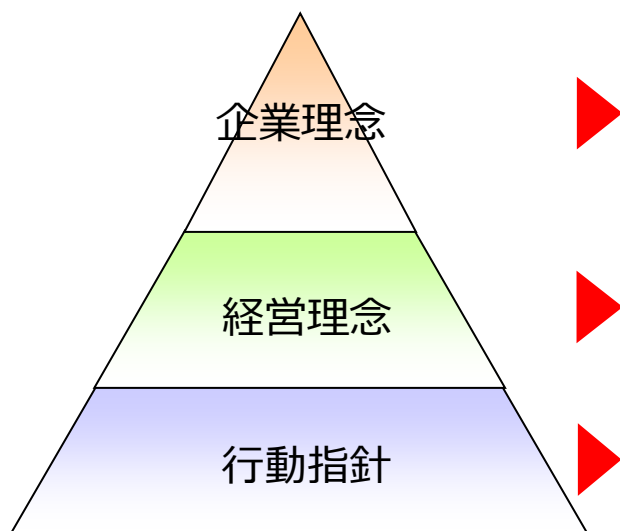
日本ハム株式会社

川村 浩二

価値観

1-1. 企業理念と経営のビジョン

NI：NIとは、Nipponham Group Identityの略でニッポンハムグループのあるべき姿を体系的に示すと同時に、グループの独自性や個性を表しています。



企業理念

ニッポンハムグループの社会における存在意義を示すものであり、経営の最も高次の目的です。グループ全員でこの理念を共有して、企業活動・業務に取り組むことがグループ経営の根幹となります。

