

Nippon Ham Group

人輝く、食の未来

アニュアルレポート

2013

2013年3月期

Management for

No.1 Quality

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

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}適^{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
楽しく健やかなくらしに貢献する

Page

- 2 株主・投資家の皆様へ
- 3 中期経営計画の概要と
主要数値の達成度
- 8 連結財務ハイライト



第1章 成長戦略

—中期経営計画の進捗状況—

12 社長メッセージ

- ① 外部環境に対する認識
- ② 新中期経営計画パートIV
1年目の進捗
- ③ 2014年3月期の見通し
- ④ 資本戦略、株主還元について
- ⑤ 長期ビジョン



21 海外事業の積極展開

- ① 豪州事業改革が大幅に前進
- ② 米州、欧州における取り組みの進捗
- ③ ASEANへのアプローチを強化

24 資本効率の向上と 資金効率の最適化

ROEを高めるために



事業部戦略

26 加工事業本部:

- ① ブランド価値の向上により、
顧客ロイヤリティを高め、
シェアアップを目指す
- ② 効率化戦略の進捗



事業部戦略

29 食肉事業本部:

- ① シェアアップを目指す
- ② 海外事業の積極展開



事業部戦略

32 関連企業本部:

- ① 第三の柱の構築を目指す
- ② グループシナジーの創出



35 特集:食の新たな可能性

第2章 成長を支えるマネジメント 体制および経営情報

- 42 コーポレート・ガバナンス
- 48 役員一覧
- 50 品質に対する取り組み
- 54 環境保全活動
- 55 社会に対する責任
- 56 北海道日本ハムファイターズの活動

第3章 日本ハムグループ基本情報

- 58 日本ハムグループの概要
- 62 マーケットポジション
- 63 食肉販売のシェア
- 64 市場データ
- 66 沿革

当社の
事業概要を知るには
こちらから

第4章 財務セクション

- 68 財務データ
- 83 主なグループ会社
- 84 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で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いたします。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。

「食べる喜び」を提供することで、 「人輝く、食の未来」の実現に貢献してまいります。

この1年間を振り返りますと、欧州金融危機に端を発した世界的な景気後退、穀物価格の高騰など、日本の景気回復にはまだまだ乗り越えなければならない多くの課題が残りました。また、TPP（環太平洋戦略的経済連携協定）やFTA（自由貿易協定）などの貿易の自由化や人口の変動など、世界的な需給動向も大きく変化しています。

食品業界においては、原油・資材・穀物などの資源高の一方で、PB（プライベートブランド）商品の増加や購買動向の変化など、ますます競争が激化する構造になっています。

このような中、日本ハムグループは2012年4月よりスタートした新中期経営計画パートⅣのテーマである「国内事業の収益拡大と海外事業の基盤強化」を果たすべく、さまざまな経営課題に取り組んでまいりました。3つの経営方針である「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」については、着実に施策を推進してまいりました。2014年3月期は経営環境が一段と厳しいものになると予想されますが、日本ハムグループの全従業員は、企業理念のもとに結集し、力を合わせて目標達成に邁進し、更なる成長を目指してまいります。そして、グループブランドの約束

である「食べる喜び」を提供することで、「人輝く、食の未来」の実現に貢献してまいります。

今後も日本ハムグループの事業展開へのご理解とご鞭撻を賜りますよう、お願い申し上げます。

2013年7月

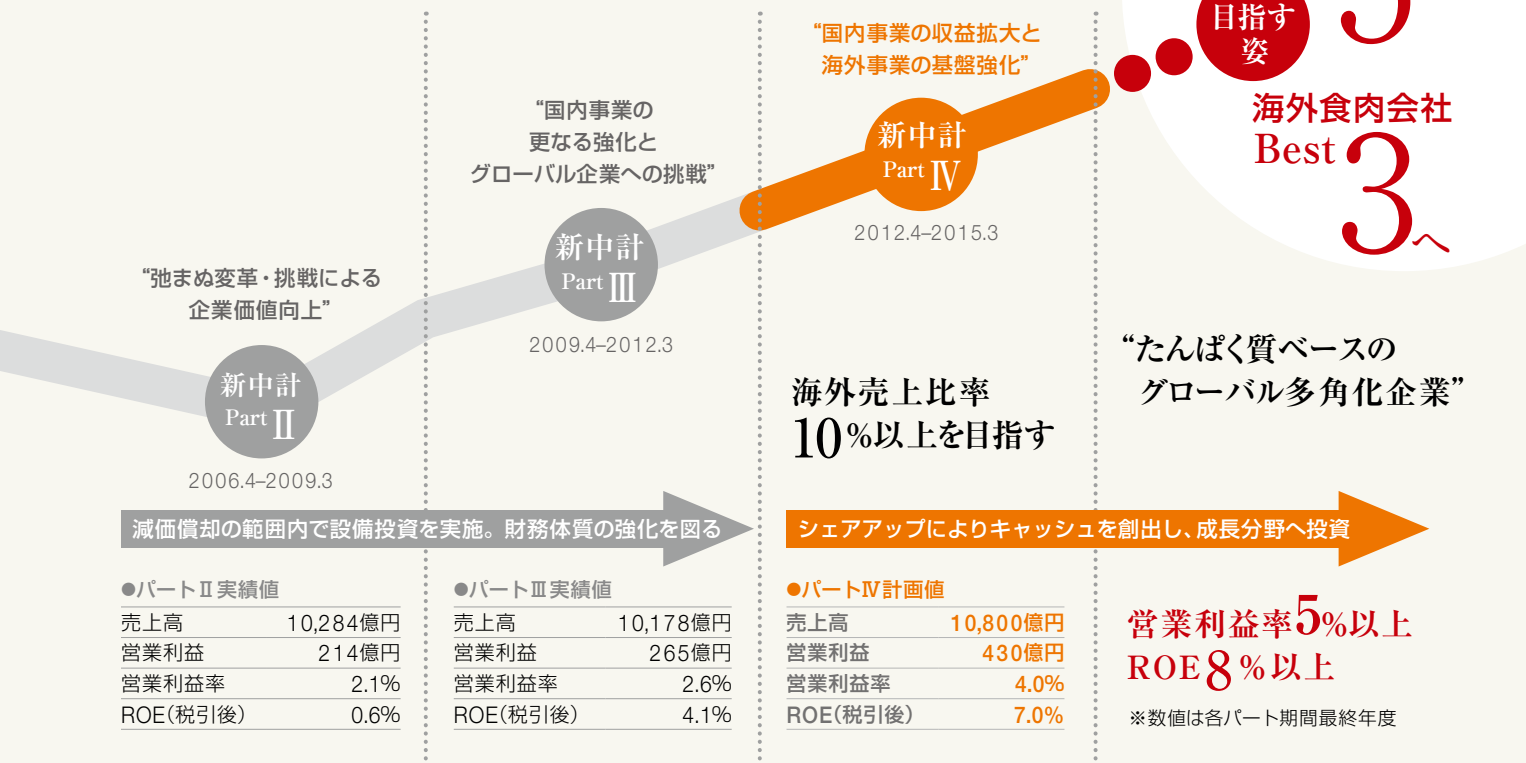
代表取締役会長

小林 浩



2014年3月期は新中期経営計画パートIVの2年目となります。「国内事業の収益拡大と海外事業の基盤強化」のテーマのもと、初年度の成果を踏まえながら、引き続き邁進いたします。日本ハムが目指すグループ像と経営方針は、以下のとおりです。

目指す日本ハムグループ像



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

中期経営計画の概要と主要数値の達成度 (連結)

P/L目標数値

	2013年3月期			2014年3月期	2015年3月期
	計画	実績	達成率	計画	計画
売上高	10,400億円	10,228億円	98.3%	10,600億円	10,800億円
営業利益	300億円	280億円	93.3%	340億円	430億円
税引前利益	230億円	280億円	121.7%	300億円	380億円
当期純利益	120億円	165億円	137.5%	170億円	220億円
営業利益率	2.9%	2.7%	—	3.2%	4.0%

解説

当期純利益

税引前利益の増加と、税金費用が削減できたことなどから、前期比41.2%増の165億円となりました。

B/S、キャッシュ・フロー、 設備投資・減価償却計画数値

	2012年3月期 実績	2013年3月期 実績	2015年3月期 計画
総資産	5,891億円	6,103億円	6,100億円
有利子負債	1,392億円	1,498億円	1,206億円
株主資本	2,900億円	2,934億円	3,252億円
ROE(税引後)	4.1%	5.6%	7.0%

解説

ROE 5.6%

当期純利益の増加と自己株式取得等により、前期比1.5ポイント増の5.6%となりました。

営業キャッシュ・フロー 374億円

当期純利益、減価償却費および仕入債務の増加等のキャッシュインがあったことにより374億円のキャッシュ増となりました。

投資キャッシュ・フロー △548億円

固定資産の取得や短期投資の増加などにより548億円の純キャッシュ減となりました。

財務キャッシュ・フロー △110億円

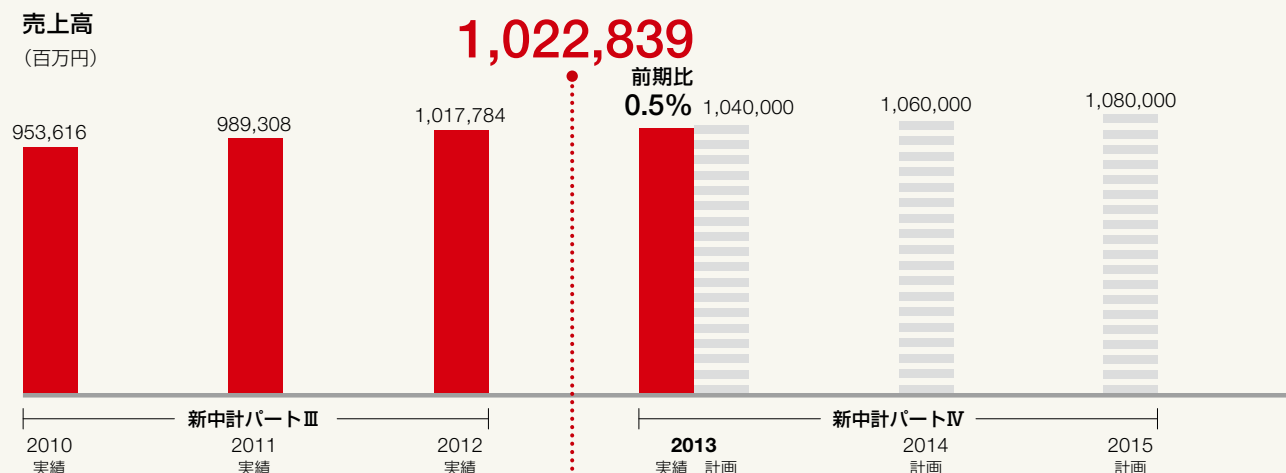
借入債務の返済や自己株式の取得などにより110億円の純キャッシュ減となりました。

設備投資額 333億円

生産・販売・物流設備をはじめ、ファーム・処理設備への投資において、前期比70.8%増の333億円となりました。

	新中計パートⅢ (3年間累計)	2013年3月期 実績	新中計パートⅣ (3年間累計)
営業キャッシュ・フロー	1,306億円	374億円	1,340億円
投資キャッシュ・フロー	△416億円	△548億円	△1,130億円
フリー・キャッシュ・フロー	890億円	△174億円	210億円
財務キャッシュ・フロー	△659億円	△110億円	△349億円
設備投資額	565億円	333億円	1,000億円
減価償却費	723億円	193億円	700億円

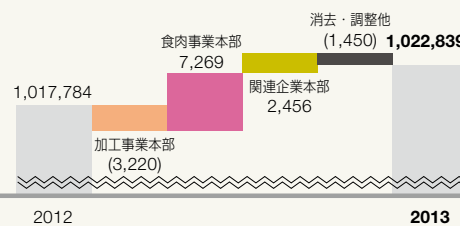
売上高 (百万円)



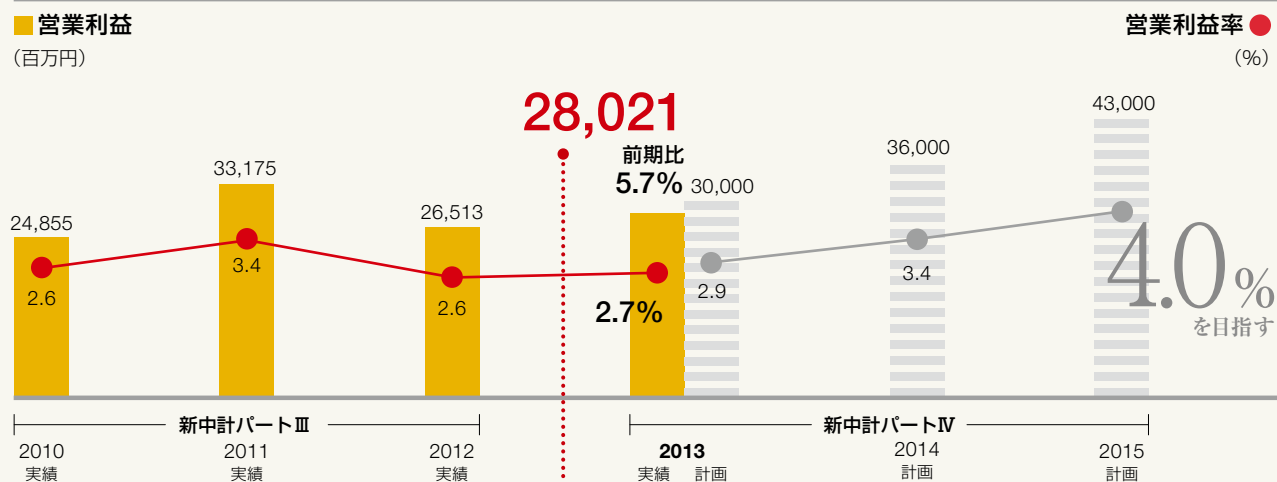
解説

国産豚肉・国産鶏肉の相場は前期を下回る厳しい状況であり、販売競争激化もあって対前期比0.5%増の1兆228億円となりました。

連結売上高の増減要因 (百万円)



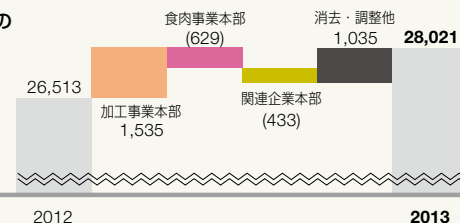
営業利益 (百万円)



解説

国内食肉相場下落等により食肉事業は減益となりましたが、加工事業のコストダウンやSCM効果でカバーした結果、前期比5.7%増の280億円となりました。

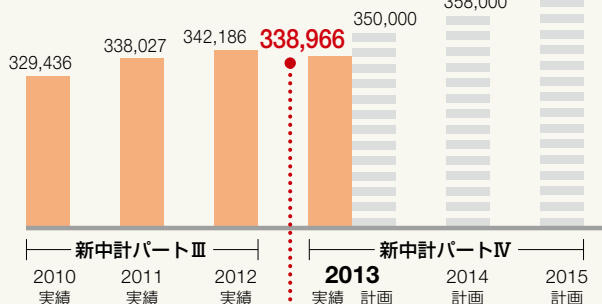
連結営業利益の増減要因 (百万円)



中期経営計画の概要と主要数値の達成度 (セグメント別)

加工事業本部

売上高
(百万円)

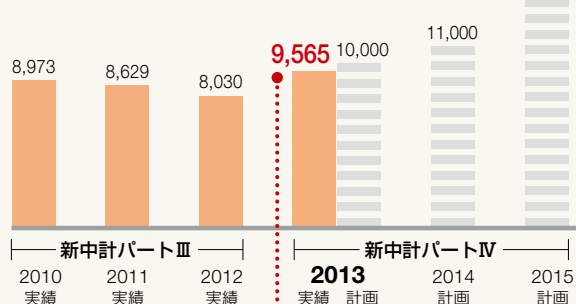


解説

前期比0.9%の減収

積極的な販売促進により新商品や主力商品は堅調に推移したものの、業務用商品が伸び悩み、減収となりました。

営業利益
(百万円)

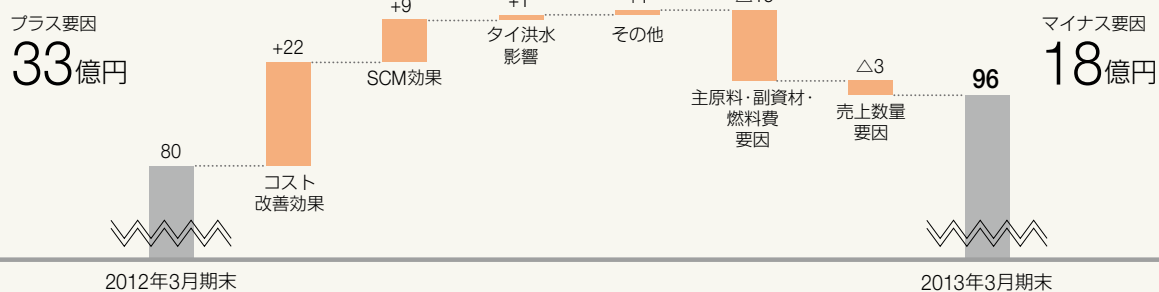


解説

前期比19.1%の増益

燃料・資材価格上昇の影響を受けたものの、コストの削減やSCM改革などを行った結果、増益となりました。

営業利益の要因別
(億円)



●コンシューマ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	103%
	ロースハム群	95%
	ベーコン群	104%
	焼豚群	123%
加工食品	石窯工房群	104%
	中華名菜群	101%
	プリフライ群	90%
	ハンバーグ・ミートボール群	125%
	カレー群	107%

●チャンネル別の売上高前期比

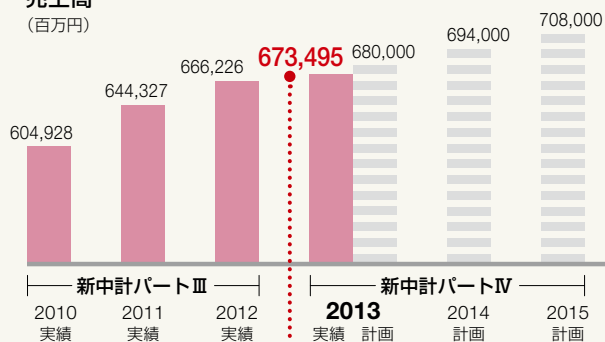
	コンシューマ	業務用	計
ハム・ソーセージ	103%	102%	102%
加工食品	102%	93%	97%

●ギフトの実績

	2013年3月期実績(千個)	前期比
中元ギフト販売個数	2,026	101%
歳暮ギフト販売個数	4,759	99%
合計	6,785	100%

食肉事業本部

売上高
(百万円)

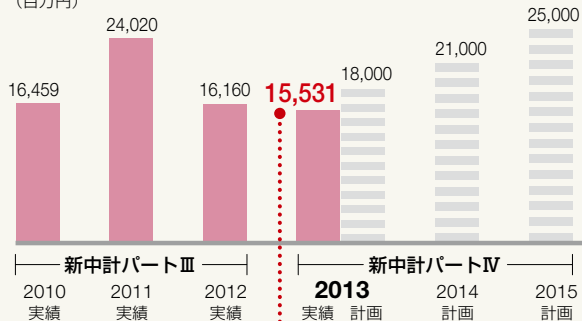


解説

前期比1.1%の増収

食肉全体の相場が低迷するなか、単価下落の影響を受けながらも前年を上回る販売数量を確保し、増収となりました。

営業利益
(百万円)

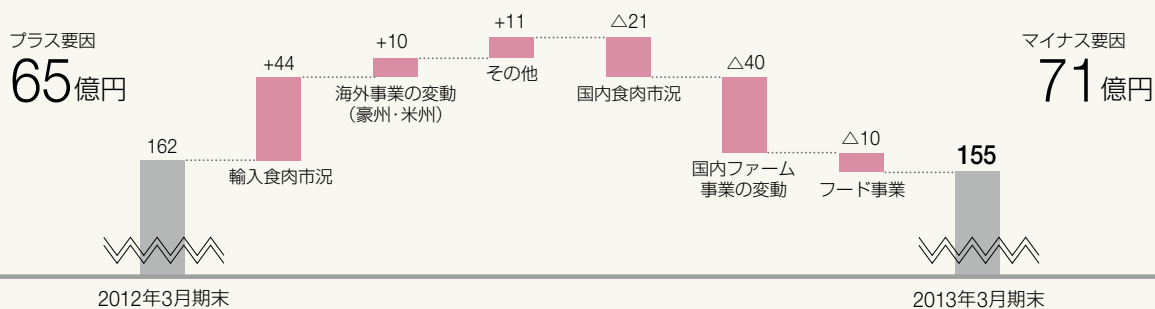


解説

前期比3.9%の減益

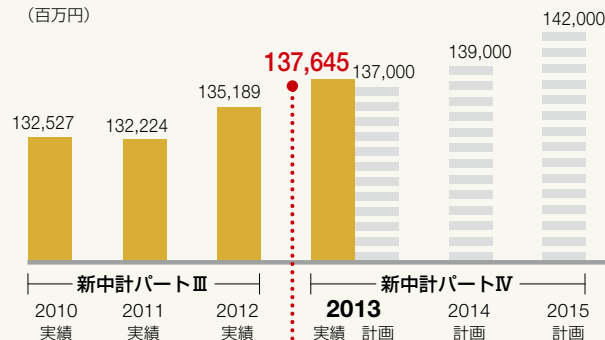
継続する国産食肉の相場下落や、大規模干ばつなどの影響による米州の収益低迷を受け、減益となりました。

営業利益の要因別
(億円)



関連企業本部

売上高
(百万円)

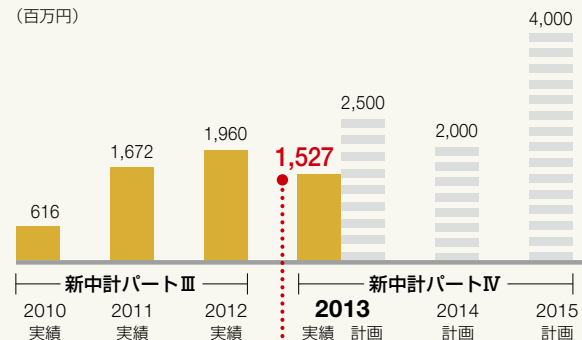


解説

前期比1.8%の増収

水産事業は、単価下落の影響により微増にとどまりました。乳製品事業は、順調に拡大しました。

営業利益
(百万円)



解説

前期比22.1%の減益

水産事業は、粗利益率の低下や経費の増加により減益となりましたが、乳製品事業は増益となりました。

10年間主要数値

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

	2013	2012	2011	2010	2009	2008
売上高	¥1,022,839	¥1,017,784	¥ 989,308	¥ 953,616	¥1,028,449	¥1,029,694
営業利益	28,021	26,513	33,175	24,855	21,417	17,769
継続事業からの税金等調整前当期純利益	28,031	26,766	29,523	24,024	6,287	7,760
当社株主に帰属する当期純利益	16,459	11,655	16,731	15,721	1,657	1,555
総資産	610,293	589,125	590,688	604,201	583,684	608,809
当社株主資本	293,414	290,020	281,067	271,908	270,439	287,457
有利子負債	149,821	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	37,407	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	(54,813)	9,750	8,745	(60,134)	(15,397)	(26,793)
フリー・キャッシュ・フロー	(17,406)	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	(10,964)	(23,745)	(36,951)	(5,227)	(24,761)	7,451
設備投資額	33,285	19,487	17,189	19,754	22,148	18,627
減価償却費	19,323	23,756	24,115	24,408	24,000	23,939

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	¥ 79.42	¥ 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	¥ 71.44	¥ 49.40	¥ 70.92	¥ 68.99	¥ 7.25	¥ 6.80
一株当たり当社株主資本	¥1,474.60	¥1,363.34	¥1,321.37	¥1,278.83	¥ 1,185.25	¥ 1,259.74
一株当たり配当金	¥ 24.00	¥ 18.00	¥ 16.00	¥ 16.00	¥ 16.00	¥ 16.00

指標

売上高営業利益率	2.7%	2.6%	3.4%	2.6%	2.1%	1.7%
株主資本当期純利益率(ROE)	5.6%	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)	4.7%	4.5%	4.9%	4.0%	1.1%	1.3%
当社株主資本比率	48.1%	49.2%	47.6%	45.0%	46.3%	47.2%

