

コーポレート・ガバナンス

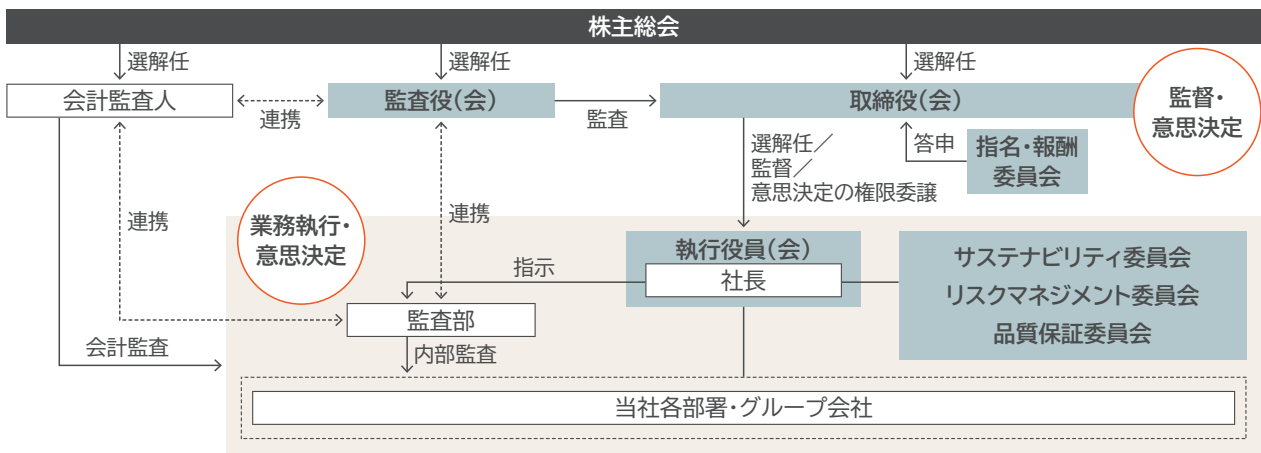
コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社は、当社および当社グループの収益力・資本効率等の改善を図るとともに、サステナビリティへの取り組みを進め、持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促していくため、取締役会においては、企業戦略等の大きな方向性を示し、重要な意思決定機能を残しつつも、監督機能をより重視していきます。

意思決定機能については、社長を中心とする執行役員(会)へ権限委譲を進め、意思決定を迅速化し、監督と執行の分離をより進めていきます。

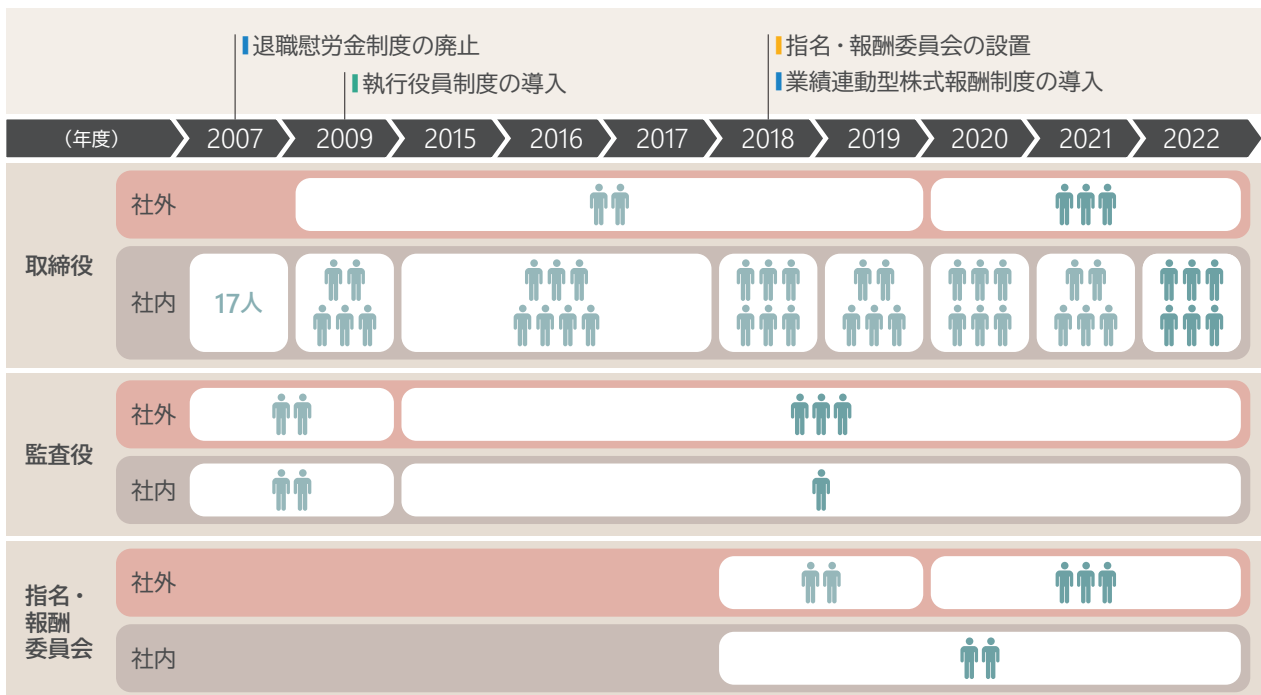
また、上記取締役会による経営の監督に加え、経営陣より独立した立場の社外監査役を含む監査役4名による経営の監査体制が有効であると判断し、監査役会設置会社形態を採用しています。

コーポレート・ガバナンス体制図 (2022年6月28日現在)



コーポレート・ガバナンス体制強化の変遷

■任意の委員会 ■役員報酬 ■制度



▶ 取締役会

社会課題への取り組みを進めながら持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促すため、ミッション・ビジョン、中長期の経営戦略等大きな方向性を示すとともに、執行上の重要な意思決定と適切な監督を行うことを役割と考えています。

上記役割を果たすため「企業経営」「財務・会計」「コーポレート・ガバナンス」等の専門性や経験に加え、主要事業に関する知識・経験、事業間の融合を進めるための柔軟性・創造性を有する人財が必要と考えています。また、その構成はジェンダーを含め多様な視点が重要と考えており、取締役総数に占める独立社外取締役の割合を1/3以上としています。

▶ 指名・報酬委員会

取締役会の諮問機関としての任意の委員会で、独立社外取締役3名と代表取締役2名で構成し委員長は社外取締役が務めています。

指名委員会では社長を含めた候補の選解任、サクセッションプラン等につき審議し取締役会に答申します。

報酬委員会では、報酬制度・水準等について同業・同規模他社と比較するなど毎年検証しています。また、個人別の報酬の算定に当たっては、会社業績およびサステナビリティを含めた業績目標に基づき支給基礎額を決定の上、個人別パフォーマンスの評価を行い取締役会に答申します。なお、最終的な個人別支給額については、取締役会からの委任を受け報酬委員会が決定しています。