経営理念

事業活動の大指針となるもの、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です。

行動指針

企業理念の実現に向け、全従業員の行動の羅針盤となり、日々の仕事の価値判断になるものです。

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。

経営ビジョン：1985年より3カ年の中期経営計画を策定。

☆1985年4月～2003年3月 「大河への挑戦」パートⅠ～パートⅥ

★2003年4月～2018年3月 新中期経営計画 パートⅠ～パートⅤ

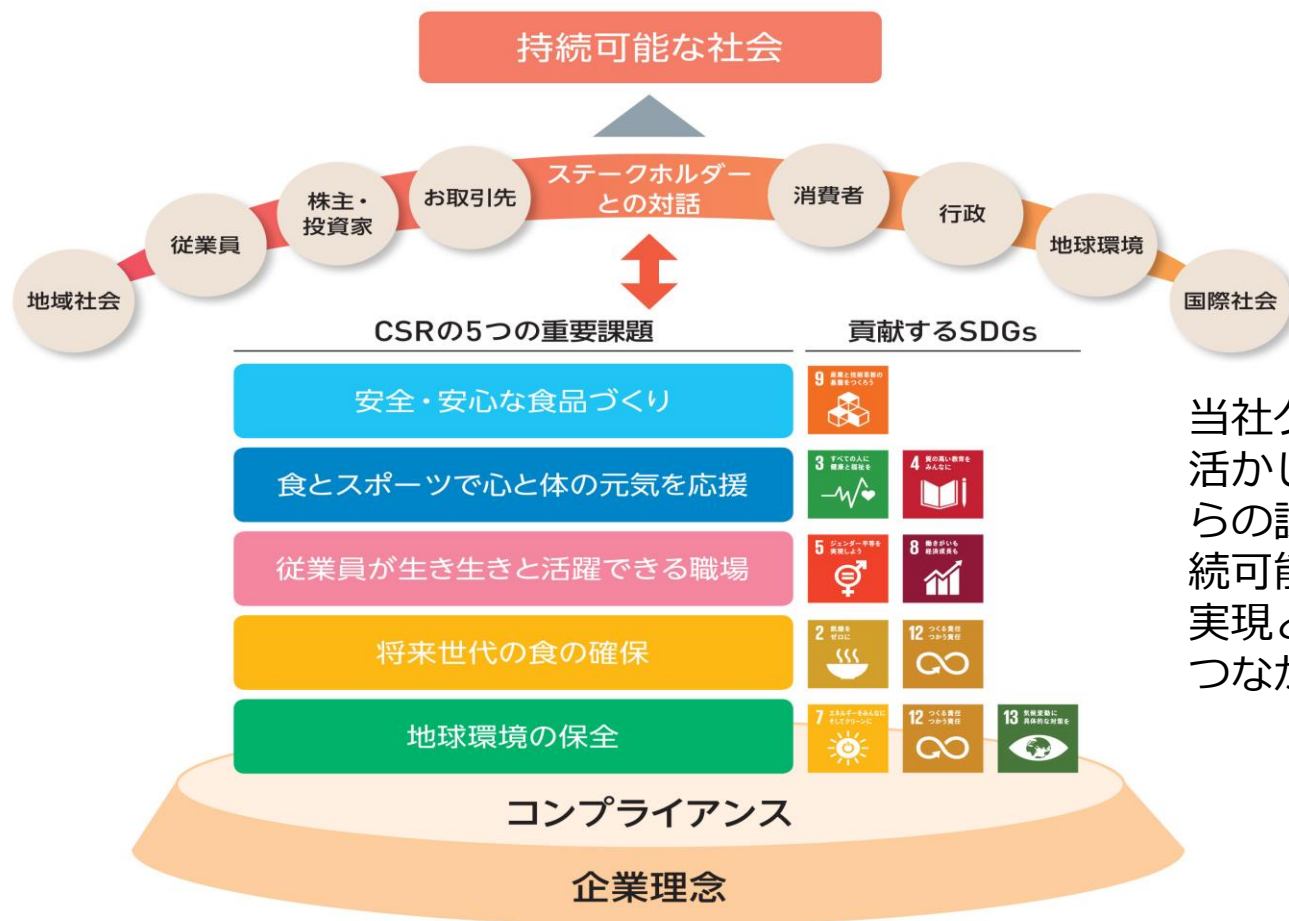
新中期経営計画

	時期	テーマ	経営方針	経営戦略
パートⅠ	2003年4月 ～2006年3月	「企業風土の刷新と経営改革の推進」	1.コンプライアンス経営の徹底 2.お客様重視の経営 3.グループ経営の推進	1.コーポレートガバナンスの確立 2.グループ経営資源の全体最適配分 3.ダイナミックな事業拡大
パートⅡ	2006年4月 ～2009年3月	「弛まぬ変革・挑戦による企業価値向上」	1.品質No.1経営の推進 2.グループ経営の質的向上と事業の積極的拡大 3.CSRの推進とブランド価値向上	1.強い営業による事業の拡大 2.最適ロジスティクス体制の確立 3.グローバル戦略の構築と海外売上上の拡大 4.人材育成の強化と活力の向上 5.資産効率の向上とキャッシュ・フローの極大化 6.ITを駆使したスピード経営の実現
パートⅢ	2009年4月 ～2012年3月	「国内事業の更なる強化とグローバル企業への挑戦」	1.「品質No.1経営」の定着と進化～商品から経営、コンプライアンス、環境、人材まで～ 2.選択と集中による収益力の向上～経営資源から商品まで～ 3.グローバル経営体制の構築 ～拡大する海外マーケットへの挑戦～	1.インテグレーションの強化と充実 2.海外事業拡大の基盤強化 3.加工事業改革による国内事業の強化 4.価値創造による収益の拡大 5.グループブランド経営の推進
パートⅣ	2012年4月 ～2015年3月	「国内事業の収益拡大と海外事業の基盤強化」	1.「品質No.1経営」のブラッシュアップ 2.経営資源の重点配分 3.グループブランド価値の向上	1.事業基盤の強化と海外事業の積極展開 2.人材の獲得と育成 3.研究開発・品質保証体制の強化 4.グループブランドマネジメントの推進 5.資本効率の向上と資金効率の最適化
パートⅤ	2015年4月 ～2018年3月	「変革による骨太なビジネスモデルの構築」	1.国内事業の競争優位性の確立 2.グローバル企業への加速	1.国内事業の持続的な収益力強化 2.海外売上高の早期拡大 3.戦略的ブランディングの推進 4.グループ横断型コーポレート機能の強化

1-2. 社会との接点

CSRの5つの重要課題

ニッポンハムグループは、企業理念を経営の根幹とし、ステークホルダーとの対話を大切にしながら、コンプライアンスを基盤に5つの重要課題を中心にCSRを推進しています。



当社グループの強みを最大限に活かしつつ、社会とともにこれらの課題に取り組むことが、持続可能な開発目標（SDGs）の実現と持続可能な社会の構築につながると考えています。

CSRの5つの重要課題

安全・安心な食品づくり	「食べる喜び」をお届けする企業としては、安全・安心のために品質を徹底的に追求することは基本です。また、より多くの人に安全・安心をお届けするため、食物アレルギー、サプライチェーンの安全性などを追求していきます。
食とスポーツで心と体の元気を応援	食とスポーツを手がける企業として、心と体の健康作りに貢献していきます。そのために、食育の推進、食文化の普及、スポーツの振興などを推進していきます。
従業員が生き生きと活躍できる職場	わが社は、「従業員が真の幸せと生き甲斐を求める場」となることを目指しています。そのために、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、人権への対応など、必要な施策を推進してきます。
将来世代の食の確保	世界の人口増加や経済成長に伴い、食資源への需要は増加する一方、供給には様々な制約があります。また、国内では、畜産業の衰退が懸念されています。こうした中、将来世代の食を確保するため、食品原材料の持続可能性への対応、国内畜産業の振興などを推進していきます。
地球環境の保全	気候変動などの地球環境問題には、すべての企業が責任を持って取り組む必要があります。サプライチェーンにおける温室効果ガス排出削減、エネルギー利用効率化を進めるほか、食品企業として、食品廃棄物の削減を進めていきます。

ビジネスモデル

2-1. 市場勢力図における位置づけ

2-1-1. 付加価値連鎖（バリューチェーン）における位置づけ

<加工事業本部>

<調達>

<製造>

<開発
マーケティング>

<営業>

<物流>

社外

(国内21工場)

(日本ハム本体)

(国内52拠点)

(国内14センター)

- ・大手GMS
- ・全国SM
- ・大手CVS
- ・大手外食
- ・食肉店、問屋

グループ内

<食肉事業本部>

<生産・飼育>

<処理加工>

<荷受・物流>

<販売（含む物流）>

(国内122農場・
海外27農場)

(国内17工場・
海外4工場)

(日本ハム本体)
(国内2物流センター)

(国内117拠点)

- ・大手GMS
- ・全国SM
- ・大手CVS
- ・大手外食
- ・食肉店、問屋

社外

社外

※徹底した衛生管理、トレーサビリティ・ブランド化

2-1-2. 差別化要素及びその持続性

①全国を網羅するダイレクト営業体制

加工	国内	52拠点	店舗	26ヶ所	物流センター	14ヶ所
食肉	国内	117拠点	物流センター	2ヶ所		
関連	国内	59拠点				

②ヒット商品を生み出す商品提案力

例 「シャウエッセン」(発売34年) 「チキチキボーン」(発売32年)
「中華名菜」(発売25年) 「石窯工房」(販売17年)
「美ノ国」(発売12年)

③食肉バーティカルインテグレーションシステム

・国産豚肉・鶏肉・供給体制

ファーム事業

豚：国内出荷量 約62万頭/年

鶏：国内出荷量 約7,100万羽/年

国内処理量 約181万頭/年

・海外牛肉供給体制

豪州年間出荷量 14万頭

// 処理数 43万頭・・・豪州シェアNo.3

ウルグアイ年間処理数 19万頭・・・ウルグアイシェアNo.1

・物流体制

・販売体制

2-2. 競争優位を確保するために不可欠な要素

2-2-1. 競争優位の源泉となる経営資源・無形資産

<バーティカル・インTEGRーションシステム>

バーティカル・インTEGRーションシステム



<ブランド>



<球団保有>



2-2-2. 競争優位を支えるステークホルダーとの関係

- ・ 調達先との安定した取引： 生産者 生産系企業との強固な関係
- ・ 販売先との信頼関係： フェイス to フェイスを可能にするダイレクト営業

2-2-3. 収益構造・牽引要素（ドライバー）

バーティカル・インテグレーションシステム



①過去5年間の業績推移(米国基準)

