



Management for

No. 1 Quality

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

企業理念

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

経営理念

1. ^{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
楽しく健やかなくらしに貢献する

Page

2 財務ハイライト

売上高	953,616百万円 前期比 -7.3%
営業利益	24,855百万円 前期比 +16.1%
当社株主に帰属する 当期純利益	15,721百万円 前期比 +848.8%

3 日本ハムのポジション

日本ハムは日本の食肉業界でトップ、世界の食肉業界、日本の食品業界の中でも確固たる位置を占めています。

4 外部環境認識

6 株主・投資家の皆様へ

7 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Ⅲの進捗状況
経営環境の変化への対応
更なる成長を実現するために



12 副社長インタビュー

「選択と集中による収益力の向上」への取り組み
日本ハムグループの現状認識
今後の成長に向けた取り組み
経営効率の向上に向けた取り組み
今後の経営課題



Page

16 事業概要

18 営業活動の概況 加工事業本部

●基本方針と重点施策

「ブランド力」と「シェア」の二軸で、圧倒的な業界トップを目指します。



22 営業活動の概況 食肉事業本部

●基本方針と重点施策

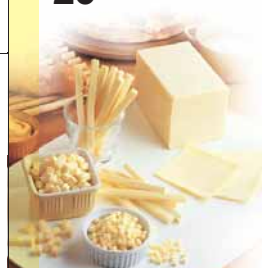
「『チャレンジ30』いつも明るく元気よく」の方針のもとに、現在21%のシェアを30%にすることを目指します。



26 営業活動の概況 関連企業本部

●基本方針と重点施策

収益力の向上と事業の拡大を図り、関連企業本部を日本ハムグループの確固たる「第3の柱」にしていきます。



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

36 中央研究所における研究と活動

37 環境保全活動

38 社会に対する責任

39 北海道日本ハムファイターズの活動

40 財務セクション

79 主なグループ会社

80 会社概要・株式情報

見通しに関する注意事項

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

	単位:百万円			単位:千ドル
	2010	2009	2008	2010
売上高	¥ 953,616	¥1,028,449	¥1,029,694	\$10,253,935
営業利益	24,855	21,417	17,769	267,257
継続事業からの税金等調整前当期純利益	24,024	6,287	7,760	258,322
継続事業からの当期純利益	15,903	1,196	3,857	170,999
非継続事業からの純利益(損失)(法人税等控除後)		553	(2,311)	
当期純利益	15,903	1,749	1,546	170,999
(差引)非支配持分に帰属する当期純(利益)損失	(182)	(92)	9	(1,957)
当社株主に帰属する当期純利益	15,721	1,657	1,555	169,042
総資産	604,201	583,684	608,809	6,496,784
当社株主資本	271,908	270,439	287,457	2,923,742

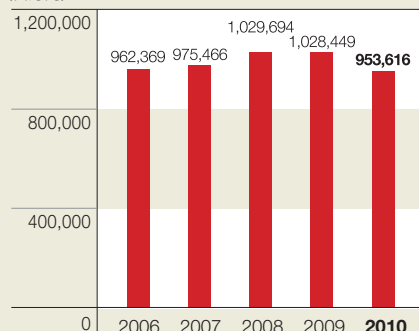
	単位:円			単位:米ドル
一株当たり金額				
基本的一株当たり当社株主に帰属する当期純利益:				
継続事業からの当期純利益	¥ 69.69	¥ 4.84	¥ 16.94	\$ 0.75
非継続事業からの純利益(損失)		2.42	(10.13)	
当期純利益	¥ 69.69	¥ 7.26	¥ 6.81	\$ 0.75
希薄化後一株当たり当社株主に帰属する当期純利益:				
継続事業からの当期純利益	¥ 68.99	¥ 4.83	¥ 16.92	\$ 0.74
非継続事業からの純利益(損失)		2.42	(10.12)	
当期純利益	¥ 68.99	¥ 7.25	¥ 6.80	\$ 0.74
一株当たり当社株主資本	¥1,278.83	¥ 1,185.25	¥ 1,259.74	\$ 13.75
一株当たり配当金	¥ 16.00	¥ 16.00	¥ 16.00	\$ 0.17

	単位:%		
指標			
売上高営業利益率	2.6%	2.1%	1.7%
株主資本当期純利益率(ROE)	5.8%	0.6%	0.5%
総資産継続事業からの税金等調整前当期純利益率(ROA)	4.0%	1.1%	1.3%

- 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¥93=\$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. 一株当たり当社株主に帰属する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会計基準書(以下、「会計基準書」という)810「連結」(旧財務会計基準審議会基準書(以下、「基準書」という)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」))に基づき、非支配持分に関する前事業年度までの連結財務諸表の数値を一部組替えて表示しています。
5. 会計基準書205「財務諸表の表示」(旧基準書第144号「長期性資産の減損または処分」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利益(損失)(法人税等控除後)として区分表示しています。
6. 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。
7. ROE=(当社株主に帰属する当期純利益/期中平均当社株主資本)×100
ROA=(継続事業からの税金等調整前当期純利益/期中平均総資産)×100

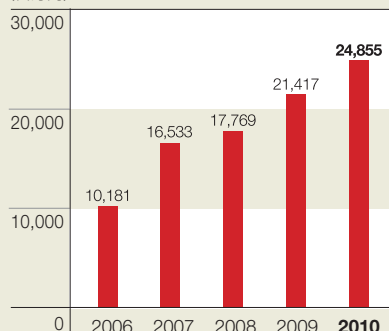
売上高

(百万円)



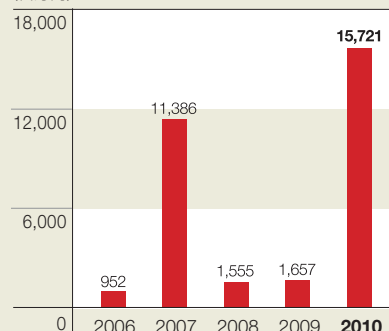
営業利益

(百万円)



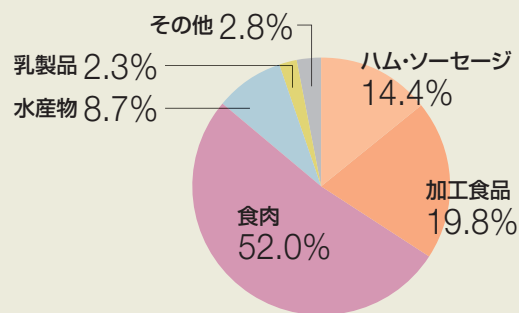
当社株主に帰属する当期純利益

(百万円)



日本ハムの事業構成

ハム・ソーセージの製造から始まった日本ハムグループの事業は、連結売上高9,536億円。現在では、加工食品や食肉、乳製品、水産物、健康食品などに事業が広がっています。日本ハムグループは、これらの事業を通して、「人輝く、食の未来」の実現を目指しています。



2010年3月期連結売上構成比

世界の食肉業界におけるポジション

世界の食肉加工大手10社との比較

	売上高 (百万円)	所在地	決算期
JBS	2,885,454	ブラジル	2009年12月期
タイソンフーズ	2,484,540	アメリカ	2009年 9月期
スミスフィールドフーズ	1,161,884	アメリカ	2009年 4月期
VION(非上場)	1,129,277	オランダ	2009年12月期
ブラジルフーズ	1,093,958	ブラジル	2009年12月期
日本ハム	953,616	日本	2010年 3月期
ダニッシュクラウン	751,157	デンマーク	2009年 9月期
ホームルフーズ	607,923	アメリカ	2009年10月期
マルフリグ	502,436	ブラジル	2009年12月期
メイプルリーフフーズ	477,082	カナダ	2009年12月期

日本の食品業界におけるポジション

国内の食品大手10社との比較

	百万円		決算期
	売上高	営業利益	
日本たばこ産業	6,134,695	296,504	2010年 3月期
キリンホールディングス	2,278,473	128,435	2009年12月期
サントリーホールディングス(非上場)	1,550,719	83,544	2009年12月期
アサヒビール	1,472,468	82,777	2009年12月期
味の素	1,170,876	64,034	2010年 3月期
明治ホールディングス	1,106,645	28,786	2010年 3月期
日本ハム	953,616	24,855	2010年 3月期
山崎製パン	885,683	22,738	2009年12月期
マルハニチロホールディングス	828,715	10,763	2010年 3月期
森永乳業	585,116	17,102	2010年 3月期

日本の食肉業界におけるポジション

国内の食肉加工大手10社との比較

	百万円		決算期
	売上高	営業利益	
日本ハム	953,616	24,855	2010年 3月期
伊藤ハム	452,453	2,090	2010年 3月期
プリマハム	252,607	5,625	2010年 3月期
スターゼン	238,726	3,846	2010年 3月期
丸大食品	196,667	5,156	2010年 3月期
米久	168,717	4,387	2010年 2月期
エスフーズ	119,077	5,603	2010年 2月期
林兼産業	51,566	956	2010年 3月期
滝沢ハム	29,985	425	2010年 3月期
福留ハム	29,886	855	2010年 3月期

注記: 1. 決算数値は、直近の会計年度における公表データより取得。ただし、JBSとブラジルフーズについては同社が公表するPro-forma*に準拠する。

*Pro-formaはM&Aを加味した概算数値(未監査)。

2. 海外企業の売上高は、2010年3月末時点の為替レートにて円換算し算出。

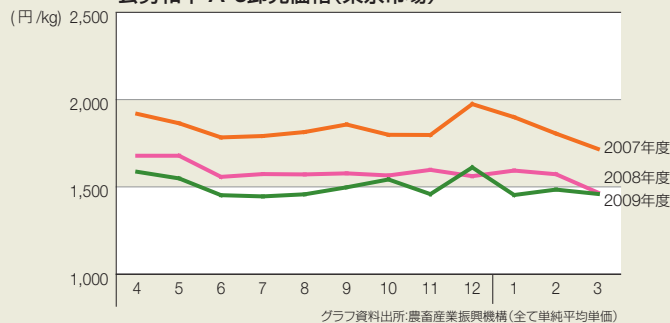
3. 当社調べ。

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

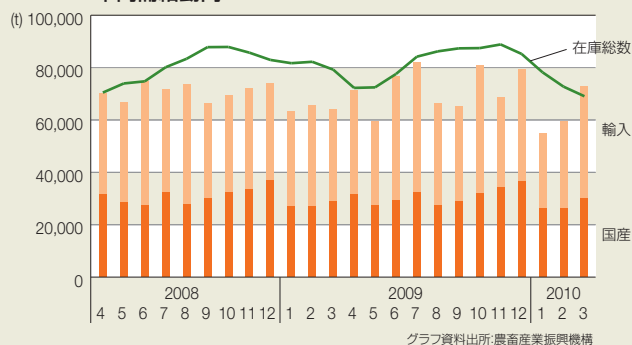
牛肉相場価格・需給量

- 国産は、消費者の低価格志向が顕著となり、価格が下落傾向。
- 豪州産は、消費の伸び悩みによって、価格が年間を通じて低迷。

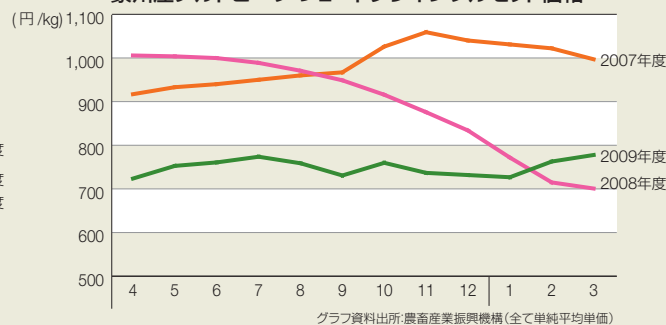
去勢和牛 A-3卸売価格(東京市場)



牛肉需給動向



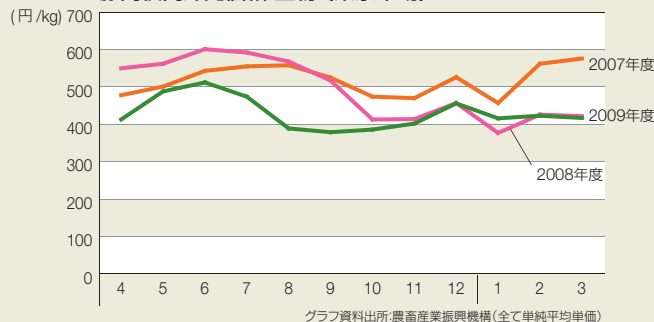
豪州産チルドビーフ ショートグレインフルセット価格



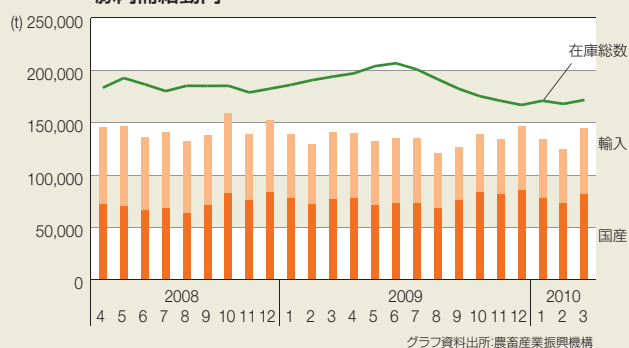
豚肉相場価格・需給量

- 国産は、不況の影響などにより、相場の低落傾向が続いたが、下期より国による調整保管が実施され、価格は下げ止まった。
- 輸入は、前期からの在庫持ち越しと、国産の出荷増により需給環境が悪化し、価格も低迷した。

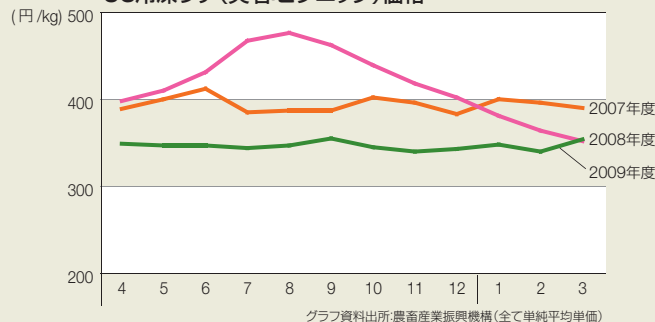
豚肉枝肉卸売価格 上物(東京市場)



豚肉需給動向



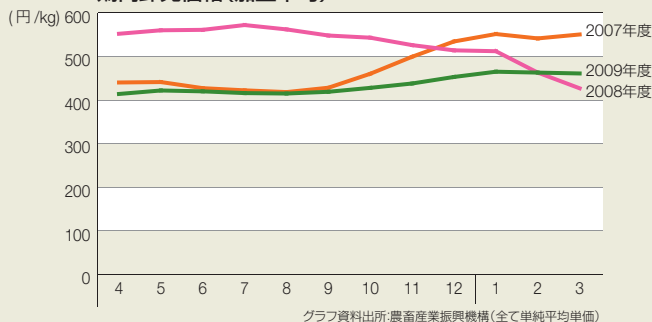
US冷凍ウデ(英名:ピクニック)価格



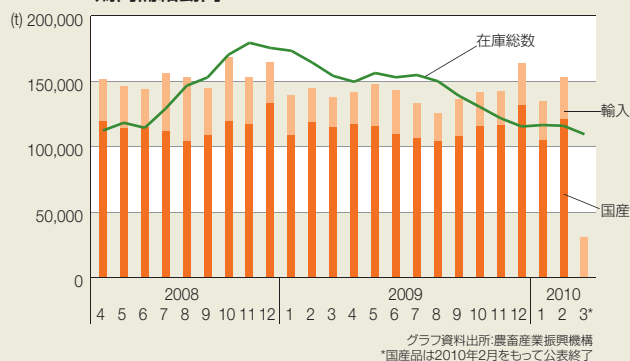
鶏肉相場価格・需給量

- 国産は、景気低迷に加え、輸入在庫の過剰感もあり、安値で推移したが、下期より徐々に回復。
- 輸入は、2008年からの在庫過剰と消費量減少により、相場の回復が遅れたものの、需給環境は回復基調。

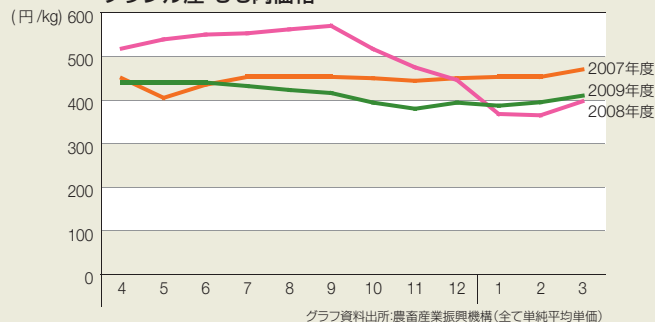
鶏肉卸売価格(加重平均)



鶏肉需給動向



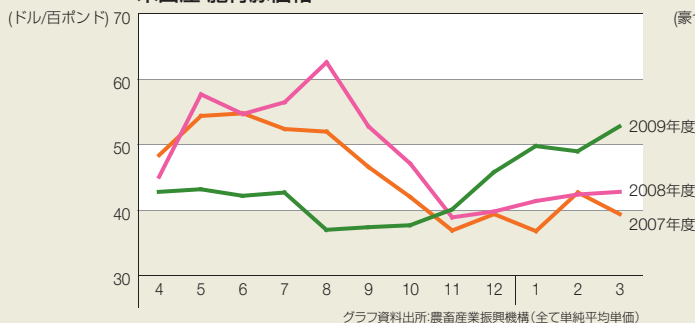
ブラジル産 もも肉価格



海外生体相場価格

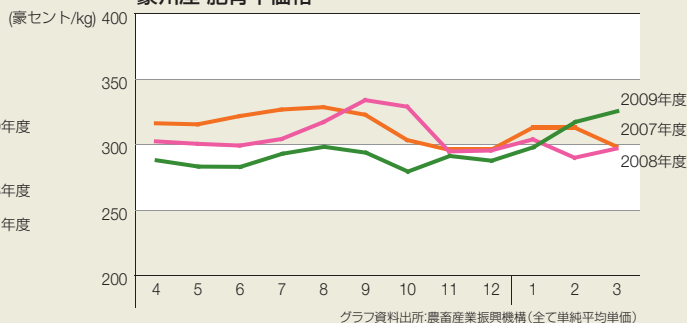
- 米国の豚飼養頭数は、前期に引き続き多い状況下で価格が低迷。しかし、下期に入り、母豚淘汰の影響で出荷頭数も減少したため、価格が上昇。

米国産 肥育豚価格



- 豪州の牛生体相場は、上期は安値で推移したが、下期は豪州北部の洪水による出荷減や、インドネシア向けなどへの輸出増加に伴い上昇。

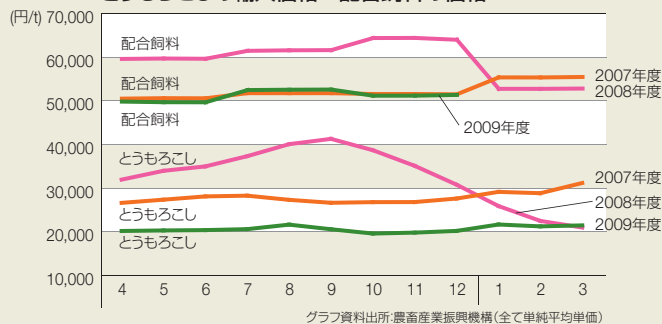
豪州産 肥育牛価格



飼料相場価格

- 配合飼料価格は、穀物相場下落や円高などの影響により徐々に下降。

とうもろこしの輸入価格・配合飼料の価格



グループ全従業員が
企業理念、経営理念のもとに結集して、
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更なる成長を目指してまいります。



この1年を振り返りますと、経営を取り巻く環境は、世界同時不況の影響によるデフレ状況下で、企業収益の厳しさや雇用不安から、設備投資や個人消費が冷え込んだままです。高騰していた原油価格や穀物相場は反落し、加工事業におけるコスト面の環境は好転しましたが、食肉市場が下落して食肉事業は厳しい状況が続いております。また、価格競争が更に激化する一方で、消費者の食品に対する「安全・安心」への関心は一層高まっております。

このような中、日本ハムグループは、2009年4月よりスタートした新中期経営計画パートⅢのテーマである「国内事業の更なる強化とグローバル企業への挑戦」を果たすべく、さまざまな経営課題に取り組んでまいりました。3つの経営方針である「品質No.1経営の定着と進化」「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」については、着実に施策を推進してまいりました。しかしながら、売上構成の大きい食肉の相場低迷や海外における事業の見直しの影響が大きく、売上は大変厳しいものとなりました。

2011年3月期も経営環境は厳しいものになると予想されますが、グループ全従業員が企業理念、経営理念のもとに結集して、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更なる成長を目指してまいります。そして、時代が求める企業への要請を社会・お客様・お取引先様といった「さまざまなつながり」を通してしっかりと受け止め、共に学び、協働して「人輝く、食の未来」を実現してまいります。

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。

2010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

2010年3月期を振り返って、経営環境の変化に関する現状認識を教えてください。

A

厳しい経営環境の中で成長するために、企業体質を強化していきます。

2008年9月のリーマンショックを境にした世界同時不況以降、経営を取り巻く環境は様変わりしました。過熱していた食料需給の逼迫も一変し、それまで旺盛だったBRICs諸国を中心とする需要は停滞し、高騰していた飼料や食肉の相場は反落しました。日本国内の食肉相場も同様に、需要の冷え込みにより、過去に例を見ない暴落となりました。しかし、中長期的に世界の食料需給を見れば、相場は必ず反発し、資源供給国優位の「日本の買い負け現象」も再度起きると考えています。

日本国内の消費動向も、大きく変化しました。景気の停滞による企業業績の悪化や雇用不安により、消費者の低価格志向が進みました。小売りは、割安なPB（プライベート・ブランド）商品を展開し、NB（ナショナル・ブランド）商品を含めた価格競争は、更に激化しています。また、食肉業界においては、商社を軸とする再編などの動きがあり、今後の動向に注意を払う必要があります。これは、縮小する国内マーケットで予測される更なる価格競争とグローバルマーケットに立ち向かう規模や体力を求めてのことと思いますが、日本ハムグループは規模を追うのではなく、まず企業体質を強化していくべきであると考えています。

