

VBM(価値創造経営)推進担当役員メッセージ

長期的視点で 「価値」を判断軸とする経営へ

執行役員 VBM推進室 サステナビリティ部担当 大西 淳

PROFILE 1993年アイシン精機株式会社(現 株式会社アイシン)経理部に入社。1998年株式会社大和総研・企業財務戦略室に転出。2007年から北米アイシンで8年間、統括会社ほかの財務担当執行役員を務めた。2023年11月日本ハム株式会社にCFO補佐として入社、現在に至る。名古屋大学経済学研究科客員教授



ニッポンハムグループが考えるVBMとは

2025年4月より、ニッポンハムグループに「VBM推進室」が誕生しました。長期的かつ広範な視点で価値を創造していく、Value Based Management(価値創造経営)の考え方を判断軸とした組織です。企業価値創造経営にとって最も重要なことは、キャッシュ・フローが将来にわたっていかに持続的に成長していくか、という長期的視点を持つことです。この考え方は、私の基本理念でもあります。

私は当社に入社する以前、長きにわたりM&Aや事業再編における企業/事業価値評価、自社企業価値の最大化のための資本政策に携わっていました。その経験を役立て、当社の「価値創造経営」に活かしたいと考えています。

VBM推進室では、当社の財務システムのこれまでの考え方を、視座・視野・視点の三つの点で変えていきます。

一つ目は、「利益」から「価値」への視座のシフトです。もちろん、現在の収益力の上に将来の収益力が成り立つわけですから、資本効率を高め、収益を拡大していく短期的視点も、既存事業の財務価値を最大化する上で一つの重要なポイントになります。ROIC(投下資本利益率)はそのための重要な指標です。当社においてもこの指標を意識した経営を実践してきました。しかし、当期業績としてのROICだけに注目していると、どうしても短期視点で物事を考えるバイアスがかかりますので、事業縮小に向かう危険性ははらんでいます。重要なのは、利益ヘフォーカスするPDCAの高速化によって収益体質の強化を継続しつつも、価値創造を意識した経営にシフトし、

VBM(価値創造経営)推進担当役員メッセージ

両立していくことです。よって、短期的な業績の良し悪しだけで物事を判断せず、「価値創出に必要かどうか」で判断を行っていくこととなります。

二つ目は、「個別最適」から「全体(連結)最適」への視野のシフトです。当社グループは約70社で企業集団を形成していますが、経営施策の実施においては、個社単位の利益の最大化を追求しつつも、グループ全体の価値創造に結び付いているか、視野を広げて全体最適を考えるとという発想を持つ必要があります。この全体最適の考え方は、中期経営計画2026のコア施策でもある「バリューチェーン価値最大化」の背景にある考え方でもあります。

三つ目は、「短期」から「長期」(「足元」から「未来」)への視点のシフトです。繰り返しになりますが、目の前の利益を確保するといった企業の足場固めは重要な経営ミッションの一つです。しかし、足元だけを見ずぎては未

来を創造できません。

これは社長の井川も申し上げていることですが、長期的な視点に立ち、バックキャスト思考で未来のあるべき姿を明示し、足りないギャップを埋めていくという経営が長期的な価値創造につながっていくと考えます。

さらに昨今では、環境保全や研究開発、地域社会発展への寄与など社会へのポジティブなインパクトを与える非財務価値もキャッシュ・フローの持続的成長にとって大変重要な要素として注視されています。VBM推進室では、前提となる考え方を新たなものとしつつ、こうした加速化する環境変化により素早く、より効果的に対応し、事業部門やコーポレートの各機能部門間をつなげるハブ(Value Creation Hub)として、全社的に「価値」という軸をより意識できる組織に変革していく役割を担っていきたくと考えています。

財務規律と稼ぐ力の見える化

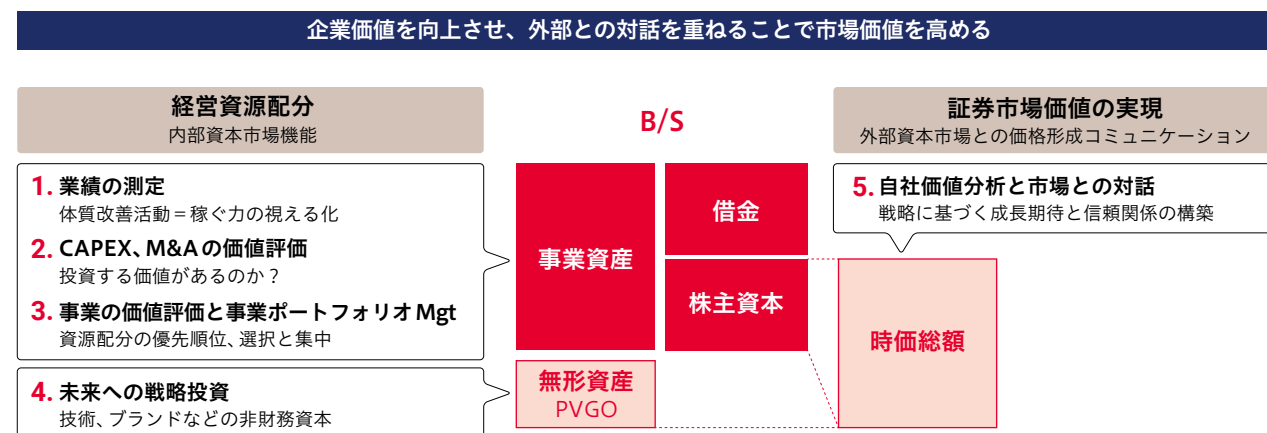
VBMの推進にあたっては、財務規律の強化を進めていきたいと考えています。

企業価値の創造のためには、たった二つの手段しかありません。一つは過去に投資を実行したもので現在のバランスシート上に存在する「既存事業」において資本コストを上回るリターンを生むこと。もう一つは、資本コストを上回る投資を「今後、行う」ことです。

