



Management for No.1 Quality

Establishing a progressive corporate culture dedicated to ensuring
product quality and customer satisfaction

アニュアルレポート 2012

2012年3月期



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^{こう}邁^{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. 時代の要請に応じて時代をつくる。
4. 品質・サービスを通して、縁を拡げ、縁あるすべての人々に対する責任を果たす。
5. 高度に機能的な有機体をめざす。

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

いのち
生命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
楽しく健やかな暮らしに貢献する

2 ものづくりにこだわり続けた70年 **創業、飛躍、そして未来へ**

4 日本ハムグループの概要

事業領域
ビジネスモデル 加工事業 食肉事業 関連企業
マーケットポジション 食肉販売のシェア

10 連結財務データ

2012年3月期連結業績のポイント
売上高 1,017,784百万円 前期比 **+2.9%**
営業利益 26,513百万円 前期比 **-20.1%**

17 株主・投資家の皆様へ



18 新中期経営計画 新中期経営計画の変遷

20 竹添社長に聞く 新中期経営計画パートIVのスタートにあたって



29 事業本部長に聞く

加工事業



食肉事業



関連企業



40 コーポレート・ガバナンス

45 役員一覧

46 品質に対する取り組み

48 中央研究所における研究開発活動

49 環境保全活動

50 社会に対する責任

51 北海道日本ハムファイターズの活動

52 財務セクション

67 主なグループ会社

68 会社概要・株式情報

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。また、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。

創業

1942年3月～1963年7月

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工場を創設

1945年

- 7月 戦災により徳島食肉加工工場を焼失

1948年

- 8月 徳島市万代町に新工場を開設し、事業再開

1951年

- 12月 徳島ハム(株)に組織変更

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

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

1963年

- 4月 茨城工場を開設



神戸、岡山、高松に
各出張所を開設



大阪証券取引所
市場第二部に上場

誕生

1963年8月～1973年10月

1963年

- 8月 鳥清ハム(株)と合併し、
商号を日本ハム(株)と変更

1964年

- 2月 「ニッポンハム」ブランドに統合、
広告宣伝活動を全国展開

1966年

- 2月 「ウイニー」を全国一斉発売

1967年

- 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

1969年

- 9月 奥様重役制度を導入

1973年

- 4月 日本パーク(株)
(現日本フードパッカー鹿児島(株))
を設立し、食肉の生産から処理までの
一貫体制を構築



徳島ハムと鳥清ハムの
合併調印式にて



当時の工場内の
作業風景



飛躍、そして未来へ

1973年11月～

1973年

- 11月 日本ハム球団(株)を設立

1977年

- 3月 仙台フード(株)を設立し、食肉販売体制の構築を開始
- 3月 アメリカ、ロサンゼルスの日リーミーツ社(現日リーフーズ)を買収、海外事業展開スタート



マリンフーズ(株)の事業を継承

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



ワイアラ牧場(オーストラリア)を買収

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

- 3月 日本ドライフーズ(株)を設立し、フリーズドライ事業に進出



関西ルナ(株)(現日本ルナ(株))の事業を継承

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

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

2012年3月期
10,178億円

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

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 日本ビューアフード(株)を設立し、天然系調味料事業を強化



テキサスファームを設立

1999年

- 11月 小野工場が業界初のISO14001認証取得



小野工場が業界初のISO14001認証取得

2002年

- 8月 日本ハムグループ内で不祥事発覚

2003年

- 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

2004年

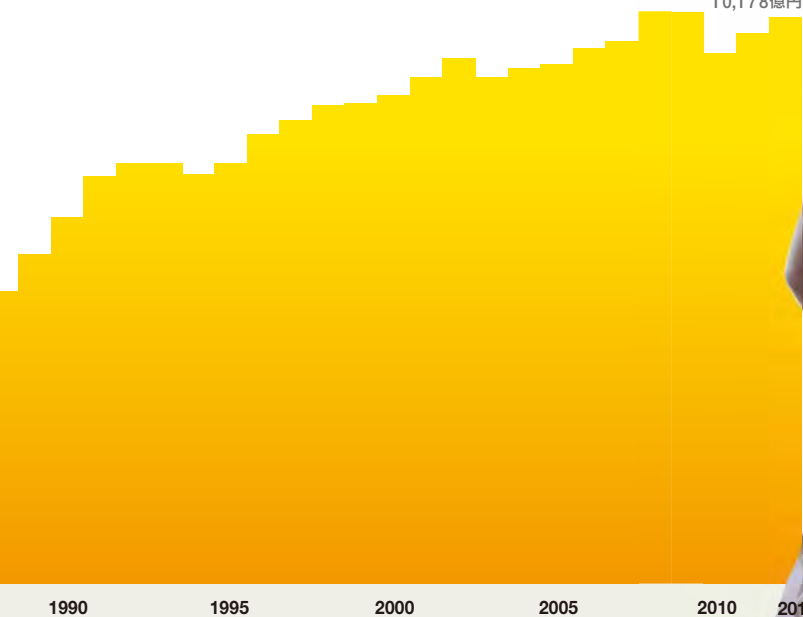
- 8月 (株)丸和(現日本ハムヘルスクリエイト(株))の株式を取得し、健康食品事業を強化

2010年

- 1月 ハム・ソーセージでCO₂の見える化の取り組みスタート

2012年

- 3月 日本ハムグループ創業70周年



事業領域

ハム・ソーセージから始まった日本ハムグループの事業は、加工食品や食肉、乳製品、水産物、健康食品などに広がっています。

関連企業本部 は、水産事業、乳製品事業で構成されています。マリノンフーズ、宝幸、日本ルナをはじめとする高い専門性を備えた連結子会社が、多様化するお客様のニーズにきめ細かく対応しています。また、その他事業として、フリーズドライ商品、健康食品など幅広く事業を展開しています。



加工事業本部 は、ハム・ソーセージ事業とデリ商品*事業で構成されており、商品開発から製造・販売までを一貫して行っています。ハム・ソーセージでは「シャウエッセン」をはじめ、「森の薫り」シリーズ、「ウイニー」など、また、デリ商品では、「中華名菜」「石窯工房」など、ブランド力のある商品を展開しています。

*デリ商品とは、デリカテッセン(調理食品)のことを示しています。



関連企業本部

135,189 百万円
11.8%

加工事業本部

342,186 百万円
29.9%

食肉事業本部

666,226 百万円
58.3%

食肉事業本部 は、生産から販売までをグループ内で手がけるインテグレーションシステムに裏打ちされた供給体制と販売体制を最大の強みとし、ブランド食肉を中心に商品展開をしていきます。



※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。

ビジネスモデル 加工事業

商品開発

- 独自の消費者モニター制度「奥様重役」や店頭情報を活用。
- 基幹工場には技術開発と商品開発を行う商品開発研究所を併設。
- シェフを工場に配置し、プロの味を再現。
- スピーディーな商品開発を実現。

製造

- 国内23カ所、海外6カ所。
- HACCPやISOの認証取得を推進し、厳しい品質管理を実現。
- 独自のハム・ソーセージ技能検定を実施。
- 工場ごとに品質向上委員会を設置。

物流・販売

- 全国15カ所の物流センターできめ細かな配送を実現。
- 冷蔵・冷凍施設は24時間365日体制で管理。
- リアルタイムで在庫情報や出入庫情報を確認できる在庫管理システム。
- 国内約80カ所に及ぶ営業拠点。
- スーパー、コンビニ、外食などのお得意先にそれぞれの専門知識を持った人材を配置。
- 販売を支援するためのセールスプロモーションを積極的に展開。
- 販売員とお客様のやりとりを直接担当部署にフィードバックするDSシステムを構築。

主な商品

ハム・ソーセージ事業



「美ノ国」



「ウイニー」



「シャウエッセン」

デリ商品事業



「中華名菜」酢豚



「石窯工房」マルゲリータ



「チキチキボン」

食肉事業

処理場

国内：14カ所※

さまざまなニーズに合わせた
熟練の加工・
カッティング技術。

海外：3カ所

業界初の
部分肉ごとに
よるトレーサ
ビリティが可能。

※加工事業本部管轄 3カ所
食肉事業本部管轄 11カ所



農場

国内

鶏：年間5,700万羽の出荷
ホワイトファーム
豚：年間60万頭の出荷
インターファーム

海外

豚：年間80万頭
テキサスファーム
(アメリカ)
牛：年間14万頭
オーキーホー
ルディングス
(豪州)

物流センター

- ジャストインタイムの
自社物流体制を確立。
- 全国をネットワーク化
した配送システムを構築。
- アジア最大12万トンの
冷凍冷蔵庫。



営業所

- 全国約120カ所の営業所、1,300台のトラック。
- 全国主要都市で営業ネットワークを展開。



主な商品

輸入食肉 事業



国内 食肉事業



関連企業

水産事業



水産加工品の製造・販売

マリンフーズ

- 国内・海外から寿司種や水産加工品を仕入れ、全国に約50カ所ある営業拠点を通じ、量販店や外食店に販売。より鮮度や美味しさにこだわった商品をお届けするため、自社工場での商品開発・製造や国内でのマグロ養殖事業にも取り組む。

宝幸

- 水産原料の国内販売だけでなく、海外への輸出にも取り組む。また、自社工場で徹底した品質管理のもとに製造した缶詰や冷凍食品等も販売。

乳製品事業



乳製品(チーズ等)の製造・販売

宝幸

- 世界各国のナチュラルチーズを原料に、さまざまな形態や風味、機能を持たせたチーズを製造。外食店や製パン会社等の業務用チャンネルへの販売だけでなく、市販用商品も販売。

ヨーグルトおよび乳酸菌飲料の製造・販売

日本ルナ

- 常にお客様の視点に立った商品開発に取り組み、他社にはない、独自の特徴を持つ商品を、量販店、CVS等を通じ提供。

その他



フリーズドライ食品の製造

日本ドライフーズ

- 簡便性や保存性に優れたフリーズドライ技術を活かし、スープやインスタント食品の具材を開発・製造。

健康食品の製造・販売

日本ハムヘルスクリエイト

- 日本ハムが開発した、主に畜産物由来の機能性素材を活用したサプリメントやドリンク等、さまざまな健康食品の通信販売を展開。

主な商品

水産事業



「真鯖」



寿司ネタ

乳製品事業



「パニラヨーグルト」



「ロール
ベビーチーズ」

その他



「グルコサミン・コンドロイチン」



「カマンベールチーズ
と国産オニオンの
スープ」

マーケットポジション

食肉業界(世界)



世界の食肉加工大手10社

	売上高 (百万円)	所在地	決算期
JBS	2,802,550	ブラジル	2011年12月期
タイソンフーズ	2,651,943	アメリカ	2011年 9月期
ブラジルフーズ	1,165,790	ブラジル	2011年12月期
VION(非上場)	1,042,002	オランダ	2011年12月期
日本ハム	1,017,784	日本	2012年 3月期
スミスフィールドフーズ	1,002,965	アメリカ	2011年 4月期
マルフリグ	992,504	ブラジル	2011年12月期
ダニッシュクラウン	763,889	デンマーク	2011年 9月期
ホームルフーズ	648,890	アメリカ	2011年10月期
チャルーンポーカパンフーズ	550,284	タイ	2011年12月期

食品業界(日本)

国内の食品大手10社

	百万円		決算期
	売上高	営業利益	
キリンホールディングス	2,071,774	142,864	2011年12月期
日本たばこ産業	2,033,825	459,180	2012年 3月期
サントリーホールディングス(非上場)	1,802,791	114,161	2011年12月期
アサヒグループホールディングス	1,462,736	107,190	2011年12月期
味の素	1,197,313	72,584	2012年 3月期
明治ホールディングス	1,109,275	20,189	2012年 3月期
日本ハム	1,017,784	26,513	2012年 3月期
山崎製パン	932,794	28,677	2011年12月期
マルハニチロホールディングス	816,121	16,431	2012年 3月期
森永乳業	578,299	13,184	2012年 3月期

食肉業界(日本)

国内の食肉加工大手10社

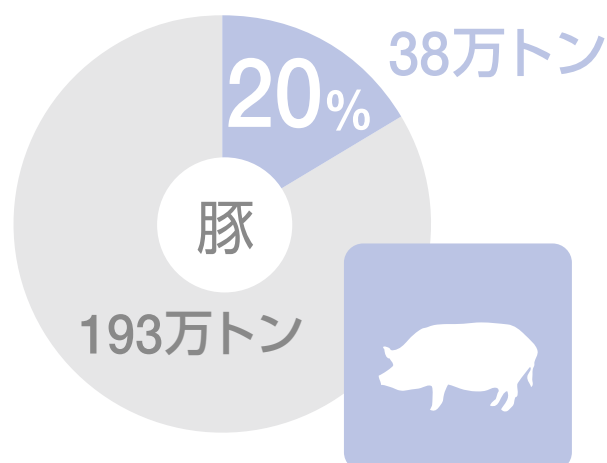
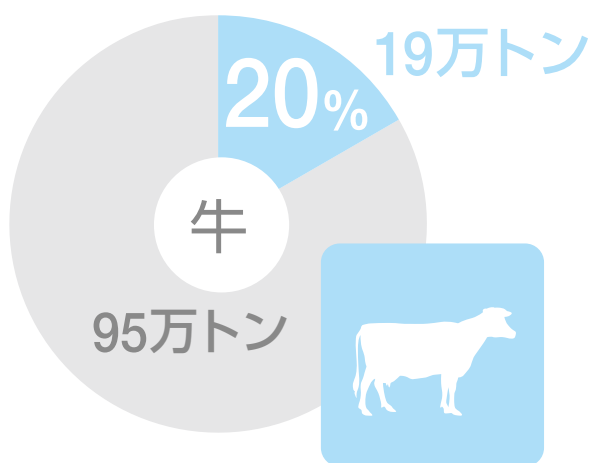
	百万円		決算期
	売上高	営業利益	
日本ハム	1,017,784	26,513	2012年 3月期
伊藤ハム	447,399	2,880	2012年 3月期
プリマハム	271,222	7,327	2012年 3月期
スターゼン	259,399	2,677	2012年 3月期
丸大食品	204,127	5,906	2012年 3月期
米久	140,796	1,717	2012年 2月期
エスフーズ	134,236	4,804	2012年 2月期
林兼産業	48,314	614	2012年 3月期
福留ハム	28,747	515	2012年 3月期
滝沢ハム	28,093	152	2012年 3月期

- 注記: 1. 決算数値は、直近の会計年度における公表データより取得。ただし、JBSとブラジルフーズについては同社が公表するPro-forma*に準拠する。*Pro-formaはM&Aを加味した概算数値(未監査)。
 2. 海外企業の売上高は、2012年3月末時点の為替レートにて円換算し算出。
 3. 日本たばこ産業はIFRSを適用しています。
 4. 当社調べ。

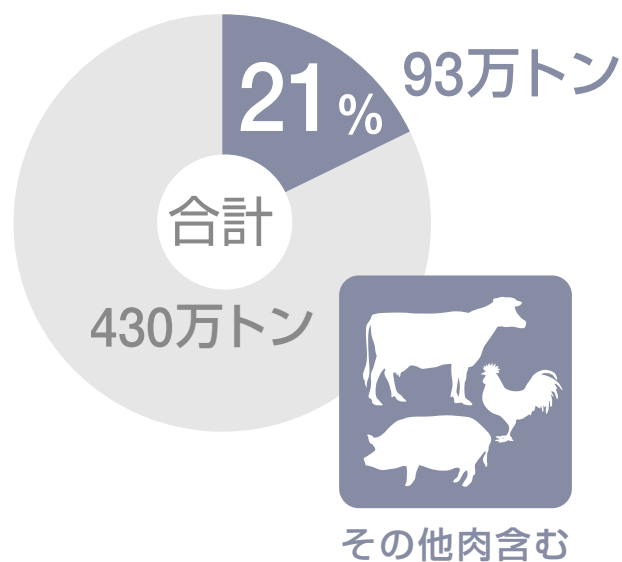
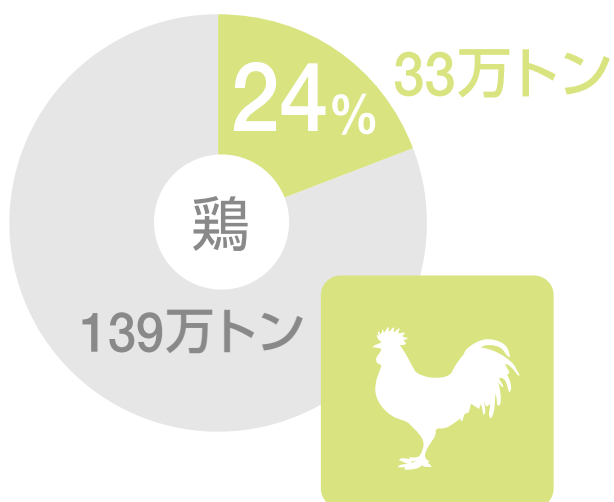
食肉販売のシェア

※日本国内における食肉(国産、輸入)の当社販売量シェア

3畜種を扱う随一のインテグレータ



No.1 シェア



(2012年3月現在 当社調べ)

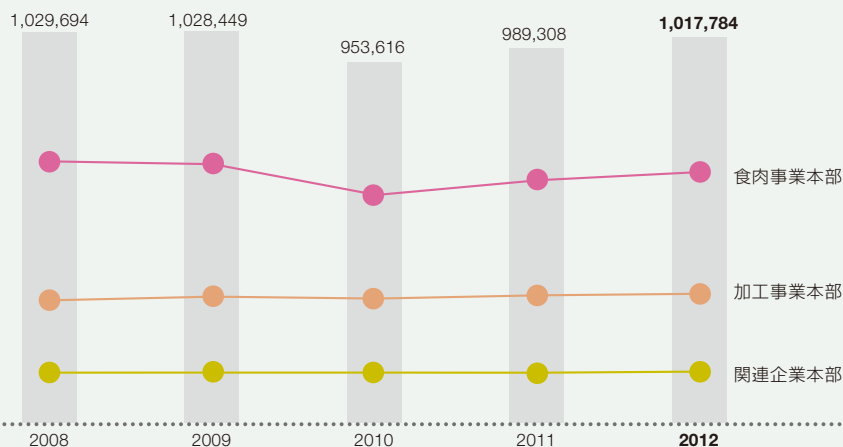
2012年3月期連結業績のポイント

売上高

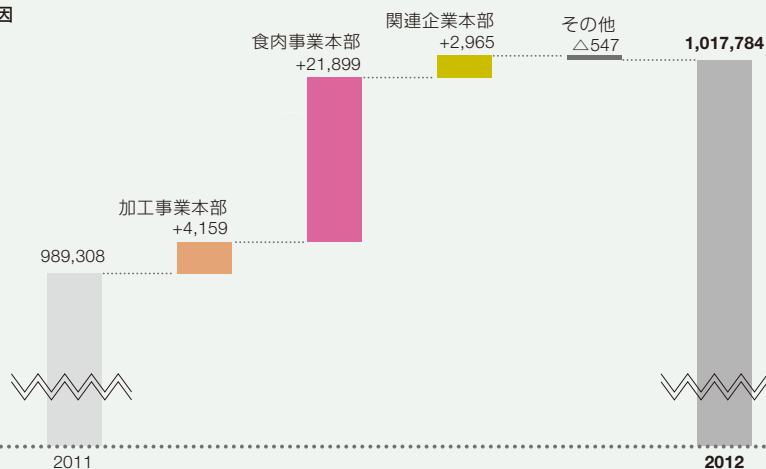
1,017,784 百万円 前期比2.9%増

- 売上高は、新商品の販売促進やコア事業の競争力向上に積極的に取り組んだ結果、前期比2.9%増の1,017,784百万円となりました。

売上高
(百万円)



売上高の増減要因
(百万円)

