

ニッポンハムグループ アニュアルレポート 2017

2017年3月期



Nipponham Group

人輝く、食の未来



世界で一番の食べる喜びをお届けします。



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. 高邁な理想^{こうまい}をかけた、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。



目次

ニッポンハムグループの成長の軌跡	01
食を取り巻く社会課題の解決と 食べる喜びをお届けするしくみ ～価値創造プロセス～	06
パフォーマンスハイライト	10
5年間の主要財務データ	11

ステーキホルダーの皆様へ	12
副社長メッセージ	20
特集:「生命の恵み」を自分たちの手で育む バーティカル・インテグレーション システムを通じた価値創造	24

営業概況	
事業本部長メッセージ	
加工事業本部長	
食肉事業本部長	
関連企業本部長	
海外事業本部長	

サステナビリティ・ハイライト	44
研究開発	46
品質に対する取り組み	48
CSR調達への取り組み	51
お客様とともに	51
食物アレルギーへの取り組み	52
ニッポンハム食の未来財団の取り組み	53

食育への取り組み	54
スポーツの機会づくり	55
スポーツ選手への栄養サポート	55
人財への取り組み	56
環境への取り組み	57
コーポレート・ガバナンス	58
内部統制	62
社外取締役インタビュー	63
役員一覧	64
業績の検討及び分析	66
連結財務諸表	74
主なグループ会社	79
会社概要・株式情報	80

見直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、業績に関する見直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直しです。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、これら業績見直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、これら業績見直しと異なる結果となりうることをご承知おきください。

ニッポンハムグループの 成長の軌跡

ニッポンハムグループの歴史は、1942年の徳島食肉加工場の創設によるハム・ソーセージの製造から始まりました。その後、原料となる食肉をはじめ、加工食品、水産物、乳製品、天然系調味料など、食の領域を拡大してきました。当社グループは、世界で一番の「食べる喜び」を提供する会社を目指し、進化を続けています。

新しい食文化の 提案

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)



1953～1960年に
かけて西日本一帯を
走り回った宣伝カー



当社グループの果たす 社会的意義の変遷

1940年～1950年代

創設期：食文化の多様化に貢献

- 第二次世界大戦終結 ●電気冷蔵庫の普及
- 日本初のスーパーマーケット開店

第二次世界大戦前後の食糧難の時期を経て、1950年代より大衆消費社会が出現。一般家庭の冷蔵庫の普及、所得水準の上昇によるハム・ソーセージの需要の大衆化を受け生産能力を拡大。

海外展開を開始

海外事業スタート

- 1977年
アメリカ、ロサンゼルス
のデイリーミーツ社(現
デイリーフーズ)を買収



ハム・ソーセージの 原料の自社生産により 製品の安全・安心を担保

ファーム事業に参入

- 1968年
日本プロイラー(株)
(現日本ホワイト
ファーム(株))設立



- 1970年
食肉事業部を設置

インテグレーションシステム構築

- 1973年
日本ポーク(株)(現日本
フードバッカー鹿兒島
(株))を設立し、食肉の
生産から処理までの
一貫体制を構築



- 1963年
徳島ハム、鳥清ハムが
合併し日本ハム株式会社
誕生



皮なし ウインナーを 提案

- 1966年
「皮なしウイニー®」発売



- 1967年
「コンちゃんソーセージ」
発売



食文化の 多様化に対応

- 1972年
加工食品事業に参入

- 1972年
「焼肉たれ」発売



- 1973年
「牛どんの具」発売



- 1970年
「プンタッタソーセージ」
発売



- 1967年
大阪証券取引所・
東京証券取引所市場
第一部に上場

主婦の声を 製品開発に取り 入れる仕組みを 開始

- 1969年
独自のモニター制度、
奥様重役制度を導入



スポーツを 通じた健康増進 活動

- 1973年
プロ野球球団日本ハム球団
(株)を設立

1960年代

商品の安定供給と安全・安心を追求

- 食生活の洋風化 ●東京オリンピック開催

ハム・ソーセージの需要の拡大に伴い、安定した原料調達が必要となったことからファーム事業に参入。原料から自社で生産することにより、消費者に対して製品の安全・安心を担保。

1970年代

新しい食文化の提案

- 豚肉の輸入自由化 ●オイルショック
- 核家族化の進展 ●外食産業の発展

急速に伸長する外食産業向けにハンバーグやとんかつを供給するなど、食肉を使った新しい食文化の提案と事業の多角化に挑戦。

海外でインテグレーションシステム構築

●1988年

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



海外で加工食品製造事業開始

●1989年

タイ日本フーズを設立



海外産牛肉のブランド化による安全・安心の担保

●1997年

「大麦牛®」立ち上げ



●1998年

メキシコに日本食品メキシカーナ(現NHフーズ・メキシカーナ)を設立

養豚事業開始

●1977年

食肉販売体制の構築

●1977年

八雲ファーム(株)(現インターファーム(株)道南事業所)設立

食肉の安全・安心を担保

●1993年

フレッシュミートのブランド化開始



●1993年

食肉販売会社日本ハムフードグループ100事業所達成



健康志向の高まりに対応した超薄切りハムを発売

●1983年

「炸肉丸子」発売



●1985年

「シャウエッセン®」発売



本物志向に対応したポークあらびきウインナー登場

手軽に調理できる本格中華を提案

初のチルドピザで利便性を向上

●1981年

「シンスライス®」発売



●1984年

「チキンナゲット」発売



●1987年

「チキチキポーン®」発売



●1994年

「アンティエ®」発売



●1994年

「中華名菜®」シリーズ立ち上げ



●1996年

「天津閣®」シリーズ発売



●1998年

チルドピザ参入

●1999年
「森の薫り®あらびきウインナー」発売



食の領域拡大への挑戦

水産事業に参入

●1981年
マリンフーズ(株)の事業を継承

フリーズドライ事業に参入

●1984年
日本ドライフーズ(株)(現(株)宝幸フリーズドライ事業部)を設立

ヨーグルト・乳酸菌飲料事業に参入

●1992年
ドリンクヨーグルトを先駆けて販売した関西ルナ(株)(現日本ルナ(株))の事業を継承



●1993年

「バニラヨーグルト」発売



天然系調味料事業に参入

●1995年
日本ビューアフード(株)を設立

●1991年

茨城県つくば市に中央研究所竣工



1985年～2003年
中期経営計画パートI～VI

1980年代

食の領域の拡大と海外でのインテグレーションシステム構築への挑戦

●電子レンジの普及 ●男女雇用機会均等法成立

水産加工事業、フリーズドライ事業、ヨーグルト・乳酸菌飲料事業など食の領域を拡大し、総合食品企業への進化を推進。豪州での牛肉事業のインテグレーションシステムの構築による事業基盤の強化を図る。

1990年代

多様化するライフスタイルに合わせた商品ラインアップの提案

●牛肉・オレンジ輸入自由化 ●中食市場の伸長

女性の社会進出や食の本格志向の高まりを受け、手軽に本格的な味が楽しめる商品ラインアップを拡充。カテゴリーNo.1商品の開発により競争力を強化。

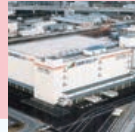
2008年3月期
売上高
1兆円超

- 2002年
国産鶏肉「桜姫®」
立ち上げ



食肉の物流体制 の構築

- 2002年
日本物流センター(株)
関西事業所稼働



- 2003年
日本物流センター(株)
東京事業所稼働



- 2011年
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
「ドルチェボルコ®」
立ち上げ



- 2014年
NHフーズ・ブラジルを設立

- 2013年
「恵みの国®」立ち上げ



- 2015年
「麦小町®」
立ち上げ



食物アレルギー 対応商品発売

- 2002年
「石窯工房®」シリーズ
立ち上げ



- 2006年
「国産プレミアム®
美ノ国」立ち上げ



- 2010年
「特蒸」発売



- 2011年
「彩りキッチン®」シリーズ
立ち上げ



- 2013年
「Sucre et Sucre
(シュクレシュクレ
現: SUCRE CAFE)」
シリーズ発売



- 2003年
ハム・ソーセージ事業部、
加工食品事業部、惣菜事業部、
営業本部を統合し、加工事業
本部発足

- 2004年
「みんなの食卓®」シリーズ立ち上げ



- 2011年
「焼きたてパイ」シリーズ発売



- 2011年
「羽根付きギョーザ」発売



チーズ事業に参入

- 2003年
宝幸水産(株)(現
(株)宝幸)の株式
取得



食の領域拡大

- 2003年
関連企業本部発足

- 2005年
「グルコサミン・
コンドロイチン
EX」発売



- 2011年
「ロルフ ベビー
チーズ」
発売



- 2002年
ニッポンハムグループ内で
不祥事発覚
品質保証部、お客様サー
ビス室を設置



- 2003年
新中期経営計画パート1スタート
(新生ニッポンハムグループスタート)
- 2005年
グループブランド制定

- 2014年
グループブランドの
変更

2004年～2006年
新中期経営計画パート1

2007年～2009年
新中期経営計画パート2

2010年～2012年
新中期経営計画パート3

2013年～2015年
新中期経営計画パート4

2000年代

品質No.1経営による顧客満足度の向上

- 消費者による食に対する安全・安心の要求の高まり
- 国内初のBSE発生 ●原燃料費高騰

安全・安心をベースとし、満足・感動を伝える商品・サービスを開発し続ける仕組み「品質バリューチェーン」を構築。商品の安全を確保するだけでなく、お客様の意見をサービスや商品の改善につなげる仕組みを強化。

2010年～2016年

食の未来を切り拓く

原料・燃料高、消費者の低価格志向など厳しい事業環境の中、消費者目線に立った商品開発とマーケティングを推進。各事業部の強みを活かした事業部横断型プロジェクトをスタート。商品開発、商流においてシナジーを活かしさらなる飛躍を目指す。

鶏肉の海外の
インテグレーション
の構築に挑戦

●2015年

エゲタブ(トルコ)の株式を取得し、
海外ファーム事業を強化



●2017年

ウルグアイBPU社の
株式を取得

●2016年

NHフーズ・マレーシア設立
海外事業本部設立

2018年3月期
売上高目標
1兆2,500億円



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、品質に妥協することなく
「食べる喜び」を心を込めて提供する
そして、時代に先駆け食の新たな可能性を切り拓き
楽しく健やかな暮らしに貢献する

4つの経営軸

いのち
「生命の恵み」を大切にする

品質に妥協しない

人輝く、食の未来

食の新たな可能性

「食べる喜び」、楽しく健やかな暮らし

●2015年

「奏 プレンデッドチーズ」
発売



●2017年

「豊潤®あらびきポーク
ウインナー」
発売



●2016年

「極み焼®
ハンバーグ
ステーキ」発売



●2015年

「TOPCUP」
シリーズ
本格展開



ニッポンハムグループの 総合力を活かし、 食の新たな可能性を追求



2016年～2018年
新中期経営計画パート5

食を取り巻く社会課題の解決と食べる

～価値創造プロセス～

日本の食生活の向上とともに発展してきたニッポンハムグループ。一方で、近年では食を取り巻くさまざまな社会課題が生まれています。この社会要請に応えるべく、ニッポンハムグループは自分たちのコアコンピタンスを再認識し、独自のビジネスモデルを通じて、持続的成長とすべてのステークホルダーに対する価値創造を図っていきます。

食を取り巻くメガトレンド

世界人口の増加に伴う 食糧需給バランスの変動※1	2015年 世界人口	73.5 億人	→	2030年 予測	85 億人
食肉の世界消費量増加への対応※2	2014年 肉類消費量	293 百万トン	→	2024年 予測	336 百万トン
国内高齢化の進展※3	2016年 65歳以上の 人口構成比	27.3 %	→	2030年 予測	31.6 %
国内畜産農家数の減少※4	肉用牛 1965年 飼養戸数	144 万戸	→	2015年	5.4 万戸
	豚 1965年 飼養戸数	702 千戸	→	2014年	5.3 千戸
	ブロイラー 1965年 飼養戸数	20,490 戸	→	2014年	2,380 戸
国内食物アレルギー患者数※5	2014年 食物アレルギー有症率	乳児約10% 3歳児約5%			
食の安全・安心に関する問題※6	2003年 食品の自主回収 件数(国内)	159 件	→	2014年	1,014 件

出典 ※1 総務省「世界の統計2016」

※2 OECD-FAO農業アウトルック

※3 総務省人口推計、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」

※4 農林水産省統計

※5 東京都「アレルギー疾患に関する3歳児全都調査」

※6 独立行政法人農林水産消費安全技術センター(年度数値)



喜びをお届けするしくみ



ニッポンハムグループ

コア コンピタンス

- 長年にわたり築き上げた
パーティカル・インテグレーションシステム
- インテグレーションがもたらす高品質の **ブランド食肉の展開**
- 各事業本部間の **シナジー**
 - ・多領域の食を連携させた商品開発
 - ・各事業本部が有する商品開発力、食への知見、商流等のアセット相互活用
- 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**

ビジネス モデル

パーティカル・インテグレーションシステム



詳しくは
P.26

価値創造 を支える 基盤

- 妥協せず美味しさを追求するDNA
- 国際標準に準拠した品質保証体制：
25事業所のSQF認証
- 品質を支える人員：
品質保証担当者 国内794名/海外220名
- 次世代食品の開発など食を分子レベルで検証する研究開発
- 1969年導入の奥様重役会に代表される消費者とのつながり

新中期経営計画 パート5





詳しくは
P.12

詳しくは
P.44

新中期経営計画パート5の 着実な実践

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

成長戦略を推進する高次元の
「品質No.1 経営」

2018年3月期数値目標

売上高	1兆2,500億円	営業利益率	4.5%
営業利益	560億円	当期純利益	370億円

CSRの 5つの重要課題への対応



安全・安心な食品づくり



食とスポーツで
心と体の元気を応援



従業員が生き生きと
活躍できる職場



将来世代の食の確保



地球環境の保全

+



世界で一番の
「食べる喜び」を

ニッポンハムグループ アニュアルレポート2017 09

パフォーマンスハイライト(2017年3月期)

営業利益

538 億円

当期純利益

350 億円

海外売上高

916 億円

※外部顧客に対する売上高

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
(当社調べ)

売上高営業利益率

4.5 %

ROE

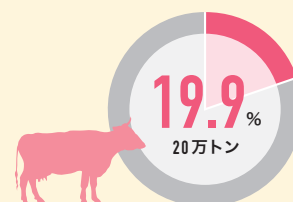
9.2 %

国内販売シェア

ハム・ソーセージ **18.8** %

(インテージ(株)SCIデータ)

牛



国内販売シェア



(当社調べ)

自社農場数



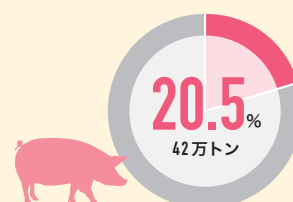
(2017年4月1日現在)

国内製造拠点数

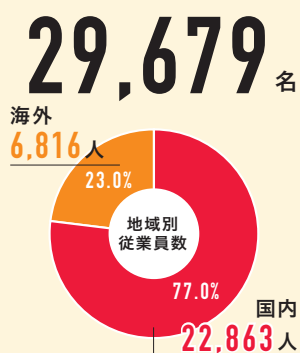


(2017年4月1日現在)

豚



地域別従業員数



(2017年3月31日現在)

品質保証担当者数



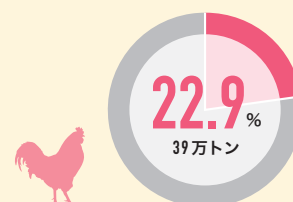
(2017年3月31日現在)

消費者との交流



(2017年3月31日現在)

鶏



「ECOドライブ」
システム導入車両



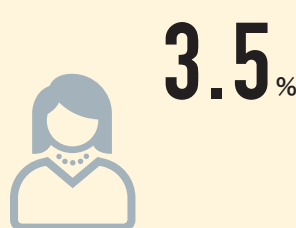
※車両の燃料使用量、走行距離を集約し、燃費改善度を測るためのシステム

食育をテーマとした
ステークホルダーとの交流



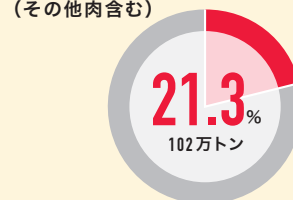
(2017年3月31日現在)

女性管理職比率



※日本ハム株式会社(2017年3月31日現在)

合計
(その他肉含む)



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

	百万円					千ドル
	2017	2016	2015	2014	2013	2017
売上高	¥1,202,293	¥1,229,324	¥1,199,956	¥1,110,766	¥1,011,619	\$10,734,759
営業利益	53,802	49,207	47,770	36,089	30,447	480,375
継続事業からの税金等調整前当期純利益	49,112	35,309	43,797	35,673	30,552	438,500
当社株主に帰属する当期純利益	35,004	21,779	31,048	24,524	16,459	312,536
総資産	720,276	682,855	661,567	627,220	610,293	6,431,036
当社株主資本	404,126	356,353	353,664	320,984	293,414	3,608,267
有利子負債	138,284	154,583	136,758	144,901	149,821	1,234,679
営業活動によるキャッシュ・フロー	65,254	52,535	29,681	32,952	37,407	582,625
投資活動によるキャッシュ・フロー	(38,271)	(49,139)	(31,517)	(27,021)	(22,384)	(341,705)
フリー・キャッシュフロー	26,983	3,396	(1,836)	5,931	15,023	240,920
財務活動によるキャッシュ・フロー	(11,439)	8,182	(17,187)	(9,373)	(10,964)	(102,134)
設備投資額	43,765	36,799	35,694	29,152	33,285	390,759
減価償却費	19,765	19,445	18,951	18,649	19,323	176,473

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												
継続事業からの当期純利益	¥	171.80	¥	122.78	¥	148.85	¥	124.01	¥	91.47	\$	1.53
非継続事業からの当期純利益(損失)		(0.06)		(15.86)		3.58		(1.90)		(12.05)		(0.00)
当期純利益	¥	171.74	¥	106.92	¥	152.43	¥	122.11	¥	79.42	\$	1.53
希薄化後一株当たり当社株主に 帰属する当期純利益												
継続事業からの当期純利益	¥	161.33	¥	115.30	¥	139.75	¥	112.64	¥	82.28	\$	1.44
非継続事業からの当期純利益(損失)		(0.06)		(14.86)		3.36		(1.72)		(10.84)		(0.00)
当期純利益	¥	161.27	¥	100.44	¥	143.11	¥	110.92	¥	71.44	\$	1.44
一株当たり当社株主資本	¥	1,916.47	¥	1,749.36	¥	1,736.18	¥	1,575.97	¥	1,474.60	\$	17.11
一株当たり配当金	¥	52.00	¥	33.00	¥	46.00	¥	37.00	¥	24.00	\$	0.46

指標						
売上高営業利益率	4.5%	4.0%	4.0%	3.2%	3.0%	
株主資本当期純利益率 (ROE)	9.2%	6.1%	9.2%	8.0%	5.6%	
投下資本利益率 (ROIC)	7.0%	6.5%	6.4%	4.9%	4.3%	
当社株主資本比率	56.1%	52.2%	53.5%	51.2%	48.1%	
有利子負債・株主資本比率	0.34倍	0.43倍	0.39倍	0.45倍	0.51倍	
インタレスト・カバレッジ・レシオ	57.4倍	35.1倍	24.2倍	21.3倍	22.8倍	
連結配当性向	30.3%	30.9%	30.2%	30.3%	30.2%	

注記

- 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。
- 米ドル金額は便宜的に¥112=\$1で算出されています。
- 記載金額は、百万円未満を四捨五入して表示しています。
- 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。
- 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2016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。
- 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。
- 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。
- 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。
- 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。
- 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
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

ステークホルダーの皆様へ

変革を加速し、 次の成長ステージに向かう 1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きました。新中期経営計画パート5の2年目となる2017年3月期は、営業利益が過去最高を達成したものの、売上高の拡大に課題を残すこととなりました。今後も、次の成長ステージに向かって改革を加速するとともに、継続的な成長を実現するための取り組みを強化していきます。

ROE **5.6**%
2013年3月期

設備投資額
981 億円

海外事業設備
64 億円
(主にアジア・豪州)

ファーム・処理設備
198 億円

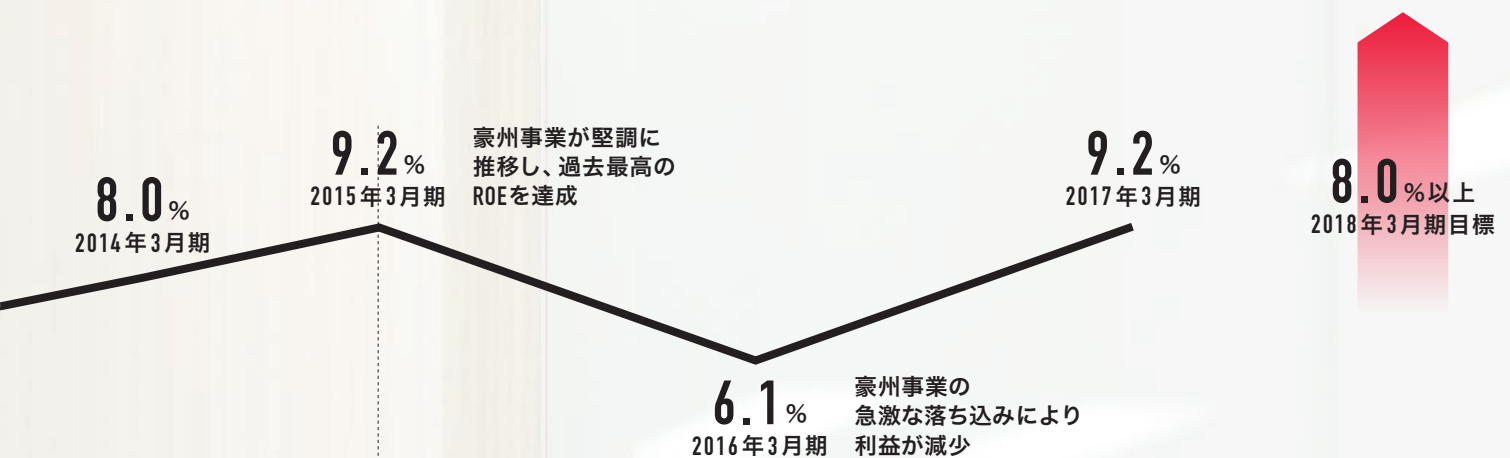
キャッシュ・フローの状況

- 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
- 財務活動による
キャッシュ・フロー

2013年～2015年
新中期経営計画パート4

代表取締役社長

末澤 寿一

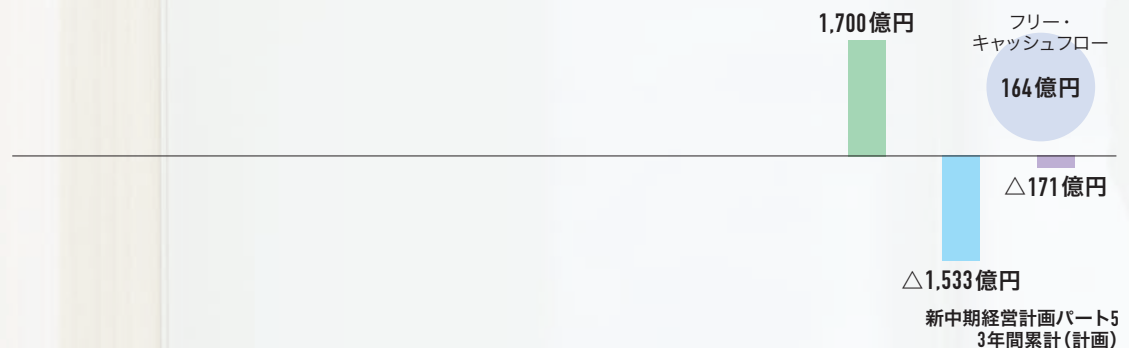
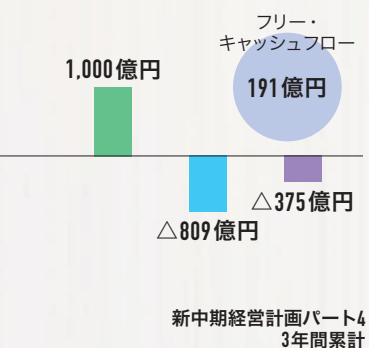
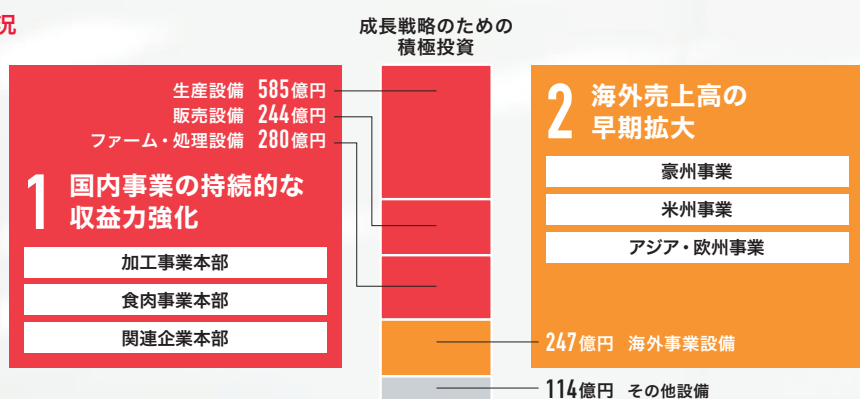