	2014/3月期			2015/3月期			2016/3月期			2017/3月期			2018/3月期		
	売上高	営業利益	利益率	売上高	営業利益	利益率	売上高	営業利益	利益率	売上高	営業利益	利益率	売上高	営業利益	利益率
加工	335,739	6,514	1.9%	343,472	2,180	0.6%	338,125	3,898	1.2%	348,253	7,911	2.3%	355,498	5,867	1.7%
食肉	667,389	20,859	3.1%	726,713	33,022	4.5%	753,934	38,969	5.2%	741,565	43,898	5.9%	778,417	46,154	5.9%
関連	147,630	988	0.7%	154,621	265	0.2%	158,661	2,241	1.4%	159,041	3,746	2.4%	163,548	1,612	1.0%
海外	197,960	6,510	3.3%	240,262	11,677	4.9%	244,694	3,565	1.5%	214,384	△ 1,251	△ 0.6%	253,841	△ 4,742	△ 1.9%
合計	1,110,766	36,089	3.2%	1,199,956	47,770	4.0%	1,229,324	49,207	4.0%	1,202,293	53,802	4.5%	1,269,201	49,218	3.9%

②2018/3月期同業他社業績（日本基準）

伊藤ハム米久HD

	加工食品事業	食肉事業	その他	合計
売上高	291,063	567,071	26,075	831,865
営業利益	10,764	11,432	632	21,562
利益率	3.7%	2.0%	2.4%	2.6%

丸大食品

	加工食品事業	食肉事業	その他	合計
売上高	165,290	74,136	1,097	239,586
営業利益	683	1,528	158	2,370
利益率	0.4%	2.1%	14.4%	1.0%

プリマハム

	加工食品事業	食肉事業	その他	合計
売上高	269,409	147,830	550	394,534
営業利益	11,687	1,207	236	13,129
利益率	4.3%	0.8%	42.9%	3.3%

持続可能性・成長性

3-1. ESGに対する認識

ESGインデックス	インデックスの概要
DJSI 	S&Pダウ・ジョーンズ社(米)とRobecoSAM社(スイス)による社会的責任投資の株式指標。「DJSI Asia Pacific」は対象をアジア・太平洋地域に限定したもので、アジア・太平洋地域の主要企業614社から経済的、環境的、社会的の3つの側面から企業の持続可能性を期待される企業152社(うち、日本企業は当社を含む72社)が選定。日本ハム(株)は2009年より継続して採用されています。
「FTSE4Good Index Series」   FTSE4Good	FTSE社(英)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する指標。世界の企業約2,000社の中から883社(うち国内は当社含む147社)が選定。日本ハム(株)は2011年より継続して採用されています。 2017年より「FTSE Blossome Japan」が策定。日本ハム(株)は継続して採用されています。
MSCI 	Morgan Stanley Capital Investment社(米)が開発したインデックスで、ESG面で優れた企業を選定するもの。時価総額の上位30%から国内企業の全250社が選定。 2018年度よりMCSI日本株女性活躍指数にも採用されました。

3-2. 主要なステークホルダーとの関係性の維持

株主： 株主総会 株主フォーラム（年1回） 商品展示会（年1回）

投資家： アナリストミーティング 個人投資家向け説明会 株主向け広報（年2回）

顧客： お客様相談窓口 奥様重役会 奥様重役会OB会 ホームページ
各種SNS 各種広告

取引先： 提案型商談 ダイヤモンド営業 取引先主催の業者会

地域社会： 地域貢献活動（年間1,200回）スポーツ教室 食育活動
工場見学 キッザニア（東京・関西）

従業員： 教育 研修体系 働きやすい職場環境づくり

3-3. 事業環境の変化リスク

3-3-1. 技術変化の早さとその影響

- ・ 農業、生産工程、物流工程への I o T、
A I の応用
- ・ 代替肉・培養肉の生産技術の高まり
- ・ 生産工程、物流工程のロボット化・自動化

3-3-2. カントリーリスク

3-3-3. クロスボーダーリスク

- 貿易協定の変化（関税制度）
- 畜産物 疾病
- 異常気象
- 水問題
- 環境意識の高まり
- 宗教的禁忌
- アニマルウェルフェアの高まり
- C S R 調達の高まり

戦略

4-1. バリューチェーンにおける影響力強化、事業ポジションの改善

① 加工事業本部

- ・ 生産体制の再構築によるコスト競争力強化
- ・ 商品開発体制強化による新カテゴリー開拓
- ・ 販売体制再編による営業力強化
- ・ 共配の推進による物流コスト削減

