


# 役員一覧

食を通じて世界の笑顔を広げたい  
その想いを胸に歩み続けます



田中 輝  
代表取締役 社長執行役員  
最高経営責任者(CEO)

みんなの  
力を合わせれば  
出来ないことなど無い!



浜田 晋吾  
代表取締役 会長

変化に耳を澄ませ、  
信頼に応え、  
ともに未来の価値を築く



山本 晋也  
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

お客様価値を追求し、  
健やかでサステナブルな  
未来を実現しよう。



梅田 浩二  
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、  
戦略商品部共管

収益基盤の強化と  
成長戦略で  
水産事業の未来を築きます



浅井 正秀  
取締役 常務執行役員  
水産事業執行

ニッスイの海外売上を  
伸ばし世界で存在感  
のある食品会社に



倉石 隆考  
取締役 執行役員  
海外事業執行、オセアニア事業統括  
海外事業推進部管掌、戦略商品部共管

現状維持は  
後退だ!



松尾 時雄  
社外取締役

持続可能な価値創造を  
対話で支え  
変革を後押しする



江口 あつみ  
社外取締役

多くを見てきた目と  
多くを聞いた耳で  
貢献したい




安部 大作  
社外取締役

Committed to make  
Nissui a truly  
global company



田中 径子  
社外取締役

皆さんが安心して挑戦  
できる環境作りを支援  
していきたいと思えます



濱野 博之  
常勤監査役

ニッスイらしさを  
輝かせるためにも  
攻めのガバナンスを!



寺原 真希子  
社外監査役

ガバナンスの強化  
経営品質の向上を図り  
持続的な成長に貢献



神宮 知茂  
社外監査役

インテグリティを掲げ  
モニタリングを担い、  
企業価値向上に貢献



田所 健  
社外監査役

執行役員

中野 博史	谷内 満
古賀 敬	高見 幸司
井上 浩志	外山 邦彦
広井 洋一郎	吉田 桂子
中井 清典	大平 全人
洲崎 幹雄	

## スキルマトリックス

### 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 会長 指名・報酬委員会委員	8年	○			○	○	○	○	○	○	○
田中 輝	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	1年	○		○	○		○	○	○	○	○
山本 晋也	取締役 専務執行役員 最高財務責任者(CFO)	10年		○				○	○	○		○
梅田 浩二	取締役 専務執行役員 最高執行責任者(COO)	5年			○	○			○	○		○
浅井 正秀	取締役 常務執行役員	3年	○		○			○	○	○		
倉石 曜考	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	4年	○			○			○	○	○	○
江口 あつみ	社外取締役 指名・報酬委員会委員	2年						○		○	○	○
安部 大作	社外取締役 指名・報酬委員会委員	1年	○	○					○	○	○	○
田中 径子	社外取締役 指名・報酬委員会委員	1年						○	○	○	○	○
濱野 博之	常勤監査役	6年		○				○	○	○	○	
寺原 真希子	社外監査役	1年						○	○	○	○	○
神宮 知茂	社外監査役	0年	○	○					○	○	○	
田所 健	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。



第110期定時株主総会招集ご通知

▶ <https://contents.xj-storage.jp/xcontents/AS06310/9916db40/298a/48e3/9393/b6e355a5b9ec/140120250529572306.pdf>

## 社外取締役座談会



社外取締役  
指名・報酬委員会委員

田中 径子

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

社外取締役  
指名・報酬委員会委員

安部 大作

長期ビジョン実現に向けニッスイグループの  
企業価値向上にどのように寄与していくのか

### 事業ポートフォリオマネジメントの監督機能を果たす

**松尾** 2025年度から3カ年の中期経営計画「GOOD FOODS Recipe2」がスタートしました。策定時から田中新社長主導で進めてきたものがあるため、引き続きリーダーシップを発揮していただけることを期待しています。

この座談会では、「Recipe2」の3つの基本戦略「事業ポートフォリオ強化」「サステナビリティ経営の深化」「ガバナンス強化」について意見交換をしていきます。まず、「事業ポートフォリオ強化」について。新中期経営計画で事業別のROICおよび資本コストの認識を示したことで、決算説明会などで投資家からご質問をいただくことが増え、あらためて当社の事業ポートフォリオマネジメントが注目されていると感じますが、皆さんいかがでしょうか。

