

田中 輝

代表取締役 社長執行役員
最高経営責任者(CEO)

1988年 4月 当社入社
2019年 6月 同執行役員 広域営業副本部長
2022年 3月 同水産事業副執行
2024年 6月 同取締役 執行役員 水産事業執行
2025年 5月 同代表取締役 社長執行役員 最高経営責任者(CEO)(現)



浅井 正秀

取締役 専務執行役員
最高執行責任者(COO)
水産事業執行
営業企画部管掌

1984年 4月 当社入社
2018年 6月 同執行役員 北米事業執行
ニッポンスイサンU.S.A.社
(現 ニッスイUSA社)取締役社長
2019年 6月 当社南米事業執行
ニッポンスイサン・アメリカ・ラティーナ社(N.A.L.)
(現 ニッスイ・アメリカ・ラティーナ社) 取締役社長
2022年 3月 当社海外事業執行、南米事業統括
6月 同取締役 執行役員 海外事業執行、南米事業統括
2025年 5月 同取締役 常務執行役員 水産事業執行
2026年 4月 同取締役 専務執行役員 最高執行責任者(COO)、
水産事業執行(現)



広井 洋一郎

取締役 執行役員
最高財務責任者(CFO)
経営管理部門管掌

1996年 4月 日本電信電話株式会社(現 NTT(株))入社
2009年 2月 当社入社
2023年 6月 同執行役員 経営企画IR部長
2026年 4月 同執行役員 最高財務責任者(CFO)
2026年 6月 同取締役 執行役員
最高財務責任者(CFO)(現)



井上 浩志

取締役 執行役員
最高人財責任者(CHRO)
リスクマネジメント
総務部・法務部・
情報システム部管掌

1988年 4月 当社入社
2023年 6月 同執行役員 人事部長
2026年 4月 同執行役員 最高人財責任者(CHRO)
2026年 6月 同取締役 執行役員 最高人財責任者
(CHRO)(現)



倉石 曜考

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

1992年 4月 当社入社
2022年 6月 同執行役員 海外事業副執行、
オセアニア事業統括
2023年 8月 同執行役員 海外事業副執行、
ヨーロッパ事業統括・オセアニア事業統括
2025年 5月 同執行役員 海外事業執行、
オセアニア事業統括
2025年 6月 同取締役 執行役員 海外事業執行、
オセアニア事業統括(現)



中野 博史

取締役 執行役員
食品事業執行
コンビニエンス事業部管掌
戦略商品部共管

1988年 4月 当社入社
2021年 6月 同執行役員 食品事業副執行
2026年 3月 同執行役員 食品事業執行
2026年 6月 同取締役 執行役員 食品事業執行(現)



江口 あつみ

社外取締役

1980年 4月 サントリー株式会社入社
2010年 4月 サントリーホールディングス株式会社 広報部 部長
2013年 4月 サントリーグローバルイノベーションセンター株式会社
ビジネス開発部 上席研究員
2016年 4月 サントリーホールディングス株式会社
R&D役員付 渉外・広報担当
2017年11月 江崎グリコ株式会社理事
コーポレートコミュニケーション部長
2018年 3月 同執行役員 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)
2024年 6月 株式会社山善 社外取締役(2026年6月まで)
2025年 3月 株式会社シマノ 社外取締役(現)



安部 大作

社外取締役

1980年 4月 株式会社日本興業銀行入行
2007年 4月 株式会社みずほコーポレート銀行 執行役員
2012年 6月 株式会社みずほフィナンシャルグループ
常務取締役兼常務執行役員
IT・システムグループ長兼事務グループ長
2013年 4月 同取締役副社長兼副社長執行役員
IT・システムグループ長兼事務グループ長
株式会社みずほ銀行 副頭取執行役員
2019年 4月 株式会社みずほフィナンシャルグループ
副会長執行役員
内部監査グループ長兼特命事項担当役員
2020年 6月 みずほリース株式会社 取締役会長
2023年 6月 オルガノ株式会社 社外取締役(現)
2024年 6月 当社社外取締役(現)



田中 径子
社外取締役

1984年 4月 日産自動車株式会社入社
2011年 4月 ジヤトコ株式会社出向
経営企画部 広報担当部長
2013年 4月 同執行役員待遇(2014年9月まで)
2014年10月 駐ウルグアイ特命全権大使
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
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)
2025年 6月 株式会社商船三井 社外取締役(現)



伊藤 雅彦
社外取締役

1982年 4月 藤倉電線株式会社(現 株式会社フジクラ)入社
2013年 4月 株式会社フジクラ 執行役員
新規事業推進センター 超電導事業推進室長
2015年 6月 同取締役 常務執行役員
エネルギー・情報通信カンパニー副統括
2016年 4月 同代表取締役社長
2022年 4月 同取締役会長兼取締役会議長
2022年 6月 一般社団法人 日本電線工業会会長
2024年 3月 東亜合成株式会社 社外取締役
2024年 9月 テクノプロ・ホールディングス株式会社 社外取締役
2026年 6月 当社社外取締役(現)



