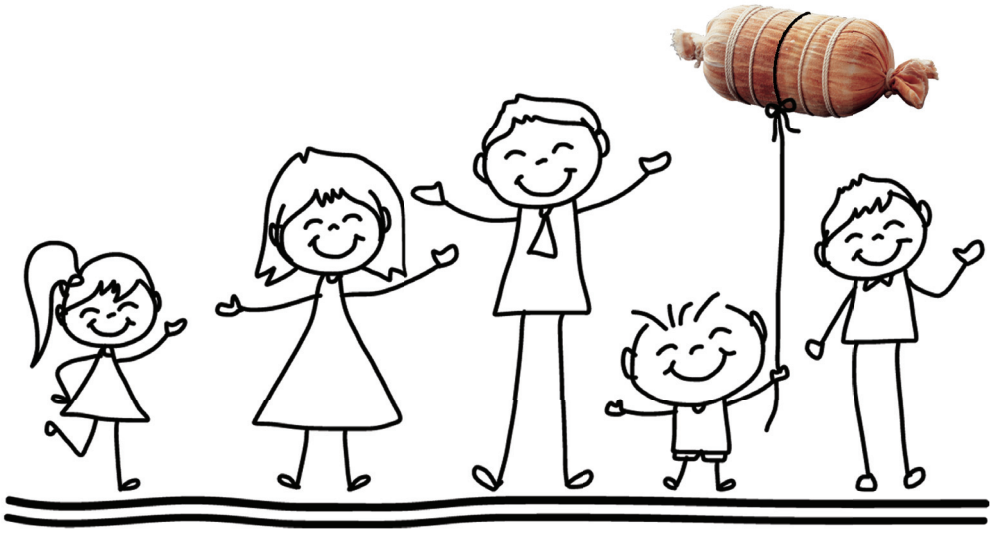
Nipponham Group
人輝く、食の未来



アニュアルレポート 2015 → 2015年3月期

みなさまの「食べる喜び」のために——

ニッポンハムグループは、みなさまの笑顔の隣に。

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、縁を広げ、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。

グループブランドステートメント

人輝く、食の未来

グループブランドの約束

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

そして、時代に先駆け
食の新たな可能性を切り拓き
楽しく健やかなくらしに貢献する

Nipponham Group
人輝く、食の未来

「食べる喜び」を通して「人輝く、食の未来」を――

私たちのお約束。

ニッポンハムグループは、2015年4月1日から3カ年の新中期経営計画パート5をスタートしています。
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」をテーマに、
成長戦略への転換をより一層加速させ、10年後の「目指す姿」に到達するための
足場固めを行う3年間と位置づけています。

2015年4月
からスタート
(2016.3 ▸ 2018.3)

新中期経営計画
パート5

テーマ

**変革による
骨太なビジネスモデル
の構築**

経営方針

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

目指す姿

「世界で一番の食べる喜びをお届けする会社」

- 営業利益率5%以上
- ROE(株主資本当期純利益率)8%以上
- 国内食品セクターベスト5
- 海外食肉メジャーベスト3

変革のポイント

① 原材料高・食肉相場に左右されないビジネスモデルの追求

・設備投資(高生産・高速ライン)効果の発現
・新規事業の拡大と商品開発体制の強化・充実

② 海外売上高の早期拡大

・現地内販および第三国向けの販売強化とグループシナジーの活用
・10年後20%に向け、パート5で15%を目指す

③ ブランド(グループ・企業・商品)の有機的結合と進化

・戦略的ブランディング(ブランド資産の効果的活用)
・選ばれるブランドを育成し、他社との差別化へ展開

④ ROEに加え、事業部門に新たな経営指標ROICを追加

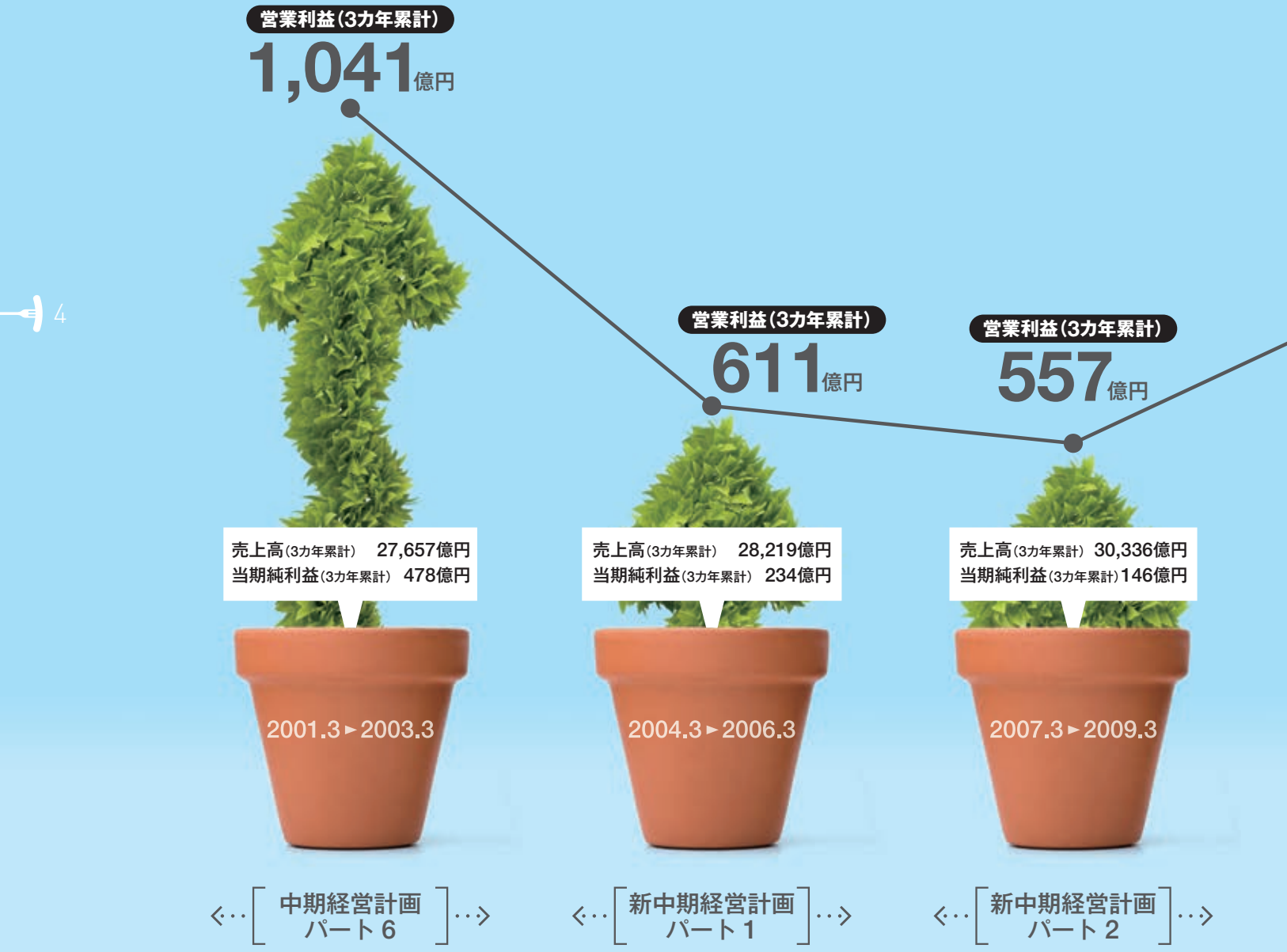
・ROEを引き続き経営指標とし、8%以上を目指す
・ROICを追加し、投下資本の効率性追求

➡詳しくは、P14~38『Strategy』をご覧ください。

「食べる喜び」を、さらに多くの人々へ——

みなさまと共に成長します。

ニッポンハムグループは、新中期経営計画パート4の期間の3カ年累計で、
1,122億円の営業利益を創出し、パート2以降のV字回復を果たしました。
新中期経営計画パート5の最終年度では、過去最高の営業利益520億円の達成を目標としており、
3カ年累計でもパート4を24%上回る1,390億円を目指します。



新中期経営計画 パート3

新中期経営計画 パート4

新中期経営計画 パート5

➡詳しくは、P14~38『Strategy』をご覧ください。

連結財務ハイライト

10年間の主要財務データ

日本ハム株式会社及び子会社
3月31日に終了する事業年度

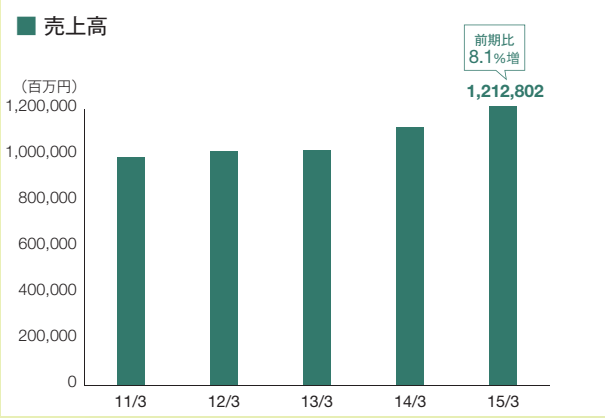
	百万円				
	2015	2014	2013	2012	2011
売上高	**¥1,212,802**	¥1,122,097	¥1,022,839	¥1,017,784	¥989,308
営業利益	**48,444**	35,700	28,021	26,513	33,175
継続事業からの税金等調整前当期純利益	**44,544**	35,303	28,031	26,766	29,523
当社株主に帰属する当期純利益	**31,048**	24,524	16,459	11,655	16,731
総資産	**661,567**	627,220	610,293	589,125	590,688
当社株主資本	**353,664**	320,984	293,414	290,020	281,067
有利子負債	**136,806**	144,963	149,821	139,187	155,263
営業活動によるキャッシュ・フロー	**29,681**	32,952	37,407	26,432	36,761
投資活動によるキャッシュ・フロー	**(31,517)**	(27,021)	(22,384)	(19,098)	(12,829)
フリー・キャッシュ・フロー	**(1,836)**	5,931	15,023	7,334	23,932
財務活動によるキャッシュ・フロー	**(17,187)**	(9,373)	(10,964)	(23,745)	(36,951)
設備投資額	**35,694**	29,152	33,285	19,487	17,189
減価償却費	**18,951**	18,649	19,323	23,756	24,115
一株当たり金額：	円				
基本的一株当たり当社株主に帰属する当期純利益	**¥ 152.43**	¥ 122.11	¥ 79.42	¥ 54.79	¥ 78.67
希薄化後一株当たり当社株主に帰属する当期純利益	**143.11**	110.92	71.44	49.40	70.92
一株当たり当社株主資本	**1,736.18**	1,575.97	1,474.60	1,363.34	1,321.37
一株当たり配当金	**46.00**	37.00	24.00	18.00	16.00
指標					
売上高営業利益率	**4.0%**	3.2%	2.7%	2.6%	3.4%
株主資本当期純利益率（ROE）	**9.2%**	8.0%	5.6%	4.1%	6.1%
総資産継続事業からの税金等調整前当期純利益率（ROA）	**6.9%**	5.7%	4.7%	4.5%	4.9%
当社株主資本比率	**53.5%**	51.2%	48.1%	49.2%	47.6%
有利子負債・株主資本比率	**0.39倍**	0.45倍	0.51倍	0.48倍	0.55倍
インタレスト・カバレッジ・レシオ	**24.2倍**	21.3倍	22.8倍	14.5倍	17.0倍
連結配当性向	**30.2%**	30.3%	30.2%	32.9%	20.3%
株価　高値	**2,999円**	1,863円	1,599円	1,180円	1,267円
安値	**1,505円**	1,292円	923円	918円	851円

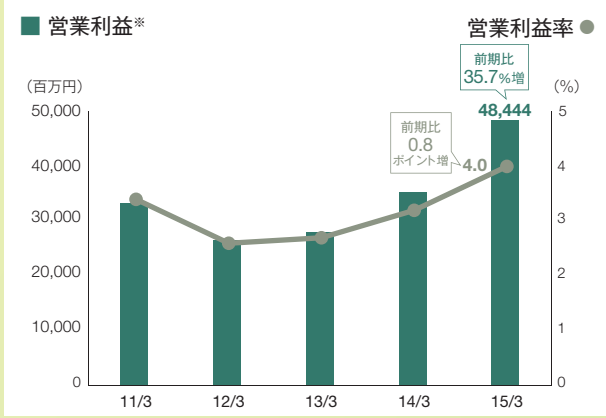
2010	2009	2008	2007	2006	千米ドル 2015
¥953,616	¥1,028,449	¥1,029,694	¥975,466	¥962,369	**$10,106,683**
24,855	21,417	17,769	16,533	10,181	**403,699**
24,024	6,287	7,760	13,835	2,550	**371,199**
15,721	1,657	1,555	11,386	952	**258,731**
604,201	583,684	608,809	612,933	591,426	**5,513,057**
271,908	270,439	287,457	298,428	291,580	**2,947,200**
187,585	168,950	183,539	171,211	169,701	**1,140,049**
67,448	37,776	29,690	33,164	(21,793)	**247,342**
(16,369)	(4,519)	(26,997)	(17,999)	(15,662)	**(262,642)**
51,079	33,257	2,693	15,165	(37,455)	**(15,300)**
(5,227)	(24,761)	7,451	(6,322)	(1,745)	**(143,225)**
19,754	22,148	18,627	19,441	20,996	**297,450**
24,408	24,000	23,939	22,975	23,731	**157,925**
					ドル
¥ 69.69	¥ 7.26	¥ 6.81	¥ 49.89	¥ 4.17	**$ 1.27**
68.99	7.25	6.80	49.83	4.17	**1.19**
1,278.83	1,185.25	1,259.74	1,307.77	1,277.41	**14.47**
16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	**0.38**
2.6%	2.1%	1.7%	1.7%	1.1%	
5.8%	0.6%	0.5%	3.9%	0.3%	
4.0%	1.1%	1.3%	2.3%	0.4%	
45.0%	46.3%	47.2%	48.7%	49.3%	
0.69倍	0.62倍	0.64倍	0.57倍	0.58倍	
31.6倍	15.0倍	11.0倍	11.4倍		
23.0%	220.4%	234.9%	32.1%	383.7%	
1,239円	1,860円	1,589円	1,483円	1,434円	
987円	885円	1,023円	1,175円	1,106円	

注 記

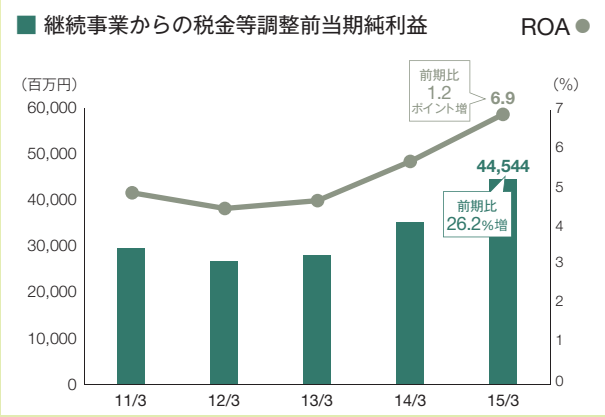
1. 左記の諸数値は米国会計基準に従って作成した連結財務諸表に基づいて記載しています。
2. 米ドル金額は便宜的に¥120=$1で算出されています。
3. 記載金額は、百万円未満を四捨五入して表示しています。
4. 2015年3月期において、「現金及び現金同等物」の分類に関する会計方針を変更し、2014年3月31日に終了する事業年度までの数値を遡及的に修正しています。
5. 財務会計基準審議会会計基準書（以下、「会計基準書」という）810「連結」に基づき、非支配持分に関する2009年3月31日に終了する事業年度までの数値を一部組替えて表示しています。
6. 会計基準書205「財務諸表の表示」に基づき、非継続事業に関する2008年3月31日に終了する事業年度までの数値を一部組み替えて表示しています。
7. 2006年3月31日に終了する事業年度において、厚生年金基金の代行部分の返上に伴うすべての損益及び退職給付制度変更に伴う清算損失は、営業利益（日本の会計慣行に基づく）に含めていません。
8. 営業利益は、売上高から売上原価、販売費及び一般管理費を控除して算出しています。
9. 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」及び「長期債務」（ゼロ・クーポン社債を含む）です。
10. 設備投資額は、有形固定資産及び無形固定資産の増加額です。
11. 減価償却費は、有形固定資産及び無形固定資産の償却額です。
12. ROE＝（当社株主に帰属する当期純利益/期中平均当社株主資本）×100
    ROA＝（継続事業からの税金等調整前当期純利益/期中平均総資産）×100
    フリー・キャッシュ・フロー＝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
    当社株主資本比率＝（当社株主資本/総資産）×100
    有利子負債・株主資本比率＝有利子負債/当社株主資本
    インタレスト・カバレッジ・レシオ＝営業活動によるキャッシュ・フロー/利息支払額

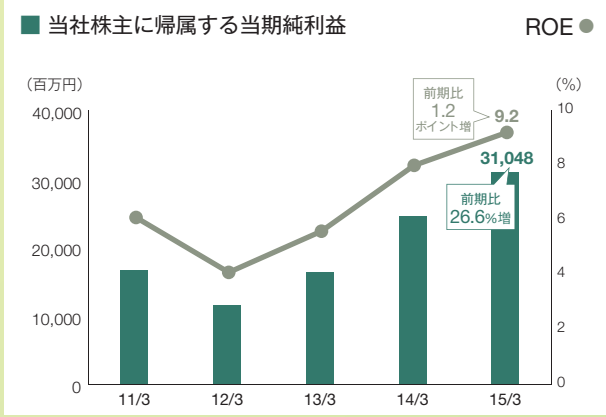
連結財務ハイライト

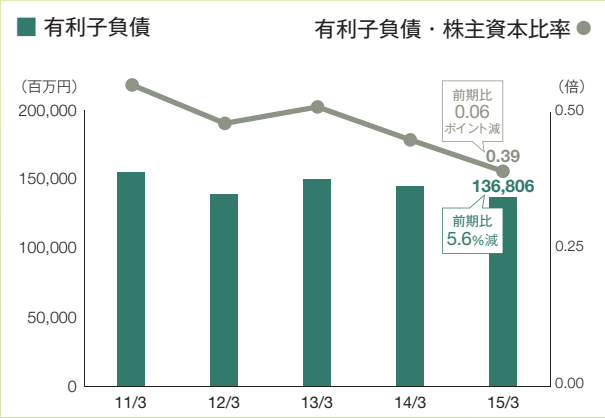


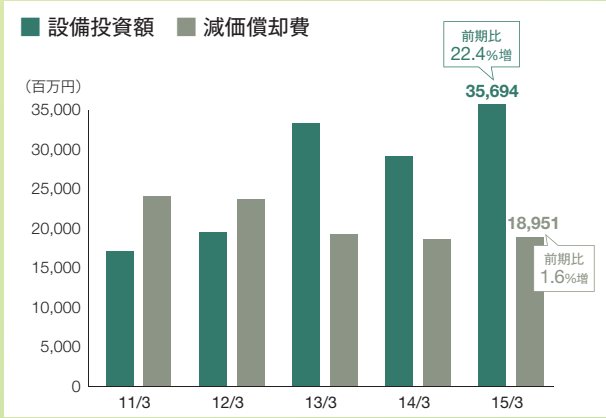


※営業利益は日本の会計慣行に従い、売上高から売上原価、販売費及び一般管理費を控除して算出しております。

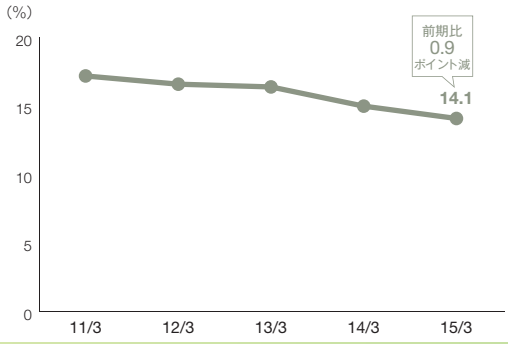




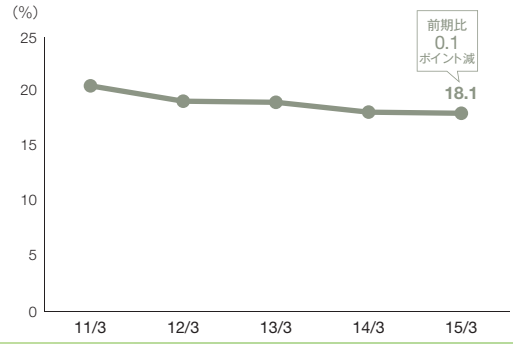




● 販売費及び一般管理費率

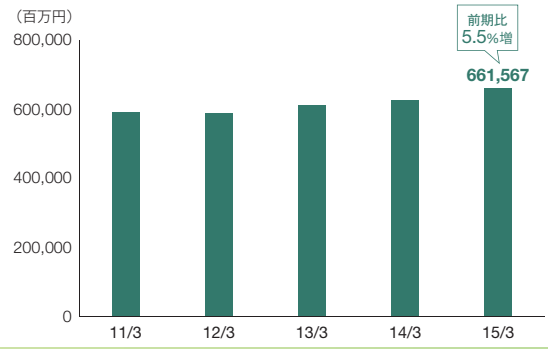


● 売上総利益率※

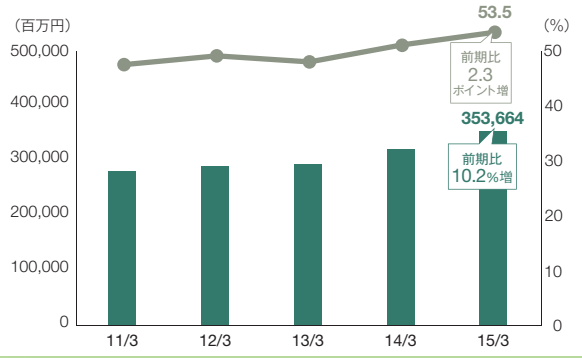


※売上総利益は、売上高から売上原価を控除して算出しています。

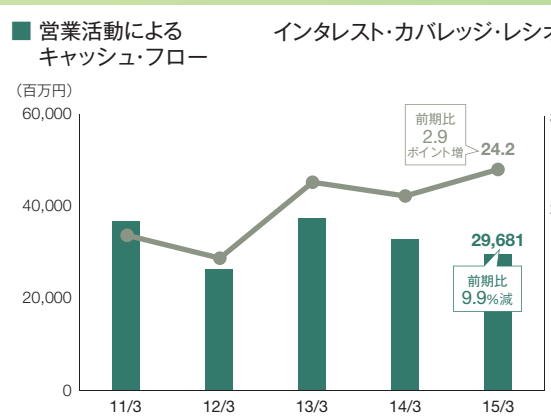
■ 総資産



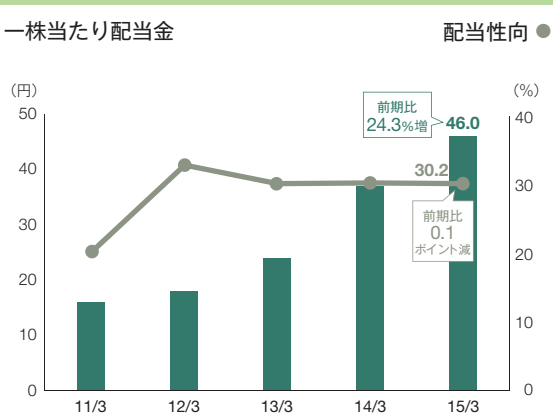
■ 当社株主資本　　当社株主資本比率 ●



■ 営業活動による
キャッシュ・フロー　　インタレスト・カバレッジ・レシオ ●



■ 一株当たり配当金　　配当性向 ●



ニッポンハムグループの商品たち

食肉をはじめ、加工食品・水産品や乳製品など、
徹底した品質管理のもと、
生産・加工された商品を世界各国の食卓へお届けしています。

目　次

連結財務ハイライト …… 6
株主・投資家の皆様へ …… 12

Strategy
新中期経営計画パート5の概要 …… 14
社長メッセージ …… 18
副社長メッセージ …… 26
事業本部長メッセージ
- 加工事業本部長 …… 30
- 食肉事業本部長 …… 33
- 関連企業本部長 …… 36

Strength
バーティカル・インテグレーションシステムの強み …… 39
- 川上　生産・飼育・処理・加工 …… 42
- 川下　荷受・物流・販売 …… 44
- 開発・提案 …… 46
- 総括 …… 47

Management
研究開発 …… 48
品質に対する取組み …… 50
社会・環境への取組み …… 54
コーポレート・ガバナンス …… 58

Overview
ひと目でわかるニッポンハムグループ … 66
営業概況 …… 68

Financial Section
業績の検討及び分析 …… 70
連結財務諸表 …… 78

主なグループ会社 …… 83
会社概要・株式情報 …… 84
沿革 …… 85

見通しに関する注意事項
このアニュアルレポートには、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うることをご承知おきください。

株主・投資家の皆様へ

代表取締役社長

末澤壽一

ニッポンハムグループは、
世界で一番の「食べる喜び」をお届けし、
人々の楽しく健やかなくらしに貢献します。

ニッポンハムグループは、2015年3月期において目標を上回る売上高と営業利益を達成しました。成長戦略へのシフトアップは確実に成果を上げています。2015年4月からは「変革による骨太のビジネスモデルの構築」をテーマとして掲げ、新中期経営計画パート5をスタートさせました。「国内事業の競争優位性の確立」と「グローバル企業への加速」を経営方針として事業を推進していきます。この機を捉え、当社グループは新たな経営体制へと移行いたしました。

私たちのビジョンは、私たちのすべての事業において基本となる「4つの経営軸」に基づいて事業を展開し、グループブランドステートメントである「人輝く、食の未来」を実現することです。

当社グループは、牛・豚・鶏の3畜種について生産・飼育から処理・加工、物流、販売にいたるまで一貫したインテグレーションシステムを有する企業です。また、たんぱく質を基軸としたグローバル多角化企業を目指し、海外でも着実に存在感を高めています。世界で一番の「食べる喜び」をお届けする会社になるためには、私たちもまた「活気と多様性にあふれる会社」であり、「元気で夢のもてる会社」になることが大切です。

株主・投資家の皆様には、今後とも当社グループの成長にご期待いただくとともに、ご理解とご支援を賜りますようお願いいたします。

4つの経営軸

New Medium-Term

中期経営計画と主要数値の変遷

国内事業のさらなる強化と グローバル企業への挑戦

新中期経営計画 パート 3
2010.3►2012.3

減価償却の範囲内で設備投資を実施。財務体質の強化を図る

パート3最終年度(2012.3)

	計画	実績	達成率
売上高	11,500億円	10,178億円	88.5%
営業利益	350億円	265億円	75.7%
営業利益率	3.0%	2.6%	—

国内事業の収益拡大と 海外事業の基盤強化

新中期経営計画 パート 4
2013.3►2015.3

海外売上比率10%以上を目指す

シェアアップによりキャッシュを創出し、成長分野へ投資

パート4最終年度(2015.3)

	計画	実績	達成率
売上高	10,800億円	12,128億円	112.3%
営業利益	430億円	484億円	112.6%
営業利益率	4.0%	4.0%	—
ROE	7.0%	9.2%	—

