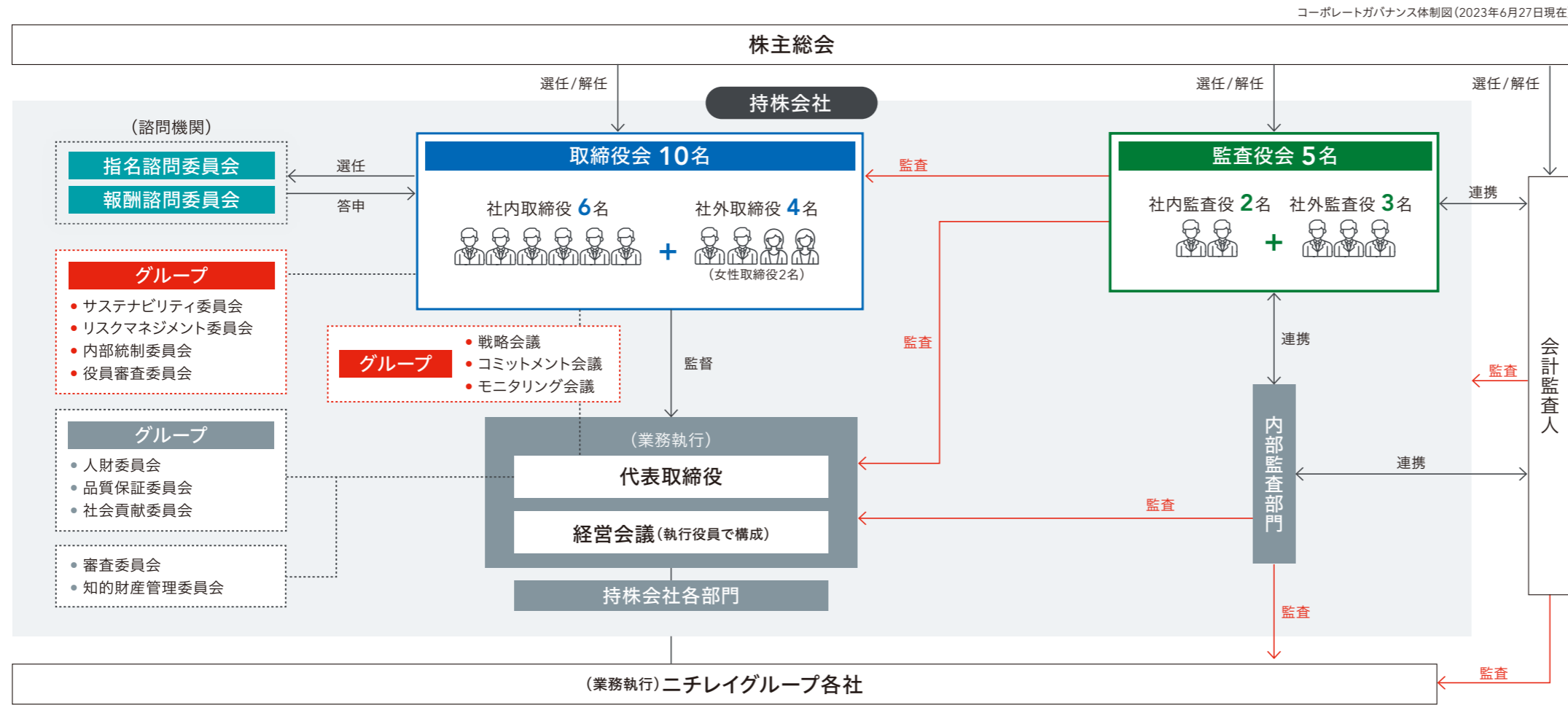


基本方針/体制

ニチレイグループは、持株会社体制のもと、事業会社が加工食品、水産・畜産、低温物流およびバイオサイエンスなどの多岐にわたる事業を展開しています。当社の取締役会が当社グループの戦略を立案し、事業会社の業務執行を監督するという構造をとり、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指します。

持株会社は、コーポレートガバナンス・コードの各原則に照らし、公正かつ透明性の高い経営の実現を重要な経営課題と認識し、取締役会の監督のもと、適切な資源配分、意思決定の迅速化、コンプライアンスの徹底を推進するなど、コーポレートガバナンスの充実に努めています。

