



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





企業理念

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

経営理念

1. ^{こうまい}高邁な理想をかかげ、その実現への不退転の意志をもって行動する。
2. 人に学び、人を育て、人によって育てられる。
3. 時代の要請に応じて時代をつくる。
4. 品質・サービスを通して、縁を拡げ、縁あるすべての人々に対する責任を果たす。
5. 高度に機能的な有機体をめざす。

グループブランドの約束

おいしさの感動と健康の喜びを
世界の人々と分かち合いたい

私たちは
^{いのち}生命の恵みを大切にして、品質に妥協することなく
「食べる喜び」を心を込めて提供する

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

財務ハイライト

日本ハム株式会社及び子会社

2009年、2008年及び2007年3月31日に終了する事業年度

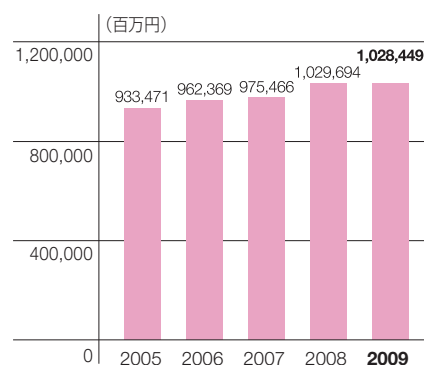
	単位:百万円			単位:千米ドル
	2009	2008	2007	2009
売上高	¥1,028,449	¥1,029,694	¥ 975,466	\$10,494,378
営業利益	21,417	17,769	16,533	218,541
継続事業からの税金等調整前当期純利益	6,195	7,769	13,753	63,214
継続事業からの当期純利益	1,104	3,866	11,418	11,265
当期純利益	1,657	1,555	11,386	16,908
総資産	583,684	608,809	612,933	5,955,959
株主資本	270,439	287,457	298,428	2,759,582

	単位:円			単位:米ドル
一株当たり金額				
基本的な一株当たり当期純利益:				
継続事業からの当期純利益	¥ 4.84	¥ 16.94	¥ 50.03	\$ 0.05
非継続事業からの純利益(損失)	2.42	(10.13)	(0.14)	0.02
当期純利益	¥ 7.26	¥ 6.81	¥ 49.89	\$ 0.07
希薄化後一株当たり当期純利益:				
継続事業からの当期純利益	¥ 4.83	¥ 16.92	¥ 49.97	\$ 0.05
非継続事業からの純利益(損失)	2.42	(10.12)	(0.14)	0.02
当期純利益	¥ 7.25	¥ 6.80	¥ 49.83	\$ 0.07
一株当たり株主資本	¥ 1,185.25	¥ 1,259.74	¥1,307.77	\$ 12.09
一株当たり配当金	¥ 16.00	¥ 16.00	¥ 16.00	\$ 0.16

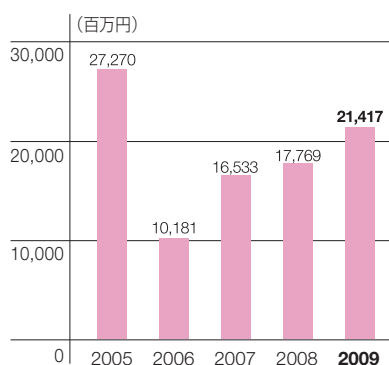
	単位:%		
指標			
売上高営業利益率	2.1%	1.7%	1.7%
株主資本当期純利益率(ROE)	0.6%	0.5%	3.9%
総資産継続事業からの税金等調整前当期純利益率(ROA)	1.0%	1.3%	2.3%

注記: 1. 上記の諸数値は米国会計基準に従って作成した連結財務諸表に基づいて記載しています。
2. 米ドル金額は¥98=\$1で算出されています。連結財務諸表に対する注記1を参照してください。
3. 一株当たり当期純利益の算出に使用する株式数の決定に関しては、連結財務諸表に対する注記1を参照してください。
4. 財務会計基準審議会基準第144号「長期性資産の減損又は処分会計処理」に従い、非継続となった事業の損益は連結損益計算書上、非継続事業からの純利益(損失)(法人税等控除後)として区分表示しています。
また、2009年3月31日に終了する事業年度の表示に合わせて、前事業年度までの連結損益計算書の数値を一部組み替えて表示しています。
5. 営業利益は、売上高から売上原価、販売費及び一般管理費を控除して算出しています。
6. ROE=(当期純利益/平均株主資本)×100
ROA=(継続事業からの税金等調整前当期純利益/平均総資産)×100

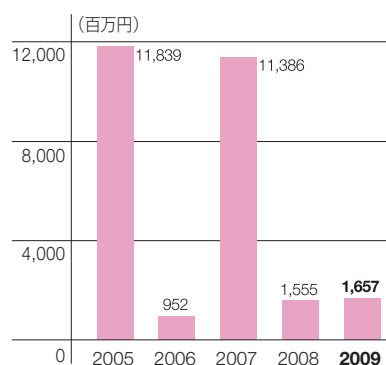
売上高



営業利益



当期純利益



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

Page

4 株主・投資家の皆様へ

5 社長インタビュー

外部環境への現状認識と営業概況
新中期経営計画パートⅡの業績評価
新中期経営計画パートⅢの実行にあたって
持続的成長を目指して

代表取締役社長
小林 浩



9 副社長インタビュー

新中期経営計画パートⅡの振り返り
将来成長に向けた重要課題
将来成長に向けた取り組み

代表取締役副社長
竹添



13 特集

「品質No.1経営の
定着と進化」への取り組み

お客様視点の経営によるお客様満足を実践する企業として、お客様をはじめ、生活者や社会から、品質No.1という評価を得られる企業を目指していきます。

取締役
大社



17 事業概要

Page

18 加工事業本部

● 課題への取り組み

「選択と集中」を徹底し、日本ハムのブランド価値向上に挑戦し続ける集団となります。



22 食肉事業本部

● 課題への取り組み

毎期1%の市場シェアアップを図り、現在21%のシェアを9年後には、30%に到達する「チャレンジ30」を、中長期的スローガンとして掲げます。



26 関連企業本部

● 課題への取り組み

日本ハムグループ内での存在感と安定した利益を確保し、確固たる「第3の柱」を築いていきます。



30 コーポレート・ガバナンス

32 社外取締役からのコメント

33 役員一覧

34 品質に対する取り組み

35 中央研究所における研究と活動

36 環境保全活動

37 社会に対する責任

38 北海道日本ハムファイターズの活動

39 財務セクション

74 主なグループ会社

75 株式情報

日本ハムグループは2009年3月期も前期に引き続き、売上高1兆円を達成することができました。これもひとえに、ステークホルダーの皆様のご支援の賜物と感謝いたしております。

経営を取り巻く環境は、世界的な金融不安の余波が日本の実体経済にも悪影響を与え、景気の悪化で消費の冷え込みが懸念されております。また、原油価格や穀物相場はいったん反落しましたが、世界人口の増加や新興国の台頭により中長期的には上昇基調にあり、引き続き原材料価格・資材価格や燃料費の高騰が懸念されます。さらには食肉相場の乱高下や、消費者の安全・安心を求める声がさらに高まりを見せるなど、急激な市場変化への対応が求められております。

このような中、日本ハムグループは、新中期経営計画パートⅡにおいて、「弛まぬ変革・挑戦による企業価値向上」を果たすべく、さまざまな経営課題に取り組んでまいりました。

本年（2009年）4月より新中期経営計画パートⅢがスタートしておりますが、収益性の向上も含めまして課題は明確になっております。グループ従業員一丸となって目標達成に向けて邁進し、日本ハムグループのさらなる成長・発展に励んでまいり所存でございます。食を取り巻く世界的な環境は不透明ですが、食品を提供する企業として、「食べる喜び」を基本のテーマとして社会に貢献するという企業理念のもと、「人輝く、食の未来」の実現を目指してまいります。

株主・投資家の皆様におかれましては、今後とも一層のご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

2009年7月

代表取締役社長

小林 浩



外部環境への現状認識と 営業概況

Q

2008年度を振り返り、経営環境の変化に関する現状認識を教えてください。

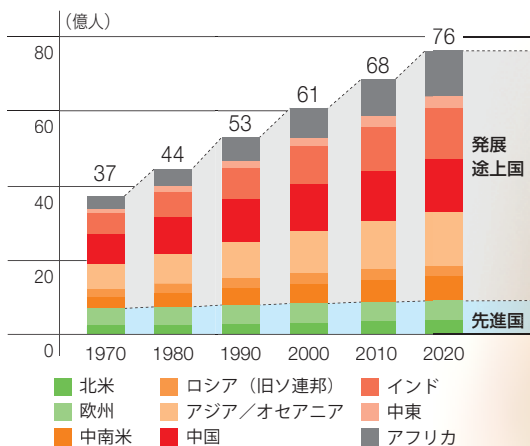
A

期初は、米国発の世界同時不況の日本への影響は軽微と考えておりましたが、結果として、第3四半期のGDPが年換算で12.1%マイナスになるなど非常に深刻な状況になっています。この景気後退により、原油高や穀物高は反落しましたが、2020年には76億人になるといわれている世界人口の増加や新興国の台頭によって、中長期的には食料・資源の争奪が起こり、原料価格、資材価格は上昇基調が予測されます。

2008年度は原材料価格の高騰や食肉相場の乱高下が経営に大きな影響を及ぼし、厳しい状況が続きました。また、食品業界の品質に関する不祥事が続いており、消費者の「安全・安心」への関心は一層高まっています。このような厳しい環境下で、食品業界は再編や業務提携などの動きが出ており、その動向にも目が離せません。

●世界人口の推移と予測

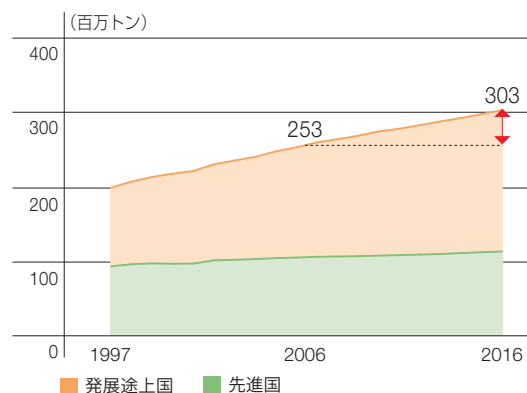
現在約67億の人口は2020年には約76億人



出典：OECD-FAO Agricultural Outlook

●世界の食肉需給動向と予測

- 食肉の消費は10年間で5,000万トン増加
- うち、発展途上国が4,200万トンを占める



出典：OECD-FAO Agricultural Outlook

Q

次に2008年度の連結業績をどのように評価していますか？

A

連結売上高については、期前半は食肉が相場高もあって牽引し、期後半はギフトやハム・ソーセージが好調に推移しました。しかし、円高や期後半からの食肉相場の低迷、世界的な経済危機で海外の売上が不振だったため、通期では前年並みの着地となり、1,028,449百万円（前期比



0.1%減)となりました。営業利益面では、加工事業本部がハム・ソーセージの売上増やコスト削減効果によって大幅増益となり、食肉事業本部なども含めて21,417百万円(前期比20.5%増)の増益となりました。

海外全体では、売上高は前期比12.8%減と苦戦したものの、営業利益は前期比で約48億円改善し、黒字化を達成しました。地域別については、豪州の牛肉事業が為替の変動によって売上高に大きな影響を受けたほか、皮革事業でも世界同時不況による極度の需要減を受け、事業全体としては前年度比22.5%減となりました。しかし、営業利益は、コスト削減策や生産性の改善策の実施により、赤字ながら増益となりました。米州は、大幅な円高、豚生体相場低迷の長期化などを背景に、売上高は前期比8.9%減でしたが、営業利益では第4四半期の輸出部門の改善により増益を果たしました。

新中期経営計画パートⅡの業績評価

Q

新中期経営計画パートⅡの3カ年をどのように総括していますか？

A

新中期経営計画パートⅡで掲げた目標は、「連結売上高1兆200億円」「連結営業利益330億円」でした。売上高は計画を達成しましたが、営業利益は残念ながら未達成に終わりました。この要因を分析しますと、加工事業本部、関連企業本部における原材料価格の高騰があり、コスト削減策や価格改定等の施策を実施しましたが、アゲンストの要因をすべてカバーするに至りませんでした。

もう一つは、食肉事業本部における海外事業の苦戦や相場の乱高下・棚卸資産の評価損の発生などが挙げられます。外部環境や一過性による要因があったにせよ、収益性向上の観点で課題を残しました。

●定量面の振り返り

2009年

3月期	計画	実績	計画差
連結売上高	10,200億円	10,284億円	84億円
営業利益	330億円	214億円	△116億円
税引前利益	300億円	62億円	△238億円

新中期経営計画パートⅢの実行にあたって

Q

新中期経営計画パートⅢを策定するにあたって、事業運営の基本的な理念を教えてください。

A

市場環境が激しく変化する中では、変化に対応できるものだけが生き残れます。しかし、変えてはいけないものがあり、その一つが企業理念です。日本ハムグループの企業理念は、「『食べる喜び』を基本テーマとし、時代を画する文化を創造し、社会に貢献する」「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」です。これは1986年に創業者の大社義規が策定し、日本ハムグループの全従業員はこの企業理念のもとに活動しています。

そして、「^{いのち}生命の恵み」「品質に対する責任」「鮮度とおいしさ」「お客様との対話」「自然への感謝」の5つを大切にして、“安全・安心”“満足”“感動”できる商品づくりをしています。

企業理念

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

経営理念

1. 高邁な理想をかかげ、その実現への不退転の意志をもって行動する。
2. 人に学び、人を育て、人によって育てられる。
3. 時代の要請に応じて時代をつくる。
4. 品質・サービスを通して、縁を拡げ、縁あるすべての人々に対する責任を果たす。
5. 高度に機能的な有機体をめざす。

グループブランドステートメント「人輝く、食の未来」は、商品、品質に妥協することなく、食べる喜びを提供するということです。この企業メッセージと企業理念をパートⅢの事業運営の基本とし、お客様の信頼とブランド価値をさらに向上させていきます。

Q

新中期経営計画パートⅢの実行に際して、グループ集団の目指す方向性を教えてください。

A

新中期経営計画パートⅢの経営方針は、「品質No.1経営の定着と進化」「選択と集中による収益力の向上」「グローバル経営体制の構築」の

3つです。方向性としては、「日本市場での生産・流通・販売活動の再構築による経営の効率化」と「グローバルマーケットへの挑戦」を目指しており、そのため新中期経営計画パートⅢのテーマを「国内事業の更なる強化とグローバル企業への挑戦」としています。

利益面において、前期は営業利益率が2.1%でしたが、3%に再度チャレンジします。達成要因としては、食肉事業本部は数量ベースのシェアを毎年1%ずつ上げることでの安定利益の確保、また、加工事業本部は価格訴求型と価値訴求型の二極化に対応した商品による競争優位性でシェアを拡大することなどを考えています。

●2012年3月期 P/L目標数値

	2009年 3月期 実績	2012年 3月期 計画
連結売上高	10,284億円	11,500億円
営業利益	214億円	350億円
営業利益率	2.1%	3.0%
税引前利益	62億円	300億円
当期純利益	17億円	170億円



このテーマのもとに活動する上で欠かせないのが、グループの強固な経営基盤であり、日本ハムグループの強みである「インテグレーションシステム」と「高い品質」を錬磨することです。そして、従来のビジネスモデルを大胆に変革し、新たなビジネスモデルの創造で、業界全体の活性化をリードしていきたいと考えています。

Q

グループ経営を取り巻く環境は、過去になく厳しく急激に変化しています。その中で、グループ運営には何が重要だと考えていますか？

A

グループ運営を行うための経営戦略は、常に現場視点で実行することが重要です。そのためには、「現場」に行き、「現物」を見て、「現実」を知り、その上で戦略を立てる三現主義を徹底しなければなりません。

この三現主義のもとに、加工事業本部は顧客ニーズを的確にとらえた高付加価値商品や生活応援型商品などの新たな商品・サービスを開発し、提供していきます。食肉事業本部はグループ

の総合力を活かした販売数量のシェア拡大と川上事業の拡充を図ります。関連企業本部は、水産事業、乳製品事業を確固たる営業収益の柱として確立していきます。

持続的成長を目指して

Q

成長に欠かせない戦略的投資活動のウエート付けについて教えてください。

A

グループの成長のためには、メーカーとして設備と人に積極的に投資する必要があると考えています。戦略的、効率的な投資を実現するため、「収益」「将来性」「ブランド」を基軸に「選択と集中」を徹底し、中長期的にみてグループに貢献できない事業は見直しを図ってまいります。

減価償却の範囲内での投資を維持していき、各事業の予算達成による増益で原資を獲得していきたいと考えています。

Q

事業運営を担保するガバナンス、株主還元への抱負を教えてください。

A

コーポレート・ガバナンスはグループ経営の生命線と位置づけ、経営の透明性の向上と厳格化を図り、ステークホルダーの皆様に対する説明責任を果たしていきます。その上で、日本ハムグループ各社の自立・拡大による遠心力と経営理念、グループブランドによる求心力を最適に組み合わせ、ガバナンスの確立したグループの経営品質を更に高めていきます。そのためには、コンプライアンスや環境対策、CSRなどの取り組みも不可欠です。

なお、株主還元については、長期的視点から、安定配当を継続する方針です。



新中期経営計画パートIIの振り返り

Q

2006年度からの3カ年を総括してください。

A

パートIIでは「弛まぬ変革・挑戦による企業価値向上」のテーマを掲げ、その6つの経営戦略に対しては、以下のように総括します。

「1、強い営業による事業の拡大」では、加工事業本部で構造改革に注力し、食肉事業本部ではフード営業部の機能拡大を実施して事業基盤を強化。

「2、最適ロジスティクス体制の確立」では、グループ共通の物流コードを整備し、加工事業本部でSCM構築プロジェクトに着手。

「3、グローバル戦略の構築と海外売上上の拡大」では、調達拠点の整備や海外不採算事業の改革にとどまり、今後の課題。

「4、人材育成の強化と活力の向上」では、人事情報システムを構築し、シニアマネージャークラスに経営セミナーを導入。

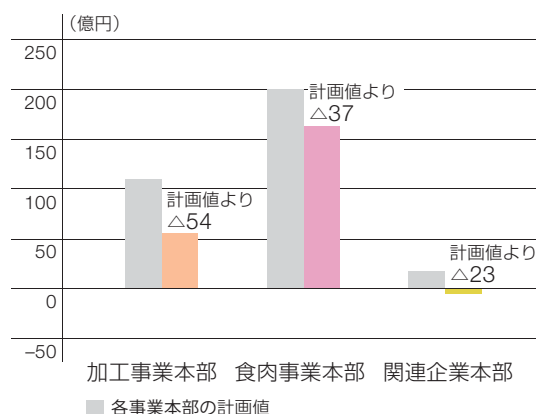
「5、資産効率の向上とキャッシュ・フローの極大化」では、加工事業本部を中心とする生産拠点を再編し、CMS・連結納税を導入。

「6、ITを駆使したスピード経営の実現」では、人事情報システム、会計システムを導入し、食肉事業本部と関連企業本部の水産事業では情報システムをバージョンアップ、加工事業本部はSCMに着手。

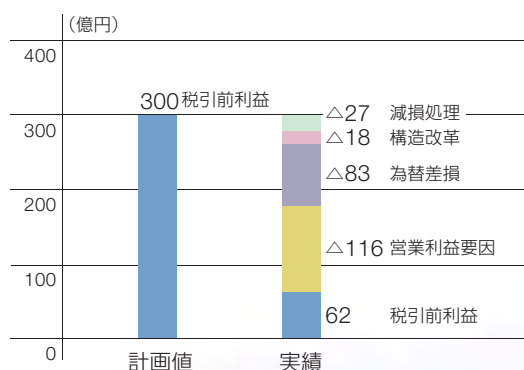
数値面は表のとおりです。オペレーティング・セグメント別の営業利益は、当初想定していた以上の原材料・資材コストの上昇影響により、当初の計画よりも加工事業本部は54億円減、関連企業本部は23億円減、食肉事業本部は食肉相場の

乱高下などの影響で37億円減となりました。税引前利益は、為替差損の発生、固定資産の減損処理、加工事業本部の構造改革に伴う費用といった一過性の要因によって、計画を下回りました。

●オペレーティング・セグメント別営業利益計画差



●税引前利益計画差要因



●【利益計画差分析】

2009年
3月期

	計画	実績	計画差
営業利益	330億円	214億円	△116億円
税引前利益	300億円	62億円	△238億円
当期純利益	175億円	17億円	△158億円

竹添 昇
代表取締役副社長



Q

2008年度を終えて、食品市場の現状と経営環境をどのように分析されていますか？

A

頻発する食品の不祥事で、「安全・安心」な商品を求める消費者の目は一層厳しくなっています。食品業界は、流通の巨大化によってバイイングパワーが増大し、販売する側の弱体化が続く中で、食肉業界再編に直面し、対応策を講じる必要があります。人口減少と少子高齢化の進展は国内総需要を減退させ、新たな競争局面に入ると考えています。

さらに、穀物相場、原油相場、食肉相場が急激に反落したあと落ち着き始めていますが、原油相場は再び上昇基調にあり、副資材価格上昇リスクも看過できません。こうした3つの相場の反落のスピードが速すぎたため、実際のコストに反映されるには時間差のある中、食品市場では大手量販店が円高還元セールなどを先取りして実施しているので、一過性ながらも、在庫ポジションの割高感が生じています。

将来成長に向けた重要課題

Q

そのような経営環境の中で、さらに売上高と収益を増大させるための経営課題は何でしょうか？

A

経営課題は、次の2つに集約されます。第1は、国内マーケットでの競争優位の確立と収益の向上です。そのためには、「高い品質」の追求と徹底したコスト削減、事業の「選択と集中」が必要です。

第2は、海外での販売体制の構築による売上高の拡大です。そのためには、川上事業の拡充、インテグレーション商品の第三国販売、海外での業務・資本提携が必要です。

この2つの経営課題を克服することにより、日本ハムグループの強みであるインテグレーションシステムと高い品質をもとに、時代に対応したビジネスモデルへの変革を図っていきます。

Q

では、2つの経営課題の克服に向けた事業運営上の経営方針は？

A

3つの経営方針を掲げています。

第1に、商品はもとより経営、コンプライアンス、環境経営、人材育成を通して、「品質No.1経営」の定着と進化を図り、「日本ハムグループ＝高い品質」のブランドイメージを確立します。

第2に、経営資源から商品までを対象にした選択と集中による収益力の向上を図り、グループの安定的成長のために営業利益率3%を確保します。

第3に、グローバル経営体制の構築を進展させ、海外売上高拡大のための基盤を強化します。

この3つの経営方針のもと、グループ一丸となって事業に取り組みます。

Q

中期的な取り組みをお聞きする前に、足元の2009年度におけるオペレーティング・セグメント別の営業利益計画の増益要因(前期比)について教えてください。

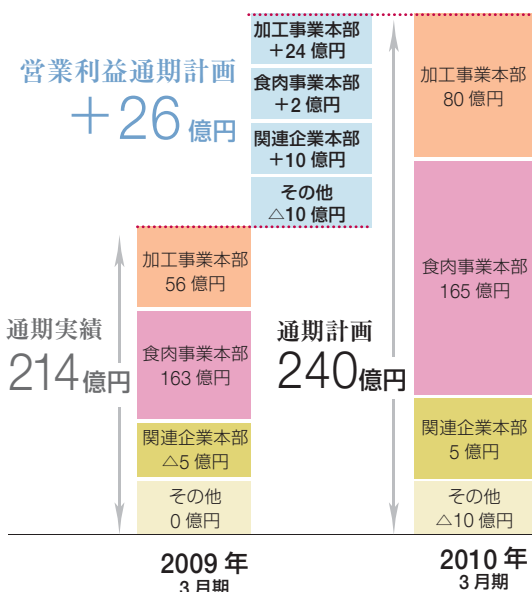
A

加工事業本部は、原材料高が落ち着いたことや主力ブランド、ギフトの拡販によって24億円増を見込んでいます。ただし、中長期的には、再度の原材料高のリスクを認識しています。食肉事業本部は上期は相場安の影響で苦戦しますが、下期から相場が回復する見込みで、通期では前年並み。来期以降は相場の回復で利益の増大を見



込んでいます。関連企業本部は水産および乳製品の売上拡大で10億円増を見込んでおり、今後も売上の伸長で利益を増大させていきます。

●オペレーティング・セグメント別営業利益計画



将来成長に向けた取り組み

Q

では、新中期経営計画パートⅢの経営戦略を教えてください。

A

経営戦略は5つあります。

「1 インテグレーションの強化と充実」については、食肉川上事業の再強化、水産・乳製品の川上事業へのチャレンジにより、インテグレーションを発展させ、その原動力となる販売体制も強化します。

「2 海外事業拡大の基盤強化」については、海外での原料調達や生産から販売のビジネスプロセスにおいて、アライアンスも絡めた競争力の強化とグローバル人材の確保・育成がポイントです。

「3 加工事業改革による国内事業の強化」については、国内の加工事業における生産体制と営業体制の再構築とともに、SCM改革を大胆に進め、変化する環境に対応したビジネスモデルに変革していきます。

「4 価値創造による収益の拡大」については、お客様視点のもとに、どこにも負けない品質保証体制と、中央研究所やインテグレーションなどの強みを活かした高付加価値商品を実現し、収益を拡大します。

「5 グループブランド経営の推進」については、安全・安心、品質を担保するグループブランドを連結経営の求心力とし、各グループ会社においては自社のコーポレートブランド価値を高め、トータルで日本ハムグループの企業価値を高めていきます。

Q

新中期経営計画パートⅢの定量目標について、オペレーティング・セグメント別の営業利益の増益要因を教えてください。

A

加工事業本部はコンシューマーパック・業務用商品のマーケティングと営業力強化、当社の成長ドライバーである商品開発力のさらなる錬磨、生産部門の原価低減によるコスト削減効果の創出などにより、39億円の増益を見込み、最終年度の2012年3月期は95億円を目標にしています。

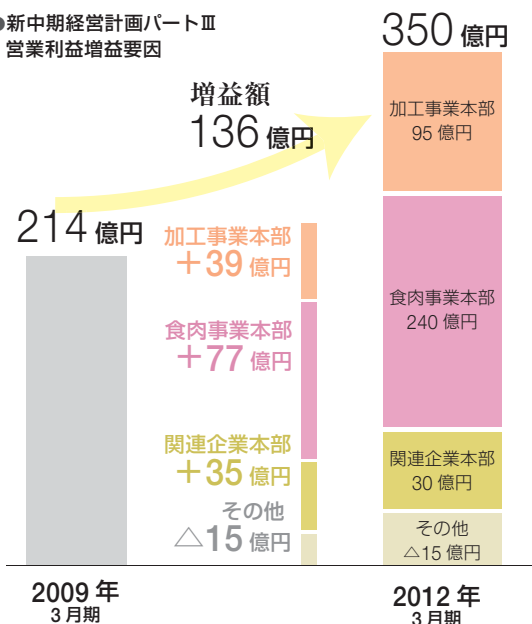
食肉事業本部は食肉営業体制のさらなる強化による国内販売のシェアアップ、グローバルレベルでの調達体制の拡充とともに、スケールメリットを活かしたコスト競争力の強化により、77億円の増益を見込み、2012年3月期は240億円を目標にしています。

