



社外取締役  
濱 逸夫

社外取締役  
濱島 健爾

## 取締役会やさまざまな会議体での健全で充実した議論がニチレイグループの強固なガバナンスを支えています

ニチレイグループは、取締役会の活性化と、各種委員会や諸会議体での議論の充実のために、さまざまな工夫を凝らしています。ここでは、社外取締役のお二人に、取締役会や各種委員会等での議論の様子、役員報酬のあり方、次世代経営人財の育成について、議論していただきました。

### ニチレイの取締役会と委員会について

**Q.** ニチレイの取締役会と各種委員会等について、どのような印象をお持ちですか？

**濱** 出席していて感じるのが、ニチレイの取締役会が非常に充実した議論の場となっていることです。多くの情報が提供され、皆さん、闊達に意見を述べています。取締役会のほかにも、グループの戦略会議やモニタリング会議などを含め、ニチレイにはさまざまな会議体がありますが、出席される方々はいずれも多様性に富み、多様な視点を持って発言されるため、私自身も

大変興味深く、勉強になることばかりです。こうした充実した議論がニチレイグループの強いガバナンスを支えていると思います。一方で、取締役会において、社外役員からの問いに対し、社内役員が答えるような流れになることが多いのは一つの課題かもしれません。社内の役員からの意見提案や問題提起がもっと多くあると、さらに議論が深まっていくのではないのでしょうか。

**濱島** 同感ですね。ニチレイの取締役会の特徴だと思いますが、監査役もかなり発言されており、非常に有益なご意見をいただいています。日本企業の取締役会では、会長や社長の発言力が強く、社内取締役の発言が遠慮がちになるといった話も聞きますが、ニチレイの取締役会の場合は、それはまったく感じません。事業会社の社長という立場にある取締役も、ほかの事業会社の案件に対して、躊躇なく発言されています。いろいろな意見を発信できる開かれた雰囲気があり、この点も非常に良いと思います。一方で、私は経営会議など取締役会以外の会議体にもオブザーバー参加が可能です。執行をモニタリングする立場の社外取締役が経営会議のような執行に関する会議体で積極的に意見を述べることが控えるべきであると認識しており、節度を持って臨むようにしています。

**濱** 執行に関する会議体での発言に対する考え方は、私も濱島さんと同じです。経営会議の資料については社外役員にも配付されるので、どのような議論がなされているのかについては把握することができます。その中で経営に直結するような戦略的なテーマに関する経営会議の議案に対して意見がある場合は、取締役会で提起するようにしています。取締役会での議案に関しては、決議事項にせよ報告事項にせよ、そ

**Q.** 取締役のトレーニングに関するニチレイの取り組み、また取締役のスキルについて、どのようにお考えですか？

**濱** 取締役が保有する適性や経験をスキル・マトリックスとして開示しています。ニチレイでは6項目、会社によってはさらに多くの項目に関するスキルを挙げていますが、この項目の数はあまり問題ではないと思っています。スキルに関する情報をどのように活用するかが大事です。例えば、それぞれ取締役個々のスキルレベルを設定し、その情報をサクセッションや経営人財の獲得の際により活用していくべきだと考えます。

**濱島** IT・DX、そしてメーカーですから研究の分野でのスキルも必要だと感じます。特に、これからはDXの活用方法によって、企業の競争力が大きく変わってくる時代が到来します。サイバー攻撃から会社を守るためのリスク管理の強化につながるDXの活用もあれ

背景説明に費やす時間がやや長くなっていますが、それよりも戦略的な議論にもっと時間を割くべきです。また、各取締役が付度なしで発言する点は良いのですが、事業会社や親会社それぞれの個別案件についての議論が多いように感じます。本来は、事業会社同士のシナジーをどう発現していくのか、グループとしての武器をどのように強化し、ニチレイグループとしての進化につなげていくかといった、大きな視点での議論に多くの時間を費やすべきだと考えます。そこについては、まだまだ課題があります。我々社外取締役が、取締役会や戦略会議といった場で違う視点で意見を申し上げたことに対して、グループ内でも事業会社をまたいでお互いに問題提起し、意見交換していただきたいと思っています。

**濱島** ニチレイに限らず、取締役会には会社法上、決議が求められる案件というものが、それらが優先されることで、戦略に関する議論などに十分な時間がとれないといったことが起きてしまいがちですね。ニチレイには多くの会議体があり、例えば、サステナビリティやESGについてはサステナビリティ委員会で議論できる時間が確保されており、重要な議論の内容については取締役会で報告されています。

ば、事業のイノベーションにつながる事業機会を追求するためのDX活用もあります。専門性の高い分野でもあり、ITやDXのスキルを持つ方が取締役に加わることは極めて重要です。スキル・マトリックスの開示という面でも、IT・DXというスキルを切り出して開示すべきかもしれません。

**濱** トレーニングとしては、役員を対象とした勉強会があります。サステナビリティに関する勉強会は、昨年は6回、今年に入ってからすでに3回開催されています。任意参加ですが、オンラインでも出席できるので、皆さん、とても熱心に取り組んでいると思います。