パート4 3年間累計

	計画	実績
営業キャッシュ・フロー	1,340億円	1,000億円
設備投資額	1,000億円	981億円
減価償却費	700億円	569億円

Management Plan Part 5

新中期経営計画
パート5
2016.3►2018.3

テーマ

変革による
骨太なビジネスモデルの構築

［経営方針］

1 国内事業の競争優位性の確立

- ●お客様に支持されるNo.1ブランドの確立
- ●収益力の持続的向上
- ●グループシナジーの強化

2 グローバル企業への加速

- ●インテグレーションのグローバル化
- ●進出エリアの拡大
- ●事業領域の拡大

成長戦略を推進する高次元の「品質No.1経営」

- ●「商品」「経営」「人財」の品質の高度化
- ●コンプライアンスとガバナンスの継続強化
- ●社会的責任の追求

パート5最終年度計画（2018.3）	
売上高	13,000億円
営業利益	520億円
営業利益率	4.0%
ROE	8%以上

パート5 3年間累計（参考数値）	
営業キャッシュ・フロー	1,600億円
設備投資額	1,470億円
減価償却費	665億円

経営戦略

①国内事業の持続的な収益力強化

- ●調達力とインテグレーションのさらなる強化
- ●成長市場への積極的投資によるマーケットシェアの拡大

②海外売上高の早期拡大

- ●巨大市場や新興国へのさらなる進出
- ●幅広いトップブランド商品等の海外展開

③戦略的ブランディングの推進

- ●グループ横断でのマーケティング・ブランディングを推進し、グループ・企業・商品のブランドの有機的な結びつきの強化

④グループ横断型コーポレート機能の強化

- ●グローバルや経営等を担える人財の獲得と育成
- ●事業部門業績評価指標としてROICを導入

PAGE 18 社長に聞く

末澤 壽一
代表取締役社長

PAGE 26 副社長に聞く

畑 佳秀
代表取締役副社長

PAGE 30 事業本部長に聞く

加工事業本部長
川村 浩二
代表取締役
専務執行役員

PAGE 33 事業本部長に聞く

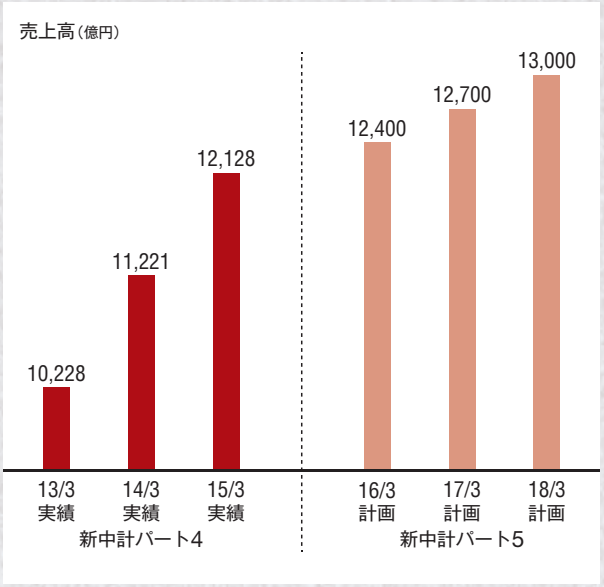
食肉事業本部長
井上 勝美
取締役
専務執行役員

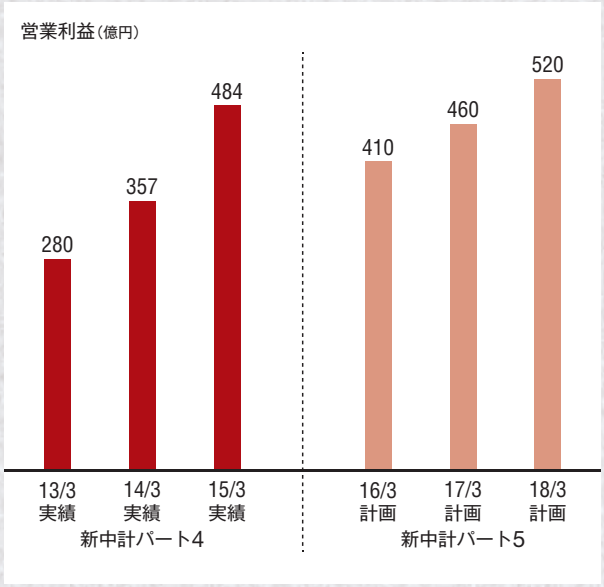
PAGE 36 事業本部長に聞く

関連企業本部長
篠原 三典
取締役
執行役員

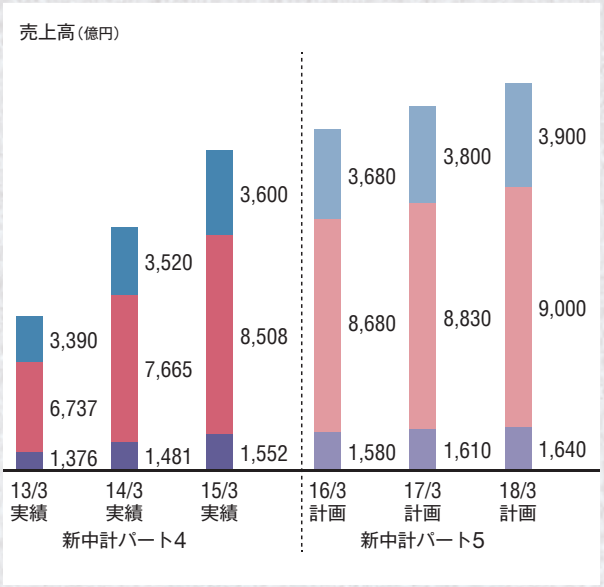
New Medium-Term
主要数値の目標値

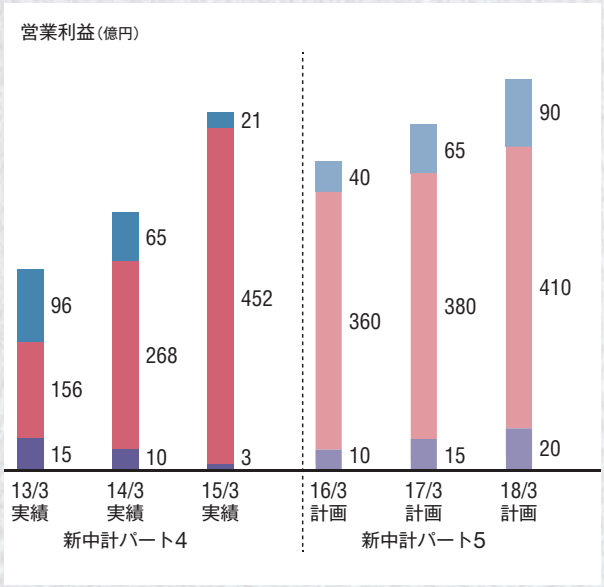
主要数値の目標値





セグメント別 売上高・営業利益

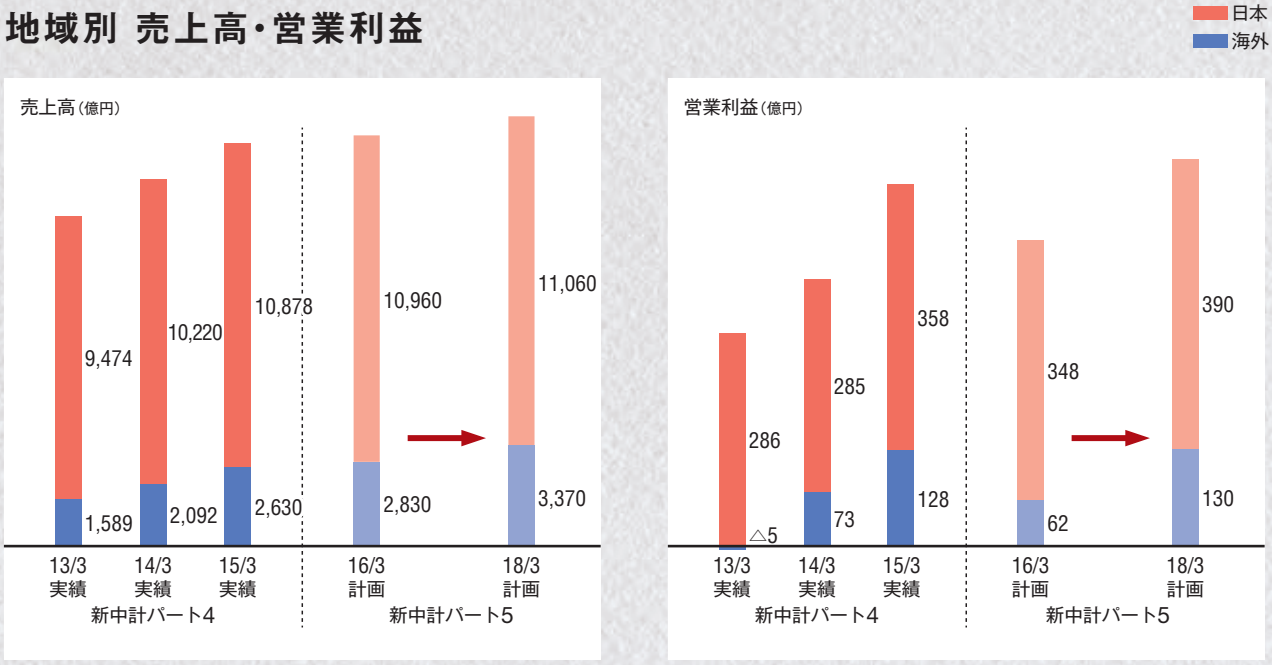




※各事業本部の売上高は、セグメント間の内部売上高を含む。

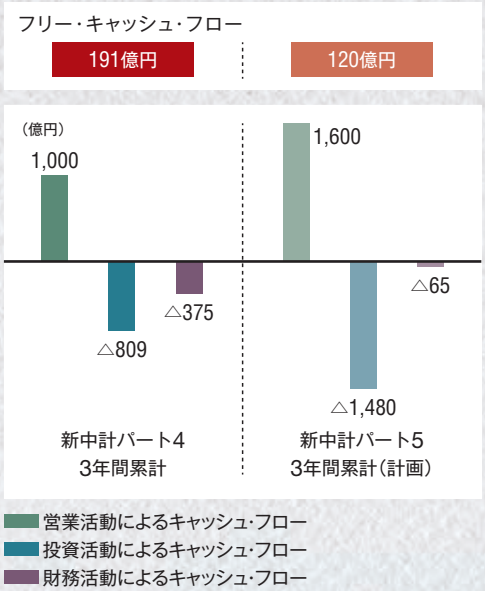
Management Plan Part 5

地域別 売上高・営業利益

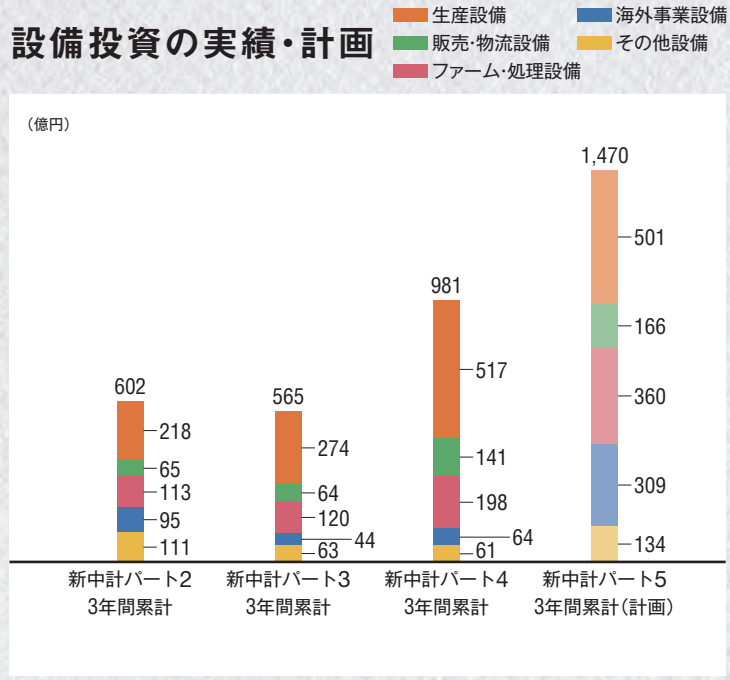


※所在地別売上高は、セグメント間の内部売上高を含む。

キャッシュ・フロー



設備投資の実績・計画

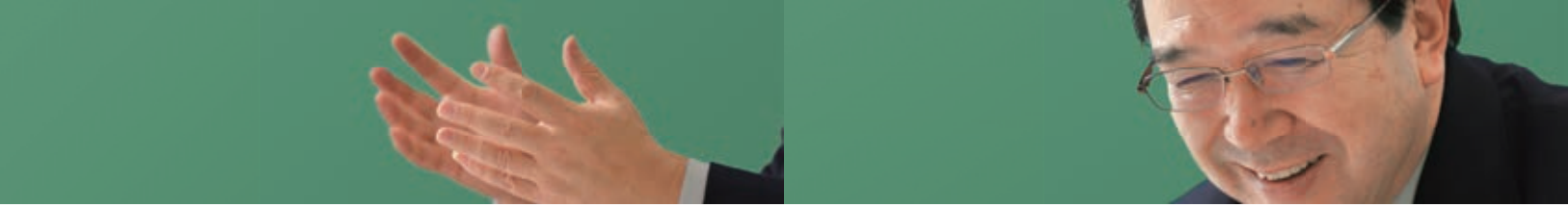


「変革による骨太のビジネスモデルの構築」を新しいテーマとし、世界中で「食べる喜び」を届けながら一層の成長を目指します。

ニッポンハムグループは、お客様に選ばれるグループブランドを育成し、競争優位性の向上と、真のグローバル企業への変革を推進することにより、新中期経営計画パート5の目標達成に努めます。

代表取締役社長

末澤壽一



新中期経営計画の変遷と新たな課題

新中期経営計画の変遷

2015年４月、私の社長就任とともにスタートした新中期経営計画パート５では、「変革による骨太のビジネスモデルの構築」を新たなテーマとしています。この新中期経営計画パート５をご説明するにあたり、まずはこのテーマを策定した背景にある、ニッポンハムグループの新中期経営計画の変遷をお伝えします。

2003年４月から2012年３月までの新中期経営計画パート１からパート３の９年間は、「内部統制の充実」と「構造改革」を重点的に進め、財務体質の改善を図りました。パート１では、2002年の不祥事に対する「信頼回復」を図るべく、コンプライアンス経営とコーポレート・ガバナンスをマネジメントの基本と位置づけ、経営改革と経営基盤の強化に全力を挙げました。パート２では、「品質No.1経営」の推進と、工場再編や営業体制改革など、現場の「構造改革」に取り組み、ブランド力の永続的強化と利益率向上への道筋を立てました。パート３では、新たな飛躍に備えるべく、本社機能の集約、海外事業の基盤強化、インテグレーションの強化・充実といった「事業の選択と集中」を実行し、より筋肉質な企業体への変貌を図りました。こうした取組みの結果、2003年当時のD/Eレシオ0.86倍に対し、2012年には0.5倍程度まで改善する等、成長戦略への基盤を整えました。

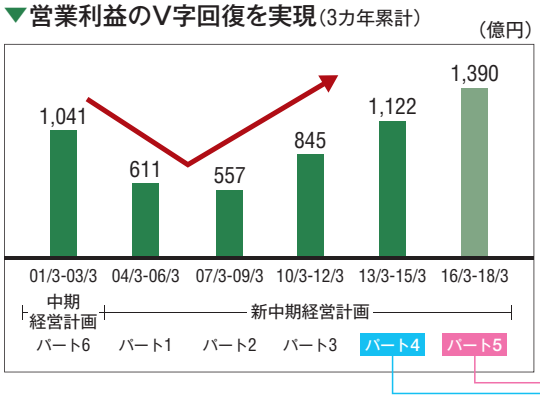
「変革による骨太なビジネスモデルの構築」を新テーマとして策定

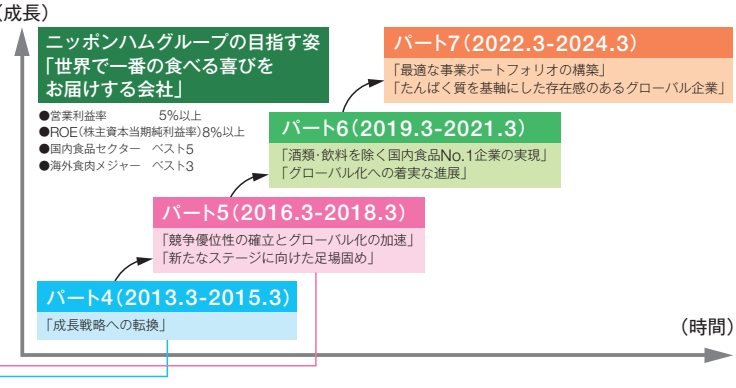
こうして生まれ変わったグループ内体制と財務体質を背景に、2012年４月にスタートした新中期経営計画パート４では、新たに「ROE経営の推進」を掲げ、「最適資本構成」の在り方をにらみつつ、「成長・効率化戦略への積極的な投資」を実施すると同時に、「配当性向30%の明確化」を打ち出し、一層の株主重視の経営へと舵を切りました。さらには、「グループブランド刷新と体系化」を行うとともに、「海外事業の基盤強化」に努めるなど、成長戦略への転換を明確にした期間でもありました。

そして、いよいよ2015年４月にスタートした新中期経営計画パート５では、今後予想される多様な外部環境の変化にも揺らぐことのない「変革による骨太なビジネスモデルの構築」をテーマとした挑戦が始まります。このパート５においては、成長戦略への転換をより一層加速させ、10年後を見据えた長期レンジの中で目指すべき姿に到達するための助走期間とし、営業利益率5%以上、ROE8%以上、国内食品セクター売上高ベスト５、海外食肉会社売上高ベスト３のランクインに向けて、決意を新たに臨む次第です。

また、パート５では、新たにROIC（投下資本税引後営業利益率）を事業部門の経営指標として導入し、今後の成長に向けた投資戦略に対する一定の評価軸を設けることで、投資への検証も強化する期間と位置づけています。

▼営業利益のV字回復を実現（3カ年累計）





新中期経営計画パート４の総括とパート５の施策

外部環境に左右されない ビジネスモデルを目指す

日本国内は経済回復が緩やかに進んでいますが、一方で消費増税の影響、円安の進行と原料・燃料価格の高騰など逆風にも見舞われています。少子高齢化・人口減少により市場が縮小し、消費は依然として活発とは言えません。また、食品業界を揺るがす重大な事故なども発生し、食の安全・安心に対する消費者の関心は、よりシビアなものになっています。

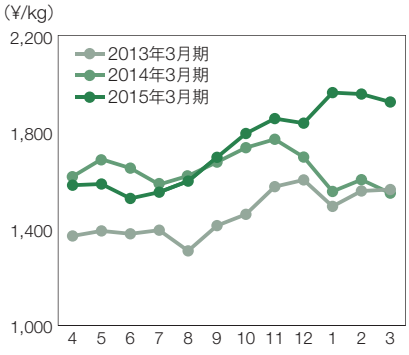
グローバルな環境では、新興国の人口増加や地球規模の気候変動に起因する食料需給バランスの急激な変動が、特に食肉の需給動向において顕著となっています。TPPやEPA等の多国間経済連携の行方次第では、貿易環境にも大きな変化が予想されます。

特に、食肉需給動向がもたらす食肉相場や原燃料価格の変動は、当社グループのビジネスに大きな影響を及ぼします。新中期経営計画パート５の期間においては、外部環境に左右されやすいビジネスモデルを変革し、より骨太なビジネスモデルを構築する必要があります。加工事業本部や関連企業本部においては、さらなる価値創造とブランディングにより、お客様に選ばれる商品開発をさらに強化することが重要です。また、コスト競争力を高め国内における競争優位性を確立し、持続的な収益構造を確立することが重要です。食肉事業本部においては、インテグレーションを有する当社グループだからこそ生み出せる安心や品質といった付加価値の高い豪州産牛肉「ワイアリーフ」や国産鶏肉「桜姫®」などのブランド食肉をより積極的にアピールしていくことが必要です。また、食肉の供給能力の安定化も重要な要素の一つです。インテグレーションの川上に位置する農場や処理工場へ積極的に投資することと併せ、川下に位置する物流拠点や営業拠点の拡充を進め、需給動向の変化に即応できる販売体制の構築に継続的に取り組んでいく必要があります。

先の読めない時代に対応するためには、まさに、「変革による骨太なビジネスモデルの構築」が必要と考えています。

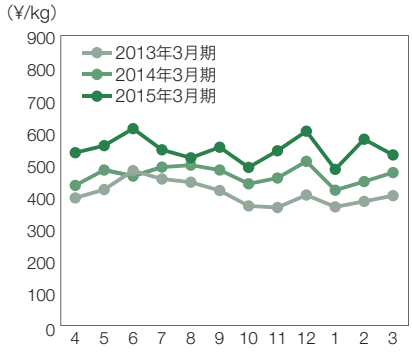
牛肉相場

去勢和牛 A-3卸売価格（東京市場、税抜）※1



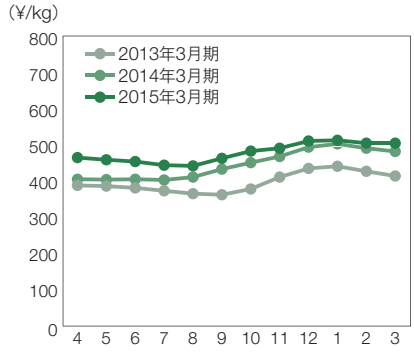
豚肉相場

豚肉枝肉卸売価格 上物3市場（東京・さいたま・横浜）平均、税抜 ※1



鶏肉相場

鶏肉卸売価格（加重平均、税抜）※2

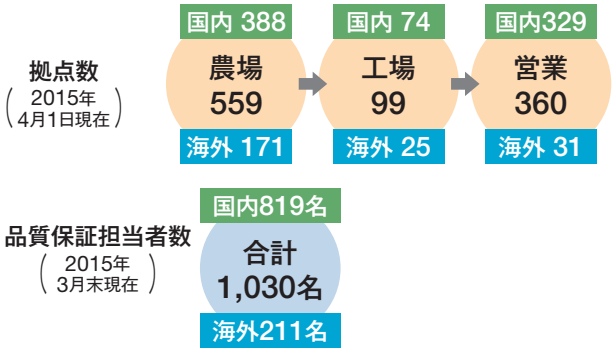


※1 出所：当社調べ（すべて単純平均単価）
※2 出所：鶏鳴新聞社ホームページより当社まとめ（すべて単純平均単価）

ニッポンハムグループの総力を結集

いかなる外部環境の変化にも対応し、成長戦略を推進していくために、当社グループは何を強みとすべきか。加工事業本部では、発売30周年で累計売上1兆円（小売ベース）を達成した本格あらびきウインナー「シャウエッセン®」やチルドピザシリーズ「石窯工房®」、チルド中華惣菜シリーズ「中華名菜®」に代表されるように、多くのカテゴリーにおいてトップブランドを有する商品開発力と、お客様の元にお届けする小売店等への営業力です。また、食肉事業本部においては、牛・豚・鶏の3畜種でインテグレーションシステムを有し、トップシェアを実現できる世界でも数少ない企業の一つです。インテグレーションシステムが、生産地や飼育方法にこだわったブランド食肉等の生産を可能とし、安全で安心な食肉を安定的に消費者の元へ届けています。

そして、商品開発力、営業力、インテグレーションシステムを足元でしっかりと支えているのが、国内・海外合わせて1,000名以上の品質保証担当者による充実した品質保証体制と、新事業領域の創出や検査業務等多岐にわたる分野で発揮される確かな技術力です。私たちの強みであるインテグレーションシステムを基盤に、川上である商品開発力と川下である営業力を高め、屋台骨である品質保証や研究開発力を有機的に結びつけること、当社グループの総力を結集することが私の役割と考えています。



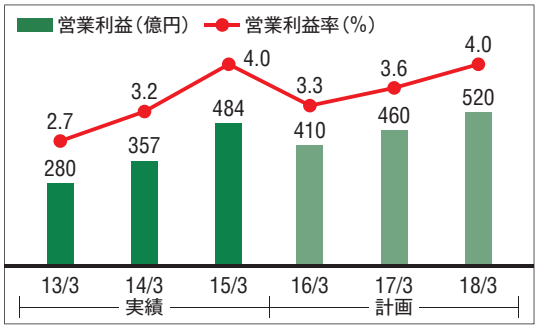
定量目標と経営方針

新中期経営計画パート4最終年度の2015年3月期の売上高は1兆2,128億円、営業利益は484億円と過去最高となりました。また、7%を目標としていたROEも、最終年度は9.2%を達成しました。パート4の3カ年合計では、売上高は3兆1,800億円の計画を上回る3兆3,577億円、営業利益は1,090億円の計画を上回る1,122億円となり、3カ年全体での目標を達成しました。

2015年4月から始まった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」をテーマとして、「国内事業の競争優位性の確立」と「グローバル企業への加速」を経営方針として掲げています。パート5の初年度の数値目標は、連結売上高1兆2,400億円、営業利益410億円、営業利益率3.3%となります。豪州事業の環境が厳しくなると見込んでおり、パート5初年度は減益を計画しているものの、2年目以降は再び過去最高益にチャレンジし、最終年度には売上高1兆3,000億円、営業利益520億円、海外売上比率15%、営業利益率4%、ROE 8%以上、ROIC 6%以上を目指しています。

事業の売上拡大と収益性向上のために成長戦略と財務・資本戦略をバランス良く進めることが、持続的なROEの向上と、キャッシュ・フロー創出力の拡大につながり、その結果企業価値が向上し、「株主重視の経営」につながると考えています。

▼営業利益・営業利益率



国内事業の競争優位性の確立

当社グループの喫緊の課題として、加工事業本部の営業利益率の改善が挙げられます。2015年3月期の加工事業本部は、売上高3,600億円、営業利益21億円、営業利益率0.6%と大変厳しい結果となりました。

利益改善のためには、生産や物流の効率化などを図りコスト競争力を高めていくとともに、より付加価値の高い商品やブランドを開発する必要があります。効率化の施策と売上拡大の施策を両輪として、スピード感を持って進めていくことが加工事業本部のV字回復につながるものと考えています。

効率化の施策としては、新中期経営計画パート4の期間において、日本ハムファクトリー茨城工場に高速・高生産ラインを導入しました。また、販売計画の連携による「製造」「販売」「物流」のマネジメント体制の構築や事業部横断の全国幹線輸送ネットワークの整備・再編などのSCM（サプライチェーンマネジメント）改革を継続的に進め、物流費や在庫等の減少へと結びつけました。特にSCM改革においては、2011年と比較し計画を上回る約20億円のコスト削減につながるなど、一定の効果を示すことができました。さらに、2013年から2度にわたる価格改定の実施や、2012年に約950あった商品アイテム数を2015年に約630へ集約するなど選択と集中を進め、コスト改善につながる施策を継続的に断行してきました。

売上拡大の施策としては、新規参入を果たしたベンダー事業の工場を2カ所立ち上げました。立ち上げ初年度は製造現場での経験不足により生産性は低くなりましたが、今後は経験値の上昇とともに生産性の向上と安定稼働が可能になると見ています。

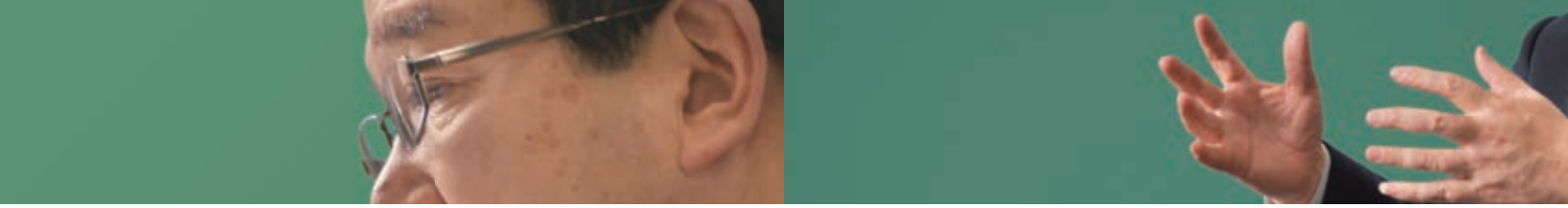
このように、加工事業本部ではさまざまな利益改善の取組みを実施してきましたが、想定を大幅に上回る原燃料価格高騰の影響により課題を残す結果となりました。

新中期経営計画パート5の期間においては、SCM改革などのコスト改善を継続的に実施するとともに、新規参入したベンダー事業や、新たな取組みとして加工事業本部の物流インフラを活かした共同配送ビジネスなど、新規領域の育成と拡大にも努めていきます。

効率化と生産性向上、成長領域の取組みを着実に進めることで加工事業本部のV字回復を目指していきますが、メーカーとしてより重要なのは、付加価値の高い商品を開発し、お客様に選ばれるブランドを育成することです。

特に、商品開発においては、プロダクトアウトの発想ではなく、お客様の視点から逆算したマーケットインの発想が重要になります。マーケットインの発想には、販売の現場を知ることが何よりも重要になります。私の社長としての最初の仕事は、可能な限り一つでも多くの現場を回り、お客様の視点に立って物事を捉えていくことです。これからはB to Bビジネスという視点から、また、今後ブランド食肉の開発、育成を強化する食肉事業本部においてはB to B to Cビジネスという視点を、今以上に強く意識していく必要があります。

関連企業本部についても、付加価値の高い商品開発に取り組むことが重要です。メーカーとしての競争力を高めていくため、自社製造商品比率を現在の約30%から、中期経営計画パート5の最終年度には約34.5%へと高めることで利益率の向上を図っていきます。



グローバル企業への加速

もう一つの課題は、海外売上の拡大です。当社グループは、1977年の米国、1978年の豪州への進出を皮切りに、現在豪州、米州、欧州、ASEANの17の国と地域に31社を有し、約28,000名の従業員のうち約6,000名が海外に籍を置くなど、グローバルに事業を展開しています。この海外事業を成長ドライバーとするためには、生産体制と販売体制が一体化したインテグレーションシステムのグローバルでの展開や進出エリアの拡大を積極的に推進していくことが必要となります。

特にインテグレーションの川上に位置する豪州事業は、長年、生体価格高や豪ドル高といった要因から赤字体質に苦しんできましたが、ここ数年で飛躍的に業績が改善し、2014年3月期に営業利益57億円、2015年3月期には113億円という成果を出すことができました。豪ドル安による為替レートの改善や工場の稼働率の向上による輸出環境の改善もありましたが、不採算部門の売却や牛飼育期間の見直しなどによる構造改革とともに、日本への供給拠点という位置づけから販売先のグローバル化へと変革に取り組んだ成果と考えています。現在、豪州からの牛肉の輸出先は30カ国を超え、今後見込まれる新興国の需要増加に対しても大きな期待が持てます。豪州産のブランド食肉である「ワイアリーフ」や「大麦牛」を積極的に宣伝し、さらなる売上の拡大を目指していきます。

