



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。

グループブランドステートメント

————— 人輝く、食の未来 —————

グループブランドの約束

おいしさの感動と健康の喜びを
世界の人々と分かち合いたい

私たちは

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

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

Page

2 日本ハムグループの強み

育む つくる 届ける

8 財務ハイライト

売上高	989,308百万円 前期比 +3.7%
営業利益	33,175百万円 前期比 +33.5%
当社株主に帰属する 当期純利益	16,731百万円 前期比 +6.4%

10 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。

11 株主・投資家の皆様へ

12 社長インタビュー

外部環境に対する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
長期的なビジョン
財務戦略・方針
ガバナンス方針
株主還元策



18 副社長インタビュー

「グローバル経営体制の構築」への取り組み
国内事業の更なる強化と
グローバル企業への挑戦について
グローバル経営体制の構築について
今後のグローバル戦略に関する方針
今後の海外戦略について



Page

23 事業概要

24 営業活動の概況

加工事業本部

●基本方針と重点施策
「選択と集中」と「ブランド戦略」により、収益力の向上と売上拡大を図ります。



28 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、
更なるシェアアップを目指します。



32 営業活動の概況

関連企業本部

●基本方針と重点施策
メーカー力向上と
イノベーションによる
『第3の柱』の構築を目指します。



36 コーポレート・ガバナンス

39 役員一覧

40 品質に対する取り組み

42 中央研究所における研究開発活動

43 環境保全活動

44 社会に対する責任

45 北海道日本ハムファイターズの活動

46 財務セクション

63 主なグループ会社

64 会社概要・株式情報

見直しに関する注意事項

このアニュアルレポートには、当社の将来についての計画や戦略、業績に関する見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け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。

日本ハムグループの強みーI

日本ハムグループは、
お客様にいつでも安心して召し上がっていただける
食肉をお届けするため、日本国内での養豚、養鶏事業をはじめ、
海外では広大な土地を活用して、
米州で養豚事業、豪州で牛肉事業を行っています。

日本

ホワイトファーム

鶏：年間**5,500万羽**の出荷

インターファーム

豚：年間**60万頭**の出荷

海外

テキサスファーム(アメリカ)

豚：年間**70万頭**の出荷

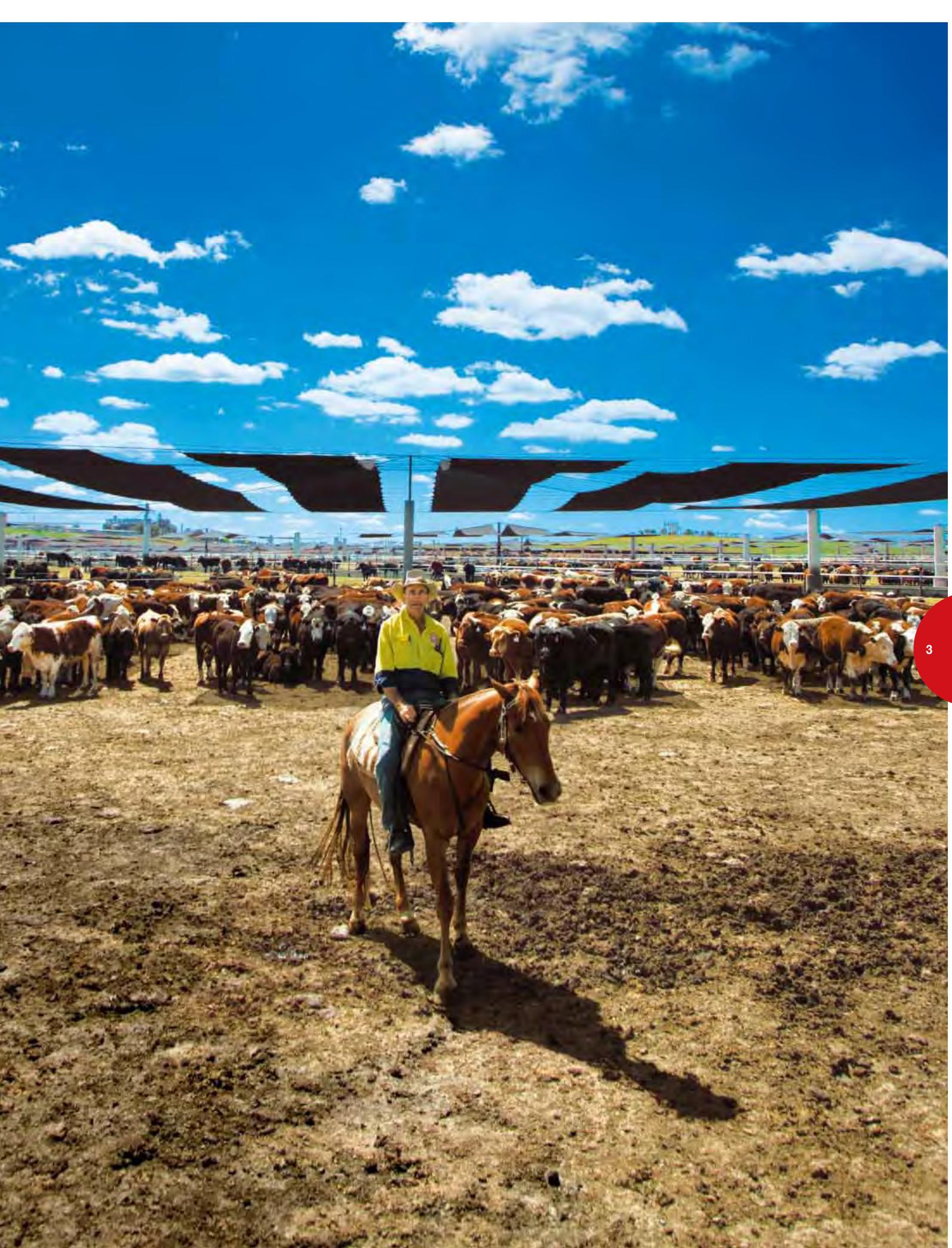
オーキーホールディングス(オーストラリア)

牛：年間**14万頭**の出荷

(2011年3月期 概数)

育む





日本ハムグループの強みーⅡ

日本ハムグループは、原点である「ものづくり」において、
圧倒的な生産規模を誇っています。

また「品質No.1」経営を推進しており、
お客様の期待と信頼に確かな品質で応えていきます。

生産拠点数 **84** カ所

国内65カ所

海外19カ所

(2011年4月1日現在)

つくる





日本ハムグループの強みーⅢ

日本ハムグループは、
生産拠点に直結した営業拠点網を全国に構築し、
俊敏な供給体制を実現しています。
また、グローバルな展開を行って
安全・安心な食料資源を安定的に調達し、
皆様の豊かな食生活に貢献しています。



日本ハム販売

営業拠点数 **285** カ所

国内264カ所
海外21カ所

(2011年4月1日現在)

届ける

6



日本フード



マリンフーズ



日本物流センター





財務ハイライト

日本ハム株式会社及び子会社

2011年、2010年及び2009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
	2011	2010	2009	2011
売上高	¥ 989,308	¥ 953,616	¥1,028,449	\$11,919,373
営業利益	33,175	24,855	21,417	399,698
継続事業からの税金等調整前当期純利益	29,523	24,024	6,287	355,699
当社株主に帰属する当期純利益	16,731	15,721	1,657	201,579
総資産	590,688	604,201	583,684	7,116,723
当社株主資本	281,067	271,908	270,439	3,386,350
有利子負債	155,263	187,585	168,950	1,870,639
営業活動によるキャッシュ・フロー	36,761	67,448	37,776	442,904
投資活動によるキャッシュ・フロー	8,745	(60,134)	(15,397)	105,361
フリー・キャッシュ・フロー	45,506	7,314	22,379	548,265
財務活動によるキャッシュ・フロー	(36,951)	(5,227)	(24,761)	(445,193)
設備投資額	17,189	19,754	22,148	207,096
減価償却費	24,115	24,408	24,000	290,542
	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	¥ 78.67	¥ 69.69	¥ 7.26	\$ 0.95
希薄化後一株当たり当社株主に帰属する当期純利益	¥ 70.92	¥ 68.99	¥ 7.25	\$ 0.85
一株当たり当社株主資本	¥1,321.37	¥1,278.83	¥ 1,185.25	\$ 15.92
一株当たり配当金	¥ 16.00	¥ 16.00	¥ 16.00	\$ 0.19
	単位:%			
指標				
売上高営業利益率	3.4%	2.6%	2.1%	
株主資本当期純利益率(ROE)	6.1%	5.8%	0.6%	
総資産継続事業からの税金等調整前当期純利益率(ROA)	4.9%	4.0%	1.1%	
当社株主資本比率	47.6%	45.0%	46.3%	
	単位:倍			
有利子負債・株主資本比率	0.55	0.69	0.62	
インタレスト・カバレッジ・レシオ	17.0	31.6	15.0	

注記: 1. 上記の諸数値は米国会計基準に従って作成した連結財務諸表に基づいて記載しています。

2. 米ドル金額は便宜的に¥83=\$1で算出されています。

3. 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。

4. 財務会計基準審議会会計基準書810「連結」に基づき、非支配持分に関する2009年3月31日に終了する事業年度の連結財務諸表の数値を一部組替えて表示しています。

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

6. 設備投資額は、有形固定資産及び無形固定資産の増加額です。

7. 減価償却費は、有形固定資産及び無形固定資産の償却額です。

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

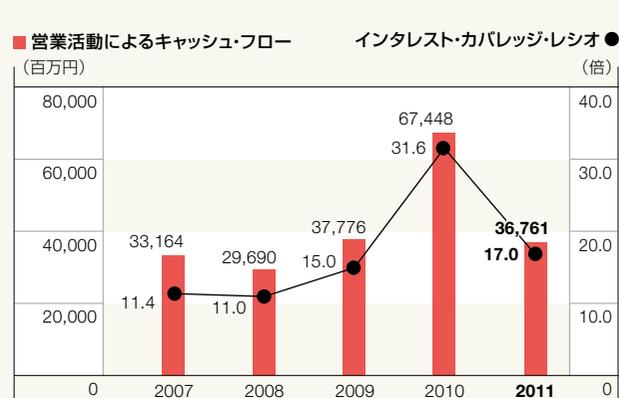
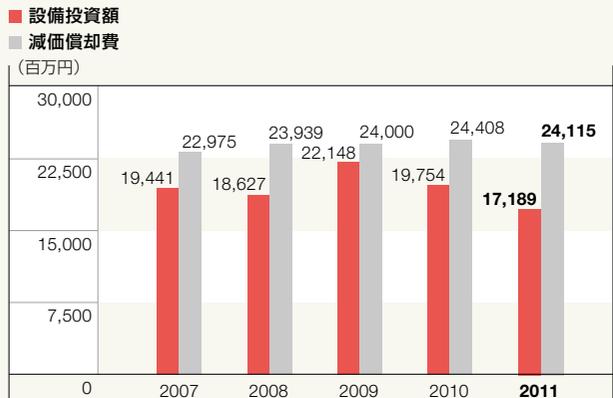
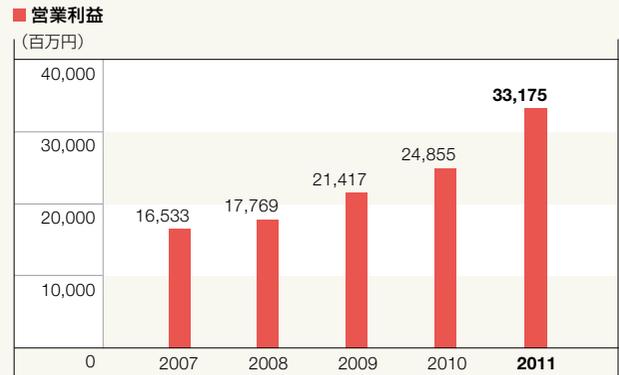
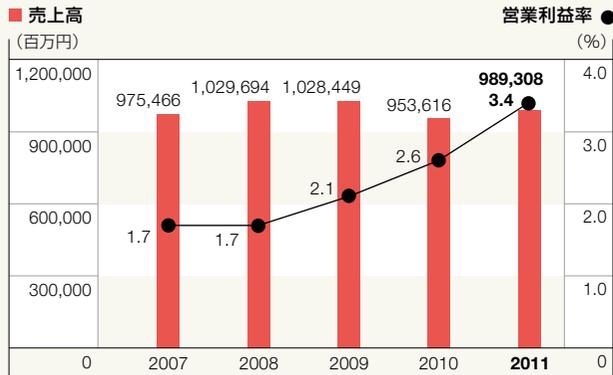
ROA=(継続事業からの税金等調整前当期純利益/期中平均総資産)×100

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

当社株主資本比率=(当社株主資本/総資産)×100

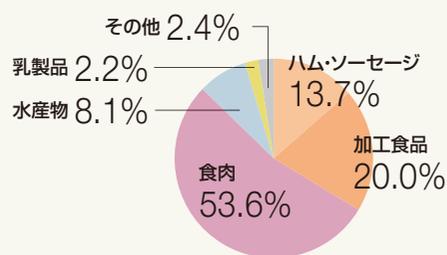
有利子負債・株主資本比率=有利子負債/当社株主資本

インタレスト・カバレッジ・レシオ=営業活動によるキャッシュ・フロー/利息支払額



日本ハムのポジション

●2011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

	売上高 (百万円)	所在地	決算期
JBS	2,808,407	ブラジル	2010年12月期
タイソンフーズ	2,363,955	アメリカ	2010年 9月期
ブラジルフーズ	1,156,958	ブラジル	2010年12月期
VION(非上場)	1,042,846	オランダ	2010年12月期
日本ハム	989,308	日本	2011年 3月期
スミスフィールドフーズ	931,529	アメリカ	2010年 4月期
マルフリグ	809,937	ブラジル	2010年12月期
ダニッシュクラウン	712,977	デンマーク	2010年 9月期
ホームルフーズ	600,426	アメリカ	2010年10月期
メイブルリーフフーズ	425,559	カナダ	2010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

	百万円		決算期
	売上高	営業利益	
日本たばこ産業	6,194,554	328,680	2011年 3月期
キリンホールディングス	2,177,802	151,612	2010年12月期
サントリーホールディングス(非上場)	1,742,373	106,727	2010年12月期
アサヒビール	1,489,460	95,349	2010年12月期
味の素	1,207,695	69,374	2011年 3月期
明治ホールディングス	1,114,095	28,873	2011年 3月期
日本ハム	989,308	33,175	2011年 3月期
山崎製パン	928,242	26,991	2010年12月期
マルハニチロホールディングス	823,399	17,418	2011年 3月期
森永乳業	583,019	18,917	2011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

	百万円		決算期
	売上高	営業利益	
日本ハム	989,308	33,175	2011年 3月期
伊藤ハム	455,989	2,481	2011年 3月期
スターゼン	262,832	2,938	2011年 3月期
プリマハム	251,005	6,766	2011年 3月期
丸大食品	198,752	5,724	2011年 3月期
米久	136,049	1,917	2011年 2月期
エスフーズ	130,179	4,538	2011年 2月期
林兼産業	51,433	276	2011年 3月期
福留ハム	29,682	651	2011年 3月期
滝沢ハム	28,749	194	2011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、2011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。

時代が求める企業へ。
「人輝く、食の未来」を実現してまいります。

この1年間を振り返りますと、日本経済は穏やかな回復基調にありましたが、2011年3月11日に発生した東日本大震災により、さまざまな被害と企業活動への影響が懸念される状況となっております。被災された皆様には謹んでお見舞い申し上げます。

日本ハムグループの経営を取り巻く環境は、原材料価格が下落し食肉相場が回復基調にありましたが、今年に入ると原油や穀物の価格が一段と上昇し、東日本大震災の影響もあって、先行きの不透明感が一層強くなっております。

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。その結果、売上高、営業利益共に前期を上回ることができました。2012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。

2011年7月

代表取締役社長

小林 浩

外部環境に対する現状認識と営業概況

Q 2011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。

経営環境としてさまざまな出来事がありましたが、日本ハムグループの総合力を発揮し、営業利益331億円を達成しました。

A 日本ハムグループの経営を取り巻く環境の厳しさが増す中、2011年3月期は先行きが不透明な1年間でした。国内市場は、人口の減少や少子高齢化で需要が低迷しており、デフレ基調が進行する中で価格競争が激化し、販売単価の下落傾向が続きました。そのため、

業界内の競争は、一層厳しさが増しました。また、原油や穀物などの資源価格は、高騰し続けており、飼料となるともろこしはこの1年間で大幅に値上がりしました。更に、2010年4月には宮崎県で牛と豚の口蹄疫、2011年1月には全国で鳥インフルエンザが発生し、当社グループにも少なからぬ影響がありました。このような経営環境の中で、2011年3月期の業績は、売上高9,893億円でしたが、営業利益は目標を上回る331億円を達成しました。

しかし、2011年3月に発生した東日本大震災によって、今後の先行き不透明感は更に増し、この震災を境にして需給構造が大きく変化していると感じています。また、震災前は、節約疲れから消費者が低価格商品から高付加価値商品へシフトする兆しがあったのですが、消費行動は再び節約志向となってきており、先行き不透明な状況にあります。更に、このまま資源価格の高騰が続けば、コストアップ要因になるのですが、それをメーカーとして生産性向上やコスト削減などでどう吸収していくかが課題となります。

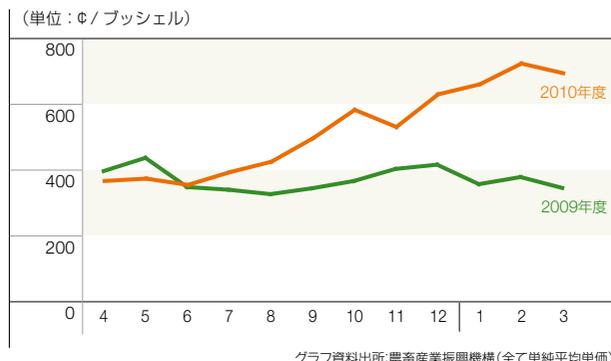
このような現状を打破するためには、新中期経営計画パートⅢの原点に立ち返って、3つの経営方針を再度見直し、進捗が遅れている部分はグループの総合力を結集して推し進め、予定どおり進んでいる部分は更に強化することであると考えています。