**江口** 私は、現状の事業の延長線上で事業ポートフォリオを考えている点が気になっています。当社の強みである既存事業から考えることはもちろん必須ですが、これだけ世の中や事業環境が目まぐるしく変化する中で、私たちの事業も成長戦略やビジネスモデルを大きく変えていかなければならないことがあるはず。もっとも、事業ポートフォリオの方向性は新中期経営計画で決まったので、今後はより事業戦略の具体化と実現に向けて取締役で進めていく必要があります。

**田中** 「現状の事業の延長線上で」というのは、現状でも利益がそこそこ出ているので、そこに満足してしまっている部分があるのではないのでしょうか。例えば、赤字が続いていて売却を考えているという厳しい状況に置かれないと、人間は自ら変化を起こすのは難しいものです。投資家の皆さまが社外取締役に期待しているのは、自分たちの代わりに経営を監督し、意見を代弁してくれることです。日本のトラディショナルな会社はグループシンク（集団で意思決定をするときに、かえって不合理な結論を出してしまうこと）に陥りがちですが、そうした会社の常識は外では非常識となることもあります。そこに陥らないよう、社外取締役としての役割を果たしていきたいです。

## 社外取締役座談会

## 松尾 時雄

## 経歴

1980年4月 旭硝子(現 AGC)株式会社入社  
 2010年1月 公益財団法人旭硝子奨学会常任理事  
 2016年6月 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 当社社外取締役(現職)



**安部** 私は昨年から取締役会に加わりましたが、事業ポートフォリオという切り口で、現状を出発点として丁寧に真摯に議論されていたと感じます。ただし、この事業ポートフォリオの強化策が投資家からどう見えるのか、あるいはやりたいことをどう説明すれば理解してもらえるかという議論や観点はもっと深めていきたいです。

**松尾** 中期経営計画の議論でも事業ポートフォリオを重点成長・収益基盤安定・収益性向上・体質強化の4象限に分けています。しかし現状では、事業ごとの優先順位や資源配分の明確化についての議論が十分ではありません。長期的な視点からは、既存事業の見直しや、場合によっては縮小・撤退の検討も不可欠です。こうした視点を踏まえ、今後はより大胆かつ建設的な議論を進めていきたいと考えています。

**安部** 現状の事業をどう伸ばしていくのか、という考え方になっているので、全体を客観的に見るアプローチも提案していきたいところですが。例えば、長期ビジョン「GOOD FOODS 2030」の目標数値において、現状を伸ばしていくのではとても届かないところを目指すという議論をしておくことも有効かもしれません。こうしたチャレンジングな姿勢や成長ストーリーが見えてくれば、PERの向上につながります。PBR1倍を若干超える水準で推移していることは、投資家から「もっとがんばれるのではないか」と期待されていることの裏返しだと私は捉えています。昨年もPBR1倍を超えていた時期がありましたが、株価が上がるきっかけとなったのは、株

価の伸長を抑えていた水産事業のボラティリティの高さに対して、水産事業と食品事業の利益補完関係や、水産資源活用の取り組みの情報開示に努めたことによって、そのアピールが投資家へ届き始めたからだと思います。ボラティリティがあることを弱みで終わらせず、国内外の投資家にニッスイという銘柄をより強く意識してもらうために、海や魚とつながる会社ならではの成長ストーリーをつくり上げていきたいですね。

