

## 役員一覧



### 取締役

① 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  
はまた しんご  
浜田 晋吾

② 取締役 専務執行役員  
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

③ 取締役 専務執行役員  
最高執行責任者 (COO) 食品事業執行  
コンビニエンス事業部・営業企画部管掌  
うめだ こうじ  
梅田 浩二

④ 取締役 常務執行役員  
ファインケミカル事業執行  
R&D部門管掌  
やました しんや  
山下 伸也

⑤ 取締役 執行役員  
海外事業執行・南米事業統括  
海外事業推進部管掌 戦略商品部共管  
Nissui America Latina S.A.(N.A.L.)  
取締役社長  
あさい まさひろ  
浅井 正秀

⑥ 取締役 執行役員  
水産事業執行  
たなか てる  
田中 輝

⑦ 社外取締役  
指名・報酬委員会委員長  
まつお としお  
松尾 時雄

⑧ 社外取締役  
指名・報酬委員会委員  
えぐち  
江口 あつみ

⑨ 社外取締役  
指名・報酬委員会委員  
あへ だいさく  
安部 大作

⑩ 社外取締役  
指名・報酬委員会委員  
たなか けいこ  
田中 径子

### 監査役

⑪ 常勤監査役  
はまの ひろゆき  
濱野 博之

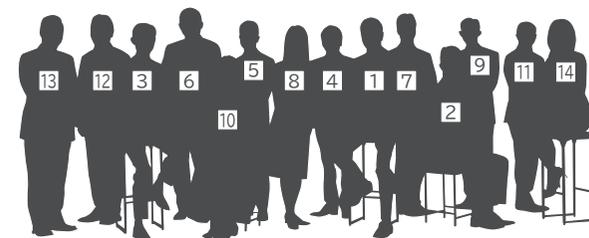
⑫ 社外監査役  
やまもと まさひろ  
山本 昌弘

⑬ 社外監査役  
かんき たかし  
神吉 正

⑭ 社外監査役  
てらはら まさきこ  
寺原 真希子

### 執行役員

郡山 剛  
三谷 拓己  
中野 博史  
倉石 曜考  
古賀 敬  
井上 浩志  
広井 洋一郎  
中井 清典  
洲崎 幹雄  
谷内 満



(2024年6月26日現在)

## 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	在任年数	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	
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	7年	○			○	○	○	○	○	○	○	○
山本 晋也	取締役 専務執行役員 最高財務責任者(CFO)	9年		○					○	○	○		○
梅田 浩二	取締役 専務執行役員 最高執行責任者(COO)	4年			○	○				○	○		○
山下 伸也	取締役 常務執行役員	3年						○	○				○
浅井 正秀	取締役 執行役員	2年	○		○				○	○	○		
田中 輝	取締役 執行役員	0年	○		○	○			○				
松尾 時雄	社外取締役 指名・報酬委員会委員長	3年	○			○				○	○	○	○
江口 あつみ	社外取締役 指名・報酬委員会委員	1年						○			○	○	○
安部 大作	社外取締役 指名・報酬委員会委員	0年	○	○						○	○	○	○
田中 径子	社外取締役 指名・報酬委員会委員	0年							○	○	○	○	○
濱野 博之	常勤監査役	5年		○					○	○	○	○	
山本 昌弘	社外監査役	3年		○						○	○	○	
神吉 正	社外監査役	3年								○	○	○	
寺原 真希子	社外監査役	0年							○	○	○	○	○