Q 今後の業界動向については、どのようにお考えですか？

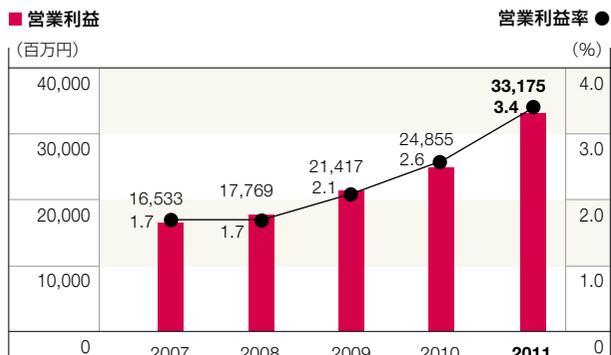
激変する状況でも成長を持続できるように、企業体質を更に強化していきます。

A 流通の巨大化によって大手スーパーなどのバイイング・パワーが増大しており、また一方で食肉業界全体の収益性は低水準にあります。それにより、業界内での淘汰や再編が進むことも十分に予想されます。このような中で、日本ハムグループは「ものづくり」にこだわり、商品やサービスの付加価値を、流通や消費者にアピールし、強い開発力と営業力で一層のシェアアップを図っ

とうもろこしの輸入価格の推移



営業利益・営業利益率の推移



ていきます。そして、今後も成長を持続できるように企業体質を更に強化し、しっかりと国内の地盤を固めて競争に勝ち抜いていきます。

また、TPP（環太平洋戦略的経済連携協定）などによるアジア・太平洋の自由貿易構想が現実のものとなりつつありますが、大きな環境変化が起こったとしても、日本ハムグループのインテグレーション力およびすべての畜種を扱っている強みを最大限発揮し、対応してまいります。

新中期経営計画パートⅢ の進捗状況

Q 新中期経営計画パートⅢの策定から2年が経過しましたが、どのような成果が得られましたか？

経営方針である「品質No.1経営の定着と進化」と「選択と集中による収益力の向上」については一定の成果が得られ、「グローバル経営体制の構築」については基盤整備が進みました。

A 企業が生き残っていくためには、経営方針を確実に遂行していくことが重要であると考えています。新中期経営計画パートⅢの経営方針の第1は、「品質No.1経営の定着と進化」ですが、これについては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に一定の成果がありました。日本ハムグループでは、「品質No.1経営の定着と進化」を実現する重要な要素の一つとして、従業員が5S（「整理」「整頓」「清掃」「清潔」「習慣化」）を行うことを徹底しています。5Sを徹底することで、大きな事故につながる可能性があるミスを未然に防ぎ、品質の向上に努めています。また、品質No.1経営を実現するために、経営の品質も上げていかなければいけないと考えています。



新中期経営計画パートⅢ 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



第2の「選択と集中による収益力の向上」については、さまざまな取り組みによる高生産性の実現が重要であり、具体的には、商品の統廃合を進めて、少品種・大量型の生産システムを確立することにより、収益力の向上を図っています。売れ筋商品に特化し、工場の生産アイテムを取捨選択することによって、コスト削減につながり、競争力をつけることにもなります。日本ハムグループは「ものづくり」にこだわり常に新しい商品を生み出し、売れ筋商品の魅力を向上させ続けることが、お客様の満足度を高めることにつながります。売れない商品はそのままにしないこと、これは5Sの考え方の延長でもありますし、選択と集中を遂行する上での基本となる考えでもあると思います。

部門別で見ると、加工事業ではブランド力とシェアの向上に取り組みました。また、効率化と構造改革として、6年前から投資してきたSCM(サプライチェーン・マネジメント)体制の構築が、2010年10月に完了し、現在は、

連結業績の振り返り

2011年

3月期

	計画	実績	計画差
売上高	10,000億円	9,893億円	△107億円
営業利益	300億円	331億円	31億円
税引前利益	260億円	295億円	35億円
当社株主に帰属する 当期純利益	140億円	167億円	27億円

構築したシステムを運用することで、工場や物流センター、販売部門の効率化など、さまざまな成果が出てきています。食肉事業では、インテグレーション力と強い販売力で安定収益を確保しました。関連企業では、収益力の向上を図りました。

第3の「グローバル経営体制の構築」については、海外事業の拡大に向けた基盤整備を着実に進めています。当社グループが現在注力しているのは、成長著しいアジアのマーケットです。そのため、東南アジアを中心に、現地や第三国への販売を行おうとしています。経済成長が期待できるベトナムでの食肉加工事業への取り組みをスタートさせ、タイでは加工食品の工場を増設しました。また、中国の工場においては現地生産した商品を、徐々に現地向けに販売を開始するなど、生産拠点と販売拠点の整備を進めています。

Q 新中期経営計画パートⅢの達成に向けた課題は何でしょうか？

激しい競争に勝ち残るために、ビジネスモデルを改革します。

A 流通のバイイング・パワーの増大や業界再編の動きなどによって、国内市場は今後も激しい競争が予想されます。その中で勝ち残るために、従来のビジネス

モデルを大胆に改革し、「選択と集中」による「国内ものづくり」の再構築を行います。また、営業員の人材力を、一段と強化することも重要です。なぜなら、消費者に対して、おいしくて感動を与える商品を数多く提供できる機会をつくるのは、営業員だからです。更に、日本ハムグループの強みであるインテグレーションを基軸にして、川上事業である生産事業を一段と拡充し、販売規模の拡大を図っていきます。海外においては、その国の信頼できるパートナーと連携して投資や販売の強化を行い、海外マーケットにおける新たなビジネスモデルを確立していきます。

部門別の課題としては、加工事業にはブランドカアップと構造改革がありますが、これはカテゴリーNo.1商品戦略、生産の効率化、SCM改革で対応していきます。食肉事業の課題はインテグレーションの更なる充実とシェアアップですが、これには食肉国内販売力の更なる強化、国内外における川上事業の強化で対応していきます。関連企業の課題は収益の向上と事業の拡大で「第3の柱」になることですが、宝幸がチーズのコンシューマー市場に参入するなど、さまざまな取り組みを行うことで、売上を拡大させていきます。

Q 2011年3月期は新中期経営計画パートⅢの2年目でしたが、数値目標の進捗状況について教えてください。

売上高は未達成でしたが、営業利益は計画を上回りました。

A 2011年3月期の目標は、「連結売上高1兆円」「営業利益300億円」でした。売上高は1兆円に届かなかったものの前期を上回り、営業利益は計画を上回りました。営業利益増加の要因を分析しますと、加工事業本部は下期でSCM改革による効果があったものの通期では販売単価下落の影響をカバーできず、営業利益は微

2011年3月期 P/L実績・2012年3月期 P/L計画数値(連結)

	2011年 3月期 実績	2012年 3月期 計画
売上高	9,893億円	10,200億円
営業利益	331億円	350億円
営業利益率	3.4%	3.4%
税引前利益	295億円	300億円
当社株主に帰属する 当期純利益	167億円	170億円

減となりました。しかし、食肉事業本部は輸入食肉市況および国内市況が堅調だったことに加え、国内ファーム事業において生産コスト削減による利益率が改善したことなどにより、営業利益増加に大きく寄与しました。関連企業本部は水産品の利益率が向上し、チーズも好調に推移して、営業利益増加に貢献しました。

長期的なビジョン

Q 継続的に取り組んでいる「ものづくりの強化」や「グループ経営の推進」について、考えをお聞かせください。

メーカーとしての強みと企業理念のもとに取り組んでいます。

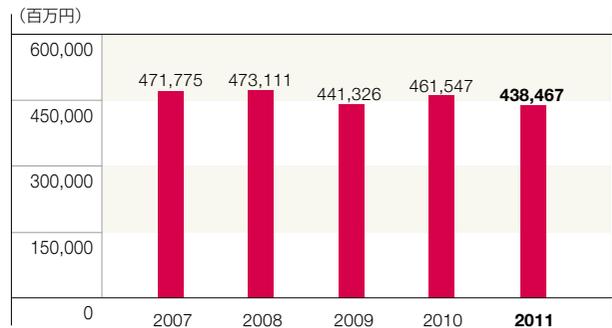
A 「ものづくり」が日本ハムグループの原点であり、他社と差別化する最大の強みです。当社は、創業以来「ものづくり」に多大な投資をしてきました。当社グループの投下資本は、4,385億円、有形固定資産は2,193億円(2011年3月末現在)と、食肉業界の競合他社



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65カ所、海外19カ所。営業拠点は国内外で285カ所（2011年4月1日現在）あります。このメーカーとしての強みを最大限に発揮し、「ものづくり」を更に強化することで、同業他社との競争優位性を確立していきます。

「グループ経営の推進」ですが、このベースになるのは企業理念だと考えています。当社グループの企業理念は、第1に「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」ことです。消費者に「食べる喜び」とおいしさの感動を提供することが日本ハムグループの最大のテーマであり、それにより社会に貢献することで、グループブランドが向上します。企業理念の第2は、「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」ことです。従業員が仕事に生き甲斐と誇りを持ち、責任を持って仕事を成

投下資本の推移



し遂げることが、グループ経営の推進のために大きな原動力となります。当社グループは生産から販売までの一貫体制を有しているため、飼育する人、商品を作る人、販売する人など、さまざまな職種の従業員がいます。そこで重要なのは、「現場」に行き、「現物」を見て、「現実」を知る三現主義です。営業員が生産現場を知り、生産に携わる人が営業の現場を知り、お互いに情報を共有して適切な施策を実施すれば、メーカーとしての総合力は更に高まります。日本ハムグループは、グループブランドの約束である「人輝く、食の未来」を実現するために、すべての従業員が企業理念のもとに同じ方向を向いて力を合わせて取り組んでいきます。

財務戦略・方針

Q 財務戦略についてお聞かせください。

資金調達、資金配分・運用を最適に実施し、企業価値を最大化させていきます。

A 財務戦略は、事業を支えるベースとなるもので、事業活動を行うために必要な資金をタイムリー、かつ有利に調達して、財務の健全性を維持していくこと

有利子負債・株主資本比率(D/Eレシオ)



が重要であると考えています。

資金調達には、外部機関の格付け向上のための諸施策などによる調達コストの低減に取り組んでいます。また、有利子負債の徹底管理により最適資本構成を追求することで資本コストの低減を図ります。新中期経営計画パートⅢ最終年度のD/Eレシオの目標は0.54倍で、この数字は達成できると考えています。

資金配分・運用は、適正な配分と資金管理の強化により資金効率の最大化を図ることが必要です。減価償却の範囲内による設備投資のほか、政策投資の枠を設定しており、国内においては高効率生産ラインへの投資やメンテナンス投資、海外においては戦略地域に対する生産ラインの拡大やM&Aを含めた投資を行っています。

ガバナンス方針

Q グループ経営を行う上で、ガバナンスの充実に対する考えをお聞かせください。

コーポレート・ガバナンスを更に徹底します。

A コーポレート・ガバナンスは、グループ経営の生命線となっています。そのため、当社グループは取締役の「経営監視機能」と執行役員の「業務執行機能」

における責任と権限の明確化を基本方針としています。今後も、法令を遵守し、厳格な内部統制とリスク管理を行い、ガバナンスの更なる徹底に努めていきます。そしてそれらを実現するためにはコンプライアンスや環境対策、CSRへの取り組みなどが重要であると考えています。また、公正かつタイムリーな情報開示を進めることにより、ステークホルダーの皆様に対する説明責任を果たし、更なる信頼を得ていきたいと考えています。

株主還元策

Q 最後に、株主還元の考え方について教えてください。

長期安定配当を基本にしています。

A 株主還元については、長期安定配当を基本とし、16円の配当を継続して行っています。また、今後の方針については、営業利益・税引後純利益の安定的な推移を踏まえ、株主還元のあり方について検討していきます。

日本ハムグループでは、税引後純利益を、配当原資、将来の成長に向けた設備投資、更に、安定配当に向けた内部留保に配分することを基本方針としており、株主・投資家の皆様の期待にお応えできるような収益力を備えた企業を目指しています。

そのためには、新中期経営計画パートⅢで掲げた目標値である2012年3月期における営業利益率3%の達成を通過点とし、メーカーとしてあるべき姿である営業利益率5%を目指し、今後もグループの強みを最大限に発揮することにより収益性・資産効率をより一層高め、企業価値の増大を図っていきます。

グローバル 経営体制の構築

への取り組み

新中期経営計画パートⅢの経営方針は3つありますが、
前回までに「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」について、ご説明しました。

今回は、「グローバル経営体制の構築」への取り組みを、
代表取締役副社長の竹添昇よりご説明します。



国内事業の更なる強化と グローバル企業への挑戦に ついて

Q この2年間の取り組みを教えてください。

国内市場での競争優位の確立と収益の向上をベースに、海外販売体制の構築を図っています。

A 日本ハムグループの成長ドライバーは、加工事業のカテゴリーNo.1商品の開発力であり、ハム・ソーセージと加工食品のさまざまな分野で、カテゴリーNo.1商品を持っていることです。もう一つの成長ドライバーは、他社が追従できない食肉事業のインテグレーション力です。そして、それらの商品や製品を売る強い販売力を組み合わせたシナジー効果が、成長の源泉となっています。また、関連企業の水産、乳酸菌飲料、チーズは、グループの成長を補完しています。国内事業を強化するためには、これらの事業を更に進化させていく必要があり、加工事業ではSCM体制の整備を進めて、コスト削減と営業力を強化しています。また、食肉事業は、ファーム事業において一層の産業化を目指し、当社の優位性を確立するとともに、強力な販売体制によって更なるシェアアップに取り組んでいます。

一方、人口の減少や少子高齢化などによって、国内市場が中長期で伸び悩むのは避けられないことから、当社グループの成長戦略として、現在7.1%である海外売上高比率^(注)を高めることが重要な経営課題の一つとなっています。これまでは海外で生産した商品を日本で販売するビジネスモデルで一定の成果を上げていましたが、これからは生産国内や第三国に販売する体制を構築し、「グローバルマーケット」での売上拡大に挑戦していきます。

(注)2011年3月期、海外子会社の外部顧客への売上高比率



竹添昇

代表取締役副社長

グローバル経営体制の 構築について

Q 「グローバル経営体制の構築」について、この2年間の取り組みと成果を教えてください。

米国、豪州、中国、東南アジアで、さまざまな成果を上げています。

A 米国の事業は、北米で養豚事業、加工食品の製造などを行っていますが、売上・利益とも成果が出てきており、今後も収益力は高まっていくものと考えています。豪州は低調な傾向が続いていますが、養豚事業の売却などによる事業集約や飼料の効率化などによる生産性の向上によって、まもなく利益に貢献できると考

えています。中国は、これまで日本向けの加工食品を製造していましたが、今後は現地生産した商品を現地で販売する体制を強化していきます。そのために、販売を専門に行う会社として日邦食品(上海)有限公司を立ち上げました。タイでの当社グループの活動は、すでに20年以上の実績があり、昨年加工食品の工場を増設し、日本向けだけではなく、アジア・欧州向けも視野に入れて加工事業を拡大しようとしています。

戦略地域として、最優先に考えているのがベトナムです。ベトナムは今後の経済成長が見込まれることから、ハム・ソーセージの合弁会社Nippon Golden Pig Joint Stock Companyを立ち上げ活動を開始しています。

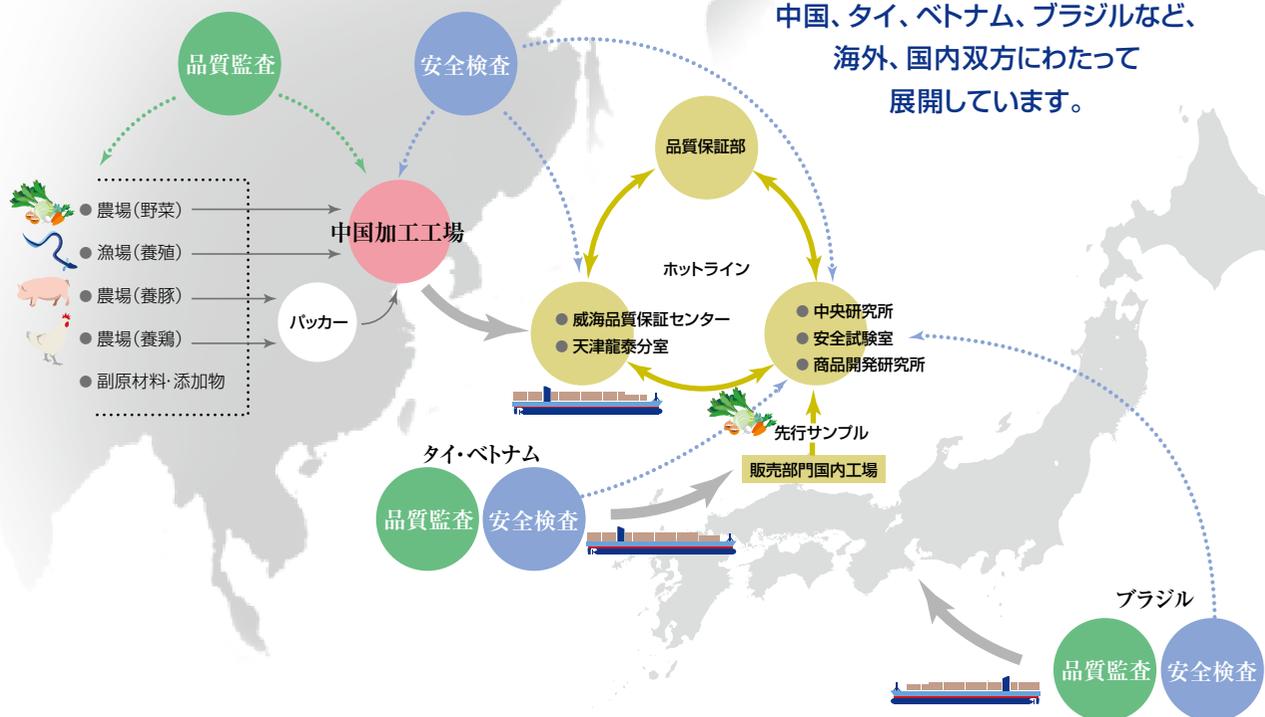
このような取り組みを行うとき、事業部門を超えたグローバルな視点でのグループ経営が必要です。そのため、クロス・ファンクショナルな組織として、海外戦略部を立ち上げました。また、グローバル経営を支える優れた人材も不可欠です。現地で採用した従業員を集めてグローバル研修などを行い、高いレベルの知識と技術を持つ人材を育成するとともに、定着に向けて雇用環境や処遇面などの仕組みづくりを実施していきます。

Q 日本ハムグループのグローバル経営体制の強みを教えてください。

多数の海外拠点を有し、日本と同等の品質基準を実現させていることです。

A 日本ハムグループの品質保証体制は、日本と海外の会社が共通の品質保証規程を遵守し、日本と同等の品質基準を実現しているのが強みです。当社グループには、品質保証を専門に行う担当者が、国内に721名と海外に163名、合計884名います(2010年5月末現在)。また、国内には安全検査を行う拠点として、中央研究所、安全試験室、商品開発研究所があります。海外では、中国には自社の品質保証センター、タイとブラジルにも外部委託検査機関があります。このような品質保証体制のもとで、当社グループは12カ国に54カ所(生産拠点・営業拠点など)の拠点を持っています。気候変動や自然災害があった場合にも、食肉製品などの動物性タンパク質を安定的に供給するための地域分散(カントリー・リスクヘッジ)がなされており、これも強みの一つだと考えています。