濱野 博之
常勤監査役

1982年 4月 当社入社
2017年 3月 同経営企画 IR部長
2017年 6月 同執行役員
2019年 6月 同常勤監査役(現)



寺原 真希子
社外監査役

2000年 4月 弁護士登録
2008年 2月 米国ニューヨーク州弁護士登録
2010年 9月 榎本・寺原法律事務所(現弁護士法人東京
表参道法律会計事務所)共同代表弁護士(現)
2018年 6月 株式会社アドバンテッジリスクマネジメント
社外取締役(現)
2019年 3月 日本フェイウィック株式会社 社外取締役(現)
2019年 9月 ジャパン・インフラファンド・アドバイザーズ株式会社
コンプライアンス委員会 外部委員(現)
2021年10月 イオンリート投資法人 監督役員(現)
2023年 5月 株式会社高島屋 社外監査役(現)
2024年 6月 当社監査役(現)



神宮 知茂
社外監査役

1983年 4月 株式会社日本興業銀行入行
2012年 4月 株式会社みずほ銀行 常務執行役員
営業店担当役員(2013年7月まで)
2014年 6月 株式会社みずほフィナンシャルグループ
執行役 常務人事グループ長(2015年4月まで)
2015年 4月 株式会社みずほ銀行 常務執行役員
営業担当役員(2016年4月まで)
2016年 6月 飯野海運株式会社 取締役 常務執行役員、
イイノマネジメントデータ株式会社
代表取締役社長(2023年6月まで)
2019年 6月 飯野システム株式会社 代表取締役社長
(2023年6月まで)
2023年 6月 飯野海運株式会社 常勤監査役
(2025年6月まで)
2025年 6月 当社監査役(現)



田所 健
社外監査役

1991年10月 青山監査法人入所
1997年 4月 公認会計士登録
2008年 7月 あらた監査法人
(現 PwC Japan有限責任監査法人) 代表社員
2012年 2月 プライスウォーターハウスクーパース株式会社
(現 PwCコンサルティング合同会社)出向
2016年 7月 PwCあらた有限責任監査法人(現 PwC
Japan有限責任監査法人) 製造・流通・サー
ビス部門 財務報告アドバイザリー部長
2020年 7月 同執行役(人事担当)
2022年 7月 同人財開発室長(2023年6月まで)
2023年 8月 田所健公認会計士事務所代表(現)
2025年 6月 当社監査役(現)

執行役員

古賀 敬
中井 清典
洲崎 幹雄
谷内 満
高見 幸司
外山 邦彦
吉田 桂子
大平 全人
瀬々 義之
牛山 圭介

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	サステナビリティ	国際性	生産技術・研究開発	マーケティング・セールス	財務・会計	人財	リスクマネジメント・法務
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	2年	○	○	○	○	○		○	○
浅井 正秀	取締役 専務執行役員 最高執行責任者(COO)	4年	○		○		○		○	○
広井 洋一郎	取締役 執行役員 最高財務責任者(CFO)	0年		○				○		○
井上 浩志	取締役 執行役員 最高人財責任者(CHRO)	0年					○		○	○
倉石 曜考	取締役 執行役員	1年	○		○		○			
中野 博史	取締役 執行役員	0年				○	○			
江口 あつみ	社外取締役 指名・報酬委員会委員長	3年		○		○			○	○
安部 大作	社外取締役 指名・報酬委員会委員	2年	○	○				○		○
田中 径子	社外取締役 指名・報酬委員会委員	2年			○				○	○
伊藤 雅彦	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	7年			○			○		○
寺原 真希子	社外監査役	2年			○				○	○
神宮 知茂	社外監査役	1年	○					○		○
田所 健	社外監査役	1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111期 定時株主総会招集ご通知
▸ https://contents.xj-storage.jp/xcontents/AS06310/81f24f73/9169/4bc2/8faf/8adf32be1a8f/140120260528553436.pdf?_fsi=O48kEPx4

コーポレート・ガバナンス強化の歩み

ガバナンス体制の整備・高度化

ニッスイグループは、海外投資における課題や経験を教訓として、ガバナンスの強化を進めてきました。取締役会の実効性評価の導入や役員報酬制度の見直しに加え、海外グループ会社の監査体制強化やグローバル内部通報制度の導入など、事業のグローバル化に対応した仕組みを整備しています。今後も、リスク管理と経営の透明性を高め、持続的な成長を支えるガバナンス基盤を強化していきます。