▶ 執行役員会

業務執行については、より機動的にかつ効率的な業務運営を行うため、執行役員制度を採用しています。取締役会で選任された執行役員で構成される執行役員会は、原則として毎月1回以上開催され、当社および当社グループの持続的成長と企業価値の向上を促進するため、主要な業務執行につき、多角的かつ十分な審議の上、迅速かつ適切に意思決定を行い、併せて情報共有を行っています。

▶ 監査役会

財務・会計に関する知見等、監査に必要となる専門性と幅広い分野についての豊富な知識を有する人財を監査役に選任し、経営陣より独立した立場の社外監査役3名を含む監査役4名で、監査役会を構成しています。各監査役は取締役会に出席して取締役の職務執行を監査するとともに、必要に応じて執行役員会に出席しています。

▶ その他の委員会

サステナビリティ委員会

サステナビリティ委員会は社長を委員長とし、執行役員と社外取締役をメンバーとして年6回開催しています。重要課題を推進する7部会(水産資源持続部会、サステナブル調達部会、海洋環境部会、プラスチック部会、フードロス部会、ダイバーシティ部会、人権部会)と環境部会で構成され、各部会は委員長が指名した執行役員を部会長とし、部会長によりメンバーが任命されています。

品質保証委員会

お客様の声の共有、ご不満・ご要望に対する打ち手の協議、品質保証の仕組みの整備を行います。本委員会は社長を委員長とし、関係執行役員、部署長、社外委員2名とともに月1回定例会を実施しています。

リスクマネジメント委員会 ▶ P69

コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役の役割

氏名	地位および担当	取締役 在任年数	所有株式数 (2022年6月28日現在)	出席回数(2021年度)			
				取締役会	監査役会	指名・報酬委員会	
						指名	報酬
浜田 晋吾	代表取締役 社長執行役員 最高経営責任者(CEO) 指名・報酬委員会委員	5年	32,800株	20/20回	—	5/5回	8/8回
高橋 誠治	代表取締役 専務執行役員 指名・報酬委員会委員	7年	19,900株	20/20回	—	4/4回	4/4回
山本 晋也	取締役 常務執行役員 最高財務責任者(CFO)	7年	56,400株	20/20回	—	—	—
梅田 浩二	取締役 常務執行役員	2年	14,200株	20/20回	—	—	—
山下 伸也	取締役 常務執行役員	1年	30,600株	16/16回	—	—	—
浅井 正秀	取締役 執行役員	0年	4,700株	—	—	—	—
永井 幹人	社外取締役 指名・報酬委員会委員長	2年	—	19/20回	—	5/5回	8/8回
安田 結子	社外取締役 指名・報酬委員会委員	2年	—	19/20回	—	5/5回	7/8回
松尾 時雄	社外取締役 指名・報酬委員会委員	1年	—	16/16回	—	4/4回	4/4回
濱野 博之	常勤監査役	3年	6,100株	20/20回	17/17回	—	—
広瀬 史乃	社外監査役	6年	—	20/20回	16/17回	—	—
山本 昌弘	社外監査役	1年	—	15/16回	12/12回	—	—
神吉 正	社外監査役	1年	—	15/16回	12/12回	—	—

取締役会実効性評価

1. 評価の実施方法

2021年度の実効性評価は、以下のステップにて実施しました。

- ① 取締役会の全体の状況を確認する全記述式アンケートを全役員に実施
- ② 社外取締役および監査役に対して①で実施したアンケートの回答に係る補足インタビューを実施
- ③ ①および②に基づく当社における課題の抽出とその克服に向けた提案を事務局より提示
- ④ ③を基に全役員でディスカッション

2. 評価結果の概要

① 総括

取締役会は、議長の適切なリーダーシップの下、社内外の役員による活発な意見交換がなされ、取締役会の現状に対する役員の評価は総じて高いと判断されます。また、2016年度来実施している取締役会の実効性評価で指摘される課題克服に向けた改善策を都度講じてきていることが評価されました。一方で、未だ改善が十分に図られていない事項があることも確認されました。

インタビューでは、記述内容の補足にとどまらず、他社の取り組みなどを確認するとともに、当社との比較をしました。また、事務局からは今までの取り組みや改善事項について共有し、今後の当社取締役会の実効性を上げるための方策につき率直な意見交換を行いました。

	期待する分野									
	企業経営	財務・会計	マーケティング・セールス	生産・技術	研究・開発	国際性	コーポレート・ガバナンス	リスクマネジメント	法務・コンプライアンス	サステナビリティ
	○			○	○	○	○			
	○		○			○	○	○	○	
		○				○	○	○		○
			○	○	○					
					○	○				
	○		○			○				
	○		○				○	○	○	
						○	○	○	○	○
						○	○	○	○	○
		○					○	○	○	
							○	○	○	○
		○					○	○	○	
							○	○	○	

②個別の課題に係る議論

以下の課題について全役員にて議論を行いました。

- 取締役会で行うべき議論テーマの選定
- 審議の充実のための工夫・支援体制の在り方
- 取締役会付議基準の見直しの要否
- 実効性評価の実施方法

3. 今後に向けて

本実効性評価アンケートの結果およびディスカッションでの議論を受け、より一層取締役会の充実が図れるよう、改善に向けた取り組みを実施していきます。

コーポレート・ガバナンス報告書

▶ <https://contents.xj-storage.jp/xcontents/AS06310/ddcd077c/6f46/4196/b29f/b8d9be07e9d3/140120220523553639.pdf>

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

▶ 役員報酬等の額の決定に関する方針

当社の役員報酬制度は、コーポレート・ガバナンスコードの原則に沿って、基本方針を以下の通り定めています。

1. ミッション・ビジョンの実現を後押しする制度とする。
2. 短期的な志向への偏重を抑制した、中長期的な企業価値向上を動機づける設計とする。
3. 優秀な人財の維持・確保に有効なものとする。
4. 株主や従業員をはじめとする、ステークホルダーに対する説明責任の観点から、透明性・公正性と合理性を備えた設計とするとともに、適切な決定プロセスを確保する。
5. 役位ごとの役割や責任及び成果に相応しい報酬体系とする。

▶ 役員報酬の決定方針

取締役の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針については、独立社外取締役を委員長とし社外取締役3名および代表取締役2名で構成する任意の報酬委員会(委員長：永井幹人)にて、会社のステージに見合った報酬としています。具体的にはベンチマーク集団との比較検証を踏まえ①報酬の基本方針②報酬制度③報酬水準④報酬項目の構成比率等を審議の上、取締役会で決定します。取締役の各報酬の個人別支給額は、当該制度運用の客観性および透明性の観点から、取締役会からの委任を受けた報酬委員会が決定します。

▶ 役員報酬と算定方法および決定プロセス

取締役(社外取締役を除く)の報酬は、「基本報酬」、「業績連動報酬」、「株式報酬」の3つの要素で構成しています。社外取締役および監査役については、基本報酬のみとしています。

取締役の基本報酬、業績連動報酬および株式報酬の割合は、業績目標を100%達成した場合に概ね65：30：5を目安とするよう設定しています。なお、報酬割合は、株式報酬を1年あたりの報酬に換算した場合です。