一方で、食肉供給先の拡大を目的とした活動にも継続的に取り組んでいます。欧州では、英国拠点に加え、2012年にドイツのデュッセルドルフに事業所を開設するなど、販売拡大を進めています。2015年4月には、需要の拡大する中東や欧州市場などへの参入の足がかりとして、トルコの養鶏事業大手であるエゲタブを約86億円を投じて子会社化

▼ニッポンハムグループの海外拠点

※2015年4月時点
※持分法適用会社含む
※国名は駐在事務所含む

しました。今後はこのような政策投資も視野に入れ、グローバル化を加速させていくことが必要であると認識しています。

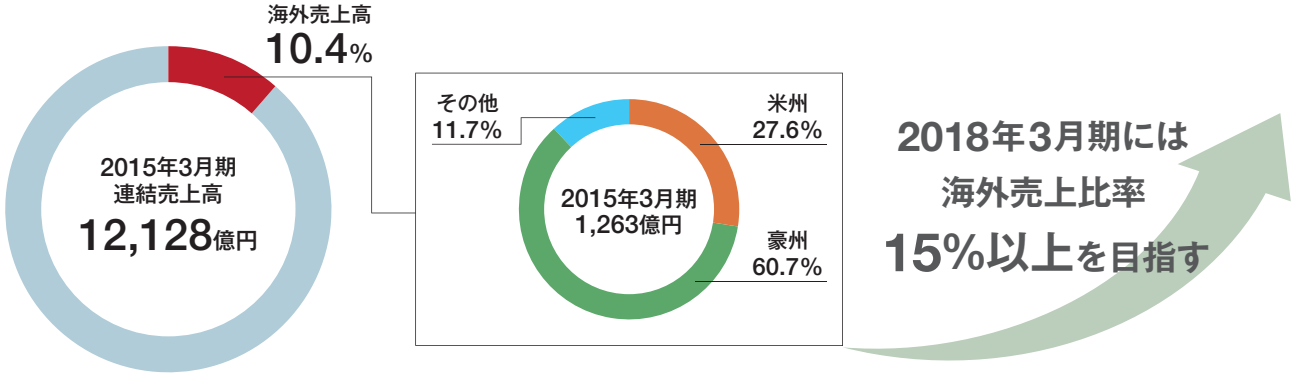
ASEANにおいては、タイで加工事業のコンシューマ商品と業務用商品の開発を強化し、将来的にはタイ国内の内販に加えて、ASEANや欧州への輸出を目指しています。ベトナム、フィリピンなどにおける内販の強化も進めており、中国（香港）では貿易商社の立ち上げ、台湾ではエキス事業にも進出し、事業領域と販売エリアの双方の拡大に努めてきました。

米州では、ハワイにおいて「シャウエッセン®」を現地製造しテスト販売を開始しており、今後北米において製造・販売拠点を開設して「シャウエッセン®」の販売を開始していきたいと考えています。またメキシコでも内販の強化を進める等、海外事業の種蒔きを着実に進めています。特に、海外領域における内販の拡大は、為替変動リスクに左右されない企業体質の構築にも寄与するため、注力すべき分野と考えています。

今後も、北米やASEAN等への生産・販売エリア拡大に取り組み、対日輸出に加え現地内販や第三国向けの販売体制を構築していきます。新中期経営計画パート5の期間においては、インドネシアやカンボジア、ロシア、中東まで視野に入れ、海外拠点を20カ国程度まで増やしたいと考えています。さらに、加工事業本部、食肉事業本部、関連企業本部におけるグループシナジーを活かした海外事業推進に向けて、エリアごとの組織協力体制や海外戦略機能を強化していきます。

2015年3月期は、海外売上比率10%を達成することができましたが、グローバル企業への加速に向けてはさらなる拡大が必要です。新中期経営計画パート5最終年度の2018年3月期においては、海外売上比率15%以上を目指していきます。

▼**海外売上高構成比**（2015年3月期）



（注）所在地別売上高は、セグメント間の内部売上高を消去する前の金額です。

ブランド価値向上に向けて

国内では業界トップシェアであり、数々の商品カテゴリーにおいてトップブランドを持つ当社グループですが、商品を購入いただくお客様には「ニッポンハムグループ」の商品であることは充分に認識されていません。

今後さらに国内でのシェアを高め、グローバルに事業展開をしていくにあたってはグループブランド、グループ各社の企業ブランドおよび商品ブランドの有機的な結びつきを認識していただく必要があります。

2014年4月に刷新したグループブランドと体系化したグループ各社の企業ブランドを旗印に、「あのブランドがついている商品は安心で、信頼でき、愛着が持てる」とお客様に感じていただき、選ばれる存在になりたいと考えています。

そのために、商品を提供するだけでなく、人々の生活のあらゆる場面でお役に立ち、生活を豊かにする食文化を発信する企業として、グローバルレベルでお客様に必要とされ、支持される存在となるよう、グループ従業員が一枚岩となって挑戦していきます。

ニッポンハムグループ各社では、「NH」というグループブランドシンボルマークを共有し、新たなブランド体系を構築しています。

グループシナジーの活用による競争優位性の確立

当社グループの事業領域は、ハム・ソーセージ事業から始まり、70年を超える歴史の中で、食肉、加工食品、水産、フリーズドライ、乳酸菌飲料、天然系調味料、食物アレルギー対応商品、冷凍食品、チーズ、健康食品とフィールドを拡大してきました。扱う商品も多岐にわたり、現在では医療用コラーゲンなどの機能性素材にまで広がっています。これらすべての領域においてお客様に支持されるNo.1ブランドを目指すには、新たな価値創出につながるグループシナジーを高めていくことが不可欠です。

グループシナジーを高める上で、特に重要なのが人財の育成であると考えています。国内と海外、異なる事業部の間での人事交流などは、社内の優れたノウハウを融合するだけではなく、社内の活性化にもつながると考えています。また、グローバルで通用する人財の育成には、今後、海外でキャリアを積む人事制度なども必要になるかもしれません。人財データベースの整備を進め、グループ視点での配置・異動を積極的に進めることにより、さまざまな経験を持ち、多様性のある柔軟な組織作りを目指していきたいと思います。

また、グループ横断型のコーポレート機能を強化すべく、2015年4月にコーポレート本部を設置しました。コーポレート本部では、グループ連携、組織構造改革、グローバル体制構築、最適資金調達や最適資本構成、株主視点のコーポレートファイナンス等についての戦略的な方針を立案し、それらを推進することでさらなる企業価値の向上につなげていきたいと思います。

ROIC（投下資本税引後営業利益率）を経営指標に加え資金効率を高め、持続的なROEの向上を目指します。

ニッポンハムグループは、キャッシュ・フロー創出力とROEを高めることが株主重視の経営であり、企業価値の向上につながるものと考えています。事業領域拡大と収益性向上のための成長戦略を進める中、投下資本効率を高め資金効率の向上を図るとともに最適資本・負債構成を追求します。

代表取締役副社長

畑　佳秀

新中期経営計画パート４の実績

資本効率の向上と資金効率の最適化

新中期経営計画パート４は資本効率の向上と資金効率を最適化すべく財務・資本戦略をすすめてきました。パート４より経営指標としたROEは、最終年度の2015年３月期に目標とした7%を大きく上回る9.2%となりました。2015年３月期のROEの構成要素である売上高総資産回転率、売上高当期純利益率は売上高の伸長と利益の拡大により計画を上回り、財務レバレッジはほぼ計画通りとなりました。特に収益性では、売上高営業利益率は計画どおりの4%、また豪州事業の大幅増益などにより税引前利益に対する実効税率が30.3%と計画時の見込税率42%を大幅に下回ったこともあり、売上高当期純利益率が計画を大きく上回る結果となりました。

また、資本効率の向上を目的として、2014年３月期に転換社債の転換により増加した株主資本に対し、自己株式を取得することで希薄化の抑制（一株当たり利益等の維持）と負債資本の再構成に努めました。３カ年累計では自己株式約460億円を取得し株主還元と最適資本・負債構成を維持しました。さらには、2015年３月期に、24,445,350株の自己株式の消却を実施しました。

株主配当はパート４から新たに定めた配当方針に従い、連結業績に応じた利益配分を基本に連結配当性向30%を目安として実施し３年連続の増配となりました（一株当たり配当は2013年３月期24円、2014年３月期37円、2015年３月期46円）。

一方、３カ年累計の営業キャッシュ・フローは1,000億円となり計画に対して340億円の不足、また新中期経営計画パート３の３カ年累計に対しても305億円不足しました。その要因としては、当期純利益３カ年累計額が計画を上回りましたが、棚卸資産の増加等運転資金が増加したことによるものです。キャッシュ・フロー創出力を高めるため棚卸資産や売上債権を適正化させるさまざまな施策を実施しましたが、運転資本のキャッシュ・コンバージョン・サイクルの改善が課題として残りました。

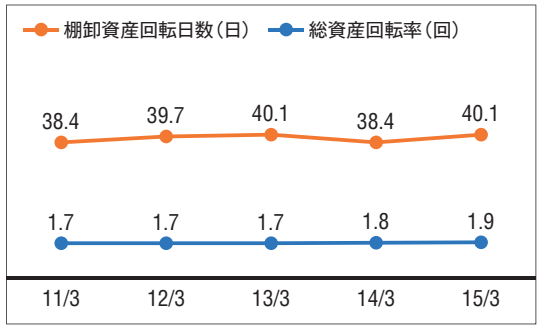
▼キャッシュ・フロー実績・計画

（億円）

	新中計パート３累計実績	新中計パート４累計実績	新中計パート５累計計画
当期純利益	446	726	916
減価償却費	740	583	680
その他	120	△309	4
営業キャッシュ・フロー計	1,306	1,000	1,600
投資キャッシュ・フロー計	△483	△809	△1,480
現金配当	△106	△164	△265※
自己株式の取得	△165	△461	
その他	△388	250	200
財務キャッシュ・フロー計	△659	△375	△65
フリー・キャッシュ・フロー	823	191	120

※「現金配当」については新中期経営計画パート５利益計画に基づくものであり、確定額ではありません。

▼資産効率



新中期経営計画パート５における財務戦略

資本効率の向上と株主還元

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」のテーマのもと、中長期視点で外部環境の変化を捉えた上で変革を継続的に推進します。

経営方針である「国内事業競争優位性の確立」、「グローバル企業への加速」の実現のため、パート４に続き積極的な設備投資等の成長戦略を推進し、売上拡大と収益性の持続的向上を目指します。

また、経営戦略・事業戦略を推進する中で、成長戦略の推進とあわせて投下資本効率を向上させていきます。さらには、財務・資本戦略により最適資本・負債構成を追求し加重平均資本コスト(WACC)を低減させることなど資本効率を高めていきます。

株主還元は重要な経営課題の一つと考えており、連結業績に応じた株主還元を基本としています。株主配当については連結配当性向30%を目安としていますが、当面の間は配当金の下限を一株当たり16円としています。また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、一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いきます。

事業戦略と財務・資本戦略を両輪としてバランス良くすすめることが、持続的なROEの向上とキャッシュ・フローの創出力を高めることになり、その結果、企業価値が向上し株主重視の経営につながると考えています。

▼新中計パート５設備投資計画　（億円）

	新中計パート４ 実績	新中計パート５ 計画
生産設備	517	501
販売・物流設備	141	166
ファーム・処理設備	198	360
海外事業設備	64	309
その他設備	61	134
総計	981	1,470

設備投資総額（パート５累計）1,470億円（パート４差＋489億円）

【パート４⇒パート５増額のポイント】
・海外事業設備 …… ＋245億円（主にアジア・豪州）
・ファーム・処理設備 …… ＋162億円

新たにROICを経営指標として導入

パート５は将来に向けた足場固めの期間であり、高次元の品質No.1経営をベースとした事業領域拡大と効率化のための積極的な投資を行います。パート５の３カ年における投資計画は1,470億円で、パート４の981億円を上回る計画です。このうち事業拡大、政策投資は全体の約６割の構成で計画しています。政策投資の一部にはパート４で実施・決定した企業買収に関連した設備投資も含まれています。設備投資の４割は高効率の追求、品質保証のさらなる強化、既存設備の維持更新などです。バリューチェーン別では高生産ラインの導入や新規工場の立ち上げなどが一巡したため、生産設備への投資額はパート４より減少しますが、ファーム・処理設備、海外事業設備、販売・物流設備等への投資額はいずれもパート４を上回る予定です。食肉事業における農場への投資を拡大することは、インテグレーションを強みとする当社グループの調達力を高め、メーカーとしての競争優位性を確立するための重要な戦略と考えています。

積極的な投資を行う一方で、投下資本に対するリターン、すなわちROIC（投下資本税引後営業利益率）を高めていくことに取り組んでいきます。投資内容を精査し、そのリターンを追求するとともに、選択と集中により投下資本効率の高い資産に入れ替えていくことも必要と考えています。

そのため、事業部門の経営指標としてROICを導入します。ROICの構成要素である売上高営業利益率、投下資本回転率を高めるための施策を、それぞれの事業部門バリューチェーンのPDCAサイクルの中で推進します。すなわち、高付加価値商品の開発、製造部門の高生産性ライン導入による生産性の向上、SCM改革の推進による棚卸資産の上流集約や商品アイテムの選択と集中等による棚卸資産回転日数の短縮など、現場での一つ一つの改善が効果として発現することで必然的にROICは高まると確信しています。

このように成長戦略の推進と並行して、事業戦略においてROICの導入により投下資本効率を追求し資金

効率を高めることが、ROEの向上につながる最適な施策と考えています。さらにはROICを基準に経営資源の有効な配分を行うことで最適な事業ポートフォリオを構築していきます。

財務戦略と資本戦略の方針

新中期経営計画パート5における財務戦略の基本方針として、パート4に引き続き、有利子負債とキャッシュ・フローのバランスを勘案しつつ、資本効率性の指標であるROEを高めること、資金効率を高めてキャッシュ・フローを極大化することを目指していきます。また、加重平均資本コスト（WACC）を低減する最適資本・負債構成（D/Eレシオ）を追求する財務・資本戦略を推進していきます。D/Eレシオについては、現時点で0.4～0.5倍程度が最適資本・負債構成に近い水準と分析しており、2015年3月期末のD/Eレシオ0.39倍については、適正な水準を維持できていると評価しています。

資金調達については、格付け機関による格付けの向上にも取り組みつつ、金融・資本市場における多様な調達手段の中から、経営戦略のベクトルに合致した有利な調達方法を選択します。

新中期経営計画パート5の3カ年累計におけるキャッシュ・フローは、営業キャッシュ・フローが1,600億円のキャッシュインに対し、投資キャッシュ・フローは1,480億円のキャッシュアウト、フリー・キャッシュ・フローは120億円の計画です。投資キャッシュ・フローの計画には、3カ年累計の設備取得1,264億円のほか、「グローバル企業への加速」等のための政策投資300億円が含まれます。財務キャッシュ・フローは配当方針に従った株主還元および有利子負債の調達・返済による65億円のキャッシュアウトを計画しています。

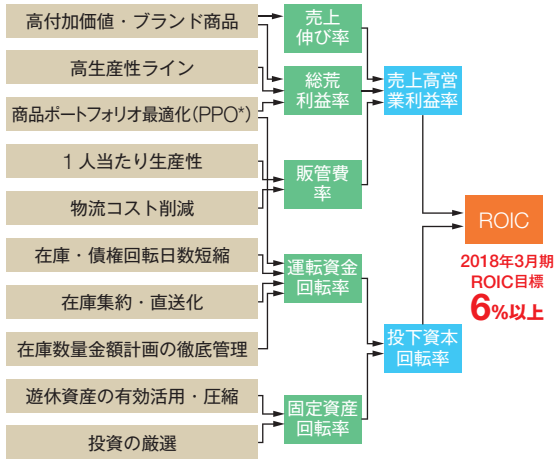
グループシナジーを高めるコーポレート本部の新設

2015年4月より、これまでのグループ経営本部と本社管理部門を再編し、コーポレート本部を新たに設置しました。コーポレート本部設立の目的は、「グループ横断型コーポレート機能の強化」、「グループ連携と組織風土改革の推進」、「グローバル経営体制の構築」および「コーポレートファイナンス機能の強化」であり、あわせて高次元の品質No.1経営を推進することです。特にグローバル人財・経営人財の育成、グローバル視点での財務戦略の推進、海外事業拡大に向けたアライアンスの推進、グローバル経営管理体制の構築などをすすめていきます。

また、あらゆるステークホルダーの皆様に選ばれ、必要とされ、支持される存在となるため、戦略的ブランディングを推進します。これまで事業部や各部署でそれぞれブランディングに取り組んできましたが、大局的に俯瞰し、一貫性あるブランドマネジメントを推進していくことで、より効率的・効果的にニッポンハムグループが目指す姿の実現につなげていきます。

グループブランドの旗印のもと、グループ連携を強化しシナジーを高めることが競争優位性の確立とグローバル企業への加速につながり、結果としてブランド価値ならびに企業価値の向上と持続的な成長が実現できると確信しています。

▼ROIC向上のための要素（逆ROICツリー）



*PPO：Product(s) Portfolio Optimise

「食べる喜び」を体現する事業本部として、挑戦する組織に生まれ変わり、営業利益のV字回復を目指します。

ニッポンハムグループでは、トップブランドを各カテゴリーで増やすカテゴリーNo.1戦略の推進による売上の増加と、生産性の向上によるコスト競争力の強化により、目標達成に向けて挑戦し続けます。

代表取締役
専務執行役員　加工事業本部長

川村 浩二

新中期経営計画パート４の総括とパート５の施策

定量目標と評価

新中期経営計画パート４の期間における加工事業本部は、主力ブランドである「シャウエッセン®」やギフトの旗艦ブランド「美ノ国®」の販売数量が拡大したこともあり、３期連続の増収を達成しました。一方、利益面においては、生産性向上への施策を継続的に講じてきたものの、２期連続の減益となる厳しい結果となりました。加工事業本部は、2010年３月期から2013年３月期までの４年間において、毎期80億円以上の営業利益を安定的に創出してきました。しかしながら、近年の原燃料価格高騰による急激なコスト上昇分を価格改定と改善活動で吸収することができず、2014年３月期は営業利益64億円、2015年３月期は同21億円となり、極めて厳しい状況を迎えていると認識しています。

新中期経営計画パート５の３カ年においては、初年度（2016年３月期）に売上高3,680億円、営業利益40億円、２年目（2017年３月期）に売上高3,800億円、営業利益65億円、そして最終年度（2018年３月期）に売上高3,900億円、営業利益90億円と、着実に増収増益を果たしつつ、V字回復を目指していきたいと考えています。

収益力向上に向けた施策

加工事業本部の課題は、売上数量の拡大と営業利益率の改善です。新中期経営計画パート５の期間では、主力ブランドのブラッシュアップと販促強化、製販一体となった業務用チャネルへの提案力強化で売上数量拡大を図っていきます。またパート４より取り組んでいる生産や物流の効率化と、コスト競争力を高めることで、収益の向上を図っていきます。

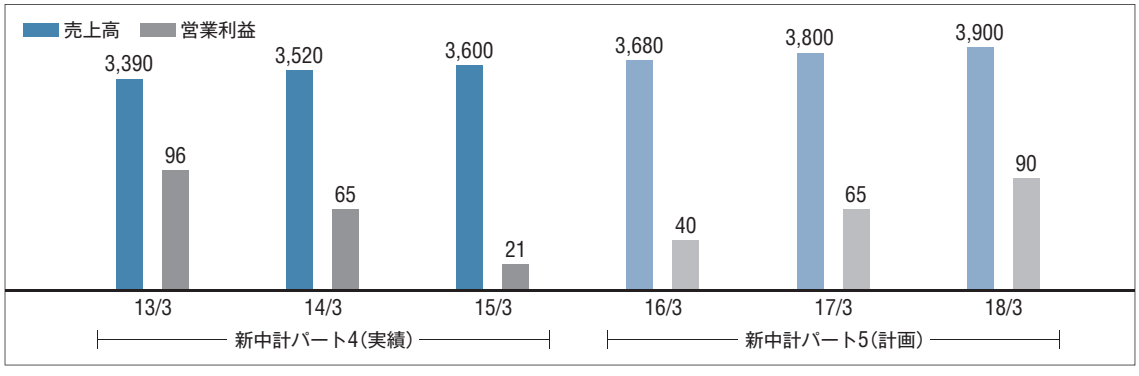
生産設備への大型投資の遂行

新中期経営計画パート４の期間では、計画350億円を上回る399億円の設備投資を実施し、日本ハムファクトリー茨城工場への高速・高生産性ラインの導入やベンダー事業への参入等に合計約205億円を投じました。今後、茨城工場等の高生産ラインの稼働率を上げ、生産性を向上させていきます。また、新中期経営計画パート５の期間では、新たにROICを経営指標として活用し、投資とリターンの適正化を追求します。

選択と集中による生産性の向上

ハム・ソーセージ事業部やデリ商品事業部では、アイテム数の選択と集中を図ってきました。2012年

▼加工事業本部売上高・営業利益



3月期に約950あったアイテム数は、現在約630へと集約しました。削減したアイテム数に応じ、製造ラインの統合や効率化を図ることで生産性を高めていきます。

SCM改革

直近3カ年はSCM改革を継続的に推進し、新中期経営計画パート4の3年間で、合計約20億円のコスト削減効果を発現させ、当初の計画を上回る成果となりました。新中期経営計画パート5ではSCM効果額は約7億円を計画し、「製造」「販売」「物流」が一体となったマネジメント体制の構築により、製品在庫回転率の改善に努めます。

新中期経営計画パート5における基本戦略

新中期経営計画パート5の期間においても、円安基調が続き、原燃料価格高騰の影響は避けることができないと想定しています。また、人口減少と少子高齢化による国内マーケットの縮小に加え、低価格・PB戦略など食品業界を取り巻く環境の変化もあります。

このような逆風下においては、先述した効率化や生産性向上によるコスト競争力に加えて、売上の拡大策が必須であると認識しています。新中期経営計画パート5においては以下の取組みを講じることで、売上の拡大を図るとともに、利益の回復に努めます。

国内事業の競争優位性の確立

新中期経営計画パート4の3カ年は、圧倒的なシェアを誇る「シャウエッセン®」やチルドピザシリーズ「石窯工房®」、チルド中華惣菜シリーズ「中華名菜®」などのダントツ商品の数量が伸長し、ギフトの「美ノ国®」ブランドが確立するなど、当社グループが有するトップブランドの商品群が、深く市場へ浸透した期間でした。一方で、次の旗艦ブランドを担う大型商品の開発が遅れています。ブランド力強化によるカテゴリーNo.1戦略の推進を加速させる必要があると認識しています。

加工事業本部は、従来からお客様の視点を重視するマーケットインの発想を持つ組織でしたが、近年では、プロダクトアウトの発想の傾向が強くなっていることや、新カテゴリーの開拓のスピードが鈍化しているのが課題です。その原動力となる開発者のマインドも含め、挑戦する組織に生まれ変わるために私が旗振り役となり、意識改革を徹底的に推進していこうと考えています。

領域戦略の進化

加工事業本部では従来、事業領域として「コンシューマ領域」「業務用領域」「ハイクラス領域」「市販冷凍食品領域」「海外領域」の5領域で事業を展開してきました。この5領域に、新たな成長領域として「物流領域」「ベンダー事業領域」を加えた7領域へ拡大し、事業を推進していきます。

海外事業の加速化

タイ、中国、メキシコ、米国における生産拠点を活かし、各国における内販の拡大に加え、第三国への輸出拡大を目指していきます。特に、タイにおいては、コンシューマ商品と業務用商品の開発を強化するとともに、将来的にはASEANや欧州への輸出拠点として確立させたいと考えています。

また、米国においては、グループ会社であるレドンド社が、「シャウエッセン®」をハワイで現地製造しており、今後本格的な米国進出を目指しています。海外領域における内販の拡大により、為替変動リスクの軽減とブランドの浸透に取り組んでいきます。新中期経営計画パート5最終年度においては、内販で約40億円、営業利益約5億円を目標としています。

成長品質への進化

近年、食の安全を脅かす重大な事件が発生している中において、お客様の食の安全・安心に対する視線は一層シビアになっています。 当社グループでは、「品質No.1経営」をさらに強化するため、FSSC22000（食品安全システム認証）の導入、重篤トラブルの予防管理、開発設計段階からの安全審査・品質監査の実施を徹底させていきます。

日本で確立したインテグレーションシステムを世界でも展開することで、将来的に食肉における「世界の荷受」を目指します。

ニッポンハムグループでは、食肉の生産・調達先の拡充と、調達した食肉のブランド力の強化により、世界市場への食肉供給体制を整え、自社の競争力の強化と世界の食料需要に応えます。

取締役
専務執行役員　食肉事業本部長

井上 勝美

新中期経営計画パート４の総括とパート５の施策

定量目標と評価

新中期経営計画パート４の食肉事業本部における累計3カ年の業績は、売上高2兆820億円の目標に対し2兆2,910億円の実績、営業利益640億円の目標に対し876億円の実績となり、当社グループの業績を大きく牽引しました。パート４最終年度である2015年３月期においては、長年赤字に苦しんできた豪州事業において営業利益113億円を計上することができ、全体でも売上高8,508億円、営業利益452億円と大きく伸長しました。

全畜種ともに相場高騰の影響もあり販売価格が改善傾向となるなど、外部環境の追い風もありましたが、豪州や米州事業における経営改革、国内での仕入頭数の確保、販売価格改善努力などによる着実な取組みの結果と考えています。特に、従来、豪州産牛肉は日本向け輸出が中心でしたが、欧州や米国などへの大幅な輸出拡大を図ったことが、売上拡大を牽引しました。日本で需要が低い部位でも他国では需要が高くなるなど各国で市場状況は異なります。豪州産牛肉の供給先のマーケティングや現地販売先の体制を着実に進めてきた結果と考えています。

新中期経営計画パート５最終年度である2018年３月期には、さらなるブランド食肉の拡販や海外事業の拡大を図ることで、売上高9,000億円、営業利益410億円、国内食肉販売シェアの向上を目指します。

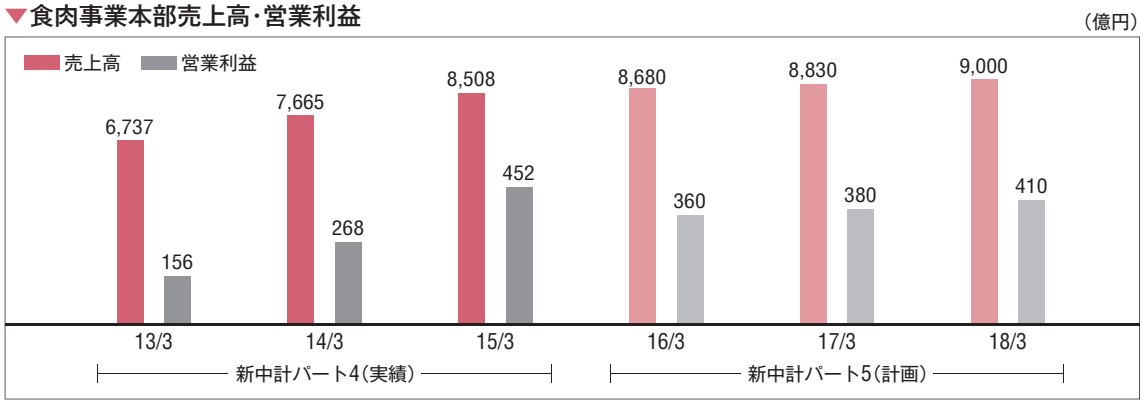
新中期経営計画パート５における基本戦略

当社グループの食肉事業の強みは、生産・飼育から処理・加工、物流、販売にいたるまで一貫したインテグレーションシステムを有することです。そして、牛・豚・鶏の３畜種で展開している世界でも数少ない企業です。「新鮮」で「安全」な食肉を、「安定」してお客様にお届けできる点が、当社グループの競争優位性の源泉でもあります。

ただこのシステムにおいて、川上に位置する農場やファームを保有することだけが、この画期的なシステムを機能させている訳ではありません。特に重要になるのが、川下に位置する日本フード各社が持つ高い販売力です。すなわち、売る力、それを支える全国に張り巡らされた営業拠点と物流センターなどのインフラが不可欠なのです。当社グループの食肉事業の営業拠点は日本全国に116拠点あります。日本全国に安定的かつ素早くお肉をお届けできることが、当社グループの最大の強みといえるでしょう。

新中期経営計画パート５においては、この競争力の源泉を最大限に活かし相乗効果を発揮すべく、次に述べる施策に取り組むことで新たなステージへと向かいます。

▼食肉事業本部売上高・営業利益



ブランド食肉のさらなる販売数量拡大

インテグレーションシステムを有する当社グループならではのブランド食肉をさらにアピールし、販売数量の拡大に努めます。戦略商品として国産豚肉「麦小町®」、グループ一貫生産の国産黒毛和牛「恵みの国®」、イタリア産長期肥育豚「ドルチェポルコ®」などを拡販し、国産鶏肉「桜姫®」や豪州産牛肉「ワイアリーフ」に次ぐ競争力あるブランドの開発と育成に取り組んでいきます。