項目	～2021年度	GOOD FOODS Recipe1（2022～2024年度）	GOOD FOODS Recipe2（2025年度～）
機能強化	•指名・報酬委員会設置 •取締役会 社外取締役1/3以上構成、女性取締役の選任 •取締役会規程の全面改訂 •サクセッションプランの導入	•リスクマネジメント体制の再構築 •内部監査の強化	コンプライアンスポリシーの再整備・浸透
グループガバナンス	•子会社別管理責任役員の指定 •子会社ガバナンス規程の全面改訂	•海外グループ会社の監査体制強化	•グループ会社の指名・報酬委員会の導入 •グローバル内部通報制度の導入・運用
役員報酬制度	•業績連動型株式報酬制度（BBT）の導入 •サステナビリティを含めた個人別評価の導入	•株式変動報酬比率の引き上げ（5%→20%）	•株式変動報酬比率の引き上げ（20%→30%） •株主とのリスク共有による企業価値向上を目的とした譲渡制限付株式報酬制度（BBT-RS）の導入

グローバル経営に向けたグループガバナンスの強化

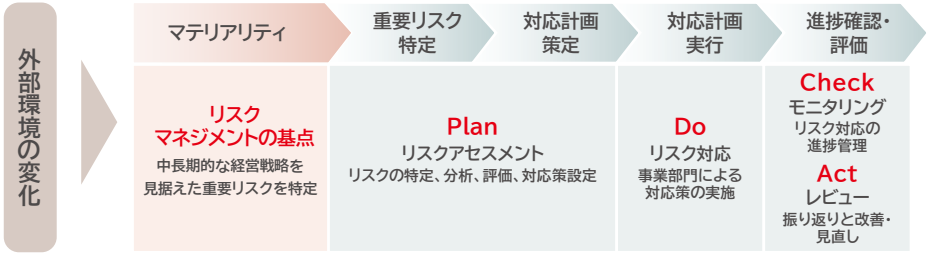
当社グループは、2030年度に海外所在地売上高比率50%以上を目標に掲げ、グローバル企業集団を目指しており、グループ会社の取締役会機能強化、監査などのモニタリング強化、コミュニケーション強化、経営戦略と連動したリスクマネジメント、リスク評価基準の策定を通じて、グループ全体のガバナンス強化を進めています。



経営戦略と連動したリスクマネジメント

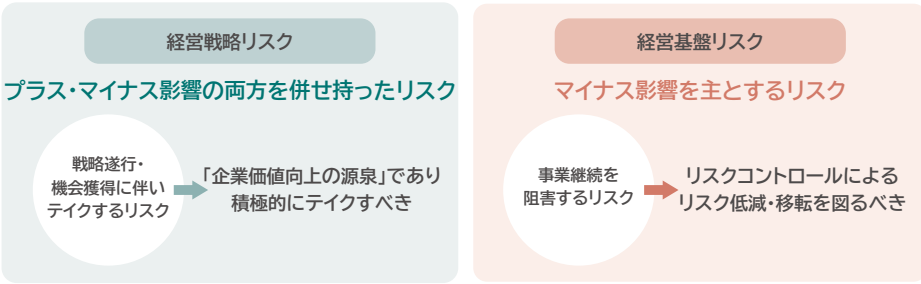
リスク・機会のマネジメントプロセス

外部環境の変化を踏まえたマテリアリティを基点にすることで、中長期的な経営戦略を見据えた重要リスクを特定しています。PDCAサイクルを通じて対応を進めており、重要リスクはマテリアリティ見直しの際に定期的に見直しを実施していきます。