② 食肉事業本部

- ・ 国内ファーム事業に対する設備投資による増強
- ・ 海外調達先との関係強化による仕入の安定

③ 海外事業本部

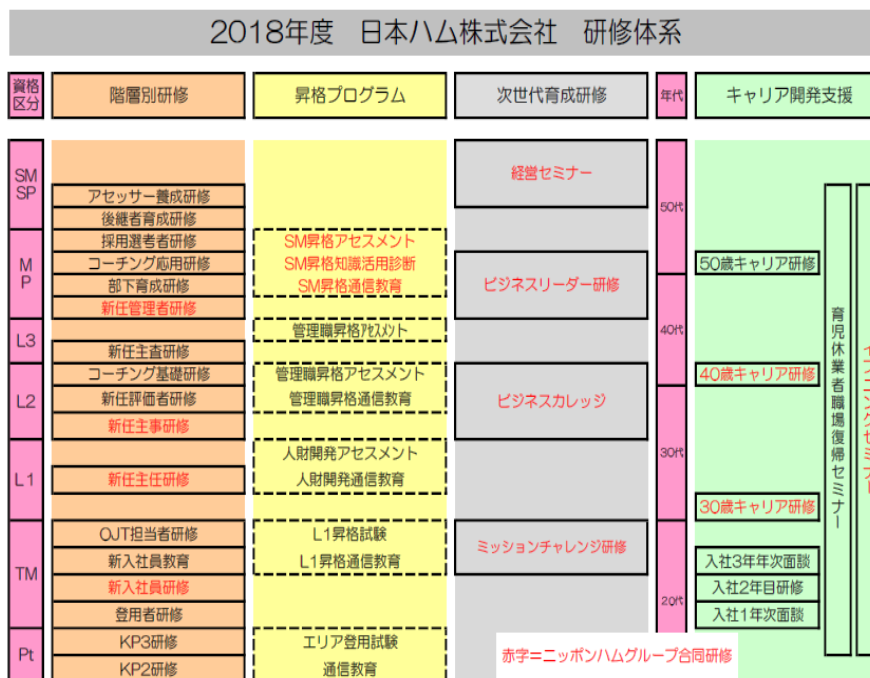
- ・ M & A による事業規模拡大

4-2. 経営資源・無形資産等の確保・強化

4-2-1. 人的資本への投資

求められる人材像

確かな信頼	社内外を問わず 双方向コミュニケーションができる人財 「品質(商品・人)」「コンプライアンス」など社会的使命を認識しすべての「人」との信頼関係を構築できる
新たな創造	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る人財 新たな価値を創り出し、時代をリードすることによって「ブランド価値」を高める
あくなき挑戦	高い目標に挑戦し続けられる人財 ニッポンハムグループの永続的な発展の為に「積極果敢」に「高い目標を達成」する



4-2-2. 技術（知的資本）への投資

4-2-2-1. 研究開発投資

			2016年	主要27社平均	当社
研究開発費	中央研究所	9億円	売上高研究開発費比率 営業利益研究開発費比率	0.85% 14.80%	0.2% 4.9%
	事業部門	17億円			
		26億円			

中央研究所の研究と特長

- ①食物アレルギーの研究
- ②食品検査キットの開発
- ③食肉生産効率向上のための基礎研究
- ④食肉資源からの健康食品素材の開発
- ⑤プロスポーツチームへの栄養サポート
- ⑥品質・安全・検査と検査技術の開発

4-2-2-2. I T ・ ソフトウェア投資

前中計（新中計パートⅤ） 3 ヶ年実施

I T コスト	2 5 2 億
連結売上高比率	0.68%
I T 投資	4 0 億

パートⅡ 125億

パートⅢ 70億

パートⅣ 43億

攻めの I T

- ① I T 高度活用による効率化・企業競争力の強化
- ②モバイル・クラウドの導入推進による働き方改革の実現
- ③事業の効率化・強化を支援するシステムの企画開発
- ④海外事業推進を支援するデータ連携の展開と I T 支援
- ⑤標準システム・基盤の推進展開による Q C D の最適化
- ⑥未来につなげるグループ最適化システムの計画化

守りの I T

- ⑦ I T リスク・脅威の対するセキュリティ対策強化と I T リテラシー向上
- ⑧各種法令に向けたシステム対応と I T ガバナンスの推進
- ⑨システムの安定運営と障害・災害対策強化
- ⑩先進デジタル人財育成と企画推進力の向上

4.2.3. ブランド・顧客基盤構築

課題：事業領域の広さや財務的価値などの実体と比較して、企業イメージ評価が低いこと。

(参考) 2017年日経企業イメージ調査：他社との比較 好感度

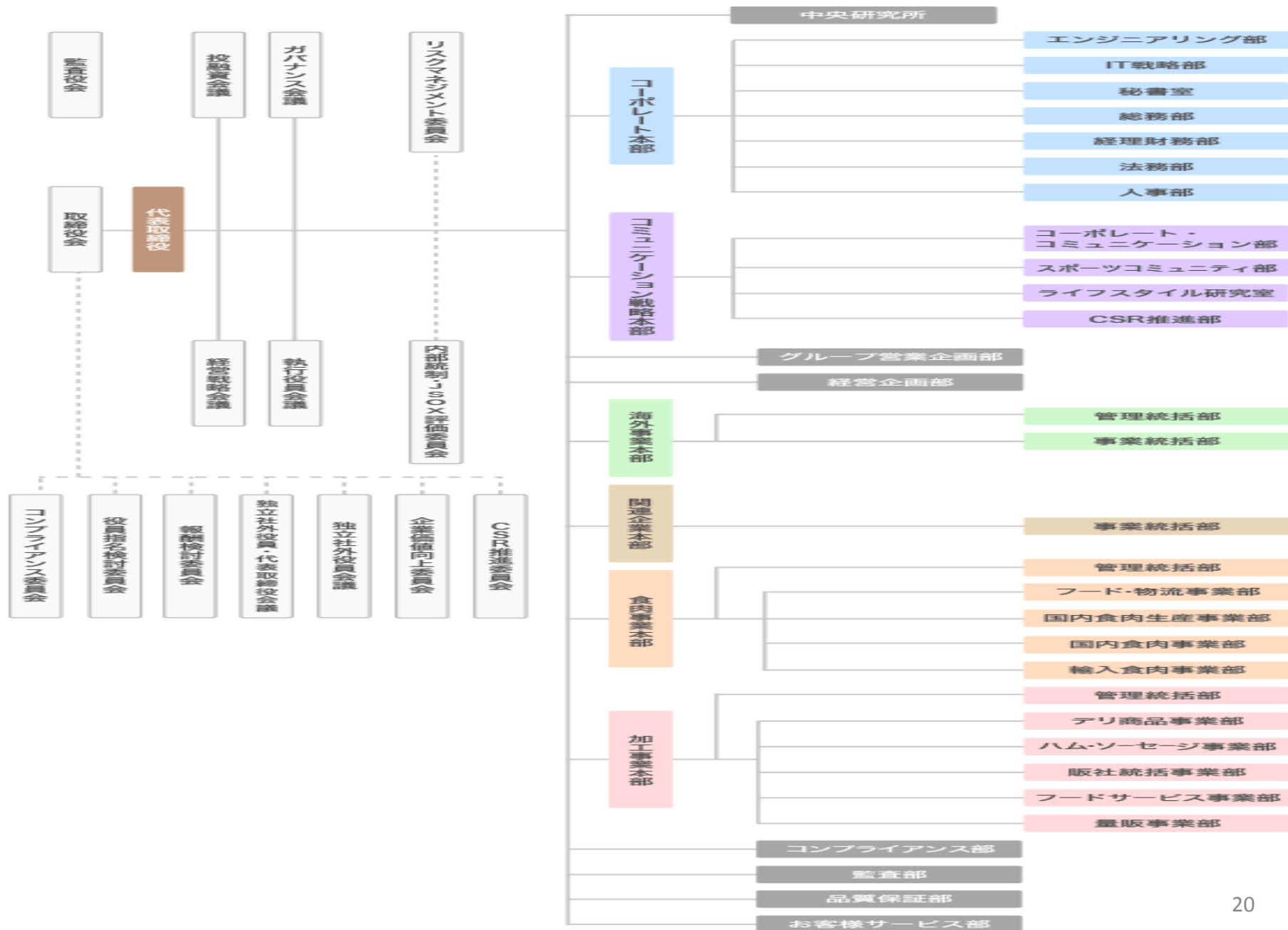
トップ2ボックス	ビジネスパーソン編	一般個人編
日本ハム	81.8	81.4
伊藤ハム	80.6	80.9
丸大食品	76.9	72.0
味の素	89.0	85.8
明治	91.2	90.2
キッコーマン	90.5	88.2
日清食品	87.5	76.0