従来の量販店や外食への営業であるBtoBビジネスの視点に加え、消費者に直接訴えかけるBtoBtoCビジネスも取り入れることにより、お客様に直接選ばれるブランド食肉をお客様と一体となって育成していきます。その結果、食肉相場等の変動に対し左右されない、骨太なビジネスモデルを構築していきます。

生産・調達力の強化

上記施策を支える土台として、生産量の拡大、調達力の強化につながる設備投資を積極的に実施していきます。食肉事業本部における新中期経営計画パート5の設備投資額は、パート4より約428億円増の合計823億円を計画しており、さらなる成長を考え大幅に増加しています。

国内生産事業では新農場や新工場の開設、フード・物流事業では物流ニーズの変化に合わせた配送機能の更新、海外食肉事業では営業所開設や設備増強を図り、また、新たに当社グループに加わったトルコのエゲタブへの投資もすすめていきます。

コスト競争力の強化

インテグレーションのさまざまな局面において、コスト競争力の強化に取り組んでいきます。国内の生産現場では、飼料費削減プロジェクトを継続していくとともに、製造ラインの合理化を実施していきます。

物流体制の強化

食肉業界においては、新鮮な商品をスピーディにお届けすることが競争力に直結するため、物流体制の強化は常に課題と捉えています。食肉事業本部が有する生産工場と関東・関西2カ所の物流センター、116カ所の営業拠点を結ぶ物流ネットワークに加えて、新たに、消費地近くに中継基地を設けることにより、スピーディな配送体制の整備を進めていきます。

「世界の荷受」に向けた海外事業の発展

2020年の世界の食品市場は、2009年に比べ約2倍に成長するという試算があります。先進国に加え、BRICsやASEANなどにおける需要増加が想定されており、世界中の市場へ向けた食肉供給体制の構築が急務となります。当社グループのビジョンは、地球規模の食肉供給情報を把握し、各地域での販売チャンスをうかがい、また、不足分を各国で融通し合える環境を整えるなどにより、「世界の荷受」へ進化することです。

トルコ エゲタブ

「メーカーへの変革」を果たすとともに、”相利共生“をキーワードにグループシナジーを高めていきます。

商品の自社製造比率の向上と、ニッポンハムグループのシナジーを活かして事業本部・企業間の垣根を越えた営業・商品戦略の推進により、収益力の向上に努めます。

取締役
執行役員　関連企業本部長
篠原　三典

新中期経営計画パート４の総括とパート５の施策

定量目標と評価

関連企業本部における新中期経営計画パート４最終年度（2015年３月期）の業績は、売上高1,552億円、営業利益３億円となりました。パート４の累計３カ年においては、売上高4,180億円の計画に対し4,409億円の実績となり、計画を5%以上上回ることができました。一方で、営業利益は累計３カ年で97億円の計画に対し28億円の実績となりました。関連企業本部は主に水産事業と乳製品事業（チーズ、ヨーグルト）を展開していますが、水産物は原料高に対する価格改定の遅れと経費の増加、乳製品はチーズの販売数量減少と原料高が影響したことで減益傾向が続き、課題を残す結果となりました。

新中期経営計画パート５においては、乳製品マーケットは健康志向の高まりを受けて世界的にも需要が伸びているため、その需要を着実に取り込むことが重要です。一方、水産事業は、日本において需要が縮小してきているものの、加工や外食を加えた推定市場規模は依然約４兆円を超える巨大マーケットであるため、拡大の余地があると見ています。パート５の累計３カ年においては、売上高4,830億円、営業利益45億円を目指していきます。

新中期経営計画パート５における基本戦略

関連企業本部では、当社グループの新たな事業領域の拡大を担うべく、「第３の柱」になることを掲げて事業を推進してきました。さらにこれを加速すべく、新中期経営計画パート５では「メーカーへの変革による収益力の向上」をテーマとして掲げています。

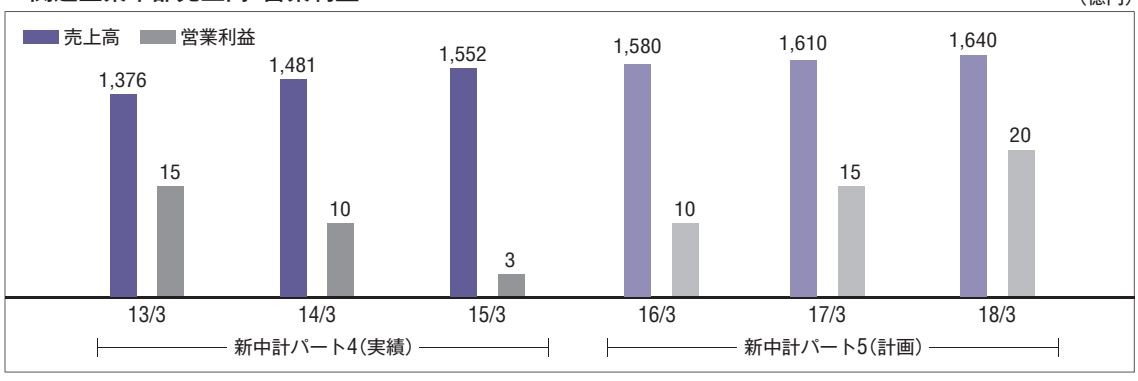
「製造・販売・開発」が連携した商品力と調達力の強化

「メーカーへの変革」には、「製造・販売・開発」が連携した商品力の向上と、調達力を強化していく取組みが重要と考えます。そして、さらなる商品力の向上を図るには、メーカーとしての足場をしっかりと固めることが必要です。すなわち、生産能力の増強と高生産性設備の導入により効率化を図ることで、メーカーとしての基盤を整備することがスタート地点であると認識しています。

新中期経営計画パート４では、133億円の設備投資を実施してきました。パート５においても、合計180億円の設備投資を計画しており、ROICを検証しつつ、メーカーとしての基盤強化に努めていきます。

また、関連企業本部の課題としては、自社製造商品比率が低いことによる収益力の低さが挙げられます。

▼関連企業本部売上高・営業利益



関連企業本部

2015年3月期における自社製造商品比率は約30%ですが、パート5最終年度（2018年3月期）には、新工場稼働などにより、34.5%に高めることで収益力の向上を目指しています。

仕入れ先の開拓と連携強化による原料調達の安定化

原料調達の安定化も重要な取組みの一つとして考えています。例えば、水産原料の場合、特定魚種に偏っていると1年に一度しか獲れない魚種は大量在庫を抱えるリスクがあります。魚種を広げた商品開発を進めることで、原料調達の多様化や安定化が進み、在庫回転率の改善につながってくると考えています。

また、乳製品の原料調達においても、現在、特定の国からの仕入れに偏っているため、調達の多様化を検討しています。当社グループが強みとするインテグレーションシステムをモデルとする川上分野への進出も視野に、当社グループ内との連携を強化し、仕入れ先の開拓と原料調達の安定化を図っていきます。

マリンフーズ（株）における取組み

2013年11月、魚市場での買参権を保有し釧路管内でトップクラスの水産加工品製造会社である、釧路丸水（株）をグループ化しました。釧路丸水との協働をさらに深化させることにより、北海道産商品のブランド化を図っていきます。

また、マリンフーズ（株）が強みを持つ寿司種では、刺身商品の開発深化を図ることで、さらなる拡販を目指します。宇和海マグロ養殖事業においては、川上分野の事業であるからこそ可能となる品質や新鮮さをアピールしていくことで、消費者への認知度の向上を図っていきたいと考えています。

▼自社製造商品比率の向上による収益の確保

	自社製品比率	
	2015年3月期	2018年3月期
マリンフーズ	10.7%	15.7%
宝幸	41.9%	50.0%
日本ルナ	97.0%	92.6%
関連企業本部合計	29.8%	34.5%

（株）宝幸における取組み

水産事業では、東日本大震災以降、缶詰の需要が高まったことで、八戸工場に新棟を建設し、生産増強を図ってきました。乳製品事業は、ベビーチーズの売上拡大に伴い西宮プラントにおいて新ラインを導入するなど、高まる需要に備えました。

新中期経営計画パート5においては、業界No.1の業務用チーズ生産体制を構築するため、2015年9月に大和プラントが稼働予定です。また、同年10月稼働予定の筑西工場では、業務用冷凍食品の効率的かつ衛生的な生産体制を構築し、売上の拡大を図ります。

海外展開を見据えた動きとしては、ロシア産の水産原料をアジア向けに輸出することを検討しています。また、中国では、フリーズドライ商品を製造し日本の食品メーカーに納入していますが、これを中国の即席麺メーカーにも拡大することで、中国国内における内販を拡大していきます。

日本ルナ（株）における取組み

新中期経営計画パート4の期間においては、ドリンクヨーグルトの製造ラインの増強を図り、高まる需要に備えました。今後は、首都圏エリアへの供給能力の増強と物流体制の整備が課題となります。主力工場である京都工場に生産が集中していますが、2018年3月期に稼働予定の新関東工場の立ち上げにより、東日本エリアへの売上拡大に対応する供給体制を構築していきます。また、提案営業による特徴ある高付加価値商品の導入とCVS向けPB商品の開発と拡販も進めています。

グループシナジーの活用による経営基盤の強化

関連企業の3社は、それぞれに歴史あるブランドを有する企業ですが、当社グループの中では、まだまだ小さな事業体です。当社グループの一員である強みを活かし、販売力が強い食肉事業本部や加工事業本部の営業部隊と協業することで、お得意先様の裾野を広げるとともに、乳製品や水産品の提案営業を強化していきたいと考えています。ニッポンハムグループにおける“相利共生”をキーワードにグループシナジーを高めていきます。

バーティカル・インテグレーションシステムの強み

新中期経営計画パート４における成長戦略を支えたもの。それは創業者である大社義規が1942年に徳島の地に食肉加工場を創設して以来70余年にわたって進化を遂げてきた「バーティカル・インテグレーションシステム」です。そして、時は2015年。新たにスタートした新中期経営計画パート５では、「変革による骨太のビジネスモデルの構築」をテーマに掲げ、外部環境の変化への対応力が高い企業グループへ変貌すべく、挑戦が始まっています。その挑戦を変革へと変える潜在性を秘めた当システムの強みを検証します。

生産・飼育
安全・安心なお肉を国内外の農場で生産・飼育しています。

処理・加工
鮮度の高い食肉を迅速かつ安定的に供給できるよう、処理・加工・出荷までをスピーディーに行っています。

荷受・物流
国内外の生産拠点と販売拠点を結ぶ、迅速な供給体制を実現しています。

販売
地域に密着したダイレクト・セールスを確立し、さまざまなチャネルに対応した販売を全国で展開しています。

量販店・外食店
量販店や外食店・小売店など、ありとあらゆるお得意先に食肉を提供しています。

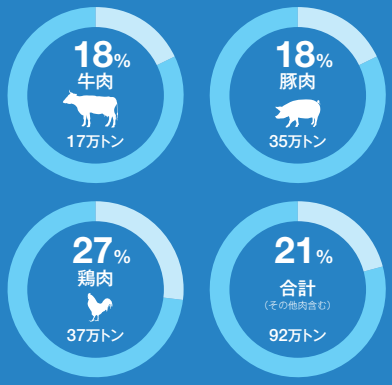
強み1

国内最大級の供給・販売力を有するオンリーワン企業

ハム・ソーセージを創業事業とする当社グループは前身である徳島ハム（株）時代に、ハム・ソーセージ製造に新鮮な原料肉が必要と考え、工場にと畜場を併設、一部食肉の販売も始めました。これが後の食肉事業に発展していきます。現在では、牛・豚・鶏の３畜種において生産・飼育から、処理・加工、物流、販売までの全工程を一貫して自社グループで行い、国内最大級の供給・販売力を有しています。食肉供給の川上から川下まで垂直統合するこの仕組みを「バーティカル・インテグレーションシステム」と呼んでいます。

生産・販売体制が一体化することによって、鮮度と品質を保った安全・安心な食肉をお客様のもとへ迅速にお届けできます。加えて、川上である農場を有することで、需要の高いマーケットに安定的に供給できます。長年にわたりインテグレーションを進化させてきた当社グループだからこそ持ちうる競争力の源泉です。

畜種別国内販売シェア



当社調べ

強み2

安全・安心の取組みと一体化した品質保証体制

バーティカル・インテグレーションシステムを支えるものとして、当社グループの「品質No.1経営」があります。当社グループでは国内外の生産・処理工場など25事業所においてSQF認証を取得し、お客様の安全・安心のニーズに応えるべく、妥協のない品質保証体制の確立に取り組んでいます。

農場では「病気を持ち込まない、持ち出させない」という原則の下で、敷地内に入場する車両や人への消毒・入場制限をはじめとする徹底した防疫体制をとっています。また、食肉処理・加工工場では厳格に定められた衛生管理マニュアルを徹底させ、安全・安心な食肉がお客様のもとへ届けられるまで厳しい目を注ぎ続けています。

SQF認証は毎年施策を進化させて認証を受けるため、各生産・加工の現場では日々努力を重ねています。

※SQF認証とは安全を確保するHACCPの手法と品質管理システムのISO9001の要素とを組み合わせた国際規格のことを言います。

日本ホワイトファーム（株）知床事業所

強み 3

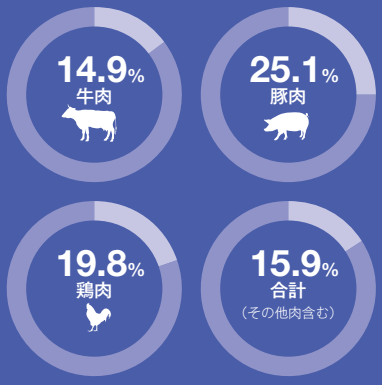
高品質な独自のブランド食肉を展開

インテグレーションシステムの活用がもたらした成果の一つに、当社グループ独自のブランド食肉があります。自社農場で開発・生産から手がけることにより、相場変動の影響も受けにくく、一定の利益を確保することができます。

当社グループのブランド食肉の代表格である国産鶏肉「桜姫®」は、飼料や生産へのこだわり、透明感のある肉質、鶏の臭みが少ないこと、ビタミンEを豊富に含んでいることなどが消費者から高く評価され、現在、当社グループ出荷羽数のうちの約3割を占めています。また、「桜姫®」の販売施策として当社が初めて取り組んだ「コンシューマーパック」は、インテグレーションを展開する企業だからこそできる事業となっています。

インテグレーションは食肉事業本部に限らず、当社グループのフラッグシップギフトブランド「美ノ国®」をはじめ加工食品分野の商品にも活用され、当社ならではの高付加価値商品の展開を可能にしています。

当社食肉販売における自社ブランド食肉の割合



当社調べ

強み 4

垂直統合による相場に左右されないビジネスモデル

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」の展開を、国内に限らず海外においても着々と進めてきました。1988年には豪州で養牛事業を、1995年には米国で養豚事業を開始。さらに2015年4月にはトルコで養鶏事業に参入したことで、豪州での牛肉事業に続き、2つ目のインテグレーション事業を手がけることになりました。国内に加え、海外のインテグレーションが加わることによりメリットが最大限活かされます。

国内外における調達力と販売力を併せ持つことの最大の利点は、食肉相場に左右されにくい点にあります。相場上昇時には、川下で販売数量が伸び悩んでも川上等で利益を獲得し、逆に相場下落により川上で苦戦した際は、川中・川下では国内販売シェアNo.1の販売力を活かし、数量を拡大し利益を上げます。さらに牛・豚・鶏の3畜種、国産・輸入の両調達ともにバランス良く持つことにより、畜種での相場変動リスクヘッジも可能になります。

相場に左右されないビジネスモデルを目指す当社グループにとって必要不可欠なものがこの「インテグレーションシステム」といえます。

ワイアラ牧場

川上
生産・飼育・処理・加工

調達力で「安定供給」を実現

自社グループで直営農場や処理工場を経営する利点は、安全・安心を徹底的に追求した高品質な食肉の生産・調達が可能になることです。当社グループでは、国内外で農場や工場への積極的投資を行い、インテグレーションシステムの川上の調達力を高めて、需要の高いマーケットへ安定的に供給できる体制を実現しています。

国内 豚肉事業

年間出荷量約 **62** 万頭
（グループ全体の処理数183万頭）

目的に応じた飼料配合や品種改良により ブランド豚が誕生

当社グループの養豚事業はインターファーム（株）を中心とした生産事業と日本フードパッカー（株）を中心とした処理事業で形成されています。生産から処理までをグループ内で管理できることは、安全・安心で良質な豚肉をお届けする上で、最大のメリットとなっています。

創業から間もない1951年、当社はハム・ソーセージの新鮮な原料を求め、工場にと畜場を併設。その後、1967年に処理工場北海ミート（株）（現日本フードパッカー（株）道東工場）を、1977年に、養豚農場八雲ファーム（株）（現インターファーム（株）道南事業所）を設立しました。以来、安全で高品質な豚肉生産に取り組み、現在では国内最大級の養豚企業となりました。

生産事業においては、母豚の生産から始め、交配や分娩、育成、肥育と農場で一貫体制をとっています。豚舎内の空調制御や在籍頭数をコンピュータで管理し、防疫体制も徹底しており、安全・安心な豚肉を提供するために厳しい衛生管理を行っています。処理段階においては大切に育てた豚にストレスを与えずに処理・加工を行い、迅速に鮮度を落とすことなくお客様のもとにお届けしています。また自社農場で目的に応じた飼料配合や品種改良などに取り組んだことにより、「けんこう豚®」や「知床ポーク」をはじめとする自社ブランド豚肉の開発につながっています。

「生命（いのち）の恵み」をいただくことに感謝し、その恵みを余すことなく利用する取組みも行っています。養豚事業で留意すべき環境保護にも積極的に取り組み、豚の糞尿の処理や有効活用のための設備投資を行うなど、地域との共生に努めています。

国内 鶏肉事業

年間出荷量 約 **6,600** 万羽

徹底した防疫体制と合理化の推進で 安全・安心で良質な鶏肉を提供

当社グループの生産事業は、1968年に日本ブロイラー（株）を共同出資で設立、養鶏事業をスタートしたことに始まります。

現在、国内養鶏事業は日本ホワイトファームグループが、親鶏を育成することから始まり、種卵の収集、孵卵（卵からヒナにかえす）、肥育、そして鶏肉に処理・加工するまでを一貫して行っています。特に生産現場においては防疫体制を徹底しており、洗浄や消毒の徹底はもとより、鶏舎に一斉に雛を入れ一斉に鶏を出荷する「オールイン・オールアウト方式」を採用し、病原体の常在化を防ぐなど、病原体を「持ちこまない、持ち出さない」取組みを行っています。

また、処理場で鶏を投入し商品として梱包されるまでの所要時間は約70分程度であり、合理化や自動化を推進することで、鮮度の高い高品質な商品を、コスト競争力の高いラインで生産しています。適切・適正な設備投資などを行うことで、お客様へ安全・安心で良質な鶏肉をご提供できるよう取り組んでいます。

当社のブランド鶏である「桜姫®」も、この日本ホワイトファームグループで生産されています。飼料や生産にこだわったことで、肉色は透明感のある桜色、脂肪は白く、多くのビタミンEが含まれるなど、お客様からご好評をいただく商品となっています。このように鶏肉でも独自ブランドを生産し、高品質・高付加価値な商品を提供することで、相場に左右されないビジネスモデルの一端を担っています。

豪州

牛肉事業

ワイアラビーフ年間出荷量 約 **14** 万頭 ／ 豪州３工場年間処理数 約 **64** 万頭

ストレスの少ない環境で穀物肥育、高品質を追求した豪州ブランド牛

オーストラリア北東部のクイーンズランド州ダーリング・ダウン地方は、温暖な気候に恵まれた豪州有数の穀倉地帯です。ここに総面積6,000ヘクタールというJR山手線の内側とほぼ同じ広さの「ワイアラ牧場」があります。

農場では常時約50,000頭（肥育可能頭数）の牛を肥育し、ワイアラビーフは年間約14万頭（2015年３月期実績）を出荷しています。広大な土地で、ストレスを与えない環境によって穀物肥育を行っています。「ワイアリーフ」「大麦牛」など、当社が日本国内で販売する豪州ブランド牛肉は、すべてこの牧場で生産しています。

さらに、飼料にこだわるだけでなく、帯水層からくみ上げた地下水を飲料水として与えるなど安全性にも細心の注意を払い、牛の生育歴や健康状態などをコンピュータシステムで１頭ずつ管理して高品質を追求しています。

ニッポンハムグループの豪州事業の流れ

育成・肥育
ワイアラビーフ

↓

処　理
T.B.S
オーキービーフエキスポート
ウィンガムビーフエキスポート

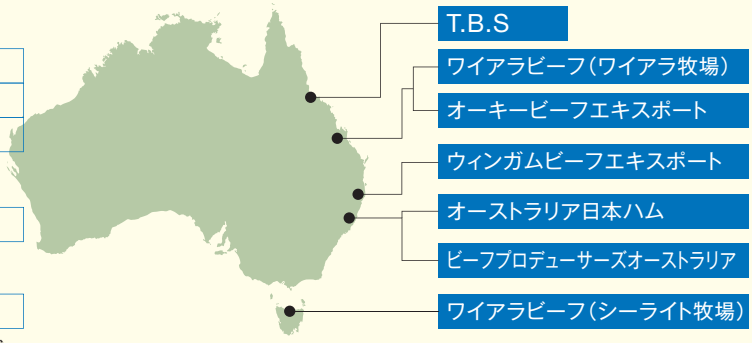
↓

輸　出
オーストラリア日本ハム

↓

ニッポンハムグループ

を通じて世界30を超えるの国と地域へ



安心・安全で高品質な牛肉生産、それを支えるトレーサビリティと衛生管理

ワイアラ牧場から車で約２時間圏内のクイーンズランド州オーキー市には、食肉処理の専門工場「オーキービーフエキスポート」があります。

肥育農場から運ばれてきた牛をと畜し、枝肉やボックスミートに加工し、出荷しています。すみずみまで磨き上げられた清潔な工場の中で、機械が整然と並び、壮大なスケールとスピード感を持って食肉が処理されていく様子には驚かされます。コンピュータ管理による自動化と処理スピードの速さ、安心・安全そして高品質な精肉生産を行えることが当工場の強みとなっています。

特に、牛１頭ごとにつけられた電子タグでの精密なトレーサビリティ管理、そして一日7～8時間にもおよぶ清掃作業に裏打ちされた徹底的な衛生管理は豪州国内の最先端をいくものです。また、工場内には自社検査室も設け、使用設備や機械の衛生検査はもとより、水質、温度に至るまできめ細かく管理し、安全性の確保に取り組んでいます。

川下
荷受・物流・販売

販売力で「ビジネスモデル」を変革

供給は需要と結びついてこそ、価値を生みます。当社グループは、地球規模の視点から世界各地の需給動向の変化を捉え、海外拠点ネットワークを活かした販売力で、豪州牛肉事業のビジネスモデル変革を成し遂げました。国内事業においても、シェアNo.1の販売力を駆使してインテグレーションをさらに進化させていきます。

国内 物流事業

グループ内の取引を支える国内最大級の冷蔵・冷凍保管施設

川上で生産された良質な食肉を、川下へと届ける重要なポジションである川中を担っているのが物流事業です。

当社グループでは日本物流センター(株)が、関東では神奈川県川崎市に、関西では兵庫県西宮市に国内最大級の冷蔵・冷凍保管施設を保有しています。これらのセンターは24時間365日稼働しており、税関から保税蔵置場の指定を受け、海外からの荷受も可能な国際物流センターです。日本国内での川上から川下への流れとして、当社グループの扱う食肉の大部分が一旦はこの日本物流センターに集約されており、現在はグループ内の取引のみならず物流業として他社の利用も増えています。

また、物流センターに集約された食肉を、食肉販売を担う全国の日本フード各社にスピーディーに配送するのが日本チルド物流(株)です。今後は、よりスピーディーな配送を可能にするために、新たな中継拠点の構築を検討しています。

海外からも荷受が可能な日本物流センター

国内 販売事業

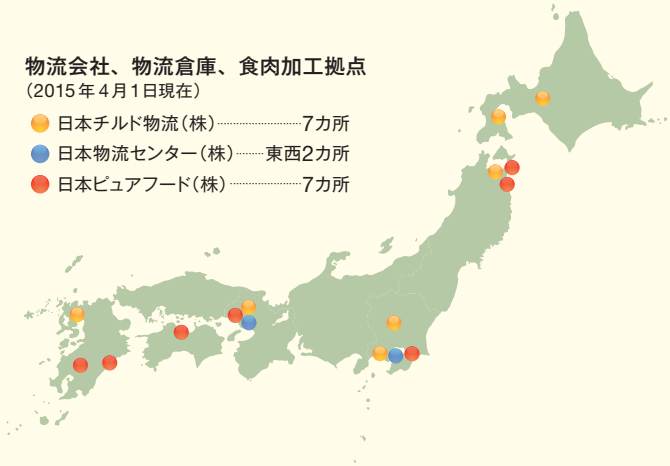
国内No.1シェアを実現する販売力

インテグレーションシステムにおいて重要なのは、生産能力もさることながら、その生産量をさばくための販売能力を有することです。当社グループでは、川下に位置する日本フード各社が、その高い販売力によってシステムを支えており、牛肉、豚肉、鶏肉のいずれの販売においても国内シェアNo.1を獲得しています。フード会社には、営業拠点116カ所のネットワークを駆使した、全国津々浦々までカバーする販売力があります。このように強固な販売力を持ちながら、川上の供給力についても強化することで、今後さらなる売上の拡大を目指していきます。

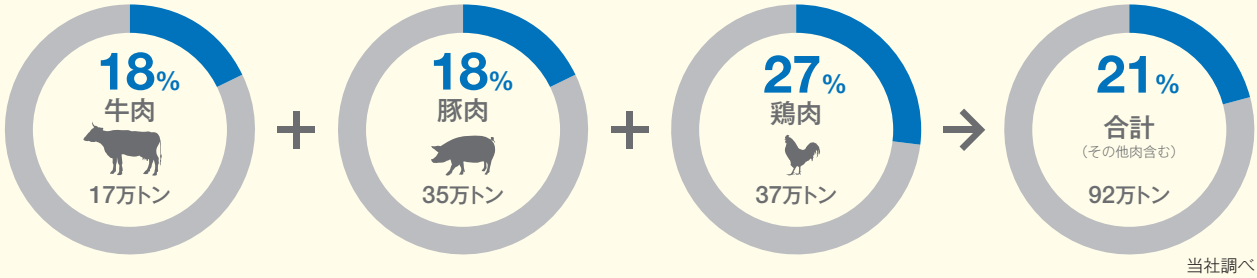
営業拠点 **116** カ所

物流会社、物流倉庫、食肉加工拠点
(2015年4月1日現在)

- 日本チルド物流(株)……7カ所
- 日本物流センター(株)……東西2カ所
- 日本ピュアフード(株)……7カ所



畜種別国内販売シェア



当社調べ

豪州

牛肉事業

豪州事業におけるビジネスモデルの変革

当社グループの豪州牛肉事業は、当初、日本向けの調達拠点という位置づけでした。日本の需要状況によって影響を受けやすく、特に需要の少ない部位については安値で取引されることが多く、利益の圧迫につながっていました。この課題を解決に導いたのが販売先の多様化です。日本では需要が低い部位でも、他国では需要が高いケースがあります。そのため、当社グループの海外における営業拠点では、その需要先となる候補のマーケティングや販路の開拓に奔走してきました。

この豪州事業の販売面の改革は、事業の利益面における大幅な改善成果の一つとなり、豪州事業における2013年3月期の営業利益△14億円が、2014年3月期＋57億円、2015年3月期＋113億円へと改善しました。また、各国の食肉相場や為替相場の動向を洞察しリスク分散を図りつつ販売先を選定できることから、外部環境に左右されにくいビジネスモデルの構築にもつながります。柔軟な販売力が実現したビジネスモデルの変革により、豪州事業は飛躍的に業績を伸ばし、当社グループの業績を牽引しました。

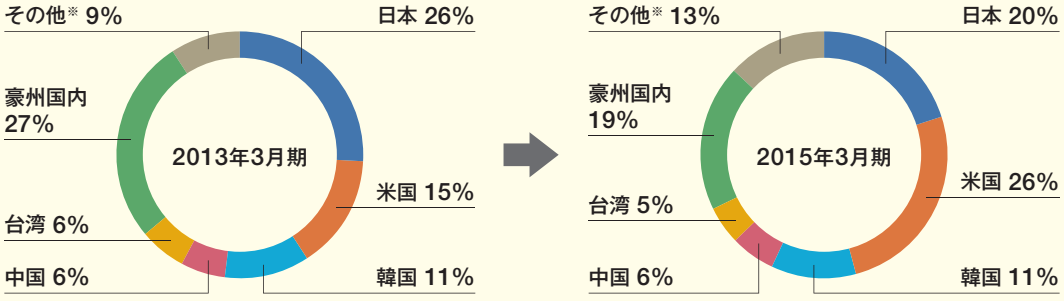
オーストラリア国内での販売も堅調

2015年3月期において、当社グループのオーストラリア国内での牛肉生産規模は約10%、市場シェアは3位につけています。生産量の21%は現地国内向けに販売され、そのうち7割が2大スーパーをはじめ、米国系小売りチェーン、大手卸会社などへ、残りの3割が精肉店やホテル・レストランへ販売され、堅調に推移しています。

