



Nipponham Group

人輝く、食の未来

世界で一番の食べる喜びを
お届けします。

ニッポンハムグループ
統合報告書 2018

目次

ご挨拶	02
ニッポンハムグループの価値創造の軌跡	04
ニッポンハムグループを取り巻く食のメガトレンド	07
社会の課題に向き合いながら食べる喜びを お届けするニッポンハムグループ ～価値創造プロセス～	08
パフォーマンスハイライト	18
5年間の主要財務データ	19
新中期経営計画の変遷と中期経営計画2020の 概要	20
ステークホルダーの皆様へ	22
グループ構造改革について	30
特集： バーティカル・インテグレーションシステムの強化で 社会課題の解決に貢献	32
営業概況	44
加工事業本部	46
食肉事業本部	48
関連企業本部	50
海外事業本部	52
コーポレート・ガバナンス	54
内部統制	59
社外取締役インタビュー	60
役員一覧	62
人財への取り組み	64
研究開発	66
食物アレルギーへの取り組み	67
食育への取り組み	67
スポーツへの取り組み	68
環境への取り組み	69
財務セクション	70
業績の検討及び分析	70
連結財務諸表	78
主なグループ会社	83
会社概要・株式情報	84

編集方針

株主・投資家の皆様をはじめとしたすべてのステークホルダーの皆様へ、環境・社会・ガバナンスなどの非財務情報が財務情報と統合された当社の価値創造の姿をより分かりやすく伝えるため、2018年3月期の報告から「統合報告書」として発行することいたしました。また、本レポートの編集にあたっては、IIRC（国際統合報告評議会）が2013年12月に公表した「国際統合報告フレームワーク」を参照しています。

対象期間

2017年度（2017年4月1日～2018年3月31日）

（注）一部2018年度の情報も含む

対象範囲

日本ハム株式会社および連結子会社85社

（国内55社、海外30社）

関連会社10社

IR情報：<https://www.nipponham.co.jp/ir/>

CSR情報：<https://www.nipponham.co.jp/csr/>

見直しに関する注意事項

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



Nipponham Group

人輝く、食の未来

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

楽しく健やかに暮らしに貢献する

ご挨拶

未来志向で企業価値を高め、 持続可能な社会に貢献できる 企業を目指します。

本年から代表取締役社長に就任した畑佳秀です。

ニッポンハムグループは、1942年の創業以来、食やライフスタイルの多様化といった社会の変化の中で、ハム・ソーセージ、食肉、加工食品から水産、乳製品、健康食品に至るまで、お客様に多種多様な食品をお届けすることにより、人々の幸せな生活の原点である「食べる喜び」を通じて食文化の向上に努めてまいりました。しかし、ニッポンハムグループがさらなる成長を成し遂げていくには、従来の企業活動をより進化させていくことが不可欠です。世界では人口増加や気候変動による食糧の安定供給に対する危機感の高まり、AIやIoTによる技術革新による無人化・効率化、また、国内では少子高齢化、バリューチェーンの最上流である農家の減少、労働人口の減少による工場などの人手不足、多様性の拡大による新たなライフスタイルの登場など、これまでにない変化が、これまでにないスピードで起きています。私たちは、こういった変化を成長の機会とすべく、新たな価値の創造を通じて社会課題の解決に貢献していく必要があります。

ニッポンハムグループは2018年4月、「中期経営計画2020」をスタートさせました。この中計は、2040年頃の「ありたい姿」を描き、その上でこの3年間の取り組みを整理し策定しました。私たちは、「高次元の品質No.1経営」を基盤と位置づけ、商品、経営、人財の質を高め、コンプライアンスとコーポレート・ガバナンスの強化に取り組むとともに、中長期的な視点で未来を見据えることで、環境、社会、経済面での企業価値を高め、持続可能な社会に貢献できる企業を目指していきます。

代表取締役社長

畑 佳秀

ニッポンハムグループが目指す未来像

現在

中期経営計画 2020

テーマ：
未来につなげる
仕組み作り

2040年頃の 「ありたい姿」

私たちは未来を想い描き
おいしさの“とき”を
届けたい

この想いを分かち合う
世界の仲間とともに

人々の健やかな生活を
支える

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。

企業理念・経営理念の 永続的な実践

経営理念

1. 高^{こうまい}適な理想をかかげ、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。

ニッポンハムグループの 価値創造の軌跡

1942年、ハム・ソーセージの製造工場として創業した当社グループは、食肉をはじめ、加工食品、水産物、乳製品、エキス調味料などへと食の領域を拡大していきました。現在では、ハム・ソーセージや食肉の分野における国内有数の食品メーカーとして、また、海外での生産・加工・販売を行うグローバル企業として成長を続けています。

1981年
食の領域拡大への挑戦
水産事業に参入



1966年
食べやすさとおいしさを両立した
皮なしウインナーを提案

「皮なし
ウイニー®」
発売



1973年
インテグレーションシステムの
構築

日本ポーク(株)
(現日本フードパッ
カー鹿兒島(株))
を設立



1981年
健康志向に対応した超薄切り
ハムを発売

「シンスライス®」
発売



1942年
新しい食文化を提案

徳島食肉加工場を
創設し、ハム・
ソーセージの製造
開始



1968年
原料の自社生産により製品の
安全・安心を担保

日本プロイラー
(株)(現日本ホワ
イトファーム(株))
を設立、ファーム
事業に参入



1972年
食文化の多様化に対応
加工食品事業に参入



1985年
本物志向に対応した
ポークあらびき
ウインナーを提案
「シャウエッセン®」発売



1967年
大阪証券取引所・
東京証券取引所市場第一部に上場

1969年
独自のモニター制度、奥様重役制度
を導入

1973年
プロ野球球団日本ハム球団
(株)を設立

中期経営計画※

1985年～2003年
パートI～VI

※西暦表示は4～3月期と
対応しています。

当社グループの果たす社会的意義の変遷

1950年代

創設期：
食文化の多様化に貢献

- 電気冷蔵庫の普及
- 日本初のスーパーマーケット
開店

1960年代

商品の安定供給と
安全・安心を追求

- 食生活の洋風化
- 東京オリンピック開催

1970年代

新しい食文化の提案

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

1980年代

食の領域の拡大と海外での
インテグレーションシステム
構築への挑戦

- 電子レンジの普及
- 男女雇用機会均等法成立

1991年
食の安全・安心、健康食品・素材の研究を推進
 茨城県つくば市に中央研究所竣工



1993年
高品質な食肉を迅速に届ける仕組みを構築
 ニッポンフードグループ100事業所達成



2002年
日本最大級の物流センターより新鮮な食肉を迅速に配送
 日本物流センター(株)設立



1987年
家庭で手軽に食べられるフライドチキンを提案
 「チキチキボン®」発売



1992年
ヨーグルト・乳酸菌飲料事業に参入
 ドリンクヨーグルトを先駆けて販売した関西ルナ(株)(現日本ルナ(株))の事業を継承



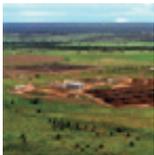
1994年
手軽に調理できる本格中華を提案
 「中華名菜®」シリーズ立ち上げ



2002年
本格志向のチルドピザを提案
 「石窯工房®」シリーズ立ち上げ



1988年
海外でインテグレーションシステムを構築し、食肉の安定調達に貢献
 ワイアラ牧場(オーストラリア)を買収



1993年
クリーミーさが特長のデザートヨーグルトを提案
 「パニラヨーグルト」発売



1995年
エキス調味料事業に参入
 日本ピュアフード(株)を設立



2002年
国産鶏肉の大型ブランド立ち上げ
 「桜姫®」立ち上げ



1989年
加工食品製造拠点を海外に拡充
 タイ日本フーズを設立



1993年
食肉の安全・安心を担保
 フレッシュミートのブランド化開始



1997年
海外牛肉のブランド化
 「大麦牛」立ち上げ



2003年
チーズ事業に参入
 宝幸水産(株)(現(株)宝幸)の株式取得



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

2003年
 新中期経営計画パート1スタート
 (新生ニッポンハムグループスタート)

1990年代
多様化するライフスタイルに合わせた商品ラインアップの提案

- 牛肉・オレンジ輸入自由化
- 中食市場の伸長

2000年代
品質No.1経営による顧客満足度の向上

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

2021年3月期
売上高目標
1兆4,100億円

2004年
食物アレルギー対応商品の発売
「みんなの食卓®」シリーズ立ち上げ



2011年
旨みと薫りにこだわった
ロースハムを発売
「彩りキッチン®」シリーズ立ち上げ



2014年
長期肥育により口どけの良い
脂を実現
「ドルチェポルコ®」
立ち上げ



2016年
お肉の美味しさが楽しめる
焼き方にこだわったハンバーグ
を提供
「極み焼®」
ハンバーグ
ステーキ」発売



2005年
生命の恵みを余すことなく活用
「グルコサミン・コンドロ
イチンEX」発売



2011年
さまざまな味が
楽しめる一口
サイズのチーズ
を提案
「ロルフ ベビー
チーズ」発売



2015年
植物性主体の飼料で良質な
豚肉を提供
「麦小町®」
立ち上げ



2017年
ジューシー感到こだわった
ウインナーを提案
「豊潤®あらびきボーク
ウインナー」発売



2006年
インテグレーションシステムを
活用したギフト商品を提案
「国産 プレミアム®美ノ国」
立ち上げ



2013年
手軽で美味しい朝食を提案
「Sucre et Sucre (シュクレシュクレ
現：SUCRE
CAFE)」
シリーズ発売



2015年
健康志向の高まりによる
鶏肉需要の増加に対応
エゲタブ社(トルコ)
の株式を取得



2017年
牛肉の調達先の拡大
ウルグアイBPU社の株式を取得



新中期経営計画※

2004年～2006年
パート1

2007年～2009年
パート2

2010年～2012年
パート3

2013年～2015年
パート4

2016年～2018年
パート5

中期経営計画2020※

2019年～2021年

2005年
グループブランド制定

2014年
グループブランドの変更

※西暦表示は4-3月期と
対応しています。

2010年

食の未来を切り拓く

- 消費増税
- 国連持続可能な開発サミットの開催
- パリ協定の締結

ニッポンハムグループを取り巻く 食のメガトレンド

ニッポンハムグループでは、社会の課題の解決と事業の両立を推進し、世界の人々の生活を支える存在となることを目指しています。このため、ニッポンハムグループは自分たちのコア・コンピタンスを再認識し、独自のビジネスモデルを通じて、持続的成長とすべてのステークホルダーに対する価値創造を図っていきます。

世界人口の増加に伴う 食糧需給バランスの変動※1	2017年 世界人口	75.5 億人	→	2040年 予測	92.1 億人
食肉の世界消費量増加への対応※2	2014-16年 平均 牛肉消費量	59.7 百万トン	→	2027年 予測	71.4 百万トン
	2014-16年 平均 豚肉消費量	117.9 百万トン	→	2027年 予測	132.2 百万トン
	2014-16年 平均 鶏肉消費量	91.7 百万トン	→	2027年 予測	115.7 百万トン
国内高齢化の進行※3	2017年 65歳以上の 人口構成比	27.7 %	→	2040年 予測	35.3 %
国内畜産農家数の減少※4	肉用牛 1965年 飼養戸数	144 万戸	→	2017年	5 万戸
	豚 1965年 飼養戸数	702 千戸	→	2017年	4.7 千戸
	ブロイラー 1965年 飼養戸数	20.5 千戸	→	2017年	2.3 千戸
日本の食料自給率の低下※5	1965年 日本の食料自給率 (カロリーベース)	73 %	→	2016年	38 %
共働き・片働き世帯数※6	1980年 共働き	614 万世帯	→	2016年	1,129 万世帯
	1980年 片働き	1,114 万世帯	→	2016年	664 万世帯
国内食物アレルギー患者数※7	2014年 食物アレルギー有症率		→	乳児約10% 3歳児約5%	
食の安全・安心に関する問題※8	2003年 食品の自主回収 件数(国内)	159 件	→	2014年	1,014 件

出典 ※1 総務省「世界の統計2018」

※2 農林水産省「2027年における世界の食料需給見通し」

※3 総務省人口推計、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」

※4 農林水産省統計

※5 農林水産省「平成28年度食料自給率について」

※6 内閣府男女共同参画局「男女共同参画白書(概要版)平成29年版」

※7 東京都「アレルギー疾患に関する3歳児全都調査」

※8 独立行政法人農林水産消費安全技術センター(年度数値)

社会の課題に向き合いながら食べる喜び ～価値創造プロセス～

当社グループは、パーティカル・インテグレーションシステムを構築するなど、独自の強みを築き上げることで、持続的な成長を果たしてきました。今後も、「中期経営計画2020」のもと、社会の課題と向き合いながら食べる喜びをお届けすることで、世界の人々の生活を支える存在となることを目指していきます。

食を取り巻くメガトレンド

- 世界人口の増加に伴う食糧需給バランスの変動
- 食肉の世界消費量増加への対応
- 国内高齢化の進行
- 国内畜産農家数の減少
- 日本の食料自給率の低下
- ライフスタイルの変化
- 国内食物アレルギー患者の増加
- 食の安全・安心に関する問題

ニッポンハムグループ

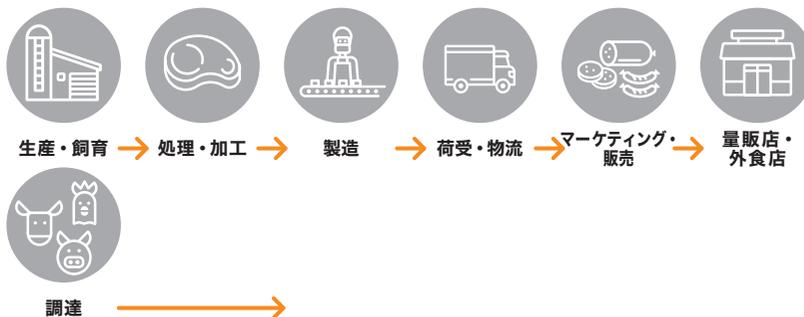
コア コンピタンス

- 長年にわたり築き上げた
パーティカル・インテグレーションシステム
- インテグレーションがもたらす高品質の**ブランド食肉の展開**
- 各事業本部間の**シナジー**
 - ・多領域の食を連携させた商品開発
 - ・各事業本部が有する商品開発力、食への知見、商流等のアセット相互活用
- 各畜種で取り扱い**国内シェアNo.1の販売力**
- カテゴリーNo.1 商品を生み出す**商品開発力**

ビジネス モデル

パーティカル・インテグレーションシステム

詳しくはP.32 →



価値創造 を支える 基盤

- 妥協せず美味しさを追求するDNA
- 国際標準に準拠した品質保証体制：
 - SQF 認証 25事業所
 - FSSC22000 認証 12事業所
- 品質を支える人員：
 - 品質保証担当者 国内788名/海外226名
- 1969年導入の奥様重役会に代表される消費者とのつながり

をお届けするニッポン火腿グループ

中期経営計画2020

テーマ 未来につなげる仕組み作り

経営戦略

- 既存事業の効率化による収益力の強化
- 消費者との対話を通じた価値の創造
- 食の未来の構想／実現のための技術力強化・育成
- 海外市場展開のギア・チェンジ
- 持続可能性(サステナビリティ)の追求

詳しくはP.20 →

2021年3月期数値目標

売上高 **1兆4,100** 億円 営業利益率 **4.0** %
 営業利益 **560** 億円 当期利益 **350** 億円

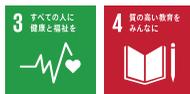


CSRの5つの重要課題と主に関連するSDGs

安全・安心な食品づくり



食とスポーツで心と体の元気を応援



従業員が生き生きと活躍できる職場



将来世代の食の確保



地球環境の保全



創出する社会価値

- 国内畜産業の振興
- 安全・安心な食品の提供
- 時短調理が可能な利便性の高い加工食品の提供
- 健康に配慮した製品ラインアップの拡充
- アレルギーフリー食品の提供

1

世界の食料需要の増加と、国内畜産農家の減少に対応します。

世界の総人口は2040年に90億人を超え、これを養うには食料生産を2000年比で1.55倍に引き上げる必要があると考えられています。日本は世界第1位の食料輸入国であり、畜産農家数が大幅に減少していることから、食肉の安定供給は大きな課題になっています。

世界の食肉(牛・豚・鶏)消費予測



出典：農林水産省「2027年における世界の食料需給見通し」

国内豚年間出荷量

約62万頭

(2018年3月期末実績)

国内鶏年間出荷量

約7,100万羽

(2018年3月期末実績)

ワイアラビーフ年間出荷量

約14万頭

(2018年3月期末実績)

パーティカル・インテグレーションシステムで付加価値の高い食肉を安定供給

日本では高齢化の進行とともに高年齢層の食肉購入が増加しており、食肉消費は今後も増加傾向で推移する見込みです。当社グループは、生産飼育から処理・加工、物流、販売までのサプライチェーンをカバーするパーティカル・インテグレーションシステムを構築し、安全・安心で高品質な食肉をお届けしています。国内の食肉生産量は、肥育農家1戸当たりの規模は拡大していますが、飼養戸数は減少傾向にあり、BSE、鳥インフルエンザ、口蹄疫、豚流行性下痢(PED)など家畜の疾病リスクも考慮すれば、数量ベースで大幅な増加は見込めないと想定されます。当社グループは、ファームや処理設備への積極的な投資を行い、増産体制の構築を加速していくことで、国内事業の競争優位性を確立するとともに、日本の畜産分野における食料自給率の維持・向上に貢献していきます。



海外からの食肉調達の強化

当社グループは食肉の安定供給に向けて、パーティカル・インテグレーションシステムの拡大とともに、海外の食肉生産・加工会社に積極的な投資を行ってきました。日本国内では、健康志向の高まり、インバウンドの拡大などによるハラル市場の拡大、価格訴求の観点などから鶏肉市場のさらなる拡大が見込まれています。こういった市場変化に対応するため、2018年1月には、国内で需要が高まるタイ産鶏肉加工品の安定供給に向けて、タイ



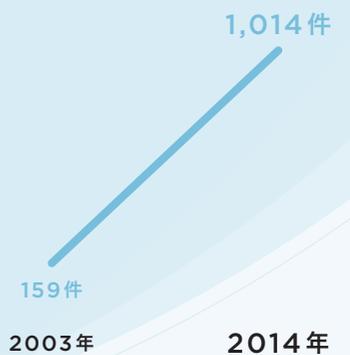
のパナス社への出資を実施しました。パナス社は、養鶏から鶏肉の生産、加工品の製造・販売までを手がけるインテグレーターであり、処理羽数はタイで10位のポジションを占めています。今後もM&Aや資本参加により、食肉の安定供給に取り組んでいきます。



2 安全・安心な食品をお届けしています。

食品の安全・安心への意識が高まる中、食品事故の発生は企業存続の危機にもつながりかねません。食品安全に対する要求が高まる中、食品安全のためのマネジメントシステム構築が重要になります。

食品の自主回収件数(国内)



出典：独立行政法人農林水産消費安全技術センター(年度数値)

ニッポンハムグループ
外部認証取得事業所数

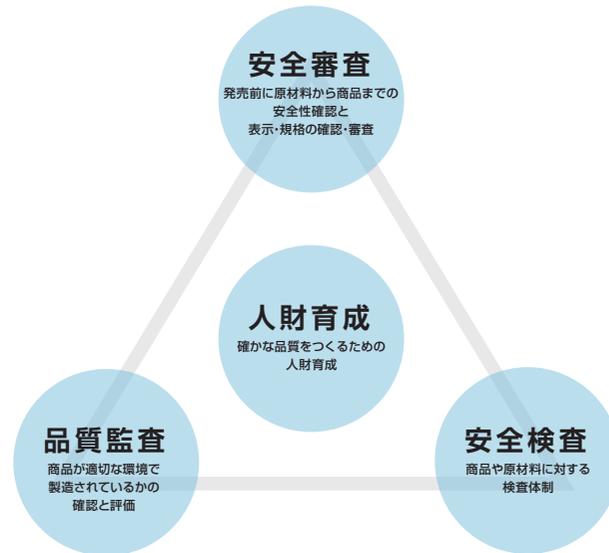
151拠点

(2018年3月末時点)

お客様に安全な商品をお届けするために

当社グループでは、安全な商品をお届けすることが社会的責任と考えています。そのために、安全審査・品質監査・安全検査の3つの機能を有機的に連携させ、それに関わる人財を育成しています。

安全を確保するためのシステムとして、グループ全社で取り組んでいます。



※ 詳しくは、HPをご覧ください。

WEB <https://www.nipponham.co.jp/quality/system/>

安全・安心のための国際認証の取得

当社グループでは、国際標準の安全・安心の実現に向けて、2016年に品質保証規程を見直すとともに、国際規格に則った食品安全マネジメントシステムの構築と認証取得を推進してきました。品質保証規程については、GFSI（国際食品安全イニシアチブ）ガイダンスの最新バージョンに対応し、フードディフェンスや食品偽装などに関する要求事項も盛り込んだ内容としています。また、外部認証については、食肉事業に携わるファームや生産工場はSQF（食の安全・品質に関する国際規格）、加工食品工場はFSSC22000（食品安全マネジメント規格）など、業態や取引先の要求に合わせて最適なマネジメントシステムの構築と認証取得を行っています。

※ 詳しくは、HPをご覧ください。

WEB <https://www.nipponham.co.jp/quality/authentication/>

3 ライフスタイルの多様化に対応し、利便性の高い商品を提供します。

ワーキングマザーの増加や男性の育児への参画、働き方改革の推進などにより、家庭にさまざまな変化が起きています。時短や手軽さへのニーズが高まる中、食卓にも新しい「食べる喜び」が広がり始めています。



出典：内閣府男女共同参画局
「男女共同参画白書(概要版)平成29年版」



ライフスタイル研究室を新設

2018年4月、グループ内で消費者の理解を促進し、付加価値の高い商品やサービスを提供するため、「ライフスタイル研究室」を新設しました。各事業本部の商品開発部門と連携し、マーケットイン発想での商品開発を推進することで、社会の変化に対応した提案を強化していきます。

アイテム数 ハム・ソーセージ※

130品目

※業務用商品、プライベートブランド商品は除く(2018年3月末時点 国内生産ベース)

アイテム数 デリ商品※

180品目

時短調理でプロの献立 「中華名菜®」

「中華名菜」シリーズは、野菜をひとつ加えるだけで、美味しくバランスの良い中華料理を手早く仕上げられるチルド食品です。シェフの技法を再現した下ごしらえ済みの具やソースが入っているので、肉を



切ったり揚げたりといった下準備が不要です。玉ねぎだけでできる酢豚やエビチリ、キャベツだけでできる回鍋肉、白菜だけでできる八宝菜など、忙しい日の夜にも手軽に本格中華が食べられる豊富なラインアップを用意しています。

本場の味を、使いやすいかたちで 「アンティエ®」



ソーセージの本場ヨーロッパでは、生の状態からじっくり焼き上げて素材の味を楽しむ焼きソーセージが人気です。日本のソーセージはあらかじめ加熱されているものが一般的ですが、アンティエは、本場の美味しさを手軽に味わっていただけるよう、

「無塩せき」という製法でつくられています。使い勝手の良さを追求し、少量でも使いやすい「小分けタイプ」でお届けしています。

おかずの一品に、おつまみに 「さば水煮」

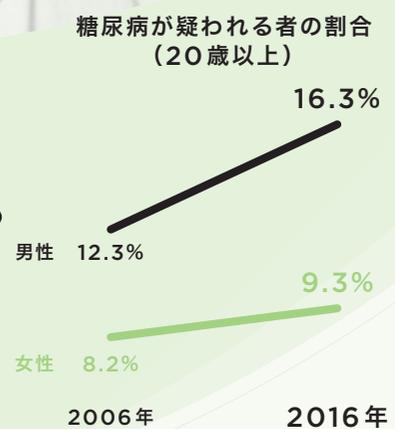
国内で水揚げされたさばを、当社グループ会社の八戸工場そのまま缶詰にしました。脂がのって美味しいとされている時期のさば本来の旨味を大切に、塩のみで仕上げています。缶切り不要で、おかずの一品としても、おつまみとしても、そのまま手軽に美味しく召し上がっていただけます。





4 人生100年時代に向けて、 高まる健康志向に対応します。

高齢になっても元気で過ごすことができる社会を実現するには、中年期の生活習慣病予防や、高齢期の生活機能低下予防に向けて、一人ひとりの健康への配慮が重要になります。栄養バランスの良い食事や、健康に役立つ食品へのニーズの高まりに対応します。



出典：厚生労働省
「平成28年国民健康・栄養調査結果の概要」

健康志向に対応した
商品アイテム数*

ハム・ソーセージ

デリ商品

乳製品

15品目
12品目
6品目

※ハム・ソーセージ、デリ商品は糖質オフ/ゼロ、減塩商品など。乳製品は乳酸菌飲料、機能性表示食品など(2018年3月末時点)。

健康ニーズに応える「ヘルシーキッチン®」

「ヘルシーキッチン」は、糖質や血圧を気にされている方のために開発されたハム・ソーセージのシリーズです。「ヘルシーキッチンZERO」シリーズのハムやハーフベーコンは、糖質0*ですが、しっかりとした食感とお肉の美味しさを感じられるように仕上げています。また、機能性表示食品「ヘルシー