※上記一覧表は、各人の有するすべての知識や経験などを表すものではありません。



略歴・選任理由については招集通知をご参照ください。

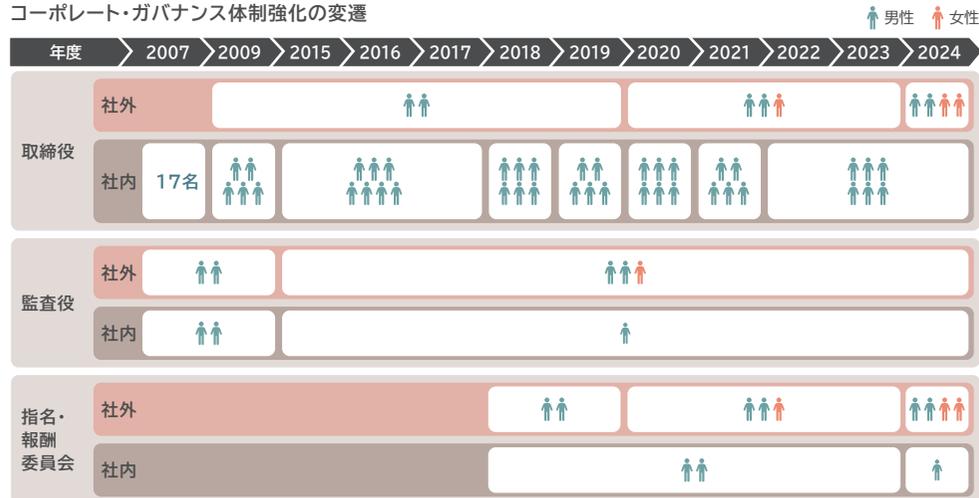
▶ <https://contents.xj-storage.jp/xcontents/AS06310/c9622203/0c0a/45f4/b749/5405350beb93/140120240530514870.pdf>

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・資本効率などの改善を図るとともに、社会的責任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、企業戦略など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に権限委譲を進め、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・ガバナンス体制強化の変遷



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・長期ビジョン、中長期の経営戦略など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。これらの役割を果たすため「企業経営」「財務・会計」「コーポレート・ガバナンス」など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・創造性を有する人材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。

2023年度の主な審議概要

- 当社取締役会規程に基づく重要事項の決定
- 職務執行の報告
- 中長期経営テーマ(R&D・知財戦略・新規事業開発・CO<sub>2</sub>排出量削減計画)

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、独立社外取締役4名と代表取締役1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などについて審議し、取締役会に答申します。報酬委員会では、報酬制度・水準などについて同業・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あたっては、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。

2023年度の主な審議概要

- | 指名委員会  | 報酬委員会  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会におけるスキルマトリックス</li> <li>サクセッションプラン</li> <li>グループ会社の指名・報酬制度</li> <li>取締役会の構成(人数・今後の必要スキルなど)</li> <li>2024年株主総会後の取締役会体制</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>役員報酬制度の改定</li> <li>2022年度業績連動報酬・株式報酬の個人別評価</li> <li>2023年6月支給、12月支給業績連動報酬の個人別支給額</li> <li>信託報酬(BBT)の追加購入</li> </ul> |

執行役員会

業務執行については、より機動的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。取締役会で選任した執行役員で構成する執行役員会は、原則として毎月1回以上開催し、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いて、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、あわせて情報共有を行っています。

2023年度の主な審議概要

- 事業・部門戦略に基づく人材戦略
- 事業ポートフォリオ関連
- 新規事業開発について
- CO<sub>2</sub>排出量削減計画

監査役会

財務・会計に関する知見など、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材を監査役に選任し、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などの重要会議に出席しています。

2023年度の主な審議概要

- 監査方針、監査計画
- 会計監査人に関する評価
- 常勤監査役による監査活動状況
- 監査上の主要な検討事項(KAM : Key Audit Matters)に関する会計監査人とのコミュニケーション
- 社外監査役選任議案への同意

## 取締役会実効性評価

### 実効性評価のスケジュール

2023年度の実効性評価（以下、実効性評価）は、全役員（取締役9名、監査役4名）を対象とし、以下のスケジュールで実施しました。

2024年1月	点数式（4段階）アンケート実施
2024年2～3月	アンケート結果の取りまとめ、 事務局にて新任取締役に個別インタビュー実施、課題抽出
2024年4月	社外取締役をファシリテーターとして、取締役会とは別枠にてディスカッション

### アンケートの内容および結果概要

取締役会の全体の状況を確認すべく、以下の5項目を大項目とし、全29問からなる構成としました。また、各大項目に自由記述欄を設け、気づきの点などを記載していただきました。

- 取締役会の構成（規模、人数、多様性、社内外の比率など）
- 取締役会の運営、支援体制（年間スケジュール、資料の内容・分量、議長のリーダーシップなど）
- 取締役会の議題（議案件数・議案内容、付議基準の妥当性など）
- 対外的コミュニケーション（ステークホルダーに向けた情報開示の質・内容の適切性など）
- 社内外の取締役へのトレーニング