●オペレーティング・セグメント別 売上高・営業利益計画

		2009年 3月期 実績	2012年 3月期 計画
(単位：百万円/%)			
加工事業本部	売上高	326,737	374,000
	営業利益	5,648	9,500
	営業利益率	1.7%	2.5%
食肉事業本部	売上高	677,877	769,000
	営業利益	16,290	24,000
	営業利益率	2.4%	3.1%
関連企業本部	売上高	132,508	153,000
	営業利益	△527	3,000
	営業利益率	—	2.0%
連結	売上高	1,028,449	1,150,000
	営業利益	21,417	35,000
	営業利益率	2.1%	3.0%

関連企業本部はインテグレーションなどの新たな成長基盤の構築、水産部門の調達力と営業力強化、乳製品部門のエリアマーケティングやチャンネル特化戦略、生産部門のコスト競争力の強化により、35億円の増益を見込み、2012年3月期は30億円を目標にしています。

●新中期経営計画パートⅢ
営業利益増益要因



Q

海外の売上高と営業利益の増益要因を教えてください。

A

海外外部顧客売上高は、特に豪州と米州での事業の拡大を基軸にして、2012年3月期は880億円を目標にしています。

営業利益は豪州での不採算事業の撤退と効率化による収益の改善、米州での養豚事業の効率化とデイリーフーズ社を中心とする加工事業の売上拡大により、2012年3月期は20億円を目標にしています。

Q

新中期経営計画パートⅢの経営指標についてはいかがでしょうか？

A

主な経営指標は、税引前ROA 4.8%、営業利益

率3.0%、株主資本比率49.4%、DEレシオ0.54倍です。2012年3月期の財政状態の目標は、総資産6,350億円、有利子負債1,700億円、株主資本3,140億円としております。また、新中期経営計画パートⅢの3年間累計で、営業キャッシュ・フロー1,120億円、減価償却費700億円、設備投資額700億円(食肉事業本部350億円、加工事業本部280億円、関連企業本部60億円、その他10億円)としています。

Q

新中期経営計画パートⅢの数値目標達成のためのポイントとリスクは、どこにあるとお考えですか？

A

ポイントは売上拡大によるシェアアップです。それを実現する鍵は、加工事業本部においてはSCMによる構造改革であり、食肉事業本部においては営業体制の強化と海外事業の営業利益の早期回復です。関連企業本部は、特色ある商品を開発してヒット商品を創ることです。

リスクはやはり原材料高です。世界的な人口の増加で、価格が中長期的に上昇基調をたどると予測し、パートⅡ期間同様、想定以上に上昇した場合、収益に及ぼす影響は大きくなります。海外調達の依存度が高いため、為替の変動も大きなリスクです。

Q

最後に、ステークホルダーへのメッセージをお願いします。

A

新中期経営計画パートⅢの期間で、食肉、加工品、水産・乳製品をコアにした事業ポートフォリオの最適化を図ります。国内販売シェアを高めることで、そのスケールメリットを活用して、コスト競争力も強化します。食料が戦略資源化する中で、日本ハムグループは動物性タンパク質の関連分野で存在感を高め、安定供給者としての責任を果たすと同時に、インテグレーションシステムを通して、事業運営だけではなくお客様の健康増進や環境問題、農業の発展にも貢献していきたいと考えています。

「品質No.1経営の 定着と進化」への取り組み

品質No.1は、経営の一部ととらえています。お客様視点の経営によるお客様満足を実践する企業として、お客様をはじめ、生活者や社会から、品質No.1という評価を得られる企業を目指していきます。

Q

新中期経営計画パートⅡの3年間で振り返り、主な成果を教えてください。

A

新中期経営計画の成果は、パートⅡだけではなく、パートⅠとパートⅡの合計6年間をかけて築き上げてきたものであると考えています。パートⅠは「品質保証体制の構築」を進めて、お客様の安全を確保する体制を確立し、お客様の声を活用しながらお客様の満足を得る活動に取り組みました。さらに、パートⅡではお客様の満足をより高いレベルに引き上げるために、お客様が求める価値を実現していくことができる企業へのチャレンジであったと思います。

さらに具体的に、新中期経営計画パートⅡでは、経営方針の一つとして「品質No.1経営の推進」を掲げ、①「お客様の魅力と感動を得る商品・技術を開発し続ける体制を作る」、②「お客様満足と品質重視の経営を推進する企業文化を育てる」、③「日本ハムグループ＝高品質のイメージを構築する」という3つのテーマで活動を行ってきました。これらを着実に実現した結果、日本ハムグループの品質保証体制は、一定のレベルに到達したと考えています。

大社 啓二

取締役(専務執行役員)
品質保証部、お客様コミュニケーション部、
中央研究所担当

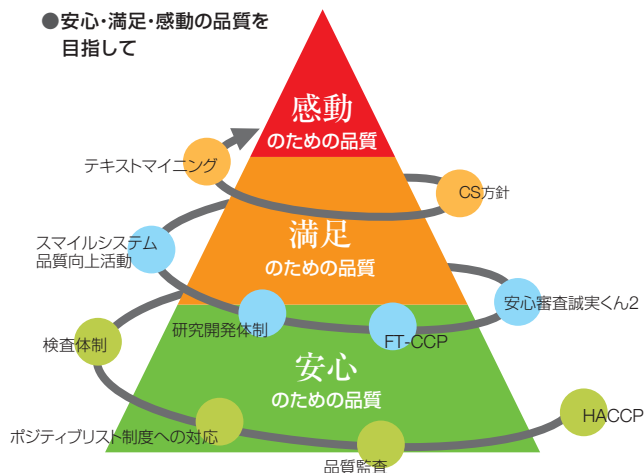


Q

2009年3月期のフェーズⅢは「品質No.1経営をシステムとして機能させ、顧客満足視点の企業文化の定着」を図ったわけですが、1年間の活動を振り返ってみていかがですか？

A

我々の基本的な品質保証の考え方は、「安全審査」「品質監査」「安全検査」をベースに、一つのサイクルで循環させるということです。これは、「5つの品質方針」の中の安全に関する取り組みとして推進しています。商品がどのような原材料を使っているのか、商品の履歴追跡はできるのか、農業等の残留物はないか、商品が適正に規格されているか、商品の保存性根拠は適切か、一括表示やパッケージ表現に間違いはないか、というのが「安全審査」の段階です。次に、その商品が適切な環境の中で製造されているのか点検と改善をするのが「品質監査」です。そして、品質監査の結果を定期的にモニタリング検査で検証し、改善すべき課題が見つければ速やかに対処していく、というのが「安全検査」です。昨年は、この「安全審査」「品質監査」「安全検査」の精度を上げる



ために、商品の審査登録の手続きをシステム化し、問題のない商品であるということを事前チェックできる機能の充実を図りました。また、監査項目や検査項目も情勢にマッチした項目に改善し、実施しています。

また、お客様満足視点の企業文化の定着ということでいえば、日本ハムグループの目指す「品質No.1経営」のゴールを共有し、品質に対する高い意識が浸透できつつあると感じています。食品企業にとって、安全・安心を確保するのは当然のことであり、お客様が満足を得る以上に「魅力と感動の品質」を提供しなければならないとの共通認識ができているのではないかと思います。

Q

日本ハムがさらなるお客様の支持を勝ち得て、利益の源泉であるお客様満足の裾野を広げ、競争力を強化するために、大切なことは何でしょうか？

A

我々の作ったシステムを運営するのは人であり、大切なのは人材育成です。そのため、数年前からe-ラーニングによる基本的な衛生管理や専門的なテーマにかかわる教育と衛生管理の技術研修を行い、知識とスキルの向上に取り組んでいます。その根底にあるのは、「お客様視点」という意識の徹底が、品質No.1の第三者評価を得ることにつながるからです。

例えば、北海道日本ハムファイターズは「ファンサービス・ファースト」を掲げて、お客様に満足していただく活動に取り組み、観客数を増加させています。お客様視点、ということであれば、身近な成功事例であるといえるでしょう。

日本ハムグループにおいて今一番大切なことは、お客様視点が企業風土になることです。ですから、我々が提供する商品やサービスをお客様視点で見つめ直し、それらを受け入れていただけるお客様をしっかりと意識しなければいけません。そして、そのお客様に対し、しっかりと商品の品質を保证する必要があります。

Q

商品の差別化が難しい経営環境の中で、企業の品質保証に対する差別化についてはどのように考えますか？

A

我々はOPEN品質という開かれた食品づくりを品質方針の基本的なテーマにしており、取り組み内容を定量化していき、お客様の立場から、お客様が知りたい情報をできるだけ開示しています。今後も日本ハムの取り組みを積極的に皆様にお伝えし、より高い第三者評価を得ることで、

さらなる競争優位性を獲得したいと考えています。

Q

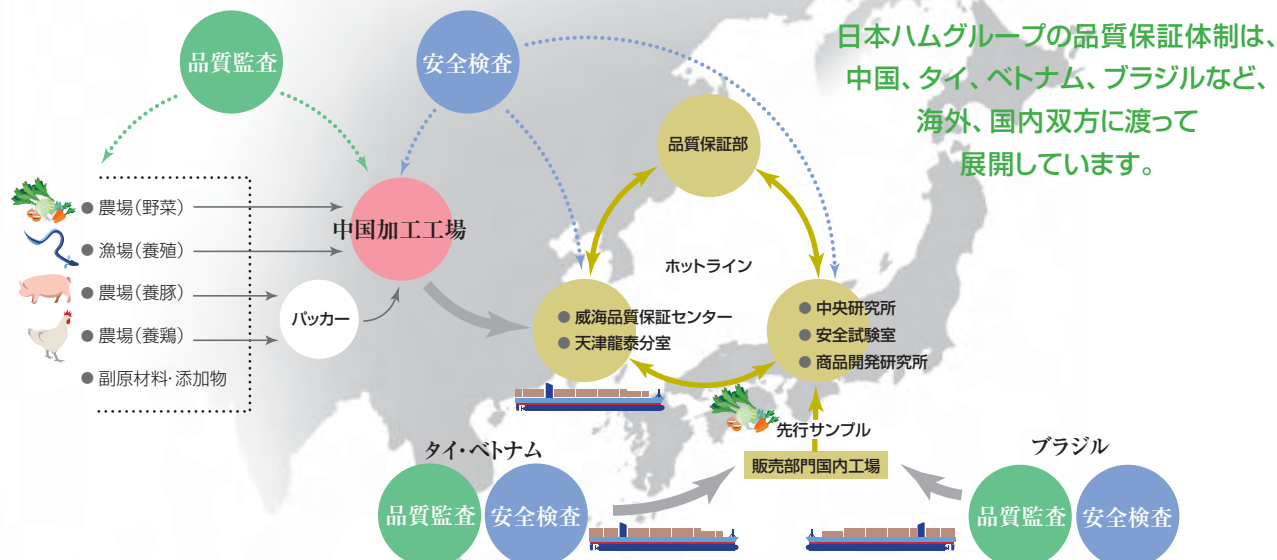
食に対する安全・安心に注目が集まる中、日本ハムグループにおける品質保証体制の強みはどこにありますか？

A

残念なことですが、昨年、輸入食品に、食品として想定されないものが使われていた事例がありました。ですから、私たちは世界のさまざまな食品の安全・安心にかかわる情報を事前に収集し、確実にチェックして、安全を確保する機能を高めています。品質保証体制もグローバル化に対応し、品質監査や安全検査を行っています。特に安全検査の組織としては、国内に2拠点、中国に2拠点を構えています。

また、新中期経営計画パートⅢのテーマに、「国内事業の更なる強化とグローバル企業への挑戦」を掲げております。これまでは日本に入ってくる海外のものに対して、安全のチェック機能を構築してきました。しかし、これからは海外で第三国に商品を輸出するときに、輸入国の基準に合致

●グローバル対応の品質保証体制



した商品を出しているかという部分にも、取り組んでいかなければならないと思っています。

Q

「OPEN品質アクションプログラム」2009年度のテーマ「お客様視点のマネジメントの確立と定着を図る」に対する主な取り組みについて教えてください。

A

お客様視点を企業の具体的な価値や成果につなげていく取り組みにしていかなければならないと考えています。

まず、集めた情報をお客様の視点（お得意様視点も含む）で整理・分析し、提案していく、というPDCAサイクルを確立していきます。簡単に言えば、最終的に消費される商品のことやお客様の

ことをもっとよく知り、お客様の困っていることや課題、さらには期待することに対して、応えていかなければならないということです。

我々は「安全」と「安心」を、一緒に並べて使っています。しかし、私は「安全」と「安心」は、まったく違うものだと考えています。「安全」は客観的な評価で、「安心」は個々の心のよりどころ、つまり主観です。「安心」を築き上げるのは、企業が提供している商品やサービスに対するお客様の満足であり信頼感です。ですから、まず「安全」をシステムとして確保し、この企業なら信頼できるという「安心」を醸成していくのが、日本ハムグループの企業価値となり、品質No.1の道につながっていくと考えています。

検査体制の強化はもちろん、 広い視点から役割を果たしていきたいですね。

2008年は中国ギョーザ、メラミンなど食の安全を脅かす事件が多発し、食品メーカーとして改めて食の安全確保について考えさせられる年となりました。安全試験室としては、その都度、緊急検査として迅速に対応し、お得意先様からも「日本ハムは対応が早かった」との評価をいただき、会社としての信頼を高めることができました。これらの事件にかかわらず、日本ハムグループとしては、ポジティブリスト制度*が施行された2006年より、グループ方針として、①原料のトレース（農場・養殖場での投薬調査）、②定期的な安全検査、③検査結果に基づく現地指導、を実施しています。これらの取り組みは昨年のいろいろな事件にも対応できるものとして、お得意先様から高い評価をいただいています。安全試験室としても、原料のトレースや安全検査を通じて、微力ながら日本ハムグループに貢献できたという実感があり、本当にうれしく思います。まだまだ強化すべき点も多くあり、お客様に心からご安心いただける商品をご提供できるよう、さらなる進歩を目指します。今後、問題を未然に防止する検査はもちろん、約30カ所の品質保証担当部署が結ばれ、海外ともつながったネットワークの中で、より広い視点からさまざまな役割をしっかりと果たしていきたいと考えています。

*ポジティブリスト制度

2003年の食品衛生法改正に基づき制定され、食品中に残留する農薬、動物用医薬品および飼料添加物（農薬等）について、一定の量を超えて農薬等が残留する商品の販売等を原則禁止するという制度です

品質保証部
安全試験室長

加藤 道信





加工事業本部

加工事業本部は、ハム・ソーセージ事業とデリ商品*事業で構成されており、商品開発から製造・販売までを一貫して行っています。ハム・ソーセージでは「シャウエッセン」をはじめ、「森の薫り」シリーズ、「ウイニー」など、また、デリ商品では、「中華名菜」「石窯工房」など、ブランド力のある商品を展開しています。企画力、商品開発力、技術力を駆使し、新しい市場を開拓する商品の開発を行っています。

* デリ商品とは、デリカテッセン(調理食品)のことを示しています。

主なグループ会社

- 東北日本ハム株式会社
- 南日本ハム株式会社
- 株式会社函館カール・レイモン
- 株式会社鎌倉ハム富岡商会
- 長崎日本ハム株式会社
- 日本ハム食品株式会社
- 日本ハム惣菜株式会社
- 日本ハムデリニュース株式会社
- Thai Nippon Foods Co., Ltd.
- 日本ハム北海道販売株式会社
- 日本ハム東販売株式会社
- 日本ハム西販売株式会社



食肉事業本部

食肉事業本部は、生産から販売までをグループ内で手がけるインテグレーションシステムに裏打ちされた供給体制と販売体制を最大の強みとし、ブランド食肉を中心に商品展開をしています。供給体制については国内外に自社農場を持つとともに、グローバルな調達ネットワークと物流網を構築しています。また、国内における販売体制においても東京と大阪の物流センターを中心に、全国各地に網羅された営業拠点からスピーディーに供給できる体制を作り上げています。

- 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
- 日本フードパッカーグループ
- ジャパンフード株式会社
- 日本フードグループ
 - ・ 東日本フード株式会社
 - ・ 関東日本フード株式会社
 - ・ 中日本フード株式会社
 - ・ 西日本フード株式会社
- Texas Farm, LLC.
- Oakey Holdings Pty. Ltd.
- Oakey Abattoir Pty. Ltd.
- Nippon Meat Packers Australia Pty. Ltd.
- Day-Lee Foods, Inc.
- 日本ピュアフード株式会社



関連企業本部

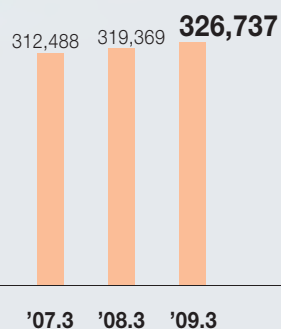
関連企業本部は、水産事業、乳製品事業で構成されています。寿司ネタでトップクラスのマリンフーズ、業務用チーズで定評のある宝幸、「バニラヨーグルト」に代表される日本ルナをはじめとする高い専門性を備えた連結子会社によって、変化する市場環境の中で、お客様のニーズにきめ細かく対応しています。

- マリンフーズ株式会社
- 日本ルナ株式会社
- 株式会社宝幸
- 日本ドライフーズ株式会社
- 日本ハムヘルスクリエイト株式会社

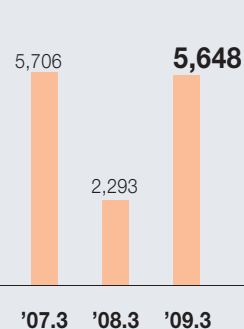
加工事業 本部

加工事業本部
売上比率
28.7%

売上高
(百万円)



営業利益
(百万円)



加工事業本部 2009 Highlights

加工事業本部2009年3月期

●売上高**326,737**百万円(前期比**2.3%**増) ●営業利益**5,648**百万円(前期比**146.3%**増)

豚肉を中心とした主原料価格の高騰に加え、副資材価格や物流費等の上昇により通期で72億円のコスト増となった。しかし、製造部門等における改善活動、価格改定や主力商品の数量拡大による効果で、前期差で34億円の増益となった。

ギフトの実績

	2009年3月期実績	前期比
中元	169万個	106%
歳暮	516万個	114%
合計	685万個	112%



「美ノ国」

主要ブランドの商品の売上高前期比

ハム・ソーセージ	シャウエッセン	106%	森の薫りウインナー	111%
	ウイニー群	100%	これは便利群	96%
加工食品	石窯工房群	122%	中華名菜群	97%
	プリフライ群	100%	ハンバーグ・ミートボール群	93%



「シャウエッセン」

チャネル別の売上高前期比

	コンシューマー	業務用	計
ハム・ソーセージ	107%	95%	105%
加工食品	102%	105%	104%



「新鮮生活ZERO」
ロースハム

トピックス

ハム・ソーセージ事業部

- コンシューマー商品は、消費者の健康志向に対応した新商品「新鮮生活ZEROシリーズ」の店頭プロモーション、発売25周年を迎えた「シャウエッセン」のテレビコマーシャルなど、主力ブランドに集中した販売促進を行い売上拡大を推進。
- ギフトは、日本ハムグループ農場の国産豚肉を使用したプレミアム商品「美ノ国」を中心に、広告宣伝や店頭プロモーションを効果的に実施。



「石窯工房」マルゲリータ

デリ商品事業部

- 好調なピザ・ベーカリー類ブランドの「石窯工房」は、新商品の導入効果で売上増大に貢献。ピザから派生した個食対応商品の「ソフトベーグル」なども順調に推移し、大きな市場を形成しつつある。



「ソフトベーグル」
生キャラメルベーグル

課題への取り組み

内田 幸次

取締役(常務執行役員)
加工事業本部長

「選択と集中」を徹底し、日本ハムのブランド価値向上に挑戦し続ける集団となります。

2010年3月期の課題への取り組み

Q

「国内事業の更なる強化とグローバル企業への挑戦」に向けた加工事業本部の取り組みをどのように考えていますか？

A

厳しい環境だからこそ、『安全・安心・品質重視』のものづくりに徹し、お客様視点での「新価値提案商品」を通して、得意先との「戦略的トップパートナー」関係を強固たるものとしていきます。また、変化をしっかりと受け止め、自立的にPDCAを回せる強い現場力を確立し、これをベースにSCM改革での新ビジネスモデルで売りの拡大を図り、製販一体でのマーケティングプロセスでヒット商品開発を進めてまいります。

Q

日本ハムのブランド価値を向上させるための取り組みについて教えてください。

A

「品質No.1経営の実践」「選択と集中による自社の強みの強化」「強い現場力の確立」を基本方針にして、成長戦略と基盤強化戦略を実践してまいります。その結果、高い品質とブランド力で商品の価値を向上させ、市場シェアで圧倒的な業界リーダーとなることを目指します。

Q

成長戦略としては、どのように考えていますか？

A

「選択と集中」で日本ハムの強みを錬磨します。具体的には、コンシューマー、業務用、百貨店、ギフト、海外、市販冷凍食品、健康関連の各領域で「選択と集中」をしっかりと行い、それを製販で共有することで、新しい顧客の獲得と市場の拡大を目指します。また、ブランド力のある商品に集中した戦略を実施して、売上拡大を図ります。

Q

基盤強化戦略は、どのように考えていますか？

A

競争に打ち勝つ事業体質への変革と強い現場力を実現します。具体的には、品質No.1経営とSCM改革を柱として、新しいビジネスモデルの構築、マーケティングプロセスの革新、コスト競争力の強化、新価値商品の開発、販売促進とブランド力強化に注力します。特に、コスト競争力については、製造・販売・物流コストを見直し、各地域に合せたSCM体制を構築することで、効率化を図ります。

Q

コンシューマーチャネルの戦略について教えてください。

A

ブランド価値を高め、シェア拡大を進めていきます。特に、カテゴリーシェアNo.1商品の育成



を図るためにも、TVCM・キャンペーン・店頭プロモーションなどで消費者接点を強化します。また、健康やエコをコンセプトにした素材型・調理型の内食対応商品の開発・提案も推進します。

ギフトは、独自のインテグレーションシステムを最大限に活用し、自社オリジナル商品で他社との明確な差別化を図ります。多様なチャネルを通して、高付加価値ギフトを訴求し、好調な「美ノ国」等の販売を拡大していきます。

Q

業務用チャネルへの取り組みについてはいかがですか？

A

自社工場による「安全・安心」の担保と、数量の拡大によりコスト競争力を高め、主要カテゴリー

のシェアNo.1を目指します。また、外食産業やCVSベンダー向けの売上拡大を図るために、「価値提案型営業」をさらに強化し、お得意先様との関係強化を図ります。

Q

加工事業は成長ドライバーとして期待されていますが？

A

加工事業は日本ハムのコア事業です。これからも業界をリードする商品開発を行い、利益を上げることで、業績の向上に貢献したいと考えています。

2つの健康志向商品が好調

ハム・ソーセージに対する最近の消費者ニーズは、原料や添加物の「安全・安心」と塩分やカロリーを気にする「健康志向」です。加工事業本部では、健康志向商品を重点成長領域と位置づけ、健康コンセプト型商品として糖質ゼロの「新鮮生活ZERO」シリーズを発売しました。このシリーズは好評でリピーターを獲得できており、これに自信を深めて今後も差別化された健康志向商品を投入したいと考えています。また、「新鮮生活グリーンラベル 低塩」シリーズなどの健康志向商品も発売しましたが、健康上の理由からハム・ソーセージを敬遠していたお客様が購入するなど、新規顧客が獲得できたことを、お得意先様からも評価されています。



「新鮮生活ZERO」
コースハム

健康志向商品の開発で重視しているのは味と価格

2つの健康志向商品に共通するのは、「しっかりおいしい」ことです。「糖質ゼロ」「低塩」とともに味の評価が高く、お買い求めになるお客様が定着しつつあります。過去の健康志向商品が市場に定着できなかった最大の要因は、味（品質）と価格です。「いつもと変わらぬ味と価格」+「健康コンセプト」が重要なポイントなのですが、この技術が最もむずかしく、今後もクリアすべき最大の課題です。

加工事業本部
ハム・ソーセージ事業部
商品部商品開発課 課長

飯谷 祐次



販促活動で新商品の定着と市場拡大に注力

新商品の認知拡大は、容易なものではありません。多くの店舗で商品の試食販売を実施し、TV-CMを投入しても、一部の消費者にしか認知されないのが現実です。しかし、健康志向商品は高い消費者ニーズがありますので、今後も売場での露出拡大と媒体を利用したPR活動などを積極的に行い、商品の定着と市場拡大を図っていきます。

食肉事業

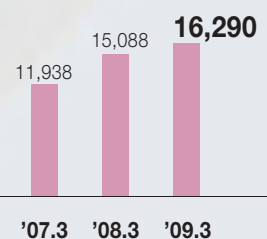
本部

食肉事業本部
売上比率
59.6%

売上高
(百万円)



営業利益
(百万円)



食肉事業本部 2009 Highlights

食肉事業本部2009年3月期

●売上高**677,877**百万円(前期比**1.4%**減) ●営業利益**16,290**百万円(前期比**8.0%**増)

販売数量83万トン、市場シェア21%を達成。飼料相場の高騰や、世界的な食肉相場の乱高下があったが、上期の好業績で下期の落ち込みを補い増益となった。

インテグレーションを軸に安全・安心な食肉を提供

食肉事業本部は消費者の安全・安心志向を背景に、自社グループ農場から全国の販売会社までの一貫供給体制であるインテグレーションを軸として、全畜種を扱う総合力とグローバルな調達力を活かして事業活動を行った。

国内事業

●生産事業

養豚事業は、出荷頭数が増加する中、価格優位な輸入豚肉への需要シフトを背景に相場が低迷し、厳しい環境。養鶏事業においても、年明け以降の国産鶏肉相場が大幅に下落して苦戦。前期の第4四半期以降は、飼料価格は下落したが、各畜種とも相場低迷し、厳しい環境が継続。

●販売事業

輸入食肉販売は、世界経済の悪化で需要が低迷し国際相場が急落。特に、輸入鶏肉は在庫評価損失が発生するなど、厳しい状況。一方、国内食肉販売は堅調に推移。通期での販売金額は、牛肉は減少、豚肉は微増、鶏肉は大幅増。特に、食肉販売子会社は、事業所数、営業人員、車両台数等での競合他社に対する優位性保持により収益向上を図り、好業績。