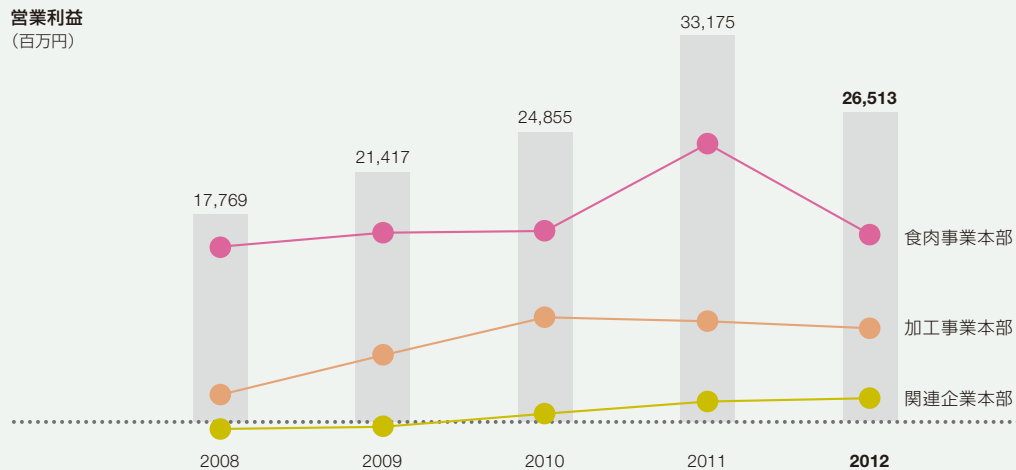


営業利益

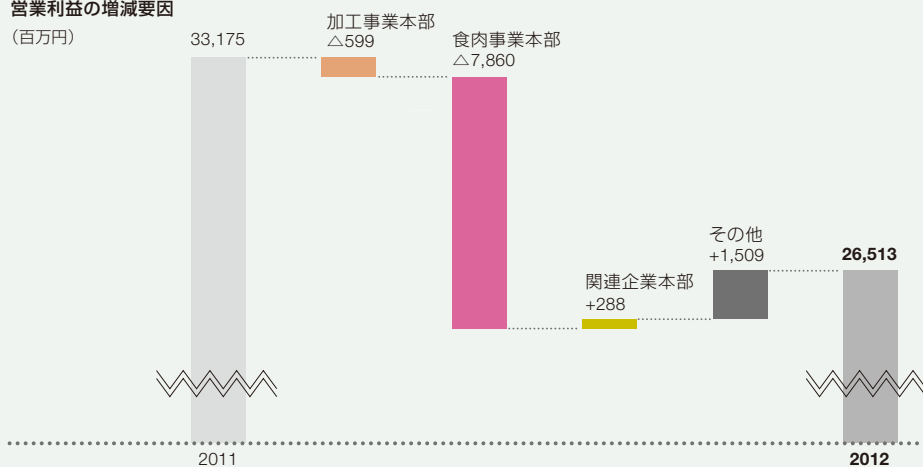
26,513 百万円 前期比**20.1%**減

- 営業利益は、豪州事業において厳しい状況が続いたことや原材料価格の高騰、輸入食肉相場下落などが影響した結果、前期比20.1%減の26,513 百万円となりました。

営業利益
(百万円)



営業利益の増減要因
(百万円)



2012年3月期セグメント別業績のポイント

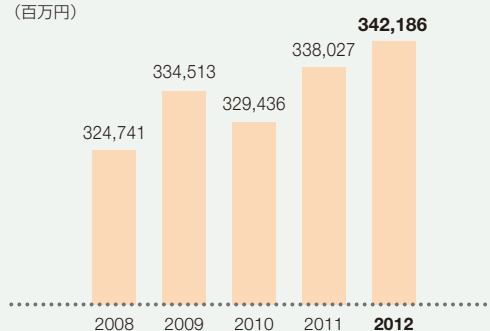
加工事業 本部



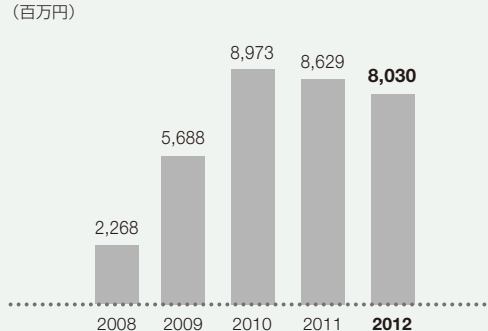
売上高:前期比1.2%の増収 — 2大新製品ブランド(「森の薫り 新あらびきウインナー」「彩りキッチン」)への集中取り組みで売上拡大。下期以降は主力のコンシューマ商品が伸長しました。

営業利益:前期比6.9%の減益 — 上期は震災影響、原材料・燃料価格の高騰があり、下期は、タイの洪水影響もあり、減益となりました。

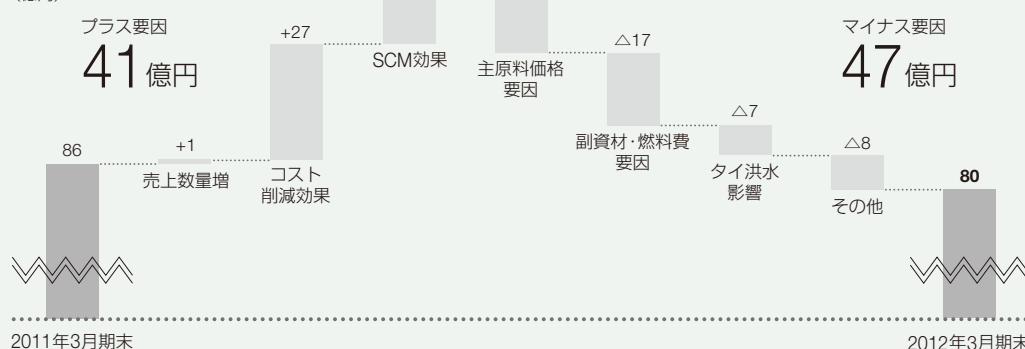
売上高
(百万円)



営業利益
(百万円)



営業利益の要因別
(億円)



●主要ブランドの商品売上高前期比

ハム・ソーセージ	シャウエッセン群	100%
	森の薫り 新あらびきウインナー	123%
	ロースハム群	107%
	ベーコン群	111%
加工食品	石窯工房群	98%
	中華名菜群	101%
	プリフライ群	99%
	ハンバーグ・ミートボール群	105%

●チャンネル別の売上高前期比

	コンシューマ	業務用	計
ハム・ソーセージ	104%	98%	102%
加工食品	99%	100%	100%

●ギフトの実績

	2012年3月期実績(千個)	前期比
中元ギフト販売個数	2,003	102%
歳暮ギフト販売個数	4,799	98%
合計	6,802	99%

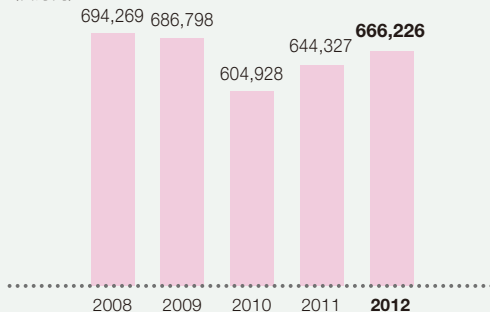
食肉事業 本部



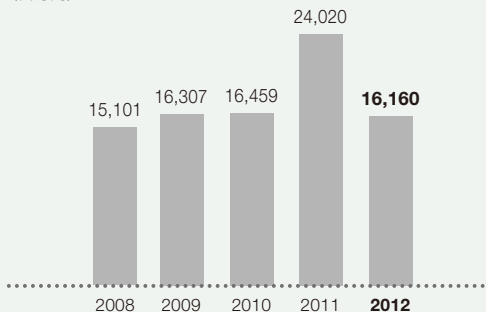
売上高:前期比3.4%の増収 — 上期の相場高や国内・海外の販売数量が増えたことから増収となりました。

営業利益:前期比32.7%の減益 — 夏場以降の国内食肉相場下落の影響と、豪州の収益悪化等により減益となりました。

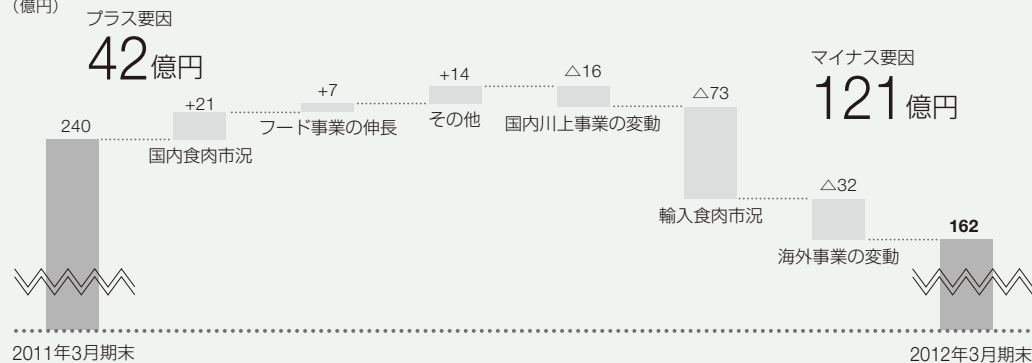
売上高
(百万円)



営業利益
(百万円)



営業利益の要因別
(億円)



*四捨五入表記のため、数値の和・差と合計が一致しない場合があります。

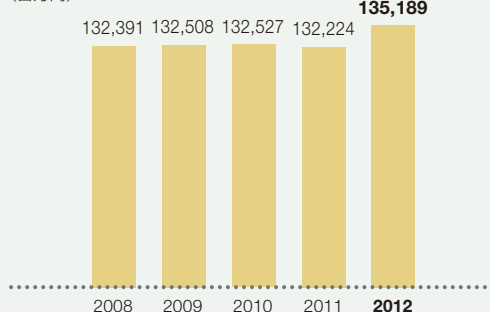
関連企業 本部



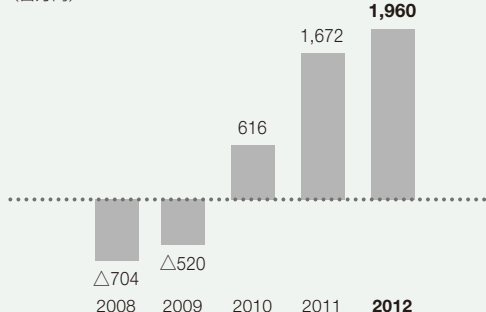
売上高:前期比2.2%の増収 — 水産事業・乳製品事業ともに順調に拡大しました。

営業利益:前期比17.2%の増益 — 水産事業は利益率が低下しましたが、乳製品事業は利益率が改善しました。

売上高
(百万円)



営業利益
(百万円)



連結財務ハイライト

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

	2012	2011	2010	2009	2008	2007
売上高	¥1,017,784	¥ 989,308	¥ 953,616	¥1,028,449	¥1,029,694	¥ 975,466
営業利益	26,513	33,175	24,855	21,417	17,769	16,533
継続事業からの税金等調整前当期純利益	26,766	29,523	24,024	6,287	7,760	13,835
当社株主に帰属する当期純利益	11,655	16,731	15,721	1,657	1,555	11,386
総資産	589,125	590,688	604,201	583,684	608,809	612,933
当社株主資本	290,020	281,067	271,908	270,439	287,457	298,428
有利子負債	139,187	155,263	187,585	168,950	183,539	171,211
営業活動によるキャッシュ・フロー	26,432	36,761	67,448	37,776	29,690	33,164
投資活動によるキャッシュ・フロー	9,750	8,745	(60,134)	(15,397)	(26,793)	(19,740)
フリー・キャッシュ・フロー	36,182	45,506	7,314	22,379	2,897	13,424
財務活動によるキャッシュ・フロー	(23,745)	(36,951)	(5,227)	(24,761)	7,451	(6,322)
設備投資額	19,487	17,189	19,754	22,148	18,627	19,441
減価償却費	23,756	24,115	24,408	24,000	23,939	22,975
一株当たり金額:						
基本的一株当たり当社株主に帰属する当期純利益	¥ 54.79	¥ 78.67	¥ 69.69	¥ 7.26	¥ 6.81	¥ 49.89
希薄化後一株当たり当社株主に帰属する当期純利益	¥ 49.40	¥ 70.92	¥ 68.99	¥ 7.25	¥ 6.80	¥ 49.83
一株当たり当社株主資本	¥1,363.34	¥1,321.37	¥1,278.83	¥ 1,185.25	¥ 1,259.74	¥1,307.77
一株当たり配当金	¥ 18.00	¥ 16.00	¥ 16.00	¥ 16.00	¥ 16.00	¥ 16.00
指標						
売上高営業利益率	2.6%	3.4%	2.6%	2.1%	1.7%	1.7%
株主資本当期純利益率 (ROE)	4.1%	6.1%	5.8%	0.6%	0.5%	3.9%
総資産継続事業からの税金等調整前当期純利益率 (ROA)	4.5%	4.9%	4.0%	1.1%	1.3%	2.3%
当社株主資本比率	49.2%	47.6%	45.0%	46.3%	47.2%	48.7%
有利子負債・株主資本比率	0.48	0.55	0.69	0.62	0.64	0.57
インタレスト・カバレッジ・レシオ	14.5	17.0	31.6	15.0	11.0	11.4

単位：百万円				単位：千米ドル
2006	2005	2004	2003	2012
¥ 962,369	¥ 933,471	¥ 926,019	¥ 909,999	\$12,412,000
10,181	27,270	23,625	23,121	323,329
2,550	22,552	19,708	13,353	326,415
952	11,839	10,641	4,409	142,135
591,426	611,250	610,663	621,579	7,184,451
291,580	268,621	262,096	246,981	3,536,829
169,701	167,019	179,797	212,385	1,697,402
(21,793)	34,679	35,040	39,582	322,341
(16,661)	(23,530)	(7,084)	(5,139)	118,902
(38,454)	11,149	27,956	34,443	441,243
(1,745)	(18,145)	(41,113)	(753)	(289,573)
20,996	27,193	19,626	25,251	237,646
23,731	22,954	24,336	25,032	289,707
単位：円				単位：米ドル
¥ 4.17	¥ 51.86	¥ 46.61	¥ 19.30	\$ 0.67
¥ 4.17	¥ 51.85	¥ 46.32	¥ 19.30	\$ 0.60
¥1,277.41	¥1,176.72	¥1,147.95	¥1,081.68	\$ 16.63
¥ 16.00	¥ 16.00	¥ 16.00	¥ 16.00	\$ 0.22
単位：%				
1.1%	2.9%	2.6%	2.5%	
0.3%	4.5%	4.2%	1.7%	
0.4%	3.7%	3.2%	2.1%	
49.3%	43.9%	42.9%	39.7%	
単位：倍				
0.58	0.62	0.69	0.86	
—	13.0	12.2	11.9	

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¥82=\$1で算出されています。

3. 財務会計基準審議会会計基準書（以下、「会計基準書」）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連結財務諸表の数値を一部組替えて表示しています。

4. 会計基準書205「財務諸表の表示」に従い、非継続となった事業の損益は連結損益計算書上、非継続事業からの純利益（損失）（法人税等控除後）として区分表示しています。

5. 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。

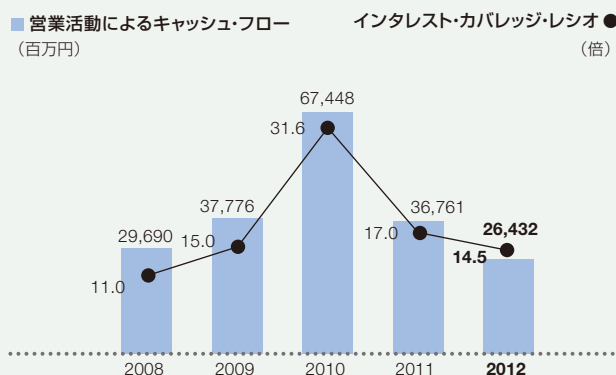
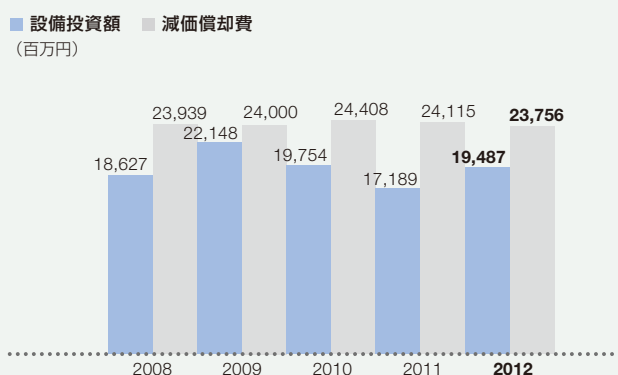
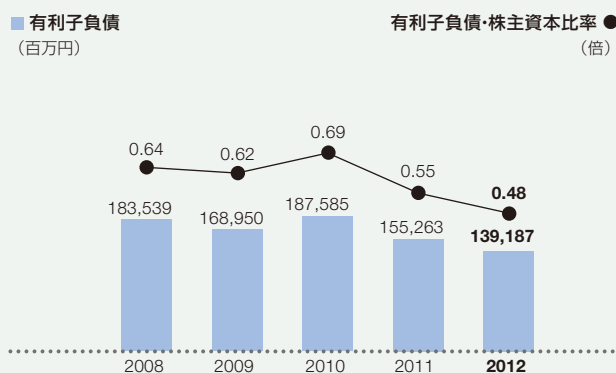
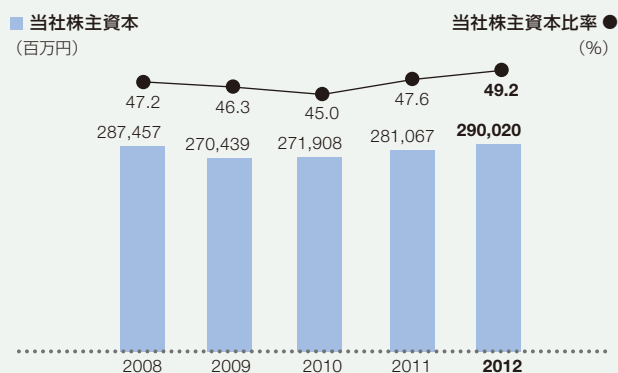
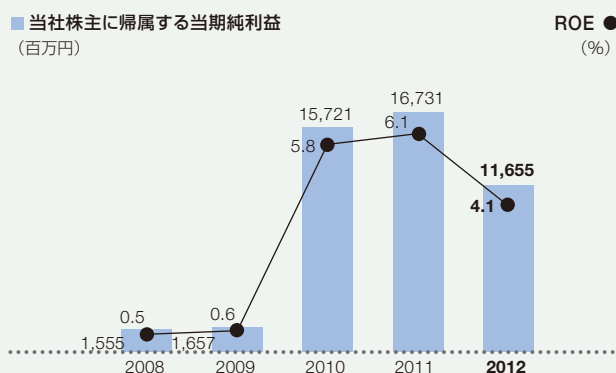
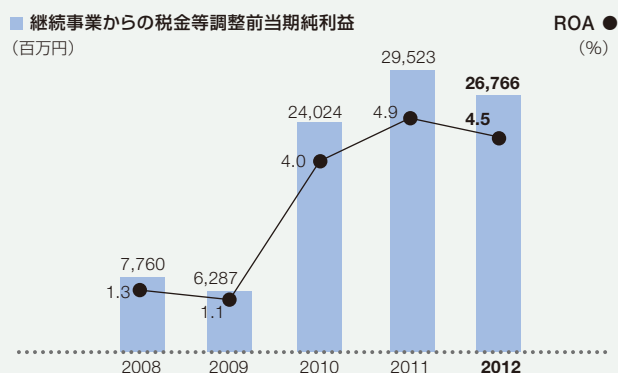
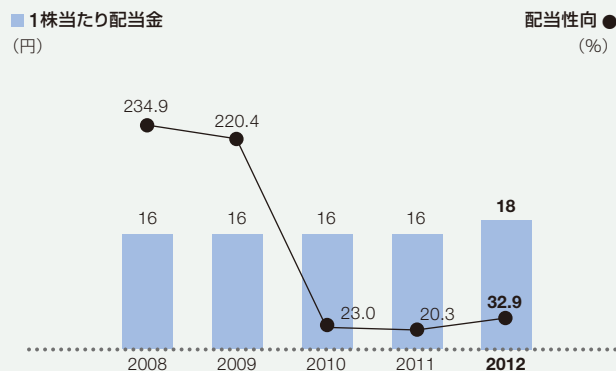
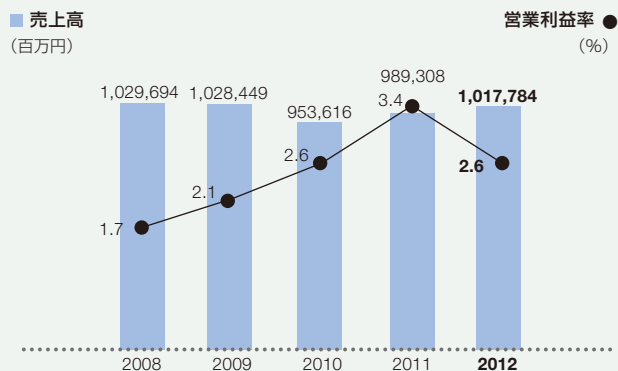
6. 有利子負債は、連結貸借対照表上の「短期借入金」、「一年以内に期限の到来する長期債務」及び「長期債務」（ゼロクーポン社債を含む）です。