また、会社法上の機関設計として監査役会設置会社を採用しています。



グループ人財委員会
 2022年度開催回数 **2回**
 委員長 上席執行役員 狩野 豊
 従業員重視の職場づくりとダイバーシティならびに健康マネジメントの推進を基本方針として、グループ会社の人事政策と健康推進施策をモニタリングし、有用な施策の共有と、その横断的な展開を推進することにより、従業員の働きがいの向上を通じて新しい顧客価値の創造につなげることを目的とする。

グループ品質保証委員会
 2022年度開催回数 **2回**
 委員長 執行役員 奥河 卓司
 顧客および社会から期待される商品・サービス品質の実現を目的とする。

グループ社会貢献委員会
 2022年度開催回数 **1回**
 委員長 上席執行役員 狩野 豊
 グループ会社とその事業特性を活かし、企業市民として「食や物流に関する教育」や「地域貢献・環境保護」などニチレイグループらしい社会貢献を推進することを目的とする。

取締役会
 ▶ 詳細は次ページをご覧ください

監査役会
 ▶ 詳細は次ページをご覧ください

指名諮問委員会
 ▶ 詳細は次ページをご覧ください

報酬諮問委員会
 ▶ 詳細は次ページをご覧ください

グループサステナビリティ委員会
 2022年度開催回数 **4回**
 委員長 代表取締役社長 大榎 顕也
 持続可能な社会の実現に向けたニチレイグループの取り組みを審議し、社会的価値と経済的価値の両立により、ニチレイグループの企業価値の最大化に寄与することを目的とする。

グループリスクマネジメント委員会
 2022年度開催回数 **2回**
 委員長 代表取締役社長 大榎 顕也
 ニチレイグループの企業価値を毀損する不確実性を全体的視点で合理的かつ最適な方法で管理することを目的とする。

グループ内部統制委員会
 2022年度開催回数 **1回**
 委員長 代表取締役社長 大榎 顕也
 グループ各社における内部統制システムの整備・運用、モニタリングならびに改善活動を実施することにより、グループ会社の事業運営の健全化、効率化を図ることを目的とする。

グループ役員審査委員会
 2022年度開催回数 **0回**
 委員長 顧問弁護士
 持株会社・基幹4社の取締役・執行役員の賞罰の公正を期することを目的とする。

グループ戦略会議
 2022年度開催回数 **2回**
 議長 代表取締役社長 大榎 顕也
 持株会社および基幹4社グループの中長期または次年度の戦略・定量目標の審議・合意を通じて、ニチレイグループの企業価値の最大化に寄与することを目的とする。

グループコミットメント会議
 2022年度開催回数 **1回**
 議長 代表取締役社長 大榎 顕也
 持株会社および基幹4社グループの次年度経営方針・次年度予算の示達およびコミットメントを行い、経営目標の達成に向けてグループ会社が取り組むことにより、ニチレイグループの企業価値の最大化に寄与することを目的とする。

経営会議
 2022年度開催回数 **25回**
 議長 代表取締役社長 大榎 顕也
 取締役会決議事項以外の事項および取締役会決議事項の事前審議事項の審議を通じて、ニチレイグループの企業価値の最大化に寄与することを目的とする。

グループモニタリング会議
 2022年度開催回数 **3回**
 議長 代表取締役社長 大榎 顕也
 ニチレイグループの業務執行状況の報告、予算統制およびグループ各社のPDCA (P: Plan, D: Do, C: Check, A: Act) のCAの進捗をモニタリングする会議として、持株会社、基幹4社が、報告すべき事項等について説明責任を果たすことにより、ニチレイグループの企業価値の最大化に寄与することを目的とする。

注 基幹4社：(株)ニチレイフーズ、(株)ニチレイロジグループ本社、(株)ニチレイフレッシュ、(株)ニチレイバイオサイエンス

経営戦略/価値創造ストーリー
 中期経営計画/事業戦略
 サステナビリティ/人財
 ステークホルダー
 ガバナンス/リスクマネジメント
 ファクトデータ

取締役会の概要

構成	取締役10名(うち社外取締役4名)
2022年度開催実績	全19回
実施内容	当社グループの戦略立案および事業会社の業務執行を監督することを通じて、グループの適切な資源配分、意思決定の迅速化、コンプライアンスの徹底を推進しています。年2回開催されるグループ戦略会議の審議を経たうえで当社グループの戦略を策定、承認し、四半期ごとにグループ各事業の実行状況を確認するとともに、業務執行取締役および執行役員に対する実効性の高い監督を行います。