キッチン グリーンラベル」シリーズの減塩ロースハムや減塩ハーフベーコンは、血圧が気になる方の健康に役立つ機能があるγ-アミノ酪酸(GABA)を配合した機能性表示食品です。

※食品表示基準による。糖質は直接分析し食品表示基準に基づいて糖質0.5g(100gあたり)未満を0としています。

美味しさにプラスアルファ ときめきカフェシリーズのスムージー

ときめきカフェシリーズのスムージーは、飲みやすく食感も楽しみながら野菜・果物を補給できる乳酸菌入りスムージーです。食事1回分(6g)の食物繊維入りのグリーンスムージー、食事1回分の食物繊維とチアシード入りのレッドスムージー、鉄5.2mg入りのパープルスムージーの3シリーズを展開しています。



心と身体の健康をはぐくむコミュニティの実現

北海道日本ハムファイターズは、「Sports Community」を企業理念に掲げ、スポーツと生活が近くにある、心と身体の健康をはぐくむコミュニティの実現を目指しています。



その理念のもと、2004年に「北海道日本ハムファイターズ・ベースボールアカデミー」、さらに2009年には「北海道日本ハムファイターズ・ダンスアカデミー」を開校し、スポーツを通じて技術はもちろんのこと、夢や目標に向かう姿勢、人との触れ合いの大切さなどを、子どもたちに伝えています。

パフォーマンスハイライト(2018年3月期)

財務ハイライト

※米国会計基準

営業利益

492 億円

当期純利益

371 億円

海外売上高

1,252 億円

※外部顧客に対する売上高

売上高営業利益率

3.9 %

ROE

8.8 %

配当性向

30.4 %

ROIC

6.2 %

設備投資額/減価償却費

415 億円 / **212** 億円

事業ハイライト

国内販売シェア



ハム・ソーセージ

18.4 %

((株)インテージSCIデータ)

国内販売シェア



食肉

20.5 %

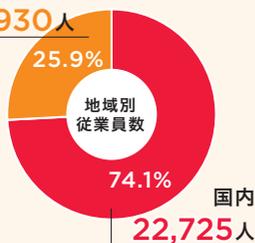
※畜種別シェアは49ページご参照
(当社調べ)

地域別従業員数

30,655 名

海外

7,930 人



(2018年3月31日現在)

品質保証担当者数

国内 **788** 名

海外 **226** 名

合計 **1,014** 名



(2018年3月31日現在)

消費者との交流

奥様重役制度導入 **1969** 年

累計開催回数 **584** 回

奥様重役累計人数 **1,950** 名

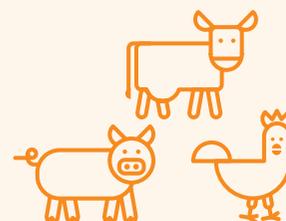


(2018年3月31日現在)

自社農場数

国内 **122** 農場

海外 **27** 農場



(2018年4月1日現在)

ECOハート®登録車両

約 **4,100** 台



※燃料等の環境情報を集約し共有する
ニッポンハムグループ独自のシステム

食育をテーマとした
ステークホルダーとの交流
ウインナー手作り教室
参加人数

25,236 名



(2015~2017年度)

監督職指導的立場の
女性社員比率(グループ)

10.8 %



(2018年3月31日現在)

国内製造拠点数



(2018年4月1日現在)

5年間の主要財務データ

日本ハム株式会社及び子会社
3月31日に終了する事業年度

	百万円					千米ドル
	2018	2017	2016	2015	2014	2018
売上高	¥1,269,201	¥1,202,293	¥1,229,324	¥1,199,956	¥1,110,766	\$11,973,594
営業利益	49,218	53,802	49,207	47,770	36,089	464,320
継続事業からの税金等調整前当期純利益	50,455	49,112	35,309	43,797	35,673	475,989
当社株主に帰属する当期純利益	37,147	35,004	21,779	31,048	24,524	350,443
総資産	755,076	720,276	682,855	661,567	627,220	7,123,359
当社株主資本	440,793	404,126	356,353	353,664	320,984	4,158,424
有利子負債	110,948	138,284	154,583	136,758	144,901	1,046,679
営業活動によるキャッシュ・フロー	54,626	65,254	52,535	29,681	32,952	515,340
投資活動によるキャッシュ・フロー	(49,006)	(38,271)	(49,139)	(31,517)	(27,021)	(462,321)
フリー・キャッシュフロー	5,620	26,983	3,396	(1,836)	5,931	53,019
財務活動によるキャッシュ・フロー	(27,508)	(11,439)	8,182	(17,187)	(9,373)	(259,509)
設備投資額	41,466	43,765	36,799	35,694	29,152	391,189
減価償却費	21,234	19,765	19,445	18,951	18,649	200,321
一株当たり金額:	円					米ドル
基本的一株当たり当社株主に 帰属する当期純利益						
継続事業からの当期純利益	¥ 348.46	¥ 343.59	¥ 245.56	¥ 297.70	¥ 248.02	\$ 3.29
非継続事業からの当期純利益(損失)		(0.12)	(31.72)	7.16	(3.79)	
当期純利益	¥ 348.46	¥ 343.47	¥ 213.84	¥ 304.86	¥ 244.23	\$ 3.29
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	¥ 342.07	¥ 322.66	¥ 230.61	¥ 279.50	¥ 225.27	\$ 3.23
非継続事業からの当期純利益(損失)		(0.12)	(29.72)	6.72	(3.44)	
当期純利益	¥ 342.07	¥ 322.54	¥ 200.89	¥ 286.22	¥ 221.83	\$ 3.23
一株当たり当社株主資本	¥ 4,100.70	¥ 3,832.95	¥ 3,498.72	¥ 3,472.37	¥ 3,151.94	\$ 38.69
一株当たり配当金	¥ 53.00	¥ 52.00	¥ 33.00	¥ 46.00	¥ 37.00	\$ 0.50

指標

売上高営業利益率	3.9%	4.5%	4.0%	4.0%	3.2%
株主資本当期純利益率(ROE)	8.8%	9.2%	6.1%	9.2%	8.0%
投下資本利益率(ROIC)	6.2%	7.0%	6.5%	6.4%	4.9%
当社株主資本比率	58.4%	56.1%	52.2%	53.5%	51.2%
有利子負債・株主資本比率	0.25倍	0.34倍	0.43倍	0.39倍	0.45倍
インタレスト・カバレッジ・レシオ	44.7倍	57.4倍	35.1倍	24.2倍	21.3倍
連結配当性向	30.4%	30.3%	30.9%	30.2%	30.3%

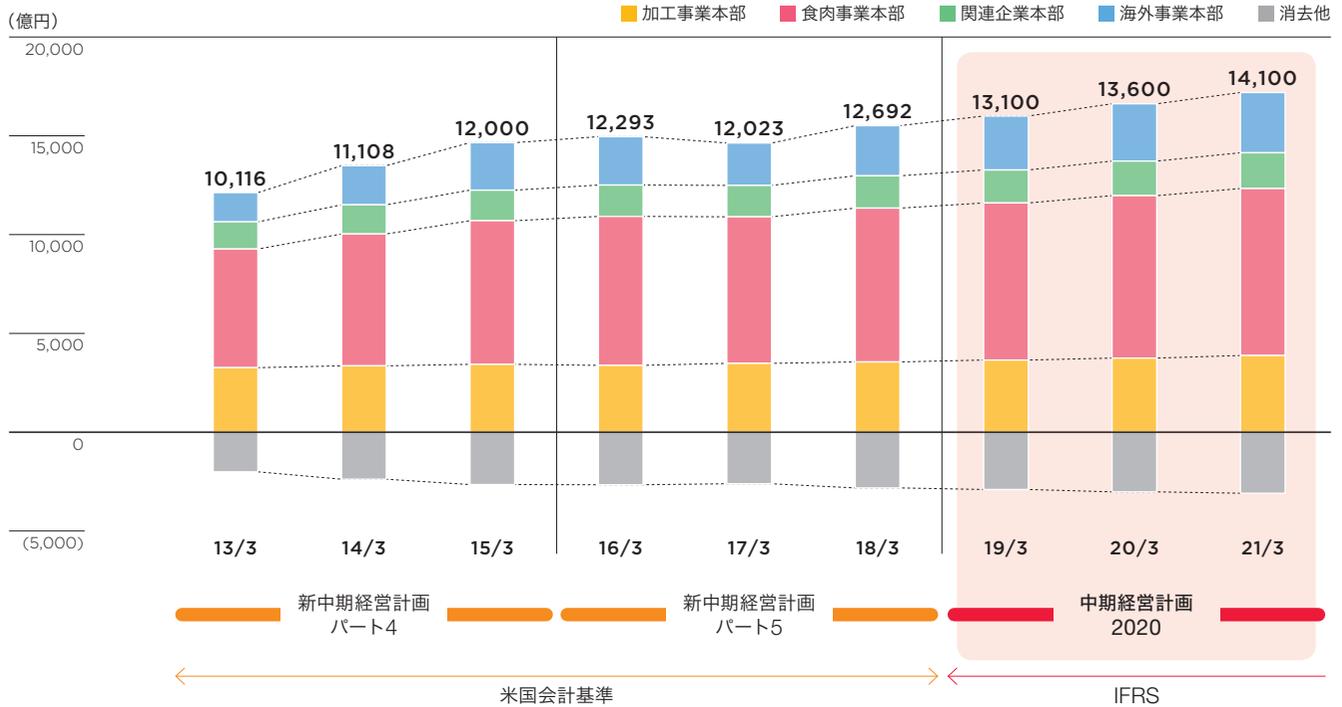
注記

- 上記の諸数値は米国会計基準に従って作成した連結財務諸表に基づいて記載しています。
- 米ドル金額は便宜的に¥106=\$1で算出されています。
- 記載金額は、百万円未満を四捨五入して表示しています。
- 2015年3月期において、「現金及び現金同等物」の分類に関する会計方針を変更し、2014年3月31日に終了する事業年度の数値を遡及的に修正しています。
- 当社は2018年4月1日付で普通株式2株につき1株の割合で株式併合を実施しております。2014年3月期の期首に当該株式併合が行われたと仮定して1株当たり株主資本、基本的1株当たり当社株主に帰属する当期純利益及び希薄化後1株当たり当社株主に帰属する当期純利益を算定しております。なお、1株当たり配当額は、当該株式併合前の実際の配当額を記載しております。
- 会計基準書205「財務諸表の表示」に基づき、非継続事業に関する2016年3月31日に終了する事業年度までの数値を一部組み替えて表示しています。
- 営業利益は、売上高から売上原価、販売費及び一般管理費を控除して算出しています。
- 有利子負債は、連結貸借対照表上の「短期借入金」、「一年以内に期限の到来する長期債務」及び「長期債務」(ゼロ・クーポン社債を含む)です。
- 設備投資額は、有形固定資産及び無形固定資産の増加額です。
- 減価償却費は、有形固定資産及び無形固定資産の償却額です。
- ROE=(当社株主に帰属する当期純利益/期中平均当社株主資本)×100
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

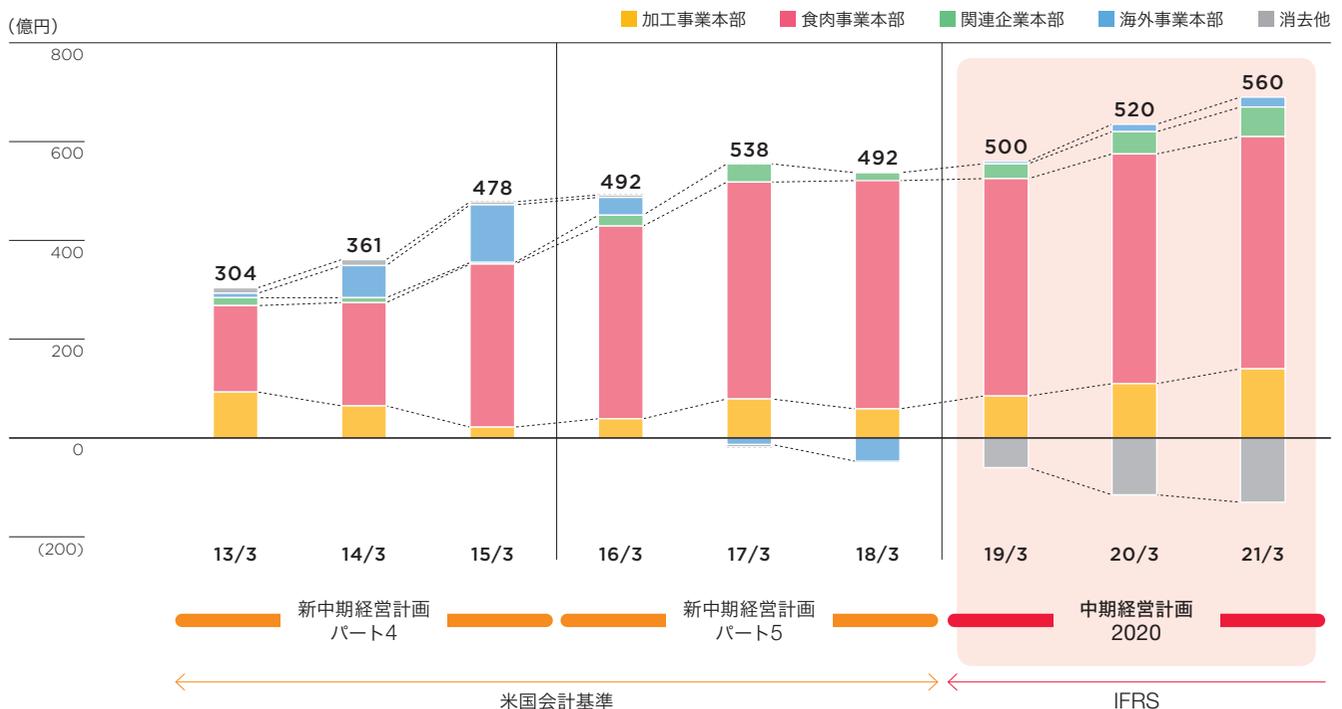
新中期経営計画の変遷と 中期経営計画2020の概要

※2018年3月期までは米国会計基準、2019年3月期より国際会計基準(IFRS)を任意適用

売上高



営業利益



中期経営計画2020の概要

テーマ

未来につなげる仕組み作り

経営戦略

経営方針

- ① 既存事業の効率化による収益力の強化
- ② 消費者との対話を通じた価値の創造
- ③ 食の未来の構想/実現のための技術力強化・育成
- ④ 海外市場展開のギア・チェンジ
- ⑤ 持続可能性(サステナビリティ)の追求



機能戦略

戦略性・実効性の高い経営を実現する
仕組みの強化

事業の持続可能性を高める
仕組みの強化

企業価値最大化のための情報発信の
仕組みの強化

基盤

高次元の品質No.1経営

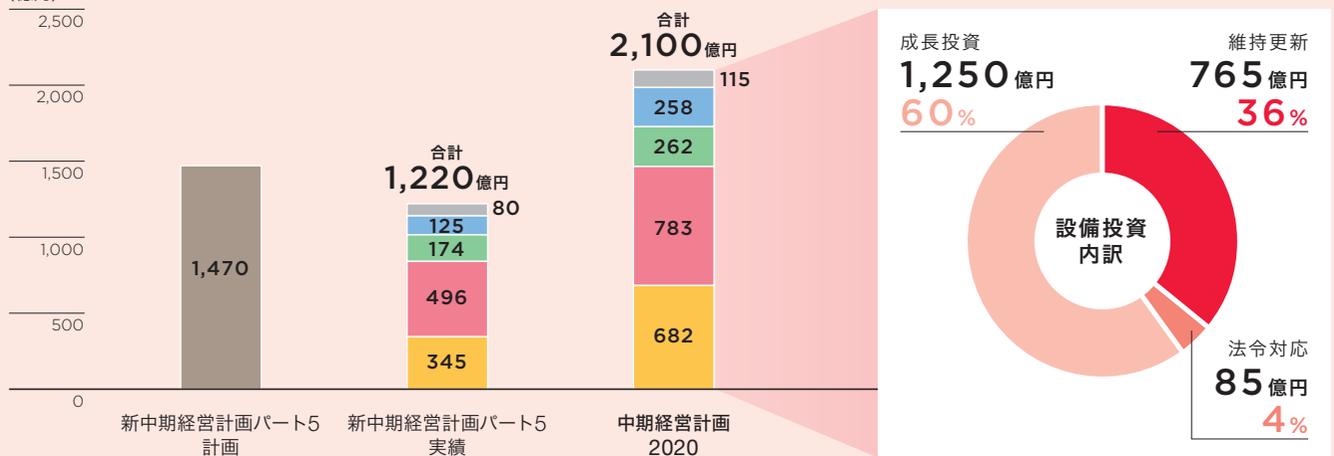
「商品」「経営」「人材」の品質の高度化

コンプライアンスとガバナンスの継続強化

中期経営計画2020設備投資計画

■ 加工事業本部 ■ 食肉事業本部 ■ 関連企業本部 ■ 海外事業本部 ■ その他

(億円)



キャッシュ・フロー計画

	新中計パート5 期初累計計画	新中計パート5 累計実績	中計2020 累計計画
営業キャッシュ・フロー	1,600億円	1,724億円	1,795億円
投資キャッシュ・フロー	△1,480億円	△1,364億円	△1,986億円
フリーキャッシュ・フロー	120億円	360億円	△191億円

※中計2020計画には政策投資枠は含まれていません。

代表取締役社長 畑 佳秀

1981年に当社入社、経理部に配属。その後情報システム部門にて、会計業務の効率化と決算業務の短期化を実現する会計システムの開発・導入に携わる。2002年以降はコーポレート・ガバナンスとリスクマネジメントの強化を推進、2015年に代表取締役副社長に就任、2018年1月に代表取締役社長に就任。

- 1981年 4月 入社
- 2009年 4月 執行役員経理財務部長
- 2011年 6月 取締役(執行役員)経理財務部長、
情報企画部担当
- 2012年 4月 取締役(常務執行役員)グループ経営本部長、
経理財務部・IT戦略部担当
- 2015年 4月 代表取締役副社長(副社長執行役員)
コーポレート本部長
- 2018年 1月 代表取締役社長(社長執行役員)(現任)



代表取締役社長

畑 佳秀

ステークホルダーの皆様へ

ニッポンハムグループ「中期経営計画2020」始動
中長期的な視点で持続的な社会に貢献すべく、
「未来につなげる仕組み作り」をテーマに
取り組みを進めていきます。

ニッポンハムグループは、新中期経営計画パート5において、「世界で一番の食べる喜びをお届けする会社」を目指し「変革による骨太なビジネスモデルの構築」に挑戦してきました。しかし、2017年3月期には営業利益が過去最高を達成したものの、最終年度となる2018年3月期は増収減益となり、収益力強化に課題を残す結果となりました。

このような中、私たちは2018年4月、長期的な成長を見据えて、中期経営計画2020をスタートさせました。2021年3月期までの中計期間をニッポンハムグループの「ありたい姿」の実現に向けた「未来につなげる仕組み作り」の時期とし、持続可能な社会の実現に貢献できる企業となるための仕組み作りに注力していきます。

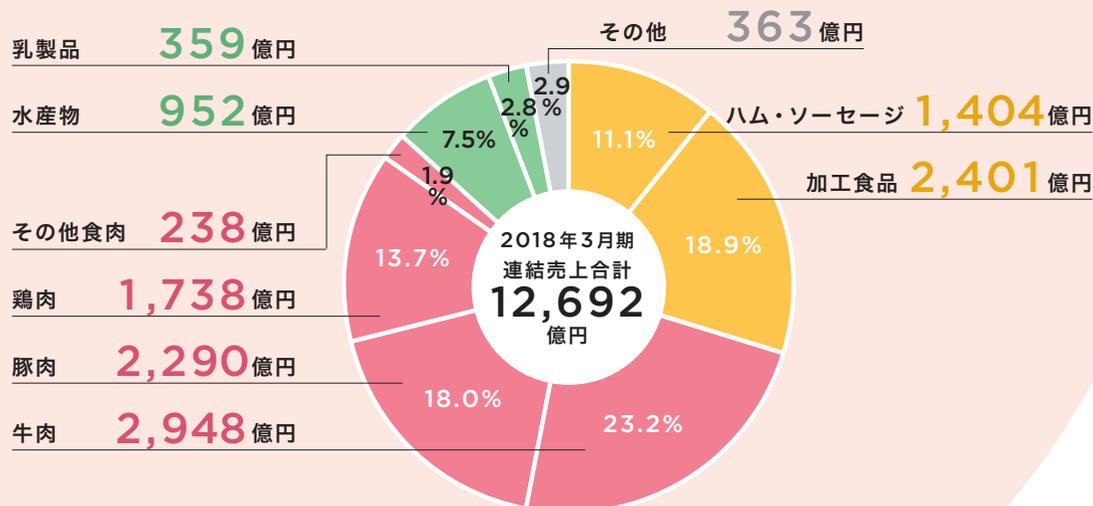
新中期経営計画パート5の振り返り

2018年3月期は、売上高1兆2,692億円、営業利益492億円の増収減益(米国会計基準)

2016年3月期にスタートさせた新中期経営計画パート5では、「国内事業の持続的な収益力強化」「海外売上高の早期拡大」「戦略的ブランディングの推進」「グループ横断型コーポレート機能の強化」を中心に、骨太なビジネスモデルの構築を進めてきました。

国内事業の持続的な収益力強化については、当社グループの強みであるインテグレーションシステムの強化に向けて、国内の食肉生産事業における設備投資を行い供給体制強化によるシェア拡大に努めたほか、加工事業では既存拠点の統合によるハム・ソーセージ工場新設などを実施し生産体制の最適化を図りました。また、食肉事業、加工事業の各グループ連携によってハイブリッド拠点を整備するとともに、国産鶏肉「桜姫®」やイタリア産長期肥育豚「ドルチェポルコ®」を使用した加工食品の展開を進めるなど、グループシナジーを発現させるための土台作りを推進しました。この3年間で食肉事業が大きく伸長した一方、主原料価格の上昇や販売競争激化による加工事業の収益回復の遅れや、水産・乳製品事業の収益改善が今後の課題となりました。

連結売上合計(品種別売上高)



海外売上の早期拡大については、牛肉の事業エリア拡大に向けてウルグアイのブリーダーズ & パッカーズウルグアイ社(以下、BPU社)、鶏肉事業の拡大に向けてトルコのエゲタブ社、マレーシアのレイホン社、タイのパナス社に合計360億円の出資を行い、食肉需要の増加する巨大市場や新興国への進出を加速させました。また、中国における事業の再編や、米国の養豚会社テキサスファームの売却などによる事業の最適化も推進しました。一方、豪州の牛肉事業では生体調達コストの高騰と販売価格の下落により収益が大幅に悪化したことから、その収益改善が大きな課題となりました。

グループ横断型コーポレート機能の強化については、ROICを導入し、投下資本に対するリターンの向上に取り組んできました。今後も、高付加価値商品の開発、高生産ラインの導入による生産性の向上に向けた実効性のある投資や、商品アイテムの選択と集中による棚卸資産回転日数の短縮などを実施するとともに、より効率的な経営の実現に向けてROICの現場への浸透を進めていきます。

2018年3月期の業績につきましては、売上高1兆2,692億円(前期比669億円増)、営業利益492億円(同46億円減)の増収減益となりました。

中期経営計画2020策定の背景

中長期的な社会課題と「ありたい姿」を重ね合わせる

世界人口の増大や気候変動が加速する中で食糧の安定供給に対する危機感が高まるなど、現在、さまざまな社会課題が顕在化しています。こういった環境変化の中で継続的な成長を遂げていくためには、短期思考・既成概念から脱却し、社会課題の解決とともに長期思考で強みを伸ばしていく必要があります。

当社グループでは、長期思考で企業理念を実現していくために、将来を担う中堅層社員の意見も取り入れ、2040年頃における「ありたい姿」を描きました。「ありたい姿」には、新たな食の発見や提案を通じて、生きるための源である「食」を通して「おいしさの感動」と「健康の喜び」を世界の人々にお届けし、新たな食文化を創造していく私たちの理念が込められています。この想いを分かち合う世界の仲間とともにグローバルネットワークを構築し、商品やサービスの提供を通じて「人々の健やかな生活を支える」ニッポンハムグループを実現していきます。

