

アニュアルレポート 2016 → 2016 年 3 月期

変革

ニッポンハムグループは、新中期経営計画パート5のテーマとして、「変革による骨太なビジネスモデルの構築」を推進しています。

そして、国内食肉販売シェア25%、国内ハム・ソーセージ販売シェア25%、海外売上高比率25%のシェア目標を掲げ、あるべき姿の実現に邁進します。

その一方で、創業から変わらないものもあります。時代に先駆け、食の新たな可能性を切り拓き、世界で一番の「食べる喜び」をお届けする企業を目指しています。

企業理念

1. わが社は、「食べる喜び」を基本のテーマとし、時代を画する文化を創造し、社会に貢献する。
2. わが社は、従業員が真の幸せと生き甲斐を求める場として存在する。

経営理念

1. 高邁^{こうまい}な理想をかがげ、その実現への不退転の意志をもって行動する。
2. 人に学び、人を育て、人によって育てられる。
3. 時代の要請に応えて時代をつくる。
4. 品質・サービスを通して、縁を拡げ、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。

25



グループブランドステートメント 人輝く、食の未来

グループブランドの約束

おいしさの感動と健康の喜びを世界の人々と分かち合いたい

私たちは生命の恵み^{いのち}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

人々の楽しく健やかに暮らしに貢献します。

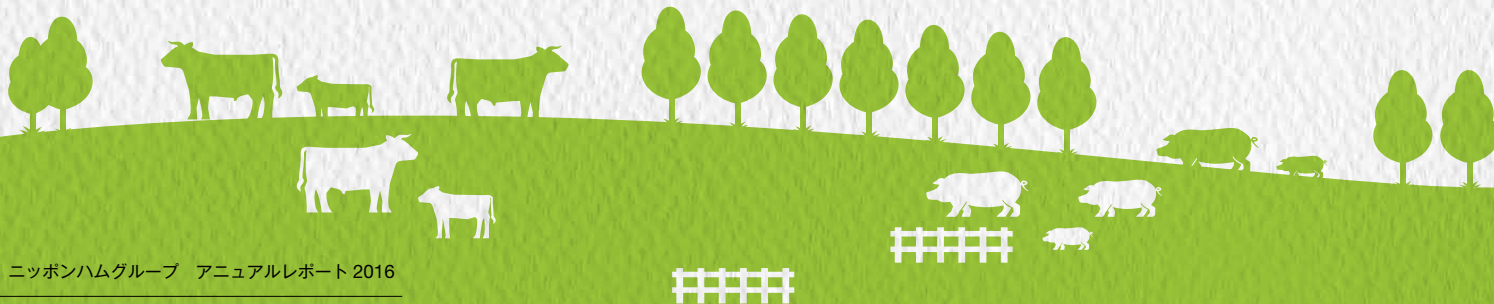
いのち

生命の恵みを、育てます。

日本語の「いただきます」という言葉には、
生命をいただくという思いが込められています。
自然の中で繰り広げられる動植物と人間の営みは、
すべてがつながっています。
私たちは、生命に感謝し、慈しみ、育てています。

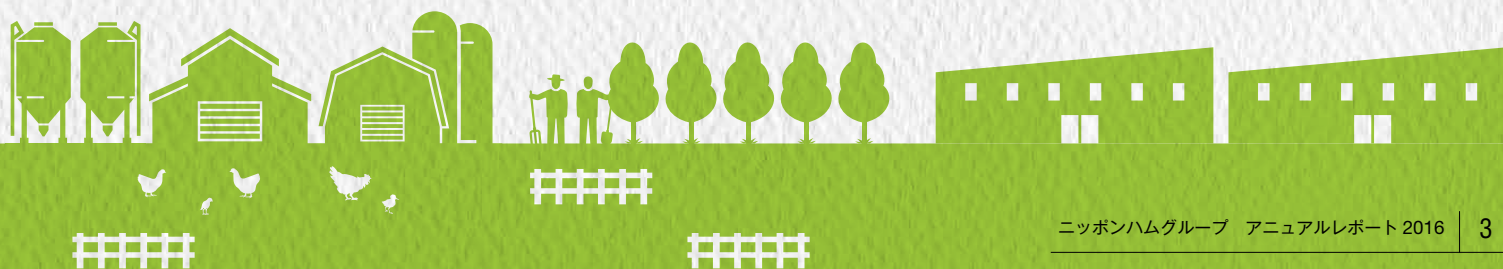


農 場			
自 社		預託・委託	
国内	121 農場	国内	258 農場
海外	34 農場	海外	139 農場





2016年4月1日時点



心を込めて、つくります。

大切に育んだ生命から「おいしい食べ物」をつくる。

よりおいしく、より安全・安心な品質を追求する。

この取り組みには、「もうこれでいい」というゴールはありません。

私たちは、心を込めて、つくっています。

自社工場数※

	国内	海外
ハム・ソーセージ	15工場	3工場
加工食品	10工場	5工場
エクス・フリーズドライ	4工場	2工場
水産加工	3工場	8工場
乳製品	4工場	—
その他	1工場	3工場

※食肉処理、食肉加工工場等除く

2016年4月1日時点



(株)宝幸 ロルフ 大和プラント



日本ビュアフード(株) 西宮プラント



日本ルナ(株) 京都工場



日本ハムファクトリー(株) 茨城工場



日本ハム食品(株) 関東プラント



「食べる喜び」を、お届けします。

世の中は、日々、変わり続けています。

ですから、私たちは、自らに問い続けます。

お客様が待っている商品は何か、お客様の心に届く売り方とは何か。

私たちは、「食べる喜び」を、お届けします。



日本物流センター(株)(東京事業所)



日本デイリーネット(株) 寝屋川センター



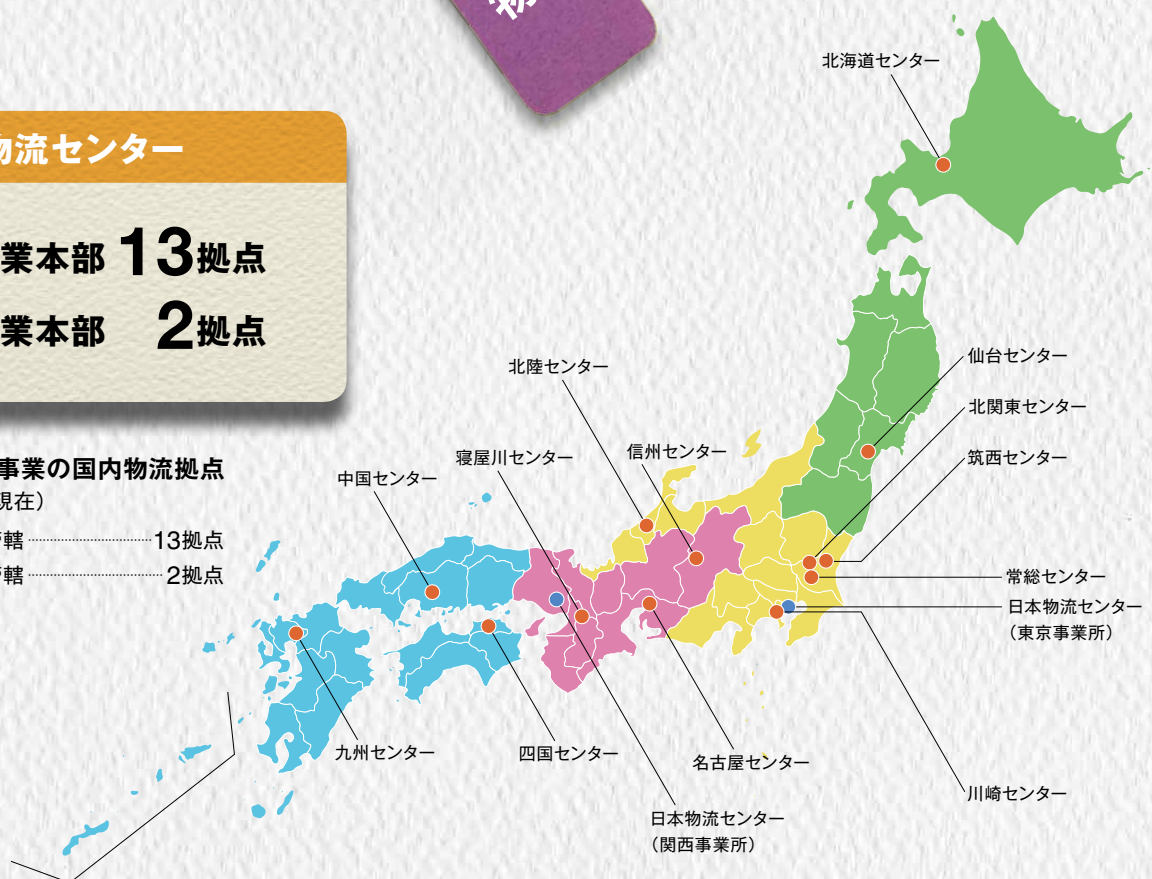
物流センター

加工事業本部 **13**拠点

食肉事業本部 **2**拠点

加工事業／食肉事業の国内物流拠点
(2016年6月30日現在)

- 加工事業本部 管轄 13拠点
- 食肉事業本部 管轄 2拠点



営業ネットワーク

国内 **234**拠点

加工事業本部	60 拠点
食肉事業本部	116 拠点
関連企業本部	58 拠点



2016年4月1日時点





ニッポンハムグループの商品たち

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





目次

株主・投資家の皆様へ	10
連結財務ハイライト	12

Strategy

新中期経営計画パート5の進捗状況	16
ひと目でわかるニッポンハムグループ	18
営業概況	20
ニッポンハムグループ トップインタビュー	22
社長メッセージ	24
副社長メッセージ	30
事業本部長メッセージ	
加工事業本部長	34
食肉事業本部長	37
関連企業本部長	40
海外事業本部長	43
トピックス:	
グループシナジーの追求により、	
さらなる飛躍を目指します。	46

Management

研究開発	50
品質に対する取り組み	52
ニッポンハムグループの	
CSR活動	56
コーポレート・ガバナンス	62
社外取締役インタビュー	68
役員一覧	70

Financial & Corporate

業績の検討及び分析	72
連結財務諸表	80
主なグループ会社	85
会社概要・株式情報	86
沿革	87

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いたします。実際の業績は、さまざまな重要な要素により、これら業績見通しと異なる結果となりうることをご承知おください。

株主・投資家の皆様へ



代表取締役社長

末澤 寿一

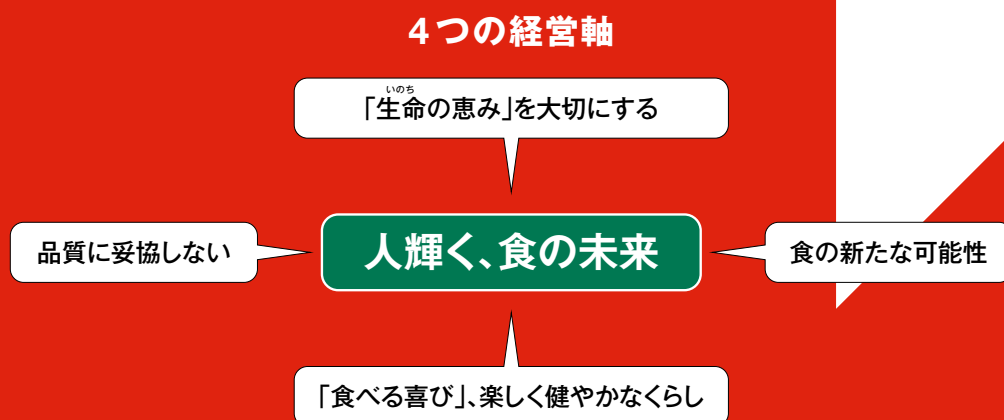
ニッポンハムグループは、 世界で一番の「食べる喜び」をお届けし、 人々の楽しく健やかなくらしに貢献します。

ニッポンハムグループは、2016年3月期において期初計画を上回る営業利益を達成いたしました。2015年4月から「変革による骨太なビジネスモデルの構築」をテーマとして掲げた新中期経営計画パート5をスタートし、「国内事業の競争優位性の確立」と「グローバル企業への加速」を経営方針に事業を推進してきました。2016年3月期においては国内ファーム事業の強化や、マレーシアLay Hong Berhad社との業務提携を行うなど成長戦略へのシフトアップは確実に成果を上げています。

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

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

株主・投資家の皆様には、今後とも当社グループの成長にご期待いただくとともに変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。



連結財務ハイライト

10年間の主要財務データ

日本ハム株式会社及び子会社
3月31日に終了する事業年度

	百万円				
	2016	2015	2014	2013	2012
売上高	¥1,240,728	¥1,212,802	¥1,122,097	¥1,022,839	¥1,017,784
営業利益	46,340	48,444	35,700	28,021	26,513
継続事業からの税金等調整前当期純利益	32,139	44,544	35,303	28,031	26,766
当社株主に帰属する当期純利益	21,779	31,048	24,524	16,459	11,655
総資産	682,855	661,567	627,220	610,293	589,125
当社株主資本	356,353	353,664	320,984	293,414	290,020
有利子負債	154,606	136,806	144,963	149,821	139,187
営業活動によるキャッシュ・フロー	52,535	29,681	32,952	37,407	26,432
投資活動によるキャッシュ・フロー	(49,139)	(31,517)	(27,021)	(22,384)	(19,098)
フリー・キャッシュ・フロー	3,396	(1,836)	5,931	15,023	7,334
財務活動によるキャッシュ・フロー	8,182	(17,187)	(9,373)	(10,964)	(23,745)
設備投資額	36,799	35,694	29,152	33,285	19,487
減価償却費	19,445	18,951	18,649	19,323	23,756
一株当たり金額：	円				
基本的な一株当たり当社株主に帰属する当期純利益	¥ 106.92	¥ 152.43	¥ 122.11	¥ 79.42	¥ 54.79
希薄化後一株当たり当社株主に帰属する当期純利益	100.44	143.11	110.92	71.44	49.40
一株当たり当社株主資本	1,749.36	1,736.18	1,575.97	1,474.60	1,363.34
一株当たり配当金	33.00	46.00	37.00	24.00	18.00
指標					
売上高営業利益率	3.7%	4.0%	3.2%	2.7%	2.6%
株主資本当期純利益率 (ROE)	6.1%	9.2%	8.0%	5.6%	4.1%
総資産継続事業からの税金等調整前当期純利益率 (ROA)	4.8%	6.9%	5.7%	4.7%	4.5%
当社株主資本比率	52.2%	53.5%	51.2%	48.1%	49.2%
有利子負債・株主資本比率	0.43倍	0.39倍	0.45倍	0.51倍	0.48倍
インタレスト・カバレッジ・レシオ	35.1倍	24.2倍	21.3倍	22.8倍	14.5倍
連結配当性向	30.9%	30.2%	30.3%	30.2%	32.9%
株価 高値	3,235円	2,999円	1,863円	1,599円	1,180円
安値	2,085円	1,505円	1,292円	923円	918円

千米ドル					
2011	2010	2009	2008	2007	2016
¥989,308	¥953,616	¥1,028,449	¥1,029,694	¥975,466	\$10,979,894
33,175	24,855	21,417	17,769	16,533	410,089
29,523	24,024	6,287	7,760	13,835	284,417
16,731	15,721	1,657	1,555	11,386	192,735
590,688	604,201	583,684	608,809	612,933	6,042,963
281,067	271,908	270,439	287,457	298,428	3,153,567
155,263	187,585	168,950	183,539	171,211	1,368,195
36,761	67,448	37,776	29,690	33,164	464,912
(12,829)	(16,369)	(4,519)	(26,997)	(17,999)	(434,858)
23,932	51,079	33,257	2,693	15,165	30,054
(36,951)	(5,227)	(24,761)	7,451	(6,322)	72,407
17,189	19,754	22,148	18,627	19,441	325,655
24,115	24,408	24,000	23,939	22,975	172,080

米ドル					
¥	¥	¥	¥	¥	\$
78.67	69.69	7.26	6.81	49.89	0.95
70.92	68.99	7.25	6.80	49.83	0.89
1,321.37	1,278.83	1,185.25	1,259.74	1,307.77	15.48
16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	0.29

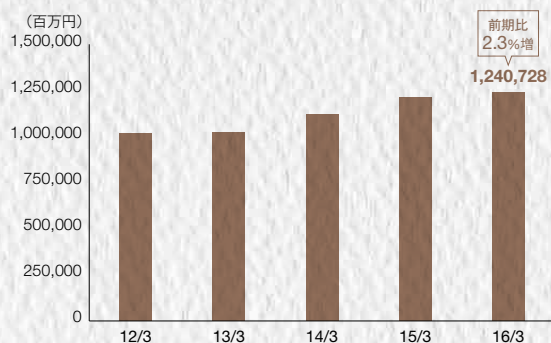
3.4%	2.6%	2.1%	1.7%	1.7%
6.1%	5.8%	0.6%	0.5%	3.9%
4.9%	4.0%	1.1%	1.3%	2.3%
47.6%	45.0%	46.3%	47.2%	48.7%
0.55倍	0.69倍	0.62倍	0.64倍	0.57倍
17.0倍	31.6倍	15.0倍	11.0倍	11.4倍
20.3%	23.0%	220.4%	234.9%	32.1%
1,267円	1,239円	1,860円	1,589円	1,483円
851円	987円	885円	1,023円	1,175円

注 記

1. 左記の諸数値は米国会計基準に従って作成した連結財務諸表に基づいて記載しています。
2. 米ドル金額は便宜的に¥113=\$1で算出されています。
3. 記載金額は、百万円未満を四捨五入して表示しています。
4. 2015年3月期において、「現金及び現金同等物」の分類に関する会計方針を変更し、2014年3月31日に終了する事業年度までの数値を遡及的に修正しています。
5. 財務会計基準審議会会計基準書（以下、「会計基準書」という）810「連結」に基づき、非支配持分に関する2009年3月31日に終了する事業年度までの数値を一部組み替えて表示しています。
6. 会計基準書205「財務諸表の表示」に基づき、非継続事業に関する2008年3月31日に終了する事業年度までの数値を一部組み替えて表示しています。
7. 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。
8. 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。
9. 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。
10. 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。
11. 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

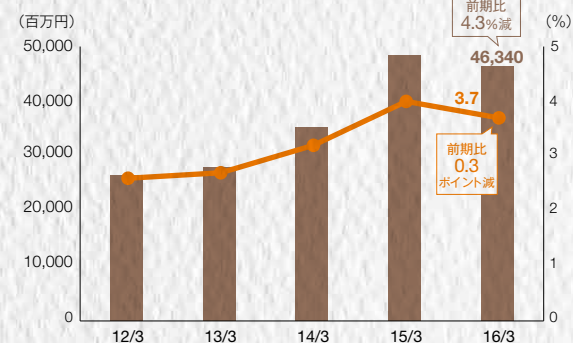
連結財務ハイライト

■ 売上高



■ 営業利益*

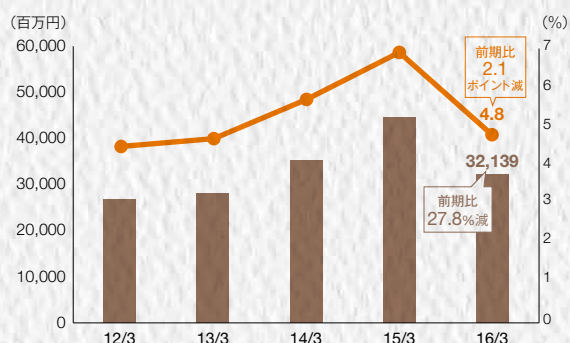
● 営業利益率



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

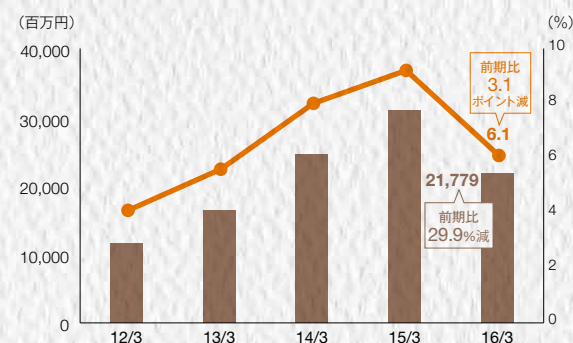
■ 継続事業からの税金等調整前当期純利益

● ROA



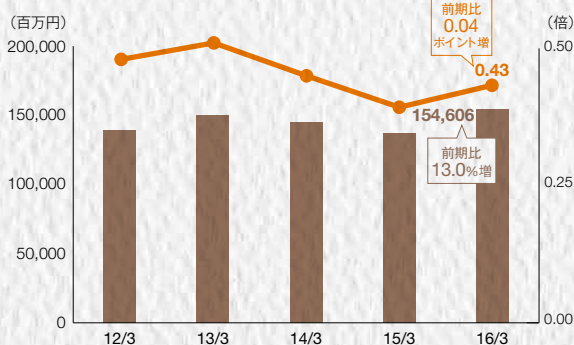
■ 当社株主に帰属する当期純利益

● ROE

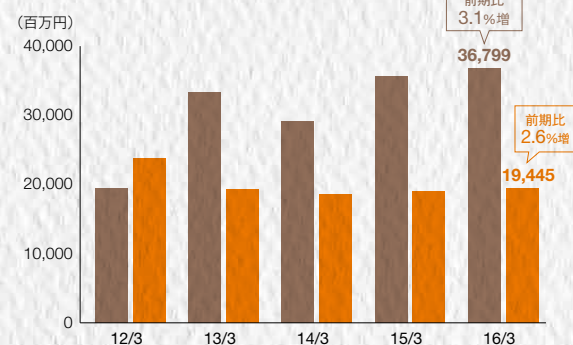


■ 有利子負債

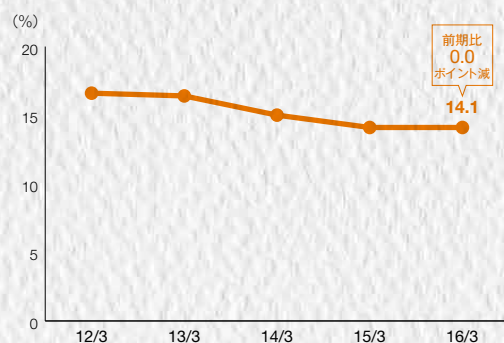
● 有利子負債・株主資本比率



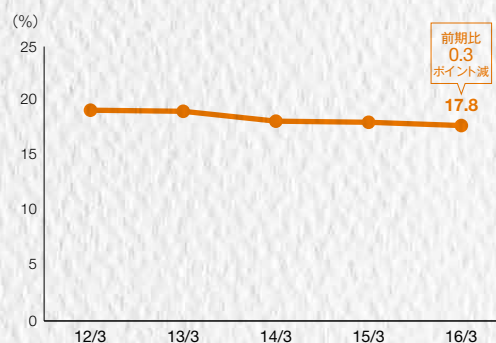
■ 設備投資額 ■ 減価償却費



● 販売費及び一般管理費率

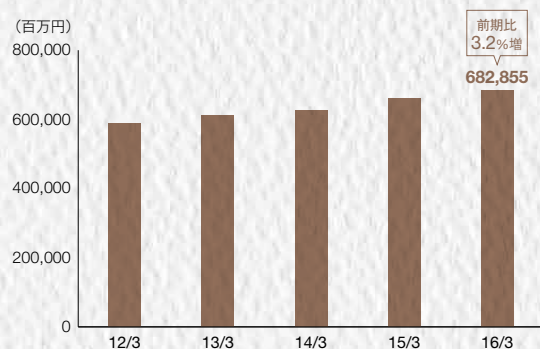


● 売上総利益率*



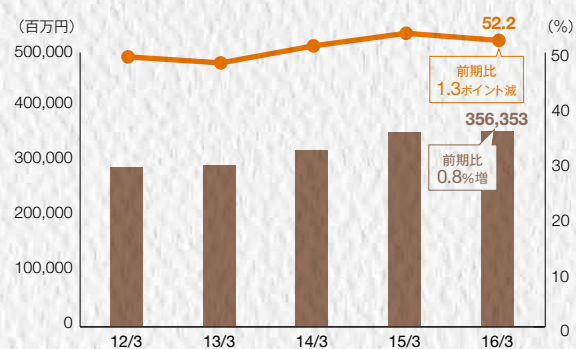
※売上総利益は、売上高から売上原価を控除して算出しています。

■ 総資産



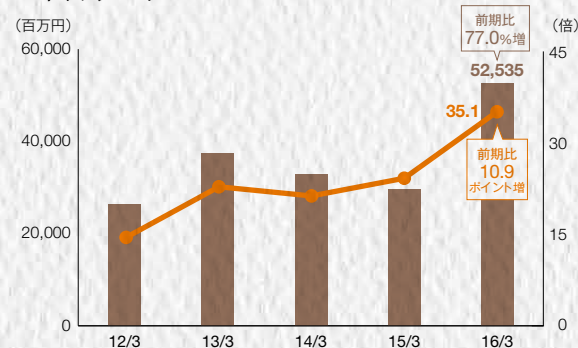
■ 当社株主資本

● 当社株主資本比率



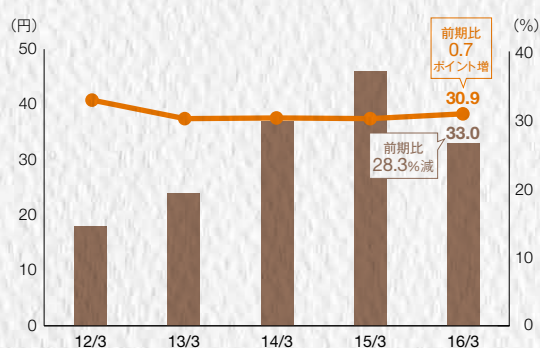
■ 営業活動による
キャッシュ・フロー

● インタレスト・カバレッジ・レシオ



■ 一株当たり配当金

● 配当性向



テーマ

変革による骨太なビジネスモデルの構築

[経営方針]