Q

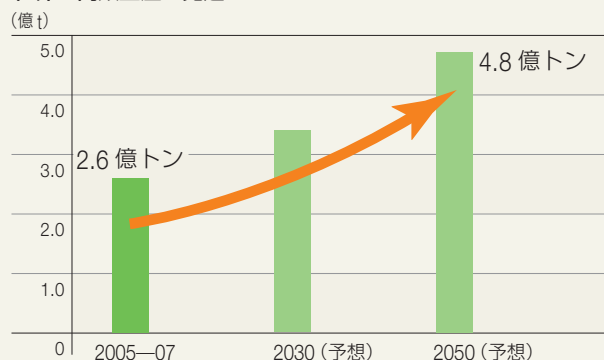
2010年3月期の連結業績を、どのように評価していますか？

A

加工事業の業績改善により、営業利益が向上しました。

- 世界の肉類生産は大幅に増加し2050年には4.8億トンとなる見通し

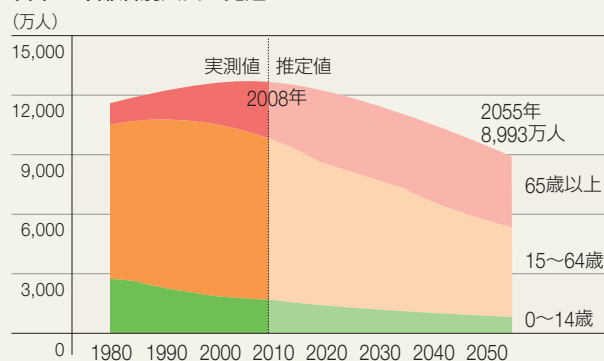
世界の肉類生産の見通し



出典：農林水産省「平成 21 年版 食料・農業・農村白書」

- 日本の人口は2004年をピークに2046年には1億人を下回る見通し

日本の年齢層別人口の見通し



出典：内閣府「平成 21 年版 少子化社会白書」



2010年3月期におきましては、価格低下などにより売上高については苦戦したものの、収益面では一定の成果を残せたものと考えております。特にここ数年、改革を進めてきた加工事業において、シャウエッセン等の主要ブランド拡販への注力とコスト削減・原材料価格低減効果があいまって収益性が高まったことには、メーカーとしてポジティブな要因ととらえております。また、輸入食肉販売の収益性が回復した食肉事業、黒字に転じた関連企業と全事業セグメントで増益を果たすことができました。また、海外においては米州やアジアでは増益となりましたが、豪州につきまして依然厳しい状況が続きました。

新中期経営計画パートⅢの進捗状況

Q

2010年3月期は新中期経営計画パートⅢの1年目でしたが、まず数値目標の進捗状況について教えてください。

A

売上高は未達成でしたが、営業利益は計画を達成しました。

1年目の目標は、「連結売上高1兆600億円」「営業利益240億円」でした。売上高は残念ながら未達成でしたが、営業利益は計画を達成しました。売上高減少の要因を分析しますと、加工事業本部はデフレの影響で販売価格が低下したこと、食肉事業本部は消費の低価格志向と上期の相場が伸び悩んだことなどが挙げられます。関連企業本部は、デフレの影響で販売価格が下落する中で、水産品などの販売数量を拡大し、前期並みを維持しました。

定量面の振り返り

**2010年
3月期**

	計画	実績	計画差
連結売上高	10,600億円	9,536億円	△1,064億円
営業利益	240億円	248億円	8億円
税引前利益	180億円	240億円	60億円
当社株主に帰属する 当期純利益	100億円	157億円	57億円

2011年3月期は「売上高1兆円、営業利益300億円、営業利益率3%」を目標とし、最終年度の2012年3月期で「営業利益350億円」を目指します。

Q

新中期経営計画パートⅢでは、3つの経営方針を掲げていますが、1つ目の「品質No.1経営の定着と進化」の進捗状況について教えてください。

A

一定の成果があり、今後はお客様視点に立った商品・サービスの提供につなげていきます。

商品の安全と品質を確保し、お客様満足の向上を図ることは、一定の成果がありました。今後も品質保証体制の定着と進化を図りながら、企業競争力を更に高めていきます。また、お客様とのコミュニケーションから潜在するニーズを見つけ、お客様の視点に立った商品・サービスを提供していきます。

Q

2つ目の「選択と集中による収益力の向上」については、いかがですか？

A

国内事業の強化は、着実に進んでいます。

ここ数年、事業の見直しを行い、撤退や売却をした事業もありましたが、更に不採算事業の洗い出しを行っています。その一方で、加工事業およ

び食肉事業の強化と、水産、乳製品の拡大を、積極的に行っています。加工事業では健康志向に対応した商品を展開するなど、国内事業の強化は着実に進んでいます。2011年3月期は、加工事業でSCM(サプライチェーン・マネジメント)の改革を成功させること、食肉事業では一層のインテグレーションを充実させること、関連企業で数量拡大と収益力向上が課題となります。

Q

3つ目の「グローバル経営体制の構築」については、いかがですか？

A

海外売上を増大するために、海外58拠点を一段と充実させています。

海外での売上を増大するためには、海外58拠点を一段と充実させることが必要であると考えています。そこで、社長直轄の海外担当役員を新たに選任して、海外事業を強化する施策を積極的に展開しています。今後は、3年、5年先を見据えて、事業部を超えた海外戦略体制をつくり上げ、更に海外事業のウエイトを上げていきま

す。特に、GDPが高い成長を示す中国・東南アジアに注力して、アジア市場でのプレゼンスを高めていきます。また、豪州についても、現在は厳しい状況が続いていますが、中長期的には重要な食肉の安定供給国として位置づけており、改革を進めていきます。

経営環境の変化への対応

Q

厳しい市場環境の中、グループ経営を行う上で重要なことは何でしょうか？

A

創業者精神を大切にしながら、日本ハムグループの結束を高めることが重要です。

デフレ基調の低成長時代を生き抜くためには、創業者精神を大切にしながら、日本ハムグループの結束を高めることが重要です。グループ全従業員の力を結集して、企業理念、経営理念のもと

新中期経営計画パートⅢ

(2010年3月期～2012年3月期)

国内事業の更なる強化と グローバル企業への挑戦

●経営方針

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

●経営戦略

1. インテグレーションの強化と充実
2. 海外事業拡大の基盤強化
3. 加工事業改革による国内事業の強化
4. 価値創造による収益の拡大
5. グループブランド経営の推進



に活動することで、成長軌道への道筋をつけていきます。また、グループの力をどう活かしていくかが、企業を成長させる大きな要になります。そのためには、既成概念や経験則にこだわってはいけません。社会の変化に対応できません。日本ハムグループが今後も成長するためには、私たち自身が変化して社会の変化に対応し、当社グループの強みを再認識して、目標を達成しようという強い熱意と情熱、そして執念が必要です。

Q

日本ハムグループの強みは、どこにあると考えていますか？

A

「ものづくり」のメーカーであることが、最大の強みです。

「ものづくり」が日本ハムの原点であり、他社と差別化する最大の強みです。当社は創業以来、「ものづくり」に多大な投資をしてきました。当社グループの資産は、投下資本4,615億円、有形固定資産約2,271億円(2010年3月末現在)と、食肉業界の競合他社と比較しても大きな数字です。これは創業以来、ものづくりにこだわってきた結果だと思えます。また、生産拠点は、国内69カ所、海外22カ所。営業拠点は、305カ所あります。品質保証担当者は、国内外に800名以上も配置しています。このメーカーとしての強みを発揮して、同業他社との競争優位性を確立していきます。

Q

そのために、どのような活動をしているのでしょうか？

A

現場主義を徹底して、成果につなげています。

製造部門の従業員は、自前でつくることができる強みを活かして、商品の品質や開発力で、差別化しようとしています。営業部門の従業員は、メーカーとしての強みとそれがもたらすメリッ

トを伝えることで、販売を拡大しようとしています。また、お客様に現場を見てもらうことで、当社の強みを肌で感じていただくようにしています。私たちは、自分たちでつくり、自分たちで販売しています。つまり、現場が多いわけですから、現場主義を徹底して、そこから生まれる知恵を成果につなげていこうとしています。グループ経営においても、常に現場主義で実行することが重要です。そのため、「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ています。

更なる成長を実現するために

Q

今後の成長戦略について、聞かせてください。

A

新中期経営計画パートⅢの方針と戦略に則り、「ものづくりの強化」を図っていきます。

新中期経営計画パートⅢでは、営業利益率は3%を目標にしていますが、メーカーとしてのあるべき姿は5%だと考えています。そのために、営業利益率とキャッシュ・フローを重視していきます。そして、更なる成長のために投資は避けて通れません。「身の丈に合った投資」を適切に行い、利益が出れば積極的に投資をしていきます。事業別の施策としては、加工事業はSCMを成功させることにより、物流の効率化によるコスト削減、営業の管理体制の見直しなどを実現し、生産性を高めていきます。食肉事業はインテグレーションを更に強化し、鶏と豚の川上事業を一層充実させるとともに、量販チャネルのシェアを拡大していきます。関連企業は加工事業、食肉事業に続く第3の柱とするために、事業の育成に力を入れていきます。

2011年3月期も経営環境は大変厳しいと予想していますが、新中期経営計画パートⅢの方針と戦略に則り、日本ハムグループの事業の源泉となる「生命の恵み」をはじめ「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つを大切にしている価値観を、グループ全従業員が共有して事業活動を推進していくとともに、メーカーとして「ものづくりの強化」を図っていきます。

Q

株主視点経営についての考えおよび株主還元に対する抱負を、聞かせてください。

A

企業価値を高めていくのが、株主視点経営です。また、株主還元については安定配当を継続します。

株主視点経営というのは、企業価値を高めていく経営であるととらえています。企業価値を高めるためには、日本ハムグループの競争優位性を更に確固たるものとし、それを全従業員が最大限に活用して、営業利益を拡大することが必要です。すなわち、資産効率を上げながら収益力を更に高めることによってEVA[®]を創出し、投資効率を追求することで時価総額を上げていくことになります。その結果、企業価値が高まるのが、株主視点経営であると考えています。

●2011年3月期 P/L 目標数値

	2010年 3月期 実績
連結売上高	9,536億円
営業利益	248億円
営業利益率	2.6%
税引前利益	240億円
当社株主に帰属する 当期純利益	157億円

2011年
3月期
計画

10,000億円
300億円
3.0%
260億円
140億円

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。

*Economic Value Added (経済的付加価値)

Q

グループ経営で重要なガバナンスについて、聞かせてください。

A

コーポレート・ガバナンスを更に徹底します。

コーポレート・ガバナンスは、グループ経営の生命線です。今後も、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。それを実現するためには、コンプライアンスや環境対策、CSRなどの取り組みも重要であると考えています。



「選択と集中による収益力の向上」への取り組み

2009年3月期のアニュアルレポートでは、新中期経営計画パートⅢの3つの経営方針の1つである「品質No.1経営の定着と進化」への取り組みについて、ご説明しました。今回は、「選択と集中による収益力の向上」への取り組みについて、代表取締役副社長の竹添昇よりご説明いたします。

日本ハムグループの現状認識

Q

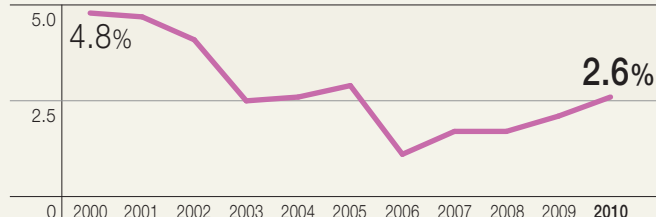
新中期経営計画パートⅢでは、「選択と集中による収益力の向上」を経営方針の1つとし、営業利益率3%の達成を目標に掲げています。その背景を聞かせてください。

A

2つの根拠をもとに、営業利益率3%を目標にしました。

売上高営業利益率

(%)



1つは、過去10年間の営業利益率が2000年3月期の4.8%をピークに2006年3月期は1.1%まで下がったものの、2007年3月期以降は回復傾向にあることから、営業利益率5%に到達するマイルストーンとして、3%を目標にしました。もう1つは、日本ハムグループが持つ約4,500億円（過去10年平均）の投下資本に対して、現在の資本コストを4%とすると、180億円になります。これを吸収するための営業利益は300億円が必要で、売上高1兆円に対してちょうど3%になります。営業利益率3%の目標達成には、日本ハムグループの強みと市場の成長性を二軸にしたポートフォリオ分析によって方向性を明確にし、選択と集中によって収益力の向上を図ることが必要であると考えています。

2007年3月期から始まった新中期経営計画パートⅡでは、営業利益330億円達成を目標に掲げましたが、需給環境の変化による原材料高などの影響で結果的には214億円（2009年3月期）でした。今回の新中期経営計画パートⅢでは、最終年度の営業利益350億円に挑戦し、営業利益率3%を達成したいと考えています。

竹添 昇
代表取締役副社長

Q

日本ハムグループの強みと市場の成長性を、どのようにとらえていますか？

A

圧倒的な強みは、川上から川下までのインテグレーションで、市場の成長性は十分あります。

まず、日本ハムグループの強みの1つ目は、「ものづくり」の企業グループとして、生産規模と販売規模で圧倒的な優位に立っていることです。2つ目は、国内外での確立された品質保証体制です。更に3つ目は、食肉事業における川上から川下までのインテグレーション、すなわち自社で生産から販売までの一貫体制を有していることです。

また、市場についてですが、新中期経営計画パートⅢの計画を立てた時点と現在の状況は、大きく異なっています。食肉相場の低迷やデフレスパイラルの中でハム・ソーセージと加工食品の単価が下がってきています。それらの影響を受けて、2010年3月期は売上高が約7%減少しました。しかし、今後は食肉相場も緩やかな回復が予測される中、日本ハムグループの強みを活かし、2011年3月期以降は売上高を5%前後のピッチで伸ばしていきたいと考えています。

今後の成長に向けた取り組み

Q

現状のポートフォリオ分析から見えてくる日本ハムグループの成長ドライバーは、何ですか？

A

カテゴリーNo.1商品の開発力、インテグレーション、関連企業本部の成長性の3つです。

1つ目は、加工事業本部のカテゴリーNo.1商品の開発です。日本ハムグループは、営業員数、事業拠点、営業車両台数で、競合他社よりも圧倒的な優位にあります。それらを有機的に組み合わせた販売力で、開発した商品をカテゴリーNo.1にしていきます。加工事業のコンシューマー領域では、食品スーパーと戦略的なパートナーシップを築いて、シェアアップを達成したいと考えています。業務用領域では、重要なお得意先様と戦略的なトップパートナーシップを築いていきます。

2つ目は、食肉事業本部のインテグレーションです。牛・豚・鶏の畜種の調達力を強化し、日本ハムグループが得意とする地域密着型の営業体制で、シェアを拡大していきます。特に、量販店チャネルの取り組み強化や最も大きなマーケットである首都圏での販売強化を進めていきます。

3つ目は、関連企業本部の水産、乳酸菌飲料、チーズで、日本ハムグループの成長を補完していくことです。具体的には、2009年12月から開始したマリノフーズのマグロ養殖事業を軌道に乗せていきます。宝幸のチーズ事業は、大手外食チェーンなどの販売ルートを拡大するとともに、工場の生産性を上げていきます。日本ルナの乳製品事業は、営業体制の強化などで首都圏でのシェアアップを実現していきます。中長期的には営業利益構成比が、食肉事業60%、加工事業30%、関連企業10%となるよう、事業展開を進めていきます。

また、海外事業も強化します。これまでは海外でつくった製品を日本に持ち込んで流通させるビジネスモデルでしたが、これからはそれに加えて海外でも製品を販売していきます。そのため、今後も経済成長が見込めるアジア地域で積極的に設備投資をして、販売ネットワークを構築していきます。

Q

今後の成長分野への設備投資については、どのように考えていますか？

A

700億円の設備投資額を、各事業に効果的に配分していきます。

2010年3月期から始まった新中期経営計画パートⅢの3年間の設備投資は、総額700億円を予定しており、その資金は加工事業、販売・物流関係、ファーム・処理事業、海外事業、IT関係に配分していきたいと考えています。700億円の設備投資額は、新中期経営計画パートⅡよりも約100億円の増加になります。主な投資内容としては、加工事業本部は高生産性ラインの導入やアジアで事業展開をするための工場の増設など、食肉事業本部はファーム事業のメンテナンスや販売を担当する日本フード各社の営業力拡大のための拠点づくりなどに投資します。そして、IT関係ではより効率的なSCMのシステムづくりに積極的な投資をしていきます。

Q

これまでの設備投資をどのように評価していますか？

A

適切な先行投資を行い、着実に成果を生み出しています。

日本ハムグループの中期経営計画は3年レンジなので、過去8期24年間の設備投資の流れで説明いたしますと、前半の15年間は1988年からの中期経営計画で、後半の9年間は2003年から始まった新中期経営計画に分けることができます。前半の中期経営計画では、15年間で年平均約300億円の設備投資を行っていましたが、後半の新中期経営計画では9年間で年平均約220億円と、80億円少なくなりました。これは、日本ハムグループが適切な時期に先行投資を行ってきたことにより競争優位性を確保し、ここ

●新中計パートⅢ 減価償却費・設備投資額 目標数値

	新中計 パートⅡ (3年間累計)	新中計 パートⅢ (3年間累計)
設備投資(累計)	602億円	700億円
減価償却(累計)	709億円	700億円

9年間では減価償却の範囲内で設備投資を抑えているためです。このことから、10年前の2000年3月期末の有利子負債は約2,194億円でしたが、2010年3月期末の有利子負債は約1,876億円と約318億円改善しています。

経営効率の向上に向けた取り組み

Q

経営効率の向上については、どのように考えていますか？

A

財務体質の向上と高コスト体質からの脱却を図っています。

成長分野へ効果的に投資するためには、シナジーやインテグレーションが創出できない事業から撤退し、資産の効率化を図ることが重要です。それにより、財務体質の向上を図っています。具体的には、外食事業や豪州の養豚事業からは撤退し、遊休地化している農場などを売却しました。日本ハムグループはインテグレーションが強みなので、赤字だからといって事業を単純に切り離すことはできませんが、当社グループの撤退基準に抵触した場合は、役員会で慎重に検討して撤退を決めています。これまでの資産圧縮の

成果としては、2002年3月期末の総資産は6,235億円でしたが、2010年3月期末は6,042億円となっており、約200億円の資産圧縮を実現しています。今後も、遊休状態にある固定資産の売却や利益を生まない事業からの撤退を行い、更に資産の効率化を図っていきます。

コスト削減については、製造部門は生産ラインの見直し、品種削減や交代シフトなどさまざまな方法でコスト低減に取り組んでいます。販売部門のコスト削減としては、商品や拠点の統廃合を進めるとともに、販売数量を更に拡大することで単位当たりのコスト低減を図ります。また、本社管理部門のコスト削減を更に強化していきます。

今後の経営課題

Q

最後に、今後の経営課題について、聞かせてください。

A

EVA®を経営指標の1つに取り入れ、4つの経営課題に取り組めます。

今後の成長に向けた取り組みと経営効率の向上に向けた取り組みを実施するにあたっては、EVA®経営とキャッシュ・フロー経営が必要不可欠であり、そのような認識を踏まえると日本ハムグループの経営課題は、4つあると考えています。1つ目は、成長ドライバーを軸にしてEVA®を創出することです。2つ目は、成長戦略です。海外事業は米州・豪州を中核としながら、今後はアジアを戦略地域として売上を拡大し、国内は日本ハムグループの強みであるインテグレーションを更に強化していきます。3つ目は、株主視点経営です。株主視点経営を行うことで、企業価値を増大していきます。4つ目は、フリー・キャッシュ・フローの極大化による財務体質の強化です。フリー・キャッシュ・フローは、株主還元、有利子負債の

●新中計パートⅢ キャッシュ・フロー 目標数値

	新中計 パートⅡ (3年間累計)	新中計 パートⅢ (3年間累計)
営業CF合計	1,006億円	1,120億円
投資CF合計	▲619億円	▲737億円
財務CF合計	▲236億円	▲316億円
フリーCF合計	387億円	383億円

圧縮、成長戦略、設備投資のための重要な手元資金です。新中期経営計画パートⅢでは、3年間で383億円を実現する計画を立てましたが、この計画はほぼ達成できると考えています。2010年3月期は過去最高の674億円の営業キャッシュ・フローを達成しており、2011年3月期もかなりよい手ごたえをつかんでいます。

この4つの経営課題を実現するために、EVA®を経営指標の1つに取り入れて、積極的に取り組んでいきたいと考えています。



加工事業本部

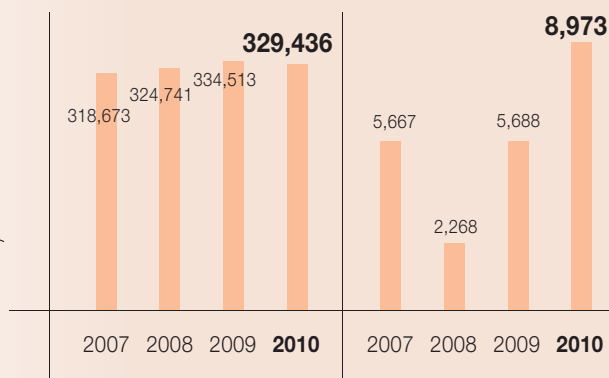


加工事業本部
売上高比率

30.9%

売上高
(百万円)

営業利益
(百万円)



食肉事業本部

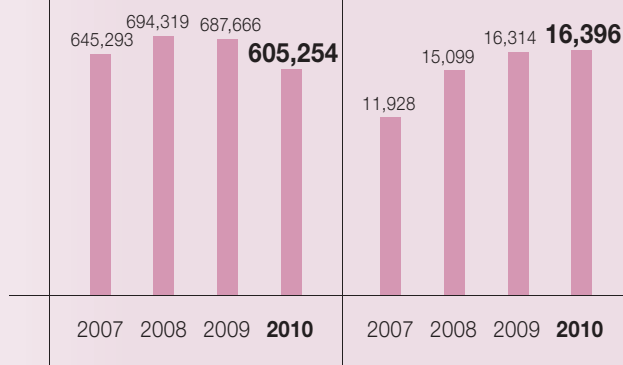


食肉事業本部
売上高比率

56.7%

売上高
(百万円)