有利子負債・株主資本比率	0.51	0.48	0.55	0.69	0.62	0.64
インタレスト・カバレッジ・レシオ	22.8	14.5	17.0	31.6	15.0	11.0

単位：百万円				単位：千米ドル
2007	2006	2005	2004	2013
¥ 975,466	¥ 962,369	¥ 933,471	¥ 926,019	\$10,881,266
16,533	10,181	27,270	23,625	298,096
13,835	2,550	22,552	19,708	298,202
11,386	952	11,839	10,641	175,095
612,933	591,426	611,250	610,663	6,492,479
298,428	291,580	268,621	262,096	3,121,426
171,211	169,701	167,019	179,797	1,593,841
33,164	(21,793)	34,679	35,040	397,947
(19,740)	(16,661)	(23,530)	(7,084)	(583,117)
13,424	(38,454)	11,149	27,956	(185,170)
(6,322)	(1,745)	(18,145)	(41,113)	(116,638)
19,441	20,996	27,193	19,626	354,096
22,975	23,731	22,954	24,336	205,564

単位：円				単位：米ドル
¥ 49.89	¥ 4.17	¥ 51.86	¥ 46.61	\$ 0.84
¥ 49.83	¥ 4.17	¥ 51.85	¥ 46.32	\$ 0.76
¥1,307.77	¥1,277.41	¥1,176.72	¥1,147.95	\$ 15.69
¥ 16.00	¥ 16.00	¥ 16.00	¥ 16.00	\$ 0.26

単位：%			
1.7%	1.1%	2.9%	2.6%
3.9%	0.3%	4.5%	4.2%
2.3%	0.4%	3.7%	3.2%
48.7%	49.3%	43.9%	42.9%

単位：倍			
0.57	0.58	0.62	0.69
11.4	—	13.0	12.2

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¥94=\$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

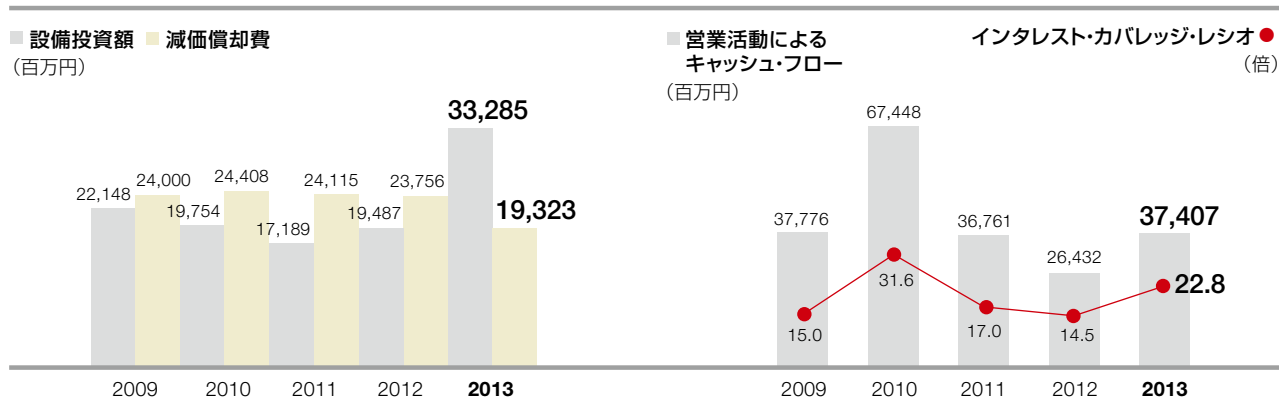
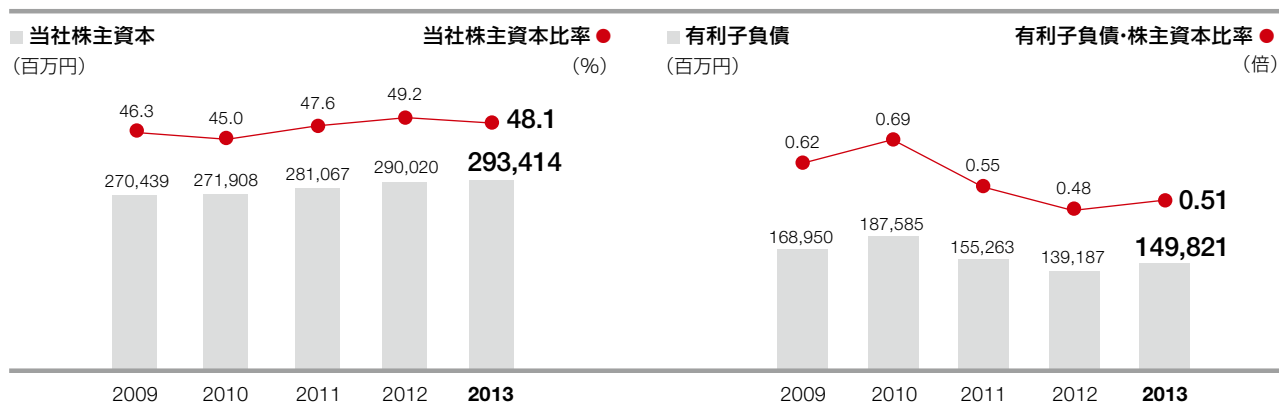
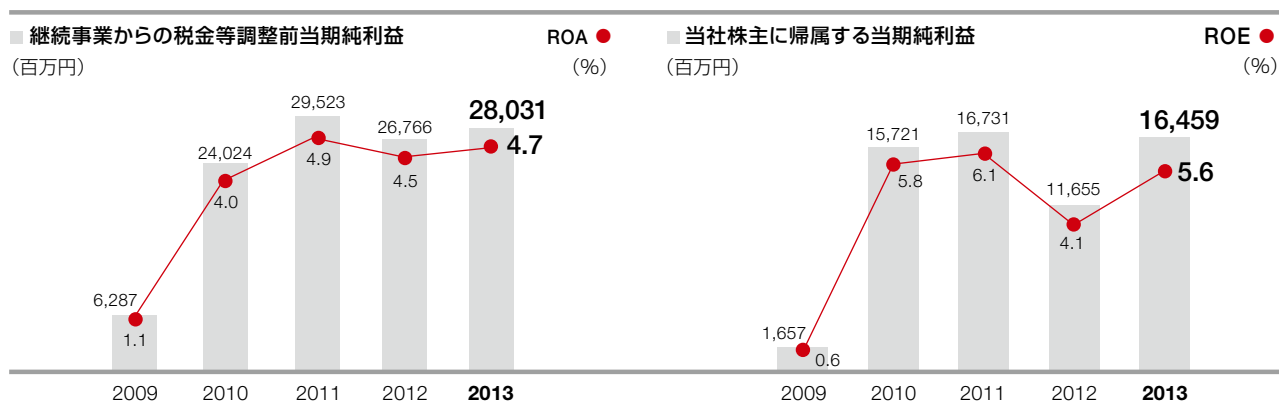
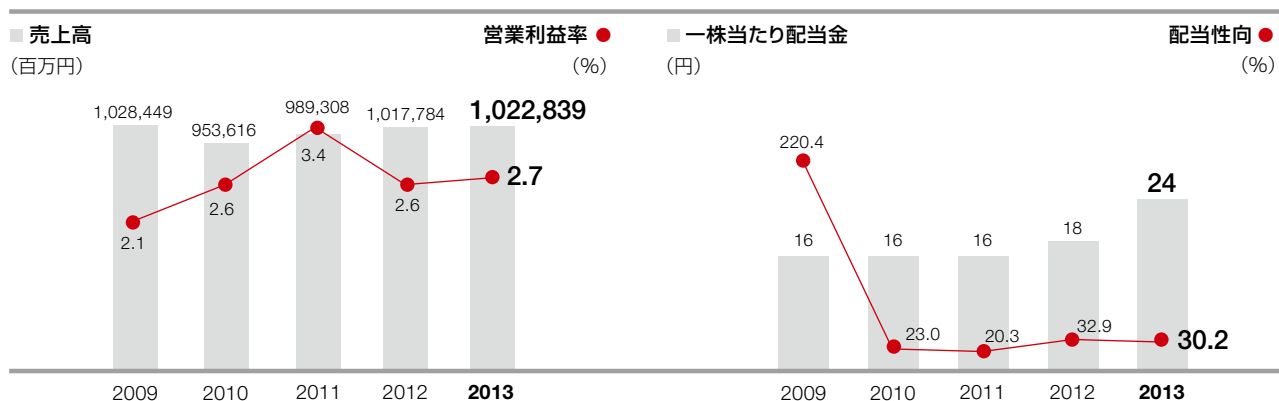
フリー・キャッシュ・フロー=営業活動によるキャッシュ・フロー+投資活動によるキャッシュ・フロー

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



成長戦略 中期経営計画の 進捗状況

Chapter

Page

12 社長メッセージ

① 外部環境に対する認識

- 変動し続ける外部環境
- 外部環境に左右されない企業体質を目指す

② 新中期経営計画パートⅣ 1年目の進捗

- 計画は未達成ながら前期差では増収・増益を確保
- 積極投資により更なるシェアアップを実現させる
- ブランド戦略を強化しグループブランドの価値向上を目指す

③ 2014年3月期の見通し

- 営業利益の増益幅60億円は当初の計画と変更なし

④ 資本戦略、株主還元について

- ROE7%を目指し、連結配当性向30%とした株主還元にも注力

⑤ 長期ビジョン

- 世界で一番の「食べる喜び」をお届けする会社

21 海外事業の積極展開

- ① 豪州事業改革が大幅に前進
- ② 米州、欧州における取り組みの進捗
- ③ ASEANへのアプローチを強化

24 資本効率の向上と資金効率の最適化

ROEを高めるために

- 資本効率の向上と資金効率の最適化
- 財務戦略と資本戦略の方針

26 事業部戦略：加工事業本部

- ① ブランド価値の向上により、顧客ロイヤリティを高め、シェアアップを目指す
- ② 効率化戦略の進捗

29 事業部戦略：食肉事業本部

- ① シェアアップを目指す
- ② 海外事業の積極展開

32 事業部戦略：関連企業本部

- ① 第三の柱の構築を目指す
- ② グループシナジーの創出

35 特集：食の新たな可能性 いのち 生命を扱う企業として



新中期経営計画パートⅣ2年目にあたって、
今お伝えしたいこと

① 外部環境に対する認識

- 変動し続ける外部環境
- 外部環境に左右されない企業体質を目指す

② 新中期経営計画パートⅣ 1年目の進捗

- 計画は未達成ながら前期差では増収・増益を確保
- 積極投資により更なるシェアアップを実現させる
- ブランド戦略を強化しグループブランドの価値向上を目指す

③ 2014年3月期の見通し

- 営業利益の増益幅60億円は当初の計画と変更なし

④ 資本戦略、株主還元について

- ROE7%を目指し、
連結配当性向30%とした株主還元にも注力

⑤ 長期ビジョン

- 世界で一番の「食べる喜び」をお届けする会社に

代表取締役社長

竹 添 昇



1 外部環境に対する認識

変動し続ける外部環境

2013年3月期は、欧州の金融危機を起因とする欧州経済の不振や中国市場の需要後退などを背景に世界経済が停滞しました。

当業界では、デフレ傾向が継続する中での販売競争激化、景気低迷によるギフト市場全体の低迷などの影響も大きく、厳しい状況が継続しています。中でも想定外だったのは、米国の干ばつによる飼料価格の高騰でした。本来は飼料価格の高騰に伴い豚肉の相場も上昇しますが、米国では早期の出荷や母豚の出荷を実施した農家が多かったため、供給が増加し、米国の豚肉の相場が低調に推移し、米州事業に影響を与えました。今後は農家の減少や母豚の減少により出荷頭数が減少し、徐々に相場が回復すると見えています。

国内の食肉相場については、2013年3月期は下半期において国産の牛肉・豚肉・鶏肉の相場も回復基調となってきました。2014年3月期に入っても食肉相場は更なる回復に向かうと期待しています。一方で、輸入原材料の高騰は加工事業にとっては厳しい事業環境になることが見込まれます。

また、2013年2月に実施された米国産牛肉の輸入規制緩和は、業界トップの食肉販売量シェア約22%を持つ当社グループには追い風と考えています。特に、米国産のタンや内臓は日本での需要が大きいため、輸入量の増加

を見込んでいます。一方で、ロース等の一般部位については米国が他国への販売にシフトしていることや、米国内で牛の飼養頭数が少なく相場が上昇していることもあり、日本への輸入量は大幅に増加せず、価格低下にはつながらないと見えています。

外部環境に左右されない企業体質を目指す

日本ハムグループの事業は、原材料や飼料価格、食肉・水産物の相場の影響を受けやすい点が課題です。

加工事業の課題は、原材料の高騰をいかに吸収していくかに尽きます。そのためには、高速ラインの導入による製造部門のコスト削減やSCM(サプライ・チェーン・マネジメント)の改革などで、利益率を高めていくことが重要です。また、圧倒的なシェアを持つ「シャウエッセン」に続く商品開発が課題です。

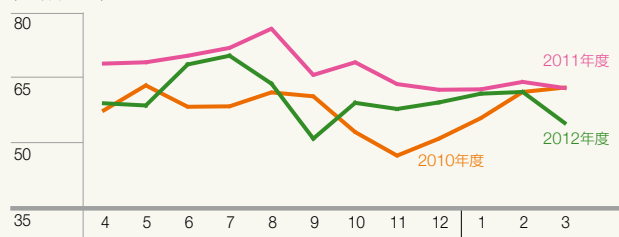
食肉事業の課題は、相場の影響を受けやすく、収益のブレが大きい点です。日本ハムグループの食肉シェアは約22%で、圧倒的なシェアを持っています。従って、このシェアをさらに拡大することで、外部環境に対応できる筋肉質な企業体質を目指します。シェア拡大の取り組みとしては、当社が提供している食肉のブランド化を進めていきたいと考えています。その足掛かりとして、2013年7月にブランド鶏肉である「桜姫」のコンシューマ商品を発売します。

関連企業の課題は、原材料の高騰を吸収していくことに加え、キーとなるのが商品開発です。日本ルナは、好調なヨーグルト事業の商品開発をさらに進めていきます。宝幸は成長ドライバーである業務用チーズで培ったノウハウをコンシューマ商品に投入していきます。マリノフーズは、付加価値の高い自社工場商品を軸に生産能力を増強します。

このような取り組みにより、外部環境の変化に対応できる企業体質を目指したいと考えています。

米国産 肥育豚価格

(ドル/百ポンド)



グラフ資料出所:農畜産業振興機構(全て単純平均単価)

② 新中期経営計画パートⅣ1年目の進捗

計画は未達成ながら前期差では増収・増益を確保

パートⅣ1年目である2013年3月期の数値計画は、売上高1兆400億円、営業利益300億円を目標としていましたが、売上高1兆228億円、営業利益280億円となりました。計画は未達成でしたが、前期差では売上高50億円増、営業利益15億円増と、増収・増益を確保することができました。

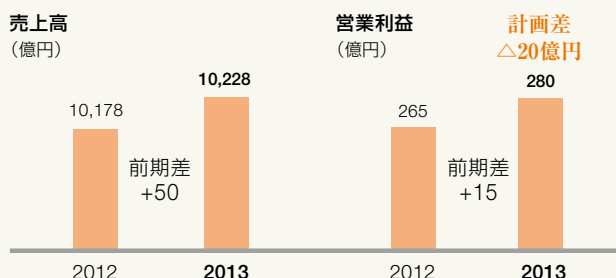
売上高が計画から乖離した主な要因は、先程で説明した米国の干ばつによる飼料価格の高騰の影響、国内食肉相場の低迷による単価ダウン、タイの洪水で加工食品の製造工場が被災したことにあります。なお、タイの製造工場はすでに回復しています。営業利益については、加工食品部門の業務用商品の数量減、ファーム事業と米国養豚事業の収益悪化、水産事業の採算悪化などにより、

計画未達成となりました。純利益は前期117億円から165億円、ROEは前期4.1%から5.6%と改善しました。

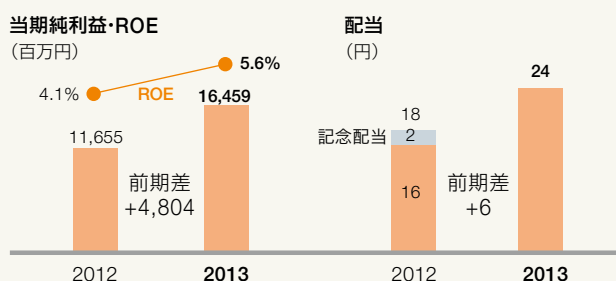
「品質No.1経営のブラッシュアップ」

「商品の品質」と「経営の品質」をともに向上させて、「品質No.1経営」にさらに磨きをかけます。これは、食に携わる企業として商品の品質を高める点と、コンプライアンスとガバナンスの強化を継続することで、日本ハムグループの持続的な発展を目指すということが狙いです。「商品の品質」に関しては、品質保証担当者を国内に729名、海外に159名、合計888名配置しています。この規模は、日本ハムグループのブランド力を支える源泉となっています。

計画未達成だが、前期差では増収・増益確保



当期純利益、ROEは改善。配当性向30%で増配



事業基盤の強化と海外事業の積極展開

売上数量拡大によるシェアアップ

ハム・ソーセージ0.5ポイント、食肉1ポイントアップ
21.5% 22.0%

新カテゴリーの創出

「もう切ってますよ!」シリーズ等、付加価値商品

豪州の事業改革とアジアへのアプローチ強化

ミャンマー、フィリピン、ベトナム、台湾…等

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
- グループの持続的発展

「経営資源の重点配分」

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「バーティカル・インテグレーション・システム」です。2013年4月現在で自社と預託・委託を合わせて498カ所の農場（国内408カ所、海外90カ所）で牛・豚・鶏の3畜種を肥育し、86カ所の工場（国内66カ所、海外20カ所）で商品を作り、385カ所の物流・営業拠点（国内356カ所、海外29カ所）を展開しています。これらの拠点到経営資源を配分し、一層強固なインテグレーションの構築に努めています。特に、食肉事業が掲げるシェアアップのためには、川上事業の調達力強化が重要であり、重点的に経営資源を投入しています。

「人材の獲得と育成」

今後の更なる成長には、若手と女性の力を引き出していくことが重要であると考えています。そこで、平均年齢50歳未満の新任執行役員6名、女性シニアマネージャー1名を誕生させました。また、当社グループには技術者を養成するマスター制度やマイスター制度、品質保証専門家認定制度があり、2013年3月期も多数の合格者を輩出することができました。さらに、海外戦略を考えた時、グローバルな人材の獲得と育成が必要になります。現地社

員の採用やヘッドハンティングを実施し、増員を図りました。また、若手社員の海外拠点への配置を積極化し、海外で事業を展開できるグローバル感覚を持った人材の育成に努めています。

「研究開発・品質保証体制の強化」

「品質No.1経営」の一環として、研究開発と品質保証体制を強化しています。当社グループの品質保証体制は、お客様に安全で安心な商品をお届けするために「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ることにより、安全を確保するシステムを構築しています。安全審査や安全検査の件数を増やして、システム強化を図っています。また、品質検査や検査技術の研究開発などを行っている中央研究所では、新たに放射能検査の外部認証（ISO/IEC17025）を取得して、さらに信頼性を向上させました。また、2013年3月には検査棟TAP（Tsukuba Analytical Plaza）を開設し、検査機能や研修機能を一層強化しました。

「シーズの育成と事業化」

豚や鶏を処理した時に、骨や皮などのこれまで十分に活用されなかった部位が出てきます。日本ハムグループでは、生命の恵みを大切に^{いのち}し、それらの部位も使い切ることで、生命に感謝の気持ち^{いのち}を表しています。例えば、豚皮から抽出したコラーゲンを再生医療に利用しています。また、豚や鶏のコラーゲンは、女性の美容や関節の動きをスムーズにするサプリメントなどに使われています。さらに、健康食品などに使われる機能性食品素材や各種の食品検査キットを扱うヘルスサポート事業は、収益性も高く、新たな事業分野につながる可能性があると考えています。

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
- 経営効率の向上



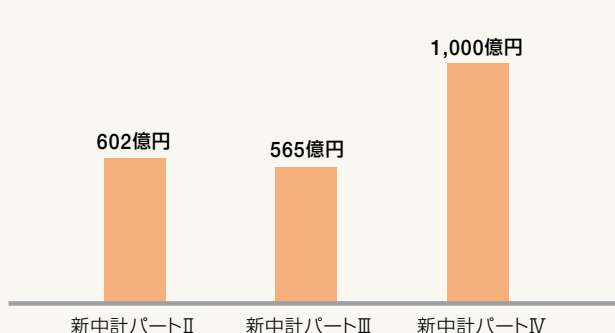
積極投資により更なるシェアアップを実現させる

新中期経営計画パートⅣの最大のテーマは、シェアアップであると考えています。2013年3月期は、ハム・ソーセージは0.5ポイント、食肉は1ポイントのシェアアップを実現しました。加工事業では「もう切ってますよ！」シリーズのヒットをはじめ、「美ノ国」などの付加価値商品の伸長、関連企業ではコンシューマ向けのベビチーズで新しい事業領域を開拓するなど、国内の事業は計画どおりに進捗しています。

今後、更なるシェアアップを実現するためには、積極投資を行わなければなりません。そのため、パートⅣでは、成長戦略として3年間で1,000億円の投資を計画しています。具体的には、農場に205億円、工場に540億円、営業施設に255億円の設備投資を実施します。事業領域ごとの用途は、加工事業では主要工場に高速ラインや高生産性ラインを導入しています。生産ラインの重複の解消や省人化により、生産性が飛躍的に高まっていきます。食肉事業は、農場や食肉処理場の拡充により調達力を強化しています。乳製品事業は、今後も伸びることが予想されるヨーグルトやベビチーズの生産ライン、水産事業は缶詰工場の能力を拡大させていきます。この1,000億円の投資のほかに、300億円の政策投資を用意しており、これはM&Aなどに投下しようと考えています。

事業成長のための投資枠拡大

新中計パートⅡとⅢの投資額を大きく超える計画



ブランド戦略を強化しグループブランドの価値向上を目指す

私は、商品のブランドと個々の企業のブランドとグループのブランドを有機的につなげるブランド戦略が、企業価値を高める重要な要素のひとつであると考えています。日本ハムグループには、カテゴリー No.1 商品が数多くあります。しかし、これらの商品が日本ハムグループの商品であることが、お客様にはあまり知られていません。今後は日本ハムグループの商品であることをしっかりと示し、お客様に安心感と信頼感を感じていただき、売上の拡大につながるようなグループブランドマネジメントを推進していきます。その一環として、商品のブランド、企業のブランドおよびグループブランドを体系化していきます。そのために必要なのが、社外向けのアウトマーケティング、社内向けのインナーマーケティング、顧客とのつながりを維持していくリレーションシップマーケティング、社会との絆を築くソーシャルマーケティングです。この4つを軸にして全社マーケティングを行うために、社長直轄のコーポレート戦略タスクフォースという組織を立ち上げました。また、タスクフォースが中心となってグループ全体で推進するブランディングによって、社内外とのコミュニケーションを強化し、グループのシナジー効果を高めて、企業価値を向上させていきます。

競争優位の成長戦略のための投資枠拡大

国内		海外	
拠点数	投資額 (億円)	投資額 (億円)	拠点数
408	190	農場 15	90
66	490	工場 50	20
356	250	物流・営業 5	29
1,000億円			

3 2014年3月期の見通し

営業利益の増益幅60億円は当初の計画と変更なし

パートⅣ2年目となる2014年3月期の売上高は10,600億円、営業利益は340億円を目標にしています。売上高は当初の計画どおりですが、営業利益は当初360億円を目標としていましたので、20億円の計画差があります。しかし、2013年3月期の営業利益280億円に対して60億円の増益幅となりますので、増益幅は当初の計画と変更ありません。パートⅣ最終年度となる2015年3月期の営業利益は当初の計画どおり430億円の達成を目指したいと考えています。