設備投資計画の進捗状況

設備投資額
1,470 億円
(パート4差+489億円)

海外事業設備
247 億円

ファーム・処理設備
280 億円



2016年～2018年
新中期経営計画パート5

テーマ：変革による骨太なビジネスモデルの構築

新中期経営計画パート5の経営戦略

1 国内事業の持続的な収益力強化

2 海外売上高の早期拡大

3 戦略的ブランディングの推進

4 グループ横断型コーポレート機能の強化

2017年3月期の概況

2017年3月期は、売上高1兆2,023億円、営業利益538億円の減収増益

ニッポンハムグループは、2015年4月「変革による骨太なビジネスモデルの構築」をテーマに、「新中期経営計画パート5(2016年3月期～2018年3月期)」をスタートさせました。

2年目となる2017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、人口減による労働力の不足や市場の縮小が見られ、消費は依然として活発とは言えない状況です。食の安全・安心に対する消費者の関心も、よりシビアなものになっています。また、世界的には、新興国の人口増加や気候変動によって、食肉の需給バランスが大きな影響を受け、さらに経済連携の動向などによって、貿易環境が大きく変化することも予測されます。

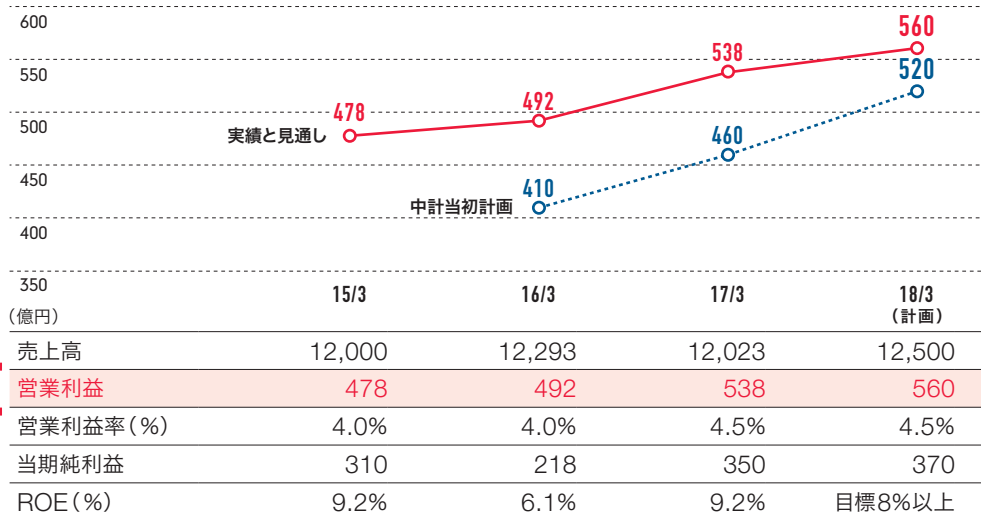
こうした環境の中、2017年3月期の当社グループの売上高は1兆2,023億円(前期比270億円減)、営業利益は538億円(同46億円増)の減収増益となりました。営業利益については、食肉事業の牽引により過去最高益となり、2018年3月期の営業利益目標520億円を1年前倒しで達成しました。一方、国内・海外ともに売上高の拡大が課題となりました。

新中期経営計画パート5の進捗状況と今後の取り組み

新中期経営計画パート5は今期(2018年3月期)最終年度を迎え、経営戦略である「国内事業の持続的な収益力強化」「海外売上高の早期拡大」を中心に、引き続き取り組みを推進していきます。また、3年間の累計1,470億円の設備投資を実行し「インテグレーションシステムの深化」を進め、次なる成長へつなげていきます。

新中期経営計画パート5の進捗

営業利益推移 (億円)



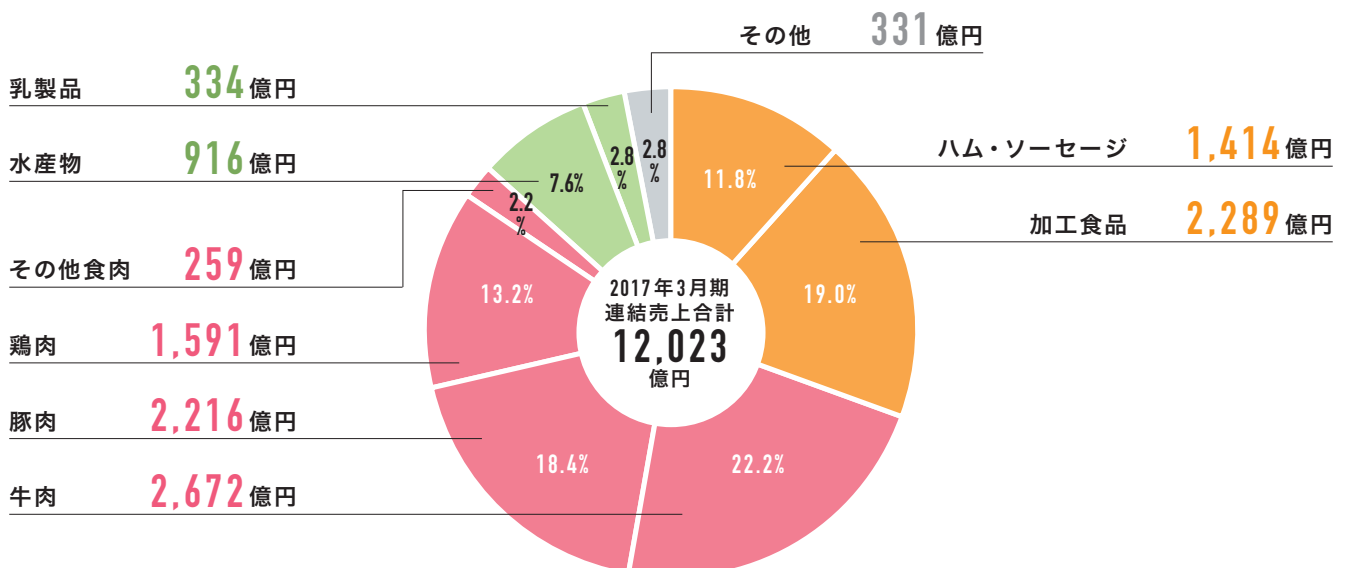
国内事業の持続的な収益力強化

当社グループは国内事業として、ハム・ソーセージ、加工食品などを扱う「加工事業本部」、牛肉・豚肉・鶏肉の「食肉事業本部」、水産・乳製品の「関連企業本部」を展開しています。

加工事業本部では、製造・販売一体となった収益力向上に向けて、ハム・ソーセージ生産体制の最適化と、成長分野である冷凍食品の強化を進めていきます。生産体制の最適化については、2016年10月の日本ハムファクトリー(株)兵庫工場の竣工とともに、12月には加古川市の旧兵庫工場の稼働を停止し、兵庫・茨城両工場を中心に売上好調な「シャウエッセン®」などの大型商品を集中生産できる体制を整備しました。また、2017年2月に発売した「豊潤®あらびきポークウインナー」の売上も伸長しており、生産量拡大に向けて静岡工場に一貫生産ラインを新設します。冷凍食品に関しては、2017年4月1日付で、日本ハムデリニユーズ(株)を「日本ハム冷凍食品(株)」に名称変更し、2017年3月期の売上高148億円を4年後に300億円を目指すとともに、将来的には専用工場の設立も検討していきます。

食肉事業本部では、ニッポンフードグループの強力な販売力を背景に国産鶏肉「桜姫®」、国産豚肉「麦小町®」などのブランド食肉を中心に販売を拡大していきます。長期的な生産・調達力の拡充に向けて、今後も川上事業である豚・鶏の農場・処理設備への積極的な投資を継続します。また、牛肉に関しては、海外の有力パッカーTYSON社との戦略的パートナーシップのもと、米国産牛肉「ANGUS Valley」を立ち上げました。赤身と脂のバランスがとれた日本人好みの肉質を活かし、年間販売量8,000トンを目標に量販店のみならず外食産業へのアプローチに注力していきます。

連結売上合計(品種別売上高)





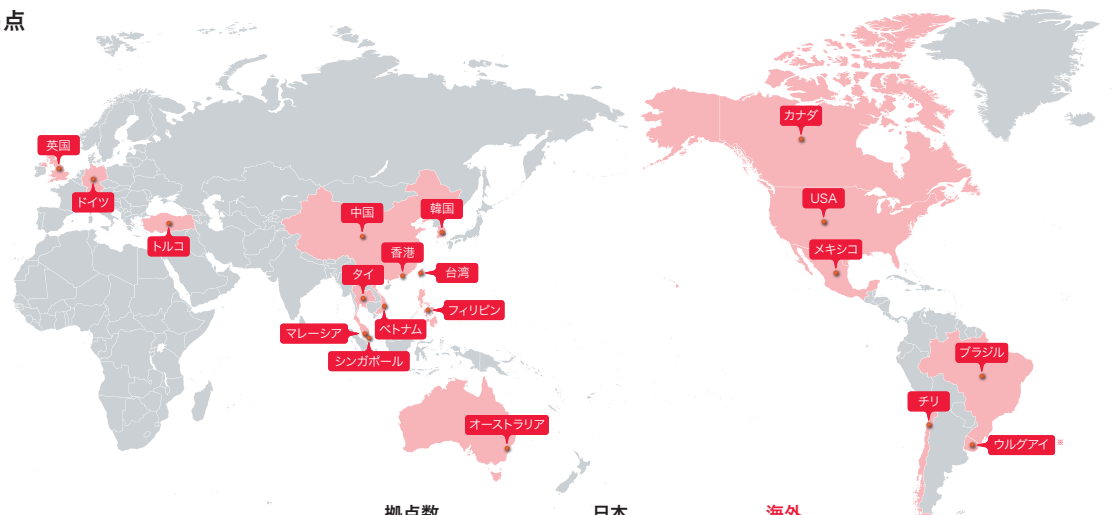
「グローバル企業への加速」に向けて、
海外各国で国や地域の特性に合わせた
地域密着型の事業を展開する
「スモールニッポンハム」を創出して
いきます。

関連企業本部では、はっ酵乳、乳酸菌飲料を扱う日本ルナ(株)において、ロングセラーである「バニラヨーグルト」をはじめ、植物性乳酸菌HSK201使用の飲料「ときめきカフェ」スムージーなどが売上拡大に貢献しました。市場が伸長するヨーグルトの生産拡大に向けて、2019年に高崎工場が稼働を開始する予定です。また、水産品については、自社製造商品比率を高めることで収益力強化につなげていきます。

海外売上高の早期拡大

当社グループは、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、その具現化に向けて2016年4月、海外事業本部を設立しました。2017年3月期では、米国養豚子会社であるテキサスファームの売却など不採算事業からの撤退を進める一方、今期は、ウルグアイの牛肉処理・販売大手Brederes & Packers Uruguay S.A. (BPU社)の買収など、新た

世界に広がる事業拠点



	拠点数	日本	海外
農場	555カ所	374カ所	181カ所
工場	95カ所	72カ所	23カ所
物流・営業等	342カ所	304カ所	38カ所

・2017年4月時点
・預託・委託、持分法適用会社含む
・国名は駐在事務所含む
※ウルグアイBPU社は6月1日より連結対象のため拠点数には含まれておりません

な収益源を確保するための事業基盤の拡充を目指します。BPU社に関しては、豪州事業で飼育から販売まで長年培ってきたノウハウを共有することでシナジー効果を発揮し、グループとしてグローバルマーケットでの存在感を高めていきます。豪州事業では、気候変動により牛生体価格の高値が続いたため厳しい状況が続きましたが、グラスフェッドビーフから相場の影響を受けにくいグレインフェッドビーフにシフトし、ブランド牛の比率を高めることで、事業の安定化を図っています。

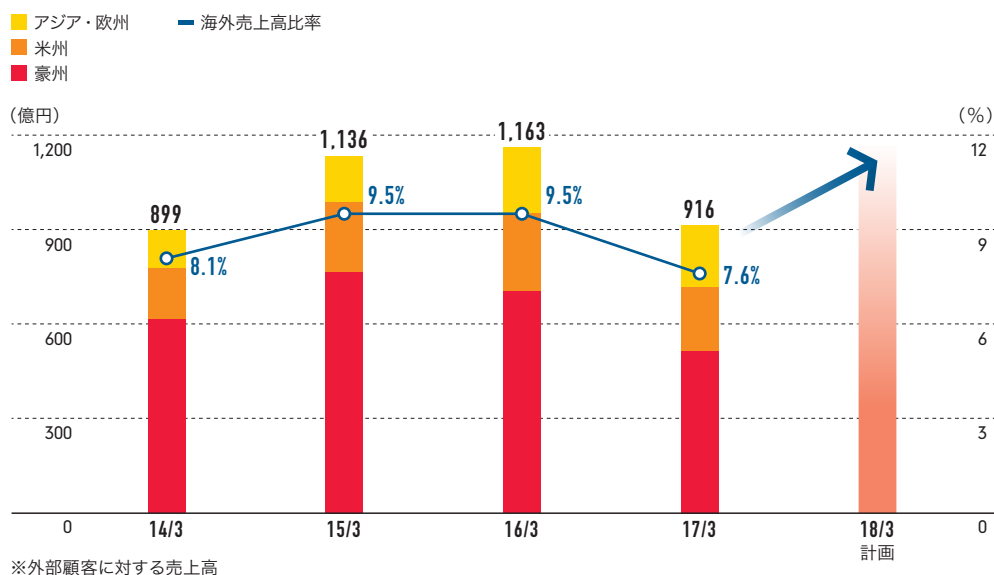
今後は、海外展開するグループ会社において国や地域の特性に合わせた地域密着型の事業を展開する「スモールニッポンハム」を創出し現地販売強化につなげます。東南アジアでは食肉のインテグレーションシステム、加工事業、販売を強化し、北米では冷凍食品などの加工食品需要の増加に対応するため、デイリーフーズ社の第2工場を新設(2018年9月稼働予定)し、製造・販売体制を拡大します。欧州では加工食品に健康志向を加味した商品の製造・販売を展開します。

なお、海外事業の「見える化」に伴う事業の見直しを進めた結果、新中計パート5の目標である「海外売上高比率15%以上」の達成は厳しい状況です。今後に向けて、まずは収益の伴った事業拡大を着実に進め、最適な体制を目指していきます。

インテグレーションシステムの深化

当社グループは、国内外に牛・豚・鶏の農場を持ち、生産・飼育から処理・加工・物流・販売までを一貫して行う「インテグレーションシステム」によって食肉のバリューチェーンを構築しており、これは当社グループの大きな強みであると自負しています。これまでも、インテグレーションシステムの拡充に向けた取り組みを加速してきましたが、今後は生産・加工・物流といった各工程間の未対応分野を開拓することで収益につなげるとともに、顧客への安定供給体制を強化します。

海外売上高・海外売上高比率



グループ連携の強化

お客様に喜ばれる提案を行うには、加工食品や食肉、水産・乳製品といった単一の商品だけでなく、スーパーマーケットなどの食品売場を俯瞰し、総合食品メーカーとして提案が行えることが重要であり、そのためにもグループ連携は重要になります。当社グループでは、数多くの事業本部横断型プロジェクトによりさまざまな情報共有が進み、営業担当者が担当外の食品分野の動向を把握した結果、広い視野での顧客志向発想の提案ができるようになってきたと実感しています。

また組織体制では、営業・物流拠点の統合によるグループ連携の強化にも取り組んでいます。2017年3月期には、食肉事業の営業を担うフード会社と加工事業の物流拠点を相互活用するハイブリッド型拠点を岡山県に設置しました。また、地域に密着した販売を目指し、食肉販売を担う全国のフード会社の既存拠点に加工事業の営業担当を配置し、加工・食肉が持っている営業ルートを効率的に相互活用できる体制を展開しはじめました。これにより1店舗当たりの納品量が増大するなどの効果が現れており、2018年3月期には新たに5～10拠点の設置を計画しています。製造拠点においても、それぞれの得意先にきめ細かな提案を行い、実際に商品としてお届けするために、地域特性に合わせた生産体制の構築などを進めています。

また、製造・販売の連携だけでなく、管理部門との連携を強化し、グループ全体の顧客管理をスピーディーに行うなどの業務改革にも取り組んでいます。これによって、営業部門はそれぞれのお客様をより頻繁に訪問できるようになり、コミュニケーションを強化することが可能になります。

今後も、グループの財産を各社・各事業本部で相互活用することにより、総合食品メーカーとしての営業力を高めていきます。

持続可能な社会の実現に貢献する企業へ

ニッポンハムグループが中長期的に成長を遂げるには、CSRの観点から働き手の減少や健康志向の高まりといった社会的課題を施策に落とし込みながら、事業を通じて社会に貢献し、売上と利益を創出していく必要があります。人材の確保と育成や、社会課題の解決に貢献するものづくりに向けて、CSRの観点からも取り組んでいます。

人財の育成と事業の全体最適化に向けて

私が2年間にわたって社長を務めた中で、社員の言動が変化してきたと感じています。特にこの1年は、国内・海外、事業本部間、製造と販売といった部門間など、企業体質の強化とグローバル化に向けて、さまざまな職位での人事異動を行い、チャレンジ精神旺盛な社員により多くのチャンスを与えるようにしてきました。今後も、「明るく元気で夢を語り合う職場づくり」を通して、実績、人脈、人望、人徳を備えた人財の育成に努めていきます。

世界の人々に「食べる喜び」を
お届けし、ニッポンハムブランドの
存在意義を高めます。



一方、人手不足という課題に対しては、人財を集めやすい場所に工場を移転させたり、それが難しい場合はオートメーション化を進めたりといった施策を講じていく必要があります。今後は、人財、物流などさまざまな視点から、生産拠点や物流拠点の最適化を図っていきます。

世界の人々に「食べる喜び」をお届けする

社会の課題解決に貢献し、世界の人々に「食べる喜び」をお届けすることが、当社グループの使命です。私たちは、食物アレルギーでお悩みの方々に、家族と同じメニューを楽しんでいただきたいという願いを込めて、特定原材料(卵・乳・小麦・そば・落花生・えび・かに)を使用しない「みんなの食卓®」シリーズを開発・販売しています。また、グループ会社であるトルコの養鶏会社、マレーシアの大手統合型養鶏会社との合併会社では、ハラール認証に対応した食材も提供しています。また、世界的に健康志向が高まる中、ヘルシーかつ、生産コストが比較的低いことから、今後の消費が拡大すると考えられる鶏肉事業については、事業提携やM&Aなども視野に入れてビジネスを拡大していきます。

ステークホルダーの皆様へ

ニッポンハムグループの魅力をお伝えするには、当社グループが変化し続けていることを知っていただくことが大事だと考えています。そのためにも、変革を推進し会社が変わっていくことを内外にしっかりとお伝えしていきます。そして、当社グループがお客様や社会に対して魅力的な提案を行うことで、ニッポンハムブランドの存在意義を高めていきたいと思います。

新中期経営計画パート5の最終年度としてニッポンハムグループは「変革による骨太なビジネスモデルの構築」に向けて変革を加速させ、次なる成長ステージへ向かっていきます。仕上げの年である2018年3月期も引き続きグループ全従業員が一丸となって取り組みます。目標達成には、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、長期的な視点でのご支援をお願いいたします。

副社長メッセージ

ステークホルダーから強く支持される ニッポンハムグループを目指して、 グループ事業構造改革を推進します。

ニッポンハムグループでは、2017年4月より「グループ事業構造改革」をスタートさせました。現在、グループを取り巻く経営課題・事業課題が山積しており、さまざまな改革が求められています。その解決に向け、着手している改革に対してはさらなる後押しを、未着手項目へは積極的な支援を行い、そのスピードを上げて高い成果を目指します。その推進役、いわば特命担当として、現場に立脚した議論の下、筋肉質で強固な企業体質へと変身させ、そして、社会課題とリンクしたCSRの取り組みを強化することで、ステークホルダーから強く支持され持続的成長を可能とするグループへと変革を推進してまいります。

代表取締役副社長

篠原 三典



■ グループ事業構造改革3つの目標

私は、2017年4月にグループ事業構造改革担当に就任しました。ニッポンハムグループを取り巻くさまざまな課題解決に優先順位を付け、現状の進捗を加味しながらスピードを上げ、より高い成果を求めるとともに、その精度を高めたいと考えています。グループ事業構造改革の目標は、3つあります。1つ目は「企業理念」を追求し、社会や従業員に対する責任を果たすことです。2つ目は、ステークホルダーから強く支持され、持続的成長を可能とすることです。現在のお客様はもちろん、将来のお客様やステークホルダーも含めて、ニッポンハムグループのファンを作っていきたいと考えています。そして3つ目は、このような取り組みを通じて、企業価値を増大させることです。

■ 社会課題とリンクした取り組みで体質を強化

ニッポンハムグループにはさまざまな課題があり、その多くは社会課題とリンクしています。重要な課題を特定し、担当部門と一体となって解決を図ることで、持続的成長に向けたチャンスに変えていくことができると考えています。しかし、その課題は日々変化しており、その状況に合わせて優先順位を入れ替え、柔軟に対応していきます。

■ 技術の継承と開発による持続的成長

ベテラン社員のリタイアによって、多くの日本企業では、技術の継承に対する危機感が高まっています。当社グループも例外ではありません。メーカーとして持続的に成長していくためには、作る技術はもちろん、品質保証や生産など、さまざまな技術を継承していく必要があります。そのためには、試案の段階ではありますが、マニュアル化とともに組織として技術を直接継承することができるシステムが必要です。例

えば高い技術を持つOB・OGやベテラン社員を講師として、ハム・ソーセージを作るマイスターの技術から、飼料を変えたと肉質がどう変わるのかといった食肉を作る技術に至るまで、若い社員が身をもって習得し、受け継いだ技術を進化させることで技術開発レベルの維持・発展へつなげることが可能になります。また、国内だけでなく海外からも選抜した人財に受講させ、高度な技術を身に付けることで、世界中の事業拠点で「食べる喜び」を提供できる体制を整え各国の食文化の向上に寄与できるものと考えています。

多様な従業員が生き生きと活躍できる職場環境作り

国内では人口減少により、人財の確保が難しくなることが予測されています。当社グループが、従業員の幸せと生き甲斐を求める場として存在するには、子育てをしている方、介護をしている方など、多様な従業員が生き生きと活躍できる職場環境や、新しい働き方を作る必要があると考えています。人財の確保に向けた働き方改革と同時に、人手不足に対応するための省人化や自動化の推進も重要な取り組みになっていきます。

企業市民としてのCSR活動の推進

ニッポンハムグループが、社会から期待される企業になるには、ステークホルダーから支持される必要があります。私たちの考えるステークホルダーには、全国に展開する事業所周辺地域にお住まいの方々や、日頃当社グループをあまり気にされていない消費者の方々も含まれています。また、当社グループが商品をお届けできていない世界中の方々も、事業を拡大していくことによって、いつかはステークホルダーに