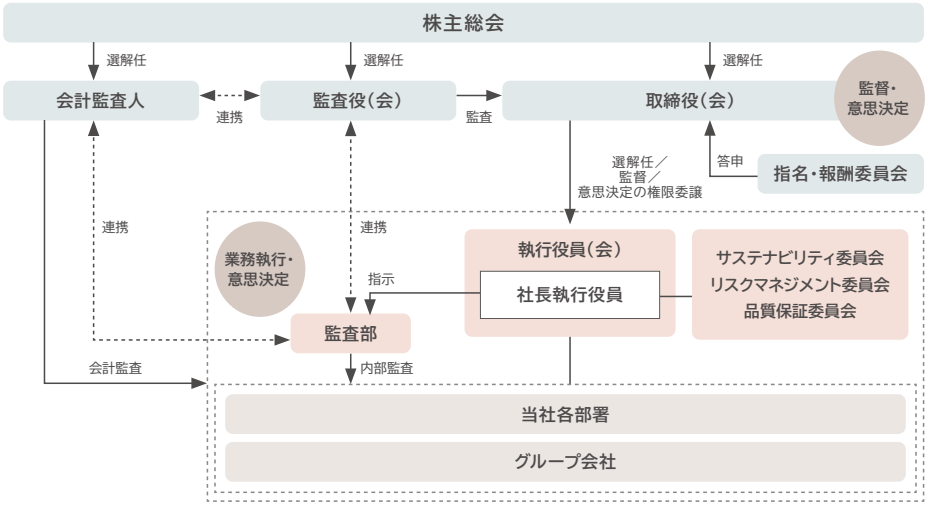
重要リスクの特定プロセス

中長期的な企業価値の維持・向上に向けて、外部環境の変化に伴うリスクと機会への戦略的な対応を重視しています。このため、マテリアリティを見直し、その過程で抽出・分析したリスクと機会のうち、重要課題・事業戦略に重大な影響を及ぼす項目を重要リスクとして特定しました。あわせて、リスクを「経営戦略リスク」と「経営基盤リスク」の2つに分類し、統合的に管理する体制へと移行しています。



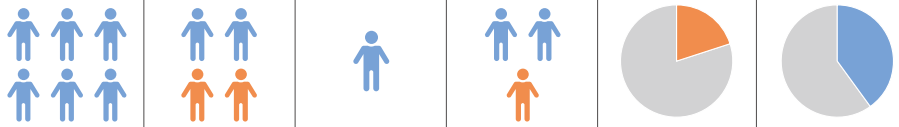
コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

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。



男性 女性

取締役会		監査役会		取締役会における女性比率	取締役会における社外取締役比率
社内取締役	社外取締役	社内監査役	社外監査役		
6名	4名	1名	3名	20%	40%



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、2026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。

2025年度の主な審議概要
- 重要事項の決定および職務執行の報告
- 人財戦略
- ペスケラ・ヤドラン社買収について

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などの重要会議に出席しています。

2025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うえ、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。

2025年度の主な審議概要
- 事業ポートフォリオについて
- マテリアリティへの取り組みについて

サステナビリティ委員会
社長を委員長として、テーマ別の7つの部会を設置し、サステナビリティに関する取り組みを推進しています。

リスクマネジメント委員会
社長を委員長として、グループ全体のリスクマネジメント体制の構築・強化を推進しています。

品質保証委員会
社長を委員長として、お客さまの声を共有し、品質保証に関する社内基準やルールの策定・徹底を推進しています。

取締役会実効性評価

実効性評価のスケジュール

2025年度の取締役会の実効性評価（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。

2026年1月	点数式（4段階）アンケート実施
2026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
2026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項目を大項目とする構成としました。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。

1. 取締役会の構成
2. 取締役会の運営、支援体制
3. 取締役会の議題
4. 対外的コミュニケーション
5. トレーニング

結果概要

例年どおり、総じて社内役員より社外役員のほうが評価が高い結果となりました。

1. 取締役会の構成	規模は妥当であるものの、多様性の観点から、引き続き女性（特に社内）や外国人の積極的な登用を望む声がありました。また、事業ポートフォリオの観点から、当該分野にたけた人財の登用の検討についても提起されました。
2. 取締役会の運営、支援体制	資料の構成・内容は改善傾向がみられるものの、より一層ポイントを絞る必要がある旨の指摘がありました。
3. 取締役会の議題	引き続き最も評価が低い項目となっています。取締役会で議論すべき事項としては、中長期的な事業ポートフォリオの方向性・資本戦略および人財戦略を求める意見が多数ありました。
4. 対外的コミュニケーション	近年IR活動の充実化を図っている点は引き続き評価されており、今後は社長・CFO以外の取締役による対話の機会にも期待する旨の意見が出ました。
5. トレーニング	社外役員向け勉強会のほか、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る機会を提供していることが社外役員からの高評価につながっているといえます。一方で、社内役員からは、取締役としての役割を認識しつつも、必要なスキルなどを意識・習得する機会が不足していることへの懸念が表明されました。

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
取締役会の議題	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 •人財戦略・サクセッション •リスクマネジメント •優先的に議論すべき事項
	役員の指名・報酬	•指名・報酬決定プロセス
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

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。

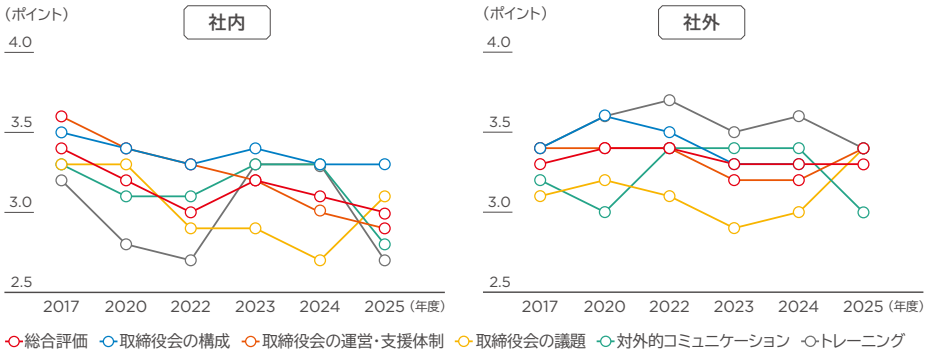
- 取締役会で優先的に議論すべき事項とそうでない事項、それらのすみ分けについて
- 中長期的なサクセッションや人財育成について
- 取締役会資料の量・質・提供タイミングの改善