**松尾** そうですね。当社グループの中でも、海外の食品関係の会社は営業利益率が高いところもあります。したがって、日本だから、あるいは食品企業だからといって、低い営業利益率で甘んじていい、ということはないわけです。この先の投資を含めた資本構成を考える上でも、財務レバレッジに頼るのではなく、本業でもっと食欲に稼ぐことを考えていく必要があります。取締役会でも国内食品事業の大型設備投資については「回収までに時間がかかるのではないか」「やめるところまで考えたのか」などさまざまな意見が出ましたが、その経過をシビアに見ていかなければなりません。

**江口** 「Recipe2」は成長のための設備投資やM&Aなどの投資と安定的な株主還元を維持できる計画で成り立っており、大枠については妥当です。ただ、収益性を高めるためには大きな視点から事業全体を見て、コモディティにとどまらず高付加価値商品をつくっていかねばなりません。特に、設備投資が必要な国内食品事業については、値上げやDX推進などによる業務効率化の話はありましたが、そこでいかに営業利益率を上げていくかという発想が強く求められます。

## 江口 あつみ

## 経歴

1980年4月 サントリー株式会社  
 (現 サントリーホールディングス)入社  
 2018年3月 江崎グリコ株式会社執行役員  
 コーポレートコミュニケーション部長  
 2023年6月 当社社外取締役(現職)



## 社外取締役座談会

**安部** 当社の投資計画は事業現場のニーズを基点として基本的に手堅いものですし、事業別に成長投資・維持更新投資は可視化されています。今後はこれをベースに、全体感のチェックをしながらブラッシュアップしていく必要があります。既存事業で適切な投資が行われているか、成長投資は十分か、リスク対応の内部留保は妥当な水準か、株主還元はどうか、というように優先順位や構成比をトップダウンで考えていくことが大切です。

## サステナビリティと事業戦略の連動が企業価値向上の鍵

**松尾** 続いて、「Recipe2」の基本戦略の一つ「サステナビリティ経営の深化」については、サステナビリティと事業戦略の連携が不十分という課題があります。ただし今回、マテリアリティに関する取り組みがどのように資本コスト低減や事業の成長につながっていくのかを整理した点は一歩前進と言えるでしょう。環境価値・社会価値・人財価値を、経済価値、つまり業績に結び付けていくことが重要です。

**江口** 当社は調達した水産物の状況を調査することに力を入れています。これは当社らしい活動で、企業価値の向上にも貢献していると思います。また、「Recipe2」のKPIには、社会価値では「食品安全の第三者認証取得率」を100%にすることや、「ニッスイグループにおける商品回収等の重大品質事故発生ゼロ」など品質に関わる内容を追加しました。食品企業にとって品質事故は大きなリスクになるので、執行側でしっかりマネジメントしなければなりません。もっとも、当社は本当に品質にはこだわっており、従業員も食の安全のために真剣に取り組んでいます。こうしたサステナビリティへの取り組みはステークホルダーからの絶対的な信頼の獲得につながりますので、コーポレートサイトやSNSなどでもっと解像度を上げて伝えていけるよう働きかけることで、企業価値を高めていきたいです。

**田中** そうですね。社外から評価されれば社内のモチベーションも上がりますし、サステナビリティへの取り組みがいかに事業の発展に寄与していくかを従業員が実感できれば、もっと積極的に取り組むようになるはず。これは課題の一つであり、今後も解決に取り組んでいきたいです。

もう一つ、私が気になっているのは人財のグローバル化です。海外所在地売上高比率が40%に達しているのに、人財のグローバル化は遅れています。グローバル人財が限られており、海外と関わる業務を担当する人が少ないため、全社的なグローバル意識をもっと高める必要があります。また、事業戦略に対して人財戦略が十分に連動していないのではないのでしょうか。

**安部** 事業の個別案件を聞いていると、「人財の手当が課題です」という話が出てきます。これは人財の採用などが人事部任せになっていることが一因ですが、重要なのは、その課題をどう解決するかです。今のままでは、なかなかブレークスルーが難しいかと思います。今回、経営として「人財マネジメントポリシー」を定め、本格的な人財戦略に取り組むことになりました。事業を進める上で人財がボトルネックになるのであれば、今とは違う採用・評価や改善の仕方、例えば事業部側に軸足を移しながら全体としてニッスイの人財の質を確保していくようにして、これを人事部が見るようにするなど、社内体制全体にも目を向けることが求められます。