1	国内事業の競争優位性の確立	2	グローバル企業への加速
●お客様に支持される No.1 ブランドの確立		●インテグレーションのグローバル化	
●収益力の持続的向上		●進出エリアの拡大	
●グループシナジーの強化		●事業領域の拡大	

成長戦略を推進する高次元の「品質 No.1 経営」

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

経営戦略	取り組み
1 国内事業の持続的な収益力強化	●調達力とインテグレーションのさらなる強化 ●成長市場への積極的投資によるマーケットシェアの拡大
2 海外売上高の早期拡大	●巨大市場や新興国へのさらなる進出 ●幅広いトップブランド商品等の海外展開
3 戦略的ブランディングの推進	●グループ横断でのマーケティング・ブランディングを推進し、グループ・企業・商品のブランドの有機的な結びつきを強化
4 グループ横断型コーポレート機能の強化	●グローバルや経営等を担える人財の獲得と育成 ●事業部門業績評価指標として ROIC を導入

数値計画の進捗状況

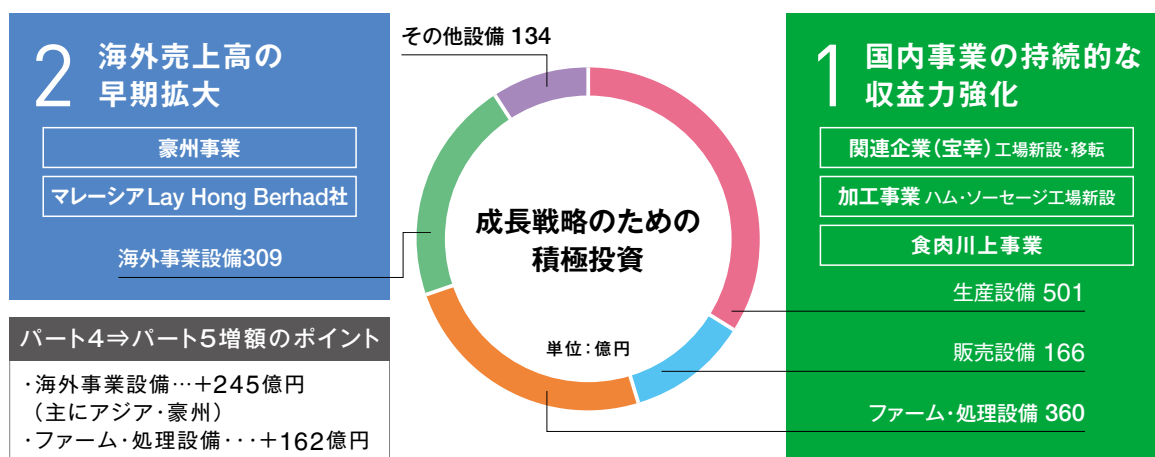
(億円)

	16/3 実績	17/3 計画	18/3 計画
売上高	12,407	12,700	13,000
営業利益	463	490	520
税引前利益	321	440	500
当期純利益	218	310	330
営業利益率	3.7%	3.9%	4.0%
ROE	6.1%	—	8.0% 以上

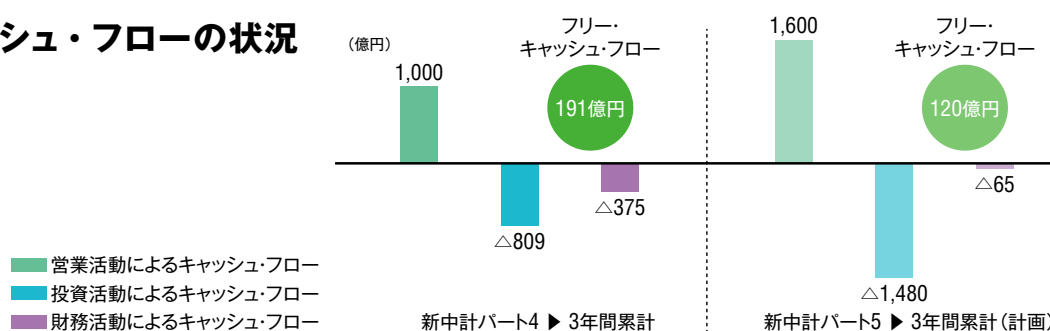
設備投資計画の進捗状況

新中計パート5(累計計画)

設備投資額:1,470億円(パート4差+489億円)



キャッシュ・フローの状況

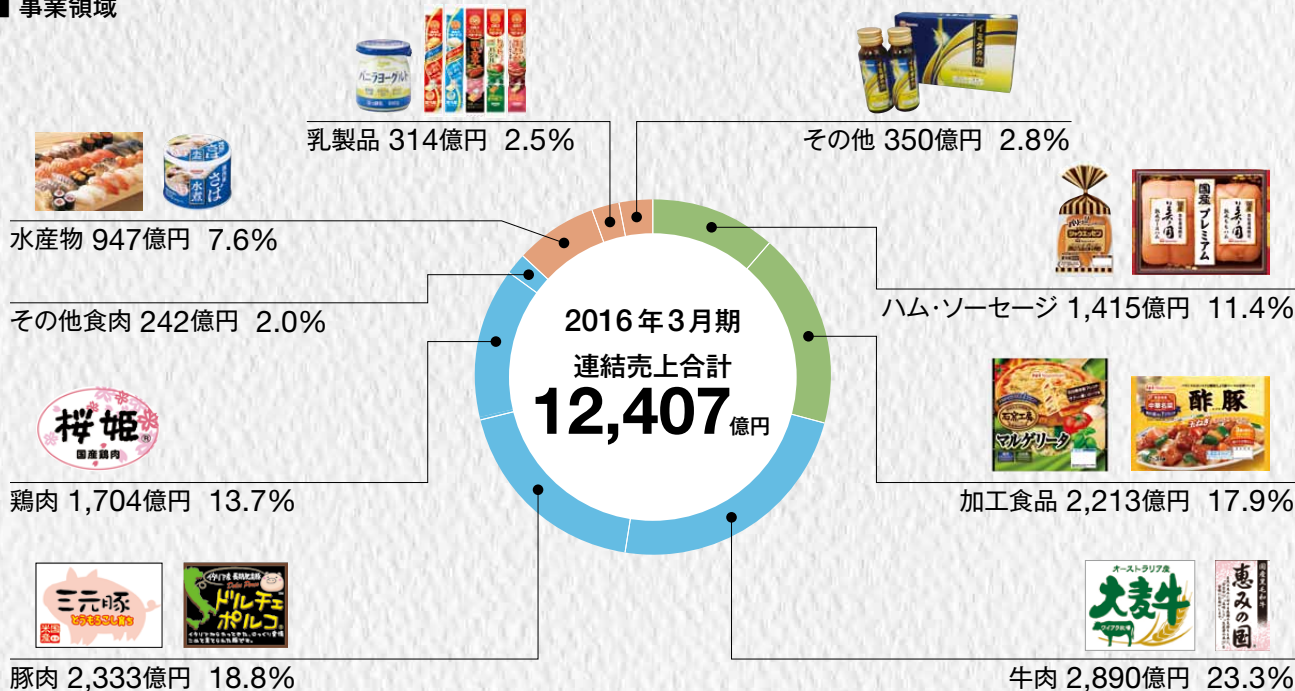


ひと目でわかるニッポンハムグループ

ハム・ソーセージの製造から始まったニッポンハムグループの事業。

現在では、食肉や加工食品、水産、乳製品、健康食品などバラエティ豊かな食材や商品にまで広がりを見せています。

■ 事業領域



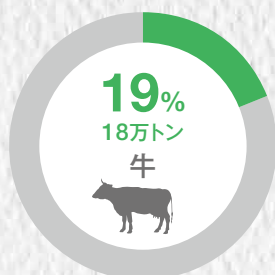
■ 世界に広がる事業拠点



■ 食肉販売シェア

国内No.1シェア

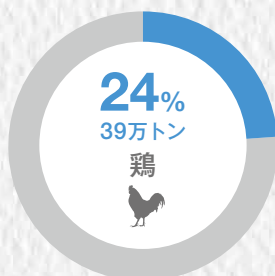
日本国内における食肉（国産・輸入）の当社販売量シェア



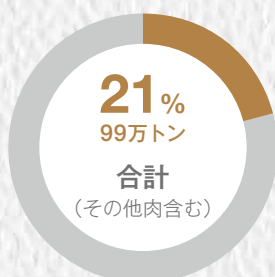
+



+



↓



(2016年6月現在 当社調べ)

■ マーケットポジション

食肉業界

世界の食肉加工大手 10 社

	売上高(百万円)	所在地	決算期
JBS	6,020,343	ブラジル	2015 年 12 月期
タイソンフーズ	4,978,001	アメリカ	2015 年 10 月期
萬洲国際	2,548,049	中国	2015 年 12 月期
日本ハム	1,240,728	日本	2016 年 3 月期
ブラジルフーズ	1,189,793	ブラジル	2015 年 12 月期
ホームルフーズ	1,112,961	アメリカ	2015 年 10 月期
ダニッシュクラウン(非上場)	1,058,310	デンマーク	2015 年 9 月期
マルフリグ	698,129	ブラジル	2015 年 12 月期
シーボード	672,063	アメリカ	2015 年 12 月期
VION (非上場)	611,535	オランダ	2015 年 12 月期

(2016年3月期の期中、平均為替レートにて円換算して算出)

国内の食肉加工大手 7 社

	売上高(百万円)	営業利益(百万円)	決算期
日本ハム	1,240,728	46,340	2016 年 3 月期
伊藤ハム*	638,779	10,203	2016 年 3 月期
ブリマハム	361,223	7,963	2016 年 3 月期
スターゼン	303,402	3,914	2016 年 3 月期
エスフーズ	242,566	8,428	2016 年 2 月期
丸大食品	229,543	4,168	2016 年 3 月期
米久*	178,671	7,182	2016 年 3 月期

食品業界

国内の食品大手 10 社

	売上高(百万円)	営業利益(百万円)	決算期
サントリーホールディングス(非上場)	2,686,765	185,094	2015 年 12 月期
日本たばこ産業	2,252,884	565,229	2015 年 12 月期
キリンホールディングス	2,196,925	124,751	2015 年 12 月期
アサヒグループホールディングス	1,857,418	135,119	2015 年 12 月期
日本ハム	1,240,728	46,340	2016 年 3 月期
明治ホールディングス	1,223,746	77,781	2016 年 3 月期
味の素	1,185,980	91,045	2016 年 3 月期
山崎製パン	1,027,199	27,001	2015 年 12 月期
マルハニチロ	884,811	16,972	2016 年 3 月期
伊藤ハム*	638,779	10,203	2016 年 3 月期

※伊藤ハム株式会社と米久株式会社は、2016年4月1日より新会社伊藤ハム米久ホールディングス株式会社を設立しています。

営業概況

日本ハム(株)は、2016年4月に海外事業本部を設立し、4セグメント体制に移行しました。

従来は、加工、食肉、関連企業の各事業本部に属していた海外事業・

海外関係会社を海外事業本部に集約し「見える化」することにより、グローバル企業へ加速していきます。

加工事業本部

()内の数値は旧セグメントの実績です。

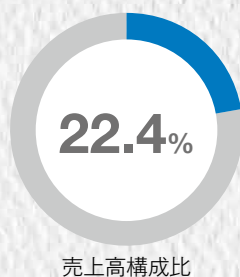
売上高

3,381億円
(3,566億円)

営業利益

39億円
(41億円)

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



ハム・ソーセージ事業



主な
商品

デリ商品事業



ビジネスモデル

商品開発



ハム・ソーセージのおいしさの追求や需要拡大を目指すとともに、新たな調理食品も開発。

製造



国内25カ所の各工場では、HACCPやISOの認証取得による衛生管理を徹底。

物流



13カ所の物流センターを活用し、日本全国を網羅する配送網を構築。

営業



国内60カ所に及ぶ営業拠点において、スーパー、コンビニ、外食など細分化したお得意先にそれぞれの専門知識を持った人財を配置。

食肉事業本部

()内の数値は旧セグメントの実績です。

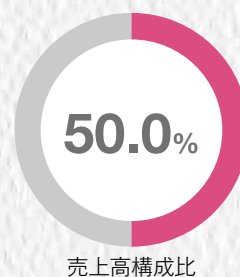
売上高

7,539億円
(8,773億円)

営業利益

389億円
(397億円)

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



輸入食肉事業



主な
商品

国内食肉事業



ビジネスモデル

生産・肥育



国内121カ所の自社農場で、牛・豚・鶏を生産。

処理・加工



国内17カ所に自社工場を設け、食肉を処理・加工。

物流



東西2カ所に、国内最大級の物流拠点を保有。

営業



全国の116カ所に営業拠点を配置し、地域密着型のダイレクトセールスを展開。

関連企業本部

() 内の数値は旧セグメントの実績です。

売上高

1,587 億円
(1,594億円)

営業利益

22 億円
(23億円)



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

水産事業



主な
商品

乳製品事業



ビジネスモデル

水産事業



水産加工品の製造・販売。

乳製品事業



乳製品（チーズ等）の製造・販売。ヨーグルトおよび乳酸菌飲料の製造・販売。

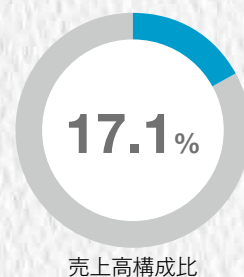
海外事業本部

売上高

2,561 億円

営業利益

6 億円



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

主な
商品



ビジネスモデル

生産・肥育



34カ所の自社農場で、牛・豚・鶏を生産。

処理・加工



海外4カ所に自社工場を設け、食肉を処理・加工。

製造



海外21カ所の各工場では、HACCPやISOの認証取得による衛生管理を徹底。

輸出・販売



海外34カ所の営業拠点で現地の趣向に合った商品を販売。

ニッポンハムグループ トップインタビュー

変革する1年に！
「ニッポンハムグループが
動き出した」と、
感じていただける
年にします。

成長戦略と資本戦略により
財務的価値を
最大化することに加え、
非財務的価値も高め
持続的な企業価値の向上を
目指します。

戦える体制を構築し
営業利益のV字回復を
目指します。



代表取締役社長

末澤 壽一

P24を
ご覧ください。



代表取締役副社長

畑 佳秀

P30を
ご覧ください。



代表取締役専務執行役員
加工事業本部長

川村 浩二

P34を
ご覧ください。

海外事業を「見える化」し、
各国に根付いた事業を
展開することで、
世界の人々に食の感動を
お届けします。

日本全国をカバーする
営業力を強みに
競争優位性を
高めていきます。

メーカーへの変革を果たし、
水産・乳製品業界での
存在感を高めていきます。



取締役専務執行役員
海外事業本部長

大社 啓二

P43を
ご覧ください。



取締役専務執行役員
食肉事業本部長

井上 勝美

P37を
ご覧ください。



取締役常務執行役員
関連企業本部長

篠原 三典

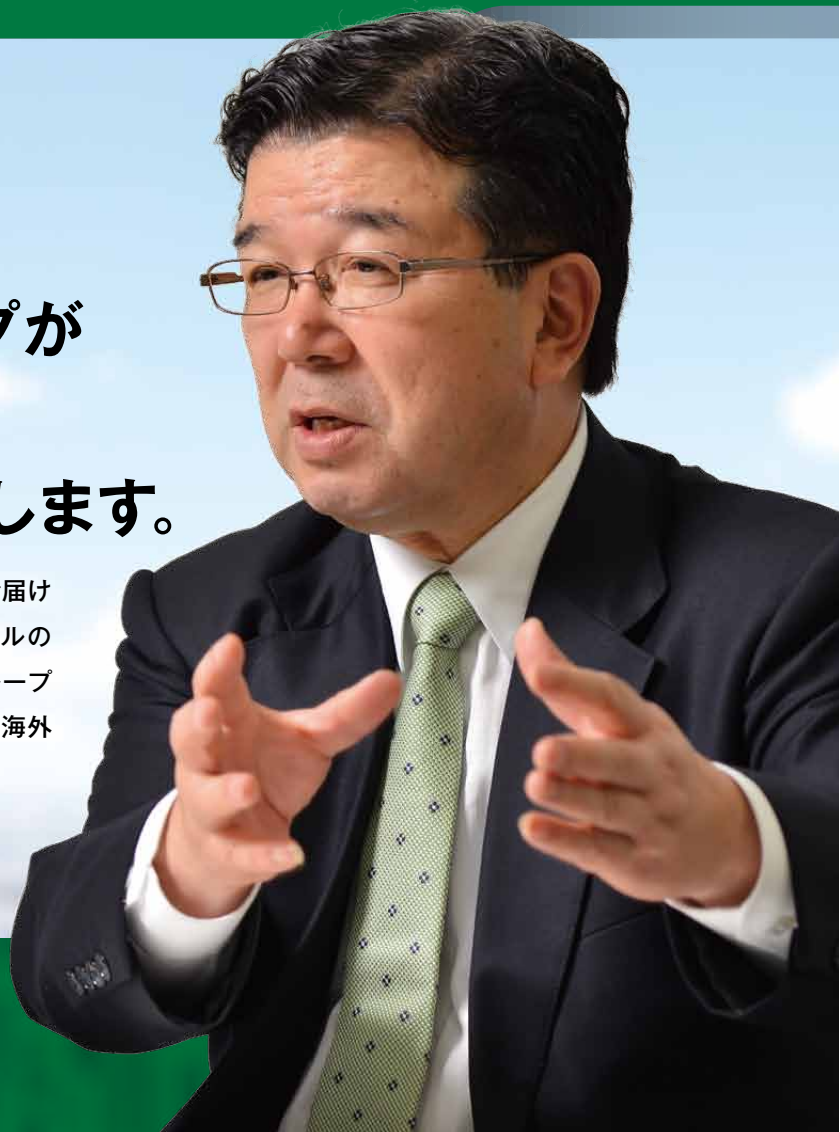
P40を
ご覧ください。

変革する1年に！ 「ニッポンハムグループが 動き出した」と、 感じていただける年にします。

ニッポンハムグループは、「世界で一番の食べる喜びをお届けする会社」を目指して、変革による骨太なビジネスモデルの構築に挑戦しています。目指す姿の実現に向けて、グループシナジーの強化による国内事業の強化とともに、新たに海外事業本部を設立し、海外売上の拡大を図っていきます。

代表取締役社長

末澤 寿一



新中期経営計画パート5の進捗状況

1年目を振り返って。

■ 期初計画を達成

2015年4月、多様な外部環境の変化に揺らぐことのない「変革による骨太なビジネスモデルの構築」をテーマとした新中期経営計画パート5がスタートしました。

初年度となる2016年3月期においても、さまざまな外部環境の変化がありました。日本国内では経済回復が緩やかに進んでいるものの、少子・高齢化による市場の縮小や労働力の不足が見られ、消費は依然として活発とは言えない状況です。また、食の安全・安心に対する消費者の関心も、よりシビアなものとなっています。グローバル環境では、新興国の人口増加や地球規模の気候変動によって、食肉の需給バランスが大きな影響を受けています。また今後も、TPP(Trans-Pacific

Partnership、環太平洋戦略的経済連携協定)の動向などによって、貿易環境が大きな変化を受けることも予測されます。

こうした環境の中、ニッポンハムグループは、売上高は1兆2,407億円とほぼ期初計画どおりの着地となり、営業利益に関しては463億円と過去最高を記録した昨年からは減益となりましたが、期初計画を上回りました。

■ 期初計画達成の要因と

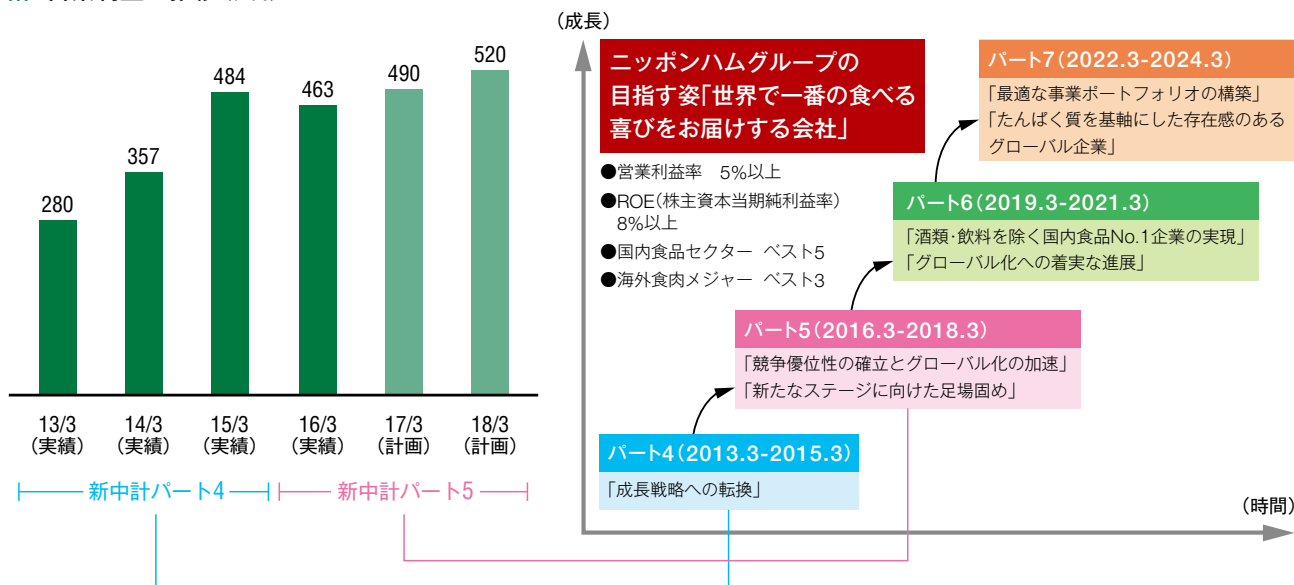
事業本部横断型プロジェクト

期初計画達成の主な要因は、国内食肉事業が安定的に収益を確保できたことにあります。海外事業は厳しい状況にあったものの、その分を国内食肉事業でカバーすることができました。食肉事業本部は、

国内最大級の供給力・販売力を有していますが、それを可能にしているのが、生産・飼育から処理・加工、物流、販売までの全工程を一貫して行う「パーティカル・インTEGRATIONシステム」です。営業拠点116カ所のネットワークを持ち、全国をカバーすることで、牛肉・豚肉・鶏肉のいずれの販売においても、国内シェアNo.1を獲得しています。このように、食肉事業本部は、競争力の高いビジネスモデルを構築することで、業績に大きく貢献しました。加工事業本部は、製造・販売・物流のマネジメント体制の構築や、全国幹線輸送ネットワークの整備・再編などのSCM（サプライチェーンマネジメント）改革を継続的に進め、物流費や在庫の減少へと結びつけてきました。上期は原材料の高騰の影響を受けたものの、第3四半期からはコスト改善効果が発現し、今後の回復が期待できる状況にあります。関連企業本部は、各グループ会社が自社製造商品比率向上に努めたことや、売場全体をプロデュースする提案営業を強化したことにより大幅に利益率が改善し、存在感を増してきました。

事業横断型プロジェクトの芽が出始めたことも、業績向上の要因となっています。商品政策については、食肉事業本部が販売している国産鶏肉ブランド「桜姫®」や国産豚肉ブランド「麦小町®」、イタリア産長期肥育豚「ドルチェポルコ®」などを使用した加工食品を発売しました。2016年1月、2月に東京・大阪・福岡で開催したグループ展示会で、これらの商品はお得意先様から非常に高い評価を得ました。また、販路政策については、今後も市場の拡大が期待できるCVS（コンビニエンスストア）市場に対する施策を強化しました。従来CVSへは、加工事業本部が主に営業を行っていましたが、食肉事業本部とともに営業を展開することにより、適切な原材料を活用した加工食品をタイムリーに提案することができました。これらは、生産から販売までを手がける「パーティカル・インTEGRATIONシステム」を有する当社グループだからこそ可能な取り組みで、事業本部横断型プロジェクトでも高い提案力を実現させています。

/// 営業利益の推移（億円）



さらなる飛躍に向けて

消費者に支持されるブランドを作ることで、 外部環境の影響を受けにくいビジネスモデルを構築

当社グループの「シャウエッセン®」は、ウインナー市場で売上日本一を誇るメガブランドですが、これに続くブランドを開発・育成していく必要があります。そのためには、メーカー側の発想や工場設備の事情などで製造される商品を市場に提供するというプロダクトアウト型の発想ではなく、市場のニーズから商品を開発するというマーケットインの発想が重要になります。例えば、スーパーマーケットの冷蔵多段ケースの中での売れ筋はボリュームゾーンの商品ですが、当社グループのラインアップにはボリュームゾーン対応商品が少ないのが実情です。ボリュームゾーンの商品は製造コストが合わないという理由で、マーケットインの発想が欠けていた面もありました。今後については、売れる商品があることで営業本部が元気になり、営業がしっかりと売ることによって工場の生産性が向上するという、良い循環を作っていきます。例えば2016年4月に発売した「レンジ調理革命」などは市場ニーズを起点に考え、美味しさとコストを追求した商品です。