監査役会の概要

構成	監査役5名(うち社外監査役3名)
2022年度開催実績	全16回
実施内容	取締役会から独立した機関として、毎期の監査方針・監査計画などに従い、取締役、内部監査部門経営監査部をはじめとする持株会社各部門など意思疎通を図り、情報の収集および監査の環境の整備に努めています。

任意の委員会の設置状況、委員長の属性

委員会	役割	委員長	2022年度開催実績
指名諮問委員会	経営陣幹部および取締役・監査役の候補者として適切な人財や後継者育成計画などについて、審議のうえ取締役会へ答申する。	社外取締役 昌子 久仁子	8回
報酬諮問委員会	報酬制度、報酬水準、報酬の妥当性などについて、審議のうえ取締役会へ答申する。	社外取締役 濱島 健爾	5回

スキル・マトリックス

ニチレイグループでは、取締役会がその役割・責務を実効的に果たすため、事業経営に関わるそれぞれの分野について、社内外を問わず十分な知識と経験を有する人財で構成される必要があると考えています。会社経営の観点から当社にとって重要と考えられる知識・経験を下記のように定義しています。すべての分野について適切な知見を有することに加えて、当社として特に期待する分野を定めたうえで取締役候補者を選定しています。

経営における「意思決定」に必要なスキル(中長期の企業価値向上に資する)

企業経営	企業経営におけるトップとしてのリーダーシップ発揮、多様なステークホルダーを有する上場企業等における経営経験
ESG / サステナビリティ	ESG(環境・社会・企業統治)の推進役としての経験・専門性、ESGや企業の社会的意義・持続性についての価値判断の知見・専門性、企業のサステナビリティ推進に関する知見・経験、多様な人財を継続的に育成するための人財開発に関する経験・専門性
グローバル(国際性)	現地法人のマネジメント等の経験から得た、異文化コミュニケーションスキルおよび海外事業における高い実行力、特定の国・地域における市場・経済・ビジネスに関する知見・専門性
イノベーション/マーケティング	イノベーション推進に資する知見・専門性、営業・マーケティングに関する経験・専門性

経営における「監督」に必要なスキル(経営の継続性担保に資する)

企業経営	企業経営におけるトップとしてのリーダーシップ発揮、多様なステークホルダーを有する上場企業等における経営経験
財務会計/ファイナンス	財務報告・監査等に必要な財務会計に関する専門性、企業の資金調達・管理に関する経験・専門性
法務/コンプライアンス	法令遵守・規制対応・内部統制、その他社会から求められる規範・企業行動の推進等に関する経験・専門性、法曹界での経験、品質保証に関する専門性・ネットワーク

取締役会の構成

区別	氏名	取締役会の出席状況	指名諮問委員会の出席状況	報酬諮問委員会の出席状況	監査役会の出席状況	保有する経験・スキル					
						企業経営	ESG / サステナビリティ	グローバル(国際性)	イノベーション/マーケティング	財務会計/ファイナンス	法務/コンプライアンス
取締役	大柳 顕也	19/19回	8/8回	5/5回		●	●	●	●		
	梅澤 一彦	19/19回				● (低温物流)		●	●		
	竹永 雅彦	19/19回				● (加工食品)		●	●		
	田邊 弥	19/19回				● (水産・畜産)		●	●		
	鈴木 健二	15/15回 ^{※1}					●	●		●	
	新任 高久 祐一	※2					●	●	●		
	独立役員 昌子 久仁子	19/19回	8/8回	5/5回			●		●		●
	独立役員 鍋嶋 麻奈	19/19回	8/8回	5/5回			●	●		●	
	独立役員 濱 逸夫	14/15回 ^{※1}	6/6回 ^{※1}	3/3回 ^{※1}		●	●		●		
	独立役員 濱島 健爾	15/15回 ^{※1}	6/6回 ^{※1}	3/3回 ^{※1}		●	●	●			
監査役	加藤 達志	19/19回			16/16回		●				●
	片淵 哲郎	15/15回 ^{※1}			11/11回 ^{※1}		●				●
	独立役員 齊藤 雄彦	19/19回			16/16回		●				●
	独立役員 朝比奈 清	19/19回			16/16回			●			●
	独立役員 清田 宗明	19/19回			16/16回			●		●	

