

2025年度 社外取締役と当社株主との対話に関する主な質疑応答

社外取締役と当社株主6社とで個別対話を行いました。以下は主な質疑応答となります。

《対話の開催概要》

日時：2026年1月20日（火）13時00分～14時00分、14時30分～15時30分

2月17日（火）13時00分～14時00分

形態：Web会議

当社対応者：社外取締役 鍋嶋 麻奈、濱 逸夫、濱島 健爾、吉丸 由紀子、山口 裕視

※各対話に社外取締役2名が参加し、当社株主と1on1形式で実施

《質疑応答》

■中期経営計画

Q 現在の中期経営計画の策定にどのように関与されましたか。また、目標数値についてどのように評価していますか。

A【濱】 主力である加工食品事業と低温物流事業の競争優位性を明確にし、成長シナリオをデザインすることをベースに議論しました。ROEの向上については、加工食品では特に付加価値創出による利益率の向上、低温物流ではアセットライトな成長モデルの実現が鍵になります。

A【吉丸】 目標数値達成への努力は当然ですが、それに固執するあまり将来への布石が打てなくなることとはあってはならないと思います。環境変化への対応も盛り込み、ステークホルダーに説明していくことが重要だと考えています。

■食品事業統合

Q 2026年4月から、加工食品事業と水産・畜産事業が食品事業として統合されますが、統合に向けて執行側で実施した施策への評価と今後の課題について教えてください。

A【濱島】 水産・畜産事業は他の事業と比べて収益性が低く、ROIC等の観点からも大きな課題でした。加工食品事業との統合が単なる足し算にならないようにするために、統合に向けて、前中期経営計画から低収益商材を削減し、収益力の高い商材だけを残す構造改革を徹底させたことを評価しています。構造改革により現在残っている商材はニチレイグループとして今後の成長戦略に欠かせない価値ある商品だと認識しています。

A【山口】 今後は統合による具体的なシナジーが迅速に創出されることを期待しますが、その意味でも、加工食品事業へ合流する水産・畜産事業の従業員がやりがいと希望を持てるかが重要です。取締役会でも従業員の想いを大事にする視点がきちんと反映されているかを重視しました。一方で、加工食品事業側も、健康やプレミアム商材への消費者の関心の高まりを受け、商品ポートフォリオを変えていく必要があります。加工食品事業は加工技術のある「箱」であり、そこに良い素材品が入らなければ、良い商品は生み出せません。商品ポートフォリオを考える上で、水産・畜産事業は非常に貴重な存在になりま

すし、水産・畜産事業の強みを加工食品事業が1番活かすことができると考えています。

A【鍋嶋】 ニチレイグループ全体で言えることですが、外部へのアピールに不足を感じています。例えば、商品の「安心・安全」という価値を十分にアピールできておらず、ブランドプレミアムはあまり出せていません。ブランド力の向上によって成長速度は大きく向上するはずですが。

■食品事業×低温物流事業のシナジー

Q 具体的にシナジーが想像できず、KPIも乏しい印象を受けています。本当にシナジーは存在するのでしょうか。

A【濱】 取締役会の中で、具体化の議論を現在進行で行っており、解像度を上げたイメージの提示やKPIの設定は可能だと考えています。事業の組み合わせによるROIC向上と非財務価値を用いた差別化戦略という2つの軸で検討を進めています。サプライチェーンの上流から下流までの一連の機能を保有していることは、環境変化に強く、差別化のポテンシャルも大きいと認識しています。

A【山口】 一方で、低温物流事業の知名度が低いことも解像度が上げられていない点だと感じています。物流事業の成長戦略とは、競合先より一般化費用(※)を下げ続けることに尽きます。例えば、倉庫内のどこに荷物を置けば効率的なのか、荷物の積み替えや仕分けをどう効率化できるかなどをベテランの知見に頼らず、1つひとつの工程をDXで見える化し自動化させていくことで一般化費用が下がり、顧客にとっても付加価値が生まれます。これは普遍的な効果があるため、海外にも展開が可能となります。

※一般化費用：交通工学の考え方で、運賃と諸経費に加え、所要時間の短縮や快適性などの要因も経済価値に換算し加算して算出する費用

■ニチレイグループの強みと課題

Q ニチレイグループの強みと課題について見解を教えてください。

A【吉丸】 強みは各事業のビジネスモデルが堅牢であり、財務状況をきめ細かく把握している点です。また、手堅く着実に施策を実行する能力に長ける一方で、中長期的な視点で戦略立案を行い、果敢にチャレンジしていく姿勢が今後は必要です。

A【山口】 As Is（現状）から考えることは得意な一方で、To Be（目指すべき姿）を描く議論が活発になってほしいと思います。そのためには、中長期視点で外部環境を把握・分析する専門機能や体制が持株会社に必要だと感じています。

A【濱】 ニチレイグループは短期的な環境変化への対応力は非常に高いですが、未来を描いてダイナミックに資源を投下するスピード感が弱いと感じています。また取締役会において、各事業会社の具体的な戦略や実行の議論に時間がかかっている印象です。更には自社のノウハウなど「無形資産が何か」という共通認識が足りていません。グローバルで戦うためには、自らの無形資産価値を認識した上で、各エリアでどのように競争優位性を発揮できるのかを描く必要があります。

