オープニングメッセージ

目　次

Chapter 1　変革と挑戦　ニッポンハムグループ

Chapter 2　価値創造と成長戦略

Chapter 3　人と社会を支える経営基盤

Chapter 4　コーポレート・ガバナンス

Chapter 5　企業データ

PICK UP

社長メッセージ

会長メッセージ

経営戦略担当役員メッセージ

人事担当役員メッセージ

サステナビリティ担当役員メッセージ

社外取締役による座談会

特集1 ｜ たんぱく質の価値最大化に挑む成長戦略

特集2 ｜ 変革は一人ひとりの挑戦と成長から始まる

特集3 ｜ 社内浸透は「ミドルマネージャー」で決まる

Nipponham Group

https://www.nipponham.co.jp

社外取締役による座談会



企業価値向上を支える対話の力

監督としての取締役会。その責任を強く意識し、次の成長を確かなものにします。

中期経営計画2026の最終年度を迎え、前田社長体制のもとで企業価値向上への取り組みが加速するなか、取締役会ではいま何が議論され、社外取締役はどのような視点で経営を監督し、挑戦を後押ししているのか。多様な専門性を持つ4名の社外取締役に、現在地の評価から今後への期待まで率直に語っていただきました。

1 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、サステナビリティ委員会、役員指名検討委員会の委員を務める。

2 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の委員長、リスクマネジメント委員会、報酬検討委員会の委員を務める。

3 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。リスクマネジメント委員会、役員指名検討委員会、報酬検討委員会の委員を務める。

4 大谷 弘子
2026年6月、社外取締役に就任。大手コンビニチェーンの執行役員、日米食品企業の合弁会社の取締役を務めるなどマーケティングを軸に企業経営経験を有する。サステナビリティ委員会、役員指名検討委員会、報酬検討委員会の委員を務める。

オープニングメッセージ

目　次

Chapter 1　変革と挑戦　ニッポンハムグループ

Chapter 2　価値創造と成長戦略

Chapter 3　人と社会を支える経営基盤

Chapter 4　コーポレート・ガバナンス

Chapter 5　企業データ

PICK UP

社長メッセージ

会長メッセージ

経営戦略担当役員メッセージ

人事担当役員メッセージ

サステナビリティ担当役員メッセージ

社外取締役による座談会

特集1 ｜ たんぱく質の価値最大化に挑む成長戦略

特集2 ｜ 変革は一人ひとりの挑戦と成長から始まる

特集3 ｜ 社内浸透は「ミドルマネージャー」で決まる

Nipponham Group

https://www.nipponham.co.jp

社外取締役による座談会

現在地を見極め、次の成長を構想する

Q1　ニッポンハムグループはいま、どのような成長ステージにあると見ていますか。

山崎：業績は着実に伸び、外部環境の変化にも対応できる力が高まってきました。成長戦略、構造改革、風土改革の成果が数字にも表れ始めていると思います。一方で、ROEやROICなど資本効率面での課題は残っています。この課題を解決すべく、事業の中身を損益面だけでなく、バランスシートの視点から実質的に改革していけば、中長期的に市場からの評価はさらに高まっていくものと考えます。現在は、更なる企業価値向上フェーズへ移るための重要な転換点にあると見ています。

宮崎：ニッポンハムグループには、国内で培ったブランド力や商品開発力、生産から販売までの一貫した事業基盤があり、なお大きな成長の可能性があります。いまは、その可能性をさらなる成果につなげる段階です。海外市場、新たな事業領域、他社との共創など、成長機会は広がっています。重要なのは、どの市場で、どの強みを生かすのかを見極め、限られた経営資源を重点的に配分することです。既存事業の収益力を高めながら、将来の柱を育て、企業価値の向上につなげる。その実行力が問われている時期だと見ています。

小山：グループ全体で着実に前進している一方で、まだ変革の途中でもあります。構造改革や成長戦略の成果を持続的な企業価値向上につなげるには、ガバナンスの強化と風土改革の深化が欠かせません。関係子会社を含め、従業員一人ひとりが自律的に考え、動ける組織を本物にできるか。そこが次の段階だと思います。私は強い会社とは、現場が自分の頭で考えて動ける会社だと考えていますので改革の後押しをしたいと思います。

大谷：私は外部から加わり、あらためてニッポンハムグループの事業基盤の強さを実感しています。国内食品業界において確固たるポジションを築き上げてきた今、これまで培ってきた強みをさらに発展させ、国内外で持続的な成長を実現していくステージに入ったと認識しています。そのためには、成長戦略をより具体化するとともに、それを確実に実行できる組織能力、仕組み、そして次世代を担う人財をスピード感を持って育てていくことが重要だと考えています。