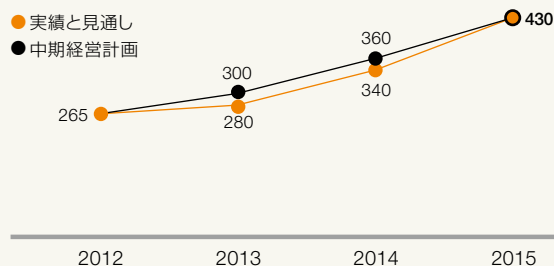
2014年3月期 通期営業利益

(見込み) **340億円** (計画差△20億円)

	2013年3月期	2014年3月期
当初計画	300億円 (+60)	360億円
新計画	280億円 (+60)	340億円

増益幅(+60億円)は変更なし

中期経営計画の見通し(営業利益) (億円)



●加工事業における2014年3月期の見通しと主な計画は次のとおりです。

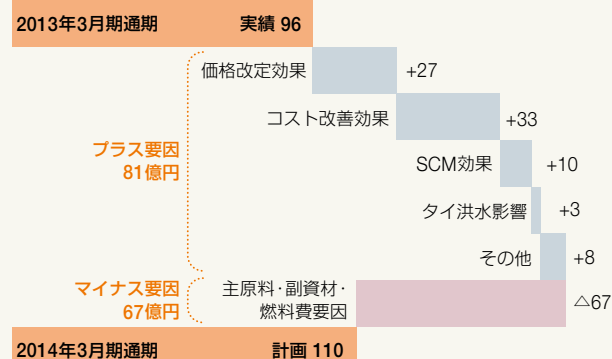
- 主原料価格、副資材・燃料費の高騰が見込まれることから、2013年7月からコンシューマ主力商品を中心に規格変更(重量変更)による価格改定を実施。
- 継続的に取り組むSCM改革を深化させ、更なる効率化とコスト改善。
- ヒット商品の創出により、ハム・ソーセージ、デリ商品の売上増加。

原材料価格高騰の影響と価格改定 当初計画との影響額の差異



原材料、資材コストの増加は当初計画から推定40億円
▶ コストダウン、価格改定でカバー

加工事業本部 2014年3月期 通期計画の増減要因グラフ(営業利益) (億円)



●食肉事業における2014年3月期の見通しと主な計画は次のとおりです。

- 国内3畜種(牛・豚・鶏)のブランド化を推進。付加価値の高い商品を開発し、食肉相場に左右されにくい商品の開発。
- 国内ファーム部門の強化を実施。鶏は増羽と生産性改善を図り、豚は生産性改善で収支改善。
- 輸入食肉は、鶏肉収支の安定化と、チルドポーク、チルドビーフの販売拡大。
- 豪州事業は、対日向け商品(ワイアリーフ)の拡大、生産事業の改革、ASEAN向け販売の拡充等で収支改善。
- フード事業は、量販店チャネルでのシェア拡大を図る。全体では数量伸長105%(前期比)を目標。

●関連企業における2014年3月期の見通しと主な計画は次のとおりです。

水産事業の売上拡大策

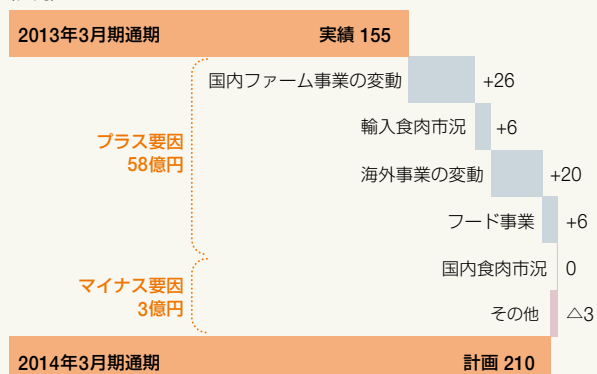
マリンフーズ

- 商品開発力強化による国内自社工場商品の拡販。
- 量販店チャネルに対する海老・サーモン関連商材を中心とした重点商品の拡販によるシェア拡大。
- 寿司店チャネルに対する提案営業の実施による寿司種の売上拡大。

宝幸

- 水産事業は、量販店、外食チャネルなどの川下戦略の取り組みを強化。
- 常温食品事業(缶詰)は、生産能力を増強した八戸工場製品の拡販。

食肉事業本部 2014年3月期
通期計画の増減要因グラフ(営業利益)
(億円)



乳製品の売上拡大策

チーズ

- 主力チャネルへの提案営業強化による売上の伸長。
- 商品ラインアップ強化によるコンシューマ商品の拡販。

ヨーグルト

- カップ飲料をはじめとしたコンビニ向け商品の強化と、NB(ナショナルブランド)商品の開発強化。
- 主力のバニラヨーグルト商品群を中心に量販店チャネルの攻略。

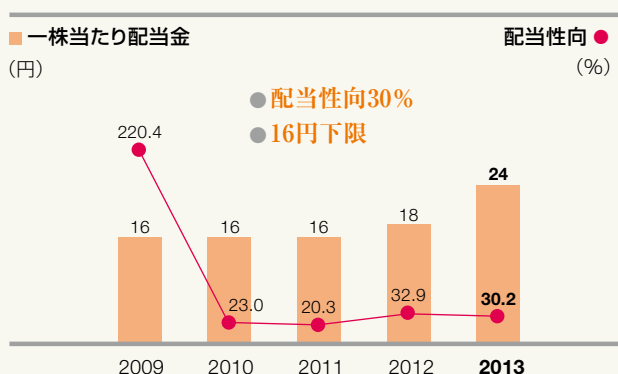
④ 資本戦略、株主還元について

ROE7%を目指し、連結配当性向30%とした株主還元にも注力

2012年4月、日本国内の食肉業界で初めてROE（株主資本利益率）経営を明確に打ち出しました。長年のIR活動を通して、ROEの重要性を再認識したことにもよります。ROEを高めるには、利益率と総資産回転率と財務レバレッジが要素となりますが、中でも利益率を高めることが重要だと考えています。営業利益率を4%に高めることで当期純利益率は2%となり、総資産回転率1.8回と財務レバレッジ1.95倍を掛け算すると、ROEは7%になります。同時に、自己株式を取得し、総還元性向を高めるとともに総資産の圧縮も図ります。また、設備投資の枠や事業の撤退基準を改めて設定し、資金効率の最適化にも布石を打ちました。

日本ハムグループでは従来長期安定配当方針を基本としていましたが、今回の新中期経営計画パートⅣより連結配当性向30%（当面の間一株当たり配当金16円を下限）の配当方針を明確にしました。2013年3月期は160億円の自己株式を取得しましたが、今後も機動的に実施することにより、総還元性向を高めていきたいと思えます。

ROE7%は、ひとつのマイルストーンです。私は、日本ハムグループのあるべきROEは8%以上であると考えています。そのためには、営業利益率を5%にして当期純利益率を2.5%にしなければなりません。それが株価上昇にもつながり、株主価値を最大化すると考えています。



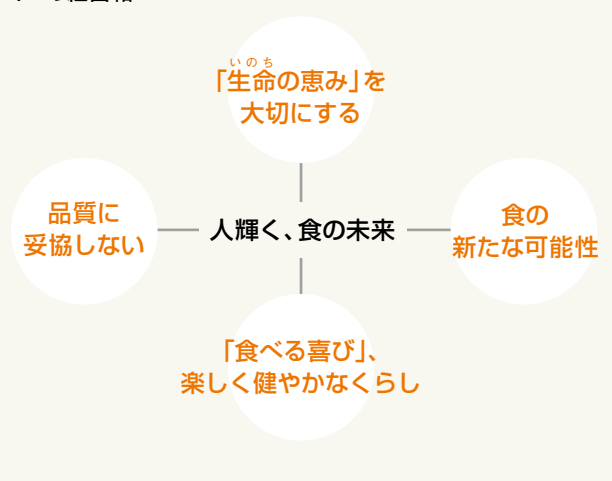
⑤ 長期ビジョン

世界で一番の「食べる喜び」をお届けする会社に

私は、2012年4月に新中期経営計画パートⅣがスタートした時に、4つの経営軸を明確にしました。第1に、^{いのち}生命を育む会社として「『^{いのち}生命の恵み』を大切にする」。第2に、ものづくり企業として「品質に妥協しない」。第3に、ハム・ソーセージ事業から始まり、食肉事業、加工食品事業、水産事業、乳製品事業、コラーゲン事業と、食の事業領域を拡大してきた企業として、さらに「『食の新たな可能性』に挑戦する」。第4に、日本ハムグループの企業理念に「食べる喜び」という言葉がありますが、「食べる喜び」とはおいしさの感動と健康の喜びを表しています。ですから、「『食べる喜び』を提供して、楽しく健やかなくらしに貢献する」。この4つの経営軸に基づいて事業を展開することによって、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」を実現していきたいと考えています。

日本ハムグループは、牛・豚・鶏の3畜種のインテグレーションシステムを保有するオンリーワン企業であり、タンパク質ベースのグローバル多角化企業を目指しています。そして、世界で一番の「食べる喜び」をお届けする会社になりたいと思っています。

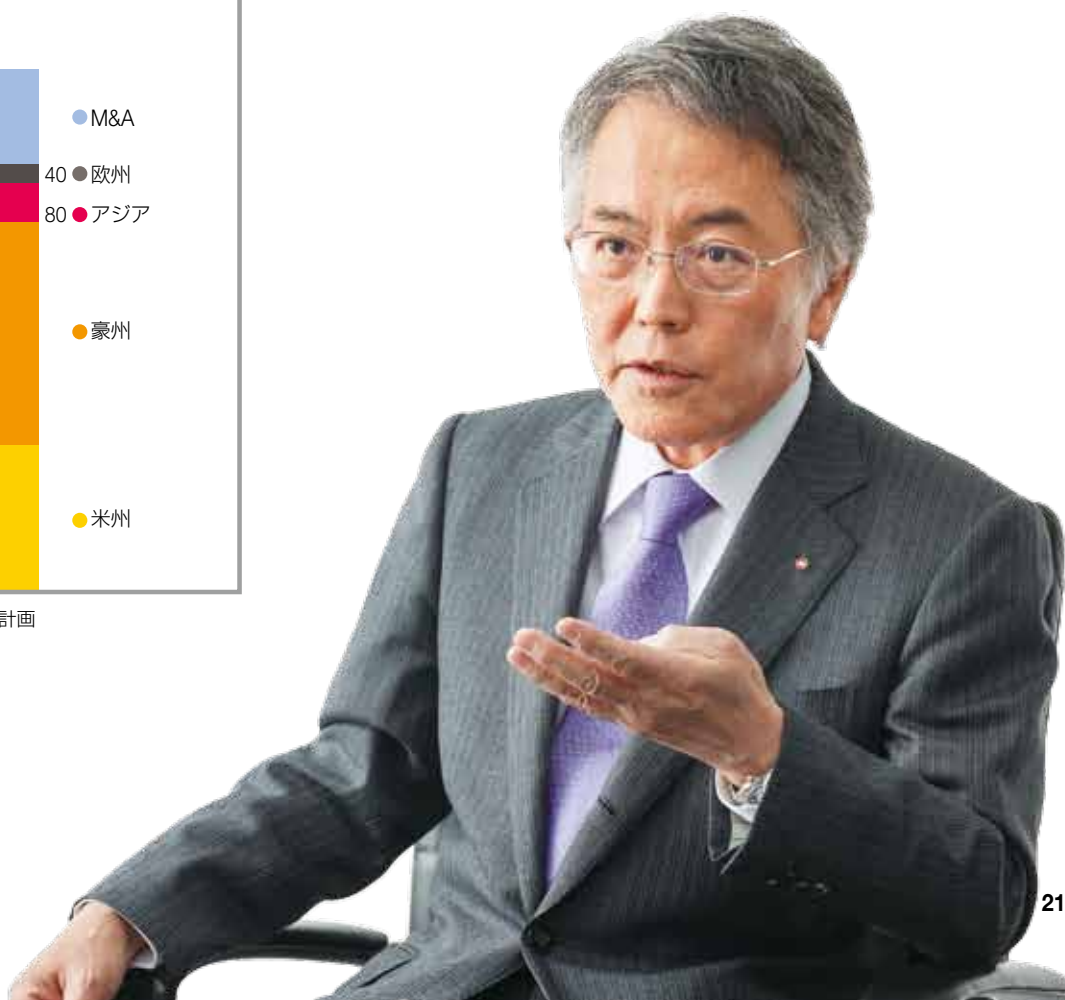
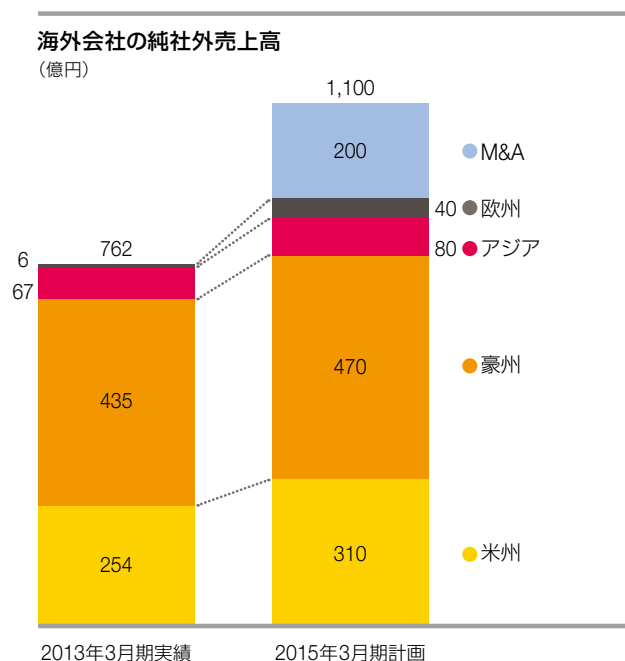
4つの経営軸



海外事業の展開にあたって、今お伝えしたいこと

- ① 豪州事業改革が大幅に前進
- ② 米州、欧州における取り組みの進捗
- ③ ASEANへのアプローチを強化

海外会社の純社外
売上高構成比10%超へ



1 豪州事業改革が大幅に前進

豪州事業は、長年の間、営業損失を出していましたが、業績が大きく改善しました。営業損失の原因は、生産性の低迷や為替などに起因するさまざまな問題です。そこで、不採算部門である皮革事業の売却、飼育期間の見直しなどを実施し、選択と集中を進めてきました。また新興国をはじめとする第三国への販売が堅調に推移しました。



このような取り組みが奏功し、2012年3月期が39億円の赤字だったのに対し、パートⅣの1年目である2013年3月期は14億円の赤字に改善しました。計画値が25億円のマイナスだった点からも、良いスタートを切ったと考えています。2013年3月期の進捗が想定よりも進んだことから、2014年3月期には損失ゼロを目標とし、できるだけ早期に黒字化を目指していきます。

今後は、生産性を高める取り組みに加え、マーケティングを強化することにより売上の拡大を目指していきます。そのために、営業体制を改革しました。豪州産牛肉を輸入する地域に担当者を配置し、豪州の農場とタイムリーに需給関係などの情報を交換できる体制を構築しました。さらに、欧州の展示会にも積極的に出展し、欧州の取引先を開拓しています。TPPや新興国の需要増加を背景に、豪州の牛肉のプレゼンスはますます高まると考えています。



ワイアラ牧場（オーストラリア）

2 米州、欧州における取り組みの進捗

米国での養豚事業を行う米国のテキサスファームでは、2012年は干ばつの影響に加え、投機的な資金がトウモロコシ相場に流入したため、飼料価格が高騰しました。本来は飼料価格の高騰に伴い豚肉の相場は上昇しますが、早期の出荷や母豚の出荷を実施した農家が多かったため、供給が増加し、豚肉の相場は低調に推移し、業績悪化の要因となりました。今後は農家の減少や母豚の減少により出荷頭数が減少し、徐々に相場が回復すると見込んでいます。2014年3月期は米国国内の販売と輸出の増加に取り組むことにより米州事業の改善を進めていきます。

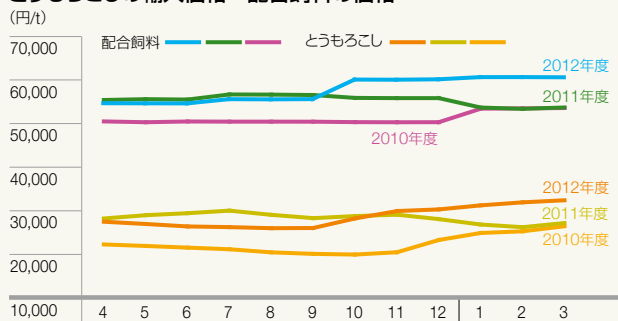


欧州では、ドイツのデュッセルドルフに、事務所を開設しました。現在、商品開発を進めており、ここを拠点として日本をはじめとするさまざまな国で販売しようと計画しています。



テキサスファーム（アメリカ）

とうもろこしの輸入価格・配合飼料の価格



グラフ資料出所: 農畜産業振興機構 (全て単純平均単価)

③ ASEANへのアプローチを強化

海外事業は、海外売上高構成比を現在の7.4%からパートⅣの最終年度には10%以上に高め、中長期的には20%を目指しています。最も重要な戦略地域としているのが、ASEANです。

これから世界の人口は増え続けます。現在、世界の食肉消費量が約2億8,000万トンですが、2020年には約3億2,300万トンとなり、約4,300万トン増えると予測されています。この約4,300万トンを畜種別に見ると、鶏肉が約2,000万トン、豚肉が約1,500万トン、牛肉が約800万トンになります。地域別に見ると、新興国が約3,300万トン、先進国が約1,000万トンです。このような予測から、食肉消費が伸びる大きな要素は、「鶏肉・鶏肉加工品」と「新興国」であり、アジアで伸びることは間違いないと推測されます。そのため、ASEANでは、これまでのタイ、ベトナム、シンガポールに加えて、ミャンマー、フィリピンでも事業を展開しています。

タイでは、これまで主に日本向けの商品を製造していました。今後は、日本向けの商品に加え、タイ国内における販売の拡大と欧州向けの商品開発を進めていきます。

ベトナムでは、ハム・ソーセージ製造販売会社（日本ゴールデンピッグ）を買収しました。また、ハノイやホーチミンに営業所を増設し、これからルートセールス体制を確立します。ここではハム・ソーセージだけではなく、鶏の加工食品も製造して、ベトナム国内で販売していきます。

ミャンマーは、鶏肉事業を立ち上げるため現在アプローチをしているところです。フィリピンはこれから有望な地域となるので、マニラに駐在事務所を設置しました。今後は、フィリピンで水産物を販売していくことを考えています。

ASEAN以外における取り組みとしては、中国では、上海に貿易商社を立ち上げて5年以上になり、提案営業を強化しています。具体的には、中国国内の日系の流通チェーンへの商談を積極的に展開しているほか、豪州で生産した牛肉の販売拡大を計画しています。

また、台湾では新たに合併会社を立ち上げて、エクス事業を開始しました。ここで生産した商品は、台湾国内だけではなく、日本や東南アジアへ輸出しようとしています。

世界の食肉消費量

2020年までの8年間でアジア・アフリカの食肉消費が20%以上伸長すると予測されている

(万トン)	2012年 (見込)	2020年 (予測)	増加量	増加率
北米	3,900	4,400	500	12.8%
欧州	5,600	5,900	300	5.4%
アフリカ	1,100	1,400	300	27.2%
中南米	4,400	5,100	700	15.9%
アジア	11,700	14,000	2,300	20.0%
日本	539	540	1	0.2%
その他	1,300	1,500	200	15.4%
合計	28,000	32,300	4,300	15.4%

(出典:OECD-FAO Agricultural Outlookより概算)



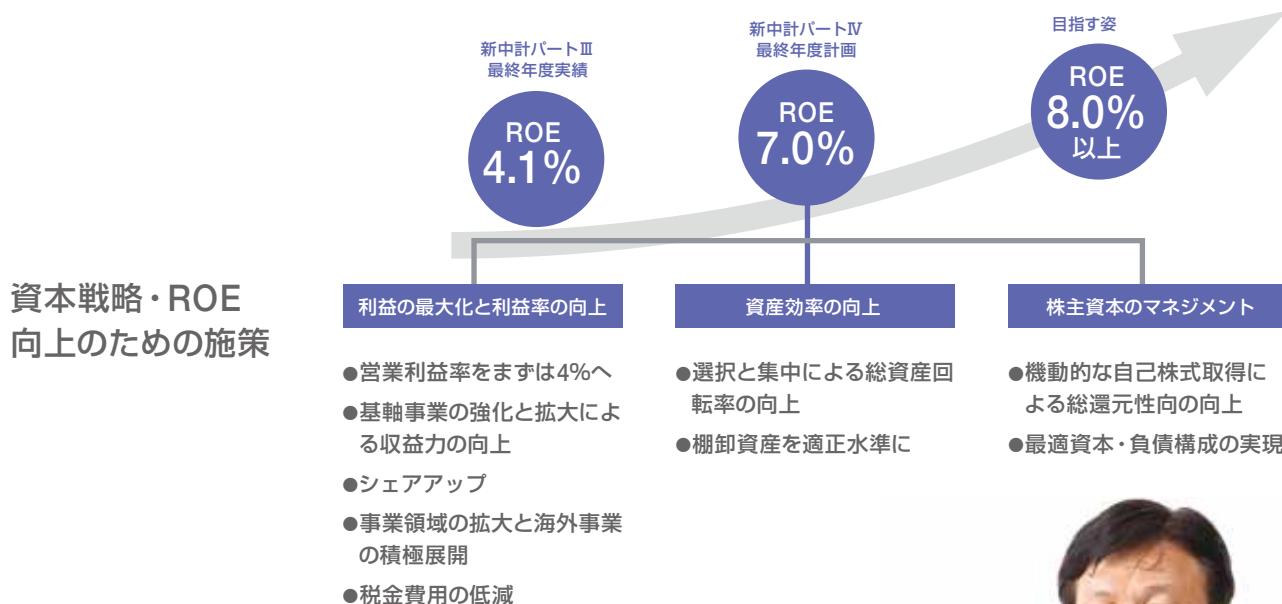
日本ゴールデンピッグ(ベトナム)

日本ハムグループは、キャッシュ・フロー創出力の拡大とROEを高めることが株主重視の経営であり、企業価値の増大につながるものと考えています。

ROEを高めるため、売上拡大と収益性向上のための成長戦略および資本収益性向上のための資本戦略を推進してまいります。さらには、資金効率を高めるため資産の効率性（資産回転率）も向上させます。

経営方針のひとつ「資本効率の向上と資金効率の最適化」を実現するため、「事業戦略」と「財務戦略・資本戦略」をバランスよく機能させてまいります。

ROEを高めるために



株主還元とROE経営による株主価値向上

新中計パートⅣの目標

配当性向
30%

当面の間一株当たり
配当金16円を下限に

総還元性向
を高める

株主資本
利益率
ROE7%

$$= \left(\frac{\text{当期純利益率}}{2.0\%} \right) \times \left(\frac{\text{総資産回転率}}{1.8\text{回}} \right) \times \left(\frac{\text{財務レバレッジ}}{1.95\text{倍}} \right)$$

畑 佳秀

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



ROEを高めるために

資本効率の向上と資金効率の最適化

資本収益性の指標となるROEを高めるために何より優先すべきことは、利益の最大化と利益率の向上です。「経営資源の重点配分」の方針の下、基軸事業の強化による収益の拡大、事業領域の拡大および海外事業の積極展開等により営業利益の最大化と営業利益率を向上することが最も重要なことだと考えています。あわせて、営業外損益の改善や法人税率を低減するための取り組みも必要であると認識しています。グループ全体での税務戦略と海外事業の積極展開にあわせた国際税務戦略を推進してまいります。さらには、一株当たりの株主価値とROEの向上を目的として、自己株式の取得をキャッシュ・フローや財政状態を勘案しつつ機動的に実施してまいります。2013年3月期は160億円の自己株式の取得を実施し、期末自己株式数は29,466,532株となり、資本収益性を高めました。

資金効率性を高めるため、総資産回転率を向上させます。とりわけ棚卸資産や売上債権等の回転日数を短縮し、運転資本のキャッシュ・コンバージョン・サイクルの改善に取り組みます。2013年3月期の棚卸資産回転日数は約40日となりましたが、SCM改革推進による棚卸資産の上流集約、棚卸資産の適正管理等の物流の改革により回転日数を短縮します。