グローバル対応の品質保証体制



また、世界第2位の牛肉輸出国であり家畜伝染病が発生していない清浄国である豪州のインテグレーション事業は、今後牛肉消費の大きな伸びが見込める新興国を中心に、プレゼンスを高めることができると考えています。更に、中国や東南アジアの対日向け輸出拠点には、品質保証の観点から日本と同じ品質レベルで管理できる体制を構築しています。

Q 残る課題などについて教えてください。

グローバルな経済環境の変化を常に意識しながら経営することです。

A 家畜の飼料となる穀物価格は、需給バランスによる変動要因もありますが、穀物は投機の対象になる傾向があるので、そのリスクを十分に認識した上で経営していく必要があります。また、グローバルな視点で見ると、2国間や地域間による経済連携が加速することで、物の流れが大きく変化し、それに伴って資金の流れも複雑化するため、それらを念頭に置いて、グローバルな経済環境の変化を常に意識しながら経営することが重要であると考えています。

今後のグローバル戦略に関する方針

Q 新興国の食糧需要が伸びてきていますが、どの地域をコアな市場として見ているのでしょうか？

東南アジアにおける日本ハムグループのプレゼンスを高めていきます。

A 今後、海外売上を増加させるためには、新興国の需要を取り込むことが必要です。そのため、東南



アジアでの日本ハムグループのプレゼンスを高めていきたいと考えています。重要な戦略地域と位置づけているのは、ベトナム、インドネシア、タイ、シンガポールです。特に、ベトナムとインドネシアは、人口が多く、鉱物や天然資源が豊富で、経済成長が見込めます。ベトナムでの事業展開はハム・ソーセージの合併会社を立ち上げ、活動を開始しています。インドネシアでは将来的に世界のイスラム圏におけるハラール市場への食品輸出拠

世界人口に占めるアジア人口の推移



出典：UN, World Population Prospects

点になる可能性が高いことから、その市場をしっかりと取り込んで業績を上げていきたいと考えています。

Q 商品戦略・販売戦略について教えてください。

現地製造・現地販売を基本にして展開します。

商品戦略は、安定的な収益を確保するために、ハム・ソーセージを中心にデリカ等の加工食品まで視野に入れて、マーケティングを展開していきます。商品開発は、日本での開発もありますが、基本的な商品コンセプトは現地主導で開発し、現地のニーズに対応していきます。ハム・ソーセージや加工食品は、現地製造して現地販売するのが基本になります。

米国は、養豚事業と加工食品の製造・販売を行っており、ハワイにソーセージの工場があります。それらの工場の生産能力を高め、西海岸での営業体制を強化することで、販売を拡大していきます。

Q 海外人事戦略について教えてください。

海外事業の拡大を達成するための人事戦略に取り組んでいきます。

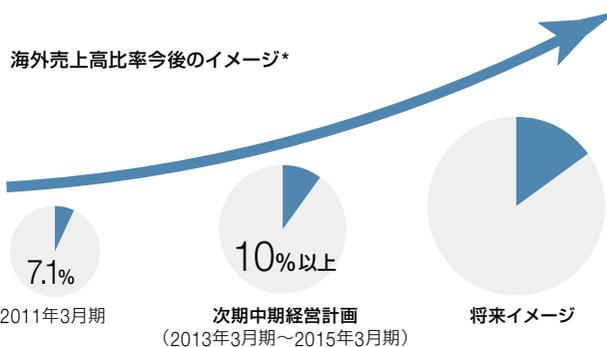
A 海外事業の拡大を達成するためには、人事戦略も重要な要素です。人事戦略としては、グローバルに活躍できる人材の投入が不可欠です。そのため、志が高い従業員に現地駐在を経験させるとともに、現地採用の従業員に階層別研修などを行ったり、人材ローテーションを充実させ、優秀な従業員を積極的に登用していきます。また、グローバル研修をはじめとするさまざまな研修を行うことで、日本ハムグループの企業理念や経営方針を浸透させ、グループの一員であるという意識を高めています。

今後の海外戦略について

Q 今後の海外事業の位置づけや連結売上高に占める目標について、お聞かせください。

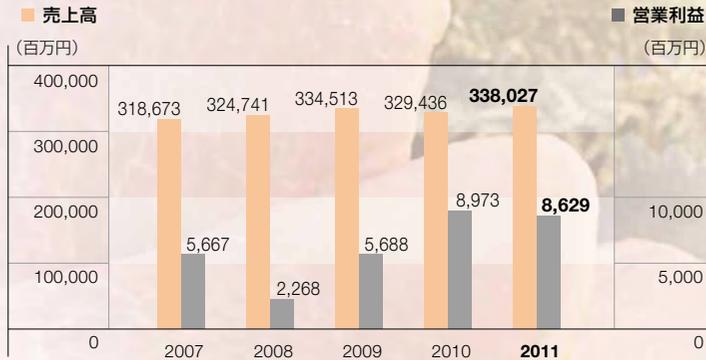
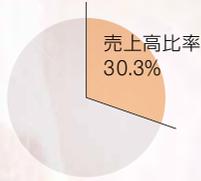
まずは、海外売上高比率10%以上達成が目標です。

A 新中期経営計画パートⅢの最大の事業戦略は、市場におけるシェアアップにあります。加工事業はハム・ソーセージのシェアを約21%から23%に、食肉事業は21%から24%にするのが目標です。これにより、ハム・ソーセージはNo.2の企業とのシェアの差を拡大し、食肉は圧倒的なシェアの差で更なる競争優位を確立したいと考えています。このような国内市場でのシェア確保はもちろん重要ですが、国内の消費環境などを含めた長期の視点に立てば、高い利益率が見込める海外での事業拡大が必須となっています。そのため、日本ハムグループは、米国、中国、東南アジアで売上を伸ばし、次期中期経営計画年度内に連結売上高に占める海外売上高比率10%を達成し、営業利益の拡大につなげていきたいと考えています。



*海外子会社の外部顧客への売上高比率

加工事業本部



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

* デリ商品とは、デリカデッセン(調理食品)のことを示しています。

食肉事業本部



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。



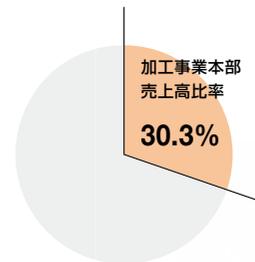
関連企業本部



関連企業本部は、水産事業、乳製品事業で構成されています。
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。

* 上記はオペレーティングセグメントの数値であり、売上高および営業利益は、各セグメント間の内部売上が含まれています。

加工事業本部



売上高:前期比2.6%の増収 — 販売単価が前期を下回る傾向が続きましたが、加工食品の販売数量が伸長したことで増収となりました。

営業利益:前期比3.8%の減益 — 下期はSCM改革によるプラス効果がありましたが、通期では販売単価下落の影響をカバーすることができず減益となりました。

2011年3月期のレビュー

●**ハム・ソーセージ部門** ハム・ソーセージ部門は、主力商品である「シャウエッセン」、消費者の健康志向に対応した「新鮮生活ZERO」シリーズなどを対象に販売促進キャンペーンを展開し売上拡大に取り組んだ。また、お中元・お歳暮においては、ギフトの旗艦ブランドである「美ノ国」を中心に広告宣伝や店頭での販売促進を積極的に行った。

●**加工食品部門** 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を伸長させたほか、業務用チャンネルにおいては、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積極的な提案営業を推進し、売上の伸長を図った。

●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	98%
	森の薫りウインナー	98%
	ロースハム群	95%
	ベーコン群	97%
加工食品	石窯工房群	104%
	中華名菜群	102%
	プリフライ群	104%
	ハンバーグ・ミートボール群	99%

●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	97%	103%	99%
加工食品	104%	111%	107%

●ギフトの実績

	2011年3月期実績(千個)	前期比
中元ギフト販売個数	1,956	102%
歳暮ギフト販売個数	4,905	102%
合計	6,861	102%

Topics

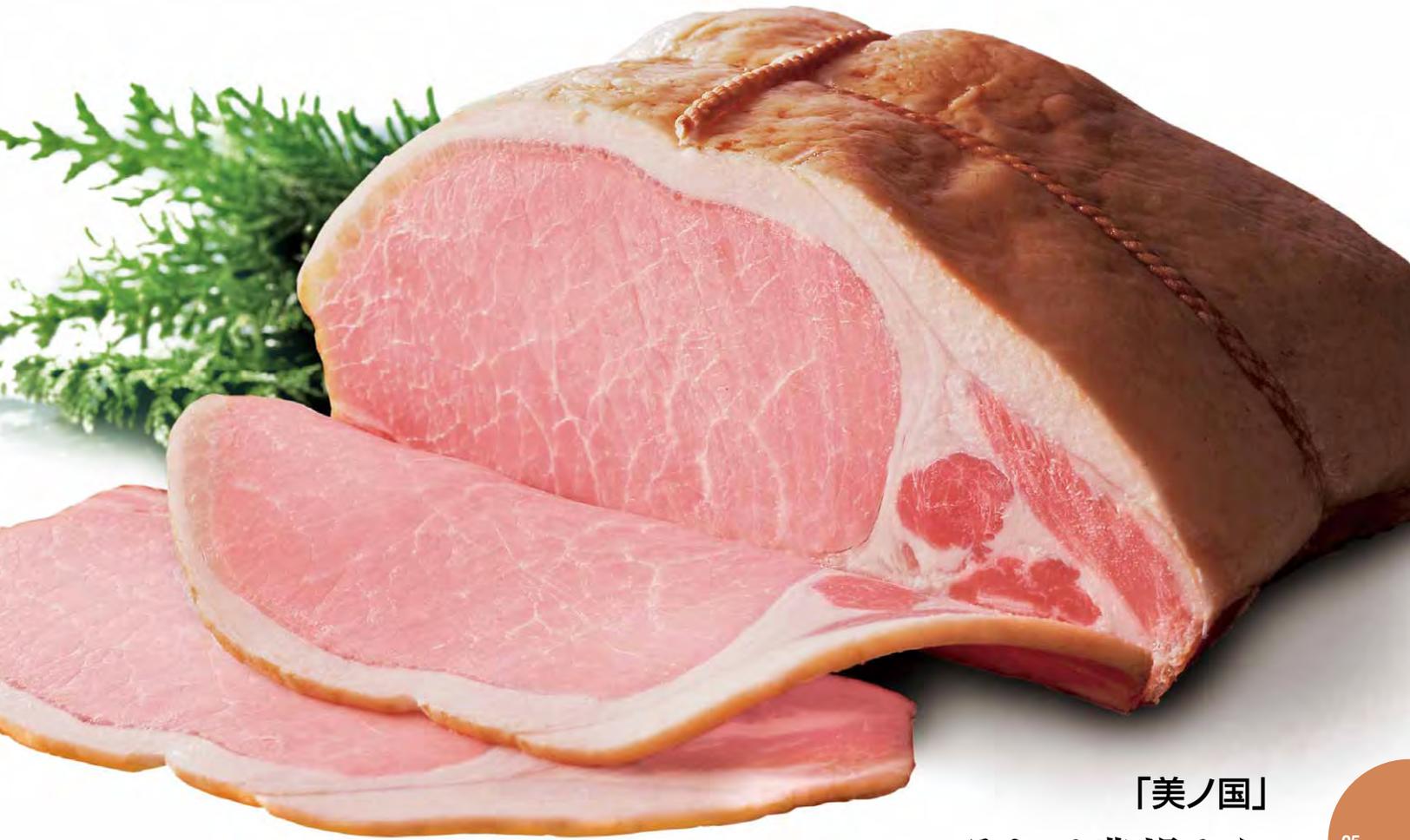
日本ハムグループ
だから作れた

国産
自社農場
限定
美ノ国

プレミアムギフト「美ノ国」の売上が拡大

2006年に発売を開始した「美ノ国」は、日本ハムグループの総力を結集して、おいしさを追求したお中元・お歳暮向けのプレミアムギフトです。「日本ハムグループにしか作れない、最高品質のものをお客様にお届けしたい。」そんな思いから「美ノ国」は生まれました。ドイツでハムづくりを修行したマイスターや数十年の経験を持つ熟練した職人をはじめとする従業員一人ひとりの情熱が、日本ハムグループを代表する最高峰のギフトを実現しました。

また、日本ハムグループの最大の強みであるインテグレーションシステムを活かして、国内の自社農場で育て



「美ノ国」 それは農場から はじまるおいしさ

国内自社農場限定の豚肉を使用したプレミアムギフト「美ノ国」。
お客様の国産志向などから、発売以来、売上も好調に推移しています。
日本ハムギフトの旗艦ブランドとしてその魅力を伝え、ハムギフト市場の拡大を目指していきます。



られた豚肉を厳選し、最高の技術で作られています。生産から加工、販売まで一貫して生産することにより、「安全・安心」はもちろんのこと、最上級のおいしさでご満足いただける高付加価値商品となっています。「美ノ国」は、そのおいしさがお客様に好評で、年々売上が拡大しています。2011年3月期は前期比176%（個数ベース）の伸長もあり、企業価値の向上にも貢献しました。

旗艦ブランドとして販売促進を更に強化

日本ハムでは、お中元・お歳暮ギフトの旗艦ブランドとして好調な「美ノ国」の売上を一層拡大するため、

2011年のお中元・お歳暮のシーズンに合わせて、効果的な販売促進活動

を実施する予定です。テレビコマーシャルや雑誌広告を、タイムリーに投入します。店頭プロモーションでは、お中元シーズンにお客様に大変好評だった「熟成厚切りコースハム」が入ったバラエティギフトの試食を、引き続き展開します。「美ノ国」の認知度を更に上げ、品質の違いと最上級のおいしさを訴求する活動を、積極的に展開していきます。

「選択と集中」と「ブランド戦略」により、
収益力の向上と売上拡大を図ります。

加工事業本部の当期の実績
(2011年3月期)

売上高 **338,027**百万円 営業利益 **8,629**百万円 営業利益率 **2.6**%



26

内田 幸次

取締役常務執行役員
加工事業本部長

2012年3月期の課題への取り組み

Q 2012年3月期の取り組み方針について、教えてください。

A 継続して取り組んできたSCM改革が進み、加工事業本部にとって、2012年3月期はその成果が発現する年になります。右肩下がり時代に、これまでと同じやり方では、収益の確保はできません。日本ハムグループの強みを活かした「メーカー営業」に徹して、「選択と集中」「ブランド戦略」により、収益力の向上と売上拡大を図っていきます。重点施策は、①「ローコスト経営」で「勝てるコスト構造」を目指す。②「販売数量アップ」を増益ドライバーにする。③「ブランド戦略の強化」を図る。④「海外利益の確保」として生産拠点強化を行う。⑤「品質No.1経営と人財育成」の強化を図る。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。

2012年3月期にはSCM改革の体制づくりが完結し、新ビジネスモデルが具現化します。原材料、燃料等の高騰と、市場での単価下落傾向が続く厳しい状況が予想され、一層のコスト競争力強化が求められます。商品数の絞り込みを実施し、効率化することにより収益率の改善に努めます。

またブランド戦略でテレビコマーシャルを連動させ、大型ヒット商品を生み出し、納店率UPを行い、売上拡大を図ります。

2012年は創業70周年を迎え、次期中期経営計画もスタートします。2012年3月期は、飛躍の基盤を固める年です。

「熱い志」をもって目標を達成し、業界内での圧倒的首位を目指します。



「シャウエッセン」
ウインナーソーセージ



「彩りキッチンロースハム」
ロースハム



「森の薫り新あらびきウインナー」
ウインナーソーセージ

Q 「ブランド戦略強化」としては、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原点は「ものづくり」です。まず売れる商品の開発をしっかり行うことが重要です。ブランド戦略の強化策としては、「シャウエッセン」「森の薫り」「彩りキッチン」「中華名菜」「石窯工房」などに焦点を絞り、テレビコマーシャルやキャンペーンを積極的に展開する予定です。将来的には、「森の薫り新あらびきウインナー」を「シャウエッセン」に次ぐ第二の柱にしたいと考えています。またロースハムでは「彩りキッチン」にブランド統一を図り、シェアNo.1を目指します。加工食品では、新商品「焼きたてミートパイ」「羽根付き餃子」の市場導入を図り、既存商品では、レトルトカレーなどの常温商品を次の主力商品に育成していきます。

Q では、「成長戦略」について、教えてください。

A 日本ハムグループの強みを活かして、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**：ブランド戦略でオンリーワン経営を進めます。

- **ハム・ソーセージ**：最重点新商品ブランドである「森の薫り新あらびきウインナー」でカテゴリーNo.1、「彩りキッチンロースハム」でロースハムシェアNo.1を目指す。
- **加工食品**：「焼きたてミートパイ」「羽根付き餃子」等の重点新価値商品の販促を強化し、新カテゴリーを創造し、数量拡大と利益改善に取り組む。
- **ギフト**：旗艦ブランド「美ノ国」を中心にテレビコマーシャル等の販売促進を展開し、重点ブランド（本格派、憧憬）で売れ筋セットに集中化を図り、売上を拡大する。

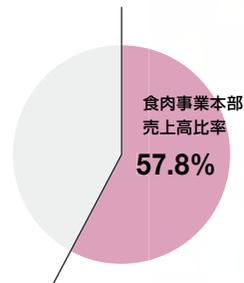
2. **業務用領域**：「メーカー営業」を基軸に、自社工場での「安全・安心」を担保に数量拡大を目指します。

大型食材、機能性商品の開発に注力して売上拡大を図ります。海外生産拠点（タイ等）を活用した業務用チキン商材の拡販を進め、チキン商材シェアNo.1を目指します。

Q 「基盤強化戦略」については、いかがですか？

A 今年、新ビジネスモデルの総仕上げの年になります。①「選択と集中」を徹底し、「SCM改革」を完結させます。「品種統廃合」と「事業の5S」でローコスト経営を一気呵成に推進します。②新しい販売システムを活用して提案営業を強化します。③得意先に合わせ販売体制・配送を見直し、在庫・商品ロスを削減すると同時に、共同配送で物流費の削減を目指します。

食肉事業本部



売上高:前期比**6.5%**の増収 — 積極的な拡販の結果、
国内・海外ともに販売数量が伸び、増収となりました。

営業利益:前期比**45.9%**の大幅増益 —

ファーム事業が国内・海外ともに改善を示したことや、市況が堅調だったこともあり、
大幅な増益となりました。

2011年3月期のレビュー

国内事業

●**生産事業** ファーム事業がコスト削減や生産性向上に取り組んだ結果、前期に比べて改善したほか、輸入食肉販売の収益性が向上。また、国内で発生した口蹄疫と鳥インフルエンザは防疫体制を徹底した結果、日本ハムグループへの影響は限定的にとどまった。