7. 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。

8. 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。

9. 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



2012年3月、日本ハムグループは、創業70周年を迎えました。1942年に創業者・大社義規が徳島に食肉加工場を総勢7名で立ち上げて以来、「ものづくり」を原点に歩んでまいりました。

また、本年は2009年よりスタートした新中期経営計画パートⅢが終了し、パートⅣがスタートする節目の年でもあります。まさに「飛躍に向けた次なる変革をスタートさせる年」となることから、決意も新たに、将来に向けて一層強力に前進すべく、社長交代を決断いたしました。後任の社長には、2009年度から副社長として私と共に経営にあたってきた竹添昇が就任し、私は日本ハムグループの成長に向けた経営のあり方を大局から推進する役割として、会長に就任いたしました。

この5年間を振り返りますと、「コンプライアンス・ガバナンスをベースに、当社グループを成長する集団に再創造する」を目指し、「現場」に行き、「現物」を見て、「現実」を知り、その上で戦略を立てる三現主義を信条としながら経営の舵を取ってまいりました。「国内事業の更なる強化とグローバル企業への挑戦」を果たすべく、構造改革や施策を着実に推進した結果、一定の成果が上がったと考えております。

2012年4月からは、「国内事業の収益拡大と海外事業の基盤強化」をテーマとした新中期経営計画パートⅣがスタートしています。日本ハムグループは、これからも「人輝く、食の未来」の実現に向け、グループ一丸となって取り組んでまいりますので、今後ともどうぞよろしくお願いいたします。

2012年7月

代表取締役会長

小林 浩



新たに「新中期経営計画パートⅣ」を策定。
「たんぱく質に特化したグローバル多角化企業」を目指し
新たな一歩を踏み出します。

新中期経営計画の変遷

Mid-term Business

新中期経営計画 Part Ⅱ 2006.4－2009.3

新中期経営計画 Part Ⅲ 2009.4－2012.3

18

弛まぬ変革・挑戦による企業価値向上

1. 品質No.1経営の推進
2. グループ経営の質的向上と事業の積極的拡大
3. CSRの推進とブランド価値向上

	2009年3月期 (実績)
売上高	10,284億円
営業利益	214億円
営業利益率	2.1%
税金等調整前当期純利益	62億円
当社株主に帰属する当期純利益	17億円

国内事業の更なる強化とグローバル企業への挑戦

1. 品質No.1経営の定着と進化
2. 選択と集中による収益力の向上
3. グローバル経営体制の構築

	2012年3月期 (実績)
売上高	10,178億円
営業利益	265億円
営業利益率	2.6%
税金等調整前当期純利益	268億円
当社株主に帰属する当期純利益	117億円

Plan Part IV

▶▶ 新中期経営計画 Part IV 2012.4-2015.3

国内事業の収益拡大と海外事業の基盤強化

1. 品質No.1経営のブラッシュアップ
2. 経営資源の重点配分
3. グループブランド価値の向上

	2015年3月期 (計画)
売上高	10,800億円
営業利益	430億円
営業利益率	4.0%
税金等調整前当期純利益	380億円
当社株主に帰属する当期純利益	220億円
ROE	7.0%

竹添社長に聞く

Page 20



事業本部長に聞く

Page 29

加工事業本部長
内田 幸次
取締役常務執行役員



19

Page 32

食肉事業本部長
末澤 壽一
取締役常務執行役員



Page 37

関連企業本部長
川村 浩二
取締役執行役員



新中期経営計画パートⅣの スタートにあたって

全員の気持ちをひとつにして
日本ハムグループが一枚岩となって目標の達成を目指します。

20



代表取締役社長

竹 添 昇

2012年4月1日付けで日本ハム株式会社代表取締役社長に就任しました竹添昇です。

私は1972年に入社して以来、26年間加工事業の営業に携わってきました。

自ら配送を行うルート営業をはじめ、新規開拓、販売管理など、ありとあらゆる営業活動を経験しました。

その後、経営企画部門では、経営改革への着手・実行や、中期経営計画の策定を手掛けることにより、経営全体を見渡す感覚を磨きました。

そして、このたび日本ハムグループ全体の陣頭指揮を執ることになりました。

今後も、経営改革の手を緩めることなく、日本ハムグループの成長に向けて、積極経営を推し進めていく所存です。ステークホルダーの皆様におかれましては、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

経営環境に対する現状認識と 新中期経営計画パートⅢで得た成果と課題

Q 食肉業界の動きなど、経営環境の変化に対する現状認識を教えてください。

A この3年間を振り返りますと、2008年秋のリーマンショックに端を発した世界的な経済活動の混乱や、為替相場における歴史的な円高基調の定着、米国債価格付けの引き下げや、欧州財政危機の長期化などが見られました。日本国内においても、昨年の東日本大震災とそれに伴う原発事故は、国内外へ多大な影響を及ぼしました。

食肉業界においては、原材料や燃料、穀物などの資源価格が高騰し、国内外における業界再編の加速化、口蹄疫や鳥インフルエンザなどの家畜疾病が常態化するなど、日本ハムグループの経営を大きく左右する出来事が起こりました。

原発事故による牛肉のセシウム問題や業界内で発生した食中毒問題も、経営環境のマイナス要因となりました。また、食品への安全・安心志向と節約志向の高まりや、家庭回帰の内食型傾向が進展するなど、消費マインドの変化もあらわれてきました。さらには、米国産牛肉の輸入緩和や、TPP（環太平洋戦略的経済連携協定）などによる世界的な貿易自由化の流れ、また気候変動などの環境変化にも対応していく必要があると考えています。

Q 経営環境の変化を踏まえ、新中期経営計画パートⅢの3か年をどのように総括していますか。

A 新中期経営計画パートⅢでは「国内事業の更なる強化とグローバル企業への挑戦」をテーマに掲げ、日本ハムグループの強みである「インテグレーションシステム」と「高い品質」を磨いて、「国内ものづくり」を再構築するとともに、拡大する「グローバルマーケット」



に挑戦すべく、グループ従業員が一丸となって取り組んできました。

パートⅢの最終年度である2012年3月期の数値計画は、売上高1兆1,500億円、営業利益350億円を目標としていましたが、売上高は計画から乖離しました。この根本的な原因は、リーマンショックに端を発した世界同時不況の影響により、パートⅢの初年度の計画と実績の乖離が約1,000億円あったことにあります。一方、営業利益については、構造改革の効果や川上事業への注力などにより、初年度と次年度は計画を達成することができましたが、最終年度は東日本大震災やタイの洪水の影響、輸入食肉の相場下落による採算悪化などにより未達成となりました。3年間累計の営業利益については、累計890億

円の計画に対して、実績は846億円となり、営業利益率は2年目で3.4%を達成した点からも、一定の成果があったと考えています。

海外においては、豪州事業における収益改善や重点地域における売上拡大に課題を残しました。

連結決算主要数値

		2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期
売上高 (億円)	計画	10,600	11,000	11,500
	実績	9,536	9,893	10,178
営業利益 (億円)	計画	240	300	350
	実績	249	332	265
営業利益率	計画	2.3%	2.7%	3.0%
	実績	2.6%	3.4%	2.6%

Q 新中期経営計画パートⅢの実績と課題を教えてください。

A 「インテグレーションの強化と充実」 日本ハムグループの最大の特徴であり強みは、生産から販売まで一貫して行うインテグレーションです。パートⅢでは、食肉事業における川上の強化に伴い、豚・鶏の出荷数を拡大できた点が収穫となりました。また、水産品事業の川上であるマグロ養殖事業にも着実に取り組んでいます。日本ハムグループ独自のインテグレーションを強化することにより、更なる優位性を発揮できていると考えています。

一方、農家への生産委託事業の推進と、需要が拡大するヨーグルトの原料確保に向けた乳製品事業の川上強化に課題を残しました。また、相場変動への対応力についても、更なる強化が必要であると考えています。

「海外事業拡大の基盤強化」 成長が期待できるベトナムにおいて、ハム・ソーセージ製造の合併会社を設立し、ベトナム国内向けの販売を開始した点は海外事業の拡大に向けた大きな起点になると思います。また、三国間貿易を積極的に行うことにより、海外売上の拡大を図りました。

課題は、豪州事業の改革と米国テキサスファームの養豚事業の改善ですが、これは新中期経営計画パートⅣで抜本的な経営改革を行っていきます。また、海外拠点のマネジメント層の育成にも課題を残しました。

「加工事業改革による国内事業の強化」 SCM(サプライ・チェーン・マネジメント)改革に伴う投入費用に対して、2012年下期からその効果が徐々に現れるなど、加工事業の収益構造が改善されてきた点が、実績として挙げられます。

一方、原材料高に備え、加工事業の収益構造を一層改善する必要があることと、新たなカテゴリーNo.1商品の開発については、パートⅣにおいて一層進めていく必要があると考えています。

	実績	課題
1. インテグレーションの強化と充実	●食肉川上事業の強化	●生産委託事業の拡充
2. 海外事業拡大の基盤強化	●ベトナム新会社設立 ●三国間貿易の拡大	●豪州事業の改革 ●テキサスファーム(米州)改善
3. 加工事業改革	●SCM改革の推進	●新カテゴリー商品の開発
4. 価値創造による収益拡大	●高付加価値(ギフト)の伸長	●ブランド商品の強化
5. グループブランド経営の推進	●ステークホルダーとの関係強化	●グループの企業イメージ改善

新中期経営計画パートⅣの実行に際して

Q 新たに新社長として取り組む新中期経営計画パートⅣでの変革のポイントを教えてください。

A 新中期経営計画パートⅣでは4つの変革ポイントがあります。基本的な経営基盤は継承しつつ、新しいステージに立っていきたいと考えています。

第一は営業利益率4%の達成です。これまで減価償却の範囲内で設備投資を行い、有利子負債を削減し財務体質を強化してきましたが、これからの3年間は減価償却の範囲を超えた設備投資を行っていきます。具体的には新中期経営計画パートⅣでの3年間においては約1,000億円まで投資枠を広げ、将来の成長分野への投資と、効率化戦略につなげていきたいと考えています。



変革のポイント

「営業利益率4%の達成」
 「新たな経営指標として
 ROEを設定」
 「株主重視の経営」
 「グループブランド価値の向上」

第二はROEという新しい経営指標を掲げ、資本効率向上のための諸施策を推進していきます。

第三はROEの指標と併せて、株主重視の経営を強化します。これまで長期安定配当の方針でしたが、ある程度の構造改革と財務体質の強化が進んできたことにより、連結配当性向30%を明確に打ち出し、自己株式取得を含めて総還元性向を高めて株主価値を高めていきたいと考えています。

第四はグループブランドの価値を高めていきます。海外での販売においてもブランド戦略は必要となりますので、コーポレートコミュニケーションを強化し、社会的評価を高めることで、社員のモチベーションを高めていきたいと考えています。

経営方針

品質No.1経営のブラッシュアップ

- 「商品の品質」と「経営品質」の向上
- コンプライアンスとガバナンス継続強化

▼
 グループの永続的
 発展

“国内事業の収益拡大と海外事業の基盤強化”

経営資源の重点配分

- 事業拡大施策への経営資源の投入
- 事業ポートフォリオの見直しや再構築

▼
 経営資源の
 重点配分・経営効率の向上

グループブランド価値の向上

- 社内外とのコミュニケーション強化
- グループブランドマネジメント推進

▼
 グループブランド価値・
 企業価値の向上

Q 新中期経営計画パートⅣは、竹添社長が中心となって策定されたということですが、その概要を教えてください。

A 新中期経営計画パートⅣでは、国内事業の収益力を高めて、それを基に日本ハムグループの次の展開に必要な海外事業の収益構造をしっかりとしたいと考えています。そのため、「国内事業の収益拡大と海外事業の基盤強化」をテーマとし、3つの経営方針を掲げました。

「品質No.1経営のブラッシュアップ」 パートⅡから掲げている経営方針の『品質No.1経営』を更に磨いていくという想いのもと、一つ目の経営方針として挙げています。この経営方針には、商品の品質だけではなく、日本ハムグループで働く従業員、事業活動、環境問題、コンプライアンス、共有する企業理念などを含めた「経営の品質」も高めていきたいという狙いがあります。それにより、他社との差別化戦略に結びつけ、従業員のモチベーションの向上にもつなげていきたいと考えています。

「経営資源の重点配分」 新中期経営計画パートⅢまでは、減価償却の範囲内で設備投資を行いながら財務体質の強化を図ってきましたが、今後の日本ハムグループの持続的な発展のためには、シェアアップによるキャッシュ・フローの創出と、将来の事業拡大に向けた成長分野および効率化に向けた経営資源の投入が必要です。

そこで、事業の選択と集中を進め、時代に即した事業ポートフォリオを見極めつつ、経営資源を成長分野に重点的に配分していきます。成長が期待できる海外事業だけではなく、新規事業にも積極的に資金を投入し、新たな成長のためのキャッシュを創出していきます。併せて、加工事業における効率化戦略への投資で収益の改善を図っていきます。

「グループブランド価値の向上」 日本ハムグループには、グループ会社が共有しているグループブランドがあります。このグループブランドを通してステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを強化し、グループの事業規模や事業領域を正しくお伝えすることが重要であると考えています。こうした考え方を踏まえた取り組みを行うことで、グループブランドの価値向上につなげていきたいと思えます。

Q パートⅢの課題に対するパートⅣにおける対応策は何でしょうか？

A 日本ハムグループの最大の強みであるインテグレーションを更に強化することが、課題の解決につながると考えています。そのため、3つの経営方針を基にして、グループの成長ドライバーである商品開発力、技術力、営業力を更にブラッシュアップさせます。加工事業におけるハム・ソーセージのシェアと食肉事業のシェアの更なる向上と、第三の柱の構築を目指す関連企業の水産品と乳製品の事業領域の拡大を競争優位の源泉としていきます。

また、海外事業は、現在の売上構成比である約7.8%という数字を、パートⅣでは約10%を目標とし、しっかりと収益構造をつくっていきたいと考えています。成長が著しいASEANや人口の増加が続くアメリカを重点戦略地域として投資枠を広げ、これまで日本への供給基地であった海外事業の位置づけを見直し、海外における内販の割合を高めるため、食肉事業の生産部門、加工事業の製造販売部門を強化していきます。また中国においては、日本ハムグループブランドを活用し、中国国内の販売比率を高めていきます。



新中期経営計画パートⅣの財務戦略と株主還元方針

「成長が期待できる事業、
生産性向上策への
積極的な投資を図る」
「連結配当性向を基準とした
ポジティブな株主還元」

Q 新中期経営計画パートⅣの経営目標と達成シナリオを教えてください。

A 日本ハムグループとしてのあるべき営業利益率は5%と考えています。現状は2.6%ですが、その実現に向けてパートⅣの最終年度では営業利益率4%にチャレンジします。達成要因としては、加工事業では、各カテゴリーでNo.1戦略による売上拡大と製造部門などの効率化戦略により、利益率改善に取り組みます。食肉事業は、ファーム事業への投資を強化することにより、調達力と供給力の更なる充実を図ります。また、日本ハムグループの強い営業力を活かして、数量ベースのシェアを毎年1%ずつ上げることで、利益の安定的な確保を目指します。関連企業では、水産品・乳製品事業において、原料調達体制の強化と自社工場製品の拡充を図ることにより、売上アップと利益率の拡大につなげていきます。

Q 新中期経営計画パートⅣの財務戦略と株主還元方針について教えてください。

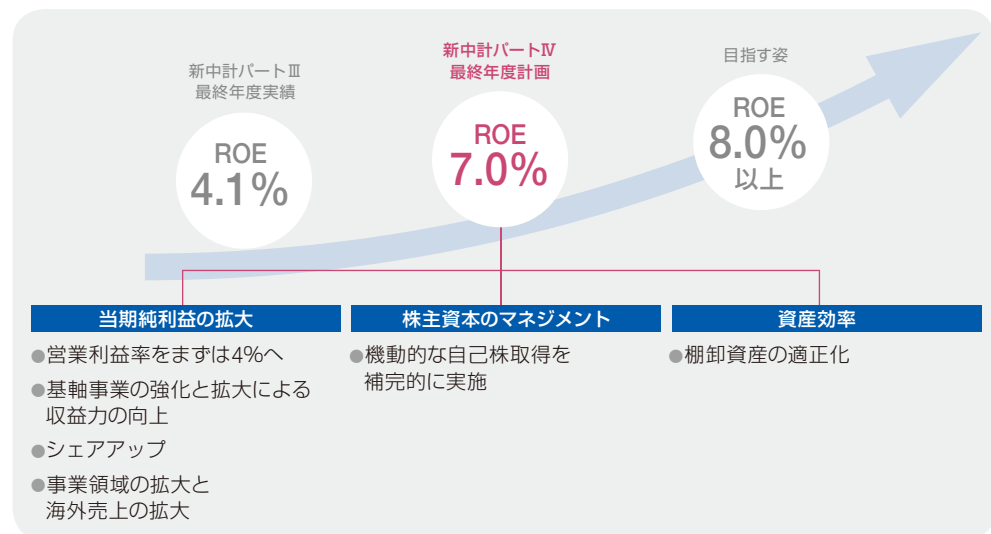
A 日本ハムグループは、基本的にグループ全体の資金を一元管理していますが、この範囲をより広げ、高度化することで、グループ全体の資金の集中管理と最適配分を進めていき

ます。グループ全体の経営効率により創出したキャッシュについては、成長が期待できる既存事業、海外事業、新規事業および生産性向上策に積極的に投入することで、グループの成長と収益力の強化を図ります。

株主還元については、これまでの長期安定配当方針から、連結配当性向を基準とした配当政策へと進展させていき、機動的な自己株取得を補完的に実施していきたいと考えています。また、より株主の皆様の期待に応える経営を推進するために、新たな指標としてROE（自己資本利益率）を掲げて、資本効率向上のための諸施策を推進していきます。そしてパートⅣの最終年度において、ROE7.0%を達成したいと考えています。

資本戦略・ROE向上のための施策

- 新たにROEを経営指標に掲げて、資本効率向上のための諸施策を推進



財務戦略、株主還元の考え方

キャッシュ・フロー

- 3年間で1,340億円の営業キャッシュ・フローを創出
- フリーキャッシュ・フロー：210億円（3年間）

資金調達

- 成長戦略・資本戦略を支える、機動的な資金調達を実施（必要に応じて有利子負債で調達。D/Eレシオの一時的な上昇は許容する）
- キャッシュマネジメントシステム活用

成長投資

- 成長が期待できる事業（国内、海外）、新規事業に投入
- 投資の精査、投資基準・ルールの運用

株主還元

- 連結配当性向を基準としたポジティブな株主還元
→連結配当性向30%、当面はフロアの設定（最低1株16円）を実施
- 機動的な自己株取得を補完的に実施
→総還元性向の向上を目指す