### 結果概要

#### [ 総括 ]

大項目間の比較では、「(e) トレーニング」が最も平均評価が高く、前年度同様「(c) 取締役会の議題」が最も平均評価が低い結果となりました。「(e) トレーニング」については、役員向け勉強会のほか、社外役員向けに実施している当社の工場や子会社の視察を通じて当社事業への理解を深めていただく機会を提供していることが好評価につながったものと思われます。一方で「(c) 取締役会の議題」については、当社において実効性評価を実施した当初より課題となっており、毎年、改善策を講じていることから一定の成果があることを認める声はあるものの、好評価にはつながっていない項目となっています。「(a) 取締役会の構成」および「(d) 対外的コミュニケーション」については前年から大きな変化はありませんでしたが、「(d) 対外的コミュニケーション」については、IR活動が形になってきたこともあり、評価は年々上昇しています。

#### [ 小括 ]

当社取締役会は、議長の適切なリーダーシップのもと、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ものと判断され、この傾向は実効性評価を開始した当初より変わりがありません。また、実効性評価で指摘される課題につき、その克服に向けた改善策を都度講じてきていることは評価されています。

一方で、いまだ改善が十分に図られていない事項があり、特に、社内取締役の全社的視点および中長期視点での経営戦略については従前より課題としてきましたが、社内取締役自身の自己評価が厳しくなってきたこともあり、評価が低下しています。また、今回新たに資料配布のタイミングおよび投資案件の検証の不足性が課題として指摘されました。

カテゴリー		評価項目
取締役会の構成		● <b>取締役会の規模</b> ●取締役の社内外比 ● <b>取締役会の多様性</b>
取締役会の運営・支援体制	取締役会の運営	●開催頻度・時間配分 ● <b>資料の質・量</b> ●取締役会のメリハリ ●説明・報告内容 ● <b>資料配布のタイミング</b>
	意思決定のプロセス	● <b>議長の采配・属性</b> ● <b>議論の活発さ</b> ●審議時間の十分性 ● <b>取締役の全社的視点</b>
	取締役会への支援	●情報提供の体制 ● <b>取締役会外でのコミュニケーション機会</b>
取締役会の議題	取締役会の議論の状況	● <b>議案数、執行への権限譲渡</b> ● <b>中長期視点での経営戦略</b> ●サステナビリティ ● <b>投資案件の検証</b> ● <b>人財戦略・サクセッション</b> ● <b>リスクマネジメント</b>
	役員の指名・報酬	● <b>指名・報酬決定プロセス</b>
対外的コミュニケーション		●情報開示の質・量 ●社内体制
トレーニング		●社内役員へのトレーニング ●社外役員へのトレーニング

●**評価高** 評点3.6以上(最高4、最低1) ●**評価低** 評点3.0未満(最高4、最低1) ■ 前年度評価から0.3ポイント以上低下した項目

### 事務局にて抽出した課題

アンケート結果を分析し、事務局にて下記事項を課題として抽出しました。

- 中長期経営テーマ（成長戦略・事業ポートフォリオ、人財戦略・サクセッションほか）の検討が十分に深まっていない
- 取締役会資料の改善（内容・提供タイミング）
- 上程議案の整理
- 社内取締役の監督機能強化（サクセッション）
- 取締役会の構成
- 投資案件の事前検証の体制づくり

### ディスカッションの概要と今後

2024年度も社外役員をファシリテーターとして、取締役会とは別枠でフリーディスカッションする形式とし、上記課題の項目を「取締役会の構成」「取締役会資料の改善・上程議案の整理・投資案件の事前検証の体制づくり」「中長期経営テーマの検討の深化・社内取締役の監督機能強化」の大きく3つに分け、当該項目にかかる問題意識や、解決に向けた切り口などについて議論しました。

アンケートの自由記述欄のほか、ディスカッションでも数多くの意見や要望が出たことで、各課題について深い議論を行うことができました。また、社外役員から他社での取り組みなどについても共有されたことから、これらを踏まえた改善策を検討・実践し、より一層議論の質が高められるよう取り組んでいきます。

## コーポレート・ガバナンス

## 指名・報酬委員会

当社の2023年度の指名・報酬委員会では、取締役会の構成についてスキルマトリックスやダイバーシティの観点から議論し、新たに社外取締役を1名増員しました。また、経営人財のサクセッションについても議論をスタートし、2024年度に新たに設置した「人財育成委員会」とも連動しながら、体系的にCEOまでのサクセッションについても議論していきます。