**田中** 今はもう終身雇用や年功序列の時代ではないわけですから、例えば30代後半ぐらいの優秀な人財を将来のリーダー候補として選抜し、いろいろな経験を積ませたり、子会社の社長を任せるぐらいのことを考えてほしいですね。これは日本国内に限ったことではなく、海外グループ会社も含めて海外人財も育てていかないと、将来の経営サクセッションにも影響を及ぼすと思います。

### 田中 径子

#### 経歴

1984年4月	日産自動車株式会社入社
2018年4月	株式会社日産フィナンシャルサービス 執行役員
2019年6月	栗田工業株式会社社外取締役 (2025年6月まで)
2020年4月	日本ハム株式会社 サステナビリティ委員会外部識者委員
2022年4月	株式会社日産フィナンシャルサービス 常務執行役員
2024年6月	当社社外取締役(現職)



## 社外取締役座談会

**松尾** 当社グループには、グローバルリンクスのメンバーが一堂に会するNGLCという会議体があります。ここには地域統括会社の社長が集まっていますが、もう一階層下の子会社間の人財交流を活発化させたほうが良いと考えます。いきなりグローバル全体での交流は難しいと思いますが、地域統括会社があるのだからローカルリンクス内での交流はできるはずですよ。こうした機会がグループシナジーを生むきっかけになるのではないのでしょうか。いろいろな会社が集まり、「こういうことをやりたい」とプロジェクトを自主的に提案するようになってほしいし、グループ内への波及を期待しています。

## グローバル成長に応じたリスクマネジメントの強化に期待

**松尾** 最後に「ガバナンス強化」についてです。ニッセイグループではグローバル展開が進み、海外子会社のほとんどがM&Aで取得した会社となっています。個別のリスク対応を行う体制から、グループ全体のリスクを網羅的に把握した上で一段高い視点から優先順位を付けて取り組むグループガバナンス体制に移行しつつあるのが現状です。

**江口** 急速に変化して不確実性が高まる世界情勢の中で、当社もフレキシブルに対応するためのリスク対応力を備える必要があると感じます。地政学的なリスクを先取りして、いち早く動くための特別なプロジェクト体制、例えば情報を集めて解析し、自社の対応を戦略的に考えて動きにつなげる特別部隊のようなものが必要になるかもしれません。

**田中** 確かにそうですね。私も全社的なリスク意識をもっと高めていく必要があると感じます。先ほど品質にはこだわっているという話があり、本当に自信があるのだと思うのですが、BtoC事業だけに万が一でも品質事故が起これば業績に多大な影響を及ぼします。リスクマネジメントのレベルや意識が、グローバル全体で一定以上の水準になっているか、もっと危機感を持って本社側のガバナンス機能を強化していけるよう働きかけていきたいです。

**安部** 当社グループ全体を俯瞰したリスクマネジメントは、適切なリスクテイクのために不可欠なものです。「Recipe2」での定着化やリスク量の定量化には大いに期待しています。ただし、

リスクの把握がリスク種類別の足し算にとどまると俯瞰の意味がないので、シナリオ分析を踏まえたリスク間の連携を考えることが大切です。そこではグループ全体を俯瞰したリスクの把握や予想が必要となりますし、各社のリスクマネジメントは各社に委ねるとしても、グループ全体でのデータ収集、リスク分析の体制整備、インフラの準備を進めていきたいです。

**松尾** この先、まずは2030年に向けてニッセイグループが企業価値向上を目指していくからには、投資家の皆さまに対し、当社が短期志向ではなく中長期的に価値を創造・提供できる企業グループであることを具体的かつ継続的に訴えていかなければなりません。ぜひ海外の機関投資家に対しては、田中社長自ら前面に出てIRをやってもらいたいと思っています。経営はチームで行うものなので、私たち社外取締役もグループ・グローバル経営の視点できちんと議論がなされているのかを、しっかりと見ていきたいと思っています。