取締役および監査役の退職慰労金制度は、2007年6月27日開催の第92期定時株主総会の日をもって廃止しています。

① 基本報酬

基本報酬は代表対価、監督対価、執行対価の3要素で構成し、執行対価は役位に応じ設定します。

② 業績連動報酬

$$\text{業績連動報酬} = \left[\begin{array}{l} \text{配当総額の10\%もしくは} \\ \text{連結経常利益の1\%の} \\ \text{いずれか少ない金額} \end{array} \right] \times \left[\begin{array}{l} \text{役位別配分率} \end{array} \right] \times \left[\begin{array}{l} \text{個人別評価(80\sim120\%)} \\ \text{《評価項目》} \\ \text{サステナビリティを} \\ \text{含めた業績目標} \end{array} \right]$$

業績連動報酬は、単年度の事業から生み出した付加価値の配分と捉え、執行役員に支給する報酬です。

業績評価指標である「連結経常利益」と株主視点を意識した「配当総額」を指標に、「連結経常利益」の1%もしくは「配当総額」の10%いずれか少ない方を支給基礎額とし役位および個人別評価に応じ配分します。個人別評価は2021年度より各役員の成果による単年度業績に対する貢献の度合いを明確化するため導入し、個人別評価の項目にはサステナビリティを含めた業績目標を選定しており、80～120%の範囲でその達成度を評価します。なお、業績連動報酬の支給基礎額および役位別の配分、個人別評価については報酬委員会では審議の上、取締役会で決定し、個人別支給額は取締役会より委任を受けた報酬委員会が決定します。

③ 株式報酬



非金銭報酬である株式報酬は、役員報酬と業績・株式価値との連動性を明確化し、中長期的な業績の向上と企業価値向上への意識を高めるため、執行役員に対し2018年度に導入した制度で、株式給付信託の仕組みを採用しています。2022年4月よりスタートした新中期経営計画では、会社としての業績の評価指標を財務と非財務(サステナビリティ)それぞれで設定し、その割合を70:30としています。財務目標には売上高・経常利益・ROIC、非財務(サステナビリティ)目標には水産物の持続可能性や自社グループ拠点のCO₂排出量削減などを選定しており、50%~150%の範囲で達成率を評価します。その上であらかじめ定めた役位別基礎ポイントに達成率を乗じ、さらに個人別評価を反映し給付株式数を算定します。個人別評価の項目には中期経営計画で掲げたKPI、サステナビリティなどを選定しており、80~120%の範囲で達成度を評価します。なお、会社としての達成率および個人別評価は報酬委員会で審議の上、取締役会で決定し、個人別支給額は取締役会より委任を受けた報酬委員会で決定します。

▶ 2021年度 役員報酬等の総額

役員区分ごとの報酬等総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる人員の 役員の員数(名)
		基本報酬	業績連動報酬	株式報酬	
取締役(社外取締役を除く)	332	196	126 ^{※1}	9 ^{※2}	7(株式報酬:7) ^{※3,6}
監査役(社外監査役を除く)	26	26	—	—	1
社外取締役	36	36	—	—	4 ^{※4}
社外監査役	38	38	—	—	5 ^{※5}

※1 取締役の業績連動報酬には、2022年6月支給見込額を含んでいます。

※2 取締役の株式報酬は、2021年7月支給の実額と2021年3月末見込計上額との差額です(2021年度の株式報酬制度は見送っています)。

※3 株式報酬の支給対象員数には、2019年6月26日付、2021年6月25日付で退任した取締役3名を含んでいます。

※4 社外取締役報酬には、2021年6月25日付で退任した取締役1名を含んでいます。

※5 社外監査役報酬には、2021年6月25日付で退任した監査役2名を含んでいます。

※6 当事業年度中に当社役員に対して職務執行の対価として交付された株式の状況
社外取締役を除く取締役7名に対し、2021年7月21日に当社普通株式39,100株を給付しました。

政策保有株式の縮減に関する方針

① 上場株式の政策保有の縮減に関する方針

当社事業の拡大、持続的な発展のために様々な企業との協力関係が必要であるとの認識に基づき、当社との事業上の関係やコストを勘案し、特に中長期的な取引の維持・強化につながる場合に、当該企業の株式を政策的に保有することを原則としており、かかる保有意義が希薄した場合は売却することとしています。

② 個別の政策保有株式についての保有適否の検証

すべての政策保有株式については、毎年取締役会において中長期的な観点からその経済合理性、保有目的等を踏まえて個別銘柄毎に検証を行います。具体的には、保有株式について「個別銘柄ごとに設定した取引目標に対する達成状況や過去3年間の取引状況」「ROAの目標に対する達成率」等の指標により、保有の妥当性の判断をしています。

2021年6月の取締役会において政策保有株式につき個別に検証を行い、当該事業年度は一部売却を含め上場株式5銘柄、非上場株式6銘柄の合計11銘柄を売却しています。また、2021年11月には、中期経営計画に合わせ2022年度以降6銘柄を対象として売却に向けて動くことを取締役会で決定しており、現在売却方法等を検討中です。

コンプライアンス

コンプライアンスに対する考え方

ニッスイグループは、お客様、従業員、ビジネスパートナー、株主等、すべてのステークホルダーから寄せられる期待に応え、企業としての責任を果たすため、倫理憲章のもと、国内外の法令および社内諸規則の遵守といった、コンプライアンスの徹底に取り組んでいます。リスクマネジメント委員会の傘下に「倫理部会」を設置し、コンプライアンス課題の早期発見・是正・再発防止策の実施に努めるとともに、従業員に対しコンプライアンス意識の向上を図っています。ニッスイ個別に限らず、ニッスイグループ全体におけるコンプライアンス体制の整備・向上にも取り組んでいます。

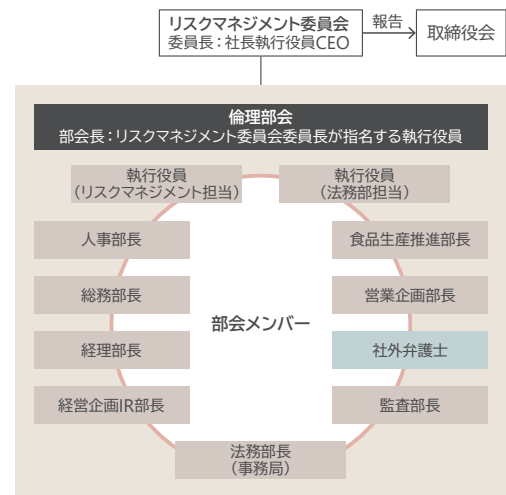
|| 倫理憲章や倫理行動基準などの詳細はウェブをご覧ください。
▶ <https://nissui.disclosure.site/ja/themes/117>

コンプライアンス推進体制

倫理部会は、ニッスイおよび国内グループ会社のコンプライアンス向上を図ることを目的として、原則2カ月に1回(6回/年)、さらに必要に応じて臨時に開催されています。

部会長は社長が指名する執行役員(CFO)が務め、メンバーは社内に加え、社外弁護士となっています。社外弁護士の参加により、第三者性を担保しています。

2021年度は、計10回開催し、内部通報の対応、コンプライアンス活動計画やコンプライアンスアンケート等について審議されました。



コンプライアンス課題を抽出する取り組み

▶ 内部通報制度の概要

コンプライアンス上疑義のある行為等について、ニッスイおよび国内グループ会社の従業員が倫理部会に直接通報できる内部通報制度を設けています。内部通報窓口を社内(倫理部会事務局=法務部)と社外(外部専門業者)に設置し、監査役にも同時に連絡が行く仕組みにしています。直接、電話、WEB、メールなどで行われ、匿名でも受け付けています。