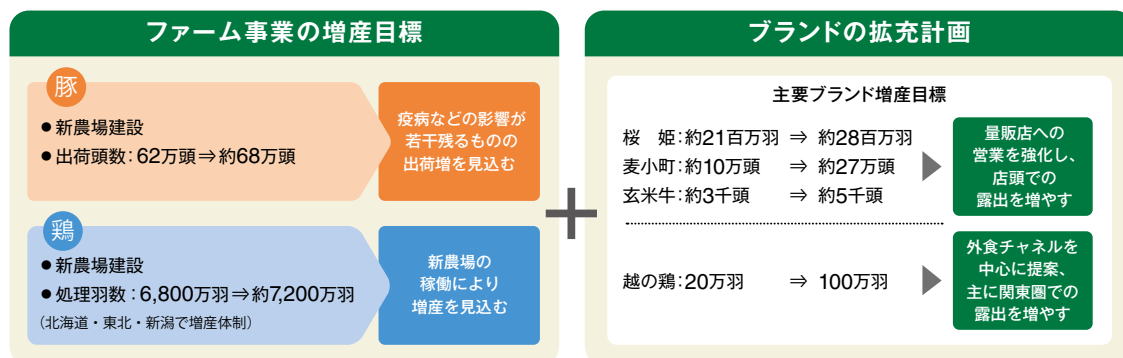
食肉のブランド力向上にも注力しています。2015年に、国産鶏肉「桜姫®」のテレビCMを展開した関東圏と北陸圏では、売上が前期比140%に拡大しました。

「桜姫®」を取り扱われている得意先を中心に、「桜姫®」を使った唐揚げ、チキンカツなどの加工食品を積極的に提案していきます。食肉事業本部が開発したブランド食肉をベースに、事業本部間の垣根を越えた販売戦略を取っていくことで、間違いなく消費者の皆様に受け入れていただけるという確信を得ました。「桜姫®」に続くブランド食肉として、国産豚肉「麦小町®」、イタリア産長期肥育豚「ドルチェボルコ®」が控えています。消費者に支持される食肉ブランドを開発・育成することによって、外部環境に左右されないビジネスモデルを構築していきます。

国内では、ファーム事業の強化と グループシナジーの活用を推進

国内事業は、今後、ファーム事業を強化していきます。豚の年間出荷頭数は62万頭から約68万頭に、鶏は年間6,800万羽から約7,200万羽への増産目標に向けて現在取り組みを進めています。今後はTPPなどによる低価格商品の輸入増が予想されますが、反面、日本国内では安全・安心への関心の高さが、海外とは格段に異なります。当社グループは、「パーティカル・インテグレーションシステム」を基盤に、研究開発力、商品開発力、充実した品質保証体制、営業力を有機的に結びつけ、「ジャパंकオリティ」を求める消費者のニーズに

/// ファーム事業の強化とブランドの拡充計画 (新中計パート5：2018年3月期目標)



国内食肉販売シェア **25%**への布石

応えていきます。

当社グループは、日本全国に多くの営業拠点を持つことも強みです。国内234の営業拠点がありますが、これまでは事業別に営業活動を行っていました。今後は、食肉、加工、水産品の営業拠点を相互利用し、販売ネットワークとして活用することで、お客様のきめ細かなニーズに応えていきます。また、食肉事業本部の取引先である焼肉店に、フランクフルトや唐揚げ等の加工品、ヨーグルトを提案するなど、新たな経路開発にもつなげていきます。

オーストラリアをはじめとする 海外事業の課題と新たな可能性

当社グループは、長年、オーストラリアで牛の肥育・処理・加工・物流・販売事業を行い、日本をはじめ33の国や地域に輸出しています。日本の食品メーカーの安全・安心に対する取り組みは世界でも最高峰であり、当社グループのファームにおいても、ジャバクオリティに基づいた管理・運営を行っています。当社グループの「大麦牛」、「アンガスリザーブ」といったブランド牛肉が世界で受け入れられる素地はできています。豪州事業は、素牛の相場が安く、販売単価が高かった2014年に最高益を出しましたが、その後出荷増加に伴う素牛の減少が相場高につながり、それを販売

価格に転嫁できないという事態に陥りました。そこで、豪州事業においても、プロダクトアウトの発想から、最もニーズが高い国や地域にタイムリーに販売するマーケットインの発想へと転換を図りました。次の課題は、牧草を飼料にしているグラスフェッドの牛から、フィードロットで穀物を飼料として与えているグレインフェッド牛に販売比率を高めていくことです。単なるグレインフェッド牛ではなく、ブランド化し差別化された牛肉は収益の安定化につながります。現在グレインフェッド牛の販売比率は豪州事業全体の25%程度に過ぎませんが、今後は、ブランド牛を中心にグレインフェッド牛の比率を50%、さらにはそれ以上へと高め、牛肉ブランドの育成に注力し、骨太なビジネスモデルを構築していきます。

また、今後はハラル市場が拡大していくと見えています。当社グループは、これまでにトルコの大手養鶏会社の子会社化、マレーシアの大手統合型養鶏会社との合併会社設立などを実施し、市場に対する将来の収益への種蒔きも行っています。

海外事業本部を新設し、 海外売上比率の向上を図る

当社グループは、海外売上比率を高めていくことを目標の一つに掲げています。基本的には、国内事業を

ニッポンハムグループの海外拠点



しっかり固め、海外展開の原資を確保した上で、今後の伸び代が期待できる海外事業を拡大させていきます。

当社グループは、2016年4月に、グループ全体における海外事業の存在感を「見える化」することを目的に、海外事業本部を新設しました。2018年3月期には、海外売上比率15%以上を目標としています。目標の実現に向けた施策を明確にしていくためにも必要な施策であると考えています。

海外事業では、18の国や地域において、日本向け、内販、3国間のビジネスを展開していますが、食肉事業本部・加工事業本部・関連企業本部の各グループ会社の仕入先・顧客などの情報共有を図り、グループシナジーを活用した新たな事業展開につなげていきます。また、日本国内で成果を上げている「パーティカル・インテグレーションシステム」を導入し、特に東南アジア、アメリカ、ヨーロッパのビジネス拡大に注力していきます。具体的には、東南アジアではファーム事業と加工食品事業を推進します。ヨーロッパ市場では、夫婦共稼ぎが多いこともあり、簡便性のある加工食品に対する評価が高いことから、野菜を一品加えて調理する「中華名菜®」等の簡便性を追求した加工食品の開発・販売に注力します。

地産地消志向が高まる中、 地域密着の高付加価値商品を開発

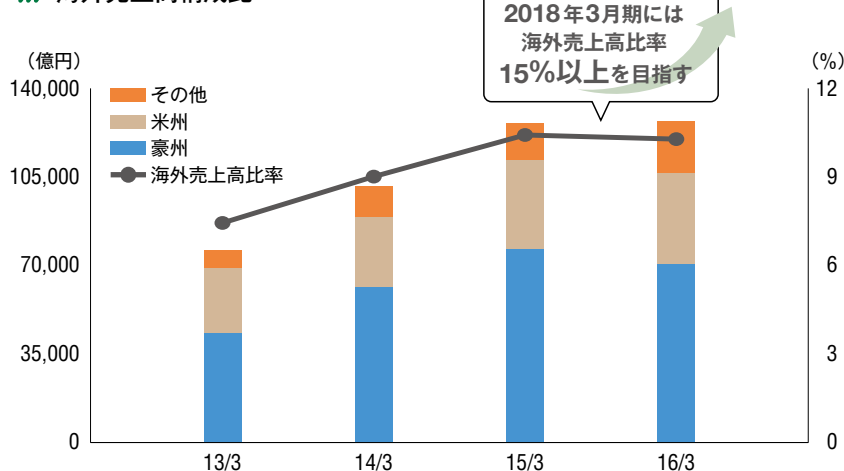
当社グループの加工事業本部は国内25カ所にハム・ソーセージや加工食品の工場を有しています。地産地消志向が高まる中で、今後においては地域密着型の高付加価値商品の開発を進めることも重要になると考えています。

また、当社グループは、日本各地に豚や鶏のファーム・処理場、加工工場を有しています。今後は、地域に目を向けたビジネスも展開していきます。現地で生産した豚や鶏を使って、地域内の工場加工品にすることで、生産性の向上や、地域の消費者が求めるおいしさの提供につなげていきます。

機能性食品など 新規領域で企業価値を高める

当社グループは、ハム・ソーセージ事業から、食肉、加工食品、水産、食物アレルギー対応食品へと領域を拡大し、新規領域として、医療用コラーゲンなどの機能性素材の開発も行っています。新規事業を展開することは、ビジネスチャンスを拡大するだけでなく、当社グループの魅力を、さまざまな面からアピールすることにつながります。こういった素材を活かし、戦略的ブランディングを行うことは、多様な人財の獲得にも有効であると考えています。

海外売上高構成比 (2016年3月期)



社会貢献の考え方について

■ 本業の延長線上でCSRを考える

現代の食生活においては、食物アレルギーを持っている人も数多く存在し、日々の食生活に大変ご苦労されています。当社グループの使命は、すべての人々に「食べる喜び」を提供することです。特定原材料7品目（乳・卵・小麦・そば・落花生・えび・かに）を使用しない商品を作り、食を通して社会貢献をしていくことが大切だと考えています。

ニッポンハムグループの「変革」とは？

この1年は変革の元年。

■ 組織風土改革で、明るく元気のある会社作りを推進

私は、就任後1年間で可能な限り生産現場や営業現場に足を運びました。ここから得た体験をもとに、新体制のもとで変革を進めていきます。まずは、働きやすい環境作りに取り組み、透明性があり、明るく元気のある会社作りを目指しています。今後は、権限委譲を進めることも重要です。一人ひとりが自分の責任を持ち、判断し、チャレンジする企業風土へと変革し、真のグローバル企業を目指します。私は、この1年は変革元年だと思っています。当社グループには、現在、約3万人の社員がおり、全社員が変革を恐れず前に進むことで、今後100年続く会社になれると考えています。

長期的に見て、 ニッポンハムグループがあるべき姿

■ 国内食品No.1企業・グローバル食肉企業への道

当社グループは、国内食肉加工において現在No.1です。しかし、当社グループが社会から期待される存在になるには、13の食の領域それぞれにおいて、トップクラスであり、当社グループらしい事業を展開している必要があります。当社グループは、『変革25』として国内食肉販売シェア25%、国内ハム・ソーセージ販売シェア25%、海外の売上高比率25%という高い目標を設定し、そして9年後にあるべき姿として売上高1兆5,000億円、営業利益率5%（750億円）以上という目標を掲げています。食肉・加工・関連・海外の各事業本部は、この目標達成に向けた施策を実行していきます。

目標達成のためには、今後もさまざまな変革や投資が必要になってきます。株主・投資家の皆様には、長期的な視野でご支援いただきたいと思います。私は、新中期経営計画の2年目にあたる2017年3月期を、攻めに転じる年に、そして「ニッポンハムグループが動き出した」と、社内外から感じてもらえる年にしていきたいと考えています。

/// ニッポンハムグループの食の領域

ハム・ソーセージ

加工食品

食物アレルギー対応食品

食肉

水産

乳酸菌飲料



チーズ

フリーズドライ

冷凍食品

天然系調味料

健康食品

食品検査

ベンダー事業

成長戦略と資本戦略により財務的価値を最大化することに加え、非財務的価値も高め持続的な企業価値の向上を目指します。

ニッポンハムグループは目指すべき定量目標である営業利益率5%以上、ROE8%以上に向け、積極投資をはじめとする成長戦略により持続的な収益力の強化をします。また加重平均資本コスト(WACC)を意識し、投下資本効率の向上を追求しROEを持続的に高めることで財務的価値を最大化します。さらには競争優位性を高めるための戦略的ブランディングや、多様化する社会の課題の解決に貢献するため重要課題を中心としたCSR活動をすすめることで、社会的価値すなわち非財務的価値も向上させていきます。

代表取締役副社長

畑 佳秀



新中期経営計画パート5における 財務目標進捗状況

新中期経営計画の財務目標数値として、最終年度の2018年3月期のROEを8%以上、ROICを6%以上、3カ年累計のフリー・キャッシュ・フローを120億円と設定しています。2016年3月期売上高および営業利益は期初計画を上回りましたが、税金等調整前当期純利益および当社株主に帰属する当期純利益は為替差損やのれん等の減損損失を計上したことなどにより、それぞれ321億円(期初計画390億円)、218億円(期初計画270億円)と計画には届きませんでした。この結果ROICについては、営業利益率および投下資本回転率とも初年度の計画を上回り6.2%となりましたが、ROEについては、過去最高益を記録した2015年3月期の9.2%から3.1ポイント低下し6.1%となりました。

フリー・キャッシュ・フローについては、34億円のキャッシュ・インと前期に比べ52億円改善しました。負債資本構成は、D/Eレシオが0.43、資本市場からの期待収益率を意識した加重平均資本コスト(WACC)の視点からは、最適な資本構成に近い状況と分析しています。

配当については、連結業績に応じた利益配分を基本に連結配当性向30%を目安としており、この方針に基づき、連結財務状況や連結業績等を総合的に勘案し一株当たり33円としました。今後も安定的かつ継続的な配当成長を目指すとともに、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。

将来の足場固めに向けて、 積極的な設備投資で事業領域の拡大と持続的な 収益力強化を目指す

新中期経営計画パート5では、「国内事業の競争優位性の確立」、「グローバル企業への加速」の実現を目的に、骨太なビジネスモデルの構築、コスト競争力の強化、品質No.1経営の担保および海外売上高15%の達成に向けた基盤を整備のため、3カ年累計で1,470億円の積極的な積極投資を計画しており、その内訳は（下図表：新中計パート5設備投資計画）のとおりです。

2016年3月期は522億円の設備計画に対して、工場や農場の新設など実施額は368億円となりましたが、2017年3月期は622億円を計画しており、2年間累計ではほぼ計画内の予定です。投資規模、事業領域、エリア等を勘案したハードルレートを用いた計画検証やリスクシナリオの検証等により投資意思決定の精度をさらに高めます。また、投下資本効率を高めるため、将来を見据えたインフラの再構築による最適生産体制を確立するなど、選択と集中を進めていきます。さらには投資回収を確実にを行うためのレビューも実施します。

ROE 経営を実践するための ROIC の導入によって、 投下資本効率を追求し、 すべての投資者の期待に応える

ニッポンハムグループは、新中期経営計画パート4がスタートした2012年4月よりROEを経営指標に取り入れました。キャッシュ・フローの創出と投資者（株主、債権者等）の期待収益率である株主資本コストを超えるROEすなわちエクイティスプレッドを最大化させることが、株主重視の経営であり、企業価値の向上につながると思っています。

パート5では、積極的な投資を行う一方で、ROEを高めることを事業戦略に具体的に落とし込むため、ROIC（投下資本税引後営業利益率）を事業部門別業績評価指標に追加導入しています。ROICの構成要素は、売上高営業利益率、投下資本回転率であり、事業により密着した指標であると考えています。投下資本において占める比率の高い棚卸資産のコントロールが重要であると認識しています。2016年3月期の棚卸資産は1,374億円で、投下資本5,160億円の約4分の1を占めています。食肉価格の上昇や取扱い数量の増加等

/// 新中計パート5設備投資計画

(億円)

	新中計 パート4 3カ年 累計実績	新中計パート5		
		新中計 パート5 3カ年累計計画	2016年 3月期 実績	2017年 3月期 計画
生産設備	517	501	171	205
販売・物流設備	141	166	35	99
ファーム・処理設備	198	360	77	134
海外事業設備	64	309	41	109
その他設備	61	134	44	75
総計	981	1,470	368	622

設備投資総額（パート5累計） **1,470億円**（パート4差+489億円）

【パート4⇒パート5増額のポイント】

- ・海外事業設備 …… +245億円（主にアジア・豪州）
- ・ファーム・処理設備 …… +162億円

/// キャッシュ・フロー実績・計画

(億円)

	新中計 パート4 3カ年 累計実績	新中計パート5	
		2016年 3月期 実績	2017年 3月期 計画
当期純利益	726	188	312
減価償却費	583	199	205
その他	△309	138	8
営業キャッシュ・フロー	1,000	525	525
固定資産の取得	△871	△369	△560
その他	62	△122	△9
投資キャッシュ・フロー	△809	△491	△569
現金配当	△164	△94	△68
その他	△211	176	34
財務キャッシュ・フロー	△375	82	△34
フリー・キャッシュ・フロー	191	34	△44

が棚卸資産を上昇させる要因です。一方、食肉事業における農場への投資を拡大することは、インテグレーションを強みとする当社グループの調達力を高め、メーカーとしての競争優位性を確立するための重要な戦略であると考えています。投下資本が増大する局面においては、収益率の向上に加え、選択と集中により資本効率の高い資産に入れ替えていくことが重要であると認識しています。

ROICの構成要素である売上高営業利益率、投下資本回転率を高めるための施策を、それぞれの事業部門バリューチェーンのPDCAサイクルの中で推進することで、ROICを高めます。高付加価値商品の開発、製造部門の高生産性ライン導入による生産性の向上、棚卸資産の上流集約や商品アイテム・製造ラインの選択と集中等による棚卸資産回転日数の短縮など、事業部ごとのKPIと関連づけて管理を行い、投下資本効率向上をより実効性の高いものとします。また、事業の評価基準や役員業績評価にもROICを導入し、投下資本効率を意識した経営を事業レベルに落とし込んでいきます。

成長のための投資と同時に、 最適な資本・負債構成を追求

最適資本・負債構成(D/Eレシオ)を追求する財務・資本戦略を推進していきます。D/Eレシオについては、現時点で0.4倍程度が加重平均資本コスト(WACC)を低減する最適資本・負債構成に近い水準と認識しています。当面の間は、成長のための投資に重点的に資本を投入しますが、最適な資本・負債構成追求のために機動的な自己株式の取得も検討していきます。

事業戦略と財務・資本戦略を両輪としてバランス良くすすめることが、持続的なROEの向上とキャッシュ・フローの創出力を高めることにつながり、企業価値の向上と株主重視の経営に結びつくと考えています。

持続的成長と中長期的な企業価値向上へ。 ガバナンス体制と人材育成の強化

当社グループは、2015年11月にコーポレートガバナンス基本方針を制定しました。グループの目指す姿「世界で一番の食べる喜びをお届けする会社」の実現

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

投下資本(運転資金+設備資金)税引後営業利益率

ROIC 投下資本 利益率	=	売上高 投下資本	×	営業利益 売上高	×	税引後
		$\left[\frac{\text{投下資本}}{\text{回転率}} \right]$		$\left[\frac{\text{売上高}}{\text{営業利益率}} \right]$		$\left[1 - \text{税率} \right]$
2015年3月期実績 6.4%	=	2.52(回)	×	4.0%	×	0.64
2016年3月期実績 6.2%	=	2.46(回)	×	3.7%	×	0.67
2017年3月期計画 6.4%	=	2.39(回)	×	3.9%	×	0.69

に向けて、グループ全体の経営の透明性と効率性を高め、迅速かつ適正な意思決定と業務執行の適正性を確保し、積極果敢な経営判断を可能にするとともにその責任を明確にすることを基本としてその充実に継続的に取り組みます。

一例として2017年3月期より、「独立社外役員・代表取締役会議」、「独立社外役員会議」を新たに設置しました。当社グループを取り巻く環境や、目指すべき方向性、戦略などについて対話を行う場を設け、客観的な意見をいただくことで経営基盤の強化につながっています。さらにはさまざまなステークホルダーの皆様との建設的な対話を通して企業価値の向上に努めていきます。

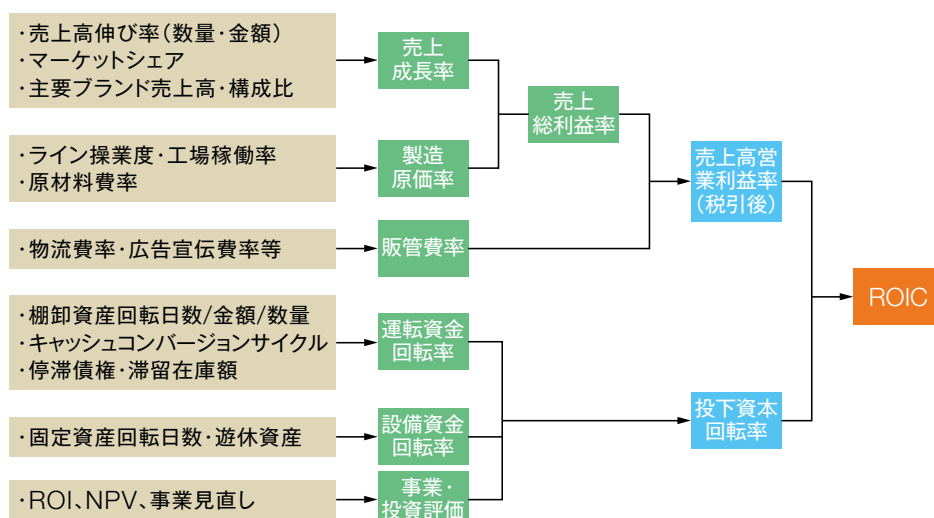
人財育成も大きな課題です。中長期的な視点に立つて経営人財を輩出できる仕組みを構築していきます。設定した目標の達成度合いによって評価することに加え、チャレンジングな目標を設定し、挑戦することも評価する仕組みを取り入れていきます。当社グループでは、評価方法の見直しや研修制度の見直しを通して、経営陣や社員の主導力、分析力、創造志向、実行計画力、変革志向の強化を図っています。

戦略的ブランディングと CSR によって 企業価値を向上

ニッポンハムグループは、営業利益率5%以上、ROE8%以上といった定量目標を掲げるとともに、企業理念、経営理念さらにはグループブランドの約束のもと「世界で一番の食べる喜びをお届けする会社」を目指しています。

いまや企業価値は、財務的価値だけで測られるものではなく、社会的価値などの非財務的価値も重要な要素となります。その重要な戦略の一つが、ブランド戦略です。商品ブランド、グループブランド、コーポレートブランドが有機的に結びつくことで、ニッポンハムグループのブランド価値が高まることにつながると考えています。さらにはグループで、働く人のモチベーションやグループの一体感が生まれ、これによって、競争優位性が高まり、グローバル市場でも勝ち抜くことが可能になると考えています。このような戦略的ブランディングの推進や社会の課題の解決に貢献するため重要課題を中心としたCSR活動をすすめることで非財務的価値を高めることは、ROE向上においても重要なことだと認識しています。

ROIC向上のための要素（逆ROICツリー）



戦える体制を構築し 営業利益のV字回復を目指します。

ニッポンハムグループの加工事業の強みは、商品開発力、提案営業力に加え

「シャウエッセン®」をはじめとした、各カテゴリーでトップシェアを誇る商品を有することにあります。

2017年3月期は主要ブランドのブラッシュアップに加えブランド食肉を使った商品の開発や、エリア戦略の推進、新規販売チャネルの開拓など、積極的な事業活動を展開し、V字回復を目指します。

売上構成比率

22.4%

() 内の数値は旧セグメントの実績です。

	2016/3実績	2017/3計画
売上高	3,381億円 (3,566億円)	3,520億円

	2016/3実績	2017/3計画
営業利益	39億円 (41億円)	80億円

	2016/3実績	2017/3計画
営業利益率	1.1%	2.3%



代表取締役専務執行役員
加工事業本部長

川村 浩二

2016年3月期は、 第3四半期から回復基調に

加工事業本部は新中期経営計画パート5初年度となる2016年3月期、売上数量の回復と営業利益率の改善に努めましたが、売上高3,381億円、営業利益39億円、営業利益率1.1%と大幅な回復・改善には至りませんでした。

大幅な利益率の改善に至らなかった背景には、2016年3月期上半期までの原燃料価格高騰の影響が残ったのに加え、主力ブランド以外のコンシューマ商品と業務用商品の販売数量の回復が想定よりも遅れたことで、生産数量も伸び悩んだことがあります。これに対して、高生産ラインの導入や物流コストの削減、アイテム数削減などコスト改善対策を講じたものの、工場稼働率が厳しく、コスト対策の効果が十分に得られなかったことから、利益

主要な戦略と取り組み

国内事業の持続的な収益力強化

カテゴリ No. 1 商品の開発

ブランド食肉を使用した付加価値の高い商品の開発により、他社商品との差別化を図る

販売数量拡大

新規市場の開拓、既存市場における価格訴求商品の販売による工場の稼働率向上

新チャネルの開拓

大都市圏以外の地域の営業活動の強化と、グループのネットワークを活かした新チャネルの開拓

コスト競争力の強化

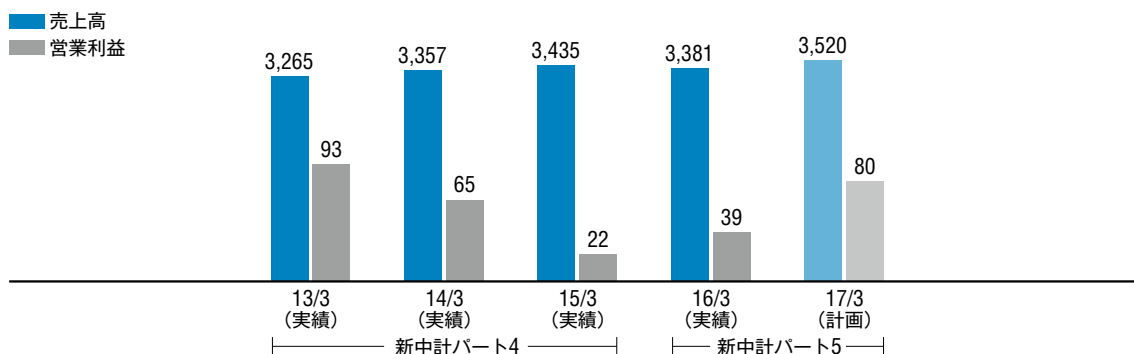
高生産性ラインの導入とグループ内の人財の有効活用と要員構成の是正

の大幅な回復に至りませんでした。しかしながら、下期に入りコンシューマ商品の売上回復や継続して取り組んできたコスト削減効果が発現し、営業利益は第3四半期より回復基調となりました。

V字回復を目指して、 「競争優位性の再構築」に注力

加工事業本部は、今期カテゴリ No.1 商品の開発、販売数量の拡大、新チャネルの開拓を同時に推進し、これまでに培った強みとグループシナジーを活かしながら、国内事業の「競争優位性の再構築」に注力していきます。さらに、継続的な事業の発展に向けて、中長期視点での構造改革にも取り組んでいきます。

