

取締役会議長・社外取締役による座談会



食料の安定供給というニッポン火腿グループの
社会的存在意義を認識し、
「**変革と挑戦**」による
持続的な企業価値向上を目指します。

ニッポン火腿グループは、持続的な企業価値向上を目指し、Vision2030のもと中期経営計画2026を推進しています。本座談会では、取締役会議長の木藤と、4名の社外取締役が集まり、中期経営計画の進捗への評価や、ガバナンスの実効性向上に向けた取り組み、今後の企業価値向上への展望などについて、率直な意見を交わしました。

① 木藤 哲大

2023年4月、取締役会長および取締役会議長に就任。取締役就任後、加工事業の営業本部長、食肉事業、海外事業の本部長、代表取締役副社長を歴任。コンプライアンス委員会、サステナビリティ委員会の委員長を務める。

③ 山崎 徳司

2022年6月、社外取締役に就任。大手証券会社において食品セクターの証券アナリストを務め、食品企業全般に専門的見地と豊富な経験を有する。報酬検討委員会の委員長、役員指名検討委員会、サステナビリティ委員会の委員を務める。

⑤ 小山 正彦

2025年6月、社外取締役に就任。ホテル・レジャー業界において大手企業の代表取締役社長を務めるなど豊富な企業経営経験を有する。役員指名検討委員会、報酬検討委員会、コンプライアンス委員会の委員を務める。

② 河野 康子

2018年6月、社外取締役に就任。消費者問題に関する豊富な経験と知見を有する。役員指名検討委員会の委員長、報酬検討委員会、コンプライアンス委員会、サステナビリティ委員会の委員を務める。

④ 宮崎 裕子

2024年6月、社外取締役に就任。国内外における弁護士としての豊富な実務経験、グローバル企業における企業経営経験を有する。役員指名検討委員会、報酬検討委員会、コンプライアンス委員会の委員を務める。

取締役会議長・社外取締役による座談会

Q1. 中期経営計画2026の進捗状況をどのように評価しますか。

木藤:2024年度は「変革と挑戦」をテーマとする中期経営計画2026の初年度でした。業績面では計画を下回ったものの、加工事業の効率化の進展やボールパーク事業の拡大など、一定の成果を得られました。また、共創プロジェクトへの挑戦も始まり、変革への姿勢が表れてきたことも成果ととらえています。

河野:私はこの1年、グループ全体が中期経営計画の目標やビジョンの実現に向けて意識を集中できているかどうか注目してきました。その視点から見て、2024年度は、各部門が2030年のありたい姿からバックキャストिंगして課題解決に動き出したという実感があります。井川社長の「変えてもええで。」というメッセージのもとで、過去の成功体験に縛られず事業を進めようとする風土が醸成されてきていると感じています。

山崎:事業利益が計画に届かず、ROICやROEも当社の資本コストを下回ったことに対して、外部の評価は厳しい



と思います。しかし、業績的に最も好調だった2016～2018年度と比較して穀物市況等が3割前後も上昇している現状に照らすと、2024年度の実績はそう悪くなかったと私は考えます。むしろ、中身が良くなったことを高く評価します。なぜならば、私は3点の変化があると考えております。一つ目は食肉の販売数量であり、2016年～2018年度と比較しても堅調に推移しています。二つ目は、加工事業の構造改革です。主力の「シャウエッセン®」を伸ばして、低採算事業を解消するという身を切る改革を実行し、実力が高まってきました。三つ目は、グループ会社の貢献度合いです。ボールパークの集客数や日本ピュアフード(株)の売上伸長など、グループ会社が安定した利益を生み出すようになってきました。これらによる効果が中期経営計画の期間中にさらに顕在化してくるものと期待しています。また2024年度は、資本コストを事業別に明確化し、それを上回る投融資を行う体制が整備されました。今後の運用に期待します。

宮崎:当社は、「構造改革」「成長戦略」「風土改革」の三本柱を連動させ、中期経営計画を実行しています。私は、三本柱が事業戦略に確かに落とし込まれ、計画に沿って実行されているか、見直しが必要な兆しがないかを注視しています。構造改革では、商品ポートフォリオの再構成が想定を上回るペースで進んでいます。成長戦略では、特に海外事業の展開においてリスクとリターンを見極めています。強みを活かした事業基盤が整いつつあると評価しています。