なります。このように視点を広げていくと、地球環境も含めて、取り組みを拡大していく必要があることがわかってきます。当社グループは、ステークホルダーとの対話と連携を大切に、長期的な視点を持ってCSR活動を展開していきます。

水産事業・乳製品事業の存在感を高めていく

ニッポンハムグループは、「加工事業」「食肉事業」に続く柱として「水産・乳製品事業」の進展を目指しています。管轄する「関連企業本部」は、寿司種や水産珍味などの水産加工品事業、ヨーグルトやチーズなどの乳製品事業を展開し、年間売上規模で1,590億円の事業体へ成長しました。今後これらの事業がグループ内外で存在感を持ち、ステークホルダーから強く認識いただくことも必要になります。例えば、事業ごとに組織を組み直すことで相乗効果が発揮できれば、さらなる規模拡大が可能になり、「水産・乳製品事業」としてより強く事業を展開できるのではないかと考えています。きりと光る会社を目指し、きめ細かなマーケティングと商品開発を行いながら、将来的には国内シェア3位以内を目標に事業拡大を図っていきます。

現場・現物・現実の三現主義で構造改革を推進

課題の発見と改革の推進には、スピードが重要になります。私は、1人で動けるというフットワークの良さを武器に、現場・現物・現実の三現主義で国内外の課題を発見し、担当部門と課題を共有するとともに、社長をはじめとする経営陣と情報を共有しながら解決に向けた施策を講じていきます。事業構造改革を通じて、ステークホルダーに納得いただける活動や商品開発につなげていきたいと考えています。

グループ事業構造改革の目標

1. 『企業理念』を達成させること

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。

2. ニッポンハムグループがステークホルダーから強く支持され、持続的成長を可能とすること

3. 企業価値を増大させること

ニッポンハムグループに山積する主な課題

経営課題	ワークシェア	女性活躍推進	人財育成・人財確保
	強い組織	CSR	ダイバーシティ
	働き方改革	風土改革	労働時間

事業課題	技術の開発と伝承	スポーツ事業	海外製造・販売
設備投資	M&A (アライアンス)	チャネル開発	インテグレーションの 深化
アレルゲン コンタミネーション防止	物流イノベーション	グループマーチャン ダイジング	グループ営業強化

重要な課題から担当部門と一緒に解決策を検討



成長力・収益性を高めるための 事業戦略および財務・資本戦略に加え、 CSRを戦略的に進め、 長期的な競争優位性を高めます。

新中期経営計画パート5最終年度にあたり、成長力と収益性を高めるための積極投資を継続実施します。また、グループ横断的な戦略を進め、その相乗効果を最大化します。財務・資本戦略については、資本効率の向上と加重平均資本コスト(WACC)の低減を目指します。さらにはステークホルダーの皆様との対話を大切にしながら、戦略的にCSRを推進し持続可能な社会の構築に貢献します。これらの戦略を有機的に結びつけ、進めることが長期的な競争優位性につながると考えています。

代表取締役副社長

畑 佳秀

※CSRの取り組みに関しては、44ページをご覧ください。

新中期経営計画パート5における 財務目標進捗状況

2017年3月期の売上高は、米国養豚子会社の売却など不採算事業を整理したこともあり、新中期経営計画パート5策定時の計画を677億円下回る1兆2,023億円となりました。一方、営業利益は、国内事業が堅調に推移したことから、計画を78億円上回る538億円、営業利益率は計画を0.9ポイント上回る4.5%となりました。税金等調整前当期純利益は491億円(計画策定時420億円)、当社株主に帰属する当期純利益は、350億円(計画策定時290億円)と、いずれも過去最高益となりました。ROEは前期末より3.1ポイント上昇の9.2%、新中計パート5から経営指標に加えたROIC(投下資本税引後営業利益率)は前期末より0.5ポイント改善し7.0%となり、効率性も高まりました。営業キャッシュ・フローは、当期純利益の増益や棚卸資産の適正化等により前

期比127億円増加の653億円、フリー・キャッシュフローは、前期比236億円増加の270億円となりました。

新中期経営計画パート5最終年度となる2018年3月期の売上高は、1兆2,500億円(計画差500億円減)、営業利益は560億円(計画差40億円増)、営業利益率4.5%(計画差0.5ポイント増)、税金等調整前当期純利益510億円(計画差10億円増)、当社株主に帰属する当期純利益370億円(計画差40億円増)を目指します。また、ROEは8.9%(計画8%以上)、ROICは6.9%(計画6%以上)、3カ年累計のフリー・キャッシュフローは164億円(計画120億円)を予測しています。

2017年3月期の配当については、連結業績に応じた利益配分を基本に、連結配当性向30%を目安とした方針に基づき、連結財務状況や連結業績等を総合的に勘案し、1株当たり19円増配の52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、自己株式取得については、1株

当たりの株主価値の向上を目的として、成長への投資や財務体質を勘案しながら機動的に実施していきます。

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

2017年3月期の設備投資実績は438億円、2018年3月期の予定額は664億円、新中計パート5の設備投資3カ年累計額は計画どおりの1,470億円の見込みです。設備投資内訳及び計画差は下表のとおりです。食品企業として、高次元の品質No. 1経営を実現するため、生産設備は計画より増額となる予定です。ファーム・処理設備および海外事業設備についても、引き続き成長戦略のための積極的な設備投資を行います。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、最適生産体制の確立など、選択と集中を進めます。また、定量・定性情報に基づく投資意思決定の精度を高めるとともに、投資回収を確実にするためのレビューも実施します。

投下資本効率を追求し収益性・効率性を高める

ニッポンハムグループはキャッシュ・フロー創出力の向上に加え、投資家(株主、債権者等)の期待収益率である加重平均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企業価値を向上させ、株主重視の経営につながると考えています。ROEのさらなる向上策を、事業戦略に具体的に落とし込むため、ROICを重要な経営指標に加えるとともに、役員評価指標にも組み入れています。ROICの推移およびその構成要素は、下表のとおりです。

新中期経営計画パート5設備投資計画
(億円)

	新中期経営計画パート5 3カ年累計 当初計画	2016年 3月期 実績	2017年 3月期 実績	2018年 3月期 見込	3カ年 累計 計画差
生産設備	501	171	169	245	+84
販売・物流設備	166	35	124	85	+78
ファーム・処理設備	360	77	78	124	△80
海外事業設備	309	41	36	170	△62
その他設備	134	44	30	40	△20
総計	1,470	368	438	664	0

2017年3月期、営業利益率は上昇しましたが、売上の減少により、投下資本回転率が2.26回と対前期比0.18ポイント低下したことは大きな課題と考えています。投下資本は5,467億円と前期末より307億円増加する中、重要な管理項目としている棚卸資産残高は1,327億円と前期末より8億円減少、棚卸資産回転日数は前期並みの40.4日となりました。最適な生産体制、物流体制の構築等により、投下資本に対する収益性・効率性を高めます。成長戦略に伴い投下資本が増大する傾向にありますが、引き続き、資本効率を追求した経営を進めます。

転換社債の一部転換について

2017年3月、ユーロ円建転換社債型新株予約権付社債(2018年9月26日満期、額面金額300億円)に対して、転換請求が一部(2017年3月末時点：転換率52.8%、転換請求額158億円)ありました。転換による株式の希薄化率は3.38%、当該社債の額面残高は142億円となりました。当該社債には希薄化を抑制するための転換制限条項(一定期間転換価額の120%を超えることおよび元本部分の現金決済条項)をつけています。

2017年3月期の有利子負債・株主資本比率(D/Eレシオ)は、転換の影響もあり0.34となりました。当社では、資本市場からの期待収益率を含む加重平均資本コスト(WACC)を低減する最適な有利子負債・株主資本比率は、0.4程度と分析しています。成長戦略を推進しつつ、資本効率を向上させるための財務・資本戦略を進めます。

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

投下資本(運転資金+設備資金)税引後営業利益率

ROIC 投下資本 利益率	=	売上高 投下資本	×	営業利益 売上高	×	税引後
		$\left[\frac{\text{売上高}}{\text{投下資本}} \right]$		$\left[\frac{\text{営業利益}}{\text{売上高}} \right]$		$\left[1 - \text{税率} \right]$
2016年3月期実績 6.5%	=	2.44(回)	×	4.0%	×	0.67
2017年3月期実績 7.0%	=	2.26(回)	×	4.5%	×	0.69
2018年3月期計画 6.9%	=	2.23(回)	×	4.5%	×	0.69

いのち
特集:「生命の恵み」を自分たちの手で育む

バーティカル・インテグレーションシステム

人々が生きるために欠かせない生命^{いのち}の恵みをしっかりと見つめ、楽しく健康な暮らしに貢献していくことは、食に関わる私たちニッポンハムグループの使命です。ニッポンハムグループは、この使命を果たすために、独自のビジネスモデル「バーティカル・インテグレーションシステム」を構築し、サプライチェーン全体で価値創造に取り組んでいます。

バーティカル・インテグレーションシステム

ニッポンハムグループの「バーティカル・インテグレーションシステム」は、食肉(国産牛肉・豚肉・鶏肉および輸入牛肉)の生産飼育から処理・加工、物流、販売までを一貫して行うシステムです。サプライチェーンを自社で構築することにより、安全で高品質な食肉を安定的にお届けすることが可能になります。



インテグレーションの流れ

生産・飼育 > 処理・加工 >

- 安全・安心な食肉を国内外の農場で生産・飼育
- 処理・加工・出荷までをスピーディーに行い、鮮度の高い食肉を迅速かつ安定的に供給

ステーキホルダーの例
畜産業の生産者、地域住民、工場従業員

荷受・物流 >

- 国内最大級の冷蔵・冷凍保管施設で食肉の鮮度を保持
- 国内外の生産拠点と販売拠点を結ぶネットワークで迅速な供給を実現

ステーキホルダーの例
地域住民、ドライバー

販売 > 量販店・外食店 > 消費者

- 量販店や外食店・小売店など、さまざまな販売チャネルを保有
- 国内グループ営業拠点約230カ所のネットワークを駆使したスピーディーな販売能力
- 地域に密着したダイレクト・セールスで、顧客ニーズにきめ細かく対応

ステーキホルダーの例
消費者、小売業者

テムを通じた価値創造

食肉の生産から販売まで自社で手がけることで生まれる価値

価値1

1

食品メーカーとしての使命の達成

- ^{いのち}生命の恵みを育み、責任をもってお客様にお届けできる
- ^{いのち}生命の恵みを余すことなく有効活用する

価値2

2

安全・安心な高品質のブランド食肉の生産

- 生産から販売までを管理することで、安全・安心を追求できる
- 飼料や飼育環境にこだわった高品質のブランド食肉を生産できる

価値3

3

圧倒的な調達力と供給力の実現

- 国内外に多くの農場、調達網を有することで安定的な食肉調達ができる
- 国内における多数の流通チャネル、物流網により圧倒的な販売力を実現できる

価値4

4

安定的なビジネスモデルの実現

- 国内外に農場を有することで疾病などによる調達リスクを回避できる
- 外部環境の変化に対応するため最適地への販売を機動的に行える



特集：「^{いのち}生命の恵み」を自分たちの手で育む

“生産・飼育”“処理・加工”フェーズ

1942年、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は、1968年にファーム事業へ本格的に参入しました。さらに1973年には、食肉インテグレーションシステムの構築を開始。現在(2017年4月時点)では、預託・委託含む555カ所(海外含む)の農場で、牛・豚・鶏の3畜種を生産しています。

国内外で生産・飼育を実施

ニッポンハムグループは、国内においては、牛・豚・鶏の生産・飼育を行っています。優秀な種豚を導入し、品質改良によってより高品質な豚肉を生産する養豚事業、豊かな自然環境の中で健康な鶏から美味しい鶏肉づくりに挑戦する養鶏事業、黒毛和種など良質な国内牛の生産に取り組む養牛事業などを日本全国で展開しています。

また、1988年には豪州で養牛事業を開始、さらに2015年4月にはトルコで養鶏事業に参入。国内に加え、海外においても生産・飼育を行うことで、インテグレーションシステムが強化され、より安定的な食肉の供給が可能になりました。

生産・飼育から事業を行うことの意義

当社グループは、商品の安全・安心を徹底的に追求すると同時に、安定供給を実現するために、インテグレーションシステムによる食肉生産を行っています。給餌や飼育環境整備などのノウハウが蓄積されたことにより、高品質のブランド食肉を生産できるようになりました。また、不可食部分も余すことなく有効活用することで、生命の恵みを大切にしています。さらに、ニーズが高いマーケットへタイミングよく供給することにより、外部環境に強いビジネスモデルの構築が可能となっています。

事業環境(機会とリスク)

国内の食肉消費量は、国産ニーズの高まりや高齢層の食肉購入の増加などから、増加傾向で推移する見通しです。また、健康志向やハラル市場の拡大、価格訴求の観点から、鶏肉市場のさらなる拡大が見込まれます。一方、国内の食肉生産量は、肥育農家1戸当たりの規模が拡大していますが、飼養戸数は減少しており、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)リスク等も考慮すれば、数量ベースで大幅な増加が見込めないと想定されます。さらに製造工程では、人口減少による労働力不足への対応が求められており、機械化等による省人化対策が大きな課題となっています。

そのような中、当社グループとしては、ファーム・処理設備の拡充へ積極的な投資を行い、国内における環境変化へ対応し安定的な増産体制構築へ一層加速していくことで、国内事業の競争優位性を確立するとともに、日本の畜産分野における食料自給率の維持・向上へ貢献していきたいと考えています。

国内：豚 インターファーム

豚から始まったニッポンハムグループの飼育ノウハウ
飼料配合と品種改良のノウハウがブランド豚を育む

年間出荷量

約 **605,000** 頭

年間処理数

約 **1,800,000** 頭

※2017年3月期末実績



● 当社グループは、国内最大規模の養豚事業者として、全国27農場から年間約60万頭の豚を出荷しています。養豚事業は、インターファーム(株)を中心とした生産事業と日本フードバックカー(株)を中心とした処理事業で形成されています。

徹底した衛生管理で良質な豚肉を生産

養豚事業は、母豚の生産から、交配・分娩、育成、肥育まで、各農場で一貫体制をとっています。豚の健康・快適を保つため、豚

舎内の空調制御はもちろん、農場内に病気を持ち込まないように、従業員、関係車両はシャワーを浴びてから入場します。また、豚は成長段階によって快適な環境が異なり、成長に合わせて引越しをさせる必要があるため、引越し後の部屋を水洗・消毒し、清潔にしてから次の豚を迎える

「オールイン・オールアウト」方式を敷いています。さらに、処理段階においては大切に育てた豚にストレスを与えずに処理・加工を行い、鮮度を落とすことなく、迅速にお客様のもとにお届けしています。



ブランド食肉展開

お客様の嗜好に合わせて、自社農場で飼料配合の変更や品種改良などに取り組んだことにより、国産豚肉「麦小町®」、「けんこう豚®」や「知床ポーク」をはじめとするブランド食肉の開発につながっています。また、愛情たっぷりに育てた豚は、定番商品からギフトの旗艦ブランド「国産プレミアム®美ノ国」の原料に至るまでさまざまな商品に展開しています。



＞さらなる価値創造に向けて

PICK UP !

専属の獣医師が豚の健康を適切に管理

獣医師が2日に1回農場を巡回し、豚の健康状態を管理しています。病気を見つけた際は、ワクチンや投薬を適切に行うことで、他の豚への感染を防いでいます。また、地域や自社農場で流行している感染症に関する情報を収集し、より効果的な消毒薬を使うなど防疫にも努めることで、安全・安心な豚肉の提供に貢献しています。



インターファーム(株)
九州家畜診療所
獣医師

PICK UP !

生命の恵みを余すことなく活用

とんこつやコラーゲンなど、豚肉の処理加工過程で生まれる資源を無駄にせず、ラーメンのスープやたれといった、エキストラ調味料やサプリメントの材料として活かしています。



PICK UP !

家畜の排せつ物を有機肥料に

豚の排せつ物は、バクテリアを使って分解し、有機肥料としています。野菜・花などの栽培に利用されており、(有)純粋黒豚種豚農場の農地で栽培される玉ねぎは、当社株主優待品の一つとしても出荷されています。



国内：鶏 日本ホワイトファーム

年間出荷量

約 **69,000,000** 羽

※2017年3月期実績

商品化まで約70分。圧倒的な高評価を得るブランド 国産鶏肉「桜姫®」

● 日本ホワイトファーム(株)では、国産鶏肉「桜姫®」などの鶏を生産しています。生産拠点は、北海道網走市および厚真町、青森県横浜町、宮崎県日向市の全国生産4カ所。それぞれの土地の風土に合わせて鶏を育てることで、現在では全国生産シェアの約10%を扱うまでにになりました。

鮮度の高い鶏肉を提供

農場では、鶏飼育の専門技術者が健康な親鶏を飼育し、その親鶏が産んだ種卵を最適な環境下で健康なひよこにかえし飼育農場に届けます。飼育農場では、衛生環境を保つために、鶏舎ごとに雛鶏を受け入れ鶏の出荷までを一斉に行う「オールイン・オールアウト」方式を採用しています。約48日間の飼育期間をかけて大切に育てた鶏は、工場で1羽当たり約70分という速さで処理・加工され、グループの物流網を経て、鮮度を保ったまま店頭に並びます。



「桜姫®」などのブランド食肉を積極的に展開

当社グループは、積極的にオリジナルブランド商品を生産しており、透明感のある桜色で、鶏独特の臭みが少なく、一般の鶏肉に比べてビタミンEが3倍以上※含まれる「桜姫®」をはじめ、知床半島を間近に望む流氷の地で育った「知床どり®」、自社で配合設計した飼料で育てた「ホワイトチキン」など、お客様から好評をいただいています。特に「桜姫®」は、TVCMを中心に、安全・安心と美味しさを訴求する販売促進活動を全国的に展開しています。



TVCMによる消費者への安全・安心の訴求



※日本食品標準成分表2015数値比較

＞さらなる価値創造に向けて

PICK UP !

家畜の排せつ物を
燃料として有効活用

日本ホワイトファーム(株)では、鶏の排せつ物を乾燥させた後、施設内にあるボイラーで燃やし、鶏舎の暖房や清掃時に使用する温水の熱源として活用しています。また焼却灰はリンなどの肥料として利用されています。



鶏ふんを焼却するボイラー設備

PICK UP !

いのち
生命の恵みを
余すことなく活用

処理加工のプロセスで生まれる鶏ガラなどから、ラーメンのスープ、たれやソースのエキスなどの調味料を製造しています。卵から愛情込めて育てた鶏の生命を、最後まで大切にしています。



オーストラリア：牛 ワイアラ牧場

ストレスの少ない環境で穀物肥育、高品質を追求した豪州ブランド牛

ワイアラビーフ年間出荷量

約**158,000**頭

豪州3工場年間処理数

約**429,000**頭

※2017年3月期実績

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

時約5万頭の牛を穀物肥育し、年間約16万頭を出荷しています。当社グループが日本国内で販売する豪州ブランド牛肉「大麦牛®」などは、すべてこの牧場で生産しています。



牛の健康をコンピュータを使って徹底管理

ワイアラ牧場では、飼料にこだわるだけでなく、水質検査で安全が確認された井戸水等を飲料水として与えたり、強い紫外線から牛を守るためシェード(日よけ)を設置するなど、牛の健康に細心の注意を払っています。また、生育歴や健康状態などをコンピュータシステムで管理し高品質を追求するとともに、牛1頭ごとに付けられた電子タグで精密なトレーサビリティ管理を行っています。

最新鋭の安全衛生システムを導入

ワイアラ牧場から車で約2時間圏内のクィーンズランド州オーキー市には、食肉処理の専門工場「オーキービーフエクスポート」があり、農場から運ばれてきた牛を処理し、枝肉やボックスミートに加工・出荷しています。作業終了後は、毎日7～8時間かけて専門スタッフによる清掃が行われ、衛生管理が徹底されています。

同工場では、1994年に食肉処理工場として世界に先駆けてHACCP※1を導入。1998年にはAQIS(オーストラリア検査検査局)がHACCPの手法に基づいて開発した食肉の安全性監視プログラムMSQA(食肉安全品質保証プログラム)による管理を開始し、BRC※2等の国際認証を取得するなど、世界最高水準の衛生管理を行い、安全・安心、そして高品質な精肉を生産しています。



※1 原材料の受け入れから最終製品までの各工程ごとに、微生物による汚染、金属の混入など危害を予測した上で、特に危害の防止につながる重要な工程を継続的に監視・記録する工程管理の手法。

※2 BRC(Food)規格とは、英国小売協会(British Retail Consortium: BRC)が策定した食品安全規格です。品質や法令遵守に関する要求事項も含まれており、欧州諸国や米国を中心に普及しています。

さらなる価値創造に向けて

PICK UP!

バイオガスプラントによる
自然エネルギーの活用

豪州のオーキービーフエクスポートでは、2015年4月、バイオガスプラントを設置しました。工場排水からメタンガスを取り出し、エネルギーとして利用しています。これにより、天然ガスの使用量と、年間約8千トンのCO₂排出量が削減されます。



PICK UP!

豪州の3工場で
ハラル認証を取得

当社グループの豪州における3つの牛処理工場※は「ハラル認証」を取得しています。認証取得には、イスラム教の教えに従って処理をする生産体制の整備、原材料のハラル性、ISO9001などの国際基準に準じた適切な品質管理体制の確立などが求められます。世界人口の約4分の1を占めるイスラム教徒の方々に、安心して食べていただける牛肉を生産しています。

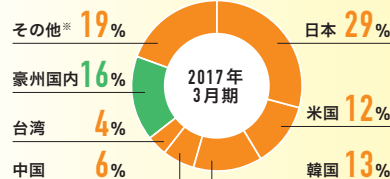
※オーキービーフエクスポート、T.B.S、ウィンガムビーフエクスポートの3社

PICK UP!