海外事業

●豪州事業

牛肉生産事業は、世界経済の悪化で牛肉需要が伸び悩む。皮革事業は、自動車や家具用の需要が急激に落ち込み、世界的に在庫過多の状況となり苦戦。また、大幅な為替変動で、売上高に大きな影響を受けながら、生産部門のコスト削減策や生産量の改善策の実施で、営業利益は前年より改善。

●米州事業

養豚事業は、肉豚供給過多と輸出の低迷などの影響による極端な枝肉相場の低迷が続く苦戦。売上高は、大幅な円高を背景に減収だが、営業利益は下期以降の輸出事業の改善などにより増益。

日本ハムグループが販売する牛肉の主なブランド

大麦牛
オーストラリア産

彩美牛

日本ハムグループが販売する豚肉の主なブランド

とんかつ豚
とうもろこし育ちのやわらかさ

アンデス高原豚
チリ産

六白

青森
けんこう豚

日本ハムグループが販売する鶏肉の主なブランド

桜姫

マテ茶鶏
100%植物性飼料
マテ茶配合
ブラジル産

課題への取り組み

中條 隆治

取締役(常務執行役員)
食肉事業本部長

毎期1%の市場シェアアップを図り、現在21%のシェアを9年後には、30%に到達する「チャレンジ30」を、中長期的スローガンとして掲げます。

2010年3月期の課題への取り組み

Q

「国内事業の更なる強化とグローバル企業への挑戦」に向けた食肉事業本部の取り組みを、どのように考えていますか？

A

我々のスローガンは、「『チャレンジ30』いつも明るく元気よく」です。

現在の国内市場シェアは21%ですが、売上の拡大、調達力の増強、コスト競争力の強化などの課題を克服し、新中期経営計画最終年度にはシェア24%、9年後には30%の目標に向かって邁進していきます。

Q

日本の食料自給率は他国と比較して低水準にあり、一方で食料争奪の時代が来るといわれています。このような状況を踏まえた取り組みを教えてください。

A

世界的に食料確保が課題である現在、国内外での川上事業が重視されています。日本ハムグループは、日本ホワイTFarm(鶏生産)、インターファーム(豚生産)、日本フィード(豚・牛生産)などで川上事業を展開しており、消費者の国産志向ニーズの増大に応じて、その充実を図っていきます。また飼料価格の値上がりで苦慮する畜産農家との業務提携を進めて事業運営を支援し、川上事業を増強します。海外では、日本向けの新たな食肉ブランドの構築、現地ミートパッカーへの取り組み強化などを推進していきます。

Q

それでは、「チャレンジ30」を実現するための重点施策を教えてください。

A

日本ハムグループは、全国に約1,800人のスキルの高い販売員を擁しており、これが一番の強みです。この販売網を駆使するとともに、量販店担当のフードアドバイザーを増員し、提案営業を図りながら販売を拡大します。また日本ピュアフードの団子・焼肉商材など、一次加工品の拡充を図り、量販店への販売強化を図ります。さらに、中食・外食チャネルに対しての販売を一層強化します。この販売戦略を展開して、お得意先様にとってのNo.1仕入れ先を目指します。

Q

生産調達はどのように考えていますか？

A

生産調達戦略として、インテグレーションシステムでの商品取扱量は、2009年3月期実績比で微増の22万トンの重量を確保します。未充足分は社外仕入れを強化し、国内食肉は産地・卸売市場に密着した国産牛・豚の仕入れ強化や業務提携、



資本提携も視野に入れて検討します。輸入食肉は米国産豚肉や牛肉、ブラジル産鶏肉を中心に、欧州の豚肉調達先も開拓・拡充していきます。

Q

そのほかの重点施策としては、どのように考えていますか？

A

生産から販売までの競争力を高めることです。食肉のキロ当たりコストを徹底的に改善し、生産性の向上を目指します。また、高品質で差別化された自社ブランドの開発の強化や、品質保証体制の充実による商品力の強化を図ります。

Q

海外食肉部門の現状を教えてください。

A

収益性の改善を課題に、豪州事業では養豚事業から撤退し、皮革事業においては工場を再編

し、中核である牛肉事業

に集中することで効率

化を推進しています。肥育農場、処理工場などの生産部門では、コスト削減を実現しました。販売先は、北米・アジアを中心に拡販を行い、新規マーケットの開拓も積極的に行っています。

米国の養豚事業は、自社ファームで子豚を育成し、肥育は契約農家に預託して、生産頭数の拡大を推進しています。

Q

人材育成への取り組みについて教えてください。

A

「チャレンジ30」を実現するためには、人材育成とその活用による組織の活性化が不可欠です。当社は中堅層で豊富な人材に恵まれ、その人材育成も、階層別研修を継続的に実施しており、新規開拓のための実践的営業スキルの向上を図っています。

安全・安心な鶏肉の生産を目指して

安全・安心な鶏肉を生産するために重要なことは、生産に携わる者一人ひとりが、生産の現場で使用されるすべてのもの（飼料、環境、資材、薬品等）が、どのように必要なかを理解することです。さらに生産の情報を公開することにより、消費者の安心を確保することができます。生き物を育てるのは、工業製品を作るのとは違います。鶏の状態・天候・気温など、その時の状態に合わせた飼育をしていく必要があります。

防疫体制については、鶏の健康を守るため、また安全な鶏肉を消費者に供給するため、農場や現場では「病原体を持ち込まない。持ち出さない。持ち越さない。」に重点を置き、国際規格SQF/HACCPの認証を維持するなど、さまざまな対策を行っています。また自社農場だけではなく、周囲の環境へ影響を与えないように、周辺地域との融和を図りながら、農場の環境美化などに積極的に取り組んでいます。

商品開発も積極的に取り組む

桜姫や知床どりなど、ブランド食肉の開発にも取り組んでいます。商品開発は、視点が偏ることがないように、生産だけではなく工場や販売などと連携しながら行っています。この仕事で私がいつも心がけているのは、日本ホワイトファームを信頼し、当社が生産する鶏肉を選んで下さったすべての方々が、私たち社員の家族と同じように大切な人だという意識を持ち、自信を持ってお勧めできる鶏肉を供給することです。その思いを胸に、日々健康で安全・安心な鶏肉の生産に励んでいます。

日本ホワイトファーム株式会社
生産品質保証グループ
飼育動物診療所 獣医師

黒木 仁美



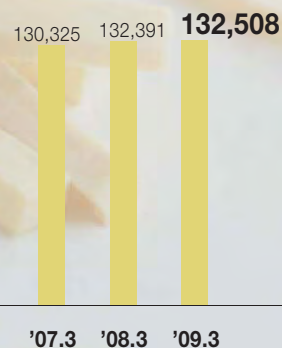
関連企業

本部

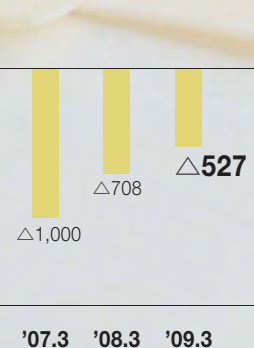
関連企業本部
売上比率

11.7%

売上高
(百万円)



営業利益
(百万円)



関連企業本部2009年3月期

- 売上高**132,508**百万円(前期比**0.1**%増)
- 営業利益△**527**百万円(前期より**181**百万円改善)

人を活かす経営を実施

関連企業本部の経営方針を浸透させると同時に、450名の現場社員との対話、会社間の壁を超えた人材交流、将来を見据えた人材育成研修の実施を通して、人材を活かすための具体策を推進。

関連企業本部5社のトピックス

- 宝幸** チーズ事業は、原料価格の高騰に対応して販売価格の改定を実施した結果、製パンメーカー向け販売が落ち込むが、業務用チーズ素材の新商品「フォーマーゼ」を発売して拡販、また、外食大手企業への販路を拓けるなどで、増収増益となった。
水産事業は、前半はヨーロッパ市場に向けて水産加工品の原料や半製品を輸出したが、昨年9月に発生した金融危機以降は、需要が減速し売上が減少。
- マリンフーズ** 消費者の国産志向に対応して、全国51カ所の営業拠点ネットワークを活かした国内産鮮魚の供給体制構築を推進。昨年7月には、原料の供給を強化するため、宇和島の地元水産会社と共同で本マグロの養殖事業に参入し、2009年12月初水揚げの予定。期後半で、回転すし店向けや輸出向けの売上が減少したが、量販店向けの販売を強化した結果、前年並みの売上を確保。
- 日本ルナ** 原材料価格の高騰や原料不足を受けて販売価格の改定や一部の商品を廃止にした結果、減収減益となった。しかし、コンビニエンスストア向けの売上を伸ばしたほか、消費者の健康志向に対応して発売したヨーグルト「脂肪0%」シリーズが好調で売上が伸長。
- 日本ドライフーズ** 小麦価格の高騰により即席めんが値上げされた影響で、乾燥食材の需要が減少し、主要販売先である即席めんメーカー向けの売上が減少。また、中国ギョーザ事件が引き金となって、中国産製品の出荷を停止したことも影響し、減収減益となった。
- 日本ハムヘルスクリエイト** 昨年11月に丸和とケンテックを統合して、社名を変更。販売先を絞りこんだ結果、減収となったが、販売管理費の削減や在庫の削減に努め、収支は改善した。



「チーズフォーマーゼ」ダイス状



寿司ネタ



「脂肪0%」
ブルーベリーのヨーグルト



「しゃきしゃきしたくわがめスープ」



「プラセンタドリンク
セレブの時間」

課題への取り組み

上田 敏

取締役(常務執行役員)
関連企業本部長

日本ハムグループ内での存在感と安定した利益を確保し、確固たる「第3の柱」を築いていきます。

2010年3月期の課題への取り組み

Q

「国内事業の更なる強化とグローバル企業への挑戦」に向けた関連企業本部の取り組みを、どのように考えていますか？

A

国内事業は営業の強化が最大のポイントです。海外については現在の経済環境が変化したときに備えて、海外での販売体制を確立しておく必要があります。

関連企業本部は、新中期経営計画最終年度には、日本ハムグループ全体の売上高、利益ともに15%程度の構成比を確保し、「第3の柱」を構築していきます。

Q

「第3の柱」としてプレゼンスを確立するために、どのような取り組みを考えていますか？

A

関連企業本部の5社は途中からグループ入りした経緯もあり、地道にPDCAを回しながら勝ちパターンをしっかりと定着させ、それをベースに利益を追求していきます。この取り組みを徹底することで、売上・利益の増大などの具体的な成果が出てくると考えています。

Q

原料調達と販売体制については、いかがでしょうか？

A

世界的な経済不況にありますが、世界の人口が増加していることから、景気が回復すると世界の食料資源の需要が活発になります。そのため、原料調達から販売体制に至るまでのインテグレーションシステムについては、海外からの原料調達等も拡充し、景気回復時、十分に対応できる体制にします。

Q

人材を活用する組織づくりについては、どのように考えていますか？

A

事業は人が運営しているので、社員を適材適所に配置し、やる気を促すことで、会社には活力が出てきます。関連企業本部の5社は、それぞれが独自に経営してきた経緯もあって、会社間の壁がありました。その壁を超えた人材交流や横断的な人材育成研修の実施などにより、「人を活かす経営」を実現していきます。

Q

財務体質の強化に対しては、いかがでしょうか？

A

ポイントは在庫の適正化と債権回収の徹底です。この2つを確実に実施することで、営業キャッシュ・フローの増大を図ります。また、在庫の回



転率を上げるために、現在の在庫回転日数よりも20%短縮することを目標にしています。

Q

各社の今後の取り組みを教えてください。

A

マリンフーズ 一番のポイントは川上から川下までの水産のインテグレーションシステムを構築することです。川上事業としてのマグロの養殖は順調に進んでいて、今年12月に初水揚げの予定で、事業の大きな柱の一つにしていきたいと考えています。川下事業は、海藻加工品など付加価値の高い商品を生産している三重工場を効率化し、生産量を飛躍的に増大させます。当社は全国51カ所の販売拠点にマイナス40℃以下の超低温冷凍庫を持っており、鮮度がよいスーパークール商品をお客様に提供可能で、この強みを活かして、得意分野の寿司ネタ市場で、業界No.1を目指します。

宝幸 成長が期待できるチーズ事業、特に業界トップクラスにある業務用チーズは、大手外食チェーンの比率を高めて、シェアNo.1を目指します。中国や東南アジアでは、今後チーズの消費量が拡大すると予測しており、業務用チーズの海外展開も視野に入れています。また、水産事業では、人気が高い業務用ツナのシェア拡大を図ります。最新鋭の西宮プラントは、保税加工機能を加えて、海外販売体制を整えていきます。

日本ルナ 主力商品の「バニラヨーグルト」や「脂肪0%」シリーズなどを拡販し、事業の柱に育成します。また、消費者の節約志向に対応した新商品「ピュアフル」は、売上拡大を図ります。さらに、大手量販店に対する営業を強化するため、営業の本部機能は首都圏に配置し、商品導入を拡大します。

初出荷が待たれるクロマグロの養殖事業

近年、世界的にマグロの需要が伸びている一方で、マグロの乱獲が問題になり、漁獲制限の動きもあります。そこで、マリンフーズでは2008年7月に愛媛県宇和島市の水産会社や漁業生産組合と共同で、養殖事業会社「宇和海マリンファーム(株)」を設立し、最高級クロマグロの養殖を始めました。今年12月には自社ブランド「宇和丸」が初出荷する予定です。

魚でもインテグレーションの確立を目指す

日本ハムグループは食肉事業で生産から販売までを一貫して手がけるインテグレーションシステムを構築しており、そのノウハウを活かした魚でのインテグレーションシステム確立を目指しています。また、生鮮マグロの流通は市場を経由するケースが多いため、正確な養殖情報が伝わりにくいことから価格が安定せず、お客様に届くまでに無駄な時間を費やしているのが現状です。マリンフーズは全国に張りめぐらせた自社の販売網を強みに、お客様に正確で迅速な養殖情報と鮮度の高い商品をお届けしていきます。

確実に需要が高まるクロマグロの生産と販売に注力

養殖マグロは天然物に比べ安価なことから、寿司店やスーパーの需要が堅調に推移しており、これまで輸入の冷凍品が主流であったクロマグロの市場は、将来的には国内産養殖物へのシフトが予想されています。今後、自社ブランド「宇和丸」の生産と販売に一層注力し、事業拡大を目指します。

宇和海マリンファーム
株式会社

原 伸一



日本ハムグループは、コンプライアンス経営の徹底とコーポレート・ガバナンスの充実に図り、グループ全体の経営の透明性と効率性を高め、企業価値の増大を目指しています。今後も「お客様」「株主様」「取引先様」「従業員」などのステークホルダーに対する説明責任を確実に果たし、さらなる信頼を得ていきたいと考えています。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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

基本体制

●経営の仕組み

経営監視機能を担う取締役の員数は、迅速かつ適切な意思決定および取締役会が負う責務の範囲を考慮して12名以下とし、取締役会をサポートする本社部門、委員会の充実に努めています。

また、取締役会の透明性を担保するために、原則として複数名の社外取締役を選任することを基本としています。取締役の任期は、年度ごとの経営責任を明確にする上でも1年としています。

なお、取締役会は、2008年4月1日～2009年3月31日の1年間に16回開催されています。

2009年3月期 社外取締役の取締役会への出席状況

片山 登志子	2008年6月26日の就任以来、主に弁護士としての専門的見地から、コンプライアンス経営に関する意見を適宜行っています。	取締役会 11回中 11回出席
三須 和泰*	2008年6月26日の就任以来、国内外の食品業界の動向等の大局的見地から、議案審議等に必要の発言を適宜行っています。	取締役会 11回中 7回出席

*2009年3月31日退任

●社外取締役の主な活動

社外取締役は、定例および臨時の取締役会に出席し、客観的立場から意見陳述およびアドバイスを行っています。

●監査機能

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

2009年3月期 社外監査役の取締役会への出席状況

泉 薫	弁護士として企業法務に精通しており、監査を通じたコンプライアンス経営の推進等、専門的見地からの発言を適宜行っています。	取締役会 16回中 16回出席
佐々木 勲人	金融機関で培われた経営能力や、財務および会計に関する専門知識に基づく高い見識からの発言を適宜行っています。	取締役会 16回中 15回出席
小山 彪	公認会計士として、財務および会計に関する専門知識に基づく発言を適宜行っています。	取締役会 11回中 11回出席

内部統制機能に関する事項

コーポレート・ガバナンスの強化は、経営体制だけでなく、職場からの積み上げも重要との認識から、事業所やグループ会社の内部統制機能の強化も図っています。

●コンプライアンス

日本ハムグループでは、コンプライアンス経営の徹底を図るために、役職員一人ひとりの行動のあり方を示した「日本ハムグループ行動基準」を策定し、全役職員に周知しています。

2008年12月までに海外グループ会社25社を対象に、10のコンプライアンス推進委員会を設置し、今後、国内各社・各部門の推進委員会同様、誠実で透明性の高い企業を目指し、各国の法令や慣習、事業の業種・業態に合致した施策の立案と実行を推進してまいります。

コンプライアンス活動は方針を明確にした上で、周知活動とモニタリングにより定着を図っています。

1. コンプライアンス経営の方針の明確化

- 日本ハムグループ行動基準
- 行動基準ハンドブック
- 各社行動基準マニュアル



2. 周知活動の実施

- コンプライアンス研修
- コンプライアンス大会
- 事業所勉強会



3. モニタリング

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



●リスクマネジメント

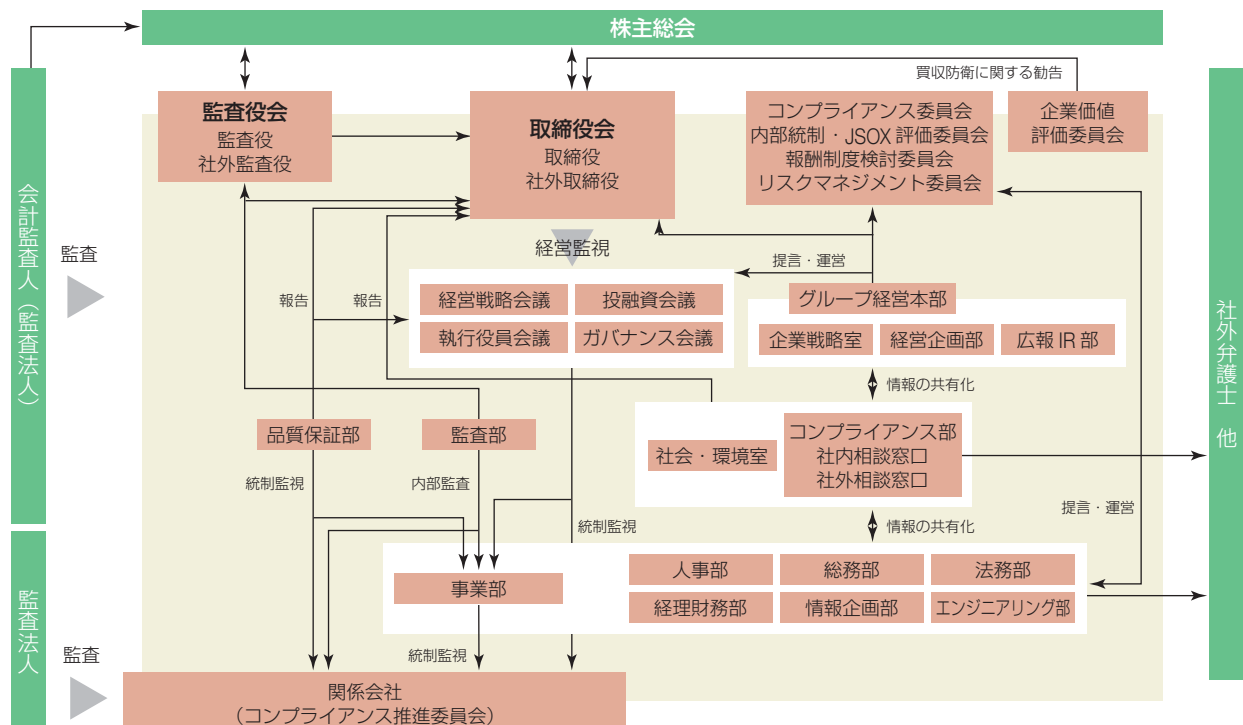
グループ全体のリスクを統括的に管理するために、総務部にリスク管理チームを設置しています。このチームは、コンプライアンス部や関係部署と連携し、リスク管理に関する定めに基づき、想定されるリスクに応じた迅速かつ適切な情報伝達と緊急体制の整備を推進します。リスクマネジメント委員会は、グループにおけるリスクマネジメントの推進に関する課題・対応策の協議と意思決定を行います。

監査部の機能

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

なお、品質に関する監査は、品質保証部が、また環境に関する監査は、社会・環境室が内部監査にあたります。

コーポレートガバナンス体制（概略図）



消費者から信頼され支持される企業のあり方を追求していきます

21世紀に入り、消費者には、「自立した主体」として市場に参画し積極的に自らの利益が確保されるよう行動することが求められるようになりました。今や消費者は、行政によって保護される存在ではなく、企業の活動を自ら見極め、良い企業を選択し支援し、悪しき企業を市場から排除し淘汰することによって、安全で安心して暮らせる公正な市場・社会を創る役割を担う存在へと変化しています。こうした社会の大きな転換の中であって、企業は、消費者から信頼と評価を得、消費者から選択され支持されなければ、社会的に意義ある存在としての活動を継続することはできません。

「消費者視点を大切に」…これを単なる掛け声に終わらせることなく、今なぜ消費者視点が大切なのかを原点に遡って理解し、どうすれば消費者視点に立ち消費者の信頼と評価を確立できるのかを従業員全員で考える、そのことがコンプライアンス経営・CSR経営にもつながるものと考えています。消費者と協働して公正な市場をリードする社会的価値の高い企業のあり方を追求し、弁護士として消費者問題に関与してきた経験を活かして、様々な提言をしてまいります。

社外取締役

片山 登志子

経歴

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



役員一覧

(2009年6月25日現在)



小林 浩
代表取締役社長



竹添 昇
代表取締役副社長
(副社長執行役員)



大社 啓二
取締役(専務執行役員)



上田 敏
取締役(常務執行役員)



内田 幸次
取締役(常務執行役員)



中條 隆治
取締役(常務執行役員)



西尾 勝利
取締役(執行役員)



松葉 正幸
取締役(執行役員)



辻本 和泰
取締役(執行役員)



片山 登志子
社外取締役



古川 創一
監査役



板垣 博
監査役



泉 薫
社外監査役



佐々木 勲人
社外監査役



小山 彪
社外監査役

取締役を兼任していない執行役員

多田 賢男

井上 勝美

山田 輝男

森下 和彦

執行 清司

畑 佳秀

三輪 孝之

大社 隆仁

川村 浩二

宮地 敏通

緒方 俊一

竹田 憲宗

福原 邦彦

太田 一司

日本ハムグループが目指す「品質No.1経営」

－ お客様満足に対する取り組み －

日本ハムグループは、新中期経営計画パートⅢの経営方針の一つに「品質No.1経営の定着と進化」を掲げ、「日本ハムグループ＝高い品質」のブランドイメージを確立する施策を推進していきます。

●お客様から「品質No.1」と評価される企業を目指して

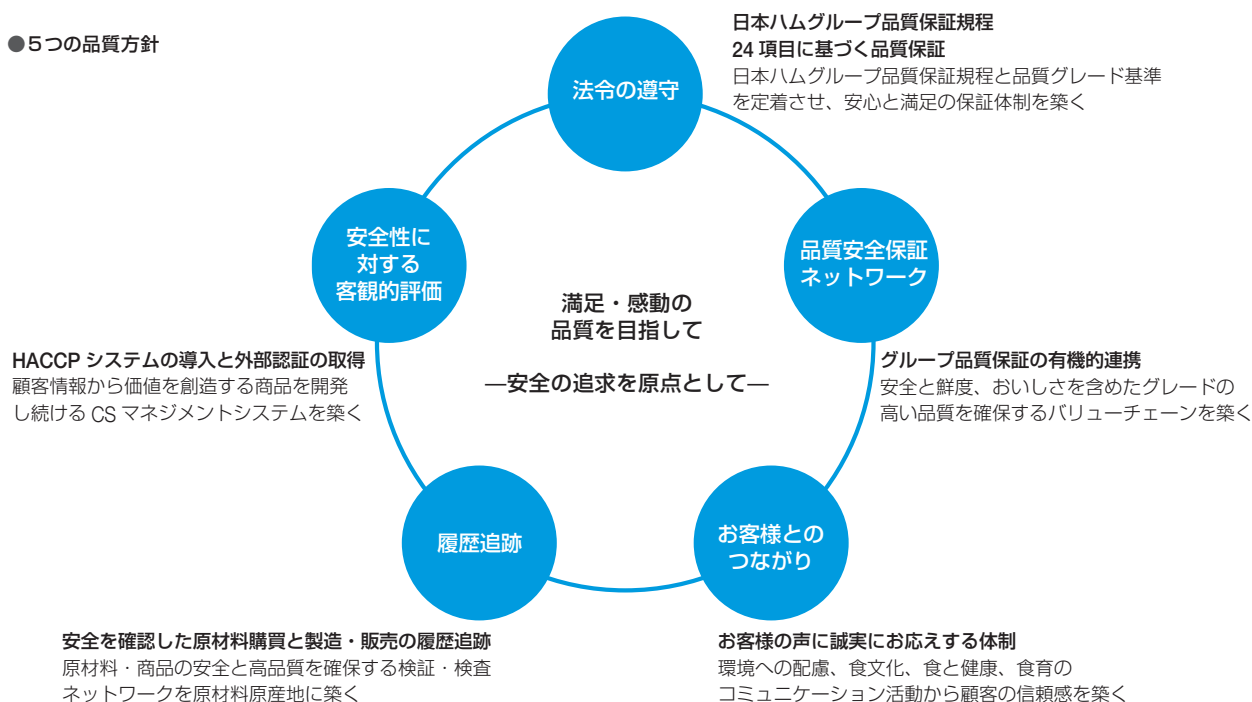
日本ハムグループは「お客様視点で商品の安全と高い品質をお届けし、お客様が必要とする情報をできる限りお知らせする、開かれた食品づくりを実現する」という信念のもと、「OPEN品質」体制を整えています。「品質No.1経営」はこの活動の延長線上にあり、商品の品質を管理するだけではなく、その先にあるお客様の満足や感動までも品質ととらえています。新中期経営計画パートⅢでは、「品質No.1経営」をさらに浸透させるために、「品質No.1経営の定着と進化」に取り組みます。

また、日本ハムグループは、お客様視点の経営によるお客様満足の向上を実践し、お客様や社会から「品質No.1」と評価される企業を目指し、信頼のブランドイメージを確立することで、競争優位性をさらに高めていきます。