営業利益
(百万円)



関連企業本部

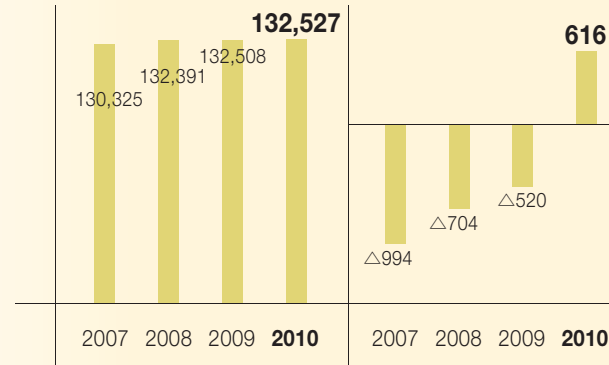


関連企業本部
売上高比率

12.4%

売上高
(百万円)

営業利益
(百万円)



事業内容

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

*デリ商品とは、デリカ
テッセン(調理食品)の
ことを示しています。



「シャウエッセン」



「ウイニー」



「中華名菜」酢豚



「石窯工房」マルゲリータ

当期の業績レビュー

- ハム・ソーセージ部門、加工食品部門ともに積極的な販売促進に取り組みましたが、消費者の低価格志向の強まりによって売上が伸び悩んだ結果、売上高は微減となりました。
- 営業利益は、原料や資材の単価が下落したほか、生産性改善などのコスト削減努力が功を奏し、大幅増となりました。

- 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自社農場のほか、グローバルな調達ネットワークを構築しています。また、国内販売体制は、東京と大阪の物流センターを中心に、全国各地の営業拠点からスピーディーに供給できる体制をつくり上げています。

- グローバルな調達力と販売会社の営業力を武器に、年間を通じて積極的な拡販に取り組んだものの、牛肉・豚肉の価格相場の低迷の影響が大きく、売上高は前期を下回りました。
- 営業利益は、海外事業および輸入食肉販売の収益性の回復などにより、微増となりました。

牛肉の主な
ブランド



豚肉の主な
ブランド



鶏肉の主な
ブランド



- 関連企業本部は、水産事業、乳製品事業で構成されています。マリンフーズ、宝幸、日本ルナをはじめとする高い専門性を備えた連結子会社が、多様化するお客様のニーズにきめ細かく対応しています。

- 水産部門は、価格面で苦戦したものの、前期並みの売上高を確保しました。
- 乳製品部門は、「バニラヨーグルト」の販促効果等によってヨーグルトが売上高を伸ばしました。
- 営業利益は、販売伸長による粗利益の増加とコスト削減効果等によって大幅な改善が見られました。



寿司ネタ



「ロルフ スモークチーズ」



「バニラヨーグルト」



「シャキシャキしたくわかめスープ」



「プレナードリンク
セレブの時間」

加工事業本部

2010年3月期のレビュー

売上高は、景気の低迷により消費者の生活防衛意識が高まり、販売価格が低下したため、前期比1.5%の減収。しかし、営業利益は、販売促進の強化による数量増で製造部門の稼働率が向上したことと、原材料価格低減、コスト改善活動効果により、前期比57.8%の大幅増益となりました。

ハム・ソーセージ事業部

- コンシューマー商品は、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や「増量」キャンペーンなど、主力ブランドに集中した販売促進を行い売上拡大に注力。消費者の健康志向に対応した新商品で、新売場提案「ヘルシーセレクション」の店頭プロモーションを実施。同時に生活応援型商品も導入し、販売拡大に取り組む。
- ギフトは、自社農場国産豚肉使用の旗艦ブランド「美ノ国」で中元でのテレビコマーシャル投入や、雑誌宣伝や店頭プロモーション強化で当社ブランド強化を図り大幅伸長。

デリ商品事業部

- 内食化に対応して主力コンシューマー商品の販促を強化し、「中華名菜」群で消費者視点からの新商品導入や「石窯工房」ピザ群の「自家製のこだわり」販促や「カレー」群でのファイターズセールを活用した店頭販促を効果的に実施。
- 業務用商品で、お得意先様と共同での大型商品を開発導入して数量を大きく伸長。

●主要ブランドの商品売上高前期比

ハム・ソーセージ	シャウエッセン群	106%
	森の薫りウインナー	91%
	ロースハム群	100%
	ベーコン群	106%
加工食品	石窯工房群	97%
	中華名菜群	103%
	プリフライ群	87%
	ハンバーグ・ミートボール群	96%

●チャン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	100%	96%	99%
加工食品	96%	105%	100%

●ギフトの実績

	2010年3月期実績(千個)	前期比
中元ギフト販売個数	1,926	114%
歳暮ギフト販売個数	4,813	94%
合計	6,739	99%

Topics

発売25周年を迎え、ますます磨きをかける「シャウエッセン」

本格ソーセージの新たな市場を創造

日本ハムのソーセージ「シャウエッセン」は、2009年に発売25周年を迎えました。これまでの総販売量が30億袋を超えるロングセラー商品となっており、現在の売上は小売りベースで年間430億円とソーセージのブランドとしては業界No.1を誇っています。

「シャウエッセン」は、「本物のソーセージをつくろう」という創業者・大社義規の思いから始まりました。従来、ソーセージは子ども市場が中心でしたが、本格志向の消費者のニーズに応える大人向けの商品をつくろうと、商品開発者が何度もソーセージの本場ドイツを訪ね、日本人の口に合うように試行錯誤を重ねました。そして、1985年に誕生したのが「シャウエッセン」でした。

粗びき豚肉100%の「シャウエッセン」は、羊の腸を使った歯応えと、肉のジューシーなうまみを持つ本格ソーセージで、かんだときの「パリッ！」という音が特徴です。熟成に時間をかけ、スパイスの配合や加熱などに、日本ハムのノウハウが結集されています。1985年に「美味なるものには音がある」のキャッチフレーズで発売すると、初年度の売上が100億円を突破、翌年は260億円に急増し、その後毎年400億円を超えるヒット商品となりました。日本ハムは、本格ソーセージの新たな市場を創造しました。



基幹商品として販売促進を更に強化

日本ハムでは、基幹商品である「シャウエッセン」の売上を更に拡大するために、2010年は野菜と一緒に食べる“健康的で美味しい食卓”を切り口として、販売促進活動を実施する予定です。お客様キャンペーンやモバイルサイト、テレビコマーシャル、雑誌広告、店頭でのメニュー情報の発信などを積極的に展開していきます。



品質向上に今後もチャレンジ

発売以来、「シャウエッセン」はより美味しく進化し続けています。2002年には、製造時の温度維持と肉の鮮度管理を徹底する「新鮮度管理システム」を確立し、保存料無添加を実現。2007年には、「より美味しく、より新鮮で、より高い品質」を実現するために、「品質No.1活動」の一環として、独自の製造管理手法である「FT-CCP」を導入しました。「FT-CCP(Fresh & Tasty Critical Control Point)」は、鮮度と美味しさの重点管理項目という意味で、「味」を数値化することで、品質向上につなげています。

名実ともに日本ハムの顔といえる「シャウエッセン」。その開発・加工・販売に携わるすべての従業員は、現状に満足することなく、今後も「シャウエッセン」の更なる品質向上に挑戦していきます。

FT-CCP

表現しにくい
「鮮度」「美味しさ」の
ポイントを数値化

重要管理項目
FT-CCP
として設定

厳密な管理
技術開発

高い品質
「鮮度」「美味しさ」の
維持向上

基本方針と重点施策

「ブランド力」と「シェア」の二軸で、 圧倒的な業界トップを目指します。

2011年3月期の課題への取り組み

Q

新中期経営計画パートⅢの1年目を、どのように
総括していますか？

A

消費者の節約志向が強まる厳しい環境でしたが、製販一体となった「売りの拡大」や「利益達成スキームの実行」で一定の成果を確保できました。日本ハムグループが「取引先」からお得意先様と一緒に課題を解決する「取り組み先」となることで、真のパートナーシップを築き、カテゴリNo.1商品とトップパートナー戦略の両輪で、シェア拡大を図りました。

加工事業本部の当期の実績

	2010年3月期 実績
売上高(百万円)	329,436
営業利益(百万円)	8,973
営業利益率(%)	2.7

販売数量は伸びましたが、低価格化が進む中で販売単価の下落も見られました。今後の課題は、「良いものを適正価格で売る」ことです。構造改革、コスト削減を進めると同時に、成長戦略を「見える化」し、製販一体でヒット商品の開発を行っていきます。

内田 幸次

取締役常務執行役員
加工事業本部長



“

2011年3月期は、安定収益確保のため、

カテゴリNo.1商品の更なる強化と拡大に挑戦します。デフレによって生活者の関心が価格に集中する中で、価値の訴求・創造への積極姿勢が活路となります。生活者目線、くらしの変化に合わせた品揃え、販促提案で、安売りに流されず、「これまでにない美味しさの実現」「健康な体づくり」「技術の深化による生活スタイルの変革」など、時代を意識した一層の差別化商品を提案していきます。また、来期はSCM改革完結の年です。「勝ち組」「負け組」が一気に進む環境の中で、現在の勢いを落とさずに「危機をチャンス」とし、大きな飛躍を目指す年にすべく、時代に合った仕事のやり方で、収益力の向上を図ります。加工事業は、「ブランド力」と「シェア」の二軸で、圧倒的な業界トップを目指します。

”

営業力の
強化

ブランド価値向上

商品開発力の
強化

コスト競争力の
強化



「チキンマイスター Fat off」
スモークハム



「新鮮生活ZERO糖質0」
ロースハム



「新鮮生活グリーンラベル低塩」
ロースハム

Q

最優先課題であるコスト削減についての考えを、聞かせてください。

A

当期は、競争に打ち勝つ事業体質への変革を目指してSCM改革に取り組み、ロスの削減と効率化を進めました。現場の改善活動では、原価低減、経費削減に注力して成果を上げました。また、工場での高生産性ラインの導入と、稼働率の向上にも製販で取り組みました。一方で、成長が望めない事業からは撤退し、2011年3月期は、SCM改革による新たなビジネスモデルを確立して、コスト競争力を更に強化します。

Q

2011年3月期の重点施策について、教えてください。

A

引き続き、新付加価値商品を市場に投入して、新たな顧客の獲得を目指します。構造改革とコスト削減を更に進めるとともに、食の「安全・安心・品質重視」の強化も図ります。重点施策のキーワードは、「シェアの拡大」「品質No.1経営の強化」「収益力向上とSCM改革」「強い現場力の実現」の4つです。これらを実現するために、「成長戦略」と「基盤強化戦略」を両輪にして、重点施策を進めていきます。

Q

「成長戦略」として、どのようなことを考えていますか？

A

日本ハムグループの強みを強化して、新たな顧客の獲得と市場の拡大を目指し、下記に掲げた目標に取り組みます。

1. コンシューマー領域：ブランド価値を更に向上させ、全国シェアNo.1を目指す。

● **ハム・ソーセージ：**カテゴリーNo.1商品の磨きとリニューアルおよび「健康軸」の新規カテゴリー構築と環境をコンセプトにした商品の導入。

● **ギフト領域：**インテグレーションを最大限に活用し、旗艦ブランド「美ノ国」と健康関連ギフトでの売上を拡大。

2. 業務用領域：自社工場による「安全・安心」の担保と数量の拡大によってコスト競争力を高め、主要カテゴリーのシェアNo.1を目指す。

3. 海外領域：既存の海外生産拠点を活用し、提携パートナーの協力を得て内販を強化。

Q

「基盤強化戦略」については、いかがですか？

A

まず、SCM改革を進め、収益力の向上を図ります。また「メーカー営業」に徹し、選択と集中によって売上の拡大を目指します。グローバル化の中で競争に勝つためには、仕事の質を更に向上させる必要があり、そのためのツールとして本格導入した販売計画システムを活用し、営業部門はチャンスロスをなくし売上拡大を目指します。同様に、物流では在庫・ロス削減を、製造では生産の平準化により生産性を高め、キャッシュ・フロー経営を進めます。また、現場主義を徹底して、グローバル視点を持った戦略リーダーを育成します。



食肉事業本部

2010年3月期のレビュー

売上高は、消費の低価格志向と、特に上期の食肉相場の伸び悩みにより、前期比12.0%の減収。営業利益は、前期上期の食肉相場高騰の反動から、年間を通して相場が伸び悩み、苦戦しましたが、数量増と米州事業の改善により、前期比0.5%の微増益となりました。

国内事業

●生産事業

養豚事業は食肉相場の低迷が厳しく影響したが、処理事業は稼働率、収益が向上。

養鶏事業は、鶏種の変更が生産成績に影響を及ぼしたが、飼育方法の見直しで改善した。

養牛事業は、景気の低迷もあり厳しい状況だったが、飼料価格の安定もあり、今後は生産コスト低減に効果が出る見込み。

●販売事業

消費の沈滞と国内在庫の増加が重なり、上期は苦戦。低価格志向が続く中、比較的価格の安い国産鶏肉は堅調だったが、高価格帯の国産牛肉は苦戦。下期より国内在庫が適正化されて、2010年に入り輸入鶏肉、輸入豚肉の販売が回復。食肉販売子会社は、厳しい販売競争の中で競合他社に負けない積極的な販売を推進し、販売数量を伸長。

海外事業

●豪州事業

牛肉事業は、世界的な不況の影響が続き、販売価格に回復の兆しは見られず、高級部位であるロイン系などの販売が落ち込む。豪州は牧場周辺の洪水の影響や東南アジア向け生体輸出の増加により、豪州国内向け出荷頭数が減少し、工場の稼働効率が低下して厳しい状況が続いた。皮革事業は、不採算工場の閉鎖、売却により生産を集約したことで生産効率が向上したことに加え、現地のと畜頭数減少による皮革相場の回復により収益が改善。

●米州事業

養豚事業は、米国内出荷頭数の過剰による豚生体相場低迷の中、コスト低減を進めたが厳しい状況が続いた。2010年に入り、穀物相場の安定によるコスト低減と豚生体先物相場の上昇もあり、今後は収支の改善が進む見込み。一方、輸出事業は好調に推移。南米水産事業の採算改善もあり増益。

Topics

食肉事業におけるシェアアップの鍵を握る販売事業

重要な役割を担う日本フード各社

日本ハムグループは、生産飼育から処理、加工、販売までのすべてを、自社グループで運営管理して、安全で高品質な食肉をお客様の食卓へお届けしています。この1つの川のの流れのようなインテグレーションシステムの中で、川下事業として重要な役割を担っているのが、グループ会社の日本フード各社です。

日本フード各社とは、東日本フード、関東日本フード、中日本フード、西日本フードの4つの販売会社のことです。全国で事業を展開しています。その役割は、それぞれの地域に密着した独自の販売網を確立し、さまざまな販売チャネルに対応した営業を展開することにあります。そのため、全国120カ所の営業拠点を持ち、2,400名の社員が1,600台の営業車両で独自のルートセールスを展開。単に商品をお届けするだけでなく、メニュー提案や販売アイデアなど、企画提案型のコンサルティング・セールス活動を行っています。また、お客様を通してお客様に安全でおいしいお肉とメニューの提供に努めています。



シェアアップの足がかりに、フードアドバイザーの採用を拡充



日本ハムグループは食肉事業におけるシェアアップの鍵を握るのは販売事業であると考え、日本フード各社は特に注力する販売チャネルの1つとして、量販店戦略を展開しています。

そこで活動している営業職の女性たちが、フードアドバイザー（FA）です。食肉製品の購入者は大半が女性ということもあり、日本フード各社では女性の立場に立って提案ができるFAを積極的に採用し、現在では63名のFAが現場で活躍しています。

FAの役割は、お客様やお客様に対する営業支援だけでなく、足を止めて買っていただける売り場づくりのためのディスプレイづくり、店舗を巡回することで売れ行き情報をつかみ、そこから改善提案に結びつけることなどです。FAが活動することによる強みは、量販店の現場を理解することで、お客様の買物動機に合わせた陳列を実現できることです。また、量販店と共同でメニュー提案などの企画を立て、実施後の売上実績と現場の声を検証することで、次回のメニュー提案での売上向上に結びつけることができます。このようなFAの活動は着実に成果を上げており、量販店での販売を更に拡大するために、日本フード各社では今後もFAの採用を拡充していきます。

2010年3月期

日本フード4社における販売数量の伸び率

主要量販店 **112%** 総売上 **107%**

基本方針と重点施策

「『チャレンジ30』いつも明るく元気よく」の方針のもとに、現在21%のシェアを30%にすることを目指します。

2011年3月期の課題への取り組み

Q

新中期経営計画パートⅢの1年目を、どのように総括していますか？

A

2010年3月期は、昨年来の世界同時不況、畜産物の相場暴落、輸入プロイラーを中心とした不採算在庫の発生に加え、消費の低迷、デフレ現象の長期化、食肉相場の下落などにより、厳しい販売競争となりました。需要は、不況のため高額商品の牛肉が苦戦し、低価格の鶏肉に集中しました。また、国産豚肉は出荷増によって相場が低迷し、年末から国の緊急支援対策として調整保管が発動される状況下で苦戦しました。日本フード各社の販売は、上期は前期を上回る状況で推

食肉事業本部の当期の実績

	2010年3月期 実績
売上高(百万円)	605,254
営業利益(百万円)	16,396
営業利益率(%)	2.7

移しましたが、下期に入ってデフレの進行とともに価格競争が激化しました。豪州の牛肉事業は、出荷頭数の減少が生体相場の上昇と処理工場の稼働率低下を招き、コストが大幅に上昇しました。輸出販売状況は、日本をはじめとする世界的な不況の影響による消費不振と低価格化で、苦戦が続きました。米国の養豚事業は、豚価低迷が続き苦戦しました。

中條 隆治

取締役常務執行役員
食肉事業本部長

“

リーマンショック後の世界的不況、国内消費の沈滞と低価格志向など、私たちを取り巻く環境は厳しく、2010年3月期は目標達成には至りませんでした。し

かし、この厳しい環境下でも販売部門は販売数量を伸ばし、コスト低減に挑戦し続けた生産部門は相応の結果を出してくれました。また、この経験によって、人も会社も大きな力をつけたと思っています。私は常々過去の業績を超えることが私たちの発展につながり、私たちを育ててくれた先人への恩返しであると考えています。2011年3月期は一段と力強くなったグループのすべての会社と従業員の力を結集し、何としても過去を超えるという目標を達成して、日本ハムグループの発展につなげていきたいと、決意を新たにしています。

売上数量
の拡大

インテグレーションの充実

調達体制
の拡充

コスト競争力
の強化

”



Q

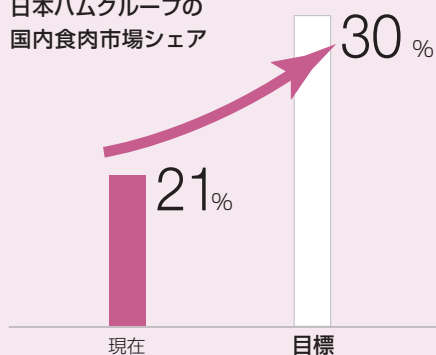
食肉事業本部が掲げている「『チャレンジ30』いつも明るく元気よく」の意味を、教えてください。

A

『チャレンジ30』は、国内食肉需要のシェア30%獲得に挑戦するという意味です。

日本ハム食肉グループのシェアは、現在21%です。シェア30%を目標に売上を拡大して会社を発展させることが、従業員にとっても生き甲斐になると考え「いつも明るく元気よく」目標に向かって働こうというスローガンにしました。

日本ハムグループの
国内食肉市場シェア



Q

『チャレンジ30』の目標達成に向けた売上数量拡大のための施策について、どのように考えていますか？

A

現在、食肉事業の売上の4分の3が全国に販売拠点を持つ日本フード各社を通じて販売され、残りの4分の1が社内外の加工原料や外食産業などに販売されています。他社にない規模と販売力を持つ日本フード各社が、日本ハムグループの強みです。この日本フード各社の販売網を最大限に活かしたきめ細かな提案営業とグローバルな調達力を活かした高品質な商品の供給を行い、お取引先様のニーズにお応えすることで、販売数量を拡大していきます。

Q

人材育成も大切ですが、それについてはどのように考えていますか？

A

企業を動かすのは、人です。日本ハムグループの規模は業界の中で上位にあり、優れた人材もたくさんいます。日本ハムグループで働いている各部門やグループ会社のリーダーは、社外から見ても一目置かれるようなプロとなり、業界のリーダーになることが大事です。次世代を担う人材育成については、彼らを養成する研修はもちろん重要ですが、若いうちに数多くの経験を積ませることが最も重要であると考えています。

Q

インテグレーションを強化するための取り組みについて、教えてください。

A

インテグレーションを更に強化するには、自社ブランド食肉の開発やコスト競争力で、付加価値や競争力をつけることが重要になります。そのためには、品質のクレームをなくし、お客様満足度を高めることが大切なので、生産、処理、販売が一体となって品質と価値の向上に取り組んでいます。



関連企業本部

2010年3月期のレビュー

Topics

新しい取り組みと常に向き合う 「日本ルナ」

商品開発力が成長の源泉

日本ルナは、京都に本社・製造工場を置く発酵乳・乳酸菌飲料の専門メーカーです。これまでロングセラーの「バニラヨーグルト」や業界初の「脂肪0%」シリーズなど、ユニークな着眼で話題商品を次々と発売してきました。2009年4月に新社長が就任し、新生「日本ルナ」として、新しい取り組みに意欲的に挑戦しています。

日本ルナを代表するヒット商品「バニラヨーグルト」は、バニラアイスのようなクリーミーさが特徴のデザートヨーグルトです。通常のヨーグルトの3倍の時間をかけた長時間発酵による独特のコクと、まろやかなおいしさが大好評を得ています。「バニラヨーグルト」は、価格競争に巻き込まれない、オリジナリティのある商品であり、この「バニラヨーグルト」の成功は、日本ルナが商品開発力で成長してきた会社であることを証明するものです。