リスク分散可能な
ビジネスモデルの実現

日本では需要が低い部位でも、他国では需要が高いケースがあります。第三国への販売体制を構築することで、世界各国の食肉相場や為替相場の動向に合わせて販売先を選定しリスク分散を図ります。

豪州事業販売実績



※その他：EU、インドネシア、中東等



特集：「^{いのち}生命の恵み」を自分たちの手で育む

“荷受・物流”“販売”フェーズ

ニッポンハムグループで開発・生産から販売・マーケティングまで手がけられるパーティカル・インテグレーションシステム。これにより、流通や消費者の方々が求める付加価値の高い商品やサービスをかたちにすることができます。

荷受・物流

川上で生産した良質な食肉を集荷し、川下へと届ける川中を担っているのが物流事業です。食肉事業本部の物流事業は、国内最大級の冷蔵・冷凍保管施設を持つ日本物流センター（株）が担っています。関東（神奈川県川崎市）および関西（兵庫県西宮市）において国内最大級の冷蔵・冷凍保管施設が24時間365日稼働しており、海外からの荷受も可能な保税機能を有しています。当社グループが国内向けに販売する食肉の大部分は、これらの物流センターに集約され、さらに日本チルド物流（株）が、食肉販売を担う全国のニッポンフードグループ各社にスピーディーに配送しています。

販売：高品質な独自のブランド食肉を展開

インテグレーションシステムを活用し独自のブランド食肉を生産することで、当社ならではの高付加価値商品の展開が可能になりました。その代表格である国産鶏肉「桜姫®」は、当社グループ出荷羽数の約3割を占めています。また、自社農場限定の国産豚肉をギフトの旗艦ブランド「国産プレミアム®美ノ国」の原料に使用するなど、事業本部を越えてインテグレーションを拡大することで、ブランド価値の向上を図っています。

事業環境（機会とリスク）

国内生産の大幅な増加が見込めない中、今後国内の食肉需要増加に対応していくためには輸入食肉の調達強化が必要になります。一方、世界的に見れば、人口増加、所得向上によりアジアなどの開発途上地域を中心に、肉類消費量の伸長が見込まれており、従来の先進国中心の需給関係がベースとなったグローバルマーケットから、大きく変化することが考えられます。輸入価格についても、将来的には自由貿易協定による関税の引き下げも考えられますが、世界的な飼料価格や人件費上昇によるコストアップ、さらに世界的な需要拡大も見込まれており不透明な状況です。一方、国内においては、労働人口の減少により、製造・販売先にて人手不足を解決できる規格品の開発や地方エリアへの共同配送など、効率的事業運営を前提にした取り組みが必要になります。

当社グループとしては、これらを成長機会と捉えて、自社ファームを含め長年培ってきた海外からの調達力とスピーディーな国内配送体制により、全国のお客様へ安定的に商品をお届けするとともに、食肉販売の専門性を駆使したマーケティングにより、お客様の課題解決に努めていきます。

荷受・物流：日本物流センター

鮮度・品質を保持し、必要なものを必要なだけお届けする

● 日本物流センター（株）は、最新鋭の物流センターとして、生鮮食料品の「つくりたて」の品質を保持するための冷蔵・冷凍庫機能や、食品スーパーをはじめとする多様な取引先のニーズに応えるための商品仕分機能

を有しています。これにより「必要な時に必要なものを必要なだけ」ジャスト・イン・タイムに出荷することが可能になっています。また、近年では、多様化するお客様のニーズに応えるため、さまざまな温度帯の商品を取り扱ってきた経験を活かし、高周波解凍機を使用した独自のプログラムによる高い解凍技術をお客様に提供しています。



日本物流センター（株）
（東京事業所）

いのち
生命の恵みを無駄にしない「配送品質No. 1」を目指して

日本チルド物流（株）およびニッポンフードグループ

では、商品の破損、廃棄処分が発生すると

いのち
生命の恵みを無駄にすることにつながる

ため、「配送品質No.1」の実現に取り組んでおり、商品の出荷からお取引先に納品されるまでのプロセスで管理ポイントを設定して、日々のチェックを徹底しています。また、万一、不備・不具合が発生した場合には、その原因を究明の上、再発防止策の徹底・検証を行っております。



＞さらなる価値創造に向けて

PICK UP！ 再生可能エネルギーの
取り組み

日本物流センター（株）では、東京事業所と関西事業所の倉庫棟屋上に合計約6,200枚の太陽光パネルを設置しています。2事業所合計の年間発電量は191.5万kWh、一般家庭約583世帯分の年間電力使用量に相当します。これによるCO₂排出量の削減効果は年間982トンとなっています。



屋上に設置された
太陽光パネル

PICK UP！ 「4つの見える化」で
安全・安心な事業を展開

日本チルド物流（株）では、配送品質の向上のために、配送管理システムを構築しています。GPSによって「動態位置」「走行速度」「保冷庫内温度」「急制動」の4つをリアルタイムで「見える化」することで、安全・安心な運送の実践につなげています。

PICK UP！ ドライバーの負荷低減に
向けた物流改革

日本チルド物流（株）では、物流中継拠点の配置や、配送日程の見直しを実施。ドライバーの長時間就労や人手不足などの課題解決に取り組んでいます。また、低燃費車両の導入を順次進めており、従業員の安全と環境に配慮した運転の意識を高めるための講習会も実施しています。





販売：ニッポンフードグループ

営業拠点114カ所の全国ネットワーク、国内シェア No.1を実現する販売力

● パーティカル・インテグレーションシステムの圧倒的な供給力は、生産能力はもちろん、その商品を全国のお客様へ迅速かつ安定的に供給できる販売能力によって支えられています。当社グループでは、川下に位置するニッポンフードグループ各社が、その強い販売力によってシステムを支えており、牛肉・豚肉・鶏肉のいずれの販売においても国内シェアNo.1を獲得しています。

また、全国114カ所に営業拠点を配置し、ニッポンフードグループの従業員一人ひとりが各地域に根ざした食肉販売のスペシャリストとして、単なる商品供給だけでなく、お客様の課題を解決する食肉ソリューション型営業を展開しています。



ブランド食肉の開発

商品の拡販には、スーパーマーケットや精肉店などの得意先にとって売上と収益に結びつく提案が求められます。当社グループは、インテグレーションシステムを有する

からこそ可能な、付加価値の高いブランド食肉の商品開発に取り組んでいます。国産鶏肉「桜姫®」をはじめ、国産豚肉「麦小町®」、豪州ブランド牛肉「大麦牛®」、米国産牛肉「ANGUS Valley」など幅広い銘柄を取りそろえています。

ブランド食肉の価値を伝える

ブランド食肉の価値を消費者の方々に浸透させるために、「コンシューマパック」を展開しています。国産鶏肉「桜姫®」では、産地で真空パックし、そのまま食卓にお届けできる「産地パック」を展開するとともに、取り扱いのある販売店をホームページで告知しています。また、商品解説、レシピ提案、消費者のレポートなども掲載し、指名買いやリピートにつながるマーケティングを実践しています。こうした取り組みは、自社農場の国産豚肉を使用した「国産プレミアム®美ノ国」でも展開しており、中元・歳暮シーズンにはホームページで「美ノ国」特別サイトを公開し、商品特徴である口どけの良さの解説や、おいしい召し上がり方、自社農場での取り組みなどを紹介しています。



＞さらなる価値創造に向けて

PICK UP !

フードアドバイザーの活用

いかに魅力的な商品であっても、売場で消費者が手に取り、購入につながらなければ、その価値を知っていただくことはできません。当社グループでは、商品に関心を持ってもらえるような売場作りの提案や、調理方法のアドバイス、新商品の情報提供などを行うフードアドバイザーを活用することで、ブランド食肉の拡販につなげています。



PICK UP !

子ども食堂との連携

中日本フード(株)は、地域の子ども食堂※の取り組みに賛同し、豚肉や鶏肉などの協賛を行っています。2016年度は6営業部より325kgのお肉をお届けし、冷しゃぶや唐揚げなどのさまざまなメニューに調理され、お楽しみいただいています。食事の場が地域交流の活性化につながることを願っています。

※地域の大人や子どもに無料や安価で食事を提供し、子どもが放課後に過ごす場や地域交流の場。



販売：事業本部間の連携による総合力の発揮

垣根を越えた取り組みによるシナジー効果で得意先への提案力強化

● 当社グループでは、営業ノウハウやチャネルの共有化、ハイブリッド型拠点の設置など、事業本部の垣根を越えた取り組みを進めることで、新たな価値創造につなげています。

事業本部を越えたグループ総合力でソリューションを提供

製造・商品知識を持つ加工事業本部の営業担当者と、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。商品だけでなく、使用原料の選定、最適な調達方法・時期などを合わせた総合的なソリューション営業を行うことで、得意先とのより強固な信頼関係を構築しています。また、外食、CVSなど、チャネルごとに加工事業本部、食肉事業本部、関連企業本部の営業担当者が連携し、情報共有や合同プレゼンテーションなどを行いながら得意先の提案を進めており、成果も上がってきています。

フード会社の営業拠点を活用し加工営業との相乗効果を発揮

2017年3月期より、食肉事業本部の営業を担うニッポンフードグループの拠点に、加工事業本部の営業担当者を配置し、相互で保有している営業ルートを効果的に活用できる体制作りを目指しています。現在はモデル事業所で展開し、今後は順次増やしていく計画です。得意先情報のみならず、担当エリアのイベント情報などを共有することで、地域性を加味したタイムリーな提案が可能になり、得意先とのさらなる関係強化へつながっています。また、担当エリアが広域な加工の営業担当者にとっては、得意先に近い拠点

で駐在ができるため、巡回頻度が以前に比べて向上するとともに、移動時間が大幅に削減され、営業活動の効率化につながっています。



＞さらなる価値創造に向けて

PICK UP！ハイブリッド型拠点を新設

2017年2月、食肉販売を行う西日本フード(株)岡山営業部に、加工事業の物流会社の拠点を設置したハイブリッド型拠点が誕生しました。これにより、食肉の量販チャネル向け販売量増大への対応が可能になるとともに、従来は物流に割かれていた人員を営業に専念させることができます。一方、加工事業においては物流量を拡大できるだけでなく、フード会社の拠点を活用することで、コストを抑えながらエリア営業を強化できるなどのシナジー効果が表れています。



PICK UP！ブランド食肉を加工食品に展開

当社グループでは、自社農場で生産する国産鶏肉「桜姫®」やイタリア産長期肥育豚「ドルチェポルコ®」などのブランド食肉を、「石窯工房®」や宝幸(株)の缶詰など加工品の原料に使用することにより、安全・安心で、付加価値の高い商品の開発につなげています。また、事業本部の垣根を越えた商品を開発することで、ブランド資産の有効活用も図っています。



営業概況

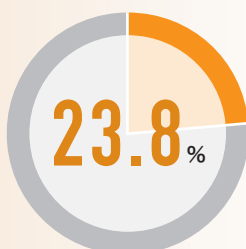
日本ハム(株)は、2016年4月に海外事業本部を設立し、4事業本部体制に移行しました。
従来は、加工、食肉、関連企業の各事業本部に属していた海外事業・海外関係会社を
海外事業本部に集約し「見える化」することにより、グローバル企業へ加速していきます。

加工事業本部

売上高

3,483 億円

売上高構成比



営業利益

79 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

ハム・ソーセージ事業



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23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



15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



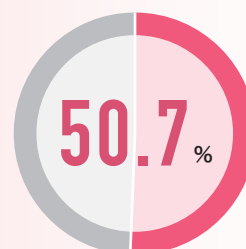
国内58カ所に及ぶ営業拠点において、スーパー、コンビニ、外食など細分化したお得意先にそれぞれの専門知識を持った人材を配置。

食肉事業本部

売上高

7,416 億円

売上高構成比



営業利益

439 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

輸入食肉事業



国内食肉事業



ビジネスモデル

生産・肥育



国内122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

売上高

1,590 億円

売上高構成比



営業利益

37 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

水産事業



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



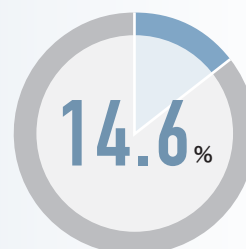
乳製品(チーズ等)の製造・販売。ヨーグルトおよび乳酸菌飲料の製造・販売。

海外事業本部

売上高

2,144 億円

売上高構成比



営業利益(損失)

△13 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



26カ所の自社農場で、牛・豚・鶏を生産。

処理・加工



海外5カ所に自社工場を設け、食肉を処理・加工。

製造



海外16カ所の各工場では、各種の外部認証を取得。

輸出・販売



海外37カ所の営業拠点で現地の趣向に合った商品を販売。

加工事業本部

製販一体となった改革を推進し、
収益力の向上を図ります。

代表取締役専務執行役員
加工事業本部長

川村 浩二



2017年3月期の概況

新中期経営計画パート5の2年目となる2017年3月期、加工事業本部の業績は、売上高3,483億円、営業利益79億円の増収・増益となり、営業利益率は2.3%となりました。ただし、下期以降の数量増への製造対応や最適生産体制への移行に関する諸経費が増加したことにより、営業利益は計画を下回りました。

前期では、「販売数量拡大」と「コスト競争力の強化」を主要なテーマとして「競争優位性の再構築」に注力してきました。販売では「シャウエッセン®」が過去最大の売上数量を達成したほか、昨年発売した「極み焼®ハンバーグステーキ」、2017年2月新商品の「豊潤®あらびきポークウインナー」が好調に推移し、業務用商品も含め、販売数量は前年を大きく上回りました。さらに歳暮ギフトでは、旗艦ブランドである「国産プレミアム®美ノ国」が10周年を迎え、積極的な販促活動を展開したことからハム・ソーセージギフト市場の伸びを大幅に超える販売個数となりました。

また、原材料価格の安定を背景にした販促活動や価格対応商品の投入、ファイターズセールなどが数量拡大につながり、工場稼働率改善に伴う生産性向上へ一定の効果がありました。しかしながら、生産体制の最適化に向けた工場間の商品移管等の一時費用が発生したことや、繁忙期の労働需給ひっ

迫により、労務コストが想定以上に上昇したため、本来下がるべき製造コスト削減が遅れ、計画の83億円を4億円下回り、課題を残す結果となりました。

新中期経営計画パート5の進捗状況と今後の取り組み

●最適生産体制の構築によるコストダウンと高付加価値商品の拡販で収益拡大

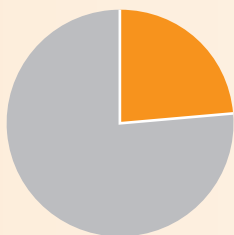
2018年3月期は、原材料価格の上昇が予想される中、生産性の向上によるコスト削減と高付加価値商品を中心とした販売数量増で利益を確保していきます。

生産性の向上に向けて、2016年10月には、日本ハムファクトリー（株）兵庫工場と小野工場が統合した新「兵庫工場」がスタートするなど、ハム・ソーセージの製造拠点を15から13に集約し、最適生産体制に向けた基盤整備を行いました。今後は、兵庫、茨城の両工場を中心に「シャウエッセン®」や「彩りキッチン®」シリーズなど大型商品を高生産性ラインへ集中し、その構成比を高め、全体のコスト削減を図ります。その他の工場では、地域密着型商品や健康基軸商品の高付加価値商品など、各エリアのマーケットに合わせた生産体制へシフトしていきます。そのためにも、お客様ニーズに対応し、エリアに密着した営業体制の強化と製販の連携も密にしていきます。



売上構成比率

23.8%



売上高

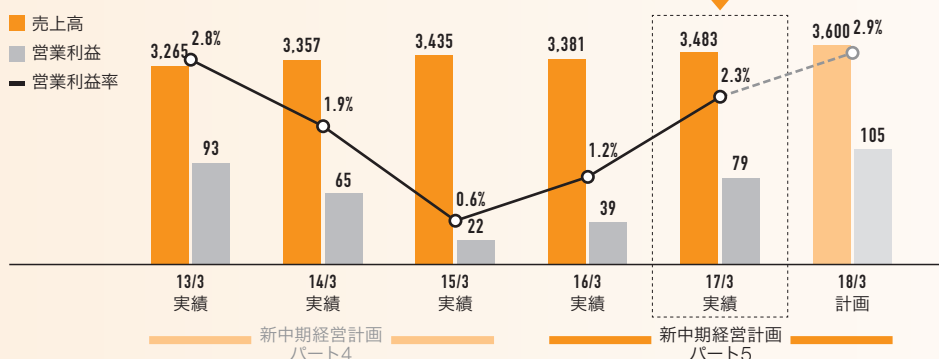
3,483 億円

営業利益

79 億円

営業利益率

2.3%



最適生産体制による製造コスト削減効果は今期末に8%を目標にしていますが、昨今の労務コスト上昇を加味すれば、さらなる「省人化」「機械化」が不可欠です。今期は、静岡工場にウイナー一貫生産ラインを増設し、生産数量増とコストダウンへの対応を行います。もちろん品質面の強化も怠ることなく取り組んでまいります。また、製造ラインの繁閑を平準化させるため、販売計画との連動や冷凍食品などチルド以外の商品を製造するような弾力性の高いライン体制も検討しています。

販売数量拡大に向けては、「シャウエッセン®」「豊潤®」あらびきポークウイナー「石窯工房®」等、ブランド商品の積極的な販売促進によって拡販・育成を推進します。ギフトに関しては、日本ギフト大賞2017 プレミアムギフト賞受賞を弾みにして引き続き旗艦ブランドである「美ノ国」の拡大とともに、消費の二極化や近年増えつつある自家需要に対応できる商品を投入し、贈り手のこだわりや価値観に添えていきたいと考えます。

●新たな商品カテゴリーや販路の拡充

新たな商品開発と販路拡大に向けて、国産鶏肉「桜姫®」「ドルチェポルコ®」などを使った商品開発や、ニッポンフードグループの営業拠点を活用したエリア販売強化による販路拡大など、グループ連携による取り組みを積極的に推進していきます。「極み焼®」シリーズや「アンティエ®」ディナーヴルスチェン®など、簡便性とおいしさに豪華さを加えた商品提案によるディナー需要の喚起や、「ヘルシーキッチン」シリーズでは、「糖質0」や「機能性表示」のハム・ベーコンなどによる健康志向への対応を強化します。

また、成長分野であるコンシューマ向け冷凍食品の製造販売を強化していきます。現在のおかず食材や弁当品を中心としたラインナップから、夕食需要への対応、米飯類や麺類などの商品カテゴリーを拡充することで、総合冷凍食品サプライヤーを目指していきます。

CSR

TOPICS

食物アレルギー対応商品の拡充

ニッポンハムグループでは、「みんなの食卓®」シリーズや「米粉パン」などのアレルギー対応商品を、東北日本ハム(株)の専用工場で製造しています。2007年に生産を開始し、2015年には使用する原材料だけでなく、全工場棟が食物アレルギー対応商品の生産体制へ移行しました。現在は、供給数量拡大に向けて、第二工場を建設中です。今後とも、安全・安心のさらなるレベルアップを図ります。



食肉事業本部

食肉供給力の強化と販売拡大で
シェア25%の実現に取り組みます。

取締役専務執行役員
食肉事業本部長

井上 勝美



2017年3月期の概況

「国内事業の持続的な収益力強化」に向けて、食肉事業本部では生産・飼育から処理・加工・物流・販売に至るまで一貫した「バーティカル・インテグレーションシステム」の強化により、中長期的に国内販売シェア25%を目指しています。生産・肥育では、国内生産能力の拡充に向け既存設備の補強と新規ファームへの投資、販売では、国産鶏肉「桜姫®」をはじめとする相場に左右されにくい食肉ブランドの育成など、多面的な取り組みを展開しています。

新中期経営計画パート5の2年目となる2017年3月期の業績は、売上高7,416億円、営業利益439億円と減収・増益、営業利益率は5.9%となりました。

売上高は、輸入鶏肉の価格の回復が遅れたことなどにより減収となりましたが、営業利益は、食肉市況が軟調に推移する中、過去最高益を達成しました。積極的な販売促進によって国産鶏肉「桜姫®」の売上が好調に伸長したことをはじめ、市況に合わせて国産・輸入食肉、牛・豚・鶏の3畜種の適正な調達を行い、収益を確保する体制を整備したことが収益の安定化に貢献しました。また、販売においては、食肉販売を

担うニッポンフードグループの成長が継続し、粗利益が拡大したことで増益となりました。

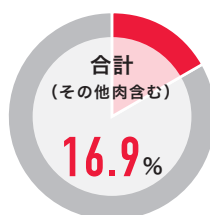
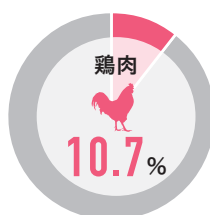
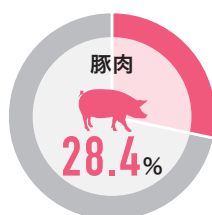
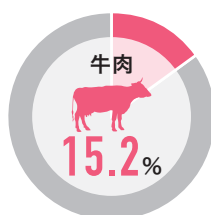
新中期経営計画パート5の進捗状況と今後の取り組み

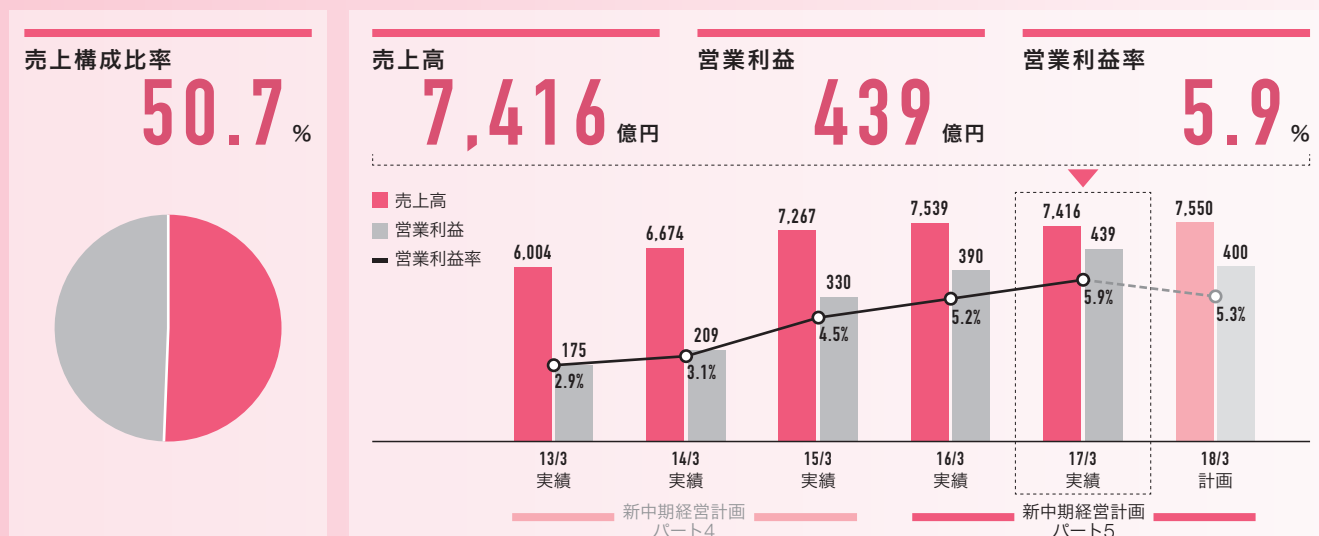
●ファーム事業への継続的投資による中長期的な生産能力の強化

国内販売シェア25%達成に向けては、増産体制の構築を加速させる必要があります。川上のファーム事業に対して引き続き積極的な投資を行います。2017年3月期は、道南における豚農場用の土地造成、知床・新潟における鶏農場の建設、省力化に向けた鶏ムネ自動解体処理設備の導入などに20億円を投資しました。2018年3月期も、増産体制の構築に対して25億円の投資を行う予定です。

増産の進捗については、外部環境の変化もあり新中期経営計画パート5の当初計画からは遅れています。2018年3月期は中計最終年度として、豚63万頭、鶏7,100万羽を目標に川上事業の拡充を図ります。一方、ブランド食肉の増産は順調に推移しており、国産鶏肉「桜姫®」約2,800万羽、国産豚肉「麦小町®」約24万頭の計画達成に向けて、着実に取り組みを進めていきます。

当社食肉販売における
自社ブランド食肉の
占める割合





●戦略的パートナーシップによる中長期的な調達力の強化

調達力の強化に向けて、海外有力パッカーとの戦略的パートナーシップによる取り組みを進めていきます。牛肉に関しては、北米のTYSON社と米国産牛肉「ANGUS Valley」を立ち上げました。アンガス種は、日本人好みの赤身と脂身のバランスが特長で、年間8,000トン为目标に外食チェーンや量販店へ販売していきます。また、長期肥育豚「ドルチェボロコ®」はイタリアのピニ社、「アンデス高原豚」はチリのアグロスーパー社との戦略的パートナーシップによって安定的な調達を確保していきます。

●シェア25%に向け、収益の伴った販売拡大へ

ブランド食肉では、国産鶏肉「桜姫®」に次ぐブランドとして、国産豚肉「麦小町®」の育成を図っていきます。TVCMなどのプロモーション活動による認知度向上によって、取扱店舗の

拡大と同時に、消費者からの指名買いの獲得を目指します。輸入牛肉では、外食店や量販店向けに「ANGUS Valley」を積極的に提案していますが、その特長を活かした加工品の製造も視野に入れ、ブランド認知度向上へつなげたいと考えます。

販売の拡大と安定的な収益の確保に向けて、全国116の営業拠点を網羅するニッポンフードグループなどでは、量販店に向けたブランド食肉の提案強化とともに、外食チェーンへの販売拡大に取り組みます。

食肉事業本部は、インテグレーションシステムの強力な供給力を背景に、数量拡大による収益の安定を図ってきました。国内販売シェア25%に向けて引き続き数量拡大に取り組めますが、ただ単に拡大するのではなく、安定的な収益を伴うことが前提になります。ブランド食肉の拡販とともに、国内生産・海外調達に磨きを掛け、安定した成長を目指していきます。

CSR

TOPICS

高校生への専門技術指導

牛や豚の処理を行う日本フードパッカー(株)青森工場では、地域の農業高校の生徒を対象に開催される畜産後継者育成研修会などで、養豚の仕事についての講習や豚枝肉のカット実演を行いました。今後も高校や大学と連携して、畜産業や食肉業界の魅力をお伝えすることで、将来の畜産業を担う人材の育成につなげます。



