

2023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2社とで対話を行いました。以下は主な質疑応答となります。

《対話の開催概要》

日時 : 2024年1月16日(火) 14時00分~15時00分

形態 : Web会議

当社対応者: 社外取締役 昌子 久仁子、濱 逸夫

日時 : 2024年2月20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、濱島 健爾

《注》以下、ニチレイ: 持株会社である株式会社ニチレイ、グループ: ニチレイグループを指します。

Q ニチレイグループの風土や文化についてどのように感じていますか。

A【濱】 体制や文化も含めて典型的な日本企業ですが、取締役同士そして時には社内のメンバーも交えてフランクに討議できる点は素晴らしいと感じています。

A【濱島】 着実に実績を積み上げていく「積み上げ力の強さ」と、2005年の分社化によって独立採算での運営が求められたことによる「事業会社側のやり抜く力」の2つが特徴的だと思っています。

A【昌子】 付け加えるならば、取締役会は自由闊達な意見の場となっています。

Q ご自身が感じるグループの課題事項は何でしょうか。

A【昌子】 企業全体として真面目で誠実な集団ですが、それだけに変化の激しい時代においてチャレンジする姿勢に方向転換することがポイントだと思います。

A【濱】 ニチレイが事業会社同士のシナジーを起こしグループの進化につなげられるかどうかと、長期的なストーリーづくりに課題があると感じています。これまでは事業会社が主体的に自分のアセットを駆使し成長してきましたが、グループとしての戦略ストーリーを組み立てて実行する段階に来ている現在、持株会社であるニチレイが保有資産の共有やシナジー創出をグループ総合力の観点から検討・実行する必要があります。ニチレイは短期的な分析や課題・戦略設定は得意ですが、長期的な戦略ストーリーづくりには長けていない印象を持っています。私も含めた社外取締役から、取締役会で長期的な戦略ストーリーを議論し、経営トップが戦略を明確に定め、それをベースにグループ視点で資産活用を考えた上で、国内外でどのように具体的に成長させるかを考えるべきとの意見が出

ており、今まさに、取締役会、各委員会などで本件の議論を重ねています。

A【鍋嶋】 ニチレイは短期的な課題に対しては非常に細かい部分まで管理ができており安心感がある一方で、長期視点での具体的なありたい姿について磨きをかける必要があると感じています。

また事業面では、ブランドプレミアムを訴求するステージにあると考えています。ブランド戦略を担える人財を強化し、ブランド価値を高めることによって収益性の向上に繋げることが大切です。更には、多様な人財の視点を経営に生かすための女性活躍の推進と、脱炭素経営に向けた太陽光発電による PPA 強化も重要だと思っています。

A【濱島】 「健全な野心」の不足、つまり会社としての発信力不足と、持株会社がグループ全体を束ねてブランド戦略的なリーダーシップを強化できるかどうか課題があります。

特に非財務面の発信力が弱く、積極的な姿勢を取っても良いと感じています。グループ文化として、社内で深い議論をしても根拠に少しでも不明確な点があれば外部には開示しないというある種の奥ゆかしさがありますが、考え方によっては外部に一度発信し、仮に目標に達せなくともその理由を説明し、今後の対応策を発信していく方が、社外の皆様にとって理解がしやすいのではないかと思います。またブランドの発信においては、商品ブランドに偏重した発信ではなく、ニチレイグループが社会と共生する企業であるというコーポレートメッセージも出すべきです。

Q 長期目標にも掲げられている海外事業の拡大にはどのような対応が求められますか。

A【濱】 人財と戦略ストーリーの2つの観点が必要だと思っています。戦略ストーリーづくりに関しては先の質問（グループの課題）で述べた通りですが、人財の観点ではグループ視点での人財交流や、国内と海外現地人財との融合を考える段階にあると思っています。

A【濱島】 国内と海外現地人財の融合について付け加えるならば、日本人以外のローカルスタッフの幹部登用が挙げられます。国や地域に関係なく、優れた社員の処遇やキャリアパス、グループ最適での役割を考えるべきだと考えます。

Q ROIC や事業ポートフォリオに関する現在の議論の状況を教えてください。

A【濱】 加工食品は収益性が他の事業に比べて比較的高いことから、ROIC 向上にはエリア拡大と高収益商品の創出が寄与します。一方、低温物流は大きな設備投資が発生せざるを得ないビジネスモデルであり、ROIC 向上と利益率の改善のためには、M&A の強化も必要です。水産・畜産事業は「食と健康」の観点や食料資源の問題から見ても、事業の保有自体は強みだと思いますが、将来的な両事業の位置付けや ROIC 向上の見直しを検討する必要があり、取締役会でも活発な議論を重ねています。

A【昌子】 バイオサイエンスは継続的な収益の確保に課題があり、懸念を持たれている投資家も多いと聞いています。医療分野に関する産業の多くは、一定規模の開発投資によつ

て次のビジネスを創造する形態を取りますが、現在のバイオサイエンスは積極的な投資に踏み切れておらず、ある種「中途半端な状況」にあると感じています。ただし、医療の在り方に「食」が関わることが多くなっている昨今、事業自体が医療と食のかけ橋のポジションになれる位置にあり、食との連動性を深めることができればニチレイグループにとって将来性のある事業になると考えます。加工食品や低温物流とのシナジーなど、諸方面から同事業の位置付けについて議論を重ねています。

Q 取締役会のサクセッションプランについて考察はありますか。

A【昌子】 指名諮問委員会で人財に関する議論は非常に活性化しています。今後のサクセッションプランのプロセスを確立させたいという思いもあり、委員会だけで年間8回、面談や付属の討議会も15回程度実施しました。サステナビリティ経営の加速を掲げているため、取締役会構成メンバーにはサステナビリティやESGに一定程度の経験、知識、関心があることが望ましいと考えています。

A【鍋嶋】 サクセッションプランは、社長だけを選出して完了するのではなく、社長をサポートする強固な経営陣が必要です。現在、40代を中心とした次々世代向けの幹部育成研修の立ち上げを提案しています。

Q 企業価値との関連を考慮した ESG の KPI を役員報酬の指標に取り入れるべきではないでしょうか。

A【濱島】 役員報酬の評価要素に ESG 第三者評価を入れたことは、最初のステップとしては良かったと思っています。ただしこの評価軸のままで良いというわけではありません。目標が易しすぎても、厳しすぎても適切ではないことから、社内の KPI と第三者評価をミックスした状態で評価するのが望ましいという意見が報酬諮問委員会から出ているため、検討を深めていきます。

以 上

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

各社外取締役の略歴や対談インタビューなど、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 2022：昌子、鍋嶋
- ・ニチレイ統合レポート 2023：濱、濱島