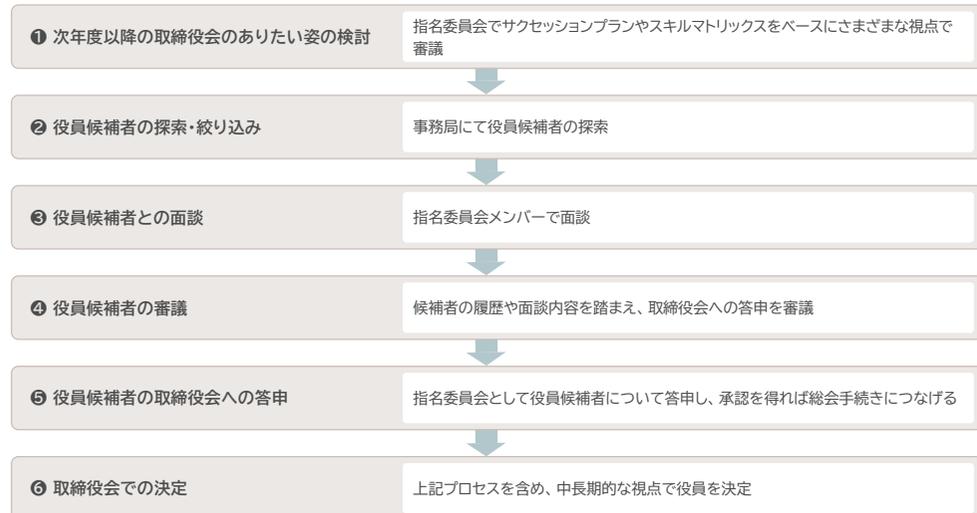
## 取締役選任の考え方

当社は毎年、指名委員会で知見・経験や専門性のバランス、多様性、規模をはじめさまざまな視点から取締役会のありたい姿を議論し、取締役会が当社の中長期的なミッション・ビジョン実現のために必要な監督機能を発揮できるよう努めています。

当社では取締役会が実効性を確保するために備えるべきスキルを以下のとおり考えています。

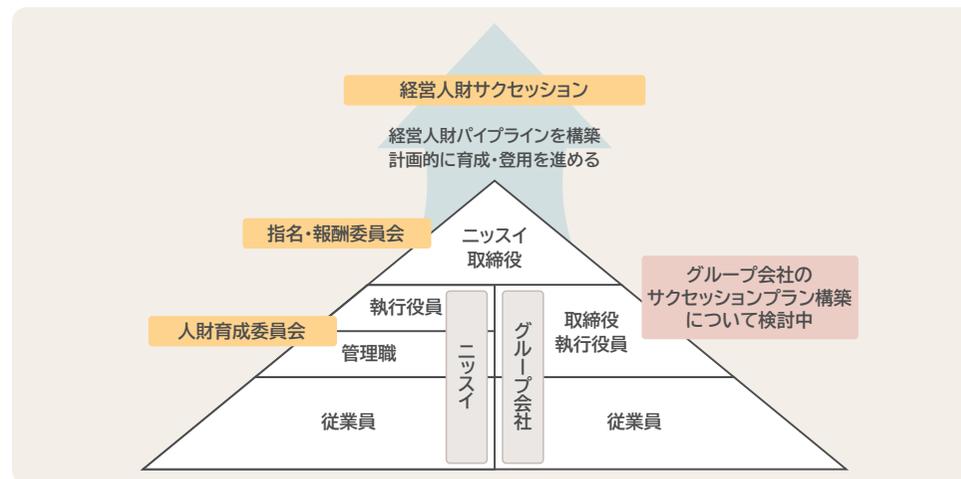
- ①企業経営 ②財務・会計 ③マーケティング・セールス ④生産・技術
- ⑤研究・開発 ⑥国際性 ⑦コーポレート・ガバナンス ⑧リスクマネジメント
- ⑨法務・コンプライアンス ⑩サステナビリティ ▶ p.60