### 安部 大作

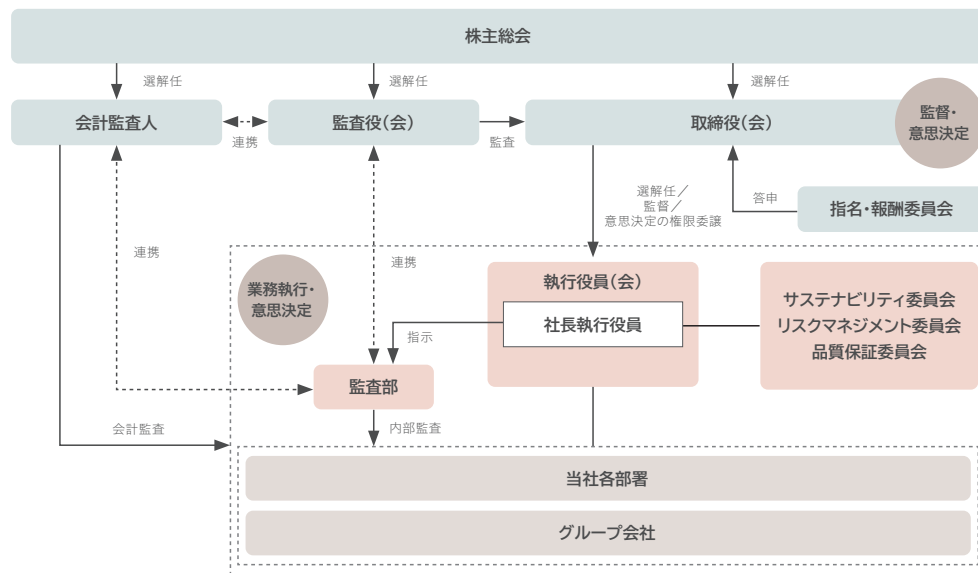
#### 経歴

1980年4月	株式会社日本興業銀行 (現 株式会社みずほフィナンシャルグループ) 入行
2020年6月	みずほリース株式会社取締役会長
2022年6月	同常任顧問(2024年6月25日退任)
2024年6月	当社社外取締役(現職)

## 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監督機能を重視しています。社長執行役員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、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。



#### 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」「サステナビリティ」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、2025年度は独立社外取締役が取締役総数の4割を占めています。

2024年度の  
主な審議概要

- 事業ポートフォリオ
- 各マテリアリティ(DX、ブランディング、人財戦略、イノベーションほか)
- 各事業の中長期戦略

#### 監査役会

財務・会計に関する知見など、監査に必要な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。

2024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

#### 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。

2024年度の  
主な審議概要

- 各事業の中長期戦略について（主に「Recipe2」の審議など）
- マテリアリティ、重要リスク関連（サステナビリティ、健康課題解決、人財、DX、イノベーション、地政学的リスクなど）

#### その他の委員会

- サステナビリティ委員会 ▶ p.28
- リスクマネジメント委員会 ▶ p.24
- 品質保証委員会 ▶ p.28

コーポレート・ガバナンス

## 取締役会実効性評価

### 実効性評価のスケジュール

2024年度の実効性評価（以下、実効性評価）は、全役員（取締役10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。

2025年1月	点数式（4段階）アンケート実施
2025年2～3月	アンケート結果の取りまとめ、事務局にて新任を中心とした社内外取締役および社外監査役にインタビュー実施、課題抽出
2025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。

- (a) 取締役会の構成（規模、人数、多様性、社内外の比率など）
- (b) 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）
- (c) 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）
- (d) 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）
- (e) 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、社内と社外役員とでの評価に大きな差はないものの社内役員はその役割を認識し自己評価を厳しくしてきたことから、社外よりも社内役員の評価のほうが低い結果でした。IR活動の充実を図った結果「(d) 対外的コミュニケーション」が、工場や子会社視察を通じて事業への理解を深める機会を社外役員に提供している結果として「(e) トレーニング」が高評価となりました。一方で、「(c) 取締役会の議題」は、評価が低くなっています。

