

2024 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 : 2025 年 1 月 21 日 (火) 13 時 00 分~14 時 00 分、14 時 15 分~15 時 15 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

Q 海外事業の伸長や ROIC 経営など良い変化が出ていると感じています。変化を促しているものは何でしょうか。

A【濱島】 2022 年から役員報酬の KPI に ROIC を指標として取り入れたことや、東証から 2023 年に「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」の要請が出され、世論として資本効率を向上させる意識が強まったことも後押しになったように思います。内外からの様々な流れの中で、グループの中に「現状のままではいけない」と自ら変革を進める姿勢が出てきたと感じています。

A【濱】 取締役会での自由闊達な雰囲気や、グループの従業員が取締役会で出た議論に対して真摯に向き合うカルチャーがあることが根底にあるように思えます。更に、持株会社体制を取ることで、業績の達成を追求する事業会社の視点から 1 歩離れ、投資家や株主の意見を汲み上げつつ、本質的な視点や方向性を明示できる点も寄与していると考えています。

A【鍋嶋】 私もグループの真面目な気質が変化を促していると思っています。しかしその裏腹の関係性として、各自に与えられた目標内で行動する傾向にあり、目標を達成したセクションが自らのセクションを超えてグループ一体で目標を達成していくという調整力や姿勢に欠けてしまう点をもったいなく感じています。決められたことを 100% 達成しようとする姿勢は、それに縛られてしまうマイナス面もはらんでいると言えるかと思えます。

Q 現在のニチレイグループは、各事業会社がスタンドアローンかつ短期的な目線の経営をしているように思えます。グループ一体となった経営や長期的な目線は必要ではないのでしょうか。

A【鍋嶋】 2005 年の分社化以降、真面目で忠実なグループの特色を活かし、各事業会社で各々の目標を忠実に実行し、無駄なコストをカットしたことで、安定的に成長してきました。しかしこれからは、グループのシナジーで生み出される領域を伸ばしていく必要があります。そのために、長期目線でありたい姿を経営トップが議論する必要がありますし、

ありたい姿が決まればその手段も明確になると思っています。

A【濱】 ありたい姿の実現手段として、情報開示の充実は、投資家だけではなく、グループ内の意識改革のためにも非常に重要だと感じています。次期中期経営計画（2025年5月発表予定、以下「中計」と記載）を社外にどれだけ具体的に提示できるか、社外取締役から提案している最中です。更に長期的には、会社の存在意義が無くなることや現在のビジネスモデルが全く社会に受け入れられなくなるといった環境変化も起こり得ると考えています。現在、「こういう強みをニチレイグループとして獲得しておかなければならない」という議論にまで至っていない部分があることから、今後、中長期の成長のための議論に加え、将来的に社会的にも経済的にも存在感を高められるような姿をどう実現するかを議論を深めていきたいと考えています。

また環境が激変する中では、加工食品事業と低温物流事業が、従来通りに遠心力を効かせ更に拡大させる部分、一方でグループシナジーを高め求心力を活かす部分の2つを明確にした上で、資源配分することが必要です。なお現在の持株会社体制は、資源配分をする際に、人財、イノベーション、知財など、強化すべき部分をグループ全体で俯瞰できる良い体制だと思います。

A【濱島】 付け加えると、例えば、低温物流事業の投資は国内の建築コストが高騰する中、採算が合わない案件が出てきています。そこで加工食品事業の工場とセットで投資を考えると、デリバリーコストやリードタイムを縮小でき、経済的優位性が出てくると考えています。更に海外でも同様の考え方にに基づき、ブランディングや拠点を一緒にできないかと議論しています。なお海外でのグループシナジーの実現には、現地スタッフの育成やそのキャリアパスも重要な要因になってきます。ニチレイグループに合った人財育成体系を作りつつ、グループシナジー、ブランディング、経済的価値の向上を同時並行で進めていかなければならず、現在、議論のテーブルに登り始めたところです。

Q 2026年4月に加工食品事業と水産・畜産事業が統合されることは、グループにとって更に成長を促すことだと期待していて良いでしょうか。

A【濱島】 統合は当然メリットがあり、単純合算によるコスト削減という話には留まりません。水産・畜産事業はこだわりのある素材やESGに関係するビジネスを持ち、一方で加工食品事業は加工・販売モデルで素材系のビジネスにはあまり強くなかったことから、統合により新たな価値が出てきます。一方で、規模も小さく加工技術に課題のあった水産・畜産事業では、素材の凍結損を出さざるを得ない状況もありましたが、加工食品事業の原材料として活用することで原材料の無駄のない使い方もできると考えています。

A【鍋嶋】 私も素材品の加工度を上げる、調達力の相乗効果を上げるという点で、大いに企業価値を向上できると考えています。例えば、「純和鶏®」という畜産事業のブランドの鶏肉は、飼料米でチキンを育て、その鶏糞を水田の肥料として還元する循環型の生産サイクルで成り立っているビジネスです。統合によって「純和鶏®」を使った加工食品事業での事業化も考えられると思います。ただし、ニチレイグループはこれまでブランディング

に十分に力を入れてこなかったことから、今後はターゲットとなるマーケットの明確化、適切なブランディングが必要不可欠です。既に技術力などのパーツは持っていますので、どこで競争優位性を発揮できるのか、適切なマーケティング、ブランディング、営業を行う必要があると思います。

A【濱】 私もこの統合には、大きなポテンシャルを感じています。再編によって生み出される新たな価値を明確に定義することで、国内、海外それぞれに拡大していく大きな武器になる筈です。食品事業の再編は、今後のグループの成長の起点になると期待しています。

Q 次世代の経営層の要件についての考えを教えてください。

A【濱（指名諮問委員会 委員長）】 次の経営トップ、サポートする経営陣の人員構成、そして社内、社外どちらの登用が良いのかなど、必要な人財の要件について様々な議論を重ねている最中です。また次の経営陣だけではなく、3代先までの候補者人財の要件についても検討しています。これからの経営層には、決められたことをトップダウンで行えることよりも、自ら時代の変化を予測・考察し、行動に移せることが求められると考えます。1人でできることには限りがあるため、優れた多様な人財を最大活用して成長戦略を早期に実現できることも重要な要件ではないでしょうか。

Q 役員報酬の評価指標に、FTSEなどの第三者評価を採用されていますが、第三者評価よりも、御社のマテリアリティとして設定されている項目を指標に取り入れるべきではないでしょうか。

A【濱島（報酬諮問委員会 委員長）】 私もグループのマテリアリティを指標として取り入れるべきだと思っています。ファーストステップとして第三者評価を指標として採用した経緯がありますが、例えば、女性役職者比率やCO2削減量など具体的に把握している数字を報酬制度の基準に設定した方が自然ではないかと、委員会でも議論を深めています。

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。

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 2023：濱、濱島
- ・ニチレイ統合レポート 2024：鍋嶋、濱、濱島