●**販売事業** 消費者の節約志向から価格帯の安い鶏肉や豚肉の消費が伸長し、豚肉・鶏肉相場は前期に比べて上昇傾向。価格帯の高い牛肉は、需要が伸び悩み牛肉相場の上昇は限定的となる。また、グローバルな調達力と日本国内を網羅する販売会社の営業力を強みとして積極的に拡販に取り組み、販売数量の伸長と販売単価の改善により、売上が伸長。

海外事業

●**豪州事業** ロシア、欧州、アジア等向けの牛肉輸出が堅調に推移し、売上が好調に推移。販売数量の増加により前期より営業利益が8億円改善。引き続き原価の低減による利益率の改善と、ロシア、欧州、アジア等向けの販売増を目指す。

●**米州事業** テキサスファームは豚肉相場の回復により採算性が改善。とうもろこし価格高騰に伴う飼料価格上昇が見込まれるが、品種改良や生産性向上等、コスト低減を引き続き実施。

Topics

日本ハムの国産ブランド鶏肉



発売以来
10
周年

売上が順調に推移している「桜姫」

日本ハムの国産ブランド鶏肉「桜姫」は、従来の鶏肉に対して寄せられた「『黄色味があった脂身』や『鶏肉独特の臭み』が気になる」という消費者の声から生まれた商品です。「桜姫」は、肉の退色防止や保水性向上に効果があるビタミンEの含有量が従来の鶏肉よりも約3~5倍と多く、ジューシーで柔らかく、鮮やかな桜色の赤身を実現しました。

「桜姫」は、生産から加工、販売までのすべてを、日本ハムグループのインテグレーションシステムで行っており、「安全・安心」で新鮮な「桜姫」を、効率的に生産し



「桜姫」 透き通るような 桜色の鶏肉

飼料にこだわり、豊かな自然に囲まれて育った「桜姫」はビタミンEが約3~5倍多く含まれています。透明感がある桜色の肉色で、ジューシーで柔らかな食感は、女性を中心としてご好評をいただいています。



ています。日本ハムには大規模な鶏の農場・処理工場が全国に4拠点あり、合計の生産・出荷能力は1日約20万羽。その中心が「桜姫」なので、安定的に供給することが可能です。また、全国に約120カ所の営業所があるため、量販店からの注文にも柔軟に対応することができます。「桜姫」は2000年の発売以来、順調に売上を伸ばしています。

差別化商品の長をアピールして拡販

国内ブランド食肉は、競合他社にはない、日本ハムグループだけが持つ強力な差別化商品です。その中でも

「桜姫」は差別化商品として大きな強みがあり

ます。今後も全国の販売網を活かして、「桜姫」の特長をお客様にアピールし、その価値を正しく、しっかりと説明することで、拡販につなげていきます。

また、コンビニエンスストアや外食チェーンとの連携を更に強化して、「桜姫の鶏メシおにぎり」や「桜姫の空揚げ弁当」に続く商品を提案。

居酒屋チェーンでは、「桜姫の焼き鳥」などのメニューの拡大を図っていきます。

「『チャレンジ30』いつも明るく元気よく」の方針のもとに、更なるシェアアップを目指します。

食肉事業本部の当期の実績
(2011年3月期)

売上高 **644,327**百万円 営業利益 **24,020**百万円 営業利益率 **3.7%**



30

中條 隆治

取締役常務執行役員
食肉事業本部長

2012年3月期の課題への取り組み

Q 食肉業界を取り巻く環境について、教えてください。

A 現在、食肉業界を取り巻く環境には、主に3つの懸念事項があります。第1は、口蹄疫や鳥インフルエンザの発生に伴う食肉生産事業への影響です。第2は、穀物・原油相場の上昇に伴うコスト増の影響です。また、第3は、世界的な畜産業界の寡占化により海外パッカーの競争力が相対的に向上している点です。日本ハムグループでは、これらの環境変化をしっかりと認識した上で事業運営を行っています。口蹄疫や鳥インフルエンザが発生し、国内消費が低調だった2011年3月期においても、業績への影響を極力抑えられたと考えています。

2012年3月期は、引き続き販売数量を拡大させ、コスト競争力を強化します。

これまで販売会社ではシェアアップに努めてきましたが、2012年3月期はより一層注力します。また販売拡大については、差別化が図れるブランド商品の拡販や、量販店への売上を伸長させることで業界での圧倒的な地位を確保します。

コスト競争力強化については、販売数量増加に伴うキログラム当たりの経費を削減し、穀物価格が上昇する厳しい中ではありますが、生産部門はより一層のコスト低減を徹底します。

私の座右の銘は「目標のないところに前進はない。行動のないところに変化はない」です。2011年3月期の初めに何としても過去最高だった業績に戻すという目標を立てましたが、グループのすべての会社と従業員の力を結集した結果、厳しい環境下ではありましたが何とか目標を達成することができました。これは大きな自信になったと思いますし、今後は更に高い目標を掲げ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。



Q 2012年3月期の取り組みについて、お聞かせください。

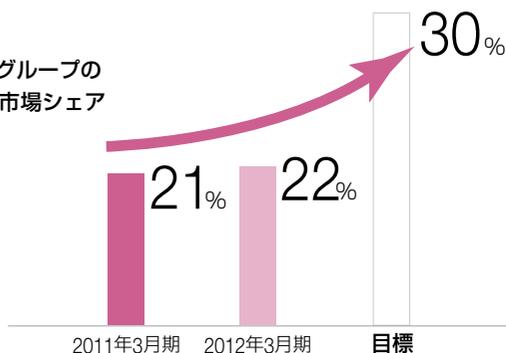
A 厳しい時こそ攻めていくのが強い会社であり、日本ハムグループにはその力があると考えています。食肉事業本部は、日本ハムグループの強みを再確認し、保有する資源と機能を最大限に発揮して、売上拡大を目指します。

そのための施策として、「販売数量の拡大」「調達体制の強化」「コスト競争力の強化」「ブランド商品の販売強化」「人材の育成・コンプライアンス経営の推進」に取り組んでいきます。

Q 「販売数量の拡大」について、教えてください。

A 国内牛肉の圧倒的なシェアを獲得するために、今後3力年で国産牛肉の販売数量を2倍にする計画です。食肉事業全体では、販売数量を5%アップさせることにより、シェアを22%まで高めていきたいと考えています。将来的には、『チャレンジ30』の方針のもと、シェア30%の獲得を目指していきます。そのための施策としては、量販店への営業を重点的に取り組むと同時に、精肉・卸売店への深耕販売を強化し、外食店などを新規に開拓することが必要です。

日本ハムグループの
国内食肉市場シェア



Q 「調達体制の強化」については、いかがですか？

A 調達数量は年々増加しており、2011年3月期は牛・豚・鶏を合わせて85万トンでしたが、2012年3月期は91万トンを予定しています。それを実現するために、豚・鶏の生産への投資を行います。加えて、社外調達力を増強するなどして、調達体制を更に強化します。

Q 「ブランド商品の販売強化」は、どのようなことを考えていますか？

A 日本ハムグループが同業他社に圧倒的な差をつけるためには、商品のブランド力が重要です。更に、その価値を伝えることも非常に重要なのです。国内外のブランド商品の価値を、お得意先やお客様にしっかりと説明し、ニーズに合わせた提案を的確かつ積極的に行うことで、販売を強化していきたいと考えています。

Q 「人材の育成・コンプライアンス経営の推進」については、いかがですか？

A 事業を発展させるのは、人材です。発展する組織では人が育ち、育った人がまた組織を発展させます。このような良い循環を築くために、次代を担う人材を育成し、仕事の成果に達成感と喜びを感じられる組織づくりを目指します。また、業務を遂行する上でのルールの遵守など、コンプライアンスを徹底し、お得意先、お客様、社会からの信頼を高めていきます。

関連企業本部

売上高比率

11.9%

関連企業本部

売上高:前期比**0.2%**の減収 — チーズの販売は好調だったものの、ヨーグルトおよび水産事業の売上が前期を下回ったため、減収となりました。

営業利益:前期比**171.4%**の大幅増益 — 水産・乳製品部門ともに利益率が改善し、大幅な増益となりました。

2011年3月期のレビュー

●**宝幸** チーズ事業は、高い生産技術を背景に、主要チャネルである製パンメーカーや食品メーカー、外食チャネル等に対して、顧客ニーズにきめ細かく対応した営業活動を強力に展開し、売上を伸ばさせた。しかしながら水産事業が国内相場上昇により原料販売や海外への販売が減少したことなどから売上は前期実績を下回った。

利益においては、販売が順調に推移し、原料価格が安定したチーズが全体を牽引したことで、前期実績を上回った。

●**マリンフーズ** 量販店チャネルに対して営業活動を強化し、拡販に取り組むものの、価格競争が激化している寿司チャネルへの売上減少や一部魚種の調達不足に

よる販売減少により売上は前期実績を若干下回った。利益は年末商戦の健闘や自社工場商品の伸長により利益率が向上し、前期実績を上回った。

●**日本ルナ** 売上については、コンビニエンスチャネルでの売上が伸び悩む。また利益については、量販チャネルにおける競合他社との販促競争、販売競争激化により厳しい状況となった。

●**日本ドライフーズ** 業務用の主要得意先である、即席麺メーカーへの畜肉製品が順調に推移し売上は伸長した。

●**日本ハムヘルスクリエイト** 通信販売の売上は厳しいが、外販部門での新規取引先獲得により前期実績を上回る。

Topics

コンシューマー
向けとして
開発した自信作



**ロルフ
ベビーチーズ**

お店で味わう『ロルフ』チーズのおいしさを家庭にも

『ロルフ』は、1964年に宝幸とデンマークのJ.ハンセン社が技術提携し、業務用として販売を行っているチーズの専門ブランドです。40年以上にわたって、味にこだわり、おいしさを磨き上げてきたことで、多くの食のプロが認める業務用チーズのトップブランドに成長してきました。

そこで、業務用で培った生産技術やノウハウを活かして、お店で味わうロルフチーズのおいしさを、食卓でも



ロルフ ベビーチーズ ちっちゃなベビーが、 でっかくおいしい

口どけなめらかな“やわらか食感”を楽しめる「ロルフ ベビーチーズ」。
プレーン、アーモンド入り、カマンベール入りの3種類をラインナップしました。
新しいおいしさを、多くの方の食卓にお届けします。



楽しんでいただこうと新たに開発を行い、販売を開始した商品の一つが「ロルフ ベビーチーズ」です。この商品の長は、口どけがなめらかな「やわらか食感」。朝食やおやつ、おつまみに、新しいおいしさをお届けします。「ロルフ ベビーチーズ」には、ロルフチーズのおいしさが詰まった自信作の「プレーン」、独特の食べこたえが楽しめる「アーモンド入り」、カマンベール風味が楽しめる「カマンベール入り」の3種類があります。

食卓に新しいおいしさをお届けする「ロルフ ベビーチーズ」にご期待ください。

総合食品メーカーとしての価値を高める『ロルフ』ブランド

『ロルフ』ブランドを展開する宝幸は、業務用チーズにおいては、主要顧客である製パンメーカーや食品メーカー、外食チャネルを中心に高いシェアを誇っています。コンシューマー向けのチーズ市場は今後拡大が見込めることから、このたび、本格的な参入を図りました。チーズ市場全体での『ロルフ』ブランドの存在感を高めることで、総合食品メーカーとしての日本ハムグループの価値を更に高めていきます。

メーカー力向上とイノベーションによる『第3の柱』の構築を目指します。

関連企業本部の当期の実績
(2011年3月期)

売上高 **132,224**百万円 営業利益 **1,672**百万円 営業利益率 **1.3**%



34

川村 浩二

取締役執行役員
関連企業本部長

2012年3月期の課題への取り組み

Q 2011年3月期を、どのように総括していますか？

A デフレ傾向が続く厳しい環境でしたが、一定の成果を上げることができたと考えています。水産事業は、量販店チャネルの売上が順調に伸長しました。一方で、外食チャネルは価格競争の激化により売上が減少しました。乳製品事業は、チーズは製パン、外食、食品メーカー向けの販売が好調に推移しました。一方で、ヨーグルトはコンビニエンスストア、生協チャネルで売上が減少しました。市場にさまざまな食品があふれている状況の中、ありきたりの商品は厳しい価格競争にさらされています。そのため、斬新かつ鮮度のある知恵で、新しいカテゴリーや市場を生み出していくことが、非常に重要だと思っています。

2012年3月期は、メーカー力向上とイノベーションにより、売上高の拡大と利益の向上を図り、関連企業本部を日本ハムグループにおける確固たる第3の事業の柱に成長させます。各事業とも営業力を強化し、重点チャネルへのシェアアップを図ります。また生産性向上によるコスト競争力の強化を図っていきます。

取り巻く環境は大変厳しいものがあります。特に水産品は世界的な需給の逼迫で相場は上げ基調にありますが、国内の消費は不透明です。しかしながら変化こそチャンスであり厳しい時こそ攻めの姿勢を忘れてはならないと思います。

関連企業本部は水産、乳製品を中心に、フリーズドライ、健康食品という幅広い事業を行っています。各社独自のメーカーとしての強みを基軸に、新しい価値による新しい市場やチャネル、商品の創造を行っていきます。また事業、拠点、商品の整理整頓を図り効率の向上を図っていきます。更にはグループシナジーを創出し、販売の拡大と効率化を推進していきます。

全員の熱意と創意工夫を結集し、目標達成を図ります。

Q 2012年3月期の方針について、教えてください。

A 基本方針は、「人材育成とマネジメント力の向上による競争力の強化」「新たな挑戦と改革による収益の拡大」「危機管理の視点による品質保証とガバナンスの強化」です。企業の力の源泉は人材であり、なお一層の育成強化を図ります。また不透明な環境の中、PDCAサイクルを速く回すマネジメントを実行し、メーカー力を向上させて業績の向上を図ります。

Q 重点施策としては、どのようなことを考えていますか？

A 第1に、営業力の強化による量販店のシェアアップと自社工場商品の生産拡大があります。具体的には、提案営業力の強化と、日本ハムグループの総合力を活用した活動を実施することで、効果的な営業を行います。また、自社工場商品の販売を拡大することにより、利益率を向上させるとともに、自社工場の製造コストの低減を実現してコスト競争力を強化します。第2に、グループシナジーを創出します。例えば、マリンフーズの営業網と宝幸の調達・製造部門を相互に連携させて、シナジー効果を出していきます。物流では、日本ハムグループ内との連携や共同の物流改革を進めていきます。営業部門では、日本ハムグループと関連各社で連携したお得意先への営業強化を図ります。

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、量販店チャネル、外食チャネルへの提案営業力と調達力を強化し、一層の拡販をしていきます。また、国内自社工場製品を拡販することで、利益率を向上させます。また、重点商品であるエビ関連商材の拡販も目指します。



乳製品事業の取り組み

●チーズ 宝幸は、定評のある業務用チーズを更に拡販するとともに、コンシューマー市場への本格参入により、チーズ市場で存在感のある『ロルフ』ブランドを確立していきます。

まずは「ロルフ ベビーチーズ」でチーズのコンシューマー市場での売上拡大を目指します。

●ヨーグルト 日本ルナは、主力商品の「バニラヨーグルト」を軸にして、量販店チャネルへの販売を更に強化するとともに、重点商品・新商品の定番化を推進していきます。また、コンビニエンスストアチャネルに対して、ドリンクヨーグルトの強化を図ります。



「バニラヨーグルト」

2011年3月期 乳製品売上高伸び率

対前期比	前期実績	次期計画
チーズ	103%	112%
ヨーグルト	96%	107%

日本ハムグループは、企業価値の増大を目指します。

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、2010年4月1日～2011年3月31日の1年間に16回開催されています。

2011年3月期 社外取締役の取締役会への出席状況

片山 登志子	取締役会
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発言を適宜行っています。	16回中 16回出席
高 巖	取締役会
主に大学教授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発言を適宜行っています。	11回中 10回出席

注記：取締役高巖氏については2010年6月25日の就任後に開催された取締役会のみを対象としています。

社外取締役からのコメント

「消費者市民社会」に対応した企業経営を

「消費者市民社会」— 日本ではまだ聞き慣れない言葉ですが、2008年6月に「消費者行政推進基本計画」の中で、消費者庁の設置とともに新しい社会のあり方として示されました。消費者が、積極的に事業者を選択・淘汰する「自立した主体」へと転換することに加え、自らの利益確保だけでなく、将来にわたる国際社会・地球全体の継続的な真の豊かさのために積極的に行動する、そうした「消費者市民」で満ちあふれる社会を目指しています。

学校教育や消費者教育の場においても、「消費者市民」を育てる教育が積極的に推進され始め、環境に配慮した商品や企業を選択することが当たり前になってきたように、多くの子どもたちや消費者が、安心して安全に暮らせる公正な社会を創りたいと考えています。本当に信頼できる商品や企業を選択するために商品や企業の活動をもっと知りたい・・・そう考え行動する「消費者市民」がますます増えています。

こうした社会の変化に対応するため、企業自身が「消費者市民」教育に参加し、国際的・将来的展望を持って消費者と一緒に市場の継続的な豊かさを考え、提案し、その実現のために取り組むことが重要です。それこそが、企業の本業を通じた社会貢献ではないでしょうか。

生活の基盤である「食」のあり方や未来を一緒に語り合える企業・・・そうした信頼と評価を得られるよう、消費者との相互理解を深めていきたいと思えます。

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 当社取締役に就任(現在)



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

2011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	取締役会	監査役会	
監査を通じたコンプライアンス経営の推進等、主に弁護士としての専門的見地からの発言を適宜行っています。	16回中 16回出席	14回中 14回出席	
佐々木 勲人	取締役会	監査役会	
金融機関で培われた経営能力や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。	16回中 16回出席	14回中 14回出席	
小山 彪	取締役会	監査役会	
主に公認会計士としての専門的見地からの発言を適宜行っています。	16回中 16回出席	14回中 14回出席	

監視機能を十分に果たすために原則5名とし、3名以上の社外監査役を選任することとしています。

●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。

グローバル化の流れをとらえ、更なる企業価値の向上を目指す

社外取締役の1人として、日本ハムのガバナンスと企業価値について感じた点をお話したいと思います。まずガバナンスですが、取締役会での議論は大変活発で、不適切な事案などが見つかった場合でも、事後対応の適切性、原因究明、再発防止、責任所在などについて徹底した議論を行っています。

「そもそも不適切な事案があること自体が問題だ」とお叱りを受けるかもしれませんが、こうした事案が取締役にまで上がってくるころに、私は「経営品質を更に向上させたい」という日本ハムグループ全体の強い意志を感じています。