●「品質No.1経営の定着と進化」の構築ステップ

フェーズⅠ 2010年3月期	お客様視点のマネジメントの確立と定着を図る
フェーズⅡ 2011年3月期	お客様満足のマネジメントによる市場創造型商品の提案
フェーズⅢ 2012年3月期	品質No.1経営の達成により、他社に圧倒的な優位性を確保する

●5つの品質方針



「食品の高付加価値化」のための基盤研究や製品開発に取り組んでいます。

茨城県つくば市にある中央研究所では、食品の「安全・安心」を守る研究、健康に役立つ食品・素材の開発研究、食の周辺領域における新規技術の開発や基盤研究に取り組んでいます。この活動は、日本ハムグループの企業価値向上と「品質No.1経営」の推進に貢献しています。

●食品の「安全・安心」を守る研究

中央研究所では、早くから食品中の危害物質を迅速に一斉分析する技術の開発に取り組み、食品中の残留農薬547種類・動物用医薬品190種類を短時間で一斉に分析する方法を開発しました。この分析技術は、日本ハムグループの品質保証を担う安全試験室で使用され、日本ハムグループの商品の安全確認に役立っています。

免疫技術を応用した食品検査技術は世界でもトップクラスです。厚生労働省通知法に準拠している食物

アレルギー物質検出キット「FASTKIT エライザVer II」を中心に、病原性大腸菌O157やサルモネラなどの有害微生物を迅速に検出するキットなどを開発し、発売しています。



●健康に役立つ食品・素材の研究開発

日本ハムグループの持つ生物資源を活用して、独自の健康に役立つ食品素材を開発・商品化しています。美容に役立つ素材として豚の胎盤からプラセンタエキスを、豚血管からエラスチンペプチドを開発・発売しました。また、アレルギーに有用な植物性乳酸菌を発見し、食品素材として発売しています。これら中央研究所で開発された素材はグループの加工食品や、乳酸菌飲料などに活用されています。

●おいしく、高品質な食肉の生産技術開発

食肉の「おいしさ」を、科学的に評価する研究を行い、日本ハムグループ独自のブランド肉の育成に役立てています。また、霜降りになりやすい牛の育種開発などおいしい食肉の生産技術の開発にも力を注いでいます。さらに、家畜を健康に育てる技術開発も進めています。例えば、豚の成長を速くする乳酸菌や、免疫力を高める飼料を作製する技術など、より健康な豚を育成する研究が実用化の検証段階に入っています。

●社会への貢献活動

研究開発から得られた知見・情報の社会への還元を目的として「食とスポーツ」や「食物アレルギー」などをテーマとした食育活動を開催し、人々の健やかな暮らしを応援しています。

中央研究所ホームページ: <http://www.rdc.nipponham.co.jp>
食物アレルギーねっと: <http://www.food-allergy.jp/>



美しい地球を次世代に残すために

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

環境憲章

環境理念

日本ハムグループは、自然の恵みに感謝し、美しい地球を次世代に残すことは私たちの責任であると考え、企業活動のあらゆる面で継続的に環境保全に取り組みます。

環境行動指針

我々は、環境問題への理解を深め、一人一人の業務において、環境へのやさしさを実践します。

1. 環境・安全に配慮した商品・サービスの開発に努めます。
2. 省エネ・省資源・環境負荷低減に努めます。
3. 推進体制の整備や意識向上をはかり、環境管理システムの充実に努めます。
4. 法規制の遵守はもとより必要に応じて自主基準を設定し、環境保全水準の向上に努めます。
5. 環境保全活動を通して、地域社会との協調・融和に努めます。

1 エコアクション計画パートⅡの結果

日本ハムグループでは、2007年3月期よりCO₂排出量の削減、水使用量の削減など6項目からなる「エコアクション計画パートⅡ」の目標達成に向け、取り組みを進めてきました。最終年度となった2009年3月期末時点では、CO₂排出量6.7%減（目標4.5%減）、廃棄物発生量8.0%減（目標6.0%減）、グリーン購入率80.4%（目標75%）と3項目については目標を上回る成果をあげることができました。しかしながら、水使用量削減・リサイクル化の推進・低排出ガスの導入率向上の3項目については、改善が見られたものの、目標を下回る結果となりました。

2009年4月よりスタートした「エコアクション計画パートⅢ」の目標達成に向け、より一層の努力を続けていきます。

2 ISO14001の認証取得状況

日本ハムグループでは、環境マネジメントシステムの国際規格ISO14001の認証取得を、主要な拠点から進めています。2009年3月末時点では、日本ハムグループ24拠点でISO14001認証を取得しています。

3 容器包装への取り組み

日本ハムグループでは、商品の容器包装簡易化（包装フィルムの薄肉化、トレーの廃止など）への取り組みを進めています。2008年度には、特定非営利活動法人ごみじゃぱんの主催する「ごみ減装実験2008」に参加し、また、麗澤大学と協同で簡易包装商品の販売実験を実施しました。



シャウエッセン
簡易包装商品

※このシャウエッセンは、販売実験のため企画・製造したものです。

4 商品のライフサイクルアセスメントへの取り組み

日本ハムグループは、2007年度のオーストラリア産牛肉について環境ラベル「エコリーフ」の取得に引き続き、2008年度には、「カーボンフットプリント制度の実用化・普及推進研究会」に参加し、「森の薫りあらびきウインナー」「森の薫りロースハム」「石窯工房マルゲリータピザ」の3品についてカーボンフットプリントの算定を実施しました。

今後も、商品のライフサイクル全般における環境負荷を考慮し、環境に配慮した商品・サービスの開発に努めます。



No. CP-07-001
環境ラベル
「エコリーフ」



ワイアラ牧場
エコビーフラベル

日本ハムグループは、豊かな社会、地域づくりに貢献しています。

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

●スポーツコミュニケーション

日本ハムグループは、スポーツを通じて人と人が触れ合う交流の機会を作り、人と人の心がつながるコミュニティづくりに取り組んでいます。

野球では北海道を本拠地とする「北海道日本ハムファイターズ」を所有し、サッカーでは「セレッソ大阪」の運営に参画しています。全国各地での野球教室やサッカー教室での技術指導はもとより、目標に向かっ

て取り組む姿勢や人と触れ合うことの大切さを伝えていきたいと考えています。

また、市民マラソン「ユニセフカップマラソン」への特別協賛や、「日本ハム旗 関東学童軟式野球秋季大会」の開催も行っています。これらの活動を通じて、スポーツの底辺拡大と青少年の健全育成を支援していきます。

●「みんなの森林」活動

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



●食育活動

日本ハムグループは、「食べること、楽しもう!」をスローガンに、五感を活かした体験とさまざまな食の知識を提供する食育活動を展開しています。食育は、健康な食生活と食習慣を育成し、食べ物を大切にする心を育てる上で、とても重要です。日本ハムグループは、お子様からご高齢の方々まで、より多くの皆様が豊かな食生活を送ることができるように、今後も食育活動を推進していきます。

セミナー

ファイターズキッズ サマーキャンプと食育 セミナー

北海道日本ハムファイターズの選手を対象に行っている栄養指導・食事管理の内容をもとに、少年野球教室で「食べることの大切さ」を伝える活動を展開しています。夏休み期間に2泊3日の野球合宿で実施しました。



料理教室

出前ウインナー手作り体験 教室

「食べること、楽しもう!」を体感してもらうため、出前による『ウインナーの手作り体験教室』を、すでに約3,000人(約50校)を対象に実施。講義も行い、食べ物を大切にする姿勢を育んでいます。



イベント

おおさか食育フェスタ2008 への出展

身近な食品であるウインナーの飾り切り実演を行うことで、食の楽しさを伝え、食への関心を持ってもらえる、良いきっかけとなりました。



ブランド価値向上に貢献する 北海道日本ハムファイターズ



日本ハムでは、1973年に買収したプロ野球球団「(現)北海道日本ハムファイターズ」の運営を通じて、長期にわたる社会とのさまざまな交流でその信頼を育み、今や当社グループの認知度・好感度とブランド価値の向上の一助となっています。

●「ファンサービス・ファースト」のさらなる進化を図る行動科学・脳科学的アプローチ

北海道日本ハムファイターズは、2008年3月にサービス産業生産性協議会「ハイ・サービス日本300選」を、スポーツ企業で初めて受賞しました。「ハイ・サービス日本300選」は、サービス業において、プロセス改善、高付加価値サービスの創造や先進的な取り組みを実践している企業を選定するものです。

この受賞を受けて、北海道日本ハムファイターズのファンサービスに対する取り組みが、経済産業省のサービスイノベーションの研究テーマとなり、2008年6月から3カ年計画で独立行政法人産業総合技術研究所との共同で、スタートしました。この研究は、観戦中のファンの視線や心拍数などを科学的に調べて、ファン心理を分析し、ファンの満足につながるサービス提供に結びつけることを狙っています。

北海道日本ハムファイターズは、「ファンサービス・ファースト」のもとにファンに愛される球団を目指して、先進的な取り組みに果敢に挑戦し、日本ハムの知名度・好感度とブランド価値の向上に貢献しています。

●プロ野球球団初、ISO14001の認証を取得

北海道日本ハムファイターズは、プロ野球球団では初めて、環境マネジメントシステムの国際規格ISO14001の認証を取得しました。北海道日本ハムファイターズでは、2008年6月から環境問題に取り組む「ファイターズ・エコプロジェクト」を立ち上げ、北海道千歳市で植林活動を行っています。また、札幌ド

●観戦行動分析装置

札幌ドームでの試合観戦行動を、視点カメラ、携帯型心拍変動計測装置を用いて調査・記録。



ムに来たファンへのサービスとして「マイ箸(はし)」やエコバッグを配る活動を行うなど、ファンの方々に地球温暖化防止への意識を高めていただくように、さまざまな環境保全の取り組みを続けています。

●野球殿堂入りした初代オーナー大社義規

日本ハムグループの創業者であり、北海道日本ハムファイターズ初代オーナーの大社義規が、2009年1月に野球殿堂入りをしました。野球殿堂は、プロ野球などで顕著な活動をした選手・監督や野球の発展に大きく寄与した人物の功績をたたえるために、1959年に設立されました。大社義規がプロ野球球団を買収した目的は、日本ハムの知名度の向上もありますが、社会貢献の観点からプロ野球の発展を通じてスポーツを振興し、青少年の健全な成長に貢献することでした。今回の野球殿堂入りは、日本のプロ野球の発展と社会貢献が、大社義規の業績として評価されたものといえます。



目次

Page

40	5年間の主要財務データ
41	業績の検討及び分析
48	連結貸借対照表
50	連結損益計算書
51	連結資本勘定計算書
52	連結キャッシュ・フロー計算書
53	連結財務諸表に対する注記

注意事項

- このアニュアルレポートの財務セクションは、日本の読者の便宜のために正本である英文アニュアルレポートの財務セクションを翻訳したものです。また監査報告書については、英文アニュアルレポートに添付されている英文の監査報告書 (Independent Auditors' Report) を参照してください。
- 金融商品取引法に基づく内部統制報告書に係る監査報告書については、有価証券報告書に添付されている「独立監査人の監査報告書及び内部統制監査報告書」を参照してください。

5年間の主要財務データ

日本ハム株式会社及び子会社
3月31日に終了する事業年度

単位：百万円

	2009	2008	2007	2006	2005
売上高	¥1,028,449	¥1,029,694	¥975,466	¥962,369	¥933,471
売上原価	833,564	840,512	788,131	788,118	735,059
販売費及び一般管理費	173,468	171,413	170,802	187,623	171,142
継続事業からの税金等調整前当期純利益	6,195	7,769	13,753	2,431	22,414
当期純利益	1,657	1,555	11,386	952	11,839
資本的支出	22,148	18,627	19,441	20,996	27,193
減価償却費	24,000	23,939	22,975	23,731	22,954
総資産	583,684	608,809	612,933	591,426	611,250
株主資本	270,439	287,457	298,428	291,580	268,621
株主資本比率	46.3%	47.2%	48.7%	49.3%	43.9%
有利子負債	168,950	183,539	171,211	169,701	167,019
営業活動によるキャッシュ・フロー	37,776	29,690	33,164	(21,793)	34,679
フリー・キャッシュ・フロー	22,379	2,897	13,424	(38,454)	11,149
期末現金及び現金同等物残高	41,323	44,249	34,482	27,180	66,793

単位：円

一株当たり金額

基本的一株当たり当期純利益：

継続事業からの臨時項目及び会計処理変更による 累積的影響額前当期純利益	¥ 4.84	¥ 16.94	¥ 50.03	¥ (0.25)	¥ 51.86
臨時項目－貸方のれん償却益				2.43	
会計処理変更による累積的影響額				1.73	
継続事業からの当期純利益	4.84	16.94	50.03	3.91	51.86
非継続事業からの純利益(損失)	2.42	(10.13)	(0.14)	0.26	0.00
当期純利益	¥ 7.26	¥ 6.81	¥ 49.89	¥ 4.17	¥ 51.86

希薄化後一株当たり当期純利益：

継続事業からの臨時項目及び会計処理変更による 累積的影響額前当期純利益	¥ 4.83	¥ 16.92	¥ 49.97	¥ (0.25)	¥ 51.85
臨時項目－貸方のれん償却益				2.43	
会計処理変更による累積的影響額				1.73	
継続事業からの当期純利益	4.83	16.92	49.97	3.91	51.85
非継続事業からの純利益(損失)	2.42	(10.12)	(0.14)	0.26	0.00
当期純利益	¥ 7.25	¥ 6.80	¥ 49.83	¥ 4.17	¥ 51.85

一株当たり株主資本

一株当たり配当金

¥ 1,185.25	¥ 1,259.74	¥1,307.77	¥1,277.41	¥1,176.72
¥ 16.00	¥ 16.00	¥ 16.00	¥ 16.00	¥ 16.00

単位：%

指標

株主資本当期純利益率(ROE)	0.6%	0.5%	3.9%	0.3%	4.5%
総資産継続事業からの税金等調整前当期純利益率(ROA)	1.0%	1.3%	2.3%	0.4%	3.7%

- 注記：1. 上記の諸数値は米国会計基準に従って作成した連結財務諸表に基づいて記載しています。
2. 一株当たり当期純利益の算出に使用する株式数の決定に関しては、連結財務諸表に対する注記]を参照してください。
3. 当社は、2006年3月31日に終了する事業年度において、棚卸資産の評価基準を従来の総平均法から移動平均法に変更しました。この変更は、価格変動をより迅速かつ適時に在庫評価に反映させ、期間損益を早期に把握すること等を目的に行ったものです。この変更の結果、2005年4月1日時点における累積的影響額は396百万円(法人税等275百万円控除後)であり、連結損益計算書上、「会計処理変更による累積的影響額」として表示しています。また、この会計処理の変更により、2006年3月31日に終了する事業年度における「継続事業からの臨時項目及び会計処理変更による累積的影響額前当期純利益」は240百万円(一株当たり1.05円)減少し、当期純利益は156百万円(一株当たり0.68円)増加しています。
4. 連結会社は、財務会計基準審議会基準書(以下、「基準書」)第141号「企業結合」に従い、取得純資産の公正価値が投資額を超える金額について、臨時項目利益として計上しています。2006年3月31日に終了する事業年度における臨時項目利益は555百万円であり、連結損益計算書上、「臨時項目－貸方のれん償却益」として表示しています。
5. 基準書第144号「長期性資産の減損又は処分」の会計処理に従い、非継続となった事業の損益は連結損益計算書上、非継続事業からの純損益(法人税等控除後)として区分表示しています。また、2009年3月31日に終了する事業年度の表示に合わせて、前事業年度までの連結損益計算書の数値を一部組み替えて表示しています。
6. ROE=(当期純利益/平均株主資本)×100
ROA=(継続事業からの税金等調整前当期純利益/平均総資産)×100
フリー・キャッシュ・フロー=営業活動によるキャッシュ・フロー－投資活動によるキャッシュ・フロー

業績の概要

当期の日本経済は、期半ばの米国の金融危機に端を発した世界同時不況が進展する中、輸出や企業業績が大幅に落ち込み、厳しい雇用情勢に個人消費が影響を受けたため、景気は急速に悪化しました。

当業界においては、高騰していた飼料価格や原材料価格、燃料価格などは反落したものの、実際のコストに反映されるまでの時間差の中、食肉の販売価格の急落や消費の停滞が生じ、厳しい状況が続きました。

このような環境の下、当社グループは新中期経営計画パートⅡのテーマに掲げた「弛まぬ変革・挑戦による企業価値向上」を果たすべく、さまざまな経営課題に取り組んできました。

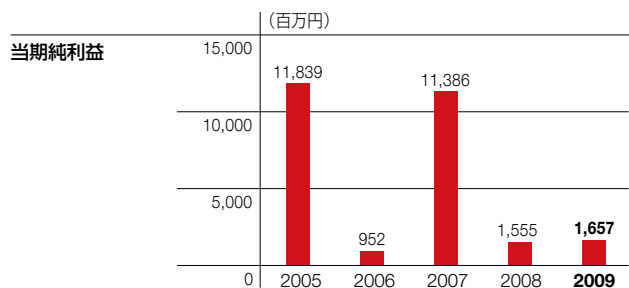
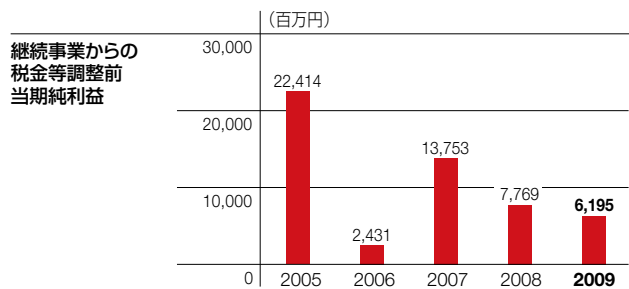
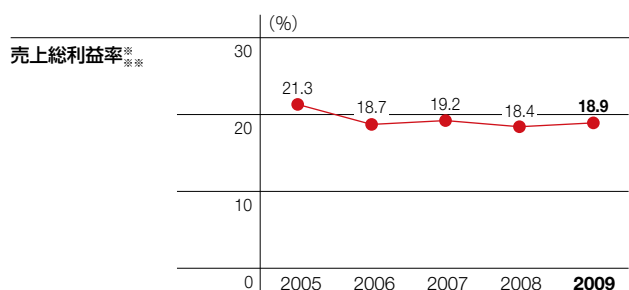
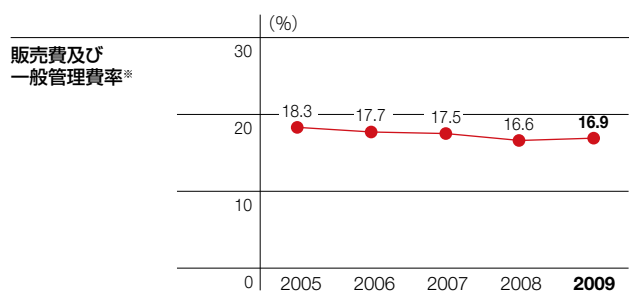
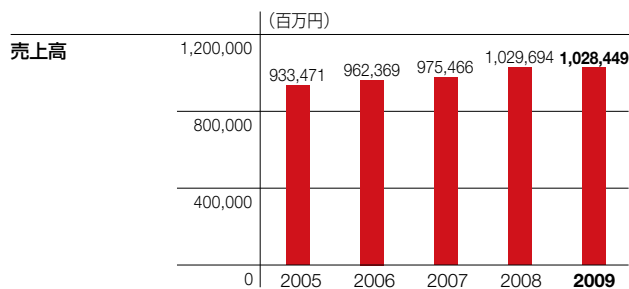
消費者の食品に対する不信や不安が払拭されない中、経営方針の一つである「品質 No.1 経営の推進」を一層強化すべく、高い品質を追求する品質向上活動の浸透や原材料の安全検査、品質監査など品質管理体制の充実に引き続き注力しました。

一方、収益面では、積極的なTVCM投入や販売促進による歳暮ギフト、主力ブランド商品の売上げ拡大を図るとともに、当社の強みである、自社グループ農場から全国に営業拠点を展開する販売会社までの一貫供給体制インテグレーションシステムを活かし、食肉の拡販に努めました。

また、生産の合理化、不採算事業の見直しや遊休資産の売却などを実施し、事業の「選択と集中」の推進と財務体質の強化を図りました。しかしながら、期後半から深刻化した世界的な経済危機により、当社グループの業績面におきましても食肉・水産相場の急落や豪州の皮革輸出の急減、為替の影響による海外売上げの目減りなどマイナス要因の影響を強く受けました。

売上高

ハム・ソーセージについては、主力ブランドに集中した販促や新商品の開発・導入によるコンシューマー商品を軸に売上伸長を図るとともに、歳暮商戦への販促強化からギフト商品も大幅に拡販し、前期比4.6%の増収となりました。加工食品については、業務用チャンネルで苦戦しましたが、ピザ・ベーカリー類が大きく伸長し、加えて店頭



※ 2006年3月期の数値は、厚生年金基金の代行部分の返上及び退職給付制度変更等による清算損失を含めず算出しています。

※※ 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。

販促効果と内食回帰のトレンドが相まって、全体では前期比0.9%の増収となりました。

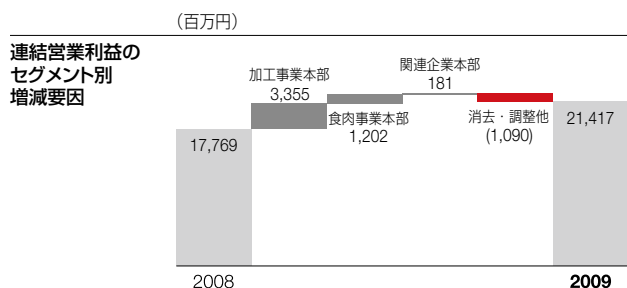
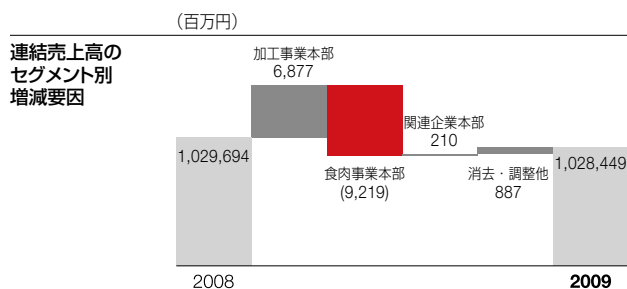
食肉については、期前半は食肉相場高騰を追い風に国内での川上部門や販売部門が好調だったものの、期後半は食肉相場急落や需要の急激な減退などにより非常に厳しい状況へと様変わりし、前期比2.0%の増収となりました。

水産物は量販店向け販売が堅調だった半面、主力製品の寿司ネタが主力チャネルの外食向けで伸び悩み、前期比2.9%の減収となりました。また乳製品は、ヨーグルト・乳酸菌飲料については、ヨーグルト「脂肪0%」シリーズが好調だったものの、価格改定を行った既存品の販売数量が振るわず、微増となりました。

これらの結果、当期の売上高は前期比0.1%減の1,028,449百万円となりました。

売上総利益、継続事業からの税金等調整前当期純利益および当期純利益

売上原価は前期比0.8%減の833,564百万円となり、売上高に対する比率につきましては前期81.6%に対して当期は81.1%となりました。売上総利益は、売上高に対する原価率低下で、前期比3.0%増の194,885百万円となりました。販売費及び一般管理費が、前期比1.2%増の173,468百万円となったことから、売上高に対する比率は、前期16.6%に対して当期16.9%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、売上総利益が増加したものの、為替差損や固定資産の減損損失を計上したこともあり、前期比20.3%減の6,195百万円となりました。

継続事業からの税金等調整前当期純利益に対する、法人税実効税率は、繰延税金資産取り崩し等により前期50.1%が当期75.1%となりました。

これらの結果、当期純利益は、前期比6.6%増の1,657百万円となり、一株当たり当期純利益は7円26銭となりました。

セグメント別の概況

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

● 加工事業本部

加工事業本部では、ハム・ソーセージ部門は「シャウエッセン」のTVCMや「森の薫り」などの得意先とのタイアップキャンペーンなど主力ブランドに集中した販売促進に努め、消費者の健康志向に対応した新商品「新鮮生活ZERO」シリーズなどの開発・導入により、コンシューマー商品を軸に売上げを伸長させました。歳暮商戦については、自社グループ農場の国産豚肉を使用した「美ノ国」ブランドを中心に広告宣伝や店頭での販売促進を積極的に展開し、ギフト商品を大幅に拡販しました。また、職場単位のサークル活動による品質の向上活動やコスト削減活動にも積極的に取り組みました。

一方、加工食品部門は業務用チャネルにおいて苦戦しましたが、ピザ・ベーカリー類の「石窯工房」群が大きく伸長したこと、伸び悩んでいた「中華名菜」群が店頭販促の強化に加え、内食回帰のトレンドにより回復基調になってきたこともあり、売上げは伸長しました。また、加工食品の一部につきましては2008年6月より価格改定を行うとともに、製造拠点やラインの統合などの構造改革にも取り組みました。

以上の結果、加工事業本部の売上高は前期比2.3%増の326,737百万円、営業利益は前期比146.3%増の5,648百万円となりました。

● 食肉事業本部

食肉事業本部は、消費者の安全・安心志向を背景に、自社グループ農場から全国の販売会社までの一貫供給体制インテグレーションシステムを軸として、全畜種を扱う総合力とグローバルな調達力を活かして売上げの拡大に注力しました。期前半は食肉相場の高騰を追い風に国内の川上部門や国内販売部門が好調でしたが、期後半の相場が急落する中、生産部門のコスト割れや国内の輸入食肉販売に逆ざやが発生し、非常に厳しい状況へと一変しました。

国内事業では、川上部門において疾病対策や歩留まりの改善などの地道な改善活動に努めました。また、販売部門でも売上数量の拡大とコストの削減に取り組みましたが、需要の急激な減退や食肉相場の大幅な下落とそれに伴う棚卸資産の評価損が発生するなど、期の後半は大変苦戦しました。

海外事業については、世界経済の冷え込みにより食肉や皮革の輸出が減少し事業環境が厳しさを増す中、農場・処理場での生産性の向上や拡販努力とともに、遊休資産の整理や不採算事業の見直しなどにも着手しました。しかし、一方では為替の影響による売上高の減少などもあり、厳しい状況となりました。

以上の結果、食肉事業本部の売上高は前期比1.4%減の677,877百万円、営業利益は前期比8.0%増の16,290百万円となりました。

● 関連企業本部

水産部門では、消費者の安全・安心志向の高まりや景気後退を受けて内食回帰の動向が顕著になる中、量販店向けの販売は堅調に推移したものの、主力商品である寿司ネタの主要チャネルである寿司店などの外食向けの販売が伸び悩みました。また、重点施策として当期よりマグロの養殖事業を手掛けるとともに、国内産地鮮魚や缶詰の拡販に努めましたが、期後半の相場急落により苦戦しました。