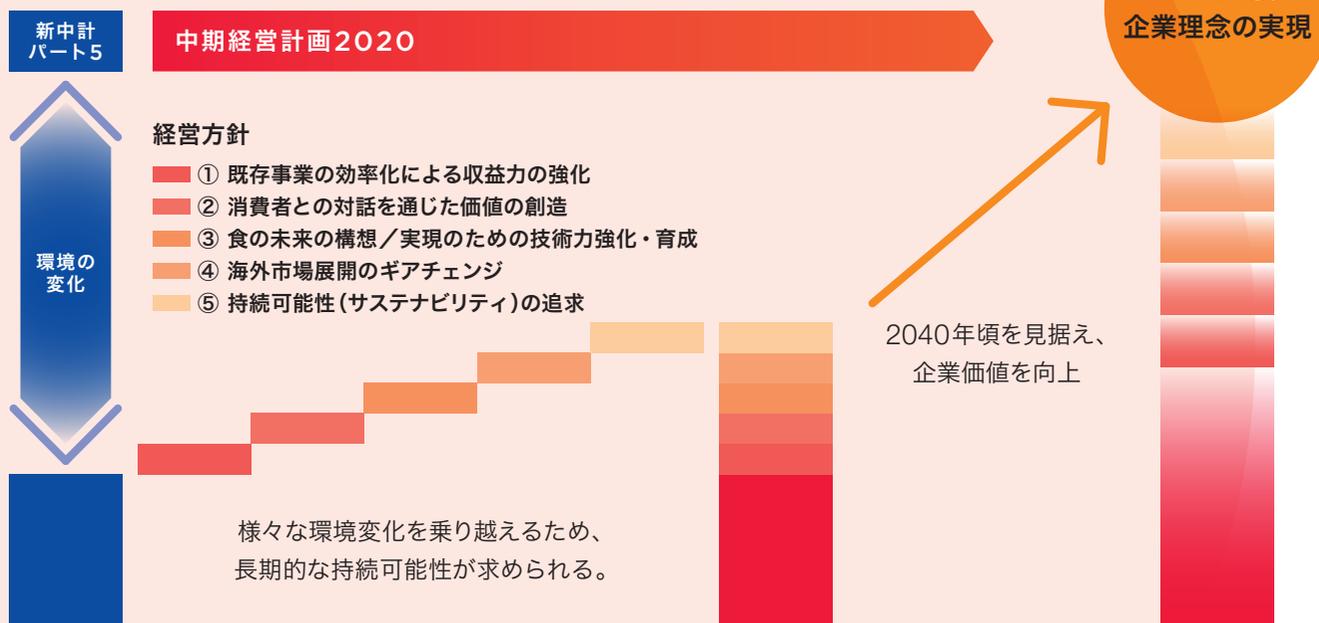
中期経営計画2020「未来につなげる仕組み作り」について

中期経営計画2020では、「ありたい姿」の実現に向けた足場固めとして「未来につなげる仕組み作り」に注力します。取り組みを着実に推進するために、5つの経営方針を各事業本部に展開し、全社戦略と事業戦略の整合を図るとともに、それを支える機能戦略を推進していきます。

中期経営計画2020 概要

テーマ：未来につなげる仕組み作り

- 短期思考・既成概念から脱却し、より長期思考へ。
- 全社戦略と事業戦略との整合性を図り、収益改善への改革を推進する。
- 結果にこだわり、今中計を達成する仕組みを構築。



中期経営計画2020数値目標

	前中計	中期経営計画2020		
	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
売上高(億円)	12,692	13,100	13,600	14,100
営業利益(億円)	492	500	520	560
営業利益率	3.9%	3.8%	3.8%	4.0%
ROE	8.8%	7.5%	7.3%	7.4%
ROIC	6.2%	→	→	5.5%以上
D/Eレシオ	0.25	0.36	0.42	0.41

※2018年3月期は米国会計基準、2019年3月期より国際会計基準(IFRS)を任意適用
ROIC・D/Eレシオは参考数値

経営方針1 既存事業の効率化による収益力の強化

成長著しい分野の商品開発や、マーケットと製造・営業・物流の最適化に向けて、「事業と商品」「チャンネル・エリア戦略」「バリューチェーン」の3つの切り口で企画立案を行い、中長期的な視点で収益力の強化を図ることで継続的成長に向けた原資を確保します。チャンネル・エリア戦略については、新組織「グループ営業企画部」を中心に推進します。

経営方針2 消費者との対話を通じた価値の創造

当社グループでは、これまでも「お客様相談窓口」に寄せられる声や、「奥様重役会」でのご意見をもとに消費者との対話を図ってきましたが、これらの集約・分析を強化することで、お客様や消費者への理解を深め、新たな価値の創造につなげていきます。具体的には新組織「ライフスタイル研究室」と各事業本部の商品開発部門との連携を図り、消費者理解を深めながらマーケティング活動を強化していきます。

経営方針3 食の未来の構想/実現のための技術力強化・育成

研究活動や技術投資、経営人財、専門人財、グローバル人財の育成によって、当社グループの強みである創造性や挑戦力を再強化し、環境変化を成長の機会としていきます。将来を見据えた長期視点での研究や、AI・IoTを活用した現場のオートメーション化による生産の合理化などに先んじて取り組み、既存事業のさらなる成長や独自の強みとして確立していきます。



経営方針4 海外市場展開のギア・チェンジ

当社グループは、海外事業の強化に向けて、2016年に海外事業本部を設立しました。グローバル市場での事業拡大は当社グループの成長の鍵であり、今後は豪州での牛肉事業の再構築、ウルグアイでの牛肉事業の強化をはじめ、トルコ、ベトナム、中国などでの加工事業強化、香港、シンガポール、米国などでのディストリビューション事業への新規参入などに注力していきます。同時に、国内市場に向けた調達力の強化や水産・乳製品の新規プロジェクトにも取り組んでいきます。

経営方針5 持続可能性(サステナビリティ)の追求

当社グループは、コンプライアンスをベースに「安全・安心な食品づくり」「食とスポーツで心と体の元気を応援」「従業員が生き生きと活躍できる職場」「将来世代の食の確保」「地球環境の保全」をCSRの5つの重要課題として定め、食品アレルギーの取り組み、取引先との連携によるCSR調達、食とスポーツを体験できる機会の提供、女性の活躍促進を含めた働き方改革、資源の有効活用などに取り組んでいます。また、今期より取締役会への提言機能としてCSR推進委員会を新設し、CSRに関する方針やテーマの検討・進捗確認などを進めます。これらの取り組みは、持続可能な開発目標(SDGs)とも関連がある活動であり、CSRの5つの重要課題に取り組むことで持続可能な社会の発展に貢献できると考えています。

世界に広がる事業拠点



	拠点数	日本	海外
農場	497 カ所	323 カ所	174 カ所
工場	92 カ所	71 カ所	21 カ所
物流・営業等	330 カ所	288 カ所	42 カ所

- 2018年4月時点
- 預託・委託、持分法適用会社含む
- 国名は駐在事務所含む



経営の基盤と機能戦略

当社グループは「高次元の品質No.1経営」を基盤と位置づけており、商品、経営、人財の質を高め、コンプライアンスとコーポレート・ガバナンスの強化に取り組みます。また、以下の3つの機能戦略を全社横断で推進することで、各事業本部の連携を強化していきます。

第1に、戦略の立案・推進機能を強化します。社会環境の変化に基づいた仮説構築・検証を行い、グループ視点に立った戦略を策定・実行します。また、コーポレート・ガバナンス機能を強化し、透明性の高い経営体制を構築します。

第2に、事業活動の持続可能性を高める仕組みを強化します。人的資本への投資と人員構成の最適化、品質保証体制の最適化(国際認証への対応)、社内外のネットワーク構築機能の強化、財務戦略と資本政策の高度化を推進します。

第3に、社内外への情報発信の強化に向けて「コミュニケーション戦略本部」を新設しました。当社グループの取り組みを正しく理解していただけるよう、積極的に情報発信・コミュニケーションを行い、ステークホルダーへの説明責任を果たしていきます。

また、単年度の目標達成のみがミッションとなることのないよう、中期経営計画2020の施策の進捗を共有し、全社・各事業本部での中計目標達成を目指していきます。

設備投資

中期経営計画2020の3カ年においても将来を見据えた成長戦略の具体化やインフラの再構築、最適生産体制の確立に向けて引き続き積極的な設備投資を行います。3カ年の投資総額は2,100億円を計画しています。食肉事業では主に鶏肉を中心とした生産設備や物流体制の整備、加工事業ではデリ商品を中心とした製造の効率化投資などが挙げられます。特に加工事業では、設備投資とともに、製造ラインや商品等の選択と集中を並行して進めることで、生産性向上による収益改善を目指します。

前中計比較においても大幅な増額計画になりますが、最終的な投資判断では、これまでと同じく定量・定性情報に基づく投資意思決定の精度を高めるとともに、投資回収を確実にするためのレビューも実施いたします。

構造改革と価値創造

中期経営計画2020の3カ年では、新たに構造改革費用、価値創造費用を全社費用として計画しています。構造改革費用は、グループ内における適材適所な人員配置および働き方改革、優秀な人財育成・確保などに向けて必要な費用と考えています。価値創造費用は、価値創造基盤の構築のために先進的な畜産技術や食品製造・開発技術の獲得、消費者理解に向けた情報の収集・蓄積・分析力の向上などのマーケティングコスト、CSRの5つの重要課題の実行に活用します。全社費用として計画化することで長期的かつ全社視点で取り組んでいきたいと思っております。

財務戦略

当社グループでは、キャッシュ・フロー創出力の向上と投資家の期待収益率である加重平均資本コストを超えるROEによりエクイティスプレッドを最大化させることで企業価値向上を目指しています。中期経営計画2020においても引き続きROICを重要な経営指標として、投資の精査、運転資金管理を徹底し資本効率性を高めていきます。設備投資の増額計画により、経営指標は一時的に低下しますが、D/Eレシオの適正水準(0.4~0.5)を見極めつつ有利子負債を主体とした調達で対応してまいります。株主還元については、配当性向30%目安を継続するとともに、より安定的な配当実現へ取り組んでまいります。自己株式取得については、1株当たりの株主価値の向上を目的に、成長への投資や財務体質を勘案しながら機動的に実施してまいります。

数値目標 2019年3月期より国際会計基準(IFRS)を任意適用

中期経営計画2020の3カ年は「未来につなげる仕組み作り」の基盤整備期間となることから、最終年度にあたる2021年3月期は売上高1兆4,100億円、営業利益560億円、営業利益率4.0%を計画しています。ROEは株主資本の増加と純利益減少のため7.4%(2018年3月期比1.4ポイント減)、ROICは投下資本増加のため5.5%以上(同0.7ポイント減)、D/Eレシオは0.41を見込んでいます。

私たちは、この中計目標を達成することがステークホルダーの皆様に対するミッションであるという認識のもと、社会的価値の創造に向けて基盤強化と仕組みづくりを進めてまいります。株主・投資家の皆様には、長期的な視点でのご支援をお願いいたします。

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

投下資本(運転資金+設備資金)税引後営業利益率

ROIC 投下資本利益率	=	売上高 投下資本	×	営業利益 売上高	×	税引後
		[投下資本回転率]		[売上高営業利益率]		[1-税率]
2016年3月期実績 6.5%	=	2.44(回)	×	4.0%	×	0.67
2017年3月期実績 7.0%	=	2.26(回)	×	4.5%	×	0.69
[2018年3月期実績 6.2%]	=	2.30(回)	×	3.9%	×	0.69

グループ構造改革について

グループ構造改革を推進し、 ニッポンハムグループらしい サステナブルな経営の実現を目指します。

ニッポンハムグループでは、2017年4月に「グループ構造改革」をスタートさせました。この1年間は、食品メーカーとして社会課題と関連した取り組みを強化することで、企業市民として責任を果たせる会社への変革を進めてきました。今後は、この取り組みを継続的な成長につなげるべく、経営者、社員、組織の変革を図り、サステナブルな経営を実現することで、お客様をはじめとするステークホルダーから選ばれる会社を目指していきます。



代表取締役副社長

篠原 三典

Change & Challenge (変革と挑戦)を 基本にグループ構造改革を推進

私は、2017年4月にグループ構造改革担当に就任し、この1年間、国内外の現場へ赴き、現物を見て、現実を直視することで、「ニッポンハムグループらしさ」を追求しさらに磨きをかけていくには何を改革するべきかを見極めてきました。「ニッポンハムグループらしさ」とは、諦めずに新しいことにチャレンジしていく姿勢にあると私は考えています。ところが近年、短期思考で事業に注力するあまり、新しいことへ挑戦していく姿勢が弱くなっていました。このような状況から脱却しChange & Challenge (変革と挑戦)を基本とした構造への改革を実現するには、経営者が先頭に立って率先垂範を行い、社員、そして組織体の変革を促していくことが必要になります。

挑戦する姿を社員に見せられる経営人財を育成

当社グループでは、経営者に求められる人財像として「誠実」「献身」「熟慮」「挑戦」「共感」の5つを定めています。こういった人財像を共有し思考改革と行動改革を促すとともに、経営人財の選抜方法も見直していくことが、改革の原点になります。現役員を含め自ら挑戦し、社員に範を示せるような経営人財の選抜・育成を図っていきます。

社員一人ひとりの知見を醸成

社員の能力は千差万別であり、各人のやりたいことや目標も異なります。社員と話し合い、能力と目標を顕在化させ、成長のために会社が与えられるチャンスを明らかにするとともに、常にプラス思考で仕事に取り組めるような企業文化の醸成が必要です。能力を存分に発揮できる環境こそ「会社が変わる」原点と考えます。

人財育成には、チャンスを与えるばかりでなく、一人ひとりの知見を高めていくことも重要です。最新の情報・技術・マネジメント手法に関する知識の習得はもちろん、食品メーカーとして本場・本物の食に触れること、そして学びを広げるために社外とのネットワークを作ることが必要です。さらに、各バリューチェーンで役割が異なる社員がそれぞれの立場や仕事に懸ける想いを共有することで、担当業務に深みが生まれ知見がさらに広がります。また、新しい商品開発に挑戦していくには、そのベースとなる技術の伝承も必要になることから、ベテランの技術を若手に継承していく学習の場としてアカデミーの整備にも取り組みたいと思います。

こうして社員の知見が高まることで、新たな美味しさやサービスにつながる発見が生まれます。私が製造現場で商品開発を担当した当時、加工食品は美味しさの面で十分満足できるものではありませんでした。これを社会構造の変化を踏まえた課題と捉え、簡便ながらも手作り感のある美味しいものに進化させていきました。

食品は「不便」なものではなく、美味しく時短に役立つようなものでなくてはなりません。食品会社の仕事とは、「不便」「不安」「不味い」といった「不」の課題を発見し、解消していくことだと考えています。

プロセスを重視したPDCAを回す組織体

組織が解決すべき課題は現場に存在しており、現場に行き課題を認識しPDCAサイクルを回しながら改善を進めていくことが当然ながら必要です。

結果へのコミットも大事ですが、プロセス検証がなければ意味がありません。プロセスを重視したPDCAを回すことで改善のスピードも向上します。また、経営幹部が現場に赴きコミュニケーションを活発化することにより、適切な意思決

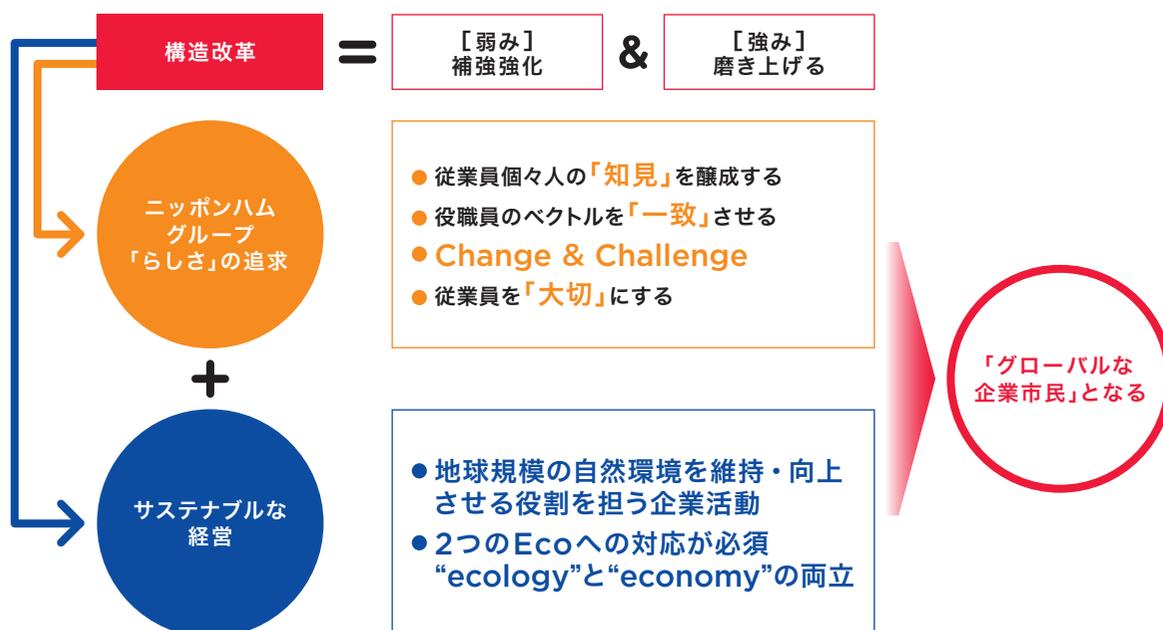
定がスピーディーに行えると同時に、意思決定の内容が組織全体に伝わりやすくなり、新たな取り組みの立ち上がりも早くなります。組織のパワーを高めるためには、この基本的な取り組みをしっかりと実行し「組織で仕事に取り組む」習慣を会社全体に根付かせることが不可欠です。

サステナブルな経営の実現に向けて

経営人財の変革、社員の変革、組織体の変革によって、会社と社会の関わり自体が変化していきます。

当社グループは、「CSRの5つの重要課題」を策定しており、今後は、これらの課題やSDGsを考慮して新たなビジネスを発掘し、本業そのもので社会課題の解決に取り組むことで、お客様をはじめとするステークホルダーから支持されるサステナブルな経営を実現していきます。一方、サステナブルな経営を実現するには、適正な利益を上げながら継続的な成長に向けた投資を行っていくことも重要になります。ステークホルダーの皆様には当社グループの取り組みを長期的な視点で評価していただけるようお願い申し上げます。

グループ構造改革



特集：バーティカル・インテグレーションシステムの強化で社会課題の解決に貢献

バリューチェーンをカバーする独自のシステムにより安定的なビジネスモデルを実現するとともに、国内外における圧倒的な調達力を活かし、高品質で付加価値の高い商品を生産・供給しています。

バーティカル・インテグレーションシステム



調達

国内外の自社グループ農場で牛・豚・鶏を飼育し、安全・安心な食肉を生産しています。

処理・加工・出荷までを効率的に行い、鮮度の高い食肉を迅速かつ安定的に供給しています。

安全で美味しい商品をお届けするために外部認証取得を推進し品質管理を徹底しています。

主な取り組みと関連するSDGs

● 国内畜産業の振興



● 不可食部分の有効活用



● オートメーション化等による省人化



● 安全・安心な食品づくり



● フードロスの削減



当社グループの国内における食肉販売シェアは20.5%（自社調べ）を占めています。安全・安心、高品質な食肉をお届けするために、国内外の自社グループ農場や工場で生産・肥育・処理を行い、荷受・物流までをカバーする独自の「パーティカル・インテグレーションシステム」を構築する一方で、国内農家が減少する中、海外から安全・安心な食肉調達にも積極的に取り組んでいます。また、これらの原料を使用し、高品質で付加価値の高い加工品を開発・製造することで、食の新たなカテゴリーの創出に取り組んでいます。私たちは今後も、人々が生きるために欠かせない命の恵みをしっかりと見つめ、「パーティカル・インテグレーションシステム」を深化させることで、未来の食糧確保に向けた仕組みを確立し、楽しく健やかな暮らしに貢献していきます。



処理・加工拠点や製造拠点と販売拠点を結ぶ、効率的な供給体制を構築しています。

ライフスタイルの多様化など社会の変化に合わせた商品提案を行っています。

求められる商品をスピーディーかつ安定的に提供しています。

● 環境に配慮した車両の活用



● 配送負荷軽減の取り組み（共同配送、中継拠点整備）



● 肉食文化の普及啓発



● 健康を基軸とした商品開発



● 食育活動の推進





生産・飼育



処理・加工



調達

ファーム事業

日本の食肉自給率は60%未満[※]。
安定供給に向けて、
国内外約500カ所の農場で
牛・豚・鶏のファーム事業を
展開しています。

※出典：農林水産省「食料需給表」

ニッポンハムグループは、1968年にファーム事業に本格参入し、1973年に、食肉インテグレーションシステムの構築を開始しました。これにより、トレーサビリティの確保された高品質な食肉を安定供給することが可能になりました。現在は、国内および豪州、トルコなど約500カ所（預託・委託含む）の農場で牛・豚・鶏の3畜種を生産・飼育し、国内17カ所・海外5カ所の自社工場では食肉の処理・加工を行っています。

ニッポンハムグループを取り巻くマーケットの変化

- 畜産農家の後継者不足
- 食料自給率の低下
- 安全・安心な食肉の需要の高まり
- ハラル対応

CSR調達への取り組み

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

ニッポンハムグループCSR調達方針

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

1. 法令・社会規範の遵守と態勢の構築

私たちは、法令・社会規範を遵守します。加えて、遵守のための態勢を構築します。

2. 商品・サービスの品質・安全性の確保

私たちは、「ニッポンハムグループ品質方針」に則り、商品の安全性と品質の向上に努めます。

3. 公正・公平な取引

私たちは、品質・サービス・実績・価格・信頼性などを総合的に判断します。また、公正かつ公平な参入機会を設けます。

4. 人権の尊重

私たちは、国際的な人権に関する基準や考え方を重視し、尊重します。

5. 労働における安全衛生

私たちは、従業員が安心して働くことのできる安全な環境を整備します。

6. 地球環境への配慮

私たちは、「ニッポンハムグループ環境方針」に則り、持続可能な社会の実現に向けて、サプライチェーンにおける環境負荷低減に努めます。

豪州でNo.3のシェア、 ウルグアイでNo.1の処理実績を誇る 海外生産拠点から高品質な牛肉を 世界へ供給しています。

世界のマーケットに適応した牛肉を生産—ワイアラ牧場(豪州)

オーストラリア北東部のクィーンズランド州ダーリング・ダウン地方は、温暖な気候に恵まれた豪州有数の穀倉地帯です。ここに総面積6,000ヘクタールというJR山手線の内側とほぼ同じ広さのワイアラ牧場があります。このワイアラ牧場で良質な穀物を中心とした飼料を牛に与え、競争力あるブランド牛を中心に肥育しています。肥育日数は100日から200日までブランドごとに管理されており、ストレスの少ない環境下で健康に細心の注意を払っています。肥育された牛は豪州国内のグループ処理会社を経て、アジア・欧州・豪州国内を中心に出荷されます。最近では各国のマーケット状況を踏まえ、ブランド集約にも努めることで効率性を意識した運営を行っています。

ワイアラビーフ年間出荷量

約14万頭

豪州処理数

約43万頭

ウルグアイ処理数

約19万頭

(2018年3月期実績)



良質な牛肉を世界に供給できるウルグアイで拠点確保—BPU社(ウルグアイ)

牛肉輸出が国の主要産業であるウルグアイでは、国の指導により牛肉のトレーサビリティシステムが徹底していることや、成長ホルモンや抗生物質の使用などを禁じていることから、安全・安心で付加価値の高い牛肉が生産されています。また、南米の中でも政情や経済の安定性が高く、干ばつなどの気候災害も少ないため、安定供給が可能です。BPU社は、最新鋭の設備を備えており、ウルグアイで単独の一工場としてNo.1の処理能力を持っています。



持続可能な社会の実現に向けて

E 環境への対応 **S** 社会的な取り組み

S グループ3工場*でハラール認証取得(豪州)

ハラール認証の取得には、イスラム教の教えに従って処理をする生産体制や、原材料のハラール性などが求められます。世界人口の約4分の1を占めるイスラム教徒の方々に、安心して食べていただける牛肉を生産しています。

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



E S 循環型農業の取り組み(豪州)

牛の生産・飼育・処理を行うワイアラビーフでは、施設内で発生した排水や牛のふんを肥料として再利用しています。牛の飼料となる穀物や牧草を育てることで、環境への負荷の少ない循環型農業を推進しています。



E フードロス削減に向けて(豪州)

牛肉の消費期限は、通常は冷蔵で60日です。食肉処理工場オーキービーフエクスポートでは、世界最高水準の衛生管理体制を確立することで消費期限100日を実現し、フードロスの削減に貢献しています。



研究開発と人財育成により 高品質な豚肉を供給しています。

国内出荷量

約62万頭

国内処理数

約181万頭

(2018年3月期末実績)

「健康な豚を育てる」確かな取り組み

当社グループの養豚事業は、インターファーム(株)を中心とした生産事業と日本フードパッカーグループを中心とした処理事業で形成されています。

インターファーム(株)は、日本国内では約70の農場(預託含む)から、年間約62万頭を出荷しており、全国一の規模となっています。生産工程では、交配から肥育まで一貫体制の下、豚舎をいつも清潔に保ち、気温や湿度にも細心の注意を払いながら一頭一頭大切に育てています。また、専属の獣医師が定期的に農場を巡回し健康状態を適宜把握することで、病気発見時の迅速かつ適切なワクチン投与が可能となり、感染拡大を防いでいます。さらに病気を農場に持ち込まないよう、従業員、関係車両の管理を徹底するほか、最新鋭の設備を随時導入するなど、防疫体制には妥協せず取り組んでいます。



マイスター制度

日本フードパッカーグループでは、食肉の処理・加工における確かな技術を継承していくために、技術認定制度であるマイスター制度を取り入れています。

マイスターの取得には、食肉加工の実技に加え、畜産処理や経営に関する知識の習得が必要です。試験に合格したマイスターは、幹部として従業員の指導を行い、ベテランの技術を後世に継承することに日々取り組んでいます。



持続可能な社会の実現に向けて

E 環境への対応 S 社会的な取り組み

S 先端技術による豚の健康診断

中央研究所は、インターファーム(株)と協働して豚の健康診断を行っています。インターファーム専属の獣医師による定期的な巡回に加えて、中央研究所が遺伝子検査により病気の有無を判別することで、豚の健康管理に努め、健康な家畜生産を支援しています。