関連企業本部

水産品は高付加価値商品の強化、
乳製品は売上拡大に注力します。

常務執行役員
関連企業本部長

板東冠治



2017年3月期の概況

関連企業本部は、寿司種や水産加工品を扱うマリンフーズ(株)、チーズ・缶詰・冷凍食品・フリーズドライ食品等を扱う(株)宝幸、ヨーグルト・乳酸菌飲料を扱う日本ルナ(株)の3社を中心に、「水産品」と「乳製品」を柱とした多様な商品群で事業を展開しています。

新中期経営計画パート5の2年目となる2017年3月期、関連企業本部の業績は、売上高1,590億円、営業利益37億円と増収・増益、営業利益率は2.4%となりました。

売上高は、水産品については、量販チャネル向けの寿司種や自社製造商品の販売等に注力しましたが、日本における漁獲減、海外からの供給減とそれに伴う相場の高騰により、厳しい事業環境となり減収となりました。乳製品については、ヨーグルト・乳酸菌飲料は、主力ヨーグルト商品やチルドカップ飲料の新商品の販売強化により伸長しました。チーズは、業務用商品が好調であったことに加え、コンシューマ商品も伸長したことから、乳製品全体で増収となりました。

営業利益は、水産品については、自社製造比率の向上と価格改定により、利益率の改善が進み増益となりました。乳製品については、原料価格が落ち着く中、売上数量増と工場稼働率の改善によって増益となりました。

新中期経営計画パート5の進捗状況と今後の取り組み

● 大胆な改革で関連企業本部の事業規模を拡大

多様な商品群で、「お客さまの期待を超える商品を提供し、感動を与え続け発展する!」これが、関連企業本部各社の使命であり、関連企業本部こそがニッポンハムグループが真の総合食品企業を目指す上での鍵であると考えています。

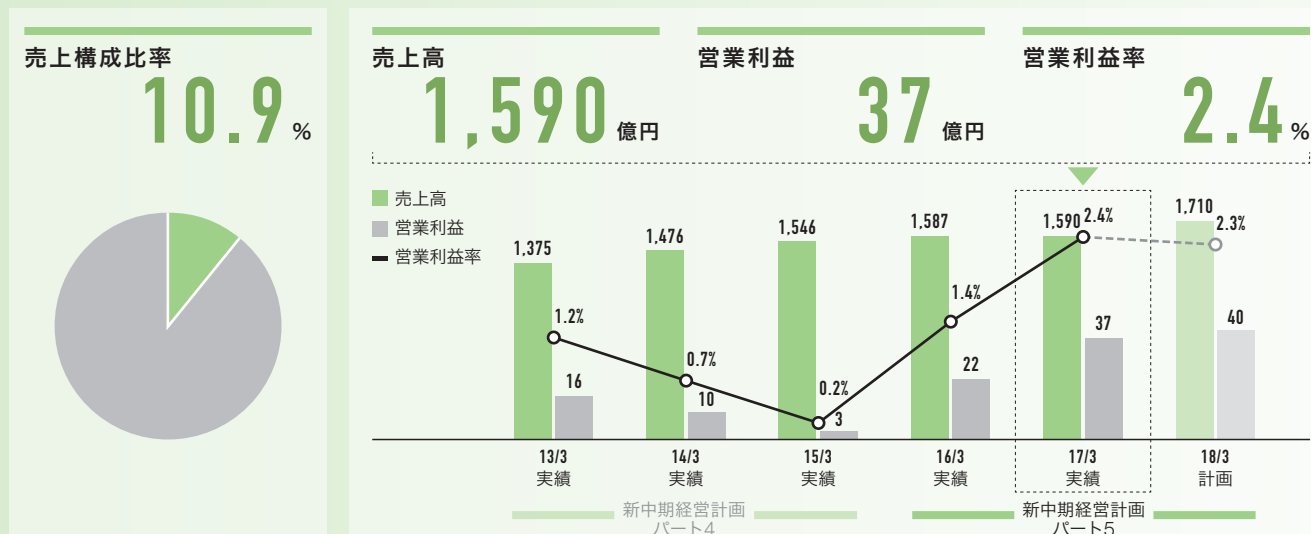
関連企業本部の全従業員が、わが社とわが社の商品に誇りを持って生き生きと活動する職場を作り、創造力を高め、大胆な改革を行い、事業規模の拡大を目指していきます。

● 水産品は、高付加価値商品の強化と自社製造商品の拡販を推進—マリンフーズ(株)

水産品事業の競争優位性の確立に向けて、原材料や製法にこだわった高付加価値商品の開発・販売を強化するとともに、自社製造商品の拡販による収益の拡大に注力していきます。

マリンフーズの主力商品の寿司種では、開発のスピードアップでお客さまにより喜ばれる商品の提供に努めます。マリンフーズグループの釧路丸水(株)では、「北海道ブランド」品をマリンフーズの販売網で全国販売しています。色合いと味の良さで好評な「旨味たこ」を中心に、北海道フェアの提案強化も行い売上を拡大します。また、三重工場製品では、「超高压加





工製法※)をCVS向けロングライフチルド商品に応用する等、新商品の開発・販売強化に取り組めます。

※1,000気圧(海底1万メートルに相当)の圧力をかけることで、熱を使わない滅菌や酵素活性を促進する効果があり、加熱とは違った加工方法として注目されています。

● チーズの売上拡大と自社製造商品比率の向上による収益力の強化－(株)宝幸

チーズでは、生産体制の強化とTVCM等による販促強化でコンシューマ商品の売上を拡大します。また、長年培った製造技術と開発力をもって、提案営業の強化を図り業務用でのさらなるシェア拡大に努めます。

常温食品と冷凍食品については、自社工場の生産能力増強を図りました。常温食品は、EPA、DHAを豊富に含むとして健康面でも注目を集めている主力のサバ缶の拡販を図り、冷凍食品は、自社のチーズを使用した高付加価値商品の拡販等で、自社製造商品比率を上げて収益力の強化を図ります。

また、国産鶏肉「桜姫®」、イタリア産長期肥育豚「ドルチェ

ポルコ®)などのブランド食肉を活用した常温食品や冷凍食品の販売強化や、ニッポンハムブランド商品を宝幸の工場で生産するなど、グループ内OEMによる生産最適化にも取り組み、グループ連携の強化にも努めてまいります。

● ヨーグルト、乳酸菌飲料は、健康トレンドを捉えた商品開発と生産能力増強で成長－日本ルナ(株)

1993年に発売したロングセラー「バニラヨーグルト」、2016年に販売した「スムージー」が売上拡大に貢献しています。今後は、機能性ヨーグルトや健康トレンドを捉えた商品開発により、お客様に健康と美味しさをお届けし続けます。

ヨーグルト市場の拡大とともに、日本ルナの売上も拡大しています。需要増の対応として、2019年1月の稼働を目指し高崎市に工場を新設し、既存の京都本社工場のさらなる生産性向上も行い、生産能力の大幅増強を図ります。確かなマーケティングに基づく商品開発と生産能力の拡大により、ヨーグルト、乳酸菌飲料市場での存在感を高めていきます。

CSR

TOPICS

ヨーグルトを通じた食育活動

日本ルナ(株)は、「ヨーグルトを通じて食の大切さを伝えていく」ことを目的に、地域の小学校への出前授業、工場見学、料理教室などを通じた食育活動を行っており、2016年度は、19件、約13,800人が参加しました。わかりやすいリーフレットやクイズで乳酸菌と健康について理解の促進を図るとともに、活動を行う従業員も自分たちの会社に対する理解を深めることを目標にしています。また、女性社員を中心としたメンバーで実施しており、女性の活躍・育成を推進する活動でもあります。今後もPDCAサイクルを回しながら、継続的な取り組みを展開していきます。



海外事業本部

収益構造の確立による事業拡大へ 各地域での基盤強化を 推進しています。

取締役専務執行役員
海外事業本部長

大社啓二



2017年3月期の概況

2016年4月に設立した「海外事業本部」では、海外19の国と地域に展開するグループ会社が、各国や地域の食文化に根ざした事業を展開し、ともに発展・成長していくために、適切なガバナンス体制の下、自立経営で成果を上げていくための基盤構築へ取り組んでいます。引き続き「グローバル企業への加速」に向けて、各事業本部管轄からグループ視点の最適な海外事業へ「見える化」を継続しながら、収益の伴った事業拡大を進めていきます。

海外事業本部として1年目となる2017年3月期の業績は、売上高2,144億円、営業利益△13億円と減収・減益となりました。営業利益については、豪州での気候変動により牛生体仕入価格の上昇が大きく影響し、差別化できるブランド牛肉の生産・販売およびさまざまな効率化を進めたものの大幅な減益となり、全体として厳しい環境となりました。

新中期経営計画パート5の進捗状況と今後の取り組み

前期においては、「事業収益の見える化」による選択と集中を進め、米国養豚子会社のテキサスファーム売却など不採算事業の整理を行う一方、今期はさらに成長が見込める分野への投資を行い積極的な事業拡大を目指していきます。

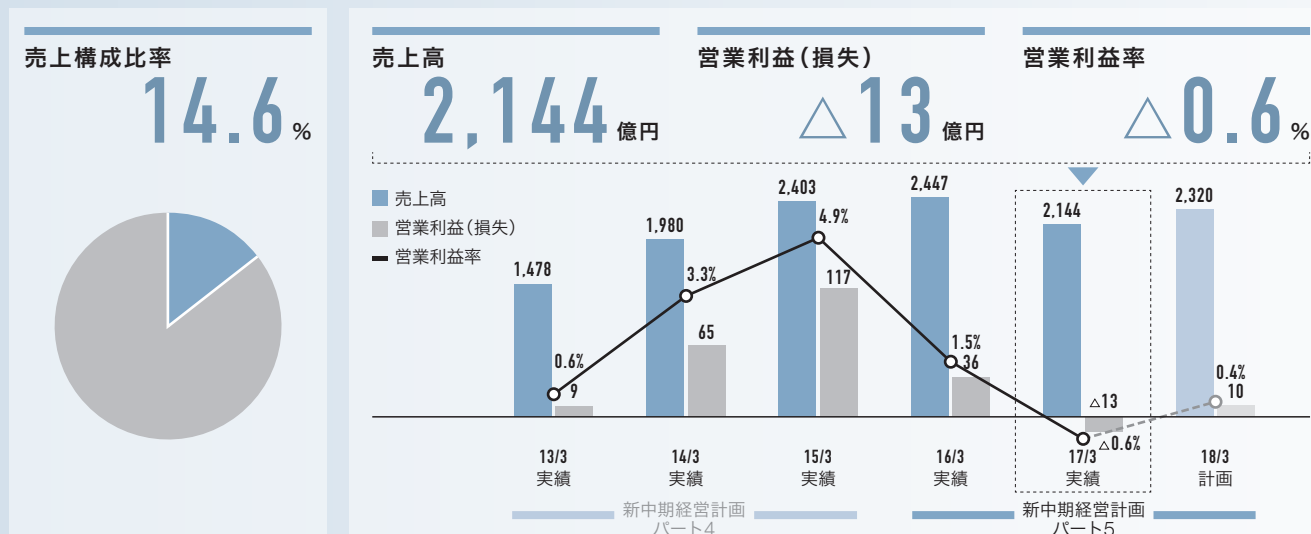
●北米市場では加工食品の製造販売に注力

米国デリーフーズ社では「クレイジー・クイジーン」「デリー・プライド」の2つのブランドでコンシューマ向け冷凍加工食品の販売を行っており、アジアンテイスト市場で売上が順調に伸びています。現状の製造体制は、カリフォルニア州にあるMolette工場のみであり、早急な販売数量拡大に不可欠な東海岸市場への供給体制構築が喫緊の課題でした。そこで、2018年9月の稼働を目指して、テキサス州ダラスに年間製造キャパシティ26,000トンの新工場を建設することで、製造数量拡大と東海岸への販売を強化します。今後も需要増が見込まれる冷凍加工食品の拡販により、2017年3月期の米国内における加工食品の売上高約70億円を、5年後には2倍にしていきます。

●豪州事業の収益の安定化に向けて

豪州事業では、相場の影響を受けにくいブランド牛の比率拡大に向けて、グレインフェッドの比率を現状の40%弱から50%弱まで高めていきます。また、工場の歩留りの向上、牛の重量増による販売価格の引き上げ、受託処理の適宜受入れによる工場稼働率向上などの施策により、収益の安定化を図ります。





●世界的に需要が高まる牛肉の供給能力増強

世界の牛肉消費は、今後10年で15%程度拡大すると考えられています。当社グループは、急激な消費の高まりを成長の機会と捉え、供給力強化に向けて2017年6月ウルグアイの大手食肉処理会社Breeders & Packers Uruguay S.A. (BPU社)を買収しました。

ウルグアイは南米の中でも政情や経済の安定性が高く、干ばつなどの気候変動が少ないため、素牛価格の安定など牛肉事業において競争力のある国です。畜産が国の主要産業であることから、国の指導により牛肉のトレーサビリティシステムを徹底していることや、成長ホルモンや抗生物質の使用などを禁じていることも付加価値として評価されています。特にBPU社は、ウルグアイの単独企業としてNo.1の処理能力を持つ輸出認定工場であり、最新鋭の設備を備えているため大型の追加投資が不要であることや、内陸部に位置しているため集荷に優位性があるなどの強みを有しています。

今後は、収益のさらなる向上へ、オーストラリア日本ハムとのシナジー効果を追求していきます。具体的にはグレインフェッドの飼育や歩留り向上を図るオペレーションのノウハウ、ブランディングやマーケティングの連携による世界への販売協力などにより、北米、欧州、中国などの巨大牛肉市場や食糧需要が急増するアジアなどの新興国地域への供給能力を増強し、売上の拡大を図っていきます。

●アジア・欧州地域における事業拡大に向けて

マレーシアでは、2019年3月期中に、新工場を立ち上げる予定です。ハラル食品の需要増が見込まれる中東・アジア向けに、ソーセージやチキンナゲット、フライドチキンといった冷凍食品等を生産します。また、経済成長著しいベトナムでは、南部ホーチミン工場に次いで、2017年10月、北部ハノイに新工場が稼働し、需要への対応と北部での販売強化を図ります。また、トルコ エゲタブ社では、生産性の改善とカット肉など付加価値商品の拡販により、営業利益の拡大を目指します。

CSR

TOPICS

循環型農業の取り組み

当社グループの豪州における3つの牛処理工場や牛の生産・飼育を行うワイアラビーフでは、施設内で発生した排水は河川に放流せず、農作地や牧草地の肥料として再利用しています。牛のふんや汚れた水をただ単に捨てるのではなく、穀物や牧草を育て、また牛を育み肥育します。例えばウインガム工場から出た排水は、近隣のグレンヤラ牧場に送られ良質な牧草を育てています。赤身牛肉の人気の高まりからパスチャーフェッドと呼ばれる豊かな牧草で育てた牛肉が日本でも見られるようになりました。

当社グループでは、環境にできるだけ負荷を与えることなく、循環型農業のサイクルの一翼を担うことで持続性のある事業運営を目指します。



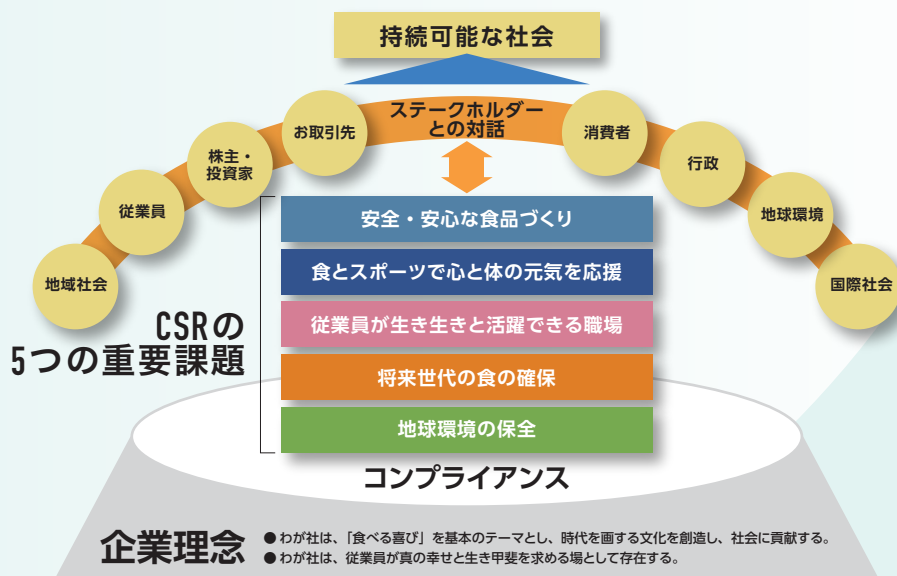
サステナビリティ・ハイライト

ニッポンハムグループは、世界の人々に「食べる喜び」をお届けし、楽しく健康やかな暮らしに貢献することを目指しています。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の5つの重要課題」に 取り組みます

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の5つの重要課題」を中心としてCSR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。



コーポレート本部長 メッセージ

ニッポンハムグループは、CSRを戦略的に推進するにあたり、2016年1月に5つの重要課題を特定しました。2016年度は、これらの重要課題の解決に向けて、消費者の皆様およびお取引先との意見交換等や取締役会での議論を通じて活動の方向性を検証してきました。今後もさまざまなステークホルダーの皆様との対話を大切にしながら、課題への取り組みを加速させます。事業戦略と連携した戦略的CSR並びに戦略的ブランディングを推進することで、企業価値の向上を図ります。

企業価値を高める「戦略的CSRの推進」

ニッポンハムグループは、企業理念の具現化に向けて「安全・安心な食品づくり」、「食とスポーツで心と体の元気を応援」、「従業員が生き生きと活躍できる職場」、「将来世代の食の確保」、「地球環境の保全」をCSRの5つの重要課題としています。

「安全・安心な食品づくり」は、「品質No. 1経営」の実現に向けて、国際的な潮流に準拠した品質保証体制の構築と食物アレルギーへの取り組みを進めます。当社は1996年より食物アレルギーの研究をはじめ、食物アレルギー対応商品の開発、食物アレルギーの検査キット等の研究開発に取り組んでいます。また、情報サイト等により、食物アレルギーに関する情報提供を皆様にお伝えしています。CSR調達については、2017年4月、「ニッポンハムグループ

事業戦略と連携した戦略的CSRと
戦略的ブランディングの推進により、
企業価値を高めていきます。

代表取締役副社長
畑 佳秀



「CSR調達方針」を制定しました。当社グループのみならず、お取引先を含めたサプライチェーン全体でCSR活動に取り組むことで、質の高い経営につなげたいと考えています。

「食とスポーツで心と体の元気を応援」は、食とスポーツを手掛ける企業として、食育の推進、食文化の普及、スポーツの振興、さらにはスポーツ選手の栄養サポートから得た知見の活用など、心と体の健康づくりへの貢献を目指します。

「従業員が生き生きと活躍できる職場」については、多様な人材の活躍推進、働き方改革などを進めます。働き方改革の主な課題は、労働時間管理、こことからだの健康、ダイバーシティの3つです。限られた時間と労働力のもとで生産性を高めるための業務改革を推進します。「食とスポーツで心と体の元気を応援」するには、私たち自身が心身とも健康である必要があります。ダイバーシティでは、性別、年齢のみならず、一人ひとりの能力、経験、知見、価

値観など多様性を広く引き出すことが真の目的と考えています。

「将来世代の食の確保」は、食品原料の持続可能性への対応や国内畜産業の振興などに取り組めます。今後10年で世界の人口が約11%増加する中、食肉は約14%、魚は約17%、乳製品は約27%消費量が伸びると予測されており、グループのインテグレーションシステムを基盤としたビジネスモデルの拡充そのものが「将来世代の食の確保」に結びつきます。

「地球環境の保全」については、当社グループのみならず、サプライチェーン全体における温室効果ガス排出量の削減、水・エネルギー利用の効率化に取り組めます。また、食品廃棄物の削減や自然環境保全活動にも注力します。

CSRを戦略的に推進するためには、5つの重要課題と事業活動の関連を明らかにし、日常的な現場の活動に落とし込んでいくことが重要であると考えています。今後は、5つの重要課題についてKPI等具体的な目標を設定するとともに、

施策に対する結果の検証を行い、CSRのマネジメントサイクルを回すことで活動を深化させていきます。

コーポレートガバナンス基本方針についての取り組み

当社グループは社会的責任を果たし、企業理念や目指すべき姿「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、最適と考えるガバナンス体制の構築と機能の充実化を継続的に行っています。2016年度は、取締役会の審議の充実のため、取締役・監査役に対し、主にグループの事業に関する特有の知識習得を目的としたトレーニングを実施しました。また、取締役会に提言・勧告を行う、独立社外役員会議および独立社外役員・代表取締役会議をそれぞれ開催し、企業価値向上および組織・風土改革等について議論を深めました。これらの取り組みも踏まえ、取締役会の実効性評価を前年度に続き実施しました。当社取締役会は適切な人数でバランスよく構成され、また、適切な頻度で開催しています。その中で、活発かつ自由な討議が行われ、議論の内容がより深まっており、意思決定および業務執行の監督の実効性が確保されていると評価しました。一方、中長期の経営課題に関する議論のさらなる充実を図ることなどの課題も確認しています。課題の改善に対しては、任意委員会の仕組みも活用しながら、取締役会のモニタリング機能を強化します。引き続き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ます。

研究開発

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、「豊かな未来をもたらす食糧生産への挑戦」、「食を通じた健康と楽しさの実現」、「世界をリードする食の安全の追求」、「生命の恵みからの新たな価値の創造」の4つのビジョンで研究を進めています。当社グループのみならず、食品業界全体の発展に向けて活動しています。

安全・安心な食品づくり

● 品質科学センターの開設

2017年4月よりグループのISO/IEC17025認定検査機関である中央研究所・食品検査チームと品質保証部・安全試験室を統合し、中央研究所・品質科学センターを新設しました。統合により検査項目を拡充しワンストップで対応することで依頼者の利便性を向上させるとともに、食品衛生および品質管理のための研究開発力を強化することで当社グループ商品、さらには広く食品全体の信頼性向上に貢献したいと考えています。また、これまで安全試験室が実施してきたグループ各社事業部の工場検査担当者に対する技能試験や技術レベル向上のための研修につきましても品質科学センターで継続し、ニッポンハムグループ全体の品質保証体制の底上げを進めます。



将来世代の食の確保

● 共同研究による新たな育種技術の研究・開発

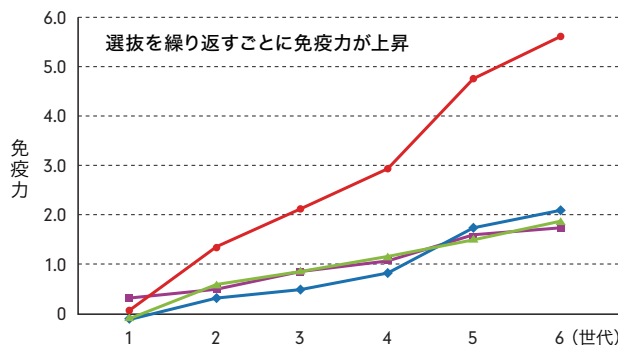
日本ハム(株)中央研究所では2007年より、国内の研究機関、県の試験場、大学と共同で豚の生産効率を高める新たな育種技術の研究・開発を行っています。豚の複数の免疫力を指標として、親豚を選抜し、6世代の育種改良を重ねた結果、免疫力の高い豚の系統を作ることができました。さらに研究を進めたところ、この豚の系統は伝染病にも強いことが確認できました。



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。

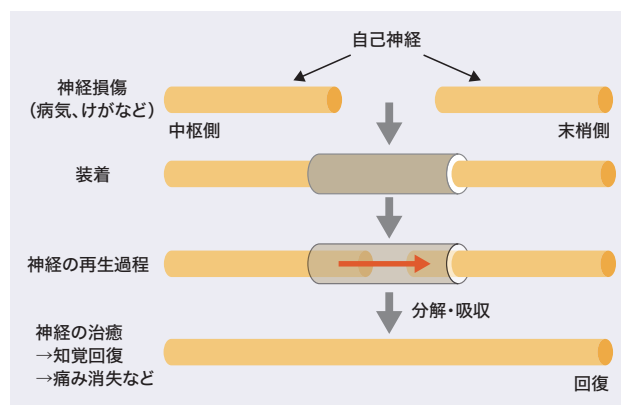
免疫力の推移



● 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



● 機能性表示食品の開発

ニッポンハムグループではお客様の健康ニーズにお応えする健康志向商品の開発を行っています。「彩りキッチン®ロースハム」「彩りキッチン®ハーフベーコン」に比べ塩分を30%カットし、γ-アミノ酪酸(GABA※)を配合した、「機能性表示食品」の「ヘルシーキッチン グリーンラベル」を発売しました。今後も、血圧が気になる方でも安心して食べていただける機能性表示食品のラインナップの拡充を進めます。