内部通報があった場合は、通報者に不利益が生じないよう配慮の上、倫理部会が調査責任者を選定のうえ調査を行い、その調査結果および改善策を同部会にて検証します。

調査にあたっては、「通報者探しをしない」旨を明確にし、通報者の秘匿と不利益取扱いの禁止を徹底しています。なお、社外通報窓口への通報が顕名であっても、通報者の希望があればニッスイには名前を伏せて報告される体制としています。

ハラスメント事案については複数の窓口を設置の上、ハラスメントデスク(人事部)が対応しており、内部通報窓口を通しての通報についても協働して調査を進めています。

通報内容・対応を含む倫理部会の議事録については、取締役・監査役・執行役員へ報告し、閲覧できる体制を整えており、また、内部通報に関する重要事項については担当役員より取締役会に報告されています。

上記の内部通報制度の概要は、当社の内部通報規程に記載されています。なお、2021年度は、改正公益通報者保護法の施行の準備として、規程の見直しを行いました。

▶ 従業員コンプライアンスアンケート

コンプライアンスの全社的傾向を把握することおよび各組織におけるコンプライアンス上の問題の芽を把握し、職場環境の早期改善に役立てることを目的として、毎年1回、従業員向けにコンプライアンスアンケートを実施しています。

2021年10月に実施したアンケートは、ニッスイ個別従業員2,505名(臨時従業員※を含む)を対象とし、そのうち2,183名が回答、回答率は87%でした。また、外国人従業員向けには、英語・スペイン語・ポルトガル語・中国語・ベトナム語の5か国語に翻訳した上で配布しており、外国人在籍者317名のうち273名が回答、回答率は86%でした。

アンケート結果は、役員、部署長および工場長に送付し、各組織の職場環境を改善するヒントとして役立てています。また、倫理部会においてもアンケート結果を審議し、その審議内容をコンプライアンス活動に反映させるなど活用しています。

※ 臨時従業員：直接雇用の契約社員およびパート等

▶ 取引先コンプライアンスアンケート

毎年1回、ニッスイがお取引先様に対して優越的な地位を利用して濫用行為・不正行為(独禁法・下請法違反等)を行っていないか把握することを目的として、ニッスイが特に優越的な立場になりうる取引を抽出し、そのお取引先様向けにコンプライアンスアンケートを実施しています。

2021年11月に実施したアンケートは、176社を対象とし、そのうち143社にご回答いただき、回答率は81%でした。

コンプライアンス意識を向上させる取り組み

▶ コンプライアンス研修

毎年、新入社員、経験者採用者に対しては、コンプライアンス研修を必修として実施しています。

主に職員、契約職員2種を対象に、課題が生じる都度、不定期にテーマを絞ったコンプライアンス研修を実施しています。

▶ 倫理憲章の共有

ニッスイの社内ポータルサイトに「倫理憲章」を掲載しています。従業員と倫理憲章を共有することでコンプライアンス意識の向上を図っています。

グループ全体におけるコンプライアンス体制を整備・向上させる取り組み

ニッスイグループ全体のコンプライアンスリスクを低減していくため、グループ各社におけるコンプライアンス体制の整備・向上を進めています。

リスクマネジメント委員会を通じてグループ各社のコンプライアンス活動の状況を定期的にレビューしているほか、2020年度からは、それぞれの会社の事業内容、経営規模等に即した一段上のコンプライアンス体制を構築するよう、グループ各社に働きかけていくために、1社ずつワークショップを開催しています。グループ各社の倫理委員会の委員長、倫理委員会事務局の責任者、担当者が参加し、通報対応における課題、対応フロー、今後の活動計画等について意見交換を行っています。本ワークショップは、各年度5社程度実施し、2024年度までに、全対象グループ会社での実施を完了させる予定です。

また、2021年度は、改正公益通報者保護法に準拠した体制の整備をするよう、ワークショップを通じて法改正の概要を説明したり、規程のサンプルを配布するなど、グループ各社に対するサポートを行いました。

リスクマネジメント

リスクマネジメントに対する考え方

ニッスイグループは、水産物をはじめとする資源から様々な食品や医薬品原料などを製造し、世界の人々に対して供給することを使命とし、その責務を果たすべく、安定した生産・販売の継続に努めています。その事業活動をより確固たるものにするため、「リスクマネジメント方針」を制定し、方針の目指す姿の実現を目的としてリスクマネジメント委員会がリスクマネジメントシステムの構築と運用を行っています。また影響の大きいリスク群は、リスクマネジメント委員会において重要リスクとして特定し、専門部会を設置して対応しています。