加工事業本部売上高・営業利益（億円）



カテゴリー No.1 商品の開発

加工事業本部では、あらびきウインナーのトップブランドである「シャウエッセン®」や、チルドピザシリーズ「石窯工房®」、チルド中華惣菜シリーズ「中華名菜®」などのカテゴリー No. 1 商品を有していますが、それら旗艦ブランドに次ぐ大型商品の開発に向けて、食肉事業本部が有する国産鶏肉「桜姫®」や国産豚肉「麦小町®」、輸入豚肉「ドルチェポルコ®」といったブランド食肉を使用した高付加価値商品の開発を進めています。また、ライフスタイルの変化による「簡便志向」の高まりを背景に、野菜や卵を一品加えてレンジで調理する新商品「レンジ調理革命」、「ふわたま®オムレツ」や忙しい朝の朝食シーンの提案となるチルドベーカリー、プレミアム志向の本格ハンバーグ「極み焼®」等これまでの当社の商品にはなかったカテゴリーの開発にも取り組み、他社商品との差別化が図れるファーストエントリー商品による新規市場の開拓を進めています。

販売数量拡大と新チャネルの開拓

V字回復を実現するには、新規市場の開拓と同時に、既存市場のビジネスを拡大することも重要です。加工事業本部では、既存市場で戦うために、消費者の節約志向を捉えた、価格訴求商品も対応していきます。工場稼働率を高めることで生産コストの低減につなげていきます。また加工事業本部は、今まで大都市圏の量販店やCVS

チェーン、外食チェーン等に対し重点的に営業を行っていましたが、今後は大都市圏以外の地域の営業活動を強化するとともに、社員食堂、学校給食、ホテルといった新たなチャネルの開拓とチャネルに合わせたメニュー提案にも挑戦していきます。さらに、食肉事業本部が得意とする焼肉店チャネルや居酒屋チャネル、関連企業本部が得意とする回転寿司チャネルや学校給食チャネルなど、グループが有する販路を横断的に活用した売上拡大にも取り組んでいきます。

構造改革に着手

加工事業本部は、国内において25の生産拠点を有しています。これまでにハム・ソーセージを製造している日本ハムファクトリー(株)茨城工場への高生産ラインの導入を行いました。今後も省人化、生産性向上に向け設備投資が必要です。今期につきましては、日本ハムファクトリー(株)兵庫工場を、現在の小野工場と統合し新兵庫工場を立ち上げ、高生産性ラインを導入し、コスト削減を図っていきます。また、事業を継続的に成長させていくには、販売数量の拡大やコスト削減だけではなく、事業の仕組み自体を変革していく必要があります。加工事業本部は、グループ内における人財の有効活用と要員構成の是正を行うことにより、コスト競争力の向上に努めるとともに、構造改革を進めています。



日本全国をカバーする営業力を強みに 競争優位性を高めていきます。

ニッポンハムグループの食肉事業の最大の強みは、
飼育・肥育から販売まで、食肉の生産供給を自社で一貫して行う
「バーティカル・インテグレーションシステム」を構築していることにあります。
今後はブランド食肉の強化や、営業ネットワークの拡充により、
さらなるグループ相乗効果を創出し、シェアアップに努めます。

売上構成比率

50.0%

() 内の数値は旧セグメントの実績です。

売上高	2016/3実績	2017/3計画
	7,539 億円 (8,773億円)	7,470 億円
営業利益	2016/3実績	2017/3計画
	389 億円 (397億円)	355 億円
営業利益率	2016/3実績	2017/3計画
	5.2%	4.8%



取締役専務執行役員
食肉事業本部長

井上 勝美

主要な戦略と取り組み

国内事業の持続的な収益力強化

収益性を伴った 販売数量の拡大

ブランド食肉を、相場変動の影響を受けにくい強いブランドへと育成し、顧客満足度、シェア、収益性を向上。

生産・調達・ 物流力の強化

既存ファームの増強と新規ファームへの投資による生産能力の向上と、物流拠点の再編・効率化。

グループ相乗効果 の創出

加工品の原料としてブランド食肉を活用し、商品の付加価値を向上。グループ内の営業・物流拠点の相互連携。

人と組織の変革

既成概念にとらわれないチャレンジする人材の育成と、将来の経営を担う人材の育成に注力。

国内販売が堅調に推移

当社グループの国内食肉事業の強みは、生産・飼育から処理・加工・物流・販売にいたるまで一貫した「バーティカル・インテグレーションシステム」を有することにあります。インテグレーションの川上におけるファーム事業は、国内最大級の生産と処理能力を有し、川下では全国116カ所の営業拠点から、新鮮で安全な食肉を安定してお客様にお届けしています。

新中期経営計画パート5の初年度となる2016年3月期は非常に好調で、売上高7,539億円、営業利益は389億円となりました。

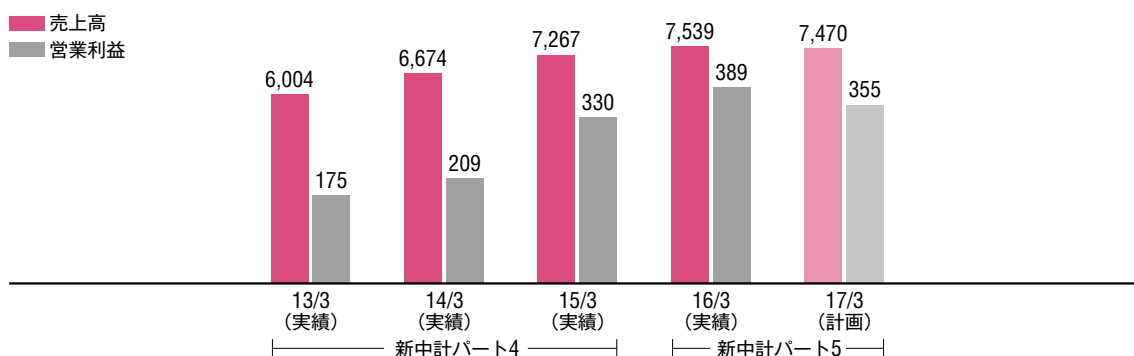
販売数量は、焼肉店など外食向け販売ルートの新規開拓や、国産鶏肉「桜姫®」のテレビCMの展開によるブランド認知度向上などにより、前期比104%と伸長し

ました。川上のファーム事業では、消費者の国産志向や地産地消ニーズが高まる中、ブランド食肉の強化を図るために、養鶏・処理を行う日本ホワイトファーム(株)、養豚を行うインターファーム(株)の事業を拡大しました。また、物流体制については、関係法令がより厳しくなる中、よりきめ細かな配送を実現するため、中継拠点の最適化や首都圏小規模配送用車両の拡充などのさまざまな施策を講じました。

国内食肉販売シェア25%を目指して、 多面的な変革を実践

食肉事業本部は、「収益性を伴った販売数量の拡大」に向けて、国内食肉販売シェア25%の達成を中長期の

食肉事業本部売上高・営業利益 (億円)



目標にしています。現在、我々が試算している国内食肉取扱シェア21.3%を25%まで拡大するには、現在の年間販売量約100万トンと120万トン程度まで引き上げる必要があります。そのためには、既存の施策の枠組みの延長線だけでは困難で、新しい視点での取り組みも必要です。だからこそ「変革」の大切さを事業部門全体で共有しながら取り組んでいます。

2017年3月期は「変革の実践」をテーマに、ブランド食肉の育成をはじめ、生産・物流力の強化、グループ相乗効果の創出、人材と組織の成長など、多面的な改革を推進します。

ブランド食肉の強化

ブランド食肉の育成については、国産品は鶏肉「桜姫®」や、豚肉「麦小町®」、牛肉「恵みの国®」、輸入品ではイタリア産長期肥育豚の「ドルチェボルコ®」や豪州産牛肉の「大麦牛」などの認知度向上を図るとともに、より愛される商品へとブラッシュアップしていくことで、消費者の皆様から指名いただけるブランドへと育て、安定した成長を目指していきます。これにより、コモディティ商品から、相場の影響を受けにくい強いブランドへと進化させることができます。結果として、食肉相場等に左右されづらいビジネスモデルの構築にもつながると思います。

生産・物流力の強化

現在、国内においては、畜産農家の高齢化や後継者不足など多くの課題があります。このような状況の中、

当社グループは長年培ってきた食肉生産技術を活かしてさらなる生産拡充を図るとともに、業務提携も視野に入れて、シェア拡大を目指していきます。同時に国内の畜産業の維持にも貢献したいと思っています。

また、国内外から調達した商品をスピーディーにお届けするために、関東・関西2カ所の物流センター、全国116カ所の営業拠点を結ぶ物流ネットワークに加えて、消費地の近くで、効率よく商品の中継・配送ができるような、中継拠点の拡充も進めていきます。

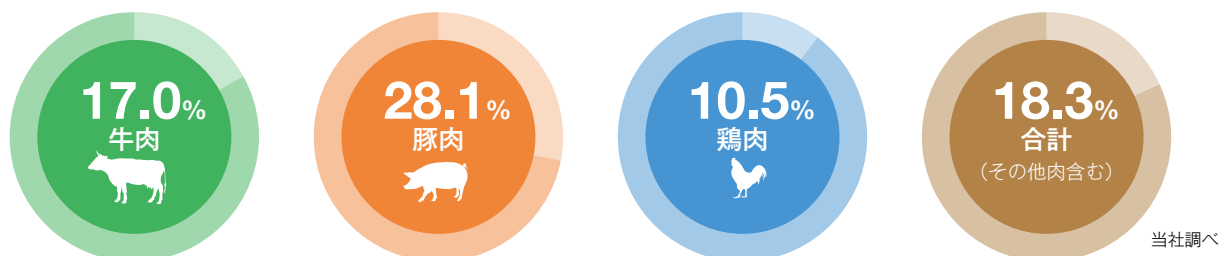
グループ相乗効果の創出

ブランド食肉を、加工事業本部や関連企業本部で製造される加工品の原料として活用し、ブランドに裏付けられた安全・安心やおいしさなどの付加価値を付けていくことで、ニッポンハムグループ全体のビジネスモデルの強化にもつなげていきます。また、食肉事業本部と加工事業本部の営業拠点が連携することで、共同配送による物流の効率化や、お得意先様情報の共有化による販売数量の拡大を目指します。

人と組織の変革

先ほども述べましたが、国内食肉販売シェアを25%に拡大するには、従来の延長線で行動しては不可能だと考えています。日々自己変革しながら、失敗を恐れずチャレンジする人財の育成、持続的な成長に向けた次世代の経営を担う人財を育成することで、これまでの組織の殻を破っていきます。

/// 当社食肉販売における自社ブランド食肉の占める割合



メーカーへの変革を果たし、 水産・乳製品業界での 存在感を高めていきます。

関連企業本部は、自社製造商品比率を高めるとともにコンシューマ商品を強化していきます。
また、販売ルートの共有化など、グループの資産を有効活用することで、
水産・乳製品のさらなるシェア拡大に取り組んでいきます。

売上構成比率

10.5%

() 内の数値は旧セグメントの実績です。

売上高	2016/3実績	2017/3計画
	1,587 億円 (1,594億円)	1,650 億円
営業利益	2016/3実績	2017/3計画
	22 億円 (23億円)	30 億円
営業利益率	2016/3実績	2017/3計画
	1.4%	1.8%



取締役常務執行役員
関連企業本部長

篠原三典

2016年3月期は、 主要3社ともに業績改善

関連企業本部は、寿司種や水産珍味などの水産加工品を扱うマリンフーズ(株)、チーズ、缶詰、冷凍食品およびフリーズドライ食品を扱う(株)宝幸、ヨーグルト等の乳製品を扱う日本ルナ(株)の3社を中心に構成されています。

2016年3月期の関連企業本部の売上高は1,587億円、営業利益は22億円と計画を上回る実績となり、新中期経営計画パート5の初年度は好調なスタートを切ることができました。

マリンフーズは、収益性の向上が課題でしたが、価格改定を進めるとともに、利益率の高い自社製造商品の拡販や商品の内製化に注力し、利益率を改善することができました。

主要な戦略と取り組み

国内事業の持続的な収益力強化

マリンフーズ(株)の施策

商品開発力の強化、営業体制の見直し、TVCM等の活用による認知度向上

(株)宝幸の施策

グループシナジーを活かした付加価値の高い商品の開発と生産能力の増強

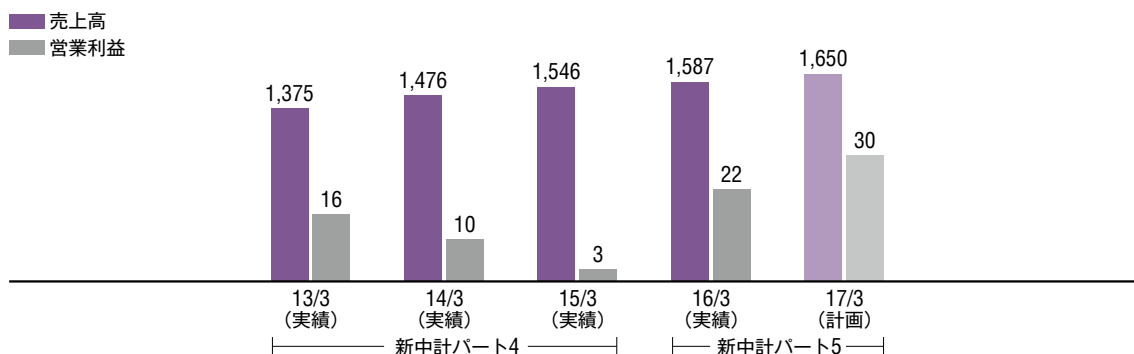
日本ルナ(株)の施策

バニラヨーグルトに続く第二、第三の柱となる商品の育成と、ヨーグルトの新しい食べ方の提案

宝幸は、老朽化した2工場を移転させ、2015年8月にチーズ製造のロルフ大和プラントを、10月には冷凍食品製造の筑西工場をそれぞれ新工場として稼働いたしました。この投資を早期に回収するために、売上の拡大に注力しました。常温食品に関しては、サバ缶詰の原料であるサバの調達を工場がある八戸の港だけでなく、他の水揚げ港などにも拡大することで、安定した原料調達を行い、工場稼働率の向上と収益の拡大につなげました。

日本ルナは、主力のバニラヨーグルトの売上に順調に伸ばし、ヨーグルトとシリアルなどをセットにした新製品「TOPCUP」シリーズの売上也拡大いたしました。その他にもドリンクヨーグルトおよび乳酸菌飲料の「ときめきカフェ」シリーズも好調で、商品群が多様となり、点から面への売場提案が可能になりました。

/// 関連企業本部売上高・営業利益 (億円)



コンシューマ商品の強化や グループ総合力の活用で、事業規模を拡大

関連企業本部は、自社製造商品比率を高め収益力を向上させるとともに、事業規模拡大に向けコンシューマ商品の強化を図っていきます。日本ルナが「バニラヨーグルト」のテレビCMを放映した地域では、売上が40%以上伸長しました。宝幸でも、地域を特定してサバ缶詰のテレビCMを放映したことで、その地域での売上が大幅に伸長しました。マリンフーズにつきましてもテレビCMの展開を検討していきます。今後も、コンシューマ商品の強化に向けて、さらなる販売促進施策や新商品開発を積極的に推し進めます。

グループ資産を有効活用した販路の拡大にも努めていきます。例えば、マリンフーズの主力販路である回転寿司チャンネルで加工事業本部の商品を販売したり、また、宝幸のしゅうまいやチーズ、日本ルナのヨーグルト、マリンフーズのサーモンやエビの加工品などを加工事業本部、食肉事業本部の得意とするファーストフードなどの外食チャンネルに提案するなど、各事業本部が有する販路を相互に活用した営業活動にも注力していきます。また、商品開発や販売促進においても、他事業本部と協力し、グループシナジーを最大限に活用した施策を講じます。

●マリンフーズ(株)の取り組み

商品開発に関しては、消費者ニーズを反映したマーケティングの発想を今まで以上に重視することや、売れ筋商品の再発掘、未利用魚種の開拓にも取り組んでいます。また、超高压加工機の活用による新規販売ルートの開拓、世界的な日本食ブームを背景とした寿司種などの積極的な輸出にも取り組み、三重工場では内製化を引き続き推進していきます。2013年にグループの一員となった釧路丸水(株)については、北海道産原料を使った商品のラインアップの拡充と量販店への北海道フェアの提案強化などに取り組む売上の拡大を図っていきます。

●(株)宝幸の取り組み

チーズに関しては、好調に売上が伸びている「ベビーチーズ」「スモークチーズ」などのコンシューマ商品

の増産体制構築に向けて、大和プラントおよび西宮プラントでの生産の最適化を進めていきます。

冷凍食品については、グループ資産を有効活用することで、売上の拡大と収益力の向上を目指します。ブランド食肉「ドルチェポルコ®」、「桜姫®」を使ったしゅうまいの販売は好調で、増産体制の確立を進めています。また、小袋入り洋風ソースなどを提案することで、他社の焼売商品との差別化を図っていきます。

常温食品では、2016年の夏には、八戸工場に新たな製造ラインを導入し、サバ缶詰やカニ缶詰など既存商品の増産とともに、今までの概念と考えを異にする缶詰の進化系など、当社グループの商品カテゴリーを拡大する商品の開発にも取り組んでいます。

●日本ルナ(株)の取り組み

「バニラヨーグルト」シリーズは、日本ルナの売上高の4割近くを占めています。近年米国では適切な間食をとること(スナッキング)により本来の食事の量を減らす健康的な食文化が注目され、この食文化に合うのが新商品の「TOPCUP」シリーズです。また、チルドカップ飲料は、チアシード等の話題のスーパーフードを使用したものやグリーンスムージーといった健康トレンドを捉えた商品を揃えました。新ライフスタイルや健康トレンドの提案とともにこれらを積極的に展開することで、バニラヨーグルトに次ぐ第2、第3の柱商材として育成することを目指しています。

新たな商品カテゴリーとしては、調味料やケーキなどのデザート商材として使用できる、ヨーグルト加工品の開発を進めています。また、日本ハム(株)中央研究所との連携により、独自の乳酸菌を開発し、新機能性ヨーグルトの販売につなげていきたいとも考えています。



海外事業を「見える化」し、 各国に根付いた事業を展開することで、 世界の人々に食の感動をお届けします。

日本ハム(株)は、2016年4月、新たに海外事業本部を設立しました。
グループ各社が企業理念の実現に努めていくことでそれぞれの国や地域の食文化に根付いた事業を展開し、
真のグローバル企業を目指していきます。

売上構成比率

17.1%

売上高

2016/3実績

2,561億円

2017/3計画

2,550億円

営業利益

2016/3実績

6億円

2017/3計画

23億円

営業利益率

2016/3実績

0.2%

2017/3計画

0.9%

進出国

18カ国



取締役専務執行役員
海外事業本部長

大社啓二

長期目標達成に向けて 海外事業本部を立ち上げ

ニッポンハムグループは、昨年からスタートした新中期経営計画パート5の経営方針の一つに「グローバル企業への加速」を掲げています。その経営方針の具現化に向け、2016年4月、海外事業本部を設立しました。

従来各事業本部に属した海外事業と海外関係会社を単一の事業本部にすることで、海外事業を「見える化」し、事業拡大を加速していきます。

新中期経営計画パート5の初年度となる2016年3月期の海外事業の業績を取りまとめますと、売上高は2,561億円、グループ内への売上を除く純社外売上は1,277億円、営業利益は豪州事業や米州事業などの環境が悪化し6億円と苦戦しました。

主要な戦略と取り組み

グローバル企業への加速

豪州事業施策

差別化できるブランド牛肉の生産・販売増と効率化の推進で安定した収益を確保

米国事業施策

西海岸での販売強化に加え、米国東海岸進出を検討

アジアでの施策

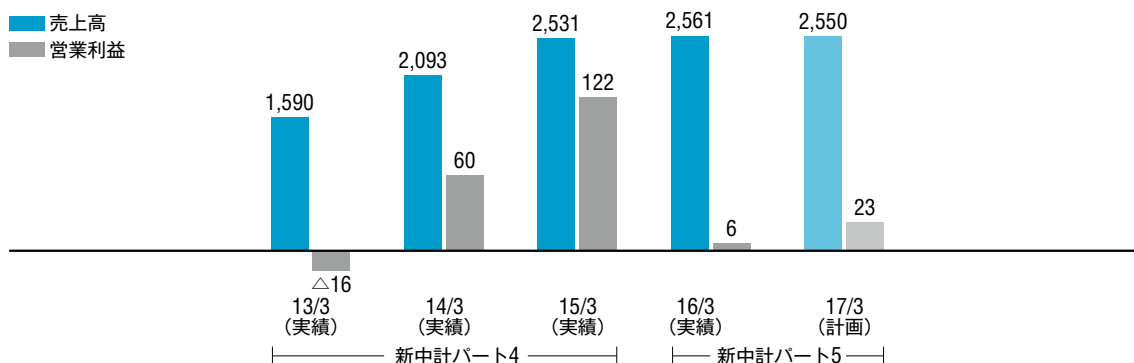
量販店や外食への販売を高めるとともに、日本ハムの技術をいかしたブランディングも強化

欧州での施策

製造拠点の設立に加え、UAE、サウジアラビアなどの中東の政情が安定した地域への販売先の拡大

海外事業本部では、海外18の国に展開するグループ会社が企業理念の実現を目指し各グループ会社の適切なガバナンス体制による現地の判断をもとに、それぞれの国や地域の食文化に根ざした事業を展開する経営体制を構築していきます。あらゆる国や地域において「食」は食糧として重要なものですが、食文化はそれぞれ異なります。従って現地の市場性に合わせた取り組みを進めていかななくては、当社グループが目指す「食べる喜び」をお届けすることはできません。また、「食」は各国の政策とも関係するため、その考え方を理解した上で、企業経営に努めていく必要もあります。海外のグループ各社は、国や地域の発展とともに成長していく企業であるべきだと考えています。

海外事業本部売上高・営業利益（億円）



本部組織として、 グループ各社の相乗効果を高める

海外事業本部では、海外事業の全体最適化に向けて、まずグループ各社が単体での成果をあげることを目指します。

グループ各社は、「対日向け販売」、「現地における販売」、「第三国向け販売」の3つの販売チャネル政策を縦軸に、「自社商品」、「グループから提供を受ける商品」、「OEM商品」の3つの商品政策を横軸に、それぞれのチャネルに適した商品の販売や、どのような商品開発を進めるべきかをマトリクスで検証しながら、事業戦略を構築していきます。

海外事業本部は、本部組織として、グループ各社のガバナンス体制の構築を支援し、販売チャネルやその商品政策などを検証し、各社の連携による効果を把握するとともに、各社の業態と事業エリアの特性をはかりながら、グループ全体の相乗効果を高める役割を担っていきます。

●豪州での取り組み

豪州では、牛肉の生産において「バーティカル・インテグレーションシステム」を構築しています。このシステムは当社グループの大きな強みです。当社グループではインテグレーションシステムの取り組みにおいてフィードロットにて飼料となる穀物の配合や、飼育期間・方法などをコントロールすることで、良質な肉質の大麦牛をはじめとする特徴あるブランド牛肉を生産しています。各国の国民性や食文化などマーケットのニーズに応

じた牛肉を生産できる競争優位性を活かしながら、相場に影響されないビジネスモデルの構築を目指していきます。

●米国での取り組み

米国では、デイルーフーズ社が「クレイジー・クイジン」「デイルー・プライド」の2つのブランドでの冷凍食品の製造販売を行っています。今後は、アイテム数の増加、製造数量の拡大を図るとともに、供給エリアの拡大を目指します。また、フードサービス向けに展開しているローカルセールス事業部門では、営業拠点の拡充とグループ機能を活用して高級鮮魚、和牛などの調達ルートを充実し、マーケットの拡大を図ります。

●アジアでの取り組み

アジアでは、タイ、ベトナム、マレーシアではハム・ソーセージ、加工食品の製造・販売を展開しています。今後は、現地での製造販売をさらに強化するとともに、各社の特徴を活かした第三国への輸出の拡大を図り、全世界に向けた当社グループの製造拠点としての発展も視野に入れています。

●欧州での取り組み

欧州では、当社グループの商品やOEM商品の販売を行っていますが、今後は、市場規模やニーズを見極め、製造拠点の構築も検討していきます。販売拠点に加え製造拠点を持つことで、食品メーカーとして、欧州市場での存在感を高めていきます。



グループシナジーの追求により、さらなる飛躍を目指します。

ニッポンハムグループでは、食肉事業における国内最大級の調達力と販売力、加工食品事業における商品開発力などグループ資産を活用し、シナジー効果を最大限発揮することで、当社グループにしかできないビジネスモデルの構築を目指します。

1940年～1960年代

ハム・ソーセージの製造開始

1942年
徳島食肉加工場を創設
(のちの徳島ハム、現在の当社グループの前身)



1963年
徳島ハム、鳥清ハムが合併し
日本ハム株式会社誕生



1960年～1970年代

養鶏・養豚事業を開始

1968年
本格的に食肉を販売、ファーム事業への参入/
日本ブロイラー(現日本ホワイトファーム)



1973年
食肉インテグレーションシステムを構築/
日本ポーク(現日本フードバックカー鹿児島)



1970年～1980年代

加工食品・水産事業を開始

1972年
加工食品事業に参入/諫早プラント



1981年
水産事業に参入/マリンフーズ



ニッポンハムグループ食の領域拡大の歩み

1942年徳島食肉加工場を設立し、ハム・ソーセージの製造から始まったニッポンハムグループの事業は、食肉をはじめ加工食品、水産物、乳製品、天然系調味料など、徐々にその食の領域を拡大し、食肉事業本部、加工事業本部、関連企業本部が独自のビジネスモデルを確立し成長してきました。今後、さらなる成長のために今年4月に新設した海外事業本部を加えた4事業本部体制で、それぞれの事業本部が持つ強みを相互利用することにより生まれるシナジー効果を最大限発揮できるビジネスモデルを確立していきます。