※ アミノ酸の一種で、摂取による血圧が高めの方に適した機能が報告されています。



機能性表示食品「ヘルシーキッチン グリーンラベル」
(低塩)

品質に対する取り組み

ニッポンハムグループでは、安全・安心、さらに感動の品質をお届けするために、「OPEN品質」の考え方のもと、独自の品質保証体制を構築し、企画・開発から製造・販売に至るすべてのプロセスにおいて取り組みを推進しています。

5つの品質方針

ニッポンハムグループは、「お客様視点で商品の安全と高い品質をお届けし、お客様が必要とする情報をできる限りお知らせする、開かれた食品づくりを実現する」という信念のもと、「OPEN品質※」体制を構築しています。

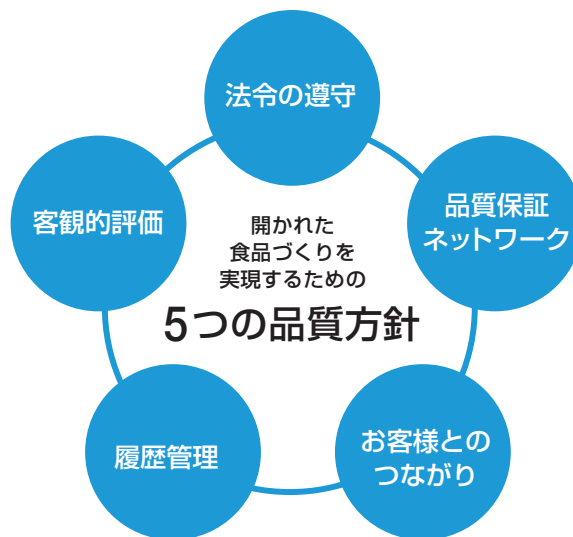
そして、「満足・感動の品質」を目指して5つの品質方針を掲げ、ニッポンハムグループすべての事業を有機的に連携させることで、農場から食卓までお客様視点に基づいた品質保証ネットワークを構築しています。



※OPEN品質：OPEN＝お客様の立場から知りたい情報をできるだけ開示する。
品質＝お客様が要望する安全、安心、おいしさなどの価値。

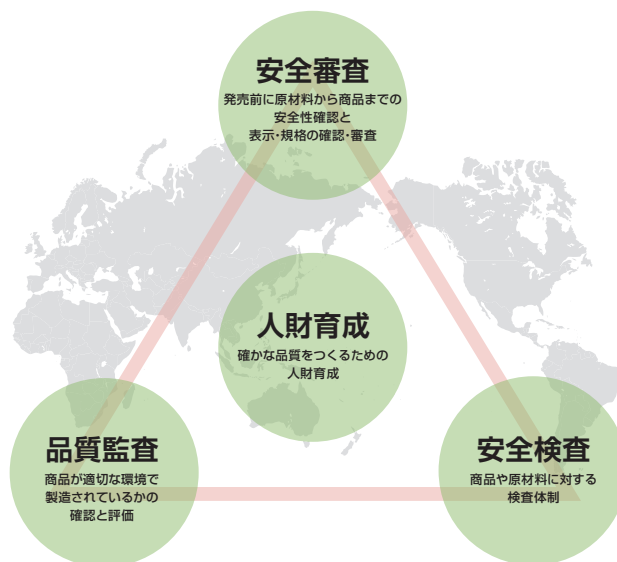
もっともっと開かれた食品づくりへ。

OPEN品質



品質保証体制

お客様に安心してお召し上がりいただける商品づくりのために、安全で安心な商品をお届けすることが私たちの責任と考えています。そのために、安全審査・品質監査・安全検査の3つの機能を有機的に連携させ、さらにこれらを支える人材育成を進め、ニッポンハムグループ全体で安全確保に取り組んでいます。



安全審査

ニッポンハムグループの商品やその原材料については、発売前に安全審査を実施しています。対象となる項目は、法令や安全性だけでなく、商品説明、調理方法など、さまざまです。

また、品質保証部門のほか、開発・生産部門や管理部門など、異なる視点で確認すること、および必要に応じて関係省庁や外部の情報を収集・確認することにより、表示ミスを防止しています。

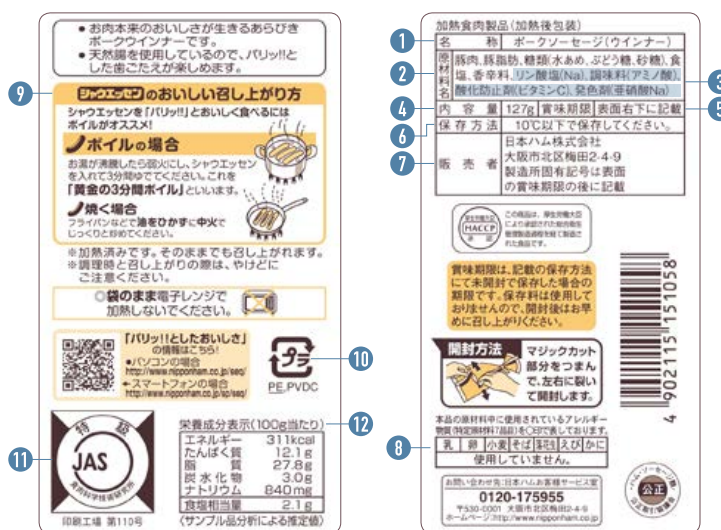
商品やその原材料情報は、「誠実くん®」※と呼ばれるニッポンハムグループ独自の商品情報総合管理システムに登録され、最新情報の管理を行っています。こうした取り組みを通して、お客様へ安全・安心な商品をお届けしています。

※商品の原材料情報の取得から商品規格書の作成に至るまで、必要なデータを一元管理する商品情報総合管理システム

安全審査で確認する項目



- ① 商品パッケージ
- ② 商品名
- ③ 賞味期限



- ① 名称
- ② 原材料名
- ③ 食品添加物の表示
- ④ 内容量
- ⑤ 賞味期限、消費期限
- ⑥ 保存方法
- ⑦ 製造者等
- ⑧ アレルゲン表示
- ⑨ 調理方法
- ⑩ 識別マーク
- ⑪ JASマーク
- ⑫ 栄養成分表示

品質監査

確かな品質の商品をお届けするために、品質の国際基準であるGFSI※およびグループ独自の品質保証規程に基づき、原材料・製品の製造環境や品質保証体制の適正性を国内・海外で確認しています。国内の生産工場に対する内部品質監査は年2回、海外の生産工場に対しては年1回以上を基本に実施しています。

また、工場の施設・設備や、原材料・製品への意図的な異物混入等の防止に向けて、「フードディフェンス(食品防御)」対策にも取り組んでいます。現場の入退場管理、薬品管理、従業員への

教育、働きやすい職場づくりなどの取り組みを推進し、食の安全だけでなく、品質の向上にもつなげていきます。

※GFSI：世界食品安全イニシアチブ(Global Food Safety Initiativeの略)。「すべての消費者に安全な食品を」をビジョンとして2000年に発足、小売業・製造業・食品サービス業、認定・認証機関、食品の安全に関する国際機関が参加し、活動を行っています。特に、食品の安全性に関するリスク軽減を目的として、FSSC22000やSQFといった従来からある食品安全マネジメントスキームをGFSIとして第三者認証しています。



安全検査

すべての原材料と製品に対して、国の法律や「日本ハムグループ品質保証規程」に則った安全検査を実施しています。

原材料の安全検査については、食肉や野菜に農薬などの残留がないかを調べる残留物質検査をはじめ、微生物検査、ヒスタミン検査などを実施しています。製品については、微生物検査、食物アレルギー検査、食品添加物検査、異物検査、栄養成分分析、官能検査などを行っています。



原材料の安全検査



製品の安全検査

コラム

食品検査技術の開発 お客様の食の安全性に対する関心・要望は年々高まっています。日本ハム(株)中央研究所では食品メーカーならではの視点を活かし、「食物アレルギー」、「食中毒菌」、「カビ毒」を対象とした検査キットを開発・販売しています。

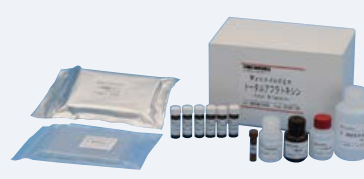
国内省庁の通知(ガイドライン・基準)に準拠した製品、国際認証を取得した製品もあり、食の安全・安心を守るため、食品や流通、外食業界の各社から行政機関まで幅広く利用いただいています。



食物アレルギー検査キット
「FASTKIT® エライザVer. IIIシリーズ」



食中毒菌検査キット
「NHイムノクロマトシリーズ」



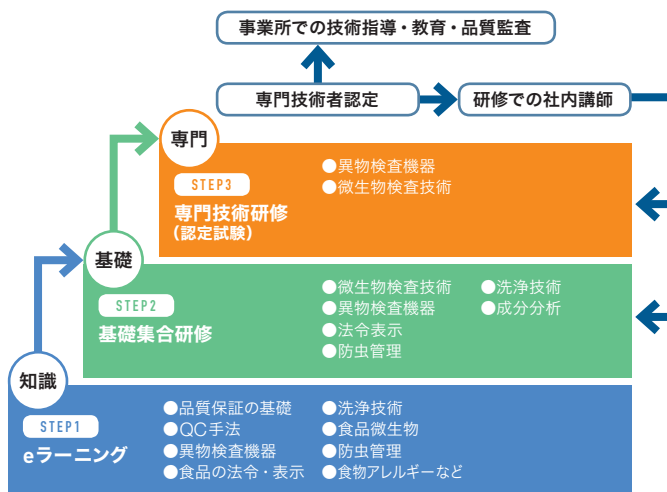
カビ毒検査キット
「MycJudge® トータルアフラトキシン」

人財育成

確かな品質を支えるのは人であるという考えのもと、品質に関する「知識」「基礎技術」「専門技術」を段階的に習得するための独自の人財育成体系を構築しています。

STEP1では、eラーニングによって、品質に関わる基礎知識の習得を図ります(2005年からの累計修了者延べ人数※は22,109名)。STEP2では、基礎集合研修によって各現場で活用するための技術の習得や、知識・技能の向上を図ります(同1,396名)。さらにSTEP3では、専門技術者研修によって、より高い技能を修得し最先端をいく技術者を養成します(41名)。専門技術者認定を受けた人財は、技術的指導をはじめとする、後進の育成などにも活躍しています。

※延べ人数(対象:2017年5月31日現在の在職者)



CSR調達への取り組み

「安全・安心な食品づくり」に向けて、2017年4月1日に「ニッポンハムグループCSR調達方針」を制定しました。

「ニッポンハムグループCSR調達方針」は、調達における当社グループの基本的な考え方を定めたものです。CSR調達を実践するにあたり、具体的な取り組み項目を定めたガイドラインも制定し、今後、お取引先とともに取り組みを進めていきます。

ニッポンハムグループCSR調達方針

ニッポンハムグループは、調達活動において、お取引先と信頼関係を構築し、共存・共栄を基本に、連携してCSR(企業の社会的責任)への取り組みを進めていきます。

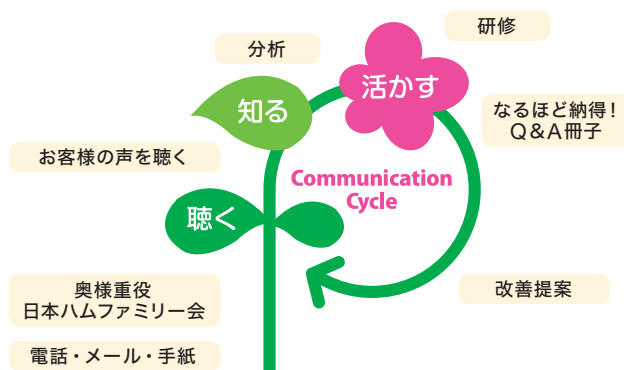
- 1.法令・社会規範の遵守と態勢の構築**
私たちは、法令・社会規範を遵守します。加えて、遵守のための態勢を構築します。
- 2.商品・サービスの品質・安全性の確保**
私たちは、「ニッポンハムグループ品質方針」に則り、商品の安全性と品質の向上に努めます。
- 3.公正・公平な取引**
私たちは、品質・サービス・実績・価格・信頼性などを総合的に判断します。また、公正かつ公平な参入機会を設けます。

- 4.人権の尊重**
私たちは、国際的な人権に関する基準や考え方を重視し、尊重します。
- 5.労働における安全衛生**
私たちは、従業員が安心して働くことのできる安全な環境を整備します。
- 6.地球環境への配慮**
私たちは、「ニッポンハムグループ環境方針」に則り、持続可能な社会の実現に向けて、サプライチェーンにおける環境負荷低減に努めます。

お客様とともに

より一層の消費者志向経営を推進するため、2017年1月、『消費者志向自主宣言』をいたしました。

お客様の声(VOC=Voice Of Customer)を「聴く」「知る」「活かす」サイクルを回し、お客様満足度の向上と、商品・サービスの改善につなげています。



聴く

お客様相談窓口では、お客様の不安や不満を、安心と満足に変えることができるよう、迅速かつ誠実な対応を心がけています。お客様の声の背景にある真意や期待を感じ取り、データベース化した情報をグループ内で共有することで、商品・サービスの開発・改善や提案営業に活用しています。

知る

お客様サービス部にモニタールームを設置し、お叱りやご不満、嬉しいお言葉など、お客様の声を聴く活動を行っています。2016年は、社長をはじめグループ従業員約100名が活動に参加しました。また、工場などでも、お客様の音声を聴く活動を行っており、年間約10,000名が参加しています。



(株)函館カール・レイモン

活かす

お客様の声を活かして、アレルギー情報や開封口の表示など、より安全においしくお召し上がりいただくための改善を行っています。また、お客様とのコミュニケーション力を高め、信頼関係を深めることを目的に、電話対応研修、訪問対応研修を年間約50回実施しています。



お客様の声

「簡単オープン」と書いてあるけどどうやって開けるの？開けられないわ。

右下に簡単オープンと書いてあるからそこから開けるものだと思ってたわ。
(大阪府、女性、70代以上)

改善前



改善後



あけ口と「簡単オープン」表示を同じ位置に変更して改善しました

食物アレルギーへの取り組み

当社グループは、1996年に食物アレルギーの研究を開始し、1997年には食物アレルギーの原因となる特定原材料を使わないソーセージを開発しました。現在も、食物アレルギー対応商品の開発をはじめ、食物アレルゲンの検査技術などの研究開発や、食物アレルギーに関する情報発信に取り組んでいます。

● 食物アレルギー対応商品の開発

“食物アレルギーの方もそのご家族もみんなで同じメニューを楽しんでいただきたい”という想いのもと、特定原材料7品目※を使わない「みんなの食卓®」シリーズを製造・販売しています。2004年にハムやソーセージの販売を開始し、現在は夕食のおかずになる「ごちそうハンバーグ」や主食となる「米粉パン」など、ラインナップを拡充しています。山形県酒田市産の米粉を100%使用した「米粉パン」は酒田市内の全小中学校の学校給食に採用されており、「小麦」の食物アレルギーを持つ方もそうでない方も一緒にお楽しみいただくとともに、地産地消の取り組みにつなげています。

※特定原材料7品目：卵・乳・小麦・そば・落花生・えび・かに



「みんなの食卓®」シリーズは全13アイテムで展開

● 食物アレルギー対応の専用工場での取り組み

「みんなの食卓®」シリーズを製造している東北日本ハム(株)は、食物アレルギー対応商品専用工場として特定原材料7品目を持ち込まないよう、専用の検査キットを使って原材料や商品を厳しくチェックしています。また、従業員が工場に入る際は入念なエアシャワーやローラー掛け、従業員がお弁当として持ち込む食材にも気を配っています。



食物アレルギー対応商品の製造工場

ニッポンハム食の未来財団の取り組み

食物アレルギーと向き合う皆様へ「食べる喜び」をお届けするため、2015年に「ニッポンハム食の未来財団」を設立し、食物アレルギーの研究助成や普及啓発活動を行っています。同財団は、今春、内閣総理大臣より「公益財団法人」としての認定を受け、2017年4月より「公益財団法人ニッポンハム食の未来財団」として活動しています。

● 食物アレルギー研究への助成

食物アレルギー研究の発展とアレルギー問題の解決に向けて、国内の研究グループ(共同研究)や研究者(個人)に対して公募型の研究助成を行っています。前者は異分野(例：医学と食品科学)研究者間での共同研究というアプローチで抜本的な問題解決を目指し、後者は食物アレルギーにチャレンジ

する若手研究者の育成を狙っています。

研究助成がスタートした2016年度は、25件・総額6,323万円の助成を実施しました。また、2017年度は65件の応募があり、19件の助成を決定しています。

● 食物アレルギーの普及啓発

「食物アレルギー対応食料理コンテスト」の実施

食物アレルギーを持つ子どものために「食物アレルギー対応食」の技術伝承と発展を目的として、料理コンテストを実施しています。2016年度の第2回コンテストでは、631件のご応募の中から入賞作品20件を選出し、2017年3月に表彰式を行いました。ウェブサイトなどを通して、一般の方々にも広く公開しています。



表彰式の様子



[学生の部]最優秀賞 「ヴィーガン マカロン」
[一般の部]最優秀賞 「小麦を使わないつるるうどん」

「食物アレルギーセミナー」の開催

保育園や学校、病院の管理栄養士などを対象に、全国5会場※で「食物アレルギーセミナー」を開催しました。食物アレルギー領域の第一線で活躍する医師や大学教授に登壇いただき、基礎知識から現場で役立つ実践的なノウハウまで、幅広いお話をいただいています。2016年度は、全会場で定員を上回る応募があり合計813名が参加しました。

※ 2016年度は、札幌、東京、金沢、広島、大分で実施



「食物アレルギーセミナー」の様子

食育への取り組み

食べることは、^{いのち}生命を頂くこと。生命の恵みの大切さを伝えていくことは、「食」に携わる企業の使命です。当社グループは、出前授業や工場見学など年間500件以上の活動を通して、将来を担う小中高の学生に「食」の大切さ・楽しさを伝え、食べ物を大切に作る気持ちを育てています。

食育スローガン



食育活動方針

- ① 正しく食べることを通して、心と体の元気を応援します
- ② 食べることを楽しみ、食べることを好きになる機会を提供します
- ③ 「^{いのち}生命の恵み」に感謝し、食べものを大切に作る姿勢を育みます

● キッズニア東京・甲子園

2013年より「キッズニア甲子園」に、2016年より「キッズニア東京」に「ソーセージ工房」のパビリオンを出展しています。「食べる」ことは「^{いのち}生命をいただく」こと。だからこそ、食べ物を作る楽しさだけではなく、食べ物がどのように作られているのかを知り、またその^{いのち}生命の恵みをいただくことへの感謝の気持ちを育てほしい。そんな願いを込めています。一人でも多く子どもたちが体験を通して、これからの成長に大切な「食」というものに関心を持ってもらえるよう、未来を担う子どもたちをサポートしていきます。



キッズニアでソーセージ作りを楽しむ子どもたち



● 学校での出前授業

当社グループは、食と健康をテーマにした出前授業を実施しています。2006年より始まった「ウインナー手作り体験教室」には、これまで延べ23,448名の小中高の学生に参加いただきました。また2016年度より、日本ルナ(株)による「ヨーグルトと健康」をテーマにした授業がスタートしました。



近隣小学校での出前授業 (日本ルナ(株))

● 工場見学の受け入れ

全国3カ所のハム・ソーセージ製造工場では、定期的にOPENファクトリーを開催。品質保証体制やモノづくりのこだわりをお伝えし、「食」への関心を深めていただけるよう努めています。また、加工食品や乳製品などの工場でも、近隣の小学校の社会科見学の受け入れを行っています。



通路から製造現場を見学
(日本ハムファクトリー(株)茨城工場)

スポーツの機会づくり

当社グループは、スポーツイベントの開催・支援を通じて、子どもたちにスポーツを楽しむ機会を提供し、心と体の元気を応援しています。また、プロ野球チーム「北海道日本ハムファイターズ」や、パートナーカンパニーとして運営に参画するJリーグ「セレッソ大阪」の運営に参画しています。

● スポーツ教室の開催

子どもたちの健康づくりとスポーツ振興を目的に、元プロ野球選手や元Jリーガーをコーチに迎え、野球やサッカーのスポーツ教室を全国各地で開催しています。2016年度に開催した野球教室には、全国の小学校から約3,100名の選手が参加。北海道日本ハムファイターズ・ベースボールアカデミーのコーチなどが、キャッチボールやバッテリについての指導を行いました。また、選手の保護者を対象に、日本ハム(株)中央研究所の管理栄養士が、成長期の食事や試合前後の食事についてお話ししました。



ベースボールアカデミーの
コーチによる指導



中央研究所の管理栄養士による食育セミナー

スポーツ選手への栄養サポート

日本ハム(株)中央研究所の3名の管理栄養士(うち2名は公認スポーツ栄養士※)が、北海道日本ハムファイターズとセレッソ大阪アカデミーの選手への栄養サポートを行っています。

※公認スポーツ栄養士：日本栄養士会と日本体育協会の共同認定資格。競技者、監督、トレーナー、医・科学の各現場スタッフからのニーズに的確に応えることができるスポーツ栄養の専門家として、全国で212名が認定されています(2016年10月1日現在)

● 北海道日本ハムファイターズへの栄養サポート

球団が注力している若手育成の一環として、高卒入団4年目、大卒・社会人入団2年目までの選手を対象に栄養サポートを実施しています。栄養講習会、カウンセリング、身体測定、食事調査等を通じて、選手個人の課題や目標に応じて中長期の栄養指導を行っています。



北海道日本ハムファイターズでの
新人栄養講習会

● セレッソ大阪アカデミーへの栄養サポート

セレッソ大阪アカデミーは、セレッソ大阪の育成組織であり、18歳以下の男子選手と女子選手の合計270名を超える選手が登録されています。同アカデミーには、管理栄養士1名が常駐し、小学生から23歳までの選手を対象に、年代に合わせた栄養指導を行っています。



セレッソ大阪アカデミーでの
栄養講習会

人財への取り組み

当社グループは、従業員が企業理念を実現するための「成長の道しるべ」「あるべき姿」として、「ニッポンハムグループ 求められる人財像」を策定しています。「求められる人財像」を実現する人財育成と、ダイバーシティを尊重した職場環境の実現によって、社会から選ばれる企業を目指します。

人財育成

一人ひとりの従業員の成長を促進するとともに、多様性を尊重しながら、グローバル経営推進のための強い組織と人財づくりに取り組んでいます。

教育体制

目標管理制度の一環として、管理職は人財育成や組織改革のための目標を、一般職は自身の能力を伸ばす目標を設定し、

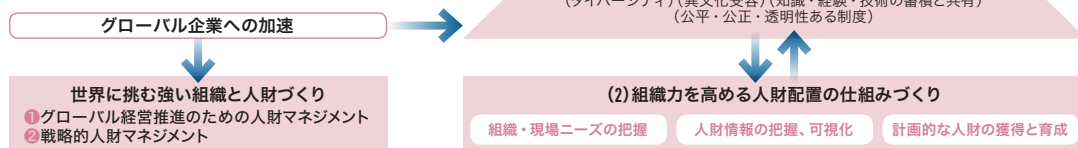
ニッポンハムグループ 求められる人財像

確かな信頼	社内外を問わず双方向コミュニケーションができる人財
新たな創造	現状に満足せず商品やサービスなど新しい何かを生み出せる人財
あくなき挑戦	高い目標に挑戦し続けられる人財