長期的なビジョン

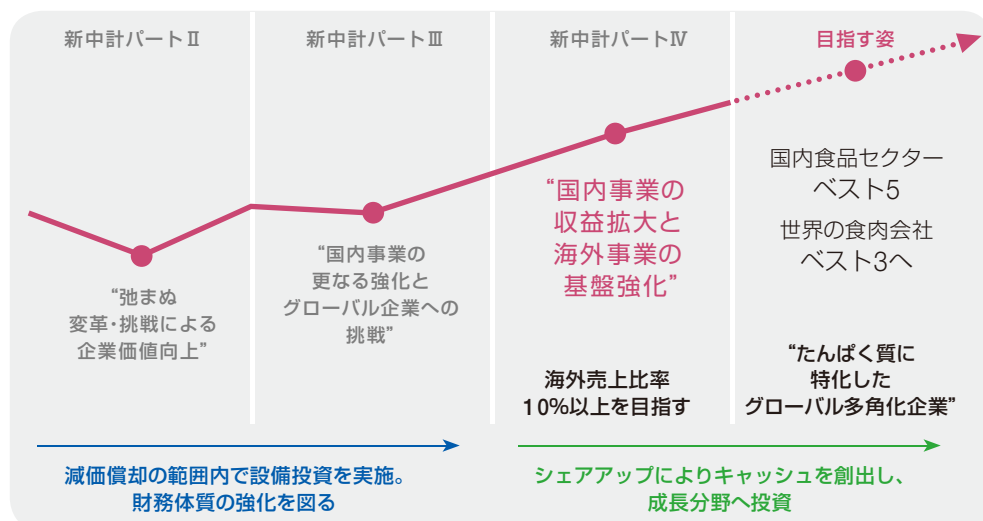
Q 最後に日本ハムグループの強みと、竹添社長が考えるこれからの日本ハムグループの姿を教えてください。また、その実現に向けた新社長としての抱負をお聞かせください。

A 日本ハムグループは、家畜の生産、処理、加工、物流、販売、マーケティング、お客様へのサービスという一連の流れを、独自で行っています。これまでご説明してきましたように、日本ハムグループの最大の強みはこのインテグレーションであり、それを支える3つの力が、商品開発力、技術力、営業力です。具体的には、食肉事業のインテグレーションと強い営業力。加工事業の 카테고리No.1商品の開発力と技術力、それを販売する提案営業力。関連企業の水産品・乳製品事業の成長性です。加えて、マーケティングパワーとコストパフォーマンスを高めることにより、日本ハムグループは更に成長できると考えています。

私の想いは、日本ハムグループの企業メッセージとして社会に発信している「人輝く、食の未来」を、名実ともに実現することにあります。その実現のために、広く社会やステークホルダーの皆様にも約束していることがあります。それは、我々の事業の流れは家畜の飼育から始まっており、食につながる生命（いのち）の恵みを大切にすること。また、国内・海外に84の製造拠点、279の営業拠点を持つ「ものづくり」の企業として、製品の品質に安易に妥協しないこと。そして、食品会社として新しい食の可能性に挑戦し続けること。そして、「食べる喜び」を提供し、人々の楽しく健やかな暮らしに貢献するだけでなく、人が輝く明るい未来を築いていきたいと考えています。

日本ハムグループは、現在でも国内トップクラスの食品メーカーではありますが、まだまだ満足できる水準ではありません。将来的には、日本のみならず海外での事業展開も拡大し、1兆5,000億円の売上規模と営業利益率5%の企業を目指すべく、経営改革の手を緩めることなくアグレッシブな経営を目指していきます。

日本ハムグループが
目指す将来像



加工事業本部 新中期経営計画パートⅣの取り組み



内田 幸次
取締役常務執行役員
加工事業本部長

「選択と集中」を軸に、
「ダントツ商品」*と「事業の5S」*
で事業構造を変え、
グローバル企業を目指します。

*ダントツ商品とは 自社独自の技術や強みを持ち、2位以下に圧倒的な差をつけている利益貢献商品のこと
*事業の5S 整理…選択と集中 整頓…最良慣行 清掃…ムダの排除
清潔…維持向上 躰(しつけ)…人材育成

事業環境に対する現状認識

Q 加工事業本部を取り巻く事業環境の変化に対する現状認識を教えてください。

A 外部環境は、デフレ、円高、国内市場の成熟、原料調達のリスクの高まりに加えて、東日本大震災と原発事故、海外ではタイの洪水等これまで経験したことがない困難な状況でした。内部環境は、新中期経営計画パートⅢの前半は、原材料価格低下などがプラスに働きましたが、市場が低価格化ヘシフトしたことで品種構成が大きく変化しました。一転して、最終年度の上期は原材料価格が高騰し、粗利益率が悪化すると予測されたので、SCM改革の強化、品種統廃合、販促経費の見直しなど経費削減に取り組みました。

売上面では、内食回帰の傾向に対応できたので中食チャネルを大きく伸長させることができました。

今後は、原材料価格、電気・燃料コストが高値で推移すると予測され、経費対策としては更なる構造改革と現場の改善活動を進め、コスト削減を図っていきます。粗利益対策としては「ダントツ商品の育成」と「新分野開拓」により粗利益率のアップを図っていきます。また、販管費率の低減も合わせて進め、営業利益率を上昇させていく必要があると考えています。

新中期経営計画パートⅣの取り組み方針

Q 新中期経営計画パートⅣの取り組み方針を教えてください。

A 加工事業本部の重点課題は、収益力の向上と事業成長であると考えています。
その実現のために、商品カテゴリー戦略を強化するとともに、独自の技術力と強い営業力、圧倒的なコスト競争力で、「ダントツ商品」を確立していくことを目指します。

「ダントツ商品」とは、得意先にとって「これがなければ、売り場が成り立たない」という商品のことです。現在のダントツ商品は、「シャウエッセン」「中華名菜」「石窯工房」ですが、「森の薫り」「彩りキッチン」「チキチキボン」も「ダントツ商品」に育成し、他社との差を一気に広げていきたいと考えています。

新商品の開発は、2つの方向で進めます。一つは、既存商品に新しい付加価値をつけることです。新製品「もう切ってますよ！焼豚」では、「新技術の導入」で、まな板や手が汚れず、切り立てのおいしさが楽しめることで「ヒット商品」に育っています。もう一つは、新カテゴリー商品の開発です。高齢化や内食化傾向に対応し、和シリーズ「笑顔のごはん」を強化していきます。ライフスタイルの変化に合わせた付加価値・差別化商品を投入することで、新カテゴリーのマーケットを創出するとともに、これら新商品を、「大型ヒット商品」そして「ダントツ商品」に育成する取り組みを行っていきます。

海外事業の展開については、現地工場の開発体制を強化し、日系企業を中心に、現地での内販を一気に拡大していきたいと考えています。直近では、タイ日本フーズ全面再稼働を足がかりに、生産拠点の整備を進めていきます。また、生活水準の向上に伴い、プレミアムマーケットの拡大が見込める国・地域では、「食の安全・安心」へのニーズに対応することで、他社との差別化を図っていきます。

市場環境が厳しい状況の中で、勝ち残っていくためのテーマは「ブランド価値向上」です。「強いカテゴリーブランド」の集合体を作ること成長戦略を確実なモノとしていきます。シャウエッセンを主軸に「森の薫り」「彩りキッチン」を「ダントツ商品」へ育成するとともに、時代に合った新商品開発を行い「焼豚」「フランク」「ボロニア」といったカテゴリーでヒット商品を目指していきます。プレミアムシリーズとしては「美ノ国」を軸にギフト商品の強化を進めていくとともに「サラミ」「オードブル」「ペッパーポーク」などの地域工場やブランド会社を活用したオンリーワン商品の開発も進めていきます。

Q 収益力向上を狙った効率化に対する取り組みは、どのように進捗していますか？

A 国内の工場では、「選択と集中」で品種統廃合に取り組んだ結果、品種数を大きく削減しました。光熱費の上昇や震災対応の影響により、製造コストが全体的に上昇する中で、主

新中期経営計画 パートⅣ 重点取り組み

基本方針

**「効率化戦略」と
「ダントツ商品戦略」
を推進する**

重点施策

**生産性向上策の
推進と「ダントツ
商品」確立
および海外内販
事業を加速度的に
拡大させる**

力商品への集中で、一定のコスト削減成果を生んできたと考えています。今後は、更に品種統廃合を推進し、高生産性ラインを投入することにより、品質と収益力の向上に努めていきます。

また、重要課題で取り組んだSCM改革については、2012年3月期で「効果」が「費用」を上回り、今後はシステムの投資効果が大きく現れてくると見えています。引き続き、SCM改革の完成度を高め、コスト競争力の強化を図っていきます。

Q 「グループブランド価値の向上」に向け、ブランド戦略についてはどのように考えていますか？

A お客様に支持・信頼される「ダントツ商品」のブランド構築に最大限注力し、ブランド力強化に努めていきます。震災後、安全・安心へのニーズが高まり、信頼感のある、強いブランドへの注目が集まっています。今まで以上に、定番品のブランド力を高めるといった戦略が必要です。お客様の支持を得るためには、顧客視点に立ち、コーポレートブランドである「日本ハム」の企業価値を丁寧に伝えていくことが重要で、「伝える営業」の強化を図りたいと考えています。

更に、お客様から圧倒的に支持されている商品やアレルギーケア商品などのオンリーワン商品の提供を通じて、グループブランドの価値向上と収益の強化を目指します。具体的には、好調な旗艦ギフト「美ノ国」の専門ショップを立ち上げ、ブランド価値向上とギフトシェアの拡大を目指します。また、食品企業として、アレルギーケア商品の充実を図り、すべての人に「食べる喜び」を提供する「グループブランドの約束」を果たしていきたいと考えています。

31

Topics

「美ノ国」が 日本ハムギフトの 旗艦ブランドに成長

美ノ国



「美ノ国」は、日本ハムグループの総力を結集して、おいしさを追求したお中元・お歳暮向けのプレミアムギフトです。グループ最大の強みであるインテグレーションシステムを活かして、国内の自社農場で育てた豚肉を厳選し、最高の技術で作っています。「美ノ国」は、2006年に発売を開始以来、最上級のおいしさがお客様に支持されて、年々売上が拡大し、日本ハムギフトの旗艦ブランドに成長しています。また、「美ノ国」をきっかけに日本ハムのファンになるお客様も増えており、ブランド価値の向上にも貢献しています。2012年も効果的な販売促進活動を展開し、「美ノ国」の魅力を伝えることで、更なる売上の拡大を目指していきます。

食肉事業本部 新中期経営計画パートⅣの取り組み



「チャレンジ30」を
実現するために、
毎年数量を5%伸ばすことで、
シェアを1%ずつ
伸ばしていきます。

*チャレンジ30とは 国内食肉需要のシェア30%獲得に挑戦するという意味

32

末澤 壽一

取締役常務執行役員
食肉事業本部長

事業環境に対する現状認識

Q 食肉事業本部を取り巻く事業環境の変化に対する現状認識を教えてください。

A 外部環境は、資源価格の高騰、激しさを増す相場の変動、鳥インフルエンザなどの疾病リスクの高まり、東日本大震災の影響など、大きな問題が頻発しました。疾病リスクについては家畜疾病への防疫体制を強化し、牛肉放射性セシウム汚染の問題に関しても放射能検査を実施することにより、安全・安心の確保に努めました。内部環境は、豪州事業の苦戦が続き、生産事業における生産性の向上、ブランド化への対応に課題を残しました。しかし、業績においては、食肉事業本部の強みである全国120カ所、約2,000人の営業員による圧倒的な販売力とインテグレーションによる調達力により、一定の成果を出すことができました。

新中期経営計画
パートⅣ
重点取り組み

基本方針

グループの総合力に
さらに磨きをかけ、
国内でのシェアアップ
により収益を上げる

重点施策

販売数量の拡大、
海外事業の基盤強化

近年、世界の食肉が日本ではなく中国・アジアなどの市場に向かう傾向があります。近い将来、世界のさまざまな国々との連携も視野に、調達力を一層強化していく必要があると考えています。

新中期経営計画パートⅣの取り組み方針

Q 新中期経営計画パートⅣの重点施策である「数量の拡大」について、教えてください。

A 食肉事業本部では、これまでシェア30%を実現する「チャレンジ30」を掲げて事業を展開してきましたが、この方針に変わりはありません。毎年数量を5%伸ばすことで、シェアを1%ずつ伸ばしていくというのが基本的な考え方です。そのために、ブランド食肉などを充実させると同時に、量販店を中心にスーパーマーケット、小売精肉店、加工メーカー、外食産業でのシェアアップを図っていきます。日本ハムグループの強みである圧倒的な販売力で、毎年数量を5%伸ばせば、利益も伸びてくると考えています。

また、海外売上への拡大にも積極的に取り組みます。米国では新たに拠点を作り、海外内販を増やしていきます。アジアでは、タイ、ベトナム、シンガポールに加えて、フィリピンとインドネシアに拠点を作る予定です。そして、三国間貿易も積極的に行い、グローバルな人材を育て、北米・中国・ASEANを中心に、海外売上を拡大していきます。

Q 「数量の拡大」をするためには調達力が課題となりますが、次の重点施策である「生産調達の強化」について、教えてください。

A 現在、自社調達と社外調達で合計93万トン販売しています。毎年5%伸ばし、シェアを1%上げるためにM&Aや業務提携などを積極的に行うことで、調達力を強化していきます。

また、自社の供給量を増やすために、国内生産体制の拡充に取り組みます。具体的には、養鶏・養豚のためのファーム投資を重点的に行い、生産性を向上させるとともに、供給量の増加に対応して、処理を行う施設も増強していきます。

Q 食肉事業における事業環境の見通しについて、その考え方を教えてください。

A 国産の豚肉と鶏肉の相場価格は、しばらくの間安値圏で推移しますが、徐々に上昇していくと見ています。牛肉は、セシウムの問題がありましたが、過去の相場価格に戻ってきています。需要動向に関しましては、日本人は国産牛を年間約9キロ消費していましたが、現在は約6キロと減少しています。国産の牛肉価格が上昇する中、国産と輸入ものの販売バランスの最適化を構築していく必要があると認識しています。

また、近い将来、米国産牛肉の輸入緩和に伴い、タンや内臓は安価な商品が入ってくると予想されますが、それ以外のものについては極端に安価な商品が入ってこないと見ています。他社も同様の販売条件である環境下において、日本ハムグループの優位性である圧倒的な販売力が一層力強く発揮されると考えています。一方で、スーパーマーケットなどが独自性を打ち出すために豪州産牛肉のニーズが一定量あるのも事実です。これは、日本ハムの豪州事業にビジネスチャンスが生まれる可能性を示唆しています。

さまざまな環境変化がある中では、お客様が自分自身で海外から輸入し販売するメリットよりも、生産と販売に優位性を持つ日本ハムグループに任せただ方がメリットはあると考えられます。その結果、日本国内における食肉シェアNo.1の日本ハムグループは、そのポジションをさらに強固なものにできると考えています。

Topics

ブランド鶏肉 「マテ茶鶏」を拡販

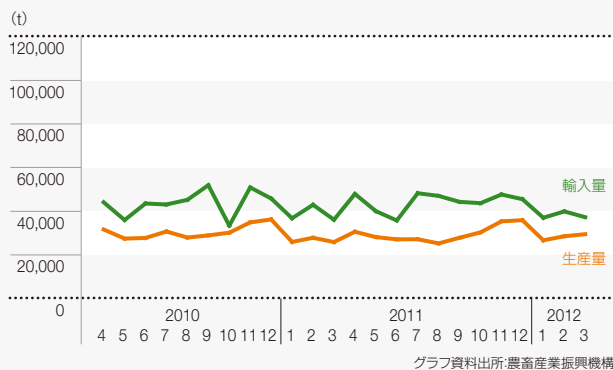


「マテ茶鶏」は、日本ハムグループが確かな品質保証体制のもとに委託生産しているブランド鶏肉で、南米で「飲むサラダ」として愛飲されているマテ茶を飼料に配合しています。処理の段階では、カットの状態など規格の管理を厳しく行い、金属検知機による二重のチェックを実施しています。さらに、トレーサビリティシステムにより、すべての商品が出荷後も厳密に管理されています。より信頼できる食肉が求められている現在、安全・安心でおいしい「マテ茶鶏」は、大きな注目を集めています。日本ハムグループは、「マテ茶鶏」を「桜姫」とともにブランド鶏肉として他との差別化を図り、強い営業力で拡販していきます。

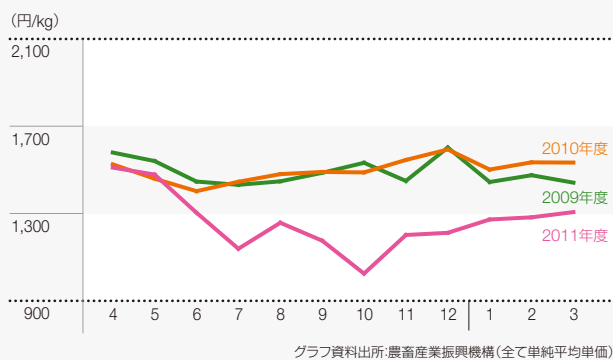
グローバルに食肉事業を展開している日本ハムグループの業績は、畜肉等の需給変動から影響を受けています。本章では国内外の畜肉相場と飼料相場についての概要を解説します。

牛肉相場価格・需給量

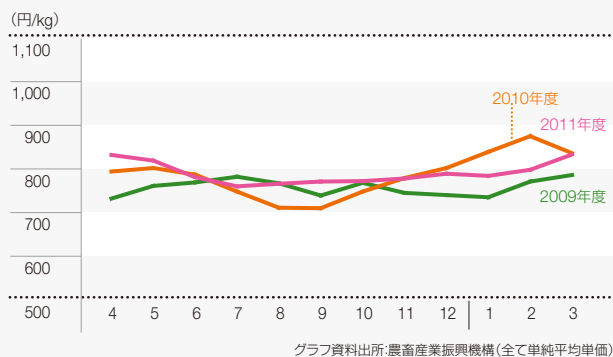
牛肉需給量動向



去勢和牛 A-3卸売価格(東京市場)



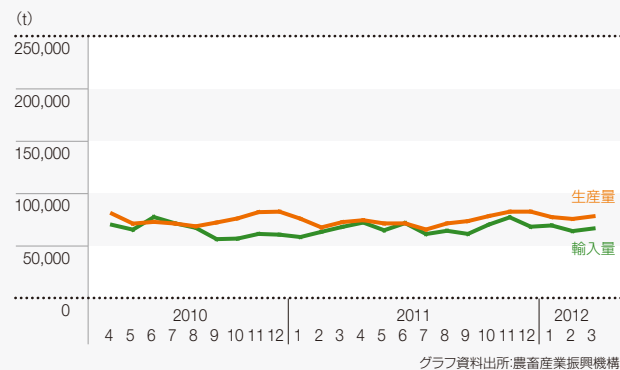
豪州産チルドビーフ ショートグレインフルセット価格



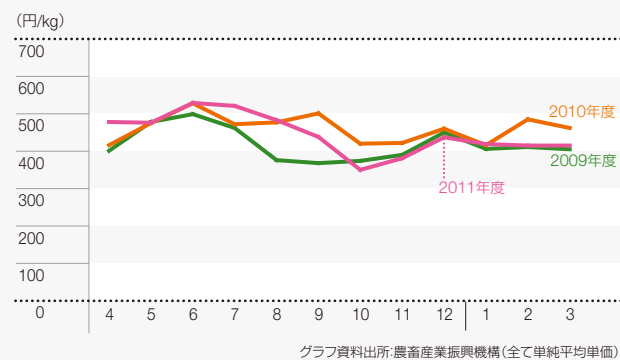
- 国産牛肉は食中毒事件、セシウム汚染牛などの影響で相場が下落したが、年末以降、元の状態に戻りつつある。
- 豪州産牛肉は年間を通じて大きな相場変動はなかったが、米国産牛の輸入量増加もあり、通関量は減少した。

豚肉相場価格・需給量

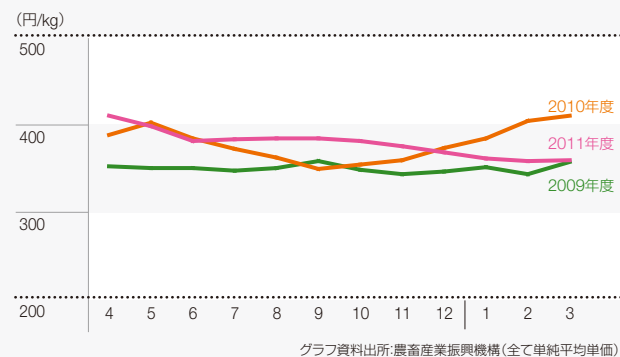
豚肉需給量動向



豚肉枝肉卸売価格 上物(東京市場)



