

〔対談〕会長・社外取締役

ニチレイグループでは、実効性を伴う
コーポレートガバナンスの強化に
努めています。

ニチレイグループでは、実効性を伴うコーポレートガバナンスの強化に努めており、社外取締役の意見を積極的に取り入れています。中長期的な企業価値の向上を達成するため、コーポレートガバナンスの一層の充実に向けて、代表取締役会長と3名の社外取締役との対談を実施しました。

Q.1

**コーポレートガバナンスにおいて、
ニチレイグループが
最も大切にしていること**

大谷：企業はすべてのステークホルダーが共存共栄するための「公器」であり、社会規範と適正な市場規範に基づいて活動しなければなりません。そのために企業内での重要な役割を担っている制度の一つがコーポレートガバナンスであり、大きな目的は健全な経営を通じて経営効率の向上、つまり企業価値や業績の向上を達成することと考えます。長期的な企業価値の増大に向け、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための仕組みであり、継続して自律的な改革を必要とするものといえます。

この考え方を踏まえると、コーポレートガバナンスには2つの側面があり、1つは経営者の暴走を防ぐための視点であり、2点目は日本人にありがちな不作為を抑制し、きちんとした意思決定のうえで迅速な行動を促すこ

とと思います。そして、コーポレートガバナンスの要諦となるのが経営の効率性と健全性の担保であり、その前提となる「経営の透明性の確保」が最も大切だと考えます。透明性のづくり方はそれぞれの企業で異なるはずで、例えば監査役会設置会社なのか指名委員会等設置会社とするのかという選択肢から始まり、実際に企業風土や現状抱えている課題等に合わせて制度を設計し、どのような経営体制をつくるかは経営トップの役割であると認識しています。

ご存じのとおり、コーポレートガバナンスは経営の執行と監督を分離し、経営の執行責任者による「内部統制によるモニタリング」と、取締役会や監査役による監督などの「外部統制によるモニタリング」で構成されています。この「内部統制によるモニタリング」は経営トップによる企業内部におけるリスクコントロール活動を指し、一方、「外部統制によるモニタリング（経営の監督）」には株主、取締役会や監査役、会計監査人によるものがあります。いずれの場合でも、企業のコンプライアンス



代表取締役会長
大谷 邦夫

社外取締役
鵜澤 静

社外取締役
鰐淵 美恵子

社外取締役
昌子 久仁子

ス精神や健全な文化・風土は重要な基盤となります。4つの事業会社とそれらを統合する持株会社で構成されるニチレイグループの運営の基本方針は「透明・簡素・分権」であり、多様性から生まれる多くの知恵を共有して価値創造を実現できる企業風土づくりをさらに推進していきたいと思っています。

Q.2 ニチレイグループの社風と 今後の事業の進むべき方向性

鵜澤：ニチレイグループは真面目な社風を持っていると感じます。冷蔵倉庫から始まって水産や冷凍食品（加工食品）といった派生事業はあるものの、バイオサイエンスを除けば今でもビジネス領域がかなり一定の範囲に収まっています。コアビジネスがキャッシュ・カウになっている時にはすでに次のビジネスも考えておかなくては

いけないと思います。大櫛社長以下の皆さんは海外の売上3割以上を目標としておられ、10年後のありたい姿を含めさまざまなことを明確にして、その方向性を従業員も得意先も共有できているという点では非常に良いのですが、しかし、もう少し冒険してもよいと感じています。生き残っていくためには、事業ポートフォリオも入れ替えて行かなくてはいけないと思います。

鰐淵：社外取締役役に就任してから5年になりますが、私も真面目という第一印象でした。歴史もあり、堅くしっかりしている会社だろうと思って取締役会に入り、まさしくそのような会社であったと思います。しかし、5年を経た今振り返ってみますと、非常に変わってきたと感じます。一番変化した点は、透明性だと思います。さまざまな会議で、どんな意見でも話すことができる忖度しない場になって来ていると思っています。