これらの施策を「経営資源の重点配分」の経営方針に従い、より高いレベルで実施するよう、2014年3月期から新たな業績管理制度を導入します。

まず、投資判断についての新たな基準や事業の見直し基準を導入し、投資効率や事業の継続性についての検証を精緻化します。投資採算性指標に基づいた投資の厳選を行うことで、資金の適正配分と収益性の向上を実現します。

また、運転資金や設備投資資金など投下資本に対する資本コストを適用した月次業績管理や、棚卸資産の月次管理を徹底することで、資産および資金効率の向上を図ります。

さらには、ITを有効活用した経営情報の「見える化」によるレビューを実施することで、グループ経営の効率性および資金効率を高めてまいります。

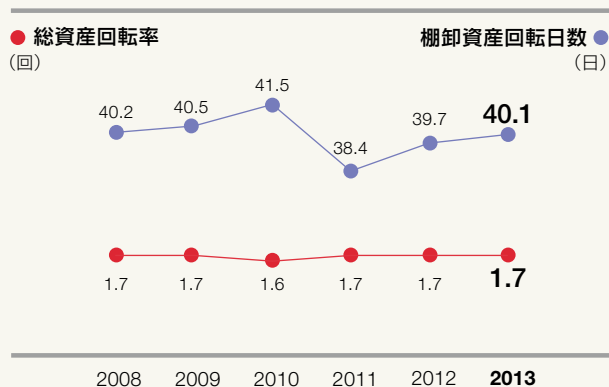
財務戦略と資本戦略の方針

財務戦略および資本戦略の基本方針は、有利子負債とキャッシュ・フローのバランスや安全性を担保しつつ、資本収益性指標であるROEを高めること、また資金効率を高めキャッシュ・フローを極大化することです。

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)も追求した財務戦略および資本戦略を推進してまいります。現段階の財務状態においては、D/Eレシオ0.5程度が最適資本・負債構成に近い水準と認識しています。

資金調達については、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。また、外部格付け機関による格付けの向上にも取り組み、資金調達条件の優位性を高めて、調達コストを低減します。

新中期経営計画パートⅣの3年キャッシュ・フロー計画は、営業キャッシュ・フロー1,340億円を創出し、投資キャッシュ・フローは1,130億円のキャッシュアウト、フリー・キャッシュ・フローは210億円としています。投資キャッシュ・フローの計画には、収益拡大のための3カ年の設備投資1,000億円に加え、事業領域拡大のための政策投資枠として300億円を含めています。フリー・キャッシュ・フロー210億円と政策投資枠300億円をあわせた510億円を持続的成長のための投資、配当方針に従った株主還元および有利子負債の返済に適正に振りむけてまいります。



加工事業本部

新中期経営計画パートⅣ2年目にあたって、
今お伝えしたいこと

① ブランド価値の向上により、 顧客ロイヤリティーを高め、 シェアアップを目指す

- 2013年3月期の概況
- 徹底した重点化による「売りの拡大」
- 新商品とPB商品の伸長
- 海外事業展開の加速化
- ブランド価値の更なる向上を目指す

② 効率化戦略 の進捗

- SCM改革は着々と前進

内田 幸次
取締役専務執行役員
加工事業本部長



1 ブランド価値の向上により、顧客ロイヤリティを高め、シェアアップを目指す

2013年3月期の概況

2013年3月期は食品業界にとって、デフレでの販売競争の激化、羊腸・燃料の高騰、ギフト市場の低迷など厳しい状況が続きました。

特に、消費者の節約志向は依然として強く、価格の下落が進んだ1年でした。ハム・ソーセージの販売数量の伸びは堅調でしたが、低価格商品にシフトが進み、売上は苦戦することとなりました。

ハム・ソーセージ部門は、新商品の「もう切ってますよ！」シリーズが堅調に推移したほか、ギフトの旗艦ブランドである「美ノ国」を中心にTVCMの投入と店頭での販売促進を積極的に行った結果、数量が順調に伸びました。加工食品部門では、ハンバーグ・ミートボールの新商品が好調のほか、「中華名菜」やチルドピザ類も堅調に推移しましたが、業務用商品の競争激化や、タイ工場の洪水の影響もあって全体の売上は伸び悩みました。

利益につきましては、下期に主原料価格上昇の影響を受けましたが、主力商品の拡販や新製品の投入、SCM改革、生産性改善、販促経費の見直し等、取り組みを強化し、収益改善に努めた結果、増益となりました。

今後は、「ダントツ商品」の拡大などによる成長戦略とSCM改革などの効率化戦略の両輪で、市場に左右されにくい収益体制に変革を進めます。

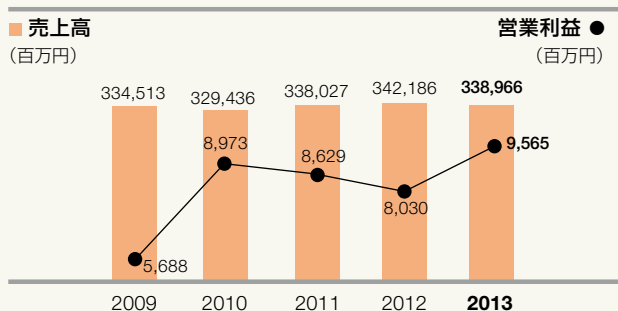
徹底した重点化による「売りの拡大」

ダントツ商品の「シャウエッセン」「中華名菜」「石窯工房」の拡販に注力し、「彩りキッチン」「森の薫り」「チキチキボーン」の魅力を再構築し、新たな顧客化でシェア拡大を図りました。特に「彩りキッチン」シリーズでTVCM、キャンペーン等を強化し、知名度とシェアの拡大を目指します。新たなカテゴリーの創造としては、「もう切ってますよ！」シリーズのほか、「とろける4種チーズのハンバーグ」や「羽根付きギョーザ」で市場の深掘りを行いました。一方で、食の外部化が進み、弁当、惣菜が伸張する中食市場にもしっかり対応していきます。

新商品とPB商品の伸長

食の簡便化が進み、素材から加工度の高い食品への動きが強まっています。また、量より質を求める顧客に対して健康配慮やプレミアム商品を投入し、小パックや「値ごろ感」ある商品の拡充で、消費の二極化への対応を行っています。特に「もう切ってますよ！」シリーズや「アンティエ」等のプレミアム商品が伸びているほか、朝食需要に対応した上質のチルドパンケーキ「シュクレ シュクレ」も好調です。また、急速に伸長している流通PB商品においても得意先との共同開発が順調に進み、販売数量が拡大しています。

売上高・営業利益の推移



ダントツ商品



「石窯工房」
マルゲリータ



「中華名菜」酢豚



「シャウエッセン」

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

2 効率化戦略の進捗

海外事業展開の加速化

海外生産拠点（中国、タイ等）での商品開発体制を強化し、内販の拡大を目指します。販売はCVS、外食、量販店などの現地日系企業に対し、頼れるパートナーとして戦略的にアプローチしています。今後は、生活水準の向上により、プレミアムマーケットの拡大が見込めるASEAN地域に注力していきます。人的資本が豊富なベトナム、ミャンマー、フィリピンが有望と考えています。また、現地企業との合併やM&Aを実施し、営業機能の強化を図っていく方針です。

ブランド価値の更なる向上を目指す

消費者の安全安心に対する意識の高まりとともに、信頼感のあるロングセラーブランドへの回帰傾向が強くなっています。今期「シャウエッセン」は誕生から30年目を迎えます。時代のニーズに合わせた継続的な改善の積み重ねで、JAS特級の高品質なソーセージとして今後も多くの消費者の支持を得ており、売上拡大し続けています。また、低価格志向の中、プレミアムギフトの「美ノ国」が大きく伸長しています。新しいライフスタイルを提案する、「ソフトサラミ」「テリーヌ」「ペッパーポーク」などの新市場創造型商品も定着しつつあります。消費者が求める高付加価値商品のマーケットは拡大しており、自社にしか作れない「本物」を作り、顧客の心をつかむ取り組みで、「ブランド価値」の向上に努めていきます。

「シャウエッセン」の売上高伸長率推移
(2008年3月期を100とした変化率)



SCM改革は着々と前進

営業部門ではSCM改革により「配販分離」を進めました。商品在庫は上流（物流センター）に集約、配送され、営業担当は商談活動に集中できる体制となりました。併行して、営業所の統合再編や業務のシェアード化を進めたことで、一人当たりの販売効率も大きく改善しました。一方、広告宣伝や店頭販売の見直しも行い、時代にあった「ブランド戦略」にシフトしました。生産部門は品種統廃合を進め、最新鋭の高生産性ラインの投入で品質とコスト競争力の向上を図りました。

また、ハム・ソーセージ事業では、本体4工場を日本ハムファクトリーへ統合し、グローバル化が進む中、競争力のある事業運営体制の構築と茨城工場の新棟建築に合わせ生産拠点の機能再編を進めています。

今後は、海外工場も含め、成長分野に向けて積極的に投資を検討していきます。



日本ハムファクトリー(株)茨城工場(茨城県筑西市)

食肉事業本部

新中期経営計画パートⅣ2年目にあたって、
今お伝えしたいこと

① シェアアップを目指す

- 2013年3月期の概況
- 販売数量の拡大と調達力の拡充
- 商品力の強化
- 物流体制の強化
- 組織の整備と人材の育成
- ブランド商品戦略「桜姫」コンシューマ商品を発売

② 海外事業の積極展開

- 豪州事業の販売強化
- ASEANに資本を積極的に投入

末澤 壽一
取締役常務執行役員
食肉事業本部長



1 シェアアップを目指す

2013年3月期の概況

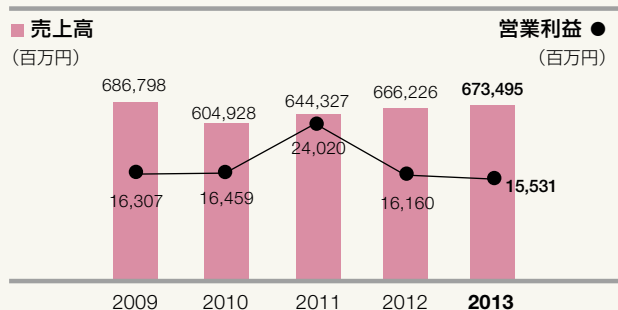
2013年3月期は、想定外の米国の干ばつによる飼料価格の高騰、豚・鶏の相場の低迷など、厳しい事業環境が続きました。一方で、新中期経営計画パートⅣで掲げた調達力の強化に継続的に取り組み、生産は順調に伸びました。

食肉事業本部の課題は、相場など外部環境の変化に対し、収益の安定化を図ることです。そのためには、日本ハムグループの強みを再認識し、最大限に活かす必要があります。農場、処理場、物流、営業まで一貫したインテグレーションにより、「鮮度と美味しさを保った安全・安心な食肉を安定的にお届けできる」という強みを今まで以上にアピールすることが重要と捉えています。

販売数量の拡大と調達力の拡充

毎期5%数量増、シェア1%増の目標を掲げており、新中期経営計画パートⅣ1年目は計画をほぼ達成しました。調達力の拡充については、米国産牛肉の輸入規制緩和後の調達も順調に進んだことから、96万トンの調達を実現しました。

売上高・営業利益の推移



商品力の強化

食肉分野では、日本ハムブランドの認知度が低い点が課題です。商品の包装に社名を掲載し認知度を高めるほか、農場を自社保有する優位性を訴求していきます。インテグレーションが生む商品の安全性など、品質の高さをアピールすることにより、他社との差別化が図れると考えています。

物流体制の強化

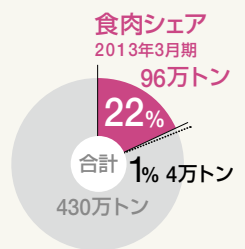
日本ハムグループの商品は、国産品に関しては農地から消費地へと直送され、輸入品に関しては東京と大阪にある物流センターを経由して消費地へと輸送されています。更なる物流コストの低減と高鮮度の食肉供給体制を実現するため、中継物流網を新たに構築しています。

組織の整備と人材の育成

食肉事業本部が一枚岩となってインテグレーションを発信し、消費者目線を持ってブランド食肉を育てていくためには、組織と人材の力が重要です。食肉事業以外の経験者の幹部登用や生産部門と営業部門の人事交流を実施するなど、組織の活性化に努めました。

2014年3月期は23%を目指す

国内の食肉需要は約430万トン。
日本ハムグループは約96万トン
(シェア22%)を扱うトップメーカーです。
シェアを1%上げるには、約4万トンの
販売数量の拡大が必要です。



2 海外事業の積極展開

ブランド商品戦略「桜姫」コンシューマ商品を発売

これまで量販店の食肉売場では、店舗内で小分けして販売することが一般的でした。これでは購入したお客様は日本ハムの食肉かどうか分からないという状況です。今後はメーカーへの信頼性を背景に、食肉のブランド化を推進していきたいと考えています。「桜姫」のコンシューマ商品は、このような背景のもと開発されました。商品の包装に社名を掲載し、日本ハムブランドを前面に出しています。

また、当商品ではトレーを付けていません。消費者の環境意識の声に応えるとともに、トレーを不使用とすることにより、量販店のバックヤードではその分の作業量が減少しコスト削減にもつながります。このように、消費者、量販店それぞれにメリットがあるブランド商品の開発を進めています。



ブランド鶏肉「桜姫」



ブランド牛肉「ワイアリーフ」

日本ハムグループが素牛の導入から販売するまでを一貫管理している豪州産のブランド牛肉です。インテグレーションブランドとして安全・安心な「ワイアリーフ」は好評を得ており、売上は順調に拡大しています。

豪州事業の販売強化

豪州事業は、不要な農地や不採算部門であった皮革事業の売却、生産性改善などを実施した結果、収益が大幅に改善しました。選択と集中により事業基盤が整備されつつあることで、今後重要となるのが販売の強化です。

日本では、量販店が牛肉の仕入れに苦慮する状況が続いています。そこで、豪州産牛肉を今まで以上に積極的に提案することにより、販売の拡大を図ります。他社メーカーは豪州の企業が作った牛肉を輸入していますが、日本ハムグループは自分たちの手で生産した牛肉を輸入しますので、安全性や調達の優位性を伝えていくことが他社との差別化につながると考えています。第三国への輸出については、日本ハムグループが駐在員を配置している国を中心に販売ルートを構築中です。

ASEANに資本を積極的に投入

ASEANでは、シンガポールを中心に、タイ、ベトナム、ミャンマー、フィリピン、インドネシアに駐在員を配置しています。これらの国に資本を積極的に投入し、販売の強化を図っています。中でも、需要が伸びると予測されるのは、ベトナム、フィリピン、インドネシア、マレーシアと考えています。

フィリピンでは、マニラに駐在事務所を設置し、水産品の販売を進めています。インドネシアでは、豪州産牛肉の販売を強化していきます。

海外で生産した商品については、日本への輸出、三国間貿易による他国への輸出、内販を適切に組み合わせることにより、海外売上の拡大を目指しています。

関連企業本部

新中期経営計画パートⅣ2年目にあたって、
今お伝えしたいこと

① 第三の柱の構築を目指す

- 2013年3月期の概況
- 「ものづくり」の強化
- マーケティングを基盤とした商品開発力・営業力の強化
- 海外戦略

② グループ シナジーの創出

川村 浩二
取締役執行役員
関連企業本部長



1 第三の柱の構築を目指す

2013年3月期の概況

2013年3月期は、乳製品事業は、前々期に本格参入したコンシューマ商品の成長によるチーズの売上が堅調であったことや前期比でほぼ倍増したドリンクヨーグルトの牽引によるヨーグルトの売上拡大など、好調に推移しました。一方、水産事業は需要低迷や市況の悪化による一部魚種の逆ザヤ販売などにより、利益率は低下し、大変厳しい結果となりました。

「ものづくり」の強化

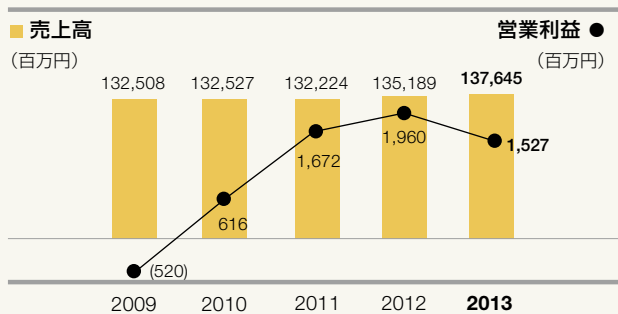
関連企業本部は、「メーカー力の向上による『第三の柱』の構築」をスローガンに掲げ、「ものづくり」を強化しております。乳製品事業（チーズ、ヨーグルト）のマーケットは、メニューの広がりや健康志向を背景に、今後も拡大が予測されるため、設備投資も積極的に進めております。水産事業は、国内の需要は低迷しているものの、加工品や外食を加えた推定の市場規模は4兆円を超える大きなマーケットであり、当社の売上拡大の余地は十分あると考えております。まずは、付加価値の高い自社工場品や寿司種の売上構成を高めることにより、利益率を向上させることが課題です。そのためにも消費者ニーズを捉えた商品開発を強化していきます。また、川上事業への挑戦や国内外の生

産拠点との連携を強めることで、コモディティー商品の取り扱いから脱却し、他社との差別化を図り、売上を拡大します。売上拡大は、利益率の向上にもつながります。

乳製品事業は、日本ルナで大型カップ飲料ラインの2号機を稼働させました。CVS向けのPB商品の受託拡大とNB（ナショナルブランド）商品の開発を一層強化し、ドリンクヨーグルトを「バニラヨーグルト」に次ぐ第二の柱に育てていきます。宝幸は、ベビーチーズの売上拡大に伴い、2号機の導入を決定しました。宝幸は業務用チーズでは高いシェアを持っていますが、ベビーチーズを中心に市販用チーズも伸長させ、ロルフブランドの認知を高めていきます。日本ルナ、宝幸ともに個性のある商品を開発し、魅力あるブランドに育てていきます。

水産事業は、宝幸の八戸工場を増設し、缶詰の生産能力を倍増させました。その八戸工場商品の拡販が急務です。八戸の立地を活かした主力商品の鯖の缶詰だけでなく、グループの優位性を活かし、青森県にある日本ハムグループの農場を活用した畜肉缶詰にも注力していきます。また、近年の単身世帯の増加を捉え、簡単で便利な新容器でのコンシューマ向け商品の開発も着手していきます。

売上高・営業利益の推移



マーケティングを基盤とした商品開発力・営業力の強化

関連企業本部は、業務用チャネルの比率が高いため、現在コンシューマチャネルへの販売拡大に取り組んでいます。顧客視点のマーケティングを行い独自性のある商品の開発に努めています。例えば、水産事業において、きちんとマーケティングリサーチを行えば、「魚離れ」はあるが、食べたい人も多いのがわかります。その原因は、調理の難しさ、後片づけの面倒さなどがあげられます。その一方で、単身世帯の増加もあります。このニーズにしっかり対応した簡単で便利、そしておいしい水産調理品が開発できれば、売上を伸ばすことができます。商品開発力をあげるためにも、そのプロセスも見直していきます。

また、人材育成と営業支援ツールを整備し、全営業マンが、商品開発の背景やターゲット、何のニーズを充足させるか、等の商品コンセプトをバイヤーにしっかり提案できるようにしていきます。また、商品の価値を消費者に伝える店頭プロモーションも重要です。その一環としてデジタルフォトフレームなどを利用し、メニュー提案を各売り場で展開していく販売促進策も展開していきます。

海外戦略

海外では、日本食、寿司食のマーケットが拡大しています。マリルフーズでは日本ハムグループの海外関連会社と協業し、タイ、ベトナムの協力工場で生産している寿司種を海外で積極的に販売していこうと取り組んでいます。また、アメリカの日本食レストランなどに販売している三重工場の水産珍味品は、円安を追い風に更なる販売の拡大を計画しています。

これ以外にも、中国にある製造子会社において、フリーズドライ商品の中国内販が進行しています。元々は日本向けのカップ麺の具材を製造していましたが、前期より中国の食品会社向けにスープやカップ麺の具材などの供給を拡大しており、今期は、中国国内での販売で売上構成の約半分を目指します。

2 グループシナジーの創出

関連企業本部では、グループシナジーの創出に積極的に取り組んでいます。前期よりマリルフーズと宝幸の水産事業部との協働を図るプロジェクトを進めました。例えばマリルフーズの寿司種を製造しているベトナムの協力工場では宝幸向けのエビフライを製造し、好評の下、売上拡大を図りました。また、マリルフーズの販売する鮭ほぐしピンは、従来、社外仕入を行っていましたが、宝幸の八戸工場への移管を目指し、現在、商品の規格などを調整しております。今期は、宝幸が強みを持つロシアから調達する魚卵をマリルフーズで拡販する取り組みも行っています。

また、多くの量販店と強い取り組みを行っている加工事業本部を中心にグループで連携し、関連企業本部の商品についても拡販するプロジェクトも進めています。今期は全社挙げてのグループフェアにも取り組んでまいります。

中央研究所やエキスを製造しているグループ会社ともシナジーを創出していきます。これまで廃棄していた養殖鮪の内臓や鯖の缶詰で使用できない部位などの非可食部分から有用な成分を抽出するなどして、付加価値を高める有効活用ができないかを研究していきます。

さらには、グループブランドと各社のコーポレートブランド、商品ブランドの連携を強化します。先ほどは、各社のコーポレートブランドの価値向上を図るお話をしましたが、商品の個性、各社の独自性をそれぞれのブランドを通して伝えるとともに、グループブランドを商品に併記することにより、お客様から品質に関する信頼や安心を獲得できると思います。一方で、グループブランドとお客様の接点も増え、グループブランドの認知も高まります。各ブランドが、相互に支援する好循環を起こすブランドマネジメントを推進していきます。

食の新たな可能性



いのち 生命を扱う企業として

日本ハムグループは、企業理念の中で「食べる喜び」をテーマに掲げています。心を込めて「食べる喜び」を提供することで、楽しく健やかな暮らしと「人輝く、食の未来」の実現に貢献していきたいと考えています。日本ハムグループは生命を育み、その恵みを大切にして、品質に妥協することなく、お客様に喜んでいただける安全・安心な商品を提供しようと、日々努力を続けています。

日本ハムグループが大切にしているのは、「^{いのち}生命の恵みを大切にする」ことです。家畜の「食べられる部分（肉）」だけではなく、「食べられない部分（骨、皮、血液など）」を有効活用し、「食べられない部分」も大切に使い切ることで、^{いのち}生命に感謝の気持ちを表すとともに、この分野での食の新たな可能性を切り拓いています。

例えば、骨からエキスを抽出して、ラーメンなどのスープの原料や調味料に加工しています。皮はバッグやベルトなどの原料や、乾燥させて粉末にしたものを肥料や飼料に

使っています。中央研究所では、鶏の足や豚の皮からコラーゲンを製造し、健康食品や化粧品の原料にしています。再生医療分野でも非加熱医療用コラーゲンを製造し、神経再生誘導管などに利用されています。また、豚の胎盤から製造される「プラセンタエキス」は、健康・美容食品などに広く利用されています。日本ハムグループは、「^{いのち}生命の恵みを大切にする」取り組みを強化するとともに、今後も幅広い分野で、食の新たな可能性に挑戦していきます。

食の新たな可能性

食の新たな可能性を切り拓く

日本ハムグループの歴史は、食の新たな可能性を切り拓いてきた歴史と言えます。ハム・ソーセージの会社としてスタートした当社は、おいしい商品を作るためには新鮮な原料が必要だと考えて、工場に原料処理場を併設。続いて、将来の生肉需要の増加を予測して、食肉を販売する部門を創設。その食肉販売で得た専門知識を活かして、肉の「たれ」を作る加工食品の部門を創設して、ハンバーグなどのミートデリカ分野が発展、拡大していきました。さらに、水産品、乳製品と事業領域を広げ、常に食の新たな可能性を追求し続けています。

商品開発においても、時代のニーズや変化を先取りして、食の新たな可能性を切り拓いてきました。1966年に日本初の皮なしウインナーの「ウイニー」、70年代には洋食需要の増加に対応してヒットした「スイフトローフ」、80年代には超うす切りハム「シンズライス」やあらびきウインナーを市場に広めた「シャウエッセン」など、常に市場をリードする商品を開発・販売してきました。また、加工食品の分野では、「新たなカテゴリーの創造」に注力して、「中華名菜」や「韓流苑」「石窯工房」などのブランドを構築してきました。さらに、食物アレルギーの方々に対しても食の新たな可能性を切り拓くために、食物アレルギー対応商品「みんなの食卓®」シリーズを、開発・提供しています。