加えて、今回、日本ハムは「役員指名検討委員会」を設置しましたが、これも「多様な視点から会社の将来を考え、より積極的に企業価値を高めていく」という姿勢の表れだと理解しています。

企業価値を高める上で鍵となるのは、他社と同様、国際化です。今年は、国内では、東日本大震災の影響を受けることになると思われますが、日本ハムは、グローバル化の流れをとらえ、打つべき手を打ってきています。日本への輸出を中心とする従来型のビジネスモデルを残しつつも、アジアを含めた世界のさまざまな都市に新たな拠点を築いていくという戦略も着実に進めています。まだ成果は数字にはっきりと現れていませんが、今後、企業価値は一気に高まっていくものと確信しています。



社外取締役
高 巖

経歴

2001年4月 麗澤大学国際経済学部(現: 経済学部) 教授(現任)
2005年6月 三井住友海上火災保険(株) 取締役
2007年4月 京都大学経営管理大学院 客員教授(現任)
2009年4月 麗澤大学経済学部 学部長(現任)
2010年6月 当社取締役(現在)

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。

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

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

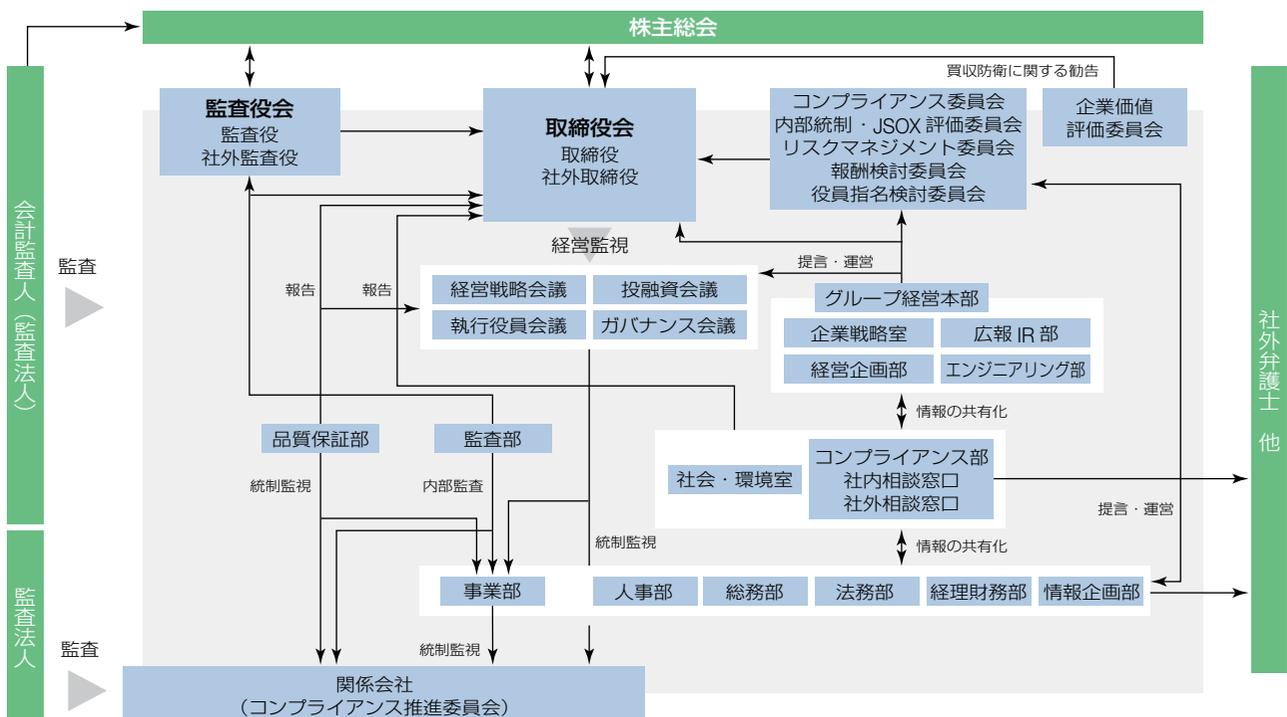
● **監査部の機能**

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

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

<p>1. コンプライアンス経営の方針の明確化</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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 	
<p>2. 周知活動の実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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 	
<p>3. モニタリング</p> <ul style="list-style-type: none"> ● コンプライアンスアンケートの実施 ● 相談制度 ● 会社情報管理規程に則った非日常的情報の一元管理化と共有化 	

コーポレートガバナンス体制 (概略図)



役員一覧

(2011年6月24日現在)



小林 浩
代表取締役社長



松葉 正幸
取締役(執行役員)



板垣 博
監査役



竹添 昇
代表取締役副社長
(副社長執行役員)



辻本 和泰
取締役(執行役員)



西尾 勝利
監査役



大社 啓二
取締役(専務執行役員)



川村 浩二
取締役(執行役員)



小山 彪
社外監査役



上田 敏
取締役(常務執行役員)



畑 佳秀
取締役(執行役員)



本井 文夫
社外監査役



内田 幸次
取締役(常務執行役員)



片山 登志子
社外取締役



大塚 明
社外監査役



中條 隆治
取締役(常務執行役員)



高 巖
社外取締役

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

大社 隆仁

板東 冠治

森下 和彦

緒方 俊一

木藤 哲大

宮地 敏通

太田 一司

末澤 壽一

井上 勝美

篠原 三典

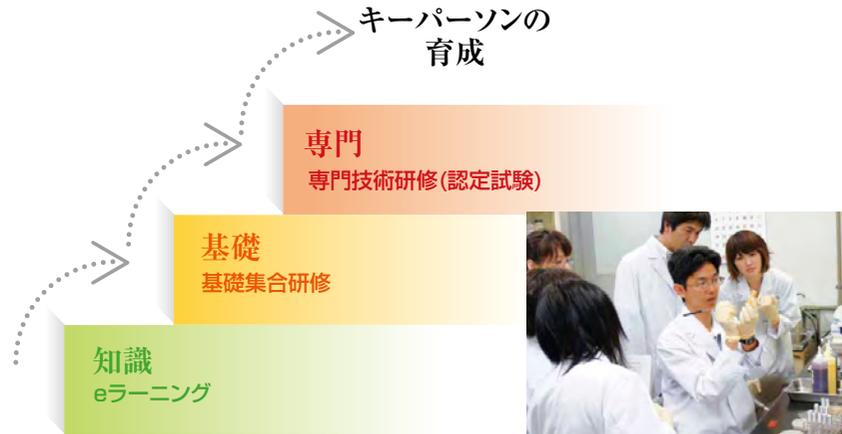
日本ハムグループが目指す「品質No.1経営」

品質保証に対する取り組み

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。

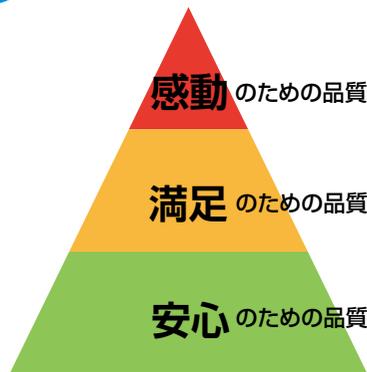
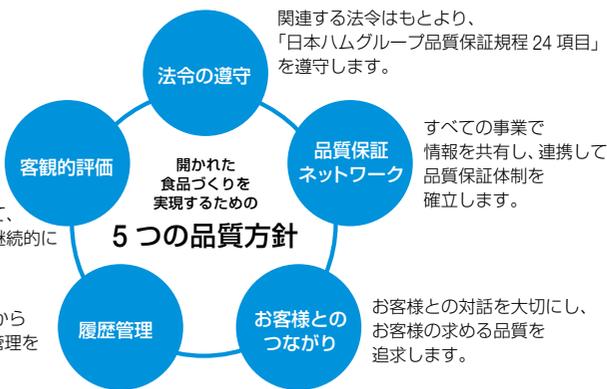
●品質保証の更なる向上を目指して

日本ハムグループでは「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。そして、「満足・感動の品質」を目指して5つの品質方針を掲げ、日本ハムグループすべての事業を有機的に連携させることで、ファームからテーブルまでお客様視点に基づ



いた品質保証ネットワークを構築しています。具体的には、グループを横断的に統括する品質保証部をはじめとして、グループ全体での品質保証担当者会議の開催や品質監査、商品の一括管理など、グループ内で情報を共有することにより、品質保証の更なる向上を図っています。

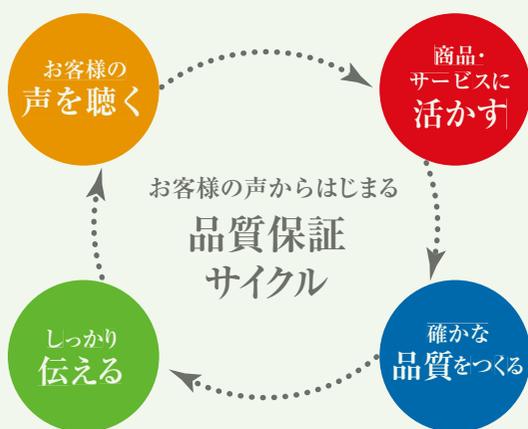
また、品質保証技術を向上させるために、「eラーニング」「集合研修」「専門技術研修」という独自の人材育成体系を構築し、確かな品質をつくる人材を輩出することにより、安定して高いレベルの品質保証を目指します。



大社啓二 取締役専務執行役員

品質保証部、お客様コミュニケーション部、監査部担当

品質保証サイクルを回すことで、
よりおいしくて安全・安心な
商品をお届けしています。



お客様の声から始まる品質保証サイクル

日本ハムグループは、「お客様の声を聴く」「商品・サービスに活かす」「確かな品質をつくる」「しっかり伝える」という品質保証サイクルを回すことで、よりおいしくて安全・安心な商品をお客様にお届けしています。

品質保証サイクルは、店頭やお客様サービス室などにご来店いただきお客様の声をお聴きして、分析することが第一歩です。お客様とお話できる多くの接点をつくり、独自のネットワークを活用して、スピーディな情報の収集活動を進めることにより、貴重なお客様のご意見を商品・サービスの改善に活かします。全従業員が参加している品質向上活動では、よりおいしい商品をお届けするために、お客様の声を参考に自主的な品質向上に努めています。また、サービスを向上させるために、電話での対応から接客まで、お客様満足向上に必要な実践的な勉強会を行うなどのスキルアップも欠かしません。そして、確かな品質のために、安全・安心とおいしさの保証を目指した取り組みを行っています。具体的には、安全を確保するために、安全審査・品質監査・安全検査の3つの機能を有機的に連動させたシステムの構築を、グループ全



社で進めています。安全審査においては、原材料の安全性の審査、表示・規格の法令への適合審査を行い、商品の表示・商品カルテを通して、お客様に安全・安心な商品であることをお伝えしています。品質監査においては、日本ハムグループの品質保証部門が連携し、品質監査サイクルを回して製造環境を向上させ、お客様に確かな品質の商品をお届けしています。安全検査においては、国内・海外の検査・研究部門が連携し、厳格な検査を行うことで安全で安心な商品をご提供しています。

また、独自の人財育成体系を構築し、確かな品質をつくる人財を育成しています。お客様にお届けした商品の情報をしっかり伝えることで、お客様とのつながりを押し進め、再びお客様の声をお聴きするような体制づくりを行っています。

お客様に「しっかり伝える」ことで高い信頼を得る企業を目指す

健康志向の高まりとともに、商品のカロリーや塩分、脂肪、糖質などに関するお問い合わせが増えています。また、ご高齢のお客様がご自身の健康にかかわる商品の相談をされることも少なくありません。このようなお客様の健康志向の進化に対応し、かつ食物アレルギーの方々から求められる商品や情報を「しっかり伝える」ことが、お客様に信頼される上で、とても重要です。そのため、日本ハムグループは、食に関する啓発や情報発信を積極的に行い、お客様から高い信頼を得る企業を目指して、「品質No.1経営」を実践しています。

「食べる喜び」をお届けするための基盤 研究や製品開発に取り組んでいます。

中央研究所



茨城県つくば市にある中央研究所は、日本ハムグループの中核研究機関として、食品の「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などに取り組んでいます。食品の高付加価値化などを通じて、皆様に「食べる喜び」をお届けしたいと願っています。

●食品の「安全・安心」を守る研究

中央研究所では、早くから精度の高い分析技術の開発に取り組んでおり、栄養表示に必須の5項目の分析に関してISO/IEC 17025の認定を取得しています。食品中の有害物質を迅速に一齐分析する技術の開発にも積極的に取り組み、食品中の残留農薬547種類・動物用医薬品190種類を短時間で一齐分析する方法を開発してきました。これら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、原料・商品の安全確認に活用しています。また、2010年にはトランス脂肪酸の分析法を実用化し、グループ内の品質管理に導入しています。

また、中央研究所の免疫技術を応用した食品衛生検査技術は、世界でもトップクラスです。消費者庁ガイドラインに準拠している食物アレルギー検出キット「FASTKIT エライザ Ver. II」を中心に、大腸菌O157、O26やO111などの食中毒菌を迅速に検出するキット、カビ毒アフラトキシンを検出するキットなどを開発し、販売しています。



FASTKIT エライザ Ver. II

●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豊かな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。疲労軽減に効果のあるイミダゾールペプチド高含有エキスや、美容に役立つコラーゲンやプラセンタエキス、エラスチンペプチドを開発・発売しています。これらの素材は、中央研究所で、安全性、有効性などが科学的に評価され、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

食肉の「おいしさ」や品質を科学的に評価する研究にも積極的に取り組み、日本ハムグループ独自のブランド食肉・商品の開発に活用しています。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、食肉の生産技術の開発にも注力し、牛乳からナチュラルチーズを作るときに



できる副産物のホエイを飼料に使った「北海道ホエイ豚」を利用した商品を実用化するなどしています。当社の研究成果を基盤に北海道では「ホエイ豚協議会」が発足し、道内の統一ブランドづくりが進んでいます。さらに、家畜を健康に育てる技術開発として、家畜の病気を迅速に診断する技術や豚の成長を早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新しい知見や情報をわかりやすく説明するため、「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、皆様の健やかな暮らしを応援しています。その一環として、2010年11月には札幌市の後援をいただき、「食と健康シンポジウム」を開催し、さまざまな分野からお招きした講師のお話を市民の方に聞いていただきました。これからも『人輝く、食の未来』に向けて積極的に研究開発を進めてまいります。

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「日本ハムグループ環境方針」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。

日本ハムグループ環境方針

日本ハムグループは、自然の恵みに感謝し、持続可能な社会の実現に向けて、環境と調和のとれた企業活動を推進します。

1. 商品・サービスへの環境配慮

環境に配慮した商品の開発とサービスの提供に努めます。

2. 環境パフォーマンスの向上

省エネ・省資源・環境負荷低減に努めます。

3. 継続的改善

環境マネジメントシステムを適切に運用し、継続的改善に取り組めます。

4. 法令の遵守

関連する法令を遵守するとともに、必要に応じて自主基準を定め、環境保全水準の向上に努めます。

5. 社会との連携

地域社会とのコミュニケーションを図り、連携して環境活動を実施します。

●「新中期経営計画パートⅢ」2年目の報告

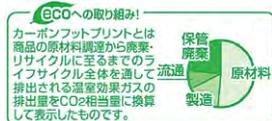
日本ハムグループでは、2009年4月より3年間にわたる「新中期経営計画パートⅢ」を開始しました。パートⅢではCO₂排出量の削減をはじめとする7項目の目標を設定し、2011年度の目標達成を目指して取り組みを進めています。今回の目標設定では、食にかかわる日本ハムグループにとって、食品廃棄物などの発生抑制や有効活用は重要な課題であると考え、新たに目標に組み入れています。今後も2011年度の目標達成に向けて、一層の努力を続けていきます。

	結果 2010年度	目標値 2011年度
CO ₂ 排出量(原単位)*1	13.9%削減	3%削減
廃棄物発生量(総量)*1	3.5%削減	3%削減
廃棄物リサイクル率	98.2%	99%
食品リサイクル率	90.7%	87%
用水使用量(原単位)*1	5%削減	3%削減
グリーン購入率	75.5%	90%
車両燃費*2	3%向上	5%向上

*1 基準値：2005年度から2007年度の3カ年の平均値

*2 基準値：2008年度の燃費実績

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、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の排出量に換算し、その数値を商品に表示するものです。これにより、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。「森の薫り」シリーズは、環境に対する取り組みが評価され、2010年11月に第40回食品産業技術功労賞「環境・CSR部門」を受賞しました。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



CFPマークを表示した「森の薫り」シリーズ



日本ハムグループは、豊かな社会、地域づくりに貢献しています。



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

●スポーツコミュニケーション

日本ハムグループは、『食とスポーツで健康を育てよう。』をテーマにスポーツを通じて人と人が触れ合う交流の機会をつくり、人と人の心がつながるコミュニケーションづくりに取り組んでいます。

野球では北海道を本拠地とする「北海道日本ハムファイターズ」を運営し、サッカーでは「セレッソ大阪」の運営に参画しています。全国各地での野球教室やサッカー教室での技術指導はもとより、目標に向かって取り組む姿勢や人と触れ合うことの大切さを伝えていきたいと考えています。



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、五感に響く体験とともに、「食」に関するさまざまな情報をご提供しており、2010年度には約1,300件の活動を行いました。

その一つに、「年配の男性を対象にした簡単料理教室」を開催し、普段台所に立たない男性のお料理初挑戦をお手伝いしました。

また、「食べることの大切さ」や「食べものの役割」など、学校生活を元気に過ごしてもらうための情報を提供する出前授業、「ウイナーの手作り体験教室」を小・中学校で実施しています。この出前授業は約40校(累計140校)で実施し、2,800人(累計11,000人)の方に実際にウイナー作りを体験していただくことができました。

日本ハムグループでは、このほかにも「オープンファクトリー(工場見学)」や「料理教室」「セミナー」等を実施することで、皆様の豊かな食生活を応援できるよう今後も活動を続けていきます。

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。

食物アレルギーに関心を持つ方々は、食物アレルギーに関する情報や、それに対応した日々の調理に関する正しい情報の提供を強く望んでいます。その思いにお応えするため、大阪ガス株式会社と共同で食物アレルギーを持つお子様の保護者や教育関係者を対象としたセミナーと料理教室を開催しました。参加者からは「食物アレルギーに対する不安や悩みが解消された」「食物アレルギー対応食のレパートリーが広がった」と、好評を得ました。





ブランド価値向上に貢献する 北海道日本ハムファイターズ

日本ハムは、1973年にプロ野球「(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の存在意義は、日本ハムの知名度を向上させる役割から企業の社会的責任を担う役割へと進化しており、現在はブランド価値向上にも貢献しています。