ブランド・顧客基盤構築の取組み活動：

- ☆企業CMによる企業イメージ構築
- ☆北海道日本ハムファイターズを活用したコーポレート・コミュニケーション
- ☆「食とスポーツで心と体の元気を応援する」コンセプトのボールパーク建設
- ☆コンシューマ商品を通じたブランド接触機会の拡大
- ☆インターナルブランディングによる、従業員を通じた顧客基盤の構築

4-2-4. 企業内外の組織づくり



4-2-5. 成長加速の時間を短縮する方策

1) 海外展開についてはM & Aを活用

- (例)
- ・トルコ養鶏事業
 - ・タイ養鶏事業
 - ・マレーシア加工食品事業
 - ・ウルグアイ牛肉事業
 - ・タイ海老養殖事業

2) 国内インテグレーション強化については長期信頼関係による提携活用

- (例)
- ・国内鶏肉事業
 - ・国内牛肉事業

3) 研究開発についてはオープンイノベーションを検討

4-3. ESG・グローバルな社会課題（SDGs等）の戦略への組込

■「CSRの5つの重要課題」の各領域の取り組み

		貢献する SDGs	取り組みの 意味合い
安全・安心な 食品づくり	・サプライチェーン全体のCSR調達 ・食物アレルギーの普及啓発		脅威
地球環境の保全	・サプライチェーンにおける環境パフォーマンスの向上（省エネ・省資源・包材・フードロス） ・水リスクへの対応	  	
従業員が生き生き と活躍できる職場	・誇り・やりがいのある職場づくり ・ワークライフバランス等の働き方改革 ・ダイバーシティ	 	
将来世代の 食の確保	・食肉の安定供給（社会課題：経済発展等に伴う食料需要増加等） ・畜産業の振興（社会課題：農家戸数減少、後継者不足等）	 	
食とスポーツで 心と体の元気を応援	・「食とスポーツ」体験機会の創出（食育、食文化の振興、スポーツ振興、ボールパーク構想）	 	
			機会

4-4. 経営資源・資本配分（キャピタル・アロケーション）戦略

4-4-1. 事業売却・撤退戦略を含む事業ポートフォリオマネジメント

事業見直し基準

（例）

- | | | | |
|-------|--------------|---|------------------|
| 第1条件： | 直近2期連続営業利益赤字 | → | 経営戦略会議に業務改善計画を報告 |
| 第2条件： | | → | 事業再生計画を審議 |
| 第3条件： | | → | 原則撤退 |

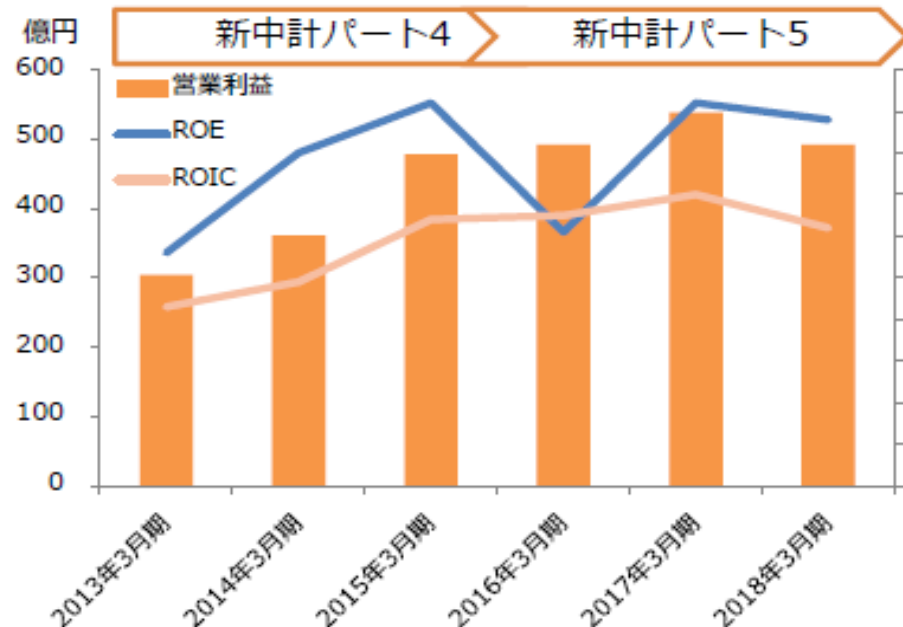
4-4-2. 無形資産の測定と投資戦略の評価・モニタリング

- 無形資産の定期的な測定は行われていない
- 投資戦略の評価については経営戦略会議に年に 1 回進捗報告がある

成果と重要な成果指標(KPI)

5-1. 財務パフォーマンス

1. 新中期経営計画パート5総括 定量評価①



- 販売数量の増加と食肉単価上昇で売上高は伸長。
- 営業利益率は、計画水準4%台で概ね推移。
- ROEは2016年3月期の減損による純利益減で一時的に低下したが、それ以外では8%以上を達成。
- ROICは、最終年度で計画水準には至ったが、税率低減による。