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



▸ 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
江口 あつみ

【指名・報酬委員会の役割・重要性】
当委員会は、経営陣の選任と評価、報酬の設計を通じて、経営戦略の実行力と企業価値の持続的な成長に寄与しています。その審議においては、中長期的な企業価値向上の観点から、収益性や事業ポートフォリオとの整合性にも留意し、評価および報酬の妥当性と一貫性を重視しています。審議結果は取締役会に答申し、その意思決定に反映されることで、ガバナンスの実効性の確保につなげています。

【委員長としての視点】
当委員会は、社長および独立社外取締役により構成され、それぞれの知見に基づく率直かつ建設的な議論を通じて、公平性と客観性を確保しながら審議の質の向上に取り組んでいます。あわせて、経営陣のリーダーシップや目標設定の在り方についても、より適切な方向性を意識しながら、経営の実行力向上に資する議論を行っています。

【主な検討事項】
近年は、経営陣の多様性の確保やスキルマトリックスの整備、株式報酬制度の見直し、経営人財のサクセッション、主要グループ会社の役員選任と報酬制度を中心に検討を進めてきました。

【今後に向けて】
実効性評価の議論を踏まえ、経営陣に求められる人財像の明確化と要件定義、ならびにそれに基づく計画的な育成を最も重要なテーマと認識しています。今後は、経営戦略と連動した人財ポートフォリオの構築に向け、議論を一層深めていきます。

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。

2025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 ● 取締役会の構成（人数・今後の必要スキル など）　● 2026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サステナビリティ　③国際性　④生産技術・研究開発　⑤マーケティング・セールス
⑥財務・会計　⑦人財　⑧リスクマネジメント・法務 ➡ p.49

選任のプロセス例

❶ 次年度以降の取締役会のありたい姿の検討	指名委員会でサクセッションプランやスキルマトリックスをベースにさまざまな視点で審議
❷ 役員候補者の探索・絞り込み	（社外役員候補）事務局にて役員候補者を探索し、指名委員会メンバーで面談実施 （社内役員候補）サクセッションプランに基づき社内で審議
❸ 役員候補者の審議	候補者の履歴や面談内容を踏まえ、取締役会への答申を指名委員会で審議
❹ 役員候補者の取締役会への答申	指名委員会として役員候補者について答申し、承認を得れば総会手続きへつなげる
❺ 取締役会での決定	上記プロセスを含め、中長期的な視点で役員を決定

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。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うえ、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。

2025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）　● 2024年度業績連動報酬 ● 株式報酬の個人別評価　● 2025年6月支給、12月支給業績連動報酬の個人別支給額 ● 株式給付信託（BBT-RS）への追加拠出

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。

❶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。

❷業績連動報酬

業績連動報酬	=	連結経常利益もしくは配当総額を原資に一定割合を乗じた金額のいずれか少ない金額	×	役位別配分率	×	個人別評価(80～120%)《評価項目》単年度におけるサステナビリティを含めた業績目標

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うえ、取締役会で決定します。

❸株式報酬

株式報酬	=	中期経営計画期間の役位別基礎ポイント	×	会社業績の評価 財務目標 70% 非財務目標 30%	×	個人別評価(80～120%)《評価項目》中期経営計画で掲げたサステナビリティを含めた業績目標

2025年度からの中期経営計画「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		
項目		選定理由
財務	売上高	成長性向上
	連結経常利益	収益性向上
	ROIC	資本効率性向上
	ROE	株主目線の強化
サステナビリティ	水産資源の持続可能性目標達成度	持続可能な調達
	自社グループ拠点のCO_2排出量削減	気候変動への対応と海洋環境の保全への貢献
	従業員エンゲージメントのミッション浸透度のスコア向上	多様な人財の活躍
	重点リスク対応目標達成度	リスク対応力の強化

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、評価ウエイトを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。そのうえで、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うえ、取締役会で決定します。

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)	399	229	77※1	92	7(株式報酬:8)※2、3、5
監査役(社外監査役を除く)	26	26	—	—	1
社外取締役	52	52	—	—	4
社外監査役	36	36	—	—	5※4