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

### アンケートおよびインタビューから見える課題

アンケートおよび個別インタビューの結果を踏まえ、以下を課題として抽出しました。

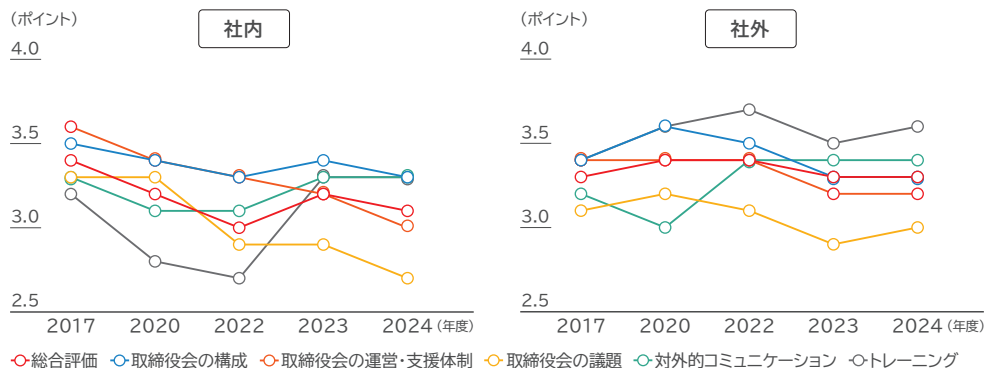
- 取締役会の位置付けの明確化
- 中長期的な議論が不足している経営テーマの整理
- 「監督」と「経営の最高意思決定」の両役割のバランス
- 取締役会資料の量・質・提供のタイミングの改善
- 取締役会の多様性向上

### ディスカッションの概要と今後

上記「アンケートおよびインタビューから見える課題」は、いずれも当初より当社の課題として指摘されていることから、本事業年度のディスカッションは、上記課題の解決に向けた方策・時間軸にかかるコンセンサスの形成を主眼とすることとしました。

今回のディスカッションを通じて、具体的な方策や時間軸のコンセンサスを得られました。今後は、その着実な実行と定期的な検証を通じて、当社取締役会の実効性を継続的に高めるべく、取り組んでいきます。

### 取締役会実効性評価の結果概要（取締役10名、監査役4名の全役員を対象としてアンケートを実施）



コーポレート・ガバナンス

### 指名・報酬委員会の役割と重要性について



指名・報酬委員会  
委員長  
松尾 時雄

● 指名・報酬委員会の役割とその重要性

指名・報酬委員会の主な役割は、経営陣の選任、評価、報酬の設定を行い、企業の持続可能な成長とガバナンスを確保することです。毎年取締役会の構成や役員の評価・報酬に関する審議を行い取締役会に答申しています。また、グループ経営人財の育成・報酬制度の在り方など指名・報酬に関する課題も議論し、取締役会に提言を行っています。

● 委員長としての視点

指名・報酬委員会の委員長として、委員会の独立性を確保し、客観的かつ公平な意思決定を行います。これには、社内外の多様な視点を取り入れることが有効です。また、企業の戦略と連動した報酬制度を設計し、経営陣の目標達成を促進することが求められます。

● 近年の検討課題

以下の3点が挙げられます。

- ・ 執行役員を含め経営陣の多様な人員構成（社外役員・女性役員構成比率の拡大、外国人登用）
- ・ 次期中期経営計画のKPIを踏まえた役員報酬水準、株式報酬の検討
- ・ 当社グループ経営に必要なスキル・機能を持つ社内経営人財の育成と、社外取締役の登用

### 指名委員会

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4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などについて審議し、取締役会に答申します。