## 選任プロセスの例



## サクセッションプラン

当社のみならず、グループ会社の役員まで含めた経営人財の一貫したサクセッションの議論が不足しており、これを早急に進めます。長期視点で経営に必要な素養を見極め、人財を確保・育成する具体的な施策とモニタリングを行う仕組みを構築します。これまでは、課長以上の組織責任者に求める人財要件の定義、対象者の人財プールづくりと育成プラン作成、子会社などでの経営経験や外部研修派遣などの施策にとどまっていた。2024年度には新たに「人財育成委員会」を設置し、指名委員会の議論とリンクしながら、グループ会社役員まで含めた経営人財の一貫したサクセッションの議論を開始します。10年単位の長期的なビジョンを踏まえた事業ごとの経営人財に求められる素養と行動を見極めるとともに、必要なスキル経験を再整備の上、外部からの採用も含めて、人財を確保・育成する具体的な施策とモニタリングを行う仕組みを構築・実行していきます。



## 役員報酬

### 役員報酬等の額の決定に関して

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、基本方針を以下のとおり定めています。

### 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1名で構成する任意の報酬委員会（委員長：松尾時雄）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などを審議の上、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で決定します。

### 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（固定報酬）のみとしています。

2022年度までは、取締役の各報酬の支給割合を業績目標が100%達成した場合におおむね65：30：5となるよう設定していましたが、2023年度より、取締役の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ことを目的に変更しました。中期経営計画のKPIである連結経常利益ほかの業績目標を100%達成した場合55：25：20となる設計とし、業績に連動する変動報酬（業績連動報酬および株式報酬）の比率を全体の半分程度まで高めます。なお、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



業績連動報酬は、単年度に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」を原資に一定の割合を乗じ、いずれか少ない金額を支給基礎額とし、役位および個人別評価に応じ配分します。報酬構成比率は中期経営計画達成時を前提としていることから、連結経常利益や株主視点の配当総額が増減する場合、業績連動報酬

の報酬全体に占める比率も増減する設計となっています。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に導入、評価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審議の上、取締役会で決定します。

#### ③株式報酬



2022年度からの中期経営計画「Good Foods Recipe1」の開始とあわせ、株式報酬の評価指標を下記のとおり改定しました。具体的には、事業ポートフォリオの最適化と資本効率の向上ならびに株主利益の向上を目的に、従来の連結経常利益などの達成度に加えてサステナビリティの評価項目を選定しました。

株式報酬の評価指標 改定後(2022年度～)		
	項目	選定理由
財務	売上高	成長性向上のため
	連結経常利益 ROIC	収益性向上のため 資本効率性向上のため
サステナビリティ	水産物の持続可能性目標達成度	持続可能な調達を行うため
	自社グループ拠点のCO <sub>2</sub> 排出量削減	気候変動への対応と海洋環境の保全に貢献するため
	従業員エンゲージメントのスコア向上 健康領域商品売上	多様な人財が活躍するため 健康課題を解決するため

上表のとおり、会社業績の評価指標には財務と非財務（サステナビリティ）を設定し、評価ウェイトを70：30としています。財務目標は実績に応じた達成率で評価、非財務（サステナビリティ）目標は50～150%の範囲で評価します。その上で、あらかじめ定めた役位別基礎ポイントに会社業績の達成率を乗じたものに個人別評価を反映し、給付株式数を算定します。個人別評価は中期経営計画で掲げたKPI、サステナビリティなどを80～120%の範囲で評価します。会社業績の達成率および個人別評価は報酬委員会で審議の上、取締役会で決定します。

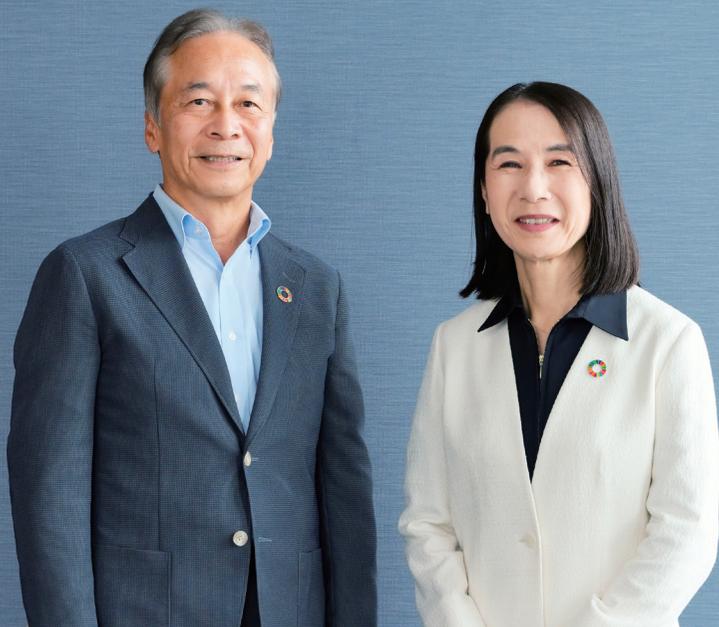
### 2023年度 役員報酬等の総額

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)	359	216	83*	58	6(株式報酬:6)
監査役(社外監査役を除く)	26	26	—	—	1
社外取締役	36	36	—	—	4
社外監査役	38	38	—	—	3