■海外事業拡大とガバナンス

Q 海外事業拡大による企業のグローバル化により、不祥事などの経営リスクの増加が考えられます。ニチレイグループは中国で不正案件が発生し2025年3月にリリース(※)を出しました。海外事業拡大を目指すなか、ガバナンスについての考えや取締役会での議論について教えてください。

※当社中国子会社における元従業員による不正行為に関するお知らせ：<https://www.nichirei.co.jp/news/2025/476.html>

- A【濱島】 中国の不正案件の調査委員長として、問題を個人の責任だけに帰するのではなく、不正を誘発させてしまう会社側の制度や仕組みの不足にも問題があったとして厳しく指摘しました。体制が脆弱なまま海外拠点を増やすことはできないという意味も込めています。地域管理統括会社の設立を含め、6分野での再発防止策を進めてきましたが、今回の不正案件への対応で終わらすことなく、定期的に取り締り会などでモニタリングを行い、不備があれば改善するというサイクルを継続的に行ってほしいと思っています。
- A【濱】 これまでグループ全体のガバナンスや監査体制が不十分であり、その反省から海外統括会社の機能強化や、グループでの連携によるスリーラインの監査体制、エスカレーション体制の構築を早急に進めています。
- A【鍋嶋】 海外拡大に必要となる M&A 時の PMI (Post Merger Integration、M&A 後の統合プロセス) を強化すべきだという議論も取締役会で出ています。海外ガバナンス体制の再構築には、裏を返すとコストがかかりますが、リスク低減の観点でも必要不可欠であると考えています。
- A【吉丸】 将来的なコスト低減のためにも M&A の早い段階から PMI を念頭に置いた取り組みを入れ込むなど、体制の強化が必要です。
- A【鍋嶋】 一方で執行側での M&A 実行時に良い変化も起きています。従来は持ち込まれた案件を都度判断して M&A を行ってきましたが、どの地域へ進出すべきかを戦略的にトップダウンで考えられるようになっています。

Q 海外事業の拡大にあたり人財面での課題はどういった点にあると考えられますか。

- A【吉丸】 現地の人財をマネジメントする経営人財の育成が急務となっています。社内人財の育成は進めつつも、同時並行で社外からの採用も行っています。
- A【山口】 ガバナンス人財についても計画的な育成は進めていますが、特定の個人に頼ること自体がリスクであり、人に頼り切らない制度・仕組みの構築が大事です。海外事業が拡大すればキーポジションの数や求められる資質も変わるため、KPI や人財要件そのものも柔軟に見直す必要があります。

■経営人財

Q CxO 体制が 2026 年 4 月から履行されますが、その議論が出た背景や経営人財全般の課題を教えてください。

- A【濱島】 ブランディング、マーケティング、ESG、事業ポートフォリオの優先付けなど、事業会社任せではなくニチレイグループとして横串でリードする必要性が増していることが背景となっています。
- A【山口】 事業に限らずニチレイグループとしてあらゆる分野の「ポートフォリオ最適化」が取締役会で議論されるようになってきました。意思決定の遅れを避けるため CxO 体制の推進が重要と判断しました。
- A【鍋嶋】 人財戦略のグランドデザインを描ける CHRO (最高人事責任者) が現在おらず、ここは課題であると捉えています。大胆な考えかもしれませんが、執行役員レベルでも外部人財の登用を行わない限りスピード感を持って経営変革が起これないのではないかと、社外取締役からは発信しています。執行側でも課題は認識していますので、この 1、2 年で人財戦略を含めた様々な「ポートフォリオ最適化」

が進むことを期待しています。

■株価や投資家を意識した経営

Q IR を通じて投資家から得られた意見は経営に取り入れられていると感じられますか。また株価や投資家を意識した経営において課題と感じている点はありますか。

A【吉丸】 執行部門からの IR 活動報告やアナリストレポート等を通じて、投資家の皆様の反響を共有してもらっています。投資家の皆様と直接対話する機会は、我々への期待や課題意識を確認できる貴重な場だと考えています。また確認できた株式市場の要請を経営に反映させることが社外取締役の役目であると認識しています。

A【濱島】 経営に対する市場とのギャップを挙げるならば、変化のスピードが追いついていないことです。海外への進出や事業間シナジーの創出といった戦略の推進スピードを加速させるべきだと考えていますし、市場が求めることを経営に反映させられるのが社外取締役だと思っています。

以 上

※当文書は当日の質疑応答内容をすべて記録したものではなく、株式会社ニチレイが編集を加えています。

各社外取締役のインタビューなど、統合レポートにも情報を掲載しておりますのでご参照ください。

ニチレイ統合レポート掲載ページ：<https://www.nichirei.co.jp/ir/library/integrated.html>

《対談インタビュー掲載号》

- ・ニチレイ統合レポート 2024：鍋嶋、濱、濱島
- ・ニチレイ統合レポート 2025：濱島、吉丸、山口