S いのち 生命の恵みを余すことなく活用

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



S 次世代の人財育成

日本ハム(株)と帯広畜産大学は、2017年12月、農畜産の活性化と次世代の人財育成を目的に包括連携協定を締結しました。これまでも、当社グループの農場や工場において、同大学の教員や学生向けの実地研修を行ってきましたが、今後は包括連携協定のもと、学生のための実践的なプログラムの実施や、国際的に活躍できる畜産技術者の養成、研究成果を社会で活用するための情報共有などを行っていきます。

国内ファームで生産した「桜姫®」などのブランド食肉を展開しています。

国内出荷量

約7,100万羽

「桜姫」出荷量

約2,670万羽

(2018年3月期末実績)

国内最大規模の養鶏事業

当社グループの養鶏事業を担う日本ホワイトファーム(株)は、全国から年間約7,100万羽を出荷する、全国生産シェアの約10%を扱う国内最大規模の養鶏業者です。また、種鶏の育成から種卵の生産、孵化、雛の肥育に至るまで一貫した生産体制をとり、鶏肉の処理・加工までを行っています。

すべての農場で「オールイン・オールアウト」方式により万全な衛生環境を保つことで病原体の常駐化を防ぎます。また、鶏がストレスなく発育するため、温度や湿度、餌や水、空気の流れに至るまで、コンピュータ制御により自動的に調整することに加えて、個々の状態や日々の天候などに合わせて、飼育員が細やかに対応しています。

約48日間かけて大切に育てられた鶏は、70分という速さで処理・加工されますが、その過程では、1羽1羽厳しくチェックされ、合格した鶏のみが商品化されて、鮮度を保ったまま店頭や製造部門に届けられています。



※ 詳しくは、HPをご覧ください。

WEB <https://www.nipponham.co.jp/sakurahime/package/>

「桜姫」産地パック展開

国産鶏肉「桜姫」では、「産地パック」でのご提供も行っております。衛生的でクリーンな産地近くの食品工場でパックし、未開封のままお客様にお届けすることで、より鮮度の高い商品をお届けすることができます。ノントレーで、ご家庭で廃棄しやすく、ゴミの軽減につながるほか、お取引先様の店舗でのインスタパック業務の省力化にもつながります。

持続可能な社会の実現に向けて

E 家畜の排せつ物を燃料として有効活用

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



S 鶏肉の需要増加への対応(トルコ)

当社グループは、国内の食肉ニーズに応えるだけでなく、各国・地域での食肉ニーズの高まりにも対応しています。トルコの大手養鶏業エゲタブ社では、トルコ国内だけでなく中東を中心に鶏肉を供給しています。



S 自動化による省人化

鶏肉の自動脱骨に最新鋭機械を導入し、生産ラインの省人化を進めています。品質や生産性を維持しながら人手による作業をはるかに上回るスピードで処理することができます。





製造



製造

安全・安心な食品をより少ない環境負荷で製造するとともに、新たな食のカテゴリー創出に取り組んでいます。

当社グループは、国内外において圧倒的な生産規模を誇っています。これまで「シャウエッセン®」、「中華名菜®」、「石窯工房®」などのヒット商品をはじめ、社会構造の変化に合わせて新たな食のカテゴリーを創出し、市場の拡大に努めています。

加工事業の製造を担う各工場・プラントでは、高品質で安全・安心な食品の製造はもちろんのこと、ラインの効率化、自動化を進めるとともに、環境負荷低減に向けた水資源やエネルギーの効率的利用を推進しています。また、FSSC22000(食品安全マネジメント規格)などの外部認証取得を推進し、品質管理を徹底しています。

ニッポンハムグループを取り巻くマーケットの変化

- 人手不足
- 環境負荷の低減
- アレルギー体質の子どもの増加
- 食に対する安全・安心の高まり
- 多様なライフスタイルへの対応

加工品国内製造拠点数

34 拠点

(2018年4月1日時点)

より付加価値の高い商品を 効率的に生産するため、 設備投資を進め自動化による 効率的な製造体制を構築します。

兵庫工場に高速生産ラインを導入

日本ハムファクトリー(株)は、2016年10月、ハム・ソーセージ事業の主力工場である兵庫工場に新工場棟を竣工しました。新工場棟に最新の高生産性連続ラインを導入したことで、高品質で安全・安心な商品を効率的に製造することが可能になりました。また、新工場棟には、台車自動積載機などを導入し作業者負担軽減を図るなど「従業員に優しい」をコンセプトに設計されており、年齢、性別に関係なく生き生きと働くことができる環境を目指しています。



主力ブランドのさらなる強化

加工食品の主力製造拠点である日本ハム食品(株)では、主力商品であるチルドピザ「石窯工房」の商品価値向上に向けて、関東プラント(茨城県常総市)に高生産性ラインを導入し、効率的な集中生産による製造コスト削減と商品ラインアップ強化を図っています。



また、最大消費地である首都圏、近畿、中部に近いエリアに生産拠点がある利点を活かし、さらなる設備投資による最適生産体制を目指しています。

工場見学に約11,000名来工(2017年度)

開かれた食品づくりを実現する取り組み「OPEN品質」の一環として、工場見学を定期的に行之、品質保証体制や「ものづくり」へのこだわりなどをお伝えしています。

※ 詳しくは、HPをご覧ください。

WEB <https://www.nipponham.co.jp/fun/factory/>

持続可能な社会の実現に向けて

E 環境への対応 S 社会的な取り組み

E モーダルシフト

加工事業本部では、フェリー運航路線以外にも、日本ハム惣菜(株)北海道工場から九州、また諫早プラントから北海道へ、遠隔地間の輸送手段を、車両から鉄道輸送へシフトしており、今後も適合路線を広げていきます。



E 排水処理能力の向上

南日本ハム(株)では、マイクロナバブル発生装置を設置し、排水処理能力向上を図っています。硫化水素の濃度では、導入前年平均5.3ppmから導入後年平均2.4ppmへ臭気が低減されました。屠畜廃水で発生する血液処理においても、業者委託から排水処理での浄化処理が可能になりました。(45t/月)



S 品質保証体制

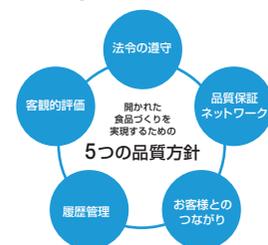
パーティカル・インテグレーションシステムの各工程で履歴管理を行うことで、品質保証レベルを高めています。

※ 詳しくは、HPをご覧ください。

WEB <https://www.nipponham.co.jp/quality/policy/>

もっとも開かれた食品づくりへ。

OPEN 品質





荷受・物流事業

国内最大級の倉庫とネットワーク グループシナジーを創出する 物流改革により課題解決を図り、 低温物流業界での存在感を 高めています。

当社グループの物流事業は、食肉事業の商品を扱う日本物流センター(株)、日本チルド物流(株)、加工事業の商品を扱う日本デイレートネット(株)、日本ルートサービス(株)で形成され、生産拠点からセンターへ、また各センターから営業拠点あるいは量販店などのお得意先に商品をお届けしています。一方、近年ドライバーなどの人手不足の恒常化などを背景に、物流部門におけるさまざまな課題解決が求められており、より効率的な運営が不可欠になっています。当社グループでは、保有資産の共有や相互の強みを活用することで、さらなる事業基盤の強化を図り、自社グループのみならず業界・得意先を含めた効率性を高めています。

ニッポンハムグループを取り巻くマーケットの変化

- 人手不足
- 環境負荷低減
- 省エネルギー

日本物流センター

国内保管・物流拠点数

24 拠点

(2018年4月1日時点)

ドライバー不足など さまざまな課題解決に向けて、 効率的なオペレーションを行い、 高い物流品質を維持しています。

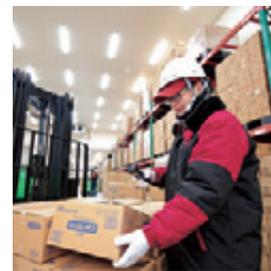
食肉シェア拡大に対応する冷蔵倉庫、配送網を構築

食肉事業に関する冷凍冷蔵庫での国内外貨物の保管業務を担う日本物流センター(株)では、東京と関西の2拠点で事業を展開しています。なかでも羽田空港の対岸にある東京事業所(川崎)は国内最大規模を誇り、年間取扱量は2拠点で100万トンにのびます。日本チルド物流(株)では1日500台のトラックを配車し、全国津々浦々の営業所や量販店舗へ直接納品。食肉販売シェア拡大へ両社のネットワークが大きなアドバンテージとなっています。



独自の物流管理システムでお得意先からの多様なニーズに対応

ハム・ソーセージ、加工食品の保管・出荷・配送を担う日本デイリーネット(株)では14カ所ある物流センターから量販、CVS各社の全国の配送センター約2,200カ所に商品をお届けしています。ピッキング作業や小分け対応、温度帯変更作業などの倉庫内付帯作業にもきめ細かく対応します。従業員教育の充実や独自開発の倉庫管理システム「LINQS」を駆使することで高い物流品質を維持し安全安心な物流サービスをグループ内外問わず提供しています。また、その配送を担う日本ルートサービス(株)では、365日24時間の稼働体制を構築し、お得意先のニーズに合わせて「複数温度帯食品の同時配送」を行うなど、250台を超える所有車両で全国を網羅しています。



持続可能な社会の実現に向けて

E 環境への対応 **S** 社会的な取り組み

E S 他社との共同配送

日本デイリーネット(株)では、「商品開発と営業は競争、物流は協働」をキーワードに他社と配送、保管、倉庫内作業の共同化を進めています。業界内の物流コスト改善のみならず環境負荷低減やドライバー不足への対応など効果が期待できます。



E 独自の解凍技術でお得意先の作業効率化に貢献

日本物流センター(株)では、2014年より独自の高周波解凍機を導入。最短40分で冷凍肉の解凍が可能になり、品質劣化を最小限に抑えるとともに、お得意先での解凍時間短縮による作業負荷軽減に貢献しています。



S ドライバーの負荷低減

日本チルド物流(株)では、物流中継拠点の配置や配送日程の見直しにより、ドライバーの人手不足や長時間就労などの課題解決に取り組んでいます。また、従業員の安全意識を高めるための講習会も実施しています。





マーケティング・販売



量販店・外食店

マーケティング・販売、量販店・外食店

健康志向の高まりや 社会の変化に合わせた 総合的な提案を行っています。

商品の拡販には、スーパーマーケットや精肉店などの得意先にとって売上と収益に結びつく提案が求められます。当社グループでは、お客様の声を活かしながら商品開発を進めるとともに、売り場作りやメニューの提案、お客様への新商品の情報提供を行っています。また、日本ハム(株)では2017年に「消費者志向自主宣言」を発表し、「聴く」・「知る」・「活かす」のコミュニケーションサイクルを循環させ、お客様満足度の向上と商品・サービスの開発や改善につなげています。これからもお得意先・お客様から選ばれるメーカーとして各部門の強みを活かし、グループシナジーを最大化させていきます。

ニッポンハムグループを取り巻くマーケットの変化

- 省エネルギー・省資源
- 多様なライフスタイルへの対応
- 人手不足

ニッポンハムグループ全体の
お客様相談窓口受付件数(2017年度)

約143,000件



国内営業拠点数

264 拠点

(2018年4月1日時点)

新たな食の発見・提案により お客様の期待を超えた「感動」を 提供し続けることで、人々の 健やかな生活を支えています。

消費者との対話を通じた価値創造へ

- ・食肉事業では、これまで「BtoB」が主体でしたが、「BtoC」としてのサービスレベルも向上させるため、ブランド食肉の認知度向上へ消費動向等の調査・分析を実施し、飼育方法や等級・規格等を改善し、魅力ある商品やブランドを育成していきます。そして積極的なプロモーションにより「日本ハム＝お肉」という認知度を高め、付加価値ある商品提供を行います。
- ・加工事業では、今期より「マーケティング推進部」を新設し、これまで個々の部門で対応していた主力商品の企画から販促までを一気通貫で主導する体制になりました。これにより中長期視点に立ったブランドの育成やマーケットインの事業活動が可能になります。また、営業部門からの情報（消費者・得意先・現場の声）と奥様重役会や消費者調査を連動させ、商品価値をさらに高めることができる仕組みをさらに強化します。



グループ営業の推進によるグループシナジーの最大化

事業本部を越えた営業におけるグループシナジーの最大化に向けて、「グループ営業企画部」を新設しました。これまで広範な事業領域において、各事業本部やグループ会社が「個の力」で売上拡大を図ってきましたが、近年、グループ全体の資産を活かしたエリア・チャンネル攻略が不可欠になっています。グループ営業をさらに前進させるために、包括的な営業戦略の立案と推進へ積極的に取り組みます。

持続可能な社会の実現に向けて

E 環境への対応 S 社会的な取り組み

S 食べ物の大切さを育む 食育活動

食育セミナー、手作り体験、料理教室など、体験型の食育活動を推進しています。こういった活動を通じて、「正しく食べる」、「食べることを好きになる」、「食べ物を大切にすること」を伝えています。



S お客様の声を商品開発に活かす 取り組み

1969年、お客様の声を聞く仕組みとして「奥様重役会」がスタートしました。食品ロス削減や使い勝手の良さにもつながるアンティエの「ツインパック」など、「奥様重役会」でいただいた提案から、さまざまな商品が生まれています。



S 海外における日本の食文化の 発信

「NH Foods」ブランドの浸透や海外売上高の拡大などを目的に世界食品メッセ「Anuga2017」に出展しました。日本産和牛の紹介や鶏肉加工品の提案など日本の食文化を発信し、多くの来場者で賑わいました。（世界食品メッセには3度目の出展）



営業概況

加工事業本部



食肉事業本部



関連企業本部



海外事業本部



主な商品

ハム・ソーセージ事業



デリ商品事業



輸入食肉事業



国内食肉事業



水産事業



乳製品事業



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

ビジネスモデル



加工事業本部

「低収益からの脱却」をテーマに
商品開発力の強化、
コスト構造の改革に取り組み、
今後の成長基盤を構築します。



取締役常務執行役員
加工事業本部長

井川伸久

前中計の振り返り

加工事業は、前中計（新中期経営計画パート5）の3カ年において、「販売数量拡大」と「コスト競争力強化」を主要なテーマとして「競争優位性の再構築」に注力してきましたが、さまざまなコストアップ要因が重なり、厳しい状況が継続しました。

2018年3月期について、ハム・ソーセージでは、コンシューマ商品は「シャウエッセン®」「豊潤®あらびきウインナー」が堅調に推移したものの、ロースハム、ベーコンが伸び悩み、売上は前期並みとなりました。業務用商品は、大手外食チェーンに定番商品が導入されましたが、海外商品の売上減などから前期を下回り、ハム・ソーセージ全体の売上は微減となりました。

デリのコンシューマ商品は、価格競争が厳しい中、主力商品の「中華名菜®」は下期より回復しましたが「石窯工房®」が伸び悩み、前期を下回りました。業務用商品は、CVSチェーンや大手外食チェーンに新商品を積極的に導入したことにより前期を上回り、デリ商品全体の売上は前期を上回りました。

利益については、販売部門の構造改革によるコスト改善などが寄与しましたが、人手不足を背景とした製造部門における人件費や、物流費の高騰を吸収するに至らず、減益となりました。その結果、加工事業本部の売上高は3,555億円、営業利益は59億円と増収減益となりました。

持続的な成長に向けて (リスクと機会)

労働人口の減少に伴う人件費の高騰をはじめ、原材料価格の高騰、消費者ニーズの多様化、健康志向や食品の安全安心への意識の高まり、自由貿易の流れの中で今後の増加が見込まれる輸入品への対応など、急速な社会変化

が進んでいます。当社グループでは、これらの変化を成長の機会としていくために、お客様視点に立ったヒット商品の開発、設備投資による生産の効率化を進め、収益の伴う売上拡大につなげていきます。

中期経営計画2020の取り組み

中期経営計画2020では、「低収益からの脱却」をテーマに、収益性重視へシフトチェンジを図るべく、ヒット商品の開発・育成に向けた商品開発力の強化、コスト構造の改革を推進します。意思決定スピードの向上を図るため、今期より組織のフラット化を図るとともに、新商品の企画から販促までを一元的に推進するマーケティング部門を新設しました。また、コスト構造の変革に向けた設備投資に加え、ハム・ソーセージとデリ商品の製造部門の融合を図ることで、人材・技術の交流、原料・資材の集中購買によるコスト低減も推進していきます。

製造・販売・物流・管理部門が全体最適を考えたコスト削減を徹底



●収益性重視へのシフト

当社グループの加工事業は、これまで「数量・シェア」主体で取り組みを進めてきましたが、今後は「収益性」を重視した意思決定を行っていきます。製造・販売のチームワーク強化によって需給のコントロールを高度化することで、工場ラインの稼働率向上と平準化生産につなげていきます。また、生産性の高い基幹工場への大型商品の集約や、収益性の低いカテゴリー・ライン・商品の見直しといった施策も実施していきます。

●品質No.1経営をベースにした商品開発力の強化

加工事業は、「シャウエッセン」などのヒット商品を開発してきたと同時に、ワンクック商品やチルドピザなど新たなカテゴリーを創出することで、事業を大きく成長させてきました。品質No.1経営をベースにした商品開発力の回復は持続的な成長への生命線であることから、意思決定のスピードアップ、情報収集・ニーズ把握力の強化、マーケットインの発想による新カテゴリー・新商品

の「種づくり」、開発マインドを醸成する仕組みづくりなど、組織改革と意識改革を両輪で進めていきます。

●コスト構造の変革

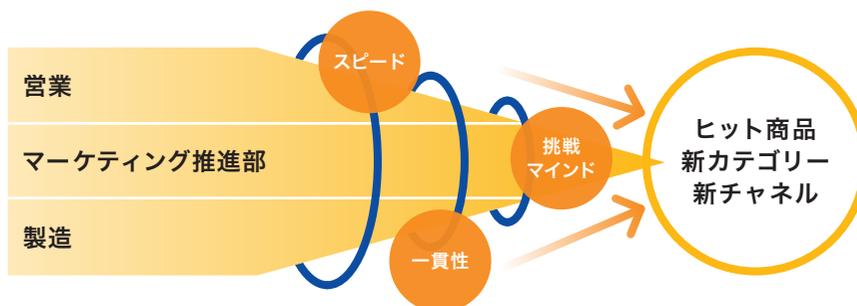
これまでの改善効果は、製造・販売がそれぞれの立場で個別に成果を上げてきた部分が大きく、今後は効果的により大きな成果につなげるため、製造・販売が一体となった仕入れ方法や商品構成の見直しなどが不可欠です。製造部門の生産性向上では、デリ商品の基幹工場を中心に設備投資を行い高生産性ライン導入による集中生産体制を構築する計画です。

●積極的な投資により持続的な成長を実現

中期経営計画2020の3年間においては、成長投資約500億円を含め、約680億円の設備投資を実施する計画です。デリ商品では、事業拡大、合理化投資等215億円、ハム・ソーセージ部門では老朽化工場建て替えなどによる生産性向上に100億円、物流部門では収益性向上に向けた新拠点整備に108億円を予定しています。

中期経営計画2020は事業基盤整備に向けた投資フェーズと位置づけており、2022年3月期からの中計期間において営業利益率5%を目指していきます。

現場起点のマーケティングでヒット商品を生み出す!



食肉事業本部

国内食肉販売シェア25%に向けて、継続的・安定的に供給可能な食肉バリューチェーン構築により顧客や消費者から一層支持される事業構造の確立に注力します。



代表取締役副社長
食肉事業本部長

井上 勝美

前中計の振り返り

食肉事業は、前中計（新中期経営計画パート5）の3カ年において、堅調な食肉需要を背景に、国産鶏肉を中心に川上から川下までの利益水準を高めることにより、最高益を更新することができました。具体的な成果としては、ブランド食肉など商品力の伴った生産調達が強化されたことをはじめ、量販店の定期定番化やチャネル別販売策強化によって利益を伴う数量拡大が進んだこと、生産・製造部門のコスト削減や物流体制の合理化の進展などがあげられます。この結果、食肉の販売数量は3カ年累計で食肉事業本部108%、フード4社109%の伸び率となり、2018年3月期は、売上高7,784億円、営業利益462億円と増収増益となりました。

持続的な成長に向けて (リスクと機会)

当社グループが創業100周年を迎える2042年、日本の人口は2割減少、労働人口は3割減少し、国内食肉市場は85%に縮小すると予測しています。持続的な成長を図っていくには、国内における人手不足の拡大や、気候変動による飼料などの原料価格高騰、世界的食肉需要の高まりによる輸入価格の上昇といった環境の変化をチャンスに変えていく必要があります。

一方、安全安心をはじめとする品質に対する消費者ニーズの高まり、高齢者の食肉消費増加、人手不足や働き方改革を受けた外食・中食の拡大、訪日外国人の増加による食のグローバル化、IoTやAIの進展など、当社グループの成長の機会となる変化も起きています。

縮小する国内食肉市場での持続的な成長に向けて、現状の国内マーケットシェアをさらに拡大していく必要があります。

●マーケットシェアの拡大に向けて

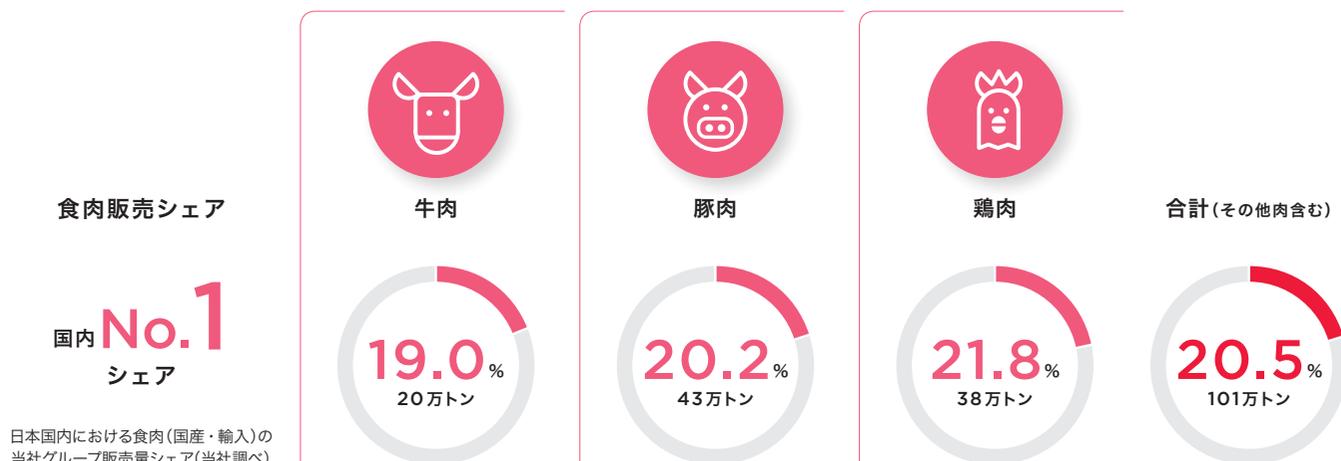
食肉事業では、インテグレーションの川上から川下にあたる生産・荷受・販売が機能的に連携し、顧客の期待を超える商品・サービスの提供に努めます。求められる商品・求められる数量・求められるタイミングの予測確度を高め、顧客利益に貢献することで、シェア拡大につなげていきます。

●継続的・安定的に供給できる事業構造の強化

国内食肉マーケットシェアの拡大には、確かな調達力の強化も必要です。

国内食肉市場における供給リソースとして輸入への依存度は、現時点で既に高い水準にあり、今後、海外での買付競争のさらなる激化が見込まれる中では、輸入品の調達力を確保・強化していかなければなりません。当社グループは、海外パッカーとの戦略的パートナーシップを強化し、長期安定的仕入れによるコスト削減や、当社オリジナル規格品の開発を進めるなど、海外パッカーが当社へ販売するメリット・インセ

食肉市場規模とシェアの関連 (2018年3月期末)



ンタイプを創出し、他国に買い負けない環境を築いていきます。

また、健康や安全への関心から、顧客の国産志向は高く、国産品の需要は底堅いものの、国内畜産農家の減少が見込まれています。国産品については、将来の需給バランスを踏まえた生産・供給体制を確立していきます。2021年3月期には豚72万頭、鶏7,270万羽の出荷を目標に川上事業強化を図ります。

また、安全安心な食品づくりに向けて、調達先とも連携して取り組むなど、バリューチェーン全体の強化を進めるほか、CSR調達を推進し、当社グループの担う社会的責任を果たすべく取り組んでいきます。

中期経営計画2020の取り組み

●インテグレーションの強化

当社グループは、労働人口が減少する中でも着実な事業拡大を支えるべく、生産から商品が顧客にお届けするまで、インテグレーション全体を通じたバリューチェーンの強化に向けた施策を進めていきます。

生産部門では省人化に向けた機械化、物流部門では配販の分離・中継拠点整備・他社との共同配送などによる効率化、販売部門では拠点整備・IT活用による効率化を図ります。また、労働人口の減少を受け、顧客の手間を省く商品・サービスの提供に向けた取り組みを強化することで、食肉供給の継続的な拡大を図っていきます。