事業で価値を生み続けるためには、事業活動をサポートするための適切な財務PDCAシステムが必要です。当社の加工事業では「シャウエッセン®」に代表される安定的な製品ブランドを持っていますが、それでも激しい競争と環境変化に素早く対応しなければなりません。また、食肉事業では、牛豚鶏それぞれの市場での取引価格や飼料相場の動きが少なからず業績に影響を与え、本来の稼ぐ力を見えにくくしてしまうという特徴があります。海外からの調達も多いため為替の影響も小さくありません。これらの外部要因を剥がすことで現場での改善活動とその効果にフォーカス、サポートすることを財務PDCAシステムのあるべき姿と定義し、各事業の体質改善を進め、稼ぐ力を高めてまいります。

次に、「今後、行う」投資についてです。企業経営においては、今後何に、どれだけ投資するか(あるいはしないのか)をコントロールすることが最も重要です。価値を創造する投資のみ採択すること、価値破壊の投資を行わないことです。そのため、償却を超える投資(バランスシート

ニッポンハムグループが考える VBM



VBM(価値創造経営)推進担当役員メッセージ

を膨らませる投資)500億円については昨年度より事業本部による裁量運用を改め、成長投資枠として本社主導での運用に切り替えました。これまで全社一律であった資本コストの事業別への細分化は昨年完了していますので、見える化された稼ぐ力に基づいて投資プロジェクトを策定し、それを事業別資本コストに照らして価値に基づいた投資判断(Value based Investment Decision)を行っています。

事業ポートフォリオマネジメントとバリューマップ

VBMとして、ここまでの既存事業の体質改善と選別した投資を行った上で、自社の事業ポートフォリオはどうあるべきかマネジメントすることになります。その際にはバリューマップ(Value-Map)が有用と考えています。

バリューマップとは、各事業についてその事業ドメインの成長性と魅力、その事業の収益力を総合的に勘案しながら事業ポートフォリオを検討した上で、結果としての企業価値がどうなるのかを俯瞰できるツールであり、事業ポートフォリオマトリクスとを組み合わせます。

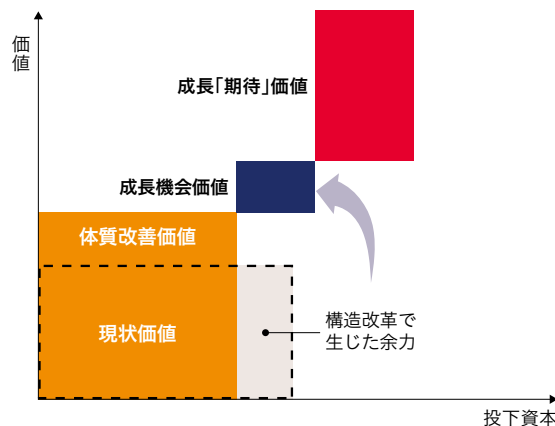
これにより、体質改善や追加投資をすることでさらにどこまでバリューアップできるのか、どの事業でキャッシュの回収に努めるのか、次なる成長ステージのためのM&A(シナジーを狙った外部経営資源の獲得)を検討することになるのかなど、各事業の個別論点と、全社視点の長期的な論点とを総合的に考えながら経営戦略を検討することが可能となります。

また、バリューマップは現在の姿と将来の姿ともに描きだします。時間軸や非財務価値も判断の要素の一つになりますから、経営資源配分の判断においては、その事業が一時的に不調であっても、当社のコアコンピタンスに必要なものか、社会的課題の解決に貢献していくことになるものかといった視点も含まれてくることになります。

公表しているセグメントは加工、食肉、ボールパークの3事業ですが、社内ではさらに戦略の実行単位である18の事業カテゴリーを分析の対象として事業の成長機会を的確にとらえていきます。

「Value-Map」による価値の見える化

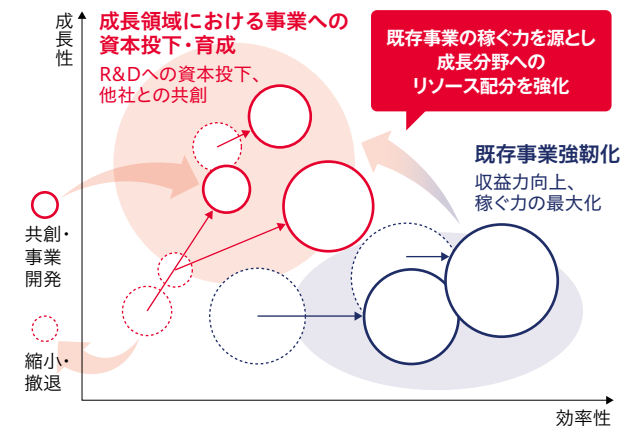
Value-Mapにより 全社視点で自社の価値創出を認識



Value-Map
「体質改善<成長機会<成長「期待」価値」

また、他社共創、オープンイノベーションを加速させることを目的としたベンチャーキャピタルへの出資を2024年度実行しました。2025年6月に公表したR&D戦略「Proteininnovation(プロテイン+イノベーション)」に基づき研究開発を加速するとともに、スタートアップ企業や外部研究機関とのアライアンスもより積極化するなど、新しい技術・ノウハウなどを常に探索する体制を整え、当社グループの10年後の成長や、Vision2030の実現につなげていく考えです。

事業ごとのROICと資本コストを認識し、 価値を創造する事業へ経営資源を配分する



事業ごとの競争力と成長性・市場性を分析し、キャッシュ回収事業と投資強化事業を明確化