職場内教育(OJT)での人財育成を推進しています。また、次世代経営者育成に向けた研修も開催しています。

グローバル人財育成

グローバルに活躍できる人財づくりと、組織力を高める人財配置の仕組みづくりを同時に進めています。実務経験を通じて各国のビジネスを体系的に学ぶ「海外事業所実地研修」なども実施しています。



ダイバーシティの尊重

多様な働き方を通じて、一人ひとりの従業員が成長し、企業の成長に貢献できるよう、働きやすい職場環境づくりを進めています。

女性の活躍推進

日本ハム(株)では、2020年までに指導的立場の女性社員を全従業員の12%にする目標を掲げ、ジョブローテーションの活性化などの施策を実施しています。



障がい者雇用

日本ハム(株)では、41名の障がい者の方が従事しており、雇用率は2.04%となっています。

ワークライフバランス

当社グループでは、時間外労働の削減に向けて、各部署の責任者・人事担当者・労働組合が参加する「時間管理会議」を開催しています。また、仕事と育児の両立に向けて「育児休業者職場復帰セミナー」なども開催しています。

環境への取り組み

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。自然の恵みに感謝し、環境と調和のとれた企業活動を実現するため、3ヵ年ごとの中期経営計画で環境目標を設定し、環境負荷の把握と低減に取り組んでいます。

● 新中期経営計画パート5の環境目標と進捗

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。環境目標と2年目の進捗状況は、表のとおりです。

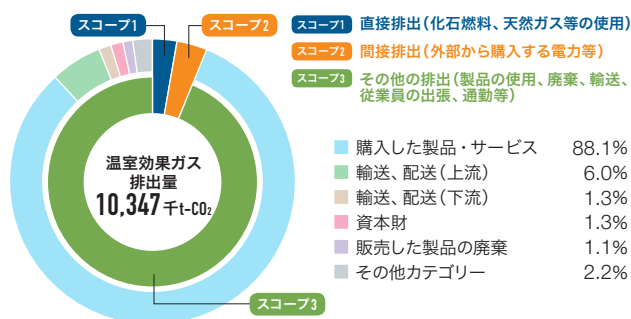
新中期経営計画パート5の目標				
取り組み項目		目標値 (2015～2017年度平均値)	基準値 (2005～2010年度平均値)	2016年度進捗
地球温暖化の防止	CO ₂ 発生量 原単位	18.5%削減 (665.2kg-CO ₂ /t)	816.2kg-CO ₂ /t	13.3%削減 (707.9kg-CO ₂ /t)
	熱量原単位	16.0%削減 (11.4GJ/t)	13.6GJ/t	13.2%削減 (11.8GJ/t)
省資源の取り組み	用水量原単位	4.0%削減 (17.2m ³ /t)	17.9m ³ /t	3.4%削減 (17.3m ³ /t)
	廃棄物発生量原単位	6.0%削減 (231.1kg/t)※	245.8kg/t	0.8%増加 (247.7kg/t)※
再資源化の推進	廃棄物リサイクル率	98.0%以上	95.8%	94.6%

※ ファームを除く

● サプライチェーン全体のCO₂排出量を把握

ステークホルダーと連携した環境活動を積極的に推進するための評価基準として、グループ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排出量を把握しています。2016年度のCO₂排出総量は10,347千トンとなっています。

ニッポンハムグループのサプライチェーン全体における温室効果ガス排出量(2016年度)

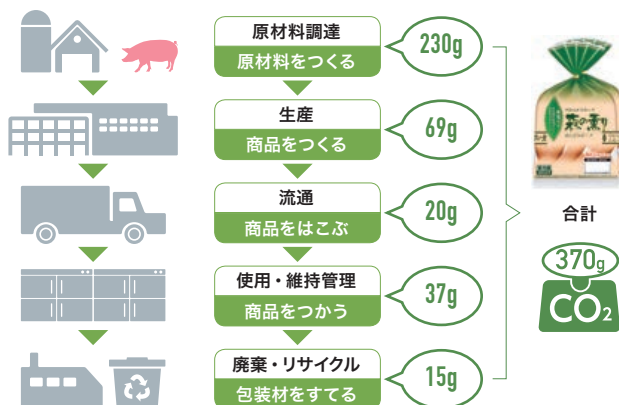


※SGSジャパン株式会社による第三者検証を受審

● 商品ライフサイクル全体のCO₂排出量を把握

ニッポンハムグループでは、原材料の調達・生産・流通から、使用・維持管理、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、効果的な環境負荷低減につなげています。また、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・マークを表示しています。

「森の薫り® あらびきウインナー(85g)」のCO₂排出量



コーポレート・ガバナンス

ニッポンハムグループは、コンプライアンス経営の徹底とコーポレート・ガバナンスの充実を図り、グループ全体の経営の透明性と効率性を高め、企業価値の増大を目指します。

※ 詳しくは、HPをご覧ください。

WEB <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

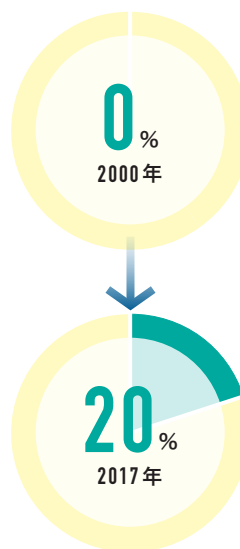
当社は、当社グループの担う社会的責任を果たし、当社グループの目指す姿「世界で一番の食べる喜びをお届けする会社」の実現に向けて、当社グループが最適と考えるガバナンス体制を構築し、機能させるため、当社グループのコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方を示すとともに、その充実に継続的に取り組みます。

当社グループのコーポレート・ガバナンスは、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。

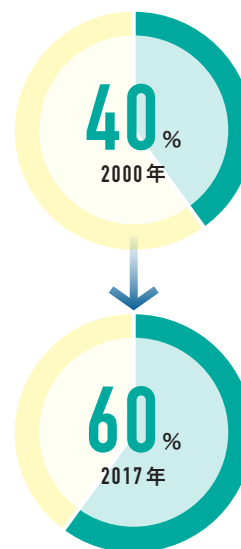
● コーポレート・ガバナンス強化に対する取り組み

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

社外取締役比率



社外監査役比率



● 社外取締役・社外監査役 ● 社内取締役・社内監査役

当社は、現在、社内業務執行取締役8名・独立社外取締役2名で取締役会を構成し、経営の透明性を向上させ業務執行の監督及びガバナンス強化に努めています。

● コーポレート・ガバナンス体制

取締役・取締役会

当社では、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回開催される投融資会議、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活動状況

区分	氏名	発言状況	取締役会・監査役会への出席状況
社外取締役	片山 登志子	弁護士としての専門的知見を有し、加えて消費者問題に関する豊富な経験をもとに、コンプライアンス経営、消費者を意識した品質No. 1 経営の推進に向けた発言を適宜行っています。 また、報酬検討委員会の委員長、役員指名検討委員会の委員およびコンプライアンス委員会の委員を務めました。	取締役会19回／19回
	高 巖	企業倫理やCSRに関する研究を専門とする大学教授としての専門的見地および国際経済に関する幅広い見識をもとに、健全かつ効率的な経営の推進に向けて、経営全般に対する発言を適宜行っています。 また、役員指名検討委員会の委員長、報酬検討委員会の委員および企業価値向上委員会の委員を務めました。	取締役会18回／19回
社外監査役	大塚 明	弁護士としての専門的見地と豊富な経験に基づき、公正で客観的な立場から、グループ経営の適法性および妥当性を確保するための発言を適宜行っています。 また、報酬検討委員会の委員および企業価値向上委員会の委員を務めました。	取締役会19回／19回 監査役会20回／20回
	芝 昭彦	弁護士としての専門的見地と豊富な経験に基づき、公正で客観的な立場から、グループ経営の適法性および妥当性を確保するための発言を適宜行っています。 また、コンプライアンス委員会のオブザーバーを務めました。	取締役会19回／19回 監査役会19回／20回
	岩崎 淳	公認会計士としての専門的見地と豊富な経験に基づき、財務会計分野はもとより、経営全般に対する発言を適宜行っています。	取締役会18回／19回 監査役会19回／20回

● 取締役会の実効性評価

取締役の意思決定の実効性評価を担保するため、年度終了時に、経営課題の進捗状況、取締役会の構成や運営方法、審議状況などについて自己評価を行い実効性向上に努めています。

実効性評価の方法とプロセス

2016年度より独立社外役員会議において検討した「取締役会の実効性に関する質問票」(アンケート)を全取締役・監査役に配布し、集約結果をもとに取締役会において、実効性の分析、評価を行っています。

分析、評価の結果を踏まえて課題を設定し、企業価値向上や

調査概要

回答方法 点数評価、自由回答
回答方式 無記名方式
対象者 全取締役・監査役15名

ニッポンハムグループのあるべき姿への到達に向けて取締役会の実効性を高めていきます。

なお、2016年度の評価結果について、取締役会による意思決定及び業務執行の監督の実効性は、コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方に沿って相応に確保されていると評価いたしました。

※ 評価結果は、日本ハム(株)のウェブサイトに掲載している「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」にて公開しています。

● 任意委員会

経営の客観性と透明性を高めるため、取締役会の諮問機関として、下記の任意委員会を設置しています。

	目的	開催
コンプライアンス委員会	ニッポンハムグループが「日本で一番誠実といわれる企業グループになる」という目標を達成するために、ニッポンハムグループ全体のコンプライアンスについて総合的に検討し、取締役会および経営戦略会議に対し提言を行うことを目的とする。	四半期毎に開催するほか、必要に応じて随時開催
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。	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
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。	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
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。	年1回以上開催
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。	年1回以上開催
企業価値向上委員会	当社と利害関係のない立場で、当社取締役会に対し、当社グループの企業価値および株主共同の利益の確保・向上の観点から当社の買収防衛策のあり方や当社グループの企業価値向上のための提言を受けることを目的とする。	年4回以上開催

任意委員会の構成（2017年7月1日現在）

● 委員長・議長 ● 委員 ※ 独立役員

地位	氏名	役員指名検討委員会	報酬検討委員会	独立社外役員・代表取締役会議	独立社外役員会議	コンプライアンス委員会	企業価値向上委員会
代表取締役社長	末澤 壽一		●	●		●	オブザーバー
代表取締役副社長	畑 佳秀	●	●	●		●	オブザーバー
代表取締役副社長	篠原 三典			●		●	
代表取締役	川村 浩二			●			
取締役	高松 肇	●				●	
取締役（社外）	片山 登志子*	●	●	●	●	●	
取締役（社外）	高 巖*	●	●	●	●		●
監査役（社外）	大塚 明*		●	●	●		●
監査役（社外）	芝 昭彦*	●		●	●	オブザーバー	
監査役（社外）	岩崎 淳*			●	●		

（注）1. 代表取締役社長末澤壽一氏および代表取締役副社長畑佳秀氏は、恣意性を排除する観点から、大規模買付行為（当社議決権割合が20%以上となることを目的とする当社株式の買付行為）発生時に開催する企業価値向上委員会には、出席いたしません。
2. コンプライアンス委員会は上記の他に、コンプライアンス部長、社外有識者、労働組合役員代表で構成しています。
3. 企業価値向上委員会は上記の他に、当社から独立した関係にある外部専門家3名で構成しています。

● 役員報酬

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

役員報酬における「透明性」「公正性」および「合理性」を担保するため、役員報酬の制度構築・運用・水準などについては、社外取締役を委員長とする報酬検討委員会の検討・合議を経て、取締役会において決定することとしています。

取締役の報酬は、役位別に定めた標準額に株式取得型報酬を加えた額としています。

社外取締役の報酬は、その役割を考慮し、基本報酬のみ支給しています。

また、監査役の報酬は、その役割を考慮し、基本報酬のみとしており、退職慰労金および株式取得型報酬は支給していません。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数 (名)
		基本報酬	評価報酬	株式取得型報酬	
取締役（社外取締役を除く）	328	216	58	54	8
監査役（社外監査役を除く）	48	48	—	—	3
社外役員	60	60	—	—	5

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

内部統制

ニッポンハムグループは、すべてのステークホルダーに対する責任を果たし、コンプライアンスとリスクマネジメントの実効性を高めるために、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。

◎ コンプライアンス推進態勢

コンプライアンス委員会

日本ハム(株)社長を委員長として、ニッポンハムグループ全体のコンプライアンス状況の確認と推進態勢の整備、方針の策定などについて総合的に検討する委員会です。コンプライアンス浸透に関する施策を立案し取締役会など経営会議に諮っています。

コンプライアンス推進委員会

ニッポンハムグループ各社および事業部門に設置。コンプライアンスについて討議し、コンプライアンスの浸透活動を積極的に展開します。

コンプライアンス・リーダー会議



2017年度コンプライアンス・リーダー会議
議長・副議長

コンプライアンス推進委員会の代表メンバーで運営しています。ニッポンハムグループ全体のコンプライアンス浸透に関する

具体的な企画・立案を行います。2016年にはニッポンハムグループのコンプライアンス活動の発端となった2002年の不祥事の内容をまとめたDVDを制作し、全従業員対象の勉強会を実施しました。2017年度は「みんなが互いのパートナー つくろう、つながる職場」をテーマにコンプライアンス活動を推進します。

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
- 相談窓口
- 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
- 事業所訪問

◎ 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。

社外取締役インタビュー

日本ハムのガバナンスの透明性・客観性を担保するための助言や業務。

社外役員として株主・投資家から期待されている役割

独立社外取締役には、会社が中長期にわたって企業価値を向上させつつ成長を続けられるよう、経営方針の策定や業務執行が適正に判断され決定されているかを監督、監視する役割が求められています。今や、真の企業価値の向上のためには、日々の事業活動の中で常にCSRを意識して積極的に推進することが不可欠です。ニッポンハムグループでは、「安全・安心な食品づくり」「食とスポーツで心と体の元気を応援」「従業員が生き生きと活躍できる職場」など、CSRの5つの重要課題を設定して取組みを進めていますが、短期的な利益や成果だけにとらわれることなく、将来を見据えて、社会から信頼され高く評価される企業であり続けることを目指した経営がなされるべきと考えています。ニッポンハムグループは社会からの要請に応えているか・消費者視点はもとより、様々なステークホルダーの視点で厳しく問いかけ助言を行っています。



社外取締役
片山 登志子

日本ハムのコーポレート・ガバナンスの評価

ガバナンス体制は適切に構築されています。またその実効性を高めるため、社内外の役員からのガバナンスに関する運用改善に向けた意見が積極的に反映されている点が高く評価されます。たとえば、取締役会の審議事項については事前説明の充実が図られ、事前に案件の責任者と質問や意見交換を行う機会が多くなり、その結果として取締役会での議論は格段に深まっています。今後の課題は、グループの事業部門内、事業部門を超えた様々な関係者間でのコミュニケーションを高め、議論ができ、理解と納得のうえで行動できる職場環境を整えていくことがガバナンスの浸透につながるものと考えています。

日本ハムの一番の強みやチャンスは何か

「食」という字は人を良くすると書きますが、「食」は人々に多くのものをもたらします。

健康な身体、美味しいものを食べる喜び、共に食事をする楽しい時間……。食を世界に提供する日本ハムには、将来にわたって持続的に、かつ世界中の人々に、食を通して多くの喜びを届ける使命がありますが、それは同時に日本ハムの事業には無限の可能性とチャンスがあることを意味しています。

これまで培ってきた品質No. 1の技術とインテグレーションシステム、そして様々な研究成果を基礎に、従業員が、熱意をもち生きがいを感じて、新たな食の可能性に常にチャレンジし続けていること、それが日本ハムの一番の強みだと考えています。

役員一覧 (2017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)



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)



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)



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)



篠原 三典
代表取締役副社長
(副社長執行役員)

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
2017年 4月 代表取締役副社長(副社長執行役員)
グループ事業構造改革担当(現任)



木藤 哲大
取締役(常務執行役員)

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
2017年 4月 取締役(常務執行役員)
加工事業本部営業本部長(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)



高松 肇
取締役(常務執行役員)

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
2017年 4月 取締役(常務執行役員)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(現任)
2008年 6月 当社社外取締役(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
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
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(現任)、
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 当社社外取締役(現任)
2015年 6月 三菱地所(株)社外監査役
2016年 6月 同社社外取締役(監査等委員)(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
2010年 6月 (株)ベリサーブ社外取締役
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)
2016年 6月 (株)ベリサーブ社外取締役(監査等委員)(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)
2016年 6月 オリビース(株)社外監査役(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 大山 浩一

執行役員

矢野 博之	藤井 秀樹	井川 伸久	佃 裕之
大社 修司	前田 啓次	平井 邦治	工藤 健雄
小川 貞一	中島 茂	永井 賢一	丸山 健弥
前田 文男	小田 信夫	関 孝雄	
片岡 雅史	伊藤 忠明	田澤 信之	

財務セクション

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。

- 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、景気は一部に改善の遅れが見られるものの、政府の経済政策による雇用環境の改善等により、緩やかな回復基調で推移しました。その一方で、世界各国の政策に関する不確実性から、景気、為替、株式相場の動向などの先行きは不透明であり、消費動向は依然厳しい状況が続いています。

当業界におきましては、原材料の価格は落ち着きを見せたものの、国内における食肉相場が軟調に転じたことや、人手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、依然として厳しい経営環境が続いています。

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、海外事業本部の新設、国内ファーム事業の強化、新商品の開発と販促、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、人材の育成やリスク管理の徹底等に取り組みました。また、日本一になった「北海道日本ハムファイターズ」のご声援感謝セールに積極的に取り組むことや、プロ野球選手、プロサッカー選手が出演する企業TVCMの放映等を通じ、事業と当社グループの認知度向上にも努めました。海外においては、マレーシアにおける合併会社の設立など成長戦略の推進とともに、米国の養豚事業売却など不採算事業の整理も進めました。経営体制の強化では、2015年11月に制定した「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」に沿って、その充実に継続して取り組みました。

以上の結果、当期の売上高は前期比2.2%減の1,202,293百万円、営業利益は前期比9.3%増の53,802百万円となりました。継続事業からの税金等調整前当期純利益及び当社株主に帰属する当期純利益につきましては、それぞれ前期比39.1%増

の49,112百万円、前期比60.7%増の35,004百万円となりました。

(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、コンシューマ商品において、積極的に販促を実施した「シャウエッセン®」が好調に推移したことに加え、新商品である「豊潤®あらびきウインナー」等の上乗せにより、NB商品は前年を上回りましたが、PB商品の数量減少などから前年並みとなりました。業務用商品は大手外食で定番商品が導入されるなど好調に推移しました。歳暮商戦は、ギフト市場全体が苦戦する中、10周年を迎えた「美ノ国」を中心に販促を実施した結果、ギフトの販売個数は前年を大幅に上回り、売上高は前期比0.1%減の141,362百万円となりました。

加工食品は、コンシューマ商品において、新商品である「極み焼®ハンバーグ」の投入、プリフライ群の主力である「チキチキポーン®」、「チキンナゲット」や飲茶群である「天津閣®」の積極的な販促に取り組みました。また、「シャウエッセンスープ」等の新カテゴリーにも挑戦しました。業務用商品につきましても、CVSチャネル等で大型商品が導入になるなど好調に推移し、売上高は、前期比3.4%増の228,904百万円となりました。

食肉は、当社主力ブランド食肉において、北海道日本ハムファイターズ主催試合で実施した「桜姫・麦小町ナイター」や、「桜姫®」のTVCM、またラジオ番組を通じての宣伝など、多面的なコミュニケーションに注力しました。また、生産の順調な国産鶏肉や供給量・価格面で安定した米国産牛肉を中心に積極的な販売活動を行い、販売数量は伸長しました。フード会社は、お取引先とのタイアップ企画に積極的に取り組むなど販売数量が伸長しまし

たが、食肉相場が軟調に転じたことなどから、売上高は前期比4.5%減の673,871百万円となりました。

水産物は、量販チャネル向けの寿司種や自社製造商品の販売に注力しましたが、日本における鮭、イカ、ホタテなどの漁獲減、海外からのカニなどの供給減により厳しい販売環境となり、売上高は前期比3.2%減の91,637百万円となりました。

乳製品のうち、ヨーグルト・乳酸菌飲料は、主力の「パニラヨーグルト」やCVSチャネル向けドリンクヨーグルトが好調であったことや、新商品のスムージーシリーズの販売を強化したことも加わり、売上高が伸長しました。また、チーズは、主力の製パン、外食、食品メーカー向けの業務用商品が伸長したことや取り組みを強化しているコンシューマ商品も好調であったことから、売上高は前期比6.3%増の33,380百万円となりました。

これらの結果、売上高は、前期比2.2%減の1,202,293百万円となりました。

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3.6%減の968,995百万円となり、売上高に対する比率につきましては前期81.8%に対して当期は80.6%となりました。売上総利益は、前期比4.3%増の233,298百万円となりました。販売費及び一般管理費は、前期比2.9%増の179,496百万円となり、売上高に対する比率は前期比0.7ポイント増の14.9%となりました。

継続事業からの税金等調整前当期純利益は、営業利益が増加したことなどもあり、前期比39.1%増の49,112百万円となりました。

これらの結果、当社株主に帰属する当期純利益は前期比60.7%増の35,004百万円となり、1株当たり当社株主に帰属する当期純利益は、171.74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

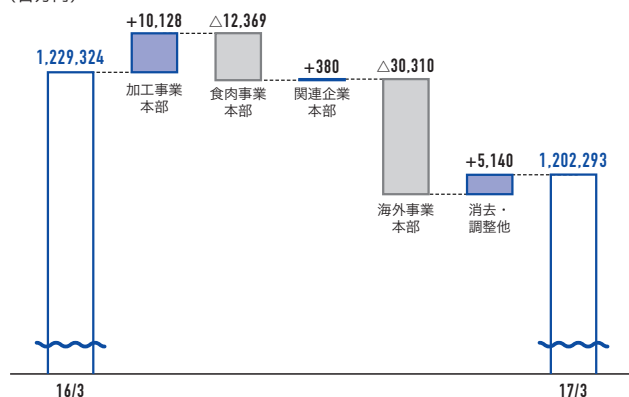
当社は、2016年4月1日付で新たに「海外事業本部」を設立しました。これに伴い、従来各事業本部（加工事業本部・食肉事業本部・関連企業本部）等の管轄下にあった海外子会社及び海外関連会社は、「海外事業本部」の管轄となりました。

●加工事業本部

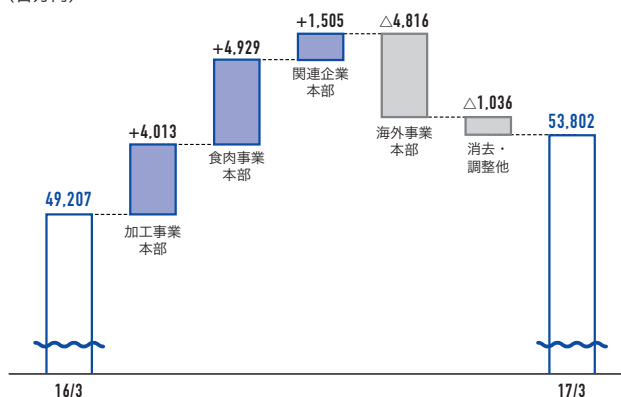
ハム・ソーセージ部門の売上げは、コンシューマ商品において、積極的に販促を実施した「シャウエッセン®」が好調に推移したことに加え、新商品である「豊潤®あらびきウィンナー」等の上乘せにより、NB商品は前年を上回りましたが、PB商品の数量

減少などから前年並みとなりました。業務用商品は大手外食で定番商品が導入されるなど好調に推移しました。歳暮商戦は、ギフト市場全体が苦戦する中、10周年を迎えた「美ノ国」を中心に販促を実施した結果、ギフトの販売個数は前年を大幅に上回りました。

売上高のセグメント別増減要因
(百万円)



営業利益のセグメント別増減要因
(百万円)



加工食品部門の売上は、コンシューマ商品において、新商品である「極み焼®ハンバーグ」の投入、プリフライ群の主力である「チキチキボン®」、「チキンナゲット」や飲茶群である「天津閣®」の積極的な販促に取り組みました。また、「シャウエッセンスープ」等の新カテゴリーにも挑戦しました。業務用商品につきましても、CVSチャネル等で大型商品が導入になるなど好調に推移し、加工食品部門全体での売上高は前年を上回り、加工事業本部全体では増収となりました。