●消費者の感じる価値創造へ

食肉事業においても魅力ある商品・ブランドを育成していくには、消費者との対話が不可欠になっています。新設のコミュニケーション戦略本部とも連携し、消費者ニーズの調査・分析を通して、消費者にとって魅力ある商品となるべく、飼育方法や規格等の改良を行います。さらに効果的なプロモーションにより「日本ハム＝お肉」の認知度を高め、桜姫に代表されるブランド食肉のさらなる拡販につなげます。

社会環境の変化や食肉事業を取り巻く技術革新等については、一歩先を見据えて対応を進めます。一例として、健康

増進に対する食肉摂取の優位性を検証・啓発するとともに、シニア層を中心とした健康志向に応えるメニュー・食材の提案を進めます。また、ハラル食などに対する外国人需要を取り込むために、ハラル対応工場との連携などに取り組みます。

海外市場での日本食の普及に向けて、国産品の輸出体制の整備を進めていきます。輸出ライセンスを持つ処理場の確保や、将来的には海外事業本部との連携による輸出先での販路拡大を目指します。

●積極的な投資により持続的な成長を実現

成長につながる事業環境整備に向けて、中期経営計画2020の3カ年においては、生産事業を中心とした成長投資約390億円を含め、約780億円の設備投資を実施する予定です。新農場建設や処理ライン合理化、営業所新設・移転、加工品・エキス工場新設など、生産性向上や省人化、顧客の課題解決に向けた積極的な投資を行うことで、持続的な成長を図っていきます。

関連企業本部

調達力・生産力を高め、
国内外に高付加価値商品を
供給できるメーカーへの転換を
促進します。



常務執行役員
関連企業本部長

板東冠治

前中計の振り返り

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

前中計(新中期経営計画パート5)の3カ年において、前々中計との累計比較では増収・増益を達成したものの、原料価格の変動やオペレーション上の課題等もあり営業利益率は2%前後に留まり、構造改革による経営体質の健全化が急務になっています。乳製品事業においては、需要の高まる中、神奈川県で新工場(チーズ)の稼働を開始したほ

か、群馬県高崎市で新工場(ヨーグルト)の建設を進めています。新中計パート5の最終年度となる2018年3月期は、売上高1,635億円、営業利益16億円と増収減益となりました。

持続的な成長に向けて (リスクと機会)

水産品に関しては、世界の消費量は拡大を続けており、現在の年間漁獲・生産量は約2億トンとなっています。養殖技術の進化などを受け、養殖による生産量の伸長は著しく、近年では世界の漁獲・生産量の半分以上を占めています。一方、漁船漁業による漁獲量の伸びは横ばいですが、日本の排他的経済水域と隣接する公海で外国漁船による漁獲が増加していることもあり、日本の漁獲量は減少傾向にあります。また、日本国内では魚離れが進んでおり、魚介類に対する一世帯当たりの年間支出額は2009年比で10%減少していますが、世界的には需要は増加しており原材料価格の高騰が見込まれています。当社グループの水産品事業が

持続的に成長していくには、調達力・生産力を高め、国内外に高付加価値商品を供給するメーカーへの転換が急務となります。

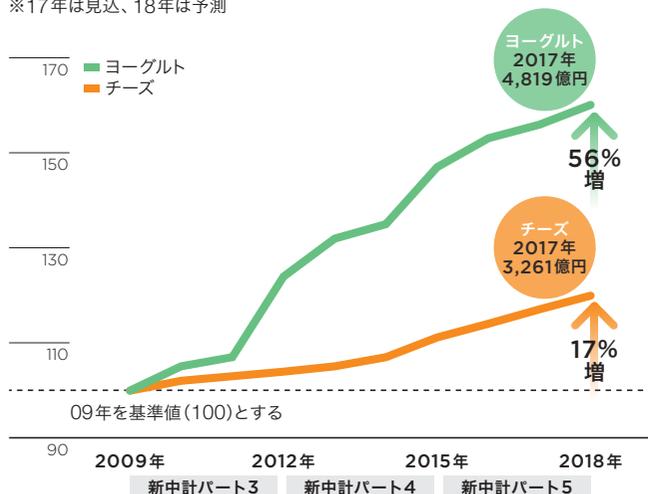
乳製品については、2009年以降、チーズ市場が着実に伸長していることに加え、ヨーグルト市場は健康志向の高まりから大きく拡大しています。今後は、国内市場の伸長が続くことに加え、アセアン諸国、中国などでの消費拡大による乳原料価格の高騰などが見込まれることから、商品の安定供給と事業拡大に向けて、調達ルートの強化と生産力増強を図っていきます。

中期経営計画2020の取り組み

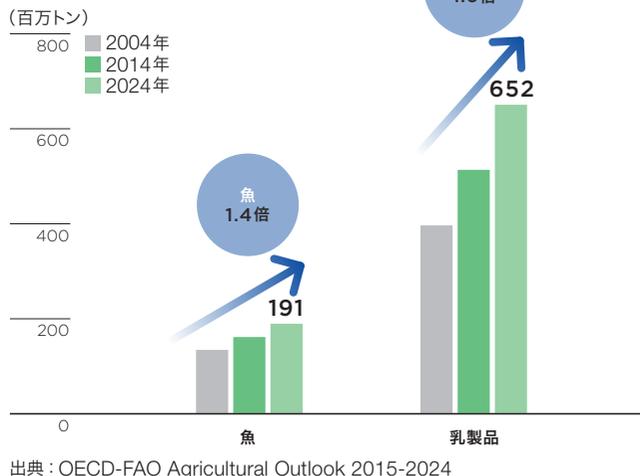
中期経営計画2020の3カ年においては、水産事業、乳製品事業ともに調達力・生産力の強化による収益力の改善を図り、「メーカーへの転換」を進めていきます。また、生産力の強化とともに、国内での労働需給の逼迫に対応するため、AIやIoT、ロボティクス等の活用による自社工場の省人化・無人化を推進することも急務となります。さらに、

乳製品市場規模の推移

※17年は見込、18年は予測



世界の消費増加量予測



安全安心な食品の提供に向けて、各工場場で食品安全マネジメントシステムの国際規格FSSC22000を軸とした認証取得を進めていきます。

●水産事業の収益力強化

水産事業の収益力強化に向けて、日本向け原料調達ルートの確立と海外市場向けの販売強化を図ります。調達ルートの確立においては、世界で養殖が拡大する中、トルコでは黒海における養殖サーモンの調達、タイではパートナー企業との合併によるエビ養殖の取り組みを進めます。また、ロシアでは既存調達ルートの強化に向けた現地事務所開設、ベトナムでの水産加工会社設立等、グローバルな原料の独自調達ルートの確立に向けた取り組みを推進します。

さらに、中長期的な成長に向けて、水産原料については、環境に配慮した養殖魚や、持続可能な漁場で漁獲された天然魚の取り扱いを増やしていきます。

●乳製品事業の収益力強化

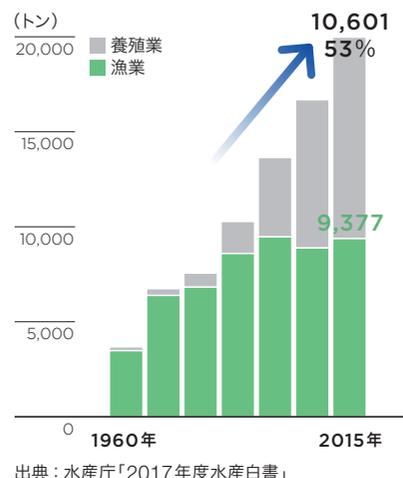
乳製品事業では、チーズの原料調達力強化に向けて、政府のEPA(経済連携協定)締結と並行して、新規調達国の調査・検討を行っていきます。また、チーズの生産体制の充実と無人ライン化を図るとともに、ヨーグルトの生産については、高崎新工場が2019年4月より本格稼働を予定しており、これにより東日本での生産量が約2倍に拡大することで、バニラヨーグルトなど主力ブランドの集中生産と東日本エリアへの効率的販売を実現します。またヨーグルト市場はトレンドの変化が激しいため、消費者との対話を通じてオンライン商品の開発を進め、新たなカテゴリーの創出を目指していきます。

●積極的な投資により持続的な成長を実現

中期経営計画2020の3カ年においては、成長投資約133億円を含め、約260億円の設備投資を実施する予定です。水産事業では、既存工場の生産設備の再構築、国内外の調達基盤整備、

海外市場向け販売の拡大に向けた投資を実施します。また、乳製品事業では、高崎新工場の稼働、チーズ生産体制の充実に向けた投資を実施します。

世界の漁獲生産量



海外事業本部

バリューチェーンの構築と グローバル牛肉事業の全体最適 化を推進し、海外売上拡大と 利益安定化を図ります。



取締役専務執行役員
海外事業本部長

大社啓二

前中計の振り返り

2016年4月に設立した海外事業本部では、日本への供給基地として組織の最適化を図るとともに、海外19の国と地域で事業を展開するグループ会社の継続的な発展・成長に向けて、ガバナンス管理体制と戦略的CSRを基盤とした自立経営の実現に注力してきました。また、事業基盤の強化に向けて、牛肉事業ではBPU社(ウルグアイ)、鶏肉事業ではエゲタブ社(トルコ)、レイホン社(マレーシア)などとの提携を行う一方、不採算事業であった米国の養豚事業を売却するなどの施策を実施しました。

海外事業本部として2年目となる2018年3月期は、売上高は2,538億円と増収だったものの、豪州での牛肉事業の環境変化や、相場・為替等によ

る影響で、営業利益は47億円の損失となりました。

持続的な成長に向けて (リスクと機会)

現在、新興国を中心に人口の増加が進んでおり、世界的な食肉消費量の増加が見込まれています。また、海外における日本食の浸透が進んでいることも、当社グループにとって成長の機会であると捉えています。一方、世界的な食肉需要の拡大による価格上昇や、食肉メジャーのアジア・中東地域への事業拡大、気候変動の影響による穀物などの原料価格高騰といったリスクを見込んでおく必要もあります。市場の拡大と競争の激化が同時に進行する中で、当社グループが持続的に成長していくには、日本への供給基地としてだけでなく、事業を展開する各国・各地域における製造・販売が一体となったバリューチェーンを構築するとともに、その実現に向けた人財育成とガバナンス強化を図っていく必要があると考えています。

中期経営計画2020の取り組み

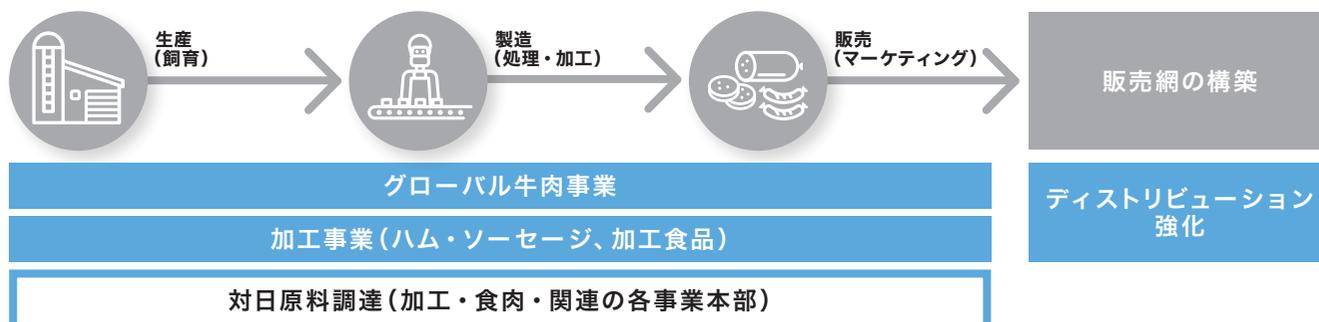
中期経営計画2020では、「バリューチェーンの構築による海外売上・収益の拡大」をテーマに、グローバル牛肉事業の全体最適化、海外における加工事業のバリューチェーン構築、人財育成とガバナンス強化、戦略的CSRの推進による企業価値向上を推進していきます。当社グループの日本国内におけるビジネスモデルは、ニッポンハムブランドの知名度・信頼度を背景に、付加価値の高い商品を開発・生産するとともに、全国各地にお届けできるディストリビューション網を整備することによって成功しています。この成功事例を海外の加工事業に応用し、高付加価値商品の販売基盤構築に向けて、バリューチェーンの強化とグループシナジーの創出につながるM&Aも適宜実施していきます。

●グローバル牛肉事業の全体最適化

世界の牛肉消費量は、新興国を中心に10年間で約20%の伸長が予測されています。海外事業本部では、需要が拡大するマーケットを見据え、中長期

バリューチェーンの構築

- 対日本輸出、国内販売、第三国輸出版売の各経路戦略
- R&D体制の整備：差別(特徴)化商品戦略
- マーケティング力(提案力)の強化



の成長に向けて商品カテゴリー・販売エリア等、総合的に最適な事業構造を模索しています。

豪州では、ガバナンス(運営・管理体制)の見直しとともに、生産ライン最適化による生産体制の強化やブランド化の推進、輸出向け新チャネル開拓・エリア拡大などに取り組んでいます。生産体制の強化に向けて、生産・製造各社の役割を明確化するとともに、生体牛仕入れ情報を共有化し、全体最適化を図っています。ブランド化については、輸出向けハイエンド商品や豪州国内向けブランディング商品など、製販一体となった付加価値商品の開発を推進しています。

ウルグアイでは、品質No.1経営の実現に向けて、商品の安全性を保証する各種認証の取得を進めるとともに、インテグレーションの強化とブランド認知の向上による売上の拡大に注力します。インテグレーションの強化については、農家との密接な関係性を継続するとともに、新規農家の発掘に努め、生体牛の仕入頭数を拡大します。また、

自社ブランドの開発と認知向上を進め、輸出先国の拡大を図っていきます。

● 加工事業のバリューチェーンの構築

香港においてはディストリビューション機能の強化に向けて、Tsit Wing International Holdingsへ約10億円の出資(出資比率約5%)を実施しました。これにより、香港・中国華南地区での営業基盤が整備され、新たな物流網の活用が可能となります。今後は、当社グループの製造拠点を有するASEANや中国の加工食品、豪州・ウルグアイ産牛肉等の輸入販売を行っていきます。

また、インドネシアにおいては製販一体型のプラットフォーム構築に向けて、約11億円を出資し、PT Diamond Cold Storage社と加工食品製造の合併会社(出資比率51%)を設立しました。

● 売上の拡大

海外各地での販売拡大では食文化の理解と商品化を加速させるため、R&D機能とマーケティング機能の強化を図り、各国・各地域の市場環境に適合し

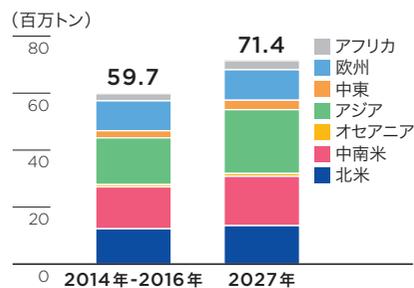
た高付加価値商品の開発・拡販を推進していきます。

また、対日輸出事業では、仕入先(国・企業)の新規開拓による数量拡大を図っていきます。従来からの食肉事業・加工事業との連携に加え、今後は関連企業の水産・乳製品事業の原料調達・加工・販売における連携を深めていきます。水産事業については、インドネシアや南米でのマグロの原料調達、タイでの水産加工品の製造、欧州・中東でのサーモンの原料調達に加え、チリでの水産品アイテムの拡大を推進します。また、乳製品事業については、欧州・中東における乳製品原料の調達を拡大します。

牛肉消費量予測

需要が拡大するマーケットを見据える。

- 世界の牛肉消費量は新興国を中心に10年で約20%の伸長(年率約2%)



出典：農林水産省「2027年における世界の食料需給見通し」

コーポレート・ガバナンス

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

※ 詳しくは、HPをご覧ください。

WEB <https://www.nipponham.co.jp/ir/policy/governance.html>

● コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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

当社グループのコーポレート・ガバナンスは、グループ全体の経営の透明性と効率性を高め、迅速かつ適正な意思決定と業務執行の適正性を確保し、積極果敢な経営判断を可能にするとともにその責任を明確にすることを基本としています。

● コーポレート・ガバナンス強化に対する取り組み

- 2003年4月 投融資会議を設置
- 2003年4月 報酬検討委員会を設置
- 2004年4月 ガバナンス会議を設置
- 2006年5月 企業価値評価委員会(現：企業価値向上委員会)を設置
- 2007年4月 リスクマネジメント委員会を設置
- 2008年4月 JSOX評価委員会を設置
- 2009年4月 内部統制・JSOX評価委員会に改称
- 2011年4月 役員指名検討委員会を設置
- 2016年4月 独立社外役員・代表取締役会議、独立社外役員会議を設置
- 2018年4月 CSR推進委員会を設置

社外取締役比率



社外監査役比率



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

● コーポレート・ガバナンス体制

取締役・取締役会

当社では、取締役の「経営監視機能」と執行役員の「業務執行機能」において責任と権限を明確化しています。取締役の員数は、迅速かつ適切な意思決定および取締役会が負う責務の範囲を考慮して3名以上12名以内とし、取締役会の透明性を担保するために、複数名の社外取締役の選任を基本としています。現在は、

取締役10名のうち2名を社外取締役としており、男性9名・女性1名の構成です。取締役の任期は、毎年度の経営責任を明確にする上で1年としています。取締役会は、月1回の開催を例とし、代表取締役社長が議長を務め、最高意思決定機関として法令、定款に定める事項およびその他重要事項を決定します。

経営戦略会議は、月2回の開催を例とし、社外取締役を除く取締役および取締役社長が指名する執行役員で構成され、法令により取締役会の専決とされる事項および取締役会規則に定める経営上の重要事項以外の重要事項の決定、グループ内の連絡調整を行います。

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

監査役・監査役会

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

としており、男性5名の構成です。監査役会の構成メンバーには、財務・会計に関して相当程度の知識経験を有する者および弁護士等の法律の専門家を含めるものとしています。監査役会は、月1回の開催を例とし、監査に関する重要な事項について決定を行います。

社外取締役および社外監査役の活動状況

区分	氏名	発言状況	取締役会・監査役会への出席状況
社外取締役	片山 登志子	弁護士としての専門的知見を有し、加えて消費者問題に関する豊富な経験をもとに、コンプライアンス経営、消費者を意識した品質No.1経営の推進に向けた発言を適宜行っています。また、報酬検討委員会の委員長、役員指名検討委員会の委員およびコンプライアンス委員会の委員を務めました。	取締役会23回/23回 (出席率100%)
	高 巖	企業倫理やCSRに関する研究を専門とする大学教授としての専門的見地および国際経済に関する幅広い見識をもとに、健全かつ効率的な経営の推進に向けて、経営全般に対する発言を適宜行っています。また、役員指名検討委員会の委員長、報酬検討委員会の委員および企業価値向上委員会の委員を務めました。	取締役会21回/23回 (出席率91.3%)
社外監査役	大塚 明	弁護士としての専門的見地と豊富な経験に基づき、公正で客観的な立場から、グループ経営の適法性および妥当性を確保するための発言を適宜行っています。また、報酬検討委員会の委員および企業価値向上委員会の委員を務めました。	取締役会23回/23回 (出席率100%) 監査役会22回/22回 (出席率100%)
	芝 昭彦	弁護士としての専門的見地と豊富な経験に基づき、公正で客観的な立場から、グループ経営の適法性および妥当性を確保するための発言を適宜行っています。また、役員指名検討委員会の委員およびコンプライアンス委員会のオブザーバーを務めました。	取締役会23回/23回 (出席率100%) 監査役会22回/22回 (出席率100%)
	岩崎 淳	公認会計士としての専門的見地と豊富な経験に基づき、財務会計分野はもとより、経営全般に対する発言を適宜行っています。	取締役会21回/23回 (出席率91.3%) 監査役会20回/22回 (出席率90.9%)

● 取締役会の実効性評価

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

実効性評価の方法とプロセス

当社経営陣から独立した関係にある独立社外役員会議において検討した「取締役会の実効性に関する質問票」(アンケート)を全取締役・監査役に配布し、集約結果をもとに取締役会において、実効性の分析・評価を行っています。

調査概要

回答方法 点数評価、自由回答
回答方式 無記名方式
対象者 全取締役・監査役14名

2017年度の取り組み

2016年度取締役会評価を通じて発見された課題

- ① 議案の内容に関する情報提供の早期化
- ② 中長期的な経営方針および経営戦略についての議論の深化
- ③ 役員指名・報酬制度の在り方および代表取締役の後継者計画

課題の解決に向けた取り組み

- ① 事前資料の早期配信や社外役員への事前説明の強化
- ② 「中期経営計画2020」の議論を通じた中長期的な経営方針および経営戦略についての議論の深化
- ③ 経営者に求められる人財像についての議論を通じた後継者計画についての継続検討

その結果、2017年度の実効性評価においては、上記課題のうち①および②については改善されたとの評価を得ました。また、③については、持続的な企業価値向上を図るべく、経営者に求められる人財像として「誠実」「献身」「熟慮」「挑戦」「共感」の5要件を定義いたしました。2018年度においてはこれらの定義の実効性をさらに高めていく必要があると認識しています。

2018年度の取り組み

2018年度、当社では特に評点の低かった「取締役会を支える体制」を強化し取締役会の実効性をさらに高めるため、以下の取り組みを行います。

- (ア) 当社取締役会における議論のさらなる充実化を図るため、新任役員就任時および就任後において、役員に求められる役割と責務等の理解の場を継続的に提供し、取締役会にお

いて十分かつ積極的に発言できる能力を作るためのトレーニングおよび情報提供を進めてまいります。

- (イ) 次世代経営者について、上述5要件を備えた人財を計画的に育成すべく、評価・育成指標を明確にした上で、全社横断的な「選抜」「教育」「異動」プログラムを実施してまいります。

※評価結果は、日本ハム(株)のウェブサイトに掲載している「ニッポンハムグループコーポレートガバナンス基本方針」にて公開しています。

● 任意委員会

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

	目的	2018年3月期開催実績
コンプライアンス委員会	ニッポンハムグループが「日本で一番誠実といわれる企業グループになる」という目標を達成するために、ニッポンハムグループ全体のコンプライアンスについて総合的に検討し、取締役会および経営戦略会議に対し提言を行うことを目的とする。	6回(出席率100%)
役員指名検討委員会	取締役候補者・監査役候補者の決定に対する透明性と客観性を高め、取締役会の監督機能の強化を図ることを目的とする。	7回(出席率100%)
報酬検討委員会	役員(執行役員を含む)の報酬の決定に対する透明性と客観性を高め、取締役会の監督機能の強化を図ることを目的とする。	2回(出席率90%)
独立社外役員・代表取締役会議	独立社外役員と代表取締役の忌憚のない意見交換を通して、当社グループの企業価値向上および風土改革提言の場となることを目的とする。	2回(出席率94.4%)
独立社外役員会議	独立した客観的な立場に基づく情報交換と認識の共有を図ることを目的とする。	2回(出席率100%)
企業価値向上委員会	当社と利害関係のない立場で、当社取締役会に対し、当社グループの企業価値および株主共同の利益の確保・向上の観点から当社の買収防衛策のあり方や当社グループの企業価値向上のための提言を受けることを目的とする。	4回(出席率90%)
CSR推進委員会	グループ全体のCSRに関する方針、テーマの検討およびCSRに関する各種施策の取組状況の確認を目的とする。	(2019年3月期より新設)

任意委員会の構成(2018年4月1日現在)

● 委員長・議長 ● 委員 ※ 独立役員

地位	氏名	役員指名検討委員会	報酬検討委員会	独立社外役員・代表取締役会議	独立社外役員会議	コンプライアンス委員会	企業価値向上委員会	CSR推進委員会
代表取締役社長	畑 佳秀		●	●		●	オブザーバー	●
代表取締役副社長	篠原 三典	●	●	●		●	オブザーバー	●
代表取締役副社長	井上 勝美			●				●
代表取締役	川村 浩二			●				●
取締役	大社 啓二							●
取締役	木藤 哲大							●
取締役	高松 肇	●				●		●
取締役(社外)	片山 登志子*	●	●	●	●	●		●
取締役(社外)	高 巖*	●	●	●	●		●	●
監査役(社外)	大塚 明*		●	●	●		●	
監査役(社外)	芝 昭彦*	●		●	●	オブザーバー		
監査役(社外)	岩崎 淳*			●	●			

(注) 1. 代表取締役社長畑佳秀氏および代表取締役副社長篠原三典氏は、恣意性を排除する観点から、大規模買付行為(当社議決権割合が20%以上となることを目的とする当社株式の買付行為)発生時に開催する企業価値向上委員会には、出席いたしません。
 2. コンプライアンス委員会は上記の他に、コンプライアンス部長、社外有識者、労働組合役員代表で構成しています。
 3. 企業価値向上委員会は上記の他に、当社から独立した関係にある外部専門家3名で構成しています。