冷凍食品と低温物流が両輪として牽引している会社ですが、次に向かっていくところは、食品と物流これら

〔対談〕 会長・社外取締役

はなくならない事業であらうと思いますので、さらにより圧倒的な業界1位、世界のトップを目指してほしいと考えます。

昌子：知り合いの方からニチレイのことを聞き、品質を大切にする素晴らしい会社だと感銘を受けたことがありましたが、まさしくそのとおりの会社でした。会社全体のイメージは穏やかでやさしいのですが、会議では厳しい中にも温かく、穏やかなやさしさがあります。経営者の方々がきちんとしたトレーニングを受けており人格者が選ばれてきていると感じます。

事業の方向性に関しては、主力の2本足打法に寄りかかり過ぎることには危惧を持っています。今の段階では、飛び地のように本業と離れた事業であるよりも、ブドウの房のように関連しながら粒が大きくなっていく事業が、会社にとっては望ましいと思っています。例えばニチレイフレッシュについては品目の限定というよりも、今後、野菜などの供給の変化も見据えながら、サプライヤーとの関係強化をしていくような形も良いと思います。水産・畜産は素材に特化し各事業が同等に成長していくことで、今後、会社がますます強くなるのではないかと感じています。

大谷：ニチレイグループの事業に対する見方は三者三様ですね。社外取締役の方がそうであるように、社内の取締役7人でもやはり意見が違います。

私は基本的には新しい領域を進めるのであれば技術志向が良いと考えます。ベースとなる技術を使いながらイノベーションを起こして飛び地を創っていくほうが良いのではないかと思います。単に領域やドメインを変えろという短絡論は好きではありませんが、社内の取締役でも新しい領域が必要だと言う人もいます。そういったことを侃々諤々と忖度せずに話し合えるような経営体制になっているのはとても良いと思います。

なお、課題はトライアル・アンド・エラーという意欲が若干弱いところです。これには個々人の意識改革や組織の風土改革が必要でしょう。加えて、イノベティブな

事業やプロジェクトの立ち上げの時に外部のコンサルタントを頼りにするばかりでなく、自分自身の体験としてスモールサクセスが大切ですので、自分たちが当事者意識を持ってイノベーションの創出を進めないといけないと思います。

Q.3

ニチレイグループの社外取締役の役割として、ご自身の注力ポイント

鶴澤：会社の目的は正しく儲けることと思いますが、その「正しさ」のためには冒頭に大谷さんがおっしゃったとおり、透明性がなくてははいけません。会社が正しく事業を続けていけるためには透明性が何よりも重要です。社外取締役は、会長や社長がおかしなことをした時には退任を要求できなくてはなりません。何が正しいことなのかを判断できること、大切なのは、おそらくこの1点であろうと思っています。これができれば、あとは私自身の経営経験や海外での事業経験などを活かして、第三者的な立場から監督し意思決定することになります。また、スキル・マトリックスに関してですが、昨今では単に専門的な知識があるからというだけではなく、自分たちの会社はこのような会社を目指しているからこれらの人たちを選んでいる、という企業からの主張が聞かれるようになりました。今後、ニチレイグループが永続していくためにはスキル・マトリックスも深く考え、適切な人を選任し続けていければ良いと思います。

鰐淵：企業は長期的な企業価値向上を目指すという中で、最近では株主を含めたすべてのステークホルダーのためにというように変わってきていると思っています。日本には昔から「三方よし」という言葉があり、自社にとっても、相手にも、お客様にも最も良いことを目指してきました。社外取締役の役割は、執行側の気づかない点やわかっていながらできていない点を指摘しつつ、長い目で見て順調に企業価値が向上することだと思います。私

自身は取締役の中で、非常に変わった位置を占めていると思っています。女性であり、主婦であり、子育てや介護の経験もありますので、そういった経験から消費者としての買う立場・使う立場からの視点でニチレイを見る立場にいます。また、中小企業の経営者でもありますので、書類の上だけではなく現場感覚の目線があります。そういった点でお役に立ちたいいつも考えています。