1980年～2000年代

国内の事業領域を拡大

1984 年

フリーズドライ事業に参入／

日本ドライフーズ(現(株)宝幸フリーズドライ事業部)



1992 年

ヨーグルト・乳酸菌飲料事業に参入／

関西ルナ(現日本ルナ)



1995 年

天然系調味料事業に参入／日本ピュアフード



2003 年

乳製品(チーズ)事業に参入／

宝幸水産(現宝幸)



1980年～2016年

海外事業を本格化

1988 年

海外でインテグレーションシステムを確立／

オーストラリア ワイアラ牧場



1989 年

海外で加工食品製造事業開始／

タイ日本フーズ



1995 年

米国で養豚事業開始／

テキサスファーム



2015 年

トルコで養鶏事業に参入／エゲタブ



2016 年

NH フーズ・マレーシア設立

各事業本部のシナジー効果

ニッポンハムグループの強み

- 食肉の生産から販売まで自社で手がけるバーティカル・インテグレーションシステム
- 各畜種で取り扱いシェア No.1 の調達力
- カテゴリー No.1 商品を生み出す商品開発力など・・・

バーティカル・インテグレーションシステム



各事業本部の強みを融合する『事業本部横断型プロジェクト』

生産から販売までを自社グループで一貫して行う「バーティカル・インテグレーションシステム」を持つ食肉事業本部や「シャウエッセン®」をはじめとする各カテゴリーでNo.1商品を持つ加工事業本部、関連企業本部は日本ルナ(株)のバニラヨーグルトや八戸漁港で買参権を持つ(株)宝幸など、ニッポンハムグループが誇る強みは多岐にわたります。そのグループの強みを各事業本部が相互利用し、相乗効果を生み出すことを目的に発足したのが『事業本部横断型プロジェクト』です。

ブランド食肉を使用した商品例(桜姫®)

このプロジェクトでは、国産鶏肉「桜姫®」やイタリア産長期肥育豚「ドルチェポルコ®」など食肉事業本部の持つブランド食肉と加工事業本部の商品開発力を融合させた商品を発売しました。



「桜姫®大きな唐揚げ」は昨年TVCMの放映を契機に認知度が高まっている「桜姫®」を原料に使用することにより、消費者に高品位、安全・安心を訴求できる点が特徴で、2016年1月に開催したニッポンハムグループ展示会において各お得意先様より高い期待が寄せられた商品です。この他「桜姫®」を使用した商品は「桜姫®ウインナー」や関連企業本部傘下の(株)宝幸との融合で誕生した業務用商品の「桜姫®」使用の「しゅうまい」、缶詰の「青森の正直 桜姫鶏スタミナ源たれ塩味」などがあります。

ブランド食肉を使用した商品例(ドルチェポルコ®ほか)

イタリア産長期肥育豚「ドルチェポルコ®」を使用した商品も続々と商品化しています。コンシューマ商品では加工事業本部が持つチルドビザNo.1ブランド「石窯工房®」シリーズにおいて「ドルチェポルコ®使用 ペーコンピザ」など3品を商品化しました。「ドルチェポルコ®」を原料にしたベーコンなどをトッピングすることにより付加価値を高め、さらなるシェアアップを図っていきます。



この他「ドルチェポルコ®」を使用した焼豚や、オーストラリアの自社農場で肥育した「大麦牛」を使用した業務用商品の「メンチカツ」、国産豚肉「麦小町®」を使用したレトルト商品の「麦小町®ポークカレー」など事業部間の垣根を越え商品化することでグループ資産を有効活用していきます。



日本ホワイトファーム(株) 東北生産部 堤 利也

「桜姫®」は2001年に販売を開始。植物性主体のエサを与えて、心を込めて育てた国産鶏肉です。「桜姫®」というブランド名の由来となった通り、そのピンク色の肉色が目を引きますが、その最大の特徴は、「柔らかく、鶏独特の臭みが少なくジューシー」であることです。その特性は、加工食品の原料としても大きな可能性を秘めていると思います。精肉売り場で「桜姫®」ブランドとして販売していただいているお肉を見ることは非常に大きな喜びですが、「桜姫®使用」と銘打った加工食品が販売されていることにも感動しました。これからも安全・安心で美味しい鶏肉を生産していきます。

桜姫®
生産者の
声



ブランド食肉を使用した商品例





ピニ社
Pini副社長(左)
英国日本ハム(株)
三村 康治(右)

ドルチェボロコ®
調達担当者の
声

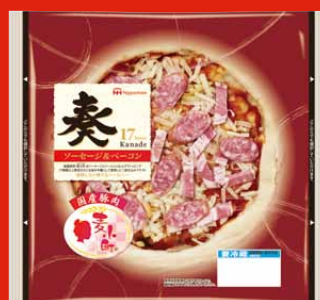
「ドルチェボロコ®」は、2014年5月より日本向けに販売を開始したイタリア産長期肥育豚で、通常の肥育豚よりも3カ月長く肥育しており、脂のおいしさがしっかり味わたる豚肉です。「ドルチェボロコ®」はイタリアに本社があるピニ社で製造されており、我々はピニ社と独占契約を結ぶことで日本への安定調達を実現しました。また品質面においても、徹底した管理がされていて、自信を持って日本にお送りしています。これからもご指定いただける製品を見つけ、ニッポンハムグループを通じ日本の食卓へお届けしていきます。



日本ハム(株) ハム・ソーセージ事業部
長田 昌之

品質や味、製造方法などはもちろん、原材料の選定も重要なファクターになります。「桜姫®」や「ドルチェボロコ®」等のブランド食肉を安定して調達できることは大きなアドバンテージになり、付加価値を上げることにもつながります。今後もグループ資産であるブランド食肉を活用し、皆様の食卓に「食べる喜び」をお届けしていきます。

商品開発
担当者の
声



飛躍その2

さらなる売上拡大に向けて、各事業本部が持つ商流を相互活用

事業本部間の垣根を越えたグループ資産の活用は商品だけにとどまらず、営業活動においてもグループシナジーの最大化を図ります。

事業本部横断型総合提案

加工事業本部と食肉事業本部の営業担当者の同行商談も、徐々に成果を上げている取り組みの一つです。製造・商品知識を持つ加工事業本部の営業担当者に、食肉相場の状況・見通し等を説明できる食肉事業本部の営業担当者が同行することで、商品の提案だけでなく、使用原料の選定、最適な調達方法・時期など、強い調達力と商品開発力を合わせた総合提案をすることにより、得意先とのより強固な信頼関係の構築につながっています。

商流の相互活用

各事業本部が得意とする販路を共有する取り組みも進めていきます。例えば、CVSチャネル、ファーストフードチャネルに強みを持つ加工事業本部の販路を活用し、関連企業本部の冷凍食品や乳製品などを提案していきます。また、食肉事業本部傘下のフード会社のルートセールスを活用し、外食チャネルなどに対し、加工事業本部が製造するフランクフルトやソーセージ、関連企業本部傘下の日本ルナ(株)のヨーグルトやドリンクヨーグルトの販売も行っていきます。さらに、関連企業本部が強みを持つ学校給食チャネルに対し、食肉事業本部の「桜姫®」や、加工事業本部のベーコンなどを提案する取り組みも強化し、売上拡大を図っていきます。このほかにも、食肉事業本部が持つ全国116カ所の営業拠点や全国を網羅する物流網を、加工事業本部・関連企業本部の営業が活用する方法を検討するなど、グループが持つ資産を最大限に活かし、ニッポンハムグループのさらなる飛躍につなげていきます。

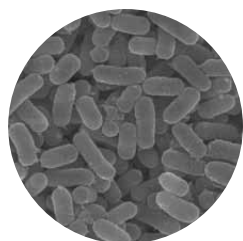
安全・安心、健康、おいしさをテーマに、 研究開発に取り組んでいます。

日本ハム(株)中央研究所は、ニッポン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」の3つの方向性で、ブランドステートメント「人輝く、食の未来」の実現に向けた研究を進めています。

機能性食品素材の商品開発

花粉症患者は、年々増加傾向にあります。日本ハム(株)中央研究所では約2,000株の乳酸菌からアレルギー緩和効果の高い乳酸菌(HSK201)を選抜し、ニッポンハムグループの日本ルナ(株)が製造する乳酸菌飲料に活用したり、サプリメントなどの健康食品として商品化しています。

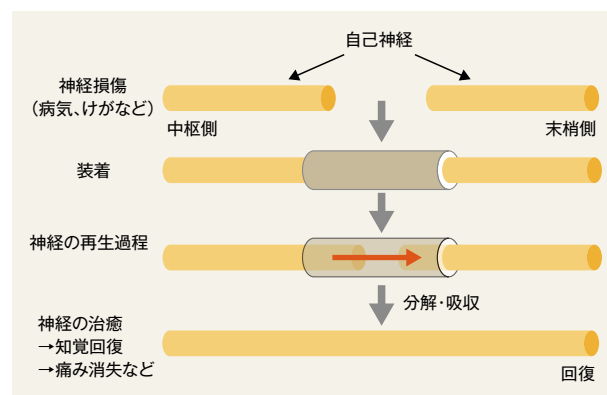
そのほか、鶏の軟骨から「Ⅱ型コラーゲンペプチド」、豚の軟骨から「コンドロイチン硫酸」を抽出しています。ヒトのからだにも含まれる成分ですが、年齢とともに減っていきます。そこで、これらの成分を手軽に摂取できるよう、サプリメントを開発しました。生命の恵みを大切に、付加価値のある商品開発を行っています。



再生医療分野への応用

日本ハム(株)中央研究所ではコラーゲンの研究を応用し、医療用コラーゲン素材「NMPコラーゲンPS」を開発しました。その品質と性能が評価され、神経再生誘導チューブの原料として医療分野で活用されています。病気・けがなどで神経が損傷した場合に、このチューブをその部分に装着することで神経の再生を促して治癒させる機能を持っています。

NMPコラーゲンPSを用いた 神経再生誘導チューブによる神経再生の模式図



食品検査キットの研究・開発

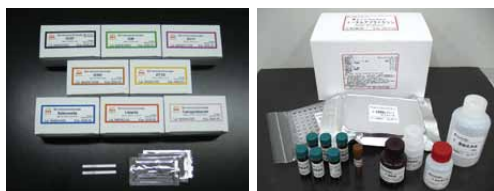
近年、消費者の食品に対する安全・衛生に対する要求が高まっており、「HACCP※」の重要性が増しています。

※ HACCP: 危害分析重要管理点。食品製造段階で起こる衛生上の危害を防止するために最終製品だけでなく、生産工程全般を管理するものです。「Hazard Analysis and Critical Control Point」の頭文字をとったもので、「ハサップ」と発音します。



それを受けて、食品企業では製品製造工程の管理に手軽に利用できる検査ツールや情報を求めています。

日本ハム(株)中央研究所では、食の安全・安心を守るため、食品の食中毒菌、カビ毒の検査や食物アレルギーを検査する検査キットを開発・販売し、食品メーカーや流通企業、外食企業、行政機関等で広くご利用いただいています。



食中毒菌の検査キット
「NHイムノクロマトシリーズ」

カビ毒の検査キット
「Mycotoxide® トータルアフラトキシン」

そして、食中毒菌検査キット「NHイムノクロマトO157」が、2014年9月に検査キットの性能に関する国際的な認証機関「AOAC INTERNATIONAL」より国際認証(AOAC-RI PTM 認証)を取得し、信頼性の高いキットであることが証明されました。

また、2015年度には、食品検査の最新情報や技術情報をお届けするための情報誌「FAST NEWS」を発刊しました。毎号食品検査に関する特集記事を掲載し、食品企業の品質保証や製造の担当者に対して、食品検査に関する有益な情報の発信源としてお役立っていただいています。



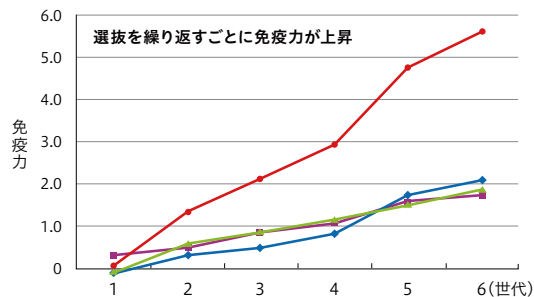
「FAST NEWS」創刊号

共同研究による新たな育種技術の研究・開発

日本ハム(株)中央研究所では2007年より、国内の研究機関、県の試験場、大学と共同で豚の生産効率を高める新たな育種技術の研究・開発を行っています。豚の複数の免疫力を指標として、親豚を選抜し、6世代の育種改良を重ねた結果、免疫力の高い豚の系統を作ることができました。さらに研究を進めたところ、この豚の系統は伝染病にも強いことが確認できました。

2015年には、この系統の豚が、免疫に関連する遺伝子の中に特有の遺伝子配列を持っていることを特定し、この配列が豚の免疫力を高めている可能性を示しました。この配列については特許を出願中です。現在、免疫力の高い豚を正確に育種選抜できるように、この配列の有無を調べる検査方法の研究・開発を進めています。

免疫力の推移



お客様の期待と信頼に応え、 安全・安心な食品をお届けするために。

当社グループは、お客様視点で安全・安心な食品をお届けし、お客様が知りたい情報をできる限りお知らせする「OPEN品質～開かれた食品づくり～」の実現を目指しています。そのために、5つの品質方針をもとに、独自の品質保証体制を構築し、継続的な改善に努めています。

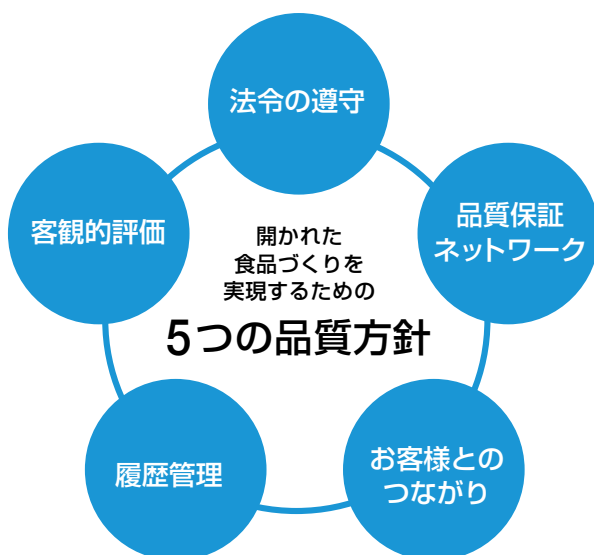
5つの品質方針

当社グループは、調達・生産・製造から販売まで、独自の「パーティカル・インテグレーションシステム」の各工程で履歴管理を行い、すべての事業で情報を共有・連携することで、グループ全体の品質保証レベルを高めています。

また、お客様の声を「聴く・知る・活かす」活動や、外部機関による評価を受けることによって、お客様や社会の期待に応える品質の実現を目指しています。

もっともっと開かれた食品づくりへ。

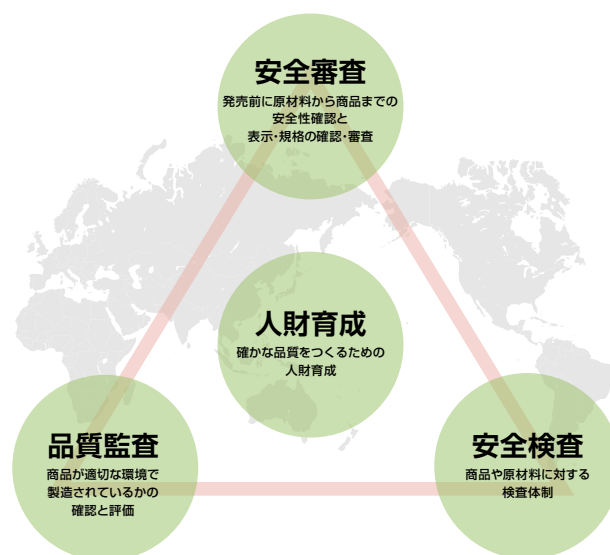
OPEN 品質



品質保証体制

当社グループは、安全・安心な商品をお届けするために、発売前に原材料や商品の審査を行う「安全審査」、製造している商品や材料の検査を行う「安全検査」、商品の製造工程の環境を監査する「品質監査」を実施しています。また、これら3つの機能の基盤となる「人財育成」にも取り組んでいます。

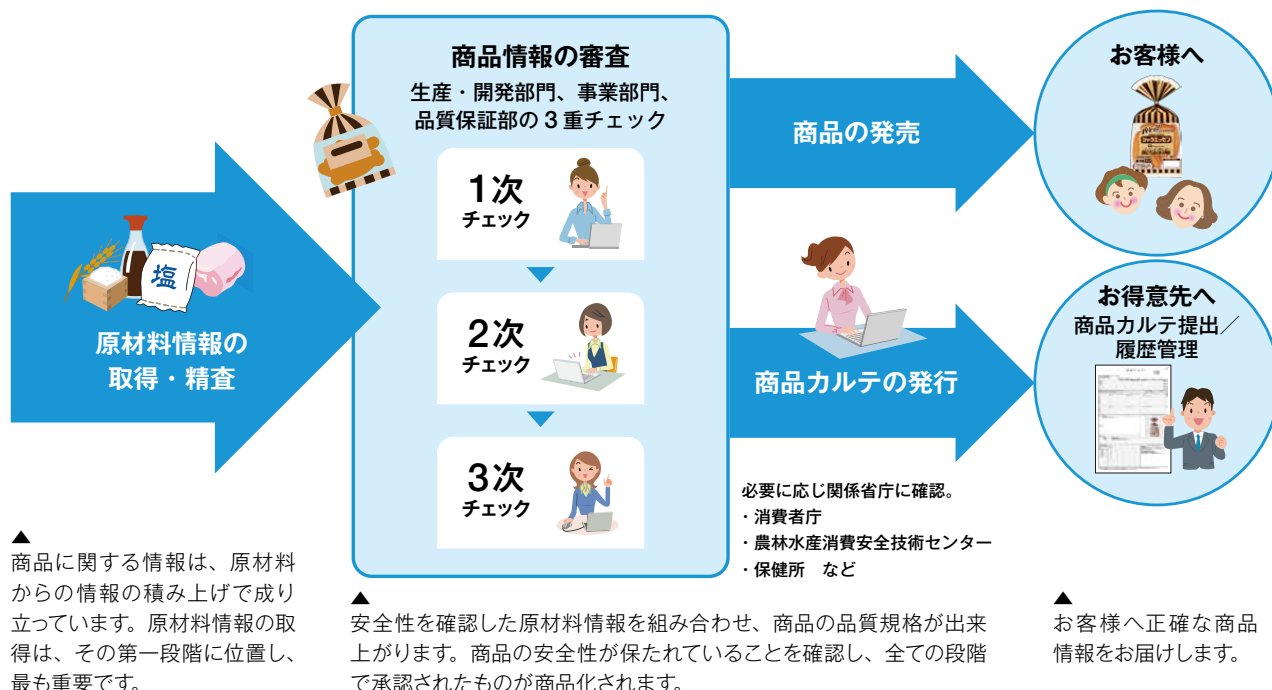
2016年3月現在、当社グループは、962名の体制(国内762名、海外200名)で品質保証を行っています。



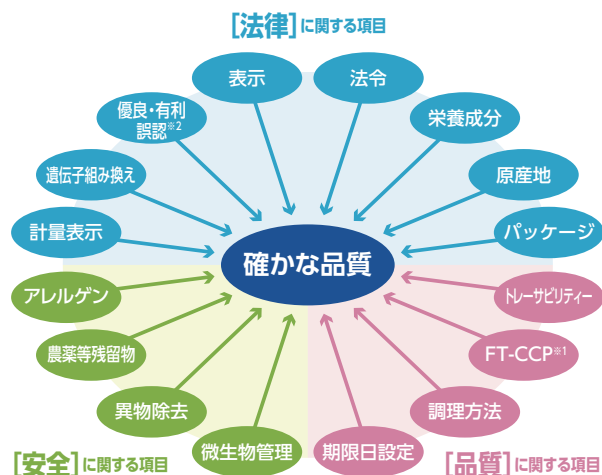
安全審査

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

安全審査の流れ



審査する内容



ニッポンハムグループ独自の誠実くん®システム(商品情報総合管理システム)で、設計段階ですべての商品について原材料の品質規格保証書、商品の規格内容、製造方法、原材料・アレルギー・賞味期限等の品質表示の妥当性を確認しています。また、商品説明、調理方法等をお客様視点で確認し、安全性と法的な適合性確認を安全審査で実施しています。また、商品の安全審査は開発部門・生産部門・品質保証部門で3重チェックを実施しています。

※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ニッポン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のかのように偽って宣伝する行為。

品質監査

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

品質監査の考え方

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。



品質監査の流れ

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



生産地監査

牧場や農場、養殖地など、食の根源から安全性を確認しています。



製造工場監査

食肉工場や加工工場など、品質管理・安全性管理の状況を確認しています。

監査する内容

確認内容

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



リスク分析評価に基づいた内容の確認

- 食品業界で発生しているリスク
(原料原産地、食品偽装、異物混入 等)
- 業界・学会、国内外行政動向 等



生産地で

現地で製品の原材料をチェック



製造工場で

国内外の製造工場での衛生度のチェック



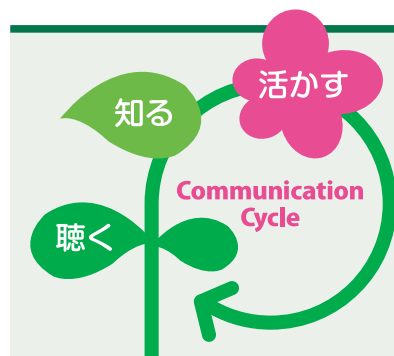
営業拠点で

製品の管理状況などのチェック



トレース

製品の回収訓練のチェック



【聴く】 お客様の声をしっかりと聴き、背景にある真意や期待を感じ取ることで、迅速かつ誠実に対応を行っています。電話対応メンバーは、新商品やリニューアル商品を実際に調理・試食し、お客様視点での対応ができるようにしています。

【知る】 お客様の声の内容をデータベース化し、グループ内で共有しています。製造工場をはじめ、本社・支社およびグループ各社において、朝礼や研修の場でお客様の声を聴くことで、職場のモチベーション向上につなげています。この活動は、当社社長をはじめ全役員が、お客様の声をライブで聴き、共有する活動に拡大しています。

安全検査

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

安全検査

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

原材料



残留物質検査

野菜や肉に農薬等薬品の残留がないかを検査します。



微生物検査

原材料が衛生基準を満たしていることを確認します。



放射性物質検査

原材料や工場で使用する水に放射性物質が含まれていないことを確認します。

製品



微生物検査

製品が衛生基準や賞味期限を満たしていることを確認します。



食物アレルギー検査

製品の表示にない食物アレルギーが含まれていないことを確認します。



食品添加物検査

製品に不適切な添加物の使用、または混入がないかを確認します。



異物検査

異物検査機器等で製品への骨や金属の混入を確認します。



栄養成分検査

製品の栄養成分を測定し、塩分等が規格値と合致するかを確認します。



官能検査

出荷前に、製品のおいしさや臭い等の異常を確認します。

グローバル検査体制

海外現地で、原材料に使用している農薬や動物用薬品などの情報を収集するとともに、安全検査を行い、安全な商品を輸入しています。



中国

中国の天津龍泰(ろんたい)検査室では、日本の安全試験室の指導の下、農薬等の残留検査や食品添加物検査を日本国内と同等に行っています。



タイ・メキシコ

タイ・メキシコにおいても、自社工場内や外部委託先の活用により、日本と同水準の安全検査体制を構築しています。



原材料

現地での調査、監査に加え、輸入後に日本国内での検査を行っています。

- ①微生物検査
- ②残留農薬、動物用医薬品検査



製品

製造前の原料検査、輸入前の製品検査を行っています。

- ①微生物検査
- ②残留農薬、動物用医薬品検査
- ③食品添加物
- ④アレルギー

グループ工場検査担当者の検査精度管理

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

電話対応メンバーの調理チェック

電話対応メンバーが実際に新商品やリニューアル商品を調理、試食し、お客様の視点で対応できるよう取り組んでいます。

対応に活かす



1 作り方をチェック



2 具材の大きさ、ソースの色をチェック



3 調理



4 試食し、気づきを出し合う



【活かす】お客様の声を、商品やサービスの改善に活用しています。毎週、商品部・営業・品質保証部・お客様サービス部のメンバーによるミーティングを開催し、意見交換を行い、商品・サービスの改善を検討しています。アレルギー情報や調理方法を見やすくするなど、より安全・安心に、おいしくお召し上がりいただける改善を実施しました。

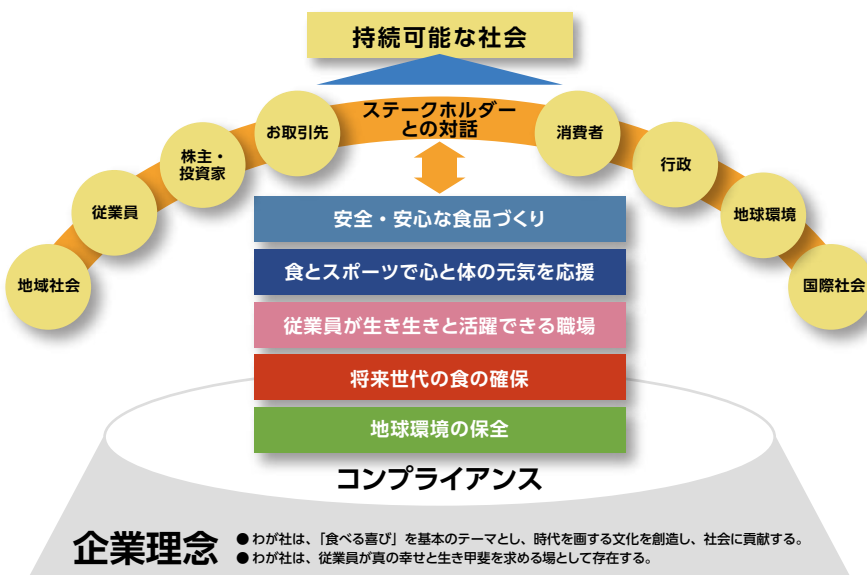
すべての人々に「食べる喜び」をお届けするために。

ニッポンハムグループは、牛・豚・鶏などの生命を育み、世界の人々に「食べる喜び」をお届けし、楽しく健やかな暮らしに貢献しています。また、私たちは、食に携わる企業ならではの取り組みを推進し、次世代の育成と持続可能な社会の実現に貢献することで、お客様をはじめとするステークホルダーの皆様の期待に応えていきます。