● 役員報酬

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

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

取締役の報酬は、役位別に定めた標準額に株式取得型報酬を加えた額としており、退職慰労金は支給していません。

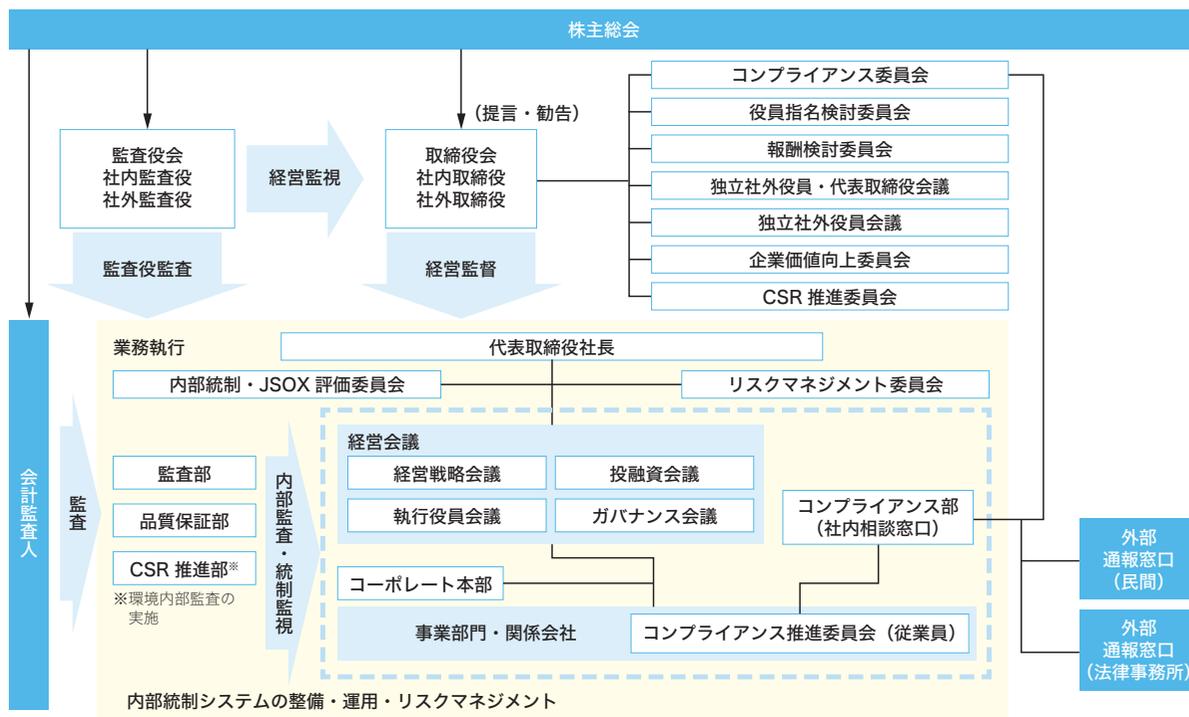
社外取締役の報酬は、その役割を考慮し、基本報酬のみ支給しており、退職慰労金および株式取得型報酬は支給していません。

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

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数(名)
		基本報酬	評価報酬	株式取得型報酬	
取締役(社外取締役を除く)	358	242	57	59	8
監査役(社外監査役を除く)	48	48	—	—	2
社外役員	60	60	—	—	5

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



● 監査体制

内部監査および監査役監査

内部監査(監査部に20名配置)につきましては、監査役および会計監査人と連携して、工場・営業所等の往査、国内外の子会社調査等の会計監査および業務監査を実施しています。内部監査の結果は、取締役会に報告され、コンプライアンスの徹底や業務改善に反映されています。

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

監査役監査(監査役5名を選任)につきましては、監査役が取締役会・経営戦略会議等に出席し、取締役の職務執行を確認しています。また、監査役はモニタリングの機能を果たし、内部統制の有効性を高めるため、その職務遂行に関連して重要と判断する事項(会計監査人の監査計画に関する事項、監査において判断した会計上の処理および表示に関する事項、監査において発見した事項等)について会計監査人から説明を受け、監査役会が職務遂行上発見した事項や兆候の有無について、会計監査人と適時協議の場を設けています。

● 会計監査

会計監査

会計監査につきましては、有限責任監査法人トーマツと監査契約を締結し、会社法および金融商品取引法に基づく会計監査を受けています。また、経理担当部署は、必要に応じて会計監査人と協議を行い、会計処理の透明性と正確性の向上に努めています。

業務を執行した公認会計士の氏名	所属する監査法人名
新免 和久	有限責任監査法人トーマツ
関口 浩一	有限責任監査法人トーマツ
松本 俊輔	有限責任監査法人トーマツ

(注) 1. 会計監査業務に係る補助者は、公認会計士29名、公認会計士試験合格者18名、その他28名です。
2. 継続監査年数については、7年以内であるため記載を省略しています。

内部統制

ニッポンハムグループは、すべてのステークホルダーに対する責任を果たし、コンプライアンスとリスクマネジメントの実効性を高めるために、経営体制だけでなく、職場からの積み上げも重要との認識から、事業所やグループ会社の内部統制機能の強化も図っています。

● コンプライアンス推進態勢

コンプライアンス委員会

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

コンプライアンス推進委員会

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

コンプライアンス・リーダー会議



2018年度コンプライアンス・リーダー会議
議長・副議長

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

具体的な企画・立案を行います。2017年度は「みんなが互いのパートナー つくろう、つなごう、誇れる職場」をテーマに掲げ、ハラスメントを撲滅し、従業員同士のコミュニケーション向上に取り組まれました。2018年度もテーマを継続して、グループ各社が主体的にコンプライアンス活動を推進できるよう議論を重ねています。

コンプライアンス経営の方針の明確化

- 日本ハムグループ行動基準
- 各社行動基準マニュアル



周知活動の実施

- コンプライアンス研修
- コンプライアンス大会
- 事業所勉強会



コンプライアンス研修

モニタリング

- 社内外の相談窓口
- 会社情報管理規程に則り、グループで発生した重要事実の情報管理と再発防止
- コンプライアンス事業所訪問による職場状況の確認

● リスクマネジメント

コンプライアンス部がニッポンハムグループのリスクを統括的に管理しています。コンプライアンス部は関係部署と連携し、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な

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

社外取締役インタビュー

Q1. 日本ハムのコーポレート・ガバナンスの評価について教えてください。

当社の取締役会では、社内・社外にかかわらず、取締役がかなり積極的に発言しています。また当社は、監査役会設置会社の形をとっていますが、監査役も思うところを歯に衣着せず指摘しており、議論という面では充実した取締役会になっていると思います。

また、すべての意見とは言いませんが、適切な意見であれば、実行に移されていると思います。特に重要な事案であれば、かなり集中的に議論を行い、実行に繋げていっていると思います。

問題事案の原因分析や検証が執行部門や監査部門で体系的・包括的に行われているかどうかについては、私は正確には分かりませんが、取締役会での説明に関し疑問を感じずる場合には、取締役も監査役も再確認を求め、必要な場合にはより厳格な再調査を求めることもあります。

Q2. 日本ハムの持続的成長に向けた強みや課題について教えてください。

事業やビジネスモデルの強みや課題については、食肉事業本部は、仕入価格を比較的容易に販売価格に転嫁できるため、強力なビジネスモデルになっていると思っています。逆に、加工事業本部や関連企業本部は、仕入価格を販売価格に転嫁しにくいいため、より一層の工夫が必要だと感じています。

企業風土や人材育成などCSR視点での強みや課題については、これまで十分な予算が付けられていなかったため、当社のCSRは停滞してきたという印象です。今年度、その流れは大きく変わるはずですが、漸くCSRが会社の将来を切り拓く戦略的な活動と位置付けられたからです。

「経営に求められる人材像」については、今回、当社役員に批判されるべき言動があり、体制の立て直しを行いました。このようなことを二度と繰り返さないため、またこの失敗を将来に生かすため、取締役会として経営者に求められる人材像に関し議論を重ねました。そして当社グループとして「経営



新任

社外取締役
河野 康子

Q1. ご自分の経験を生かしてステークホルダーからの期待にどう応えていきたいとお考えですか。

人生の一番長い経歴が主婦である私は、家事、育児、巣立ちや介護まで一通りの経験を積みました。この間「食」は、常に私の暮らしの大事な領域であり、手軽で良質のたんぱく源として、食肉・ハム・ソーセージは、朝晩、そしてお弁当にと大活躍でした。そうした中で、世界を震撼させたBSE問題が起こり、人が口にする食品のおいしさや価格に加え、安全性や品質を担保する制度や法令など消費者や社会の目は非常に厳しいものになりました。その後も残留農薬問題や放射性物質汚染の問題等が報道されるたびに、食品が持つ価値やリスクについて考えさせられる機会が増えました。十数年の生活協同組合の活動を通じて生産、製造、流通、小売り、消費、廃棄と一連の食の流れを学ぶ中で、私たち消費者自身が食の成り立ちを知ること、そして生産者・製造者、行政などステークホルダーと協働することでより良い方向を目指すことが重要であると考えようになりました。消費者の立場で

者に求められる人材像」を明確にしました。当社の取締役は当然のこと、グループ全ての幹部がここに示された要件を満たすべく努力されるものと期待しています。

Q3. 日本ハムの持続的成長に向けて、進めていきたい取り組みについて教えてください。

「いつどこで誰が見ていようと、恥じることのない行動をとるように」と、繰り返し幹部には言ってきました。これは私自身に対する戒めでもあります。本業とCSRの統合を意識し、「たんぱく質を提供する会社という視点で、当社グループの将来を考えて欲しい」と言ってきました。

これまで、役員指名検討委員会の委員長を務めてまいりましたが、今年は、これと併せ、報酬検討委員会の委員長も引き継ぐことになりました。いずれも、ガバナンス上、非常に重要な仕事ですので、消費者の利益、株主の利益を第一に考え、その責務を果たしていきたいと思っています。

社外取締役
高 巖



「食」を見てきた私の目からみて、日本ハムの提供する商品が、長く社会に受け入れられ評価されるものであるのかを確認し、誠実に発言したいと思います。

Q2. そのためにコーポレート・ガバナンスで注目していることを教えてください。

超高齢社会の到来と労働力の確保、情報通信技術や人工知能の進歩など社会、企業を取り巻く環境がめまぐるしく変化している中で、持続可能な成長と価値の向上を追求しつつ社会との約束を果たすために、責任と覚悟と器量とを持った経営がなされているのかを注視したいと思います。企業理念で謳う「時代を画する文化の創造」とは何を実現することなのか、経営理念の「時代の要請に応じて時代をつくる」ために何を実践しているのか、グループブランドの「時代に先駆け食の新たな可能性を切り拓く」ためにどんな行動をとっているのかなど、日本ハムが企業として社会に表明し約束している文言が、魂を持った信頼に足る確実なものであってほしいと願っています。

Q3. 日本ハムが事業（CSR活動）を通じて果たしていく役割、責任についてどのようにお考えですか。

現在、社会の支柱とすべく提唱されている国連の持続可能な開発目標（SDGs）では、2030年までに世界各国が力を合わせて達成すべき17のゴールと169のターゲットが掲げられています。消費者も市場の公正かつ持続可能な社会の形成に参画するプレーヤーとして、一人一人の判断と行動が求められていますが、環境や人権などに配慮した消費行動を行おうとするとき、企業がそれに呼応したグリーンでエシカルな商品を提供すれば需要と供給の歯車がかみ合います。企業のCSR活動は、社会貢献としてどれだけの価値を持つかが見えにくかったのですが、SDGsに照らし合わせながら整理していくことで、CSR活動のもたらす価値がより鮮明に社会や消費者に伝わり、企業そのものの存続にも関わっていくのではないかと考えます。

取締役



畑 佳秀
代表取締役社長
(社長執行役員)



篠原 三典
代表取締役副社長
(副社長執行役員)
グループ構造改革担当



井上 勝美
代表取締役副社長
(副社長執行役員)
食肉事業本部長



川村 浩二
代表取締役
(専務執行役員)
コミュニケーション戦略本部長、
中央研究所担当



大社 啓二
取締役(専務執行役員)
海外事業本部長



木藤 哲大
取締役(常務執行役員)
グループ営業統括、
グループ営業企画部担当



高松 肇
取締役(常務執行役員)
コーポレート本部長、
東京支社長



井川 伸久
取締役(常務執行役員)
加工事業本部長

社外取締役



高 巖
社外取締役



河野 康子
社外取締役

監査役、社外監査役



西原 耕一
監査役



緒方 俊一
監査役



大塚 明
社外監査役



芝 昭彦
社外監査役



岩崎 淳
社外監査役

常務執行役員

宮階 定憲 板東 冠治 大山 浩一

執行役員

小川 貞一 前田 啓次 関 孝雄 戸田 秀一
前田 文男 小田 信夫 田澤 信之 萩野 稔之
片岡 雅史 伊藤 忠明 佃 裕之 秋山 光平
藤井 秀樹 平井 邦治 丸山 健弥

※ 略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況は、当社HPより「第73回定時株主総会招集通知」をご覧ください。

WEB <https://www.nipponham.co.jp/ir/events/generalmeeting/>

人財への取り組み

当社グループは、働き方改革、コンプライアンス活動、人財育成、心と体の健康づくりなどを通じて、「従業員が真の幸せと生きがいを求める場」の実現を目指しています。

● 働き方改革の推進

当社グループでは、2020年までに指導的な立場で活躍する女性従業員の割合を12%まで高めるなど、多様な人財が活躍できる職場づくりを推進しています。

日本ハム(株)では、育児や介護と仕事の両立など多様な働き方を支援するため、2017年度に「在宅勤務トライアル」を開始するとともに、フレックスタイムの対象範囲を拡大しました。また、2018年度には、フレックスタイムが適用されない正規従業員やパートナー社員を対象に「育児・介護フレックスタイム制度トライアル」を開始しました。



● コンプライアンス大会の開催

当社グループは、従業員が誇れる職場づくりを目指して、従業員一人ひとりが自発的にコンプライアンス活動を行えるようになるための機会を提供しています。

2017年度は、約18,700名がコンプライアンス大会に参加しました。コンプライアンスの考え方について学び、意見交換をしながら理解を深め、一人ひとりが理想の職場像について考えるとともに、どのように日々の活動につなげていくかについて検討しました。

2017年度
各社コンプライアンス大会
参加従業員数

約18,700名

● 心と体の健康づくり

当社グループは、ニッポンハムグループ「健康・安全宣言」を基本方針として、従業員一人ひとりの健康を経営基盤の一つとして捉え、健康促進に向けた取り組みを推進しています。

2017年度は、正しい食の知識を身に付けることを目的とした健康食育セミナー、禁煙促進に向けたスモーカーライザーチェックなどを行いました。また、7月と10月に開催した健康運動セミナーでは、セレッソ大阪および北海道日本ハムファイターズの元選手や、ダンスアカデミーインストラクターによる健康に関する講演会とストレッチ指導を実施しました。



ダンスアカデミーインストラクターによる健康に関する講演会

● MBO (目標管理制度)による人財育成

当社グループは、「ニッポンハムグループ 求められる人財像」を人財マネジメントの根幹に置き、「採用」「教育・育成」「評価・処遇」「異動・配置」のPDCAサイクルを運用することで、戦略的な人財育成・人財活用を推進しています。

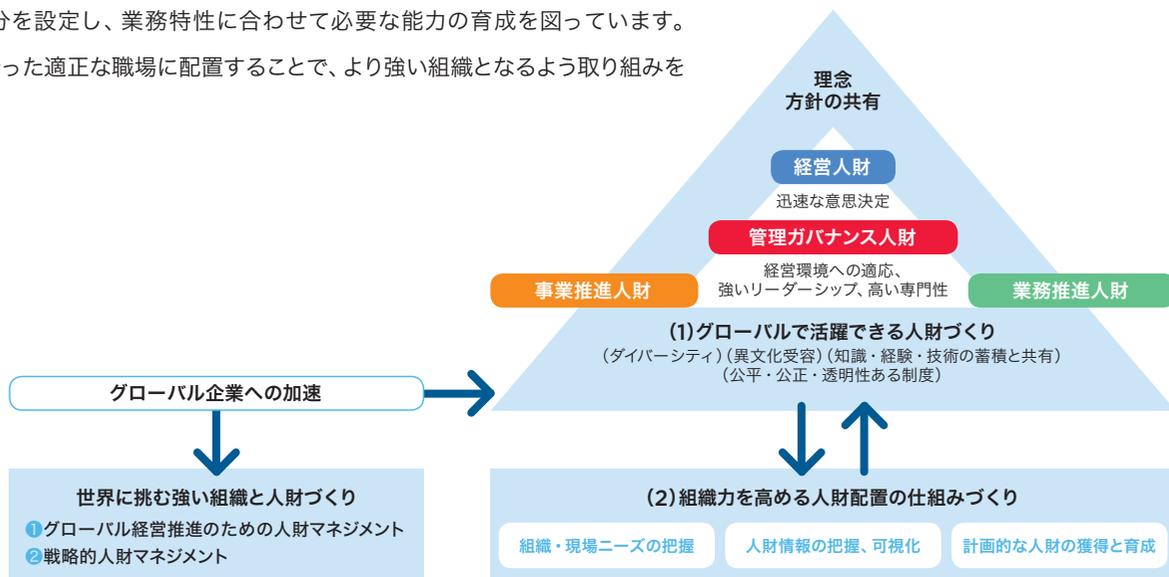
PDCAサイクルの効果的な運用に向けて、日本ハム(株)では、2017年度に管理職357名に対してMBO(目標管理制度)研修を実施し、2018年度は制度の対象者をすべての正規従業員に拡大しました。MBOでは、組織の目標と従業員個人の目標を統合し、一人ひとりが個人目標を達成する過程で充実感と成長を実感するとともに、組織の業績が向上することを目指しています。

ニッポンハムグループ 求められる人財像

確かな信頼	社内外を問わず双方向 コミュニケーションができる人財 「品質(商品・人)」「コンプライアンス」など社会的使命を認識しすべての「人」との信頼関係を構築できる
新たな創造	現状に満足せず商品やサービスなど新しい何かを生み出せる人財 新たな価値を創り出し、時代をリードすることによって「ブランド価値」を高める
あくなき挑戦	高い目標に挑戦し続けられる人財 ニッポンハムグループの永続的な発展のために「積極果敢」に「高い目標を達成」する

● グローバル人財育成

グローバル企業への加速を目指し、世界に挑む強い組織と人財づくりを推進しています。人財区分を設定し、業務特性に合わせて必要な能力の育成を図っています。また、能力に合った適正な職場に配置することで、より強い組織となるよう取り組みを進めています。



研究開発

当社グループは、業界に先駆けて、社会問題の一つとなっている食物アレルギーの研究に取り組んできました。また、生命の恵みを余すことなく活用できるよう、食肉副産物などを利用した健康食品素材の開発にも注力しています。

● 食物アレルギー検査キット

日本ハム(株)は、1996年に食物アレルギーの研究に着手するとともに、2002年にはアレルギー表示制度化に向けた厚生省(現厚生労働省)の委託研究の成果をもとに、食物アレルギー検査キット「FASTKIT®エライザシリーズ」を発売しました。食品表示制度の運用において検査キットによる食物アレルギーの確認が必要になったことから、多くの食品メーカーや公的な検査機関で用いられるようになりました。現在は、原材料から加工食品まで幅広く適用できる「FASTKIT®エライザVer.IIIシリーズ」、操作が簡単で製造現場での日々の管理にも最適な「FASTKITスリム®シリーズ」を提供しています。



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

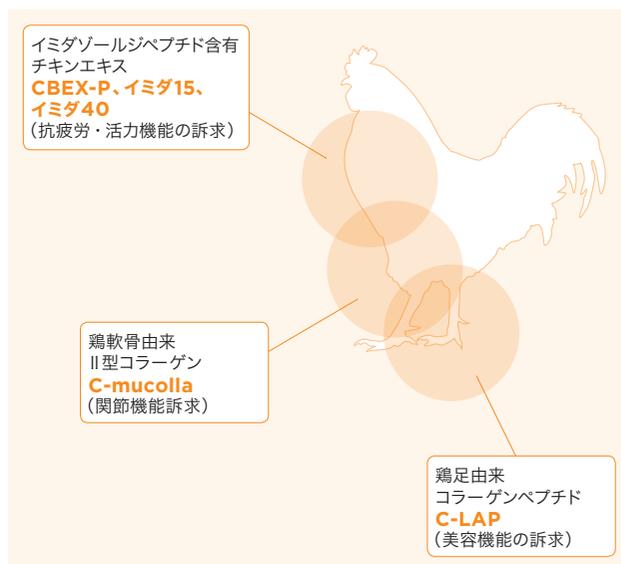
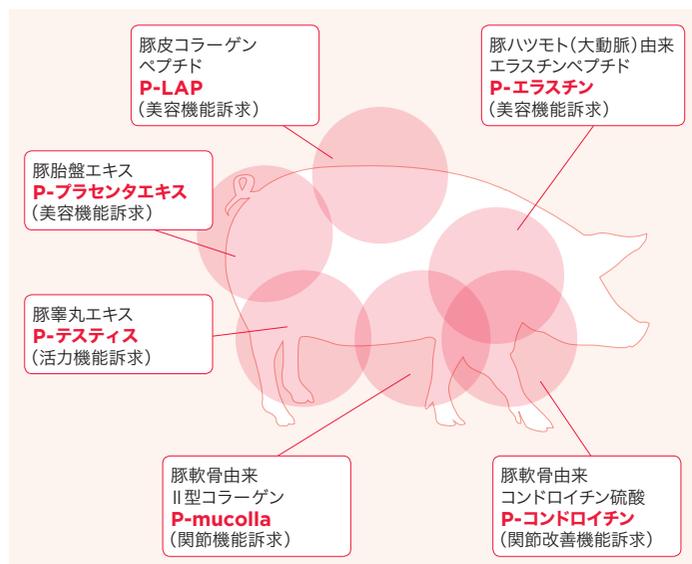
● 生命の恵みを余すことなく

日本ハム(株)中央研究所では、「健康や美容に役立つ食品・素材の研究開発」の一環として、食肉副産物などから抽出した「プラセンタエキス」や「コンドロイチン硫酸」など、健康機能のある成分の研究に取り組んでいます。

プラセンタとは、哺乳類の胎盤のことです。胎盤は体内で生命を育むための大切な役割を担っています。誕生した新しい生命が健やかに発育するために必要な栄養素が胎盤から供給されます。

コンドロイチン硫酸は、軟骨や靭帯、椎間板などのあらゆる場所に存在する成分です。体組織の水分や弾力性を保持し、関節ではクッション材としてはたらきます。

当社は、豚の胎盤から抽出したプラセンタエキスや、豚軟骨から抽出したコンドロイチン硫酸を、美容・健康食品の原料として販売し、生命の恵みを余すことなく活用しています。



食物アレルギーへの取り組み

当社グループは、1997年、食肉加工品では初となる食物アレルギー対応のソーセージを発売しました。それから20年以上、食物アレルギーがある方もない方も、おいしく食べられる商品の開発はもちろん、アレルギー検査キットの開発や、啓発に向けた情報発信も行っています。

WEB <https://www.nipponham.co.jp/csr/education/allergy/>

● 商品の製造・販売

特定原材料7品目(乳・卵・小麦・そば・落花生・えび・かに)を使用しない「みんなの食卓シリーズ®」は、「食物アレルギーの方もみんなと同じメニューを楽しんでもらいたい」という思いから生まれました。特定原材料7品目を持ち込まない、東北日本ハム(株)が運営する食物アレルギー対応食品専用工場では、製造ロットごとにアレルギー検査を実施。ハムやベーコン、ハンバーグ、米粉パンなど、全28種類を展開し、「ニッポンハム お届けネット」での通信販売も行っています。



● 情報発信

食物アレルギーに悩む方々のお役に立てるよう、食物アレルギーに関する正しい情報の発信や啓発活動に努めています。日本ハム(株)は、2003年から食物アレルギー情報サイト「食物アレルギーねっと」を運営し、食物アレルギーの基礎知識や食物アレルギー対応のレシピを配信しています。また、「ニッポンハム食の未来財団」では、「食物アレルギー対応食 料理コンテスト」や、栄養士・管理栄養士向けのセミナーの開催を通じて、アレルギーに対する社会理解向上に取り組んでいます。



WEB <https://www.food-allergy.jp/>

食育への取り組み

当社グループは、出前授業や仕事体験、工場見学など年間500件以上の活動を通じて、将来を担う子どもたちに「食」の大切さ・楽しさを伝え、「生命の恵み」に感謝する気持ちを育てています。

WEB <https://www.nipponham.co.jp/csr/education/>

● 小中高生に向けた出前授業

当社グループは、「正しく食べる」「食べることを楽しむ」「食べものを大切にする」ことを伝え、子どもたちの心と体の元気を応援することを目的に出前授業を開催しています。2005年度に開始した「ウインナーの手作り体験教室」は、ウインナーがどのように作られているのかを五感で体験する内容となっており、2017年度までに小中高生を中心に延べ25,236名に参加いただきました。



「ウインナーの手作り体験教室」の様子

● Out of KidZaniaでの仕事体験

当社グループは、2015年より、「実社会の仕事」を体験できるOut of KidZaniaのプログラムの一つとして、『「食べる喜び」を届ける仕事体験 in 北海道』を提供しています。このプログラムは、小学校4年～6年生を対象としています。参加者は、日本ハムのキッズ社員となり、北海道で酪農やソーセージ工場での仕事を体験するとともに、キッズニアでニッポンハムグループの商品PRの仕事を経験し、そこで学んだことを日本ハム本社で発表します。

スポーツへの取り組み

当社グループは、プロ野球チーム「北海道日本ハムファイターズ」やパートナーカンパニーとしてJリーグ「セレッソ大阪」の運営に参画することにより、地域振興とともに人々にスポーツを楽しむさまざまな機会を提供することで、心と体の元気を応援しています。