「ウイニー」



「シャウエッセン」



「中華名菜」



「石窯工房」



「韓流苑」



「みんなの食卓®」

中央研究所の取り組み

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・食品の生産技術開発」を3つの柱として、新分野の開発に取り組んでいます。

食の安全・安心への取り組みをさらに強化する新たな検査・研究拠点として、2013年3月、中央研究所に検査棟TAP(Tsukuba Analytical Plaza)を開設しました。TAPは、「外部認証 (ISO/IEC17025) 拡大による信頼性向上」「検査技術の拡充と迅速対応」「品質保証部と連携した人材育成、精度管理」「受託検査」を4つの柱にして活動しています。



中央研究所 所長インタビュー

Q 3つの柱「食の安全・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・食品の生産技術開発」に対して現在どのような取り組みをしているのでしょうか？

A 「食の安全・安心を守る研究」としては、日本ハムグループの商品や原料などの検査と精度管理の向上に取り組んでいます。社外からの検査も増加しており、事業化についても視野に入れています。また、品質保証部と連携して、高度な検査技能を持つ人材を育成しています。

「健康に役立つ食品・素材の研究開発」では、健康食品や化粧品の原料になるコラーゲンなどの健康食品素材の開発と、科学的な有用性の研究をしています。中

検査棟TAP
(Tsukuba Analytical Plaza)

外部認証
(ISO/IEC17025) 品質保証部と
拡大による信頼性向上 連携した人財育成、
精度管理

検査技術の拡充
と迅速対応

受託検査

「おいしく高品質な食肉・食品の生産技術開発」は、
食肉事業の競争力強化を目指した生産性を高める技術開発。
例えば、豚の免疫力を向上させる乳酸菌を開発して、
生産性を向上させるなど現業事業に役立っています。

中央研究所 所長(農学博士)

森松 文毅

中央研究所のプロフィット部門として、ヘルスサポート課
を設置し、健康食品素材と検査キットでの新たなビジ
ネスモデルを検証しています。

「おいしく高品質な食肉・食品の生産技術開発」として
は、食肉事業の競争力強化を目指した家畜の生産性を高
める技術開発を行っています。例えば、病気に強い豚の
系統を選択する抗病性育種や、農場母豚の血液検査など、
薬をできるだけ使用しない健全畜産を目指しています。
また、食品の「おいしさ分析」にも力を入れており、味、食
感、香り、外観を数値化することで、「桜姫」などのブラン
ド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。「おいしさ分析」は、肉だけではなく、魚や
乳製品にも展開しており、多くの受託検査の依頼をいた
だいています。

Q 新しい検査棟TAPは、企業価値の向上にどのよ
うに貢献するとお考えですか？

A TAPでの検査・分析で食の安全を科学的に担保し、
その情報をお客様に正しく伝えることで「日本ハムグ
ループは信頼できる」と思ってもらえることが、企業価値
の向上に貢献すると思っています。中央研究所は、検査・
分析の国際認証であるISO/IEC17025を取得しており、
精度管理を徹底して、原料・商品の品質向上に努めてい
ます。各工場の検査部門での検査技能をレベルアップす
るために、TAPで座学と実習の研修を行い、優れた検査
技能を持つ人財を育成しています。また、最新の技術を
用いた分析が効率的にできるようになったので、社外か
らの受託検査の収益も増やしていきます。社外からの受

食の新たな可能性——

託検査は、メーカー、検査機関のほか、量販店からもご依頼いただいております。各社の品質保証部門と密接な関係を築いています。検査・分析は、第三者的な立場で行い、中立的なものでなければなりません。中央研究所の検査・分析は信頼されており、それが日本ハムグループの商品の信頼につながり、商品を導入されるお客様も増えています。

Q 中央研究所の事業について教えてください。

A 中央研究所では、さまざま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、重要な仕事のひとつになっています。例えば、ペットフードの研究は、中央研究所が実際に製造を行って事業検証し、現在では南日本ハムのペットフード事業に発展しています。また、食物アレルギー対応食品の研究は、東北日本ハムのアレルギーケア事業となり、食物アレルギー対応食品を専用工場で生産しています。30年前から研究している家畜副産物の有効利用の研究では、ヘルスサポート課が各種の健康食品素材を販売しており、新規事業が生まれつつあります。中央研究所が開発した健康食品素材の特徴は、自社農場や優れた検査技術を有していることから、安全な機能性素材を提供できることです。ここでも日本ハムならではのインテグレーションが、強みとなっています。また、食中毒菌やカビ毒、食物アレルギーを検査する食品検査キットは、自社商品の安全検査に活



用して有効性を確認していますが、社外の食品工場や検査機関、公的機関などにも提供し、販売が順調に推移しています。

Q 今後の取り組みについて、教えてください。

A 中央研究所は、常に時代の変化を先取りし、新たな価値を生み出し、その価値を日本ハムグループにもたらす先進的な研究所でなければならないと思っています。そのために、研究開発の時間をできるだけ短縮して、成果に結びつける取り組みを行っています。また、10年先、20年先を見据えた研究開発を行う必要があります。たとえば、国際情勢の変化で飼料不足になった場合に備えて、北海道で循環農業の研究を始めています。これは、豚のふんを肥料にして作物を育て、その作物を飼料にして、豚を育てる事業モデルです。

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、日本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。安全な食肉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、商品開発をする上でも、重要な要素となります。

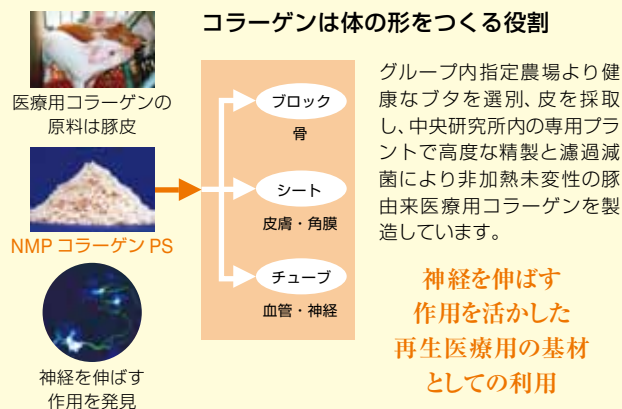
これからも、日本ハムグループは誇りと使命感を持って、グループブランドステートメントである「人輝く、食の未来」の実現に貢献していきます。

畜産物・副産物の有効活用

プラセンタエキス プラセンタエキスは、国産の豚の胎盤を原料にし、それを酵素分解することによって得られる機能性食品素材です。美白・美容機能などを活かして、健康食品や美容食品に利用されています。

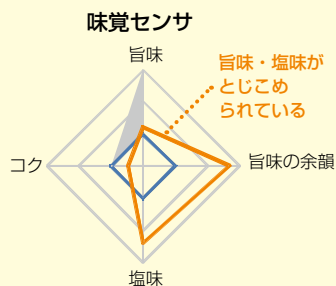


医療用コラーゲン 豚の皮が原料の医療用コラーゲンは、神経を伸ばす作用を活かして、再生医療用の基材として利用されています。コラーゲンのブロックは骨に、シートは皮膚や角膜、チューブは神経の再生への利用が実用化されています。



おいしさを数値化する研究

マリルフーズの活用例 魚介類は養殖地で氷締めし加工場まで運送する方法と、加工場まで生きたまま運送し加工直前に氷締めする方法があります。食品のおいしさ分析の結果、生きたまま運んだ方が、鮮度や味覚、旨味アミノ酸量の数値が優れていることがわかりました。このような理由から、加工場まで生かしておき、加工直前に氷締めする方法を採用しております。

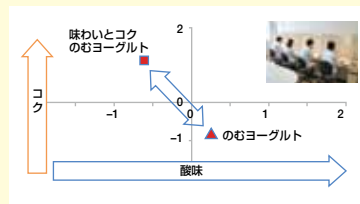


K値は鮮度の指標として広く利用されています。値が小さいほど鮮度が良いとされています。

日本ルナの活用例 のむヨーグルトをリニューアルする際に、実際に人が飲んで評価をする官能評価と、味覚センサーによる他社商品との比較を行いました。その結果、酸味の強い商品が多い中で、コクに着目して、他社と差別化する商品を提案しました。

中央研究所での官能評価

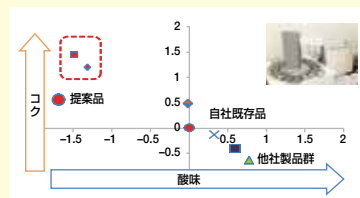
中央研究所のパネリストによる官能評価では、コクのある2商品（どちらも日本ルナ品）を比較、特徴づけを行いました。



分析型パネル(20名)による官能評価結果

味覚センサーを使ったおいしさマッピング

味覚センサーで他社品との比較を行い、酸味の強い商品が多い中で、コクに着目して、他社と差別化できていた部分を表現しています。





食物アレルギー対応専用
工場（山形県酒田市）

米粉パン（食物アレルギー対応）の取り組み



日本ハムグループが食物アレルギー対応商品の研究を始めた1996年頃は、世間での「食物アレルギー」に対する認識は、決して高くはありませんでした。そのような中で研究を始めたきっかけは、お客様からの「食物アレルギーの子どもでも安心して食べられるハムやソーセージを開発してください」という切実な声でした。食物アレルギー対応商品の開発に取り組み始めたのは、どんな立場の人にも「食べる喜び」をお届けしたいという想いからです。

2004年には、「おいしさに安心をそえて」をコンセプトにした食物アレルギー対応商品「みんなの食卓®」シリーズの発売を開始しました。「みんなの食卓®」は、特定原材料7品目（卵・乳・小麦・そば・落花生・えび・かに）を場内に持ち込まない東北日本ハムの食物アレルギー対応専用工場で製造しています。2009年に発売した「みんなの食卓®」の米粉パンには、「米粉倶楽部」のマークを記載し、国内における食料自給率の向上にも取り組んでいます。

この「みんなの食卓®」シリーズに新たなラインナップとして加わったのが、2012年に発売を開始した「お米で作ったまあるいパン」です。このパンは、国産米粉を使用し、小麦粉・小麦グルテンを使わずにふんわりと焼き上げました。

また、東北日本ハムの米粉パン「酒田便り」が、「やまがた米粉食品コンクール」で、最優秀賞を受賞しました。受賞の理由は、小麦アレルギーをお持ちの方でも安心して食べられる米粉100%のパンを、食味・食感よく商品化した技術力が評価されたからでした。試食したお客様からは、「お米の甘みがしておいしい」「ふわふわでおいしい」という感想をいただきました。

日本ハムグループは、今後も食物アレルギーへの取り組みを続けていきます。

成長を支える マネジメント体制および 経営情報

Chapter

Page

42 コーポレート・ガバナンス

- コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方
- 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
- 主な会議体の概要
- 基本体制
- 内部統制機能に関する事項
- 監査部の機能
- 社外取締役からのコメント

48 役員一覧

50 品質に対する取り組み

54 環境保全活動

55 社会に対する責任

56 北海道日本ハムファイターズの活動



主な会議体の概要

	目的	構成員(定義)	開催
a. 経営戦略 会議	経営方針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
b. 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。	執行役員会議は、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
c. 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。	投融資会議は、取締役社長が指名する役員および直轄部門、グループ経営本部、本社管理部門の部室長で構成する。	月2回開催するほか、必要に応じて随時開催
d. 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、グループ内の連絡調整を行い、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。	当会議は、取締役社長が指名する役員、および直轄部門、グループ経営本部、本社管理部門の部室長、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
e. コンプライアンス 委員会	日本ハムグループが「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、日本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、および労働組合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
f. 内部統制・ J-SOX 評価委員会	日本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他、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
g. 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他、役員および直轄部門、グループ経営本部、本社管理部門の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ヵ月に1回開催するほかコンプライアンス部長他が必要に応じて、臨時に当委員会または専門委員会を開催
h. 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
i. 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

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、2012年4月1日～2013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。

2013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	18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 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。

氏名 森本 民雄

選任理由

公認会計士として長年活動が続けられ、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相当程度の知見をお持ちです。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、最終的には株主利益につながるものと考えています。

2013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	15回中	15回出席
本井 文夫				
大塚 明				
森本 民雄				

※森本氏は就任後の回数

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	
取締役 (社外取締役を除く。)	298	298	10
監査役 (社外監査役を除く。)	48	48	2
社外役員	41	41	6

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。

● **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。

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。

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。

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。

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
- 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

社外取締役からのコメント

食の安全・安心を届けることにグループの全員で取り組む企業に

食品企業にとって、安全な食品、そして消費者が心から安心して食べることのできる食品をお届けすることは、絶対の使命です。そのために何をしなければならぬか。まず第一は、原料畜産物の生産・飼育から処理、加工、物流、販売までをグループで一貫して責任を持って行っているインテグレーションの強みを活かし、そこに関わる全従業員が、安全な食品作りに対する強い意識と意欲を持ち、専門的知識に裏打ちされた厳しい品質管理・品質保証体制を一瞬たりともおろそかにすることなく日々の業務に従事することだと思えます。そして第二に、これを確実に実現するために、それぞれの職場で、従業員が相互に声を掛け協力し合い、コミュニケーションを大切にして、みんなの力で安全な食品を提供するんだという職場の雰囲気と組織全体のパワーを高めることが重要だと考えています。

また、消費者の皆様が安心していただける商品を提供するためには、常に、消費者とのあらゆる接点を大切に、消費者の食品に対する不安や疑問の声をありのままに受け止め、消費者の視点に立って不安や疑問を解消していく不断の地道な努力が必要です。

食の安全・安心を届けることは、日本ハムグループにとって、絶対の、そして永遠の使命。これを実現するために、グループ全員が強い使命感を持ち、より一層心を一つにして、みんなで力を合わせて取り組んでいけるよう提言してまいります。



社外取締役

片山 登志子

日本ハムグループが成長し続けるために必要な3つのこと

日本ハムグループの持続的成長を確実にするため、私は次の3点を重視しております。

第1は、グローバル人材の育成です。今後の日本ハムグループの世界展開、特に成長著しいアジアへの進出を考えると、当社はこの分野に通じた若手をもっともっと積極的に育てていく必要があります。本課題への対応は各事業部に委ねることはできません。長期的な視点に立った全社的なチャレンジとして、トップ主導で国際人材の育成に力を入れるべきだと考えています。

第2は、社会・環境面での取り組みを強化していくことです。当社グループは、この分野で既に大きな成果を挙げ、一定の評価を得ておりますが、世界からの期待は年々大きくなっております。安心・安全で美味しい食品を届けることを基本に据えながらも、さらにアレルギー対応商品の確実な供給、水資源の責任ある利用などにも、一層、力を注ぐべきでしょう。

第3は、誇りを持って働ける職場の再構築です。国内の人口動態を考えれば、今後、消費需要は確実に小さくなっていきます。全体のパイが縮小する中で、熾烈な競争を展開するわけですから、マネジメントを誤れば、職場の人間関係を悪化させる危険性もあります。真の競争力を発揮する意味で、また本格的なグローバル企業に脱皮する意味で、改めて誇りを持って働ける職場の再構築を訴えたいと思います。



社外取締役

高 巖

役員一覧

(2013年6月26日現在)



小林 浩
代表取締役会長

昭和44年4月 入社
平成 5年3月 輸入プロイラー部長
平成11年4月 輸入食肉第二事業部長代行
平成12年6月 取締役輸入食肉第二事業部長
平成15年4月 上席執行役員関連企業本部事業統轄部長
平成17年2月 上席執行役員加工事業本部副本部長
平成17年4月 常務執行役員加工事業本部長
平成17年6月 取締役(常務執行役員)加工事業本部長
平成19年4月 代表取締役社長
平成24年4月 代表取締役会長(現在)



竹添 昇
代表取締役社長

昭和47年4月 入社
平成11年3月 統轄室長
平成15年4月 執行役員経営企画部長
平成16年4月 執行役員経営企画本部長、
経営企画部長、中央研究所担当
平成17年4月 上席執行役員経営企画本部長、
経営企画部長
平成17年6月 取締役(上席執行役員)経営企画本部長、
経営企画部長
平成19年4月 取締役(常務執行役員)経営企画本部長、
企業戦略室長
平成20年4月 取締役(常務執行役員)グループ経営本部長、
監査部担当
平成21年4月 代表取締役(副社長執行役員)
グループ経営本部長
平成21年6月 代表取締役副社長(副社長執行役員)
グループ経営本部長
平成23年4月 代表取締役副社長(副社長執行役員)
グループ経営本部長、中央研究所担当
平成24年4月 代表取締役社長(現在)



大社 啓二
取締役(専務執行役員)

昭和55年 4月 入社
平成 2年 6月 取締役営業企画部長、市場開発室長
平成 3年 3月 取締役営業企画部長
平成 4年 6月 常務取締役営業企画部長
平成 6年 6月 専務取締役営業企画部長
平成 6年 7月 専務取締役マーケティング本部長
平成 7年 6月 専務取締役マーケティング本部長、
近畿圏事業部長
平成 8年 6月 代表取締役社長
平成14年 8月 専務取締役東京支社長
平成15年 4月 取締役(常務執行役員)関連企業本部長、
東京支社長
平成15年 8月 (株)北海道日本ハムファイターズ代表取締役
平成17年 4月 取締役(常務執行役員)関連企業本部長
平成17年12月 取締役(常務執行役員)関連企業本部長、
事業統轄部長
平成18年 4月 取締役(常務執行役員)関連企業本部長
平成19年 4月 取締役(専務執行役員)関連企業本部長
平成20年 4月 取締役(専務執行役員)品質保証部・
お客様コミュニケーション部・
中央研究所担当
平成21年 4月 取締役(専務執行役員)品質保証部・
お客様コミュニケーション部・
中央研究所担当、東京支社長
平成23年 4月 取締役(専務執行役員)品質保証部・
お客様コミュニケーション部・監査部担当、
東京支社長(現在)



内田 幸次
取締役(専務執行役員)

昭和48年4月 入社
平成12年4月 加工食品事業本部生産統括部長
平成15年1月 加工食品事業部副事業部長
平成16年1月 加工食品事業部長
平成16年4月 執行役員加工事業本部デリ商品事業部長
平成17年2月 執行役員加工事業本部生産統轄部長、
デリ商品事業部長
平成17年4月 上席執行役員加工事業本部生産統轄部長、
デリ商品事業部長
平成19年4月 常務執行役員加工事業本部長、生産統轄部長
平成19年6月 取締役(常務執行役員)加工事業本部長、
生産統轄部長
平成20年4月 取締役(常務執行役員)加工事業本部長
平成20年9月 取締役(常務執行役員)加工事業本部長、
デリ商品事業部長
平成21年4月 取締役(常務執行役員)加工事業本部長
平成25年4月 取締役(専務執行役員)加工事業本部長(現在)



畑 佳秀
取締役(常務執行役員)

昭和56年4月 入社
平成20年4月 経理財務部長
平成21年4月 執行役員経理財務部長
平成23年4月 執行役員経理財務部長、情報企画部担当
平成23年6月 取締役(執行役員)経理財務部長、
情報企画部担当
平成24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(現在)



末澤 壽一
取締役(常務執行役員)

昭和51年4月 入社
平成 9年4月 日本フード関東北陸(株)へ出向、同社事業部長
平成 9年5月 同社取締役
平成11年5月 同社代表取締役常務
平成14年4月 日本フード(株)代表取締役
平成15年6月 (株)宝幸代表取締役専務
平成16年6月 同社代表取締役社長
平成23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
平成24年4月 常務執行役員食肉事業本部長
平成24年6月 取締役(常務執行役員)
食肉事業本部長(現在)



辻本 和泰
取締役(執行役員)

昭和49年 4月 入社
平成10年 3月 北関東販売部長
平成12年 4月 広域量販部長
平成15年 4月 執行役員営業本部広域量販部長
平成17年 2月 執行役員加工事業本部営業本部副本部長、
量販事業部長
平成19年 4月 上席執行役員加工事業本部営業本部長、
量販事業部長、北海道販売部長
平成20年 4月 上席執行役員加工事業本部営業本部長、
北海道販売部長
平成20年10月 上席執行役員加工事業本部営業本部長
平成21年 4月 執行役員加工事業本部営業本部長
平成21年 6月 取締役(執行役員)加工事業本部営業本部長
平成23年 2月 取締役(執行役員)加工事業本部営業本部長、
量販事業部長
平成25年 4月 取締役(執行役員)加工事業本部
営業本部長(現在)



川村 浩二
取締役(執行役員)

昭和58年4月 入社
平成19年4月 経営企画本部経営企画部長
平成20年4月 グループ経営本部経営企画部長
平成21年4月 執行役員グループ経営本部経営企画部長
平成22年4月 執行役員関連企業本部長
平成22年6月 取締役(執行役員)関連企業本部長(現在)



西尾 勝利
監査役

昭和47年4月 入社
平成12年7月 経理部副部長
平成15年6月 経理部長
平成16年4月 執行役員経営企画本部経理部長
平成19年4月 上席執行役員経営企画本部経理部長
平成20年4月 上席執行役員経理財務部・情報企画部担当
平成20年6月 取締役(上席執行役員)経理財務部・情報企画部担当
平成21年4月 取締役(執行役員)監査部・情報企画部・エンジニアリング部担当
平成23年4月 取締役
平成23年6月 監査役(現在)



片山 登志子
社外取締役

昭和52年8月 大阪家庭裁判所 裁判所事務官任官
昭和55年4月 大阪家庭裁判所家事部裁判所書記官任官
昭和63年4月 大阪弁護士会登録
平成 5年4月 片山登志子法律事務所開設
平成17年7月 片山・黒木・平泉法律事務所開設(現在)
平成20年6月 当社取締役(現在)



本井 文夫
社外監査役

昭和44年 4月 東京地方裁判所 裁判官任官
昭和50年 5月 大阪弁護士会登録、御堂筋法律事務所入所
平成 6年 6月 中外炉工業(株)社外監査役(現在)
平成13年 7月 法務省人権擁護委員
平成13年12月 大阪地方裁判所民事調停委員
平成15年 1月 弁護士法人御堂筋法律事務所社員(現在)
平成17年 6月 ゼット(株)社外監査役(現在)
平成23年 6月 当社監査役(現在)



高 巖
社外取締役

平成 3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
平成 6年4月 麗澤大学国際経済学部 専任講師
平成13年4月 同大学国際経済学部(現:経済学部)教授(現在)
平成14年4月 同大学大学院国際経済研究科
(現:経済研究科)教授(現在)
平成17年6月 三井住友海上火災保険(株)社外取締役
平成19年4月 京都大学経営管理大学院 客員教授(現在)
平成20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
平成21年4月 麗澤大学経済学部 学部長
平成22年6月 当社取締役(現在)



大塚 明
社外監査役

昭和48年 4月 神戸弁護士会(現:兵庫県弁護士会)登録
昭和52年 5月 神戸法律事務所開設
昭和52年 6月 海事補佐人登録
昭和63年 7月 日本海運集会所海事仲裁委員(現在)
平成 6年 4月 神戸地方簡易裁判所民事調停委員
平成13年 4月 兵庫県弁護士会会長
平成15年10月 神戸市教育委員(現在)
平成16年 4月 日本弁護士連合会副会長
平成17年 4月 神戸学院大学法科大学院客員教授
平成20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(現在)
平成23年 3月 (株)ノーリツ補欠監査役(現在)
平成23年 6月 当社監査役(現在)



板垣 博
監査役

昭和49年4月 入社
平成14年9月 秘書室長
平成15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
平成17年4月 管理本部NTプロジェクト推進チームリーダー
平成18年4月 管理本部総務部長
平成20年4月 総務部長、J-SOX運用推進責任者
平成21年3月 総務部シニアマネージャー
平成21年6月 監査役(現在)



森本 民雄
社外監査役

昭和39年4月 呉羽紡績(現:東洋紡績)(株)入社
昭和43年8月 監査法人富島会計事務所
(現:新日本有限責任監査法人)入所
昭和46年6月 公認会計士登録
平成12年5月 監査法人太田昭和センチュリー
(現:新日本有限責任監査法人)理事
平成17年6月 新日本監査法人
(現:新日本有限責任監査法人)退職
平成19年6月 積水化学工業(株)社外監査役
平成23年6月 同社社外監査役退任
平成24年6月 当社監査役(現在)