●「HOKKAIDO PRIDE」をコンセプトにユニフォームを一新

2004年に本拠地を北海道に



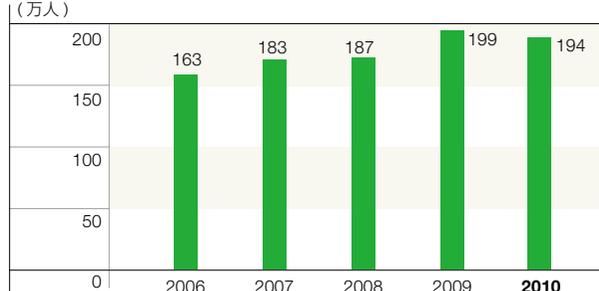
移した北海道日本ハムファイターズは、北海道の一員として、地域との融合、道民の皆様との共生をテーマに日々邁進し、リーグ優勝3回、日本一1回という輝かしい戦績を残してきました。そしてこのたびそのファーストステージから次のステージに向かうために、道民の皆様と共有するブランド「HOKKAIDO PRIDE ~北海道の誇りを胸に~」を新たに掲げました。また、今シーズンよりユニフォームを一新したファイターズの選手たちは、頂点を目指してペナントレースを戦っていきます。また、球団の取り組みもすべて「HOKKAIDO PRIDE」に基づいて行われ、北海道の皆様とともに新時代を作り上げていきます。

●東日本大震災で被災された方々を支援

2011年3月11日に発生した東日本大震災の被災地復興支援を目的に、北海道日本ハムファイターズは、「復興支援チャリティー試合」や街頭募金活動を通じて義援



観客動員数
(万人)



金の受付を行いました。北海道日本ハムファイターズは、今後も被災された方々を支援するために、さまざまな活動を行っていきます。



札幌市内で街頭募金を実施

目次

- 47** 5年間の主要財務データ
- 48** 外部環境認識
- 50** 業績の検討及び分析
- 58** 連結貸借対照表
- 60** 連結損益計算書
- 61** 連結資本勘定計算書
- 62** 連結キャッシュ・フロー計算書

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

	2011	2010	2009	2008	2007
売上高	¥ 989,308	¥ 953,616	¥ 1,028,449	¥ 1,029,694	¥ 975,466
継続事業からの税金等調整前当期純利益	29,523	24,024	6,287	7,760	13,835
当社株主に帰属する当期純利益	16,731	15,721	1,657	1,555	11,386
総資産	590,688	604,201	583,684	608,809	612,933
当社株主資本	281,067	271,908	270,439	287,457	298,428
有利子負債	155,263	187,585	168,950	183,539	171,211
営業活動によるキャッシュ・フロー	36,761	67,448	37,776	29,690	33,164
投資活動によるキャッシュ・フロー	8,745	(60,134)	(15,397)	(26,793)	(19,740)
フリー・キャッシュ・フロー	45,506	7,314	22,379	2,897	13,424
財務活動によるキャッシュ・フロー	(36,951)	(5,227)	(24,761)	7,451	(6,322)
設備投資額	17,189	19,754	22,148	18,627	19,441
減価償却費	24,115	24,408	24,000	23,939	22,975

単位：円

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	¥ 78.67	¥ 69.69	¥ 7.26	¥ 6.81	¥ 49.89
希薄化後一株当たり当社株主に帰属する当期純利益	¥ 70.92	¥ 68.99	¥ 7.25	¥ 6.80	¥ 49.83
一株当たり当社株主資本	¥1,321.37	¥1,278.83	¥ 1,185.25	¥ 1,259.74	¥1,307.77
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)	6.1%	5.8%	0.6%	0.5%	3.9%
総資産継続事業からの税金等調整前当期純利益率 (ROA)	4.9%	4.0%	1.1%	1.3%	2.3%
当社株主資本比率	47.6%	45.0%	46.3%	47.2%	48.7%

単位：倍

有利子負債・株主資本比率	0.55	0.69	0.62	0.64	0.57
インタレスト・カバレッジ・レシオ	17.0	31.6	15.0	11.0	11.4

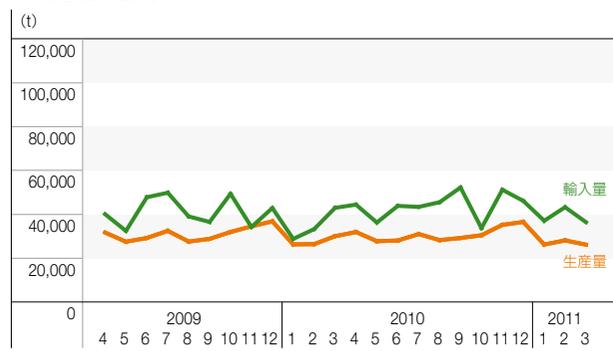
注記：1. 上記の諸数値は米国会計基準に従って作成した連結財務諸表に基づいて記載しています。

- 財務会計基準審議会会計基準書（以下、「会計基準書」）810「連結」に基づき、非支配持分に関する2009年3月31日に終了する事業年度までの連結財務諸表の数値を一部組替えて表示しています。
- 会計基準書205「財務諸表の表示」に従い、非継続となった事業の損益は連結損益計算書上、非継続事業からの純利益（損失）（法人税等控除後）として区分表示しています。
- 有利子負債は、連結貸借対照表上の「短期借入金」、「一年以内に期限の到来する長期債務」及び「長期債務」（ゼロクーポン社債を含む）です。
- 設備投資額は、有形固定資産及び無形固定資産の増加額です。
- 減価償却費は、有形固定資産及び無形固定資産の償却額です。
- ROE = (当社株主に帰属する当期純利益 / 期中平均当社株主資本) × 100
ROA = (継続事業からの税金等調整前当期純利益 / 期中平均総資産) × 100
フリー・キャッシュ・フロー = 営業活動によるキャッシュ・フロー + 投資活動によるキャッシュ・フロー
当社株主資本比率 = (当社株主資本 / 総資産) × 100
有利子負債・株主資本比率 = 有利子負債 / 当社株主資本
インタレスト・カバレッジ・レシオ = 営業活動によるキャッシュ・フロー / 利息支払額

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

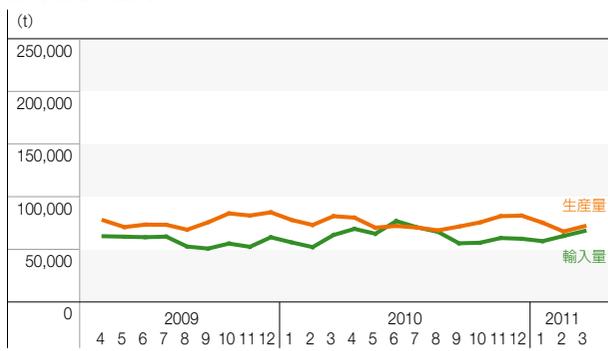
牛肉相場価格・需給量

牛肉需給量動向

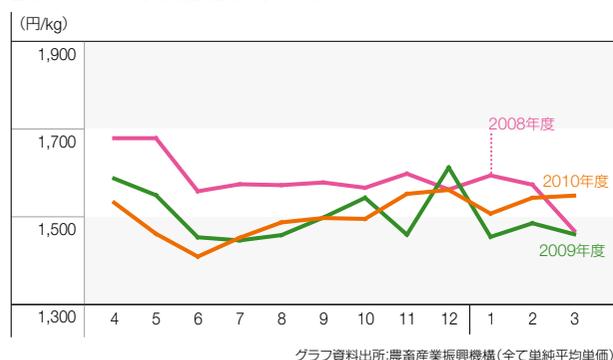


豚肉相場価格・需給量

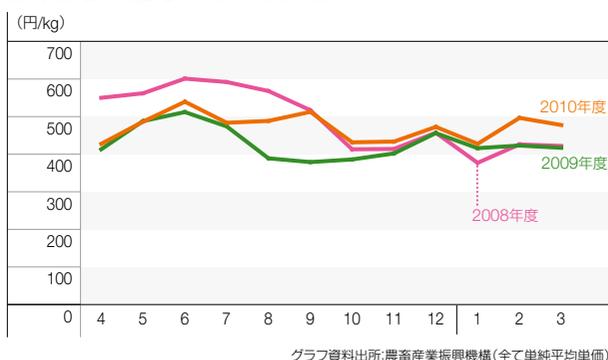
豚肉需給量動向



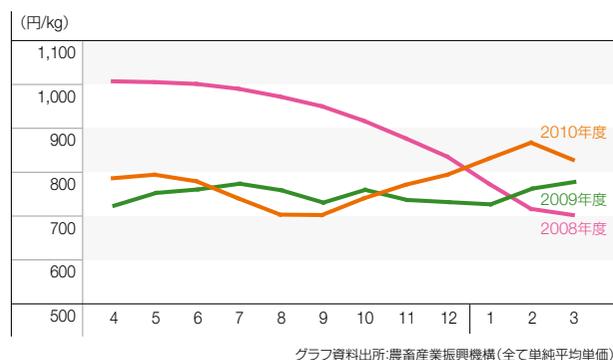
去勢和牛 A-3卸売価格(東京市場)



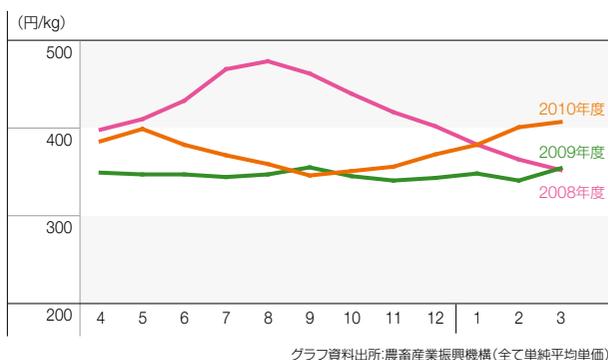
豚肉枝肉卸売価格 上物(東京市場)



豪州産チルドビーフ ショートグレインフルセット価格



US冷凍ウデ(英名:ピクニック)価格

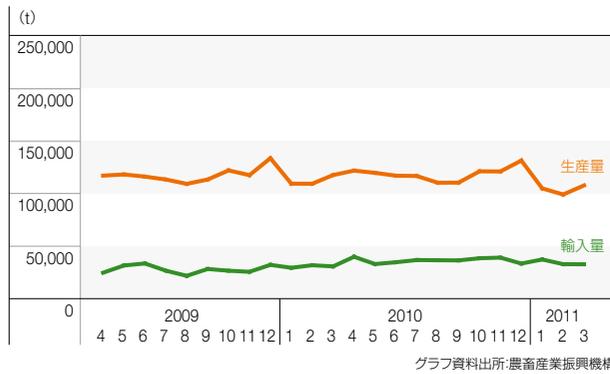


- 国産牛肉は消費者の低価格志向、消費の伸び悩みによって年間を通じて低迷。
- 豪州産牛肉は国産相場の上昇と海外での需要回復もあり、下期より価格が上昇。

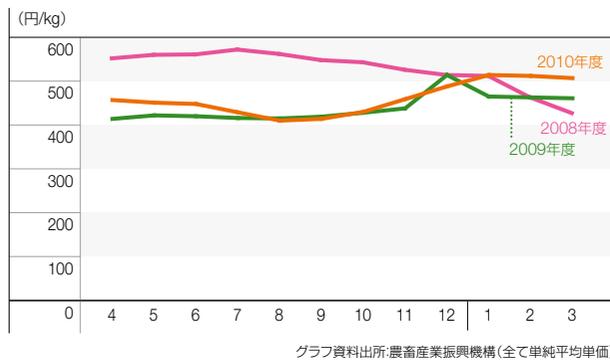
- 国産豚肉は口蹄疫や猛暑の影響で出荷の減少が継続したことから価格が上昇。
- 輸入豚肉は在庫調整が進んだことから、国産供給減もあり下期より回復。

鶏肉相場価格・需給量

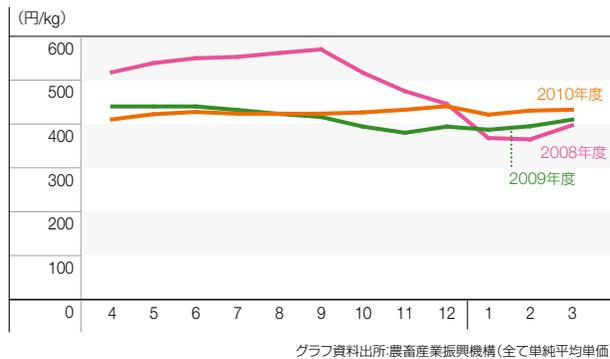
鶏肉需給量動向



鶏肉卸売価格(加重平均)



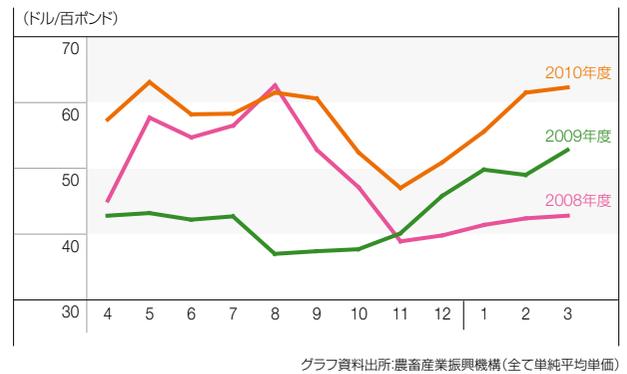
ブラジル産 もも肉価格



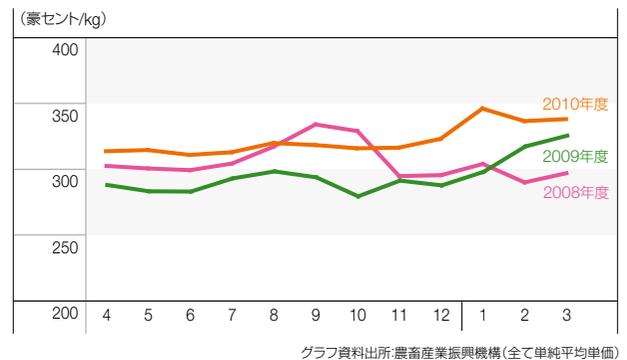
- 国産鶏肉は、年間を通じ堅調に推移。
- 輸入鶏肉は、輸入量も増加したが、消費も増加し堅調に推移。

海外生体相場価格

米国産 肥育豚価格



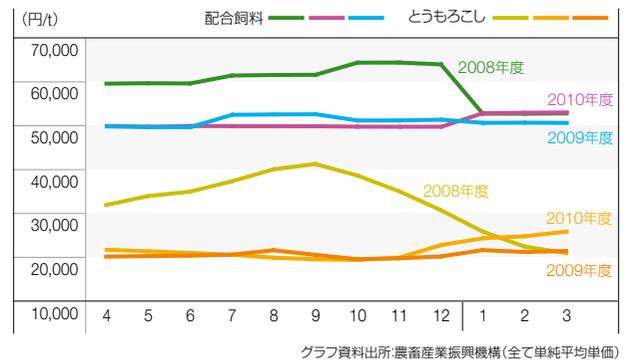
豪州産 肥育牛価格



- 米国の豚生体相場は需給の改善で価格が上昇。
- 豪州の牛生体相場は、輸出の回復もあり徐々に上昇。

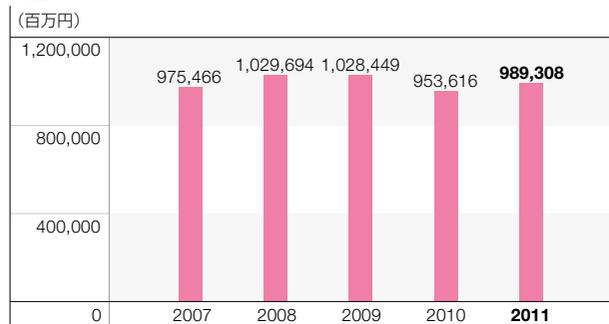
飼料相場価格

とうもろこしの輸入価格・配合飼料の価格

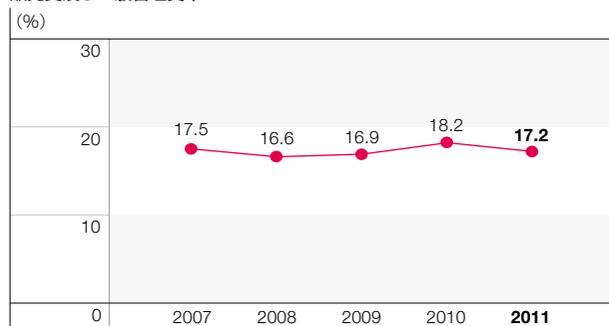


- 配合飼料価格において穀物相場は上昇したが、円高効果で安定した。今後は徐々に上昇。

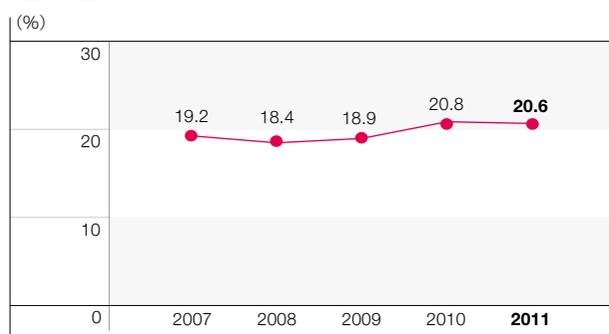
売上高



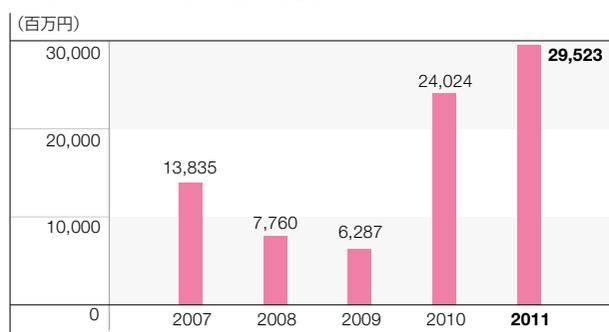
販売費及び一般管理費率



売上総利益率*



継続事業からの税金等調整前当期純利益



業績の概要

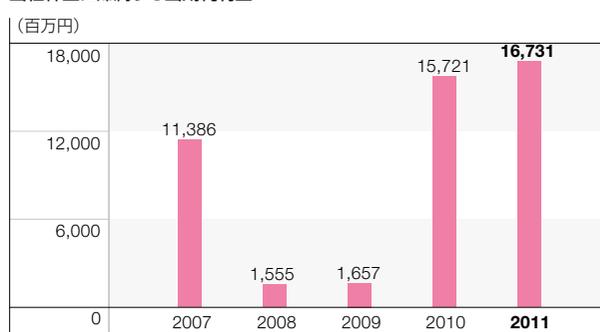
当期の日本経済は、企業収益の回復基調などにより、実質GDP成長率が3年ぶりのプラス成長となる見通しでしたが、3月11日に発生した東日本大震災による被害とその後の電力不足などによる企業活動への影響が懸念される状況となりました。