WEB <https://www.nipponham.co.jp/csr/sports/>

● 北海道日本ハムファイターズ

北海道日本ハムファイターズは「Sports Community」(=スポーツと生活が近くにある社会)を企業理念として、地域密着型の球団経営を進めるべく、チーム、フロントが一体となって顧客第一のファンサービス活動を展開しています。2017年シーズンにおいては、前年を上回る観客動員数208万人(パ・リーグ2位)を記録し、北海道唯一のプロ野球チームとして注目度が高まっています。

それらを支える地域活動のひとつとして、2013年より「北海道179市町村応援大使」の取り組みを実施しています。北海道日本ハムファイターズの選手が、毎年北海道内18市町村の応援大使として、地域の皆様と交流を図りながらまちづくり・まちおこしに寄与し、10年間かけて北海道および全市町村と協働していく一大プロジェクトを展開しています。

また、北海道の未来を支える青少年やそのご家族が、より健康的な日々を送るためのサポートを目的に、北海道日本ハムファイターズが販売するチケット、グッズなどの売上の一部やチャリティーオークションの収益により運営する「ファイターズ基金」を



創設し、「スポーツ」「自然」「生活」各分野における活動の支援を行っています。

北海道日本ハムファイターズは、「社会的課題の解決」「運動機



2017年新入団発表の様子

会の創出」「食とスポーツと健康の融合」を柱としたCSR活動を推進することで「Sports Community」の実現を目指しています。

WEB <http://www.fighters.co.jp/>

● Jリーグ セレッソ大阪

セレッソ大阪は、2017年シーズンのリーグカップ戦「ルヴァンカップ」にて優勝し、クラブ史上初めてのタイトルを獲得しました。また2018年1月1日に開催された第97回天皇杯決勝でも延長にもつれ込む熱戦の末、優勝を果たし2冠を達成し、クラブとして新しい歴史を刻んだ1年となりました。

選手の育成に関しては、Jリーグでは初めてユースを含むすべての育成組織の運営をトップチームから切り離し、U-18、なでこリーグ1部 セレッソ大阪堺レディースなどで構成される「セ

レッソ大阪アカデミー」において、安定した育成ができる環境を構築しています。アカデミーで育った選手が、トップチームはもちろん国際試合での勝利に貢献するなど、育成型クラブを目指すセレッソ大阪にとって、大きな成果となっています。



第97回天皇杯表彰式の様子
©CEREZO OSAKA

WEB <https://www.cerezo.jp/>

● スポーツ選手への栄養サポート

日本ハム(株)中央研究所の管理栄養士は、「北海道日本ハムファイターズ」および「セレッソ大阪アカデミー」の選手への栄養サポートを行っています。2017年は、日本プロバスケットボールBリーグ「香川ファイブアローズ」の選手へのサポートも開始しま

した。2017年に栄養サポートを実施した選手数は316名となっています。



環境への取り組み

当社グループは、かけがえない自然の中で生命を育み、生命の恵みをお届けしています。環境と調和のとれた事業を推進するため、「地球温暖化防止」「省資源」「再資源化」に関する目標を策定し、環境負荷の低減に取り組んでいます。

WEB <https://www.nipponham.co.jp/csr/environment/>

● 環境目標の設定と進捗

当社グループは、中期経営計画において、事業活動の環境負荷低減に向けた3カ年の目標を策定しています。2015年4月～2018年3月の「新中期経営計画パート5」の3カ年においては、工場の燃料転換や製造効率の向上に取り組みましたが、目標は

未達となりました。2018年4月にスタートした「中期経営計画2020」においては、CO₂排出量、用水使用量、再資源化などの取り組みを継続・強化していきます。

「新中期経営計画パート5」結果

取り組み項目		基準値	目標値	確定値
		2005年度～2010年度平均値	2015年度～2017年度平均値	2015年度～2017年度平均値
地球温暖化防止	CO ₂ 排出量 ^{※1}	816.2kg-CO ₂ /t	665.2kg-CO ₂ /t 18.5%削減 ^{※3}	686.2kg-CO ₂ /t 15.9%削減
	熱量 ^{※1}	13.6GJ/t	11.4GJ/t 16.0%削減 ^{※3}	11.7GJ/t 13.7%削減
省資源の取り組み	用水使用量 ^{※1}	17.9m ³ /t	17.2m ³ /t 4.0%削減 ^{※3}	18.0m ³ /t 0.6%増加
	廃棄物発生量 ^{※1※2}	245.8kg/t	231.1kg/t 6.0%削減 ^{※3}	240.3kg/t 2.3%削減
再資源化の推進	廃棄物リサイクル率	95.8%	98.0%以上	94.6%

※1 製品の製造数量あたりの原単位 ※2 ファームを除く ※3 基準値からの削減率

「中期経営計画2020」目標

	基準値	目標値
	2012年度～2016年度平均値	2018年度～2020年度平均値
CO ₂ 排出量 ^{※1}	701.1kg-CO ₂ /t	645.1kg-CO ₂ /t 8.0%削減 ^{※3}
熱量 ^{※1}	12.0GJ/t	11.0GJ/t 8.0%削減 ^{※3}
用水使用量 ^{※1}	17.7m ³ /t	17.2m ³ /t 3.0%削減 ^{※3}
廃棄物排出量 ^{※1※2}	207.5kg/t	195.1kg/t 6.0%削減 ^{※3}
廃棄物リサイクル率 ^{※2}	90.8%	94.0%

廃棄物は、ファーム糞尿を除く排出量原単位としていますが、中期経営計画2020からリサイクル率も原単位に合わせました。

● バイオマスの活用によるCO₂排出量の低減

当社グループは、家畜の飼育時に発生する排泄物や、製造過程で発生する廃棄物などのバイオマスを活用することで、CO₂排出量の低減につなげています。

鶏の生産や処理を行う日本ホワイトファーム(株)では、乾燥させた鶏の排泄物を施設内のボイラーで焼却することで、鶏舎の暖房や清掃時に使用する温水の熱源として活用しています。

また、豪州で牛の処理を行うオーキービーフエクスポートでは、工場排水から取り出したメタンガスをエネルギーとして使用するために、2015年にバイオガスプラントを設置しました。これにより、年間約3,600万円の天然ガスの購入費削減と、年間約8,000トンのCO₂排出量低減につながっています。



オーキービーフエクスポートのバイオガスプラント

● 用水使用量の低減

ウルグアイにおいて当社グループの牛肉事業を担うBPU社は、2017年5月より、産官学協働の水資源研究プロジェクト「CTAGUA[※]」に参加しています。本プロジェクトは、同国における水に関する課題解決や科学技術の振興を目指すものであり、BPU社は牛肉パッカーとして、排水の浄化技術向上や再利用促進、水を消毒剤として使用する研究などを進めています。

※Centro Tecnológico del Agua: 水研究センター

財務セクション

業績の検討及び分析

見通しに関する注意事項

この統合報告書には、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。実際の業績は、さまざまな重要な要素により、これら業績見通しと異なる結果となりうることをご承知おください。

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

業績の概要

当期におけるわが国経済は、政府による各種政策の効果により、企業の業績は幅広い業種において改善が進み、景気は緩やかな回復が続きました。その一方で、世界経済の先行きや、地政学的リスク、政策に関する不確実性に起因する為替相場の変動など、経済環境は依然として予断を許さない状況が続いています。

当業界におきましては、一部原材料の価格上昇や、深刻な人手不足を背景とした人件費、物流費の上昇、販売競争の激化など、引き続き厳しい経営環境が続きました。

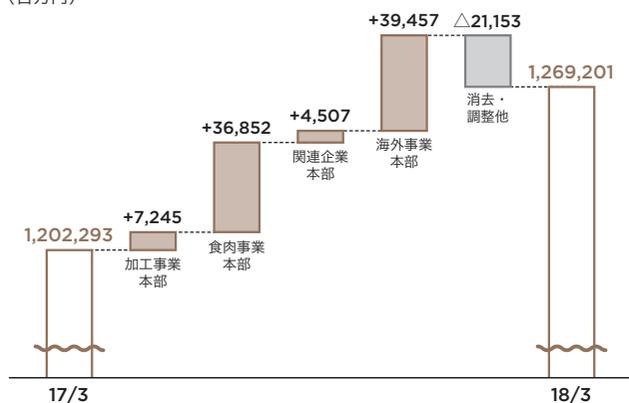
このような中、当社グループは、2015年4月からの「新中期経営計画パート5」においてテーマとして掲げた「変革による骨太なビジネスモデルの構築」の実現に向け、2つの経営方針「国内事業の競争優位性の確立」と「グローバル企業への加速」に基づく事業活動を推進してきました。具体的な施策としましては、国内のファーム事業の強化、新商品の開発と販促、生産性の改善などコスト競争力の強化と収益力の向上、人材の育成やリスク管理の徹底などに取り組みました。また、「北海道日本ハムファイターズ」

を活用した店頭販促に積極的に取り組むことや、企業メッセージ TVCMの放映などを通じ、当社グループの認知度向上にも努めました。海外においては、ウルグアイの大手食肉処理会社である Breeders & Packers Uruguay S.A. 社の買収を通じ、海外牛肉事業の強化に努めたほか、タイの鶏肉生産・加工会社である Panus Poultry Group 社への出資を通じ、海外鶏肉事業の強化にも努めました。経営体制については、「ニッポンハムグループ・コーポレートガバナンス基本方針」に沿ってその充実に取り組みました。

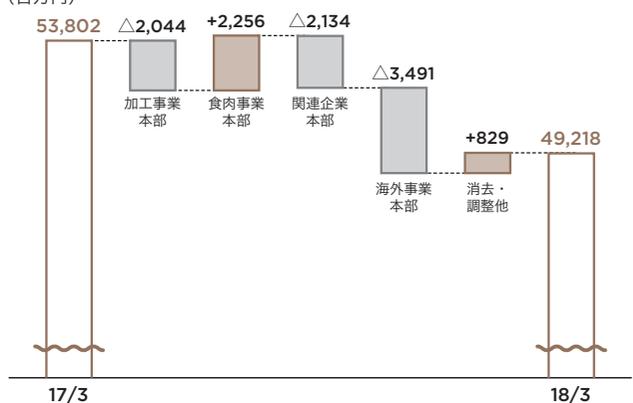
以上の結果、当期の売上高は、前期比5.6%増の1,269,201百万円となりました。営業利益は前期比8.5%減の49,218百万円となりましたが、継続事業からの税金等調整前当期純利益は、プロ野球選手移籍金2,273百万円を計上したこともあり、前期比2.7%増の50,455百万円、当社株主に帰属する当期純利益は前期比6.1%増の37,147百万円となりました。

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

売上高のセグメント別増減要因
(百万円)



営業利益のセグメント別増減要因
(百万円)



セグメント別の概況

●加工事業本部

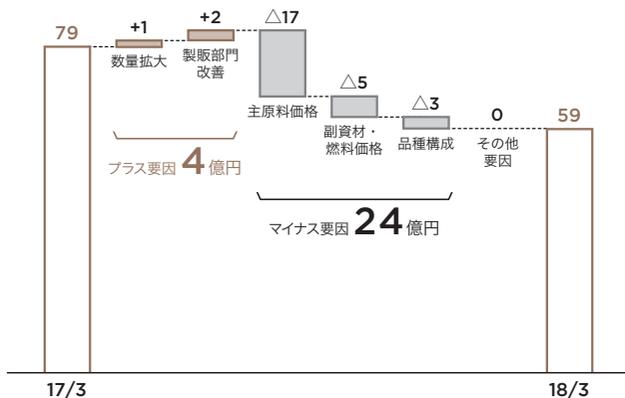
ハム・ソーセージ部門の売上げは、コンシューマ商品は、TVCMの投入など販促を積極的に実施した「シャウエッセン」が堅調に推移したことに加え、「豊潤あらびきウインナー」の店頭販促を強化しましたが、「彩りキッチン」が伸び悩み、前年並みとなりました。業務用商品は、大手外食チェーンに定番商品が導入されましたが、海外商品の売上減もあり前年を下回りました。ギフト商戦は、旗艦ブランドである「美ノ国」を中心にTVCMを投入するなど販促を強化しましたが、ギフト市場全体の落ち込みにより前年を下回り、ハム・ソーセージ部門全体の売上げは、微減となりました。

加工食品部門の売上げは、コンシューマ商品は、アイテムの拡充や既存品を強化した「とろける4種チーズのハンバーグ」、「天津閣」が伸長しましたが、主力の「中華名菜」、「石窯工房」が競争激化により伸び悩み、前年を下回りました。業務用商品は、CVSチェーンや大手外食チェーンに新商品を積極的に導入したことにより前年を上回り、加工食品部門全体の売上げは、前年を上回りました。

利益につきましては、販売部門における構造改革によるコスト改善などが寄与しましたが、運賃の高騰や、製造部門における人手不足を背景とした人件費の増加により、減益となりました。

以上の結果、当期の加工事業本部の売上高は前期比2.1%増の355,498百万円、営業利益は前期比25.8%減の5,867百万円となりました。

加工事業本部営業利益の増減要因
(億円)



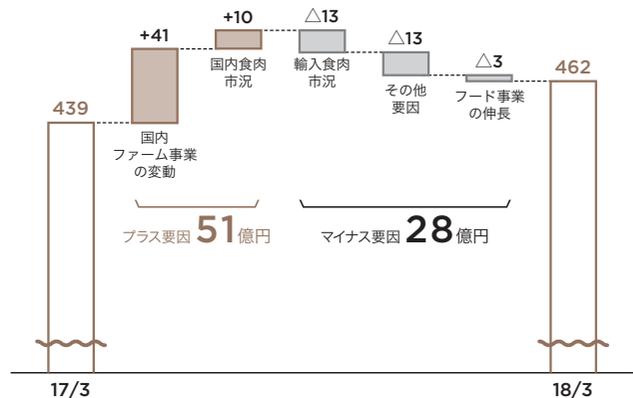
●食肉事業本部

食肉事業は、当社ブランド食肉である「桜姫」、「麦小町」などにおいて、量販店での店頭販促を強化するとともに、TVCMやラジオ番組を通しての宣伝、「北海道日本ハムファイターズ」の主催試合を活用した「桜姫・麦小町ナイター」など、多面的なコミュニケーションに注力しました。外食チャンネル、CVSチャンネルにおいても、ブランド食肉の販売を強化するとともに、ニーズや店舗でのオペレーションを踏まえた提案営業を強化しました。消費者の健康志向から需要が拡大している国産鶏肉については、安定した生産体制で対応したほか、国産豚肉の相場高によりニーズが高まった輸入豚肉においても、先の市況を見越した安定的な仕入れと販売に努めました。以上の取り組みの結果、売上高は前年を上回りました。

利益につきましては、販売部門では量販店、外食、CVSなど幅広いチャンネルで積極的な販売や提案活動を行い、売上数量は増加しましたが、市況安が続いた輸入牛肉や夏場に高騰した国産豚肉の販売で苦戦し、粗利益が減少したため前年を下回りました。国内ファーム事業においては、豚肉、鶏肉の相場とも比較的高値で推移したことに加え、生産量の拡大やコスト削減に努めた結果、前年を上回り、全体では増益となりました。

以上の結果、当期の食肉事業本部の売上高は前期比5.0%増の778,417百万円、営業利益は前期比5.1%増の46,154百万円となりました。

食肉事業本部営業利益の増減要因
(億円)



● 関連企業本部

水産部門は、量販店チャネルにおいては主力の鮪や海老等が好調に推移したことや、原料価格の高騰を受けて販売価格が上昇したこと、取り組みを強化してきた外食チャネルにおいても寿司店を中心に販売が好調に推移したことなどにより、売上高は前年を上回りました。

乳製品部門のうち、ヨーグルト・乳酸菌飲料は、量販店やドラッグストアなどにおいてスムージーシリーズが好調に推移したほか、チーズにおいても、主力の製パン、外食、食品メーカー向けの業務用商品や、取り組みを強化しているコンシューマ商品も好調に推移し、乳製品部門全体の売上高は前年を上回りました。

利益につきましては、水産部門、乳製品部門ともに、原料価格の高騰により粗利益が減少したことや、運賃等の経費が増加したことなどにより、前年を下回りました。

以上の結果、当期の関連企業本部の売上高は前期比2.8%増の163,548百万円、営業利益は前期比57.0%減の1,612百万円となりました。

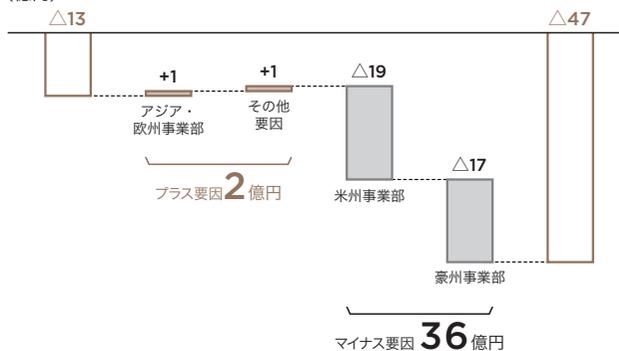
● 海外事業本部

売上高につきましては、アジア・欧州事業では、タイ、シンガポールにおける輸出版売や、トルコでの養鶏事業において国内販売が好調に推移したことから、前年を上回りました。米州事業は、販売拠点の拡大により内販が伸長したことなどから、前年を上回りました。豪州事業は、豪州の売上高が前年を上回ったことに加え、ウルグアイの食肉処理会社を連結子会社として取り込んだため、前年を上回りました。

利益につきましては、アジア・欧州事業では、英国での食肉相場及びタイでの原料価格の高騰で苦戦したものの、トルコでの養鶏事業が順調に推移したため、前年を上回りました。米州事業においては、米国内での販売における競争激化や、食肉相場の高騰による粗利益の減少、また、チリでの水産品の仕入価格高騰の影響もあり、前年を下回りました。豪州事業は、牛生体の集荷環境が改善し仕入価格は低下しましたが、牛肉販売価格の下落の影響が大きく、前年を下回りました。

以上の結果、当期の海外事業本部の売上高は前期比18.4%増の253,841百万円、営業損失は4,742百万円(前期は1,251百万円の営業損失)となりました。

海外事業本部営業利益の増減要因
(億円)



2019年3月期の見通し

2019年3月期の経済見通しにつきましては、政府の景気対策の効果を引き続き見込むものの、世界経済の先行きや、政策に関する不確実性による影響、為替相場の変動、国内の人手不足を背景とした人件費や物流費の上昇など、今後も不透明な状況が続くことが予測されます。このような環境の中、2018年4月からスタートした「中期経営計画2020」においては、「未来につながる仕組み作り」をテーマとし、企業価値を高め、また持続可能な社会の実現に向け貢献できる企業となるために、5つの経営方針「既存事業の効率化による収益力の強化」「消費者との対話を通じた価値の創造」「食の未来の構想／実現のための技術力強化・育成」「海外市場展開のギアチェンジ」「持続可能性(サステナビリティ)の追求」を推進していきます。

加工事業本部につきましては、消費は徐々に回復の兆しがあるものの、価格競争の激化、原材料価格・燃料価格の上昇、人手不足による人件費・物流費の上昇など、引き続き厳しい環境が続くことが予測されます。その中で、既存概念から脱却し、消費者を起点としたマーケティングによる商品開発力の強化と、バリューチェーンの全体最適視点からのコスト構造の変革を行っていきます。マーケティングによる商品開発力の強化では、意思決定スピードを速めるとともに、お客様との接点を増やし、情報収集やニーズの把握に努め、商品開発へとつなげていきます。また、収益性の高い主力ブランド商品を集中販売するとともに、未開拓チャンネルでの販売に取り組めます。バリューチェーンの全体最適視点からのコスト構造の変革では、省人化設備への投資に加え、大型商品の基幹工場への集約や、製造ラインの繁忙状況を製造部門、販売部門で共有し、稼働率を高めることで生産性の向上を図ります。

食肉事業本部につきましては、新興国での食肉消費の拡大や、天候の変化による飼料価格の変動など、世界規模での需給動向が激しく変化する厳しい経営環境を予測しています。その中で、消費者や顧客に求められる高品質の食肉製品を継続的・安定的に供給し続けるための事業構造の強化を図っていきます。自社グループ農場から物流、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という他社にない強みをさらに強化するとともに、これまで以上にお客様に求められるブランド食肉の開発・育成を目指して、市場調査・分析の強化や効果的なプロモーション活動に注力していきます。また、将来の自由貿易体制も見据え、

海外食肉企業との関係を密にして戦略的なパートナーシップを構築し、継続的・安定的な仕入環境を築きます。さらに、物流網の見直しや営業拠点の再編を進め、国内販売シェアを拡大していきます。

関連企業本部につきましては、水産部門は構造改革を進め、収益力を高めつつ事業を拡大し、乳製品部門は、商品力、提案力を高めてシェアを拡大していきます。自社製造工場への戦略的な設備投資により効率化を進めるとともに、中長期的な増産体制の確立を目指します。また、原料の需給動向の変化が激しく、原料価格の上昇が予測される中、国内外における調達力を強化し、顧客視点に立ったマーケティングにより自社製造商品を中心とした高付加価値製品の開発を進め、収益力の向上に取り組んでいきます。販売面においては、グループ連携を強化すると共に、多様な商品群を活かしたチャンネル戦略や新市場の開拓を進めていきます。

海外事業本部につきましては、バリューチェーンを強固なものとし、進出国での内販拡大と、当社グループ各社の連携により第三国向けの販売を拡大し、収益の安定化を図ります。販売拡大には日本国内で培った商品開発力や品質管理手法などグループの総合力を活用し、エリアに合った幅広い商品やサービスを提供していきます。また、中長期的な視点から製造・販売拠点を強化、拡充するとともに、ガバナンスの強化に継続して注力していきます。

以上のように当社グループを取り巻く環境は大変厳しく、課題も山積しておりますが、「中期経営計画2020」で掲げた「未来につながる仕組み作り」のテーマの下、グループ連携による相乗効果を最大限に発揮し取り組んでいきます。

2019年3月期の業績目標につきましては、売上高は1兆3,100億円を目指しています。利益につきましては、営業利益は500億円、税引前利益は460億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は320億円を見込んでいます。

(注)当社は、2019年3月期第1四半期連結会計期間の財務諸表より、国際会計基準(IFRS)を任意適用する予定であり、2019年3月期の連結業績予想はIFRSに基づき作成しています。なお、比較対象である前期の実績値は算定中のため、対前期増減率は記載していません。

財務状態に関する分析

資産

当期末の総資産は、前期末比4.8%増の755,076百万円となりました。資産の部では、受取手形及び売掛金が前期末比17.8%増の151,420百万円となりましたが、現金及び現金同等物が前期末比27.0%減の60,335百万円、棚卸資産が前期末比3.6%減の127,905百万円となったことなどにより、流動資産は前期末比4.1%減の363,693百万円となりました。有形固定資産(減価償却累計額控除後)は、設備投資などにより前期末比8.5%増の307,558百万円となりました。

負債

負債につきましては、その他の流動負債が前期末比62.8%増の35,149百万円、支払手形及び買掛金が前期末比11.6%増の113,654百万円となりましたが、長期債務(一年以内期限到来分を除く)は2018年9月満期ユーロ円建転換社債型新株予約権付社債の普通株式への転換が進んだことを主因として、前期末比18.5%減の62,451百万円となったことなどにより、前期末比1.0%減の308,937百万円となりました。

当社株主資本

当社株主資本につきましては、当社株主に帰属する当期純利益37,147百万円による増加のほか、2018年9月満期ユーロ円建転換社債型新株予約権付社債の普通株式への転換による新

株発行を主因として、資本金が4,485百万円、資本剰余金が4,317百万円それぞれ増加したことなどにより、前期末比9.1%増の440,793百万円となりました。なお、有利子負債*は前期末から27,336百万円減少し、110,948百万円となりました。

以上の結果、当社株主資本比率は2.3ポイント増の58.4%となりました。

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

キャッシュ・フローの推移

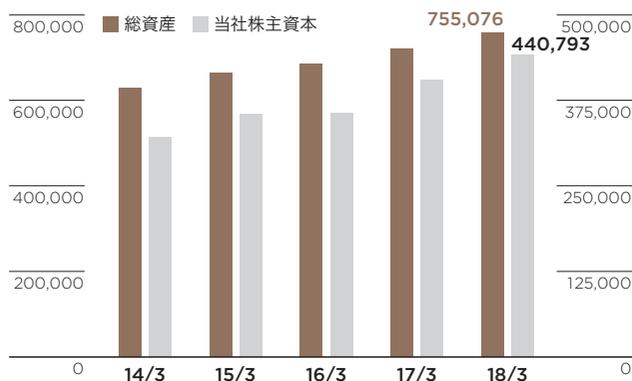
●営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、受取手形及び売掛金の増加22,168百万円などがありましたが、当期純利益37,419百万円、減価償却費21,719百万円、支払手形及び買掛金の増加9,883百万円などにより、54,626百万円の純キャッシュ増となりました。

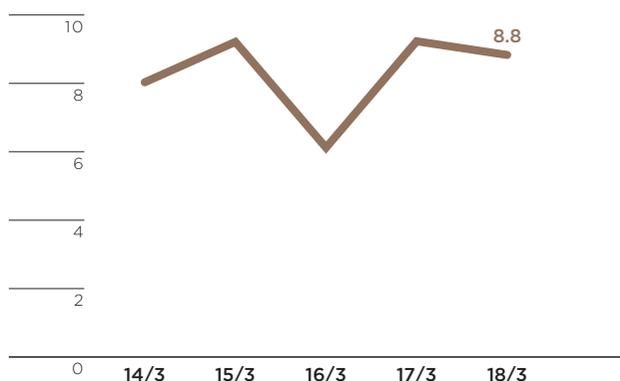
●投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動によるキャッシュ・フローは、定期預金の減少3,636百万円、固定資産の売却3,607百万円などがありましたが、固定資産の取得33,220百万円、事業の取得に伴う現金及び現金同等物の純減13,404百万円、関連会社に対する投資8,929百万円などにより、49,006百万円の純キャッシュ減となりました。