**濱島** 勉強会のほかにも、任意でDXの通信講座を受講できます。取締役のスキルアップの機会としては充実していると思います。

## 役員報酬について

### Q. 役員報酬に対するニチレイの考え方については、どう思われますか？

**濱島** 役員報酬の体系は非常にバランスがとれています。社外取締役を除く取締役の報酬は、現状では固定報酬が6割、変動報酬が4割で、このバランスもよくとれていると思っています。変動報酬は業績連動賞与2割と株式報酬2割により構成されています。業績連動賞与にはESGの要素も組み込まれており、代表取締役については業績連動賞与(全社業績評価)の2割をESGが占めるなど、なかなか大きいウエイトをESGにかけられています。役員報酬に関する議論自体は続いているところですが、資本市場の要求に十分に応えていると思っています。

**濱** おっしゃるとおりで、役員報酬の体系についてはバランスがとれています。短期・中長期の視点を

踏まえたインデックスが組み込まれているほか、財務的な視点のROICや非財務的な視点のESGに関する第三者評価も入っています。また、それぞれの役職別に査定幅が明確に設定されており、制度自体の頑健性が極めて高いと感じます。ただし、ESGに関する評価については、議論の余地が残されているように思います。ESGの評価は、第三者評価だけでなく、ニチレイとしてのさまざまな企業活動が具体的にサステナビリティの実現にどう貢献したのかを示す指標も取り入れ、総合的に評価できるようにしていく必要があると思います。ESG評価を導入している点では先進的ですが、まだ“形から入っている”という印象は拭いきれません。

## サクセッションについて

### Q. ニチレイグループの経営を担う人財には、どのような資質が必要だと思いますか？

**濱島** ニチレイグループというと、一般的には冷凍食品など加工食品事業のイメージが強いのですが、低温物流事業や水産・畜産事業、バイオサイエンス事業など、多様な事業を展開し、他の企業にはない多様性があります。したがって、グループ全体の成長を実現

させていくには、各事業体がそれぞれ成長を遂げていくだけではなく、事業体同士のケミストリーをどう起こし、いかにして新しいものを生み出せるかが重要なポイントとなってきます。こうしたケミストリーを起こし続けるには、設備や工場といった有形資産のみならず、人財育成やエンゲージメントの向上、ブランド価値の向上、サステナビリティへの取り組みなど、無形資産の活用にも目を向けることが不可欠です。その意味では、ニチレイグループが有する多様な有形・無形の資産価値を深く理解し、それらを向上できる人財、

“

**厳しい競争を勝ち抜くため、社員には「健全な野心」を持ってほしい。**

“

**事業会社同士のシナジーをどう起こし、ニチレイグループの進化にどうつなげていくかを多く議論すべき。**

特に、無形資産の価値を高め、将来の収益に結びつけることのできる人財がニチレイグループの次期経営者としてふさわしいと思います。

**濱** 経営環境が大きく変化するような時代において、これからの経営者に必要な資質として重要なことは2つあると考えています。一つは「戦略構想力」です。常に短期・中長期の視点でニチレイグループのダイナミックな企業活動を構想し、実行に移すことのできる人財が必要です。もう一つは「人間力」です。平時だけでなく、有事の中であっても組織を力強く牽引していき「人間力」を持つ人財が必要です。人間力とは、ひと言で言えば「相手の立場に立って聞くことができる力」です。トップが現場の話聞いて、一緒に考えていくこと

### Q. 次世代経営人財の育成に向けて、留意すべきポイントは何でしょうか。

**濱** 経営トップのサクセッションについての議論もさることながら、次世代の経営人財のプールをいかに拡大させていくかについて突き詰めた議論が必要ですね。これは指名諮問委員会でも議論が始まっていますが、ニチレイグループをどのような会社にしたか、そのためにはどういう投資が必要か、どのような人財が必要かといった議論がまだまだ足りない気がします。「やらなければいけないからやります」ではなく、「これをやりたいから、そのためにこうしたい」という、目指したいことを熱く議論したい。“Have to”ではなく“Want to”で話をしましょうと働きかけているところです。今までは事業会社単独で行ってきた人的資本強化についても、グループで横串を通す取り組みであったり、グループ全体をまたいだ人財のエンゲージメントを最大化する取り組みであったり、ニチレイのカルチャーを少しずつ変えていく取り組みを進めてほしいと思っています。

**濱島** 幹部社員だけでなく、すべてのグループ社員が「健全な野心」を持ってほしいと思います。「野心」というと、ネガティブなイメージがありますが、企業である以上、厳しい競争を勝ち抜き、社員の人生を充実させていく必要があります。私たちニチレイグループの考えをステークホルダーにしっかり伝えることで、サポートしていただき、そして業績を伸ばし、然るべき税金を納め、社会に貢献することができます。そのためにも「健全な野心」を持つべきなのです。与えられた目標をこなし、業績に貢献した人が次世代の経営者にふさわしいとは限りません。社内外の環境変化を踏まえ、新たな価値を創造するためには何が必要なのかを自ら考え、周囲の共感を得て、自ら行動を起こす人財であってほしいということです。危機意識がなければ、人間はなかなか動きません。危機意識を常に持つ人のエネルギーは会社を成長させる一つの原動力になります。ぜひ、その点は社員全員が認識し、目指したいニチレイグループの姿に向けて挑戦してほしいと思います。