※1 取締役の業績連動報酬には、2026年6月支給見込額を含んでいます。
※2 支給対象員数には、2025年6月26日付で退任した取締役1名を含んでいます。
※3 株式報酬の支給対象員数には、上記の取締役1名のほか、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 社外監査役報酬の支給対象員数には、2025年6月26日付で退任した監査役2名を含んでいます。
※5 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
株式報酬制度に基づき、対象期間(2022年度から2024年度)中に付与されたポイントに対応する株式として、社外取締役を除く取締役6名に対し154,100株を、また、退任した取締役2名に対し41,700株を給付しています。



ニッスイグループの経営課題と私たちが期待すること

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
江口 あつみ

社外取締役
指名・報酬委員会委員
安部 大作

2025年度は過去最高益の業績に加え、コーポレート・ガバナンスの観点で着実な進捗が見られた1年でした。本鼎談では、取締役会が前年度の実効性評価を踏まえて改善していることをはじめ、事業ポートフォリオマネジメントの見直し、成長分野への投資判断におけるガバナンス強化、サステナビリティ経営の深化、人財戦略と事業戦略の連動などをテーマとしました。

当社グループの2030年のありたい姿を示す長期ビジョン「GOOD FOODS 2030」と、その実現に向けた現状と課題を見据え、社外取締役3名が事業戦略を踏まえた今後果たすべき役割について語り合いました。

議論の土台をつくることが肝要

江口 2025年度の取締役会は、前年度までの事業ポートフォリオや投資案件、成長を支える人財戦略など、中長期の企業価値向上に関わる議題を最優先に扱うべきだという認識が共有されており、より成長投資や仕組みについて議論を集中させ、前進しました。ただ、振り返りの実効性評価ではさらに、経営会議で決定すべき事項と取締役会で議論すべき事項を整理し、それぞれの役割を明確にする「仕分け」が重要であることを全員で共有しました。来期は、これを付議基準の見直しなど、具体的な運用に移す段階に入ります。取締役会の運営は着実に進化しているという手応えを感じています。

その手応えをより強くしたのが、執行役員以上を対象に実施された役員合宿です。2030年という節目が迫る中、合宿では「2030年の先」にある当社グループのありたい姿、長期ビジョンの方向性について、役職や部門を越えてフラットに議論しました。そこで印象的だったのは、参加者の想いが自然と同じ方向へ収れんしていったことです。この共通認識が、取締役会における議論の土台にもなっていると感じています。

田中 私も役員合宿は印象に残っています。通常の取締役会の場を離れ、同じテーマについて深く対話できたことは貴重な経験でした。皆さんと話をする中であらためて、「ニッスイグループは自然の恵みから多様な価値を創造するメーカーなんだ」ということが腹落ちしました。この共通認識があるからこそ、その後の戦略議論もぶれずに進められたのだと思います。



安部　「仕分け」が進んだ背景には、2025年度が中期経営計画の戦略を具体的な投資案件に落とし込む局面だったことも大きいと思います。ペスケラ・ヤドラン社（以下、PY社）のM&Aをはじめ、複数の案件を続けて議論する中で、「この案件はどの戦略を実現するためのものか」を執行側がしっかり説明する必要があるという認識が自然に醸成されました。戦略適合性とリスクの所在が明示的に議論されるようになり、メンバーの目線が揃ってきた。これは実効性評価が実を結んだ象徴的な変化です。

田中　取締役会資料の提出のタイミングも少しずつ改善され、情報の非対称性が解消されつつありますね。落ち着いた雰囲気の中で、その場にいる全員が同じ目線で議論できる土台が整ってきた1年でした。

事業ポートフォリオ経営で次世代の柱をつくる投資を

安部　2025年度の事業ポートフォリオ議論の前進を象徴するのが、先ほども挙げたPY社の案件です。投資額が大きいことから、当初は慎重な意見もありました。そこから、この案件がどの事業戦略に基づく投資なのか、収益性は見合うのか、ミッションやビジョンとの親和性はどうかといった論点をもとに、取締役会で数回にわたり議論を重ねました。論点を一つずつ検証し、納得できる点やまだ注視すべき点を整理しながら審議を尽くしました。

また、事業ポートフォリオ上は水産事業、案件執行は海外事業という構造を踏まえ、それぞれの事業執行の役割分担と全体的なモニタリングのチェックポイントを明確にできました。重要案件に多くの時間を割いて論点を整理できたことは、取締役会の実効性を示すものだと感じています。

さらに、個別案件の妥当性に加えて、投資枠全体における規律も重視しました。例えば、100億円規模の案件が出た場合には、「全体の投資枠の中でどのような位置付けなのか」「中期経営計画で予定されていたものなのか」「予定外であるなら、他の何を見直すのか」を必ず確認しました。これにより、執行側も個別案件としてではなく、全体像の中で説明する必要があるという規律が定着してきたと感じています。