Q2　企業価値向上に向けて、取締役会では何を重視して議論していますか。

山崎：特に意識しているのは、投資家がどう受け止めるか、株主が納得できる意思決定かという視点です。ですから、資本効率、事業ポートフォリオ、資源配分はどうしても中心テーマになります。収益が出ているかだけでなく、その収益が資本コストを上回っているか、すなわち、将来の企業価値向上につながる投資になっているかを見極めることが重要です。今年は、こうした戦略に関する議論に時間を割けるようになり、取締役会の質が一段上がったと感じています。



宮崎：今年、特に大きかったのは、取締役会で年間を通じて何を議論するのかをあらかじめ丁寧に設計したことです。単にテーマを並べるだけでなく、どの順序で議論を深めていくかまで意識したことで、個別の論点と全社戦略とのつながりが明確になり、議論の質と深さも一段高まったと感じています。

大谷：今後は、これまで以上に顧客志向の考え方やマーケティングの視点を取り入れながら、取締役会での経営議論を深めていきたいと考えています。企業価値を持続的に向上させるためには、お客様に選ばれ続ける商品やブランドを育てていくことが不可欠です。ニッポンハムグループがこれまで培ってきた強みを活かしながら、市場や顧客の変化を的確に捉え、お客様に選ばれ続ける企業であるための議論に貢献していきます。

オープニングメッセージ

目　次

Chapter 1　変革と挑戦　ニッポンハムグループ

Chapter 2　価値創造と成長戦略

Chapter 3　人と社会を支える経営基盤

Chapter 4　コーポレート・ガバナンス

Chapter 5　企業データ

PICK UP

社長メッセージ

会長メッセージ

経営戦略担当役員メッセージ

人事担当役員メッセージ

サステナビリティ担当役員メッセージ

社外取締役による座談会

特集1 ｜ たんぱく質の価値最大化に挑む成長戦略

特集2 ｜ 変革は一人ひとりの挑戦と成長から始まる

特集3 ｜ 社内浸透は「ミドルマネージャー」で決まる

Nipponham Group

https://www.nipponham.co.jp

社外取締役による座談会

Q3　前田社長の選任プロセスについて教えてください。

山崎：社長選任については、役員指名検討委員会でこの1年、かなりの時間を割いてじっくり議論してきました。特に重視したのは、前田社長がこれまでの改革を継承するだけでなく、企業価値向上に向けて次の成長ステージを描き、実行できる人財かどうかです。投資家や株主の目線では、業績の改善に加えて、資本効率の向上や事業ポートフォリオの最適化をどう進めるかが重要になります。前田社長は、事業全体への深い理解を持ち、資本効率や事業ポートフォリオ改革の重要性も理解されています。そうした点から、今後の企業価値向上を託せる経営トップとして適任であると判断しました。

小山：当社グループでは、持続的な企業価値向上に向けて、次世代経営者育成計画を策定するとともに、「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要件を定義しています。前田社長についても、この5要件に照らしながら、これまでの実績や今後の経営を担う力を確認してきました。そのうえで、成長戦略、構造改革、風土改革というこれまでの流れを土台にしながら、全事業を経験し、さらに変革を前へ進められる人財として最適だと評価しました。



宮崎：井川前社長のもとで、成長戦略、構造改革、風土改革が進み、業績にも着実な成果が表れています。役員指名検討委員会では中期計画2026の残り1年を現体制で継続する選択肢も含め、今後の企業価値向上にとって最善の体制は何かを慎重に議論しました。井川前社長とも議論を重ね、これまでの改革をさらに広げ、次の成長につなげるには、前田社長への承継が最も適切であるとの結論に至り、指名委員会として取締役会に答申しました。中期経営計画の途中での社長交代については、投資家や株主に対して、その狙いを明確に説明する責任があります。今回の交代はこれまでの成果を基盤として、改革を次の成長へ発展させるための判断です。

挑戦を後押しし、次の経営を支える

Q4　挑戦やリスクテイクを支えるうえで、取締役会はどのような役割を果たすべきだと考えていますか。



山崎：挑戦を後押しするためには、むしろ厳格な投資規律が必要ではないでしょうか。投資家はフェアバリューを重視します。例えば企業価値100の案件に130で投資するなら、その差分を埋めるだけの明確なシナジーが必要です。この点が曖昧であれば、簡単には大型投資議案には賛成できません。この投資プロセスに対する考えは「挑戦」を止めるものではなく、「挑戦」を企業価値向上につながるものにするためです。各事業が稼いだ収益をリターンの大きな未来につながる投資にしっかりとつかっていただきたいと考えます。だからこそ、道筋が見える案件は支持し、説明が足りない案件は厳しく問う。その緊張感が健全なリスクテイクを支えるのだと思います。