総資産/当社株主資本
(百万円)



株主資本利益率 (ROE)
(%)



●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、借入債務の返済18,556百万円、現金配当10,980百万円などにより、27,508百万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22,304百万円減少し、60,335百万円となりました。

設備投資

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

当期の設備投資額は総額約415億円(ソフトウェアを含む)で、その主なものは次のとおりです。

●加工事業本部

加工事業本部では、日本ハムファクトリー株式会社、日本ハム食品株式会社などを中心にハム・ソーセージ及び加工食品の生産設備の増設・更新などに約138億円の設備投資を実施しました。

●食肉事業本部

食肉事業本部では、日本ホワイトファーム株式会社、インターファーム株式会社などの生産飼育設備の更新・改修などに約81億円、関東日本フード株式会社、中日本フード株式会社などの物流・営業設備の充実に約33億円、日本フードパッカー株式会社、日本ピュアフード株式会社などの処理・加工設備の更新に約40億円など合計約156億円の設備投資を実施しました。

●関連企業本部

関連企業本部では、株式会社宝幸、日本ルナ株式会社などの水産物及び乳製品の生産設備・営業設備の更新などに約64億円の設備投資を実施しました。

●海外事業本部

海外事業本部では、Ege-Tav Ege Tarım Hayvancılık Yatırım Ticaret ve Sanayi Anonim Şirketiの生産飼育設備の更新などに約48億円の設備投資を実施しました。

株主還元の方針

当社の剰余金の配当等の決定に関する方針は、長期的発展の礎となる企業体質強化のための内部留保の充実と安定配当を基本として、業績に対応した配当を実施していきたいと考えています。また、内部留保金は、将来にわたっての競争力を維持成長させるための投資の源泉と、財務体質の維持強化を目的として有効に活用していきます。

この基本方針の下、連結業績に応じた利益配分を基本に、連結配当性向30%を目安として、安定的かつ継続的な配当成長を目指していきます。

自己株式の取得については、成長への投資や財務体質を勘案しつつ、1株当たりの株主価値とROEの向上を目的として機動的に実施していきます。

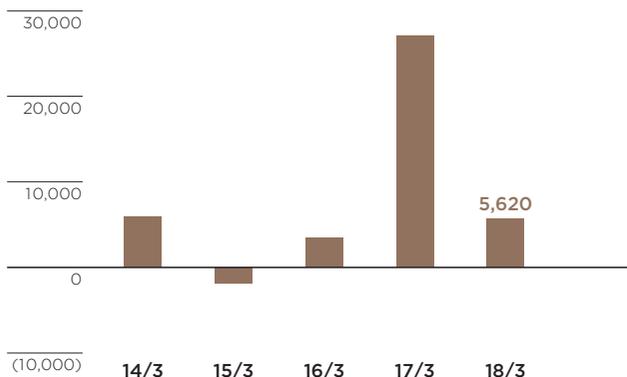
当期の配当につきましては、普通配当53円(連結配当性向30.4%)とさせていただきます。

次期については、親会社の所有者に帰属する当期利益の予想320億円を前提に、連結配当性向30%を目安として1株につき普通配当90円を予想しています。

(注)当社は、2018年4月1日付で普通株式2株につき1株の割合で株式併合を行っています。当期の配当については、当該株式併合前の実際の配当額を記載しています。

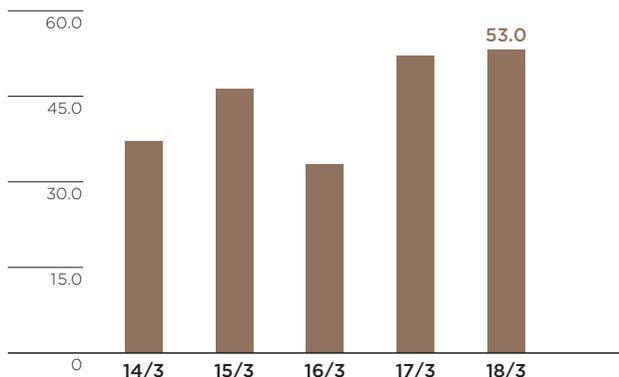
フリー・キャッシュ・フロー

(百万円)



一株当たり配当金

(円)



事業等のリスク

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

1. 商品市況リスク

当社グループは食肉及び食肉関連加工品を中心に取り扱いしており、販売用食肉はもとより、ハム・ソーセージ、加工食品などの原材料にも食肉が使用されているため、畜産物の相場変動によるリスクがあります。さらに、これらの食肉を供給する国内および海外の生産飼育事業においては、商品市況はもちろん、飼料価格や原油価格の変動にも影響を受けることとなります。また、当社グループが取り扱う水産物や乳製品についても、商品市況や原材料の価格変動リスクなどがあります。

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

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

2. 安全性のリスク

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

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

3. 資材調達などに係るリスク

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

4. 為替リスク

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

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

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

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

5. 金利リスク

当社グループは、必要資金の大部分を外部からの借入金などの有利子負債により調達しています。2018年3月末時点での有利子負債額約1,109億円の大部分は固定金利であり、金利上昇による直接的な影響については当面軽微であると判断されますが、将来的な金利上昇局面においては資金調達における利息負担の増加により、当社グループの業績及び財政状態が影響を受ける可能性があります。

6. 株価リスク

当社グループの保有している有価証券は取引先などの株式が中心であるため、市場価格の変動に基づく株価の下落リスクがあります。2018年3月末時点では、全体として含み益の状態となっていますが、今後の株価動向によっては当社グループの業績及び財政状態が影響を受ける可能性があります。

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

7. 固定資産の減損損失リスク

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

8. 自然災害や突発的事故及び社会的な制度などのリスク

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

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

9. 情報漏洩リスク

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

10. コンプライアンスのリスク

当社グループは、透明性のある誠実な企業グループを目指し、コンプライアンス意識の徹底と定着に継続的に取り組んでいます。この取り組みにおいては、当社の代表取締役社長が指名した役員をコンプライアンス委員会委員長として当社グループ全体を統括し、当社コンプライアンス部が当社グループ全従業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、役員個人による法令違反を含むコンプライアンス上の問題が発生した場合には、当社グループの業績及び財政状態が影響を受ける可能性があります。

11. 環境問題のリスク

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

連結貸借対照表

日本ハム株式会社及び子会社
2018年及び2017年3月31日現在

資産	百万円		千米ドル
	2018	2017	2018
流動資産：			
現金及び現金同等物	¥ 60,335	¥ 82,639	\$ 569,198
定期預金	14,518	18,616	136,962
受取手形及び売掛金	151,420	128,579	1,428,491
貸倒引当金	(386)	(373)	(3,642)
棚卸資産	127,905	132,697	1,206,651
繰延税金	—	6,650	—
その他の流動資産	9,901	10,590	93,406
流動資産合計	363,693	379,398	3,431,066
有形固定資産—取得原価(減価償却累計額控除後)	307,558	283,364	2,901,491
無形固定資産(償却累計額控除後)	10,457	4,715	98,651
投資及びその他の資産：			
関連会社に対する投資	14,427	5,100	136,104
その他の投資有価証券	32,535	28,828	306,934
その他の資産	12,897	11,244	121,670
投資及びその他の資産合計	59,859	45,172	564,708
長期繰延税金	13,509	7,627	127,443
資産合計	¥755,076	¥720,276	\$7,123,359

負債及び資本	百万円		千米ドル
	2018	2017	2018
流動負債:			
短期借入金	¥ 40,446	¥ 48,804	\$ 381,566
一年以内に期限の到来する長期債務	8,051	12,822	75,953
支払手形及び買掛金	113,654	101,857	1,072,208
未払法人税等	8,699	8,920	82,066
繰延税金	—	1,402	—
未払費用	23,315	22,357	219,953
その他の流動負債	35,149	21,591	331,595
流動負債合計	229,314	217,753	2,163,341
退職金及び年金債務	13,655	13,268	128,821
長期債務(一年以内期限到来分を除く)	62,451	76,658	589,160
長期繰延税金	1,613	2,561	15,217
その他の固定負債	1,904	1,680	17,962
負債合計	308,937	311,920	2,914,501
当社株主資本:			
資本金、無額面—授権株式数: 570,000,000株			
発行済株式数: 2018年 — 214,991,609株			
2017年 — 210,895,298株	36,291	31,806	342,368
資本剰余金	63,190	58,873	596,132
利益剰余金:			
利益準備金	8,383	8,275	79,085
その他の利益剰余金	329,282	303,208	3,106,434
その他の包括利益累計額	3,663	2,005	34,556
自己株式: 2018年 — 7,444株			
2017年 — 25,901株	(16)	(41)	(151)
当社株主資本合計	440,793	404,126	4,158,424
非支配持分	5,346	4,230	50,434
資本合計	446,139	408,356	4,208,858
負債及び資本合計	¥755,076	¥720,276	\$7,123,359

連結損益計算書

日本ハム株式会社及び子会社
3月31日に終了する事業年度

	百万円			千米ドル
	2018	2017	2016	2018
売上高	¥1,269,201	¥1,202,293	¥1,229,324	\$11,973,594
売上原価	1,033,355	968,995	1,005,646	9,748,632
販売費及び一般管理費	186,628	179,496	174,471	1,760,642
その他の営業費用及び(収益)―純額	(66)	5,320	11,849	(623)
プロ野球選手移籍金	2,273	—	—	21,443
支払利息	1,172	1,140	1,384	11,057
その他の収益及び(費用)―純額	70	1,770	(665)	660
継続事業からの税金等調整前当期純利益	50,455	49,112	35,309	475,989
法人税等:				
当期税金	16,517	15,787	12,905	155,821
繰延税金	(2,412)	(1,257)	212	(22,755)
法人税等合計	14,105	14,530	13,117	133,066
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	36,350	34,582	22,192	342,923
持分法による投資利益(損失)(法人税等控除後)	1,069	485	(207)	10,086
継続事業からの当期純利益	37,419	35,067	21,985	353,009
非継続事業からの当期純損失(法人税等控除後)	—	(12)	(3,230)	—
当期純利益	37,419	35,055	18,755	353,009
非支配持分に帰属する当期純(利益)損失	(272)	(51)	3,024	(2,566)
当社株主に帰属する当期純利益	¥ 37,147	¥ 35,004	¥ 21,779	\$ 350,443

一株当たり金額:	円			米ドル
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	¥ 348.46	¥ 343.59	¥ 245.56	\$ 3.29
非継続事業からの当期純損失		(0.12)	(31.72)	
当期純利益	¥ 348.46	¥ 343.47	¥ 213.84	\$ 3.29
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	¥ 342.07	¥ 322.66	¥ 230.61	\$ 3.23
非継続事業からの当期純損失		(0.12)	(29.72)	
当期純利益	¥ 342.07	¥ 322.54	¥ 200.89	\$ 3.23

連結包括利益計算書

日本ハム株式会社及び子会社
3月31日に終了する事業年度

	百万円			千米ドル
	2018	2017	2016	2018
当期純利益	¥37,419	¥35,055	¥18,755	\$353,009
その他の包括利益(損失)(法人税等控除後)				
売却可能有価証券未実現評価(損)	1,251	3,063	(677)	11,801
年金債務調整勘定	875	1,727	(4,082)	8,255
外貨換算調整勘定	(600)	(1,886)	(5,535)	(5,660)
その他の包括利益(損失)合計	1,526	2,904	(10,294)	14,396
当期包括利益	38,945	37,959	8,461	367,405
非支配持分に帰属する当期包括(利益)損失	(140)	565	3,677	(1,321)
当社株主に帰属する当期包括利益	¥38,805	¥38,524	¥12,138	\$366,084

連結資本勘定計算書

日本ハム株式会社及び子会社
3月31日に終了する事業年度

百万円

	資本金	資本 剰余金	利益 準備金	その他の 利益剰余金	その他の 包括利益(損失) 累計額	自己株式	当社 株主資本 合計	非支配持分	資本合計
2015年4月1日現在	¥24,166	¥51,038	¥7,905	¥262,887	¥8,126	¥(458)	¥353,664	¥2,760	¥356,424
当期純利益				21,779			21,779	(3,024)	18,755
その他の包括損失					(9,641)		(9,641)	(653)	(10,294)
現金配当				(9,370)			(9,370)	(41)	(9,411)
利益準備金振替額			245	(245)					
自己株式の取得						(10)	(10)		(10)
自己株式の処分		(10)				11	1		1
子会社の取得及び増資								6,094	6,094
その他		(70)					(70)	(129)	(199)
2016年3月31日現在	24,166	50,958	8,150	275,051	(1,515)	(457)	356,353	5,007	361,360
当期純利益				35,004			35,004	51	35,055
その他の包括利益					3,520		3,520	(616)	2,904
現金配当				(6,722)			(6,722)	(22)	(6,744)
利益準備金振替額			125	(125)					
自己株式の取得						(9)	(9)		(9)
自己株式の処分		(29)				31	2		2
新株予約権付社債の転換	7,640	7,770				394	15,804		15,804
子会社の増資		235					235	150	385
その他		(61)					(61)	(340)	(401)
2017年3月31日現在	31,806	58,873	8,275	303,208	2,005	(41)	404,126	4,230	408,356
当期純利益				37,147			37,147	272	37,419
その他の包括利益					1,658		1,658	(132)	1,526
現金配当				(10,965)			(10,965)	(15)	(10,980)
利益準備金振替額			108	(108)					
自己株式の取得						(10)	(10)		(10)
自己株式の処分		(33)				35	2		2
新株予約権付社債の転換	4,470	4,447					8,917		8,917
ストックオプションの行使に伴う新株の発行	15	(15)					0		0
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		(82)					(82)	531	449
子会社の増資								357	357
その他								103	103
2018年3月31日現在	¥36,291	¥63,190	¥8,383	¥329,282	¥3,663	¥(16)	¥440,793	¥5,346	¥446,139

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
2017年3月31日現在	\$300,056	\$555,407	\$78,066	\$2,860,452	\$18,915	\$(388)	\$3,812,508	\$39,906	\$3,852,414
当期純利益				350,443			350,443	2,566	353,009
その他の包括利益					15,641		15,641	(1,245)	14,396
現金配当				(103,442)			(103,442)	(142)	(103,584)
利益準備金振替額			1,019	(1,019)					
自己株式の取得						(94)	(94)		(94)
自己株式の処分		(311)				331	20		20
新株予約権付社債の転換	42,170	41,952					84,122		84,122
ストックオプションの行使に伴う新株の発行	142	(142)					0		0
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		(774)					(774)	5,009	4,235
子会社の増資								3,368	3,368
その他								972	972
2018年3月31日現在	\$342,368	\$596,132	\$79,085	\$3,106,434	\$34,556	\$(151)	\$4,158,424	\$50,434	\$4,208,858

連結キャッシュ・フロー計算書

日本ハム株式会社及び子会社
3月31日に終了する事業年度

	百万円			千円ドル
	2018	2017	2016	2018
営業活動によるキャッシュ・フロー：				
当期純利益	¥ 37,419	¥ 35,055	¥ 18,755	\$ 353,009
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	21,719	20,287	19,926	204,896
減損損失	1,631	2,285	11,081	15,387
繰延税金	(2,412)	(1,257)	272	(22,755)
為替換算差額	(3,285)	715	(3,193)	(30,991)
受取手形及び売掛金の増加	(22,168)	(796)	(113)	(209,132)
棚卸資産の減少	5,743	1,305	5,894	54,179
その他の流動資産の(増加)減少	416	742	(34)	3,925
支払手形及び買掛金の増加(減少)	9,883	7,705	(304)	93,236
未払法人税等の増加(減少)	(203)	1,808	(598)	(1,915)
未払費用及びその他の流動負債の増加(減少)	7,396	(1,039)	232	69,774
その他—純額	(1,513)	(1,556)	617	(14,273)
営業活動によるキャッシュ増加(純額)	54,626	65,254	52,535	515,340
投資活動によるキャッシュ・フロー：				
固定資産の取得	(33,220)	(40,183)	(37,604)	(313,396)
固定資産の売却	3,607	1,211	1,839	34,028
定期預金の(増加)減少	3,636	(7,735)	(202)	34,302
有価証券及びその他の投資有価証券の取得	(2,482)	(624)	(2,798)	(23,415)
有価証券及びその他の投資有価証券の売却及び償還	1,808	2,481	475	17,057
関連会社に対する投資	(8,929)	(195)	(1,891)	(84,236)
事業の取得に伴う現金及び現金同等物の純減	(13,404)	—	(8,563)	(126,453)
事業の売却に伴う現金及び現金同等物の純増	608	5,372	—	5,736
その他—純額	(630)	1,402	(395)	(5,944)
投資活動によるキャッシュ減少(純額)	(49,006)	(38,271)	(49,139)	(462,321)
財務活動によるキャッシュ・フロー：				
現金配当	(10,980)	(6,744)	(9,411)	(103,584)
短期借入金の増加(減少)	(4,701)	4,063	18,506	(44,349)
借入債務による調達	5,762	6,282	30,408	54,358
借入債務の返済	(18,556)	(15,277)	(32,614)	(175,057)
非支配持分からの出資	1,063	424	1,502	10,028
自己株式の取得	(10)	(9)	(10)	(94)
その他—純額	(86)	(178)	(199)	(811)
財務活動によるキャッシュ増加(減少)(純額)	(27,508)	(11,439)	8,182	(259,509)
為替変動による現金及び現金同等物への影響額	(416)	(226)	(1,661)	(3,925)
純キャッシュ増加(減少)	(22,304)	15,318	9,917	(210,415)
期首現金及び現金同等物残高	82,639	67,321	57,404	779,613
期末現金及び現金同等物残高	¥ 60,335	¥ 82,639	¥ 67,321	\$ 569,198
補足情報：				
利息支払額	¥ 1,222	¥ 1,136	¥ 1,496	\$ 11,528
法人税等支払額	16,534	14,305	13,165	155,981
キャピタル・リース債務発生額	2,367	3,864	4,686	22,330
新株予約権付社債の株式転換額	8,917	15,771	—	84,123

主なグループ会社

(2018年6月30日現在)

生産飼育

- 日本ホワイトファーム(株)
- インターファーム(株)
- ニイプロ(株)
- ワイアラビーフ(オーストラリア)

食肉の処理・加工

- 日本フードパッカー(株)
- 日本フードパッカー鹿児島(株)
- 日本フードパッカー四国(株)
- 日本フードパッカー津軽(株)
- (株)ウスネ
- 宮崎ビーフセンター(株)
- 日本ピュアフード(株)
- オーキービーフエクスポート(オーストラリア)
- ウィンガムビーフエクスポート(オーストラリア)
- T.B.S(オーストラリア)
- エゲタブ(トルコ)
- ブリーダーズ&パッカーズウルグアイ(ウルグアイ)

食肉の販売

- 東日本フード(株)
- 関東日本フード(株)
- 中日本フード(株)
- 西日本フード(株)
- NHジャパンフード(株)
- 南日本フレッシュフード(株)
- NHフーズ・オーストラリア(オーストラリア)
- ビーフプロデューサーズオーストラリア(オーストラリア)
- デイリーフーズ(アメリカ)
- 日邦食品(上海)有限公司(中国)
- 日邦食品(香港)有限公司(中国)
- NHフーズ・ブラジル(ブラジル)

ハム・ソーセージの製造・販売

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

加工食品の製造

- 日本ハム食品(株)
- 日本ハム惣菜(株)
- プレミアムキッチン(株)
- NHフーズ・メキシカーナ(メキシコ)
- 山東日龍食品有限公司(中国)
- タイ日本フーズ(タイ)
- タイ日本ベジタブル(タイ)
- NHフーズ・マレーシア(マレーシア)

ハム・ソーセージ、加工食品の販売

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

水産・水産加工品の製造・販売

- マリンフーズ(株)
- (株)宝幸
- 宇和海マリンファーム(株)
- 釧路丸水(株)
- 日本ポールベニールシーフーズ(チリ)

発酵乳・乳酸菌飲料・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)

エキシ調味料の製造・販売

- 日本ピュアフード(株)
- 醇香食品股份有限公司(台湾)

フリーズドライ・冷凍食品の製造・販売

- 日本ハム冷凍食品(株)
- (株)宝幸

スポーツ

- (株)北海道日本ハムファイターズ
- (株)セレッソ大阪(関連会社)
- (株)北海道ボールパーク

IT関連・サービス・その他

- 日本ハムシステムソリューションズ(株)
- 日本ハムビジネスアソシエ(株)
- 日本ハムキャリアコンサルティング(株)
- 日本ハム設計(株)

物流および商社

- 日本物流グループ(株)
- 日本チルド物流(株)
- 日本物流センター(株)
- 日本デイリーネット(株)
- 日本ルートサービス(株)
- ジャパンフード(株)
- NHフーズ・チリ(チリ)
- NHフーズ・シンガポール(シンガポール)
- NHフーズ・タイ(タイ)
- タイ日本コールドストレージ(タイ)
- NHフーズ・台湾(台湾)
- NHフーズ・U.K.(イギリス)
- 日本ハム(株)

会社概要・株式情報

(2018年4月1日現在)

会社概要

商号	日本ハム株式会社/NH Foods Ltd.
設立	1949年5月30日
資本金	362億91百万円
代表取締役社長	畑 佳秀
従業員数 (2018年3月31日現在)	連結 30,655名 単体 2,384名 ※平均臨時雇用者数含む
事業概要	・食肉加工品(ハム・ソーセージなど)および調理食品の製造・販売 ・食肉の生産・処理・販売 ・水産物および乳製品の製造・販売
郵便番号	〒530-0001
本社住所	大阪市北区梅田2-4-9 プリーゼタワー
電話番号	06-7525-3026

株式の概況 (2018年3月31日現在)

発行可能株式総数	570,000,000株
発行済株式総数	214,991,609株
(注)当社は2018年4月1日付で、株式併合(2株を1株に併合)を実施していますが、上記「発行済株式総数」は当該株式併合前の所有株式数を記載しております。	
株主数	19,430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)	25,458
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	15,205
株式会社百十四銀行	7,537
明治安田生命保険相互会社	7,354
農林中央金庫	5,926
日本生命保険相互会社	5,570
株式会社三菱東京UFJ銀行	5,494
株式会社三井住友銀行	4,650
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	4,632
資産管理サービス信託銀行株式会社(証券投資信託口)	3,323

(注) 1. 上記のほか、当社所有の自己株式7千株があります。
2. 「株式会社三菱東京UFJ銀行」は2018年4月1日付で商号を「株式会社三菱UFJ銀行」に変更しております。

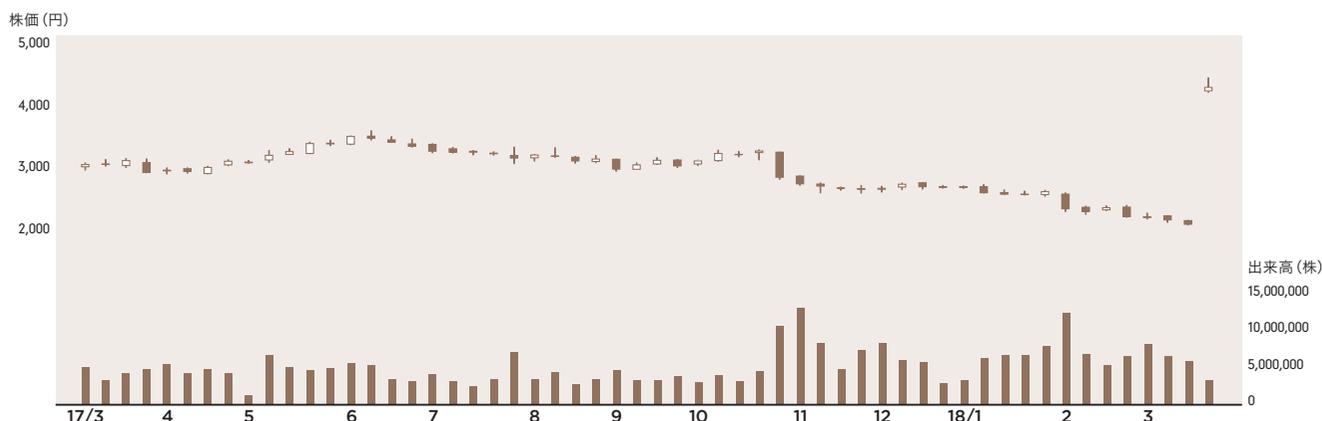
● 所有者別の状況

金融機関	117,299千株	(101名)
外国法人等	53,617千株	(515名)
個人・その他	29,910千株	(18,380名)
自己株式	7千株	(1名)
その他の法人	7,796千株	(394名)
金融商品取引業者	6,359千株	(39名)

● 所有株数の状況

1千株未満	285千株	(2,090名)
1千株以上	23,853千株	(16,708名)
1万株以上	13,395千株	(473名)
10万株以上	36,132千株	(118名)
100万株以上	68,778千株	(34名)
500万株以上	72,546千株	(7名)

株価の推移





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