乳製品部門は、ヨーグルト・乳酸菌飲料において「脂肪0%」シリーズが好調に推移しましたが、価格改定に踏み切った既存品の販売数量の落ち込みが大きく、主力商品である「バニラヨーグルト」を中心に販売促進を展開しましたが、売上げは伸び悩みました。一方、チーズは値上げの浸透や商品開発強化による外食ルート攻略が功を奏し、売上げは伸長しました。

以上の結果、関連企業本部の売上高は前期比0.1%増の132,508百万円、営業損失は527百万円（前期は708百万円の営業損失）となりました。

2010年3月期の見通し

次期も厳しい経営環境が続くことが予測されます。当社グループは、次期からスタートする「新中期経営計画パートⅢ」で掲げた方針を基軸に、テーマに掲げた「国内事業の更なる強化とグローバル企業への挑戦」を強力に推進していきます。

加工事業本部では、この数年、原材料価格や燃料費の高騰に苦しんでいましたが、落ち着きを取り戻す見通しを立てています。しかし、その半面では消費者の低価格志向や激しい価格競争により、引き続き厳しい環境が予測される観点から、製販一体となって成長戦略と効率化戦略を推進していきます。

成長戦略については、現場主義による営業力向上と各得意先のトップパートナーとなる戦略の推進、店頭を含む広告宣伝活動を強化し、シェア向上に注力します。また、顧客視点での市場分析や商品開発体制を構築し、新たな価値の提案を推進していきます。効率化戦略はSCM改革を中心に商品ロスの軽減と物流コストの削減に取り組むとともに製販の再編などの構造改革から品種削減やムダ取りなどを合わせて実行し、コスト競争力を強化します。

食肉事業本部では、飼料価格は落ち着きをみせていますが、それ以上に食肉相場が低迷しており、厳しい経営環境が続くことが予想されます。このような環境の下、自社グループ農場から販売会社まで一貫したインテグレーションシステムを持つ他社にない強みを活かし、シェアアップに取り組んでいきます。特に、過去から培った調達力と販売力を活かし、量販店向けのシェア向上に注力していきます。また、品質とコスト競争力の向上を含めて川上部門につきましては一層の充実を図るとともに、グループ外からの仕入れなどの調達力を強化していきます。

関連企業本部につきましては、水産事業、乳製品事業とともに、グループ各社の市場シェアは決して高くない状況の下、顧客と接し、市場のニーズに一番近くにある営業現場主体のマネジメントを実行し、未開発の市場や取り組みの弱い市場に挑戦し、シェア向上に注力していきます。また、水産事業におきましては、養殖事業にも取り組み、ノウハウの蓄積を図っていきます。乳製品事業におきましては、営業チャネル政策の見直しや業務用市場向けの納品拡大を図り、市場におけるプレゼンスを高めていきます。

「新中期経営計画パートⅢ」で第一番目の方針として掲げた「品質No. 1経営の定着と進化」につきましては、引き

続き日本ハムグループが一体となって安全の確保と品質の維持向上活動を展開していきます。

また、お客様とのコミュニケーションを通して、お客様視点による新たな商品・サービスを開発しています。

社会において環境への関心が高まる中、CO₂排出量を大幅に削減したエコモデル事業所やエコ製造ラインの実現を通じて、地球温暖化防止の社会的責任を果たすとともに、事業活動と密接に結びついている容器などの環境負荷の低減にも配慮していきます。

また、食とスポーツを通じて日本ハムグループらしいCSR活動についても積極的に推進していきます。

以上のように日本ハムグループを取り巻く環境は大変厳しく、課題も山積しておりますが、「新中期経営計画パートⅢ」で掲げた方針、戦略の下、テーマである「国内事業の更なる強化とグローバル企業への挑戦」に向け、グループ一丸となって邁進していきます。

次期の業績は、売上高は前期比3.1%増の1兆600億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12.1%増の240億円、継続事業からの税金等調整前当期純利益は前期比190.6%増の180億円、当期純利益は前期比503.5%増の100億円を見込んでいます。

財政状態に関する分析

資産

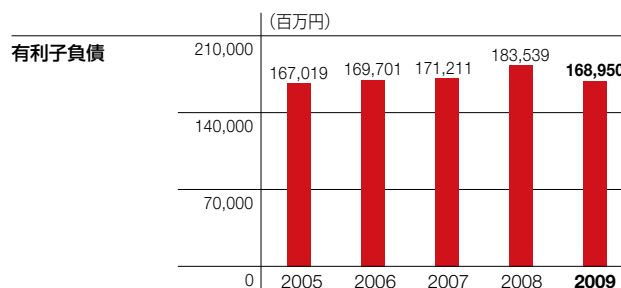
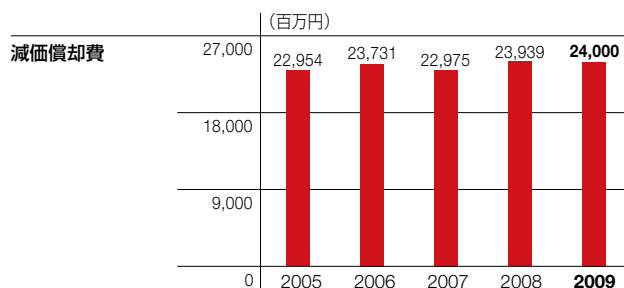
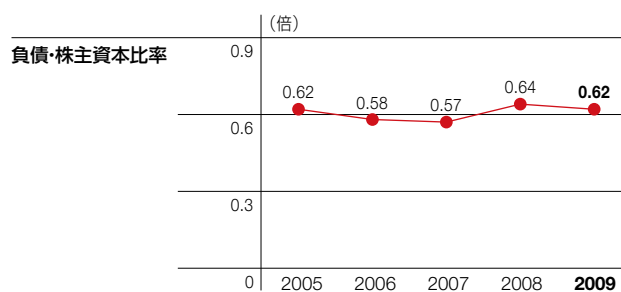
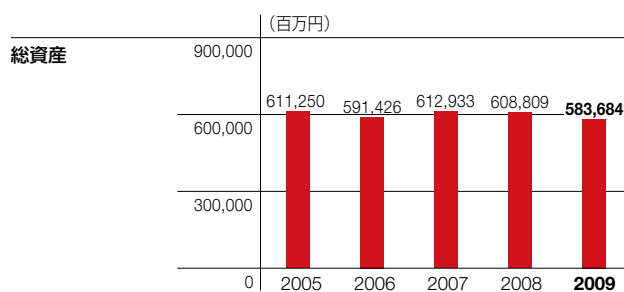
当期末の総資産は、前期末比4.1%減の583,684百万円となりました。資産の部では、受取手形及び売掛金が前期末比6.6%減の102,791百万円となったことなどにより、流動資産は前期末比4.5%減の290,969百万円となりました。有形固定資産は新規取得が減価償却の範囲であったことおよび固定資産の減損損失などにより前期末比5.7%減の232,862百万円となりました。投資及び長期債権は、その他の投資有価証券の未実現評価益が減少したことなどにより前期末比10.6%減の28,355百万円となりました。

負債

負債については、退職金及び年金債務が前期末比62.7%増の23,259百万円となりましたが、普通社債9,700百万円の償還などがあったことから前期末比2.5%減の311,308百万円となりました。なお、有利子負債は前期末から14,589百万円減少し168,950百万円となりました。

株主資本

株主資本につきましては、年金債務調整勘定、外貨換算調整勘定などその他の包括損益累計額が前期末から14,777百万円減少したことなどにより前期末比5.9%減の270,439百万円となりました。この結果、株主資本比率は0.9ポイント低下し46.3%となりました。



株主資本当期純利益率 (ROE) は前期末の0.5%から0.1ポイント改善し、0.6%になりました。総資産継続事業からの税金等調整前当期純利益率 (ROA) は前期末の1.3%から0.3ポイント低下し1.0%になりました。

キャッシュ・フローの推移

● 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、棚卸資産の増加などはありませんでしたが、受取手形及び売掛金の減少や減価償却費、為替換算差額などにより37,776百万円の純キャッシュ増 (前期は29,690百万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、定期預金の減少などはありませんでしたが、固定資産の取得や有価証券及びその他の投資有価証券の取得などにより、15,397百万円の純キャッシュ減 (前期は26,793百万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、長期債務の返済などにより24,761百万円の純キャッシュ減 (前期は7,451百万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2,926百万円減少し、41,323百万円となりました。

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、合理化およ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221億円 (ソフトウェア含む) で、主なものは次のとおりです。

● 加工事業本部

当社では、ハム・ソーセージおよび加工食品の生産設備及び営業設備の増設・更新などに約51億円の設備投資を実施しました。

連結子会社では、日本ハム食品株式会社を中心にハム・ソーセージおよび加工食品の生産設備および営業設備の増設・更新などに約51億円の設備投資を実施しました。

● 食肉事業本部

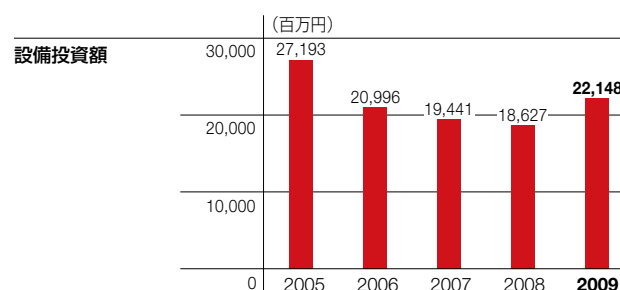
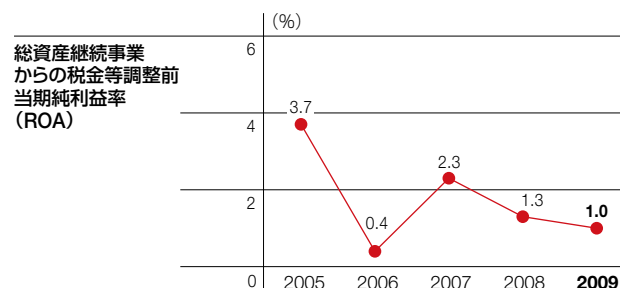
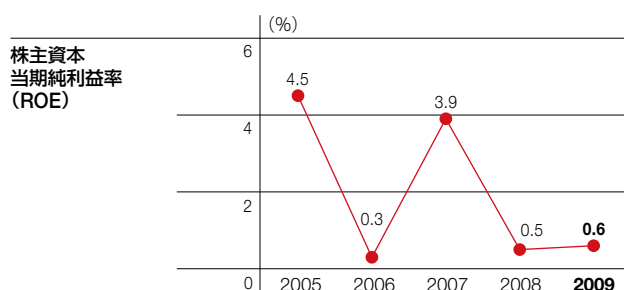
当社では、営業設備の更新・充実などに約12億円の設備投資を実施しました。

連結子会社では、日本ホワイトファーム株式会社、インターファーム株式会社などの生産飼育設備の更新・改修

などに約34億円、東日本フード株式会社などの営業設備の充実に約28億円、日本フードパッカー株式会社などの処理・加工設備の更新に約10億円など合計約75億円の設備投資を実施しました。

● 関連企業本部

マリNFーズ株式会社、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18億円の設備投資を実施しました。



事業等のリスク

当社グループの経営成績およ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。ただし、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も含まれておりますが、当該事項はあくまでも当期末現在に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および食肉関連加工品を中心に取引扱っており、販売用食肉はもとより、ハム・ソーセージ、加工食品などの原材料にも食肉が使用されているため、畜産物の相場変動によるリスクがあります。また、これらの食肉を供給する生産飼育事業では商品市況はもちろん、飼料価格の変動にも影響を受けることとなります。さらに、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、商品調達ルート分散化、商品先物契約の利用、高付加価値商品の開発、特徴のあるマーケティング戦略の確立、商品需要を見越し

た安定的な原材料の確保、食肉の適正在庫水準の維持などに努めておりますが、当該リスクを完全に回避できる保証はありません。

こうしたリスクに加え、家畜の疾病（BSE、インフルエンザ、口蹄疫など）の発生やセーフガード（緊急輸入制限措置）の発動なども当社グループの業績および財政状態に重要な影響を及ぼす可能性があります。

(2) 為替リスク

当社グループが行う外貨取引から生ずる費用・収益および外貨建債権・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、先物外国為替契約、通貨スワップ契約および通貨オプション契約などのヘッジ取引を利用しています。しかしながら、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、外貨建で作成される海外連結子会社の財務諸表を円貨に換算する際に生じる換算差額により、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恐れがあり、こうした為替相場の変動要因によって当社グループの業績および財政状態が重要な影響を受けることがあります。

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方針を定め、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。また、すべての先物外国為替契約、通貨スワップ契約および通貨オプション契約は当該為替リスク管理方針、取引権限および取引限度額を定めた社内規定に基づいて行われています。

(3) 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。2009年3月末時点での有利子負債額1,690億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、今後の資金需要増大に伴う調達コストの上昇に備えるため、営業活動によるキャッシュ・フローの増大や減価償却費の範囲内で設備投資を行うなど有利子負債の削減策を講じています。ただし、将来的な金利上昇局面では資金調達における利息負担の増加に伴い、当社グループの業績および財政状態は重要な影響を受ける可能性があります。

(4) 株価リスク

当社グループの保有す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。2009年3月期時点では、全体として含み益の状態となっているものの、今後の株価動向によっては当社グループの業績および財政状態が重要な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。

(5) 自然災害や社会的な制度等のリスク

当社グループは、世界各国において事業活動を展開しているため、事業地域において次のようなリスクがあります。

これらの事象が発生した場合には、当社グループの業績および財政状態が重要な影響を受ける可能性があります。

- ・ 地震、洪水など自然災害の発生
- ・ 予期せぬ法律・諸規制の設定または改廃
- ・ 予期せぬ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
- ・ 世界的な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

(6) 資材調達等に係るリスク

当社グループは、生産の効率化や在庫ロス・物流コストの削減に常に取り組んでおりますが、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および財政状態が重要な影響を受け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は、必要な減損処理を実施することになり、それに伴い、当社グループの業績および財政状態が重要な影響を受ける可能性があります。

(8) 個人情報漏洩リスク

当社グループは、保有する個人情報の保護・管理について「個人情報管理規程」を定めるとともに、従業員教育などを通じ、厳正な管理に努めています。ただし、予期せぬ事態により情報の流出などが発生した場合では社会的信用の低下などにより、当社グループの業績および財政状態が重要な影響を受ける可能性があります。

(9) 安全性のリスク

当社グループは、品質保証システム(ISO、HACCPなど)の取得に取り組むなど厳しい品質保証体制を構築しており、今後とも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きます。

しかしながら、万が一品質問題が発生した場合や、当社グループ以外の要因によって品質問題が発生した場合には、当社グループの業績および財政状態が重要な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
2009年及び2008年3月31日現在

資産	単位:百万円		単位:千米ドル (注記1)
	2009	2008	2009
流動資産:			
現金及び現金同等物(注記1)	¥ 41,323	¥ 44,249	\$ 421,663
定期預金	4,923	16,289	50,235
有価証券(注記1、3及び15)	10,051	388	102,561
受取手形及び売掛金(注記1)	102,791	110,084	1,048,888
貸倒引当金	(674)	(457)	(6,878)
棚卸資産(注記1及び2)	115,765	112,218	1,181,276
繰延税金(注記1及び8)	6,410	8,566	65,408
その他の流動資産(注記3及び16)	10,380	13,389	105,918
流動資産合計	290,969	304,726	2,969,071
投資及び長期債権:			
関連会社に対する投資及び貸付金(注記1及び3)	2,168	2,220	22,122
その他の投資有価証券(注記1、3及び15)	15,811	18,672	161,337
保証金及びその他の投資	10,376	10,830	105,878
投資及び長期債権合計	28,355	31,722	289,337
有形固定資産—取得原価(減価償却累計額控除後)(注記1、4、6、7及び13)			
長期繰延税金(注記1及び8)	18,779	12,954	191,622
その他の資産(注記5及び9)	12,719	12,533	129,786
資産合計	¥583,684	¥608,809	\$5,955,959

連結財務諸表に対する注記参照

負債及び資本	単位:百万円		単位:千米ドル (注記1)
	2009	2008	2009
流動負債:			
短期借入金(注記7)	¥ 56,455	¥ 56,427	\$ 576,071
一年以内に期限の到来する長期債務(注記7、13及び15)	7,119	18,540	72,643
支払手形及び買掛金	85,377	87,296	871,194
未払法人税等(注記1及び8)	2,274	1,983	23,204
繰延税金(注記1及び8)	646	579	6,592
未払費用	15,512	15,460	158,286
その他の流動負債(注記16)	10,737	11,242	109,560
流動負債合計	178,120	191,527	1,817,550
退職金及び年金債務(注記1及び9)	23,259	14,299	237,337
長期債務(一年以内期限到来分を除く)及びその他の固定負債(注記7、13、15及び16)	107,437	110,940	1,096,296
長期繰延税金(注記1及び8)	2,492	2,471	25,429
少数株主持分	1,937	2,115	19,765
契約残高及び偶発債務(注記1及び19)			
資本:			
資本金、無額面—授權株式数: 570,000,000株			
発行済株式数: 2009年及び2008年—228,445,350株(注記1及び11)	24,166	24,166	246,592
資本剰余金(注記1、10及び11)	50,963	50,944	520,031
利益剰余金:			
利益準備金(注記11)	7,013	6,903	71,561
その他の利益剰余金(注記11及び20)	206,588	208,930	2,108,041
その他の包括損失累計額(注記12)	(17,950)	(3,173)	(183,163)
自己株式: 2009年—274,689株			
2008年—257,001株(注記11)	(341)	(313)	(3,480)
資本合計	270,439	287,457	2,759,582
負債及び資本合計	¥583,684	¥608,809	\$5,955,959

連結損益計算書

日本ハム株式会社及び子会社

2009年、2008年及び2007年3月31日に終了する事業年度

	単位:百万円			単位:千米ドル (注記1)
	2009	2008	2007	2009
収益:				
売上高(注記1及び16)	¥1,028,449	¥1,029,694	¥975,466	\$10,494,378
その他	1,299	1,008	2,045	13,255
合計	1,029,748	1,030,702	977,511	10,507,633
原価及び費用:				
売上原価(注記2及び16)	833,564	840,512	788,131	8,505,755
販売費及び一般管理費(注記1)	173,468	171,413	170,802	1,770,082
支払利息	2,506	2,771	2,913	25,571
その他(注記4、6及び9)	14,015	8,237	1,912	143,011
合計	1,023,553	1,022,933	963,758	10,444,419
継続事業からの税金等調整前当期純利益	6,195	7,769	13,753	63,214
法人税等(注記1及び8):				
当期税金	2,746	3,392	5,654	28,020
繰延税金	1,905	501	(3,552)	19,439
合計	4,651	3,893	2,102	47,459
継続事業からの持分法による投資損失前当期純利益	1,544	3,876	11,651	15,755
持分法による投資損失(法人税等控除後)(注記1)	(440)	(10)	(233)	(4,490)
継続事業からの当期純利益	1,104	3,866	11,418	11,265
非継続事業からの純利益(損失)(法人税等控除後)(注記18)	553	(2,311)	(32)	5,643
当期純利益	¥ 1,657	¥ 1,555	¥ 11,386	\$ 16,908

	単位:円			単位:米ドル
一株当たり金額(注記1):				
基本的な一株当たり当期純利益:				
継続事業からの当期純利益	¥ 4.84	¥ 16.94	¥ 50.03	\$ 0.05
非継続事業からの純利益(損失)	2.42	(10.13)	(0.14)	0.02
当期純利益	¥ 7.26	¥ 6.81	¥ 49.89	\$ 0.07
希薄化後一株当たり当期純利益:				
継続事業からの当期純利益	¥ 4.83	¥ 16.92	¥ 49.97	\$ 0.05
非継続事業からの純利益(損失)	2.42	(10.12)	(0.14)	0.02
当期純利益	¥ 7.25	¥ 6.80	¥ 49.83	\$ 0.07

連結財務諸表に対する注記参照

連結資本勘定計算書

日本ハム株式会社及び子会社

2009年、2008年及び2007年3月31日に終了する事業年度

単位：百万円							
	資本金	資本剰余金	利益準備金	その他の利益剰余金	その他の包括利益(損失)累計額	自己株式	資本合計
2006年4月1日現在	¥24,166	¥50,688	¥6,741	¥203,542	¥ 6,664	¥(221)	¥291,580
包括利益							
当期純利益				11,386			11,386
その他の包括利益(損失)(注記12)							
売却可能有価証券未実現評価損(注記1及び3)					(1,822)		(1,822)
デリバティブ未実現評価益(注記1及び15)					621		621
最小年金債務調整勘定(注記9)					2,062		2,062
外貨換算調整勘定					2,029		2,029
当期包括利益							14,276
基準書第158号適用による調整、法人税等控除後(注記9)					(3,817)		(3,817)
現金配当(注記11)				(3,652)			(3,652)
利益準備金振替額(注記11)			61	(61)			
自己株式取得額(注記11)						(93)	(93)
株式報酬費用(注記10)		134					134
ストックオプションの行使(注記10)		(9)		(3)		12	0
2007年3月31日現在	24,166	50,813	6,802	211,212	5,737	(302)	298,428
解釈指針第48号適用による累積的影響額(注記1)				(61)			(61)
包括損失							
当期純利益				1,555			1,555
その他の包括損失(注記12)							
売却可能有価証券未実現評価損(注記1及び3)					(2,570)		(2,570)
デリバティブ未実現評価損(注記1及び15)					(1,005)		(1,005)
年金債務調整勘定(注記9)					(1,838)		(1,838)
外貨換算調整勘定					(3,497)		(3,497)
当期包括損失							(7,355)
現金配当(注記11)				(3,651)			(3,651)
利益準備金振替額(注記11)			101	(101)			
自己株式取得額(注記11)						(35)	(35)
株式報酬費用(注記10)		131					131
ストックオプションの行使(注記10)				(24)		24	0
2008年3月31日現在	24,166	50,944	6,903	208,930	(3,173)	(313)	287,457
包括損失							
当期純利益				1,657			1,657
その他の包括損失(注記12)							
売却可能有価証券未実現評価損(注記1及び3)					(1,516)		(1,516)
デリバティブ未実現評価損(注記1及び15)					(64)		(64)
年金債務調整勘定(注記9)					(7,569)		(7,569)
外貨換算調整勘定					(5,673)		(5,673)
当期包括損失							(13,165)
基準書第158号の測定日規定の適用による影響額、法人税等控除後(注記9)				(238)	45		(193)
現金配当(注記11)				(3,651)			(3,651)
利益準備金振替額(注記11)			110	(110)			
自己株式取得額(注記11)						(49)	(49)
株式報酬費用(注記10)		40					40
ストックオプションの行使(注記10)		(21)		0		21	0
2009年3月31日現在	¥24,166	¥50,963	¥7,013	¥206,588	¥(17,950)	¥(341)	¥270,439

単位：千米ドル(注記1)							
	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	資本合計
2008年3月31日現在	\$246,592	\$519,837	\$70,439	\$2,131,939	\$ (32,378)	\$ (3,194)	\$2,933,235
包括損失							
当期純利益				16,908			16,908
その他の包括損失(注記12)							
売却可能有価証券未実現評価損(注記1及び3)					(15,469)		(15,469)
デリバティブ未実現評価損(注記1及び15)					(653)		(653)
年金債務調整勘定(注記9)					(77,235)		(77,235)
外貨換算調整勘定					(57,887)		(57,887)
当期包括損失							(134,336)
基準書第158号の測定日規定の適用による影響額、法人税等控除後(注記9)				(2,429)	459		(1,970)
現金配当(注記11)				(37,255)			(37,255)
利益準備金振替額(注記11)			1,122	(1,122)			
自己株式取得額(注記11)						(500)	(500)
株式報酬費用(注記10)		408					408
ストックオプションの行使(注記10)		(214)		0		214	0
2009年3月31日現在	\$246,592	\$520,031	\$71,561	\$2,108,041	\$(183,163)	\$(3,480)	\$2,759,582

連結財務諸表に対する注記参照

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

2009年、2008年及び2007年3月31日に終了する事業年度

単位:千米ドル
(注記1)

	2009	2008	2007	2009
営業活動によるキャッシュ・フロー:				
当期純利益	¥ 1,657	¥ 1,555	¥ 11,386	\$ 16,908
営業活動によるキャッシュ増加(純額)への調整:				
減価償却費	24,646	24,486	23,774	251,490
固定資産減損損失	2,730	2,714	436	27,857
繰延税金	2,176	138	(3,549)	22,204
為替換算差額	5,300	(412)	311	54,082
受取手形及び売掛金の(増加)減少	5,705	5,809	(12,345)	58,214
棚卸資産の(増加)減少	(8,149)	408	3,458	(83,153)
その他の流動資産の減少	3,691	811	280	37,663
支払手形及び買掛金の増加(減少)	(310)	(6,260)	5,805	(3,163)
未払法人税等の増加(減少)	362	(1,994)	94	3,694
未払費用及びその他の流動負債の増加	200	1,373	3,878	2,041
その他—純額	(232)	1,062	(364)	(2,367)
営業活動によるキャッシュ増加(純額)	37,776	29,690	33,164	385,470
投資活動によるキャッシュ・フロー:				
固定資産の取得	(16,877)	(18,632)	(19,541)	(172,214)
固定資産の売却	2,886	1,650	1,296	29,449
定期預金の(増加)減少	9,383	(9,764)	(1,991)	95,745
有価証券及びその他の投資有価証券の取得	(10,283)	(2,137)	(687)	(104,929)
有価証券及びその他の投資有価証券の売却	350	2,270	119	3,571
保証金及びその他の投資の(増加)減少	(142)	630	1,061	(1,449)
その他—純額	(714)	(810)	3	(7,286)
投資活動によるキャッシュ減少(純額)	(15,397)	(26,793)	(19,740)	(157,113)
財務活動によるキャッシュ・フロー:				
現金配当	(3,663)	(3,677)	(3,676)	(37,378)
短期借入金の減少	(1,694)	(7,633)	(8,625)	(17,286)
長期債務の借入	40	31,426	19,278	408
長期債務の返済	(19,395)	(12,630)	(13,413)	(197,908)
その他—純額	(49)	(35)	114	(500)
財務活動によるキャッシュ増加(減少)(純額)	(24,761)	7,451	(6,322)	(252,664)
為替変動による現金及び現金同等物への影響額	(544)	(581)	200	(5,551)
純キャッシュ増加(減少)額	(2,926)	9,767	7,302	(29,857)
期首現金及び現金同等物残高	44,249	34,482	27,180	451,520
期末現金及び現金同等物残高	¥ 41,323	¥ 44,249	¥ 34,482	\$ 421,663
補足情報:				
利息支払額	¥ 2,521	¥ 2,705	¥ 2,919	\$ 25,724
法人税等支払額	749	6,904	4,458	7,643
キャピタル・リース債務発生額	3,601	2,034	1,400	36,745