宮崎：ガバナンスに求められるのは、リスクを抑えることだけではなく、どのリスクを取るべきかを見極めることだと考えています。投資や新たな挑戦では、前提

オープニングメッセージ

目　次

Chapter 1　変革と挑戦　ニッポンハムグループ

Chapter 2　価値創造と成長戦略

Chapter 3　人と社会を支える経営基盤

Chapter 4　コーポレート・ガバナンス

Chapter 5　企業データ

PICK UP

社長メッセージ

会長メッセージ

経営戦略担当役員メッセージ

人事担当役員メッセージ

サステナビリティ担当役員メッセージ

社外取締役による座談会

特集1 ｜ たんぱく質の価値最大化に挑む成長戦略

特集2 ｜ 変革は一人ひとりの挑戦と成長から始まる

特集3 ｜ 社内浸透は「ミドルマネージャー」で決まる

Nipponham Group

https://www.nipponham.co.jp

社外取締役による座談会

条件を自らコントロールできるものと外部要因に分けて考えます。不確実性があっても、事実に基づく合理的な道筋が示されていれば、挑戦を後押ししたいと思います。
事業所や現場を視察し、実際の事業の姿を具体的に思い描きながら議論を深めることも大切にしています。論理と事実に基づいて挑戦の成功確率を高めることが、取締役会の役割だと考えています。

小山：社外取締役の役割はブレーキを踏むことだけではなく、必要な挑戦を長期視点で後押しすることだと考えます。もちろん直近の業績は重要ですが、それだけに目を奪われると、10年先を見据えた戦略を支えられません。特に人財戦略や人的資本経営は、すぐに成果が見えるテーマではありませんが、将来の企業価値を大きく左右します。だからこそ、データや根拠を確認しながらも、必要な投資や変革にはしっかり背中を押していきたい。挑戦する組織を支えることも、ガバナンスの大切な役割です。

大谷：私は、挑戦やリスクテイクを後押しする環境や体制を整えることが取締役会の重要な役割の一つだと考えています。事業環境の変化はこれまで以上に速く、企業には迅速な意思決定と変化への対応力が求められています。海外での成長や新たな事業領域への挑戦においては、従来の発想や仕組みだけでは十分に対応できない場面も増えています。取締役会として、適切なリスクを見極めながら、顧客や市場の変化を起点とした外向きの視点で果敢に挑戦できる環境・体制づくりを後押ししていきたいと考えています。

Q5　前田社長体制と次期中期経営計画に、どのような期待を寄せていますか。

山崎：前田社長は、資本効率や事業ポートフォリオ改革の重要性をよく理解されていると感じています。だからこそ次は、その考えをより明確な資源配分の意思として示していただきたい。どこに投資し、どこを鍛え、どこを見直すのか。その考え方を資本市場に対してもロジカルに語ることが必要です。方向性そのものは間違っていないと思いますし、実現可能性も十分ある。ただ、方向性が正しいだけでは評価は上がりません。将来の成長の道筋を、論理と情熱の両方で示してほしいと思います。

宮崎：前田社長ならではのリーダーシップが、これから一層重要になると考えています。特に海外成長を実現するには、事業を担う人財と、現地経営を支え牽制機能を果たす管理人財の育成・配置が欠かせません。関係会社の自主性を尊重しながら、グループとして必要な統制を確保する。権限委譲と統制を両立できる組織能力が、次期中期経営計画の実行力を左右すると考えています。



小山：前田社長には、これまで進めてきた改革を土台にしながら、さらに一段上の企業価値向上へ踏み込んでいただきたいです。資本政策や事業ポートフォリオの見直しを資本コストも踏まえて進め、ROEやROICの改善につなげていくことは重要です。ただ、それ以上に人財戦略は大切です。事業ポートフォリオを変えるなら、それを担う人財の配置や育成も一緒に変わらなければ意味がありません。次期中期経営計画では、事業、財務、人財の三つが一体で語られることを期待しています。

大谷：ニッポンハムグループが、これまで以上に市場起点・顧客起点で、外向きに進化していくことを新体制に期待しています。現在は、国境や業界の垣根が低くなり、競争環境が大きく変化しています。次期中期経営計画には、既存事業の強みをさらに磨き上げるとともに、その強みを活かして新たな価値を創造し、国内外で持続的な成長を実現する具体的な道筋が示されることを期待しています。そして、その戦略を着実かつスピード感を持って実行することで、ニッポンハムグループが次の成長ステージへ飛躍できるよう、取締役会の一員としてその挑戦と成長を支えていきたいと考えています。

本日は皆様、貴重なご意見をありがとうございました。