（ステークホルダーとの対話を大切に、 「CSRにおける5つの重要課題」に取り組めます）

ニッポンハムグループは、「企業理念」を経営の根幹とし、ステークホルダーとの対話を大切にしながら、コンプライアンスを基盤に「CSRにおける5つの重要課題」を中心としてCSR活動を進めています。

そして、社会とニッポンハムグループがともにこれらの課題に取り組むことが、持続可能な社会の構築につながると考えています。



食育への取り組み

おいしく食べる、正しく食べる、食べ物を大切にする気持ちを育む

ニッポンハムグループは、生命の恵みに感謝する気持ちを育むことは、「食」に携わる企業の使命であると考えています。食育活動を通して、次世代を担う子どもたちに、「おいしく食べる」、「正しく食べる」、「食べ物を大切にする」という3つのことをお伝えしていきます。

食育セミナー

野球やサッカーなどのスポーツ教室で、子どもたちやその保護者を対象に、成長期に大切な栄養や食事摂取の留意点などについての食育セミナーを行っています。子どもたちの食への関心を高めるとともに、保護者の皆様にはご家庭で実践できるレシピを配付し、日常の食生活にお役立ていただけるよう努めています。



ウインナー手作り体験

ニッポンハムグループは、ウインナー手作り体験を通して、子どもから大人まで、さまざまな方に楽しく食の大切さをお伝えしています。2006年から「NPO法人企業教育研究会」との協働で、全国の小・中学校を対象に、いつも食べているウインナーがどんな材料を使って、どのように作られているのかを体験する出前授業「ウインナー手作り体験教室」を開催し、2016年3月期までにのべ344校、20,758名の子どもたちが参加しました。また、日本ハムファクトリー(株)の「下館工房(茨城県)」および「長崎浪漫工房(長崎県)」でも、ウインナーの手作り体験ができる教室を開設し、お客様にオリジナルウインナー作りを楽しんでいただいています。



キッズニア東京・甲子園

ニッポンハムグループは、子どもたちが本物そっくりの仕事を体験できる職業・社会体験型施設「キッズニア東京・甲子園」に、ソーセージ職人の体験ができるパビリオン「ソーセージ工房」を出展しています。本格的なソーセージ作りを通して、おいしいソーセージを作るためのこだわりや、食べ物を扱う際の衛生管理の大切さを体験できます。パビリオンにはゆでたての「シャウエッセン®」を使用したホットドッグなどが食べられる実売店もあり、ニッポンハムグループの商品を作るだけでなく、食べる楽しさも体験することができます。



アウトオブ・キッズニア 北海道における仕事体験プログラム

2015年7月30日～8月1日、北海道において、2泊3日の仕事体験プログラム「アウトオブ・キッズニア in 北海道」を開催しました。西日本地区に在住の小学生25名に参加いただき、ニッポンハムグループのキッズ社員として、ソーセージ作りや、豚の飼料作り、牛などの生き物とのふれあい、さらには北海道日本ハムファイターズの本拠地・札幌ドームでの仕事を体験していただきました。

参加した小学生からは、「自分の名刺を持って、日本ハムの人たちと名刺交換ができてうれしかった。少し大人になれた感じがした」「豚のえさは、色々な材料を混ぜてつくったが、自分たちも栄養バランスを考えた食事をしなきゃいけないと思った」「牛の皮が野球のボールやカバンなどに使われていることを知り、自分たちの生活に役立っているのだと思った」といった声が寄せられました。

今後もニッポンハムグループは、このような機会を通して、次世代を担う子どもたちに、食や職業に対して考えるきっかけを提供していきます。



1日目

「ソーセージの歴史と製法を学ぶ」@函館カール・レイモン(函館市)



2日目

「生き物の飼育方法を学ぶ」@北海道大学、北海道産学官協働センター(札幌市)



3日目

「プロ野球を支える仕事を学ぶ」@札幌ドーム(札幌市)

食物アレルギーへの取り組み

食物アレルギーをお持ちの方にも「食べる喜び」をお届けしたい

食物アレルギーの患者数は、近年増加しており、現在では社会問題の一つとなっています。ニッポンハムグループは、食物アレルギーの有無にかかわらず、ご家族みんなで食卓を囲み「食べる喜び」を感じていただきたいという想いを込めて、食物アレルギー対応商品の開発・製造・販売、食物アレルギー検査技術の研究開発、情報の発信など幅広い取り組みを進めています。

食物アレルギー対応商品の開発

東京都の調査^{*1}では、1999年比でここ15年の間に食物アレルギーを発症したことのある3歳児の数が約2倍に増加していると報告されており、現代の社会課題となっています。日本ハム(株)は1997年に、乳成分や卵白などを使用しないソーセージを、2004年にはアレルギー物質特定原材料を使用しないハム・ソーセージを開発・発売しました。

これらの商品は、東北日本ハム(株)の食物アレルギー対応商品専用工場において、特定原材料7品目^{*2}を持ち込まない管理を徹底しています。なお、仕入れる原材料についてもアレルギー物質特定原材料の検査を徹底しています。食物アレルギーをお持ちの方にもいろいろな美味しさを楽しんでいただけるよう、これからもラインアップの充実を図っていきます。



食物アレルギー対応商品の製造工場



商品のアレルギー表示



卵白などを使用しない加工品と小麦を使用しない「米粉パン」

みんなの食卓

検索

検査キットの開発

日本ハム(株)中央研究所は、2002年に加工食品に含まれる食物アレルギーの含有量を測定できる検査キット「FASTKIT® エライザシリーズ」を発売しました。このキットは、リニューアルして「FASTKIT® エライザVer.Ⅲシリーズ」となり、現在、消費者庁の通知「アレルギー物質を含む食品の検査法について」のガイドラインに準拠しています。

そして2009年より、アレルギー物質の有無が約15分で検査できる「FASTKIT スリム®シリーズ」を開発・販売しています。

現在では、当社に限らず食品を取り扱う企業で日常的

にアレルギー検査の導入が増えており、特に製造工程の洗浄度確認やふき取り検査などに活用されています。これらの検査キットを効果的に組み合わせることで状況に応じた最適な食物アレルギー管理が可能となります。



FASTKIT® エライザ Ver.Ⅲシリーズ



FASTKIT スリム®シリーズ

^{*1} 東京都の調査：東京都健康安全研究センター「アレルギー疾患に関する3歳児全都調査(平成26年度)」

^{*2} 特定原材料7品目：乳・卵・小麦・そば・落花生・えび・かに

食物アレルギーに関する情報提供

日本ハム(株)は、食物アレルギーに関する情報サイト「食物アレルギーねっと」を運営しています。食品メーカーの視点のアレルギー物質や症状などの解説に加えて、季節のレシピ、食物アレルギー対応商品などを紹介しています。2015年12月には、第3回Webグランプリ「浅川賞グランプリ※3」を受賞しました。また、2016年3月にはスマートフォンでも見やすいサイトにリニューアルしました。これからも社会の皆様にお役立ていただける情報をお伝えしていきます。



食物アレルギーねっと

検索

「ニッポンハム食の未来財団」の取り組み

日本ハム(株)は、すべての方に「食べる喜び」をお届けしたいという想いを胸に、2015年1月、「一般財団法人 ニッポンハム食の未来財団」を設立しました。同財団は、より公益性を追求する立場で、食物アレルギー領域への啓発、研究助成などの社会的ニーズへの対応を図っています。また、日本ハム(株)の事業活動とは区別して、これまでに蓄積した研究資源や経験を活かした社会貢献を目指します。



■食物アレルギーセミナー

福岡・高知・鹿児島・大阪・岐阜において、食に従事する管理栄養士などを対象に実施しました。セミナーを通して相互の連携を深め、食物アレルギーに関する課題の解決に取り組んでいきます。

■料理コンテストの実施

食物アレルギーの子どものために創作した料理の技術などを食物アレルギーを持つ方やご家族の食生活に伝承しお役立ていただけることを目指しています。2015年に実施した「第1回食物アレルギー対応食 料理コンテスト」では、総数923件のご応募の中から、入賞作品20件を選出させていただき、ウェブサイト等を通して紹介していきます。



一般の部：最優秀賞
「ごちそう☆ケーキサレ」



学生の部：最優秀賞
「みんなびっくり エッ!! ビフライ」

■学習まんがの制作・発行

小学生を対象に食物アレルギーに対する自己管理能力や周囲の理解促進などを旨とした学習まんが「食物アレルギーのひみつ」を制作しました。2016年3月、全国の小学校と公立図書館合わせて全25,500冊を寄贈しました。また財団のウェブサイトでは、「食物アレルギーのひみつ10のQ&A」をPDF版で掲載しています。



ニッポンハム食の未来

検索

※3 浅川賞グランプリ：Webグランプリ 公益社団法人 日本アドバイザーズ協会 Web 広告研究会が国内における Web 広告・マーケティングの取り組みについて、優れた功績を残した企業および人物を顕彰する賞。

食とスポーツの取り組み

食とスポーツの支援を通して、心と体の健康づくりを応援します

ニッポンハムグループが企業理念の一つに掲げる「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。私たちは、食とスポーツの支援を通して、心と体の健康づくりを応援し、「おいしさの感動」と「健康の喜び」を皆様とともに分かち合いたいと思っています。

アスリートを支える機能性食品

日本ハム(株)中央研究所では、「イミダゾールジペプチド」の研究成果を活かした機能性食品を開発しています。「イミダゾールジペプチド」には抗疲労効果があると言われており、Jリーグセレッソ大阪や東洋大学陸上競技部などトップアスリートの皆様からも高い評価をいただいています。



「イミダゾールジペプチド
スボルコプロパウダー」



「イミダの力」

「イミダゾールジペプチド」とは？

「カルノシン」や「アンセリン」の総称で、動物の筋肉に多く含まれています。食品として摂取すると、体内に蓄積し、運動パフォーマンスが向上することが確認されています。日本ハム(株)中央研究所では、鶏肉から「イミダゾールジペプチド」を抽出し、15年の年月をかけて研究を進めてきました。2020年の東京オリンピックに向けて、注目されている成分です。

イミダの力

検索

スポーツ教室の開催

ニッポンハムグループでは、プロの世界で活躍したスポーツ選手をコーチとして、全国各地で野球やサッカーなどの教室を開催しています。スポーツの楽しさや目標に向かって挑戦することの大切さ、食べることの大切さを伝えています。

また、日本ハム(株)中央研究所の管理栄養士が、子ども

や保護者・指導者の皆様に、成長期の食事摂取時の留意点などをお伝えしています。保護者の皆様には、ご家庭でもお役立ていただけるレシピを配付しています。



読書推進全道キャンペーン「グラブを本にもちかえて」

(株)北海道日本ハムファイターズは、2014年から読書推進全道キャンペーン「グラブを本にもちかえて」を実施しています。2015年には選手会が原案作りに携わった幼児向け絵本「もりのやきゅうちーむ ふあいたーず」を制作、シーズンオフには読み聞かせ会を実施しました。今後も、ご家庭や図書施設での読書習慣の定着を図ることで、子どもたちの心健やかな成長を支援したいと考えています。



環境への取り組み

生命を育む自然を守り、生命の恵みを大切に活かす

ニッポンハムグループは、かけがえのない自然の中で生命を育み、生命の恵みをいただく事業を行っています。生命を育む自然を守り、生命の恵みを大切に活かすことは、私たちの企業責任であると考えています。

新中期経営計画パート5の環境目標

ニッポンハムグループは、2015年4月にスタートした新中期経営計画パート5において、「地球温暖化の防止」「省資源の取り組み」「再資源化の推進」に関する環境目

標を策定しました。1年目の進捗状況は、表のとおりとなりました。

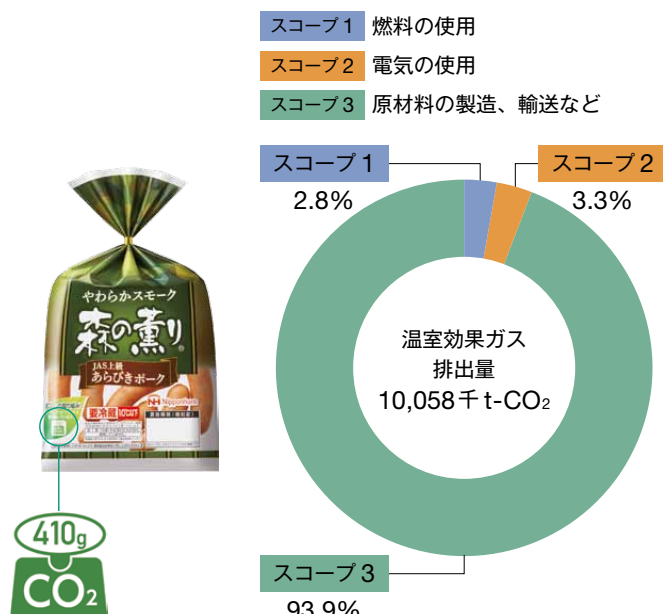
新中期経営計画パート5の目標				2015年度進捗
取り組み項目		目標値 (2015～2017年度平均値)	基準値 (2005～2010年度平均値)	
地球温暖化の防止	CO ₂ 発生量 原単位	18.5%削減 (665.2kg-CO ₂ /t)	816.2kg-CO ₂ /t	13.0%削減 (709.9kg-CO ₂ /t)
	熱量原単位	16.0%削減 (11.4GJ/t)	13.6GJ/t	12.5%削減 (11.9GJ/t)
省資源の 取り組み	用水使用量原単位	4.0%削減(17.2m ³ /t)	17.9m ³ /t	0.6%削減(17.8m ³ /t)
	廃棄物発生量原単位*	6.0%削減(231.1kg/t)	245.8kg/t	0.04%増加(245.9kg/t)
再資源化 の推進	廃棄物リサイクル率	98.0%以上	95.8%	94.9%

※ファームを除く

商品ライフサイクルやサプライチェーン全体のCO₂排出量を把握

ニッポンハムグループでは、原材料(肉、小麦等)の調達・生産・加工から、商品パッケージの廃棄・リサイクルまで、商品のライフサイクル全体のCO₂排出量を把握し、お客様との情報共有を図るために、2010年より「森の薫り®」シリーズにカーボンフットプリント・マークを表示・販売しています。

また、当社グループ全体の環境活動を積極的に推進するための評価基準として、2013年度より、グループ国内で使用したエネルギーや資源だけでなく、製品の使用・廃棄、輸送、従業員の出張・通勤なども含むサプライチェーン全体のCO₂排出量の把握に努めています。2015年度の当社グループのCO₂排出総量は10,058千トンとなっています。



経営の透明性と効率性を高め、企業価値の向上を目指します

ニッポンハムグループは2015年11月に当社グループのコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方と枠組みをまとめた「ニッポンハムグループ・コーポレートガバナンス基本方針^{*}」を制定しました。当社グループの担う社会的責任を果たし、当社グループの目指す姿「世界で一番の食べる喜びをお届けする会社」の実現に向けて、当社グループが最適と考えるガバナンス体制を構築し、機能させるため、その充実に継続的に取り組んでいきます。

※詳しくは、HPをご覧ください。⇒ <http://www.nipponham.co.jp/ir/policy/governance.html>

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社グループにおけるコーポレート・ガバナンスの基本は、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。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。

また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。取締役の任期につきましては、毎年度の経営責任を明確にする上で1年としています。

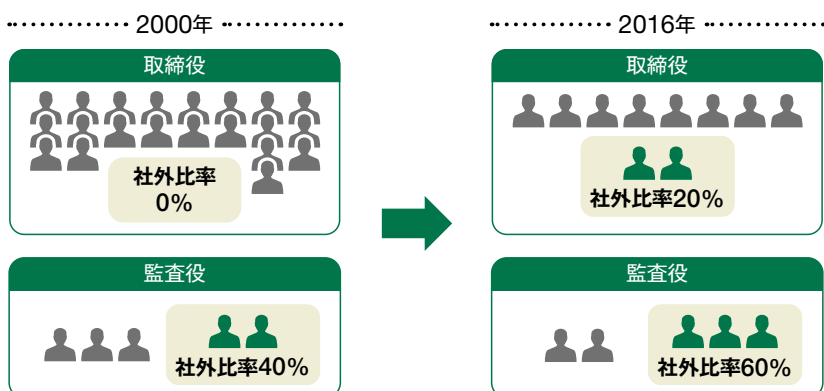
また監査役および監査役会による経営監視体制も構築しています。監査役の員数は、取締役会に対する監視機能を十分に果たすために5名とし、3名以上の社外監査役を選任することを基本としています。原則として取締役会もしくは監査役会の構成メンバーには、経理担当役員以外に、財務の知識経験を有する者および弁護士等の法律の専門家をそれぞれ1名以上選任するものとします。

さらにコーポレート・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
- 2003年4月 ➡ 報酬検討委員会を設置
- 2004年4月 ➡ ガバナンス会議を設置
- 2006年5月 ➡ 企業価値評価委員会
(現：企業価値向上委員会)を設置
- 2007年4月 ➡ リスクマネジメント委員会を設置

- 2008年4月 ➡ JSOX 評価委員会を設置
- 2009年4月 ➡ 内部統制・JSOX 評価委員会に改称
- 2011年4月 ➡ 役員指名検討委員会を設置
- 2016年4月 ➡ 独立社外役員・代表取締役会議、
独立社外役員会議を設置



● 社外取締役・社外監査役

● 社内取締役・社内監査役

当社は、2000年に社内取締役が21名いましたが、2016年までに社内取締役を8名に減員し、かつ社外取締役は独立役員2名の体制とし、ガバナンスの強化と経営の透明性を向上させています。

コーポレート・ガバナンス体制

◆ 取締役・取締役会

当社は、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しています。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、取締役会の透明性を担保するために、複数名の社外取締役の選任を基本としています。取締役の任期は、毎年度の経営責任を明確にする上で1年としています。取締役会は、月1回の開催を例とし、代表取締役社長が議長を務め、最高意思決定機関として法令、定款に定める事項およびその他重要事項を決定します。

経営戦略会議は、月2回の開催を例とし、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で構成され、法令により取締役会の専決とされる事項および取締役会規則に定める経営上の重要事項以外の重要事項の決定、グループ内の連絡調整を行います。

取締役会・経営戦略会議に付議される案件は、それぞれ月2回開催される投融资会議、ガバナンス会議にて事前の検討を行います。

◆ 監査役・監査役会

監査役は、取締役会と協働して会社の監督機能の一翼を担い、株主の負託を受けた独立の機関として取締役の職務の執行を監査しています。監査役の員数は、監視機能を十分に果たすために5名とし、3名以上の社外監査役の選任を基本としています。

監査役会の構成メンバーには、財務・会計に関して相当程度の知識経験を有する者および弁護士等の法律の専門家を含めるものとしています。監査役会は、月1回の開催を例とし、監査に関する重要な事項について決定を行います。

◆ 社外取締役および社外監査役の選任理由および活動状況

区分	氏名	選任理由	取締役会・監査役会への出席状況
社外取締役	片山 登志子	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いることから、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。	取締役会 19 回／19 回
	高 巖	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いることから、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（現 企業価値向上委員会）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。当社は主に食品の製造、販売を行っており、消費者の視点を重視した経営を行うことは当社の事業の発展に欠かせないことと認識しており、株主利益に寄与するものと考えています。	取締役会 18 回／19 回
社外監査役	大塚 明	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見識をお持ちであることから、当社社外監査役として、当社グループの健全な事業発展に寄与していただけるものと考えています。当社は、社会の要請に応え、コンプライアンスを重視した経営を行うことは、当社グループの事業の発展に欠かすことのできない屋台骨であると考えており、株主利益につながるものと考えています。	取締役会 19 回／19 回 監査役会 15 回／15 回
	芝 昭彦	組織経営上のコンプライアンス、危機管理を主要な専門とする弁護士としての専門的見地・経験等を有していることから、社外監査役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断いたしました。当社は、社会の要請に応え、コンプライアンスを重視した経営を行うことは、当社グループの事業の発展に欠かすことのできない屋台骨であると考えており、株主利益につながるものと考えています。	取締役会 13 回／14 回 監査役会 10 回／10 回
	岩崎 淳	公認会計士の資格を有しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有していることから、社外監査役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断いたしました。当社は、当社の経営に対し、財務・会計の視点から適時ご助言をいただくことは、当社グループの健全な事業発展、ひいては株主利益に寄与するものと考えています。	取締役会 14 回／14 回 監査役会 10 回／10 回

注記：監査役 芝 昭彦氏および岩崎 淳氏については2015年6月25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。

◆ 主な会議体の概要

	目的	構成員(定義)	開催
a コンプライアンス委員会	ニッポンハムグループが「日本で一番誠実といわれる企業グループになる」という目標を達成するために、ニッポンハムグループ全体のコンプライアンスについて総合的に検討し、取締役会および経営戦略会議に申し提言を行うことを目的とする。	取締役社長が指名する取締役、執行役員、専任顧問、コンプライアンス部長、労働組合の役員代表、およびコンプライアンス・リーダーの代表をもって構成する。	四半期毎に開催するほか、必要に応じて随時開催
b 役員指名検討委員会	取締役候補者・監査役候補者の決定に対する透明性と客観性を高め、取締役会の監督機能の強化を図ることを目的とする。	取締役会が指名し、選任する社外取締役(独立役員)を委員長とし、取締役会が取締役の中から指名し、選任する委員で構成する。当委員会の委員は、過半数を独立社外役員で構成する。	原則として1年に2回以上開催するほか、必要に応じて随時に開催
c 報酬検討委員会	役員(執行役員を含む。)の報酬の決定に対する透明性と客観性を高め、取締役会の監督機能の強化を図ることを目的とする。	取締役会が指名し、選任する社外取締役(独立役員)を委員長とし、取締役会が取締役又は監査役の中から指名し、選任する委員で構成する。当委員会の委員は、過半数を独立社外役員で構成する。	原則として1年に2回以上開催するほか、必要に応じて随時に開催
d 独立社外役員・代表取締役会議	独立社外役員と代表取締役の忌憚のない意見交換を通して、当社グループの企業価値向上および風土改革提言の場となることを目的とする。	独立社外役員と代表取締役で構成する。	年1回以上開催
e 独立社外役員会議	独立した客観的な立場に基づく情報交換と認識の共有を図ることを目的とする。	独立社外役員全員で構成する。	年1回以上開催
f 内部統制・JSOX 評価委員会	ニッポンハムグループにおける内部統制の評価・報告に関する重要事項について協議・決定することを目的とする。	取締役社長が指名する委員長と、委員長が指名する取締役、監査役および執行役員のほか、経理財務部長、人事部長、コンプライアンス部長、総務部長、経営企画部長、IT戦略部長、法務部長、監査部長、海外戦略部長、および各事業本部の中から委員長が指名する者をもって構成する。	原則として1年に2回以上開催するほか、必要に応じて随時開催
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ほか、役員および直轄部門、コーポレート本部部長並びに各事業本部の中から委員長が指名する者をもって構成する。	原則として3カ月に1回開催するほか、必要に応じて随時に当委員会または専門委員会を開催
h 経営戦略会議	経営に関する重要事項を協議決定し、連結グループ内の連絡調整を図り、業務の円滑な運営を期することを目的とする。	社外取締役を除く取締役および取締役社長が指名する執行役員をもって構成する。	月2回開催するほか、必要に応じて随時開催
i 執行役員会議	事業・業務を執行する執行役員に対して取締役会および経営戦略会議等の決定事項を周知・徹底するとともに、執行役員間の情報の共有を目的とする。	取締役会長、取締役社長以下、全執行役員および取締役社長の指名する取締役で構成される。	四半期毎に開催するほか、必要に応じて随時開催
j 投融资会議	経営に関する重要事項のうち投融资関連事項の事前審査、又は決定を行い、連結経営の円滑な運営を図ることを目的とする。	取締役社長が指名する役員および直轄部門、コーポレート本部管轄の各部長で構成する。	月2回開催するほか、必要に応じて随時開催
k 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。	取締役社長が指名する役員、および直轄部門、コーポレート本部管轄の各部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

監査体制

◆ 内部監査および監査役監査

内部監査(監査部に21名配置)につきましては、監査役および会計監査人と連携して、工場・営業所等の往査、国内外の子会社調査等の会計監査および業務監査を実施しています。内部監査の結果は、役員会に報告され、コンプライアンスの徹底や業務改善に反映されています。

なお、監査部と会計監査人は、会計監査人が内部統制の有効性を評価するにあたって、内部監査の実施状況の理解に資するために協議を行い、また、監査の効率的運用のために監査の結果について相互に報告を行っています。

監査役監査(監査役5名を選任)につきましては、監査役

が取締役会・経営戦略会議等に出席し、取締役の職務執行を確認しています。また、監査役はモニタリングの機能を果たし、内部統制の有効性を高めるため、その職務遂行に関連して重要と判断する事項(会計監査人の監査計画に関する事項、監査において判断した会計上の処理および表示に関する事項、監査において発見した事項等)について会計監査人から説明を受け、監査役会が職務遂行上発見した事項や兆候の有無について、会計監査人と適時協議の場を設けています。