ブランド牛肉を世界30を超える国と地域へ輸出

日本市場向けの2大ブランド「大麦牛」「ワイアリーフ」をはじめ、当社グループの豪州産牛肉は穀物飼育による高付加価値商品であるところに特徴があります。海外拠点でのマーケティング活動などにより、そのおいしさが北米や欧州、アジアの人々にも知られるようになり、現在では世界30を超える国と地域へ豪州産ブランド牛肉が輸出されるまでになっています。

豪州事業販売実績



※その他：EU、インドネシア、中東等

開発・提案

競争力のある商品を開発・提案

メーカー論理ではなく、流通サイドや消費者目線で、お客様が求める付加価値の高い商品やサービスをかたちにしていく。自社グループで開発・生産から販売・マーケティングまで手がけられるインテグレーションシステムは、そうした目的にかなった柔軟性を持っています。

ブランド食肉の商品開発

販売においては、スーパーマーケットや精肉店などの得意先にとって売上と収益に結びつく商品を提案できなければ、拡販には結びつきません。流通サイドとしては、高くても売れる商品を求めており、この点において、当社のブランド食肉はおいしさだけではなく安全や安心も担保しており、消費者の厳しい要求に応える時代に即した商品です。

当社グループは、インテグレーションシステムを有するからこそ可能な、付加価値の高いブランド食肉の商品開発に取り組んでいます。国産豚の「けんこう豚®」や「知床ポーク」、豪州産牛「ワイアリーフ」や「大麦牛」、米州産豚「すこやか三元豚」など幅広い銘柄を取りそろえています。

フードアドバイザーの活用

いかに魅力的な商品であっても、売場で実際に消費者が手にとり、購入につながらなければ、その価値を知っていただくことができません。商品に関心を持ってもらえるような売場づくりの提案や、調理方法のアドバイス、新商品の情報提供などを行うフードアドバイザーの活用が有効です。当社グループではブランド食肉の拡販に向け、フードアドバイザーを活用した売場の充実を提案しています。

売場充実のための提案を行うフードアドバイザー

ブランド食肉の価値を伝える取組み

消費者にブランド食肉の価値をもっと知っていただくための施策として、当社グループでは「コンシューマーパック」に取り組んでいます。国産鶏肉「桜姫®」では、産地で真空パックし、開封することなく食卓にお届けできる形態の商品である「産地パック」を展開し、取り扱いのある販売店をホームページで告知しています。

また、商品解説、レシピ提案、消費者から寄せられたレポートなども掲載し、消費者から支持され「桜姫®」の指名買いやリピートにつながるマーケティングを実践しています。こうした取組みは、自社農場限定の国産豚肉を使用したギフト商品「美ノ国®」についても行っています。中元、歳暮シーズンにはホームページで「美ノ国®」特別サイトを公開し、商品特徴である口どけの良さについての解説、自社農場での取組みや、おいしい召し上がり方を紹介しています。

「桜姫®」コンシューマーパック

ギフト商品「美ノ国®」

総括

より安全・安心な商品、より安定的な供給を目指して

世界で一番の「食べる喜び」をお届けする企業として、安全・安心な商品を安定的に供給するために「バーティカル・インテグレーションシステム」をさらに磨き上げ、強化・拡大に取り組んでいきます。

国内インテグレーションの強化

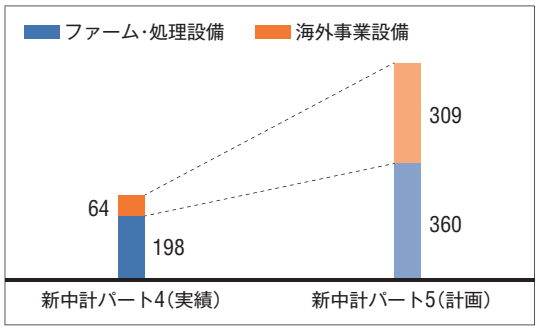
2015年4月にスタートした新中期経営計画パート5では、国内インテグレーションのさらなる強化を図っていきます。川上側では、食肉の需給動向の変化や相場変動、原燃料費の高騰などの環境変化に対応し、安定的な供給と収益の確保に向けて、日本フードパッカー津軽（株）を含めた農場や処理工場への積極的な投資を進め、調達力・処理能力を拡充していきます。これには、生産拠点を分散することによって自然災害や疾病のリスクを回避する狙いもあります。

また、自社農場で開発・生産段階から手がけた国産鶏肉「桜姫®」を中心とする付加価値の高いブランド食肉の供給を拡大するとともに、お客様から支持され指名買いやリピートにつながるマーケティングと販売体制の強化を図っていきます。さらに、インテグレーションを活用した高付加価値のハム・ソーセージ商品やデリ商品の開発も強化し、ブランド食肉との相乗効果を高める施策も積極的に展開していきます。

当社グループは、こうした環境変化に対応できる調達力と生産・販売体制の強化により、さらなる事業規模の拡大を図っていきます。

▼設備投資実績・計画

（単位：億円）



海外インテグレーションの強化

新中期経営計画パート5においては、「グローバル企業への加速」を目指しています。海外事業を新たな成長ドライバーとするために、インテグレーションのさらなるグローバル化や進出エリアの拡大に取り組みます。生産分野ではトルコのエゲタブに積極的な設備投資を行い、養鶏事業を軌道に乗せて鶏肉の世界的な供給体制の確立に努めます。

豪州牛肉事業は、現在では30を超える国と地域へ生産した牛肉を輸出しており、処理頭数を拡大することでさらに成長が期待できます。そこで今後は処理工場や冷蔵設備への積極的な投資を行い、処理能力の増強を図るとともに、ブランド牛肉の拡大に向けて自社飼育用の牛の調達も増やしていきます。このように数量拡大とブランド拡大の両面でインテグレーションを強化することにより、安定収益と高付加価値商品の提供を目指していきます。

まとめ

インテグレーションがもたらすビジネスモデルの強みとは

1. 自社グループで安全・安心を追求できる

生産・飼育から処理・加工、物流、販売までの全工程を自社グループで手がけるため、品質管理、安全管理を徹底することができます。

2. 食肉相場の動向に左右されない

日本で需要が低い（＝相場が低い）部位は、需要が高い（＝相場が高い）他国で販売することにより、相場変動の影響を回避できます。

3. 販売における為替の影響を受けにくい

海外生産地での現地販売や第三国への輸出により、円安など為替相場の変動リスクを回避できます。

4. 調達におけるリスクを回避できる

自社農場を国内外に分散することで自然災害や疾病リスクを回避し、安定供給を実現できます。

新分野開発、基礎研究に取り組んでいます。

中央研究所では、グループの中核研究機関として新分野の研究開発を進めるとともに、10年、20年先を見据えた基礎研究に取り組んでいます。

3つの方向性で新分野の研究、開発に取り組む

中央研究所では、「食の安全・安心を守る研究」として、検査・分析の国際認証であるISO/IEC 17025を取得し、ニッポンハムグループの商品や原料などの検査と精度管理を徹底して品質向上に努めています。品質保証部と連携して高度な検査・分析技能を持つ人財の育成、社外からの受託検査などにも取り組んでいます。

「健康に役立つ食品・素材の研究開発」では、家畜の食べられる部分だけでなく、あまり食べられない部分（鶏足、皮、胎盤など）を有効活用し、健康食品や化粧品の原料になるコラーゲンやプラセンタエキスなどの健康食品素材の開発と、科学的な機能性を研究しています。また、神経を伸ばす効果のある医療用コラーゲンは再生医療に用いられています。

「おいしく高品質な食肉・食品の生産技術開発」としては、家畜の生産性を高める技術開発を行い、食肉事業の競争力強化を目指しています。例えば、薬をできるだけ使用しない健全畜産に向けて、病気に強い豚の系統を選抜する抗病性育種や、農場母豚の血液検査などに取り組んでいます。また、「おいしさ分析」で、味、食感、香り、外観といった評価ポイントを数値化することにより、ブランド食肉のおいしさを科学的に保証し、商品価値の向上に貢献しています。

中長期の視点に立って事業シーズを育成

多様な研究で得られた成果をもとに新しい事業のシーズを育成することも、中央研究所の重要な仕事です。ペットフードの研究や、食物アレルギー対応食品の研究は、それぞれ事業として独り立ちしています。

また、30年前から基礎研究を進めてきた家畜副産物の有効利用に関しては、開発した健康食品や化粧品向け素材を販売しています。その特徴は、自社農場や優れた検査技術に裏付けられた安全な機能性素材を提供できることであり、ここでも自社グループによるインテグレーションの強みが発揮されています。

医療用コラーゲン

豚の皮が原料の医療用コラーゲンは、神経を伸ばす作用を活かして、再生医療用の基材として利用されています。

生命（いのち）の恵みを大切にした機能性食品素材の開発

生命の恵みを自分たちの手で育むニッポンハムグループは、グループの持つ豊富な畜産物の有効利用を目指して長年研究を重ね、健康に役立つさまざまな機能性食品素材を開発しています。なかでも、鶏のむね肉に豊富に含まれる「イミダゾールジペプチド」については15年以上にわたり研究を続け、疲労軽減や持久力・運動能力向上の働きがあることを解明してきました。

このほかにも、美容に役立つコラーゲンやプラセンタエキス、エラスチンペプチド、抗アレルギー効果を持つ植物性乳酸菌などの有効性を確認し開発・発売しています。これらの素材はトレーサビリティの取れる安全な原料としてニッポンハムグループはもちろん、多くの食品会社、健康食品会社でさまざまな加工食品や健康食品などに活用されています。

今後の取組み

食品メーカーの研究所のほとんどは、主に商品開発を行っており、ニッポンハムグループのように基礎研究部門を持つ食品会社はわずかです。安全で高品質な食肉・食品を提供するために家畜の健康について研究したり、食肉が人間の体にどのように役立つかなどの研究をすることは、商品を開発する上でも、重要な要素となります。これからもニッポンハムグループのブランドステートメントである「人輝く、食の未来」の実現に貢献していきます。

中央研究所で開発されたさまざまな機能性素材

安全でおいしく、
高品質な食品をお届けするために。

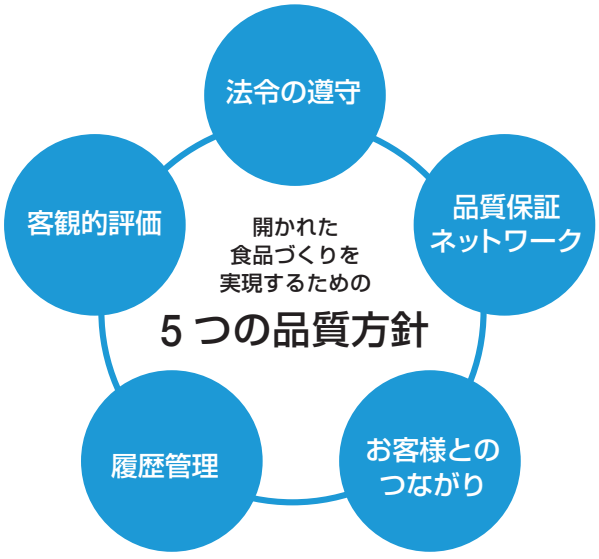
当社グループは、安全・安心で高品質な商品をお客様にお届けするために、
「5つの品質方針」をもとに独自の品質保証体制を推進するほか、
外部機関による評価も得て、品質保証水準の継続的な改善に努めています。

開かれた食品づくり

当社グループは、お客様視点で商品の安全と高い品質をお届けし、お客様が必要とする情報をできる限りお知らせする、開かれた食品づくりの実現を目指しています。そのために、「5つの品質方針」をもとに独自の品質保証体制を推進しています。

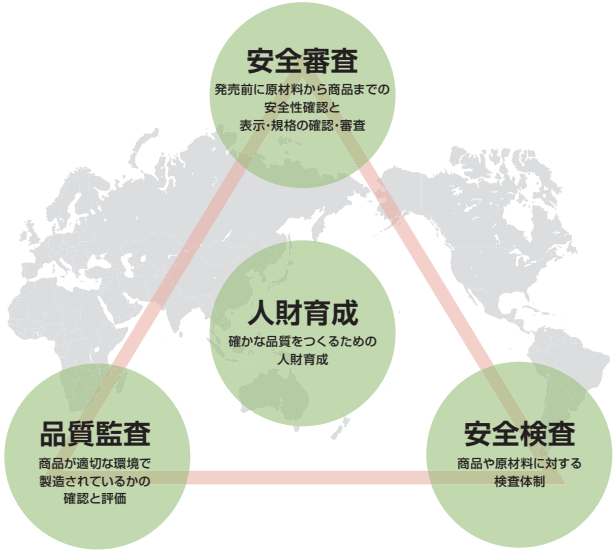
もっともっと開かれた食品づくりへ。

OPEN品質



安心につなげる品質保証体制

安全審査、品質監査、安全検査の3つの機能と、それを支える人財育成を有機的に連携させ、食の安全・安心を確保するためのシステムとして、グループ全社で取り組んでいます。

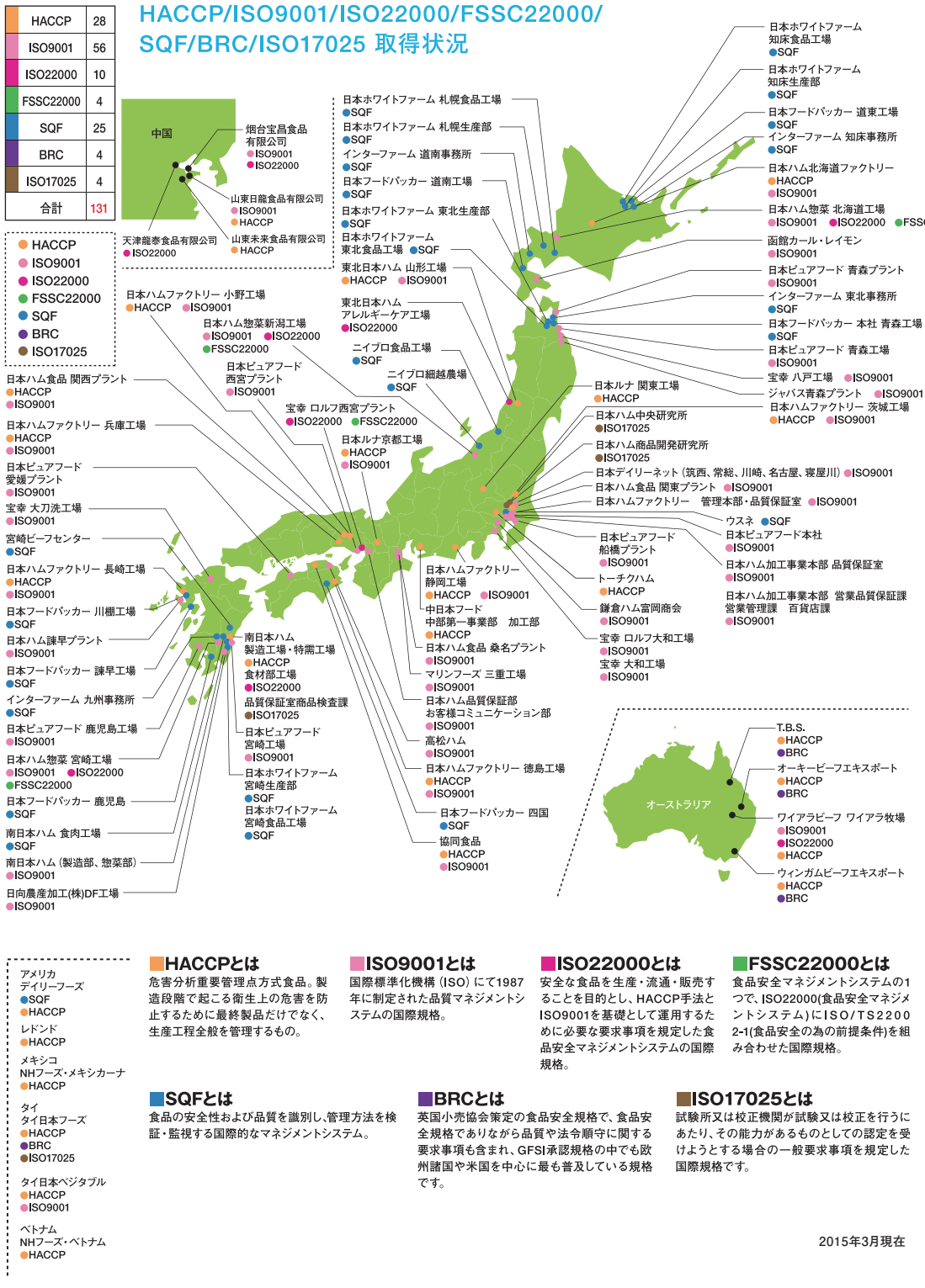


※当社グループ品質保証担当者（2015年3月末現在）1,030名　国内819名、海外211名

外部機関による客観的評価

当社グループでは、安全・安心のための外部認証取得を推進し、外部機関による客観的な評価を得て、品質保証水準を継続的に改善しています。

ニッポンハムグループ外部認証取得事業所数



アメリカ
デイリーフーズ
SQF
HACCP

レドンド
HACCP

メキシコ
NHフーズ・メキシカーナ
HACCP

タイ
タイ日本フーズ
HACCP
BRC
ISO17025

タイ日本ベジタブル
HACCP
ISO9001

ベトナム
NHフーズ・ベトナム
HACCP

HACCPとは

危害分析重要管理点方式食品。製造段階で起こる衛生上の危害を防止するために最終製品だけでなく、生産工程全般を管理するもの。

ISO9001とは

国際標準化機構（ISO）にて1987年に制定された品質マネジメントシステムの国際規格。

ISO22000とは

安全な食品を生産・流通・販売することを目的とし、HACCP手法とISO9001を基礎として運用するために必要な要求事項を規定した食品安全マネジメントシステムの国際規格。

FSSC22000とは

食品安全マネジメントシステムの1つで、ISO22000(食品安全マネジメントシステム)にISO/TS22002-1(食品安全の為の前提条件)を組み合わせた国際規格。

SQFとは

食品の安全性および品質を識別し、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。

BRCとは

英国小売協会策定の食品安全規格で、食品安全規格でありながら品質や法令順守に関する要求事項も含まれ、GFSI承認規格の中でも欧州諸国や米国を中心に最も普及している規格です。

ISO17025とは

試験所又は校正機関が試験又は校正を行うにあたり、その能力があるもの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です。

2015年3月現在

安全審査

原材料の安全性の審査、製品表示・規格の法令への適合審査を行い、商品の表示・商品カルテを通して、お客様に安全な商品をお届けしています。

安全審査の流れ

審査する内容

①原材料の規格や安全性を確認します。

表示に関する項目

原材料表示	遺伝子組み換え	優良・有利誤認	栄養成分	原産地	計量表示

②商品の安全・品質・法律等を確認します。

品質・安全に関する項目

アレルゲン	微生物管理	期限日設定	調理方法	FT-CCP	トレーサビリティ

品質監査

確かな品質の商品をお届けするために、原材料や製品の製造環境やその品質保証体制が適正に機能していることを国内・海外で確認します。

品質監査の流れ

国内の工場はもちろん、海外の自社工場や社外仕入先についても品質監査を繰り返し行います。

原材料

生産地監査

牧場や農場、養殖池など、食の根源から安全性を確認しています。

加工品

製造工場監査

食肉工場や加工工場など、品質管理・安全性管理の状況を確認しています。

監査する内容

確認内容

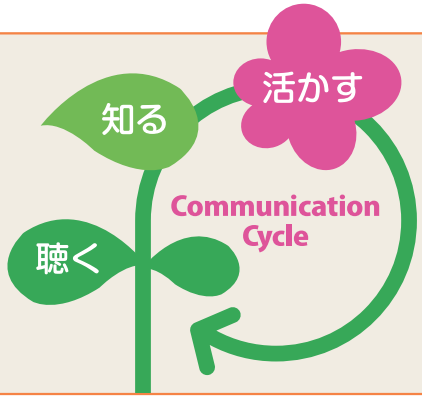
- 自社品質ルール
- 世間情勢を反映した項目
- 国内外の最新の法令や情報
- お客様の声、ご指摘の状況
- 国際標準規格などの時代の要請に対応した監査項目

監査項目の例

- 食品安全マネジメント、経営者の責任
- 開発設計・製品化
- 内部監査・是正処置
- サプライヤーのパフォーマンス
- トレーサビリティ
- フードディフェンス
- 施設設備の要件・衛生管理
- 保管・出荷・流通の管理

結果検証と改善

品質監査の結果を検証し、製造環境を継続的に向上させることで、お客様に確かな品質の商品をお届けします。



【聴く】

お客様の声をしっかりと聴き、背景にある真意、お客様の期待と満足を感じ取ります。その内容をデータベース化し、分析・発信しています。お客様の声はニッポンハムグループで共有し、商品・サービスの開発・改善や提案営業に活用しています。

- 電話・メールなどで
- モニター制度で
- 店頭やイベントで
- 調査で

安全検査

使用する原材料や製造する商品すべてに対して、グループ品質保証規程に則した安全検査を実施し、お客様が安心できる商品をお届けします。

グローバル検査体制

海外から輸入される原材料、加工品の安全を確認しています。

原材料

現地での調査、監査に加え、輸入後に日本国内での検査を行っています。
①微生物検査
②残留農薬、動物用医薬品検査

加工品

製造前の原料検査、輸入前の製品検査を行っています。
①微生物検査
②残留農薬、動物用医薬品検査
③食品添加物
④アレルゲン

グループ工場検査担当者の検査精度管理

グループ全工場が日常検査を正確に行えるよう、毎年定期的に全工場検査担当者に対して技能試験を実施し、検査精度の確認や指導を行っています。

安全検査

ニッポンハムグループ品質保証規程に則り、原材料と製品を検査して安全性を確認しています。

原材料
- 残留物質検査
- 微生物検査
- 放射性物質検査

製品
- 栄養成分検査
- 食物アレルゲン検査
- 微生物検査

人財育成

確かな品質づくりのため、グループ独自の人財育成体系を構築し、品質保証技術向上に努めています。

品質保証技術向上のための人財育成

専門技術研修・認定試験

全グループ会社から選抜され、高い技能を修得し最先端をいく技術者の養成が行われます。独自の試験制度をクリアーした人財は専門技術者として認定。第三者または同等の資格者が客観的評価を実施しています。

【知る】

製造工場をはじめ、本社・支社およびグループ各社において、朝礼や研修の場でお客様の声を聴く活動を実施。また、お客様の声を基に、毎週、商品部・営業・品質保証部・お客様サービス部のメンバーによるミーティングを開催し意見交換を行い、商品・サービスの改善を検討します。電話の応対にあたるメンバーも、新商品、リニューアル商品を実際に調理、試食し、お客様視点の対応ができるようにしています。

【活かす】

■ 商品の改善事例

あらびきグルメイドステーキ
好評のオンパックソースのレシピを、パッケージ裏面に掲載。

レストラン仕様カレー
よりわかりやすく、個包装の表示を改善。

すべての人々に「食べる喜び」をお届けするために。

食育への取組み

食品企業だからこそできる社会貢献活動を推進

ニッポンハムグループの事業活動は、牛・豚・鶏などの生命（いのち）を育むことから始まっており、生命（いのち）の恵みに感謝する気持ちを持つことの大切さを伝えていくことは、「食」に携わる企業の使命であると考えています。

ニッポンハムグループの食育活動では「おいしく食べる」、「正しく食べる」、「食べ物を大切にする」をお伝えすることで、食べることの楽しさや食べ物を大切にする気持ちを育んでもらえるよう努めています。

畜産体験ツアー

当社グループの日本ホワイトファーム（株）は、東日本フード（株）と共同で、札幌食品工場近郊の小学生を招待。鶏の誕生から、おいしくて安全な鶏肉が食卓に届くまでのプロセスを学習し、工場の製造ラインでは鶏の解体やパック詰めされ製品になる様子も見学していただきました。当社ブランド鶏肉「桜姫®」を使用した昼食の後、「お肉を大切に食べようと思った」など多くの感想が寄せられました。

ウインナー手作り体験

日本ハムファクトリー(株)茨城工場と長崎工場では、ウインナーの手作り体験ができる工房を開設。お客様が、お好みの味や形状のオリジナルウインナー作りにチャレンジしていただけます。また、小・中学校を対象にハム・ソーセージの歴史や製法などを伝える出前授業も行っています。

新鮮な豚肉を羊腸に詰める

自分たちで作ったウィンナーを食べる子どもたち

キッザニア

職業・社会体験型施設「キッザニア甲子園」にソーセージの手作り体験ができるパビリオン「ソーセージ工房」を出展。子どもたちがソーセージ職人となり本格的なソーセージ作りを通して、おいしさへのこだわりや衛生管理の大切さを体験できます。

キッザニア甲子園でソーセージ作りを楽しむ子どもたち。

豚肉を羊腸に詰める機械は小さなお子さまでも使いやすいよう改良されています。

食物アレルギーへの取組み

対応商品、検査技術、情報発信をトータルに展開

食物アレルギーの有無にかかわらず、ご家族みんなで食卓を囲み「食べる喜び」を感じていただきたい。そんな想いを込めて当社グループは食物アレルギー対応商品を開発・製造・販売。さらに検査技術の研究開発、情報の発信に至るまで幅広い取組みを行っています。

食物アレルギー対応「みんなの食卓®」シリーズ

特定原材料7品目（卵、乳、小麦、そば、落花生、えび、かに）を持ち込まない専用工場で製造した食物アレルギー対応商品「みんなの食卓®」シリーズを販売しています。「みんなの食卓®」シリーズは、食物アレルギーを持つお子さまも安心して美味しく、ハム・ソーセージ等を召し上がっていただける商品です。

ロースハム

ハンバーグ

あらびきウインナー

お米で作ったまあるいパン

検査技術の開発

ニッポンハムグループでは、食品に特定原材料（食物アレルゲン）が含まれていないかどうかを確認する検査キットを開発。今では多くの食品メーカーや公的機関で使用されています。

FASTKIT® エライザ Ver. Ⅲ

FASTKIT スリム® シリーズ

情報の発信

当社グループは、食物アレルギーの取組みや日々の研究で収集した情報などを、できるだけわかりやすくまとめて発信するように努めています。

食物アレルギー対応食レシピ集

食物アレルギー対応食（除去食）のレシピを書籍として発刊しています。

食物アレルギーねっと

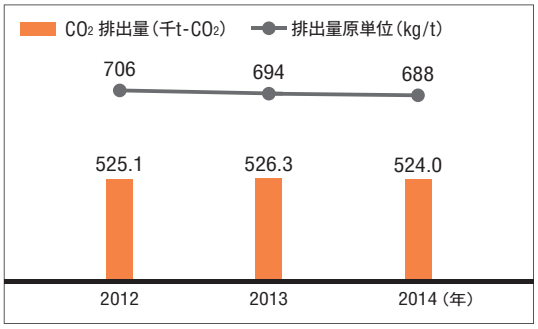
http://www.food-allergy.jp/

持続可能な社会の実現に向けて、さまざまな取組みを行っています。

温室効果ガス（GHG）排出量削減への取組み

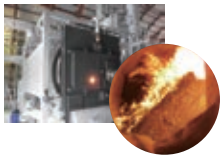
2007年度より、工場で使用する燃料を重油・LPGから都市ガス・LNGへ転換する取組みを進めています。さらに、バイオマス資源活用の取組みとして、鶏ふんをボイラーの燃料として利用しています。また、日本物流センター㈱では、太陽光発電施設を導入し、2014年度には約200万kWh発電しました。

▼CO_2 排出量・原単位の推移

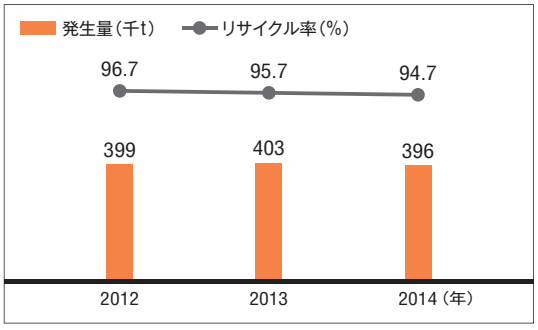


廃棄物削減とリサイクル率向上への取組み

生産農場で発生する動物の排泄物は、当社グループの廃棄物発生量のうち約46%を占めます。これらの排泄物には、リンやカリウムなどの成分が含まれているため、肥料化しグループ内で活用するほか、社外においてもご活用いただいています。



▼廃棄物発生量とリサイクル率の推移



環境法令遵守への取組み

当社グループでは、日本ハムグループ環境方針、環境管理規程をベースとした環境管理体制を構築しています。これらの運用状況を定期的に確認するため、環境監査を実施しています。2014年度は、生産・製造拠点を中心に150拠点にて実施しました。なお、2014年度、環境に重大な影響を与える事故は発生しませんでした。