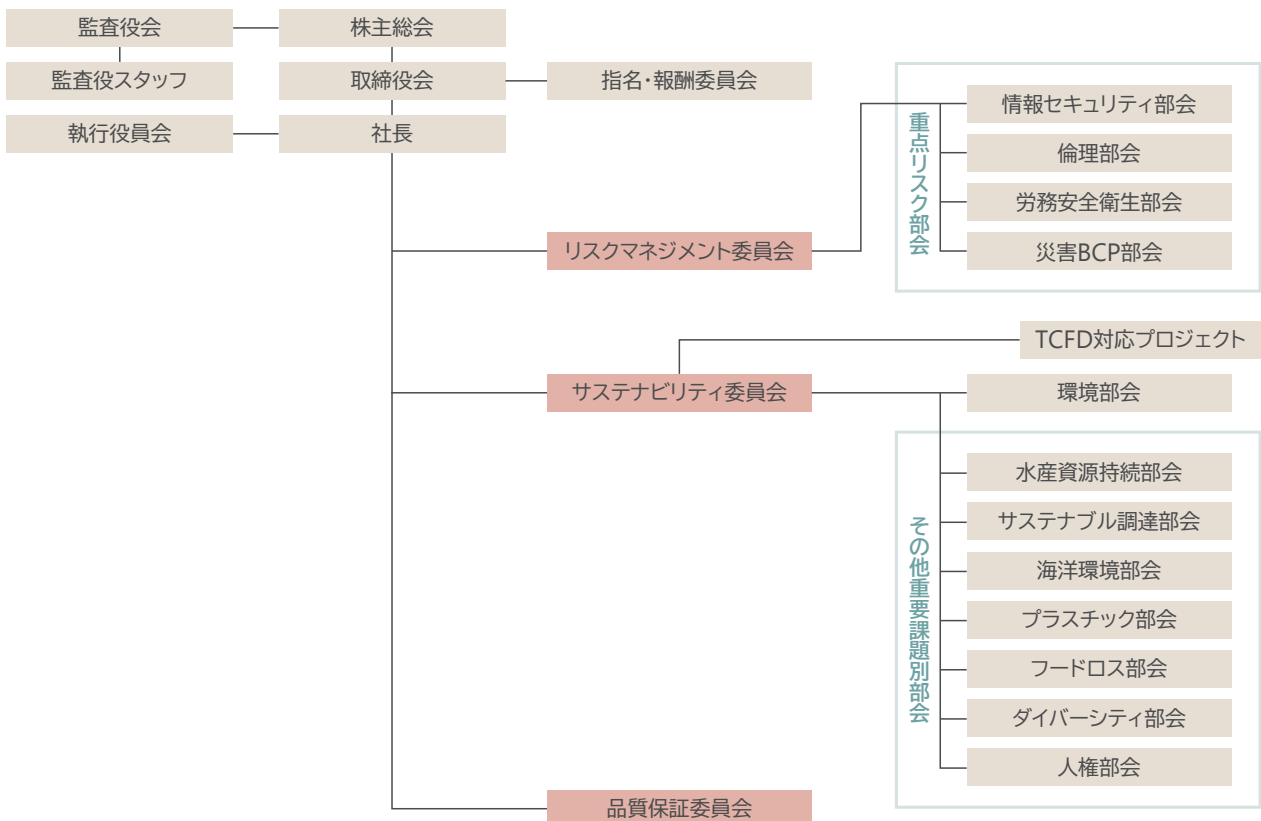
リスクマネジメント方針

当社及び当社グループは、事業活動の妨げとなるリスクの未然防止に努め、緊急時には人命尊重を第一に損失の発生を最小限に抑え、被災者支援など社会への配慮を行うとともに経営資源の保全と事業の継続に最善を尽くすことで、企業価値を維持・向上していくことをリスクマネジメントの基本方針とする。

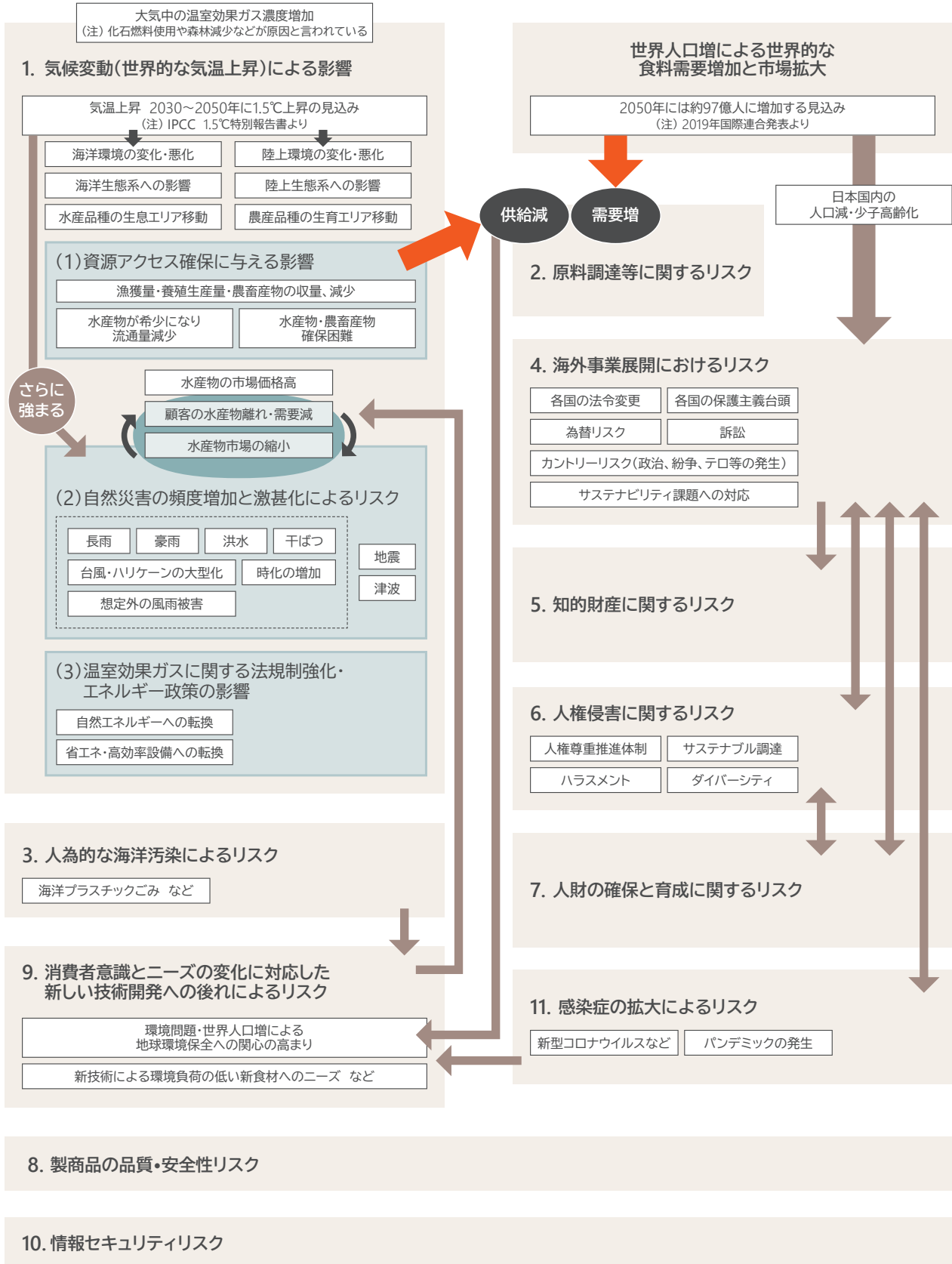
リスクマネジメント推進体制

リスクマネジメント委員会は、委員長を社長とし、またすべての執行役員をメンバーとして年4回開催しています。リスクマネジメント規程に基づき当社グループのリスクマネジメントシステムの構築とその維持・向上に努め、執行役員(リスクマネジメント担当)は取締役会に定期的に活動報告をしています。

推進体制 (2022年6月28日現在)



各リスク間の関係図



外部の視点で捉えたニッスイのガバナンス改革



社外取締役
松尾 時雄

社外取締役
安田 結子

社外取締役
永井 幹人

ガバナンス体制全般の評価、取締役会 についての意見をお聞かせください。

松尾 2021年6月より社外取締役に務めて1年が経ちましたが取締役会の印象としては、ガバナンス体制の強化を積極的に進めようという意気込みが感じられました。想像していたよりもオープンな雰囲気、自由闊達に発言ができる環境が用意されています。

永井 社内取締役・社外取締役に問わず発言がなされ、非常に活性化された取締役会だと思います。取締役会の実効性評価にしても、毎年取締役全員を対象にアンケートおよびインタビューを実施し、その結果を持ち寄って取締役会で細かく議論するといった形で、改善につなげています。そういった流れの中で、執行側への権限委譲も進められ、経営計画や事業戦略に関する議論により多くの時間が振り向けられるようになるなど、一つひとつ改善を積み上げる姿勢は高く評価できます。正に、ニッスイの社風が表れていると感じています。最近、第三者による実効性評価を行っている企業もありますが、ニッスイではディスカッションを通じた取り組み