「バニラヨーグルト」

オリジナリティのある商品例

「朝のフレッシュヨーグルト シスコーンフロスト」

シリアルが透明のトップカップに別包装された業界初の商品。ヨーグルトとシリアルという組み合わせは、欧米では一般的な食べ方で普及しています。(2002年3月発売)



「やさしさたっぷりヨーグルト」

わが子の健康を考える「お母さん」の声を聞いて開発した「子供のための」ヨーグルト。カルシウムとDHAが入っており、またビフィズス菌 HN019を使用。甘味料・香料を使わず、自然でやさしい味に仕上げています。(2010年3月発売)



今後の取り組み

日本ルナが今後目指すのは、日本ハムグループの中での存在感と安定した利益を確保することです。「もっとおいしく」「もっと健康」を目指し、ヨーグルトを通じた「もっと豊かな生活」をテーマとする「ホールヘルスカンパニー」を企業理念に、今後もチャレンジを続けていきます。

日本ルナの2011年3月期の重点項目

1 量販店・生協チャンネルへの拡販を強化し、「バニラヨーグルト」の売上拡大および首都圏での販売拡大

2 商品開発力を強化し、植物性乳酸菌を使った商品、専用商品やPB商品などの開発を促進

3 特需・特販チャンネルへの販売強化

4 効率化によるコスト競争力の強化

基本方針と重点施策

収益力の向上と事業の拡大を図り、 関連企業本部を日本ハムグループの確固たる 「第3の柱」にしていします。

2011年3月期の課題への取り組み

Q

新中期経営計画パートⅢの1年目を、どのように
総括していますか？

A

販売価格が下落する厳しい市場環境の中、営業力を強化し、数量を伸ばし、収益の改善を図りました。主要なお得意先様に対して、提案営業を行うとともに、産地や自社工場に招待してメーカーとしての「ものづくり」の強みや品質保証体制を理解していただいた結果、マリンフーズや日本ルナは売上増加につながりました。また、将来的に漁獲規制が厳しくなることが予想される中で、マグロの養殖事業の重要性が注目されていま

関連企業本部の当期の実績

	2010年3月期 実績
売上高(百万円)	132,527
営業利益(百万円)	616
営業利益率(%)	0.5

す。当社は2年前にマグロの養殖事業に参入し、2009年末から出荷を開始しました。販売も好調であり、中核商品として育成していきます。

コスト削減については、自社工場の稼働率を向上させるとともに、アイテムの削減等で生産性を上げることにより、生産コストを下げる取り組みを進めています。加えて、2011年3月期は、物流費やエネルギー費を中心としたコスト削減にも取り組みます。

川村 浩二

取締役執行役員
関連企業本部長

“

2011年3月期は、水産事業、乳製品事業を中心にフリーズドライや健康食品を加えた関連企業本部を、日本ハムグループの確固たる「第3の柱」とすべく、更なる収益力の向上と事業の拡大を図ります。製販の連携を強化し、既存事業に磨きをかけるとともに、自社の強みを活かしたビジネスモデルを進化させていきます。そのためにも、食品メーカーとしての責務である「安全・安心」を担保する品質保証体制を強化するとともに、内外環境の変化を先取りできる人材育成を図っていきます。

私自身も、新しい行動指針にある「熱意」と「創意工夫」で、先頭に立って目標を達成するために活動し、職責を果たしたいと考えています。

”

営業力の強化

売上・利益の追求

調達力の強化

コスト競争力の強化

Q

事業として「第3の柱」の確立に向けて、どのような成果がありましたか？

A

当期は、売上高は販売価格の下落のため計画を少し下回りましたが、関連企業本部として黒字を計上したので、一定の成果があったと認識し、「第3の柱」の確立へ自信を深めています。今後は、なお一層、営業力に磨きをかけ、主要チャネルへの販売を拡大するとともに、商品開発力を高め、自社製造商品の販売構成比を上げて、利益率を向上させます。合わせて、新しいチャネルや商品カテゴリーへも挑戦していきます。

Q

来期の重点施策について、聞かせてください。

A

現場重視のPDCAサイクルを速く回すマネジメントを徹底させることで、既存の収益力を高めていきます。また、中期的視点で関連企業本部の事業を成長させるために、①水産における川上および川中事業の整備と推進、②海外市場での販売拡充、③消費者の内食志向に対応した事業戦略、商品戦略の策定とその実行、の3つの施策にも取り組んでいきます。

Q

各事業分野の今後の取り組みを、教えてください。

A

水産事業の取り組み

マリンフーズは、商品開発力を高めて、三重工場で生産する付加価値の高い商品を営業部門が量販店を中心に拡販することにより、収益力を向上させます。また、マグロの養殖事業については、

2010年3月期マリンフーズ チャネル別売上伸び率

前期比	販売数量	売上金額
寿司店	102%	95%
量販店	113%	106%



高品質の商品を安定的に供給できる体制を構築します。

乳製品事業の取り組み

チーズ 宝幸は業務用の販売が主流ですが、今後は積極的にコンシューマー商品を開発し、本格的に市場参入を展開していきます。また、中国などの新興国でチーズの消費量が拡大することを想定し、アジア市場での展開を視野に入れた販売体制を整えていきます。

ヨーグルト ヨーグルト業界は激しい価格競争にありますが、主力商品の「バニラヨーグルト」を軸として、量販店チャネルへの販売を更に強化します。また、日本ルナが得意とする長時間発酵技術を活かした付加価値の高い商品を開発して、市場に適時投入します。

2010年3月期 乳製品売上伸び率

前期比	販売数量	売上金額
チーズ	120%	96%
ヨーグルト	109%	103%

その他事業(フリーズドライ・健康食品)

フリーズドライ事業は、主要販売先である即席麺メーカーへの販売を強化し、九州にある自社工場の年間稼働数量を増やして、収益力を上げていきます。また、中国の山東未来食品で製造する商品の販売数量を増やし、稼働を安定させていきます。

健康食品事業は、主力のコラーゲン、プラセンタ関連商品を中心に、ドラッグストアチャネルへ拡販していきます。また、積極的に広告宣伝を行い、通信販売での新規顧客の獲得を目指します。

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

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、委員会の充実を図っています。

また、取締役会の透明性を担保するために、原則として複数名の社外取締役を選任することを基本としています。取締役の任期は、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、2009年4月1日～2010年3月31日の1年間に17回開催されています。

2010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	
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 17回中 17回出席

●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。

2010年3月期 社外監査役の取締役会および監査役会への出席状況

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 17回中 17回出席	監査役会 15回中 15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 17回中 15回出席	監査役会 15回中 13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 17回中 17回出席	監査役会 15回中 15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、コンプライアンスを経営の基軸に据え、コンプライアンスの徹底に取り組んでいます。

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

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

2カ所に設置し、問題の早期解決を図るとともに、その情報を分析し、次の行動計画策定に活かしています。

- 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



- コンプライアンス研修
- コンプライアンス大会
- 事業所勉強会



- コンプライアンスアンケートの実施
- 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



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。

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。

株主総会

監査役会
監査役
社外監査役

取締役会
取締役
社外取締役

コンプライアンス委員会
内部統制・JSOX 評価委員会
報酬制度検討委員会
リスクマネジメント委員会

企業価値
評価委員会

経営監視

報告

報告

経営戦略会議
執行役員会議

投融資会議
ガバナンス会議

グループ経営本部
企業戦略室
経営企画部
広報 IR 部

品質保証部
監査部

社会・環境室
コンプライアンス部
社内相談窓口
社外相談窓口

人事
総務
法務
経理財務部
情報企画部
エンジニアリング部

事業部

関係会社
(コンプライアンス推進委員会)

監査

監査

社外弁護士 他

買収防衛に関する勧告

提言・運営

情報の共有化

統制監視

内部監査

統制監視

提言・運営

消費者と双方向コミュニケーションのできる企業に



経済社会のグローバル化や市場メカニズムが重視される社会環境の変化の中で、経済主体としての消費者の役割を重視する考え方が、日本だけでなく欧米やアジアなど世界各地で広がっています。食品や製品の安全確保に努め、公正な取引を行う誠実な企業を見分け、そうした企業を支援することによって企業や市場のあり方を変える。その力こそが消費者に求められています。消費者自身の意識も大きく変化してきています。内閣府の調査では「個人の利益よりも国民全体の利益を大切にすべき」と考える消費者が2008年に初めて50%を超えたという結果が出ています。

では、そうした消費者は今、企業に何を期待しているのでしょうか。「安全安心な市場」「良質な市場」の実現は、もはや企業として当然のこと。それだけではなく、良い市場の実現に貢献したいという消費者の気持ちを理解して、消費者との協働を目指す企業であること——それが消費者の期待と考えられます。

企業が消費者と協働するには、消費者との相互理解と信頼の構築が不可欠です。そして、この相互理解と信頼を構築するには、「双方向のコミュニケーション」が極めて重要になってきます。

双方向コミュニケーションの第一は、お互いをしっかりと知ることです。まずは、企業が消費者のありのままの姿を知らなければなりません。そのうえで企業から消費者へ、商品を提供する作り手の思い、企業だから見えている市場の仕組みや課題などをわかりやすく伝えることが必要です。企業の思いや努力が伝われば、企業の行動に関心を持つ消費者が増え、多くの消費者から新たな疑問や提案が寄せられるでしょう。このようにして、お互いを知り、知識や情報を共有したうえで、意見の交換をする。そこに初めて「双方向コミュニケーション」が成立し、相互理解と信頼構築が生まれます。

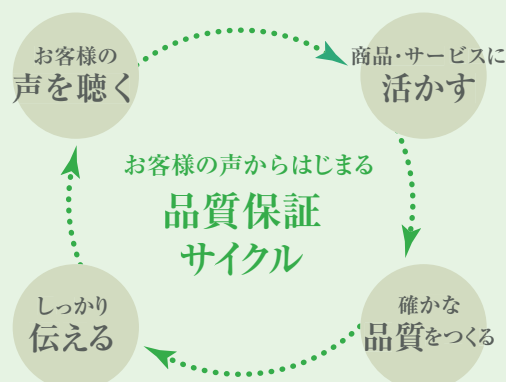
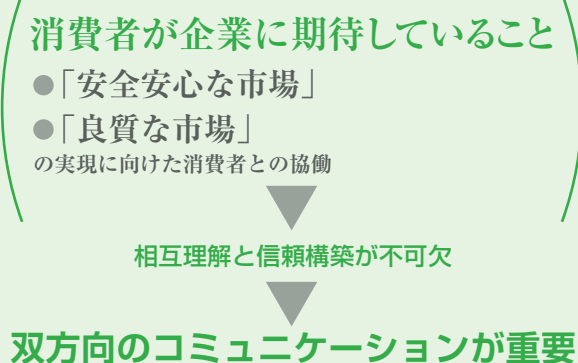
消費者の期待に応える企業活動の1つとして、こうした消費者との双方向コミュニケーションの取り組みがすべての現場に浸透するよう工夫し提言してまいります。

社外取締役

片山 登志子

経歴

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



(2010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)



川村 浩二
取締役(執行役員)



片山 登志子
社外取締役



高 巖
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常務執行役員

山田 輝男

取締役を兼任していない執行役員

多田 賢男

執行 清司

竹田 憲宗

森下 和彦

大社 隆仁

篠原 三典

三輪 孝之

緒方 俊一

板東 冠治

宮地 敏通

太田 一司

井上 勝美

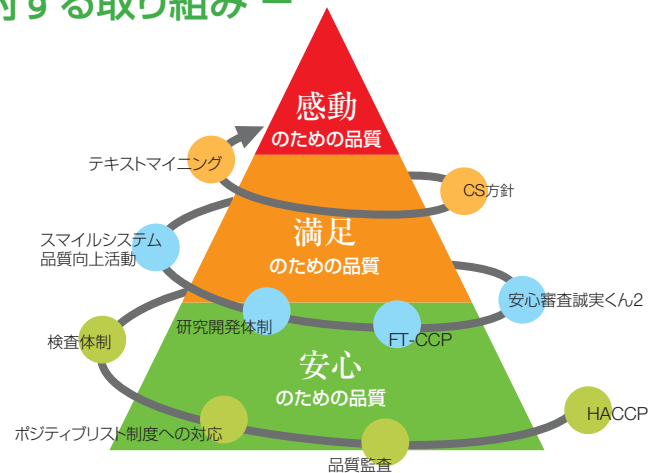
畑 佳秀

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1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

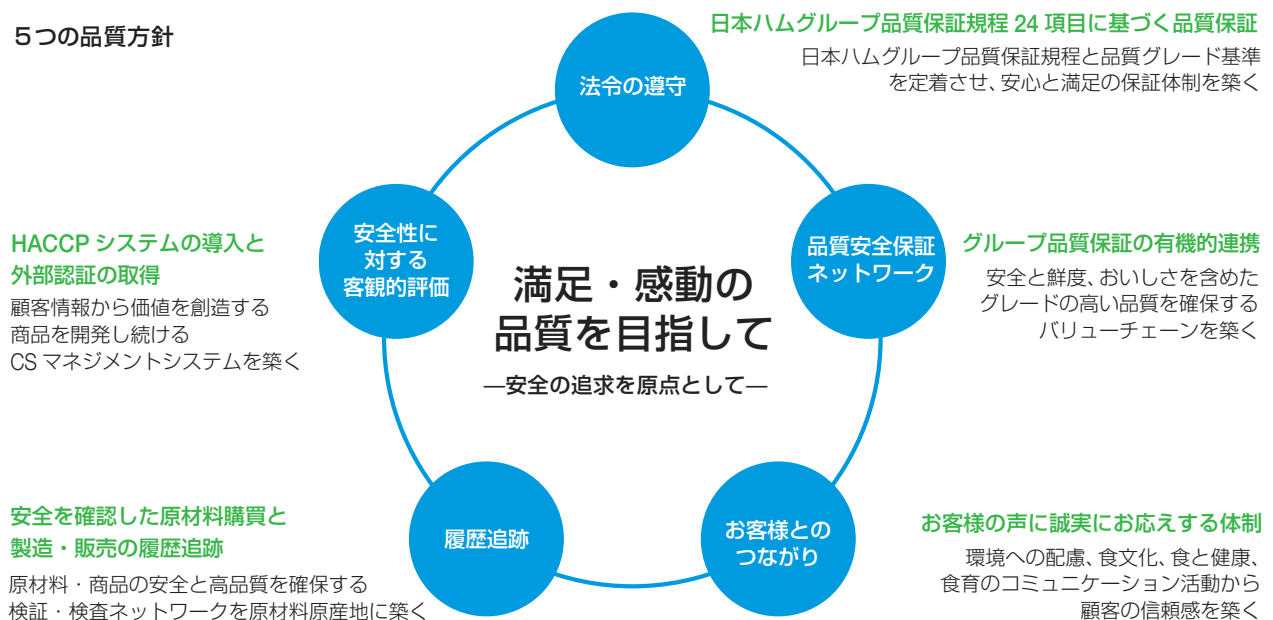
日本ハムグループは「お客様視点で商品の安全と高い品質をお届けし、お客様が必要とする情報をできる限りお知らせする、開かれた食品づくりを実現する」という信念のもと、「OPEN品質」体制を整えています。「品質No.1経営」はこの活動の延長線上にあり、商品の品質を管理するだけではなく、その先にあるお客様の満足や感動までも品質ととらえています。そのため、日本ハムグループは「満足・感動の品質」を目指して、5つの品質方針を掲げ、厳格に実践しています。新中期経営計画パートⅢでは、「品質No.1経営」を更に浸透させ



るために、「品質No.1経営の定着と進化」に取り組んでいます。

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、競争優位性を更に高めていきます。

5つの品質方針



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

「品質No.1経営」で 継続的な成長を目指す

日本ハムグループでは、品質に対する高い意識を「商品やサービス」だけではなく、企業風土にしていきたいと考えています。そのためには、全従業員が「品質No.1」に取り組んでいかなければなりません。また、日本ハムグループが考えるお客様満足は、「お客様のご指摘を受けて対応する商品やサービスの改善活動」とどまらず、「お客様の期待に応えてお客様満足と感動を提供する活動」とらえています。「品質No.1」を決めるのは、私たちではなく、お客様です。ですから、お客様から「品質No.1」の評価を得てお客様満足を高めることが、「品質No.1経営」の実現であり、これが継続的な成長の糧となると考えています。

お客様満足が利益の源泉

現在のようにモノが行きわたったデフレ市場では、嗜好の多様化に合わせてお客様視点も多様化させなければ、お客様の満足を得ることができません。おいしさはもちろんのこと、安全で安心な商品、原材料へのこだわり、環境への配慮、簡便性の追求、表示の見やすさといった期待に、一つひとつ応えていくことが、お客様に満足していただくことにつながります。そのためには、お客様を知り、その期待に応える商品づくりと販売体制が必要であり、お客様視点を伴う経営判

断も必要です。お客様視点の経営判断とは、お客様の声をお聞きする姿勢とその情報を共有する仕組みづくり、そしてお客様満足を果たすための取り組みへの指示であると考えています。これらが機能すれば、現場からの情報の噴水効果と経営者からの指示のシャワー効果で、会社全体にお客様視点による取り組みが浸透し、お客様満足を利益に変えることができます。お客様満足が、私たちの会社の利益の源泉なのです。

「品質No.1」を実現するための人材育成

「品質No.1」の商品をつくるのは、従業員です。そのため、日本ハムグループでは独自の人材育成体系を構築して、お客様視点で確かな品質をつくることのできる人材を育成しています。例えば、品質保証の技術を向上させるために、専門技術者教育を継続的に実施して品質保証の中核的な人材を育成し、より良い品質づくりに取り組んでいます。また、生産技術を向上させるために、各事業部、各社で独自の専門的な技術者の養成を行い、更に高品質な商品を目指しています。

このような一つひとつの取り組みが「品質No.1」を実現し、お客様の満足を得ることで、日本ハムグループの企業価値を増大させていくことになると考えています。



全従業員でお客様満足に取り組み、
お客様満足を利益に変えていきます。

「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・素材の研究開発、おいしく高品質な食肉の生産技術開発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、早くから栄養成分など有用物質の分析の他に、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てきました。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。2009年10月には、栄養表示に必須の5項目の分析に関する技術およびデータの信頼性に対する第三者評価としてISO/IEC 17025の認定を取得し、中央研究所の試験検査に関するシステムが国際基準に適合していることが認められました。

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。疲労軽減に役立つイミダゾールペプチド高含有エキスや、血管の健康に有用な独自の低分子コラーゲンペプチドを開発・発売しています。低分子コラーゲンペプチドには美容効果も期待されています。美容に役立つ

素材としては他に豚血管から開発したエラスチンペプチドなどもあります。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健康食品などに活用されています。



●おいしく、高品質な食肉の生産技術開発

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。牛乳からナチュラルチーズを作るときにできるホエイを飼料に利用した“北海道ホエイ豚”を利用した商品が実用化されています。また、病気に強い豚、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。家畜を健康に育てる技術開発として、家畜の健康診断や豚の成長を速くする乳酸菌が実用化され、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。例えば、札幌市と共同で「札幌まちづくりパートナー協定」に取り組み「スポーツの喜び」と「食べる喜び」を通じて未来を担う子供たちが健やかに育つまちづくりに協力しました。更に、プロ野球チーム北海道日本ハムファイターズで蓄積された食事・栄養のノウハウを、野球少年とその父母、指導者に向けて紹介した「野球少年の食事バイブル」を出版しました。



美しい地球を次世代に残すために、 環境負荷低減に挑戦し続けます。

日本ハムグループは、環境活動の基本方針である「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. 法規則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。

●「新中期経営計画パートⅢ」初年度の報告

日本ハムグループでは、2009年4月より3年間にわたる「新中期経営計画パートⅢ」を開始しました。パー

トⅢではCO₂排出量の削減をはじめとする7項目の目標を設定し、2011年度の目標達成を目指して取り組みを進めています。今回の目標設定では、食にかかわる日本ハムグループにとって、食品廃棄物などの発生抑制や有効活用は重要な課題であると考え、新たに目標に組み入れています。今後も2011年度の目標達成に向けて、一層の努力を続けていきます。

	結果 2009年度	目標値 2011年度
CO ₂ 排出量	12.2%削減	原単位3%削減
廃棄物発生量	5.8%削減	総量3%削減
廃棄物リサイクル率	98.2%	99%
食品リサイクル率	87.4%	87%
用水使用量	3.3%削減	原単位3%削減
グリーン購入率	74.5%	90%
車両燃費	1.1%向上	5%向上

●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。2010年3月末時点では、日本ハムグループ22拠点でISO14001の認証を取得しています。

カーボンフットプリントについて 日本ハムは、2010年2月より「森の薫り」シリーズあらびきウインナーなど3品を対象に「カーボンフットプリント(CFP)・マーク」の表示を開始しました。CFPとは、商品の①原材料調達から、②生産、③流通・販売、④使用・維持管理、⑤廃棄・リサイクルまで、ライフサイクル全体で排出される温室効果ガスをCO₂の重量に換算して、その数値を商品に表示するものです。CO₂という「見えない」ものが「見える」ようになるため、消費者がCO₂の排出量に関心を持ち、低炭素社会を実現する一助になることが期待されています。日本ハムグループは、今後もCO₂削減への取り組みを進め、低炭素社会の実現に貢献していきます。



パッケージ裏面では「カーボンフットプリント」の概要を紹介



算定した「CO₂量」を表示



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つくり、人と人の心がつながるコミュニケーションづくりに取り組んでいます。

野球では北海道を本拠地とする「北海道日本ハムファイターズ」を所有し、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、茨城県の筑波山、愛知県の瀬戸定光寺にある3つの森林で、従業員が一般の方々と一緒に植林や下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おり、2009年度では約1,300件の活動を実施しました。

「視覚障がい者のための簡単お料理教室」は、目の不自由な方々にももっと食を楽しむを楽しくいただきたいとの思いで活動しているものです。スタートから5年を迎えた2009年度は、「健康」を切り口として実施しました。また、出前授業としては、「食事バランスガイド」を活用した日本型食生活の実践を促進する農林水産省の「食育先進地モデル実証事業」に参加し、札幌市内の小学校で朝食の摂取促進などを目的とした食育授業を行いました。日本ハムグループは、今後も多くの皆様が豊かな食生活を送ることができるように、食育活動を推進していきます。