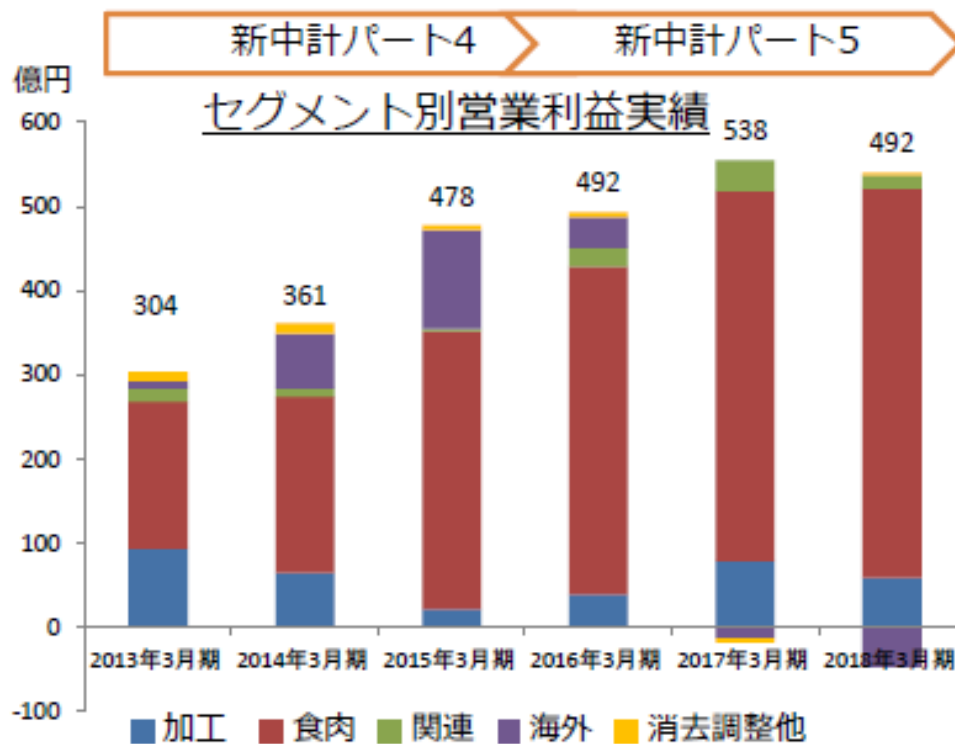
※ROICは参考数値

単位：億円

	新中計パート4			新中計パート5			
	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	最終年度計画	2018年3月期
売上高	10,116	11,108	12,000	12,293	12,023	13,000	12,692
営業利益	304	361	478	492	538	520	492
営業利益率	3.0%	3.2%	4.0%	4.0%	4.5%	4%	3.9%
ROE	5.6%	8.0%	9.2%	6.1%	9.2%	8%以上	8.8%
ROIC	4.3%	4.9%	6.4%	6.5%	7.0%	6%以上	6.2%

5.1.1 財務状態及び経営成績の分析(MD&A等)

1.新中期経営計画パート5総括 定量評価②



- 食肉事業は、堅調な需要を背景に国産鶏肉を中心に川上から川下まで利益水準が高まり増益を更新した。
- 加工事業は、競争激化と労務コスト上昇で収益確保に苦戦した。
- 関連企業は、労務コストと調達コスト上昇分を価格転嫁しきれず、最終年度で減益となった。
- 海外事業は、豪州での牛肉事業の環境変化が大きく赤字となった。

	2013年3月期		2014年3月期		2015年3月期		2016年3月期		2017年3月期		2018年3月期	
	営業利益/率		営業利益/率		営業利益/率		営業利益/率		営業利益/率		営業利益/率	
加工事業本部	93	2.9%	65	1.9%	22	0.6%	39	1.2%	79	2.3%	59	1.7%
食肉事業本部	175	2.9%	209	3.1%	330	4.5%	390	5.2%	439	5.9%	462	5.9%
関連企業本部	16	1.1%	10	0.7%	3	0.2%	22	1.4%	37	2.4%	16	1.0%
海外事業本部	9	0.6%	65	3.3%	117	4.9%	36	1.5%	▲13	▲0.6%	▲47	▲1.9%
消去調整他	11	-	12	-	6	-	5	-	▲5	-	3	-
合計	304	3.0%	361	3.2%	478	4.0%	492	4.0%	538	4.5%	492	3.9%

5.1.2 経済的価値・株主価値の創出状況

TSR推移(年率換算ベース)

10年 (2008年～)	5年 (2013年～)	3年 (2015年～)	1年 (2017年～)
3.8%	11.6%	－3.9%	－32.3%



5.2 戦略の進歩を示す独自KPIの設定

各事業において、事業戦略の進捗を示すKPIはあるが、開示は行っていない。
企業全体の価値創造に関連するKPIは下記のとおり。

経営目標（2021年3月期）

連結売上高	14,100億円
営業利益	560億円
営業利益率	4.0%
ROE	7.0%以上
ROIC	5.5%以上

※ROE（株主資本当期純利益率）＝当期純利益÷株主資本

※ROIC（投下資本税引後営業利益率）＝税引後営業利益÷投下資本（株主資本＋有利子負債）

5.3 企業価値創造と独自KPIの接続による価値創造設計

ROICを企業全体の価値創造に関する重要なKPIとして、投資の精査、運転資金管理を行い、資本効率性の向上を図っている。各事業において、ROICの構成要素について、売上高、営業利益率に加えて、投下資本の中でも棚卸資産については社内における目標値を設定している。

ROIC = 投下資本利益率 (Return On Invested Capital)

投下資本 (運転資金 + 設備資金) 税引後営業利益率

ROIC 投下資本利益率	=	売上高 投下資本 [投下資本回転率]	×	営業利益 売上高 [売上高営業利益率]	×	税引後 [1-税率]
2016年3月期実績 6.5%	=	2.44 (回)	×	4.0%	×	0.67
2017年3月期実績 7.0%	=	2.26 (回)	×	4.5%	×	0.69
[2018年3月期実績 6.2%]	=	2.30 (回)	×	3.9%	×	0.69

5.4 資本コストに対する認識

キャッシュ・フロー創出力の向上と投資家の期待収益率である加重平均資本コストを超えるROEによりエクイティスプレッドを最大化させることで企業価値向上を目指す。

5.5 企業価値創造の達成度評価

前ページの図表で示すとおり、重要なKPIとして設定しているROICについては、結果を明示している。事業ごとの戦略と照らし合わせての説明は、四半期ごとのアナリスト説明会で実施し、その議事録をウェブ上で開示している。