連結財務諸表に対する注記参照

1. 財務諸表の作成基準及び重要な会計方針の要約

事業の内容

連結会社（下記で定義）は、ハム・ソーセージ、加工食品、食肉、水産物及び乳製品等の生産・販売を行っています。また、連結会社は主として日本国内で事業を行っています。

財務諸表の作成基準

当連結財務諸表は、日本円、すなわち、日本ハム株式会社（以下、「当社」という）が設立され営業活動を行う国の通貨で表示されています。米ドル金額は専ら海外読者の便宜のため、2009年3月31日現在の概算為替レート ¥98 = \$1 で算出されています。なお、この場合の米ドル金額への換算は日本円が上記換算レート又はその他の換算レートで、米ドルに交換可能であることを示すものではありません。

当連結財務諸表は、米国において一般に公正妥当と認められている会計原則に準拠して作成されています。当連結財務諸表の作成に当たっては、主としてわが国の会計慣行に準拠して作成された連結会社の会計帳簿に記載されていないいくつかの修正を加えています。

米国で一般に公正妥当と認められている会計原則に準拠した財務諸表の作成に当たり、期末日現在の資産・負債の金額、偶発的な資産・負債の開示及び報告対象会計期間の収益・費用の金額に影響を与えるさまざまな見積りや仮定が用いられています。実際の結果は、これらの見積り等と異なる場合があります。

当期の表示に合わせて、前期以前の財務諸表について一部表示の組替えを行っています。

重要な会計方針の要約

当連結財務諸表の作成に当たって採用した重要な会計方針の要約は下記のとおりです。

(1) 連結方針

当連結財務諸表は、当社及びその子会社が議決権の過半数を実質的に所有している子会社のすべて（以下、当社及び子会社を総称して「連結会社」という）の各勘定を連結したものです。各会社間の内部取引項目は相殺消去されています。関連会社（議決権の20%から50%を実質的に所有する会社）に対する投資については持分法が適用されています。

(2) 現金及び現金同等物

現金及び現金同等物は、現金及び要求払預金です。連結貸借対照表上の定期預金は、当初の満期までの期間が90日以内のものを含んでいます。

(3) 売上債権

連結会社の販売先は主として国内の小売業者及び卸売業者です。

(4) 棚卸資産

棚卸資産は、平均法による原価又は時価のいずれか低い価額で表示しています。時価は正味実現可能価額によっています。

(5) 市場性のある有価証券及び投資

連結会社の負債証券及び市場性のある持分証券への投資（「有価証券」及び「その他の投資有価証券」に含まれる）は、連結会社の保有意思、保有能力及び証券の特性をもとに売却可能有価証券または満期保有目的有価証券に区分されています。売却可能有価証券は公正価値で評価され、未実現保有損益を法人税等控除後の金額で資本の内訳項目として独立掲記しています。満期保有目的有価証券は償却原価で評価しています。また、その他の投資有価証券は、取得原価又は評価減後の価額で表示しています。

連結会社は負債証券及び市場性のある持分証券の減損の可能性について、公正価値が帳簿価額を下回っている程度、その公正価値の下落期間、保有能力及び保有意思等を含む判断基準に基づき定期的に検討を行っています。取得原価で計上されたその他の投資有価証券は、定期的に減損の可能性を検討しています。

(6) 減価償却

減価償却は、取得価額ベースで2009年、2008年度及び2007年3月31日に終了する各事業年度末の償却可能有形固定資産のそれぞれ約51%、約50%、約52%については定率法を、残りについては定額法を使用しています。なお、減価償却費には、リース期間と見積り耐用年数のいずれか短い期間を用いて償却したキャピタル・リース資産の償却額も含まれています。減価償却の算定に用いた耐用年数は以下のとおりです。

建物：15年～38年

機械及び備品：5年～10年

2007年4月1日において、当社及び国内連結子会社は、有形固定資産の見積り残存価額を減額しました。この変更は処分時の資産価値をより適切に反映することができるため、より望ましいものと考えています。

財務会計基準審議会基準書（以下、「基準書」）第154号「会計上の変更及び誤謬の修正—会計原則審議会意見書第20号及び財務会計基準審議会基準書第3号の差し替え」に準拠して、見積り残存価額の変更は、会計上の見積りの変更に該当します。したがって、この変更の影響は変更期間以降に計上し、過年度財務諸表への遡及適用は行いません。この変更により、2008年3月31日に終了する事業年度において、減価償却費が902百万円多く計上されています。また、2008年3月31日に終了する事業年度の当期純利益、基本的・一株当たり当期純利益、希薄化後一株当たり当期純利益は、それぞれ532百万円、2.33円、2.33円減少しています。

(7) 長期性資産の減損

連結会社は、基準書第144号「長期性資産の減損又は処分の会計処理」を適用しています。基準書第144号は、長期性資産の減損又は処分について統一された会計処理方法を規定しています。また売却予定資産の区分の基準を規定し、非継続事業として報告される廃止事業の範囲を拡大し、そのような事業から生じる損失の認識時期を変更しています。

長期性資産の減損については、資産の帳簿価額の回収が困難となる兆候が発生していないかの判定を行っています。もし、帳簿価額の回収が不可能と判定された場合には、当該資産について適切な方法により減損を認識しています。

基準書第144号に従い、非継続となった事業の損益は連結損益計算上、非継続事業からの純損益（法人税等控除後）として区分表示しています。詳細については、「注記18 非継続事業」を参照してください。

(8) のれん及びその他の無形固定資産

連結会社は、基準書第142号「のれん及びその他の無形固定資産」を適用しています。基準書第142号は、のれんの会計処理について償却に代えて少なくとも毎年一回の減損の判定を行うことを要求しています。また、耐用年数の認識が可能な無形固定資産は、利用可能期間にわたり償却すると同時に減損判定も実施します。耐用年数が不確定な無形固定資産は、償却を行わず、耐用年数が不確定の間は減損の判定のみを行うことを要求しています。

(9) 企業結合

連結会社は、基準書第141号「企業結合」に基づき、企業結合についてパーチェス法を適用しています。

(10) 退職金及び年金債務

連結会社は、従業員の退職金及び年金制度に対して、基準書第87号「雇用主の年金会計」及び基準書第158号「確定給付型年金及びその他の退職後給付制度に関する事業主の会計」を適用しています。

また、連結会社は、基準書第88号「給付建年金制度の清算及び縮小並びに退職給付に関する雇用者の会計」に基づき、退職給付債務の清算額が勤務費用と利息費用の合計額以下の場合には清算損益の認識を行っていません。

(11) 金融商品の公正価値

連結会社は、連結財務諸表に対する注記において金融商品の公正価値を開示しています。ただし、帳簿価額と公正価値が近似している場合には、公正価値の開示を省略しています。公正価値は2009年及び2008年3月31日現在の入手可能な市場価格、取引業者の見積り及びその他の評価方式に基づいて見積り計算しています。

(12) 公正価値の測定

2006年9月に、財務会計基準審議会は基準書第157号「公正価値の測定」を発行しました。基準書第157号は公正価値を定義し、公正価値を測定するための枠組を確立するとともに、公正価値の測定に関する開示を拡大しています。

2008年2月に、財務会計基準審議会は、職員意見書基準書第157-1号「基準書第13号におけるリースの分類もしくは測定を目的とする、公正価値の測定を規定する基準書第13号及びその他の会計基準への基準書第157号の適用」及び職員意見書基準書第157-2号「基準書第157号の適用日」を発行しました。これらの意見書は特定の非金融資産及び負債に対する基準書第157号の適用日を一部一年間延期し、さらに特定のリース取引をその

適用範囲から除外しています。連結会社は2008年4月1日より、継続的に公正価値で測定され、かつ開示される全ての金融資産及び負債に基準書第157号を適用しました。この適用による当社の連結財務諸表に与える重要な影響はありませんでした。非継続的に公正価値で測定され、かつ開示される特定の非金融資産及び負債に対する基準書第157号の適用が、当社の連結財務諸表に与える重要な影響はないと予想しています。2008年10月に、財務会計基準審議会は職員意見書基準書第157-3号「金融資産の市場が活発でない場合の金融資産の公正価値の決定」を公表しました。この意見書は活発でない市場における基準書第157号の適用を明確化しています。職員意見書基準書第157-3号は、発行と同時に適用されます。職員意見書基準書第157-3号の適用が、当社の連結財務諸表に与える重要な影響はありません。詳細については、「注記15 公正価値の測定」を参照してください。

(13) 法人税等

連結会社は、基準書第109号「法人所得税の会計処理」を適用しています。基準書第109号によれば繰延税金資産及び負債は、一時差異が課税所得に影響を与えると予想される年度の実効税率を使用して、会計上と税務上との間の資産及び負債の一時的差異、繰越欠損金及び繰越税額控除をもとに計算されます。また、繰延税金費用及び収益は、将来の実現可能性の評価に基づき決定された繰延税金資産及び負債の変動額として算定されます。

2006年6月、財務会計基準審議会は、財務会計基準審議会解釈指針（以下「解釈指針」という）第48号「法人税等の不確実性に関する会計処理－基準書第109号の解釈指針」を発行しました。解釈指針第48号は、基準書第109号に従って計上される法人税等の不確実性に関する会計処理を明確化し、税務申告において採用した、または採用する予定の税務ポジションの財務諸表における認識と測定のための認識基準及び測定方法を規定しています。解釈指針第48号はまた、認識の中止、計上区分、利息及び課徴金、期中の会計処理、開示及び移行措置に関する指針を規定しています。2007年4月1日に解釈指針第48号を適用した結果、累積的影響額として期首のその他の利益剰余金が61百万円減少し、2008年3月31日に終了する事業年度において当期純利益が132百万円減少しています。

当社は子会社の未配分利益について、再投資のため今後とも子会社に留保すると考えている場合、あるいは、配当金として受領するとしても現行のわが国税法のもとでは課税されない場合には、その子会社の未配分利益について法人税等を計上していません。

(14) 株式に基づく報酬制度

当社は、基準書第123号改訂版（2004年改訂）「株式に基づく報酬の会計処理」を適用しています。基準書第123号改訂版の規定によれば、株式に基づく報酬費用は公正価値法で認識されます。

公正価値法に基づき、株式に基づく報酬費用は付与日に報奨の公正価値に基づいて測定され、権利が確定する年数（一年）にわたって認識されています。報奨の公正価値はブラック・ショールズ・オプション価格算定モデルを用いて見積られています。

(15) 一株当たりの金額

基本的な一株当たり純利益は、当期純利益を発行済株式の加重平均株式数で除して算定しています。希薄化後一株当たり純利

益は、当期純利益を、ストックオプションの付与による希薄化効果を加味した発行済株式の加重平均株式数で除して算定しています。

基本的及び希薄化後一株当たり純利益に使用した当期純利益及び株式数は以下のとおりです。

	単位：百万円			単位：千米ドル
	2009	2008	2007	2009
当期純利益(分子)				
株主分配可能当期純利益	¥1,657	¥1,555	¥11,386	\$16,908
	単位：千株			
	2009	2008	2007	
株式数(分母)				
基本的な一株当たり純利益算定のための加重平均株式数	228,175	228,192	228,236	
ストックオプションの付与による希薄化の影響	410	348	255	
希薄化後一株当たり純利益算定のための平均株式数	228,585	228,540	228,491	

(16) 収益の認識

連結会社は、所有権及びリスクの負担が顧客に移転し、顧客が製品を受領した時に収益を認識しています。

(17) 販売促進費

連結会社は、販売促進費及びリベートについて緊急問題専門委員会（以下「EITF」という）基準書01-09号「販売者が商品の購入者（再販売者を含む）に支払う対価に関する会計」を適用しています。

EITF基準書01-09号は特定の販売促進費及びリベートを販売費及び一般管理費に計上するのではなく売上高からの控除として処理することを要求しています。

(18) 広告宣伝費

広告宣伝費は、発生時に費用処理し、「販売費及び一般管理費」に含めて表示しています。2009年、2008年及び2007年3月31日に終了する事業年度の広告宣伝費の金額はそれぞれ13,711百万円（139,908千米ドル）、11,866百万円、14,003百万円です。

(19) 研究開発費

研究開発費は発生時に費用処理しています。2009年、2008年及び2007年3月31日に終了する事業年度の研究開発費の金額はそれぞれ2,822百万円（28,796千米ドル）、2,283百万円、2,459百万円です。

(20) 金融派生商品及びヘッジ活動

連結会社は、基準書第133号「金融派生商品及びヘッジ活動に関する会計処理」、基準書第138号「特定の金融派生商品及び特定のヘッジ活動に関する会計処理－基準書第133号の改訂」及び基準書第149号「金融派生商品及びヘッジ活動に関する基準書第133号の改訂」を適用しています。これらの基準書はすべての金融派生商品を公正価値で貸借対照表上、資産又は負債として認識することを要求しています。

金融派生商品の公正価値の変動額は金融派生商品の使用目的に応じて当期純損益またはその他の包括損益として認識されます。すなわち、未認識確定契約及び認識済債権債務の公正価値ヘッジとして適格な金融派生商品の公正価値の変動は、当期損益として認識されます。未認識確定契約、認識済債権債務及び

予定取引のキャッシュ・フローヘッジとして適格な金融派生商品の公正価値の変動は、その他の包括損益として報告され、当該金額は、ヘッジ対象物が損益に影響を及ぼす期間と同一会計期間に、損益勘定に振替えられます。

(21) 債務保証

連結会社は、解釈指針第45号「第三者の負債に対する間接保証を含む保証に関する保証者の会計処理及び開示」を適用しています。解釈指針第45号は、債務保証を行うことに伴う債務保証者の義務に関する財務諸表における開示を規定しています。また、解釈指針第45号は特定の保証については、保証開始時に債務認識を要求しており、その債務は保証開始時の公正価値で認識されます。

(22) 表示の変更

連結会社は、2009年3月31日に終了する事業年度より、包括利益の表示様式を変更しています。その他の包括利益の構成要素及び包括利益合計は、以前は連結包括利益計算書において表示していましたが、連結資本勘定計算書において表示しています。その他の包括利益の各構成要素に配分された法人税等の金額及び組替による修正額は、連結財務諸表に対する注記において開示しています。なお、2009年3月31日に終了する事業年度の表示に合わせて2008年及び2007年3月31日に終了する事業年度の表示を変更しています。詳細については、「注記12 その他の包括利益（損失）」を参照してください。

(23) 新会計基準

金融資産及び金融負債の公正価値の選択－2007年2月に、財務会計基準審議会は基準書第159号「金融資産及び金融負債の公正価値の選択－基準書第115号の改訂を含む」を発行しました。基準書第159号は、特定の選択日において、他の一般に認められた会計原則では公正価値測定を選択することが認められていない金融商品等の公正価値測定を選択することを認めています。連結会社は、2008年4月1日に基準書第159号を適用しましたが、公正価値測定を選択していません。従って、基準書第159号の適用に伴う当社の連結財務諸表に与える影響はありません。

企業結合－2007年12月に、財務会計基準審議会は基準書第141号改訂版（2007年改訂）「企業結合」を発行しました。基準書第141号改訂版は、取得者が取得した識別可能資産、引き受けた負債、被買収者の非支配持分及び取得したのれんを財務諸表において、認識し、測定するための原則及び要件を改訂しています。また基準書第141号改訂版は、企業結合の性質及び財政上の影響を評価するための開示要件を規定しています。基準書第141号改訂版は、取得日が、2008年12月15日以降に開始する最初の事業年度開始日後である企業結合に適用されます。当社においては、2009年4月1日以後に発生するすべての企業結合に適用されます。

連結財務諸表における非支配持分－2007年12月に、財務会計基準審議会は基準書第160号「連結財務諸表における非支配持分－会計研究公報第51号の改訂」を発行しました。基準書第160号は、子会社の非支配持分及び連結対象外となった場合の会計処理及び報告の基準を規定しています。また、基準書第160号は、親会社持分及び非支配持分を明確に特定かつ識別しており、親会社持分及び非支配持分に帰属する損益を識別して開示することを要求しています。基準書第160号は、2008年12月15日以降に開始する事業年度及びその事業年度に含まれる四半期から適用されます。基準書第160号の適用が当社の連結財務諸表に与える重要な影響はないと予想しています。

金融派生商品及びヘッジ活動の開示－2008年3月に、財務会計基準審議会は基準書第161号「金融派生商品及びヘッジ活動の開示－基準書第133号の改訂」を発行しました。基準書第161号は、基準書第133号の金融派生商品及びヘッジ活動についての開示を改訂し、拡充しています。基準書第161号は、金融派生商品を利用する目的及び戦略についての定性的な開示、貸借対照表における金融派生商品の公正価値及びその表示科目並びに損益計算書における金融派生商品に関する損益及びその表示科目についての表形式での定量的な開示及び金融派生商品契約に含まれる信用リスクに関連した偶発条項の開示を要求しています。基準書第161号は、2008年11月15日以降に開始する事業年度及び四半期から適用されます。連結会社は、2009年3月31日に終了する事業年度の第4四半期において基準書第161号を適用しました。詳細については、「注記16 金融派生商品及びヘッジ活動」を参照してください。

一般に認められた会計原則の階層－2008年5月に、財務会計基準審議会は基準書第162号「一般に認められた会計原則の階層」を発行しました。基準書第162号は、米国で一般に認められた会計原則に準拠した非公的組織の財務諸表を作成する際に使用される原則を選択するための枠組みと会計原則の出典を特定しています。連結会社は、2008年11月15日に基準書第162号を適用しました。基準書第162号の適用が当社の連結財務諸表に与える影響はありません。

退職後給付制度資産に関する雇用主の開示－2008年12月に、財務会計基準審議会は職員意見書基準書第132(改訂版)-1号「退職後給付制度資産に関する雇用主の開示」を発行しました。こ

の意見書は、投資配分決定方法及び制度資産の主要なカテゴリーを投資家がよりよく理解できるように詳細な開示を要求することで、確定給付年金資産及びその他の退職後給付制度資産についての財務報告を改善することを目的としています。この基準書はまた、公正価値を測定するために使用されたインプット及び評価技法、並びに重要な観察不能なインプットを使用する公正価値測定が制度資産の変動に与える影響を開示することを要求しています。さらに、この意見書は、制度資産内のリスクの重要な集中を開示することを要求しています。この意見書は、2009年12月15日以降に終了する事業年度から適用され、早期適用が認められています。当社は、この意見書の適用が当社の連結財務諸表に対する注記に含まれる開示に与える影響を検討中です。

持分法適用投資の会計処理に関する検討事項－2008年11月に、財務会計基準審議会は、EITF基準書第08-6号「持分法適用投資の会計処理に関する検討事項」を承認しました。EITF基準書第08-6号は、持分法適用投資に関係する特定の取引及び減損に関する検討事項についての会計処理を明確にしています。EITF基準書第08-6号は、2008年12月15日以降に開始する事業年度から適用されます。以前に代替的な会計方針を選択していた会社の早期適用は禁止されています。当社は、EITF基準書第08-6号の適用が当社の連結財務諸表に与える影響を検討中です。

公正価値の測定－2009年4月に、財務会計基準審議会は、職員意見書基準書第157-4号「資産または負債の取引活動量及び水準が著しく減少している場合の公正価値の決定並びに秩序のない取引の特定」、職員意見書基準書第115-2号及び第124-2号「一時的でない減損の認識及び表示」及び職員意見書基準書第107-1号及び会計原則審議会意見書第28-1号「金融商品の公正価値についての期中開示」を発行しました。職員意見書基準書第157-4号は、資産または負債の取引活動量及び水準が著しく減少している場合の公正価値の決定についてのガイドラインを提供しています。職員意見書基準書第115-2号及び第124-2号は、負債証券の一時的でない減損を扱っています。職員意見書基準書第107-1号及び会計原則審議会意見書第28-1号は、四半期における金融商品の公正価値開示を要求しています。これらの職員意見書は、2009年6月15日以降に終了する四半期及び事業年度から適用され、早期適用が認められています。当社は、これらの意見書の適用が当社の連結財務諸表に与える影響を検討中です。

後発事象－2009年5月に、財務会計基準審議会は、基準書第165号「後発事象」を発行しました。基準書第165号は、後発事象に関する経営者の評価についてのガイドラインを提供しており、経営者は、各報告期間末日現在で、貸借対照表日から財務諸表が公表されるかまたは公表される状態である日までの間に起こる出来事または取引を評価しなければならないことを明確にしています。基準書第165号は、2009年6月15日以降に終了する四半期または事業年度から適用されます。当社は、基準書第165号の適用が当社の連結財務諸表に与える影響を検討中です。

2. 棚卸資産

2009年及び2008年3月31日現在の棚卸資産の内訳は以下のとおりです。

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2009	2008	2009
製品及び商品	¥ 76,348	¥ 73,450	\$ 779,061
原材料及び仕掛品	35,272	34,253	359,919
貯蔵品	4,145	4,515	42,296
合計	¥115,765	¥112,218	\$1,181,276

連結会社は、2009年及び2008年3月31日に終了する事業年度において、棚卸資産を正味実現可能価額まで切り下げた結果、それぞれ6,905百万円（70,459千米ドル）及び1,995百万円の損失を計上しています。これらの損失は連結損益計算書上、売上原価に含まれています。2007年3月31日に終了する事業年度において認識された金額に重要性はありません。

3. 市場性のある有価証券及び投資

2009年及び2008年3月31日現在の「有価証券」及び「その他の投資有価証券」に含まれている負債証券及び市場性のある持分証券の取得原価、未実現損益及び公正価値は以下のとおりです。

	単位：百万円								単位：千米ドル			
	2009				2008				2009			
	取得原価	未実現利益	未実現損失	公正価値	取得原価	未実現利益	未実現損失	公正価値	取得原価	未実現利益	未実現損失	公正価値
売却可能有価証券：												
持分証券	¥12,435	¥2,071	¥(1,588)	¥12,918	¥12,938	¥3,511	¥(480)	¥15,969	\$126,888	\$21,133	\$(16,204)	\$131,817
負債証券	333	1	(30)	304	341	3	(5)	339	3,398	10	(306)	3,102
満期保有目的有価証券	10,208	1		10,209	300	0		300	104,164	10		104,174
合計	¥22,976	¥2,073	¥(1,618)	¥23,431	¥13,579	¥3,514	¥(485)	¥16,608	\$234,450	\$21,153	\$(16,510)	\$239,093

2009年及び2008年3月31日現在の負債証券及び市場性のある持分証券における、投資カテゴリー別及び未実現損失の状態が継続的に生じている期間ごとの、未実現損失及び公正価値は以下のとおりです。

	単位：百万円				単位：千米ドル			
	2009		2008		2009		2008	
	12ヵ月以下		12ヵ月以下		12ヵ月以下		12ヵ月以下	
	公正価値	未実現損失	公正価値	未実現損失	公正価値	未実現損失	公正価値	未実現損失
売却可能有価証券：								
持分証券	¥4,748	¥(1,588)	¥3,102	¥(480)	\$48,449	\$(16,204)		
負債証券	40	(30)	39	(5)	408	(306)		
合計	¥4,788	¥(1,618)	¥3,141	¥(485)	\$48,857	\$(16,510)		

2009年及び2008年3月31日現在、未実現損失の状態が12ヵ月以上継続している投資はありません。

2009年、2008年及び2007年3月31日に終了する事業年度における売却可能有価証券の売却収入はそれぞれ24百万円（245千米ドル）、48百万円、83百万円です。また、当該売却による実現損益は以下のとおりです。

	単位：百万円			単位：千米ドル
	2009	2008	2007	2009
実現利益	¥ 2	¥ 1	¥50	\$ 20
実現損失	(11)	(13)	0	(112)

売却損益実現額の算定に当たり、売却された有価証券の原価は、銘柄別移動平均法によっています。

2009年3月31日現在、売却可能有価証券及び満期保有目的有価証券に区分された負債証券の償還期限は以下のとおりです。

	単位：百万円		単位：千米ドル	
	取得原価	公正価値	取得原価	公正価値
1年以内	¥10,021	¥10,011	\$102,255	\$102,153
1年超5年以内	257	238	2,622	2,429
5年超	263	264	2,685	2,694
合計	¥10,541	¥10,513	\$107,562	\$107,276

その他の市場性のない関係会社株式以外の投資有価証券は、2009年及び2008年3月31日現在、それぞれ2,432百万円(24,815千米ドル)及び2,452百万円であり、公正価値の見積りが困難なため、取得原価(減損後のものを含む)で表示しています。

2009年及び2008年3月31日現在の関連会社に対する投資及び貸付金の内訳は次のとおりです。

	単位:百万円		単位:千米ドル
	2009	2008	2009
投資	¥2,055	¥2,105	\$20,969
貸付金	113	115	1,153
合計	¥2,168	¥2,220	\$22,122

このほか、関連会社に対する短期貸付金が100百万円(1,020千米ドル)あり、連結貸借対照表上「その他の流動資産」に含まれています。

関連会社に対する投資の貸借対照表価額は、2009年及び2008年3月31日現在における関連会社の純資産に占める当社の持分とほぼ一致しています。

4. 有形固定資産

2009年及び2008年3月31日現在の有形固定資産の内訳は以下のとおりです。

	単位:百万円		単位:千米ドル
	2009	2008	2009
土地	¥ 86,976	¥ 88,591	\$ 887,510
建物	252,634	256,365	2,577,898
機械及び備品	210,731	217,496	2,150,316
建設仮勘定	1,037	808	10,582
合計	551,378	563,260	5,626,306
(差引)減価償却累計額	(318,516)	(316,386)	(3,250,163)
有形固定資産一簿価	¥ 232,862	¥ 246,874	\$ 2,376,143

2009年、2008年及び2007年3月31日に終了する事業年度において、有形固定資産の除売却損益はそれぞれ321百万円(3,276千米ドル)、479百万円及び484百万円の損失となっています。これらの損失は、連結損益計算書上、原価及び費用の「その他」に含めて表示しています。

5. 無形固定資産

2009年及び2008年3月31日現在の償却対象となる無形固定資産(連結貸借対照表上、「その他の資産」に含まれる)の内訳は以下のとおりです。

	単位:百万円				単位:千米ドル	
	2009		2008		2009	
	取得原価	減価償却累計額	取得原価	減価償却累計額	取得原価	減価償却累計額
ソフトウェア	¥13,808	¥6,002	¥ 8,419	¥3,970	\$140,898	\$61,245
ソフトウェア仮勘定	2,915		2,439		29,745	
その他	882	564	901	538	9,000	5,755
合計	¥17,605	¥6,566	¥11,759	¥4,508	\$179,643	\$67,000

2009年及び2008年3月31日現在の償却対象外の無形固定資産は軽微です。

2009年、2008年及び2007年3月31日に終了する事業年度において、無形固定資産の減価償却費はそれぞれ2,058百万円(21,000千米ドル)、1,498百万円及び1,285百万円となっています。