取締役を兼任していない
執行役員

井上 勝美
大社 隆仁
緒方 俊一
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

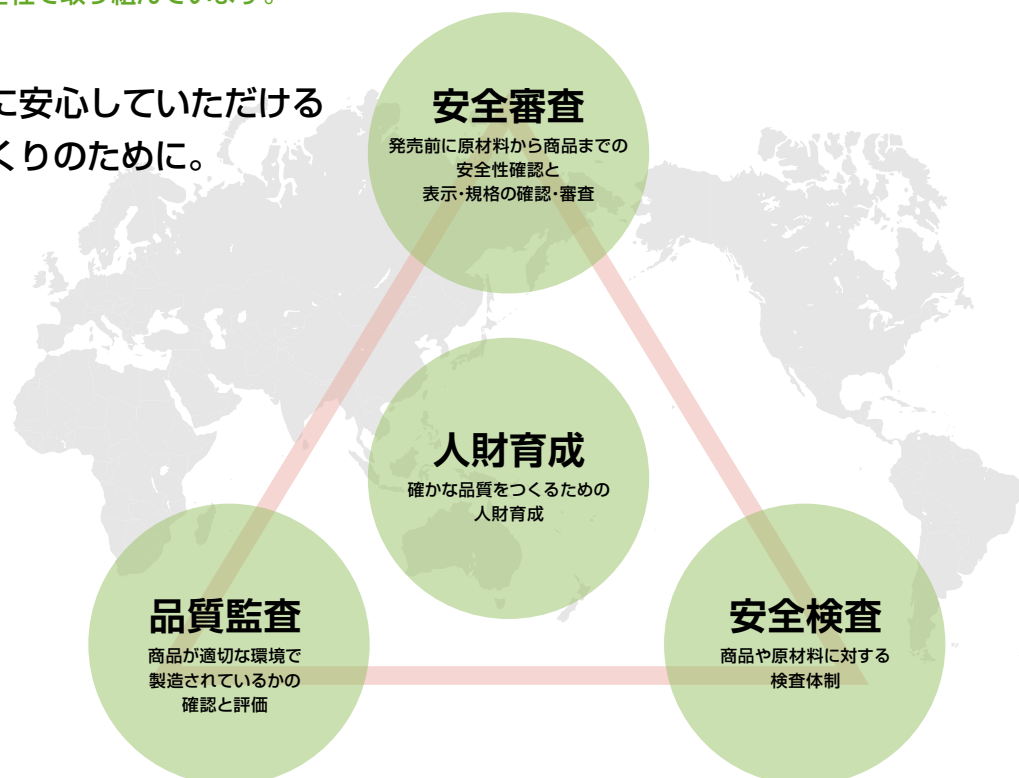
大山 浩一
矢野 博之
大社 修司
小川 貞一
森山 智春

前田 文男
片岡 雅史
藤井 秀樹

確かな品質をつくる日本ハムグループの品質保証体制

日本ハムグループでは、安全で安心な商品をお届けすることが社会的責任と考えています。そのために、安全審査・品質監査・安全検査・人財育成の4つの機能を有機的に連携させ、安全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。

お客様に安心していただける
商品づくりのために。



※日本ハムグループ品質保証担当者(2013年4月現在)合計888名(日本729名、海外159名)

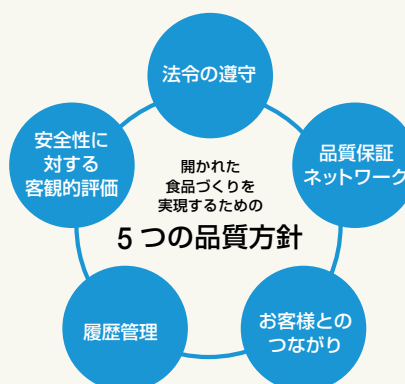
日本ハムグループ品質方針

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

日本ハムグループでは「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。

もっともっと開かれた食品づくりへ。

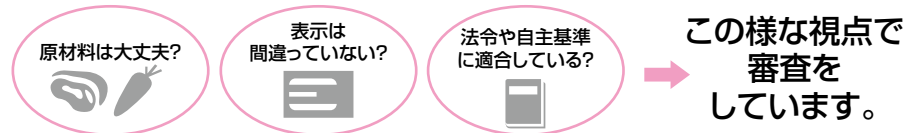
OPEN品質



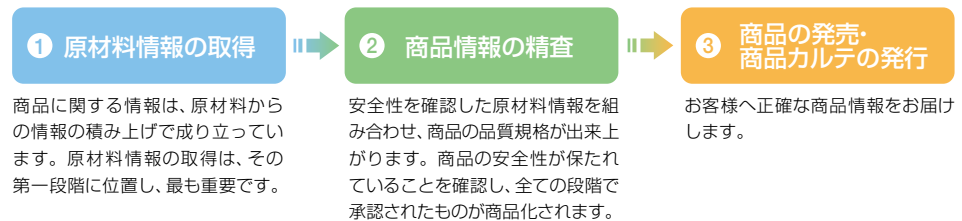
安全審査

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な商品をお届けしています。

安全審査とは？

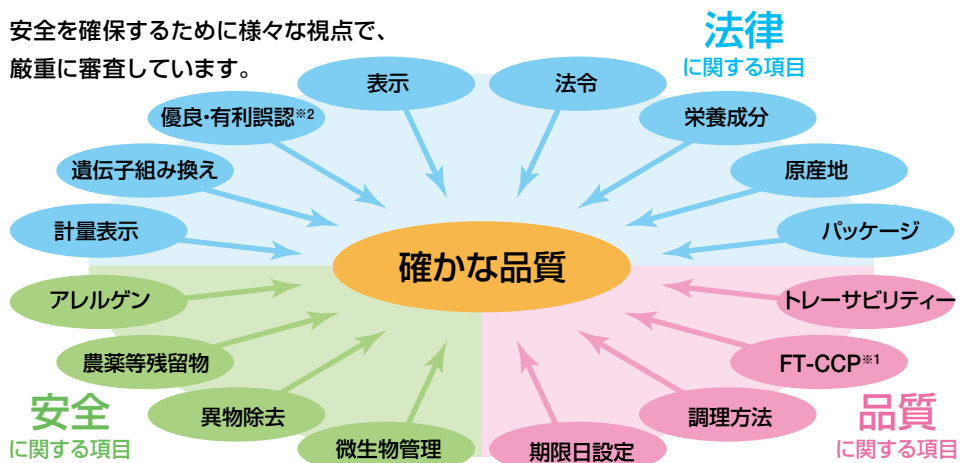


審査の流れ



審査する内容

安全を確保するために様々な視点で、厳重に審査しています。



※1. FT-CCP:

Fresh & Tasty Critical Control Point<鮮度と美味しさ>の重点管理項目という意味の日本ハムグループ独自の取り組み。

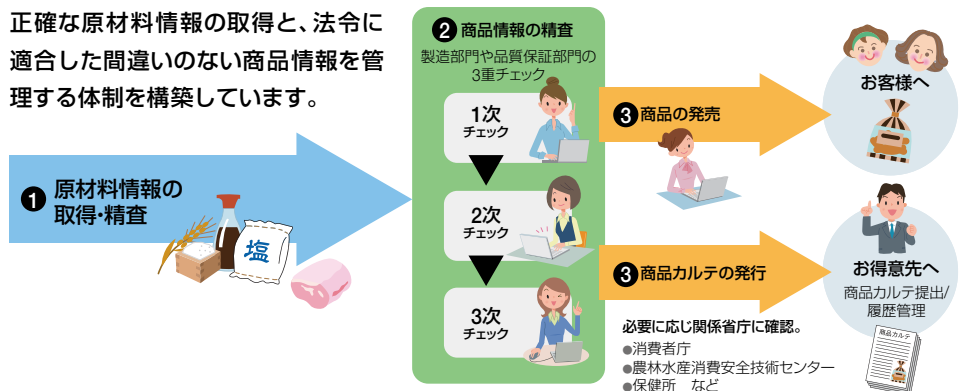
※2. 優良・有利誤認:

優良誤認 商品・サービスの品質を、実際よりも優れていると偽って宣伝したり、競争業者が販売する商品・サービスよりも特に優れているわけではないのに、あたかも優れているかのように偽って宣伝する行為。

有利誤認 商品・サービスの取引条件について、実際よりも有利であると偽って宣伝したり、競争業者が販売する商品・サービスよりも特に安いわけでもないのに、あたかも著しく安いかに偽って宣伝する行為。

安全審査の流れ

正確な原材料情報の取得と、法令に適合した間違いのない商品情報を管理する体制を構築しています。



品質監査

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ます。

品質監査って どんなことをしているの？

品質監査を通じて、お客様へ安全で確かな品質の商品をお届けするため、日本ハムグループの品質保証担当者が連携して国内外の生産地、製造工場、営業拠点で品質にかかわる項目を確認しています。確認をするだけでなく、海外を含めた委託先に対しても日本ハムグループの品質の考え方を理解してもらい、改善の要請を行っています。



生産地で・・・
現地で製品の原材料のチェック



製造工場で・・・
国内外の製造工場で衛生度の
チェック



営業拠点で・・・
製品の管理状況などのチェック

日本ハムグループ 品質監査

製造環境を継続的に向上させることで、お客様に安全な商品をお届けします。



品質監査は自社品質保証規定とともに、さまざまなリスクを考慮して実施されます。

自社品質保証規定

- ISO や、HACCP の要求事項の確認
- 一般的衛生管理、アレルゲン管理、トレーサビリティ管理 など

品質監査の方法は品質保証の国際標準規格の ISO や SQF、HACCP および日本ハムグループ独自の「品質保証規程24項目」※に沿って実施しています。

様々なリスク

- 食品業界で発生しているリスク
原料原産地の確認 など
- 業界・学会、国内外行政の動向把握など
リスク分析評価に基づき、実施しています。

日本ハムグループ品質保証規程24項目



※品質保証規程24項目とは 日本ハムグループで定められている品質に関するルールです。『開発・設計に関わる管理』『従業員の衛生管理』『購入品の管理』等が定められています。各事業所ではこの規程に沿って運用されています。

安全検査

国内・海外を含め、検査・研究部門が連携し、安全な商品をお客様にお届けしています。

安全検査とは？

人体に影響を及ぼす有害微生物、食物アレルギー物質、農薬や動物用医薬品などが商品に入っていないかを検査で確認することです。定期的に商品の抜き取り検査をすることで、商品の安全性を確認しています。



動物用医薬品等の検査



食物アレルギー物質検査



微生物検査

安全検査 ネットワークの拡大

海外での農薬や動物医薬品などの使用情報を収集するとともに、検査体制の充実と拡大を進めています。



工場での品質検査体制

毎日製造される商品について、衛生確認や美味しさ確認を行っています。

衛生確認	微生物検査	賞味期限の確認検査	工程検査
美味しさ確認	成分検査	官能検査	

持続可能な社会の実現に向けて ～いのちの恵み、自然の恵みを大切に～

日本ハムグループは、牛・豚・鶏といったいのちの恵みを私たちの手で育てています。人が生きるために欠かせないそのいのちの恵み、それらを育む自然を大切にすることによって、持続可能な社会構築の一翼を担います。

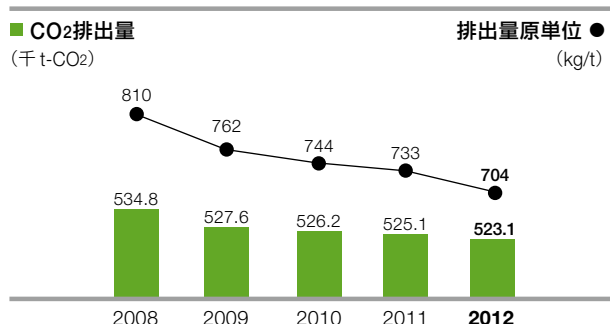
●温室効果ガス（GHG）排出量と削減への取り組み

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へ転換する取り組みを進めています。さらに、バイオマス資源活用の取り組みとして、鶏ふんをボイラーの燃料として利用しています。

なお、GHG排出量の正確性を担保するため、2011年度より、第三者による検証を行っています。



CO₂排出量・原単位の推移

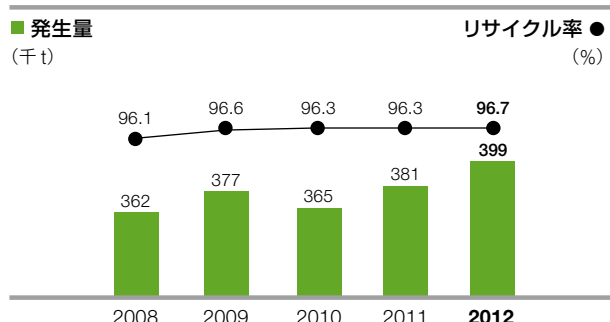


●廃棄物削減とリサイクル率向上への取り組み

生産農場で発生する動物の排泄物は、日本ハムグループの廃棄物発生量のうち約47%を占めます。これら廃棄物を有効活用するため、当社グループ内において肥料化や燃料としての利用を進めています。



廃棄物発生量とリサイクル率の推移



●新中期経営計画パートⅣにおける環境目標の状況

2012年4月にスタートした新中期経営計画パートⅣにおいて、2014年度を目標達成年度とする環境目標を設定しました。初年度となる2012年度では、7項目の設定目標のうち、3項目は順調に推移しているものの、廃棄物発生量の削減については、取り組みの強化が求められる結果となりました。目標達成に向けて、継続的な改善を図っていきます。

テーマ	目標値	2012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)	13.8%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)	8.3%増加
廃棄物リサイクル率の向上	99%以上	96.7%
食品リサイクル率の向上	93%以上(ファームを除く)	94.0%
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	74.7%
車両燃費の改善	2010年度比3%向上	5.6%向上

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。



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、愛知県の瀬戸定光寺にある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・高等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すための情報を提供する出前授業です。2012年度は36校、約2,800名を対象に行いました。出前授業のうち、ウインナー手作り体験の授業では、ウインナーが食卓に届くまで多くの人の手がかかっていることを伝えるなど、「食べ物大切さ」を感じていただけるような内容にしました。

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。

畜産体験ツアーの取り組み

日本ハムグループの日本ホホワイトファーム（株）は、東日本フード（株）と共同で、北海道にある札幌食品工場にて食育イベント「DOさんぼ 畜産体験ツアー『誕生そして食べ物へ』」を実施しました。



ニワトリが誕生して食品になるまでのプロセスをDVDで学習し、工場のラインで搬入済みの鶏が製造ラインに乗って解体、パック詰めされ製品になるまでの様子を見学していただきました。また、「桜姫」を使用した昼食では、生命の恵みに感謝するという意味を込めて、子どもたちの号令で「いただきます！」のあいさつをしました。「お肉を大切に食べようと思った」など、さまざまな感想をいただきました。



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年にプロ野球球団「(現)北海道日本ハムファイターズ」を設立しました。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に進化しており、現在はブランド価値向上にも貢献しています。また、2012年のシーズンでは3年ぶりにリーグ優勝を果たし、2013年のシーズンでは日本一を目指して、更なる飛躍が期待されます。

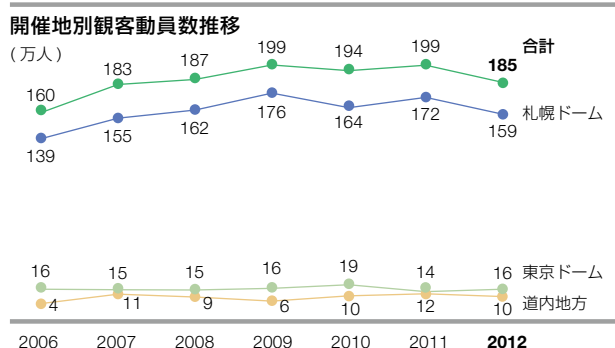
●「10th Season プロジェクト」について

北海道日本ハムファイターズは2013年、北海道に本拠地を移して10年目の節目を迎えました。北の大地で共に歩み、共に歴史を刻み続けてきたファンの皆様、そしてすべての北海道民の皆様へ感謝の意を表し、今後も夢を持った挑戦を続けていきたいという思いを込め、「10th Season プロジェクト」と題してさまざまな取り組みを進めていきます。

その第1弾として発表したのが、選手たちが北海道内すべての市町村で地域住民の皆様と交流を図りながら、全力でまちづくり・まちおこしに寄与していく「179市町村応援大使」。初年度は36選手が2人1組で18市町村の大使に就任。栗山監督全面支援のもと、任期の1年間、選手が市町村のポスター・広報誌・ホームページ・ブログに登場するほか、特産品等のプロモーションやイベント・行事などに参加して、まちおこしを盛り上げます。このほかに、「10th Season セレモニー」や、ファンから歌詞を集めてのテーマソング作成など、「感謝」と「未来」をキーワードに、北海道日本ハムファイターズがこれまで以上にファンの皆様にとって一層身近な存在になれるよう、さまざまな取り組みを行っていきます。

●「純 一ひたむきに」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、多くの道民の皆様へ支持されています。それは北海道で行われる試合の観客動員数の多さにも表れ



純
一ひたむきに

ています。2013年のシーズンでは、より高みを目指し、ファンの皆様楽しんでいただくために、チームスローガンを「純 一ひたむきに」(じゅんーひたむきにー)としました。これには、2004年の北海道日本ハムファイターズ誕生から、10年目の節目を迎えるにあたり、9シーズンでリーグ優勝4回という過去におどることなく、もう一度まっさらな気持ちで足元を見つめ直すという決意が込められています。また、混じりけのない澄んだ心で野球と向き合い、ファンの方お一人おひとりと絆を深める意味も込められています。この「純 一ひたむきに」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。

日本ハムグループ 基本情報

Chapter

3

Page

- 58 日本ハムグループの概要
- 62 マーケットポジション
- 63 食肉販売のシェア
- 64 市場データ
- 66 沿革



事業領域

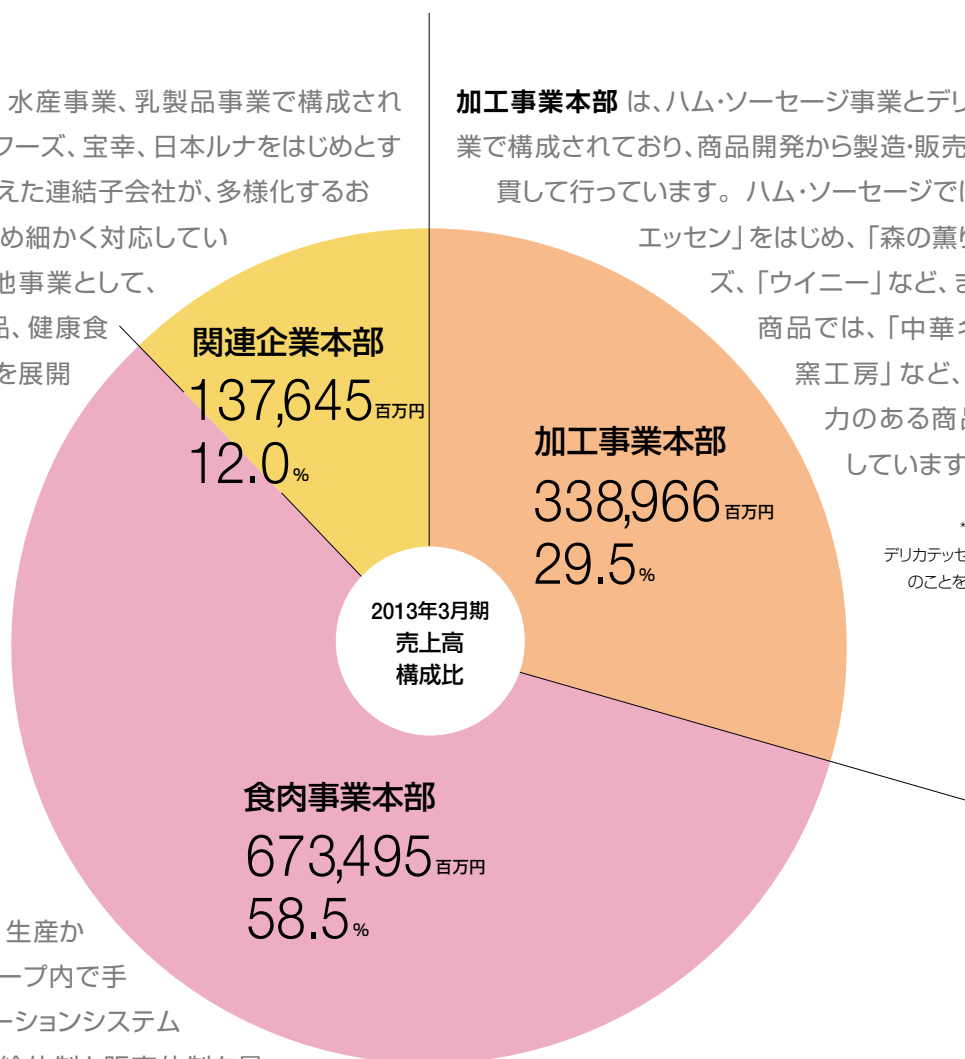
ハム・ソーセージから始まった日本ハムグループの事業は、加工食品や食肉、乳製品、水産物、健康食品などに広がっています。

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、デリカデッセン(調理食品)のことを示しています。

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・営業

- 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入出庫情報を確認できる在庫管理システム。
- 国内約70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対応した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店頭情報共有システムを構築。



主な商品

ハム・ソーセージ事業



「シャウエッセン」



「美ノ国」



「ウイニー」

デリ商品事業



「石窯工房」
マルゲリータ



「中華名菜」酢豚



「チキンナゲット」

食肉事業

農場

国内

鶏:年間6,400万羽の出荷

豚:年間64万頭の出荷

海外

豚:年間81万頭(アメリカ)

牛:年間12万頭(豪州)

処理場

国内:15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の
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 12カ所

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。
- アジア最大級12万トンの冷凍冷蔵庫。

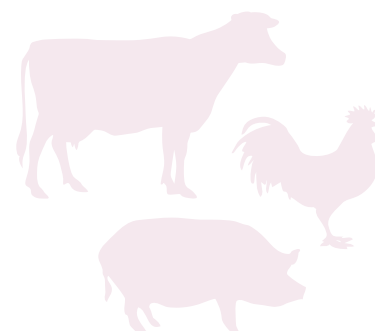
営業所

- 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

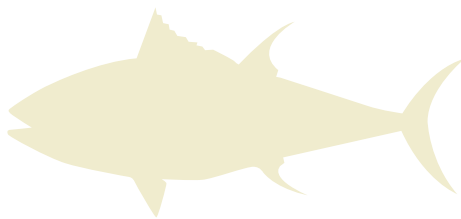


関連企業

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し、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。



主な商品

水産事業



寿司ネタ



「真鯖」

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。



乳製品事業



「ロルフ ベビーチーズ」



「バニラヨーグルト」

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** 日本ハム中央研究所が開発した、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。



その他



「カマンベールチーズと
国産オニオンのスープ」



「グルコサミン・コンドロイチン EX」

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	3,521,410	ブラジル	2012年12月期
タイソンフーズ	3,162,076	アメリカ	2012年 9月期
ブラジルフーズ	1,326,611	ブラジル	2012年12月期
スミスフィールドフーズ	1,244,220	アメリカ	2012年 4月期
チャルーンポーカバンフーズ	1,171,535	タイ	2012年12月期
VION(非上場)	1,159,963	オランダ	2011年12月期
マルフリグ	1,103,752	ブラジル	2012年12月期
日本ハム	1,022,839	日本	2013年 3月期
ダニッシュクラウン	931,058	デンマーク	2012年 9月期
ホームルフーズ	782,078	アメリカ	2012年10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	2,186,177	153,022	2012年12月期
日本たばこ産業	2,120,196	532,360	2013年 3月期
サントリーホールディングス(非上場)	1,851,567	107,744	2012年12月期
アサヒグループホールディングス	1,579,076	108,437	2012年12月期
味の素	1,172,442	71,232	2013年 3月期
明治ホールディングス	1,126,520	25,859	2013年 3月期
日本ハム	1,022,839	28,021	2013年 3月期
山崎製パン	951,502	24,754	2012年12月期
マルハニチロホールディングス	809,789	11,996	2013年 3月期
森永乳業	591,197	10,166	2013年 3月期

食肉業界 (日本)