一方、本来あるべき議論は、必要利益率や財務目標などの数字から逆算して、「足りない事業は何か」を浮かび上がらせることです。既存事業を伸ばす・伸ばしにくいで整理する段階から、本格的な見直し・シフトへとどうつなげていくか。これは今後の伸びしろです。

田中　私は自動車業界の出身ですが、かつて在籍していた会社では、以前は軽自動車を手がけていませんでした。しかし、思い切った経営判断により、現在ではそれが屋台骨の一つとなっています。このように、「やりたかったのにできていない」ことが、どの会社にも必ずあるはずです。当社でもそれを洗い出せば、低採算事業から資源を再配分する判断を含め、次の柱が見えてくるはずです。

江口　事業ポートフォリオについては、海外水産事業は成果が明確に出た一方、国内食品事業には課題が残っています。国内の人口が減少する中、今後の成長の鍵は、価値創造を担うマーケティング機能だと考えています。当社は、モノづくりに優れたプロダクトアウトが中心の会社です。営業企画は「どう売るか」を担いますが、消費者の隠れたニーズをつかみ、新たな価値を生む顧客創造の機能には、まだ伸びしろがあります。北九州市の新工場のような大型投資も、設備更新による効率化だけではなく、高付加価値商品を生み出してこそ、事業ポートフォリオ上の投資が報われることになります。

安部　北九州市の新工場については、私は中長期的な戦略投資として捉えています。全社のROIC目標から逆算すると回収に時間を要するため、「効率化だけで十分なのか」という議論は当然ありました。ただ、思い起こせば200海里問題で水産事業が厳しい状況に置かれた時代、当社を支えたのは食品事業でした。複数の柱を持つからこそ、一つが苦しいときに別の柱が会社を支えることができる。それが事業ポートフォリオ経営の本質です。稼働開始から約60年を迎える設備を更新しなければ、いずれ柱そのものを失うことになりかねません。だからこそ、短期の採算だけで見るのではなく、会社の屋台骨を次世代へ引き継ぐための投資と捉え、新工場に関する投資判断について慎重に審議しました。

江口　それに加えて、成長ドライバーとして位置付けたファインケミカル事業については、次の柱としてスケールアップさせていくために、次なる成長施策を継続的に打ち出していくための踏み込んだ戦略議論を取締役会に求めていきたいと考えています。



事業とサステナビリティの連関を可視化して示すことが課題

安部　漁獲や水産市況の変動により収益が振れることに対する投資家の不安は、根強いものがあります。そこで、養殖や資源アクセスの強化によって安定性を高める取り組みについて丁寧に説明したところ、資本市場からの関心と理解が高まる手応えがありました。重要なのは、教科書的な説明ではなく、実際の悩みや事業の現場から、サステナビリティを事業と連関させて語ること。投資家にはそれが最も伝わります。

自然の恵みを事業に持続的に活かすという当社の存在意義を、こうした対話を通じて市場と共有できたことは、この1年の確かな前進です。ただし、それが収益や企業価値という形で十分に伝わるには、今後の実績の積み重ねが必要です。

田中　2025年度は、ブルー・ネイチャーボンドを本邦企業として初めて発行するなど、サステナビリティの取り組みが進展しましたね。もっとも、今やどの企業もサステナビリティを掲げる時代です。だからこそ、安部さんがおっしゃるように、「事業と連関させて語る」姿勢を全社で磨き、「やらされるもの」ではなく、「事業機会としてのサステナビリティ」へと転換していくことが、今後のあるべき姿だと感じます。水産事業で見えてきたこの連関を、食品事業はじめ全社へ広げ、数字で示せるようにする。これが次の課題だと考えています。

江口　水産事業においては、海洋資源保全による原料の安定供給、資源アクセスの確保、品質向上という形で、事業への貢献が明確になってきています。これは当社独自の強みです。一方で、これらの取り組みが売上の成長や収益性とどのように結び付くかを定量的にも示していくことが、これからの課題です。

特に、食品事業は、日本の超少子高齢社会、世界中のニーズからも健康価値など高付加価値商品・ビジネスモデルの創出といった事業成長との連動に伸びしろがあると見ています。例えば、離乳食でタンパク質を摂取して育った子どもが、親になってわが子に同じものを選ぶ。そうしたライフサイクルを通じて健康とニッスイがつながる発想で食品事業を育てていけば、強い柱になります。この連関性を可視化し、KPIとして財務成果に結び付けていくことについて、取締役会で議論を深めていきます。

事業戦略と連動した人財戦略への発展へ

江口　事業戦略を牽引するのは人財です。人財戦略は、今般のCHROの設置で本格的に動き始めました。取締役会では、中長期の経営陣サクセッションに時間を割き、事業ポートフォリオに基づく「あるべき人財像」の要件について議論を進めていきます。今はその要件の一部を整理した段階で、今後はその要件に基づいた人財育成や後継者計画を具体化し、事業戦略と連動した人財戦略へと発展させていくことが重要だと考えています。