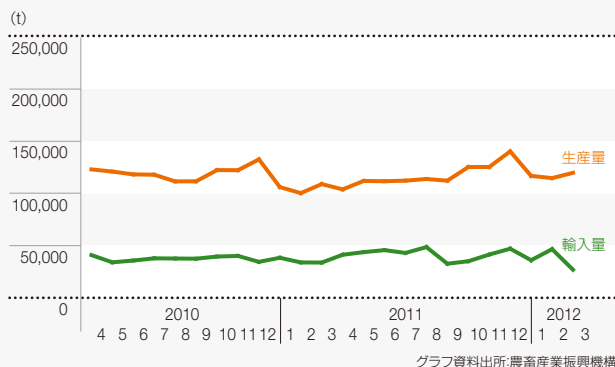
US冷凍ウデ(英名:ピクニック)価格



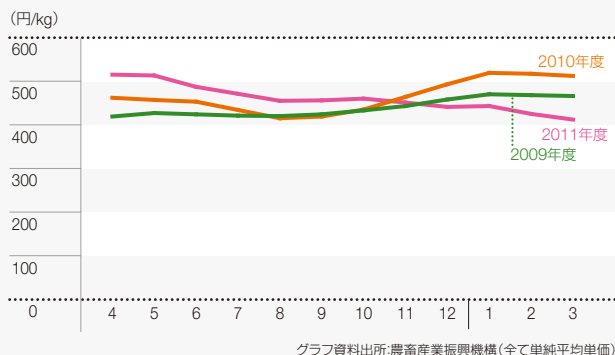
- 国産豚肉は震災の影響や、出荷頭数減により上期は相場高で推移したが、下期に入り落ち着きを見せた。
- 輸入豚肉は昨年からの在庫調整の結果、年間を通じて堅調に推移した。

鶏肉相場価格・需給量

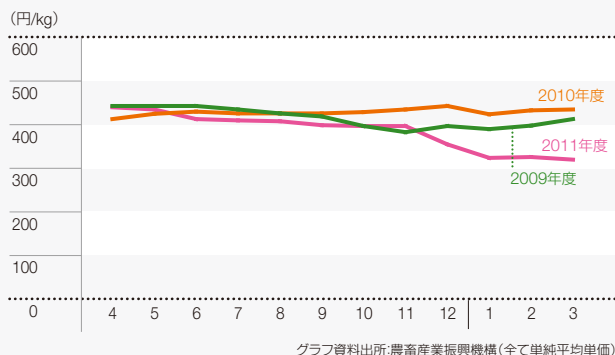
鶏肉需給量動向



鶏肉卸売価格(加重平均)



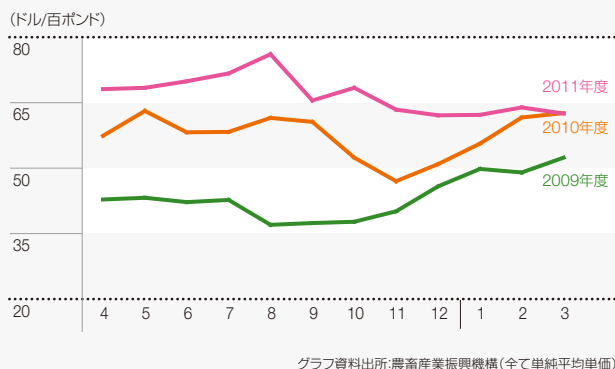
ブラジル産 もも肉価格



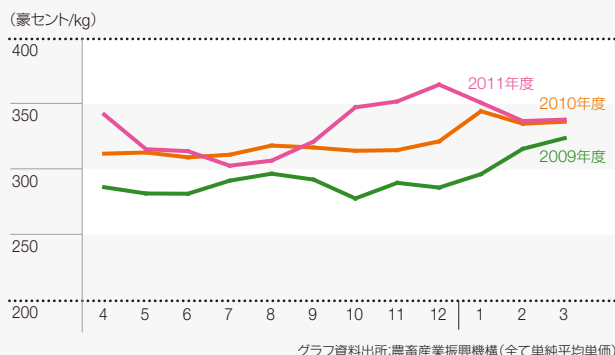
- 国産鶏肉は鳥インフルエンザ、震災の影響で上半期は高値相場で推移したが、生産能力が改善された11月以降、相場が急落した。需要期である12月でも相場が上らず、そのまま下落してきている。
- 輸入鶏肉は震災による国内供給量減を見越して上期中は輸入量が増大したが、消費も低迷したため、在庫過多となり、11月以降相場が急落した。

海外生体相場価格

米国産 肥育豚価格



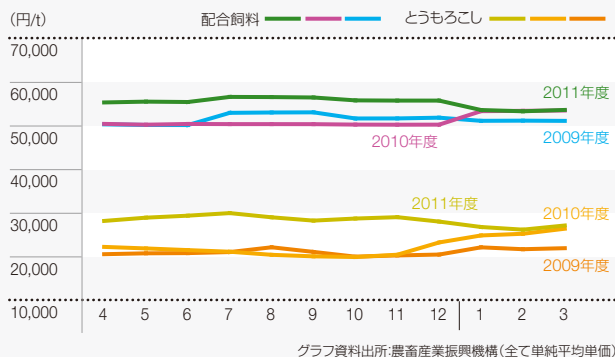
豪州産 肥育牛価格



- 米国の豚生体相場は屠畜頭数・個体重ともに減少したため、ある程度高値で推移した。
- 豪州の牛生体相場は下期以降上昇した。

飼料相場価格

とうもろこしの輸入価格・配合飼料の価格



- コーンの価格は高値圏のレベルで推移。配合飼料は円高の影響もあり、安定した。

関連企業本部

新中期経営計画パートⅣの取り組み



川村 浩二

取締役執行役員
関連企業本部長

メーカー力を磨いて、
新たな市場の開拓と他社を
圧倒する競争優位性の
確立を目指します。

37

事業環境に対する現状認識

Q 関連企業本部を取り巻く事業環境の変化に対する現状認識を教えてください。

A 水産事業につきましては、中国や新興国などで水産品の需要が伸長していることから、グローバルな相場価格は高値圏で推移している一方、日本においては消費量が低迷しているため、デフレ状況が続く厳しい環境となりました。調達力の強化や、海外生産等のコスト競争力を高めていく必要があると考えています。あわせて、内食志向の高まりも見られることから、簡便性の高い商品の開発やメニュー提案等で、量販店チャネルに積極的に拡販していきます。

また、最近の防災意識の高まりにより缶詰の需要が拡大しています。それを捉え、青森県八戸市で缶詰工場の生産能力の倍増を図ります。

乳製品事業につきましては、健康志向を背景に、マーケットそのものも成長していますが、大手メーカーを中心に販促競争が激化しています。チーズ事業については、業務用の実績に裏打ちされた生産技術を基にコンシューマ市場に本格参入しました。予想以上に厳しい市場ですが、着実に伸長しています。ヨーグルト事業については、新商品の開発や提案営業を強化して、収益の

回復を図りました。現在、生産ラインを増強しドリンクタイプのヨーグルトに注力していますが、主にCVSチャネルにおいて売上は好調に推移しています。

新中期経営計画 パートⅣ 重点取り組み

基本方針

連結営業利益の
10%程度、
売上高営業利益率3%
を達成するべく
重点施策に取り組む

重点施策

「ものづくり」の強化
による「品質」、
「効率」の向上

新中期経営計画パートⅣの取り組み方針

Q 新中期経営計画パートⅣの重点施策である「ものづくり」の強化による「品質」「効率」の向上について教えてください。

A 成熟した市場で売上の伸長や利益率の向上を図るためには、「メーカー力」を磨いて、新たな市場の開拓と他社を圧倒する競争優位性を確立しなければなりません。「メーカー力」とは、まずは「ものづくり」の力だと思います。高品質の商品や価格競争力のある商品を製造するために、自社工場における生産能力の量的な増強を図るとともに、質も高めていかなければなりません。生産技術の開発や品質、効率を高めていくための人材育成も必要となります。この中期経営計画期間中に、生産部門に対して積極的な設備投資を行うと同時に、外部の力も活用して製造技術を担う人材を育成することで、商品の品質と生産効率を高め、価格競争力のみならず、品質における競争優位性を確立していきたいと考えています。そして、その力を背景に、売上に占める自社工場商品の構成比をこの中期経営計画期間中に5ポイント高めて、利益率の向上につなげていきます。

Q 「マーケティングを基盤とした商品開発力・営業力の強化とブランドマネジメントの推進」については、いかがですか？

A 関連企業本部の各社は、業務用商品に強みがある一方、マーケティングを行い、消費者ニーズを想定しながら商品開発する点に課題がありました。顧客視点に立ったマーケティングを徹底して行い、ターゲットとコンセプトを明確化し、商品開発力を高めていきます。また、営業力を強化するための研修や営業ツールの開発を行うほか、店頭プロモーションも積極的に企画・展開していきます。また、各社のコーポレートブランドを通して消費者とのコミュニケーションを図り、顧客ロイヤリティを高めていきます。これらの活動を通し、コンシューマ商品を中心に売上数量の拡大を図っていきます。

Q 「グローバル展開への布石」についても、お聞かせください。

A これまで関連企業本部の海外の関係会社は、基本的に日本に商品を提供する生産拠点でした。今後は海外の売上を拡大していく必要があります。そこで、グローバル展開への第一歩と

して、中国にある関係会社が自国などで商品を販売する取り組みを始めています。具体的には、フリーズドライの商品を中国・韓国に販売しています。今後は、水産加工品や業務用チーズの販売を検討していきます。また、タイの協力工場で珍味などの水産加工品を製造し、米国等での販売を拡大しようと考えています。

Q 関連企業の事業の見通しについて、その考え方を教えてください。

A 水産品・乳製品事業は、今後も成長が見込めると考えています。水産品事業に関しては、市場は成熟していますが、自社のシェアはまだ低いため、日本ハムグループの事業規模を活かしたビジネスを展開すれば、大きく成長することができると考えています。川上事業を強化することで、グループの最大の強みであるインテグレーションシステムを水産事業でも構築し、業界における存在感を高めていきたいと思います。

乳製品事業に関しては、チーズは今後もメニューが広がり需要が伸びることが予想されます。ヨーグルトも健康志向の高まりによる消費の拡大が見込めるなど、魅力のあるマーケットであり、大きなビジネスチャンスがあります。大手メーカーとの競争は厳しいものがありますが、特長のある商品開発の推進や提案営業力の強化、それを伝えるブランド戦略により、独自のポジションを確立できると思っています。関連企業本部は、そのビジネスチャンスに果敢に挑戦して、メーカー力の向上による売上・利益の拡大を図り、日本ハムグループの事業の『第三の柱』となることを目指します。

Topics

宝幸の 八戸工場を増設



宝幸の八戸工場（青森県八戸市）は、缶詰、瓶詰、レトルト食品などの常温食品を製造しています。東日本大震災以降、防災意識の高まりや、利便性に対する再認識などにより、缶詰などの需要が高まっていることから、宝幸の工場増設を決定しました。2012年10月稼働予定で、増設後の年間生産量はこれまでの約2倍の約1万2千トンを計画しています。また、地元八戸の水産原料をはじめ、地域の食材を活用した商品づくりを通し、地域経済の活性化に寄与できればと考えています。関連企業本部では、「メーカー力の向上」を方針として掲げていますが、今回の工場増設はその一環となります。今後も「ものづくり」の強化による品質と効率の向上を図り、収益の拡大に取り組んでまいります。

日本ハムグループは、企業価値の増大を目指します。

日本ハムグループは、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、グループ全体の経営の透明性と効率性を高め、企業価値の増大を目指しています。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、さらなる信頼を得ていきたいと考えています。

●これまでのコーポレート・ガバナンス強化に対する取り組み

2003年4月	投融資会議を設置
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を設置

●基本体制

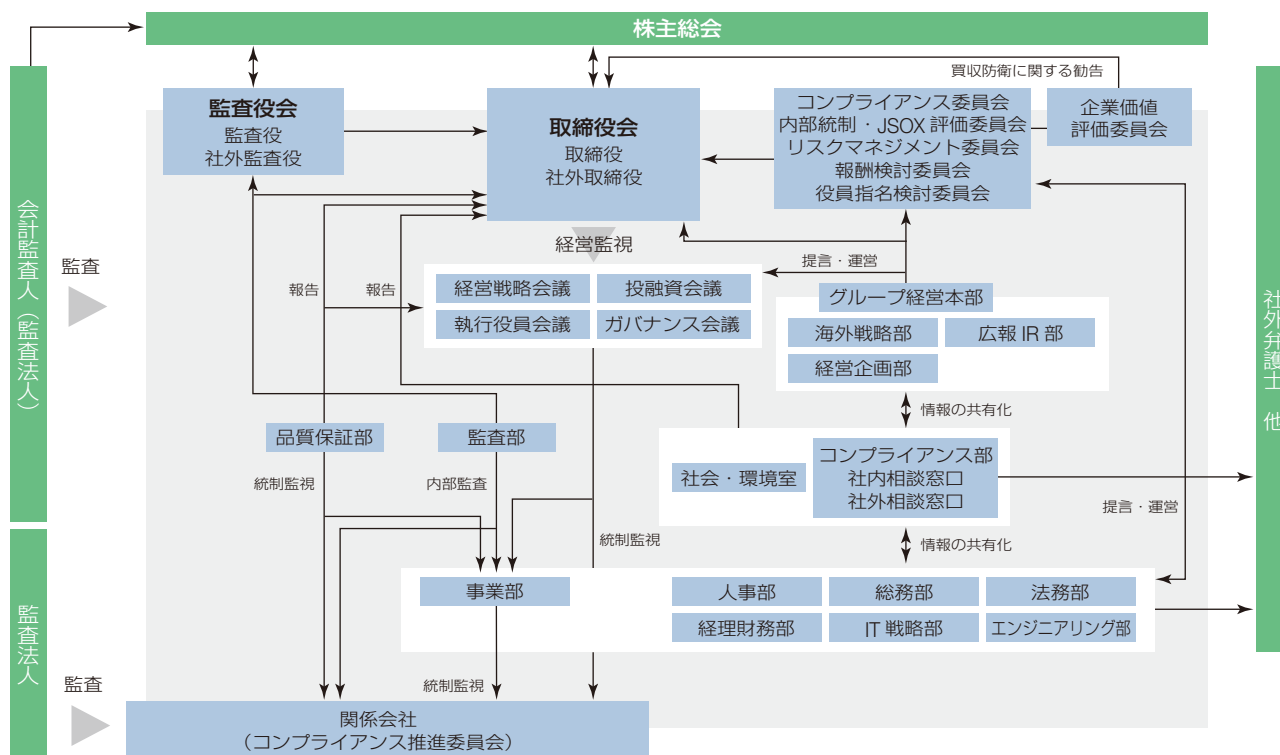
経営の仕組み

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。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

コーポレート・ガバナンスの基本方針は、取締役の「経営監視機能」と執行役員の「業務執行機能」において、責任と権限を明確化することです。

コーポレートガバナンス体制（概略図）



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、2011年4月1日～2012年3月31日の1年間に18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います。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います。

氏名 高 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います。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います。

注記：1. 社外取締役片山登志子氏、同高巖氏と当社との間に特別な資本的、人的および取引関係はありません。

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、同高巖氏を指定し、株式会社東京証券取引所および株式会社大阪証券取引所に独立役員届出書を提出しています。

2012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	
	18回中	18回出席
高 巖	取締役会	
	18回中	16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 小山 彪

選任理由

公認会計士の資格を有し、監査法人での経験も長いことから、企業の財務および会計に関する深い知見を有しておられます。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、当社の財務・会計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います。

氏名 本井 文夫

選任理由

弁護士として、長年活動を続けられ、刑事法全般（会社関係刑法、税法等行政罰則事案）やコンプライアンスに知見を深くお持ちです。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お持ちです。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います。

2012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	
	18回中	18回出席	14回中	14回出席
小山 彪				
本井 文夫	取締役会		監査役会	
	13回中	13回出席	10回中	10回出席
大塚 明	取締役会		監査役会	
	13回中	12回出席	10回中	10回出席

注記: 監査役本井文夫氏および大塚明氏については2011年6月24日の就任後に開催された取締役会および監査役会のみを対象としています。

●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。

社外取締役からのコメント

消費者への説明責任を果たし、安全とともに安心を届ける企業に



東日本大震災の発生から1年余り、復興への懸命の取り組みが続けられていますが、そうした中、放射能汚染の問題は、日本中の消費者に大きな不安を与えています。この消費者の不安にどう向き合うのか、食品企業は、現在そして将来にわたって「安全」で「安心できる」食品を何としても提供し続けなければならないという重い課題に直面しています。私たち日本ハムグループは、不安を感じる消費者の視点に立って、客観的に安全が確保された商品を提供するとともに、「安心だと信頼していただける」商品を届けることに全力で取り組まなければなりません。

その基本は、消費者への説明責任を果たすことだと考えます。食品に危険をもたらす原因因子は、放射能に限らず専門的かつ複雑であり、何が危険で何が安全なのか、安全の基準をどこに設けるのが最適な選択であるのかは、専門的情報や知識を保有していない消費者には判断のしようがありません。だからこそ、消費者は不安にならざるを得ないのです。

このような消費者の不安を解消するためには、徹底した品質管理・品質保証体制をさらに整備し従業員が一丸となって安全を強く意識して日々の業務に取り組むとともに、その姿勢や安全管理体制を消費者にわかりやすく説明し、安全の考え方や安全への取り組みについて、消費者とコミュニケーションのできる企業になることが必要です。

「安全の確保」と「必要な情報の提供」は、消費者基本法に明記された事業者の義務であると同時に、消費者が心から安心して笑顔で食べることのできる食品を提供することは食品企業の最大の喜びです。消費者から「安心できる」と信頼されるための取り組みがすべての現場で実践されるよう提言してまいります。

社外取締役

片山 登志子

経歴

1977年8月 裁判所事務官採用 大阪家庭裁判所勤務
1988年4月 弁護士登録(大阪弁護士会)
1993年4月 法律事務所開設
2008年6月 当社取締役就任(現在)

役員報酬

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	
取締役 (うち社外取締役)	387 (16)	387 (16)	13 (2)
監査役 (うち社外監査役)	71 (23)	71 (23)	7 (4)

注記：1. 報酬等の総額には、2011年6月24日開催の第66回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名および監査役2名(うち社外監査役1名)に対する報酬を含んでいます。

2. 取締役および監査役に対する報酬限度額は、株主総会における決議により、取締役月額42百万円(1996年6月27日定時株主総会決議)、監査役月額8百万円(1998年6月26日定時株主総会決議)となっています。

●内部統制機能に関する事項

コーポレート・ガバナンスの強化は、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

日本ハムグループでは、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。

日本ハム独自のガバナンスに対する取り組みとは

昨年、日本企業のガバナンスが厳しく問われる事件が起きたことに、また日本の上場維持基準が著しく緩いということを世界に知らしめたことに、上場会社の役員として、憤りを感じないわけにはいきません。私は「日本ハムには何の問題もない」と主張するつもりはありませんが、ことガバナンスに関しては、当社は先端的な取り組みを展開しておりますので、「日本ハムも含め、日本企業とは」と一括りにされてしまうことに強い抵抗を覚えます。それゆえ、ここに日本ハムグループの取り組みの一端を紹介させていただきます。

当社では「重要事項」に関する情報がほぼ毎日2件～3件程度、役員全員に送付されます。重要事項とは、関係部署が把握した非日常的事象を指し、自然災害、労働・通勤災害、業務上の損害、訴訟や行政処分の可能性、反社会的勢力、法令違反の可能性など広範な事象を含みます。