食物アレルギーへの取り組み

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

その取り組みの1つとして行っているのが、親子の皆様を対象にした「食物アレルギー教室」です。この教室は、食物アレルギーについて学ぶだけでなく、実際に調理し、お子様と一緒に試食していただくことで、食物アレルギーに対する不安や悩みの解消をサポートすると同時に「食べる喜び」をお届けしています。そして、参加者からは食物アレルギー対応食のレパートリーが広がったと、好評を得ています。



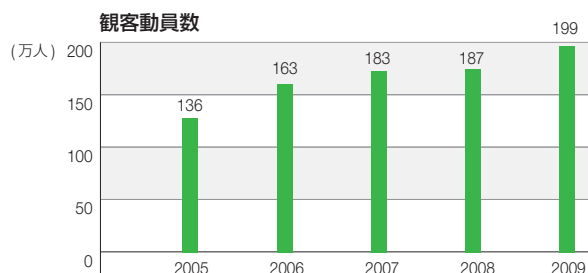
ブランド価値向上に貢献する 北海道日本ハムファイターズ



日本ハムは、1973年にプロ野球「(現)北海道日本ハムファイターズ」を保有しました。日本ハムグループにおける北海道日本ハムファイターズ存在意義は、日本ハムの知名度を向上させる役割から企業の社会的責任を担う役割へと進化しており、現在はブランド価値向上にも貢献しています。

●伸び続ける観客動員数

北海道日本ハムファイターズは、2004年に本拠地を東京から北海道に移転しました。その後の観客動員数は毎年伸び続けており、2009年は過去最高の199万人に達しました。北海道日本ハムファイターズがお客様に支持されているのは、この5年間で3回もリーグ優勝をしているチームの活躍に加えて、地域に密着した斬新なファンサービスを徹底して続けているからです。2009年も「母の日」や「北海道愛」などのテーマで毎月ファンサービスのイベントを行い、観客動員に大きく貢献しました。



●「日経MJ賞」最優秀賞を受賞

北海道日本ハムファイターズは、日本経済新聞社が主催する2009年「日経優秀製品・サービス賞」の「日経MJ賞」最優秀賞を受賞しました。この賞は、毎年1回、特に優れた製品・サービスを表彰するものです。今回、北海道日本ハムファイターズは、「乙女の祭典2009などの一連のファンサービス」が評価されての受賞となりました。「乙女の祭典」は、女性の野球ファン向けのイベントで、2009年は試合を観戦しながらパートナーを探す「KONKATSU(婚活)シート」や、女性が札幌ドームのグラウンドで踊る企画などを行い、大きな話題となりました。今回の受賞は、北海道日本ハムファイターズのイベントが高く評価されたものであり、これに自信を深め、今後も斬新なファンサービスで観客動員数の増加に努めていきます。

●「ファイターズ・エコプロジェクト」を始動

自然があふれる北海道の地を本拠地とする北海道日本ハムファイターズは、これまでもさまざまな環境保全活動に取り組んできましたが、今後は長期的な視点で継続的に環境保全活動に取り組んでいくために、「ファイターズ・エコプロジェクト」を立ち上げました。夢を持った挑戦をし、常にとどまることなく成長するプロ野球球団を目指す北海道日本ハムファイターズは、「次世代へ紡ぐ環境への取り組みは企業の責任である」と考え、企業活動のあらゆる面で環境保全に積極的に取り組んでいきます。

(北海道日本ハムファイターズは、環境マネジメントシステムの国際規格ISO14001の認証を取得しています。)



目次

Page

41	5年間の主要財務データ
42	業績の検討及び分析
50	連結貸借対照表
52	連結損益計算書
53	連結資本勘定計算書
54	連結キャッシュ・フロー計算書
55	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

	2010	2009	2008	2007	2006
売上高	¥ 953,616	¥1,028,449	¥1,029,694	¥ 975,466	¥ 962,369
売上原価	754,992	833,564	840,512	788,131	788,118
販売費及び一般管理費	173,769	173,468	171,413	170,802	187,623
継続事業からの税金等調整前当期純利益	24,024	6,287	7,760	13,835	2,550
当社株主に帰属する当期純利益	15,721	1,657	1,555	11,386	952
資本的支出	19,754	22,148	18,627	19,441	20,996
減価償却費	24,408	24,000	23,939	22,975	23,731
総資産	604,201	583,684	608,809	612,933	591,426
当社株主資本	271,908	270,439	287,457	298,428	291,580
当社株主資本比率	45.0%	46.3%	47.2%	48.7%	49.3%
有利子負債	187,585	168,950	183,539	171,211	169,701
営業活動によるキャッシュ・フロー	67,448	37,776	29,690	33,164	(21,793)
フリー・キャッシュ・フロー	7,314	22,379	2,897	13,424	(38,454)
期末現金及び現金同等物残高	43,518	41,323	44,249	34,482	27,180

単位：円

一株当たり金額

基本的な一株当たり当社株主に帰属する当期純利益：

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	¥ 69.69	¥ 4.84	¥ 16.94	¥ 50.03	¥ (0.25)
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	69.69	4.84	16.94	50.03	3.91
非継続事業からの純利益（損失）		2.42	(10.13)	(0.14)	0.26
当期純利益	¥ 69.69	¥ 7.26	¥ 6.81	¥ 49.89	¥ 4.17

希薄化後一株当たり当社株主に帰属する当期純利益：

継続事業からの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	¥ 68.99	¥ 4.83	¥ 16.92	¥ 49.97	¥ (0.25)
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	68.99	4.83	16.92	49.97	3.91
非継続事業からの純利益（損失）		2.42	(10.12)	(0.14)	0.26
当期純利益	¥ 68.99	¥ 7.25	¥ 6.80	¥ 49.83	¥ 4.17

一株当たり当社株主資本

一株当たり配当金

一株当たり当社株主資本	¥1,278.83	¥ 1,185.25	¥ 1,259.74	¥1,307.77	¥1,277.41
一株当たり配当金	¥ 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）	5.8%	0.6%	0.5%	3.9%	0.3%
総資産継続事業からの税金等調整前当期純利益率（ROA）	4.0%	1.1%	1.3%	2.3%	0.4%

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. 一株当たり当社株主に帰属する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を参照して下さい。

3. 財務会計基準審議会会計基準書（以下、「会計基準書」という）810「連結」（旧財務会計基準審議会基準書（以下、「基準書」という）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」）に基づき、非支配持分に関する前事業年度までの連結財務諸表の数値を一部組替えて表示しています。

4. 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「継続事業からの税金等調整前当期純利益」は240百万円（一株当たり1.05円）減少し、当社株主に帰属する当期純利益は156百万円（一株当たり0.68円）増加しています。

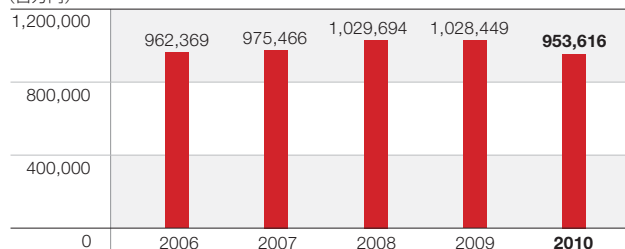
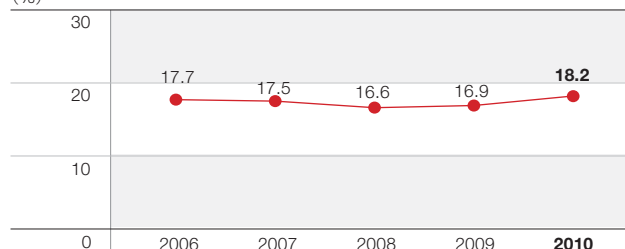
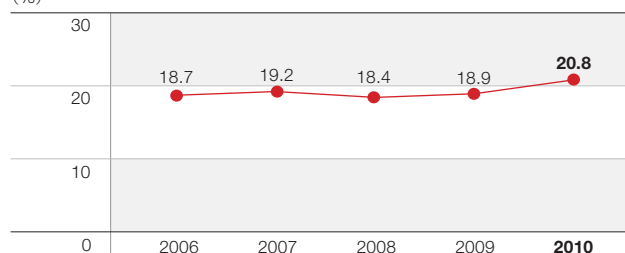
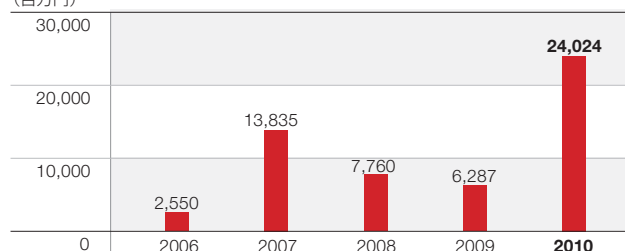
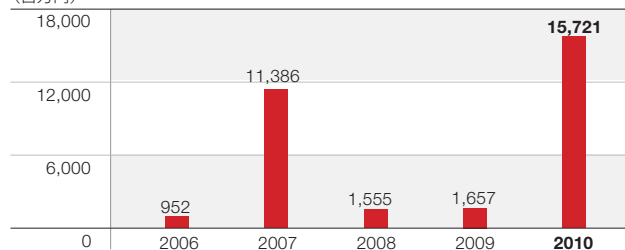
5. 連結会社は、会計基準書805「企業結合」（旧基準書第141号「企業結合」）に従い、取得純資産の公正価値が投資額を超える金額について、臨時項目利益として計上しています。2006年3月31日に終了する事業年度における臨時項目利益は555百万円であり、連結損益計算書上、「臨時項目－貸方のれん償却益」として表示しています。

6. 会計基準書205「財務諸表の表示」（旧基準書第144号「長期性資産の減損または処分の会計処理」）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。

7. ROE＝（当社株主に帰属する当期純利益／期中平均当社株主資本）×100

ROA＝（継続事業からの税金等調整前当期純利益／期中平均総資産）×100

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

売上高
(百万円)販売費及び一般管理費率*
(%)売上総利益率**
(%)継続事業からの税金等調整前当期純利益
(百万円)当社株主に帰属する当期純利益
(百万円)

※ 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に算出しています。

※※ 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。

業績の概要

当期の日本経済は、厳しい雇用情勢や設備投資の抑制など不透明な状況が続きましたが、輸出環境の好転やコスト削減効果などにより、一部企業に業績改善傾向が見られるなど、明るい兆しも見えてきました。

当業界においては、高騰していた原材料価格や燃料価格が反落し、加工事業でのコスト面の環境は好転しましたが、消費支出の停滞、価格競争の激化及び食肉相場の低迷など、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Ⅲのテーマに掲げた「国内事業の更なる強化とグローバル企業への挑戦」を果たすべく、さまざまな経営施策を強力に推進してきました。

経営方針の一番目である「品質No.1経営の定着と進化」については、お客様視点による品質向上活動の更なる強化に加えて、表示及びパッケージの表現などの総点検と安全審査体制の見直しを行うとともに、品質管理を担う人材育成なども行いました。また、環境問題にも積極的に取り組み、CO₂削減施策の一環としてハム・ソーセージのカーボンフットプリント(CFP)の算定作業を行い、カーボンフットプリント・マークを表示した商品の販売を開始しました。二番目の経営方針である「選択と集中による収益力の向上」については、コア事業の競争力を向上させるため、加工事業では将来的な効率化につながるSCM改革として、物流拠点の整備やシステム開発を引き続き行いました。また、当社グループ全体で不採算事業の見直しや遊休資産の売却、品種の統廃合などを着実に推進しました。三番目の経営方針である「グローバル経営体制の構築」については、海外生産拠点の生産体制整備強化など、海外展開に向けた布石を打ってきました。

あわせて、「シャウエッセン」発売25周年キャンペーンによる販売促進、更には秋のファイターズセールから年末商戦まで、一貫して売上げの伸長に向けたさまざまな販売促進を展開して、業績の向上に努めました。しかしながら、売上構成の大きい食肉の相場低迷や海外事業の見直しなどの影響を大きく受けました。

売上高

ハム・ソーセージについては、主力商品の販売促進や消費者の健康志向に対応したコンシューマー商品を軸に売上げの伸長を図るとともに、中元・歳暮商戦の広告宣伝や店頭での販売促進を強化してギフト商品の拡販に努めましたが、前期比1.0%の減収となりました。

加工食品については、内食回帰の傾向に対応した常温商品群を強化するとともに、チルドベーカリー群に新商品を投入し、業務用チャネルで製販一体となった提案活動を行った結果、前期比0.8%の増収となりました。

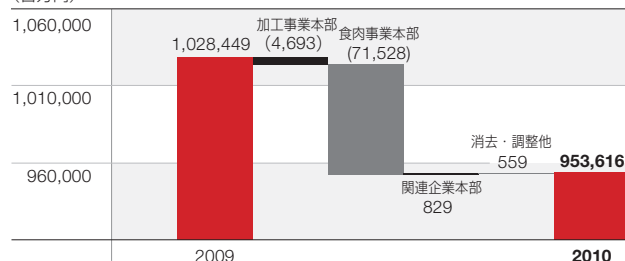
食肉については、グローバルな調達力と販売会社の営業力で積極的に拡販に取り組み、量販店でのシェアアップを実現するなど、国内の販売数量は順調に伸長しましたが、食肉相場の低迷の影響が大きく、前期比12.4%の減収となりました。

水産物は、主力商品である寿司ネタの売れ筋が低価格商品へシフトし、また価格競争も激化した結果、前期比1.4%の減収となりました。

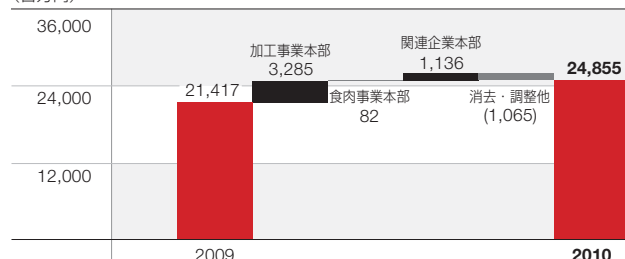
乳製品は、ヨーグルト・乳酸菌飲料の新商品の投入や主力商品の販売促進を積極的に行ったものの、チーズの販売単価の下落や低価格商品へのシフトもあり、売上げは前期を若干下回りました。

以上の結果、当期の売上高は、前期比7.3%減の953,616百万円となりました。

連結売上高のセグメント別増減要因
(百万円)



連結営業利益のセグメント別増減要因
(百万円)



売上総利益、継続事業からの税金等調整前当期純利益及び当社株主に帰属する当期純利益

売上原価は、前期比9.4%減の754,992百万円となり、売上高に対する比率は前期81.1%に対して、当期は79.2%となりました。売上総利益は、売上高に対する売上原価の比率改善により、前期比1.9%増の198,624百万円となりました。販売費及び一般管理費は、前期比0.2%増の173,769百万円となったことから、売上高に対する比率は前期16.9%に対して当期は18.2%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、売上総利益の増加に加えて、為替差益を計上したことなどもあり、前期比282.1%増の24,024百万円となりました。

継続事業からの税金等調整前当期純利益に対する法人税実効税率は、前期74.0%が当期34.8%となりました。

以上の結果、当社株主に帰属する当期純利益は、前期比848.8%増の15,721百万円となり、一株当たり当社株主に帰属する当期純利益は69円69銭となりました。

セグメント別の概況

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

● 加工事業本部

加工事業本部では、ハム・ソーセージ部門は、主力商品である「シャウエッセン」のテレビコマーシャルを投入して販売促進に取り組みました。また、消費者の健康志向に対応した「新鮮生活ZERO」シリーズなどの商品ラインアップを充実させ、新たな需要を喚起しました。中元・歳暮商戦については、ギフトの旗艦ブランドである「美ノ国」を中心に販売促進を積極的行いました。

加工食品部門は、内食回帰の傾向に対応して「中華名菜」群やレトルトカレーなどの常温商品群の販売を強化しました。また、チルドベーカリー群に多様な新商品を投入したほか、業務用チャネルでは大手コンビニエンススト

アや外食チェーンに対して製販一体となった提案営業活動を推進し、売上げの伸長を図りました。

一方、景気の低迷が長引く中、消費者の低価格志向が強まったことや同業他社との競争が厳しさを増したことから、ハム・ソーセージ及び加工食品の販売価格は前期を下回る状況となり、販売数量は伸びたものの売上げは伸び悩みました。営業利益については、原料や資材の単価が下落したほか、生産性改善などのコスト削減に努めた結果、前期より大きく改善しました。

以上の結果、加工事業本部の売上高は、前期比1.5%減の329,436百万円、営業利益は前期比57.8%増の8,973百万円となりました。

● 食肉事業本部

食肉事業本部は、食肉相場の低迷が業績に大きく影響しました。牛肉・豚肉の価格が安値圏で推移し、豚肉については調整保管が発動される状況となりました。鶏肉相場は、年末にかけての需要回復に伴って回復基調となり、明るさが出てきました。海外においては、米国では国内消費不振と輸出減少で低迷していた豚肉相場が、母豚の淘汰が進んだことなどにより、年度末にかけて徐々に回復してきました。一方、豪州の牛肉事業は、世界経済の停滞により販売価格が低迷した反面、生体の仕入価格が上昇するなど、厳しい状況が続きました。

このような状況下、当社グループにおいては、グローバルな調達力と全国を網羅する販売会社の営業力で、年間を通じて積極的に拡販に取り組み、量販店でのシェアアップを図るなど、国内の販売数量は順調に伸長しました。しかしながら、食肉相場低迷の影響が大きく、売上げは前

期を大きく下回りました。営業利益については、国内のファーム事業は厳しい状況でしたが、海外事業及び輸入食肉販売の収益性が回復したことなどにより、前期実績を若干上回りました。

以上の結果、食肉事業本部の売上高は、前期比12.0%減の605,254百万円、営業利益は前期比0.5%増の16,396百万円となりました。

● 関連企業本部

水産部門は、主力チャネルである回転寿司チェーンの売れ筋が高価格商品から低価格商品へシフトしたことや、価格競争の激化で苦戦しましたが、消費者の内食回帰の傾向に対応して量販店への販売を強化したことで、前期並みの売上げを確保しました。

乳製品部門は、ヨーグルト・乳酸菌飲料については、期後半にコンビニエンスチャネルで苦戦しましたが、新商品の投入や主力商品である「バニラヨーグルト」の販売促進を積極的に行った結果、売上げは前期実績を上回りました。チーズについては、主要顧客の外食チャネルや製パンチャネルへの提案営業を強力に展開し、販売数量を伸長させましたが、販売単価の下落や低価格商品へのシフトなどで、売上げは前期を若干下回る結果となりました。

利益については、原料価格の低下やコスト削減の効果、生産数量拡大によるチーズ工場の生産性向上効果などにより、前期に比べて大幅に改善しました。

以上の結果、関連企業本部の売上高は、前期比0.01%増の132,527百万円、営業利益は616百万円（前期は520百万円の営業損失）となりました。

2011年3月期の見通し

次期も厳しい環境が続くことが予測されます。当社グループは、2年目に入った「新中期経営計画パートⅢ」で掲げた方針を基軸に「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、食肉相場や原油の価格上昇などにより、年後半から原材料価格や資材費・燃料費の上昇が見込まれます。加えて、消費者の生活防衛意識による低価格志向や激しい価格競争も見込まれ、引き続き厳しい状況が続くものと思われます。その中で、当社グループは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の強化と、お得意先様のトップパートナーとなるための戦略の推進、店頭を含む広告宣伝活動の強化を通じて、シェアアップに注力していきます。また、顧客視点での市場分析や商品開発体制を更に強化し、新たな価値の提案を行っていきます。効率化戦略については、SCM改革を中心に商品ロスの削減と物流コストの低減に取り組むとともに、引き続き製販の構造改革、品種統廃合を含む経費削減を行い、コスト競争力を強化していきます。

食肉事業本部では、飼料価格の安定や需要の回復による食肉相場の穏やかな上昇を予測しています。このような環境下、自社グループの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、更に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、量販店のシェアアップに注力していきます。また、川上部門は、品質とコスト競争力の向上並びに生産力の増強を図るとともに、調達力の強化にも取り組んでいきます。

関連企業本部では、水産事業、乳製品事業ともに、グループ各社の市場シェアを高めるために、市場のニーズに

細かく対応するマネジメントを実行することで、既存チャネルへの販路拡大とともに取り組みの弱い市場に引き続き挑戦し、シェアアップに注力していきます。また、水産事業は自社工場の商品の更なる拡販に取り組み、乳製品事業は量販店チャネルへの積極的な販売促進や市販用市場向けの納品拡大を推進して、市場における存在感と知名度を高めていきます。

次期は、「新中期経営計画パートⅢ」で一番目の方針として掲げた「品質No.1経営の定着と進化」に基づき、これまで以上に当社グループが一体となって、商品の安全・安心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きます。

社会的に環境への関心が高まる中、当社グループは、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、事業活動で使用する容器包装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、当社グループらしいCSR活動も積極的に推進していきます。

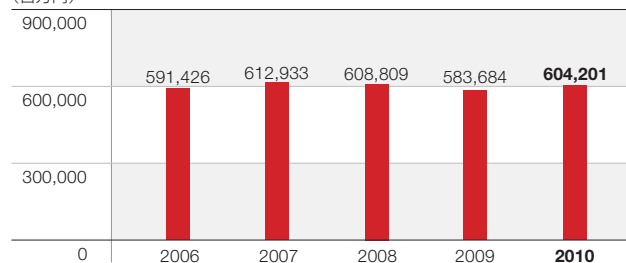
以上のように、日本ハムグループを取り巻く環境は大変厳しく、課題も山積していますが、「新中期経営計画パートⅢ」で掲げた方針と戦略の下に、「国内事業の更なる強化とグローバル企業への挑戦」に向けて、グループ一丸となって邁進していきます。

次期の業績については、売上高は前期比4.9%増の1兆円を目指しています。利益については、営業利益は前期比20.7%増の300億円、継続事業からの税金等調整前当期純利益は前期比8.2%増の260億円、当社株主に帰属する当期純利益は前期比10.9%減の140億円を見込んでいます。