利益につきましては、人手不足を背景とした人件費の増加などもありましたが、数量増による粗利益の増加や、原燃料価格が安定した効果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3.0%増の348,253百万円、営業利益は前期比103.0%増の7,911百万円となりました。

●食肉事業本部

食肉事業は、北海道日本ハムファイターズ主催試合で実施した「桜姫・麦小町ナイター」や桜姫のTVCM、ラジオ番組を通しての宣伝など、多面的なプロモーションに注力しました。また、生産の順調な国産鶏肉や供給量・価格面で安定した米国産牛肉を中心に積極的な販売活動を行い、販売数量は伸長しました。フード会社は、お取引先とのタイアップ企画に積極的に取り組むなど販売数量が伸長しましたが、食肉相場が軟調に転じたことから、売上高は前年を下回りました。

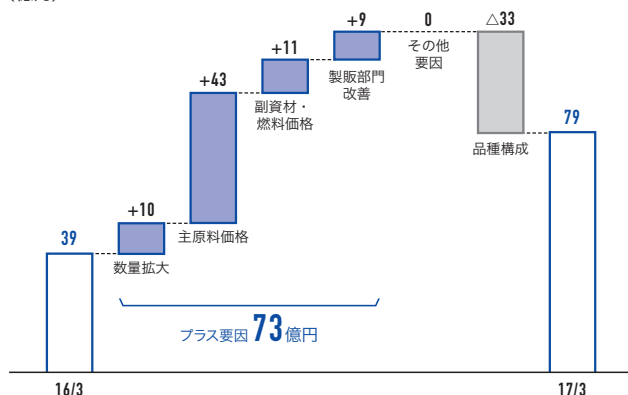
利益につきましては、国内ファーム事業では食肉相場が昨年より安値で推移し、年末には鳥インフルエンザが流行するなど厳しい外部環境でしたが、生産量の拡大やコスト改善に努め、通期では増益となりました。販売部門においても、販売競争が激化する中、量販店・外食・CVSなど幅広いチャネルのお得意先に向けて積極的な販売や提案活動を行い、販売数量の増加やコスト削減等の効果により、増益となりました。

以上の結果、当期の食肉事業本部の売上高は前期比1.6%減の741,565百万円、営業利益は前期比12.6%増の43,898百万円となりました。

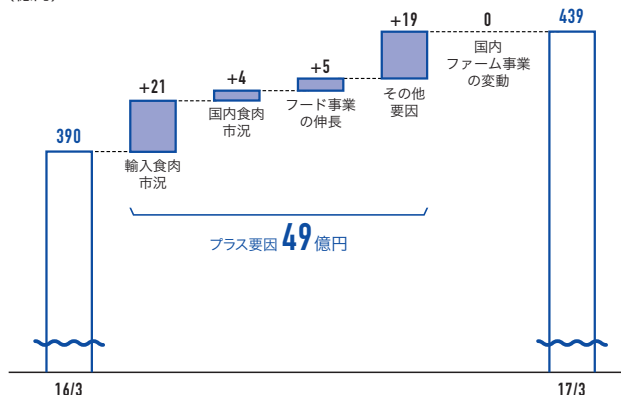
●関連企業本部

水産部門は、量販チャネル向けの寿司種や自社製造商品の販売に注力しましたが、日本における鮭、イカ、ホタテなどの漁獲減、海外からのカニなどの供給減により厳しい販売環境となり、売上高は前年を下回りました。乳製品部門のうち、ヨーグルト・乳酸菌飲料は、主力の「バニラヨーグルト」やCVSチャネル向けドリンクヨーグルトが好調であったことや、新商品のスムージーシリーズの販売を強化したことも加わり、売上高が伸長しました。また、チーズは、主力の製パン、外食、食品メーカー向けの業務用商品が伸長したことや取り組みを強化しているコンシューマ商品も好調であったことから、売上高は前年を上回り、乳製品部門全体で増収となりました。

加工事業本部営業利益の増減要因
(億円)



食肉事業本部営業利益の増減要因
(億円)



利益につきましては、水産部門は、高付加価値商品の売上高が伸長したことに加え、価格改定による利益率の改善もあり増益となりました。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、前年を上回りました。チーズは、売上高の伸長により工場の稼働率が改善したことと、原料価格が安価で落ち着いていたことなどから前年を上回り、乳製品部門全体で増益となりました。

以上の結果、当期の関連企業本部の売上高は前期比0.2%増の159,041百万円、営業利益は前期比67.2%増の3,746百万円となりました。

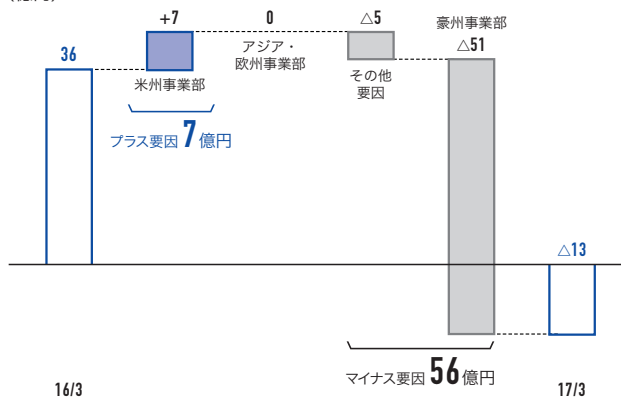
●海外事業本部

売上高につきましては、米州事業の加工食品は販売拠点の拡大等により伸長し、食肉の輸出も順調に推移したものの、為替換算の影響により減少しました。豪州事業においては、牛の頭数の減少や購入価格の高騰が続いたことから販売に苦戦しました。アジア・欧州事業では、タイの輸出版売、ベトナム及びトルコ、中国の国内販売が順調に推移したものの、為替換算の影響などにより減少しました。売上高全体としては豪州事業の販売減が大きく響き減収となりました。

利益につきましては、米州事業は加工食品の製造販売、食肉においては輸出が寄与し順調に推移しました。豪州事業においては牛頭数の減少に伴う稼働率の低下などにより減益となりました。アジア・欧州事業は為替や原料動向によりタイの製造工場やトルコの養鶏事業が苦戦しました。

以上の結果、当期の海外事業本部の売上高は前期比12.4%減の214,384百万円、営業損失は1,251百万円(前期は3,565百万円の営業利益)となりました。

海外事業本部営業利益の増減要因
(億円)



2018年3月期の見通し

2018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、世界各国の政策の不確実性に起因する金融市場の混乱の影響や国内の人手不足を背景とした物流費用の増大等、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、2015年4月からスタートした「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、消費は徐々に回復の兆しがあるものの、価格競争の激化、原材料価格・燃料価格の上昇など、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基盤強化戦略を推進していきます。成長

戦略では、徹底した顧客視点を基に市場分析を行い、ブランド商品の育成と新ブランドの構築によるカテゴリーNo.1戦略の推進や、エリア販売を強化していきます。また、マーケティング力を強化し、コンシューマ・業務用・冷凍食品など事業領域ごと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。商品開発においては、ボリュームゾーン向けの商品を強化するとともに、高付加価値商品や新たな価値を提案する商品により、新市場を開拓していきます。基盤強化戦略においては、高生産性ラインの導入など将来を見据えた戦略的な設備投資と製販連携による製造ラインの見える化を推進し、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他社になり強みをより強化するとともに、ブランド食肉の積極的な販売促進により国内販売シェアをさらに拡大していきます。また、国内外において中長期的な視点で生産・調達力を拡充し、全国への効率的な販売・配送体制の強化も進めていきます。

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・開発力・販売力を強化し、国内事業規模の拡大を図ります。製造部門においては戦略的な設備投資を行うことで効率化を進めることと、中長期的な増産体制の確立を目指します。また、原料の需給動向の変化が激しい中、原料価格の上昇が予測されます。国内外における調達力と開発力の強化で自社製造商品を中心とした差別化と高付加価値化を進め収益力の向上に取り組んでいきます。販売面においては、顧客視点のマーケティングとグループ連携により、多様な商品群を活かしたチャネル戦略や新市場の開拓を進めていきます。

海外事業本部につきましては、引き続き製販一体となり、進出国での内販拡大と、進出国の当社グループ各社が連携し第三国向け販売拡大を図ります。販売拡大には日本国内で培った商品開発力や品質管理手法など、グループの総合力を活用し、エリアに合った幅広い商品やサービスを提供していきます。中長期的な視点から製造・販売拠点を強化、拡充するとともに、ガバナンスの強化にも継続して注力していきます。

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、グループ連携による相乗効果を最大限に発揮できるよう取り組んでいきます。

2018年3月期の業績目標につきましては、売上高は前期比4.0%増の1兆2,500億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4.1%増の560億円、継続事業からの税金等調整前当期純利益は前期比3.8%増の510億円、当社株主に帰属する当期純利益は前期比5.7%増の370億円を見込んでいます。

財務状態に関する分析

資産

当期末の総資産は、前期末比5.5%増の720,276百万円となりました。資産の部では、米子子会社の養豚事業売却に伴い非継続事業にかかる流動資産が8,206百万円減少しましたが、現金及び現金同等物が前期末比22.8%増の82,639百万円、定期預金が前期末比79.8%増の18,616百万円となったことなどにより、流動資産は前期末比4.2%増の379,398百万円となりました。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7.3%増の283,364百万円となりました。

負債

負債につきましては、短期借入金が前期末比18.0%増の48,804百万円、支払手形及び買掛金が前期末比8.0%増の101,857百万円となりましたが、長期債務（一年以内期限到来分を除く）は2018年9月満期ユーロ円建転換社債型新株予約権付社債の普通株式への転換が進んだことを主因として、前期末

比24.7%減の76,658百万円となったことなどにより、前期末比3.0%減の311,920百万円となりました。

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35,004百万円による増加のほか、2018年9月満期ユーロ円建転換社債型新株予約権付社債の普通株式への転換による新株発行を主因として、資本金が7,640百万円、資本剰余金が7,915百万円それぞれ増加したことなどにより、前期末比13.4%増の404,126百万円となりました。なお、有利子負債*は前期末から16,299百万円減少し、138,284百万円となりました。

以上の結果、当社株主資本比率は3.9ポイント増の56.1%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、未払費用及びその他の流動負債の減少などがありましたが、当期純利益、減価償却費、支払手形及び買掛金の増加などにより65,254百万円の純キャッシュ増(前期は52,535百万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、事業の売却に伴う現金及び現金同等物の純増がありましたが、固定資産の取得や定期預金の増加などにより、38,271百万円の純キャッシュ減(前期は49,139百万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、短期借入金の増加及び借入債務による調達がありましたが、現金配当や借入債務の返済などにより、11,439百万円の純キャッシュ減(前期は8,182百万円の純キャッシュ増)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15,318百万円増加し、82,639百万円となりました。

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438億円(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、日本ハム食品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113億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63億円、日本物流センター株式会社、西日本フード株式会社などの物流・営業設備の充実に約120億円、日本フードパッカー株式会社、日本ピュアフード株式会社などの処理・加工設備の更新に約37億円など合計約221億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38億円の設備投資を実施しました。

●海外事業本部

海外事業本部では、Ege-Tav Ege Tarım Hayvancılık Yatırım Ticaret ve Sanayi Anonim Şirketiの生産飼育設備の更新などに約36億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、2017年5月9日に公表した「剰余金の配当に関するお知らせ」のとおり、普通配当52円(連結配当性向30.3%)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370億円を前提に、連結配当性向30%を目安として1株につき普通配当53円を予想しています。

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。2017年3月末時点での有利子負債額約1,383億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。2017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(ISO14001)の取得や、外部機関からの適正性の評価の取得に積極的に取り組むとともに、当社CSR推進部による環境監査の実施など、環境と事業活動の調和に配慮した経営を推進しています。併せて、環境をはじめとしたCSRの課題についても適正性と透明性の確保に努めています。しかしながら、事故・過失などによる環境汚染やそれに対する原状復帰、損害賠償責任の発生、あるいは関係法令の改正による環境投資が大幅に増加した場合などにおいては、当社グループの業績及び財政状態が影響を受ける可能性があります。

連結貸借対照表

日本ハム株式会社及び子会社
2017年及び2016年3月31日現在

資産	百万円		千米ドル
	2017	2016	2017
流動資産：			
現金及び現金同等物	¥ 82,639	¥ 67,321	\$ 737,848
定期預金	18,616	10,354	166,214
受取手形及び売掛金	128,579	128,285	1,148,027
貸倒引当金	(373)	(382)	(3,330)
棚卸資産	132,697	133,518	1,184,795
繰延税金	6,650	6,041	59,376
その他の流動資産	10,590	10,830	94,553
非継続事業にかかる流動資産	—	8,206	—
流動資産合計	379,398	364,173	3,387,483
有形固定資産－取得原価（減価償却累計額控除後）	283,364	264,014	2,530,035
無形固定資産（償却累計額控除後）	4,715	4,832	42,098
投資及びその他の資産：			
関連会社に対する投資	5,100	4,737	45,536
その他の投資有価証券	28,828	24,978	257,393
その他の資産	11,244	10,800	100,393
投資及びその他の資産合計	45,172	40,515	403,322
長期繰延税金	7,627	9,321	68,098
資産合計	¥720,276	¥682,855	\$6,431,036

負債及び資本	百万円		千米ドル
	2017	2016	2017
流動負債：			
短期借入金	¥ 48,804	¥ 41,374	\$ 435,750
一年以内に期限の到来する長期債務	12,822	11,450	114,482
支払手形及び買掛金	101,857	94,276	909,438
未払法人税等	8,920	7,122	79,643
繰延税金	1,402	1,584	12,518
未払費用	22,357	21,611	199,616
その他の流動負債	21,591	23,015	192,777
非継続事業にかかる流動負債	—	488	—
流動負債合計	217,753	200,920	1,944,224
退職金及び年金債務	13,268	14,426	118,464
長期債務（一年以内期限到来分を除く）	76,658	101,759	684,447
長期繰延税金	2,561	2,632	22,866
その他の固定負債	1,680	1,758	15,000
負債合計	311,920	321,495	2,785,001
当社株主資本：			
資本金、無額面—授権株式数：570,000,000株			
発行済株式数：2017年 — 210,895,298株			
2016年 — 204,000,000株	31,806	24,166	283,982
資本剰余金	58,873	50,958	525,652
利益剰余金：			
利益準備金	8,275	8,150	73,884
その他の利益剰余金	303,208	275,051	2,707,214
その他の包括利益（損失）累計額	2,005	(1,515)	17,901
自己株式：2017年 — 25,901株			
2016年 — 295,049株	(41)	(457)	(366)
当社株主資本合計	404,126	356,353	3,608,267
非支配持分	4,230	5,007	37,768
資本合計	408,356	361,360	3,646,035
負債及び資本合計	¥720,276	¥682,855	\$6,431,036

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
	2017	2016	2015	2017
売上高	¥1,202,293	¥1,229,324	¥1,199,956	\$10,734,759
売上原価	968,995	1,005,646	981,127	8,651,741
販売費及び一般管理費	179,496	174,471	171,059	1,602,643
その他の営業費用及び(収益)―純額	5,320	11,849	4,305	47,500
支払利息	1,140	1,384	1,344	10,179
その他の収益及び(費用)―純額	1,770	(665)	1,676	15,804
継続事業からの税金等調整前当期純利益	49,112	35,309	43,797	438,500
法人税等:				
当期税金	15,787	12,905	12,959	140,955
繰延税金	(1,257)	212	536	(11,223)
法人税等合計	14,530	13,117	13,495	129,732
継続事業からの持分法による投資利益(損失)前当期純利益	34,582	22,192	30,302	308,768
持分法による投資利益(損失)(法人税等控除後)	485	(207)	133	4,330
継続事業からの当期純利益	35,067	21,985	30,435	313,098
非継続事業からの当期純利益(損失)(法人税等控除後)	(12)	(3,230)	729	(107)
当期純利益	35,055	18,755	31,164	312,991
非支配持分に帰属する当期純(利益)損失	(51)	3,024	(116)	(455)
当社株主に帰属する当期純利益	¥ 35,004	¥ 21,779	¥ 31,048	\$ 312,536

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				
継続事業からの当期純利益	¥ 171.80	¥ 122.78	¥ 148.85	\$ 1.53
非継続事業からの当期純利益(損失)	(0.06)	(15.86)	3.58	(0.00)
当期純利益	¥ 171.74	¥ 106.92	¥ 152.43	\$ 1.53
希薄化後―一株当たり当社株主に帰属する当期純利益				
継続事業からの当期純利益	¥ 161.33	¥ 115.30	¥ 139.75	\$ 1.44
非継続事業からの当期純利益(損失)	(0.06)	(14.86)	3.36	(0.00)
当期純利益	¥ 161.27	¥ 100.44	¥ 143.11	\$ 1.44

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
	2017	2016	2015	2017
当期純利益	¥35,055	¥18,755	¥31,164	\$312,991
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	3,063	(677)	2,162	27,348
年金債務調整勘定	1,727	(4,082)	2,318	15,419
外貨換算調整勘定	(1,886)	(5,535)	4,778	(16,839)
その他の包括利益(損失)合計	2,904	(10,294)	9,258	25,928
当期包括利益	37,959	8,461	40,422	338,919
非支配持分に帰属する当期包括(利益)損失	565	3,677	(184)	5,045
当社株主に帰属する当期包括利益	¥38,524	¥12,138	¥40,238	\$343,964

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
2014年4月1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
当期純利益				35,004			35,004	51	35,055
その他の包括利益					3,520		3,520	(616)	2,904
現金配当				(6,722)			(6,722)	(22)	(6,744)
利益準備金振替額			125	(125)					
自己株式の取得						(9)	(9)		(9)
自己株式の処分		(29)				31	2		2
新株予約権付社債の転換	7,640	7,770				394	15,804		15,804
子会社の増資		235					235	150	385
その他		(61)					(61)	(340)	(401)
2017年3月31日現在	¥31,806	¥58,873	¥8,275	¥303,208	¥2,005	¥(41)	¥404,126	¥4,230	¥408,356

	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
2016年3月31日現在	\$215,768	\$454,983	\$72,768	\$2,455,812	\$(13,527)	\$(4,081)	\$3,181,723	\$44,706	\$3,226,429
当期純利益				312,536			312,536	455	312,991
その他の包括利益					31,428		31,428	(5,500)	25,928
現金配当				(60,018)			(60,018)	(196)	(60,214)
利益準備金振替額			1,116	(1,116)					
自己株式の取得						(80)	(80)		(80)
自己株式の処分		(259)				277	18		18
新株予約権付社債の転換	68,214	69,375				3,518	141,107		141,107
子会社の増資		2,098					2,098	1,339	3,437
その他		(545)					(545)	(3,036)	(3,581)
2017年3月31日現在	\$283,982	\$525,652	\$73,884	\$2,707,214	\$17,901	\$(366)	\$3,608,267	\$37,768	\$3,646,035

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			千円ドル
	2017	2016	2015	2017
営業活動によるキャッシュ・フロー：				
当期純利益	¥ 35,055	¥ 18,755	¥ 31,164	\$ 312,991
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	20,287	19,926	19,405	181,134
減損損失	2,285	11,081	3,047	20,402
繰延税金	(1,257)	272	554	(11,223)
為替換算差額	715	(3,193)	(963)	6,384
受取手形及び売掛金の増加	(796)	(113)	(8,929)	(7,107)
棚卸資産の(増加)減少	1,305	5,894	(20,259)	11,652
その他の流動資産の(増加)減少	742	(34)	(2,260)	6,625
支払手形及び買掛金の増加(減少)	7,705	(304)	(3,617)	68,795
未払法人税等の増加(減少)	1,808	(598)	3,294	16,143
未払費用及びその他の流動負債の増加(減少)	(1,039)	232	8,727	(9,277)
その他—純額	(1,556)	617	(482)	(13,894)
営業活動によるキャッシュ増加(純額)	65,254	52,535	29,681	582,625
投資活動によるキャッシュ・フロー：				
固定資産の取得	(40,183)	(37,604)	(34,519)	(358,777)
固定資産の売却	1,211	1,839	2,212	10,813
定期預金の増加	(7,735)	(202)	(1,027)	(69,063)
有価証券及びその他の投資有価証券の取得	(624)	(2,798)	(308)	(5,571)
有価証券及びその他の投資有価証券の売却及び償還	2,481	475	2,185	22,152
関連会社に対する投資	(195)	(1,891)		(1,741)
事業の取得に伴う現金及び現金同等物の純減		(8,563)		
事業の売却に伴う現金及び現金同等物の純増	5,372		358	47,964
その他—純額	1,402	(395)	(418)	12,518
投資活動によるキャッシュ減少(純額)	(38,271)	(49,139)	(31,517)	(341,705)
財務活動によるキャッシュ・フロー：				
現金配当	(6,744)	(9,411)	(7,619)	(60,214)
短期借入金の増加(減少)	4,063	18,506	(18,532)	36,277
借入債務による調達	6,282	30,408	19,631	56,089
借入債務の返済	(15,277)	(32,614)	(10,646)	(136,402)
非支配持分からの出資	424	1,502		3,786
自己株式の取得	(9)	(10)	(21)	(80)
その他—純額	(178)	(199)	0	(1,590)
財務活動によるキャッシュ増加(減少)(純額)	(11,439)	8,182	(17,187)	(102,134)
為替変動による現金及び現金同等物への影響額	(226)	(1,661)	1,499	(2,018)
純キャッシュ増加(減少)	15,318	9,917	(17,524)	136,768
期首現金及び現金同等物残高	67,321	57,404	74,928	601,080
期末現金及び現金同等物残高	¥ 82,639	¥ 67,321	¥ 57,404	\$ 737,848
補足情報：				
利息支払額	¥ 1,136	¥ 1,496	¥ 1,229	\$ 10,143
法人税等支払額	14,305	13,165	10,493	127,723
キャピタル・リース債務発生額	3,864	4,686	2,773	34,500
新株予約権付社債の株式転換額	15,771			140,813

主なグループ会社

(2017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)
- ニイプロ(株)
- ワイアラビーフ(オーストラリア)

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)
- 日本フードパッカー津軽(株)
- (株)ウスネ
- 宮崎ビーフセンター(株)
- 日本ピュアフード(株)
- オーキ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)
- Breeders & Packers Uruguay S.A.(ウルグアイ)

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)
- NHジャパンフード(株)
- 南日本フレッシュフード(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)
- 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)

加工食品の製造

- 日本ハム食品(株)
- 日本ハム惣菜(株)
- プレミアムキッチン(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)
- タイ日本ベジタブル(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)
- 日本ポールベニールシーフーズ(チリ)

水産・水産加工品の製造・販売

- マリンフーズ(株)
- (株)宝幸
- 宇和海マリンファーム(株)
- 釧路丸水(株)

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)
- 醇香食品股份有限公司(台湾)

フリーズドライ・冷凍食品の製造・販売

- 日本ハム冷凍食品(株)(旧 日本ハムデリニュース(株))
- (株)宝幸
- 山東未来食品有限公司(中国)

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

- 日本物流グループ(株)
- 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)
- タイ日本コールドストレージ(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

(2017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	318億6百万円
代表取締役社長	末澤 壽一
従業員数 (2017年3月31日現在)	連結 29,679名 単体 2,372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 (2017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	210,895,298株
株主数	10,097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)	22,544
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	13,563
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
資産管理サービス信託銀行株式会社(証券投資信託口)	3,654
損害保険ジャパン日本興亜株式会社	3,493

注)上記のほか、当社所有の自己株式25千株があります。

●所有者別の状況

金融機関	111,570千株	(77名)
外国法人等	67,732千株	(538名)
個人・その他	15,586千株	(9,152名)
自己株式	25千株	(1名)
その他の法人	8,617千株	(299名)
金融商品取引業者	7,362千株	(30名)

●所有株数の状況

1千株未満	236千株	(1,647名)
1千株以上	11,147千株	(7,903名)
1万株以上	11,608千株	(355名)
10万株以上	48,195千株	(150名)
100万株以上	71,717千株	(35名)
500万株以上	67,990千株	(7名)

株価の推移

株価(円)