安部　人財戦略は、実は事業の課題と同根です。事業を「作りたいものを作る」発想からお客さま基点へ転換していくのと同じで、人財についても「会社が求める人財像」を示すだけでは十分ではありません。「ニッスイグループは自然の恵みを活かし、ライフサイクルでお客さまに寄り添う会社である」と、当社が提供できる価値や挑戦の機会、すなわち“場”を示し、共感する人が社内外から集まってくるように、発想の転換を後押ししていきたいと考えています。想いが強く共有されている会社だからこそ、自信を持って“場”として語れるはずです。

田中　田中社長の経営は、CHRO設置に象徴されるように、CxO体制を整えてチームで経営にあたるスタイルへと進化しています。機能ごとに責任者を立て、全体最適を

図るマネジメントは、グローバル化が進む当社に適していると思います。その流れの中で、マーケティングを全社・グローバルで束ねる機能が育つことを期待しています。

人財育成もすでに始まっています。例えば、ブリの養殖を行う黒瀬水産株式会社では、若く優秀な人財が社長を務め、経営経験を積んでいます。こうした機会を増やし、将来を担う人財に早くから経営を経験させる。これをグループ全体、そして海外人財へと広げていく。例えば、PY社のような重要案件にも優秀な人財を参画させるといったタフなアサインメントを通じて、経営人財を早期育成することを期待しています。こうした取り組みはまだ緒に就いたばかりですが、着実に広げていきたいと考えています。

リスクマネジメント体制の進化にギアチェンジが必要

田中 会社の成長に伴い、管理すべき領域が拡大しています。M&Aで取得したグループ会社が増え、事業がグローバルに展開する中で、本体と同じ水準の管理意識をグループ全体に行き渡らせることが新たなテーマとなっています。とはいえ、規模の小さいグループ会社では、本体のコンプライアンス体制のようには専従担当者を置きにくいものです。そこで、グループで指導・サポートする仕組みを強化していく。これは問題があるからではなく、成長したからこそ必要となった次の一手です。海外では、地域統括の役割が一層重要になります。

安部 リスクマネジメントは、属人的な目配りから制度的な仕組みへとギアチェンジするタイミングです。3線ディフェンスのうち、事業の広がりに合わせて第2線を強化し、リスクを分解して所管を明確にしたうえで、横断的に俯瞰する機能として制度に落とし込んでいく段階だと捉えています。あわせて、為替や地政学的リスクといった外部環境の変化が全体収益にどう連関するかを、ベースケースとアップサイド・ダウンサイドで示すシナリオ分析も加えたい。これにより、管理の解像度がもう一段上がると思います。

江口 私が心強いと思うのは、当社には学ぶべき土台があることです。品質管理では、ある事業所の経験が他の事業所に共有され、同じ事象を繰り返さない優れた文化が根づいています。この「学び合う」姿勢を他のリスク領域にも広げていけば、事業の成長に見合った管理体制が自然と育つはずです。グループ会社には小規模な組織も多いため、重要なリスク領域の所管を明確にすることで、他のリスク管理領域についても、品質管理と同じように盤石な体制に近づけると考えています。

ニッスイグループから独立した立場だからこそ言うべきこと



田中 社外取締役は、独立した立場から意見を述べることが重要です。耳の痛いことであっても、迎合せずあえて言うことこそが役割です。私は「ヘルシーコンフリクト」と呼んでいますが、健全な意見の対立を恐れずに起こすことが、成長段階の会社には不可欠です。当社グループは過去最高益を確保し、社内出身の取締役も大幅に入れ替わる、まさにターニングポイントにあります。社長をはじめ、CxOがより重要な役割を担い、チームとしての経営体制も整ってきました。この節目において、独立した立場から見守り、後押しし、時に厳しい指摘もしながら、ニッスイグループのさらなる成長に貢献していきます。

安部 私が大切にしているのは、世阿弥の言う「離見の見」です。当事者の立場で考えている限り解けない問題が、別の視点から見ると解決への道筋が見えてくる。一歩引いたところから考え、意見を述べることが、会社にプラスになると考えています。今年はいくつかの分野でさらにモードチェンジが進んでいく手応えがあります。率直な対話を通じて、その歩みを後押ししていきたいと思います。

江口 私はとてもシンプルに、ニッスイグループのミッションにも強く共感しています。役員合宿でも皆が腹落ちした「自然の恵みから多様な価値を創造するメーカー」という良さがもっと広く伝わり、人が集まる会社になってほしい。そのためにも、投資家や株主だけでなく、その先にいる生活者や消費者の存在を常に意識し、少し離れた立場から積極的に意見し、行動していきたいと考えています。