

2026 年度 社外取締役スモールミーティング 質疑応答

日時 : 2026 年 6 月 29 日 (月) 14 時 00 分～15 時 12 分

形態 : オンライン

当社登壇者: 社外取締役 濱島 健爾、吉丸 由紀子、山口 裕視

【嶋本氏への社長交代、取締役会について】

Q: 嶋本氏が新社長に選出された理由について教えてください。

A: 嶋本氏は海外経験を注目されることが多いですが、海外経験だけでなくシナジー創出やコーポレートブランド強化などを重視した課題認識と社外取締役との共感性が高かった点が評価されたと感じています。さらに低温物流事業の視点から食品事業の将来像を語るなど、全体最適を追求する広い視野や、ビジネスの共通点を抽出しシナジー構築につなげる能力も選任理由の一つです。課題に対する具体的な解決策や創造的なアプローチが期待される人財と認識されています。

Q: 嶋本氏への交代や CxO 体制への移行により、取締役会にどのような変化が生じていますか？

A: 約 20 年前の分社化以降、各社は自立的に成長してきましたが、持続的な成長にはブランドの再強化、次世代人材育成、資源配分の最適化、資本効率向上、新たなグループシナジー創出などの課題がありました。今回の CxO 体制導入は、これらの課題をグループ全体で横断的に取り組むためのものです。加えて、低温物流事業出身の嶋本氏の社長就任で、食品と低温物流という二大事業の連携やグループ全体の視点が強まりました。最近の取締役会では、人材戦略や資本コスト経営など個別案件よりも戦略的・中長期目線の議題が増えています。今後はモニタリング手法の整理等を通じ、執行と監督の分離がさらに進むことが期待されます。

Q: 嶋本氏が掲げた「5 つの経営論点」について、その背景にある取締役会の議論や危機感、今後の方向性について教えてください。

A: 2035 年目標達成に向けた具体策については、社外取締役も強い危機感を持ち、取締役会として迅速な実行を求めてきました。嶋本氏が論点を整理しタイムラインを示したことで、変革の加速が見込まれます。今起きている大きな環境変化に対応していくためには、2035 年の理想像と現状のギャップをどのように埋めるかという「パスウェイ」の議論が重要になります。グループ全体で人材戦略やキャッシュアロケーションを迅速に策定する必要があり、これについては社内外の取締役間で共通認識が形成されています。

Q: ガバナンスの変化のきっかけや、現在の取締役会の役割と課題について教えてください。

A: 現在の変化は、特定の社長交代がきっかけではなく、社外取締役による継続的な問題提起と執行サイドの応答による積み重ねの結果です。取締役会では多岐にわたる議題の継続フォローが課題でしたが、最近では「積み残し課題一覧」を共有することで解決が進みつつあります。これは、率直な意見を受け入れ

る社風があるため実現できていると感じています。

Q: (前項の質問の続き) これらの課題が解決された先に期待できる企業価値とは何でしょうか？

A: 現段階では「やろうとしている」状況ですが、施策が実行されれば、市場からこれまで以上に正当に評価され、株価への反映が期待されます。

【食品・低温物流シナジーを含む事業ポートフォリオ】

Q: 食品と物流のシナジーについて、現状をどのように評価し、今後どのように加速していくとお考えですか？

A: 国内では各事業で成果を積み上げている段階です。海外展開でもシナジーは有効で、汎用性の高い低温物流モデルが地域ごとに戦略の異なる食品事業の海外進出の支えになるとみています。シナジー創出は持続的成長に欠かせない要素であり、重要な課題と認識しています。

Q: 事業ポートフォリオの在り方について、シナジーありきの議論ではなく、例えば事業のスピンオフといった選択肢も含めて議論できていますか？

A: シナジーと並行してポートフォリオの議論も重要だと考えています。今後の市場動向に応じた最適ポートフォリオのあり姿に関する議論は、シナジー以前の問題として不可欠ですが、まだ十分ではありません。「事業を分けた方が、企業価値が上がるのではないか」という、スピンオフの可能性を含む議論は取締役会で実際に行っています。事業価値向上のための再編成を考える上で、選択肢を封じていることは全くありません。スピンオフ後の各事業が直面する競争環境等、複数の視点から討議しています。

Q: コングロマリット・ディスカウントが懸念される中、事業ポートフォリオにおけるリソース配分の基準と時間軸はどのようになっていますか？

A: 現在は、グループ全体で最も成長できる分野はどこかという視点で、ROIC や WACC を基準にキャッシュアロケーションを議論しています。

例えば低温物流事業では、国内は規律ある厳選投資とし、成長性の高い欧州・ASEAN への投資を優先しています。取締役会では「当社グループがベストオーナーなのか」という視点も常に持っており、有限な資源を最も効果のある方向に振り向けるよう努めています。

【無形資産】

Q: 無形価値をどのように財務的価値に転換していくか、どのような議論がなされていますか？

A: 事業拡大においては、有形資産のみを活用する手法には限界があるため、今後は無形価値を財務価値へと転換していく取り組みが必要です。具体的には、低温物流事業の海外展開において、拡大してきた保管・配送・通関といった各機能を一体的に連携させ、国内で展開しているようなワンストップ型のビジネスモデルの構築を推し進めています。また国内では、ROIC を重視した慎重な投資と、IT・DX を活用した業務の効率化に注力しています。

また、低温物流事業で育成した海外のローカル幹部を食品事業の海外投資案件に参画させるなど、グループ全体での人財リソースの活用も始めており、無形資産を財務的価値に結びつける方法の一つになっ

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 を加えております。