昌子：社外取締役は社内取締役とは立場を異にし、アプローチの視点は違いますが、協力してニチレイグループが尊敬される会社に成長させていくことが使命と捉えています。社外取締役の役割は、まず適法性の判断であり、適法性と適正性と効率性、この3点からさまざまな議案についての考えをめぐらしています。考えるにあたっては、各事案が従業員や株主また地域といったステークホルダーにとっての幸せにつながるかどうかという判断基準を持って意見具申をしていきたいと思っています。

Q.4 ニチレイグループの 取締役会評価と取締役会における 審議の内容について

大谷：コーポレートガバナンスの大きな目的は健全な経営を通じて経営効率の向上、つまり企業価値や業績の向上を達成させることです。この目的を実現するために「取締役会が期待される機能を果たしているか？」が重要課題の一つになります。そのため、当社では取締役および監査役全員による「取締役会評価」を2016年から実施しています。毎年、評価と自由記述回答のアンケートを行い、また3年に1回は個別インタビューの結果も使い、最終的な評価にまとめています。開始当初から、評価プロセスに関して外部専門家の支援を受けつつ委託することで客観性を高め、取締役会の運営状況等に関する分析・評価を行っており、結果の概要も開示しています。

20年度は、「ニチレイの取締役会は発言しやすい雰囲気の中で活発な議論が行われている」との総合所見をいただき、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いう肯定的な意見が多いことから、取締役会の進め方や討議の在り方は着実に進化していると実感しています。そのうえで、各役員からさらなる改善点として複数の指摘があり、これらに関しては今後検討していくこととしています。具体的には「取締役会の役割と機関設計」「取締役会の構成」「取締役会の運営・資料の運用」についての3点です。

まず、「取締役会の機関設計」については、現在の監査役会設置会社という機関設計のもとで適切に意思決定および経営の監督が行われているので、他の機関設計（監査等委員会設置会社または指名委員会等設置会社）に移行する必要性を感じないとの意見も多く見られましたが、ニチレイグループの経営戦略および今後の事業環境の変化やコーポレートガバナンス・コードの要請等を見据えながら、継続的に議論と検討を続けることにしました。

次に「取締役会の構成」について、全体として肯定的に評価されていた一方で、コーポレートガバナンス・コードの改訂や機関投資家の議決権行使基準の厳格化を考えると3分の1以上の社外取締役の選任を進めるべきとの意見が多く見られ、また、社内取締役の構成・社外取締役の多様性に関する意見も各々見られました。今年度から社外取締役に女性1名を増員して合計4名とし、取締役は11名の体制としています。当社のビジネスにとって女性の視点は非常に重要ですので比較的早くから女性の社外取締役を起用し、さらに大企業の経営経験のある方にも入っていただいています。今はジェンダーの多様性を確保しつつバランスのとれた人員構成ではないかと思いますが、会社規模やビジネスの範囲等によって取締役会に必要となる人員構成も変わってきますので、社内取締役の構成・社外取締役の多様性を踏まえ、引き続き社外取締役の最適な構成割合について検討していきます。

「取締役会の運営・資料の運用」については、資料の

〔対談〕 会長・社外取締役

改善が進んでいることを評価する意見が多く見られました。他方、取締役会資料の内容や提供時期に関して引き続きの改善を求める意見が複数ありましたので検討を進めます。また、新任の取締役・監査役の就任時そして就任後も、法改正や経営課題に関する研修等も適宜実施していきたいと思います。

また、今回のコーポレートガバナンス・コード改訂においても提示されている、サクセッションプラン（後継者計画）に関する推進者は社長の大御です。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から、次世代の基幹人財および会社の経営をどうしていくべきなのかをじっくりと考え、その内容を指名諮問委員会の中で議論するという形で進めています。現時点で母集団となる人財のリストアップが行われましたので、これからはどんな教育をしていくか、どういった視点で対象者のキャリアを形成していくかを指名諮問委員会の中で検討していく段階です。事業会社におけるサクセッションプランも同時に進め、会議の中での実践的なトレーニングにも取り組んでいます。