新中期経営計画パート4における環境目標の達成状況とパート5における環境目標

新中期経営計画パート4の結果		
テーマ	目標値	2014年度実績
CO_2発生量の削減（エネルギー起源）	2005年度から2010年度の平均値より原単位12.5%削減（目標原単位：714.1kg-CO_2/t）	15.7%削減
廃棄物発生量の削減	2006年度から2011年度の平均値より総量3%削減（目標発生量：357,506t/年）	7.3%増加
廃棄物リサイクル率の向上	99%以上	94.6%
食品リサイクル率の向上	93%以上（ファームを除く）	93.9%
用水使用量の削減	2005年度から2010年度の平均値より原単位6%削減（目標原単位：16.8m^3/t）	0.6%削減
グリーン購入率の向上	90%以上	82.4%
車両燃費の改善	2010年度比3%向上	7.3%向上

新中期経営計画パート5の目標			
取組項目		目標値（2015～2017年度平均値）	基準値（2005～2010年度平均値）
地球温暖化の防止	CO_2発生量原単位	18.5%削減（665.2kg-CO_2/t）	816.2kg-CO_2/t
	熱量原単位	16.0%削減（11.4GJ/t）	13.6GJ/t
省資源の取組み	用水使用量原単位	4.0%削減（17.2m^3/t）	17.9m^3/t
	廃棄物発生量原単位	6.0%削減（231.1kg/t）※	245.8kg/t
再資源化の推進	廃棄物リサイクル率	98.0%以上	95.8%

※ファームを除く

ブランド価値向上に
貢献する北海道日本ハムファイターズ

当社は、1973年にプロ野球「(現)北海道日本ハムファイターズ」を保有しました。
当社グループにおける北海道日本ハムファイターズの存在意義は、知名度を向上させる役割から企業の社会的責任を担う役割に進化しており、現在はブランド価値の向上にも貢献しています。

地域とのふれあい

北海道日本ハムファイターズは北海道に拠点を移して10年目の節目を迎えた2013年より、10th Seasonプロジェクトとしてさまざまな企画を展開しています。その活動の一つとして北海道179市町村応援大使があります。この活動は毎年北海道内の18市町村にそれぞれファイターズの選手を複数名応援大使に任命し、10年間実施する壮大なプロジェクトで、ファイターズ主催ゲームで配布される「ファイターズプレス」の対象市町村PRコーナー等でそれぞれの名産品などをPRしていきます。

また同じ10th Seasonプロジェクト企画の一つとしてスタートした10th SEASONキャラバンも2014年から"北海道スマイルキャラバン~あなたの街とファイターズ~"としてリニューアルし、北海道民の皆様と夢と感動を享受できるよう、また皆様の街が元気に笑顔溢れる街となるよう、これまでに合計16市町村を巡ってきました。今年も6月から9月までに道内5市町村を訪問し、楽しいイベント広場や地元の味覚を味わうことができる飲食ブースなど、盛りだくさんの内容で実施、イベントのほかにも各地の学校や福祉施設にもお邪魔し、地域の皆様にスマイルをお届けしていきます。

2015年チームスローガン「EZOlution(エゾリューション)」

北海道日本ハムファイターズは、北海道の一員として、地域との融合、道民の皆様と共生をテーマに日々邁進することで、多くの道民の皆様に支持されています。それは北海道での観客動員数の多さにもあらわれています。

2015年のシーズンは、チームスローガンは北海道を意味する、EZOと英語の「revolution」「Evolution」を組み合わせた造語「EZOlution(エゾリューション)」としました。昨シーズン、着実に前進したチームは勢いを失うことなく、さらに進み続ける。新たな時代を切り拓く覚悟を持ち、北海道から野球界に変革を起こすという、強い信念を示しています。「EZOlution(エゾリューション)」のもと北海道日本ハムファイターズは頂点を目指してペナントレースを戦っていきます。

Fighters EZOlution

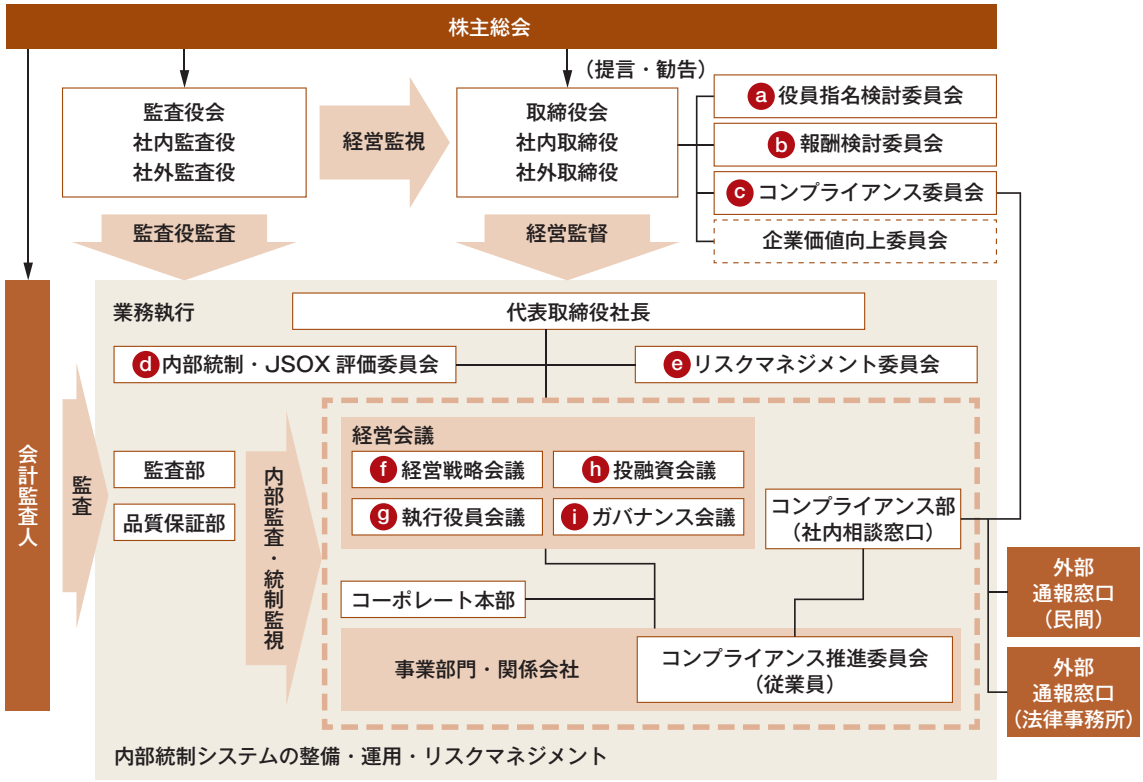
経営の透明性と効率性を高め、企業価値の向上を目指します

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社グループは、コンプライアンス経営の徹底とコーポレート・ガバナンスの充実を図り、企業価値の向上を目指します。基本方針として、取締役の「経営監視機能」と執行役員の「業務執行機能」における責任と権限の明確化を掲げ、グループ全体の経営の透明性と効率性を高め、今後も「お客様」「株主様」「取引先様」「従業員」などのステークホルダーに対する説明責任を確実に果たします。

コーポレート・ガバナンス強化に対する取組み

2003年4月	投融資会議を設置
2003年4月	報酬検討委員会を設置
2004年4月	ガバナンス会議を設置
2006年5月	企業価値評価委員会（現：企業価値向上委員会）を設置
2007年4月	リスクマネジメント委員会を設置
2008年4月	JSOX評価委員会を設置
2009年4月	内部統制・JSOX評価委員会に改称
2011年4月	役員指名検討委員会を設置



■ 主な会議体の概要

	目的	構成員（定義）	開催
a 役員指名検討委員会	経営の監視機能の強化と透明性をより一層向上させるため、役員候補者（但し、執行役員は除く）の選定に関し、社長提案の検討を行い、その検討結果を取締役会に報告することを目的とする。	取締役社長が指名する社外取締役(独立役員）を委員長とし、委員長が指名する取締役で構成する。	原則として1年に1回開催するほか、必要に応じて随時開催
b 報酬検討委員会	経営の透明性を高めるため、役員（執行役員を含む）の業績を公正に評価する制度等、役員評価・報酬に関する諸制度を構築し適正に運用することを目的とする。	取締役社長が指名する独立役員（社外取締役）を委員長とし、委員長が指名する取締役および執行役員並びに部室長で構成する。	必要に応じて随時開催
c コンプライアンス委員会	ニッポンハムグループが「日本で一番誠実といわれる企業グループになる」という目標を達成するために、ニッポンハムグループ全体のコンプライアンスについて総合的に検討し、取締役会および経営戦略会議に対し提言を行うことを目的とする。	取締役社長が指名する取締役、執行役員、専任顧問、コンプライアンス部長、労働組合の役員代表、およびコンプライアンス・リーダーの代表をもって構成する。	四半期毎に開催するほか、必要に応じて随時開催
d 内部統制・JSOX 評価委員会	ニッポンハムグループにおける内部統制の評価・報告に関する重要事項について協議・決定することを目的とする。	取締役社長が指名する委員長と、委員長が指名する取締役、監査役および執行役員のほか、経理財務部長、人事部長、コンプライアンス部長、総務部長、経営企画部長、IT戦略部長、法務部長、監査部長、海外戦略部長、および各事業本部の中から委員長が指名する者をもって構成する。	原則として1年に2回以上開催するほか、必要に応じて随時開催
e リスクマネジメント委員会	当社グループにおける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）に関する課題および対応策を協議し、グループ経営に寄与することを目的とする。	取締役社長が指名する委員長と、副委員長である品質保証部長、コンプライアンス部長ほか、役員および直轄部門、コーポレート本部部室長並びに各事業本部の中から委員長が指名する者をもって構成する。	原則として3カ月に1回開催するほかコンプライアンス部長ほかが必要に応じて、臨時に当委員会または専門委員会を開催
f 経営戦略会議	経営に関する重要事項を協議決定し、連結グループ内の連絡調整を図り、業務の円滑な運営を期することを目的とする。	社外取締役を除く取締役および取締役社長が指名する執行役員をもって構成する。	月2回開催するほか、必要に応じて随時開催
g 執行役員会議	事業・業務を執行する執行役員に対して取締役会および経営戦略会議等の決定事項を周知・徹底するとともに、執行役員間の情報の共有を目的とする。	取締役会長、取締役社長以下、全執行役員および取締役社長の指名する取締役で構成される。	四半期毎に開催するほか、必要に応じて随時開催
h 投融資会議	経営に関する重要事項のうち投融資関連事項の事前審査、又は決定を行い、連結経営の円滑な運営を図ることを目的とする。	取締役社長が指名する役員および直轄部門、コーポレート本部管轄の各部室長で構成する。	月２回開催するほか、必要に応じて随時開催
i ガバナンス会議	連結グループにおける方針・組織・諸制度に関する重要事項のうち、取締役会・経営戦略会議に上程する案件の事前審査や合議を図ること、あるいは素案・代替案を作成する機関として、グループ内の連結調整を行い、コーポレート・ガバナンスの強化を図ることを目的とする。	取締役社長が指名する役員、および直轄部門、コーポレート本部管轄の各部室長並びに各事業本部の管理責任者で構成する。	月２回開催するほか、必要に応じて随時開催

基本体制

▶ 経営の仕組み

経営監視機能を担う取締役の員数は、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12名以下とし、取締役会をサポートする本社部門、委員会の充実を図っています。

取締役の任期は、年度ごとの経営責任を明確にする上でも1年としています。

なお、取締役会は、2014年4月1日～2015年3月31日の1年間に19回開催されています。

▶ 社外取締役の機能

取締役会の透明性を担保するために、原則として複数名の社外取締役を選任することを基本としています。社外取締役は、定例および臨時の取締役会に出席し、客観的立場から意見陳述およびアドバイスを行っています。

氏名 **片山　登志子**

選任理由　弁護士として消費者問題に長年取り組まれており、豊富な経験と深い知見を保有しておられることなどから、当社の社外取締役としての職務を適切に遂行いただけるものと考えております。当社は、主に食品の製造・販売を行っており、消費者視点を重視した経営を行うことは、当社の事業の発展に欠かせないことと認識しており、株主利益に寄与するものと考えております。

氏名 **髙　巖**

選任理由　企業倫理、CSRに関する研究を長年続けておられ、また国際経済に関する幅広い見識を有しておられることなどから、当社の社外取締役としての職務を適切に遂行いただけるものと考えております。また2002年～2004年にかけて日本ハムグループ企業倫理委員会の委員長として、またその後は当社企業価値評価委員会委員として、当社グループのコンプライアンス経営の確立と企業価値向上にご尽力をいただいております。当社は主に食品の製造、販売を行っており、消費者の視点を重視した経営を行うことは当社の事業の発展に欠かせないことと認識しており、株主利益に寄与するものと考えております。

注記：1. 社外取締役片山登志子氏、同髙巖氏と当社との間に特別な利害関係はありません。
2. 一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断し、有価証券上場規程第436条の2に規定する独立役員として、社外取締役片山登志子氏、同髙巖氏を指定し、株式会社東京証券取引所に独立役員届出書を提出しています。

2015年3月期
社外取締役の取締役会への出席状況

片山　登志子	取締役会 19回中　19回出席
髙　巖	取締役会 19回中　19回出席

▶ 監査機能

監査役および監査役会による経営監視体制も構築しています。監査役の員数は、取締役会に対する監視機能を十分に果たすために原則５名とし、３名以上の社外監査役を選任することとしています。

氏名 大塚　明

選任理由 弁護士として長年活動を続けておられ、幅広い分野において深い知見を有しておられます。当社の経営に対し、さまざまな視点から適時、ご助言をいただくことは、当社の経営の健全性に寄与するものと考えており、株主利益につながるものと考えております。

氏名 岩﨑　淳（新任）

選任理由 公認会計士の資格を有しており、財務および会計に関する知見を有していることから、社外監査役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断いたしました。当社は、当社の経営に対し、財務・会計の視点から適時ご助言をいただくことは、当社の健全な事業発展、株主利益につながるものと考えております。

氏名 芝　昭彦（新任）

選任理由 弁護士としての専門的見地・経験等を有していることから、社外監査役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断いたしました。また、2011年から当社の企業価値評価委員会の委員として、当社グループのコンプライアンス経営の確立と企業価値向上にご尽力をいただいております。

〈ご参考〉2015年３月期
社外監査役の取締役会および監査役会への出席状況

	取締役会	監査役会
本井　文夫	19回中　19回出席	15回中　15回出席
大塚　　明	19回中　19回出席	15回中　15回出席
森本　民雄	19回中　19回出席	15回中　15回出席

注記：1. 社外監査役大塚明氏、同岩﨑淳氏、同芝昭彦氏と当社との間に特別な利害関係はありません。
2. 一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断し、有価証券上場規程第436条の２に規定する独立役員として、社外監査役大塚明氏、同岩﨑淳氏、同芝昭彦氏を指定し、株式会社東京証券取引所に独立役員届出書を提出しています。

▶ 当社の役員報酬に関する基本的な考え方

優秀な人材を経営者として登用・確保し、役員の職務遂行が企業価値の最大化につながることを目的に、「透明性」「公正性」および「合理性」の高い報酬体系としています。

役員報酬における「透明性」「公正性」および「合理性」を担保するため、役員報酬の制度構築・運用・水準などについては、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	株式取得型報酬	
取締役（社外取締役を除く）	326	211	61	54	9
監査役（社外監査役を除く）	48	48	—	—	2
社外役員	42	42	—	—	5

注記：取締役（社外取締役を除く）の基本報酬には、評価報酬および株式取得型報酬を含んでいます。

▶ 役員指名検討委員会

役員指名検討委員会は、経営の監督機能の強化と透明性をより一層向上させるため、社外取締役を委員長として、役員候補者（但し、執行役員は除く）の選定に関し、社長提案の検討を行い、その検討結果を取締役会に報告することとしています。

内部統制機能に関する事項

当社はコンプライアンスやリスクマネジメントの実効性をより高めるために、経営体制だけでなく、職場からの積み上げも重要との認識から、事業所やグループ会社の内部統制機能の強化も図っています。

▶ コンプライアンス

当社グループでは、コンプライアンスを経営の基軸に据え、コンプライアンスの徹底に取り組んでいます。

コンプライアンスの浸透を図るために、「日本ハムグループ行動基準」などでコンプライアンス経営の方針を明確にした上で、研修や大会などの各種周知活動を展開し、適切に運用されているかをモニタリングで確認しています。このコンプライアンス浸透の基本といえるPDCAサイクルを繰り返すことで、コンプライアンス経営の定着を図っています。

組織体制として、コンプライアンス委員会を当社に設置し、当社グループ全体のコンプライアンスに関する方針や計画を総合的に検討し、取締役会などに提言を行っています。また、グループ各社・各部門にコンプライアンス推進委員会を設置し、それぞれが当事者意識を持ってコンプライアンスに関する計画の策定や浸透に取り組んでいます。

なお、当社グループの全従業員が組織に制約されずに自由に通報・相談できる窓口を社内2カ所、社外2カ所に設置し、問題の早期解決を図るとともに、その情報を分析し、次の行動計画策定に活かしています。

▶ リスクマネジメント

グループ全体のリスクを統括的に管理するために、総務部にリスク管理チームを設置しています。このチームは、コンプライアンス部や関係部署と連携し、リスク管理に関する定めに基づき、想定されるリスクに応じた迅速かつ適切な情報伝達と緊急体制の整備を推進します。リスクマネジメント委員会は、グループにおけるリスクマネジメントの推進に関する課題・対応策の協議と意思決定を行います。

コンプライアンス経営の方針の明確化

- 日本ハムグループ行動基準
- 各社行動基準マニュアル

周知活動の実施

- コンプライアンス研修
- コンプライアンス大会
- 事業所勉強会

コンプライアンス研修

モニタリング

- コンプライアンスアンケートの実施
- 相談制度
- 会社情報管理規程に則った非日常的情報の一元管理化と共有化

監査部の機能

代表取締役社長が直轄する監査部は、社長の指示に基づき、モニタリング活動部署や関係会社監査部門と連携し、効果的な監査を実施する仕組みを構築するとともに、グループ全体での運用を推進します。

なお、品質に関する監査は品質保証部が、また環境に関する監査はCSR推進部が担当しています。

社外取締役の視点から見るニッポンハムグループのガバナンス

企業価値向上を目指す企業として消費者視点からの取組み

社外取締役
片山　登志子

ニッポンハムグループは、世界で一番の「食べる喜び」を提供することを目指しています。「食べる喜び」、それを消費者の皆さんに日々実感していただくためには、何よりも消費者とのあらゆる接点を大切にし、まずは、消費者が毎日の生活の中で「食」についてどのようなニーズを持ち、どこに疑問や不安や不満を感じているかを真摯に受け止めて、そのニーズに高いレベルで対応するとともに、疑問や不安の解消に誠実に取り組み、消費者に丁寧に応えていくことが何よりも重要です。グループの従業員全員が、「お客さまにもっともっと食べることを楽しんでいただきたい･･･」という思いを強く持ち、そのために何をすべきかを考え、みんなで意見や情報を交換し実行する。従業員一人ひとりのこうした地道な日々の行動の積み重ねこそがお客さまからの信頼を得る唯一の途であり、世界で一番の「食べる喜び」を提供するために欠かせない取組みだと思います。

消費者の日々の健康と豊かな生活を支える大切な「食」を、未来にわたり、常に消費者と社会からの信頼と期待に応えて提供し続けることは、ニッポンハムグループの重要な社会的責任です。グループ全員で、この原点を改めて意識し取り組んでいきたいと思います。

「お客様志向と従業員満足」を徹底させるために、より高次な取組みを推進

社外取締役
髙　巖

ニッポンハムグループは、2002年の不祥事を契機として「誰からも愛され尊敬される企業グループを目指すこと」を誓い再出発しました。それから13年が経過し、当社グループは大きく変わったと感じています。不祥事以前は、ガバナンスに社外の声を積極的に取り入れることなどなかったわけですから。ただ、これだけで満足することはできません。企業価値を高める上で改善すべきところは、まだまだたくさん残っています。

中でも、「お客様志向と従業員満足」については、改善の余地は大きいと思っています。過去５年間、お客様より頂くご指摘件数はほぼ横ばい。労災などは減少傾向にありますが、業績向上に重きを置く経営方針の周知がうまくいっていない職場もあり、若干数ではありますが、パワハラ的な案件も見受けられます。

お客様を含むさまざまなステークホルダーから愛され尊敬されること。これを具体化するため、当社グループは「お客様志向と従業員満足」に関し、より高次の取組みを本格化すること、同時にこれを単なる掛け声に終わらせないため、外部の認定制度や表彰制度などにチャレンジすること、これらを私は求めています。2002年の誓いを果たすため、また国際化などの新たな挑戦を軌道に載せるため、「お客様志向と従業員満足」の徹底を図ってまいります。

役員一覧

（2015年6月末日現在）

末澤　壽一
代表取締役社長
（社長執行役員）

1976年　4月　入社
2011年　4月　執行役員食肉事業本部海外食肉事業部長、海外食肉事業部事業管理室長、アジア・欧州事業統括
2012年　4月　常務執行役員食肉事業本部長
2012年　6月　取締役（常務執行役員）食肉事業本部長
2014年　4月　取締役（専務執行役員）食肉事業本部長
2015年　4月　代表取締役社長（社長執行役員）（現任）

井上　勝美
取締役（専務執行役員）

1978年　4月　入社
2003年　4月　執行役員
Nippon Meat Packers Australia Pty Ltd
（現：NH Foods Australia Pty. Ltd.）
取締役副社長 製造統括
2013年　4月　執行役員食肉事業本部輸入食肉事業部長
2015年　4月　専務執行役員食肉事業本部長
2015年　6月　取締役（専務執行役員）食肉事業本部長（現任）

畑　佳秀
代表取締役副社長
（副社長執行役員）

1981年　4月　入社
2009年　4月　執行役員経理財務部長
2011年　6月　取締役（執行役員）経理財務部長、情報企画部担当
2012年　4月　取締役（常務執行役員）グループ経営本部長、経理財務部・IT戦略部担当
2015年　4月　代表取締役副社長（副社長執行役員）コーポレート本部長（現任）

篠原　三典
取締役（執行役員）

1979年　4月　入社
2010年　4月　執行役員グループ経営本部経営企画部長
2012年　4月　執行役員食肉事業本部管理統括部長
2014年　4月　執行役員食肉事業本部管理統括部長、事業企画室長
2015年　6月　取締役（執行役員）関連企業本部長（現任）

川村　浩二
代表取締役
（専務執行役員）

1983年　4月　入社
2009年　4月　執行役員グループ経営本部経営企画部長
2010年　4月　執行役員関連企業本部長
2010年　6月　取締役（執行役員）関連企業本部長
2015年　4月　代表取締役（専務執行役員）加工事業本部長（現任）

木藤　哲大
取締役（執行役員）

1982年　4月　入社
2011年　4月　執行役員加工事業本部営業本部フードサービス事業部長
2013年　4月　執行役員加工事業本部営業本部量販事業部長
2015年　4月　執行役員加工事業本部営業本部長
2015年　6月　取締役（執行役員）加工事業本部営業本部長（現任）

大社　啓二
取締役（専務執行役員）

1980年　4月　入社
1990年　6月　取締役営業企画部長、市場開発室長
1992年　6月　常務取締役営業企画部長
1994年　6月　専務取締役営業企画部長
1996年　6月　代表取締役社長
2002年　8月　専務取締役東京支社長
2003年　4月　取締役（常務執行役員）関連企業本部長、東京支社長
2015年　4月　取締役（専務執行役員）品質保証部・お客様サービス部担当、東京支社長（現任）

髙松　肇
取締役（執行役員）

1981年　4月　入社
2012年　4月　執行役員総務部長、人事部・法務部担当
2013年　4月　執行役員総務部・人事部・法務部・エンジニアリング部担当
2014年　4月　執行役員グループ経営本部経営企画部長、中央研究所担当
2015年　4月　執行役員コーポレート本部経営企画部長、CSR推進部・IT戦略部担当、中央研究所担当
2015年　6月　取締役（執行役員）コーポレート本部経営企画部長、CSR推進部・IT戦略部担当、中央研究所担当（現任）

片山　登志子
社外取締役

1977年　8月　大阪家庭裁判所 裁判所事務官任官
1980年　4月　大阪家庭裁判所家事部裁判所書記官任官
1988年　4月　大阪弁護士会登録
1993年　4月　片山登志子法律事務所開設
2005年　7月　片山・黒木・平泉法律事務所
（現：片山・平泉法律事務所）開設（現在）
2008年　6月　当社取締役（現任）

髙　巖
社外取締役

1991年　9月　ペンシルベニア大学ウォートン・スクール
フィッシャー・スミス客員研究員
1994年　4月　麗澤大学国際経済学部 専任講師
2001年　4月　同大学国際経済学部（現：経済学部）教授（現任）
2002年　4月　同大学大学院国際経済研究科（現：経済研究科）
教授（現任）
2005年　6月　三井住友海上火災保険（株）社外取締役
2007年　4月　京都大学経営管理大学院 客員教授
2008年　4月　三井住友海上グループホールディングス（株）
社外取締役
2009年　4月　麗澤大学経済学部 学部長
2010年　6月　当社取締役（現任）
2015年　6月　三菱地所（株）社外監査役（現任）

板垣　博
監査役

1974年　4月　入社
2002年　9月　秘書室長
2003年　8月　管理本部内部統制構築支援
プロジェクトリーダー
2005年　4月　管理本部NTプロジェクト
推進チームリーダー
2006年　4月　管理本部総務部長
2008年　4月　総務部長、JSOX運用推進責任者
2009年　3月　総務部シニアマネージャー
2009年　6月　監査役（現任）

西原　耕一
監査役

1975年　4月　入社
2003年　3月　広報室長
2003年　4月　管理本部広報室長
2003年　8月　管理本部広報部長
2008年　4月　グループ経営本部広報IR部長
2009年　3月　総務部長
2012年　4月　執行役員コンプライアンス部長、
社会・環境室担当
2015年　3月　顧問
2015年　6月　監査役（現任）

大塚　明
社外監査役

1973年　4月　神戸弁護士会（現：兵庫県弁護士会）登録
1977年　5月　神戸法律事務所開設
1977年　6月　海事補佐人登録
1988年　7月　日本海運集会所海事仲裁委員（現任）
1994年　4月　神戸地方簡易裁判所民事調停委員
2001年　4月　兵庫県弁護士会会長
2003年 10月　神戸市教育委員（現任）
2004年　4月　日本弁護士連合会副会長
2005年　4月　神戸学院大学法科大学院客員教授
2008年　4月　神戸居留地法律事務所開設（現在）、
神戸学院大学法科大学院教授
2011年　3月　（株）ノーリツ補欠監査役（現任）
2011年　6月　神戸港埠頭（株）社外監査役
2011年　6月　当社監査役（現任）

芝　昭彦
社外監査役

1991年　4月　警察庁入庁
1993年　1月　警察大学校助教授
1996年　7月　神奈川県警察本部警備部外事課長
1998年　7月　警察庁警備局外事課課長補佐
2004年 10月　第二東京弁護士会弁護士登録、
国広総合法律事務所入所
2010年　4月　芝経営法律事務所代表（現任）
2010年　5月　フクダ電子（株）社外監査役（現任）
2010年　6月　（株）ベリサーブ社外取締役（現任）
2011年　6月　当社補欠監査役、
岡本硝子（株）社外監査役
2013年　6月　空港施設（株）社外監査役（現任）
2013年 12月　（株）みんなのウェディング社外取締役（現任）
2015年　6月　当社監査役（現任）

岩﨑　淳
社外監査役

1990年 11月　センチュリー監査法人
（現：新日本有限責任監査法人）入所
1991年　3月　公認会計士登録
1997年　3月　不動産鑑定士登録
2005年　9月　岩﨑公認会計士事務所所長（現任）
2013年　6月　井関農機（株）社外取締役（現任）
2015年　6月　当社監査役（現任）

常務執行役員　緒方俊一　宮階定憲

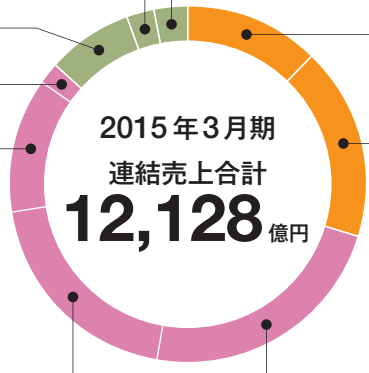
執行役員　大社隆仁　大山浩一　小川貞一　藤井秀樹　小田信夫　平井邦治
板東冠治　矢野博之　前田文男　前田啓次　伊藤忠明
三国和浩　大社修司　片岡雅史　中島 茂　井川伸久

Overview

ひと目でわかるニッポンハムグループ

ハム・ソーセージの製造から始まったニッポンハムグループの事業。
現在では、多くの調理加工品や水産品、乳製品、健康食品などバラエティ豊かな食材や商品にまで広がりを見せています。