※取締役の業績連動報酬には、2024年6月支給見込額を含んでいます。

## 社外取締役対談



## 長期ビジョン「Good Foods 2030」 実現に向け 取締役会と私たちができること

社外取締役  
指名・報酬委員会委員長  
松尾 時雄

社外取締役  
指名・報酬委員会委員  
江口 あつみ

### 取締役会の実効性は大きく向上 成長に向けたガバナンス体制が整う

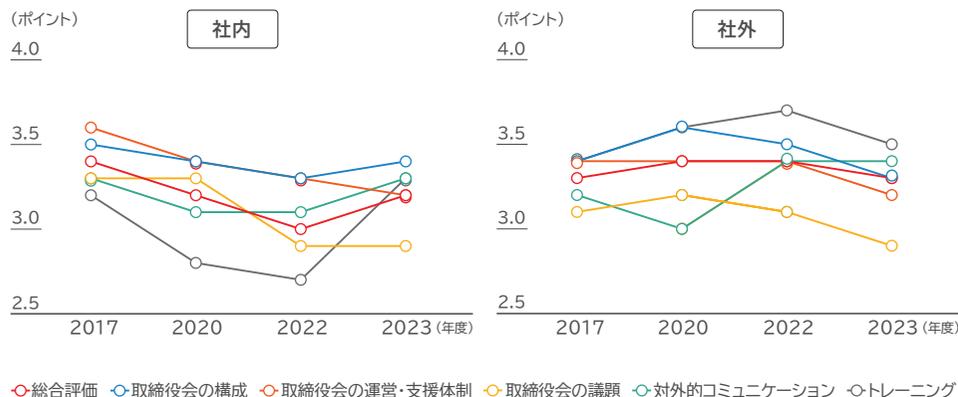
**松尾** 私は2021年に社外取締役に就任しました。最近の当社が一番のトピックスは、継続的に計画を超える業績を実現していることです。また、この数年間で最高意思決定機関としての取締役会の実効性も、ずいぶん高まったと感じます。全社的視点での監督機能のさらなる強化は必要だと思いますが、執行側で議論を詰めるべきことと、取締役会で議論するべきことのメリハリがついてきました。例えば、以前は当日の取締役会資料が100ページ以上もあって驚きましたが、説明内容の記述が改善され、業界や市場の状況・案件の位置付けといった整理がなされるようになり、以前よりもわかりやすくなりました。また、先だって行われた経営会議での議論を議事録で確認することもできます。これは取締役会が良くなった点の一例だと思います。

**江口** 私は2023年度に社外取締役に就任したばかりで、以前との比較はできませんが、まず取締役会の雰囲気はオープンで自由闊達ですよね。社長をはじめ取締役の皆さんが聞く耳を持たれていて、質問に真剣かつ丁寧な答えが返ってくるのが印象的でした。ただ、当初は、取り上げる議題が短期の単年度案件の承認などが多いと気になりました。それも大事なことです。議論にあたって中長期戦略の全体像の中で、この案件はどういった位置付けにある、なぜならこういう事業シナジーや競合優位性があるから、だからこの市場を狙いに行くといった価値創造ストーリーの説明が不足していると感じます。こうした課題感が実効性評価のアンケート結果にも表れているのではないのでしょうか。

**松尾** 江口さんが言われるとおり、中長期戦略の中でなぜその案件が必要なのか、何を狙って人財や技術を投入するのかといった説明が弱いことはありますね。M&A案件を検討する際も動機があいまいと感じたことがあります。もっともアンケート結果を見ると、社外取締役よりも社内取締役のほうが厳しい意見が多くて驚きましたし、社内取締役の皆さんが「議論の質をもっと高めなければ」という課題感を持っているのが伝わってきました。