この種の情報をほぼ自動的に(関係部署が情報を選別しないで)役員全員に通知している会社は、私の知る限り、他にはないと思っております。センシティブな情報ですので、情報管理は厳格に行っていますが、これにより取締役会で「私は知らなかった」という理屈は通らない仕組みになっております。それだけに、全員が問題を軽々に扱わず、原因も曖昧にせず、会社として責任ある対応をとることができていると感じています。これは十分に誇れる当社独自の取り組みと自負しております。



社外取締役
高 巖

経歴

2001年4月 麗澤大学国際経済学部(現：経済学部) 教授(現任)
2005年6月 三井住友海上火災保険(株) 取締役
2007年4月 京都大学経営管理大学院 客員教授(現任)
2009年4月 麗澤大学経済学部 学部長(現任)
2010年6月 当社取締役(現在)

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日本ハム(株)に設置し、日本ハム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、日本ハム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。

1. 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
- 行動基準ハンドブック
- 各社行動基準マニュアル



2. 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



3. 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、社会・環境室が担当しています。

(2012年6月27日現在)



小林 浩
代表取締役会長



末澤 壽一
取締役(常務執行役員)



板垣 博
監査役



竹添 昇
代表取締役社長



辻本 和泰
取締役(執行役員)



西尾 勝利
監査役



大社 啓二
取締役(専務執行役員)



川村 浩二
取締役(執行役員)



本井 文夫
社外監査役



内田 幸次
取締役(常務執行役員)



片山 登志子
社外取締役



大塚 明
社外監査役



畑 佳秀
取締役(常務執行役員)



高 巖
社外取締役



森本 民雄
社外監査役

取締役を兼任していない常務執行役員

山田 輝男

取締役を兼任していない執行役員

宮地 敏通

井上 勝美

大社 隆仁

緒方 俊一

太田 一司

篠原 三典

板東 冠治

木藤 哲大

西原 耕一

三国 和浩

宮階 定憲

高松 肇

大山 浩一

矢野 博之

日本ハムグループが目指す「品質No.1経営」

品質保証に対する取り組み

日本ハムグループは、新中期経営計画パートⅣの経営方針の1つに「品質No.1経営のブラッシュアップ」を掲げ、「日本ハムグループ＝高い品質」のブランドイメージを確立する施策を推進しています。

●品質保証の更なる向上を目指して

日本ハムグループでは「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を実現する」という信念のもと、「OPEN品質」体制を整えています。そして、「満足・感動の品質」を目指して5つの品質方針を掲

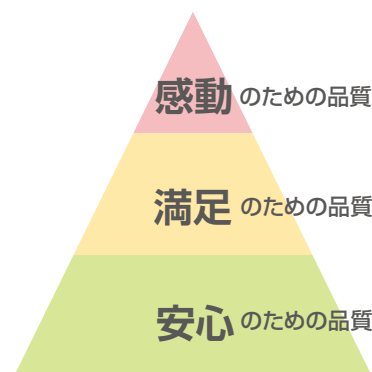
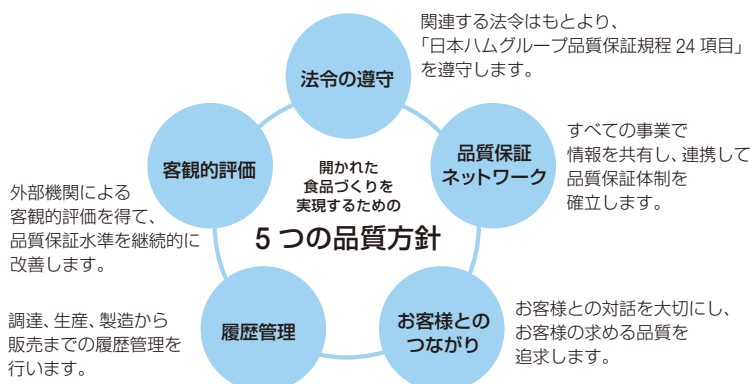
げ、日本ハムグループすべての事業を有機的に連携させることで、農場からテーブルまでお客様視点に基づいた品質保証ネットワークを構築しています。具体的には、グループを横断的に統括する品質保証部をはじめとして、グループ全体での品質保証担当者会議の開催や品質監査、商品の一括管理など、グループ内で情報を共有することにより、品質保証の更なる向上を図っています。

●お客様の声から始まる品質保証サイクル

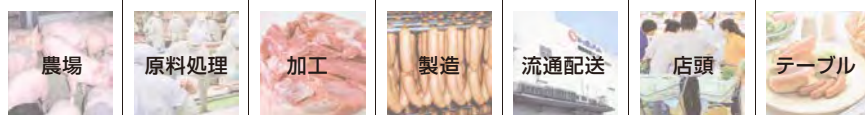
日本ハムグループは、「お客様の声を聴く」「商品・サービスに活かす」「確かな品質をつくる」「しっかり伝える」という品質保証サイクルを回すことで、よりおいしくて安全・安心な商品をお客様にお届けしています。

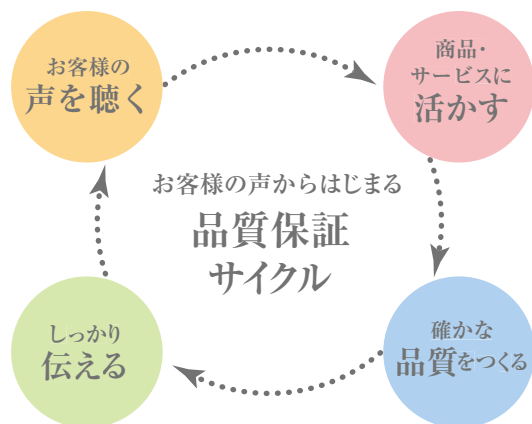
「お客様の声を聴く」

品質保証サイクルは、店頭やお客様サービス室などにいただくお客様の声をお聴きし、分析することが第一歩です。そのため、お客様とお話しできる多くの接点をつくり、独自のネットワークを活用して、スピーディな情報の収集活動を進めています。



日本ハムグループの品質バリューチェーン





「商品・サービスに活かす」

お客様の貴重なご意見は、商品・サービスの改善に活かしています。全従業員が参加している品質向上活動では、よりおいしい商品をお届けするために、お客様の声を参考にして、自主的な品質向上に努めています。また、サービスを向上させるために、電話での対応から接客まで、実践的な勉強会を行うなど、お客様満足向上のためのスキルアップを進めています。

「確かな品質をつくる」

日本ハムグループは、お客様に安心していただける商品づくりのために、安全審査・品質監査・安全検査の3つの機能を有機的に連携させ、安全を確保するための品質保証システムとして、グループ全社で取り組んでいます。

安全審査においては、原材料の安全性の審査、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・安心な商品であることをお伝えしています。品質監査においては、日本ハムグループの品質保証部門が連携し、品質監査を繰り返すことにより製造環境を向上させ、お客様に確かな品質の商品をお届けしています。安全検査においては、国内・海外の検査・研究部門が連携し、厳格な検査を行うことで、お客様に安全で安心な商品をご提供しています。

●グローバル化に対応した品質保証システムの構築を目指して

新中期経営計画パートⅣでは、「品質No.1経営のブラッシュアップ」の一環として、グローバル化に対応した品質保証システムの構築を目指しています。現在、海外商品は、原産地で品質監査・安全検査が行われ、日本国内での安全審査に合格した商品だけが、国内で流通しています。日本ハムグループは、今後も国内と海外のチェック体制を強化し、それぞれの品質保証部門の連携体制を確立することで、お客様と社会から信頼を得る取り組みを行っていきます。

そのために必要なのが、技術者の育成とグローバルな人財の獲得・育成です。日本ハムグループでは、独自の人財育成体系の構築を進め、確かな品質をつくるための人財を育成しています。基礎知識を修得するためのeラーニングは、独自のコンテンツを制作。海外を含むグループ全社に均一な教材を提供し、業務に関わるあらゆる人が学習しています。基礎集合研修では、独自のカリキュラムを作成し、座学と実習、事後課題を通して、技術の修得と知識・技能の定着を図っています。専門技術研修は、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行く技術者の養成を行っています。そして、独自の認定試験に合格した技術者が専門技術者となり、事業所の技術指導・教育、基礎集合研修、専門技術研修の講師として活動することで、品質保証技術の更なる向上に努めています。

日本ハムグループは、このような技術者を海外でも育成することにより、グローバル化に対応した品質保証システムを構築しようとしています。

「しっかり伝える」

お客様に、お届けした商品の情報をしっかり伝えることで、お客様とのつながりを深め、再びお客様の声をお聴きする体制づくりを行っています。

日本ハムグループは、このような品質保証サイクルを回すことで、お客様から高い信頼を得る企業を目指して「品質No.1経営」を実践しています。

「食べる喜び」をお届けするための基盤研究や製品開発に取り組んでいます。

茨城県つくば市にある中央研究所は、日本ハムグループの中核研究機関として、食品の「安全・安心」を守る研究、健康に役立つ食品・素材の研究開発、おいしく高品質な食肉の生産技術開発などに取り組んでいます。

食品の高付加価値化などを通じて、皆様に『食べる喜び』をお届けしたいと願っています。

●食品の「安全・安心」を守る技術研究

中央研究所では、早くから精度の高い分析技術の開発に取り組んでおり、試験を行う能力に関する国際規格であるISO/IEC 17025の認定取得を進めています。2011年には従来取得していた栄養表示として必須の5項目の分析に加えて、トランス脂肪酸、飽和脂肪酸およびコレステロールの分析に関する認定を取得しました。

食品中の危害物質を迅速に分析する技術の開発にも積極的に取り組み、食品中の残留農薬547種類・動物用医薬品190種類を短時間で一斉に分析する方法を開発してきました。2011年には食品の放射能検査体制を確立し、品質保証部門と連携して、日本ハムグループの放射能検査体制を構築しました。

免疫技術を応用した食品検査技術にも力を入れており、消費者庁ガイドラインに準拠している食物アレルギー物質検出キット「FASTKIT エライザ Ver. II」、厚生労働省通知法準拠のカビ毒検出キット「MycoJudge トータルアフラトキシン」、厚生労働省通知法収載の食中毒菌検査キット「NHイムノクロマトVT1/2」など公的にその性能が認められている検査キットを開発・販売しています。2011年にはこれらのキットによる食肉ならびに食品の衛生管理への貢献が評価され、農林水産省主催の「平成23年度(第12回)民間部門農林水産研究開発功

績者表彰」において、「社団法人農林水産先端技術産業振興センター会長賞」を受賞しました。



中央研究所



●健康に役立つ食品・素材の研究開発

日本ハムグループの持つ豊かな生物資源を活用して、安全性および健康への有用性を検証することにより、健康に役立つ食品素材を開発・商品化しています。例えば、美容に役立つコラーゲンや、エラスチンペプチド、疲労軽減に効果のあるイミダゾールジペプチド高含有エキスなどを開発・発売しています。2011年には新たにユーテラス(豚子宮)エキスに美容に役立つ効果があることを確認しました。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、グループの加工食品や健康食品などに活用されています。

●おいしく、高品質な食肉の生産技術開発

食肉の「おいしさ」や品質を科学的に評価する研究にも積極的に取り組み、日本ハムグループ独自のブランド食肉・商品の開発に展開しています。また、霜降りになりやすい牛などの育種開発にも力を注いでいます。さらに、遺伝子技術を応用した高精度な家畜衛生検査を実施するとともに、病気に強い豚系統の確立やプロバイオティクス効果を持ち豚の成長を速くする独自の乳酸菌の開発に取り組んでおり、より健康な豚を育成する研究が実用段階に入っています。

社会への貢献活動

研究開発から得られた新しい知見や情報をわかりやすくご提供するため、「食とスポーツ」や「食物アレルギー」などをテーマとしたさまざまな食育活動を実施し、皆様の健やかなくらしを応援しています。例えば、2011年8月には北海道日本ハムファイターズの選手を栄養面でサポートする中で考案したレシピなどを紹介した「北海道日本ハムファイターズの寮ごはん」を出版しました。

これからも『人輝く、食の未来』に向けて積極的に研究開発を進めていきます。



美しい地球を次世代に残すために、 環境負荷低減に挑戦し続けます。

日本ハムグループは、環境活動の基本方針である「日本ハムグループ環境方針」に基づき、従業員一人ひとりが、さまざまな事業活動の中で環境保全に努めています。

日本ハムグループ環境方針

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

1. 商品・サービスへの環境配慮

環境に配慮した商品の開発とサービスの提供に努めます。

2. 環境パフォーマンスの向上

省エネ・省資源・環境負荷低減に努めます。

3. 継続的改善

環境マネジメントシステムを適切に運用し、継続的改善に取り組めます。

4. 法令の遵守

関連する法令を遵守するとともに、必要に応じて自主基準を定め、環境保全水準の向上に努めます。

5. 社会との連携

地域社会とのコミュニケーションを図り、連携して環境活動を実施します。

●「新中期経営計画パートⅢ」の結果と「新中期経営計画パートⅣ」の目標

日本ハムグループでは、2012年4月より3年間にわたる「新中期経営計画パートⅣ」を開始しました。

この期間において、CO₂排出量の削減をはじめとする7項目の目標を設定し、2014年度の目標達成を目指して取り組みを進めています。

2011年度に終了した「新中期経営計画パートⅢ」の環境目標結果を踏まえて、継続的な改善への取り組みを続けていきます。

	新中期経営計画		
	パートⅢ	パートⅣ	
	目標値	結果	目標値
CO ₂ 排出量(原単位)	3%削減* ¹	16.9%削減	12.5%削減* ²
廃棄物発生量(総量)	3%削減* ¹	0.1%増加	3%削減* ²
廃棄物リサイクル率	99%	98.2%	99%以上
食品リサイクル率	88%	91.3%	93%以上
用水使用量(原単位)	3%削減* ¹	2.9%削減	6%削減* ²
グリーン購入率	90%	74.4%	90%以上
車両燃費	2008年度比 5%向上	2008年度比 4.5%向上	2010年度比 3%向上

*¹ 基準値：2005年度から2007年度の3力年の平均値

*² 基準値：2005年度から2010年度の6力年の平均値

CO₂削減への取り組み

日本ハムグループでは、2007年度よりボイラーなどに使用する燃料を、重油・LPGから都市ガス・LNGへと変更を進めています。都市ガスやLNGは、従来の燃料と比べて、単位熱量あたりのCO₂排出量が少なくなります。2011年度は、日本ハム(株)茨城工場・小野工場、日本ハム食品(株)桑名プラントの3カ所で燃料転換を行いました。

また、当社グループのバイオマス資源(鶏糞)をボイラーの燃料として利用する取り組みも開始しました。



日本ハムグループは、豊かな社会、地域づくりに貢献しています。



日本ハムグループは、より豊かな社会、地域づくりに貢献するために、スポーツ振興をはじめとするさまざまな取り組みを行っています。

●スポーツコミュニケーション

日本ハムグループは、『食とスポーツで健康を育てよう。』をテーマにスポーツを通じて人と人が触れ合う交流の機会をつくり、人と人の心がつながるコミュニケーションづくりに取り組んでいます。

野球では北海道を本拠地とする「北海道日本ハムファイターズ」を運営し、サッカーでは「セレッソ大阪」の運営に参画しています。全国各地での野球教室やサッカー教室での技術指導はもとより、目標に向かって取り組む姿勢や人と触れ合うことの大切さを伝えていきたいと考えています。



また、市民マラソン「ユニセフカップマラソン」への特別協賛や、「日本ハム旗 関東学童軟式野球秋季大会」



の開催も行っています。これらの活動を通じて、スポーツの底辺拡大と青少年の健全育成を支援していきます。

●「みんなの森林」活動

日本ハムグループは、林野庁の「法人の森林」制度を利用し、森林を整備する「みんなの森林」活動を行っています。兵庫県の大成山、茨城県筑波山、愛知県瀬戸定光寺にある3つの森林で、従業員が一般の方々と一緒に植林や下草刈りなどの森林保護活動を行い、森林の大切さを学ぶ機会を提供しています。



●食育活動

日本ハムグループは、「食べること、楽しもう!」をスローガンに、五感に響く体験とともに、「食」に関するさまざまな情報をご提供しています。

その一つとして、小・中学校で実施しているのが「食べることの大切さ」や「食べものの役割」など、学校生活を元気に過ごしてもらうための情報を提供する出前授業です。2011年度は34校、約2,300名を対象に行いました。国産鶏肉「桜姫」を使った出前授業では、鶏が食卓に届くまで多くの人の手がかかっていることや、「桜姫」の調理を体験することにより、生き物の命をいただいていることや食べものの大切さを感じていただきました。

日本ハムグループでは、このほかにも「オープンファクトリー（工場見学）」や「料理教室」「セミナー」等を実施することで、皆様の豊かな食生活を応援できるよう今後も活動を続けていきます。

食物アレルギーへの取り組み

日本ハムグループは、「食物アレルギーがある方やそのご家族にも安心しておいしい食事を楽しんでいただきたい」との考えから、「食物アレルギー対応食品」や「食物アレルギーの検査技術」の研究開発、「食物アレルギーにかかわる情報の発信」に取り組んでいます。



食物アレルギーに関心を持つ方々は、食物アレルギーに関する情報やそれに対応した日々の調理に関する正しい情報の提供を、強く望んでいます。その思いにお応えするため、大阪ガス株式会社と合同で食物アレルギーを持つお子様の保護者を対象としたセミナーと料理教室を、開催しました。参加者からは、「食物アレルギーについての正しい知識がわかり、不安が解消された」「子どもが食べられる食材を使った料理を教えてもらい、とても役に立った」と、好評を得ました。

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



日本ハムは、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。日本ハム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、日本ハムの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へと進化しており、現在はブランド価値向上にも貢献しています。

●「9+」をチームスローガンに邁進

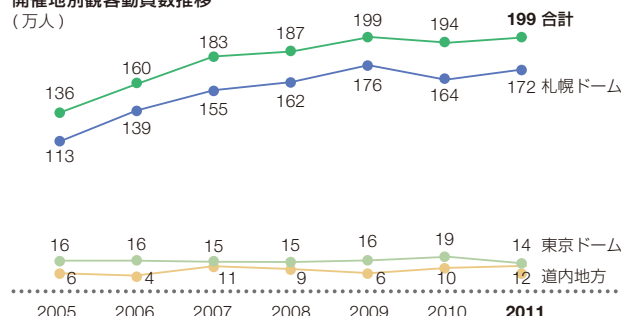
北海道日本ハムファイターズは、北海道の一員として、地域との融合、道民の皆様との共生をテーマに日々邁進することで、多くの道民の皆様には支持されています。それは北海道での観客動員数の多さにもあらわれています。今シーズンのチームスローガンは、「9+」(ナインプラス)。これには、北海道日本ハムファイターズが誕生して9年目であることと、個々の選手(ナイン)が日々努力を重ねて能力を高めればチームにプラスになるという意味を込めています。また、ファンやステークホルダーの皆様とも強い絆で結ばれていることも、「+」で表しています。この「9+」のもとに、北海道日本ハムファイターズは、頂点を目指してペナントレースを戦っていきます。



●地下鉄ラッピング車両「ファイターズ号」試乗会を実施

札幌市交通局と北海道日本ハムファイターズは3月18日(日)、報道機関を対象に札幌市営地下鉄東豊線で運行されるラッピング車両「ファイターズ号」の試乗会を実施しました。栗山英樹監督と23選手、ファイターズのロゴマークが全面に大きく描かれた車両が栄町駅に入線すると、居合わせた乗降客の方々から驚きの声が上がりました。さっぽろ駅までB・Bと札幌市交通局のキャラクター「のってコグマ」が乗車し、車内を公開。4月1日までの期間限定で広告もファイターズ一色となり、開幕に向けて一段と機運を高めるものとなりました。

開催地別観客動員数推移
(万人)



ファイターズ号は3月19日(月)から約3年間、東豊線内を走ります。札幌市営地下鉄のラッピング車両は2010年のさっぽろ雪まつり開催中に実施されたことがありますが、3年にわたるのは前例のないこと。四季を通じ札幌市民や観光で訪れる方々の足として活躍します。