■ 事業領域



乳製品 286億円 2.3%

その他 363億円 3.0%

水産物 944億円 7.8%

その他食肉 255億円 2.1%

ハム・ソーセージ 1,501億円 12.4%

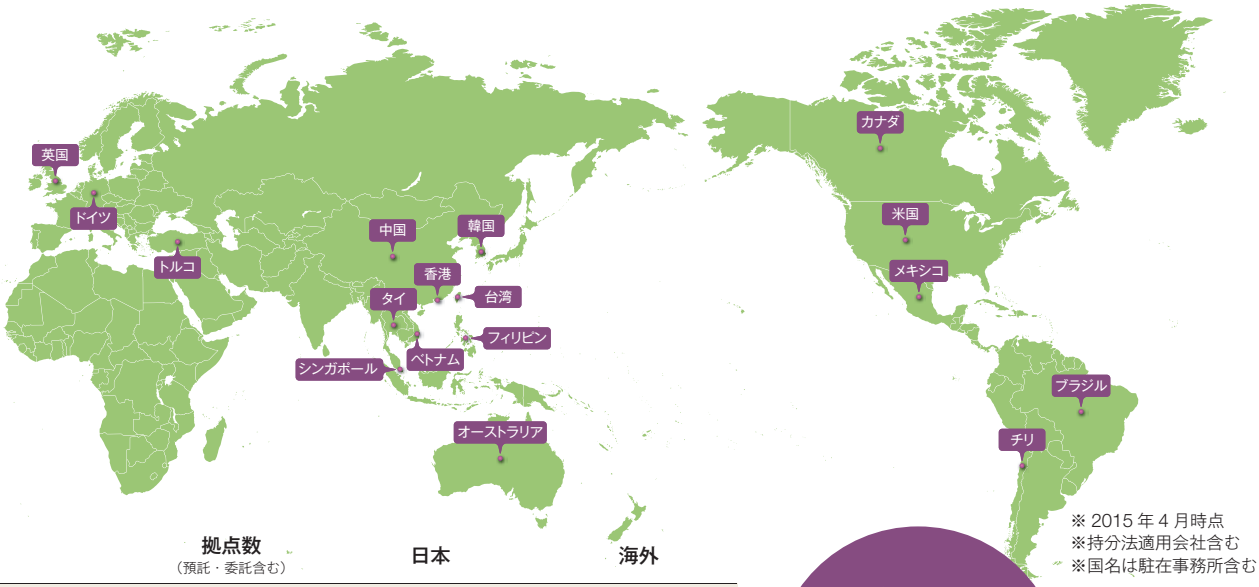
鶏肉 1,472億円 12.1%

加工食品 2,124億円 17.5%

豚肉 2,407億円 19.8%

牛肉 2,777億円 22.9%

■ 世界に広がる事業拠点



※2015年4月時点
※持分法適用会社含む
※国名は駐在事務所含む

	拠点数（預託・委託含む）	日本	海外
農場	159カ所	125カ所	34カ所
工場	99カ所	74カ所	25カ所
物流・営業等	360カ所	329カ所	31カ所

従業員数
28,245人
国内 22,550人
海外 5,695人

■ マーケットポジション

食肉業界

世界の食肉加工大手 10 社

	売上高(百万円)	所在地	決算期
JBS	5,421,667	ブラジル	2014 年 12 月期
タイソンフーズ	4,131,169	アメリカ	2014 年　9 月期
萬洲國際	2,445,173	中国	2014 年 12 月期
ブラジルフーズ	1,305,443	ブラジル	2014 年 12 月期
日本ハム	**1,212,802**	**日本**	**2015 年　3 月期**
ダニッシュクラウン(非上場)	1,093,266	デンマーク	2014 年　9 月期
ホーメルフーズ	1,024,136	アメリカ	2014 年 10 月期
マルフリグ	948,392	ブラジル	2014 年 12 月期
シーボード	711,585	アメリカ	2014 年 12 月期
VION（非上場）	695,253	オランダ	2014 年 12 月期

国内の食肉加工大手10社

	売上高(百万円)	営業利益(百万円)	決算期
日本ハム	**1,212,802**	**48,444**	**2015 年　3 月期**
伊藤ハム	481,130	3,764	2015 年　3 月期
プリマハム	341,183	7,213	2015 年　3 月期
スターゼン	282,575	3,850	2015 年　3 月期
丸大食品	222,316	2,730	2015 年　3 月期
エスフーズ	214,103	8,230	2015 年　2 月期
米久	155,082	5,240	2015 年　2 月期
林兼産業	47,664	430	2015 年　3 月期
滝沢ハム	29,765	358	2015 年　3 月期
福留ハム	28,448	374	2015 年　3 月期

食品業界

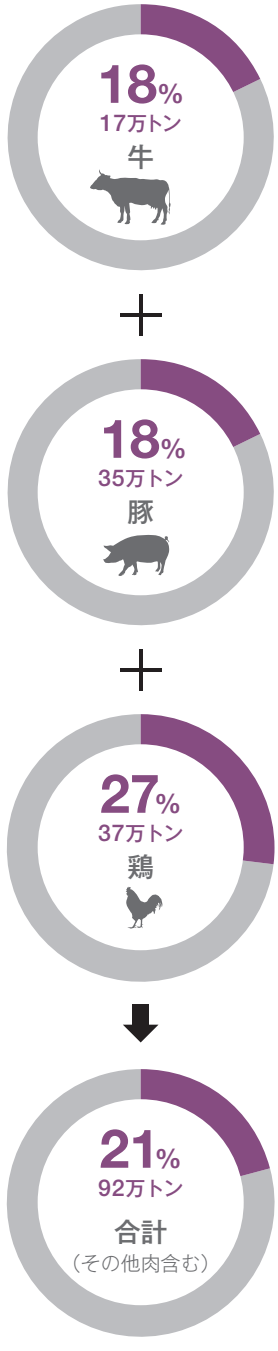
国内の食品大手10社

	売上高(百万円)	営業利益(百万円)	決算期
サントリーホールディングス(非上場)	2,455,249	164,753	2014 年 12 月期
キリンホールディングス	2,195,795	114,549	2014 年 12 月期
日本たばこ産業	2,153,970	499,757	2014 年 12 月期
アサヒグループホールディングス	1,785,478	128,305	2014 年 12 月期
日本ハム	**1,212,802**	**48,444**	**2015 年　3 月期**
明治ホールディングス	1,161,152	51,543	2015 年　3 月期
味の素	1,006,630	74,519	2015 年　3 月期
山崎製パン	995,011	20,876	2014 年 12 月期
マルハニチロ	863,784	8,686	2015 年　3 月期
日本水産	638,435	18,110	2015 年　3 月期

■ 食肉販売シェア

国内No.1シェア

日本国内における食肉（国産・輸入）の当社販売量シェア



（2015年3月現在 当社調べ）

加工事業本部

売上高

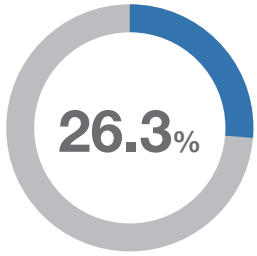
¥359,988百万円

（前期比2.3%増）

営業利益

¥2,064百万円

（前期比68.2%減）



売上高構成比

※売上高構成比の算出に「消去調整他」は除いております。
※各事業本部の売上高は、セグメント間の内部売上高を含む。

主な商品

ハム・ソーセージ事業

デリ商品事業

食肉事業本部

売上高

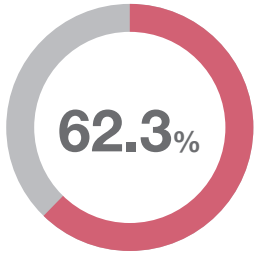
¥850,759百万円

（前期比11.0%増）

営業利益

¥45,208百万円

（前期比68.6%増）



売上高構成比

※売上高構成比の算出に「消去調整他」は除いております。
※各事業本部の売上高は、セグメント間の内部売上高を含む。

主な商品

輸入食肉事業

国内食肉事業

関連企業本部

売上高

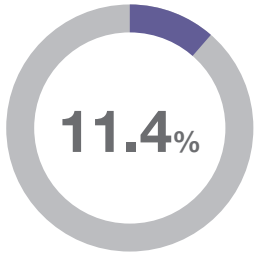
¥155,164百万円

（前期比4.7%増）

営業利益

¥287百万円

（前期比71.2%減）



売上高構成比

※売上高構成比の算出に「消去調整他」は除いております。
※各事業本部の売上高は、セグメント間の内部売上高を含む。

主な商品

水産事業

乳製品事業

ビジネスモデル

商品開発

ハム･ソーセージのおいしさの追求や需要拡大を目指すとともに、家庭的で本格的な味が楽しめる新たな調理食品の開発を行っています。

製造

国内24カ所、海外6カ所に保有している各工場では、HACCPやISOの認証取得を推進して厳しい衛生管理を行っています。

物流

全国18カ所の物流センターを活用し、日本全国の隅々までを網羅する配送網を構築しています。

営業

国内約58カ所に及ぶ営業拠点において、お客様のニーズに迅速に対応できるよう、スーパー、コンビニ、外食など細分化したお得意先にそれぞれの専門知識を持った人材を配置しています。

ビジネスモデル

生産・肥育

牛・豚・鶏を自らの手で生産飼育している当社グループ。私たちは、国内125カ所、海外34カ所に自社農場を持つ生産者でもあります。

処理・加工

国内17カ所、海外4カ所に自社工場を設け、処理・加工を行っています。

物流

東西2カ所に、国内最大級、最新鋭の国際物流拠点を保有し、全国をネットワーク化した独自の物流体制を確立しています。

営業

全国の主要都市116カ所に営業拠点を配置し、それぞれの地域に密着したダイレクトセールスを展開しています。

ビジネスモデル

水産事業

水産加工品の製造・販売。

乳製品事業

乳製品（チーズ等）の製造・販売。ヨーグルトおよび乳酸菌飲料の製造・販売。

業績の検討及び分析

見通しに関する注意事項

このアニュアルレポートには、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うることをご承知おきください。

- 連結財務諸表に対する注記事項の記載を省略しています。
- 金融商品取引法に基づく監査報告書については、有価証券報告書に添付されている「独立監査人の監査報告書及び内部統制監査報告書」を参照してください。

業績の概要

当期におけるわが国経済は、政府による経済政策の効果もあり、国内景気は緩やかな回復基調の動きが見られました。一方、個人消費におきましては、2014年4月の消費税率引き上げに伴う駆け込み需要の反動や、夏場の天候不順などにより回復に遅れが見られました。

当業界におきましては、国産豚肉・鶏肉の相場が前期に比べて上昇し、輸入食肉の相場も前期を上回って堅調に推移する状況となりました。一方、原材料、資材・燃料価格の高騰、飼料価格の高止まり、販売競争の激化等により、依然として経営環境は厳しい状況が続きました。このような中、当社グループは、2012年4月からの「新中期経営計画パート4」の下、テーマとして掲げた「国内事業の収益拡大と海外事業の基盤強化」に向けて、3つの経営方針「品質No. 1経営のブラッシュアップ」、「経営資源の重点配分」、「グループブランド価値の向上」に基づく事業活動を推進してまいりました。具体的施策として、国内においてはファーム事業の強化、新商品の開発と拡販などに取り組み、海外においてはブラジルや香港における営業拠点の設立、パリ食品見本市への出展などを実施するとともに、2014年12月にはトルコの大手養鶏会社への出資を決定いたしました。またコスト競争力強化のために構造改革を継続的に進める一方、原材料価格高騰への対応として2014年7月より、ハム・ソーセージ、加工食品の一部商品について、価格改定を行いました。2014年8月から9月にかけてはスーパーマーケット等の店頭で「ニッポンハムグループフェア」の開催やTVCMを放映し、当社グループの認知度向上と売上拡大に努めました。

なお、「グループブランド価値の向上」においては、グローバル戦略の一環としてブランドマネジメントを推進するため、2014年4月より、グループブランドおよび当社コーポレートブランドロゴの変更を実施しました。また、当社商号の英文表記につきましても、2014年6月26日開催の当社第69回定時株主総会でご承認を頂き、同日付で「NIPPON MEAT PACKERS, INC.」から「NH Foods Ltd.」に変更いたしました。

以上の結果、当期の売上高は、前期比8.1%増の1,212,802百万円となりました。営業利益は前期比35.7%増の48,444百万円、税金等調整前当期純利益は前期比26.2%増の44,544百万円、当社株主に帰属する当期純利益は前期比26.6%増の31,048百万円となりました。

(注) 営業利益は日本の会計慣行に従い、売上高から売上原価、販売費及び一般管理費を控除して算出しております。

売上高

ハム・ソーセージは、発売30周年を迎えた「シャウエッセン®」においてTVCMと店頭販促にあわせて、タイアップ店舗や体験型パビリオン出展など複合的な販売プロモーションを実施し売上げを大きく伸ばしました。また、歳暮商戦では、旗艦ブランドである「美ノ国®」のTVCMを投入するなど店頭販促に積極的に取り組み、売上高は前期より伸長し前期比4.6%増の150,103百万円となりました。

加工食品は、新商品のチルドパウチ惣菜群が堅調に推移し、下期からはカテゴリーNo.1商品の「石窯工房®」やTVCMを投入した「中華名菜®」の売上げが回復し、売上高は前期比2.1%増の212,413百万円となりました。

食肉は、国内においては、川上生産事業を強化した国産鶏肉の数量が順調に拡大し、食肉価格は前期より上昇しました。海外においては、豪州事業が各国への販売に注力したことにより、売上高は前期比11.6%増の691,072百万円となりました。

水産物は、原料相場高や為替の影響から価格が上昇したことにより、外食店向けの売上げが減少しましたが、原料輸出や北海道産の水産加工品の売上げが増加したことなどにより、売上高は前期比2.8%増の94,396百万円となりました。

乳製品のうち、ヨーグルト・乳酸菌飲料は、主力の「バニラヨーグルト」の販売を強化したことや、新商品の導入、CVSチャネル向けのドリンクヨーグルトのアイテム増などにより、売上げは前期を上回りました。チーズは、原料高や為替の影響による販売単価の上昇により、外食チャネル向けや食品メーカー向けなどの

販売が苦戦したものの、取組みを強化している市販用チャネルが伸長し、売上高は前期比8.8%増の28,564百万円となりました。

これらの結果、売上高は、前期比8.1%増の1,212,802百万円となりました。

売上総利益、継続事業からの税金等調整前当期純利益及び当社株主に帰属する当期純利益

売上原価は、前期比8.1%増の993,023百万円となり、売上高に対する比率につきましては前期81.8%に対して当期は81.9%となりました。売上総利益は、前期比7.8%増の219,779百万円となりました。販売費及び一般管理費は、前期比1.9%増の171,335百万円となり、売上高に対する比率は前期15.0%に対して当期14.1%となりました。

税金等調整前当期純利益は、営業利益が増加したことなどもあり、前期比26.2%増の44,544百万円となりました。

これらの結果、当社株主に帰属する当期純利益は前期比26.6%増の31,048百万円となり、1株当たり当社株主に帰属する当期純利益は、152.43円となりました。

注）売上総利益は売上高から売上原価を控除して算出しています。

セグメント別の概況

当社グループの事業セグメントは、3つの事業グループから構成されています。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・販売を行う食肉事業本部、主に水産物、乳製品の製造・販売を行う関連企業本部に区分されています。

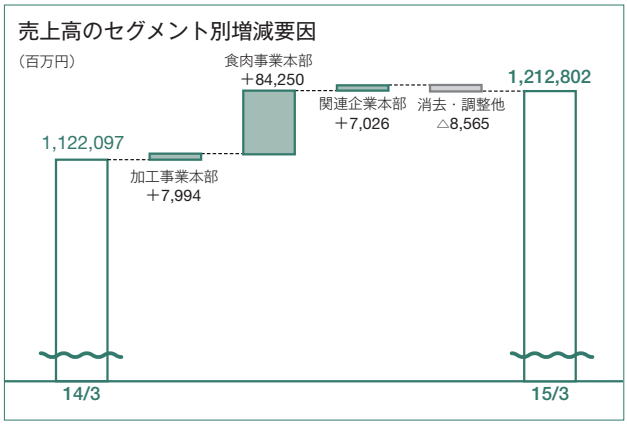
●加工事業本部

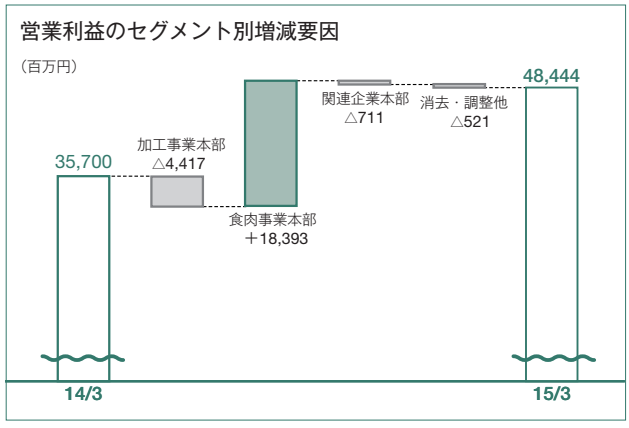
ハム・ソーセージ部門は、発売30周年を迎えた「シャウエッセン®」においてTVCMと店頭販促にあわせて、タイアップ店舗や体験型パビリオン出展など複合的な販売プロモーションを実施し売上げを大きく伸ばしました。また、歳暮商戦では、旗艦ブランドである「美ノ国®」のTVCMを投入するなど店頭販促に積極的に取り組みました。以上の結果から、全体の売上高は前期を上回りました。

加工食品部門では、新商品のチルドパウチ惣菜群が堅調に推移し、下期からはカテゴリーNo.1商品の「石窯工房®」やTVCMを投入した「中華名菜®」の売上げが回復してきましたが、業務用商品の競争激化もあり、売上高は前年を下回りました。

利益につきましては、7月より実施した価格改定は計画通り進捗し、コスト削減も進めてきましたが、原材料・資材・燃料高が計画を上回った影響もあり、減益となりました。

以上の結果、当期の加工事業本部の売上高は前期比2.3%増の359,988百万円、営業利益は前期比68.2%減の2,064百万円となりました。





●食肉事業本部

国内においては、川上生産事業を強化した国産鶏肉の数量が順調に拡大しました。食肉価格が前期より上昇したこともあり、全体の売上高は大きく伸長いたしました。また「桜姫®」の産直パックの販売など、ブランド食肉の販売拡大への取組みも強化しました。その中で、国産豚肉については、豚流行性下痢（PED）の影響で市場全体が供給不足となり、販売数量は減少となりました。

輸入食肉では、「ワイアリーフ」、「大麦牛」などの豪州産牛肉や、「ドイツ豚」、イタリア産豚肉の「ドルチェポルコ®」の販売に注力しましたが、2014年10月から始まった米西海岸港湾の労使交渉の長期化の影響などによる米国産牛肉・豚肉の輸入数量の減少の影響もあり、販売数量は減少となりました。

利益につきましては、国内の生産コストに影響がある原油価格や飼料価格は為替の影響もあって高止まりする傾向が続きましたが、食肉価格の上昇や生産性の改善で国内の生産事業は前期より改善いたしました。海外においては、豪州事業は各国への販売に注力したことにより大幅な増益となりました。

以上の結果、当期の食肉事業本部の売上高は前期比11.0%増の850,759百万円、営業利益は前期比68.6%増の45,208百万円となりました。

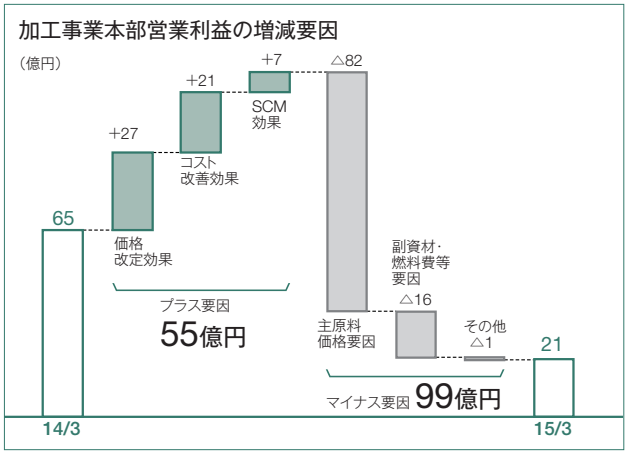
●関連企業本部

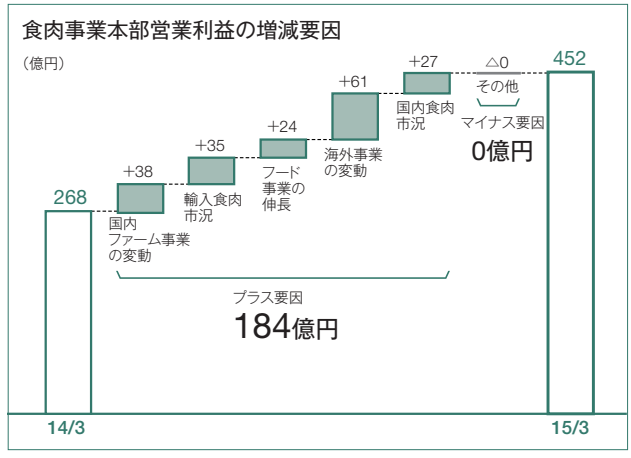
水産部門は、原料相場高や為替の影響から価格が上昇したことにより、外食店向けの売上げが減少しましたが、原料輸出や北海道産の水産加工品の売上げが増加したことなどにより、水産部門全体の売上げは前期並みとなりました。

乳製品部門のうち、ヨーグルト・乳酸菌飲料は、主力の「バニラヨーグルト」の販売を強化したことや、新商品の導入、CVSチャネル向けのドリンクヨーグルトのアイテム増などにより、売上げは前期を上回りました。チーズは、原料高や為替の影響による販売単価の上昇により、外食チャネル向けや食品メーカー向けなどの販売が苦戦したものの、取組みを強化している市販用チャネルが伸長し、売上げは前期を上回りました。

利益につきましては、水産部門においては主力魚種である海老やサーモン等の販売数量が前期を下回ったことにより粗利益額が減少し、前期を下回りました。乳製品部門ではヨーグルト・乳酸菌飲料は、粉乳等の原料高を販売数量の大幅伸長により補い前期を上回りましたが、チーズにつきましては、原料相場の高騰やそれに伴い需要が減少したことで前期を下回り、乳製品部門全体での利益は減益となりました。

以上の結果、当期の関連企業本部の売上高は前期比4.7%増の155,164百万円、営業利益は前期比71.2%減の287百万円となりました。





2016年3月期の見通し

今後も厳しい環境が続くことが予測されますが、次期からスタートいたします「新中期経営計画パート5」においては「変革による骨太なビジネスモデルの構築」をテーマとし、「国内事業の競争優位性の確立」「グローバル企業への加速」を経営方針として推進していきます。

加工事業本部につきましては、原材料価格および資材価格の高騰が継続する見通しであります。消費も徐々に回復の兆しを見せてきましたが、消費の二極化と価格競争激化により、引き続き厳しい環境が続くことが予測されることから、製販一体となって成長戦略と効率化戦略を推進していきます。成長戦略では、ブランド力強化によるカテゴリーNo.1戦略の推進と、マーケティング力強化により、コンシューマ・業務用・冷凍食品など事業領域毎の戦略を強化し、圧倒的シェアと高い収益力を目指します。また、お客様に支持される品質と顧客視点に立った商品開発により、新たな価値の提案で新市場を創造していきます。効率化戦略においては、高生産性ラインの導入など戦略的設備投資と商品群別収益構造の見える化により、コスト競争力を強化していきます。

食肉事業本部につきましては、食肉・穀物相場の変動や世界規模での需給動向の変化が激しく、厳しい経営環境が続くことを予想しています。このような環境の下、自社グループ農場から販売会社まで一貫したインテグレーションシステムを持つ他社にない強みをより強化し、ブランド食肉の拡充で国内販売シェアをさらに拡大していきます。また、TPP、FTAなど将来の変化も見据えた供給・販売体制の強化も進めます。

関連企業本部につきましては、水産事業、乳製品事業においては、生産力・販売力を強化し、国内事業規模の拡大を図ります。製造分野においては積極的な設備投資を行い、「品質」と「効率」を向上させるとともに原料調達の強化を図り、収益力の向上と安定に取り組みます。販売面においては、自社工場製品を軸に、顧客視点のマーケティングと開発力の強化で商品の付加価値を高めていきます。また、グループシナジーも活用し、ブランドの浸透を図ります。

課題である海外事業においては、「日本への供給拠点」から「世界各地での販売」へと発想を転換し、新拠点の拡充、海外売上高の拡大に努めます。

以上のように当社グループを取り巻く環境は大変厳しく、課題も山積していますが、「新中期経営計画パート5」で掲げた「変革による骨太なビジネスモデルの構築」のテーマの下、経営方針、経営戦略に、グループ一丸となって取り組みます。

2016年3月期の業績目標につきましては、売上高は前期比2.2%増の1兆2,400億円を目指しています。利益につきましては、営業利益は前期比15.4%減の410億円、税金等調整前当期純利益は前期比12.4%減の390億円、当社株主に帰属する当期純利益は前期比13.0%減の270億円を見込んでいます。

財務状態に関する分析

資産

当期末の総資産は、前期末比5.5%増の661,567百万円となりました。資産の部では、現金及び現金同等物が前期末比23.4%減の57,404百万円となりましたが、受取手形及び売掛金が前期末比7.7%増の127,273百万円、棚卸資産が前期末比17.2%増の143,107百万円となりましたので、流動資産は前期末比4.6%増の356,454百万円となりました。有形固定資産は、設備投資の増加により前期末比6.7%増の252,537百万円となりました。投資及びその他の資産につきましては、好調な株式市況によりその他の投資有価証券の含み益及びその他の資産に含まれる前払年金費用が増加したことなどから、前期末比20.1%増の41,170百万円となりました。

負債

負債につきましては、支払手形及び買掛金が前期末比3.2%減の94,212百万円、長期債務が前期末比6.9%減の84,169百万円となりましたが、未払法人税等が前期末比74.9%増の7,729百万円、その他の流動負債が前期末比40.8%増の25,669百万円となったことなどにより、前期末比0.6%増の305,143百万円となりました。

当社株主資本

当社株主資本につきましては、当社株主に帰属する当期純利益31,048百万円による増加に加え、その他の包括損益累計額が円安や好調な株式市況の影響により前期末から9,190百万円増加したことなどから、前期末比10.2%増の353,664百万円となりました。なお、有利子負債*は前期末から8,157百万円減少し、136,806百万円となりました。

以上の結果、当社株主資本比率は2.3ポイント増加し53.5%となりました。

*有利子負債: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」及び「長期債務」(ゼロ・クーポン社債を含む)。

キャッシュ・フローの推移

●営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、受取手形及び売掛金の増加、棚卸資産の増加などがありましたが、当期純利益、減価償却費、未払費用及びその他の流動負債の増加などにより29,681百万円の純キャッシュ増(前期は32,952百万円の純キャッシュ増)となりました。

●投資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・フローは、固定資産の取得などにより31,517百万円の純キャッシュ減(前期は27,021百万円の純キャッシュ減)となりました。

●財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によるキャッシュ・フローは、借入債務による調達がありましたが、短期借入金の減少や借入債務の返済などにより17,187百万円の純キャッシュ減(前期は9,373百万円の純キャッシュ減)となりました。

これらの結果、当期末の現金及び現金同等物残高は前期末に比べ17,524百万円減少し57,404百万円となりました。

設備投資

当社グループは、生産飼育から処理・加工・製造・流通・販売までのすべてを自社で一貫して行うインテグレーションシステムを構築しており、その中で設備の充実、合理化及び強化を図るため必要な設備投資を実施しています。

当期の設備投資額は総額約357億円(ソフトウエアを含む)で、その主なものは次のとおりです。

●加工事業本部

加工事業本部では、日本ハムファクトリー株式会社、プレミアムキッチン株式会社を中心にハム・ソーセージ及び加工食品の生産設備の増設・更新などに約154億円の設備投資を実施しました。

●食肉事業本部

食肉事業本部では、日本ホワイトファーム株式会社、インターファーム株式会社などの生産飼育設備の更新・改修などに約47億円、関東日本フード株式会社、西日本フード株式会社などの営業設備の充実に約26億円、日本フードパッカー株式会社などの処理・加工設備の更新に約39億円など合計約120億円の設備投資を実施しました。

●関連企業本部

関連企業本部では、株式会社宝幸、日本ルナ株式会社などの水産物及び乳製品の生産設備・営業設備の更新などに約68億円の設備投資を実施しました。

株主還元の方針

当社は株主への利益還元を重要な経営課題の一つと位置付けており、連結業績に応じた株主還元を基本としています。また、内部留保についても、将来にわたって企業価値を向上させるための投資の源泉と、財務体質の健全性の維持・強化のために充実を図り、有効に活用してまいります。

この基本方針の下、配当につきましては連結配当性向30%を目安としておりますが、当面の間は配当金の下限を1株当たり16円とする予定です。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。

当期の配当につきましては、2015年5月8日にお知らせした「業績予想及び配当予想の修正に関するお知らせ」のとおり、普通配当46円(連結配当性向30.2%)とさせていただきます。次期については、当社株主に帰属する当期純利益の予想270億円を前提に、連結配当性向30%を目安として1株につき普通配当40円を実施する予定です。