ガバナンス

6-1. 経営課題解決にふさわしい取締役会の持続性

- ① 当社取締役会は、多様なステークホルダーに対する当社グループならではの価値提供のありようを提示し、中長期の経営計画など重要な企業戦略を定めるとともに、業務執行を監督し、経営の適切なリスクテイクを支えるため、内部統制システム及びリスク管理体制を構築し、迅速かつ適切な価値的判断をサポートする。
- ② 当社取締役会は、法令により取締役会の専決とされる事項及び取締役会規則 に定める経営上の重要事項を決定し、それ以外の業務執行の決定権限は代表取締役と各事業本部長及び業務運営組織の長に委譲する。
- ③ 当社取締役会は、中期経営計画の進捗をレビューし、最終年度においては中期経営計画全体に対する分析を行い、株主に対する説明を行う。また分析結果については次期中期経営計画に反映させ、当社の持続的成長に繋げる。
- ④ 当社取締役会は、次世代経営者育成を最重要課題のひとつであると認識し、企業理念の実現に資する経営者の要件（誠実、献身、熟慮、挑戦、共感）を定め、これに基づき会社として後継者の育成を行う。
役員指名検討員会は、選抜・育成・異動の育成プランが適切に運用されていることを確認の上、後継者候補を取締役に答申する。

6-2. 社長、経営陣のスキルおよび多様性

経営者に求められる人財像

誠実

献身

熟慮

挑戦

共感

経歴

社 長	経理財務部室長・経理財務責任者・情報企画責任者・グループ経営責任者
副社長 A	加工食品部門 管理部室長・中国事業企画責任者・経営企画責任者・ 食肉部門 管理責任者・関連企画本部長
副社長 B	食肉部門 オーストラリア事業責任者・食肉部門 輸入食肉責任者
専 務 A	経営企画責任者・関連企業本部長・加工事業本部長
専 務 B	加工部門 営業企画部室長・加工部門 マーケティング責任者・社長・ 関連企業本部長・品質保証責任者
常 務 A	食肉部門 輸入食肉責任者・加工部門 事業部長・加工部門・営業責任者
常 務 B	加工部門 管理部室長・企業戦略部室長・本社 総務・法務・人事責任者
常 務 C	加工部門 フードサービス事業責任者・加工事業本部長

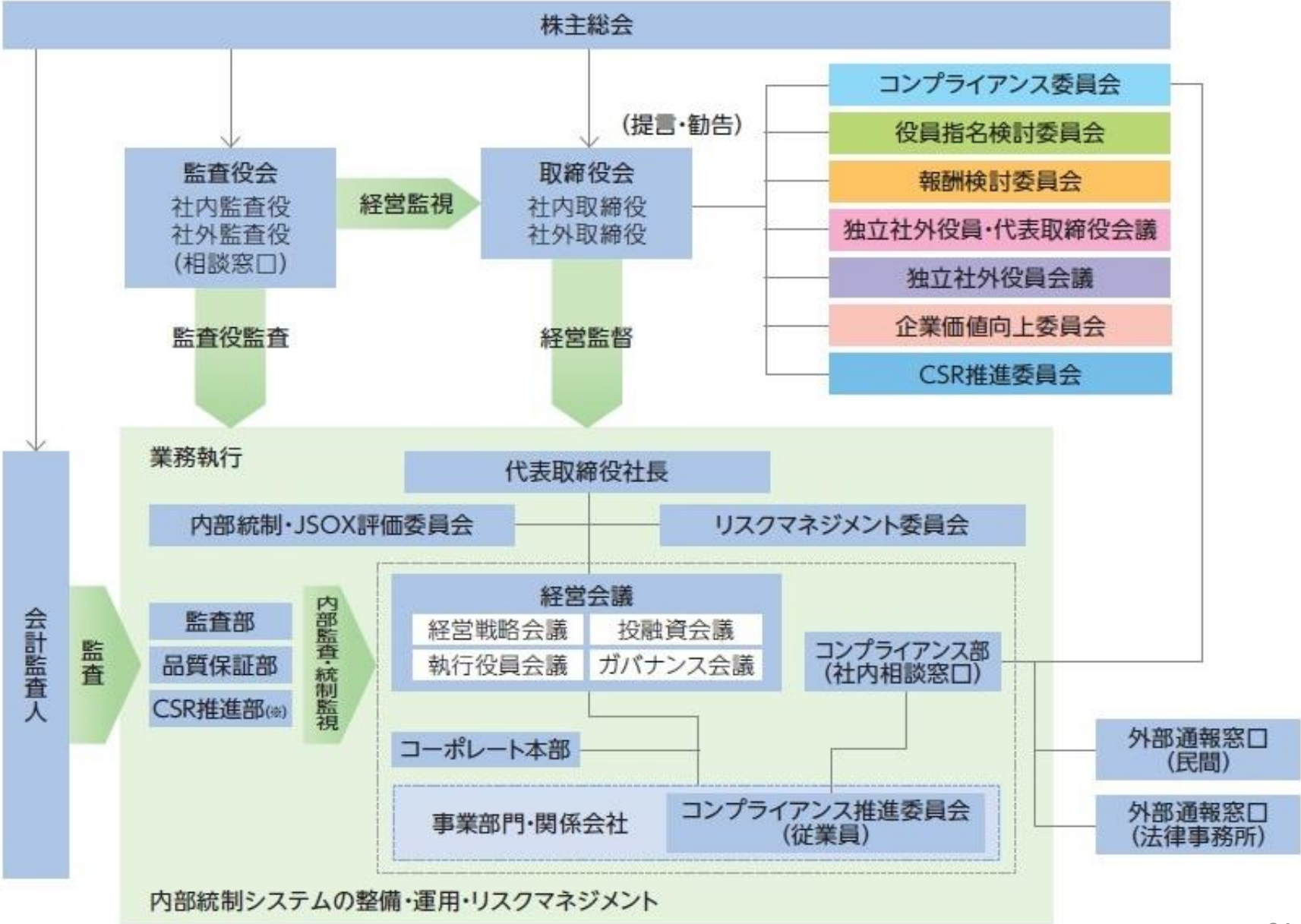
6-3. 社外役員のスキルおよび多様性

- ① 企業経営、コンプライアンス、リスク管理、危機管理、財務会計、内部統制、マクロ経済政策（金融・産業等）、組織、カルチャー改革、グローバル経営等のいずれかの分野における高い見識や豊富な経験を有すること。
- ② 当社グループの経営全体を俯瞰・理解する力、本質的な課題やリスクを把握する力、並びに取締役会や経営陣（業務執行取締役及び執行役員をいう。以下、同じ。）に対する適時適切な聴取及び意見表明、説得を的確に行う力を有すること。
- ③ 「社外役員の独立性に関する基準」に照らし、当社の経営からの独立性が認められること。