無形固定資産の加重平均償却期間は約5年です。

3月31日に終了する将来5年間の予想減価償却費は以下のとおりです。

3月31日に終了する各事業年度:	単位:百万円	単位:千米ドル
2010年	¥3,109	\$31,724
2011年	2,545	25,969
2012年	2,186	22,306
2013年	1,768	18,041
2014年	1,263	12,888

2009年及び2008年3月31日現在ののれんの計上額及び同日に終了する事業年度におけるのれんの変動額は、連結会社の営業活動に重要な影響はありません。

6. 長期性資産の減損

2009年3月31日に終了する事業年度において、連結会社は長期性資産の減損損失を2,730百万円(27,857千米ドル)計上しました。これらの損失は、主に食肉事業本部に関連する皮革事業及び加工事業本部に関連する加工食品製造設備に関するもので、連結損益計算書上、原価及び費用の「その他」に含めて表示しています。これらの損失は、主として事業環境の悪化に伴う収益性の低下及び資産の市場価格の低下によるものです。

2008年3月31日に終了する事業年度において、連結会社は、オーストラリアで養豚事業を営む連結子会社の事業用固定資産について、2,456百万円の減損損失を計上しました。この減損損失は、連結損益計算書上、非継続事業からの純損失に含めて表示

しています。この減損損失は、主として収益性の悪化に伴い将来キャッシュ・フローが低下したことによるもので、減損した資産が関連する報告セグメントは食肉事業本部です。また、2008年3月31日に終了する事業年度において継続事業として報告された長期性資産の減損損失に重要性はなく、原価及び費用の「その他」に含めて表示しています。

2007年3月31日に終了する事業年度における減損損失には重要性はありません。

算定の基礎とした公正価値は、当該資産の鑑定評価額、市場価格または将来割引キャッシュ・フローなど、経営者が適切と判断した方法により算出しています。

7. 短期借入金及び長期債務

2009年及び2008年3月31日現在の短期借入金残高に対する年利率は主としてそれぞれ0.7%～6.0%、0.9%～10.7%です。

当社は、金融機関との間に、2009年3月31日現在で合計76,000百万円(775,510千米ドル)、2008年3月31日現在で合計77,000百万円のコミットメントライン契約を締結しており、即時に利用可能です。2009年及び2008年3月31日現在の使用残高はありません。

2009年及び2008年3月31日現在の長期債務の内訳は以下のとおりです。

	単位: 百万円		単位: 千米ドル
	2009	2008	2009
担保付長期債務			
銀行及び保険会社等よりの借入金、最終返済期限2019年迄、 年利率 2009年度 0.9%～2.7% 2008年度 0.9%～2.7%	¥ 11,183	¥ 12,944	\$ 114,112
無担保長期債務			
銀行及び保険会社等よりの借入金、最終返済期限2012年迄、 年利率 2009年度 0.8%～4.5% 2008年度 0.8%～4.7%	56,717	61,411	578,744
2008年9月満期2.25%利付普通社債		9,700	
2012年12月満期1.45%利付普通社債	20,000	20,000	204,082
2017年12月満期2.01%利付普通社債	10,000	10,000	102,041
キャピタル・リース債務			
2009年 最終返済期限2024年迄、年利率0.8%～4.4%	14,595	13,057	148,929
2008年 最終返済期限2017年迄、年利率1.0%～4.4%	1,067	756	10,888
無利息債務			
合計	113,562	127,868	1,158,796
(差引)一年以内期限到来分	(7,119)	(18,540)	(72,643)
一年以内期限到来分控除後	106,443	109,328	1,086,153
その他の固定負債	994	1,612	10,143
長期債務(一年以内期限到来分控除後)及びその他の固定負債	¥107,437	¥110,940	\$1,096,296

2009年3月31日現在、長期債務の年度別返済予定額は以下のとおりです。

3月31日に終了する各事業年度:	単位: 百万円	単位: 千米ドル
2010年	¥ 7,119	\$ 72,643
2011年	42,096	429,551
2012年	23,145	236,173
2013年	23,220	236,939
2014年	1,543	15,745
2015年度以降	16,439	167,745
合計	¥113,562	\$1,158,796

2009年3月31日現在、長期債務11,183百万円(114,112千米ドル)に対して有形固定資産(減価償却累計額控除後)24,562百万円(250,633千米ドル)が担保として差入れられています。

大部分の長短銀行借入金は、銀行取引約定書に基づいて借入されていますが、この約定には、銀行は一定の場合、借手である当社及び子会社に担保(又は増担保)または保証人を求めうるようになっており、さらに銀行は、担保が特定債務に対して差入れられた場合も、当該担保が全債務に対して供されたものとして取扱うことができる旨の規定が含まれています。

また、一部の借入契約書の債務不履行条項には、銀行が占有している当社の資産に対してある種の優先権を認めているものがあります。

8. 法人税等

2007年4月1日から開始する事業年度から適用されている連結納税制度では、国内の法人税額の計算に必要な課税所得は当社と当社持分が100%の国内子会社の課税所得を合計して算定されるとともに、法人税に関連する繰延税金資産の回収可能額についても、当社と当社持分が100%の国内子会社の課税所得の見積り額に基づいて評価されています。

わが国における法人税等は、法人税、住民税及び事業税からなっており、これらわが国における税金の法定税率を基礎として計算した実効税率は、2009年、2008年及び2007年3月31日に終了する事業年度は、それぞれ約41.0%です。海外子会社については、それぞれの所在国の税法に基づいて課税されます。

連結損益計算書上の法人税等の実効税率と法定税率を基礎にして計算した標準実効税率との差異は以下のとおりです。

	2009	2008	2007
法定税率を基礎にして計算した標準実効税率	41.0%	41.0%	41.0%
増加(減少)内訳:			
海外子会社の税率差	5.1	4.6	(3.4)
繰延税金資産に対する評価性引当金の変動	37.1	17.9	(23.8)
子会社再編に係る影響	(11.6)	(21.3)	
永久的に税務上損金算入されない費用	6.6	6.9	3.9
その他ー純額	(3.1)	1.0	(2.4)
損益計算書上の実効税率	75.1%	50.1%	15.3%

2009年及び2008年3月31日現在の繰延税金資産及び負債を構成する一時的差異、税務上の繰越欠損金及び繰越税額控除に係る税効果の内訳は以下のとおりです。

	単位:百万円		単位:千米ドル
	2009	2008	2009
繰延税金資産:			
棚卸資産	¥	¥ 872	\$
未払事業税	408	327	4,163
未払賞与	3,342	3,211	34,102
退職金及び年金債務	12,592	7,159	128,490
子会社に対する投資	273	1,034	2,786
土地	1,807	2,277	18,439
その他の一時的差異	4,334	4,394	44,224
税務上の繰越欠損金及び繰越税額控除	10,982	9,922	112,061
計	33,738	29,196	344,265
(差引)評価性引当金	(7,820)	(6,460)	(79,796)
繰延税金資産計	25,918	22,736	264,469
繰延税金負債:			
有価証券	(109)	(1,237)	(1,112)
棚卸資産	(1,164)	(534)	(11,878)
子会社に対する投資	(2,157)	(2,133)	(22,010)
土地	(288)	(288)	(2,939)
その他の一時的差異	(149)	(74)	(1,521)
繰延税金負債計	(3,867)	(4,266)	(39,460)
繰延税金資産純額	¥22,051	¥18,470	\$225,009

2009年及び2008年3月31日に終了する事業年度の繰延税金資産に対する評価性引当金の増減額はそれぞれ1,360百万円(13,878千米ドル)の増加、1,614百万円の増加です。

また、2009年3月31日現在、税務上の欠損金の繰越額は法人税が15,094百万円(154,020千米ドル)、地方税が39,375百万円(401,785千米ドル)です。そのうち、繰越期限が2010年から2014年に到来するものは、法人税2,294百万円(23,408千米ドル)、地方税24,125百万円(246,173千米ドル)です。それ以降に繰越期限が到来するものまたは繰越期限のないものは、法人税12,800百万円(130,612千米ドル)、地方税15,250百万円(155,612千米ドル)です。また、2009年3月31日現在、税額控除の繰越額は1,630百万円(16,633千米ドル)で、繰越期限が2010年から2014年に到来するものは1,220百万円(12,449千

米ドル)、それ以降に繰越期限が到来するものまたは繰越期限のないものは410百万円(4,184千米ドル)です。

当連結財務諸表上、再投資を行うため今後とも留保すると考えられる海外子会社の未分配利益の2009年3月31日現在の金額は、21,035百万円(214,643千米ドル)です。これらの会社の未分配利益及び外貨換算調整勘定に対する繰延税金負債は認識していません。

わが国の改正された法人税法では、2009年4月1日以降に開始する事業年度において、一定の海外子会社から受け取る配当額の95%は、課税所得の計算上益金に算入されません。この改正による当社の連結財務諸表に与える重要な影響はありませんでした。

9. 退職金及び年金制度

当社は、2006年1月1日より、職位、考課及び勤続年数に基づいて毎年付与される累積ポイントにより退職金が計算される「ポイント制退職金」をベースとした退職一時金及び企業年金基金制度を採用しています。企業年金基金制度の給付には市場関連金利が付与されます。企業年金基金制度のもとでは定年退職時より10年から20年間の期間にわたり年金が支払われます。また当社は、新たに確定拠出年金制度を採用しています。現職従業員に関する適格退職年金制度資産は確定拠出年金制度に移管しましたが、適格退職年金制度の一部は退職した従業員のための年金制度として存続しています。

2007年3月31日に、連結会社は、基準書第158号の積立状況の認識及び開示に関する規定を適用しました。基準書第158号は、年金制度の積立状況(すなわち、年金資産の公正価値と予測給付債務の差額)を、対応する税効果調整後で、その他の包括利益として連結貸借対照表で認識することを要求しています。そ

の他の包括利益累計額への調整項目は、未認識数理損失及び未認識過去勤務利益であり、これまでは、基準書第87号の規定に従い、連結貸借対照表上において年金制度の積立状況と相殺されていきました。基準書第158号の適用による2007年3月31日に終了する事業年度の連結損益計算書への影響はありません。

2009年3月31日に終了する事業年度において、当社は基準書第158号の測定日の規定を適用しました。基準書第158号は、制度資産及び給付債務を貸借対照表日現在で測定することを要求しています。基準書第158号の測定日の規定を適用した結果、その他の利益剰余金が238百万円(2,429千米ドル)減少し、その他の包括損失累計額が45百万円(459千米ドル)減少しています。

当社は、確定拠出年金制度への拠出額として、2009年、2008年及び2007年3月31日に終了する事業年度においてそれぞれ262百万円(2,673千米ドル)、285百万円、296百万円の費用を認識しています。

2009年、2008年及び2007年3月31日に終了する事業年度における当社の退職金及び年金制度にかかる期間純年金費用は、次の各項目から構成されています。

	単位：百万円			単位：千米ドル
	2009	2008	2007	2009
勤務費用	¥1,115	¥1,207	¥1,188	\$11,378
利息費用	768	804	788	7,837
制度資産の期待運用収益	(545)	(551)	(514)	(5,561)
過去勤務利益の償却額	(264)	(242)	(196)	(2,694)
数理損失の認識額	664	525	407	6,776
清算損失	735	593	448	7,500
期間純年金費用	¥2,473	¥2,336	¥2,121	\$25,236

2009年及び2008年3月31日現在の上記制度に関する情報は以下のとおりです。

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2009	2008	2009
予測給付債務の変動額：			
期首残高	¥ 39,720	¥41,390	\$ 405,306
勤務費用	1,115	1,207	11,378
利息費用	768	804	7,837
数理損失（益）	2,573	(169)	26,255
給付支払額：			
清算による給付額	(2,101)	(1,744)	(21,439)
その他の給付額	(2,226)	(1,768)	(22,714)
基準書第158号の測定日規定の適用による影響額	452		4,612
期末残高	40,301	39,720	411,235
制度資産（公正価値）の変動額：			
期首残高	39,527	42,188	403,337
実現運用損失	(10,330)	(2,502)	(105,408)
雇用主拠出額	1,821	1,609	18,582
その他の給付額	(2,226)	(1,768)	(22,714)
基準書第158号の測定日規定の適用による影響額	124		1,265
期末残高	28,916	39,527	295,062
積立状況	¥(11,385)	¥ (193)	\$(116,173)

上記制度に関する連結貸借対照表における認識額は、2009年及び2008年3月31日現在でそれぞれ以下のとおりです。

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2009	2008	2009
前払年金費用	¥ 101	¥ 3,015	\$ 1,031
未払年金債務	(11,486)	(3,208)	(117,204)
	¥(11,385)	¥ (193)	\$(116,173)

上記制度に関するその他の包括損失累計額における認識額は、2009年及び2008年3月31日現在でそれぞれ以下のとおりです。

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2009	2008	2009
数理損失	¥25,735	¥13,832	\$262,602
過去勤務利益	(2,678)	(3,012)	(27,327)
	¥23,057	¥10,820	\$235,275

上記制度に関する確定給付制度の累積給付債務は、2009年及び2008年3月31日現在でそれぞれ以下のとおりです。

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2009	2008	2009
累積給付債務	¥40,301	¥39,720	\$411,235

当社の退職金及び年金制度において、予測給付債務が年金資産を上回る予測給付債務及び年金資産の公正価値、また累積給付債務が年金資産を上回る累積給付債務及び年金資産の公正価値は、以下のとおりです。

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2009	2008	2009
予測給付債務が年金資産を上回る制度：			
予測給付債務	¥36,530	¥9,555	\$372,755
年金資産の公正価値	25,045	6,346	255,561
累積給付債務が年金資産を上回る制度：			
累積給付債務	36,530	9,555	372,755
年金資産の公正価値	25,045	6,346	255,561

上記制度に関して、2009年及び2008年3月31日に終了する各事業年度において、その他の包括損失で認識した金額及び組替修正額は、以下のとおりです。

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2009	2008	2009
数理損失の当期発生額	¥13,448	¥ 2,884	\$137,224
過去勤務利益の償却額	264	242	2,694
数理損失の認識額	(1,399)	(1,118)	(14,276)

上記制度に関して、翌事業年度においてその他の包括損失累計額から純年金費用として計上される確定給付制度の過去勤務利益及び数理損失の見積り償却額は、以下のとおりです。

	単位：百万円	単位：千米ドル
過去勤務利益	¥ (264)	\$ (2,694)
数理損失	1,468	14,980

前提条件として使用した仮定

上記制度に関する2009年及び2008年3月31日現在の給付債務にかかる情報の確定に当たって使用した加重平均された仮定は、以下のとおりです。

	2009	2008
割引率	1.5%	2.0%

上記制度に関する2009年、2008年及び2007年3月31日に終了する事業年度の期間純年金費用にかかる情報の確定に当たって使用した加重平均された仮定は以下のとおりです。

	2009	2008	2007
割引率	2.0%	2.0%	2.0%
予定昇給率			
長期期待運用収益率	2.5%	2.5%	2.5%

当社は、2006年1月1日より、ポイント制退職金をベースとした退職一時金及び企業年金基金制度を採用しています。この制度では、退職金は、職位、考課及び勤続年数に基づいて毎年付与される累積ポイントにより計算されます。このため、2009年、2008年及び2007年3月31日に終了する事業年度における期間純年金費用の確定に当たって、予定昇給率は使用していません。

当社の長期期待運用収益率は、過去の運用実績を考慮した上で、各年金資産の期待収益率を予測して設定しています。

年金資産

2009年及び2008年3月31日現在の当社の資産カテゴリー別の加重平均年金資産の構成は以下のとおりです。

資産カテゴリー	2009	2008
持分有価証券	43.7%	53.7%
負債有価証券	22.7	26.2
現金	11.7	3.9
生保一般勘定	20.3	16.2
その他	1.6	
合計	100.0%	100.0%

企業年金基金の資産カテゴリー別年金資産の目標配分比率は、2009年3月31日に終了する事業年度においては、持分有価証券28%、負債有価証券62%、生保一般勘定10%でした。2010年3月31日に終了する事業年度においては、目標配分比率は、持分有価証券28%、負債有価証券56%、生保一般勘定10%、その他6%です。年金資産内訳表の持分有価証券には、退職給付信託にかかる年金資産が含まれています。

当社の年金資産運用は、必要とされる総合収益を長期的に確保し、加入員及び受給者に対する年金給付の支払を将来にわたり確実にを行うことを基本方針としています。このため各年金資産の期待収益率の予測、標準偏差、相関係数等を考慮した上で中長期にわたり安定的に期待収益率を達成するため政策的資産構成割合を策定し、これに基づいて資産を配分しています。当社は年金資産の長期期待運用収益と実際の運用収益との乖離幅を毎年検証しています。当社は、年金資産の長期期待運用収益率を達成するために政策的資産構成割合を修正する必要がある場合は、その見直しを行っています。

拠出金

2010年3月31日に終了する事業年度において、当社は企業年金基金制度に1,422百万円(14,510千米ドル)拠出する予定です。

将来予想給付額

上記制度に関する将来予想給付額は、以下のとおりです。

3月31日に終了する各事業年度:	単位: 百万円	単位: 千米ドル
2010年	¥ 2,347	\$ 23,949
2011年	1,936	19,755
2012年	2,072	21,143
2013年	2,015	20,561
2014年	2,093	21,357
2015年-2019年	10,000	102,041

2009年、2008年及び2007年3月31日現在及び同日に終了する各事業年度における当該子会社の退職金及び年金制度についての要約情報は以下のとおりです。

	単位: 百万円			単位: 千米ドル
	2009	2008	2007	2009
期間純年金費用	¥ 1,745	¥ 2,550	¥ 1,447	\$ 17,806
給付債務の期末残高	14,223	16,221	14,820	145,133
制度資産の公正価値の期末残高	3,047	5,686	5,443	31,092
認識債務の期末残高	11,176	10,535	9,377	114,041

上記の計算に用いられる仮定は、当社の制度に用いられているものと概ね同様です。

また連結会社は、内規に基づき、2009年及び2008年3月31日現在、それぞれ597百万円(6,092千米ドル)、556百万円の役員退職慰労引当金を計上しています。

子会社においても適格退職年金制度及び退職一時金制度を有しているところがあります。当該子会社の退職金及び年金債務は従業員に対する将来給付債務の割引現在価値のうち、従業員が貸借対照表日までに稼得した部分を計上しています。

2009年、2008年及び2007年3月31日に終了する事業年度における連結損益計算書上、原価及び費用の「その他」に、早期退職及び当社から子会社への転籍による特別退職加算金がそれぞれ、1,835百万円(18,724千米ドル)、3,472百万円、312百万円含まれています。

10. 株式に基づく報酬制度

当社は、株主総会の決議に基づき、2008年3月31日に終了する事業年度においては、当社の取締役(社外取締役を除く)及び執行役員に対して、2007年3月31日に終了する事業年度においては、当社の取締役、監査役及び執行役員を対象として、定額ストックオプション制度により当社の普通株式を購入できるオプションを付与しました。当該ストックオプション制度において付与したオプションの行使価格は一株当たり1円です。オプションは、一年間で比例的に確定し、退任の一年後から行使可能となり、最長20年間行使可能です。2008年5月9日開催の取締役会において、ストックオプション制度を2008年3月31日に終了する事業年度以前のストックオプション付与分を残して廃止することが決議されました。

2008年及び2007年3月31日に終了する事業年度に付与したオプションの公正価値の見積りには、以下の仮定を使用したブラック・ショールズ・オプション価格算定モデルを用いています。

見積り配当率は、当社の直近の実績及び予想に基づいています。見積りボラティリティは、当社のストックオプションの見積り権利行使期間に対応した直近期間における過去の株価のボラティリティ等に基づいています。リスク・フリー利子率は、見積り権利行使期間に対応した日本国債の利率に基づいています。付与されたオプションの残存期間である見積り権利行使期間は、主として過去の行使状況に基づいています。

加重平均想定値	2008	2007
見積り配当率	1.2%	1.2%
見積りボラティリティ	25.2%	24.5%
リスク・フリー利子率	1.5%	1.5%
見積り権利行使期間	6.3年	5.6年

2009年3月31日現在のストックオプション制度の状況の要約及び同日に終了する事業年度の変動は以下のとおりです。

	単位: 株 株数	単位: 円 行使価格	単位: 年 平均残存契約年数	単位: 百万円 本源的価値の総額	単位: 米ドル 行使価格	単位: 千米ドル 本源的価値の総額
期首現在未行使残高	420,000	¥1			\$0	
付与						
権利行使	(17,000)	1			0	
期末現在未行使残高	403,000	1	11.9	¥497	0	\$5,071
期末現在行使可能残高	42,000	¥1	3.7	¥ 52	\$0	\$ 531

	単位: 百万円		単位: 千米ドル	
	2009	2008	2007	2009
認識した総報酬費用	¥40	¥131	¥134	\$408
認識した法人税等控除額	16	54	42	163

付与されたストックオプションの付与日の一株当たり加重平均公正価値は、2008年及び2007年3月31日に終了する各事業年度については、1,231円及び1,260円です。行使されたオプションの本源的価値の総額は、2009年、2008年及び2007年3月31日に終了する各事業年度について、それぞれ21百万円(214千米ドル)、24百万円及び12百万円です。

2009年、2008年及び2007年3月31日に終了する各事業年度について、オプションの行使によって払い込まれた現金は重要ではありません。

11. 資本

2006年5月1日より新会社法が施行され、さまざまな改正が行われており、2006年5月1日以降又は同日以降に終了する事業年度に発生する事象又は取引について適用されています。会社法における財務的及び会計的に重要な改正は以下のとおりです。

(a) 配当

会社法においては、年度末の株主総会の決議に基づく配当に加えて、会社はいつでも配当が実施可能です。一定の基準、すなわち(1)取締役会、(2)独立の監査人、(3)監査役会を有しており、さらに(4)定款により取締役の任期を通常の任期である二年に代えて一年としている会社は、定款の定めに従い、取締役会の決議により、配当(現物配当を除く)ができます。当社は、この基準を満たしています。

会社法は、国内会社に対して、一定の制限と追加的な規定に基づき現物配当(非現金資産)を認めています。

定款をもって規定している場合には、一年に一度、取締役会の決議に基づく中間配当が実施できます。会社法では、自己株式の買取り及び配当可能額に関して一定の制限を行っています。制限は株主への分配可能額に関するものですが、配当後の純資産額が3百万円未満となることはできません。

会社法上の分配可能額は、日本の会計慣行に従って当社の個別会計帳簿に記帳された金額に基づくものです。2009年3月31日現在の当社の会社法上の分配可能額は、124,231百万円(1,267,663千米ドル)です。

(b) 資本金、準備金及び剰余金の振替え及び増減

会社法においては、資本準備金及び利益準備金の合計額が資本金の金額の25%に達するまで、配当額の10%相当額を利益準備金(利益剰余金の一部)又は資本準備金(資本剰余金の一部)として積み立てなければなりません。会社法では、株主総会の承認があれば、資本準備金及び利益準備金を取り崩すことができます。また、会社法は、株主総会の決議に基づく一定の条件の下で、資本金、利益準備金、資本準備金、その他の資本剰余金及び利益剰余金の勘定間における振替えを認めています。

(c) 自己株式及び自己株式の取得権

会社法は取締役会の決議に基づき自己株式を購入し消却することを認めています。自己株式の購入価格は、一定の計算式により算定される株主に対する分配可能額を超えることはできません。

当社は、1993年5月20日に1993年3月31日現在の株主に対し1:1.1の割合で株式分割による新株式を20,703,062株発行しましたが、資本金及び資本準備金の変動はありません。

米国の企業が同様の取引で株式を発行すれば、公正価値でその他の利益剰余金から資本剰余金に振替えられます。もしこのような米国での慣行が当該無償新株式の発行に適用されたならば、1994年3月31日以降の資本剰余金は33,746百万円増加し、その他の利益剰余金が同額減少することになります。

12. その他の包括利益（損失）

2009年、2008年及び2007年3月31日に終了する事業年度におけるその他の包括利益（損失）の各項目にかかる法人税等及び組替修正額は以下のとおりです。

	単位：百万円								
	2009			2008			2007		
	法人税等 控除前	法人税等	法人税等 控除後	法人税等 控除前	法人税等	法人税等 控除後	法人税等 控除前	法人税等	法人税等 控除後
売却可能有価証券未実現評価損：									
当期の発生	¥ (3,166)	¥1,298	¥ (1,868)	¥ (5,280)	¥2,165	¥(3,115)	¥(3,051)	¥1,251	¥(1,800)
当期純利益への組替修正額	597	(245)	352	924	(379)	545	(38)	16	(22)
純額	(2,569)	1,053	(1,516)	(4,356)	1,786	(2,570)	(3,089)	1,267	(1,822)
デリバティブ未実現評価（損）益：									
当期の発生	136	(56)	80	(1,168)	479	(689)	1,217	(499)	718
当期純利益への組替修正額	(244)	100	(144)	(536)	220	(316)	(177)	80	(97)
純額	(108)	44	(64)	(1,704)	699	(1,005)	1,040	(419)	621
年金債務調整勘定：									
当期の発生	(14,435)	5,918	(8,517)	(4,049)	1,660	(2,389)			
当期純利益への組替修正額	1,607	(659)	948	934	(383)	551			
純額	(12,828)	5,259	(7,569)	(3,115)	1,277	(1,838)			
最小年金債務調整勘定：									
当期の発生							3,495	(1,433)	2,062
外貨換算調整勘定：									
当期の発生	(4,196)		(4,196)	(3,497)		(3,497)	2,029		2,029
当期純利益への組替修正額	(1,477)		(1,477)						
純額	(5,673)		(5,673)	(3,497)		(3,497)	2,029		2,029
その他の包括利益（損失）	¥(21,178)	¥6,356	¥(14,822)	¥(12,672)	¥3,762	¥(8,910)	¥ 3,475	¥ (585)	¥ 2,890

	単位：千米ドル		
	2009		
	法人税等 控除前	法人税等	法人税等 控除後
売却可能有価証券未実現評価損：			
当期の発生	\$ (32,306)	\$13,245	\$ (19,061)
当期純利益への組替修正額	6,092	(2,500)	3,592
純額	(26,214)	10,745	(15,469)
デリバティブ未実現評価損：			
当期の発生	1,388	(571)	817
当期純利益への組替修正額	(2,490)	1,020	(1,470)
純額	(1,102)	449	(653)
年金債務調整勘定：			
当期の発生	(147,296)	60,388	(86,908)
当期純利益への組替修正額	16,397	(6,724)	9,673
純額	(130,899)	53,664	(77,235)
外貨換算調整勘定：			
当期の発生	(42,816)		(42,816)
当期純利益への組替修正額	(15,071)		(15,071)
純額	(57,887)		(57,887)
その他の包括損失	\$(216,102)	\$64,858	\$(151,244)