**江口** そうですね。実効性評価で改善が必要な課題に対して、一生懸命取り組んでいるのがわかります。私が各現場の従業員と実際に話して感じたのは、皆さん真面目で、決められたことをしっかりやっけていこうという強い意志や愛社精神があります。これは、今後の当社を支える柱となるはずで、ここで思い切ってドライバーとなるポイントを決めて変革していけば、会社としてさらに成長できると思います。

取締役会実効性評価の結果概要(取締役9名、監査役4名の全役員を対象としてアンケートを実施)



**松尾** そうした成長に向けて、現在はニッスイグループ全体に長期ビジョン・経営方針が浸透してきました。社長が国内外でミーティングの機会などを設けて、積極的にコミュニケーションをとっている成果だと思えますし、その姿勢に感心しています。ほかの取締役からも、その行動の様子が漏れ聞こえてきます。最近では、社長の言葉が現場の従業員にまで届くようになりましたね。

**江口** 私も社長のリーダーシップを感じています。当社は2022年にミッションと長期ビジョン「Good Foods 2030」を発表し、同年12月には日本水産株式会社から株式会社ニッスイへと社名を変更し、新たな成長に向けてスタートを切るなど変革期にあります。「食」に関

わる社会課題はさまざま、ミッションである新しい“食”の創造は漠然とした言葉ですが、先日、社長が「日本の食文化と海外の各地域の食文化を融合させ、『新しい“食”の創造』をしていきたい」と話しており、大いに納得しました。各地域で当社の水産事業の強みを活かしてコーポレートブランディングを行いながら、事業を拡大していきたいものですね。また、水産事業では、海洋環境保全や水産資源の持続的な利用も行っていますが、今のまま世界をリードする存在であり続けてほしいし、私もそこに貢献していきたいと思っています。

**松尾** グローバル成長を加速させていく上で、多様かつ複雑なリスクをグループ全体で管理するリスクマネジメント体制も求められます。当社も以前はリスクを各部署あるいは各地域で計測・対応していましたが、この体制を見直し、現在はグループを包括した議論ができるようになりました。

**江口** さらに、取締役会では、社外取締役が1名増員され10名になったことでスキル・経験という面で多様性が増し、より適切なリスクテイクができる体制になりましたね。まず会社として稼ぐ力をつけて利益を出し、新たな事業に挑戦していかなければならないので、それを投資家の皆さまに納得いただくように説明する責任もあると感じています。

**松尾** 当社の配当性向は現中期経営計画の30%をすでに達成していますが、さらなる企業価値向上のためにキャッシュを使えるように、投資家の皆さまにご理解いただく努力も必要ですね。

## 事業ポートフォリオと人財戦略を連動させ サクセッションを踏まえた経営人財の育成を

**松尾** 指名・報酬委員会委員長の立場から指名に関わるサクセッションについて指摘しておきます。指名については、現状はまだニッスイグループとしてサクセッションプランと人財戦略をどうしていくか、事業戦略とどう組み合わせていくかという議論を始めたばかりです。

## 社外取締役対談

**江口** 縦割り組織構造になっている当社の経営人財で例えると、水産事業を経験した人は水産に詳しい、食品事業を経験した人は食品に詳しいとなりがちですが、一般的に経営人財は「この領域のこの事業しか知りません」というのはあり得ません。特に当社では、単体ではなく、グループ全体がどうあるべきかといった広い視野・高い視座が必要です。サクセッションプランで若いうちからマネジメントを学び、ビッグピクチャーを描く構想力が求められています。

**松尾** この対談前半でも話が出たとおり、当社の人財は真面目で、1つのことを突き詰めるようなところがあります。これまでは、特定の事業を突き詰めて強みを発揮する人財が重宝され評価されてきました。会社にはもちろんそういう人財も必要ですが、必要な人財は1タイプで



はありません。経営陣は複数の個性が集まるチームなので、それぞれが強みを発揮してほしい。そこで、国内外の人財の能力をスキルマップとして可視化し、俯瞰できるようにしておくことが、人財を集めるとき、また能力開発をするときにも重要です。次期中期経営計画では、事業ポートフォリオと人財戦略を連動させ、リーダーをどう育成していくか、サクセッションまでどうつなげていくかが大きな課題になるでしょう。時間はかかりますが、日本国内で身近にいる人財だけで考えるのではなく、グローバルで人財を発掘して挑戦させることで、グループ全体で経営人財プールが強化されていくはずです。