事業等のリスク

当社グループの経営成績及び財政状況などに影響を及ぼす可能性のある主なリスクには以下のようなものがありますが、これらに限られるものではありません。また、本項においては将来に関する事項が含まれておりますが、当該事項は、当期末現在において判断したものです。

1. 商品市況リスク

当社グループは食肉及び食肉関連加工品を中心に取り扱っており、販売用食肉はもとより、ハム・ソーセージ、加工食品などの原材料にも食肉が使用されているため、畜産物の相場変動によるリスクがあります。さらに、これらの食肉を供給する国内および海外の生産飼育事業においては、商品市況はもちろん、飼料価格や原油価格の変動にも影響を受けることとなります。また、当社グループが取り扱う水産物や乳製品についても、商品市況や原材料の価格変動リスクなどがあります。

これらの価格変動リスクに対して、商品調達ルートの分散化、高付加価値商品の開発やブランド化、お客様視点のマーケティング戦略の確立、商品先物契約の利用などに努め、また、商品需要の変動を見越した安定的な原材料の確保、食肉の適正在庫水準の維持などを行っておりますが、当該リスクを完全に回避できる保証はありません。

上記に加えて、家畜の疾病（BSE、鳥インフルエンザ、口蹄疫、豚流行性下痢など）の発生やセーフガード（緊急輸入制限措置）が発動された場合などには、畜産市場全体ならびに当社グループの業績及び財政状態が影響を受ける可能性があります。

2. 安全性のリスク

当社グループは「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ることを基本とし、グループの品質方針として、「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」を定めています。

この方針に従い、外部認証（ISO、HACCPなど）の取得や、食肉をはじめハム・ソーセージ、加工食品に使用する原材料のトレーサビリティーシステムを構築して原材料からの安全・安心の確保に取り組むほか、フードディフェンスの強化など、厳しい品質保証体制を構築しており、品質向上の取り組みを一層強化し、安全性の確保に努めています。さらには万が一当社グループが提供する商品などに問題が発生した場合は、速やかな情報開示と拡大防止策の徹底など、お客様の安全を第一に考えた対応を行っています。

しかしながら、こうした当社グループの取組みを超えた事象の発生や、食の安全を脅かすような社会全般にわたる問題が発生した場合には、当社グループの業績及び財政状態が影響を受ける可能性があります。

3. 資材調達などに係るリスク

当社グループは、生産の効率化や在庫ロス・物流コストの削減に常に取り組んでいます。しかしながら原油高などにより資材費や燃料費、物流費が高騰しコスト削減努力でも補えない場合や、それらを販売価格に転嫁できない場合などには、当社グループの業績及び財政状態が影響を受ける可能性があります。

4. 為替リスク

当社グループが行う外貨建取引から生ずる費用・収益及び外貨建債権・債務の円換算額は、為替相場の変動の影響を受ける場合があります。

これらの為替相場の変動リスクを軽減するため、為替予約、通貨スワップ契約、通貨オプション契約及び通貨金利スワップ契約などのヘッジ取引を利用しておりますが、当該リスクを完全に回避できる保証はなく、また当該リスクを軽減するためのヘッジ取引についても、想定した範囲を超えて為替相場が変動した場合には機会損失などの別のリスクが発生する可能性があります。

また、外貨建で作成されている海外連結子会社の財務諸表を円貨に換算する際の換算差額によって、連結財務諸表の株主資本が外貨換算調整勘定を通じて変動するリスクがあり、これら為替相場の変動要因によって当社グループの業績及び財政状態が影響を受ける可能性があります。

なお、当社グループはこれらの外貨建取引に係るリスクヘッジを行うための「為替リスク管理規程」を定め、為替相場を継続的に監視し、為替相場の変動リスクを定期的に評価しています。全ての先物外国為替契約、通貨スワップ契約、通貨オプション契約及び通貨金利スワップ契約は、当該「為替リスク管理規程」、取引権限及び取引限度額を定めた社内規程に基づいて行われています。

5. 金利リスク

当社グループは、必要資金の大部分を外部からの借入金などの有利子負債により調達しています。2015年3月末時点での有利子負債額約1,368億円の大部分は固定金利であり、金利上昇による直接的な影響については当面軽微であると判断されますが、将来的な金利上昇局面においては資金調達における利息負担の増加により、当社グループの業績及び財政状態が影響を受ける可能性があります。

6. 株価リスク

当社グループの保有している有価証券は取引先などの株式が中心であるため、市場価格の変動に基づく株価の下落リスクがあります。2015年3月末時点では、全体として含み益の状態となっていますが、今後の株価動向によっては当社グループの業績及び財政状態が影響を受ける可能性があります。

また、株式市場の低迷によって当社グループの年金資産の価値に毀損が生じた場合には、年金費用の増加や追加的な年金資産の積み増しが必要となる可能性があります。

7. 固定資産の減損損失リスク

当社グループが保有する固定資産の価値が経済情勢などの変化により下落した場合には、必要な減損処理を実施することになり、当社グループの業績及び財政状態が影響を受ける可能性があります。

8. 自然災害や突発的事故及び社会的な制度などのリスク

当社グループは本邦を含む世界各国において事業活動を行っています。これらの事業活動地域においては、次の事象の発生リスクがあります。これらの事象が発生した場合には、当社グループの業績及び財政状態が影響を受ける可能性があります。

- 地震、洪水などの大規模な自然災害の発生及びそれらに起因する道路・港湾・鉄道などの社会的な基盤の損壊、ガス・水道・電気などの供給不能又は供給逼迫
- 突発的な事故の発生など予期しない原因による、大気、水質、土壌などの環境汚染
- インフルエンザなどの感染性疾病の流行などによる社会的混乱
- 予期しない法律または諸規制の設定または改廃
- 予期しない不利な経済的または政治的要因の発生
- 戦争、紛争、テロなどの発生による社会的又は経済的混乱

9. 情報漏洩リスク

当社グループは「個人情報管理規程」、「日本ハムグループ内部者取引管理規程」を設け、当社グループ役職員に対して、保有する個人情報や当社グループの重要情報の保護・管理を義務付け、コンプライアンス研修や階層別従業員教育などを通じ、厳正な情報管理に努めています。併せて情報システム上のセキュリティ対策や災害対策なども講じています。しかしながら、想定の範囲を超えるような自然災害、長期に渡る停電、ハードウエア・ソフトウエアの重大な欠陥、コンピュータウイルスの感染や不正アクセスなどによる情報の漏洩・改ざん・消失、長期にわたる情報システムの停止あるいは混乱などが発生した場合には、当社グループの業績及び財政状態が影響を受ける可能性があります。

10. コンプライアンスのリスク

当社グループは、透明性のある誠実な企業グループを目指し、コンプライアンス意識の徹底と定着に継続的に取り組んでいます。この取り組みにおいては、当社の代表取締役社長が指名した役員をコンプライアンス委員会委員長として当社グループ全体を統括し、当社コンプライアンス部が当社グループ全役職員のコンプライアンス意識を高める施策を継続的に行うとともに、リスクを認識した場合には迅速に対応する体制を整えています。

しかしながら、役職員個人による法令違反を含むコンプライアンス上の問題が発生した場合には、当社グループの業績及び財政状態が影響を受ける可能性があります。

11. 環境問題のリスク

当社グループは「日本ハムグループ環境方針」を定め、持続可能な社会の実現に向けて環境と調和の取れた企業活動の推進に取り組んでいます。

また、環境に関する外部認証（ISO14001）の取得や、外部機関からの適正性の評価の取得に積極的に取り組むとともに、当社CSR推進部による環境監査の実施など、環境と事業活動の調和に配慮した経営を推進しています。併せて、環境をはじめとしたCSRの課題についても適正性と透明性の確保に努めています。

しかしながら、事故・過失などによる環境汚染やそれに対する原状復帰、損害賠償責任の発生、あるいは関係法令の改正による環境投資が大幅に増加した場合などにおいては、当社グループの業績及び財政状態が影響を受ける可能性があります。

連結貸借対照表

日本ハム株式会社及び子会社
2015年及び2014年3月31日現在

	百万円		千米ドル
資産	**2015**	2014	**2015**
流動資産:			
現金及び現金同等物	**¥ 57,404**	¥ 74,928	**$ 478,367**
定期預金	**11,514**	10,527	**95,950**
有価証券	**190**	190	**1,583**
受取手形及び売掛金	**127,273**	118,141	**1,060,608**
貸倒引当金	**(289)**	(266)	**(2,408)**
棚卸資産	**143,107**	122,115	**1,192,558**
繰延税金	**6,295**	5,863	**52,458**
その他の流動資産	**10,960**	9,293	**91,333**
流動資産合計	**356,454**	340,791	**2,970,449**
有形固定資産ー取得原価（減価償却累計額控除後）	**252,537**	236,669	**2,104,475**
無形固定資産（償却累計額控除後）	**4,339**	5,402	**36,158**
投資及びその他の資産:			
関連会社に対する投資	**3,213**	2,993	**26,775**
その他の投資有価証券	**23,355**	21,078	**194,625**
その他の資産	**14,602**	10,196	**121,683**
投資及びその他の資産合計	**41,170**	34,267	**343,083**
長期繰延税金	**7,067**	10,091	**58,892**
資産合計	**¥661,567**	¥627,220	**$5,513,057**

負債及び資本	百万円 2015	2014	千米ドル 2015
流動負債:			
短期借入金	**¥ 43,579**	¥ 46,166	**$ 363,158**
一年以内に期限の到来する長期債務	**9,058**	8,395	**75,483**
支払手形及び買掛金	**94,212**	97,353	**785,100**
未払法人税等	**7,729**	4,419	**64,408**
繰延税金	**1,187**	802	**9,892**
未払費用	**22,193**	20,567	**184,942**
その他の流動負債	**25,669**	18,234	**213,908**
流動負債合計	**203,627**	195,936	**1,696,891**
退職金及び年金債務	**12,075**	12,584	**100,625**
長期債務（一年以内期限到来分を除く）	**84,169**	90,402	**701,408**
長期繰延税金	**2,467**	2,449	**20,558**
その他の固定負債	**2,805**	1,874	**23,375**
負債合計	**305,143**	303,245	**2,542,857**
当社株主資本:			
資本金,無額面—授権株式数: 570,000,000株			
発行済株式数: 2015年 — 204,000,000株			
2014年 — 228,445,350株	**24,166**	24,166	**201,383**
資本剰余金	**51,038**	55,655	**425,317**
利益剰余金:			
利益準備金	**7,905**	7,748	**65,875**
その他の利益剰余金	**262,887**	271,902	**2,190,725**
その他の包括損益累計額	**8,126**	(1,064)	**67,717**
自己株式: 2015年 — 298,412株			
2014年 — 24,771,582株	**(458)**	(37,423)	**(3,817)**
当社株主資本合計	**353,664**	320,984	**2,947,200**
非支配持分	**2,760**	2,991	**23,000**
資本合計	**356,424**	323,975	**2,970,200**
負債及び資本合計	**¥661,567**	¥627,220	**$5,513,057**

連結損益計算書

日本ハム株式会社及び子会社
3月31日に終了する事業年度

	百万円			千米ドル
	2015	2014	2013	**2015**
売上高	**¥1,212,802**	¥1,122,097	¥1,022,839	**$10,106,683**
売上原価	**993,023**	918,304	827,058	**8,275,192**
販売費及び一般管理費	**171,335**	168,093	167,760	**1,427,792**
その他の営業費用及び(収益)—純額	**4,231**	686	131	**35,258**
支払利息	**1,347**	1,502	1,582	**11,225**
その他の収益及び(費用)—純額	**1,678**	1,791	1,723	**13,983**
税金等調整前当期純利益	**44,544**	35,303	28,031	**371,199**
法人税等:				
当期税金	**12,959**	9,944	14,275	**107,992**
繰延税金	**554**	1,094	(2,916)	**4,617**
法人税等合計	**13,513**	11,038	11,359	**112,609**
持分法による投資利益前当期純利益	**31,031**	24,265	16,672	**258,590**
持分法による投資利益(法人税等控除後)	**133**	439	38	**1,108**
当期純利益	**31,164**	24,704	16,710	**259,698**
非支配持分に帰属する当期純損益	**(116)**	(180)	(251)	**(967)**
当社株主に帰属する当期純利益	**¥ 31,048**	¥ 24,524	¥ 16,459	**$ 258,731**

一株当たり金額:	円			米ドル
基本的一株当たり当社株主に帰属する当期純利益	**¥ 152.43**	¥ 122.11	¥ 79.42	**$ 1.27**
希薄化後一株当たり当社株主に帰属する当期純利益	**¥ 143.11**	¥ 110.92	¥ 71.44	**$ 1.19**

連結包括利益計算書

日本ハム株式会社及び子会社
3月31日に終了する事業年度

	百万円			千米ドル
	2015	2014	2013	**2015**
当期純利益	**¥31,164**	¥24,704	¥16,710	**$259,698**
その他の包括利益(法人税等控除後)				
売却可能有価証券未実現評価益	**2,162**	486	1,668	**18,017**
年金債務調整勘定	**2,318**	3,006	1,604	**19,317**
外貨換算調整勘定	**4,778**	4,437	3,598	**39,817**
その他の包括利益合計	**9,258**	7,929	6,870	**77,151**
当期包括利益	**40,422**	32,633	23,580	**336,849**
非支配持分に帰属する当期包括利益	**(184)**	(400)	(368)	**(1,533)**
当社株主に帰属する当期包括利益	**¥40,238**	¥32,233	¥23,212	**$335,316**

連結資本勘定計算書

日本ハム株式会社及び子会社
3月31日に終了する事業年度

百万円

	資本金	資本剰余金	利益準備金	その他の利益剰余金	その他の包括利益（損失）累計額	自己株式	当社株主資本合計	非支配持分	資本合計
2012年4月1日現在	¥24,166	¥50,786	¥7,350	¥239,921	¥(15,526)	¥(16,677)	¥290,020	¥2,248	¥292,268
当期純利益				16,459			16,459	251	16,710
その他の包括利益					6,753		6,753	117	6,870
現金配当				(3,829)			(3,829)	(57)	(3,886)
利益準備金振替額			168	(168)					
自己株式の取得						(16,006)	(16,006)		(16,006)
転換社債の転換		2				13	15		15
自己株式の処分		(27)				29	2		2
その他								111	111
2013年3月31日現在	24,166	50,761	7,518	252,383	(8,773)	(32,641)	293,414	2,670	296,084
当期純利益				24,524			24,524	180	24,704
その他の包括利益					7,709		7,709	220	7,929
現金配当				(4,775)			(4,775)	(79)	(4,854)
利益準備金振替額			230	(230)					
自己株式の取得						(30,044)	(30,044)		(30,044)
転換社債の転換		4,581				25,237	29,818		29,818
自己株式の処分		(23)				25	2		2
転換社債の資本部分		336					336		336
2014年3月31日現在	24,166	55,655	7,748	271,902	(1,064)	(37,423)	320,984	2,991	323,975
当期純利益				31,048			31,048	116	31,164
その他の包括利益					9,190		9,190	68	9,258
現金配当				(7,536)			(7,536)	(83)	(7,619)
利益準備金振替額			157	(157)					
自己株式の取得						(21)	(21)		(21)
自己株式の処分		(57)				56	(1)		(1)
自己株式の消却		(4,560)		(32,370)		36,930			
子会社株式の売却								(332)	(332)
2015年3月31日現在	¥24,166	¥51,038	¥7,905	¥262,887	¥ 8,126	¥ (458)	¥353,664	¥2,760	¥356,424

千米ドル

	資本金	資本剰余金	利益準備金	その他の利益剰余金	その他の包括利益（損失）累計額	自己株式	当社株主資本合計	非支配持分	資本合計
2014年3月31日現在	$201,383	$463,792	$64,567	$2,265,851	$ (8,867)	$(311,858)	$2,674,868	$24,925	$2,699,793
当期純利益				**258,731**			**258,731**	**967**	**259,698**
その他の包括利益					**76,584**		**76,584**	**567**	**77,151**
現金配当				**(62,800)**			**(62,800)**	**(692)**	**(63,492)**
利益準備金振替額			**1,308**	**(1,308)**					
自己株式の取得						**(175)**	**(175)**		**(175)**
自己株式の処分		**(475)**				**467**	**(8)**		**(8)**
自己株式の消却		**(38,000)**		**(269,749)**		**307,749**			
子会社株式の売却								**(2,767)**	**(2,767)**
2015年3月31日現在	**$201,383**	**$425,317**	**$65,875**	**$2,190,725**	**$67,717**	**$ (3,817)**	**$2,947,200**	**$23,000**	**$2,970,200**

連結キャッシュ・フロー計算書

日本ハム株式会社及び子会社
3月31日に終了する事業年度

	百万円			千米ドル
	2015	2014	2013	**2015**
営業活動によるキャッシュ・フロー:				
当期純利益	**¥ 31,164**	¥ 24,704	¥ 16,710	**$ 259,698**
営業活動によるキャッシュ増加（純額）への調整:				
減価償却費	**19,405**	19,081	19,781	**161,708**
固定資産減損損失	**3,047**	1,738	1,519	**25,392**
繰延税金	**554**	1,094	(2,916)	**4,617**
為替換算差額	**(963)**	(3,221)	(1,627)	**(8,025)**
受取手形及び売掛金の（増加）減少	**(8,929)**	6,339	(3,178)	**(74,408)**
棚卸資産の（増加）減少	**(20,259)**	(8,215)	1,722	**(168,825)**
その他の流動資産の（増加）減少	**(2,260)**	2,033	(2,068)	**(18,833)**
支払手形及び買掛金の増加（減少）	**(3,617)**	(5,504)	4,473	**(30,142)**
未払法人税等の増加（減少）	**3,294**	(1,666)	1,660	**27,450**
未払費用及びその他の流動負債の増加（減少）	**8,727**	(2,062)	615	**72,725**
その他—純額	**(482)**	(1,369)	716	**(4,015)**
営業活動によるキャッシュ増加（純額）	**29,681**	32,952	37,407	**247,342**
投資活動によるキャッシュ・フロー:				
固定資産の取得	**(34,519)**	(22,690)	(29,904)	**(287,658)**
固定資産の売却	**2,212**	2,520	2,538	**18,433**
定期預金の（増加）減少	**(1,027)**	(8,383)	4,888	**(8,558)**
有価証券及びその他の投資有価証券の取得	**(308)**	(269)	(332)	**(2,567)**
有価証券及びその他の投資有価証券の売却及び償還	**2,185**	413	277	**18,208**
事業の取得に伴う現金及び現金同等物の純増（減）		201	(817)	
事業の売却に伴う現金及び現金同等物の純増	**358**	364		**2,983**
その他—純額	**(418)**	823	966	**(3,483)**
投資活動によるキャッシュ減少（純額）	**(31,517)**	(27,021)	(22,384)	**(262,642)**
財務活動によるキャッシュ・フロー:				
現金配当	**(7,619)**	(4,854)	(3,886)	**(63,492)**
短期借入金の増加（減少）	**(18,532)**	17,104	(3,355)	**(154,433)**
借入債務による調達	**19,631**	51,459	44,533	**163,592**
借入債務の返済	**(10,646)**	(43,010)	(32,362)	**(88,717)**
自己株式の取得	**(21)**	(30,044)	(16,006)	**(175)**
その他—純額	**0**	(28)	112	**0**
財務活動によるキャッシュ減少（純額）	**(17,187)**	(9,373)	(10,964)	**(143,225)**
為替変動による現金及び現金同等物への影響額	**1,499**	1,365	2,272	**12,492**
純キャッシュ増加（減少）	**(17,524)**	(2,077)	6,331	**(146,033)**
期首現金及び現金同等物残高	**74,928**	77,005	70,674	**624,400**
期末現金及び現金同等物残高	**¥ 57,404**	¥ 74,928	¥ 77,005	**$ 478,367**
補足情報:				
利息支払額	**¥ 1,229**	¥ 1,548	¥ 1,644	**$ 10,242**
法人税等支払額	**10,493**	11,341	12,894	**87,442**
キャピタル・リース債務発生額	**2,773**	2,776	2,429	**23,108**
転換社債の株式転換額		29,818	15	

主なグループ会社

（2015年4月1日現在）

生産飼育
- 日本ホワイトファーム（株）
- インターファーム（株）
- ニッポンフィード（株）
- ワイアラビーフ（オーストラリア）
- テキサスファーム（アメリカ）

食肉の処理・加工
- 日本フードパッカー（株）
- 日本フードパッカー鹿児島（株）
- 日本フードパッカー四国（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）
- オーストラリア日本ハム（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）
- オーストラリアンプレミアムブランド（アメリカ）
- デイリーフーズ（アメリカ）
- 日邦食品（上海）有限公司（中国）
- 日邦食品（香港）有限公司（中国）
- NHフーズ・ブラジル（ブラジル）

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）
- トーチクハム（株）
- 協同食品（株）
- （株）ジャバス
- 南日本ハム（株）
- （株）函館カール・レイモン
- （株）鎌倉ハム富岡商会
- 高松ハム（株）
- NHフーズ・ベトナム（ベトナム）
- レドンド（アメリカ）
- 天津龍泰食品有限公司（中国）

加工食品の製造
- 日本ハム食品（株）
- 日本ハム惣菜（株）
- NHフーズ・メキシカーナ（メキシコ）
- 威海日都食品有限公司（中国）
- 山東日龍食品有限公司（中国）
- タイ日本フーズ（タイ）

ハム・ソーセージ、加工食品の販売
- 日本ハム北海道販売（株）
- 日本ハム東販売（株）
- 日本ハム西販売（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
- マリンフーズ（株）
- （株）宝幸

発酵乳・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）

天然系調味料の製造・販売
- 日本ピュアフード（株）

フリーズドライ・冷凍食品の製造・販売
- 日本ハムデリニューズ（株）
- （株）宝幸

スポーツ
- （株）北海道日本ハムファイターズ
- 大阪サッカークラブ（株）セレッソ大阪（関連会社）

IT関連・サービス・その他
- 日本ハムビジネスエキスパート（株）
- 日本ハムライフサービス（株）
- 日本ハムキャリアコンサルティング（株）
- 日本ハム設計（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）
- チリ日本ハム（チリ）
- シンガポール日本ハム（シンガポール）
- タイ日本ハム（タイ）
- 台湾日本ハム（台湾）
- 英国日本ハム（イギリス）

- 日本ハム（株）

会社概要・株式情報

（2015年4月1日現在）

会社概要

商号	日本ハム株式会社
設立	昭和24年5月30日
資本金	241億66百万円
代表取締役社長	末澤 壽一
従業員数 （2015年3月31日現在）	連結　28,245名 単体　2,442名　※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 ·水産物および乳製品の製造·販売
郵便番号	〒530-0001
本社住所	大阪市北区梅田2-4-9
電話番号	06-7525-3026

株式の概況（2015年3月31日現在）

発行可能株式総数	570,000,000株
発行済株式総数	204,000,000株
株主数	10,367名

■大株主（10位以上）

株主名	所有株数（千株）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	16,126
日本トラスティ·サービス信託銀行株式会社（信託口）	11,827
株式会社百十四銀行	7,537
明治安田生命保険相互会社	7,354
農林中央金庫	5,926
日本生命保険相互会社	5,570
株式会社三菱東京UFJ銀行	5,494
株式会社三井住友銀行	4,650
BNPパリバ証券株式会社	3,726
損害保険ジャパン日本興亜株式会社	3,493

注）上記のほか、当社所有の自己株式298千株があります。

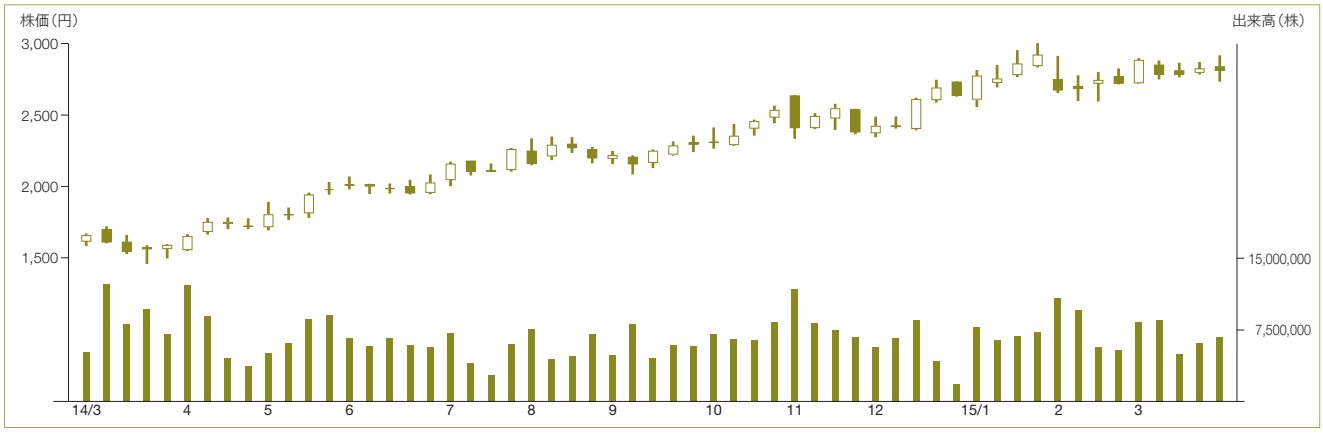
■所有者別の状況

金融機関	102,300千株	（86名）
外国法人等	66,716千株	（479名）
個人·その他	16,418千株	（9,426名）
自己株式	298千株	（1名）
その他の法人	10,405千株	（334名）
金融商品取引業者	7,860千株	（41名）

■所有株数の状況

1千株未満	237千株	（1,679名）
1千株以上	11,646千株	（8,147名）
1万株以上	11,401千株	（355名）
10万株以上	45,483千株	（139名）
100万株以上	75,393千株	（40名）
500万株以上	59,836千株	（7名）

株価の推移



沿革

1942年
3月 創業者大社義規が徳島市寺島本町に徳島食肉加工場を創設

1951年
12月 徳島ハム(株)に組織変更

神戸・岡山・高松に各出張所を開設

1952年
1月 大阪出張所を大阪支店に昇格
年内に、神戸・岡山・高松に各出張所を開設

1956年
5月 大阪工場を開設

大阪証券取引所市場第二部に上場

1961年
10月 大阪証券取引所市場第二部に上場

1962年
2月 東京証券取引所市場第二部に上場

徳島ハムと鳥清ハムの合併調印式にて

1963年
8月 鳥清ハム(株)と合併し、商号を日本ハム(株)と変更

1966年
2月「ウイニー」を全国一斉発売

1967年
2月 北海ミート(株)(現日本フードパッカー(株)道東工場)設立
12月 大阪・東京両証券取引所市場第一部に上場

1968年
2月 消費者サービス室を設置
3月 日本ブロイラー(株)を共同出資で設立し、ファーム事業に参入

お客様の声を商品開発に奥様重役の導入

1969年
9月 奥様重役制度を導入

1973年
11月 日本ハム球団(株)を設立

1977年
3月 仙台フード(株)(現東日本フード(株))を設立し、食肉販売体制の構築を開始
3月 アメリカ、ロサンゼルスのデイリーミーツ社(現デイリーフーズ)を買収、海外事業展開スタート
5月 八雲ファーム(株)(現インターファーム(株)道南事業所)設立

1978年
1月 オーストラリア・シドニーにオーストラリア日本ハムを設立

1979年
4月 日本ハム食品(株)を設立し、加工食品部門に本格進出

マリンフーズ(株)の事業を継承

1981年
7月 マリンフーズ(株)の事業を継承し、水産加工部門に進出

1984年
1月 中央研究所開設
3月 日本ドライフーズ(株)を設立し、フリーズドライ食品事業に進出

ワイアラ牧場(オーストラリア)を買収

1986年
4月 企業理念を制定

1988年
7月 ワイアラ牧場(オーストラリア)を買収し、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

関西ルナ(株)(現日本ルナ(株))の事業を継承

1992年
7月 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
12月 大阪サッカークラブ(株)「セレッソ大阪」の設立・運営に参画

テキサスファームを設立

1995年
2月 アメリカ・テキサス州にテキサスファームを設立、米国で養豚事業開始
3月 日本ピュアフード(株)を設立し、天然系調味料事業を強化

1998年
8月 環境憲章を制定

小野工場が業界初のISO14001認証を取得

1999年
11月 小野工場(現日本ハムファクトリー(株)小野工場)が業界初のISO14001認証を取得

2003年
4月 新中期経営計画パート1がスタート
新生ニッポンハムグループがスタート
7月 (株)宝幸(旧宝幸水産(株))の株式を取得し、水産・乳製品事業を強化
8月 (株)北海道日本ハムファイターズ設立

2004年
8月 (株)丸和の株式を取得し、健康食品事業を強化

2005年
1月 グループブランド制定

2010年
1月 ハム・ソーセージでCO_2の見える化の取り組みをスタート

2011年
6月 ベトナムに日本ゴールデンピッグ(現NHフーズ・ベトナム)を設立

2014年
4月 グループブランドおよびコーポレートブランドロゴ変更

2015年
4月 エゲタブ(トルコ)の株式を取得し、海外事業を強化

http://www.nipponham.co.jp