小山:私は2025年6月付で社外取締役を拝命し、身の引き締まる思いです。2024年度は、社外構成メンバーという立場でコンプライアンス委員会に参加し、変革と挑戦に向けた



会長や社長の強い意思を折にふれて感じてきました。先の読めない時代、かつ顧客の価値観も多様化する中で、従業員との意思一致が重要だと考えます。当社の経営理念が示すような価値観を大切にして、現場を支える皆さんと良い対話をし、社外取締役として貢献したいと思います。

Q2. 2024年度の取締役会において注力したことをお聞かせください。

木藤:昨年に引き続き2024年度は、議長として「議案設定の改善」「経営戦略に関する議論の活性化」「情報の質と量の確保」「監督と執行のコミュニケーション強化」の四つを意識して取締役会自体の活性化に努めました。一定の手応えはあり、取締役会の実効性評価においても改善が見られます。

河野:その四つの点は、明確に変わってきたと私も感じます。毎年の実効性評価をもとに改善に取り組んできた成果でもあると思います。2024年度の特記事項としては、JA全農やタイのCPFとの共創・連携に関する議論が挙げ

取締役会議長・社外取締役による座談会

られます。将来的な国内需要の低下などを考えた時、自社完結でなく他社との共創による効率化が重要な選択肢でした。

山崎:私は証券アナリスト出身という立場から、投資家がこの議案をどうとらえ、賛同するかどうかを常に意識して質問や提言をするよう心掛けています。特に、資産の取得・売却といった重要事項については、投資に対するリターンがあるか、サステナビリティや企業価値向上に資するかを注視してきました。



宮崎:私は就任1年目でしたが、社内役員にとっての課題を見つけ、意見をすることを心掛けてきました。取締役会や「独立社外役員・会長・社長会議」などの意見交換の場でも、長期的な価値創造に向けて課題と感ずる点を率直に提言しています。

河野:宮崎さんの新しい視点からのご意見で、多くの気づきを得ることができました。取締役会のほかにも建設的な議論をする場があることはとても有意義だと思います。

木藤:取締役会にはどうしても時間や議案数の枠があり

ますが、「独立社外役員・会長・社長会議」はフリートークで互いの考えを交換できる機会です。

小山:私の経験から申し上げますと、取締役会に上がってくる議案の多くはすでにまとめ上げられた内容であり、真の経営課題といえる問題を見てとれないこともあります。現場の抱える悩みや、数字で表しにくい課題にも目を向けるべきだと考えます。その上で、会社のビジョンを各事業会社や部門長、その部下たちへと、全員に腹落ちするよう落とし込んでいるか。そういう目線を持って、今後、取締役会に臨みたいと考えています。

Q3. PBR1倍未満という現状をどう考えますか。

山崎:先ほど話した当社の内実が良くなって実力も増してきたという点、それを社外へ十分に伝えられていないことが課題と認識しています。外部評価を高めるには、2030年度にROE9%以上、ROIC7%以上という目標に向かって事業を推進し、実績を上げることです。また、事業の成長とともに、社会的な貢献度の大きさも訴求し、将来を期待できる会社だと認識してもらうことも重要です。

河野:その通りだと思います。事業の成果を出すことを第一としつつも、広報・IR戦略も強化すべきです。そのために、PBR改善に腰を据えて取り組むために「VBM推進室」を新設し、2025年度から財務・非財務指標の統合管理とIR戦略の精度向上を図っています。

宮崎:私も山崎さん、河野さんのご意見に共感していま

す。現状のPBRは、「まだまだポテンシャルを眠らせているでしょう」という資本市場からの期待の裏返しとも受け止めています。

木藤:食肉企業の保守的なビジネスモデルが資本市場から評価されない状況下で、当社の収益性改善と成長性をいかに示すかが問われます。加工事業の構造改革、食肉事業のビジネスモデル改善、海外事業の北米への集中投下、他社との共創プロジェクトといった戦略の成果を「ニッポンハムグループは確かに成長する」というメッセージとして伝えることが重要です。PBR1倍への回復は、取締役会全員で果たすべき責任だと認識しています。