※1 鈴木健二氏、濱逸夫氏、濱島健爾氏、片淵哲郎氏は2022年6月24日開催の第104期定時株主総会において新たに選任され、就任したため、就任後に開催された各会議体への出席状況を記載しています。
 ※2 高久祐一氏は、2023年6月27日開催の第105期定時株主総会において新たに選任され、就任したため、2022年度の出席状況は記載していません。

サクセッションプラン(後継者育成計画)

当社は、代表取締役社長の後継者育成計画を、最重要課題の一つと位置づけており、当社グループの企業経営理念に基づいた中長期的な視点で取り組みを実施しています。具体的には、社外取締役が委員長を務める指名諮問委員会にて、選定プロセスに沿って候補者の育成・モニタリング・選定を実施し、十分に審議を重ねたうえで、取締役会へ答申します。

取締役会は指名諮問委員会の答申を受け、グループ役員新体制案の承認、代表取締役社長の決定を行います。

社外取締役(社外監査役)のサポート体制／ 取締役・監査役に対するトレーニングの方針

当社は、社外役員と有意義な議論を行うために、取締役会の資料は、会日の3日前までに各取締役および各監査役に配布しています。なお、独立社外取締役や独立社外監査役の指示を受けて会社の情報を的確に提供できるよう社内との連絡・調整が必要となる場合には、担当秘書が窓口となり、社内との関連部署と必要な連携がとれるようにしています。

取締役または監査役が新たに就任する際は、会社法およびその他の関連法令、経営戦略、財務分析などに関する研修を必要に応じて行い、就任後も法改正や経営課題に関する研修を適宜実施します。また、社外役員に対しては、当社グループの事業概況の説明や主要拠点の視察を必要に応じて実施します。

取締役会での具体的な審議内容

当社の取締役会は、当社グループの戦略を立案し、事業会社の業務執行を監督するという構造をとり、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指しています。2022年度の具体的な審議内容としては、下記のとおりです。

経営戦略	ニチレイグループ重要事項(マテリアリティ)のKPIの設定およびその実現に向けた課題
中期経営計画	中期経営計画「Compass Rose 2024」の進捗と課題
サステナビリティ	グループ人財方針、ニチレイグループ持続可能な水産物・パーム油の調達ガイドラインの策定およびその推進と課題
ガバナンス	モニタリング・モデルを志向した取締役会のあり方およびその実現に向けた取締役会規程・付議基準の見直し
事業戦略	重要な国内・海外投資案件における経営戦略上の課題