が効果を上げているので、当面このやり方でいいのではないかと思います。

安田 お二人がおっしゃったように、全員参加の自由闊達な議論が当社取締役会の大きな特色で、経営の健全性が形づくられる場になっていますね。やはり議長を務める浜田社長が、取締役全員の発言を促す雰囲気づくりを心掛けつつ、しっかりとリーダーシップを発揮している点が大いなのではないでしょうか。

一つの特徴としては、取締役会の議題として執行に軸足を置いた内容が比較的多く、かなり細かな執行の部分まで入ってくるところです。そうした議題でも、私たち社外取締役に詳しくわかりやすい説明が用意されていますが、取締役会の議題としては重要課題に集中しにくい、という懸念点もあります。

松尾 議案そのものというよりは、その議案において決議すべき事項が細かな内容になることがしばしばあります。重箱の隅をつついたような議論に陥らないように、私たちが気を付けていく必要があると思っています。

永井 その点は従来から問題ありと認識され、社外取締役の立場からも意見を述べてきましたし、実効性評価や

取締役会の場合でも受け止めてもらい、先ほど申しましたように執行側への権限委譲によって、かなり改善に向かっていているところと考えています。なるべく戦略論や事業論といった、より大きな升目で議論をする方向へ舵は切れているんじゃないかと思います。

昨年度は、長期ビジョンや新中期経営計画の策定を進めていたこともあり、サステナビリティやTCFD、人財に関するテーマなど、これまで取締役会の議案として出てこなかった内容もいろいろと議論できました。今年度は、そうした動きが本当に定着してきているのかも良く見ていきながら、さらなる改善も期待したいと思っています。



長期ビジョン・中期経営計画の策定において感じられたことをお聞かせください。

安田 前中期経営計画の終了から1年間のインターバルが設けられたことで、今回の長期ビジョンと新中期経営計画は、議論の時間が十分にあったと思っています。そのため計画の骨子なども、初期の段階から説明を受け、そこで取締役会での議論も行われました。そうした中で社外取締役からの意見も反映していただきながら、策定してもらったと受け止めています。

私自身は、長期ビジョン「Good Foods 2030」の内容がかなり“食”の方向に振り切ったものであることに驚き

ました。今までの「水産資源」を活かした商品・サービスという軸から、健康やウェルビーイング、サステナビリティへの寄与といった軸へのシフトは、非常に大胆で意欲的なものとして評価しています。同時に、競争の激しい難しい方向に舵を切ったかなと思ったのは事実です。

永井 議論の過程では、まず社名変更を含むリブランディングについて、従業員の方々が本当に腹落ちしていくのだろうかという気持ちを持ちながら、いろいろな会議体を通じて話を聞きました。これに関してはニッスイ従業員の全世代を通じて、私が思っていた以上に肯定的でした。むしろ漁業からスタートした歴史を改めて振り返るとニッスイは創業当初からグローバル企業なんですよね。研究開発といった遺伝子をこの機会に皆で再認識できたのは、ブランドの議論として一つの成果と言えるでしょう。

しかし、新たなアイデンティティとなるブランドをこれからどう確立していくか。「まだ見ぬ食」といっても、私はまだ曖昧だという印象を受けており、ニッスイならではの“食”、ニッスイがリードする“食”といった辺りを今後もっと突き詰めていくことに期待しています。

中期経営計画については、2030年のありたい姿からのバックキャストという作り方が大きな特色で、就任1年目の浜田社長がかなり時間をかけ、安田さんがおっしゃったように初期の段階から、私たち社外取締役も議論に参加させてもらいながら、従業員も巻き込んで意見を吸い上げていった。そのプロセスがもう一つの特色です。これは高く評価したいですね。

ただし、2030年のありたい姿は大変意欲的なのですが、そこからバックキャストした中期経営計画になると、まだまだ「積み上げ」の意識が強く、率直に言えば長期業務計画の域を脱していないと感じます。逆に言えば、10年先のありたい姿と、積み上げてできた中期経営計画とのギャップが明らかになったわけで、それはそれですごく重要なことだと思います。そのギャップを何で埋めていくか。計画初年度は、その議論を真剣にやっていくことになるでしょう。

松尾 今回は長い時間をかけて経営戦略を議論しましたが、当初私が抱いた印象は、本当にグローバルを目指しているのか、ということなんです。国内から見れば、ニッスイは日本の企業として国際的に事業を展開しているけど、いろんな国の事業をモザイク的に

社外取締役 座談会

嵌めただけであり、グローバルな観点からグループシナジーを本当に発揮できるのか、あるいは発揮できているのか。そこを意識した議論が中期経営計画の策定においても十分でないと感じました。私たち社外取締役から見ると、議論の中身が日本国内の話なのか、グループ全体の話なのか混同が生じるような場面もあったように思います。

けれども、だんだん議論が回っていく中で、グローバルなニッスイのイメージを執行サイドが形づくり、将来はグローバルでの成長に軸足を置くという方向で策定を進められたので、これをぜひ実現し、真の意味でグローバルなニッスイグループに変化してほしいです。

掲げたビジョンを目指し、これからグループ全体のベクトルを合わせて進んでいく上で、私が最も期待しているのは、社長のリーダーシップです。取締役会でも申し上げたのですが、ぜひ浜田社長の生の声で世界各地のグループ会社にきちっと語りかけ、ニッスイ全体が同じ方向を見て目標を共有し、走っていくための旗振り役を担っていただきたいとお願いしました。

今後のニッスイのガバナンスに関して どのような課題を認識していますか？

安田 新中期経営計画の重点方針では、グローバル展開の加速に伴い、グローバルガバナンスの強化も盛り込まれています。これは、ニッスイにとって大きな課題の一つであると認識しています。これまでニッスイのグローバル展開は、主にローカルで事業をやっている海外の会社を買収する形で進めてきたので、今の海外グループの状況は、そうしたローカルの会社の集合体に近いものになっているのです。実際、この多岐にわたるグローバル事業がニッスイのビジネスを支えているのですが、ガバナンス面やグループ経営の点では、日本から統括することが困難になってきます。これは、言語や価値観の違いもありますし、また“食”というローカルな分野で共通のプラットフォームが機能しない中、グローバルビジネスを行うことがそもそも難しいこともあります。買収した会社の現地マネジメントに権限をほぼすべて委譲している状況は、リスク管理やコンプライアンス、人材育成においても問題がいろいろと出てきますので、今後どうやってグリップを効かせるのか。それが健全なグ



ローバル成長を実現する条件になってくるはずですが。

永井 現地企業を買収し、そのブランドを活かしながらビジネスを拡げていくというニッスイのグローバル展開は、ある意味で非常にユニークでもあり、日本の食品会社には珍しい海外事業モデルとして、私は評価している面もあります。しかし、それがためにニッスイの海外事業全体を企画したり、資源配分を最適化するとか、本社からリスク管理をトータルに行うといった機能が弱く、なかなか育ってこなかったわけです。これは、社外取締役としてずっと指摘し続けてきたことなのですが、2022年3月海外全体を統括する役員を本社に置き、海外事業全体の企画・リスク管理の体制がスタートしました。一歩前進と言っていていいでしょう。