会計監査

◆ 会計監査

会計監査につきましては、有限責任監査法人トーマツと監査契約を締結し、会社法および金融商品取引法に基づく会計監査を受けています。また、経理担当部署は、必要に

応じて会計監査人と協議を行い、会計処理の透明性と正確性の向上に努めています。

業務を執行した公認会計士の氏名	所属する監査法人名
東 誠一郎	有限責任監査法人トーマツ
関口 浩一	有限責任監査法人トーマツ
池田 賢重	有限責任監査法人トーマツ

注記：1. 会計監査業務に係る補助者は、公認会計士26名、公認会計士試験合格者19名、その他13名です。
2. 継続監査年数については、7年以内であるため記載を省略しています。

内部統制機能に関する事項

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

◆ コンプライアンス

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

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

組織体制として、コンプライアンス委員会を当社に設置し、

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

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

◆ リスクマネジメント

グループ全体のリスクを統括的に管理するために、総務部にリスク管理チームを設置しています。このチームは、コンプライアンス部や関係部署と連携し、リスク管理に関する定めに基づき、想定されるリスクに応じた迅速

かつ適切な情報伝達と緊急体制の整備を推進します。リスクマネジメント委員会は、グループにおけるリスクマネジメントの推進に関する課題・対応策の協議と意思決定を行います。

コンプライアンス経営の方針の明確化

- ・日本ハムグループ行動基準
- ・各社行動基準マニュアル



周知活動の実施

- ・コンプライアンス研修
- ・コンプライアンス大会
- ・事業所勉強会



コンプライアンス研修

モニタリング

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

監査部の機能

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

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



社外取締役 片山 登志子

社外取締役として心がけているポイント

独立社外取締役の重要な役割としては、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図る観点から自身の知見に基づいて経営方針や改善について助言を行うことが求められています。私の場合は、永年、弁護士として消費者問題に取り組むとともに、事業者と消費者の双方向コミュニケーション活動（事業者と消費者が協働してこそ安全で安心できる公正かつ持続可能な市場が形成されるという考えに基づく活動）にも関与していますので、そうした観点から、ニッポンハムグループが、お客様視点に立った消費者志向経営を行うことによって企業価値を向上させ続けることができるよう、さまざまな助言を行っています。

また、取締役会における意思決定が、多様なステークホルダーの意見を反映した公正で適正なものとなるためには、何よりも活発な議論が必要です。そこで、積極的に自分の意見を述べるとともに、取締役会における忌憚のない議論を実現するために、その運営をいかに改善すべきかについても注視し、社外取締役と社外監査役で構成される独立社外役員会議で議論を行っています。

就任当初は、グループ全体の業務が理解できていないため意見を述べることに躊躇を感じましたが、社内取締役の方から、「何でも質問してください。それが議論に

つながります。」と言われ、遠慮なく質問をするようになりました。実際に、社外の視点での素朴な質問から意外な議論へ発展することもあり、質問をすることの重要性も痛感しています。

ニッポンハムグループのコーポレート・ガバナンスの評価は？

全体として、ガバナンスの体制は適切に機能するよう十分に検討のうえ構築されています。例えば、コンプライアンス関連では、グループ内で発生した重要情報が社内・社外の役員にも速やかに送信されるシステムが実効性をもって機能していますし、コンプライアンスが現場の従業員に浸透するようグループの全事業部門・関係会社にコンプライアンス推進委員会が設置され、従業員がコンプライアンス・リーダーとして多様な取り組みを継続しています。

今後は、ニッポンハムグループの事業がグローバルに展開していくなかで、消費者や社会のニーズをいち早くグループ全員で共有して迅速かつ適正に対応することが、より一層強く求められます。これを実現するためにも、グループ内のコミュニケーションを高め、ガバナンスにさらに実効性をもたせることが企業価値の向上につながるものと考えています。

ニッポンハムグループの強みについて

日本ハムの一番の強みは、「食」という、あらゆる場面で人を元気にすることのできる商品を世界中に提供し、「世界で一番の食べる喜びをお届けする会社」を目指していること。そして、その実現のために、消費者視点に立って社会からの信頼に誠実に応えるという理念が、生産・製造・物流・販売などあらゆる現場での日々の業務に着実に浸透してきていることにあります。

「食」に対して消費者の求めるものがどれほど厳しく多様になっていっても、ニッポンハムグループは、きっとこれに応えることができる！そう信頼してもらえるよう従業員の皆さんとともに努力してまいります。



ニッポンハムグループの コーポレート・ガバナンスの評価は？

現在、当社の取締役会がどのような状況にあるかを簡単に報告させていただきます。

結論から申し上げますと、当社の取締役会は「十分に機能している」と思っております。根拠は、明確・詳細な資料やデータに基づき、かつ社外役員に対しては十分な事前説明を行った上で取締役会が開催されていること、取締役間で活発な議論が行われていること、監査役も積極的に意見を述べていることなどにあります。

確かに、監査役会設置会社であるため、審議すべき法定事項が多く、それに大半の時間を割くこととなりますが、それでも、リスクの高い事案については、相当の時間を割いて議論を行っております。

例えば、過去の決定事案のうち、想定外の環境変化により、結果として望ましい方向に計画が進捗していない問題事案などについては、「事後評価を徹底すべき」といった指摘が、取締役会の場で歯に衣着せぬ形で行われております。

他社の状況がどのようなになっているかは断定できませんが、一般的に「取締役会では、ある事業本部を管掌する取締役(本部長)が、他の事業本部を管掌する取締役(本部長)に対し、『事後評価を徹底すべき』などと

いった発言は行わない」と言われております(「互いに干渉しない」というのが取締役会の基本のスタンスと言われてきました)。これと対比すれば、「当社はかなり先に進んでいる」と結論づける事ができるはずです。

当社において、他事業部の問題事案に関し原因分析や包括的な検証を行なうよう求めるのは、その経験をグループ全体として将来に活かそうという姿勢が、社外役員のみならず、社内役員の間にも根付いてきたからだと見ております。

もっとも、問題事案の検討においては、経営判断の萎縮を招くようなことがあってはならないと考えておりますし、また各取締役も、その点はよく承知しております。結果論で指摘し合うようになれば、また責任論に終始すれば、会社はリスクに後ろ向きとなり、事業活動そのものが先細りしかねないからです。このため、事後評価は、あくまでも「マイナス経験を将来に活かすこと、グループ全体として活かすこと」を狙いとして行なうようにしております。

社外取締役としての役割

もちろん、社外取締役としては、こうした現状に甘んずることなく、引き続き、株主共同の利益、会社の持続可能性という観点より、当社取締役会と経営全般を見ていきたいと思います。取締役会の議論に私個人が積極的に参加することは当然のこと、さらに議論された事項が、その後しっかりとフォローされているのかも厳しく見ていきたいと思います。

役員一覧 (2016年6月28日現在)



末澤 壽一
代表取締役社長
(社長執行役員)

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



井上 勝美
取締役(専務執行役員)

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



畑 佳秀
代表取締役副社長
(副社長執行役員)

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



篠原 三典
取締役(常務執行役員)

1979年 4月 入社
2010年 4月 執行役員グループ経営本部経営企画部長
2012年 4月 執行役員食肉事業本部管理統括部長
2014年 4月 執行役員食肉事業本部管理統括部長、
事業企画室長
2015年 6月 取締役(執行役員) 関連企業本部長
2016年 4月 取締役(常務執行役員)
関連企業本部長(現任)



川村 浩二
代表取締役
(専務執行役員)

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



木藤 哲大
取締役(執行役員)

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



大社 啓二
取締役(専務執行役員)

1980年 4月 入社
1990年 6月 取締役営業企画部長、市場開発室長
1992年 6月 常務取締役営業企画部長
1994年 6月 専務取締役営業企画部長
1996年 6月 代表取締役社長
2002年 8月 専務取締役東京支社長
2003年 4月 取締役(常務執行役員) 関連企業本部長、
東京支社長
2015年 4月 取締役(専務執行役員) 品質保証部・
お客様サービス部担当、
東京支社長
2016年 4月 取締役(専務執行役員)
海外事業本部長(現任)



高松 肇
取締役(執行役員)

1981年 4月 入社
2012年 4月 執行役員総務部長、人事部・法務部担当
2013年 4月 執行役員総務部・人事部・法務部・
エンジニアリング部担当
2014年 4月 執行役員グループ経営本部経営企画部長、
中央研究所担当
2015年 4月 執行役員コーポレート本部経営企画部長、
CSR推進部・IT戦略部担当、中央研究所担当
2015年 6月 取締役(執行役員) コーポレート本部
経営企画部長、CSR推進部・IT戦略部担当、
中央研究所担当
2016年 4月 取締役(執行役員) 品質保証部・
お客様サービス部担当、
コーポレート本部人事部・法務部・総務部・
経理財務部・IT戦略部担当、東京支社長(現任)



片山 登志子
社外取締役

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



大塚 明
社外監査役

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



高 巖
社外取締役

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



芝 昭彦
社外監査役

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



西原 耕一
監査役

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



岩崎 淳
社外監査役

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



緒方 俊一
監査役

1979年 4月 入社
2003年 3月 食肉事業本部国内ボーク部長
2003年 8月 食肉事業本部国内食肉事業部国内事業管理室長
2005年 2月 食肉事業本部管理統括部長
2007年 4月 執行役員食肉事業本部管理統括部長
2010年 4月 執行役員食肉事業本部国内食肉事業部長
2013年 4月 執行役員品質保証部長、
お客様コミュニケーション部長
2015年 4月 常務執行役員品質保証部長、
お客様サービス部長
2016年 4月 顧問
2016年 6月 監査役 (現任)

常務執行役員

宮階 定憲 板東 冠治

執行役員

三国 和浩	大山 浩一	矢野 博之	大社 修司
小川 貞一	前田 文男	片岡 雅史	藤井 秀樹
前田 啓次	中島 茂	小田 信夫	伊藤 忠明
井川 伸久	平井 邦治	永井 賢一	関 孝雄

業績の検討及び分析

見通しに関する注意事項

このアニュアルレポートには、当社の将来についての計画や戦略、業績に関する見通しの記述が含まれています。これらの記述は当社が現時点で把握可能な情報から判断した仮定および所信に基づく見通しです。また、経済環境・市場動向・為替レートなどの外部環境の影響があります。従って、これら業績見通しのみに全面的に依拠することはお控えいただきますようお願いいたします。実際の業績は、さまざまな重要な要素により、これら業績見通しと異なる結果となりうることをご承知おきください。

セグメントの変更について

ニッポンハムグループは、2016年4月1日に海外事業本部を新設し、4事業本部体制としていますが、本セクションは旧セグメントで記載しています。

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

業績の概要

当期におけるわが国経済は、政府の経済政策等により、企業収益や雇用環境の改善傾向が続き、緩やかな回復基調で推移したものの、中国経済の減速や新興国をはじめとする世界経済の下振れ懸念等、不透明感が継続しました。個人消費については、外国人観光客需要が拡大する一方、年明け以降の株価下落や世界経済の先行き不安による消費マインドの悪化など、依然として厳しい状況が続いています。

当業界におきましては、原材料の価格が落ち着きを見せたものの、国内における豚肉・鶏肉相場は軟調に転じ、人手・車両不足を背景とした物流費の上昇、販売競争の激化等により、依然として経営環境は厳しい状況が続きました。

このような中、当社グループは、2015年4月からの「新中期経営計画パート5」において、テーマとして掲げた「変革による骨太なビジネスモデルの構築」の実現に向け、2つの経営方針「国内事業の競争優位性の確立」、「グローバル企業への加速」に基づく事業活動を推進してきました。具体的施策としては、国内ファーム事業の強化、チーズ専用工場の移転・新設、マレーシア大手の統合型養鶏事業会社であるLay Hong Berhad社との資本業務提携、新商品の開発と販促、人材の育成などに取り組みました。2015年7月には、開始して3年目となる「ニッポンハムグループフェア」をスーパーマーケット等の店頭で開催し、TVCMを放映するなど、当社グループの認知度向上と売上拡大に努めました。また、生産性の改善などコスト競争力の強化と収益力の向上に加えリスク管理の徹底等を進めるとともに、2015年11月には「ニッポンハムグループ・コーポレートガバナンス基本方針」を制定し、経営体制の強化にも取り組みました。

以上の結果、当期の売上高は前期比2.3%増の1,240,728百万円、営業利益は前期比4.3%減の46,340百万円となりました。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につきましては、為替差損やのれん等の減損損失を計上

したことなどにより、それぞれ前期比27.8%減の32,139百万円、前期比29.9%減の21,779百万円となりました。

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

売上高

ハム・ソーセージは、「シャウエッセン®」をはじめとする主力商品のTVCM等、積極的な販売促進や主要ブランド商品のブラッシュアップを図り、コンシューマ商品の売上回復に努めました。一方、業務用商品では、大手CVSチェーン、外食産業等を中心に価格競争が激化し、売上回復が遅れました。歳暮ギフト商戦では、ハムギフト市場全体が苦戦する中、旗艦ブランドの「美ノ国」の販売個数は伸長しましたが、ギフト全体の販売個数は前年を下回り、売上高は前期比5.8%減の141,459百万円となりました。

加工食品は、「石窯工房®」や2016年春の新商品「極み焼®ハンバーグ」等が堅調に推移するとともに、主力の「中華名菜®」も回復し、売上高は、前期比4.2%増の221,308百万円となりました。

食肉は、国内においては、食肉価格が豚肉・鶏肉で軟調に転じたものの、鶏肉を中心にフード会社の販売数量が増加しました。一方、海外においては、米州養豚事業での豚肉相場下落などで苦戦しました。その結果、売上高は前期比3.7%増の716,899百万円となりました。

水産物は、スケソウ、秋鮭等の中国向け輸出が減少しましたが、量販チャネルにおいて主力のエビ、イカ製品や、自社製造商品の販売が伸長したことにより、売上高は前期比0.3%増の94,704百万円となりました。

乳製品のうち、ヨーグルト・乳酸菌飲料は、主力の「バニラヨーグルト」を中心に販促を強化したこともあり、量販チャネル、CVSチャネルでの売上高が伸長しました。また、チーズは、主力

の製パンチャンネル、外食チャンネルのほか、取り組みを強化している市販用チャンネルでも伸長したことから、売上高は前期比9.9%増の31,396百万円となりました。

これらの結果、売上高は、前期比2.3%増の1,240,728百万円となりました。

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2.7%増の1,019,504百万円となり、売上高に対する比率につきましては前期81.9%に対して当期は

82.2%となりました。売上総利益は、前期比0.7%増の221,224百万円となりました。販売費及び一般管理費は、前期比2.1%増の174,884百万円となり、売上高に対する比率は前期と同じく14.1%となりました。

税金等調整前当期純利益は、営業利益が減少したことなどもあり、前期比27.8%減の32,139百万円となりました。

これらの結果、当社株主に帰属する当期純利益は前期比29.9%減の21,779百万円となり、1株当たり当社株主に帰属する当期純利益は、106.92円となりました。

(注) 売上総利益は売上高から売上原価を控除して算出しています。

セグメント別の概況

当社グループの事業セグメントは、3つの事業グループから構成されています。主にハム・ソーセージ、加工食品の製造・販売を行う加工事業本部、主に食肉の生産・販売を行う食肉事業本部、主に水産物、乳製品の製造・販売を行う関連企業本部に区分されています。

●加工事業本部

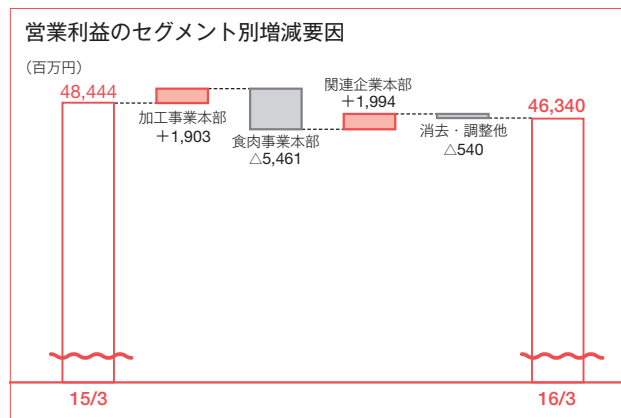
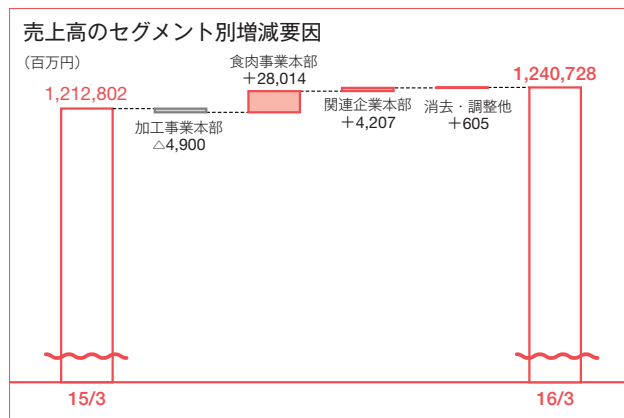
ハム・ソーセージ部門は、「シャウエッセン®」をはじめとする主力商品のTVCM等、積極的な販売促進や主要ブランド商品のブラッシュアップを図り、コンシューマ商品の売上回復に努めました。歳暮ギフト商戦では、ハムギフト市場全体が苦戦する中、旗艦ブランドの「美ノ国」の販売個数は伸長しましたが、ギフト全体の販売個数は前年を下回りました。

加工食品部門においては、「石窯工房®」や今春の新商品「極み焼®ハンバーグ」等が堅調に推移するとともに、主力の「中華名菜®」も回復してきました。一方、業務用商品は、大手CVS

チェーン、外食産業等を中心に価格競争が激化し、ハム・ソーセージ、加工食品部門ともに売上回復が遅れ苦戦しました。結果、加工事業全体としての売上高は前年を下回りました。

利益につきましては、継続して取り組んでいる商品構成の見直しや生産ライン集約等によるコスト改善に加え、物流効率化にも取り組み、また、原燃料事情が好転したこともあり増益となりました。

以上の結果、当期の加工事業本部の売上高は前期比1.4%減の356,581百万円、営業利益は前期比88.5%増の4,054百万円となりました。

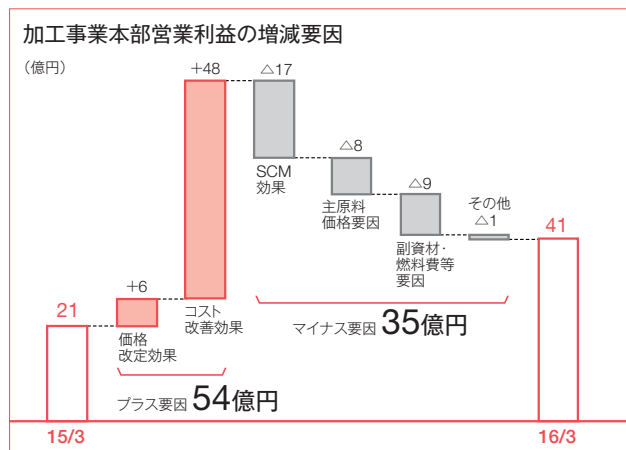


●食肉事業本部

国内においては、食肉価格は豚肉・鶏肉で軟調に転じたものの、鶏肉を中心にフード会社の販売数量が増加したことで、全体の売上高は伸長しました。また、当社ブランド鶏肉である「桜姫®」のTVCMを、夏と秋の2回にわたり関東エリアなどにおいて投入するとともに、インターネットを活用したプロモーションや、お取引先とのタイアップ企画など、他のブランド食肉の訴求も含めた、複合的なコミュニケーションを行いました。一方、海外においては、米州事業で豚肉の販売価格が下落に転じ苦戦しましたが、食肉事業全体の売上高は前年を上回りました。

利益につきましては、国内のファーム事業においては、相場下落などのマイナス要素もありましたが、国内事業全体としては販売数量の増加やファーム事業の生産性の改善もあり、前期より増益となりました。一方、海外においては、豪州事業における牛の仕入れ価格の高騰、米州養豚事業での豚肉相場下落などで苦戦したことにより、減益となりました。

以上の結果、当期の食肉事業本部の売上高は前期比3.3%増の877,334百万円、営業利益は前期比12.1%減の39,660百万円となりました。

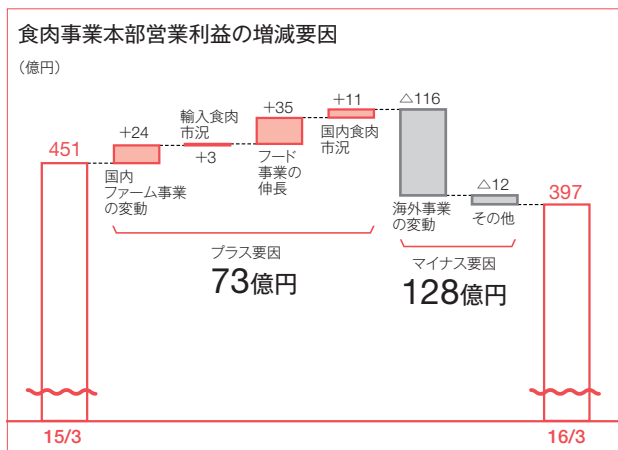


●関連企業本部

水産部門は、スケソウ、秋鮭等の中国向け輸出が減少しましたが、量販チャンネルにおいて主力のエビ、イカ製品や、自社製造商品の販売が伸長したことにより、売上高は前年並みとなりました。乳製品部門においては、ヨーグルト・乳酸菌飲料は、主力の「バニラヨーグルト」を中心に販促を強化したこともあり、量販チャンネル、CVSチャンネルでの売上高が伸長しました。また、チーズは、主力の製パンチャンネル、外食チャンネルのほか、取り組みを強化している市販用チャンネルでも伸長したことから売上高は前年を上回り、乳製品部門全体は増収となりました。

利益につきましては、水産部門は、自社製造商品の売上高が伸長したことに加え、価格改定を進めたことにより利益率が改善し増益となりました。乳製品部門のうち、ヨーグルト・乳酸菌飲料は、売上高の伸長に加え原料価格が安定したことにより、利益が前年を上回りました。チーズは、新工場の立ち上げに伴い固定費が増加しましたが、売上高の伸長により工場の稼働率が改善したことと、原料事情が好転したことなどから利益が前期を上回り、乳製品部門全体では増益となりました。

以上の結果、当期の関連企業本部の売上高は前期比2.7%増の159,371百万円、営業利益は前期比694.8%増の2,281百万円となりました。



2017年3月期の見通し

2017年3月期の経済見通しにつきましては、政府の景気対策の効果を引き続き見込むものの、世界的な金融市場の混乱の影響等、今後も不透明な状況が続くことが予測されます。このような環境の中、2016年3月期からスタートした「新中期経営計画パート5」において掲げた「変革による骨太なビジネスモデルの構築」をテーマとし、「国内事業の競争優位性の確立」「グローバル企業への加速」を経営方針として推進していきます。

加工事業本部につきましては、原材料価格・資材価格は落ち着きを見せ、消費も徐々に回復の兆しがあるものの、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ます。その中で製販一体となって成長戦略と効率化戦略を推進していきます。成長戦略では、ブランド力強化によるカテゴリーNo.1戦略の推進と、エリア販売の強化、マーケティング力強化により、コンシューマ・業務用・冷凍食品など事業領域毎の戦略を推進するとともにグループ連携をより強化することで、シェアと収益力の向上を目指します。また、お客様に支持される品質と顧客視点に立った商品開発により、新たな価値の提案で新市場を創造していきます。効率化戦略においては、高生産性ラインの導入など将来を見据えた戦略的設備投資と生産の集中化によりコスト競争力を強化していきます。

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

関連企業本部につきましては、水産事業、乳製品事業を柱として、生産力・販売力を強化し、国内事業規模の拡大を図ります。製造分野においては積極的な設備投資を行うことで増産体制の確立、効率化を進めます。また、原料の需給動向の変化が激しい中、調達力を強化し収益力の向上と安定に取り組みます。販売面においては、自社工場製品を軸に、顧客視点のマーケティングと開発力の強化で差別化を図り商品の付加価値を高めます。また、グループ連携で、更なるブランドの浸透を図ります。

2017年3月期から新設する海外事業本部につきましては、「新中期経営計画パート5」の経営方針に掲げた「グローバル企業への加速」をグループ一丸となって推進することを目的として立ち上げました。従来、各事業本部等が行っていた海外事業を集約することにより、現地内販中心のビジネスモデルへの転換を加速させます。2016年3月に公表しましたマレーシアのLay Hong Berhad社との合併会社等を新たに加え、海外市場においても、食肉、ハム・ソーセージ、加工食品、水産品、乳製品など、グループの総合力を活かした幅広い商品およびサービスの提供を強力に推進し、海外売上高の拡大を図ります。

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

2017年3月期の業績目標につきましては、売上高は前期比2.4%増の1兆2,700億円を目指しています。利益につきましては、営業利益は前期比5.7%増の490億円、税金等調整前当期純利益は前期比36.9%増の440億円、当社株主に帰属する当期純利益は前期比42.3%増の310億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3.2%増の682,855百万円となりました。資産の部では、現金及び現金同等物が前期末比17.3%増の67,321百万円、棚卸資産が前期末比4.0%減の137,395百万円となったことなどにより、流動資産は前期末比1.0%増の360,015百万円となりました。有形固定資産（減価償却累計額控除後）は、設備投資の増加により前期末比6.2%増の268,172百万円となりました。

負債

負債につきましては、その他の流動負債が前期末比10.1%減の23,089百万円となりましたが、長期債務（一年以内期限到来分を除く）が前期末比20.9%増の101,771百万円、退職金及び年金債務が前期末比19.5%増の14,426百万円となったことなどにより、前期末比5.4%増の321,495百万円となりました。