鵜澤：取締役会で活発な議論があった事例を挙げると、過去の海外展開の検証と次の成功への手立てに関する議論を3回ほど行いました。特にこの1年は社外取締役も非常にオープンに状況を把握できる形になっています。提示される資料も100点満点とは言えませんが改善が図られて見やすく、統一性が出てきた感じがしています。

また、通常、社外取締役は取締役会への出席が求められていますが、取締役会で結論だけ聞くのではなく、場合によっては経営会議など執行側の議論の中で意見を聞いてもらえるようになり、初期の頃に比べてかなり理解が進んだと感じています。経営会議には、多い時には毎週出席することもあります。

大谷：取締役会と経営会議の議題は規模感やテーマによって分けていますが、経営会議については、「お時間があれば任意でオブザーバー参加していただいて結構です」とお伝えしています。議案と関連資料はイントラ

ネットで見ただけです。

鵜澤：私も、月に1回程度は経営会議にも出席しています。

大谷：また、当社グループは電子決裁を比較的早くから導入しています。これにより、取締役会の各議案への賛否・棄権の個数が視認できます。往々にして、意見がない場合は「全員賛成」として確定するようなこともあるかもしれませんが、当社グループではパソコン上で賛否決裁がわかります。

投資案件やM&A案件は特に活発に議論があり、例えば想定より過大で実態が伴っていないのではないかと、あるいはPMI上の課題があるなど、社内外の取締役全員が参画して侃々諤々の議論を行い、今後の対応への意見も活発に出ます。

Q.5

持続的な成長を実現するために ニチレイグループが 取り組むべきこと

昌子：ニチレイグループの主力事業が食品や低温物流であることを考えると、環境負荷の低減に関して、企業のサステナビリティとして取り組むべきと思い、関連する投資はサステナビリティを維持していくための必要経費として捉えるべきではないかと考えています。生産工場や冷蔵倉庫への投資議案の際にも、環境配慮に関して必ず資料で触れられていますので、非常に信頼感を持っています。かなりの投資額となったとしても、必要性を踏まえながら進めるべきであり、社会的なサステナビリティは会社のサステナビリティにつながると捉えています。

鵜澤：ニチレイグループには「ニチレイの約束」がありますが、昨年、それをESGやSDGsに沿って変化させ、ニチレイグループの「5つの重要事項（マテリアリティ）」と

してつくり上げました。今年度は、実際にこのマテリアリティをどのように運営していくか、長い議論の結果まとめましたので、サステナブルに会社を運営していくための要素として、活用されると考えています。

鵜澤：企業活動を考えた時、活動の結果として社会に貢献するのであり、貢献を目的として考える必要はないと思います。環境負荷の低い設備投資をして利益を出し、そしてステークホルダーに還元できることは、広い意味で地球も含めたステークホルダー全体に恩返しできるはずだと考えます。ESGやSDGsは企業活動の1つの指針ではありますが、活動の結果が社会や環境課題に貢献できるというような流れであるべきだと思います。

大谷：ドラッカーの経営書の中に「企業は社会的存在であり、社会の中で否定されると一夜にして企業は消滅する」という趣旨の一節があります。企業と社会は密接

に結び付いており、企業は社会の中の一員です。ですので、それぞれの会社が持つミッションに基づいて事業活動することで社会課題も解決できるのではないかと思います。当社グループは「暮らしを見つめ、人々に心の満足を提供する」ことがミッションであり、存在意義です。これに基づき、「地球の恵みを活かしたものづくりと、卓越した物流サービスを通じて、豊かな食生活と健康を支え続けていきたい」という長期ビジョンをつくりました。このビジョンを達成することによって、企業も社会も持続可能性が担保されると思っています。着実に自分たちのミッションに基づいて企業活動を日々誠実に続けることで、社会の課題解決の一助につながっていくと確信しています。

そうした考えのもと、社内外の取締役一体で意思がまとまり確定したのが「5つのマテリアリティ」であり、今後は、具体的な施策と目標値を経営戦略に組み込み、全社員での共有と実行を進めていきます。