当業界においては、原材料価格の下落や食肉相場の回復基調などにより、事業環境は改善傾向にありましたが、昨年夏頃から上昇傾向にあった原油や穀物の価格が、今年に入って一段と上昇したほか、家畜疾病・東日本大震災の影響もあり、先行きの不透明感が一層強まりました。

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、企業価値の向上を図るべく、さまざまな取り組みを行いました。当社独自のインテグレーションの強化を図るとともに、中元・歳暮商戦においては、当社直営農場の豚肉のみを原料に使用したプレミアムギフト「美ノ国」の積極的な販売に取り組み、ギフトの売上げを伸長させました。二番目の経営方針である「事業の選択と集中による収益力の向上」については、コア事業の競争力向上を図るために、加工事業の効率化戦略とし

当社株主に帰属する当期純利益



*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。

て推進しているSCM改革において、構築したシステムや物流拠点の運用を本格化させたほか、製造・営業拠点の統廃合を進め、早期の効果発現を目指して取り組んできました。その一方で、消費支出の停滞や価格競争が激化するデフレ市場に対応すべく、商品のリニューアルや販売促進キャンペーンなどに積極的に取り組むとともに、コスト競争力を高める施策に取り組んできました。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、海外展開に向けた生産拠点の能力増強を図り、新しいパートナーとの連携も構築するなど、今後の海外事業拡大に向けて着実に進めてきました。

なお、当社グループにおいては、東日本大震災により一部損失が発生しましたが、当該地域での事業活動に大きな影響は受けていません。

売上高

ハム・ソーセージについては、主力商品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販売促進を展開し、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積極的に行い、ギフト商品の拡販に努めましたが、前期比1.9%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伸長させるとともに、業務用チャンネルで製販一体となった提案営業活動を行った結果、前期比4.7%の増収となりました。

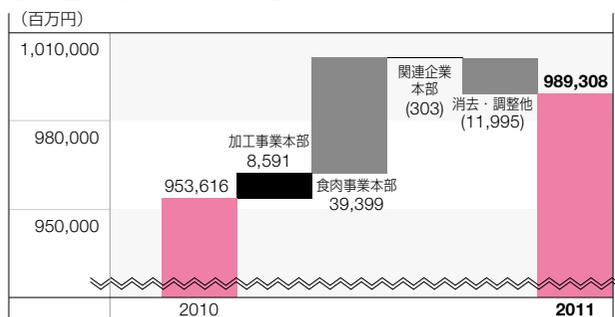
食肉については、グローバルな調達力と販売会社の営業力で積極的に拡販に取り組んだ結果、販売数量が伸長し販売単価も改善したことにより、前期比6.9%の増収となりました。

水産物は、主力商品である寿司ネタの価格競争が激化したことや、国内の水産相場の上昇で海外向けの原料販売が減少したことにより、前期比2.6%の減収となりました。

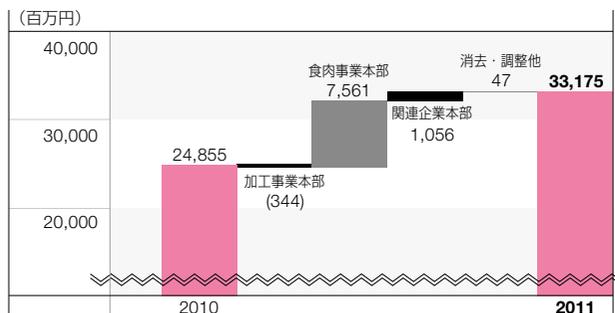
乳製品については、ヨーグルト・乳酸菌飲料の売上げは伸び悩んだものの、チーズは営業活動を強力に展開して、売上げを伸長させました。

以上の結果、当期の売上高は、前期比3.7%増の989,308百万円となりました。

連結売上高のセグメント別増減要因



連結営業利益のセグメント別増減要因



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4.1%増の785,878百万円となり、売上高に対する比率は前期79.2%に対して、当期は79.4%となりました。売上総利益は、売上高の増加により、前期比2.4%増の203,430百万円となりました。販売費及び一般管理費は、前期比2.0%減の170,255百万円となったことから、売上高に対する比率は前期18.2%に対して当期は17.2%となりました。これらの要因などにより、継続事業からの税金等調整前当期純利益は、前期比22.9%増の29,523百万円となりました。

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34.8%が当期43.4%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6.4%増の16,731百万円となり、一株当たり当社株主に帰属する当期純利益は78円67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

加工事業本部のハム・ソーセージ部門は、主力商品である「シャウエッセン」、消費者の健康志向に対応した「新鮮生活ZERO」シリーズなどを対象に販売促進キャンペーンを展開して、売上拡大に取り組みました。中元・歳暮商戦においては、ギフトの旗艦ブランドである「美ノ国」を中心に広告宣伝や店頭での販売促進を積極的に行いました。

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を伸ばさせました。また、業務用チャン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積極的な提案営業活動を推進し、売上げの伸長を図りました。

営業利益については、原料や資材の単価下落効果や生産性改善などのコスト削減効果がありましたが、年間を通してハム・ソーセージや加工食品の販売単価が前期を下回る傾向が続いたことなどにより、厳しい結果となりました。

以上の結果、加工事業本部の売上高は、前期比2.6%増の338,027百万円、営業利益は前期比3.8%減の8,629百万円となりました。

● 食肉事業本部

国内において、消費者の節約志向から価格帯の安い鶏肉や豚肉の消費が伸長し、豚肉・鶏肉相場は前期に比べて上昇傾向となりました。価格帯の高い牛肉については、需要が伸び悩み、牛肉相場の上昇は限定的になりました。

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を強

みとして積極的に拡販に取り組み、販売数量の伸長と販売単価の改善により、売上げを伸長させました。

営業利益については、国内のファーム事業がコスト削減や生産性向上に取り組んだ結果、前期に比べて改善したほか、輸入食肉販売の収益性が向上したこと、海外のファーム事業が改善したことなどにより、前期実績を上回りました。

なお、当期、日本国内において口蹄疫と鳥インフルエンザが発生し、当業界に大きな影響を及ぼしましたが、当社グループでは防疫体制を徹底した結果、影響を限定的にとどめることができました。

以上の結果、食肉事業本部の売上高は、前期比6.5%増の644,327百万円、営業利益は前期比45.9%増の24,020百万円となりました。

● 関連企業本部

水産部門は、量販店チャンネルに対して営業活動を強化し、特に年末商戦では大型商材を中心に拡販に取り組みましたが、価格競争が激化している寿司チャンネルの売上げ減少と、国内の水産相場上昇で海外向けの原料販売が減少したことなどにより、売上げは前期を下回りました。

乳製品部門は、ヨーグルト・乳酸菌飲料については、コンビニエンスストアチャンネルでの売上げが伸び悩み、厳しい状況となりました。チーズについては、主要チャンネルである製パンメーカーや食品メーカーを中心に、高い生産技術を背景にして顧客のニーズにきめ細かく対応した営業活動を強力に展開した結果、売上げを伸長させました。

営業利益については、水産部門において量販店チャンネルの販売数量が伸長したことや自社工場製品の拡大による粗利益の伸長、年末商戦が堅調に推移したことなどにより、利益率が改善しました。また、乳製品部門は、チーズの売上げが順調に推移したことや利益率が改善したこともあり、前期実績を上回りました。

以上の結果、関連企業本部の売上高は、前期比0.2%減の132,224百万円、営業利益は前期比171.4%増の1,672百万円となりました。

2012年3月期の見通し

東日本大震災や電力事情の悪化による景気への悪影響などにより消費動向が不透明であることや、原油や飼料価格の上昇などがあり、次期も厳しい環境が続くものと思われま。当社グループは、3年目に入った「新中期経営計画パートⅢ」で掲げた方針を軸に、「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、年間を通じて原材料価格や資材・燃料費が上昇すると見込んでいます。加えて、事業環境は前期より厳しくなると見込んでいますが、成長戦略と効率化戦略を推進して対処していきます。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などにより、シェアアップに注力していきます。また、お客様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、飼料や燃料価格の上昇が予測され、ファーム事業の環境は厳しくなると見込んでいます。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と、これまで培ってき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及び生産力の増強に取り組んでいきます。

関連企業本部は、水産事業、乳製品事業とともに、グループ各社の市場シェアを高めるために、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商品の更なる拡販に取り組んでい

きます。乳製品事業は新たにコンシューマー商品の投入を図って量販店チャネルへの積極的な販売促進に取り組むことにより、市場における存在感と認知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。

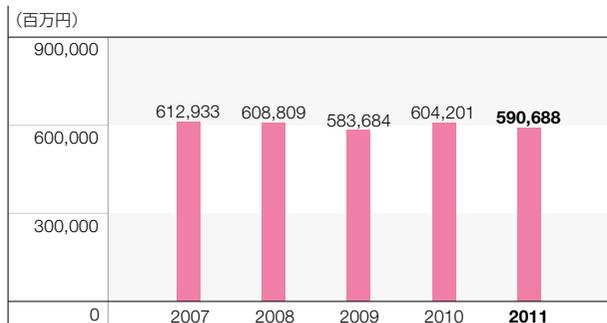
社会的に環境への関心が高まる中、当社グループはCO₂削減に取り組み、地球温暖化防止の社会的責任を果たすとともに、事業活動において使用する容器包装などの環境負荷の低減にも配慮していきます。また、食とスポーツを通じて、当社グループらしいCSR活動も積極的に推進していきます。

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、課題も山積してはいますが、「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。

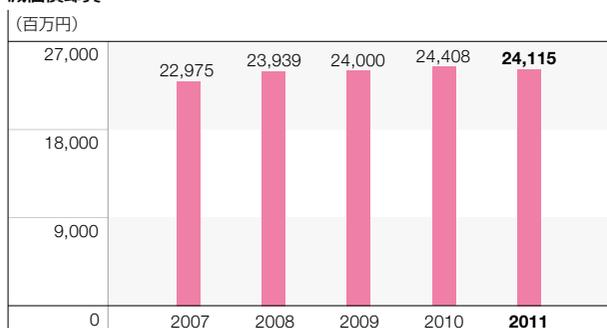
次期の業績については、売上高は前期比3.1%増の1兆200億円を目指しています。利益については、営業利益は前期比5.5%増の350億円、継続事業からの税金等調整前当期純利益は前期比1.6%増の300億円、当社株主に帰属する当期純利益は前期比1.6%増の170億円を見込んでいます。

財務状態に関する分析

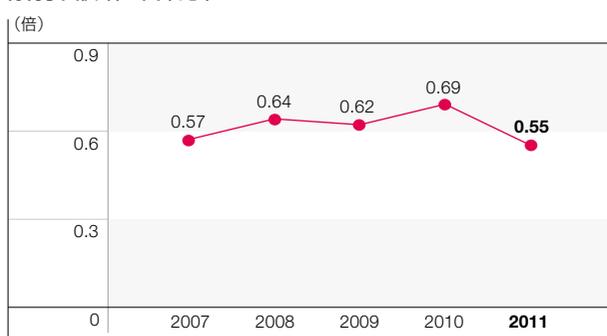
総資産



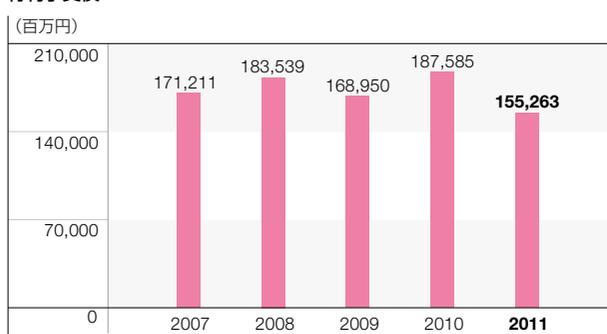
減価償却費



有利子負債・株主資本比率



有利子負債



資産

当期末の総資産は、前期末比2.2%減の590,688百万円となりました。資産の部では、有価証券が前期末に比べて19,936百万円増加して20,197百万円、受取手形及び売掛金が前期末比4.1%増の104,501百万円、棚卸資産が前期末比7.0%増の107,599百万円となりました。一方、長期借入金の期日弁済などを行ったことから、定期預金は前期末比71.1%減の17,191百万円となりましたので、流動資産は前期末比0.6%減の317,363百万円となりました。有形固定資産は、新規取得が減価償却の範囲であったこと及び固定資産の減損損失などにより、前期末比3.4%減の219,324百万円となりました。投資及びその他の資産は、その他の投資有価証券が株式市況の影響を受け、評価益が減少したことなどにより、前期末比7.3%減の27,764百万円となりました。

負債

負債については、支払手形及び買掛金が前期末比7.4%増の90,317百万円、退職金及び年金債務が前期末比9.0%増の17,581百万円となりましたが、短期借入金が前期末比10.3%減の43,344百万円、一年以内に期限の到来する長期債務が前期末比43.7%減の23,907百万円となりましたので、前期末比6.9%減の307,484百万円となりました。なお、有利子負債は、前期末から32,322百万円減少し155,263百万円となりました。

当社株主資本

当社株主資本については、年金債務調整勘定、売却可能有価証券未実現評価損益などのその他の包括損益累計額が前期末から4,164百万円減少しましたが、その他の利益剰余金が前期末比6.1%増の231,771百万円となったことなどにより、前期末比3.4%増の281,067百万円となりました。

以上の結果、当社株主資本比率は前期末比2.6ポイント上昇し47.6%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

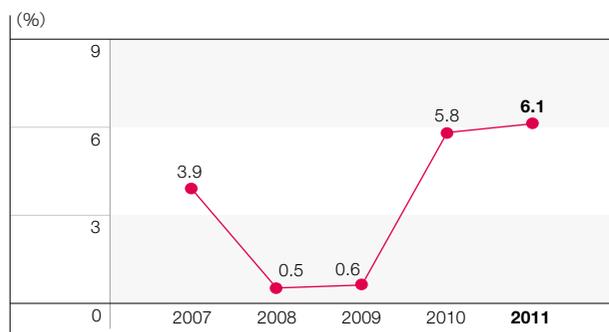
営業活動によるキャッシュ・フローは、受取手形及び売掛金の増加や棚卸資産の増加がありましたが、当期純利益、減価償却費並びに支払手形及び買掛金の増加な

どにより、36,761百万円の純キャッシュ増（前期は67,448百万円の純キャッシュ増）となりました。

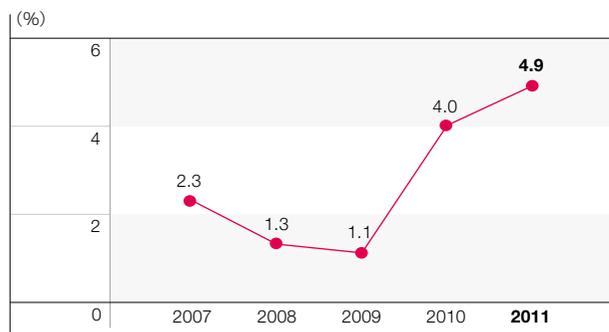
● 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動によるキャッシュ・フローは、固定資産の取得がありましたが、短期投資の減少及び固定資産の売却などにより、8,745百万円の純キャッシュ増（前期は60,134百万円の純キャッシュ減）となりました。

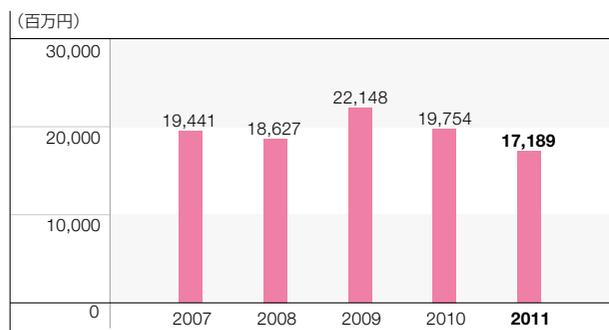
株主資本当期純利益率(ROE)



総資産継続事業からの税金等調整前当期純利益率(ROA)



設備投資額



● 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によるキャッシュ・フローは、借入債務による調達はありましたが、短期借入金の減少や借入債務の返済などにより、36,951百万円の純キャッシュ減（前期は5,227百万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7,891百万円増加し51,409百万円となりました。

設備投資

当社グループ（当社及び連結子会社）は、生産飼育から処理・加工・製造・流通・販売までのすべてを自社で一貫して行うインテグレーションシステムを構築しており、その中で設備の充実、合理化及び強化を図るため必要な設備投資を実施しています。当期の設備投資額は総額約172億円（ソフトウェアを含む）で、主なものは次のとおりです。

● 加工事業本部

当社では、ハム・ソーセージ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37億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56億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2億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30億円、関東日本フード株式会社などの営業設備の充実に約15億円、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9億円など、合計約57億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16億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が、これらに限られるものではありません。また、本項においては将来に関する事項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しており、販売用食肉はもとより、ハム・ソーセージ、加工食品などの原材料にも食肉が使用されているため、畜産物の相場変動によるリスクがあります。さらに、これらの食肉を供給する生産飼育事業においては、商品市況はもちろん、飼料価格の変動にも影響を受けることとなります。また、当社グループが取り扱う水産物や乳製品についても、商品市況や原材料の価格変動リスクなどがあります。

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

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

2. 安全性のリスク

当社グループは「OPEN品質」～開かれた食品作り～を推進しお客様の期待と信頼に応えることを基本とし、グループの品質方針として、「法令の遵守」「品質保証ネットワーク」「客観的評価」「履歴管理」「お客様とのつながり」を定めています。この方針に従い、外部認証（ISO、HACCPなど）の取得や、食肉をはじめハム・ソーセージ、加工食品に使用する原材料のトレーサビリティシステムを構築して原材料から安全・安心の確保に取り組むなど、厳しい品質保証体制を構築しており、品質向上の取り組みを一層強化し、安全性の確保に努めています。更には万が一当社グループが提供する商品などに問題が発

生した場合は、速やかな情報開示と拡大防止策の徹底など、お客様の安全を第一に考えた対応を行っています。

しかしながら、こうした当社グループの取り組みを超えた事象の発生や、食の安全を脅かすような社会全般にわたる問題が発生した場合には、当社グループの業績及び財政状態が影響を受ける可能性があります。

3. 資材調達などに係るリスク

当社グループは、生産の効率化や在庫ロス・物流コストの削減に常に取り組んでいます。しかしながら原油高などにより資材費や燃料費、物流費が高騰しコスト削減努力でも補えない場合や、それらを販売価格に転嫁できない場合などには、当社グループの業績及び財政状態が影響を受ける可能性があります。