取締役会の実効性評価

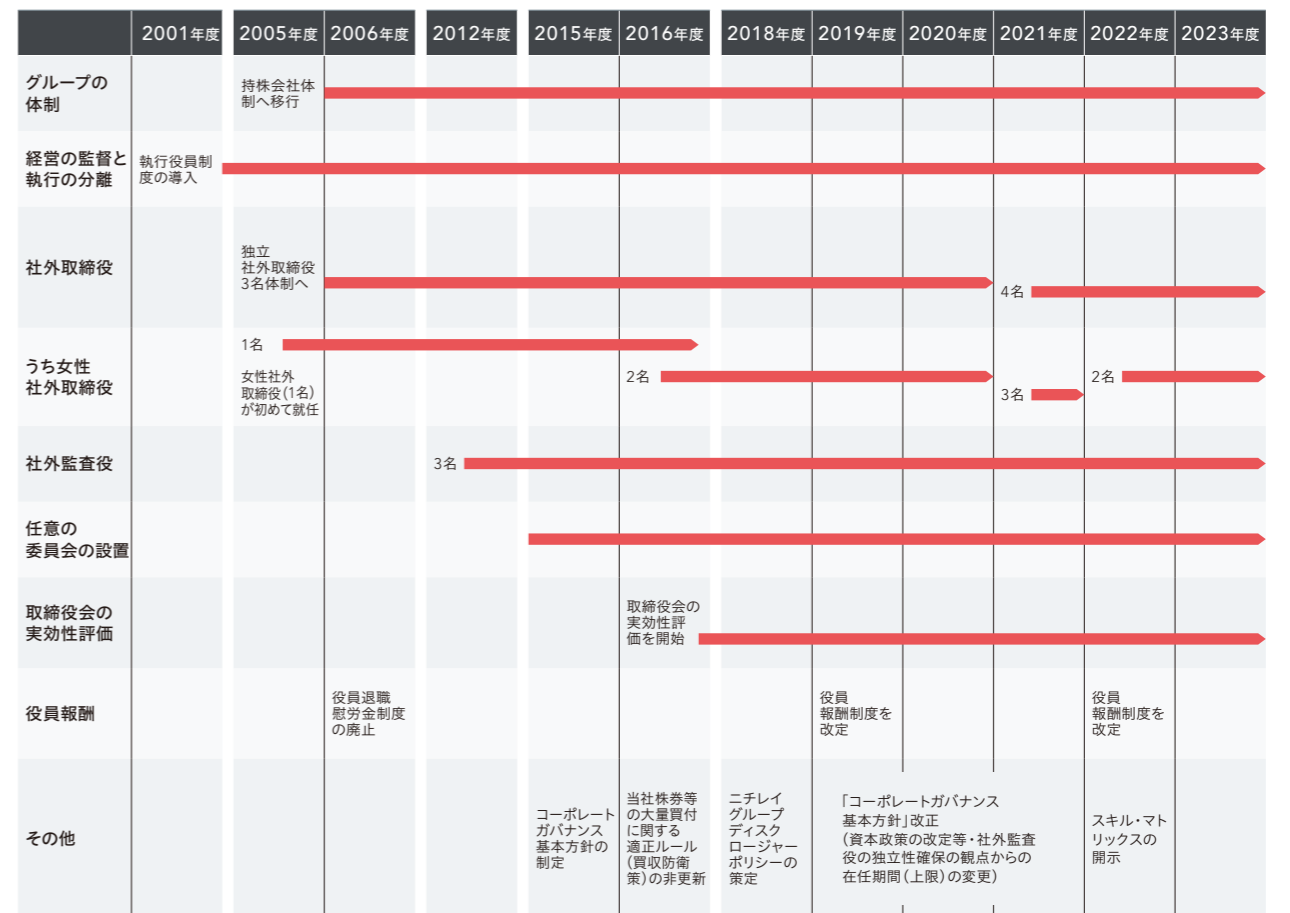
当社の取締役会は、その実効性を担保するために、必要に応じて外部専門家の支援を受けながら、取締役会の運営状況などに関する分析・評価を行い、その結果の概要を開示することにしています。

評価の実施方法	対象者：取締役、監査役(計15名) 時期：2023年1月から2月 手法：外部専門家に委託してアンケートを実施する第三者関与の自己評価方式
2022年度の評価結果	発言しやすい 雰囲気の中で自由闊達かつ忌憚のない意見交換がなされており、また取締役会での議論をより充実したものとするための取り組みとして、付議事項の年間スケジュールの作成や付議事項の見直しが実施されているなど、全体として取締役会の実効性は相当程度確保されているとの肯定的な意見が多く見られました。

抽出した課題	評価・意見	今後について
1. 資料および付議基準	取締役会における本質的な議論について肯定的な評価を示す意見が見受けられた一方で、取締役会の審議時間が予定よりも超過することが多いとの意見や取締役会の開催回数が多いとの意見があったほか、取締役会での議論の質のさらなる向上を図るべきとする意見もありました。	説明内容・資料が多くなりがちな投資案件や出資案件などの重要性の高い特定の議案について、わかりやすい内容となるよう提案部門の意識を促すとともに、取締役会事務局がより深く関与し、取締役会資料の作成段階から支援を行うことで意思決定や監督に必要な情報を整理し、執行サイドに委ねるべき細かな内容は省くなど内容と質を向上させることとしました。また取締役会当日の説明(プレゼンテーション)においては、当該資料に基づいた要点の説明により説明時間を短縮し、十分な審議時間を確保することにしました。取締役会の付議基準については、2023年4月1日付でモニタリング・モデルを志向した見直しを行いました。今後は、その効用を分析し、検討を継続することとしました。