当社株主資本

当社株主資本につきましては、当社株主に帰属する当期純利益21,779百万円による増加がありましたが、その他の包括利益（△損失）累計額が円高や低調な株式市況の影響により、前期末から9,641百万円減少したことなどから、前期末比0.8%増の356,353百万円となりました。なお、有利子負債*は前期末から17,800百万円増加し、154,606百万円となりました。

以上の結果、当社株主資本比率は1.3ポイント減少の52.2%となりました。

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

キャッシュ・フローの推移

●営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、為替換算差額や未払法人税等の減少などがありましたが、当期純利益、減価償却費、減損損失及び棚卸資産の減少などにより52,535百万円の純キャッシュ増（前期は29,681百万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、固定資産の取得や事業の取得に伴う現金及び現金同等物の純減などにより、49,139百万円の純キャッシュ減（前期は31,517百万円の純キャッシュ減）となりました。

●財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によるキャッシュ・フローは、現金配当や借入債務の返済がありましたが、短期借入金の増加及び借入債務による調達などにより、8,182百万円の純キャッシュ増（前期は17,187百万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9,917百万円増加し、67,321百万円となりました。

設備投資

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

当期の設備投資額は総額約368億円（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

加工事業本部では、日本ハムファクトリー株式会社、プレミアムキッチン株式会社などを中心にハム・ソーセージ及び加工食品の生産設備の増設・更新などに約100億円の設備投資を実施しました。

●食肉事業本部

食肉事業本部では、日本ホワイトファーム株式会社、インターファーム株式会社などの生産飼育設備の更新・改修などに約66億円、東日本フード株式会社、関東日本フード株式会社などの営業設備の充実に約35億円、日本フードパッカー株式会社などの処理・加工設備の更新に約39億円など合計約153億円の設備投資を実施しました。

● 関連企業本部

関連企業本部では、株式会社宝幸、日本ルナ株式会社などの水産物及び乳製品の生産設備・営業設備の更新などに約71億円の設備投資を実施しました。

株主還元の方針

当社は株主への利益還元を重要な経営課題の一つと位置付けており、連結業績に応じた株主還元を基本としています。また、内部留保についても、将来にわたって企業価値を向上させるための投資の源泉と、財務体質の健全性の維持・強化のために充実に図り、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連結配当性向30%を目安としていますが、当面の間は配当金の下限を1株当たり16円とする予定です。自己株式の取得については、成長への投資や財務体質を勘案しつつ、1株当たりの株主価値とROEの向上を目的として機動的に実施していきます。

当期の配当につきましては、2016年5月2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33円（連結配当性向30.9%）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310億円を前提に、連結配当性向30%を目安として1株につき普通配当46円を実施する予定です。

事業等のリスク

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

1. 商品市況リスク

当社グループは食肉及び食肉関連加工品を中心に取り扱い、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国内および海外の生産飼育事業においては、商品市況はもちろん、飼料価格や原油価格の変動にも影響を受けることとなります。また、当社グループが取り扱う水産物や乳製品についても、商品市況や原材料の価格変動リスクなどがあります。

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

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

2. 安全性のリスク

当社グループは「OPEN品質」～開かれた食品づくり～を推進しお客様の期待と信頼に応えることを基本とし、グループの品質方針として、「法令の遵守」「品質保証ネットワーク」「客観的評価」「履歴管理」「お客様とのつながり」を定めています。この方針に従い、外部認証（ISO、HACCPなど）の取得や、食肉をはじめハム・ソーセージ、加工食品に使用する原材料のトレーサビリティシステムを構築して原材料からの安全・安心の確保に取り組むほか、フードディフェンスの強化など、厳しい品質保証体制を構築しており、品質向上の取り組みを一層強化し、安全性の確保に努めています。さらには万が一当社グループが提供する商品などに問題が発生した場合は、速やかな情報開示と拡大防止策の徹底など、お客様の安全を第一に考えた対応を行っています。

しかしながら、こうした当社グループの取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おりますが、当該リスクを完全に回避できる保証はなく、また当該リスクを軽減するためのヘッジ取引についても、想定した範囲を超えて為替相場が変動した場合には機会損失などの別のリスクが発生する可能性があります。

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

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

5. 金利リスク

当社グループは、必要資金の大部分を外部からの借入金などの有利子負債により調達しています。2016年3月末時点での有利子負債額約1,546億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。2016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または改廃
- 予期しない不利な経済的または政治的要因の発生
- 戦争、紛争、テロなどの発生による社会的又は経済的混乱

9. 情報漏洩リスク

当社グループは「個人情報管理規程」、「日本ハムグループ内部者取引管理規程」を設け、当社グループ役職員に対して、保有する個人情報や当社グループの重要情報の保護・管理を義務付け、コンプライアンス研修や階層別従業員教育などを通じ、厳正な情報管理に努めています。併せて情報システム上のセキュリティ対策や災害対策なども講じています。しかしながら、想定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指名した役員をコンプライアンス委員会委員長として当社グループ全体を統括し、当社コンプライアンス部が当社グループ全役職員のコンプライアンス意識を高める施策を継続的に行うとともに、リスクを認識した場合には迅速に対応する体制を整えています。

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

11. 環境問題のリスク

当社グループは「日本ハムグループ環境方針」を定め、持続可能な社会の実現に向けて環境と調和の取れた企業活動の推進に取り組んでいます。また、環境に関する外部認証（ISO 14001）の取得や、外部機関からの適正性の評価の取得に積極的に取り組むとともに、当社CSR推進部による環境監査の実施など、環境と事業活動の調和に配慮した経営を推進しています。併せて、環境をはじめとしたCSRの課題についても適正性と透明性の確保に努めています。しかしながら、事故・過失などによる環境汚染やそれに対する原状復帰、損害賠償責任の発生、あるいは関係法令の改正による環境投資が大幅に増加した場合などにおいては、当社グループの業績及び財政状態が影響を受ける可能性があります。

連結貸借対照表

日本ハム株式会社及び子会社
2016年及び2015年3月31日現在

資産	百万円		千米ドル
	2016	2015	2016
流動資産:			
現金及び現金同等物	¥ 67,321	¥ 57,404	\$ 595,761
定期預金	10,354	11,514	91,628
有価証券	—	190	—
受取手形及び売掛金	128,352	127,273	1,135,858
貸倒引当金	(382)	(289)	(3,381)
棚卸資産	137,395	143,107	1,215,885
繰延税金	6,041	6,295	53,460
その他の流動資産	10,934	10,960	96,761
流動資産合計	360,015	356,454	3,185,972
有形固定資産—取得原価(減価償却累計額控除後)	268,172	252,537	2,373,204
無形固定資産(償却累計額控除後)	4,832	4,339	42,761
投資及びその他の資産:			
関連会社に対する投資	4,737	3,213	41,920
その他の投資有価証券	24,978	23,355	221,044
その他の資産	10,800	14,602	95,575
投資及びその他の資産合計	40,515	41,170	358,539
長期繰延税金	9,321	7,067	82,487
資産合計	¥682,855	¥661,567	\$6,042,963

負債及び資本	百万円		千米ドル
	2016	2015	2016
流動負債:			
短期借入金	¥ 41,374	¥ 43,579	\$ 366,142
一年以内に期限の到来する長期債務	11,461	9,058	101,425
支払手形及び買掛金	94,420	94,212	835,575
未払法人税等	7,122	7,729	63,027
繰延税金	1,584	1,187	14,018
未払費用	21,858	22,193	193,434
その他の流動負債	23,089	25,669	204,325
流動負債合計	200,908	203,627	1,777,946
退職金及び年金債務	14,426	12,075	127,664
長期債務（一年以内期限到来分を除く）	101,771	84,169	900,628
長期繰延税金	2,632	2,467	23,292
その他の固定負債	1,758	2,805	15,556
負債合計	321,495	305,143	2,845,086
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: 2016年 — 204,000,000株			
2015年 — 204,000,000株	24,166	24,166	213,858
資本剰余金	50,958	51,038	450,956
利益剰余金:			
利益準備金	8,150	7,905	72,124
その他の利益剰余金	275,051	262,887	2,434,080
その他の包括損益累計額	(1,515)	8,126	(13,407)
自己株式: 2016年 — 295,049株			
2015年 — 298,412株	(457)	(458)	(4,044)
当社株主資本合計	356,353	353,664	3,153,567
非支配持分	5,007	2,760	44,310
資本合計	361,360	356,424	3,197,877
負債及び資本合計	¥682,855	¥661,567	\$6,042,963

連結損益計算書

日本ハム株式会社及び子会社
3月31日に終了する事業年度

	百万円			千米ドル
	2016	2015	2014	2016
売上高	¥1,240,728	¥1,212,802	¥1,122,097	\$10,979,894
売上原価	1,019,504	993,023	918,304	9,022,159
販売費及び一般管理費	174,884	171,335	168,093	1,547,646
その他の営業費用及び(収益)—純額	12,151	4,231	686	107,531
支払利息	1,386	1,347	1,502	12,265
その他の収益及び(費用)—純額	(664)	1,678	1,791	(5,876)
税金等調整前当期純利益	32,139	44,544	35,303	284,417
法人税等:				
当期税金	12,905	12,959	9,944	114,204
繰延税金	272	554	1,094	2,407
法人税等合計	13,177	13,513	11,038	116,611
持分法による投資利益(損失)前当期純利益	18,962	31,031	24,265	167,806
持分法による投資利益(損失)(法人税等控除後)	(207)	133	439	(1,832)
当期純利益	18,755	31,164	24,704	165,974
非支配持分に帰属する当期純損益	3,024	(116)	(180)	26,761
当社株主に帰属する当期純利益	¥ 21,779	¥ 31,048	¥ 24,524	\$ 192,735
一株当たり金額:	円			米ドル
基本的—一株当たり当社株主に帰属する当期純利益	¥ 106.92	¥ 152.43	¥ 122.11	\$ 0.95
希薄化後—一株当たり当社株主に帰属する当期純利益	¥ 100.44	¥ 143.11	¥ 110.92	\$ 0.89

連結包括利益計算書

日本ハム株式会社及び子会社
3月31日に終了する事業年度

	百万円			千米ドル
	2016	2015	2014	2016
当期純利益	¥18,755	¥31,164	¥24,704	\$165,974
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益	(677)	2,162	486	(5,991)
年金債務調整勘定	(4,082)	2,318	3,006	(36,124)
外貨換算調整勘定	(5,535)	4,778	4,437	(48,982)
その他の包括利益(損失)合計	(10,294)	9,258	7,929	(91,097)
当期包括利益	8,461	40,422	32,633	74,877
非支配持分に帰属する当期包括利益	3,677	(184)	(400)	32,540
当社株主に帰属する当期包括利益	¥12,138	¥40,238	¥32,233	\$107,417

連結資本勘定計算書

日本ハム株式会社及び子会社
3月31日に終了する事業年度

	百万円								
	資本金	資本 剰余金	利益 準備金	その他の 利益剰余金	その他の 包括利益 (損失) 累計額	自己株式	当社 株主資本 合計	非支配持分	資本合計
2013年4月1日現在	¥24,166	¥50,761	¥7,518	¥252,383	¥(8,773)	¥(32,641)	¥293,414	¥2,670	¥296,084
当期純利益				24,524			24,524	180	24,704
その他の包括利益					7,709		7,709	220	7,929
現金配当				(4,775)			(4,775)	(79)	(4,854)
利益準備金振替額			230	(230)					
自己株式の取得						(30,044)	(30,044)		(30,044)
転換社債の転換		4,581				25,237	29,818		29,818
自己株式の処分		(23)				25	2		2
転換社債の資本部分		336					336		336
2014年3月31日現在	24,166	55,655	7,748	271,902	(1,064)	(37,423)	320,984	2,991	323,975
当期純利益				31,048			31,048	116	31,164
その他の包括利益					9,190		9,190	68	9,258
現金配当				(7,536)			(7,536)	(83)	(7,619)
利益準備金振替額			157	(157)					
自己株式の取得						(21)	(21)		(21)
自己株式の処分		(57)				56	(1)		(1)
自己株式の消却		(4,560)		(32,370)		36,930			
子会社株式の売却								(332)	(332)
2015年3月31日現在	24,166	51,038	7,905	262,887	8,126	(458)	353,664	2,760	356,424
当期純利益				21,779			21,779	(3,024)	18,755
その他の包括損失					(9,641)		(9,641)	(653)	(10,294)
現金配当				(9,370)			(9,370)	(41)	(9,411)
利益準備金振替額			245	(245)					
自己株式の取得						(10)	(10)		(10)
自己株式の処分		(10)				11	1		1
子会社の取得及び増資								6,094	6,094
その他		(70)					(70)	(129)	(199)
2016年3月31日現在	¥24,166	¥50,958	¥8,150	¥275,051	¥(1,515)	¥ (457)	¥356,353	¥5,007	¥361,360

	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
2015年3月31日現在	\$213,858	\$451,663	\$69,956	\$2,326,433	\$ 71,911	\$(4,053)	\$3,129,768	\$24,426	\$3,154,194
当期純利益				192,735			192,735	(26,761)	165,974
その他の包括損失					(85,318)		(85,318)	(5,779)	(91,097)
現金配当				(82,920)			(82,920)	(363)	(83,283)
利益準備金振替額			2,168	(2,168)					
自己株式の取得						(88)	(88)		(88)
自己株式の処分		(88)				97	9		9
子会社の取得及び増資								53,929	53,929
その他		(619)					(619)	(1,142)	(1,761)
2016年3月31日現在	\$213,858	\$450,956	\$72,124	\$2,434,080	\$(13,407)	\$(4,044)	\$3,153,567	\$44,310	\$3,197,877

連結キャッシュ・フロー計算書

日本ハム株式会社及び子会社
3月31日に終了する事業年度

	百万円			千米ドル
	2016	2015	2014	2016
営業活動によるキャッシュ・フロー:				
当期純利益	¥ 18,755	¥ 31,164	¥ 24,704	\$ 165,974
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	19,926	19,405	19,081	176,336
減損損失	11,081	3,047	1,738	98,062
繰延税金	272	554	1,094	2,407
為替換算差額	(3,193)	(963)	(3,221)	(28,257)
受取手形及び売掛金の(増加)減少	(113)	(8,929)	6,339	(1,000)
棚卸資産の(増加)減少	5,894	(20,259)	(8,215)	52,159
その他の流動資産の(増加)減少	(34)	(2,260)	2,033	(301)
支払手形及び買掛金の増加(減少)	(304)	(3,617)	(5,504)	(2,690)
未払法人税等の増加(減少)	(598)	3,294	(1,666)	(5,292)
未払費用及びその他の流動負債の増加(減少)	232	8,727	(2,062)	2,053
その他—純額	617	(482)	(1,369)	5,461
営業活動によるキャッシュ増加(純額)	52,535	29,681	32,952	464,912
投資活動によるキャッシュ・フロー:				
固定資産の取得	(37,604)	(34,519)	(22,690)	(332,779)
固定資産の売却	1,839	2,212	2,520	16,274
定期預金の(増加)減少	(202)	(1,027)	(8,383)	(1,788)
有価証券及びその他の投資有価証券の取得	(2,798)	(308)	(269)	(24,761)
有価証券及びその他の投資有価証券の売却及び償還	475	2,185	413	4,204
関連会社に対する投資	(1,891)			(16,735)
事業の取得に伴う現金及び現金同等物の純増(減)	(8,563)		201	(75,779)
事業の売却に伴う現金及び現金同等物の純増		358	364	
その他—純額	(395)	(418)	823	(3,494)
投資活動によるキャッシュ減少(純額)	(49,139)	(31,517)	(27,021)	(434,858)
財務活動によるキャッシュ・フロー:				
現金配当	(9,411)	(7,619)	(4,854)	(83,283)
短期借入金の増加(減少)	18,506	(18,532)	17,104	163,770
借入債務による調達	30,408	19,631	51,459	269,097
借入債務の返済	(32,614)	(10,646)	(43,010)	(288,619)
非支配持分からの出資	1,502			13,292
自己株式の取得	(10)	(21)	(30,044)	(88)
その他—純額	(199)	0	(28)	(1,762)
財務活動によるキャッシュ減少(純額)	8,182	(17,187)	(9,373)	72,407
為替変動による現金及び現金同等物への影響額	(1,661)	1,499	1,365	(14,700)
純キャッシュ増加(減少)	9,917	(17,524)	(2,077)	87,761
期首現金及び現金同等物残高	57,404	74,928	77,005	508,000
期末現金及び現金同等物残高	¥ 67,321	¥ 57,404	¥ 74,928	\$ 595,761
補足情報:				
利息支払額	¥ 1,496	¥ 1,229	¥ 1,548	\$ 13,239
法人税等支払額	13,165	10,493	11,341	116,504
キャピタル・リース債務発生額	4,686	2,773	2,776	41,469
転換社債の株式転換額			29,818	

主なグループ会社

(2016年6月30日現在)

生産飼育

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

食肉の処理・加工

- 日本フードパッカー(株)
- 日本フードパッカー鹿児島(株)
- 日本フードパッカー四国(株)
- 日本ピュアフード(株)
- オークリービーフエクスポート(オーストラリア)
- ウィンガムビーフエクスポート(オーストラリア)
- T.B.S(オーストラリア)
- エゲタブ(トルコ)

食肉の販売

- 東日本フード(株)
- 関東日本フード(株)
- 中日本フード(株)
- 西日本フード(株)
- オーストラリア日本ハム(オーストラリア)
- ビーフプロデューサーズオーストラリア(オーストラリア)
- オーストラリアンプレミアムブランド(アメリカ)
- デイリーフーズ(アメリカ)
- 日邦食品(上海)有限公司(中国)
- 日邦食品(香港)有限公司(中国)
- NHフーズ・ブラジル(ブラジル)

ハム・ソーセージの製造・販売

- 日本ハムファクトリー(株)
- 日本ハム北海道ファクトリー(株)
- 東北日本ハム(株)
- 協同食品(株)
- (株)ジャバス
- 南日本ハム(株)
- (株)函館カール・レイモン
- (株)鎌倉ハム富岡商会
- 高松ハム(株)
- NHフーズ・ベトナム(ベトナム)
- レドンド(アメリカ)
- 天津龍泰食品有限公司(中国)

加工食品の製造

- 日本ハム食品(株)
- 日本ハム惣菜(株)
- NHフーズ・メキシカーナ(メキシコ)
- 山東日龍食品有限公司(中国)
- タイ日本フーズ(タイ)
- NHフーズ・マレーシア(マレーシア)

ハム・ソーセージ、加工食品の販売

- 日本ハム北海道販売(株)
- 日本ハム東販売(株)
- 日本ハム西販売(株)
- 日本ハムカスタマー・コミュニケーション(株)

水産加工品の製造・販売

- マリンフーズ(株)
- (株)宝幸

発酵乳・乳製品(チーズ)の製造・販売

- 日本ルナ(株)
- (株)宝幸(ロルフ事業部)

天然系調味料の製造・販売

- 日本ピュアフード(株)

フリーズドライ・冷凍食品の製造・販売

- 日本ハムデリニューズ(株)
- (株)宝幸

スポーツ

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

IT関連・サービス・その他

- 日本ハムビジネスエキスパート(株)
- 日本ハムライフサービス(株)
- 日本ハムキャリアコンサルティング(株)
- 日本ハム設計(株)

物流および商社

- 日本チルド物流(株)
- 日本物流センター(株)
- 日本デイリーネット(株)
- 日本ルートサービス(株)
- ジャパンフード(株)
- チリ日本ハム(チリ)
- シンガポール日本ハム(シンガポール)
- タイ日本ハム(タイ)
- 台湾日本ハム(台湾)
- 英国日本ハム(イギリス)
- 日本ハム(株)

会社概要・株式情報

(2016年4月1日現在)

会社概要

商号	日本ハム株式会社
設立	昭和24年5月30日
資本金	241億66百万円
代表取締役社長	末澤 壽一
従業員数 (2016年3月31日現在)	連結 29,404名 単体 2,358名 ※平均臨時雇用者数含む
事業概要	・食肉加工品(ハム・ソーセージなど)および調理食品の製造・販売 ・食肉の生産・処理・販売 ・水産物および乳製品の製造・販売
郵便番号	〒530-0001
本社住所	大阪市北区梅田2-4-9
電話番号	06-7525-3026

株式の概況 (2016年3月31日現在)

発行可能株式総数	570,000,000株
発行済株式総数	204,000,000株
株主数	10,816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)	22,093
日本トラスティサービス信託銀行株式会社(信託口)	15,908
株式会社百十四銀行	7,537
明治安田生命保険相互会社	7,354
農林中央金庫	5,926
日本生命保険相互会社	5,570
株式会社三菱東京UFJ銀行	5,494
株式会社三井住友銀行	4,650
損害保険ジャパン日本興亜株式会社	3,493
共栄火災海上保険株式会社	3,226

注) 上記のほか、当社所有の自己株式295千株があります。

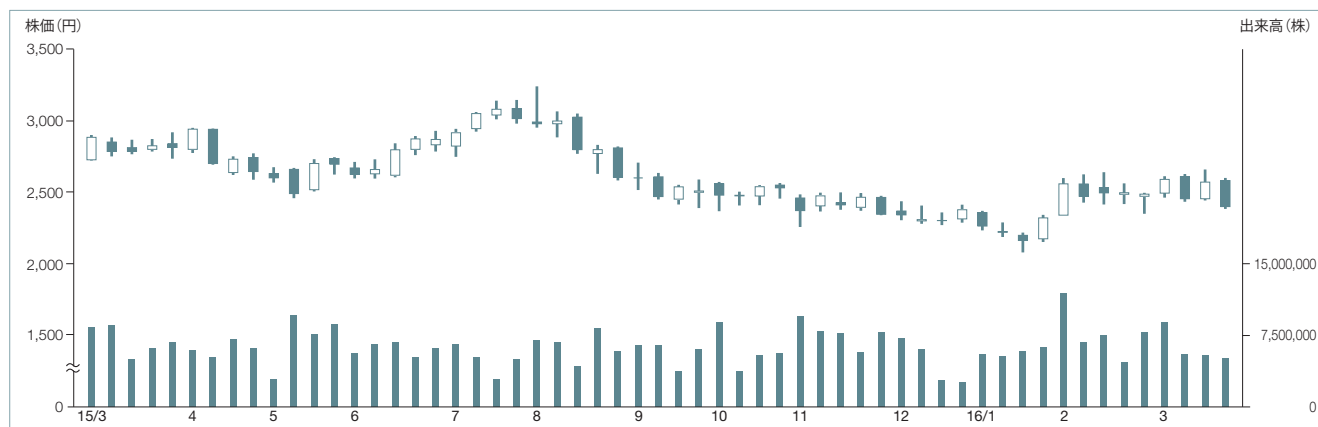
■所有者別の状況

金融機関	114,330千株	(91名)
外国法人等	54,687千株	(480名)
個人・その他	16,750千株	(9,887名)
自己株式	295千株	(1名)
その他の法人	9,907千株	(324名)
金融商品取引業者	8,029千株	(33名)

■所有株数の状況

1千株未満	245千株	(1,684名)
1千株以上	12,165千株	(8,606名)
1万株以上	11,807千株	(356名)
10万株以上	38,182千株	(127名)
100万株以上	71,715千株	(36名)
500万株以上	69,884千株	(7名)

株価の推移



沿革

(2016年6月30日現在)



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



徳島ハムと鳥清ハムの
合併調印式にて



お客様の声を商品開発
に反映させることを目的
としたお客様重役制度を
導入



マリンフーズ(株)の
事業を継承

1942年

- 3月 創業者大社義規が徳島市寺島本町に徳島食肉加工場を創設

1951年

- 12月 徳島ハム(株)に組織変更

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

- 8月 鳥清ハム(株)と合併し、
商号を日本ハム(株)と変更

1967年

- 2月 北海ミート(株)(現日本フードパッカー
(株)道東工場)設立

- 12月 大阪・東京両証券取引所市場第一部に
上場

1968年

- 3月 日本プロイラー(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

- 11月 日本ハム球団(株)を設立

1977年

- 3月 仙台フード(株)(現東日本フード(株))を
設立し、食肉販売体制の構築を開始

- 3月 アメリカ、ロサンゼルス
のデイルーミーツ社(現デイルーフーズ)
を買収、海外事業展開スタート

- 5月 八雲ファーム(株)(現インターファーム
(株)道南事業所)設立

1978年

- 1月 オーストラリア・シドニーにオーストラ
リア日本ハムを設立

1979年

- 4月 日本ハム食品(株)を設立し、
加工食品部門に本格進出

1981年

- 7月 マリンフーズ(株)の事業を継承し、
水産加工部門に進出

1984年

- 1月 中央研究所開設
- 3月 フリーズドライ食品事業に進出



ワイアラ牧場(オース
トラリア)を買収



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認証を取得

1986年

- 4月 企業理念を制定

1988年

- 7月 ワイアラ牧場(オーストラリア)を
買収し、海外における飼育から処理、
加工、販売までの一貫体制を構築

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

1998年

- 8月 環境憲章を制定

1999年

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

2003年

- 4月 新中期経営計画パート1がスタート
新生ニッポンハムグループがスタート

- 7月 宝幸水産(株)(現(株)宝幸)の株式を
取得し、水産・乳製品事業を強化

- 8月 (株)北海道日本ハムファイターズ
設立

2005年

- 1月 グループブランド制定

2010年

- 1月 ハム・ソーセージでCO₂の見える化の
取り組みをスタート

2011年

- 6月 ベトナムに日本ゴールデンピッグ
(現NHフーズ・ベトナム)を設立

2014年

- 4月 グループブランドおよびコーポレート
ブランドロゴ変更

2015年

- 4月 エゲタブ(トルコ)の株式を取得し、
海外事業を強化

2016年

- 5月 NHフーズ・マレーシア設立