財政状態に関する分析

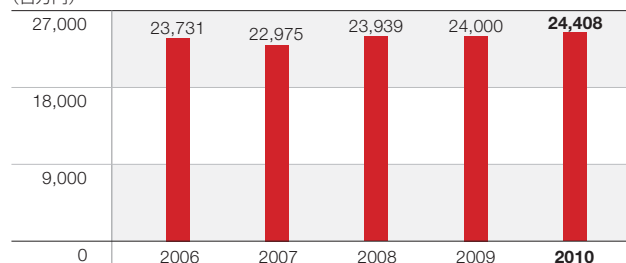
総資産

(百万円)



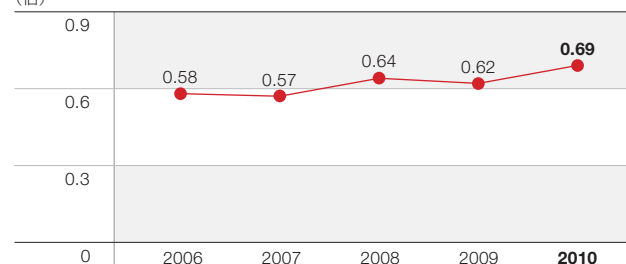
減価償却費

(百万円)



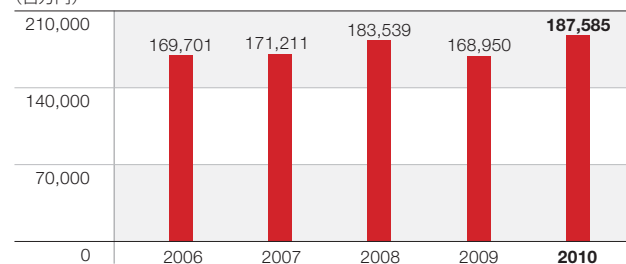
有利子負債・株主資本比率

(倍)



有利子負債

(百万円)



資産

当期末の総資産は、前期末比3.5%増の604,201百万円となりました。受取手形及び売掛金が前期末比2.4%減の100,366百万円、棚卸資産が前期末比13.1%減の100,545百万円となりましたが、定期預金が前期末に比べて54,552百万円増加して59,475百万円となったことなどにより、流動資産は前期末比9.7%増の319,329百万円となりました。有形固定資産は、新規取得が減価償却の範囲内であったことや固定資産の減損損失などにより、前期末比2.5%減の227,081百万円となりました。投資及びその他の資産は、その他の投資有価証券の未実現評価益が増加したことなどにより、前期末比2.1%増の29,950百万円となりました。

負債

負債については、短期借入金が前期末比14.4%減の48,332百万円、退職金及び年金債務が前期末比30.7%減の16,128百万円となりましたが、2010年3月に第5回無担保転換社債型新株予約権付社債を30,000百万円発行したため、前期末比6.1%増の330,239百万円となりました。なお、有利子負債は前期末から18,635百万円増加し187,585百万円となりました。

当社株主資本

当社株主資本については、自己株式が前期末に比べて16,446百万円増となりましたが、年金債務調整勘定、売却可能有価証券の未実現評価益などのその他の包括損益累計額が前期末から5,883百万円増加し、その他の利益剰余金も前期末比5.8%増の218,482百万円となったことなどにより、前期末比0.5%増の271,908百万円となりました。

しかしながら、総資産も増加したため、当社株主資本比率は1.3ポイント低下し45.0%となりました。

キャッシュ・フローの推移

● 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、当期純利益、減価償却費並びに棚卸資産の減少などにより、67,448百万

円の純キャッシュ増(前期は37,776百万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、有価証券及びその他の投資有価証券の売却及び償還がありましたが、定期預金の増加及び固定資産の取得などにより、60,134百万円の純キャッシュ減(前期は15,397百万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、第5回無担保転換社債型新株予約権付社債を発行したため、長期債務の借入は増加しましたが、自己株式の取得や短期借入金の

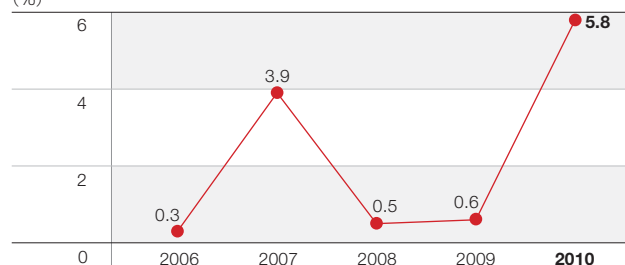
減少、長期債務の返済などにより、5,227百万円の純キャッシュ減(前期は24,761百万円の純キャッシュ減)となりました。

これらの結果、当期末の現金及び現金同等物残高は、前期末に比べて2,195百万円増加し43,518百万円となりました。

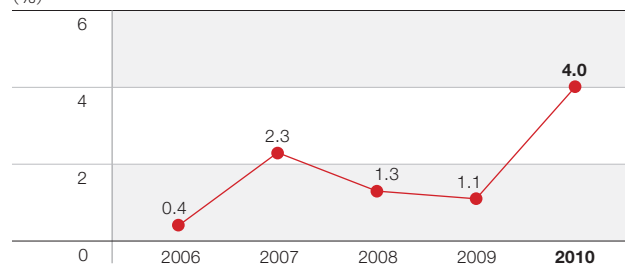
設備投資

当社グループは、生産飼育から処理・加工・製造・流通・販売までのすべてを自社で一貫して行うインテグレーションシステムを構築しており、その中で設備の充実、合理化及び強化を図るために、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198億円(ソフトウェアも含む)で、主なものは次のとおりです。

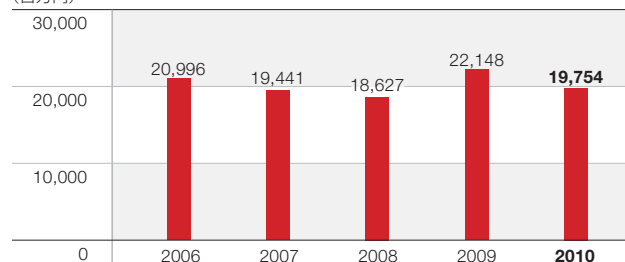
株主資本当期純利益率(ROE)
(%)



総資産継続事業からの税金等調整前当期純利益率(ROA)
(%)



設備投資額
(百万円)



● 加工事業本部

当社では、ハム・ソーセージ及び加工食品の生産設備及び営業設備の増設・更新などに約47億円の設備投資を実施しました。

連結子会社では、日本ハム食品株式会社を中心にハム・ソーセージ及び加工食品の生産設備及び営業設備の増設・更新などに約59億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7億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26億円、東日本フード株式会社などの営業設備の充実に約20億円、日本フードパッカー株式会社などの処理・加工設備の更新に約13億円など合計約64億円の設備投資を実施しました。

● 関連企業本部

株式会社宝幸、マリンフーズ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13億円の設備投資を実施しました。

事業等のリスク

当社グループの経営成績及び財政状況などに影響を及ぼす可能性のある主なリスクには以下のようなものがあります。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いますが、当該事項はあくまでも当期末現在において判断したものです。

1. 商品市況リスク

当社グループは、食肉及び食肉関連加工品を中心に取引扱っており、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においては、商品市況はもちろん、飼料価格の変動にも影響を受けることになります。更に、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、商品調達ルートの分散化、商品先物契約の利用、高付加価値商品の開発、特徴のあるマーケティング戦略の確立、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いますが、当該リスクを完全に回避できる保証はありません。

このようなリスクに加えて、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及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じる費用・収益及び外貨建債権・債務の円換算額は、為替相場の変動の影

響を受ける場合があります。これらの為替相場の変動リスクを軽減するため、為替予約、通貨スワップ契約及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、当該リスクを完全に回避できる保証はなく、また当該リスクを軽減するためのヘッジ取引についても、想定した範囲を超えて為替相場が変動した場合には、機会損失などの別のリスクが発生する可能性があります。

また、外貨建で作成され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って、連結財務諸表の株主資本が外貨換算調整勘定を通じて変動するリスクがあります。これら為替相場の変動要因により、当社グループの業績及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て、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、通貨スワップ契約及び通貨オプション契約は、当該為替リスク管理方針、取引権限及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。2010年3月末時点での有利子負債額1,876億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の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及び財政状態が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。2010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及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などのリスク

当社グループは、世界各国で事業活動を行っているため、事業活動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及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、洪水などの自然災害の発生
- 予想しない法律・諸規制の設定または改廃
- 予想しない不利な経済的または政治的要因の発生
- 戦争、紛争、テロなどの発生
- 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. 資材調達などに係るリスク

当社グループは、生産の効率化や在庫ロス・物流コストの削減に常に取り組んでいます。しかし、原油高などで資材費や燃料費、物流費が高騰してコスト削減努力でも補えない場合や、それらを販売価格に転嫁できない場合などには、当社グループの業績及び財政状態が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及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て厳正な管理に努めています。ただし、予期せぬ事態によって情報の流出などが発生した場合には、社会的信用の低下などにより、当社グループの業績及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、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及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
2010年及び2009年3月31日現在

資産	単位:百万円		単位:千米ドル (注記1)
	2010	2009	2010
流動資産:			
現金及び現金同等物(注記1)	¥ 43,518	¥ 41,323	\$ 467,935
定期預金	59,475	4,923	639,516
有価証券(注記1、3及び15)	261	10,051	2,806
受取手形及び売掛金(注記1)	100,366	102,791	1,079,204
貸倒引当金	(638)	(674)	(6,860)
棚卸資産(注記1及び2)	100,545	115,765	1,081,129
繰延税金(注記1及び8)	6,877	6,410	73,946
その他の流動資産(注記3及び16)	8,925	10,380	95,968
流動資産合計	319,329	290,969	3,433,644
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、13及び15)	227,081	232,862	2,441,731
無形固定資産(償却累計額控除後)(注記1、5、6及び15)	12,224	11,729	131,441
投資及びその他の資産:			
関連会社に対する投資及び貸付金(注記1及び3)	2,352	2,168	25,290
その他の投資有価証券(注記1、3及び15)	17,274	15,811	185,742
その他の資産(注記9及び16)	10,324	11,366	111,011
投資及びその他の資産合計	29,950	29,345	322,043
長期繰延税金(注記1及び8)	15,617	18,779	167,925
資産合計	¥604,201	¥583,684	\$6,496,784

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)
	2010	2009	2010
流動負債:			
短期借入金(注記7)	¥ 48,332	¥ 56,455	\$ 519,699
一年以内に期限の到来する長期債務(注記7、13及び15)	42,483	6,943	456,806
支払手形及び買掛金	84,124	85,377	904,559
未払法人税等(注記1及び8)	6,657	2,274	71,581
繰延税金(注記1及び8)	1,094	646	11,763
未払費用	17,311	15,512	186,140
その他の流動負債(注記16)	13,459	10,913	144,720
流動負債合計	213,460	178,120	2,295,268
退職金及び年金債務(注記1及び9)	16,128	23,259	173,419
長期債務(一年以内期限到来分を除く)(注記7、13及び15)	96,770	105,552	1,040,538
長期繰延税金(注記1及び8)	2,465	2,492	26,505
その他の固定負債(注記16)	1,416	1,885	15,226
負債合計	330,239	311,308	3,550,956
契約残高及び偶発債務(注記1及び19)			
当社株主資本:			
資本金、無額面—授權株式数: 570,000,000株			
発行済株式数: 2010年及び2009年—228,445,350株(注記1及び11)	24,166	24,166	259,849
資本剰余金(注記1、10及び11)	50,925	50,963	547,581
利益剰余金:			
利益準備金(注記11)	7,189	7,013	77,301
その他の利益剰余金(注記11及び20)	218,482	206,588	2,349,269
その他の包括損失累計額(注記12)	(12,067)	(17,950)	(129,753)
自己株式: 2010年—15,823,532株			
2009年—274,689株(注記11)	(16,787)	(341)	(180,505)
当社株主資本合計	271,908	270,439	2,923,742
非支配持分	2,054	1,937	22,086
資本合計	273,962	272,376	2,945,828
負債及び資本合計	¥604,201	¥583,684	\$6,496,784

連結損益計算書

日本ハム株式会社及び子会社

2010年、2009年及び2008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)
	2010	2009	2008	2010
収益：				
売上高（注記1及び16）	¥953,616	¥1,028,449	¥1,029,694	\$10,253,935
その他	4,694	1,299	1,008	50,473
合計	958,310	1,029,748	1,030,702	10,304,408
原価及び費用：				
売上原価（注記2及び16）	754,992	833,564	840,512	8,118,194
販売費及び一般管理費（注記1）	173,769	173,468	171,413	1,868,484
支払利息（注記16）	2,125	2,506	2,771	22,849
その他（注記4、6及び9）	3,400	13,923	8,246	36,559
合計	934,286	1,023,461	1,022,942	10,046,086
継続事業からの税金等調整前当期純利益	24,024	6,287	7,760	258,322
法人税等（注記1及び8）：				
当期税金	9,066	2,746	3,392	97,484
繰延税金	(696)	1,905	501	(7,484)
合計	8,370	4,651	3,893	90,000
継続事業からの持分法による投資利益（損失）前当期純利益	15,654	1,636	3,867	168,322
持分法による投資利益（損失）（法人税等控除後）（注記1）	249	(440)	(10)	2,677
継続事業からの当期純利益	15,903	1,196	3,857	170,999
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)	
当期純利益	15,903	1,749	1,546	170,999
（差引）非支配持分に帰属する当期純（利益）損失	(182)	(92)	9	(1,957)
当社株主に帰属する当期純利益	¥ 15,721	¥ 1,657	¥ 1,555	\$ 169,042

	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社株主に帰属する当期純利益：				
継続事業からの当期純利益	¥ 69.69	¥ 4.84	¥ 16.94	\$ 0.75
非継続事業からの純利益（損失）		2.42	(10.13)	
当期純利益	¥ 69.69	¥ 7.26	¥ 6.81	\$ 0.75
希薄化後一株当たり当社株主に帰属する当期純利益：				
継続事業からの当期純利益	¥ 68.99	¥ 4.83	¥ 16.92	\$ 0.74
非継続事業からの純利益（損失）		2.42	(10.12)	
当期純利益	¥ 68.99	¥ 7.25	¥ 6.80	\$ 0.74

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

2010年、2009年及び2008年3月31日に終了する事業年度

単位：百万円

	資本金	資本 剰余金	利益 準備金	その他の 利益剰余金	その他の 包括利益 (損失) 累計額	自己 株式	当社 株主資本 合計	非支配 持分	資本合計
2007年4月1日現在	¥24,166	¥50,813	¥6,802	¥211,212	¥ 5,737	¥ (302)	¥298,428	¥2,136	¥300,564
会計基準書740(旧解釈指針第48号)適用による 累積的影響額(注記1)				(61)			(61)		(61)
包括損失									
当期純利益				1,555			1,555	(9)	1,546
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)		(2,570)
デリバティブ未実現評価損(注記1及び15)					(1,005)		(1,005)		(1,005)
年金債務調整勘定(注記9)					(1,838)		(1,838)		(1,838)
外貨換算調整勘定					(3,497)		(3,497)	9	(3,488)
当期包括損失							(7,355)	0	(7,355)
現金配当(注記11)				(3,651)			(3,651)	(26)	(3,677)
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)		(35)
株式報酬費用(注記10)		131					131		131
ストックオプションの行使(注記10)				(24)		24	0		0
その他								5	5
2008年3月31日現在	24,166	50,944	6,903	208,930	(3,173)	(313)	287,457	2,115	289,572
包括損失									
当期純利益				1,657			1,657	92	1,749
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)		(1,516)
デリバティブ未実現評価損(注記1及び15)					(64)		(64)		(64)
年金債務調整勘定(注記9)					(7,569)		(7,569)		(7,569)
外貨換算調整勘定					(5,673)		(5,673)	(92)	(5,765)
当期包括損失							(13,165)	0	(13,165)
会計基準書715(旧基準書第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)		(193)
現金配当(注記11)				(3,651)			(3,651)	(12)	(3,663)
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)		(49)
株式報酬費用(注記10)		40					40		40
ストックオプションの行使(注記10)		(21)		0		21	0		0
その他								(166)	(166)
2009年3月31日現在	24,166	50,963	7,013	206,588	(17,950)	(341)	270,439	1,937	272,376
包括利益									
当期純利益				15,721			15,721	182	15,903
その他の包括利益(注記12)									
売却可能有価証券未実現評価益(注記1及び3)					1,264		1,264	2	1,266
デリバティブ未実現評価損(注記1及び15)					(41)		(41)		(41)
年金債務調整勘定(注記9)					4,753		4,753		4,753
外貨換算調整勘定					(93)		(93)	9	(84)
当期包括利益							21,604	193	21,797
現金配当(注記11)				(3,651)			(3,651)	(79)	(3,730)
利益準備金振替額(注記11)			176	(176)					
自己株式取得額(注記11)						(16,480)	(16,480)		(16,480)
ストックオプションの行使(注記10)		(34)				34	0		0
その他		(4)					(4)	3	(1)
2010年3月31日現在	¥24,166	¥50,925	¥7,189	¥218,482	¥(12,067)	¥(16,787)	¥271,908	¥2,054	¥273,962

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	当社 株主資本 合計	非支配 持分	資本合計
2009年3月31日現在	\$259,849	\$547,989	\$75,409	\$2,221,377	\$(193,011)	\$ (3,667)	\$2,907,946	\$20,828	\$2,928,774
包括利益									
当期純利益				169,042			169,042	1,957	170,999
その他の包括利益(注記12)									
売却可能有価証券未実現評価益(注記1及び3)					13,591		13,591	22	13,613
デリバティブ未実現評価損(注記1及び15)					(441)		(441)		(441)
年金債務調整勘定(注記9)					51,108		51,108		51,108
外貨換算調整勘定					(1,000)		(1,000)	97	(903)
当期包括利益							232,300	2,076	234,376
現金配当(注記11)				(39,258)			(39,258)	(849)	(40,107)
利益準備金振替額(注記11)			1,892	(1,892)					
自己株式取得額(注記11)						(177,204)	(177,204)		(177,204)
ストックオプションの行使(注記10)		(366)				366	0		0
その他		(42)					(42)	31	(11)
2010年3月31日現在	\$259,849	\$547,581	\$77,301	\$2,349,269	\$(129,753)	\$(180,505)	\$2,923,742	\$22,086	\$2,945,828

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

2010年、2009年及び2008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)
	2010	2009	2008	2010
営業活動によるキャッシュ・フロー：				
当期純利益	¥ 15,903	¥ 1,749	¥ 1,546	\$ 170,999
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	25,098	24,646	24,486	269,871
固定資産減損損失	792	2,730	2,714	8,516
繰延税金	(696)	2,176	138	(7,484)
為替換算差額	(4,239)	5,300	(412)	(45,581)
受取手形及び売掛金の減少	3,048	5,705	5,809	32,774
棚卸資産の（増加）減少	16,950	(8,149)	408	182,258
その他の流動資産の減少	838	3,691	811	9,011
支払手形及び買掛金の減少	(1,786)	(310)	(6,260)	(19,204)
未払法人税等の増加（減少）	4,794	362	(1,994)	51,548
未払費用及びその他の流動負債の増加	4,458	200	1,373	47,935
その他—純額	2,288	(324)	1,071	24,604
営業活動によるキャッシュ増加（純額）	67,448	37,776	29,690	725,247
投資活動によるキャッシュ・フロー：				
固定資産の取得	(17,464)	(16,877)	(18,632)	(187,785)
固定資産の売却	1,623	2,886	1,650	17,452
定期預金の（増加）減少	(53,628)	9,383	(9,764)	(576,645)
有価証券及びその他の投資有価証券の取得	(1,423)	(10,283)	(2,137)	(15,301)
有価証券及びその他の投資有価証券の売却及び償還	10,027	350	2,270	107,817
子会社の売却に伴う現金及び現金同等物の純減	(412)			(4,430)
その他—純額	1,143	(856)	(180)	12,290
投資活動によるキャッシュ減少（純額）	(60,134)	(15,397)	(26,793)	(646,602)
財務活動によるキャッシュ・フロー：				
現金配当	(3,730)	(3,663)	(3,677)	(40,108)
短期借入金の減少	(7,672)	(1,694)	(7,633)	(82,495)
長期債務の借入	29,968	40	31,426	322,237
長期債務の返済	(7,316)	(19,395)	(12,630)	(78,667)
自己株式の取得	(16,480)	(49)	(35)	(177,204)
その他—純額	3	0	0	33
財務活動によるキャッシュ増加（減少）（純額）	(5,227)	(24,761)	7,451	(56,204)
為替変動による現金及び現金同等物への影響額	108	(544)	(581)	1,161
純キャッシュ増加（減少）額	2,195	(2,926)	9,767	23,602
期首現金及び現金同等物残高	41,323	44,249	34,482	444,333
期末現金及び現金同等物残高	¥ 43,518	¥ 41,323	¥ 44,249	\$ 467,935
補足情報：				
利息支払額	¥ 2,136	¥ 2,521	¥ 2,705	\$ 22,968
法人税等支払額	4,141	749	6,904	44,527
キャピタル・リース債務発生額	3,824	3,601	2,034	41,118

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、2010年3月31日現在の概算為替レート ¥93=＄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また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帳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。

当事業年度の表示に合わせて、前事業年度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、当社及び当社が直接・間接に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、平均法による原価また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、取得原価また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2010年、2009年及び2008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50%、約51%、約50%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会計基準書（以下、「会計基準書」という）250「会計上の変更および誤謬の修正」(旧財務会計基準審議会基準書（以下、「基準書」という）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社株主に帰属する当期純利益、基本的な一株当たり当社株主に帰属する当期純利益、希薄化後一株当たり当社株主に帰属する当期純利益は、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、会計基準書360「有形固定資産」及び会計基準書205「財務諸表の表示」(旧基準書第144号「長期性資産の減損または処分の会計処理」)を適用しています。会計基準書360は、

長期性資産の減損また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。また会計基準書205は、売却予定資産の区分の基準、非継続事業として報告される廃止事業の範囲及びそのような事業から生じる損失の認識時期を規定しています。

会計基準書360に従い、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。連結会社は、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。

連結会社は、会計基準書205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。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、会計基準書350「のれん及びその他の無形固定資産」(旧基準書第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。会計基準書350は、のれんの会計処理について償却に代えて少なくとも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、会計基準書805「企業結合」(旧基準書第141号改訂版(2007年改訂)「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、退職金及び年金制度に対して、会計基準書715「報酬－退職給付」(旧基準書第87号「雇用主の年金会計」、旧基準書第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」及び旧基準書第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」)を適用しています。