2. 機関設計	現在の監査役会設置会社という機関設計について問題は感じないが、今後継続的に議論を行っていくことが良いとの趣旨の意見が多くありました。	現時点では機関設計の変更は必須事項とは考えていないものの、経営戦略、今後の事業環境の変化、コーポレートガバナンス・コードの要請などを踏まえて、引き続き、適切な機関設計に関する議論を行うこととしました。また取締役会が戦略的な議論にさらに注力するという視点においても、現在の監査役会設置会社という機関設計は、個別具体的な業務執行の決定を執行側に委任すること(左記1.の付議基準の見直し)について会社法上の制約があることを踏まえ、モニタリング・モデルをどの程度まで志向するかという観点から、監査役会設置会社とそれ以外の機関設計との比較検討も含めて議論を継続し、必要に応じて取締役会で報告・審議することとしました。
3. 指名諮問委員会および報酬諮問委員会における議論内容の共有	主に委員以外の役員の意見として、取締役会に対して、各委員会からの答申は行われているものの、各委員会における議論の内容が必ずしも共有されていないという趣旨の指摘が複数ありました。	取締役会においても諮問委員会の議論の内容を一定程度共有した方が良い面がある一方で、任意の会議体である諮問委員会の議論の自由闊達さが失われる面があることも考えられ、よって、指名諮問委員会および報酬諮問委員会における議論の内容をどの程度取締役会に共有するかについては、指名諮問委員会や報酬諮問委員会において検討していくこととしました。

ニチレイグループのコーポレートガバナンス体制強化の変遷



役員報酬制度

役員報酬等の決定方針

① 基本方針

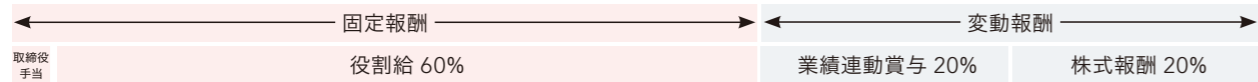
取締役 (社外取締役を除く)	<ul style="list-style-type: none"> 当社グループの企業経営理念、サステナビリティ基本方針「ニチレイの約束」、ならびに経営戦略に則した職務の遂行を強く促すものとする。 長期経営目標を実現するため、グループ重要事項(マテリアリティ)や中期経営計画等における具体的な経営目標の達成を強く動機づけるものとする。 当社グループの持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能させるため、短期的な成果や職務遂行の状況等に連動する報酬(業績連動賞与)と中長期的な成果や企業価値に連動する報酬(株式報酬)の割合を適切に設定する。 当社グループが担う社会的役割や責任の大きさ、食品・物流業界をはじめとした当社グループとビジネスや人財の競合する他社の動向、ならびに経営環境の変化を勘案したうえで、当社の役員にふさわしい処遇とする。
社外取締役	<ul style="list-style-type: none"> 独立かつ客観的な立場から当社の経営を監督するという役割に鑑みて、基本報酬(固定報酬)のみとする。

② 報酬構成・報酬水準

■ 社外取締役を除く取締役の報酬

基本報酬(固定報酬)である「役割給」「取締役手当」および変動報酬である「業績連動賞与」「株式報酬」により構成します。報酬水準は、客観的な報酬市場調査データ(食品・物流業界をはじめとした当社グループとビジネスや人財の競合する企業の報酬水準)等を参考に、当社取締役の職責・員数、および今後の経営環境の変化等を勘案し、第三者機関の意見を取り入れたうえで、適切な金額に設定します。

社外取締役を除く取締役の報酬の割合の目安



報酬構成要素	目的・概要
役割給	業務の執行(職務の執行)に対する基礎的な報酬 各取締役の役割の大きさに応じて設定
取締役手当	経営の意思決定およびその遂行を監督する職責に対する報酬 取締役について一律の金額で設定
業績連動賞与	毎期の財務目標・戦略目標の達成を動機づける報酬 目標達成時に支給する額(「基準額」)は役割給に対する割合で設定 目標達成度に応じて基準額の0~200%の範囲内で金銭を支給
株式報酬 (譲渡制限付株式)	長期視点・グループ全体視点ならびに株主・投資家視点の経営を促すための報酬 毎期交付する株式の価値(「基準額」)は役割給に対する割合で設定 毎期、基準額相当の譲渡制限付株式を交付し、退任時に譲渡制限を解除