小山:加えて言いますと、経営と現場が同じビジョン・パーパスを共有して会社全体を活性化させ、その結果としてPBRの改善を果たすのが望ましいですね。

Q4. ガバナンスの実効性向上に向けた強化ポイントをお聞かせください。

木藤:「監督と執行の分離」と、「資本コストを意識した



取締役会議長・社外取締役による座談会

経営」が課題です。監督と執行の分離には、それぞれの役員が、自身に期待される役割を強く意識することが肝要です。そのために、社内・社外の全取締役の役割・期待事項を明文化する予定です。そうすることで、社外取締役の皆さんからも、各々の専門性を生かしてよりの確な問題提起やリスクに関する助言をいただけると期待しています。資本コストを意識した経営に関しては、先ほどの山崎さんのご指摘通り、事業別の資本コストを踏まえて最適な投資配分を議論、検討を進めたいと考えています。

河野:役員指名検討委員会の委員長の立場から見て、当社の取締役構成は、社内外比率やスキルマトリックス、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの視点など近年重視される要件から見てもベストに近い状況だという認識です。また役員指名検討委員会で注力すべきポイントは、経営人財のサクセッションプランの策定です。人財活用に聖域を設けず、しっかりと議論していきます。今後も、業務執行を支え、企業価値向上を実現できる強靱な取締役チームの構築を念頭に、役員指名検討委員会を運営していきます。

山崎:報酬検討委員会としては、役員報酬に関する基本方針に則り、当社の制度構築・報酬水準・制度運用が中長期的な企業価値向上を促すインセンティブ付与との目的に十分適うものであるかどうかを第三者機関の調査結果等も参照しながら、毎年検証しています。2024年度より業績連動型株式報酬制度の評価指標としてTSR(Total Shareholder Return(株主総利回り))を追加したことも委員会での検討を踏まえた結果です。今後も当社の経営戦略・事業戦略との連動性を重視しながら、さらなる改善・

充実に向けた検討を継続していきます。

Q5. 企業価値向上への今後の取り組みをお聞かせください。

山崎:当社が進む方向性は正しいと思いますし、実現可能性も高いと考えています。その前提のもと、中期経営計画の進捗を客観的にモニタリングし、ギャップがあれば取締役会で提言していきます。また、役員も含めた社内のコミュニケーションを一層深め、当社の企業価値向上やポートフォリオ変革について、より活発な議論をしていきたいです。

宮崎:当社は、R&D戦略として「Proteininnovation(プロテインノベーション)」を掲げ、たんぱく質が持つ未知の可能性を引き出そうとしています。同様に、ニッポンハムグループという組織も、大きな可能性を秘めています。既存事業を深化させつつ新規事業を創出する、その難しさを経験上よく知る立場から、リスクの見極めと成長するためのリスクの取り方について提言していきます。

河野:企業の主軸は稼ぐ力の向上ですが、その存在価値は現実社会で必要とされることに尽きます。畜産を基盤とする当社の存在意義は、食料安全保障の面からも今後さらに高まるでしょう。つまり、時代に即した「食べる喜び」を提供し続けることです。消費者分野出身の私としては、物価高など国内情勢が不安定な中、安全で安心できるたんぱく質供給という使命を当社が誇りを持って果たすことを願い、それを後押ししていきたいです。

木藤:河野さんがおっしゃるように、食料安全保障への

貢献という社会的な存在価値を社内外に周知し、ニッポンハムグループが「なくてはならない会社」となるよう、経営陣全体で意識し行動していくが必要だと考えています。また取締役会議長としては、この20年で築いてきたガバナンスやコンプライアンスの基盤をさらに強化し、企業としての持続可能性を高めてまいります。



小山:中期経営計画の3つの柱の中で私が最も重要視するのは、風土改革が着実に進み、「挑戦する組織」が定着し、挑戦する人財が育つことです。それが今後の最も大きな柱であり、その延長線上に価値向上と成長戦略があると考えています。そのような目線を持って当社に貢献したいと思います。

木藤:小山さんは日本全国に展開するホテルの社長経験があり、現場の感覚や、現場で働く従業員への強い思いを持っておられます。当社グループにも全国各地で働く従業員が大勢いますので、現場の目線に立ったご意見もいただけると期待しています。本日は皆さん、貴重なご意見をありがとうございました。