連結会社は、会計基準書715に従い、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2010年及び2009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

連結会社は、会計基準書820「公正価値測定と開示」(旧基準書第157号「公正価値の測定」)を適用しています。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、会計基準書740「法人税」(旧基準書第109号「法人所得税の会計処理」)を適用しています。会計基準書740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。さらに、法人税等の不確実性に関して、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。

2006年6月、財務会計基準審議会は、会計基準書740(旧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。会計基準書740は、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。会計基準書740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日に会計基準書740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社株主に帰属する当期純利益が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、会計基準書718「株式報酬」(旧基準書第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。会計基準書718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

基本的一株当たり純利益は、当社株主に帰属する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、当社株主に帰属する純利益を、ストックオプションの付与及び転換社債型新株予約権付社債の発行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社株主に帰属する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
	2010	2009	2008	2010
純利益(分子)				
当社株主に帰属する継続事業からの当期純利益	¥15,721	¥1,104	¥ 3,866	\$169,042
当社株主に帰属する非継続事業からの純利益(損失)		553	(2,311)	
当社株主に帰属する当期純利益	¥15,721	¥1,657	¥ 1,555	\$169,042
	単位: 千株			
	2010	2009	2008	
株式数(分母)				
基本一株当たり純利益算定のための加重平均株式数	225,580	228,175	228,192	
ストックオプションの付与による希薄化の影響	394	410	348	
転換社債型新株予約権付社債の発行による希薄化の影響	1,910			
希薄化後一株当たり純利益算定のための平均株式数	227,884	228,585	228,540	

(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。また、顧客から回収し政府へ納付する税金は、連結損益計算書上、売上高から控除して表示しています。

(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、会計基準書605「収益の認識」(旧緊急問題専門委員会(以下「EITF」という)基準書第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。会計基準書605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ており、「販売費及び一般管理費」に含めて表示しています。2010年、2009年及び2008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13,110百万円(140,968千米ドル)、13,711百万円、11,866百万円です。

(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。2010年、2009年及び2008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3,011百万円(32,376千米ドル)、2,822百万円、2,283百万円です。

(20) 金融派生商品及びヘッジ活動

連結会社は、会計基準書815「デリバティブとヘッジ」(旧基準書第133号「金融派生商品及びヘッジ活動に関する会計処理」、旧基準書第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」及び旧基準書第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。会計基準書815は、すべての金融派生商品を公正価値で貸借対照表上、資産また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、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、会計基準書460「保証」(旧財務会計基準審議会解釈指針第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。会計基準書460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について規定しています。また、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) 新会計基準

企業結合－連結会社は、2010年3月31日に終了する事業年度の第1四半期連結累計期間より会計基準書805「企業結合」(旧基準書第141号改訂版(2007年改訂)「企業結合」)を適用しています。会計基準書805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、会計基準書805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。会計基準書805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。

連結財務諸表における非支配持分－連結会社は、2010年3月31日に終了する事業年度の第1四半期連結累計期間より会計基準書810「連結」(旧基準書第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」)を適用しています。会計基準書810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、会計基準書810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。これにより、従来は連結貸借対照表の負債の部と資本の部の中間に分類していた「少数株主持分」を、「非支配持分」として資本の部に含めて表示しています。

連結損益計算書の表示科目については、従来は原価及び費用の「その他」に含めていた少数株主持分損益を「非支配持分に帰属する当期純(利益)損失」として独立表示し、「当期純利益」より「非支配持分に帰属する当期純(利益)損失」を控除した数値を「当社株主に帰属する当期純利益」として表示しています。会計基準書810の表示に関する規定は遡及的に適用され、過年度の連結財務諸表の数値を一部組替えて表示しています。会計基準書810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。

持分法適用投資の会計処理に関する検討事項－連結会社は、2010年3月31日に終了する事業年度の第1四半期連結累計期間より会計基準書323-10「持分法とジョイント・ベンチャー－全般」(旧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」)を適用しています。会計基準書323-10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。会計基準書323-10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。

公正価値の測定－連結会社は、2010年3月31日に終了する事業年度の第1四半期連結累計期間より、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して、会計基準書820「公正価値測定と開示」(旧基準書第157号「公正価値の測定」)を適用しました。この会計基準書820の適用が、当連結財務諸表に与える重要な影響はありません。

また、連結会社は、2010年3月31日に終了する事業年度の第1四半期連結累計期間より会計基準書820(旧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」)、会計基準書320「債券と持分証券」(旧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」)及び会計基準書825「金融商品」(旧職員意見書基準書第107-1号及び旧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」)を適用しています。会計基準書820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。会計基準書320は、負債証券の一時的でない減損を扱っています。会計基準書825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。これらの会計基準書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。

後発事象－連結会社は、2010年3月31日に終了する事業年度の第1四半期連結累計期間より会計基準書855「後発事象」(旧基準書第165号「後発事象」)を適用しています。会計基準書855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発行されるかまたは発行される状態に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。会計基準書855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。

また、2010年2月に、財務会計基準審議会は、会計基準書855における後発事象の手続きを実施及び開示するための事業体へ

の要求に関する特定の適用上の問題に対処するため、会計基準書アップデート2010-09を発行しました。このアップデートは、発行もしくは発行可能な、または改訂する財務諸表に対して直ちに適用されます。連結会社は、会計基準書アップデート2010-09を2010年3月31日に終了する事業年度より適用しましたが、当社の連結財務諸表に与える重要な影響はありません。

退職後給付制度資産に関する雇用主の開示－連結会社は、2010年3月31日に終了する事業年度より会計基準書715「報酬－退職給付」(旧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」)を適用しています。会計基準書715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。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、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。会計基準書715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。

財務会計基準審議会会計基準成文化及び一般に公正妥当と認められた会計原則の階層－連結会社は、2010年3月31日に終了する事業年度の第2四半期連結会計期間より会計基準書105「一般に公正妥当と認められた会計原則」(旧基準書第168号「財務会計基準審議会会計基準成文化及び一般に公正妥当と認められた会計原則の階層－基準書第162号の差替え」)を適用しています。会計基準書105は、一般に公正妥当と認められた会計原則に基づく財務諸表を作成する際に、非公的組織により適用されるべき財務会計基準審議会により認められた権威ある会計原則の出典として、財務会計基準審議会会計基準の成文化を確立しています。連邦証券法のもとで証券取引委員会が公表する規則及び解釈もまた、一般に公正妥当と認められた権威ある会計原則の出典となります。会計基準書105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。

子会社持分の減少に関する会計処理及び報告(適用範囲の明確化)－2010年1月に、財務会計基準審議会は、会計基準書810-10「連結－全般」を修正する会計基準書アップデート2010-02を発行しました。このアップデートは、会計基準書810「連結」(旧基準書第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」)における子会社持分の減少に関する規定が適用される範囲を明確化し、子会社の連結除外に関する開示を拡充しています。このアップデートは、2009年12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、会計基準書810を適用した最初の報告期間まで遡及適用されます。連結会社は、会計基準書アップデート2010-02を2010年3月31日に終了する事業年度の第1四半期連結累計期間より遡及的に適用しましたが、当社の連結財務諸表に与える影響はありません。

公正価値の測定に関する開示の改善－2010年1月に、財務会計基準審議会は、会計基準書820-10「公正価値測定と開示－全般」

を改善する会計基準書アップデート2010-06を発行しました。このアップデートは、レベル1とレベル2の間の振替及びレベル3測定に関する購入、売却、発行及び決済に関する個別開示を要求し、資産及び負債の表示区分並びにインプット及び評価手法の開示要件を明確化しています。

連結会社は、会計基準書アップデート2010-06のうち、レベル3の取引に関する新たな開示を除く部分について、2010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より適用しましたが、当社の連結財務諸表に与える重要な影響はありません。

なお、会計基準書アップデート2010-06のうち、レベル3の取引に関する新たな開示は、2010年12月15日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。当社は、このアップデート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

2010年及び2009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	
	2010	2009	2010	
製品及び商品	¥ 60,875	¥ 76,348	\$ 654,570	
原材料及び仕掛品	35,440	35,272	381,075	
貯蔵品	4,230	4,145	45,484	
合計	¥100,545	¥115,765	\$1,081,129	

連結会社は、2010年、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1,230百万円(13,226千米ドル)、6,905百万円及び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。

3. 市場性のある有価証券及び投資

2010年及び2009年3月31日現在の「有価証券」及び「その他の投資有価証券」に含まれている売却可能有価証券及び満期保有目的有価証券の取得原価、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			
	2010				2009				2010			
	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:												
国内株式												
小売業	¥ 4,524	¥1,192	¥(47)	¥ 5,669	¥ 4,399	¥ 860	¥ (306)	¥ 4,953	\$ 48,645	\$12,817	\$(505)	\$ 60,957
その他	6,273	1,484	(29)	7,728	8,036	1,211	(1,282)	7,965	67,452	15,957	(312)	83,097
投資信託	297	4		301	333	1	(30)	304	3,194	43		3,237
満期保有目的有価証券:												
コマーシャルペーパー					9,998			9,998				
日本国債	210	0		210	210	1		211	2,258	0		2,258
合計	¥11,304	¥2,680	¥(76)	¥13,908	¥22,976	¥2,073	¥(1,618)	¥23,431	\$121,549	\$28,817	\$(817)	\$149,549

2010年及び2009年3月31日現在の売却可能有価証券における、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。2010年及び2009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。

	単位: 百万円				単位: 千米ドル	
	2010		2009		2010	
	12ヵ月以下	公正価値	12ヵ月以下	公正価値	12ヵ月以下	公正価値
売却可能有価証券:						
国内株式						
小売業	¥516	¥(47)	¥1,209	¥ (306)	\$5,548	\$(505)
その他	373	(29)	3,539	(1,282)	4,011	(312)
投資信託			40	(30)		
合計	¥889	¥(76)	¥4,788	¥(1,618)	\$9,559	\$(817)

2010年、2009年及び2008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29百万円（312千米ドル）、24百万円、48百万円です。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
	2010	2009	2008	2010
実現利益	¥ 0	¥ 2	¥ 1	\$ 0
実現損失	(16)	(11)	(13)	(172)

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。

2010年3月31日現在、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	¥210	¥210	\$2,258	\$2,258

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、2010年及び2009年3月31日現在、それぞれ3,627百万円（38,999千米ドル）及び2,432百万円であり、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。

2010年及び2009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
	2010	2009	2010
投資	¥2,245	¥2,055	\$24,140
貸付金	107	113	1,150
合計	¥2,352	¥2,168	\$25,290

このほか、関連会社に対する短期貸付金が2009年3月31日現在、100百万円あり、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、2010年及び2009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

2010年及び2009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
	2010	2009	2010
土地	¥ 86,741	¥ 86,976	\$ 932,699
建物	256,151	252,634	2,754,312
機械及び備品	216,796	210,731	2,331,140
建設仮勘定	864	1,037	9,290
合計	560,552	551,378	6,027,441
(差引)減価償却累計額	(333,471)	(318,516)	(3,585,710)
有形固定資産一簿価	¥ 227,081	¥ 232,862	\$ 2,441,731

2010年、2009年及び2008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311百万円（3,344千米ドル）、321百万円及び479百万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

2010年及び2009年3月31日現在の償却対象となる無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	
	2010		2009		2010	
	取得原価	償却累計額	取得原価	償却累計額	取得原価	償却累計額
ソフトウェア	¥16,646	¥5,739	¥13,808	¥6,002	\$178,989	\$61,710
ソフトウェア仮勘定	367		2,915		3,946	
その他	505	219	882	564	5,430	2,355
合計	¥17,518	¥5,958	¥17,605	¥6,566	\$188,365	\$64,065

2010年及び2009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。

2010年、2009年及び2008年3月31日に終了する事業年度において、無形固定資産の償却費はそれぞれ2,910百万円(31,290千米ドル)、2,058百万円及び1,498百万円となっています。

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
2011年	¥3,197	\$34,376
2012年	2,879	30,957
2013年	2,503	26,914
2014年	1,909	20,527
2015年	910	9,785

2010年及び2009年3月31日現在ののれんの計上額並びに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

2010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792百万円(8,516千米ドル)計上しました。これらの損失は、主に加工事業本部に関連する遊休資産に関するもので、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、主として資産の市場価格の低下によるものです。

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。詳細については、「注記18非継続事業」を参照してください。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、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。

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

2010年及び2009年3月31日現在の短期借入金残高に対する年利率はそれぞれ0.5%～5.8%、0.7%～6.0%です。

当社は、金融機関との間に、2010年及び2009年3月31日現在とも合計76,000百万円(817,204千米ドル)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。2010年及び2009年3月31日現在の使用残高はありません。

2010年及び2009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
	2010	2009	2010
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 2010年度 0.9%～2.7%			
2009年度 0.9%～2.7%	¥ 8,742	¥ 11,183	\$ 94,000
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 2010年度 0.8%～4.5%			
2009年度 0.8%～4.5%	54,802	56,717	589,268
2012年12月満期1.45%利付普通社債	20,000	20,000	215,054
2017年12月満期2.01%利付普通社債	10,000	10,000	107,527
2014年3月満期無利息転換社債型新株予約権付社債			
転換価額 1株につき1,309円			
行使請求期間 2010年4月1日から2014年2月27日迄	30,000		322,581
キャピタル・リース債務			
2010年 最終返済期限2029年迄、年利率0.6%～4.4%	15,709	14,595	168,914
2009年 最終返済期限2024年迄、年利率0.8%～4.4%			
合計	139,253	112,495	1,497,344
(差引)一年以内期限到来分	(42,483)	(6,943)	(456,806)
長期債務(一年以内期限到来分控除後)	¥ 96,770	¥105,552	\$1,040,538

2010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
2011年	¥ 42,483	\$ 456,806
2012年	23,674	254,559
2013年	23,742	255,290
2014年	32,072	344,860
2015年	1,143	12,290
2016年度以降	16,139	173,539
合計	¥139,253	\$1,497,344

2010年3月31日現在、長期債務8,742百万円(94,000千米ドル)に対して有形固定資産(減価償却累計額控除後)24,075百万円(258,871千米ドル)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(または増担保)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、2010年、2009年及び2008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。

	2010	2009	2008
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	(2.6)	5.0	4.6
繰延税金資産に対する評価性引当金の変動	(1.2)	36.5	17.9
子会社再編に係る影響	(0.3)	(11.4)	(21.3)
永久的に税務上損金算入されない費用	3.2	5.9	6.9
税額控除	(2.2)	(4.2)	(4.3)
その他—純額	(3.1)	1.2	5.3
損益計算書上の実効税率	34.8%	74.0%	50.1%

2010年及び2009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かか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
	2010	2009	2010
繰延税金資産:			
棚卸資産	¥ 41	¥	\$ 441
未払事業税	456	408	4,903
未払賞与	3,454	3,342	37,140
退職金及び年金債務	9,664	12,592	103,914
子会社に対する投資	618	273	6,645
土地	1,843	1,807	19,817
その他の一時的差異	4,556	4,334	48,989
税務上の繰越欠損金及び繰越税額控除	10,411	10,982	111,946
計	31,043	33,738	333,795
(差引)評価性引当金	(8,288)	(7,820)	(89,118)
繰延税金資産計	22,755	25,918	244,677
繰延税金負債:			
有価証券	(285)	(109)	(3,064)
棚卸資産	(527)	(1,164)	(5,666)
子会社に対する投資	(2,159)	(2,157)	(23,215)
土地	(288)	(288)	(3,097)
その他の一時的差異	(561)	(149)	(6,032)
繰延税金負債計	(3,820)	(3,867)	(41,074)
繰延税金資産純額	¥18,935	¥22,051	\$203,603

2010年及び2009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468百万円(5,032千米ドル)の増加、1,360百万円の増加です。

また、2010年3月31日現在、税務上の欠損金の繰越額は法人税が17,733百万円(190,678千米ドル)、地方税が32,399百万円(348,376千米ドル)です。そのうち、繰越期限が2011年から2015年に到来するものは、法人税235百万円(2,527千米ドル)、地方税17,607百万円(189,322千米ドル)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17,498百万円(188,151千米ドル)、地方税14,792百万円(159,054千米ドル)です。

また、2010年3月31日現在、税額控除の繰越額は897百万円(9,645千米ドル)で、繰越期限が2011年から2015年に到来するものは599百万円(6,441千米ドル)、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298百万円(3,204千米ドル)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2010年3月31日現在の金額は、12,898百万円(138,688千米ドル)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。

連結会社は、日本及びさまざまな海外地域の税務当局に法人税等の申告をしております。当社及び主要な国内連結子会社については、2005年3月31日に終了する事業年度以前の事業年度については税務調査が終了しております。オーストラリア・米国等主要な海外連結子会社については、2005年3月31日に終了する事業年度以前の事業年度について税務調査が終了しております。

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、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。

2009年3月31日に終了する事業年度において、当社は会計基準書715の測定日の規定を適用しました。会計基準書715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。会計基準書715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(2,559千米ドル)減少し、その他の包括損失累計額が45百万円(484千米ドル)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、2010年、2009年及び2008年3月31日に終了する事業年度においてそれぞれ249百万円(2,677千米ドル)、262百万円、285百万円の費用を認識しています。

2010年、2009年及び2008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
	2010	2009	2008	2010
勤務費用	¥1,143	¥1,115	¥1,207	\$12,290
利息費用	582	768	804	6,258
制度資産の期待運用収益	(386)	(545)	(551)	(4,151)
過去勤務利益の償却額	(264)	(264)	(242)	(2,839)
数理損失の認識額	1,468	664	525	15,785
清算損失	870	735	593	9,355
期間純年金費用	¥3,413	¥2,473	¥2,336	\$36,698

2010年及び2009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
	2010	2009	2010
予測給付債務の変動額:			
期首残高	¥ 40,301	¥ 39,720	\$433,345
勤務費用	1,143	1,115	12,290
利息費用	582	768	6,258
数理損失(利益)	(1,622)	2,573	(17,441)
給付支払額:			
清算による給付額	(1,133)	(2,101)	(12,183)
その他の給付額	(1,542)	(2,226)	(16,581)
会計基準書715の測定日規定の適用による影響額		452	
期末残高	37,729	40,301	405,688
制度資産(公正価値)の変動額:			
期首残高	28,916	39,527	310,925
実現運用利益(損失)	2,597	(10,330)	27,925
雇用主拠出額	1,393	1,821	14,978
その他の給付額	(1,542)	(2,226)	(16,581)
会計基準書715の測定日規定の適用による影響額		124	
期末残高	31,364	28,916	337,247
積立状況	¥ (6,365)	¥(11,385)	\$ (68,441)

上記制度に関する連結貸借対照表における認識額は、2010年及び2009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
	2010	2009	2010
前払年金費用	¥ 109	¥ 101	\$ 1,172
未払年金債務	(6,474)	(11,486)	(69,613)
	¥(6,365)	¥(11,385)	\$ (68,441)

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、2010年及び2009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
	2010	2009	2010
数理損失	¥19,565	¥25,735	\$210,376
過去勤務利益	(2,415)	(2,678)	(25,968)
	¥17,150	¥23,057	\$184,408

上記制度に関する確定給付制度の累積給付債務は、2010年及び2009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
	2010	2009	2010
累積給付債務	¥37,729	¥40,301	\$405,688

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
	2010	2009	2010
予測給付債務が年金資産を上回る制度：			
予測給付債務	¥34,428	¥36,531	\$370,194
年金資産の公正価値	27,954	25,045	300,581
累積給付債務が年金資産を上回る制度：			
累積給付債務	34,428	36,531	370,194
年金資産の公正価値	27,954	25,045	300,581

上記制度に関して、2010年及び2009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
	2010	2009	2010
数理損失(利益)の当期発生額	¥(3,833)	¥13,448	\$ (41,215)
過去勤務利益の償却額	264	264	2,839
数理損失の認識額	(2,338)	(1,399)	(25,140)

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)	\$ (2,839)
数理損失	1,083	11,645

前提条件として使用した仮定

上記制度に関する2010年及び2009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。

	2010	2009
割引率	1.5%	1.5%

上記制度に関する2010年、2009年及び2008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。

	2010	2009	2008
割引率	1.5%	2.0%	2.0%
長期期待運用収益率	2.2%	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、2010年、2009年及び2008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

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運用収益率の予測、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。

当社の資産ポートフォリオは、大きく4つの資産区分に分類されます。約41%を持分証券、約17%を負債証券、約20%を生保一般勘定、約22%を投資信託及びその他で運用しています。持分証券は、主に証券取引所に上場されている株式であり、投資対象企業の経営内容等の周知な調査及び分析に基づいて選択し、業種及び銘柄等については適切な分散化を行っています。負債証券は、主に国債、公債及び社債から構成されており、格付、利率及び償還日に関して周知な調査を行ったうえで、適切な分散化を行っています。投資信託については、持分証券及び負債証券と同様の投資方針です。生保一般勘定については、一定の予定利率と元本が保証されています。

企業年金基金の資産クラス別の年金資産の目標配分比率については、2010年3月31日に終了する事業年度は、持分証券28%、負債証券56%、生保一般勘定10%、その他6%でした。2011年3月31日に終了する事業年度の目標配分比率は、持分証券24%、負債証券45%、生保一般勘定25%、その他6%です。下表の国内株式及びその他には、退職給付信託にかかる年金資産が10,570百万円(113,656千米ドル)含まれています。

2010年3月31日現在における、当社の資産クラス別の年金資産の公正価値は以下のとおりです。

資産クラス	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
持分証券：								
国内株式	¥10,897			¥10,897	\$117,172			\$117,172
外国株式	1,993			1,993	21,430			21,430
負債証券：								
日本国債及び国内公債	2,847			2,847	30,613			30,613
国内社債	793			793	8,527			8,527
外国国債及び外国公債	1,618			1,618	17,398			17,398
外国社債	39			39	419			419
生保一般勘定		¥6,219		6,219		\$ 66,871		66,871
その他：								
投資信託		3,087		3,087		33,194		33,194
その他	3,153	4	¥714	3,871	33,903	43	\$7,677	41,623
合計	¥21,340	¥9,310	¥714	¥31,364	\$229,462	\$100,108	\$7,677	\$337,247