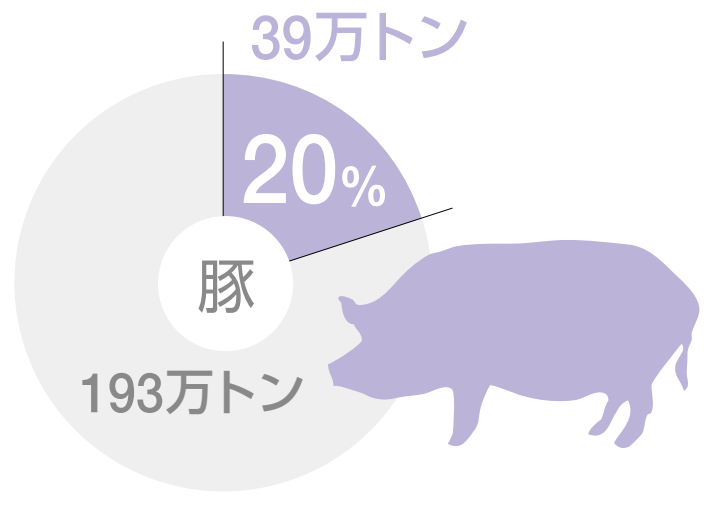
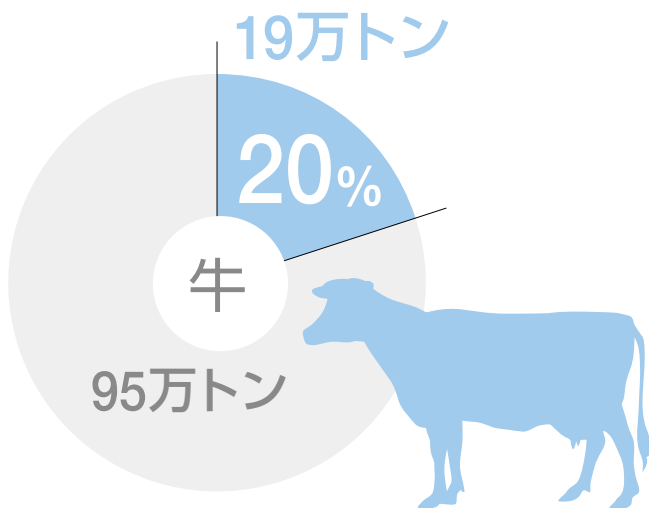


国内の食肉加工大手10社	百万円		決算期
	売上高	営業利益	
日本ハム	1,022,839	28,021	2013年 3月期
伊藤ハム	438,827	5,659	2013年 3月期
プリマハム	275,647	7,259	2013年 3月期
スターゼン	254,124	1,830	2013年 3月期
丸大食品	207,009	3,314	2013年 3月期
エスフーズ	148,097	5,166	2013年 2月期
米久	142,372	484	2013年 2月期
林兼産業	45,482	319	2013年 3月期
滝沢ハム	28,130	(27)	2013年 3月期
福留ハム	27,843	327	2013年 3月期

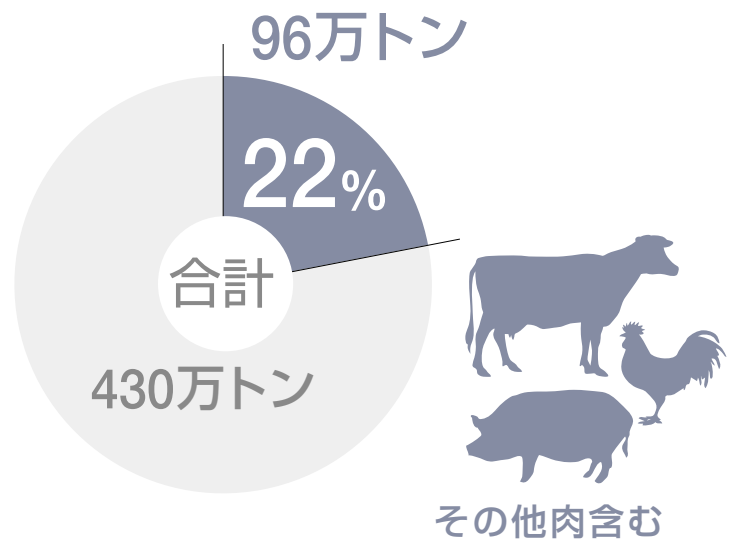
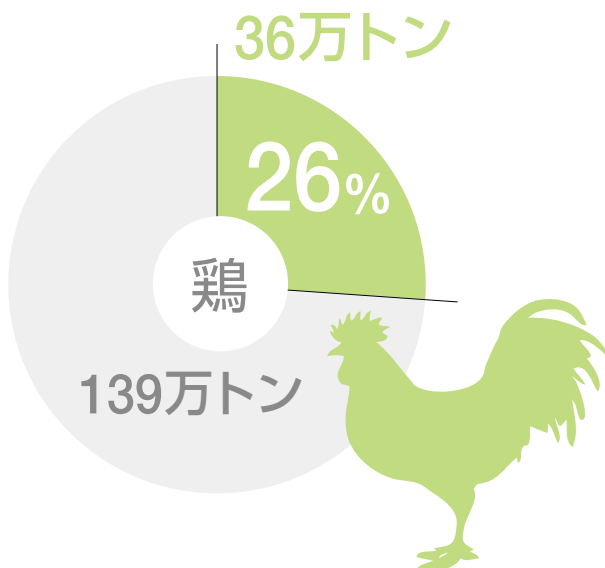
注記: 1. 決算数値は、直近の会計年度における公表データより取得。ただし、JBSとブラジルフーズについては同社が公表するPro-forma*に準拠する。*Pro-formaはM&Aを加味した概算数値(未監査)。
 2. 海外企業の売上高は、2013年3月末時点の為替レートにて円換算し算出。
 3. 日本たばこ産業はIFRSを適用しています。
 4. 当社調べ。

※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

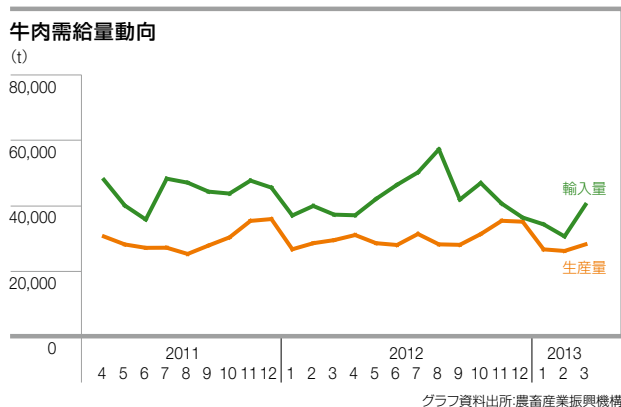


No.1 シェア

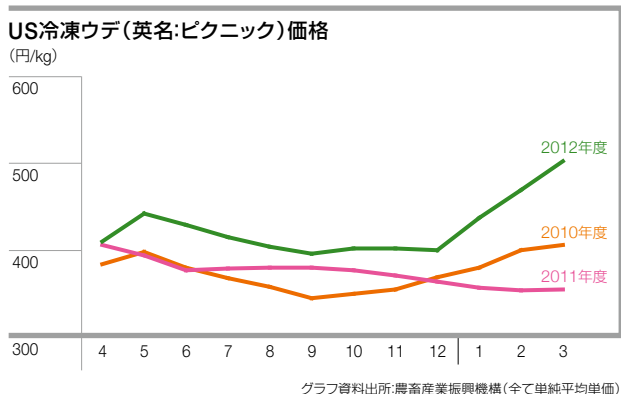
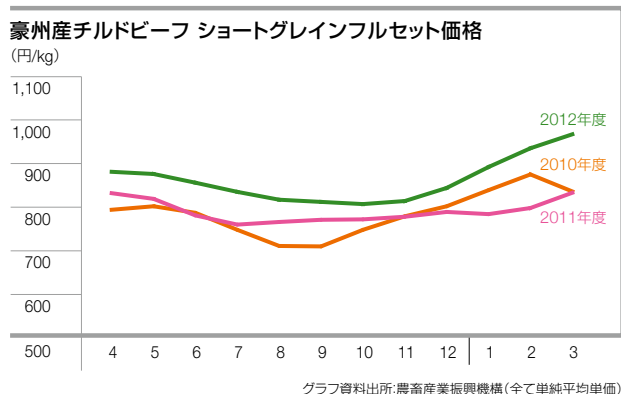
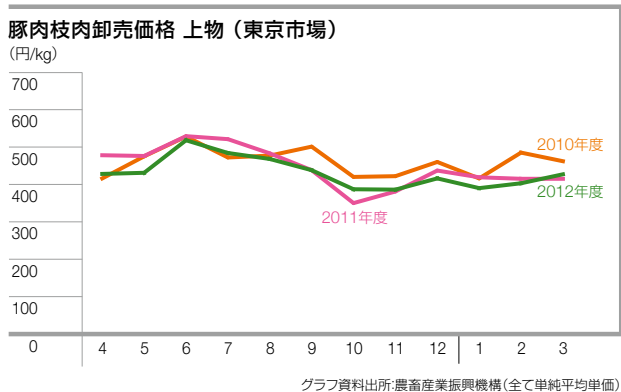
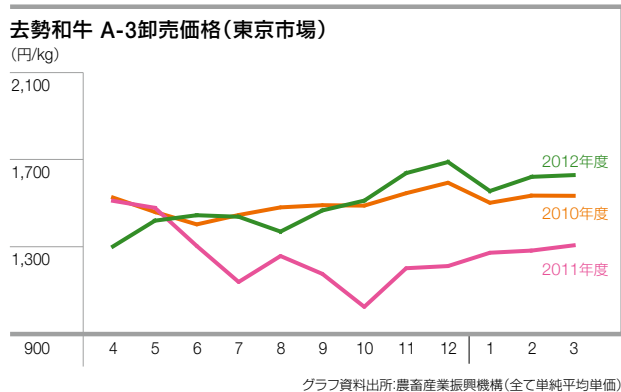
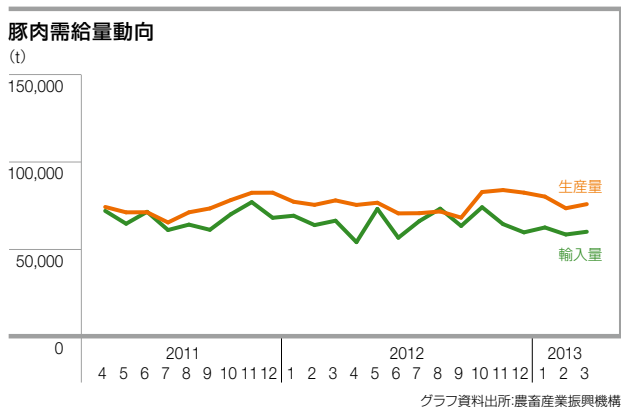


グローバルに食肉事業を展開している日本ハムグループの業績は、畜肉等の需給変動から影響を受けています。本章では国内外の畜肉相場と飼料相場についての概要を解説します。

牛肉相場価格・需給量



豚肉相場価格・需給量

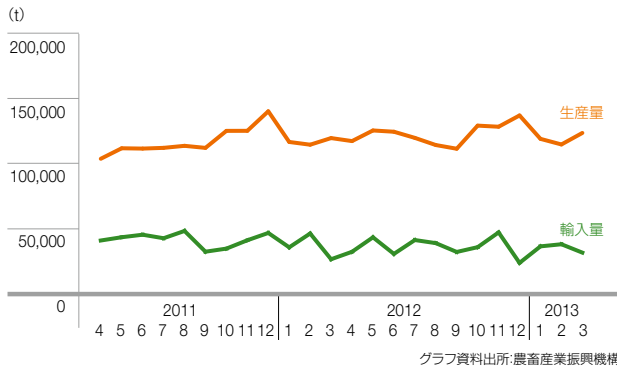


- 国産牛肉はセシウム汚染牛問題から需要が回復する中、出荷頭数の減少傾向により、相場が高値で推移した。
- 豪州産牛肉は下期以降、円安の影響により、相場が高騰した。輸入量については米国産牛肉月齢緩和時期の様子見となったこともあり、例年並みとなった。

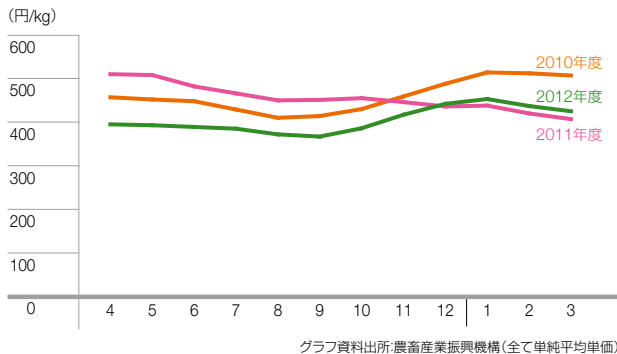
- 国産豚肉は生産成績が良好だったこともあり、比較的安値圏で推移した。年明け以降は輸入品の価格上昇につられる形で上昇傾向となった。
- 輸入豚肉は年間を通して通関量が減少したことに加えて、下期以降は円安の影響もあって、相場は高値で推移した。

鶏肉相場価格・需給量

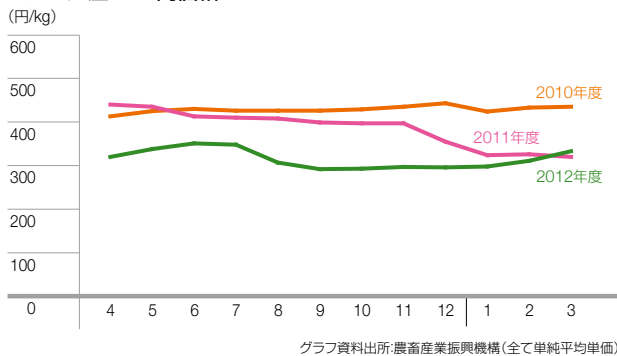
鶏肉需給量動向



鶏肉卸売価格(加重平均)



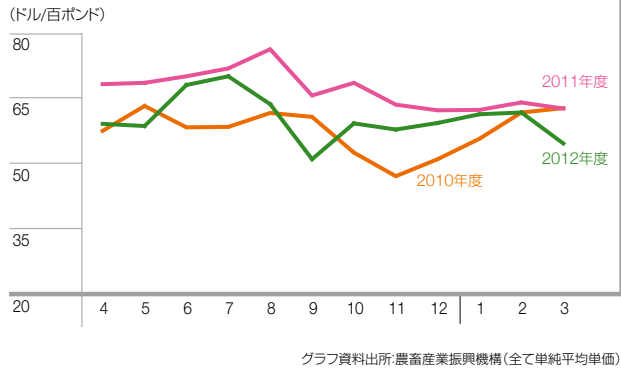
ブラジル産 もも肉価格



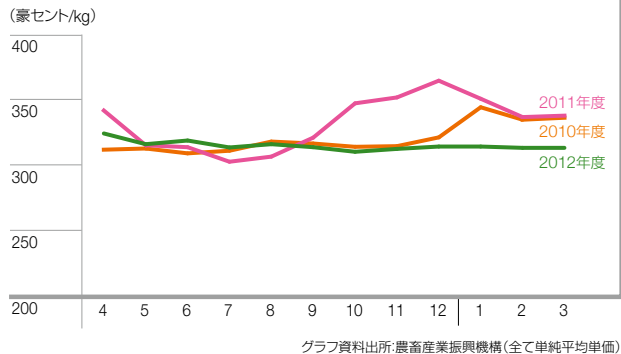
- 国産鶏肉は生産成績が順調で生産量が増加していることから、一昨年下半年以降、相場が低調に推移し、今期も継続した。
- 輸入鶏肉は、市中在庫過多により低調に推移してきたが、現地価格高、為替の影響もあり年明け以降上昇に転じた。

海外生体相場価格

米国産 肥育豚価格



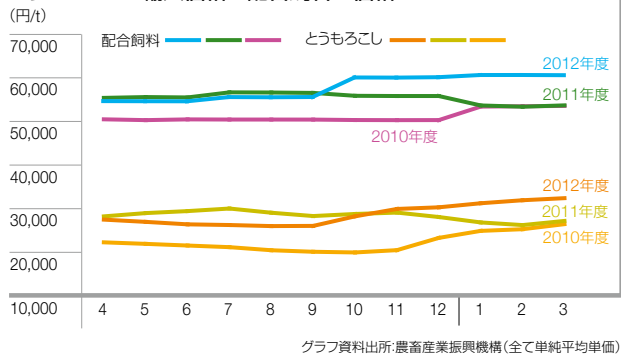
豪州産 肥育牛価格



- 米国の豚生体相場は、干ばつによる穀物価格の上昇に連動することなく比較的低調に推移した。
- 豪州の肥育牛の相場は、素牛の価格が安定したこともあり、安定的に推移した。

飼料相場価格

とうもろこしの輸入価格・配合飼料の価格



- とうもろこしの価格はアメリカ中西部の大干ばつの影響により高値圏で推移した。また、下期以降、円安となったため、配合飼料価格も高騰している。

創業

- 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

日本ハム誕生

- 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 日本ポーク(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 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
のデリーミーツ社
(現デリーフーズ)を買収、
海外事業展開スタート
- 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
- 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
- 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
- 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 日本ビュアフード(株)を設立し、
天然系調味料事業を強化
- 1999年**
●11月 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



マリンフーズ(株)の事業を継承



関西ルナ(株)
(現日本ルナ(株))の
事業を継承



テキサスファームを設立



小野工場が業界初の
ISO14001認証取得

財務セクション

Chapter

4

Page

- 68 5年間の主要財務データ
- 69 業績の検討及び分析
- 78 連結貸借対照表
- 80 連結損益計算書/
連結包括利益計算書
- 81 連結資本勘定計算書
- 82 連結キャッシュ・フロー計算書
- 83 主なグループ会社
- 84 会社概要・株式情報

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

	2013	2012	2011	2010	2009
売上高	¥1,022,839	¥1,017,784	¥ 989,308	¥ 953,616	¥1,028,449
継続事業からの税金等調整前当期純利益	28,031	26,766	29,523	24,024	6,287
当社株主に帰属する当期純利益	16,459	11,655	16,731	15,721	1,657
総資産	610,293	589,125	590,688	604,201	583,684
当社株主資本	293,414	290,020	281,067	271,908	270,439
有利子負債	149,821	139,187	155,263	187,585	168,950
営業活動によるキャッシュ・フロー	37,407	26,432	36,761	67,448	37,776
投資活動によるキャッシュ・フロー	(54,813)	9,750	8,745	(60,134)	(15,397)
フリー・キャッシュ・フロー	(17,406)	36,182	45,506	7,314	22,379
財務活動によるキャッシュ・フロー	(10,964)	(23,745)	(36,951)	(5,227)	(24,761)
設備投資額	33,285	19,487	17,189	19,754	22,148
減価償却費	19,323	23,756	24,115	24,408	24,000

単位：円

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	¥ 79.42	¥ 54.79	¥ 78.67	¥ 69.69	¥ 7.26
希薄化後一株当たり当社株主に帰属する当期純利益	¥ 71.44	¥ 49.40	¥ 70.92	¥ 68.99	¥ 7.25
一株当たり当社株主資本	¥1,474.60	¥1,363.34	¥1,321.37	¥1,278.83	¥ 1,185.25
一株当たり配当金	¥ 24.00	¥ 18.00	¥ 16.00	¥ 16.00	¥ 16.00

単位：%

指標

株主資本当期純利益率 (ROE)	5.6%	4.1%	6.1%	5.8%	0.6%
総資産継続事業からの税金等調整前当期純利益率 (ROA)	4.7%	4.5%	4.9%	4.0%	1.1%
当社株主資本比率	48.1%	49.2%	47.6%	45.0%	46.3%

単位：倍

有利子負債・株主資本比率	0.51	0.48	0.55	0.69	0.62
インタレスト・カバレッジ・レシオ	22.8	14.5	17.0	31.6	15.0

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(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

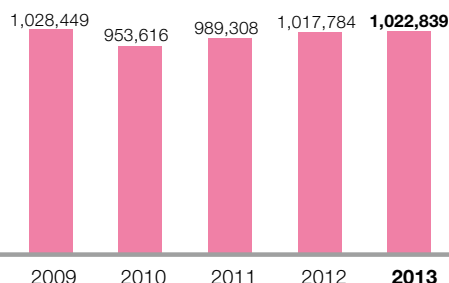
当社株主資本比率=(当社株主資本/総資産)×100

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

(%)



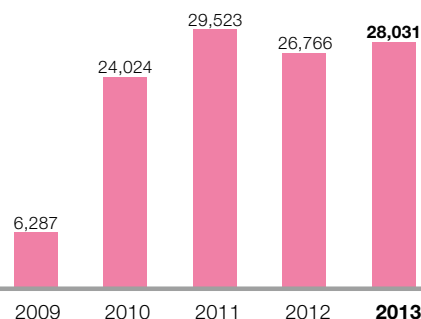
売上総利益率※

(%)



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、東日本大震災からの復興需要が景気を下支えする中で、中国経済の減速、欧州金融危機などによる世界景気の減速等の影響を受け、弱い動きが継続しております。しかしながら為替相場が2012年10月以降円安に反転し、輸出産業を中心に企業業績の回復が期待され日経平均株価も大幅に上昇するなど、一部には明るさも見えてきました。

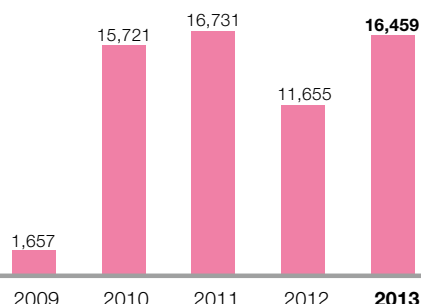
当業界におきましては、国産牛肉・輸入牛肉の相場につきましては、前期に比べて堅調な傾向となりました。また2013年2月には米国産輸入牛肉の月齢が緩和されましたが、特に大きな影響はありませんでした。国産豚肉・国産鶏肉につきましては、国内の生産量が前期に比べて伸長したことから、国産豚肉・国産鶏肉の相場は、前期を下回る厳しい状況となりました。

一方、依然としてデフレ傾向が継続する中での販売競争激化、米国の干ばつに起因する穀物価格の高騰による飼料価格の上昇、景気低迷によるギフト市場全体の低迷などの影響も大きく、厳しい状況が継続しました。

このような中、日本ハムグループは、当期より新たに「新中期経営計画パートⅣ」をスタートさせ、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

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。

業績の検討及び分析

向上」に基づく事業活動を推進しました。具体的施策として、国内川上事業の強化、構造改革の継続実施、新商品の開発と拡販、ブランドマネジメント体制の強化を図るため専任組織「コーポレート戦略タスクフォース」の設置、グループ連携強化のための本社移転、人材の育成などさまざまな施策に取り組みました。

売上高

ハム・ソーセージについては、新商品の「もう切ってますよ!」シリーズや主力ブランドである「シャウエッセン」が堅調に推移したことに加え、ギフト商品の販売促進を積極的に行いました。また、TVCMを投入し拡販に取り組んだ結果、前期比1.9%の増収となりました。

加工食品については、ハンバーグ群の新商品などが好調だったほか、「中華名菜」やチルドピザ類も堅調に推移した結果、前期比0.8%の増収となりました。

食肉については、すべ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め

として国内外で積極的に拡販に取り組んだものの、厳しい環境の中、販売単価下落の影響を受け、前期比0.5%の減収となりました。

水産物については、量販店チャネルへの拡販を行い、数量は伸長したものの、サーモンやカニなどの相場下落の影響により販売単価が下がり、前期に比べ微増にとどまりました。

乳製品については、ヨーグルト事業において消費者の健康志向を背景にドリンクヨーグルトを中心に売上が伸長し、前期比8.1%の増収となりました。

以上の結果、当期の売上高は、前期比0.5%増の1,022,839百万円となりました。

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

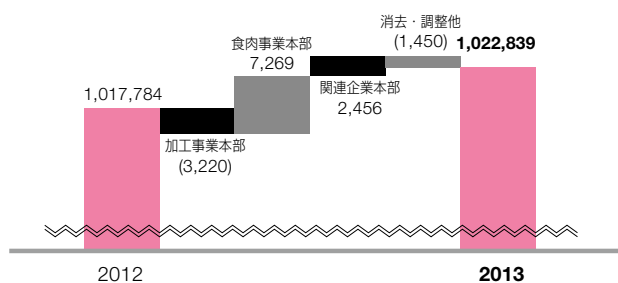
売上原価は、前期比0.6%増の827,058百万円となり、売上高に対する比率は前期80.8%に対して、当期は80.9%となりました。売上総利益は、売上高の増加により、前期比0.1%増の195,781百万円となりました。販売費及び一般管理費は、前期比0.8%減の167,760百万円となったことから、売上高に対する比率は前期16.6%に対して当期は16.4%となりました。これらの要因などにより、継続事業からの税金等調整前当期純利益は、前期比4.7%増の28,031百万円となりました。