社外取締役A 企業倫理やCSRに関する研究を専門とする大学教授としての専門的見地及び国際経済に関する幅広い見識をもとに、健全かつ効率的な経営の推進に向けて、経営全般に対する発言を適宜行っている。

社外取締役B 消費者問題に関する豊富な経験及び知見等を有していることから、業務執行を監督する社外取締役として適切な人材と判断し、社外取締役候補者とした。

6-4. 戦略的意思決定の監督・評価



※ 環境内部監査の実施

6-5. 利益分配の方針

当社の剰余金の配当等の決定に関する方針は、長期的発展の礎となる企業体質強化のための内部留保の充実と安定配当を基本として、業績に対応した配当を実施してまいりたいと考えております。また、内部留保金は、将来にわたっての競争力を維持成長させるための投資の源泉と、財務体質の維持強化を目的として有効に活用してまいります。

この基本方針の下、連結業績に応じた利益配分を基本に連結配当性向30%を目安として、安定的かつ継続的な配当成長を目指してまいります。

自己株式の取得については、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してまいります。

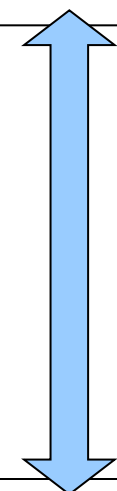
6-6. 役員報酬制度の設計と結果

役員報酬体系

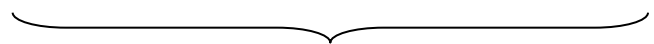
役員報酬は、標準額を基本報酬（80％）と評価報酬（20％）に分解し、毎月支給する。

基本報酬は固定額とするが、評価報酬は前年度評価に基いて変動（0～200％）する。

またこの他に、長期インセンティブとして、株式取得型報酬を別途上乗せ支給する。（詳細後述）

コミットメントシート 達成率			評語	基本報酬（固定）	評価報酬 （変動）	評価報酬 展開率	年収 展開
最高	130点超	-	S	80％	40％	(200%)	120％
	110点超	130点以下	A	80％	30％	(150%)	
	100点超	110点以下	B+	80％	24％	(120%)	
標準	90点超	100点以下	B	80％	20％	(100%)	
	80点超	90点以下	B-	80％	16％	(80%)	
	60点超	80点以下	C	80％	10％	(50%)	
最低	0点超	60点以下	D	80％		(0%)	80％





役員評価の評価項目（業績指標）

区 分	評価項目	新制度	
		評価指標	割合(%)
社長	全社業績	連結売上高	30
		連結営業利益	40
		R O E	30
管理部門	全社業績	連結売上高	15
		連結営業利益	20
		R O E	15
	経営課題	（個別定性目標）	50
事業本部長	全社業績	連結売上高	6
		連結営業利益	8
		R O E	6
	事業本部業績	セグメント売上高	10～20
		セグメント営業利益	10～20
		R O I C	10～20
	経営課題	（個別定性目標）	30

区 分	評価項目	新制度	
		評価指標	割合(%)
事業本部 管理担当	全社業績	連結売上高	6
		連結営業利益	8
		R O E	6
	事業本部業績	セグメント売上高	6～12
		セグメント営業利益	6～12
		R O I C	6～12
	経営課題	（個別定性目標）	50
事業部長	全社業績	連結売上高	6
		連結営業利益	8
		R O E	6
	事業本部業績	セグメント営業利益	10
	事業部業績	月次決算売上高	5～20
		管理営業利益	5～20
		R O I C	5～20
	経営課題	（個別定性目標）	30

6-7. 取締役会の実効性評価のプロセスと経営課題

1. 評価のプロセス

(1) 評価の方法

当年度の評価は、当年度の取締役会の活動の評価並びに前年度の評価を通じて発見された課題の改善状況及び進捗状況の確認を目的に、すべての取締役・監査役に対するアンケートによる自己評価の方法で行っています。また、評価を行うに際し、社外の客観的な視点を取り入れるため、独立社外役員全員で構成される「独立社外役員会議」においてその実施方法及び質問項目案を検討し、アンケートの内容を確定しています。役員の忌憚のない意見を引き出すこと及び客観的な分析を担保するため、回答方式は無記名方式とし、点数評価に自由回答を組み合わせております。

(2) 主な評価項目

①取締役会の構成

取締役会の人数、構成メンバー、社外役員の兼任状況等

② 取締役会の運営

取締役会の開催頻度、取締役会に上程される議案の件数、提出される資料の内容及び分量の適切性等

③ 取締役会の議題

議題の選定、経営者への委譲事項、付議のタイミングの適切性等

④ 取締役会を支える体制

新任役員・社外役員へのトレーニング、監査役が適切に情報を入手する機会の有無等

⑤ コーポレート・ガバナンスの体制と運営

取締役の選任基準、指名プロセスの適切性、任意の諮問委員会の実効性の確保等

⑥ 株主との対話

⑦ 取締役会の総合評価

⑧ 社外役員への追加質問

取締役会に上程された案件につき、事前に理解を得る場の有無等

(3) 意見の取りまとめ

取締役会事務局は、上記質問への回答をもとに、客観的な分析・評価を行うため、報告書作成の段階から社外役員の意見を取り入れるべく、翌年度期初に開催する「独立社外役員・代表取締役会議」にて議論を行い、取締役会において意見交換の上、回答結果をまとめます。この回答結果のまとめを参考に、取締役会において、改めて当社取締役会の実効性に関する分析、評価を行います。