松尾 私の経験から言えば、子会社数が増えたり、孫会社・曾孫会社という形で樹形的にグループが広がるほどグリップを効かせることが難しくなっていきます。機能上、会社を作る方が事業をやりやすい場合でも、組織全体の形状を複雑化させ、多くの軒を連ねた姿にするのは、やはりリスクが高まる懸念がありますね。ではどうすべきかと言うと、ニッスイグループとしての憲法あるいは共通言語のような、誰が聞いても理解が同じになる文言やルールを用いてガバナンスを効かせることが、これから求められるのではないのでしょうか。

そういう意味で、先ほども社長のリーダーシップへの期待を申し上げましたが、トップ自らの言葉でミッションや

ビジョンを語り、そういう共通のものを各現地会社に根付かせるといった取り組みを総力挙げてやっていけば、ガバナンスも非常に効きやすくなってくるはずですし、長期ビジョンおよび中期経営計画を推進していく上でも、これが重要なポイントになると考えています。



永井 ミッションにしてもビジョンにしても、企画を担当するセクションがそれを作って終わり、というのではなく、社長の仕事として「政(まつりごと)」と私はよく言うのですが、トップがそれをグループ全体に伝え、腹落ちさせて皆で動くというところに持っていくことが大事です。腹落ちしていれば、それぞれの現場や立場で知恵や活力が出てきて、今までにないものを生み出す原動力になっていきます。

安田 ミッションを浸透させるということですね。そこでは、人的資本強化とのシナジーを取っていくことが求められると思います。これからのニッスイグループのミッションとして、まさに“食”という部分を打ち出していくのであれば、それを実現するためにどんな人財が本当に必要なのか。グローバルで戦うためにはどういう人財が要るのか。日本であっても海外であっても、そこを突き詰めて、もっと個々の人財に投資・育成するような仕組みを作っていかなければいけませんし、そういうことを考えていくのが、この数年かなと感じています。

永井 今回の中期経営計画では、事業ポートフォリオに

関するテーマも上がっていますが、事業ポートフォリオを変えていくのであれば、人財ポートフォリオも変えるべきですし、そのための準備も必要です。海外事業を拡大していくには、海外の人財も増やさなければということ考えると、全社的に生産性・効率性を高めながら既存部門から人財を流動的にシフトし、育てていくといった取り組みが求められる。そうした議論をこれから進めていきたいですね。

これが社員のやりがいを増やすことにもつながっていきます。ニッスイは、まだ部門による縦割りが強いと思っています。今後、主要3事業のシナジーや事業間の境界領域で新しいビジネスを作っていくという点でも、人財の流動化やローテーションなどによるいろいろな工夫が考えられるのではないのでしょうか。

これからのニッスイグループに対し 社外取締役として何を期待しますか？

松尾 ニッスイという会社には、事業の多様性という点で非常に多くの可能性があり、他の水産食品会社と比べても、その拡がりが強みになっていると思います。そして、自分たちが生み出した商品がマーケットに存在して、多くの人々に認知されているのは、やはり素晴らしいことであり、大いに誇りに感じてほしいですし、そうした強みを活かしながら、「まだ見ぬ食」の文化をぜひ具現化していただきたいですね。

安田 水産資源を通じて社会課題を解決することもできる、他に類を見ない企業であることに大きな志とミッションを持っていただきたいと思います。ニッスイがあるから、人々がおいしい魚・おいしい食を味わえる、海の資源が守られるという、社会性・公益性をバックボーンに持つ会社として、多角的な視点や多様性を受け入れ、場合によっては外部との共創を図りながら、ますます豊かな成長を遂げてほしいと感じています。

永井 お二人の意見と同じなのですが、言い方を変えれば、ニッスイにしかできないことをやってほしいですね。健康志向や個食対応といった社会的ニーズに対しても、ニッスイにしかできないことに的を絞り、チャンスを獲得していく方が、やってワクワクするはずですし、その喜びや楽しさをすべてのステークホルダーと分かち合う会社になってほしいと思います。

役員紹介

取締役・監査役（2022年6月28日現在）

取締役

代表取締役
最高経営責任者（CEO）
はまだ しんご
浜田 晋吾
（1959年1月7日生）



略歴、地位および担当

1983年 4月 当社入社
2005年 3月 同生産推進室長
2008年 4月 同八王子総合工場長
2011年12月 山東山孚日水有限公司総経理
当社中国室長兼務
2014年 3月 同食品生産推進室長
2014年 6月 同執行役員
2017年 6月 同取締役執行役員
同食品事業執行
2018年 6月 同取締役常務執行役員
2019年 6月 同代表取締役専務執行役員
2020年 3月 同最高執行責任者（COO）
2021年 6月 同代表取締役社長執行役員（現）
同最高経営責任者（CEO）（現）

代表取締役
専務執行役員
水産事業執行委員
たかはし せいじ
高橋 誠治
（1957年12月14日生）



略歴、地位および担当

1982年 4月 当社入社
2004年11月 同鮮魚飼料部長
2007年 3月 同飼料養殖事業部長
2009年 6月 同執行役員
2011年 3月 同南米事業執行
NIPPON SUISAN AMERICA
LATINA S.A. 取締役社長
2015年 6月 当社取締役執行役員
同北米事業執行
NIPPON SUISAN (U.S.A.), INC.
取締役社長
2018年 6月 当社水産事業執行（現）
中部水産株式会社社外監査役（現）
2019年 6月 当社取締役常務執行役員
2021年 6月 同代表取締役専務執行役員（現）

取締役 常務執行役員
最高財務責任者（CFO）、
経営管理部門管掌
やまもと しんや
山本 晋也
（1961年6月6日生）



略歴、地位および担当

1985年 4月 当社入社
2013年 4月 同経理部長
2014年 6月 同執行役員
2015年 6月 同取締役執行役員
2017年 5月 株式会社ニッスイ・ジーネット
代表取締役社長
2017年 6月 当社取締役常務執行役員（現）
同最高財務責任者（CFO）（現）


取締役 常務執行役員
食品事業執行委員、営業企
画部担当、戦略販売部共
うめだ こうじ
梅田 浩二
（1961年2月19日生）



略歴、地位および担当

1983年 4月 当社入社
2007年 3月 同広島支社長
2009年 3月 同常温食品事業部長
2013年 4月 同福岡支社長
2015年 3月 同広域営業本部首都圏家庭用営業部長
2016年 6月 同執行役員
同広域営業本部長、
首都圏家庭用営業部長
2020年 3月 同食品事業執行（現）
2020年 6月 同取締役執行役員
2021年 6月 同取締役常務執行役員（現）

取締役 常務執行役員
ファインケミカル事業執行
委員、R&D 部門管掌
やました しんや
山下 伸也
（1959年6月30日生）



略歴、地位および担当

1983年 4月 当社入社
2007年 3月 同中央研究所長
2011年 3月 同中央研究所長、
東京イノベーションセンター所長兼務
2016年 6月 同執行役員
同中央研究所長
2021年 3月 同R&D部門管掌
2021年 6月 同取締役執行役員
同ファインケミカル事業執行（現）
TN FINE CHEMICALS CO. LTD.
取締役会長（現）
日本製薬株式会社取締役（現）
2022年 6月 当社取締役常務執行役員（現）