4. 為替リスク

当社グループが行う外貨取引から生ずる費用・収益及び外貨建債権・債務の円換算額は、為替相場の変動の影響を受ける場合があります。

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

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

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

5. 金利リスク

当社グループは、必要資金の大部分を外部からの借入金などの有利子負債により調達しています。2011年3

月末時点での有利子負債額1,553億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。しかしながら、将来的な金利上昇局面においては資金調達における利息負担の増加により、当社グループの業績及び財政状態が影響を受ける可能性があります。

6. 株価リスク

当社グループの保有している有価証券は取引先などの株式が中心であるため、市場価格の変動に基づく株価の下落リスクがあります。2011年3月期時点では、全体として含み益の状態となっていますが、今後の株価動向によっては当社グループの業績及び財政状態が影響を受ける可能性があります。

また、株式市場の低迷によって当社グループの年金資産の価値に毀損が生じた場合には、年金費用の増加や追加的な年金資産の積み増しが必要となる可能性があります。

7. 固定資産の減損損失リスク

当社グループが保有する固定資産の価値が経済情勢などの変化により下落した場合には、必要な減損処理を実施することになり、当社グループの業績及び財政状態が影響を受ける可能性があります。

8. 自然災害や突発的事故及び社会的な制度などのリスク

当社グループは本邦を含む世界各国において事業活動を行っています。これらの事業活動地域においては、次の事象の発生リスクがあります。これらの事象が発生した場合には、当社グループの業績及び財政状態が影響を受ける可能性があります。

- 地震、洪水などの大規模な自然災害の発生及びそれらに起因する道路・港湾・鉄道などの社会的な基盤の損壊、ガス・水道・電気などの供給不能又は供給逼迫
- 突発的な事故の発生など予期しない原因による、大気、水質、土壌などの環境汚染
- インフルエンザなどの感染性疾病の流行などによる社会的混乱
- 予期しない法律または諸規制の設定又は改廃
- 予期しない不利な経済的又は政治的要因の発生
- 戦争、紛争、テロなどの発生による社会的又は経済的混乱

9. 情報漏洩リスク

当社グループは「個人情報管理規程」「日本ハムグループ内部者取引管理規程」を設け、当社グループ役員に対して、保有する個人情報や当社グループ重要情報の保護・管理を義務づけ、コンプライアンス研修や階層別従業員教育などを通じ、厳正な情報管理に努めております。併せて情報システム上のセキュリティ対策や災害対策なども講じています。しかしながら、想定を越えるような自然災害、長期にわたる停電、ハードウェア・ソフトウェアの重大な欠陥、コンピューターウイルスの感染や不正アクセスなどによる情報の漏洩・改ざん・消失、長期にわたる情報システムの停止あるいは混乱などが発生した場合には、当社グループの業績及び財政状態が影響を受ける可能性があります。

10. コンプライアンスのリスク

当社グループは、透明性のある誠実な企業グループを目指し、コンプライアンス意識の徹底と定着に継続的に取り組んでいます。この取り組みにおいては、当社の代表取締役社長がコンプライアンス委員会委員長として当社グループ全体を統括し、当社コンプライアンス部が当社グループ全役職員のコンプライアンス意識を高める施策を継続的に行うとともに、リスクを認識した場合には迅速に対応する体制を整えています。

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

11. 環境問題のリスク

当社グループは「日本ハムグループ環境方針」を定め、持続可能な社会の実現に向けて環境と調和の取れた企業活動の推進に取り組んでいます。また、環境に関する外部認証（ISO14001）の取得や、外部機関からの適正性の評価の取得に積極的に取り組むとともに、当社社会・環境室による環境監査の実施など、環境と事業活動の調和に配慮した経営を推進しています。併せて、環境をはじめとしたCSRの課題についても適正性と透明性の確保に努めています。しかしながら、事故・過失などにより環境汚染やそれに対する原状復帰、損害賠償責任の発生、あるいは関係法令の改正による環境投資が大幅に増加した場合などにおいては、当社グループの業績及び財政状態が影響を受ける可能性があります。

連結貸借対照表

日本ハム株式会社及び子会社
2011年及び2010年3月31日現在

資産	単位:百万円		単位:千米ドル
	2011	2010	2011
流動資産:			
現金及び現金同等物	¥ 51,409	¥ 43,518	\$ 619,386
定期預金	17,191	59,475	207,120
有価証券	20,197	261	243,337
受取手形及び売掛金	104,501	100,366	1,259,048
貸倒引当金	(625)	(638)	(7,530)
棚卸資産	107,599	100,545	1,296,373
繰延税金	7,150	6,877	86,145
その他の流動資産	9,941	8,925	119,771
流動資産合計	317,363	319,329	3,823,650
有形固定資産—取得原価(減価償却累計額控除後)			
	219,324	227,081	2,642,458
無形固定資産(償却累計額控除後)			
	10,244	12,224	123,422
投資及びその他の資産:			
関連会社に対する投資及び貸付金	2,309	2,352	27,819
その他の投資有価証券	16,333	17,274	196,783
その他の資産	9,122	10,324	109,904
投資及びその他の資産合計	27,764	29,950	334,506
長期繰延税金			
	15,993	15,617	192,687
資産合計	¥590,688	¥604,201	\$7,116,723

負債及び資本	単位:百万円		単位:千米ドル
	2011	2010	2011
流動負債:			
短期借入金	¥ 43,344	¥ 48,332	\$ 522,217
一年以内に期限の到来する長期債務	23,907	42,483	288,036
支払手形及び買掛金	90,317	84,124	1,088,157
未払法人税等	8,885	6,657	107,048
繰延税金	689	1,094	8,301
未払費用	19,530	17,311	235,301
その他の流動負債	11,124	13,459	134,023
流動負債合計	197,796	213,460	2,383,083
退職金及び年金債務	17,581	16,128	211,819
長期債務(一年以内期限到来分を除く)	88,012	96,770	1,060,386
長期繰延税金	2,589	2,465	31,193
その他の固定負債	1,506	1,416	18,145
負債合計	307,484	330,239	3,704,626
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: 2011年及び2010年—228,445,350株	24,166	24,166	291,157
資本剰余金	50,809	50,925	612,157
利益剰余金:			
利益準備金	7,248	7,189	87,325
その他の利益剰余金	231,771	218,482	2,792,422
その他の包括損失累計額	(16,231)	(12,067)	(195,554)
自己株式:2011年—15,736,839株			
2010年—15,823,532株	(16,696)	(16,787)	(201,157)
当社株主資本合計	281,067	271,908	3,386,350
非支配持分	2,137	2,054	25,747
資本合計	283,204	273,962	3,412,097
負債及び資本合計	¥590,688	¥604,201	\$7,116,723

連結損益計算書

日本ハム株式会社及び子会社

2011年、2010年及び2009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
	2011	2010	2009	2011
収益:				
売上高	¥989,308	¥953,616	¥1,028,449	\$11,919,373
その他	1,030	4,694	1,299	12,410
合計	990,338	958,310	1,029,748	11,931,783
原価及び費用:				
売上原価	785,878	754,992	833,564	9,468,410
販売費及び一般管理費	170,255	173,769	173,468	2,051,265
支払利息	2,125	2,125	2,506	25,602
その他	2,557	3,400	13,923	30,807
合計	960,815	934,286	1,023,461	11,576,084
継続事業からの税金等調整前当期純利益	29,523	24,024	6,287	355,699
法人税等:				
当期税金	12,889	9,066	2,746	155,289
繰延税金	(68)	(696)	1,905	(819)
合計	12,821	8,370	4,651	154,470
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	16,702	15,654	1,636	201,229
持分法による投資利益(損失)(法人税等控除後)	223	249	(440)	2,687
継続事業からの当期純利益	16,925	15,903	1,196	203,916
非継続事業からの純利益(法人税等控除後)			553	
当期純利益	16,925	15,903	1,749	203,916
非支配持分に帰属する当期純利益	(194)	(182)	(92)	(2,337)
当社株主に帰属する当期純利益	¥ 16,731	¥ 15,721	¥ 1,657	\$ 201,579

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:	単位:円			単位:米ドル
	2011	2010	2009	2011
継続事業からの当期純利益	¥ 78.67	¥ 69.69	¥ 4.84	\$ 0.95
非継続事業からの純利益			2.42	
当期純利益	¥ 78.67	¥ 69.69	¥ 7.26	\$ 0.95
希薄化後一株当たり当社株主に帰属する当期純利益:				
継続事業からの当期純利益	¥ 70.92	¥ 68.99	¥ 4.83	\$ 0.85
非継続事業からの純利益			2.42	
当期純利益	¥ 70.92	¥ 68.99	¥ 7.25	\$ 0.85

連結資本勘定計算書

日本ハム株式会社及び子会社

2011年、2010年及び2009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
2008年4月1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									
売却可能有価証券未実現評価損					(1,516)		(1,516)		(1,516)
デリバティブ未実現評価損					(64)		(64)		(64)
年金債務調整勘定					(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の測定日規定 の適用による影響額、法人税等控除後				(238)	45		(193)		(193)
現金配当				(3,651)			(3,651)	(12)	(3,663)
利益準備金振替額			110	(110)					
自己株式取得額						(49)	(49)		(49)
株式報酬費用		40					40		40
ストックオプションの行使		(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									
売却可能有価証券未実現評価益					1,264		1,264	2	1,266
デリバティブ未実現評価損					(41)		(41)		(41)
年金債務調整勘定					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				(3,651)			(3,651)	(79)	(3,730)
利益準備金振替額			176	(176)					
自己株式取得額						(16,480)	(16,480)		(16,480)
ストックオプションの行使		(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
包括利益									
当期純利益				16,731			16,731	194	16,925
その他の包括損失									
売却可能有価証券未実現評価損					(558)		(558)	0	(558)
デリバティブ未実現評価益					163		163		163
年金債務調整勘定					(882)		(882)		(882)
外貨換算調整勘定					(2,887)		(2,887)	(58)	(2,945)
当期包括利益							12,567	136	12,703
現金配当				(3,402)			(3,402)	(53)	(3,455)
利益準備金振替額			59	(59)					
自己株式取得額						(14)	(14)		(14)
自己株式の処分				0		9	9		9
ストックオプションの行使		(116)		19		96	(1)		(1)
2011年3月31日現在	¥24,166	¥50,809	¥7,248	¥231,771	¥(16,231)	¥(16,696)	¥281,067	¥2,137	¥283,204

単位：千米ドル

	資本金	資本 剰余金	利益 準備金	その他の 利益剰余金	その他の 包括利益 (損失) 累計額	自己 株式	当社 株主資本 合計	非支配 持分	資本合計
2010年3月31日現在	\$291,157	\$613,554	\$86,614	\$2,632,313	\$(145,385)	\$(202,253)	\$3,276,000	\$24,748	\$3,300,748
包括利益									
当期純利益				201,579			201,579	2,337	203,916
その他の包括損失									
売却可能有価証券未実現評価損					(6,723)		(6,723)	0	(6,723)
デリバティブ未実現評価益					1,964		1,964		1,964
年金債務調整勘定					(10,627)		(10,627)		(10,627)
外貨換算調整勘定					(34,783)		(34,783)	(699)	(35,482)
当期包括利益							151,410	1,638	153,048
現金配当				(40,988)			(40,988)	(639)	(41,627)
利益準備金振替額			711	(711)					
自己株式取得額						(169)	(169)		(169)
自己株式の処分				0		108	108		108
ストックオプションの行使		(1,397)		229		1,157	(11)		(11)
2011年3月31日現在	\$291,157	\$612,157	\$87,325	\$2,792,422	\$(195,554)	\$(201,157)	\$3,386,350	\$25,747	\$3,412,097

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

2011年、2010年及び2009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
	2011	2010	2009	2011
営業活動によるキャッシュ・フロー:				
当期純利益	¥ 16,925	¥ 15,903	¥ 1,749	\$ 203,916
営業活動によるキャッシュ増加(純額)への調整:				
減価償却費	24,643	25,098	24,646	296,904
固定資産減損損失	1,422	792	2,730	17,133
繰延税金	(68)	(696)	2,176	(819)
為替換算差額	(1,325)	(4,239)	5,300	(15,964)
受取手形及び売掛金の(増加)減少	(4,230)	3,048	5,705	(50,964)
棚卸資産の(増加)減少	(7,529)	16,950	(8,149)	(90,711)
その他の流動資産の(増加)減少	(1,247)	838	3,691	(15,024)
支払手形及び買掛金の増加(減少)	6,465	(1,786)	(310)	77,892
未払法人税等の増加	2,284	4,794	362	27,518
未払費用及びその他の流動負債の増加(減少)	(941)	4,458	200	(11,337)
その他—純額	362	2,288	(324)	4,360
営業活動によるキャッシュ増加(純額)	36,761	67,448	37,776	442,904
投資活動によるキャッシュ・フロー:				
固定資産の取得	(15,913)	(17,464)	(16,877)	(191,723)
固定資産の売却	2,614	1,623	2,886	31,494
短期投資の(増加)減少	21,848	(43,630)	(615)	263,229
有価証券及びその他の投資有価証券の取得	(10,346)	(1,423)	(285)	(124,651)
有価証券及びその他の投資有価証券の売却及び償還	10,386	29	350	125,133
子会社の売却に伴う現金及び現金同等物の純減		(412)		
その他—純額	156	1,143	(856)	1,879
投資活動によるキャッシュ増加(減少)(純額)	8,745	(60,134)	(15,397)	105,361
財務活動によるキャッシュ・フロー:				
現金配当	(3,455)	(3,730)	(3,663)	(41,627)
短期借入金の減少	(3,711)	(7,672)	(1,694)	(44,711)
借入債務による調達	25,931	29,968	40	312,422
借入債務の返済	(55,711)	(7,316)	(19,395)	(671,217)
自己株式の取得	(14)	(16,480)	(49)	(169)
その他—純額	9	3	0	109
財務活動によるキャッシュ減少(純額)	(36,951)	(5,227)	(24,761)	(445,193)
為替変動による現金及び現金同等物への影響額	(664)	108	(544)	(7,999)
純キャッシュ増加(減少)額	7,891	2,195	(2,926)	95,073
期首現金及び現金同等物残高	43,518	41,323	44,249	524,313
期末現金及び現金同等物残高	¥ 51,409	¥ 43,518	¥ 41,323	\$ 619,386
補足情報:				
利息支払額	¥ 2,158	¥ 2,136	¥ 2,521	\$ 26,000
法人税等支払額	11,089	4,141	749	133,602
キャピタルリース債務発生額	1,958	3,824	3,601	23,590

主なグループ会社

(2011年4月1日現在)

● 生産飼育

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

● 食肉の処理・加工

日本フードパッカー(株)
日本フードパッカー鹿児島(株)
日本フードパッカー四国(株)
日本ピュアフード(株)
オーキーアバトゥア(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)
日本ハムファクトリー(株)
東北日本ハム(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
天津龍泰食品有限公司(中国)

● 加工食品の製造

日本ハム食品(株)
日本ハム惣菜(株)
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(株)中央研究所
日本ハムヘルスクリエイト(株)

● スポーツ

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

● IT関連・サービス・その他

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

● 物流および商社

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

日本ハム(株)

会社概要・株式情報

(2011年3月31日現在)

会社概要

設立	昭和24年5月30日
資本金	241億66百万円
代表取締役社長	小林 浩
従業員数	連結 15,118名 単体 1,958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	10,731名

●所有者別の状況

金融機関	111,615千株	(63名)
外国法人等	62,499千株	(378名)
その他の法人	12,933千株	(343名)
個人・その他	18,851千株	(9,916名)
その他	22,546千株	(31名)

●所有株数の状況

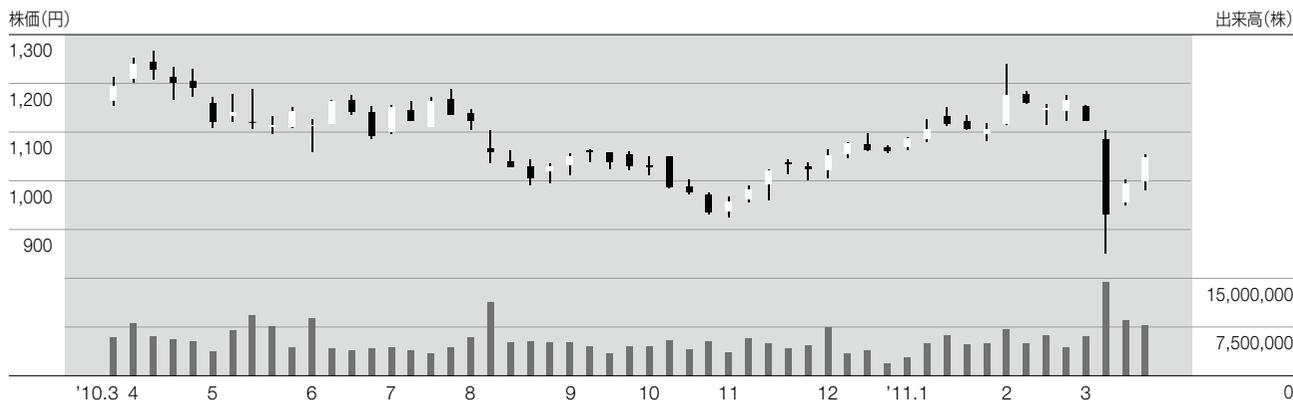
1千株未満	261千株	(1,817名)
1千株以上	12,948千株	(8,405名)
1万株以上	9,911千株	(328名)
10万株以上	51,322千株	(142名)
100万株以上	67,449千株	(30名)
500万株以上	86,554千株	(9名)

●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)	15,838
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	11,662
株式会社百十四銀行	9,037
明治安田生命保険相互会社	7,354
株式会社三菱東京UFJ銀行	7,326
日本生命保険相互会社	6,962
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	6,710
農林中央金庫	5,926
日本興亜損害保険株式会社	4,990
株式会社三井住友銀行	4,650

注)上記のほか、当社所有の自己株式15,736千株があります。

株価の推移



人輝く、食の未来

おいしいの感動と健康の喜びを世界の人々と分かち合いたい。
私たちは生命の恵みを大切にして、
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。

グループブランドステートメント

人輝く、食の未来

このステートメントには、「食べる喜び」を提供することで楽しく健やかなくらしに貢献し、

人が輝く明るい未来を築きたいというグループの思いが込められています。

日本ハムグループは常に顧客視点で事業を行い、「人」を大切にしていきます。

ここでいう「人」とは顧客はもとより、事業所のある国や地域の住民から将来を担う子供たちまで広く生活者と捉えています。

そしてその中にはグループの従業員も含まれています。

私たち日本ハムグループは、様々な事業領域でこのステートメントに沿った活動を展開していきます。



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



Printed in Japan