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57.8%が当期40.5%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41.2%増の16,459百万円となり、一株当たり当社株主に帰属する当期純利益は79円42銭となりました。

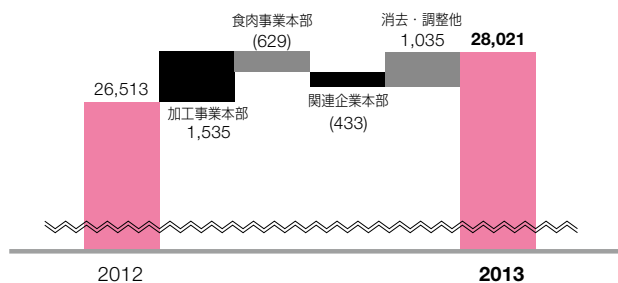
セグメント別の概況

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。

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)



●加工事業本部

ハム・ソーセージ部門は、新商品の「もう切ってますよ！」シリーズが期初より堅調に推移しました。主力ブランドである「シャウエッセン」や「彩りキッチンローズハム」を中心に、TVCMの投入や販売促進キャンペーンを積極的に展開して、売上拡大を図りました。また中元・歳暮商戦においては、ギフト市場が厳しい中、ギフトの旗艦ブランドである「美ノ国」を中心にTVCMの投入と店頭での販売促進を積極的に行ったことなどにより、ハム・ソーセージの売上を伸長させることができました。

加工食品部門では、「とろける4種チーズのハンバーグ」などハンバーグ・ミートボールの新商品が好調のほか、「中華名菜」やチルドピザ類も堅調に推移しましたが、業務用商品の競争が非常に厳しく、加工事業全体の売上は前年実績をやや下回りました。

利益につきましては、燃料・資材価格上昇の影響を受けましたが、生産性向上によるコスト削減やSCM改革などの改善効果により、前年実績を上回りました。

以上の結果、加工事業本部の売上高は前期比0.9%減の338,966百万円、営業利益は前期比19.1%増の9,565百万円となりました。

●食肉事業本部

国産牛肉の相場については前期より回復する傾向が出てきましたが、国産豚肉・国産鶏肉の相場が前期を下回った影響が大きく、食肉全体の相場としては前期を下回りました。また生産コストに影響がある原油や穀物価格は高止まりする傾向となりました。

このような厳しい状況下で、日本ハムグループは、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だ結果、販売数量は前期に比べて伸長させることができました。販売単価下落の影響を受けましたが、販売数量増の効果により売上は前期を上回りました。

利益につきましては、輸入食肉販売は、第2四半期より回復傾向となりましたが、国産食肉の相場低迷が年間を通じて継続したことから、国内のファーム事業が全体的に苦戦しました。また海外事業につきましては、豪州事業は、改善活動等により収益は回復傾向となりましたが、米州のファーム事業について現地の豚生体価格の低迷と米国中西部を中心とした大規模干ばつの影響による飼料価格の上昇などがあり、海外事業全体としては、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1.1%増の673,495百万円、営業利益は前期比3.9%減の15,531百万円となりました。

●関連企業本部

水産部門は、量販店チャネルへの販売を積極的に行ったことや、ロシア産水産物の取り組みを強化したことなどから売上数量は伸長しましたが、サーモンやカニなどの相場下落の影響により販売単価が下がり、売上は微増となりました。

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、主力の「バニラヨーグルト」やドリンクヨーグルトなどを中心に量販店チャネル、CVSチャネルに積極的に拡販し、増収となりました。

チーズにつきましては、製パン向けや外食向けの販売が苦戦しましたが、取り組みを強化した市販用商品を伸長させた結果、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、一部魚種の相場下落による粗利益率の低下や売買損の発生、また量販店への売上増加に伴う経費の増加もあり、減益となりました。乳製品部門につきましては、売上の拡大とそれに伴う生産性の向上により増益となりました。

以上の結果、関連企業本部の売上高は前期比1.8%増の137,645百万円、営業利益は前期比22.1%減の1,527百万円となりました。

2014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、2012年4月からスタートいたしました「新中期経営計画パートⅣ」において「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。

加工事業本部は、原材料価格・資材価格・燃料費が、今後大幅に上昇するものと見込んでいます。また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。

食肉事業本部は、国内食肉相場の低迷が長期化していることから厳しい経営環境が続くことを予測しています。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という他社に無い強みを活かすとともに、ブランド戦略を推進し、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。引き続き海外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、マーケティングを基盤に商品開発力、営業力を強化していきます。その上で、当期に増強した製造設備を活用し、より一層、品質・効率を高め、自社製造商品を中心に売上を拡大していきます。水産事業におきましては、当期に引き続き量販チャンネルでの販売を強化するとともに、外食チャンネルにおいても提案営業をさらに進め、拡販に努めます。乳製品事業におきましては、ヨーグルト・乳酸菌飲料は顧客ニーズを捉えた商品開発を進めるとともに、新たな市場を開拓していきます。チーズは、積極的に設備投資を行い、強みである製造技術を活かして、業務用チャンネルの強化や市販用商品の更なる拡販に努めていきます。

以上のように日本ハムグループは、「新中期経営計画パートⅣ」で掲げた方針、戦略の下、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。

2014年3月期の業績については、売上高は前期比3.6%増の1兆600億円を目指しています。利益については、営業利益は前期比21.3%増の340億円、継続事業からの税金等調整前当期純利益は前期比7.0%増の300億円、当社株主に帰属する当期純利益は前期比3.3%増の170億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3.6%増の610,293百万円となりました。資産の部では、現金及び現金同等物が前期末比42.7%減の36,475百万円となりましたが、定期預金が前期末比318.1%増の31,753百万円、有価証券が前期末比96.2%増の10,200百万円、受取手形及び売掛金が前期末比3.3%増の123,972百万円となりましたので、流動資産は前期末比3.2%増の334,917百万円となりました。有形固定資産は、設備投資の増加により前期末比5.2%増の224,785百万円となりました。投資及びその他の資産は、株式市況の好転など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6.2%増の30,685百万円となりました。

負債

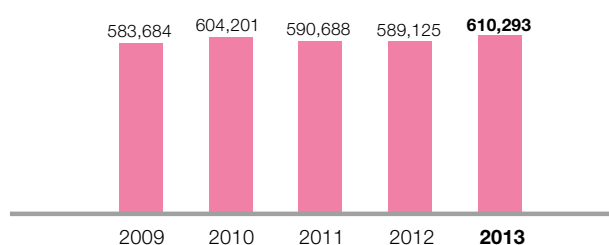
負債につきましては、長期債務が前期末比7.8%減の66,448百万円となりましたが、1年以内に期限の到来する長期債務が前期末比32.6%増の35,320百万円、短期借入金が前期末比18.8%増の48,053百万円、支払手形及び買掛金が前期末比5.5%増の102,148百万円となったことなどにより、前期末比5.8%増の314,209百万円となりました。なお、有利子負債は前期末から10,634百万円増加し、149,821百万円となりました。

当社株主資本

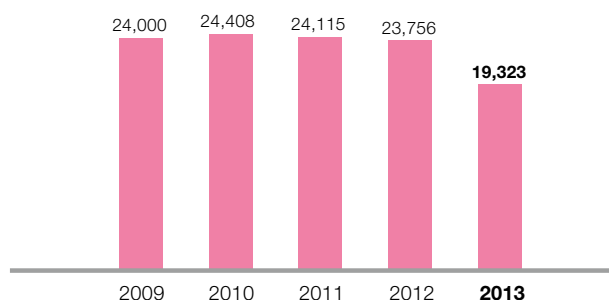
当社株主資本につきましては、自己株式は取得などにより△32,641百万円となりましたが、その他の利益剰余金が前期末比5.2%増の252,383百万円、その他の包括損益累計額が円安や株式市況の好転などにより前期末から6,753百万円増加して△8,773百万円となりましたので、前期末比1.2%増の293,414百万円となりました。

以上の結果、当社株主資本比率は前期末比1.1ポイント減少し48.1%となりました。

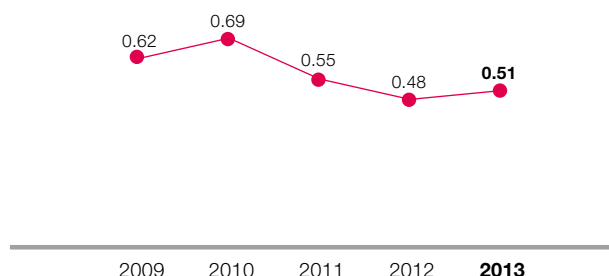
総資産
(百万円)



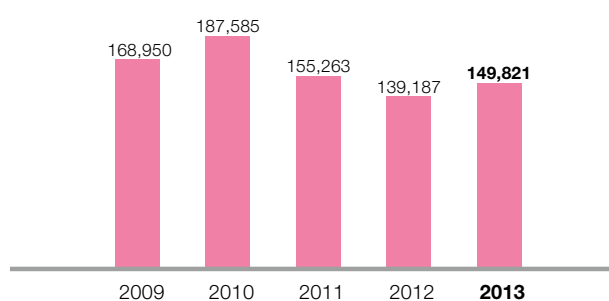
減価償却費
(百万円)



有利子負債・株主資本比率
(倍)



有利子負債
(百万円)



業績の検討及び分析

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や繰延税金、その他の流動資産の増加などがありましたが、減価償却費、当期純利益や支払手形及び買掛金の増加などにより37,407百万円の純キャッシュ増(前期は26,432百万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、固定資産の取得や短期投資の増加などにより54,813百万円の純キャッシュ

シュ減(前期は9,750百万円の純キャッシュ増)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などがありましたが、借入債務の返済や自己株式の取得などにより10,964百万円の純キャッシュ減(前期は23,745百万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27,176百万円減少し36,475百万円となりました。

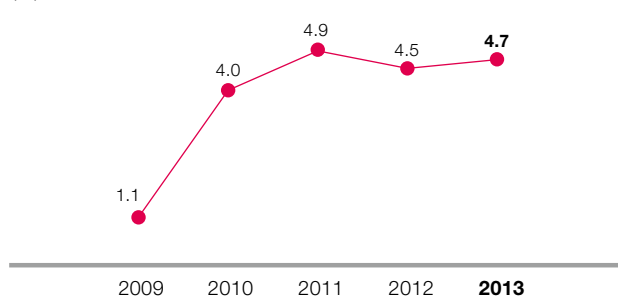
株主資本当期純利益率(ROE)

(%)



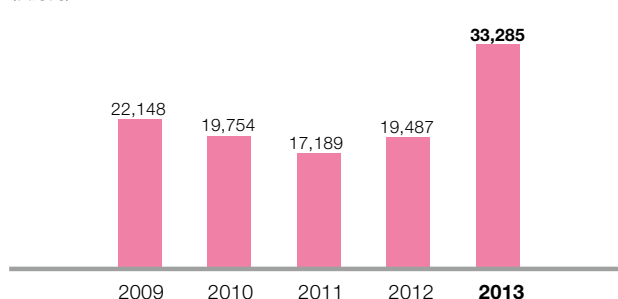
総資産継続事業からの税金等調整前当期純利益率(ROA)

(%)



設備投資額

(百万円)



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333億円(ソフトウェアを含む)で、その主なものは次のとおりです。

●加工事業本部

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22億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75億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72億円、東日本フード株式会社、日本物流センター株式会社などの営業設備の充実に約95億円、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13億円など、合計約185億円の設備投資を実施しました。

●関連企業本部

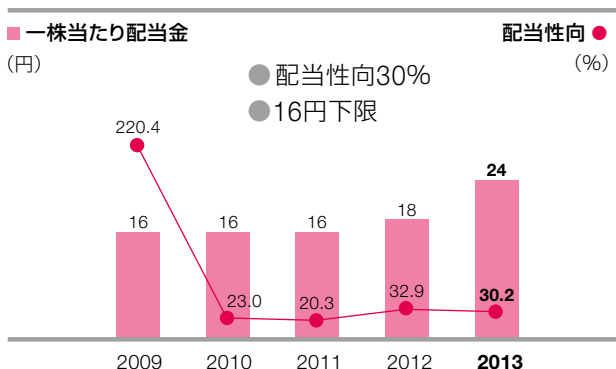
株式会社宝幸、日本ルナ株式会社などの水産物及び乳製品の生産設備・営業設備の更新などに、約26億円の設備投資を実施しました。

株主還元の方針

当社の利益配分の基本方針は、長期的発展の礎となる企業体質強化のための内部留保の充実と安定配当を基本として、業績に対応した配当を実施していきます。内部留保金は、将来にわたっての競争力を維持成長させるための投資資金として有効に活用していきます。

この基本方針の下、配当につきましては「新中期経営計画パートⅣ」の開始年度である当期(2013年3月期)より、連結配当性向30%を目安とし、安定的かつ継続的な配当成長を目指していきますが、当分の間は配当金の下限を一株当たり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、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。

当期の配当につきましては、2013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24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170億円を前提に、連結配当性向30%を目安として一株につき普通配当26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引しており、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の安全・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おります。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おります。

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おります。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おります。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おります。2013年3月末時点での有利子負債額約1,498億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。2013年3月末時点では、全体として含み益の状態となっておりますが、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おります。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おります。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おります。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おります。

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おります。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おります。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
2013年及び2012年3月31日現在

資産	単位:百万円		単位:千米ドル
	2013	2012	2013
流動資産:			
現金及び現金同等物	¥ 36,475	¥ 63,651	\$ 388,032
定期預金	31,753	7,595	337,798
有価証券	10,200	5,199	108,511
受取手形及び売掛金	123,972	119,959	1,318,851
貸倒引当金	(399)	(518)	(4,245)
棚卸資産	113,187	112,516	1,204,117
繰延税金	6,637	6,087	70,606
その他の流動資産	13,092	9,979	139,277
流動資産合計	334,917	324,468	3,562,947
有形固定資産－取得原価(減価償却累計額控除後)	224,785	213,663	2,391,330
無形固定資産(償却累計額控除後)	7,375	8,737	78,457
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	2,550	2,510	27,128
その他の投資有価証券	20,392	17,790	216,936
その他の資産	7,743	8,589	82,372
投資及びその他の資産合計	30,685	28,889	326,436
長期繰延税金	12,531	13,368	133,309
資産合計	¥610,293	¥589,125	\$6,492,479

負債及び資本	単位:百万円		単位:千米ドル
	2013	2012	2013
流動負債:			
短期借入金	¥ 48,053	¥ 40,460	\$ 511,202
一年以内に期限の到来する長期債務	35,320	26,636	375,745
支払手形及び買掛金	102,148	96,822	1,086,681
未払法人税等	6,066	4,371	64,532
繰延税金	728	2,038	7,745
未払費用	19,635	19,006	208,883
その他の流動負債	16,711	14,338	177,775
流動負債合計	228,661	203,671	2,432,563
退職金及び年金債務	15,005	17,170	159,628
長期債務(一年以内期限到来分を除く)	66,448	72,091	706,894
長期繰延税金	2,525	2,616	26,862
その他の固定負債	1,570	1,309	16,702
負債合計	314,209	296,857	3,342,649
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: 2013年及び2012年—228,445,350株	24,166	24,166	257,085
資本剰余金	50,761	50,786	540,011
利益剰余金:			
利益準備金	7,518	7,350	79,979
その他の利益剰余金	252,383	239,921	2,684,926
その他の包括損失累計額	(8,773)	(15,526)	(93,330)
自己株式: 2013年—29,466,532株			
2012年—15,718,715株	(32,641)	(16,677)	(347,245)
当社株主資本合計	293,414	290,020	3,121,426
非支配持分	2,670	2,248	28,404
資本合計	296,084	292,268	3,149,830
負債及び資本合計	¥610,293	¥589,125	\$6,492,479

連結損益計算書

日本ハム株式会社及び子会社
2013年、2012年及び2011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
	2013	2012	2011	2013
売上高	¥1,022,839	¥1,017,784	¥989,308	\$10,881,266
売上原価	827,058	822,222	785,878	8,798,489
販売費及び一般管理費	167,760	169,049	170,255	1,784,681
その他の営業費用及び(△収益)―純額	131	2,319	1,389	1,394
プロ野球選手移籍金		4,017		
支払利息	1,582	1,727	2,125	16,830
その他の収益及び(△費用)―純額	1,723	282	(138)	18,330
税金等調整前当期純利益	28,031	26,766	29,523	298,202
法人税等：				
当期税金	14,275	11,781	12,889	151,862
繰延税金	(2,916)	3,679	(68)	(31,021)
法人税等合計	11,359	15,460	12,821	120,841
持分法による投資利益前当期純利益	16,672	11,306	16,702	177,361
持分法による投資利益(法人税等控除後)	38	495	223	404
当期純利益	16,710	11,801	16,925	177,765
非支配持分に帰属する当期純利益	(251)	(146)	(194)	(2,670)
当社株主に帰属する当期純利益	¥ 16,459	¥ 11,655	¥ 16,731	\$ 175,095
一株当たり金額：		単位：円		単位：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	¥ 79.42	¥ 54.79	¥ 78.67	\$ 0.84
希薄化後―一株当たり当社株主に帰属する当期純利益	¥ 71.44	¥ 49.40	¥ 70.92	\$ 0.76

連結包括利益計算書

日本ハム株式会社及び子会社
2013年、2012年及び2011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
	2013	2012	2011	2013
当期純利益	¥16,710	¥11,801	¥16,925	\$177,765
その他の包括利益(損失)(法人税等控除後)				
売却可能有価証券未実現評価損益	1,668	984	(558)	17,745
デリバティブ未実現評価損益		277	163	
年金債務調整勘定	1,604	980	(882)	17,064
外貨換算調整勘定	3,598	(1,536)	(2,945)	38,276
その他の包括利益(損失)合計	6,870	705	(4,222)	73,085
当期包括利益	23,580	12,506	12,703	250,850
非支配持分に帰属する当期包括利益	(368)	(146)	(136)	(3,915)
当社株主に帰属する当期包括利益	¥23,212	¥12,360	¥12,567	\$246,935

連結資本勘定計算書

日本ハム株式会社及び子会社

2013年、2012年及び2011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
2010年4月1日現在	¥24,166	¥50,925	¥7,189	¥218,482	¥(12,067)	¥(16,787)	¥271,908	¥2,054	¥273,962
当期純利益				16,731			16,731	194	16,925
その他の包括損失					(4,164)		(4,164)	(58)	(4,222)
現金配当				(3,402)			(3,402)	(53)	(3,455)
利益準備金振替額			59	(59)					
自己株式の取得						(14)	(14)		(14)
自己株式の処分		(116)		19		105	8		8
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
当期純利益				11,655			11,655	146	11,801
その他の包括利益					705		705	0	705
現金配当				(3,403)			(3,403)	(71)	(3,474)
利益準備金振替額			102	(102)					
自己株式の取得						(4)	(4)		(4)
自己株式の処分		(23)		0		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
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)
自己株式の処分		(25)				42	17		17
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

	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
2012年3月31日現在	\$257,085	\$540,277	\$78,192	\$2,552,352	\$(165,170)	\$(177,415)	\$3,085,321	\$23,914	\$3,109,235
当期純利益				175,095			175,095	2,670	177,765
その他の包括利益					71,840		71,840	1,245	73,085
現金配当				(40,734)			(40,734)	(606)	(41,340)
利益準備金振替額			1,787	(1,787)					
自己株式の取得						(170,277)	(170,277)		(170,277)
自己株式の処分		(266)				447	181		181
その他								1,181	1,181
2013年3月31日現在	\$257,085	\$540,011	\$79,979	\$2,684,926	\$ (93,330)	\$(347,245)	\$3,121,426	\$28,404	\$3,149,830

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
2013年、2012年及び2011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
	2013	2012	2011	2013
営業活動によるキャッシュ・フロー:				
当期純利益	¥16,710	¥11,801	¥16,925	\$177,765
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	19,781	24,234	24,643	210,436
固定資産減損損失	1,519	2,213	1,422	16,160
繰延税金	(2,916)	3,679	(68)	(31,021)
為替換算差額	(1,627)	118	(1,325)	(17,309)
受取手形及び売掛金の増加	(3,178)	(15,532)	(4,230)	(33,809)
棚卸資産の(増加)減少	1,722	(4,567)	(7,529)	18,319
その他の流動資産の(増加)減少	(2,068)	73	(1,247)	(22,000)
支払手形及び買掛金の増加	4,473	6,496	6,465	47,585
未払法人税等の増加(減少)	1,660	(4,492)	2,284	17,660
未払費用及びその他の流動負債の増加(減少)	615	1,513	(941)	6,543
その他—純額	716	896	362	7,618
営業活動によるキャッシュ増加(純額)	37,407	26,432	36,761	397,947
投資活動によるキャッシュ・フロー:				
固定資産の取得	(29,904)	(17,311)	(15,913)	(318,128)
固定資産の売却	2,538	2,218	2,614	27,000
短期投資の(増加)減少	(27,330)	23,783	21,848	(290,745)
有価証券及びその他の投資有価証券の取得	(332)	(444)	(10,346)	(3,532)
有価証券及びその他の投資有価証券の売却及び償還	277	302	10,386	2,947
事業の取得に伴う現金及び現金同等物の純減	(817)	(198)		(8,691)
その他—純額	755	1,400	156	8,032
投資活動によるキャッシュ増加(減少)(純額)	(54,813)	9,750	8,745	(583,117)
財務活動によるキャッシュ・フロー:				
現金配当	(3,886)	(3,474)	(3,455)	(41,340)
短期借入金 of 減少	(3,355)	(2,977)	(3,711)	(35,691)
借入債務による調達	44,533	12,462	25,931	473,755
借入債務の返済	(32,362)	(29,753)	(55,711)	(344,277)
自己株式の取得	(16,006)	(4)	(14)	(170,277)
その他—純額	112	1	9	1,192
財務活動によるキャッシュ減少(純額)	(10,964)	(23,745)	(36,951)	(116,638)
為替変動による現金及び現金同等物への影響額	1,194	(195)	(664)	12,702
純キャッシュ増加(減少)額	(27,176)	12,242	7,891	(289,106)
期首現金及び現金同等物残高	63,651	51,409	43,518	677,138
期末現金及び現金同等物残高	¥36,475	¥63,651	¥51,409	\$388,032
補足情報:				
利息支払額	¥ 1,644	¥ 1,826	¥ 2,158	\$ 17,489
法人税等支払額	12,894	15,796	11,089	137,170
キャピタル・リース債務発生額	2,429	2,676	1,958	25,840

主なグループ会社

(2013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)
オーキアバトゥア(オーストラリア)
ウィンガムビーフエキSPORT(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)
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)

● 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
日本ゴールデンビッグ(ベトナム)
レドンド(アメリカ)

● 加工食品の製造

日本ハム食品(株)
日本ハム惣菜(株)
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 (2013年3月31日現在)	連結 29,047名 単体 3,219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	〒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 (2013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	9,818名

● 所有者別の状況

金融機関	109,773千株	(61名)
外国法人等	52,553千株	(323名)
個人・その他	17,474千株	(9,067名)
自己株式	29,466千株	(1名)
その他の法人	11,508千株	(336名)
金融商品取引業者	7,668千株	(30名)

● 所有株数の状況

1千株未満	245千株	(1,713名)
1千株以上	11,637千株	(7,655名)
1万株以上	8,578千株	(287名)
10万株以上	35,071千株	(115名)
100万株以上	78,402千株	(40名)
500万株以上	94,510千株	(8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)	17,115
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	12,072
株式会社百十四銀行	8,287
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
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
SSBT OD05 OMNIBUS ACCOUNT-TREATY CLIENTS	3,794

注)上記のほか、当社所有の自己株式29,466千株があります。

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、
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