■ 社外取締役の報酬

基本報酬(固定報酬)のみとします。報酬水準は、各社外取締役に期待する役割・機能を果たすために費やす時間・労力ならびに客観的な報酬市場調査データ(当社と業態や規模が類似する企業の報酬水準)等を勘案したうえで、適切な金額に設定します。

③ 業績連動賞与

業績連動賞与として個人別に支給する金銭の額は、全社業績、事業業績、個人業績の目標達成状況等に応じて、役職別基準額の0~200%の範囲で変動します。

個人別賞与支給額 = 役職別基準額 × 業績評価係数(0~200%)

※業績評価係数は、各業績評価指数(KPI)の評価係数の加重平均値

評価 ウエイト	(a)全社業績評価					(b)事業業績評価			(c)個人業績評価
	売上高	EBITDA	当期純利益	ROIC	ESG第三者評価*	売上高	EBITDA	ROIC	
代表 取締役	100%					—			—
取締役 (事業担当)	10%	40%	10%	20%	20%	30%			10%
取締役 (機能担当)	70%					—			30%
	5%	30%	5%	15%	15%				

※ESG第三者評価については、評価の客観性・公正性を担保するため、複数のESG評価機関の評価を活用します。

具体的には、以下の3つとします。

ESG第三者評価	選定理由
<ul style="list-style-type: none"> FTSE4Good Index Series MSCI ESG Ratings CDP Climate Change 	<ul style="list-style-type: none"> ESGに関するリスクと機会の適切な管理 気候変動への対応強化

④ 報酬決定手続き

取締役の個人別の報酬等に関する事項は、その妥当性と客観性を確保するため、独立社外取締役を中心とした報酬諮問委員会の審議・答申を経て、取締役会において決定します。

2022年度の役員報酬等の詳細は第105期有価証券報告書に記載しています。

https://www.nichirei.co.jp/sites/default/files/inline-images/ir/pdf_file/yuhohh-pdf/yuho_23.pdf

役員区分	報酬等の種類別の総額(百万円)			報酬等の総額 (百万円)	対象となる役員 の員数(人)
	基本報酬	業績連動賞与	譲渡制限付株式報酬		
取締役(社外取締役を除く)	110 (210)	30 (63)	62 (62)	203 (336)	7 (7)
社外取締役	46	—	—	46	6
監査役(社外監査役を除く)	48	—	—	48	3
社外監査役	32	—	—	32	3
合計	237 (337)	30 (63)	62 (62)	330 (463)	19 (19)

(注) 1 上記には、2022年6月24日開催の第104期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名(うち社外取締役2名)および常勤監査役1名を含んでいます。
2 上記の報酬などの総額は当社が負担する報酬など(当社が支払ったまたは支払う予定のもしくは負担した費用などの合計額)として記載しています。取締役(社外取締役を除く)および合計の括弧内の金額は、当社および当社子会社が負担する連結報酬などの総額となります。
3 上記「業績連動賞与」の額は、2022年度の業績等の結果を踏まえて支給する見込みの額(全額金銭報酬)となります。

政策保有株式の考え方

政策保有株式については、取引・協業関係の維持・強化などを通じて当社の企業価値向上に資すると判断した場合のみに保有します。また、取締役会で毎年、個別の政策保有株式について中長期的な経済合理性などを検証し、保有意義が薄いと判断する株式は売却します。検証にあたっては、取引上の利益・配当金等の便益やリスクが資本コストに見合っているかを個別に精査したうえで、戦略的な重要性などの定性的評価も勘案し総合的に判断します。

政策保有株式の議決権行使については、すべての議案内容を確認し、投資先企業が次のいずれかの項目に該当する場合には、個別に精査したうえで判断します。

- (1) 株主価値の毀損につながる行為がある場合
- (2) 業績や株価が著しく悪化している場合
- (3) その他議案に賛成することに重大な疑義がある場合