2009年及び2008年3月31日現在における、法人税等控除後のその他の包括損失累計額の内訳は以下のとおりです。

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2009	2008	2009
売却可能有価証券未実現評価益	¥ 262	¥ 1,778	\$ 2,673
デリバティブ未実現評価損	(399)	(335)	(4,071)
年金債務調整勘定	(13,080)	(5,556)	(133,469)
外貨換算調整勘定	(4,733)	940	(48,296)
その他の包括損失累計額合計	¥(17,950)	¥(3,173)	\$(183,163)

13. リース資産及び賃借料

連結会社は、キャピタル・リース契約により一部の建物、機械及び備品を賃借しています。2009年及び2008年3月31日現在の連結貸借対照表に計上されているキャピタル・リースに該当するリース資産の内容は以下のとおりです。

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2009	2008	2009
建物	¥13,758	¥13,375	\$140,388
機械及び備品	8,921	5,661	91,031
合計	22,679	19,036	231,419
(差引) 減価償却累計額	(9,597)	(6,932)	(97,929)
リース資産—簿価	¥13,082	¥12,104	\$133,490

キャピタル・リースに関して、将来支払われる最低リース料の年度別の金額及び連結貸借対照表に計上されている最低リース料の2009年3月31日現在における現在価値は以下のとおりです。

3月31日に終了する各事業年度：	単位：百万円	単位：千米ドル
2010年	¥ 2,735	\$ 27,908
2011年	2,674	27,286
2012年	2,503	25,541
2013年	2,196	22,408
2014年	1,785	18,214
2015年度以降	3,803	38,806
リース料の最低支払額	15,696	160,163
(差引) 支払利息相当額	(1,101)	(11,234)
現在価値	14,595	148,929
(差引) 短期リース債務	(2,413)	(24,622)
長期キャピタル・リース債務	¥12,182	\$124,307

また連結会社は、オペレーティング・リースにより事務所、従業員社宅及び事務所備品を賃借しています。

2009年、2008年及び2007年3月31日に終了する各事業年度の、これらの賃借料はそれぞれ12,679百万円（129,378千米ドル）、13,536百万円及び14,600百万円です。

解約不能のオペレーティング・リースに関して、2009年3月31日現在における将来支払われる最低リース料の年度別の金額は以下のとおりです。

3月31日に終了する各事業年度：	単位：百万円	単位：千米ドル
2010年	¥1,713	\$17,480
2011年	1,620	16,531
2012年	1,552	15,837
2013年	931	9,500
2014年	475	4,847
2015年度以降	1,573	16,051
リース料の最低支払額合計	¥7,864	\$80,246

14. 外貨換算差損益

2009年、2008年及び2007年3月31日に終了する各事業年度の当期純利益の算定に当たっては、それぞれ996百万円（10,163千米ドル）の外貨換算差益（純額）、2,129百万円の外貨換算差損（純額）及び3,645百万円の外貨換算差損（純額）が含まれています。

15. 公正価値の測定

基準書第157号は、公正価値の定義を「測定日現在において市場参加者の間の秩序ある取引により資産を売却して受取り、または負債を移転するために支払う価格」としたうえで、公正価値を3つの階層に分け、公正価値を測定するために使用されるインプットの優先順位づけを行っています。基準書第157号は、次のような階層に基づいて、特定の資産及び負債を分類することを要求しています。

レベル1：活発な市場における、同一の資産または負債の価格

レベル2：レベル1以外の直接的または間接的に観察可能なインプット

レベル3：観察不能なインプット

2009年3月31日現在において、継続的に公正価値で測定している資産及び負債は以下のとおりです。

資産内容	単位: 百万円				単位: 千米ドル			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計	レベル1	レベル2	レベル3	合計
有価証券及び投資	¥12,918	¥ 304		¥13,222	\$131,816	\$ 3,102		\$134,918
金融派生商品 (注記16)		827		827		8,439		8,439
資産合計	¥12,918	¥1,131		¥14,049	\$131,816	\$11,541		\$143,357

負債内容	単位: 百万円				単位: 千米ドル			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計	レベル1	レベル2	レベル3	合計
金融派生商品 (注記16)		¥ 627		¥ 627		\$ 6,398		\$ 6,398
負債合計		¥ 627		¥ 627		\$ 6,398		\$ 6,398

公正価値の評価手法は以下のとおりです。

有価証券及び投資

有価証券及び投資には市場性のある有価証券及び投資信託が含まれています。市場性のある有価証券は活発な市場における同一資産の市場価格を使用して公正価値で測定しており、レベル1に分類しています。投資信託は観察可能なインプットを用いた公正価値で測定しているためレベル2に分類しています。

金融派生商品

金融派生商品には、先物外国為替契約、通貨スワップ契約及び金利スワップ契約が含まれており、先物為替レート及び市場金利などの観察可能なインプットを用いた公正価値で測定しているため、レベル2に分類しています。

2009年及び2008年3月31日現在の金融商品の帳簿価額及び公正価値は以下のとおりです。

	単位: 百万円				単位: 千米ドル	
	2009		2008		2009	
	帳簿価額	公正価値	帳簿価額	公正価値	帳簿価額	公正価値
市場性のある持分証券及び負債証券 (注記3)	¥ 23,431	¥ 23,431	¥ 16,608	¥ 16,608	\$ 239,092	\$ 239,092
金融派生商品	200	200	(2,363)	(2,363)	2,041	2,041
長期債務	(97,900)	(96,856)	(114,055)	(113,262)	(998,980)	(988,327)

上記以外の金融商品の帳簿価額は、その見積り公正価値とほぼ近似しています。長期債務の公正価値は市場金利を使用した見積りによっています。

16. 金融派生商品及びヘッジ活動

連結会社は、その事業活動に関連する様々なリスクにさらされています。それらのリスクのうち、金融派生商品を利用することで管理されている主要なリスクは、外国為替相場の変動リスク（主として米ドル）、金利変動リスク及び豚肉相場の変動リスクです。連結会社は、為替変動リスクを軽減するために、先物外国為替契約、通貨スワップ契約及び通貨オプション契約を利用しています。また、連結会社は、金利変動リスクを軽減するために金利スワップ契約、豚肉相場の変動リスクを軽減するために、商品先物契約を利用しています。

連結会社はヘッジ取引を行うための戦略を含むリスク管理方針を文書化しており、全ての金融派生商品は、これらの目的と戦略及び関連する詳細な規定に基づいて実行されます。

基準書第133号は、全ての金融派生商品を公正価値で評価して資産または負債として貸借対照表に計上することを要求しています。基準書第133号に従い、連結会社は、特定の先物外国為替契約及び通貨スワップ契約を将来の予定取引のキャッシュ・フローヘッジとして指定し、金利スワップ契約を将来の金利支払いのキャッシュ・フローヘッジとして指定しています。

キャッシュ・フローヘッジ

キャッシュ・フローヘッジとして適格な金融派生商品に係る損益のうち有効な部分は、その他の包括損益として報告され、ヘッジ対象物が損益に影響を及ぼす期間と同一会計期間に損益勘定に振替えられます。金融派生商品に係る損益のうち、有効性がないかまたは有効性の評価から除外された部分は損益として認識されます。

金融派生商品とヘッジ対象物との決定的な条件が同一である場合、ヘッジされたリスクに関する公正価値またはキャッシュ・フローの変動は、取引開始時及びその後も継続して完全に相殺されると予想されます。2009年、2008年及び2007年3月31日に終了する事業年度において、ヘッジの有効性から除外されたために損益に計上された金額に重要性はありません。

2009年3月31日現在、連結会社が保有するキャッシュ・フローヘッジとして適格な金融派生商品の契約金額及び想定元本は以下のとおりです。

先物外国為替契約及び通貨スワップ契約	12,672百万円 (129,306千米ドル)
金利スワップ契約	5,000百万円 (51,020千米ドル)

2009年3月31日現在、先物外国為替契約及び通貨スワップ契約に関連する未実現損失（法人税等控除後）がその他の包括損失累計額に計上されています。このうち222百万円(2,265千米ドル)は、2009年3月31日より12ヵ月以内に損失に振替えられると予想されます。2009年3月31日現在、予定取引に係る将来キャッ

シュ・フローの変動をヘッジする最長期間は約33ヵ月です。

2009年3月31日現在、金利スワップ契約に関連する未実現損失（法人税等控除後）がその他の包括損失累計額に計上されています。2009年3月31日から12ヵ月以内に損失に振替えられる金額に重要性はありません。

ヘッジ会計として適格ではない金融派生商品

これらの金融派生商品は、為替リスク管理のために利用されています。ヘッジ会計として適格でない金融派生商品の公正価値の変動は、ただちに損益として認識されます。

2009年3月31日現在、連結会社が保有するヘッジ会計として適格でない金融派生商品の契約金額は以下のとおりです。

先物外国為替契約 32,199百万円 (328,561千米ドル)

連結会社は、ヘッジ目的以外には金融派生商品を利用しないことをその方針としています。

2009年3月31日現在、連結会社には重要な与信集中リスクはありません。また、主要な格付機関からの一定の投資適格信用格付を維持することが要求される条項を含んでいる金融派生商品はありません。

連結貸借対照表における金融派生商品の公正価値の計上科目及び金額は以下のとおりです。

単位：百万円	2009			
	資産		負債	
	貸借対照表上の計上科目	公正価値	貸借対照表上の計上科目	公正価値
基準書第133号のもとでヘッジ手段として指定されている金融派生商品				
金利契約			その他の流動負債	¥ 8
			長期債務及びその他の固定負債	8
外国為替契約			その他の流動負債	313
			長期債務及びその他の固定負債	284
小計				613
基準書第133号のもとでヘッジ手段として指定されていない金融派生商品				
外国為替契約	その他の流動資産	¥827	その他の流動負債	14
小計		827		14
合計 (注記15)		¥827		¥627

単位：千米ドル	2009			
	資産		負債	
	貸借対照表上の計上科目	公正価値	貸借対照表上の計上科目	公正価値
基準書第133号のもとでヘッジ手段として指定されている金融派生商品				
金利契約			その他の流動負債	\$ 82
			長期債務及びその他の固定負債	82
外国為替契約			その他の流動負債	3,193
			長期債務及びその他の固定負債	2,898
小計				6,255
基準書第133号のもとでヘッジ手段として指定されていない金融派生商品				
外国為替契約	その他の流動資産	\$8,439	その他の流動負債	143
小計		8,439		143
合計 (注記15)		\$8,439		\$6,398

基準書第133号のもとでキャッシュ・フローヘッジとして指定され、適格な金融派生商品が、2009年3月31日に終了する事業年度の第4四半期連結会計期間の連結損益計算書及び連結資本勘定計算書に及ぼす影響は以下のとおりです。

単位: 百万円	金融派生商品に関してその他の包括利益に計上した利益の金額 (有効部分)	その他の包括損失累計額から損益に組替えられた損失の金額 (有効部分)	金融派生商品に関して損益に計上した利益または損失の金額(非有効部分及び有効性テストから除外される金額)
	2009年3月31日に終了する3ヵ月間	損益計算書上の計上科目	2009年3月31日に終了する3ヵ月間
金利契約	¥ 11		
外国為替契約	966	売上原価	¥(91)
合計	¥977		¥(91)

単位: 千米ドル	金融派生商品に関してその他の包括利益に計上した利益の金額 (有効部分)	その他の包括損失累計額から損益に組替えられた損失の金額 (有効部分)	金融派生商品に関して損益に計上した利益または損失の金額(非有効部分及び有効性テストから除外される金額)
	2009年3月31日に終了する3ヵ月間	損益計算書上の計上科目	2009年3月31日に終了する3ヵ月間
金利契約	\$ 112		
外国為替契約	9,857	売上原価	\$(929)
合計	\$9,969		\$(929)

基準書第133号のもとでヘッジ手段として指定されていない金融派生商品が、2009年3月31日に終了する事業年度の第4四半期連結会計期間の損益計算書に及ぼす影響は以下のとおりです。

	単位: 百万円	単位: 千米ドル
	損益に計上した利益の金額	損益に計上した利益の金額
	損益計算書上の計上科目	2009年3月31日に終了する3ヵ月間
外国為替契約	売上高	\$ 531
	売上原価	4,827
合計	¥525	\$5,358

17. セグメント情報

基準書第131号は、企業のオペレーティング・セグメントに関する情報の開示を規定しています。オペレーティング・セグメントは、企業の最高経営意思決定者が経営資源の配分や業績評価を行うに当たり通常使用しており、財務情報が入手可能な企業の構成単位として定義されています。オペレーティング・セグメントは、主として商品及び提供するサービスの性質に基づき決定されています。

連結会社のオペレーティング・セグメントは、以下の3つの事業グループから構成されています。

加工事業本部－主にハム・ソーセージ、加工食品の製造・販売
食肉事業本部－主に食肉の生産・販売

関連企業本部－主に水産物、乳製品の製造・販売

セグメント間の内部取引における価格は、外部顧客との取引価格に準じています。

なお、2008年及び2007年3月31日現在及び同日に終了する各事業年度のオペレーティング・セグメント情報について、2009年3月31日現在及び同日に終了する事業年度の開示に合わせて組替えを行っています。

2009年、2008年及び2007年3月31日現在及び同日に終了する各事業年度におけるオペレーティング・セグメント情報は以下のとおりです。

単位: 百万円						
2009						
	加工事業本部	食肉事業本部	関連企業本部	計	消去調整他	連結
売上高						
外部顧客に対する売上高	¥312,845	¥598,632	¥129,198	¥1,040,675	¥ (12,226)	¥1,028,449
セグメント間の内部売上高	13,892	79,245	3,310	96,447	(96,447)	
合計	326,737	677,877	132,508	1,137,122	(108,673)	1,028,449
営業費用	321,089	661,587	133,035	1,115,711	(108,679)	1,007,032
セグメント利益 (損失)	5,648	16,290	(527)	21,411	6	21,417
資産	174,207	298,444	43,885	516,536	67,148	583,684
減価償却費	8,989	9,460	1,601	20,050	3,950	24,000
資本的支出	9,963	8,835	1,768	20,566	1,582	22,148

単位: 百万円						
2008						
	加工事業本部	食肉事業本部	関連企業本部	計	消去調整他	連結
売上高						
外部顧客に対する売上高	¥305,968	¥607,851	¥128,988	¥1,042,807	¥ (13,113)	¥1,029,694
セグメント間の内部売上高	13,401	79,964	3,403	96,768	(96,768)	
合計	319,369	687,815	132,391	1,139,575	(109,881)	1,029,694
営業費用	317,076	672,727	133,099	1,122,902	(110,977)	1,011,925
セグメント利益 (損失)	2,293	15,088	(708)	16,673	1,096	17,769
資産	173,298	309,584	43,860	526,742	82,067	608,809
減価償却費	9,587	9,933	1,542	21,062	2,877	23,939
資本的支出	6,527	9,722	756	17,005	1,622	18,627

単位: 百万円						
2007						
	加工事業本部	食肉事業本部	関連企業本部	計	消去調整他	連結
売上高						
外部顧客に対する売上高	¥299,335	¥560,867	¥127,299	¥ 987,501	¥ (12,035)	¥975,466
セグメント間の内部売上高	13,153	76,014	3,026	92,193	(92,193)	
合計	312,488	636,881	130,325	1,079,694	(104,228)	975,466
営業費用	306,782	624,943	131,325	1,063,050	(104,117)	958,933
セグメント利益 (損失)	5,706	11,938	(1,000)	16,644	(111)	16,533
資産	177,377	317,265	47,811	542,453	70,480	612,933
減価償却費	9,398	9,269	1,645	20,312	2,663	22,975
資本的支出	6,763	11,320	856	18,939	502	19,441

単位: 千米ドル						
2009						
	加工事業本部	食肉事業本部	関連企業本部	計	消去調整他	連結
売上高						
外部顧客に対する売上高	\$3,192,296	\$6,108,490	\$1,318,347	\$10,619,133	\$ (124,755)	\$10,494,378
セグメント間の内部売上高	141,755	808,622	33,776	984,153	(984,153)	
合計	3,334,051	6,917,112	1,352,123	11,603,286	(1,108,908)	10,494,378
営業費用	3,276,418	6,750,888	1,357,500	11,384,806	(1,108,969)	10,275,837
セグメント利益 (損失)	57,633	166,224	(5,377)	218,480	61	218,541
資産	1,777,622	3,045,347	447,806	5,270,775	685,184	5,955,959
減価償却費	91,724	96,531	16,337	204,592	40,306	244,898
資本的支出	101,663	90,153	18,041	209,857	16,143	226,000

- 「消去調整他」には、配賦不能項目、セグメント間の内部取引消去他が含まれています。
- 全社費用及び特定の子会社の損益は、一部の配賦不能項目を除き、各報告オペレーティング・セグメントに配賦しています。これらの子会社は、各報告オペレーティング・セグメントに含まれる連結会社のために間接的なサービス及び業務支援を行っています。
- セグメント利益 (損失) 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。
- 「消去調整他」に含まれる資産の主なものは、親会社の定期預金、有価証券及び投資有価証券です。
- 減価償却費は、各報告セグメントに固有の有形固定資産及び無形固定資産の償却額であり、上記2の全社費用及び特定の子会社の損益に含まれる減価償却費は含んでいません。
- 資本的支出は、有形固定資産及び無形固定資産の増加額です。
- 非継続事業は食肉事業本部に含まれています。非継続事業からの損益は「消去調整他」において組替えられています。

2009年、2008年及び2007年3月31日に終了する各事業年度におけるセグメント利益の合計額と継続事業からの税金等調整前当期純利益との調整表は以下のとおりです。

	単位：百万円			単位：千米ドル
	2009	2008	2007	2009
セグメント利益の合計額	¥ 21,411	¥16,673	¥16,644	\$ 218,480
支払利息	(2,506)	(2,771)	(2,913)	(25,571)
その他収益・費用	(12,716)	(7,229)	133	(129,756)
消去調整他	6	1,096	(111)	61
継続事業からの税金等調整前当期純利益	¥ 6,195	¥ 7,769	¥13,753	\$ 63,214

2009年、2008年及び2007年3月31日に終了する各事業年度における外部顧客に対する製品別売上情報は以下のとおりです。

	単位：百万円			単位：千米ドル
	2009	2008	2007	2009
ハム・ソーセージ	¥ 138,876	¥ 132,820	¥131,987	\$ 1,417,102
加工食品	187,456	185,734	184,320	1,912,816
食肉	566,423	555,372	508,863	5,779,827
水産物	83,759	86,226	83,353	854,684
乳製品	22,215	22,124	21,832	226,684
その他	29,720	47,418	45,111	303,265
合計	¥1,028,449	¥1,029,694	¥975,466	\$10,494,378

2009年、2008年及び2007年3月31日現在及び同日に終了する各事業年度における地域別情報は以下のとおりです。

(1) 外部顧客に対する売上高

	単位：百万円			単位：千米ドル
	2009	2008	2007	2009
日本	¥ 952,490	¥ 936,068	¥882,952	\$ 9,719,286
その他の地域	75,959	93,626	92,514	775,092
合計	¥1,028,449	¥1,029,694	¥975,466	\$10,494,378

(注) 外部顧客に対する売上高は、連結会社の所在地別に分類しています。

(2) 長期性資産

	単位：百万円			単位：千米ドル
	2009	2008	2007	2009
日本	¥226,212	¥232,167	¥235,322	\$2,308,286
その他の地域	19,369	26,480	30,433	197,643
合計	¥245,581	¥258,647	¥265,755	\$2,505,929

(注) 長期性資産の主なものは有形固定資産です。

2009年、2008年及び2007年3月31日に終了する各事業年度における開示すべき単一の外部顧客への売上高はありません。

18. 非継続事業

2009年3月31日に終了する事業年度において、オーストラリアで養豚事業を営む連結子会社は、その保有する全ての固定資産を第三者に売却しました。これは主として収益性の悪化に伴い将来キャッシュ・フローが低下したことによるものです。この事業は基準書第144号に規定する非継続事業に該当します。当

該連結子会社が含まれている基準書第131号に基づく報告セグメントは食肉事業本部です。2009年3月31日に終了する事業年度において、非継続事業にかかる損益を独立掲記したことに合わせて、2008年及び2007年3月31日に終了する事業年度の連結損益計算書を組替えて表示しています。

2009年、2008年及び2007年3月31日に終了する事業年度における非継続事業からの純損益の要約情報は以下のとおりです。

	単位: 百万円			単位: 千米ドル
	2009	2008	2007	2009
収益	¥2,507	¥ 2,692	¥2,086	\$25,581
原価及び費用	2,270	5,538	2,171	23,163
処分による利益	587			5,990
税金等調整前当期純利益 (損失)	824	(2,846)	(85)	8,408
法人税等	271	(535)	(53)	2,765
非継続事業からの純利益 (損失) (法人税等控除後)	¥ 553	¥(2,311)	¥ (32)	\$ 5,643

2009年及び2008年3月31日現在の非継続事業にかかる資産及び負債の要約情報は以下のとおりです。

	単位: 百万円		単位: 千米ドル
	2009	2008	2009
流動資産	¥20	¥639	\$204
有形固定資産		760	
その他の固定資産		448	
流動負債	15	536	153
固定負債		132	

19. 契約残高及び偶発債務

連結会社は取引先の借入債務について保証を行っています。2009年3月31日現在、当該保証によって連結会社が潜在的に負う最大支払額は390百万円 (3,980千米ドル) となっています。取引先の借入債務の保証には、特定の動産及び不動産が担保として設定されています。

2009年3月31日現在、当社は解約不能の物流施設の賃借契約を締結しており、2010年3月31日に終了する事業年度以降に賃借開始予定です。将来の賃借料総額は11,400百万円 (116,327千米ドル)、賃借期間は最長20年です。

20. 後発事象

2009年5月15日開催の取締役会において、2009年3月31日現在の株主に対して一株当たり16円 (0.16米ドル)、合計3,651百万円 (37,255千米ドル) の現金配当を支払うことが決議されました。

主なグループ会社

(2009年3月31日現在)

● 生産飼育

日本ホワイトファーム(株)
インターファーム(株)
ニッポンフィード(株)
オーキーホールディングス(オーストラリア)
テキサスファーム(アメリカ)

● 食肉の処理・加工

日本フードパッカー(株)
日本フードパッカー鹿児島(株)
日本フードパッカー四国(株)
日本ピュアフード(株)
オーキーアバトゥア(オーストラリア)
T.B.S(オーストラリア)
ニューウェーブレザー(オーストラリア)

● 食肉の販売

東日本フード(株)
関東日本フード(株)
中日本フード(株)
西日本フード(株)
オーストラリア日本ハム(オーストラリア)
デイリーフーズ(アメリカ)

● ハム・ソーセージの製造・販売

日本ハム北海道ファクトリー(株)
東北日本ハム(株)
静岡日本ハム(株)
長崎日本ハム(株)
南日本ハム(株)
(株)函館カール・レイモン
(株)鎌倉ハム富岡商会
トーチクハム(株)
協同食品(株)
(株)ジャバス

● 加工食品の製造

日本ハム食品(株)
日本ハム惣菜(株)
日本食品メキシカーナ(メキシコ)
威海日都食品有限公司(中国)
山東日龍食品有限公司(中国)
タイ日本フーズ(タイ)

● ハム・ソーセージ、加工食品の販売

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

● 水産加工品の製造・販売

マリンフーズ(株)
(株)宝幸

● 発酵乳・乳製品(チーズ)の製造・販売

日本ルナ(株)
(株)宝幸(ロルフ事業部)

● 天然系調味料の製造・販売

日本ピュアフード(株)

● フリーズドライ・冷凍食品の製造・販売

日本ドライフーズ(株)
日本ハムデリニユーズ(株)

● 健康食品の開発・販売

日本ハムヘルスクリエイト(株)

● 外食

(株)スエヒロレストランシステム

● スポーツ

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

● IT関連・サービス・その他

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

● 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)
日本ハム物流(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)
英国日本ハム(イギリス)
台湾日本ハム(台湾)

日本ハム(株)

株式情報

(2009年3月31日現在)

● 会社概要

設立	昭和24年5月30日
資本金	241億66百万円
代表取締役社長	小林 浩
従業員数	連結 14,772名 単体 1,984名
事業概要	食肉加工品(ハム・ソーセージ等)及び調理食品の製造・販売ならびに食肉の処理・販売
郵便番号	541-0054
本社住所	大阪市中央区南本町3-6-14
電話番号	06-6282-3031

● 株式の概況

発行可能株式総数	570,000,000株
発行済株式総数	228,445,350株
株主数	9,079名

所有者別の状況

金融機関	139,706千株	(66名)
外国法人等	44,610千株	(351名)
その他の法人	22,492千株	(337名)
個人・その他	15,918千株	(8,288名)
その他	5,716千株	(37名)

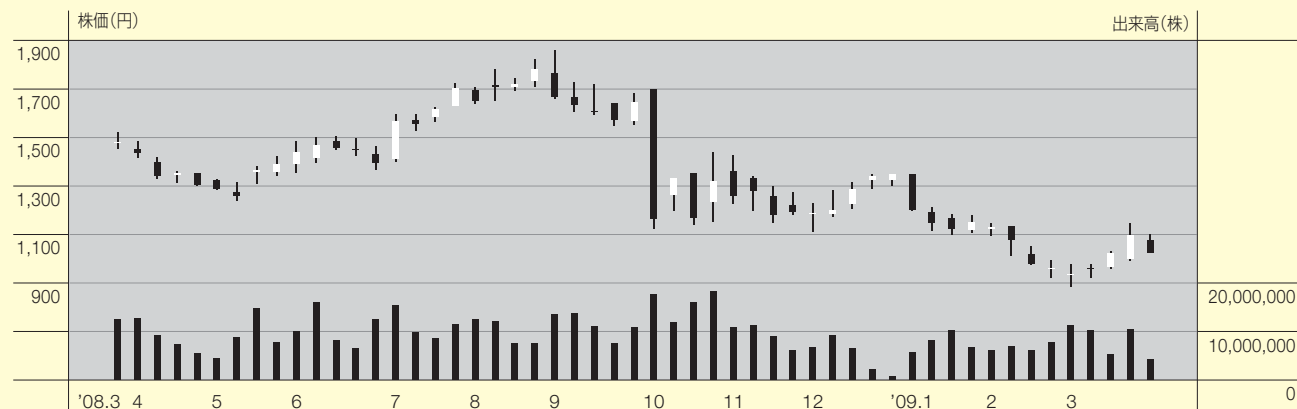
所有株数の状況

1千株未満	292千株	(1,914名)
1千株以上	10,748千株	(6,700名)
1万株以上	8,744千株	(301名)
10万株以上	39,128千株	(128名)
100万株以上	58,135千株	(26名)
500万株以上	111,393千株	(10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)	19,829
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口4G)	16,454
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	15,249
株式会社百十四銀行	10,037
明治安田生命保険相互会社	9,806
三菱商事株式会社	9,515
農林中央金庫	8,926
株式会社三菱東京UFJ銀行	7,326
第一生命保険相互会社	7,287
日本生命保険相互会社	6,962

株価の推移





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



Printed in Japan