●キープ! クリーンウォーターエコプロジェクトの実施

“キレイな水を守る” 取り組みとして、北海道旭川市の忠別川にて、ホクレン様とともに清掃活動を実施しました。ファイターズからはマスコットのB・B、球団関係者が参加。一般参加の皆様と協力して1時間半で約20キロのゴミを回収しました。北海道という地域の一員として、今後も新たな環境活動への挑戦を一つ一つ積み重ねていきます。



(2011年7月8日の様子)

財務セクション

目次

53	5年間の主要財務データ
54	業績の検討及び分析
62	連結貸借対照表
64	連結損益計算書
65	連結資本勘定計算書
66	連結キャッシュ・フロー計算書

- 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。

5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

単位：百万円

	2012	2011	2010	2009	2008
売上高	¥1,017,784	¥ 989,308	¥ 953,616	¥1,028,449	¥1,029,694
継続事業からの税金等調整前当期純利益	26,766	29,523	24,024	6,287	7,760
当社株主に帰属する当期純利益	11,655	16,731	15,721	1,657	1,555
総資産	589,125	590,688	604,201	583,684	608,809
当社株主資本	290,020	281,067	271,908	270,439	287,457
有利子負債	139,187	155,263	187,585	168,950	183,539
営業活動によるキャッシュ・フロー	26,432	36,761	67,448	37,776	29,690
投資活動によるキャッシュ・フロー	9,750	8,745	(60,134)	(15,397)	(26,793)
フリー・キャッシュ・フロー	36,182	45,506	7,314	22,379	2,897
財務活動によるキャッシュ・フロー	(23,745)	(36,951)	(5,227)	(24,761)	7,451
設備投資額	19,487	17,189	19,754	22,148	18,627
減価償却費	23,756	24,115	24,408	24,000	23,939

単位：円

一株当たり金額：

基本的一株当たり当社株主に帰属する当期純利益	¥ 54.79	¥ 78.67	¥ 69.69	¥ 7.26	¥ 6.81
希薄化後一株当たり当社株主に帰属する当期純利益	¥ 49.40	¥ 70.92	¥ 68.99	¥ 7.25	¥ 6.80
一株当たり当社株主資本	¥1,363.34	¥1,321.37	¥1,278.83	¥ 1,185.25	¥ 1,259.74
一株当たり配当金	¥ 18.00	¥ 16.00	¥ 16.00	¥ 16.00	¥ 16.00

単位：%

指標

株主資本当期純利益率 (ROE)	4.1%	6.1%	5.8%	0.6%	0.5%
総資産継続事業からの税金等調整前当期純利益率 (ROA)	4.5%	4.9%	4.0%	1.1%	1.3%
当社株主資本比率	49.2%	47.6%	45.0%	46.3%	47.2%

単位：倍

有利子負債・株主資本比率	0.48	0.55	0.69	0.62	0.64
インタレスト・カバレッジ・レシオ	14.5	17.0	31.6	15.0	11.0

注記：1. 上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. 財務会計基準審議会会計基準書（以下、「会計基準書」）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連結財務諸表の数値を一部組替えて表示しています。

3. 会計基準書205「財務諸表の表示」に従い、非継続となった事業の損益は連結損益計算書上、非継続事業からの純利益（損失）（法人税等控除後）として区分表示しています。

4. 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。

5. 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。

6. 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。

7. 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

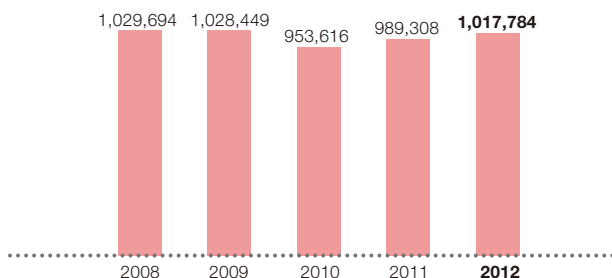
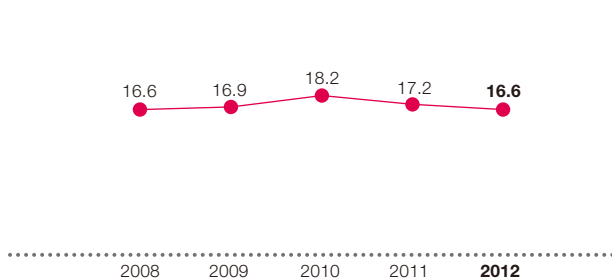
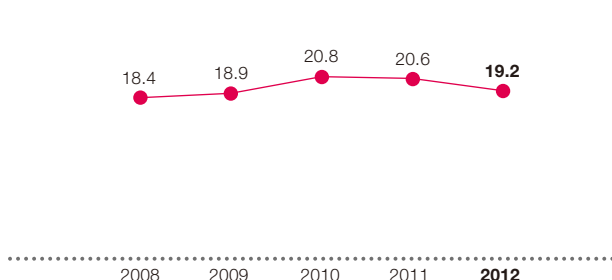
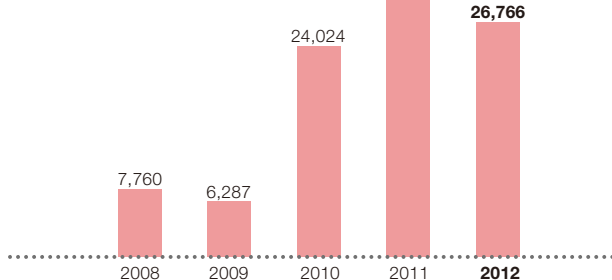
ROA = (継続事業からの税金等調整前当期純利益 / 期中平均総資産) × 100

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

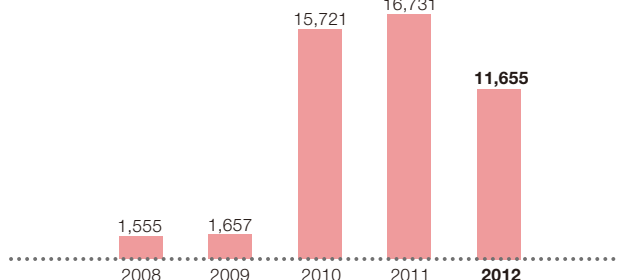
売上高
(百万円)販売費及び一般管理費率
(%)売上総利益率※
(%)継続事業からの税金等調整前当期純利益
(百万円)

業績の概要

当期におけるわが国経済は、東日本大震災による直接的な被害や原発対応に伴う電力不足、米国景気の減速、欧州債務問題などに加え、円高ドル安・ユーロ安の影響も大きく受け、厳しい状況となりました。

当業界におきましては、第2四半期までは堅調であった国産の鶏肉・豚肉相場が、供給量の回復を背景として、第3四半期以降は前年を下回る傾向となりました。牛肉につきましては、上期に発生した食中毒事故やセシウム問題などの影響により需要が低迷し、前年の相場を大きく下回りました。さらには、原油価格や穀物価格が高止まりする状況が続く、燃料、飼料や資材の価格に影響が出るなど、厳しい状況が続きました。

このような中、日本ハムグループは、2009年4月よりスタートした「新中期経営計画パートⅢ」の最終年度を迎え、テーマとして掲げた「国内事業の更なる強化とグローバル企業への挑戦」を果たすべく、さまざまな経営施策を推進してきました。経営方針「品質No.1経営の定着と進化」につきましては、企業価値向上を図るべくさまざまな取り組みを行いました。当社独自のインテグレーションの強化を図るとともに、中元・歳暮商戦においては、当社直営農場産の豚肉原料を使用したプレミアムギフト「美ノ国」や、新しいカテゴリーである常温・惣菜ギフトに注力しました。2つ目の経営方針である「事業の選択と集中による収益力の向上」につきましては、

当社株主に帰属する当期純利益
(百万円)

※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。

コア事業の競争力向上を図るために、加工事業のSCM改革により、営業拠点の統廃合も進めて、効率化に取り組みました。また価格競争が激化するデフレ市場に対応すべく、新商品のTVCMを投入するなど積極的な販売促進策にも取り組みました。もう一つの経営方針である「グローバル経営体制の構築」につきましては、海外での販売に積極的に取り組んだ結果、前期比で売上げを大きく伸ばすことができました。また経済成長著しいベトナムにおいて、新たにハム・ソーセージ製造販売会社を買収しました。

売上高

ハム・ソーセージについては、新商品を大型商品に成長させるべく、TVCMを投入し、積極的な拡販に取り組むとともに、ギフト商品の拡販を積極的に行った結果、前期比1.7%の増収となりました。

加工食品については、新商品の販売促進に取り組んだほか、肉食回帰の傾向に対応した拡販にも注力すると

もに、業務用チャンネルでコンビニエンスストアに対して製販一体となった積極的な提案営業を推進した結果、前期比2.7%の増収となりました。

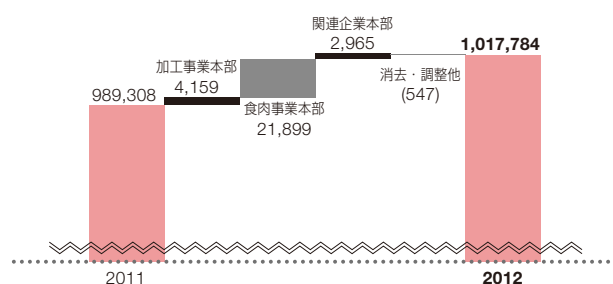
食肉については、鶏肉・豚肉相場・牛肉相場ともに厳しい環境ではありましたが、国内外で積極的に拡販に取り組んで販売数量を伸長させたことにより、前期比2.6%の増収となりました。

水産物については、消費者の内食志向を背景に、従来注力してきた外食チャンネルに加え、量販店チャンネルへの営業活動を強化し、一年を通して自社工場製品、重点商品に集中して販売を伸長させたことなどにより、前期比3.0%の増収となりました。

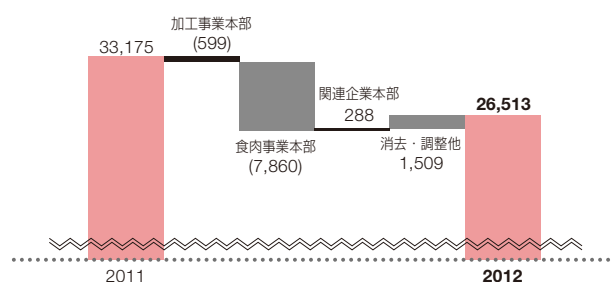
乳製品については、ヨーグルト・乳酸菌飲料はコンビニエンスチャンネルにおいて主にドリンクヨーグルトの売上げを大きく伸ばし、チーズについてはパンメーカー向けの売上げが回復したことなどにより、前期比6.2%増となりました。

以上の結果、当期の売上高は、2.9%増の1,017,784百万円となりました。

連結売上高のセグメント別増減要因
(百万円)



連結営業利益のセグメント別増減要因
(百万円)



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4.6%増の822,222百万円となり、売上高に対する比率は前期79.4%に対して、当期は80.8%となりました。売上総利益は、売上原価の増加により、前期比3.9%減の195,562百万円となりました。販売費及び一般管理費は、前期比0.7%減の169,049百万円となったことから、売上高に対する比率は前期17.2%に対して当期は16.6%となりました。これらの要因などにより、継続事業からの税金等調整前当期純利益は、前期比9.3%減の26,766百万円となりました。

継続事業からの税金等調整前当期純利益に対する法人税実効税率は、前期43.4%が当期57.8%となりました。以上の結果、当社株主に帰属する当期純利益は、前期比30.3%減の11,655百万円となり、一株当たり当社株主に帰属する当期純利益は54円79銭となりました。

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ます。

●加工事業本部

ハム・ソーセージ部門は、新商品である「森の薫り 新あらびきウインナー」や「彩りキッチンロースハム」を大型商品に成長させるべく、TVCMを投入し、積極的な拡販に取り組みました。また中元・歳暮商戦においては、ギフトの旗艦ブランドである「美ノ国」を中心にTVCMや店頭での販売促進を積極的に行いました。

加工食品部門では、新商品の「羽根付きギョーザ」の販売促進に取り組んだほか、肉食回帰の傾向に対応してカレーなどの常温食品群や「中華名菜」の販売拡大にも注力しました。業務用チャンネルにおいては、コンビニエンスストアに対して製販一体となった積極的な提案営業を推進し、売上げを伸長させました。

営業利益については、生産性改善などのコスト削減やSCM改革などの改善効果もありましたが、原料や資材・燃料価格が前期に比べて高騰したことやタイ国での洪水被害もあったことから前年実績を下回る状況となりました。

以上の結果、加工事業本部の売上高は、前期比1.2%増の342,186百万円、営業利益は前期比6.9%減の8,030百万円となりました。

●食肉事業本部

期初から堅調に推移していた国産の鶏肉・豚肉相場は、夏頃より生産量の回復に伴って相場下落基調が鮮明となり、第3四半期以降は前年を下回る状況となりました。また牛肉につきましては、食中毒事故やセシウム問題などの影響を受けて需要が低迷し、牛肉相場は前年を大きく下回る状況が続きました。このような厳しい環

境ではありましたが、国内外の全ての畜種を取り扱うグローバルな調達力と日本国内を網羅する販売会社の営業力を強みとして、国内外で積極的に拡販に取り組んで販売数量を拡大させたことにより、前期より売上げが伸長しました。

利益につきましては、国産食肉の販売において採算性が改善した反面、輸入鶏肉相場が第3四半期以降、急速に下落したことにより、輸入鶏肉の販売において採算性が悪化しました。さらには豪州事業についても厳しい状況が継続しました。

以上の結果、食肉事業本部の売上高は、前期比3.4%増の666,226百万円、営業利益は前期比32.7%減の16,160百万円となりました。

●関連企業本部

水産部門は、消費者の肉食志向を背景に、従来注力してきた外食チャンネルに加え、量販店チャンネルへの営業活動を強化しました。また、一年を通して自社工場製品、エビ、サーモンなど重点商品に集中して販売数量が伸長したことや、年末商戦においてカニを中心に売上げが好調だったことに加えて相場上昇による単価アップもあり、売上げは前期実績を上回りました。

乳製品部門のうち、ヨーグルト・乳酸菌飲料につきましては、価格競争が激化している量販店チャンネルで苦戦しましたが、コンビニエンスチャンネルにおいて主にドリンクヨーグルトの売上げが大きく伸びましたので、ヨーグルト・乳酸菌飲料全体では売上げが伸長しました。また、商品アイテムや販売条件の見直しを図り、利益率の改善に努めました。

チーズにつきましては、主要チャンネルである製パンメーカー向けの売上げが回復したことや今期より本格参入したコンシューマ商品の拡販に注力しました結果、売上げは前期より伸長しました。

以上の結果、関連企業本部の売上高は、前期比2.2%増の135,189百万円、営業利益は前期比17.2%増の1,960百万円となりました。

2013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、次期からスタートします「新中期経営計画パートⅣ」においては「国内事業の収益拡大と海外事業の基盤強化」をテーマとし、「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」を経営方針として推進していきます。

加工事業本部では、原材料価格は安定するものと見込んでいますが、資材価格や燃料費の高騰が継続する見通しです。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。成長戦略におきましては、各得意先のトップパートナーとなる戦略の推進、コンシューマ・業務用など事業領域ごとの戦略により、シェア向上に注力します。また、顧客視点での市場分析や商品開発体制により、新たな価値の提案を行っていきます。効率化戦略は、製造体制の再構築、高生産性ラインの導入、SCM改革による商品ロスと物流コストの低減、品種削減やムダ取りなどを合わせて実行し、コスト競争力を強化していきます。

食肉事業本部では、国内食肉相場の低迷がやや長期化することを見込んでおり、厳しい経営環境が続くことを予想しています。このような環境のもと、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活かし、国内のシェアアップをさらに進めていきます。特に川上部門における生産能力を高めるとともに、品質向上とコスト競争力強化に努めていきます。過去から培った調達力と販売力を活かし、量販店及び外食産業向けの売上げ拡大に注力し、販売数量の拡大に積極的に取り組んでいきます。また厳しい経営環境が続く豪州事業について全社を挙げて改善に取り組んでいきます。

関連企業本部は、水産事業、乳製品事業において、顧客視点のマーケティングを基盤とした商品開発力、営業

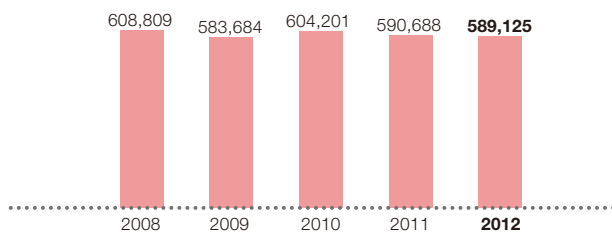
力の強化を図ります。また、製造分野においても積極的な設備投資を行い、「品質」と「効率」を向上させ、それぞれの市場において存在感を高めていきます。水産事業では、漁獲規制や海外での需要増加により需給バランスが締まってきていることに対応して原料調達の強化を図るとともに、重点商品の拡販に努めていきます。乳製品事業では、チーズは製造技術の強みを活かし、業務用・外食ルートの新なる拡大と営業力強化によるコンシューマ商品の拡販を図ります。ヨーグルト・乳酸菌飲料は特長のある商品の開発に注力し、ブランドの浸透を図っていきます。

以上のように日本ハムグループを取り巻く環境は大変厳しく、課題も山積しておりますが、「新中期経営計画パートⅣ」で掲げた方針、戦略のもと、テーマである「国内事業の収益拡大と海外事業の基盤強化」に向け、グループ一丸となって取り組んでいきます。

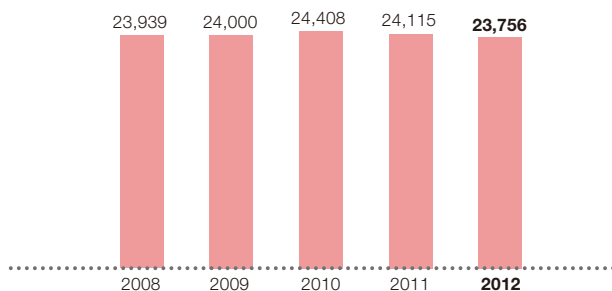
2013年3月期の業績については、売上高は前期比2.2%増の1兆400億円を目指しています。利益については、営業利益は前期比13.2%増の300億円、継続事業からの税金等調整前当期純利益は前期比14.1%減の230億円、当社株主に帰属する当期純利益は前期比3.0%増の120億円を見込んでいます。

財務状態に関する分析

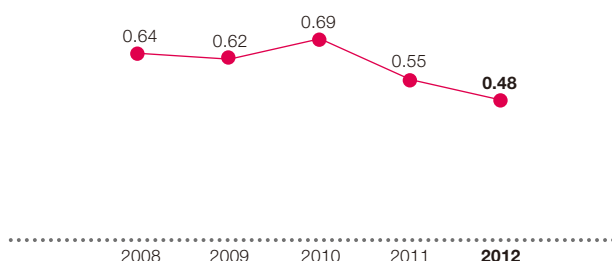
総資産
(百万円)



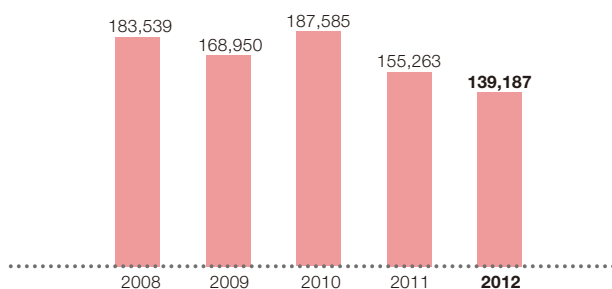
減価償却費
(百万円)



有利子負債・株主資本比率
(倍)



有利子負債
(百万円)



資産

当期末の総資産は、前期末比0.3%減の589,125百万円となりました。資産の部では、有価証券が前期末比74.3%減の5,199百万円、定期預金が前期末比55.8%減の7,595百万円となりましたが、現金及び現金同等物が前期末比23.8%増の63,651百万円、受取手形及び売掛金は期末日が金融機関の休業日であった影響もあり前期末比14.8%増の119,959百万円、棚卸資産が前期末比4.6%増の112,516百万円となりましたので、流動資産は前期末比2.2%増の324,468百万円となりました。有形固定資産は、新規取得が減価償却の範囲であったこと及び固定資産の減損損失などにより前期末比2.6%減の213,663百万円となりました。投資及びその他の資産は、期末にかけて株式市況が持ち直したことによりその他の投資有価証券の評価益が増加したことなどから前期末比4.1%増の28,889百万円となりました。