**江口** 経営人財には負荷や課題を与えて一回り成長する経験をしてほしいし、そうした中で周りの人を巻き込みながら、強いリーダーシップが発揮できる人財は育つのだらうと思います。会社という大きな船を動かすわけですから、自分の範囲だけで物事を考えるのではなく、自分の想いを言語化して、皆に共感してもらうことができる人間力も育てていかなければなりません。これまではどちらかと言えば人財戦略の議論よりも、個別の制度・資格など人事施策の話が多かったように思いますが、今こそギアを入れ替えるときです。縦割り組織構造のままでは人財育成は成功しません。ポテンシャルの高い人的資本のある会社ですし、社長も人事管理役員もこれについての課題感を持っているので、私たちも社外取締役の立場から変革の後押しをしていきたいですね。

### 報酬制度の課題は中長期業績の進捗評価 企業価値向上に向けてできること

**松尾** 次に報酬制度については、2018年度から業績連動報酬を導入し、2021年度には中長期視点を強化するため、業績評価にサステナビリティ評価を組み入れるなどの変更を行ってきました。段階的に変動部分が増えており、現在は基本報酬：業績連動報酬：株式報酬の比率は55：25：20となっています。これまで制度設計は教科書どおりに進めてきたものの、今は課題も見えてきました。特に中長期業績に向けた進捗を毎年評価する際に、非財務の何が

業績に貢献しているのか、ここは毎年短期で差が出にくい部分なので、評価が難しいと感じます。これは社長を含め報酬委員会で議論していますが、投資家からも「いろいろなサステナビリティ側面が経済価値にどうつながるかの説明が弱い」とご指摘いただいています。そこをきちんと説明して役員報酬に反映されるという説明責任を果たさなければなりません。

**江口** 松尾さんが言われるように、水産資源の持続可能性やCO<sub>2</sub>排出量といった非財務KPIは設定されていますが、「サステナビリティ」トータルで見た評価になっているので、濃淡がわかりづらいですね。他社では戦略的に何が重要なのか、どのようなKPIの財務寄与度が高いのかを細かく測る仕組みがあるので、当社でもそこを議論して連動報酬に反映していきたいところです。

**松尾** そうですね。変動部分や中長期評価部分は他社並みになってきましたが、当社に合った報酬制度にしていくため、江口さんから指摘いただいた課題を含め、いろいろと考えていかなければなりませんね。そして、2030年に向けて、ニッセイグループの企業価値向上のために、私たち社外取締役として取締役会で経営にどう働きかけていくか、これも常に考えていきます。

**江口** 私は将来の企業価値向上を考える上で、特にBtoCにおいて気になっているのが、価値創造の源泉としてR&Dの議論が少ないことです。当社はメーカーとしての役割も大きく、事業の半分はBtoCが占めています。そこではR&Dがさらなる価値を生むはずですが、その強みが社内であまり認識されていません。例えば、養殖技術が優れていて、中央研究所大分海洋研究センターもあるわけですから、食品のどこにR&Dの投資をして価値を生んでいくかを考えていく必要があります。また、国内外のお客さまの嗜好が変わっていく中で、海外のローカル性にも着目していくことが重要です。その辺がまだ不足しているので、私も意見や提案をしていきたいと思います。

もう一つは、世の中でこれだけダイバーシティが問われる中で、当社では女性が活躍する機会が少ないと感じます。例えば、取締役会の場でプレゼンテーションしてもらう機会を設け、成果が出たら役員に登用するなど、そういう働きかけを続けていきます。冒頭でも話しましたが、



当社には価値創造プロセスはありますが、価値創造ストーリーが論理的に明示されていないと感じます。当社のどこに競争優位性があるのかを取締役会でも議論し、明確にして全社で共有することが企業価値向上につながると考えています。

**松尾** 私からは、会社としてグローバルトップ50を目指すのであれば、例えば、国内企業をベンチマークすることも重要ですが、それだけでなく海外企業にも目を向けてほしい。そして、全方位で力を入れるのではなく、一点突破でもいいので、プライオリティを決めてどの施策を進めていくのかを考えるべきだと思います。長期ビジョン実現のために何もかもやらなければならないということはないので、やるべきことを峻別すべきです。私も当社の強みをさらに伸ばせるよう、業界内外を見渡し、ガバナンスレベルの向上に資する情報を提供していきたいと思います。