レベル1に該当する資産は、主に株式や国債で、十分な取引量と頻繁な取引のある活発の市場における調整不要な市場価格で評価しています。レベル2に該当する資産は、主に持分証券や負債証券に投資している投資信託及び生保一般勘定です。投資信託は10日以内に

償還が可能であり、運用機関により計算された資産価値により評価しています。生保一般勘定は、元本額に約定利息に基づく未収利息を加算した積立金額で評価しています。レベル3に該当する資産は、未公開株式などに投資しているファンドです。2010年3月31日に終了する事業年度において、レベル3に該当する資産にかかる収益、購入及び売却について重要性はありません。

拠出金

2011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1,366百万円(14,688千米ドル)拠出する予定です。

2010年、2009年及び2008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
	2010	2009	2008	2010
期間純年金費用	¥ 1,428	¥ 1,745	¥ 2,550	\$ 15,355
給付債務の期末残高	12,476	14,223	16,221	134,150
制度資産の公正価値の期末残高	3,460	3,047	5,686	37,204
認識債務の期末残高	9,016	11,176	10,535	96,946

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。

国内子会社の一部は、多数事業主制度に加入しており、2010年、2009年及び2008年3月31日に終了する事業年度における拠出額は、それぞれ487百万円(5,237千米ドル)、493百万円、491百万円です。

また、国内子会社の確定拠出年金制度への拠出額として、2010年、2009年及び2008年3月31日に終了する事業年度において、それぞれ409百万円(4,398千米ドル)、284百万円、

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
2011年	¥1,888	\$ 20,301
2012年	2,051	22,054
2013年	2,012	21,634
2014年	2,065	22,204
2015年	1,959	21,065
2016年-2020年	9,735	104,677

子会社においても、確定給付型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。

193百万円の費用を認識しています。

連結会社は、内規に基づき、2010年及び2009年3月31日現在、それぞれ638百万円(6,860千米ドル)、597百万円の役員退職慰勞引当金を計上しています。

2010年、2009年及び2008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221百万円(2,376千米ドル)、1,835百万円、3,472百万円含まれています。

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、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。

2008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を算定するために使用された見積り配当率、見積りボラティリティ、リスク・フリー利子率及び見積り権利行使期間は、それぞれ1.2%、25.2%、1.5%及び6.3年です。

2010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	403,000	¥1			\$0	
付与						
権利行使	(28,000)	1			0	
期末現在未行使残高	375,000	1	11.2	¥463	0	\$4,978
期末現在行使可能残高	71,000	¥1	3.1	¥ 87	\$0	\$ 935

	単位: 百万円	
	2009	2008
認識した総報酬費用	¥40	¥131
認識した法人税等控除額	16	54

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3月31日に終了する事業年度については、1,231円です。行使されたストックオプションの本源的価値の総額は、2010年、2009年及び2008年3月31日に終了する各事業年度については、それぞれ35百万円（376千米ドル）、21百万円及び24百万円です。

2010年、2009年及び2008年3月31日に終了する各事業年度について、ストック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また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。2010年3月31日現在の当社の会社法上の分配可能額は、109,019百万円（1,172,247千米ドル）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）または資本準備金（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）

2010年、2009年及び2008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								
	2010			2009			2008		
	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)益：									
当期の発生	¥ 258	¥ (106)	¥ 152	¥ (3,166)	¥1,298	¥ (1,868)	¥ (5,280)	¥2,165	¥(3,115)
当期純利益への組替修正額	1,885	(773)	1,112	597	(245)	352	924	(379)	545
純額	2,143	(879)	1,264	(2,569)	1,053	(1,516)	(4,356)	1,786	(2,570)
デリバティブ未実現評価損：									
当期の発生	(456)	187	(269)	136	(56)	80	(1,168)	479	(689)
当期純利益への組替修正額	386	(158)	228	(244)	100	(144)	(536)	220	(316)
純額	(70)	29	(41)	(108)	44	(64)	(1,704)	699	(1,005)
年金債務調整勘定：									
当期の発生	5,810	(2,382)	3,428	(14,435)	5,918	(8,517)	(4,049)	1,660	(2,389)
当期純利益への組替修正額	2,246	(921)	1,325	1,607	(659)	948	934	(383)	551
純額	8,056	(3,303)	4,753	(12,828)	5,259	(7,569)	(3,115)	1,277	(1,838)
外貨換算調整勘定：									
当期の発生	(111)		(111)	(4,196)		(4,196)	(3,497)		(3,497)
当期純利益への組替修正額	18		18	(1,477)		(1,477)			
純額	(93)		(93)	(5,673)		(5,673)	(3,497)		(3,497)
その他の包括利益（損失）	¥10,036	¥(4,153)	¥5,883	¥(21,178)	¥6,356	¥(14,822)	¥(12,672)	¥3,762	¥(8,910)

	単位：千米ドル		
	2010		
	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益：			
当期の発生	\$ 2,774	\$ (1,140)	\$ 1,634
当期純利益への組替修正額	20,269	(8,312)	11,957
純額	23,043	(9,452)	13,591
デリバティブ未実現評価損：			
当期の発生	(4,904)	2,011	(2,893)
当期純利益への組替修正額	4,151	(1,699)	2,452
純額	(753)	312	(441)
年金債務調整勘定：			
当期の発生	62,473	(25,613)	36,860
当期純利益への組替修正額	24,151	(9,903)	14,248
純額	86,624	(35,516)	51,108
外貨換算調整勘定：			
当期の発生	(1,194)		(1,194)
当期純利益への組替修正額	194		194
純額	(1,000)		(1,000)
その他の包括利益	\$107,914	\$(44,656)	\$63,258

2010年及び2009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
	2010	2009	2010
売却可能有価証券未実現評価益	¥ 1,526	¥ 262	\$ 16,409
デリバティブ未実現評価損	(440)	(399)	(4,731)
年金債務調整勘定	(8,327)	(13,080)	(89,538)
外貨換算調整勘定	(4,826)	(4,733)	(51,893)
その他の包括損失累計額合計	¥(12,067)	¥(17,950)	\$(129,753)

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。

2010年及び2009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
	2010	2009	2010
建物	¥ 14,986	¥13,758	\$ 161,140
機械及び備品	11,532	8,921	124,000
小計	26,518	22,679	285,140
(差引)減価償却累計額	(12,843)	(9,597)	(138,097)
合計	¥ 13,675	¥13,082	\$ 147,043

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2010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
2011年	¥ 3,260	\$ 35,054
2012年	3,087	33,194
2013年	2,779	29,882
2014年	2,359	25,366
2015年	1,845	19,839
2016年度以降	3,588	38,579
リース料の最低支払額	16,918	181,914
(差引)利息相当額	(1,209)	(13,000)
現在価値	15,709	168,914
(差引)短期リース債務	(2,930)	(31,505)
長期キャピタル・リース債務	¥12,779	\$137,409

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。2010年、2009年及び2008年3月31日に終了する各事業年度の、これらに対する賃借料はそれぞれ11,742百万円(126,258千米ドル)、12,464百万円及び13,536百万円です。

解約不能のオペレーティング・リースに関して、2010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
2011年	¥ 2,069	\$ 22,247
2012年	2,009	21,602
2013年	1,388	14,925
2014年	934	10,043
2015年	781	8,398
2016年度以降	5,543	59,602
リース料の最低支払額合計	¥12,724	\$136,817

14. 外貨換算差損益

2010年、2009年及び2008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2,433百万円(26,161千米ドル)の外貨換算差益(純額)、996百万円の外貨換算差益(純額)及び2,129百万円の外貨換算差損(純額)が含まれています。

15. 公正価値の測定

会計基準書820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。会計基準書820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

2010年及び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							
	2010				2009			
	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
国内株式								
小売業	¥ 5,669			¥ 5,669	¥ 4,953			¥ 4,953
その他	7,728			7,728	7,965			7,965
投資信託		¥ 301		301		¥ 304		304
金融派生商品 (注記16参照)		1,105		1,105		827		827
資産合計	¥13,397	¥1,406		¥14,803	¥12,918	¥1,131		¥14,049

負債内容	単位: 百万円							
	2010				2009			
	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16参照)		¥679		¥679		¥627		¥627
負債合計		¥679		¥679		¥627		¥627

資産内容	単位: 千米ドル							
	2010							
	レベル1	レベル2	レベル3	合計				
国内株式								
小売業	\$ 60,957			\$ 60,957				
その他	83,097			83,097				
投資信託		\$ 3,237		3,237				
金融派生商品 (注記16参照)		11,882		11,882				
資産合計	\$144,054	\$15,119		\$159,173				

負債内容	単位: 千米ドル							
	2010							
	レベル1	レベル2	レベル3	合計				
金融派生商品 (注記16参照)		\$7,301		\$7,301				
負債合計		\$7,301		\$7,301				

公正価値の評価手法は以下のとおりです。

国内株式

国内株式は、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

投資信託は、金融機関から提供された市場動向に基づく評価額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。

金融派生商品

金融派生商品には、先物外国為替予約及び金利スワップが含まれます。これらについては、先物為替レートや市場金利などの観察可能な市場データを使用した契約期間に基づく割引キャッシュ・フローモデル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。

2010年3月31日に終了する事業年度において、非経常的に公正価値で測定している資産は以下のとおりです。なお、レベル3に分類した長期性資産のうち721百万円(7,753千米ドル)はすでに売却しており、2010年3月31日現在の連結貸借対照表における帳簿価額はありません。

	単位: 百万円				単位: 千米ドル			
	2010				2010			
	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
長期性資産				¥1,204				\$12,946
				¥1,204				\$12,946

公正価値の評価手法は以下のとおりです。

長期性資産

2010年3月31日に終了する事業年度において、会計基準書360に従い、長期性資産の減損損失を計上しました。これらの長期性資産については、将来予想キャッシュ・フローや同種の資産の売買事例をもとに算定された価格に基づいて評価しており、観察不能なインプットを含むためレベル3に分類しています。

2010年及び2009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	
	2010		2009		2010	
	帳簿価額	公正価値	帳簿価額	公正価値	帳簿価額	公正価値
売却可能有価証券及び満期保有目的有価証券(注記3参照)	¥ 13,908	¥ 13,908	¥ 23,431	¥ 23,431	\$ 149,549	\$ 149,549
金融派生商品						
資産	1,105	1,105	827	827	11,882	11,882
負債	(679)	(679)	(627)	(627)	(7,301)	(7,301)
長期債務	(123,544)	(127,644)	(97,900)	(96,856)	(1,328,430)	(1,372,516)

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。

連結会社において、特定の相手との取引が著しく集中し、重大な影響を及ぼすような状況はありません。

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さまざま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、金利スワップ契約を、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。

会計基準書815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。会計基準書815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かか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。金融派生商品にかかる損益のうち、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。2010年、2009年及び2008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。

2010年及び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または想定元本は以下のとおりです。

	単位: 百万円		単位: 千米ドル
	2010	2009	2010
先物外国為替契約及び通貨スワップ契約	¥7,536	¥12,672	\$81,032
金利スワップ契約	5,000	5,000	53,763

2010年3月31日現在、先物外国為替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367百万円（3,946千米ドル）は、2010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。2010年3月31日現在、予定取引にかかる将来キャッシュ・フロー

の変動をヘッジする最長期間は約22ヵ月です。

2010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。2010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。

2010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。

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2010	2009	2010
先物外国為替契約	¥32,325	¥32,199	\$347,581

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。

2010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。

2010年及び2009年3月31日現在における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	2010			
	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
会計基準書815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				
金利スワップ契約			その他の流動負債	¥ 19
先物外国為替契約	その他の資産	¥ 42	その他の流動負債	476
			その他の固定負債	147
小計		42		642
会計基準書815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				
先物外国為替契約	その他の流動資産	1,063	その他の流動負債	37
小計		1,063		37
合計（注記15参照）		¥1,105		¥679

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
会計基準書815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				
金利スワップ契約			その他の流動負債	¥ 8
			その他の固定負債	8
先物外国為替契約及び通貨スワップ契約			その他の流動負債	313
			その他の固定負債	284
小計				613
会計基準書815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				
先物外国為替契約	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15参照）		¥827		¥627

単位: 千米ドル	2010			
	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
会計基準書815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				
金利スワップ契約			その他の流動負債	\$ 204
先物外国為替契約	その他の資産	\$ 452	その他の流動負債	5,118
			その他の固定負債	1,581
小計		452		6,903
会計基準書815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				
先物外国為替契約	その他の流動資産	11,430	その他の流動負債	398
小計		11,430		398
合計(注記15参照)		\$11,882		\$7,301

会計基準書815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、2010年3月31日に終了する事業年度及び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 計上した損失の金額 (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た金額)		
	2010	損益計算書上の 計上科目	2010	損益計算書上の 計上科目	2010
金利スワップ契約	¥ (14)	支払利息	¥ (11)		
先物外国為替契約 及び通貨スワップ契約	(480)	売上原価	(365)		
合計	¥(494)		¥(376)		

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た金額)
	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
	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	損益計算書上の 計上科目
金利スワップ契約	¥ 11		
先物外国為替契約 及び通貨スワップ契約	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 計上した損失の金額 (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た金額)		
	2010	損益計算書上の 計上科目	2010	損益計算書上の 計上科目	2010
金利スワップ契約	\$ (151)	支払利息	\$ (118)		
先物外国為替契約 及び通貨スワップ契約	(5,161)	売上原価	(3,925)		
合計	\$(5,312)		\$(4,043)		

会計基準書815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、2010年3月31日に終了する事業年度及び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	
金融派生商品に関して損益に計上した利益の金額		金融派生商品に関して損益に計上した利益の金額	
損益計算書上の計上科目	2010		2010
先物外国為替契約	売上高 ￥ 23		\$ 247
	売上原価 2,591		27,860
合計	¥2,614		\$28,107

単位:百万円	
金融派生商品に関して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
先物外国為替契約	売上高 ￥ 52
	売上原価 473
合計	¥525

17. セグメント情報

会計基準書280「セグメント情報」(旧基準書第131号「企業のセグメント及び関連情報に関する開示」)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、2009年及び2008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、2010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。

2010年、2009年及び2008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						
2010						
	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	¥308,133	¥527,124	¥130,027	¥ 965,284	¥ (11,668)	¥953,616
セグメント間の内部売上高	21,303	78,130	2,500	101,933	(101,933)	
合計	329,436	605,254	132,527	1,067,217	(113,601)	953,616
営業費用	320,463	588,858	131,911	1,041,232	(112,471)	928,761
セグメント利益	8,973	16,396	616	25,985	(1,130)	24,855
資産	172,790	289,322	43,363	505,475	98,726	604,201
減価償却費	9,333	9,505	1,690	20,528	3,880	24,408
資本的支出	9,219	7,571	1,293	18,083	1,671	19,754

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	¥312,826	¥598,652	¥129,198	¥1,040,676	¥ (12,227)	¥1,028,449
セグメント間の内部売上高	21,687	89,014	3,310	114,011	(114,011)	
合計	334,513	687,666	132,508	1,154,687	(126,238)	1,028,449
営業費用	328,825	671,352	133,028	1,133,205	(126,173)	1,007,032
セグメント利益 (損失)	5,688	16,314	(520)	21,482	(65)	21,417
資産	174,110	299,381	43,885	517,376	66,308	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	¥305,951	¥607,868	¥128,988	¥1,042,807	¥ (13,113)	¥1,029,694
セグメント間の内部売上高	18,790	86,451	3,403	108,644	(108,644)	
合計	324,741	694,319	132,391	1,151,451	(121,757)	1,029,694
営業費用	322,473	679,220	133,095	1,134,788	(122,863)	1,011,925
セグメント利益 (損失)	2,268	15,099	(704)	16,663	1,106	17,769
資産	173,314	310,203	43,860	527,377	81,432	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: 千米ドル

	2010					
	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	\$3,313,258	\$5,668,000	\$1,398,140	\$10,379,398	\$ (125,463)	\$10,253,935
セグメント間の内部売上高	229,065	840,108	26,882	1,096,055	(1,096,055)	
合計	3,542,323	6,508,108	1,425,022	11,475,453	(1,221,518)	10,253,935
営業費用	3,445,839	6,331,807	1,418,398	11,196,044	(1,209,366)	9,986,678
セグメント利益	96,484	176,301	6,624	279,409	(12,152)	267,257
資産	1,857,957	3,110,989	466,269	5,435,215	1,061,569	6,496,784
減価償却費	100,355	102,204	18,172	220,731	41,721	262,452
資本的支出	99,129	81,409	13,903	194,441	17,968	212,409

1. 「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。
2. 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。
3. 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。
4. 「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。
5. 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。
6. 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。
7. 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。

2010年、2009年及び2008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
	2010	2009	2008	2010
セグメント利益の合計額	¥25,985	¥ 21,482	¥16,663	\$279,409
支払利息	(2,125)	(2,506)	(2,771)	(22,849)
その他の収益及び(費用)	1,294	(12,624)	(7,238)	13,914
消去調整他	(1,130)	(65)	1,106	(12,152)
継続事業からの税金等調整前当期純利益	¥24,024	¥ 6,287	¥ 7,760	\$258,322

従来は「その他の収益及び(費用)」に含めていた少数株主持分損益を、連結損益計算書上「非支配持分に帰属する当期純(利益)損失」として独立表示したことに伴い、2009年及び2008年3月31日に終了する事業年度までの分について、2010年3月31日に終了する事業年度の表示区分に基づき組替えを行っています。

2010年、2009年及び2008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
	2010	2009	2008	2010
ハム・ソーセージ	¥137,549	¥ 138,876	¥ 132,820	\$ 1,479,022
加工食品	188,870	187,456	185,734	2,030,860
食肉	496,100	566,423	555,372	5,334,409
水産物	82,570	83,759	86,226	887,849
乳製品	21,985	22,215	22,124	236,398
その他	26,542	29,720	47,418	285,397
合計	¥953,616	¥1,028,449	¥1,029,694	\$10,253,935

2010年、2009年及び2008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
	2010	2009	2008	2010
日本	¥892,872	¥ 952,490	¥ 936,068	\$ 9,600,774
その他の地域	60,744	75,959	93,626	653,161
合計	¥953,616	¥1,028,449	¥1,029,694	\$10,253,935

(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
	2010	2009	2008	2010
日本	¥221,106	¥226,212	¥232,167	\$2,377,484
その他の地域	19,113	19,369	26,480	205,516
合計	¥240,219	¥245,581	¥258,647	\$2,583,000

(注) 長期性資産の主なものは有形固定資産です。

2010年、2009年及び2008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。この事業は会計基準書205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会計基準書280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年及び2008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	
	2009	2008
収益	¥2,507	¥ 2,692
原価及び費用	2,270	5,538
処分による利益	587	
税金等調整前当期純利益 (損失)	824	(2,846)
法人税等	271	(535)
非継続事業からの純利益 (損失) (法人税等控除後)	¥ 553	¥(2,311)

2009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
	2009
流動資産	¥20
流動負債	15

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。2010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933百万円 (10,032千米ドル) 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を担保として設定しています。

20. 後発事象

2010年5月14日開催の取締役会において、2010年3月31日現在の株主に対して、一株当たり16円 (0.17米ドル)、合計3,402百万円 (36,581千米ドル) の現金配当を支払うことが決議されました。

当社は、当事業年度末日 (2010年3月31日) から有価証券報告書提出日 (2010年6月28日) までの期間における後発事象について評価を行いました。

● 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)

● スポーツ

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

● IT関連・サービス・その他

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

● 物流および商社

日本物流グループ(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)

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 14,845名 単体 1,983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	9,480名

●所有者別の状況

金融機関	124,732千株	(72名)
外国法人等	49,567千株	(341名)
その他の法人	12,978千株	(333名)
個人・その他	16,781千株	(8,700名)
その他	24,387千株	(34名)

●所有株数の状況

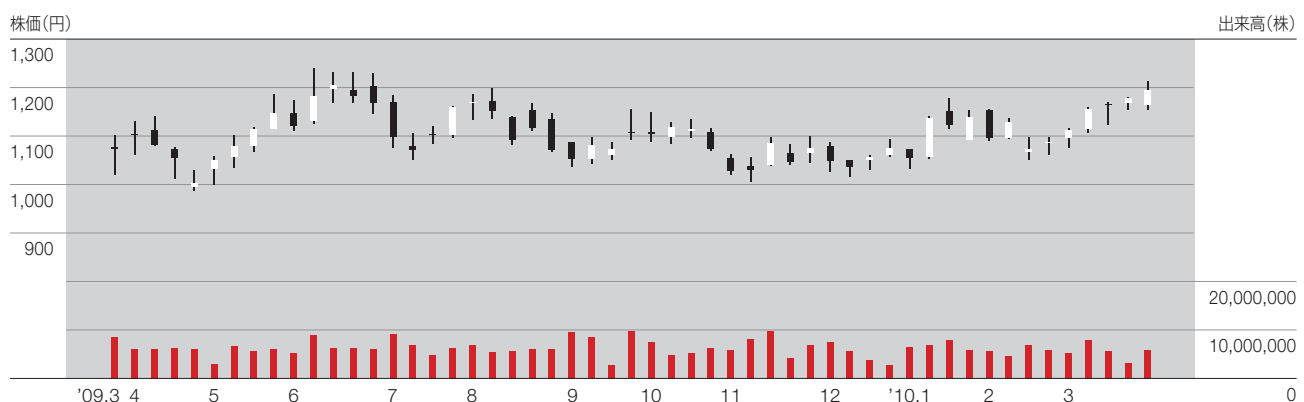
1千株未満	280千株	(1,882名)
1千株以上	11,321千株	(7,135名)
1万株以上	8,215千株	(289名)
10万株以上	44,888千株	(130名)
100万株以上	70,506千株	(35名)
500万株以上	93,235千株	(9名)

●大株主(10位以上)

株主名	所有株数 (千株)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	18,760
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	16,494
株式会社百十四銀行	9,337
明治安田生命保険相互会社	7,355
株式会社三菱東京UFJ銀行	7,326
日本生命保険相互会社	6,962
農林中央金庫	5,927
日本トラスティ・サービス信託銀行(信託口9)	5,250
日本興亜損害保険株式会社	4,990
株式会社三井住友銀行	4,650

注)上記のほか、当社所有の自己株式15,824千株があります。

株価の推移





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



Printed in Japan