負債

負債については、支払手形及び買掛金が前期末比7.2%増の96,822百万円、1年以内に期限の到来する長期債務が前期末比11.4%増の26,636百万円となりましたが、長期債務が前期末比18.1%減の72,091百万円、短期借入金が前期末比6.7%減の40,460百万円、未払法人税等が前期末比50.8%減の4,371百万円となったことなどにより、前期末比3.5%減の296,857百万円となりました。なお、有利子負債は前期末から16,076百万円減少し139,187百万円となりました。

当社株主資本

当社株主資本につきましては、その他の利益剰余金が前期末比3.5%増の239,921百万円となったことなどにより、前期末比3.2%増の290,020百万円となりました。

以上の結果、当社株主資本比率は前期末比1.6ポイント上昇し49.2%となりました。

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

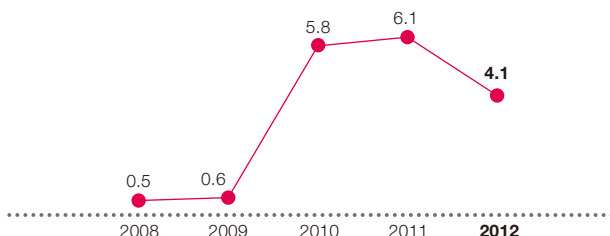
営業活動によるキャッシュ・フローは、棚卸資産の増加や期末日が金融機関の休業日であった影響による受取手形及び売掛金の増加などがありましたが、当期純利益、減価償却費並びに支払手形及び買掛金の増加などに

より26,432百万円の純キャッシュ増（前期は36,761百万円の純キャッシュ増）となりました。

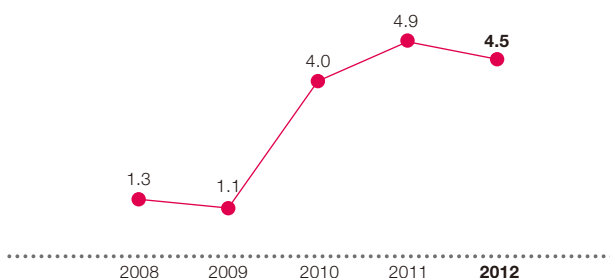
●投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動によるキャッシュ・フローは、固定資産の取得がありましたが、短期投資の減少及び固定資産の売却などにより9,750百万円の純キャッシュ増（前期は8,745百万円の純キャッシュ増）となりました。

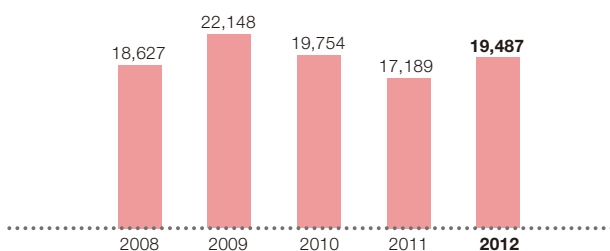
株主資本当期純利益率(ROE)
(%)



総資産継続事業からの税金等調整前当期純利益率(ROA)
(%)



設備投資額
(百万円)



●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はありませんでしたが、短期借入金の減少や借入債務の返済などにより23,745百万円の純キャッシュ減（前期は36,951百万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、前期末に比べて12,242百万円増加し63,651百万円となりました。

設備投資

当社グループ（当社及び連結子会社）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195億円（ソフトウェアを含む）で、主なものは次のとおりです。

●加工事業本部

当社では、ハム・ソーセージ及び加工食品の生産設備及び営業設備の増設・更新などに約37億円の設備投資を実施しました。

連結子会社では、日本ハム食品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及び営業設備の増設・更新などに、約51億円の設備投資を実施しました。

●食肉事業本部

当社では、営業設備の更新・充実などに、約1億円の設備投資を実施しました。

連結子会社では、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40億円、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12億円など、合計約83億円の設備投資を実施しました。

●関連企業本部

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16億円の設備投資を実施しました。

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いますが、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い、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生産飼育事業においては、商品市況はもちろん、飼料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、商品先物契約の利用、高付加価値商品の開発、特徴のあるマーケティング戦略の確立などに努め、また、商品需要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、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システムを構築して原材料から安全・安心の確保に取り組むなど、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り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いますが、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。2012年3月末時点での有利子負債額約1,392億円の大部分は固

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。2012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患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又は改廃
- 予期しない不利な経済的又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おります。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、想定範囲を超えるような自然災害、長期にわたる停電、ハードウェア・ソフトウェアの重大な欠陥、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、当社社会・環境室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
2012年及び2011年3月31日現在

資産	単位:百万円		単位:千米ドル
	2012	2011	2012
流動資産:			
現金及び現金同等物	¥ 63,651	¥ 51,409	\$ 776,232
定期預金	7,595	17,191	92,622
有価証券	5,199	20,197	63,402
受取手形及び売掛金	119,959	104,501	1,462,915
貸倒引当金	(518)	(625)	(6,317)
棚卸資産	112,516	107,599	1,372,146
繰延税金	6,087	7,150	74,232
その他の流動資産	9,979	9,941	121,695
流動資産合計	324,468	317,363	3,956,927
有形固定資産－取得原価(減価償却累計額控除後)	213,663	219,324	2,605,646
無形固定資産(償却累計額控除後)	8,737	10,244	106,549
投資及びその他の資産:			
関連会社に対する投資及び貸付金	2,510	2,309	30,610
その他の投資有価証券	17,790	16,333	216,951
その他の資産	8,589	9,122	104,744
投資及びその他の資産合計	28,889	27,764	352,305
長期繰延税金	13,368	15,993	163,024
資産合計	¥589,125	¥590,688	\$7,184,451

負債及び資本	単位:百万円		単位:千米ドル
	2012	2011	2012
流動負債:			
短期借入金	¥ 40,460	¥ 43,344	\$ 493,415
一年以内に期限の到来する長期債務	26,636	23,907	324,829
支払手形及び買掛金	96,822	90,317	1,180,756
未払法人税等	4,371	8,885	53,305
繰延税金	2,038	689	24,854
未払費用	19,006	19,530	231,780
その他の流動負債	14,338	11,124	174,854
流動負債合計	203,671	197,796	2,483,793
退職金及び年金債務			
	17,170	17,581	209,390
長期債務(一年以内期限到来分を除く)			
	72,091	88,012	879,159
長期繰延税金			
	2,616	2,589	31,902
その他の固定負債			
	1,309	1,506	15,963
負債合計	296,857	307,484	3,620,207
当社株主資本:			
資本金,無額面—授權株式数: 570,000,000株			
発行済株式数: 2012年及び2011年—228,445,350株	24,166	24,166	294,707
資本剰余金	50,786	50,809	619,341
利益剰余金:			
利益準備金	7,350	7,248	89,634
その他の利益剰余金	239,921	231,771	2,925,866
その他の包括損失累計額	(15,526)	(16,231)	(189,341)
自己株式: 2012年—15,718,715株			
2011年—15,736,839株	(16,677)	(16,696)	(203,378)
当社株主資本合計	290,020	281,067	3,536,829
非支配持分	2,248	2,137	27,415
資本合計	292,268	283,204	3,564,244
負債及び資本合計	¥589,125	¥590,688	\$7,184,451

連結損益計算書

日本ハム株式会社及び子会社

2012年、2011年及び2010年3月31日に終了する事業年度

	単位：百万円			単位：千米ドル
	2012	2011	2010	2012
収益：				
売上高	¥1,017,784	¥989,308	¥953,616	\$12,412,000
プロ野球選手移籍金	4,017			48,988
その他	905	1,030	4,694	11,037
合計	1,022,706	990,338	958,310	12,472,025
原価及び費用：				
売上原価	822,222	785,878	754,992	10,027,098
販売費及び一般管理費	169,049	170,255	173,769	2,061,573
支払利息	1,727	2,125	2,125	21,061
その他	2,942	2,557	3,400	35,878
合計	995,940	960,815	934,286	12,145,610
税金等調整前当期純利益	26,766	29,523	24,024	326,415
法人税等：				
当期税金	11,781	12,889	9,066	143,671
繰延税金	3,679	(68)	(696)	44,866
合計	15,460	12,821	8,370	188,537
持分法による投資利益前当期純利益	11,306	16,702	15,654	137,878
持分法による投資利益（法人税等控除後）	495	223	249	6,037
当期純利益	11,801	16,925	15,903	143,915
非支配持分に帰属する当期純利益	(146)	(194)	(182)	(1,780)
当社株主に帰属する当期純利益	¥ 11,655	¥ 16,731	¥ 15,721	\$ 142,135
一株当たり金額：				
基本的な一株当たり当社株主に帰属する当期純利益：		単位：円		単位：米ドル
当期純利益	¥ 54.79	¥ 78.67	¥ 69.69	\$ 0.67
希薄化後一株当たり当社株主に帰属する当期純利益：				
当期純利益	¥ 49.40	¥ 70.92	¥ 68.99	\$ 0.60

連結資本勘定計算書

日本ハム株式会社及び子会社

2012年、2011年及び2010年3月31日に終了する事業年度

単位：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
2009年4月1日現在	¥24,166	¥50,963	¥7,013	¥206,588	¥(17,950)	¥ (341)	¥270,439	¥1,937	¥272,376
包括利益									
当期純利益				15,721			15,721	182	15,903
その他の包括利益									
売却可能有価証券未実現評価益					1,264		1,264	2	1,266
デリバティブ未実現評価損					(41)		(41)		(41)
年金債務調整勘定					4,753		4,753		4,753
外貨換算調整勘定					(93)		(93)	9	(84)
当期包括利益							21,604	193	21,797
現金配当				(3,651)			(3,651)	(79)	(3,730)
利益準備金振替額			176	(176)					
自己株式取得額						(16,480)	(16,480)		(16,480)
ストックオプションの行使		(34)				34	0		0
その他		(4)					(4)	3	(1)
2010年3月31日現在	24,166	50,925	7,189	218,482	(12,067)	(16,787)	271,908	2,054	273,962
包括利益									
当期純利益				16,731			16,731	194	16,925
その他の包括損失									
売却可能有価証券未実現評価損					(558)		(558)	0	(558)
デリバティブ未実現評価益					163		163		163
年金債務調整勘定					(882)		(882)		(882)
外貨換算調整勘定					(2,887)		(2,887)	(58)	(2,945)
当期包括利益							12,567	136	12,703
現金配当				(3,402)			(3,402)	(53)	(3,455)
利益準備金振替額			59	(59)					
自己株式取得額						(14)	(14)		(14)
自己株式の処分				0		9	9		9
ストックオプションの行使		(116)		19		96	(1)		(1)
2011年3月31日現在	24,166	50,809	7,248	231,771	(16,231)	(16,696)	281,067	2,137	283,204
包括利益									
当期純利益				11,655			11,655	146	11,801
その他の包括利益									
売却可能有価証券未実現評価益					982		982	2	984
デリバティブ未実現評価益					277		277		277
年金債務調整勘定					980		980		980
外貨換算調整勘定					(1,534)		(1,534)	(2)	(1,536)
当期包括利益							12,360	146	12,506
現金配当				(3,403)			(3,403)	(71)	(3,474)
利益準備金振替額			102	(102)					
自己株式取得額						(4)	(4)		(4)
自己株式の処分				0		0	0		0
ストックオプションの行使		(23)				23	0		0
その他								36	36
2012年3月31日現在	¥24,166	¥50,786	¥7,350	¥239,921	¥(15,526)	¥(16,677)	¥290,020	¥2,248	¥292,268

単位：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
2011年3月31日現在	\$294,707	\$619,622	\$88,390	\$2,826,475	\$(197,939)	\$(203,610)	\$3,427,645	\$26,062	\$3,453,707
包括利益									
当期純利益				142,135			142,135	1,780	143,915
その他の包括利益									
売却可能有価証券未実現評価益					11,976		11,976	24	12,000
デリバティブ未実現評価益					3,378		3,378		3,378
年金債務調整勘定					11,951		11,951		11,951
外貨換算調整勘定					(18,707)		(18,707)	(24)	(18,731)
当期包括利益							150,733	1,780	152,513
現金配当				(41,500)			(41,500)	(866)	(42,366)
利益準備金振替額			1,244	(1,244)					
自己株式取得額						(49)	(49)		(49)
自己株式の処分				0		0	0		0
ストックオプションの行使		(281)				281	0		0
その他								439	439
2012年3月31日現在	\$294,707	\$619,341	\$89,634	\$2,925,866	\$(189,341)	\$(203,378)	\$3,536,829	\$27,415	\$3,564,244

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

2012年、2011年及び2010年3月31日に終了する事業年度

	単位:百万円			単位:千米ドル
	2012	2011	2010	2012
営業活動によるキャッシュ・フロー:				
当期純利益	¥11,801	¥16,925	¥15,903	\$143,915
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	24,234	24,643	25,098	295,537
固定資産減損損失	2,213	1,422	792	26,988
繰延税金	3,679	(68)	(696)	44,866
為替換算差額	118	(1,325)	(4,239)	1,439
受取手形及び売掛金の(増加)減少	(15,532)	(4,230)	3,048	(189,415)
棚卸資産の(増加)減少	(4,567)	(7,529)	16,950	(55,695)
その他の流動資産の(増加)減少	73	(1,247)	838	890
支払手形及び買掛金の増加(減少)	6,496	6,465	(1,786)	79,220
未払法人税等の増加(減少)	(4,492)	2,284	4,794	(54,780)
未払費用及びその他の流動負債の増加(減少)	1,513	(941)	4,458	18,451
その他—純額	896	362	2,288	10,925
営業活動によるキャッシュ増加(純額)	26,432	36,761	67,448	322,341
投資活動によるキャッシュ・フロー:				
固定資産の取得	(17,311)	(15,913)	(17,464)	(211,110)
固定資産の売却	2,218	2,614	1,623	27,049
短期投資の(増加)減少	23,783	21,848	(43,630)	290,037
有価証券及びその他の投資有価証券の取得	(444)	(10,346)	(1,423)	(5,415)
有価証券及びその他の投資有価証券の売却及び償還	302	10,386	29	3,683
子会社の取得に伴う現金及び現金同等物の純減	(198)			(2,415)
子会社の売却に伴う現金及び現金同等物の純減			(412)	
その他—純額	1,400	156	1,143	17,073
投資活動によるキャッシュ増加(減少)(純額)	9,750	8,745	(60,134)	118,902
財務活動によるキャッシュ・フロー:				
現金配当	(3,474)	(3,455)	(3,730)	(42,366)
短期借入金の減少	(2,977)	(3,711)	(7,672)	(36,305)
借入債務による調達	12,462	25,931	29,968	151,976
借入債務の返済	(29,753)	(55,711)	(7,316)	(362,841)
自己株式の取得	(4)	(14)	(16,480)	(49)
その他—純額	1	9	3	12
財務活動によるキャッシュ減少(純額)	(23,745)	(36,951)	(5,227)	(289,573)
為替変動による現金及び現金同等物への影響額	(195)	(664)	108	(2,377)
純キャッシュ増加額	12,242	7,891	2,195	149,293
期首現金及び現金同等物残高	51,409	43,518	41,323	626,939
期末現金及び現金同等物残高	¥63,651	¥51,409	¥43,518	\$776,232
補足情報:				
利息支払額	¥ 1,826	¥ 2,158	¥ 2,136	\$ 22,268
法人税等支払額	15,796	11,089	4,141	192,634
キャピタル・リース債務発生額	2,676	1,958	3,824	32,634

(2012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)
オーキーホールディングス(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)
オーキーアバトゥア(オーストラリア)
T.B.S(オーストラリア)

● 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)
デイリーフーズ(アメリカ)

● 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)
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
トーチクハム(株)
協同食品(株)
(株)ジャバス
日本ゴールデンピッグ(ベトナム)

● 加工食品の製造

日本ハム食品(株)
日本ハム惣菜(株)
日本食品メキシカーナ(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

日本ドライフーズ(株)
日本ハムデリニユーズ(株)

● 健康食品の開発・販売

日本ハムヘルスクリエイト(株)

● 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(持分)

● 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

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	竹添 昇
従業員数 (2012年3月31日現在)	連結 28,356名 単体 4,533名 *平均臨時雇用者数含む
事業概要	・食肉加工品(ハム・ソーセージ等)及び調理食品の製造・販売 ・食肉の生産・処理・販売 ・水産物及び乳製品の製造・販売
郵便番号	〒541-0054
本社住所	大阪市中央区南本町3-6-14 ※2012年8月15日以降は右記住所になります。 〒530-0001 大阪市北区梅田2-4-9
電話番号	06-6282-3031

株式の概況 (2012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	228,445,350株
株主数	10,694名

●所有者別の状況

金融機関	116,181千株 (70名)
外国法人等	54,332千株 (343名)
個人・その他	18,956千株 (9,904名)
自己株式	15,718千株 (1名)
その他の法人	13,077千株 (346名)
金融商品取引業者	10,179千株 (30名)

●所有株数の状況

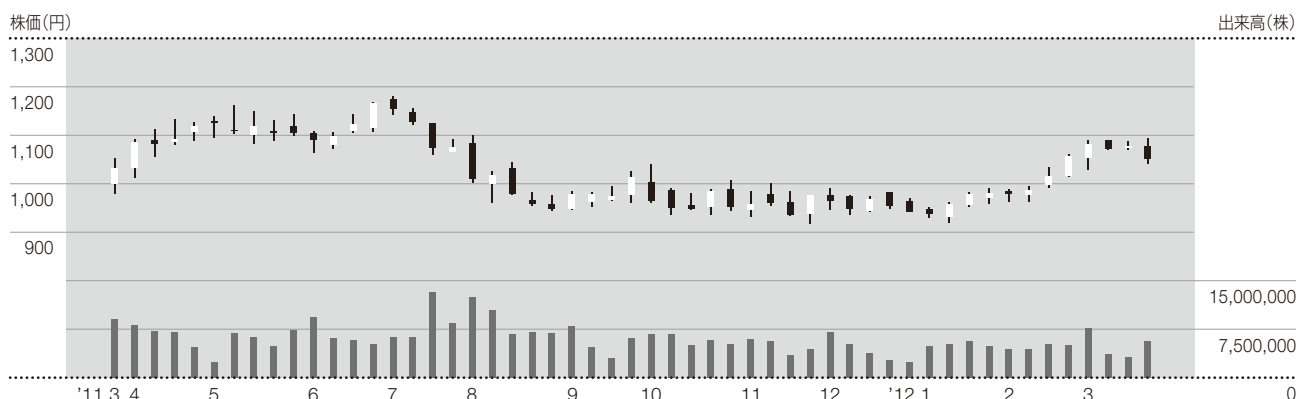
1千株未満	251千株 (1,781名)
1千株以上	12,843千株 (8,431名)
1万株以上	10,202千株 (319名)
10万株以上	38,167千株 (116名)
100万株以上	78,166千株 (38名)
500万株以上	88,811千株 (9名)

●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)	17,261
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	12,943
株式会社百十四銀行	9,037
明治安田生命保険相互会社	7,354
株式会社三菱東京UFJ銀行	7,326
日本生命保険相互会社	6,962
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	6,282
農林中央金庫	5,926
日本興亜損害保険株式会社	4,990
株式会社三井住友銀行	4,650

注)上記のほか、当社所有の自己株式15,718千株があります。

株価の推移



人輝く、食の未来

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。

グループブランドステートメント

人輝く、食の未来

このステートメントには、「食べる喜び」を提供することで楽しく健やかなくらしに貢献し、
人が輝く明るい未来を築きたいというグループの思いが込められています。

日本ハムグループは常に顧客視点で事業を行い、「人」を大切にしていきます。

ここでいう「人」とは顧客はもとより、事業所のある国や地域の住民から将来を担う子供たちまで広く生活者と捉えています。

そしてその中にはグループの従業員も含まれています。

私たち日本ハムグループは、様々な事業領域でこのステートメントに沿った活動を展開していきます。



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



Printed in Japan