取締役執行役員 海外事業執行、南米事業統括委員
海外事業統括部長、戦略部共掌 Nippon
Suisan America Latina S.A.(N.A.L.)社長
あざい まさひで
浅井 正秀
（1962年3月14日生）



略歴、地位および担当

1984年 4月 当社入社
2009年 3月 同水産事業第二部長
2012年 5月 横浜通商株式会社代表取締役社長
2014年 3月 当社水産事業第三部長
2018年 6月 同執行役員
同北米事業執行
Nippon Suisan (USA), Inc. 取締役社長
2019年 6月 当社南米事業執行
Nippon Suisan America
Latina S.A. (N.A.L.) 取締役社長（現）
2022年 3月 当社海外事業執行、南米事業統括（現）
2022年 6月 同取締役執行役員（現）

社外取締役
ながい みきと
永井 幹人
（1955年10月28日生）



略歴、地位および担当

1978年 4月 株式会社日本興業銀行入行
2003年 4月 株式会社みずほコーポレート銀行本店
営業第二部長
2004年 4月 同本店営業第二部兼本店営業第九部長
2004年 6月 同営業第九部長
2005年 4月 同執行役員営業第九部長
2007年 4月 同常務取締役コーポレートバンキングユニット統括役員
2009年 4月 同常務執行コーポレートバンキングユニット統括役員
2011年 4月 同取締役副頭取内部監査統括役員
2012年 4月 同取締役副頭取
2013年 4月 同理事（2013年4月末日まで）
2013年 5月 新日鉄興和不動産株式会社
副社長執行役員
2013年 6月 同取締役副社長
2014年 6月 同代表取締役社長
2019年 4月 日鉄興和不動産株式会社取締役相談役
2019年 6月 同相談役
株式会社岡三証券グループ
社外取締役（監査等委員）（現）
2020年 6月 当社取締役（現）
2021年 6月 東北電力株式会社社外取締役（現）
株式会社オオバ社外取締役（現）

社外取締役
やすだ ゆうこ
安田 結子
（1961年9月16日生）



略歴、地位および担当

1985年 4月 日本アイ・ビー・エム株式会社入社
1991年 9月 フース・アレン・アンド・ハミルトン
株式会社入社
1993年 9月 ラッセル・レイノルズ・アソシエイツ・
ジャパン・インク入社
1996年 6月 同マネージング・ディレクター
2003年 4月 同日本支社代表
ラッセル・レイノルズ・アソシエイツ・インク
エグゼクティブ・コミッティーメンバー
2010年 4月 公益社団法人経済同友会幹事
2015年 6月 SCSK株式会社社外取締役
2016年 6月 同社外取締役監査等委員
2017年 3月 昭和シェル石油株式会社社外取締役
2018年 6月 株式会社村田製作所
社外取締役（監査等委員）
2019年 4月 出光興産株式会社社外取締役
2020年 6月 当社取締役（現）
株式会社村田製作所社外取締役（現）
2020年 7月 株式会社ボードアドバイザーズ入社
シニアパートナー（現）

社外取締役
まつお ときお
松尾 時雄
（1957年4月26日生）



略歴、地位および担当

1980年 4月 旭硝子（現AGC）株式会社入社
2006年 1月 同エンジニアリングセンター長
2010年 1月 同執行役員CSR室長
公益財団法人旭硝子奨学会常任理事
日本カーバイド工業株式会社
代表取締役社長執行役員
2020年 6月 同顧問
2021年 6月 当社取締役（現）
東洋合成工業（株）社外取締役（現）

監査役

常勤監査役
はまのひろゆき
濱野 博之
(1959年4月6日生)



略歴、地位および担当

- 1982年 4月 当社入社
- 2013年 4月 同秘書室長
- 2015年 6月 同経理部長
- 2017年 3月 同経営企画IR部長
- 2017年 6月 同執行役員、経理部担当
- 2019年 3月 同経営企画IR部、経理部担当
- 2019年 6月 同常勤監査役(現)

社外監査役
ひろせしの
広瀬 史乃
(1967年3月8日生)



略歴、地位および担当

- 2000年 4月 弁護士登録
阿部・井窪・片山法律事務所
- 2004年 1月 阿部・井窪・片山法律事務所
パートナー(現)
- 2014年 9月 株式会社ジョイフル本田
社外監査役(現)
- 2016年 6月 当社監査役(現)
- 2021年 6月 イノテック株式会社社外取締役(現)

社外監査役
やまもとまさひろ
山本 昌弘
(1958年8月15日生)



略歴、地位および担当

- 1983年 3月 プライスイーターハウス公認会計士
共同事務所入所
- 1986年 3月 公認会計士登録
- 2000年 8月 中央青山監査法人代表社員
- 2006年 9月 あらた監査法人(現PwCあらた有限責任監査法人)代表社員
- 2019年 7月 公認会計士山本昌弘事務所代表(現)
- 2019年 9月 公益社団法人ジャパン・プロフェッショナル・バスケットボールリーグ監事(現)
- 2020年 3月 株式会社オプトホールディング
(2020年7月1日より株式会社デジタルホールディングスに商号変更)
取締役(監査等委員)(現)
- 2021年 6月 当社監査役(現)

社外監査役
かんきただし
神吉 正
(1958年10月9日生)



略歴、地位および担当

- 1981年 4月 株式会社第一勧業銀行入行
- 2002年 4月 株式会社みずほコーポレート銀行
経営企画部次長
- 2002年12月 同企画グループ統括役員付
コーポレートオフィサー兼管理部次長
- 2005年 4月 同大阪営業第三部長
- 2008年 4月 同執行役員営業第八部長
- 2011年 4月 同常務執行役員営業担当役員
- 2012年 4月 株式会社みずほ銀行常務執行役員
営業店副担当役員
- 2013年 4月 株式会社みずほフィナンシャルグループ
常務執行役員企画グループ長
株式会社みずほ銀行常務執行役員
企画グループ長
株式会社みずほコーポレート銀行
常務執行役員企画グループ長
みずほ信託銀行株式会社
常務執行役員企画・財務・主計
グループ担当役員
- 2013年 6月 株式会社みずほフィナンシャルグループ
常務取締役企画グループ長
- 2014年 4月 同専務取締役内部監査部門長
- 2014年 6月 同執行役員専務内部監査部門長
(2016年3月まで)
- 2016年 4月 みずほ総合研究所株式会社
代表取締役副社長
- 2017年 5月 同顧問(2017年6月まで)
- 2017年 6月 日本通運株式会社常勤監査役
- 2021年 6月 当社監査役(現)
長野計器株式会社社外監査役(現)

常務執行役員

伊勢 宗弘

執行役員

黒田 哲弘
松島 和浩
小田 幸一
奥村 英世
田中 輝
郡山 剛
三谷 拓己
中野 博史
馬場 太郎
倉石 曜考