2024年度の  
主な審議概要

- 取締役会におけるスキルマトリックス
- サクセッションプラン
- 役員定年制度
- 取締役会の構成(人数・今後の必要スキルなど)
- 2025年株主総会後の取締役会体制

### 取締役選任の考え方

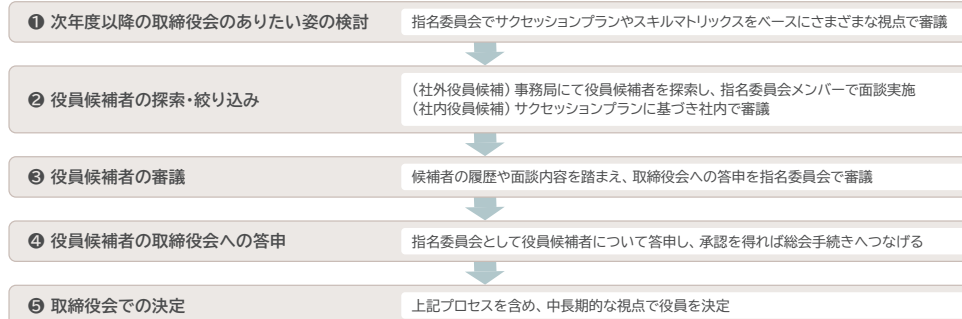
指名委員会で知見・経験や専門性のバランス、多様性、規模などさまざまな視点から取締役会のありたい姿を議論し、取締役会が中長期的なミッション・ビジョン実現のために必要な監督機能を発揮できるよう努めています。

取締役会が実効性を確保するために備えるべきスキルは以下のとおりと考えています。

- 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.50

### 選任のプロセス例



### 報酬委員会

#### 体制・役割・議題

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4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。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。

2024年度の  
主な審議概要

- 役員報酬制度の改定
- 株式報酬の制度変更(BBT-RS導入)
- 2023年度業績連動報酬
- 株式報酬の個人別評価
- 2024年6月支給、12月支給業績連動報酬の個人別支給額

コーポレート・ガバナンス

## 役員報酬

### 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・業績連動・株式報酬で構成し、社外取締役および監査役は、基本報酬のみとしています。各報酬の支給割合は、2025年度より中長期的な業績と企業価値向上への意識を高めるため、業績に連動する変動報酬の比率を全体の半分程度まで高め、業績目標を100%達成した場合50：20：30となる設計としました。

#### ①基本報酬

基本報酬は代表・監督・執行対価で構成し、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あり、連結経常利益と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。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しています。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、80～120%の範囲で評価。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



2025年度からの新中期経営計画「GOOD FOODS Recipe2」の開始と合わせ、株式報酬の評価指標を下記のとおりにしました。具体的には、株主目線をより強化するため「ROE」を追加するとともに、リスク対応力を強化するため「重点リスク対応目標達成度」を追加しました。

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 連結経常利益 ROIC	成長性向上 収益性向上 資本効率性向上
サステナビリティ	水産物の持続可能性目標達成度 自社グループ拠点のCO <sub>2</sub> 排出量削減 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	持続可能な調達 気候変動への対応 海洋環境保全への貢献 多様な人財の活躍 健康課題の解決

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。

### 2024年度 役員報酬等の総額

役員区分ごとの報酬等の総額、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 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)	387	207	108 <sup>※1</sup>	70 <sup>※2</sup>	7(株式報酬:7) <sup>※3</sup>
監査役(社外監査役を除く)	26	26	—	—	1
社外取締役 <sup>※4</sup>	45	45	—	—	5
社外監査役 <sup>※5</sup>	36	36	—	—	4

※1 取締役の業績連動報酬には、2025年6月支給見込み額を含んでいます。

※2 株式報酬は、2022～2024年度の中計達成度を100%とした見込額で、2025年7月に給付を予定しています。249百万円を引当金として計上しています。

※3 支給対象員数には、2024年6月26日付で退任した取締役1名を含んでいます。

※4 社外取締役報酬には、2024年6月26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、2024年6月26日付で退任した監査役1名を含んでいます。