

代表取締役社長
池見 賢社外取締役
中部 由郎社外取締役
八丁地 園子社外取締役
飯村 北

グローバル経営を可能とする マルハニチ口の戦略的ガバナンス

グローバル経営を実践するマルハニチ口グループのサステナブルな成長に向け、社外取締役が果たす役割は何か。社外取締役の3名と代表取締役社長の池見による対談を実施しました。

新中期経営計画への関与と評価

積極的な意見提言と統合思考への深化を実感

池見 前中期経営計画(以下、前中計)において最終的な業績が目標に届かなかった理由は、コロナ要因だけではなく、想定していなかった課題が露見したことにあります。この反省点をいかに新中期経営計画(以下、新中計)に生かすかとの認識が出发点です。どのような環境であれ、勝ち抜く経営を実践するために、社外取締役の皆

さまと率直な議論を重ね、その想いを新中計に込めました。

中部 池見社長からお話が出ましたが、前中計は、本社以外の工場を含めたグループとしての安全管理体制など、前々中計に引き続いて安全・安心な食の提供を実現するための体制構築が最重要課題でした。今回の中計とは検討段階における優先順位が少し異なっていたと感じていますが、子会社や工場など現場にガバナンスが及ばないという課題については、改善が進んだと感じます。

飯村 前中計に関しては期間中終盤に新型コロナウイルス

の影響を受けたことから、財務面では最終的には満足度の高いものではありませんでした。その結果もふまえ、今回の策定は社外役員へのヒアリング機会が多く、課題や変化する外部環境への対応など、個人的な考えを積極的に提言できたと感じています。

八丁地 私は2019年7月に就任したため、前中計の策定には関与していませんが、前中計のレビューに携わることで、前中計と新中計の差異を深く理解できました。前中計は、事業計画とは別にサステナビリティ計画が併存していたようですね。新中計は、事業とサステナビリティは統合して考えるべきとの強い意識をもって設計にあっており、これが、新中計の「本丸」です。

また、長期経営ビジョンを社内でも共通認識とし、バックカスティング思考で中計を考えたことも特長です。各ユニットの方向性や切り口、或いは単位についても、執行部門と繰り返し議論を重ね今に至った次第です。

当社のように事業が多岐に渡り、それぞれが歴史と伝統にもとづく企業は一般に、縦割り意識が強くなりがちです。それぞれに知恵が積み重なり、宝物のような資産となっているのですが、社内の横軸で考えた際、繋がっていない部分があるのはもったいないと思っておりました。今回の中計策定においては、強みを横軸で検討した方が、今まで以上の価値を創造できるのではとの認識を社内でも共有し、新しいユニットの組成などの動きにつなげることができたことはとても良かったと思います。

飯村 八丁地さんの考えと同印象で、今回の中計策定プロセスにおいては、議論する機会が多くありました。マルハニチ口は漁業だけではなく食全体を手掛けているので、さまざまな意見を吸い上げるプロセスが重要ですが、池見社長が他者の意見に耳を傾けるタイプであることが奏功していると感じます。

中部 今回の中計は、今までで一番緻密であり、負荷のかかる作業を重ねています。社会からの要請事項は増えていますが、長い時間をかけて検討し、報告も詳細な説明を何度も受けました。本当に実現可能かと感じることもありましたが、今までで一番完成度の高い中計だと思います。

池見 前中計の期間中、経営陣として一番心を痛めたことは株価の大幅な下落でしたが、この事実、企業価値

向上とは単純に株価を上げることではなく、どうすべきかと深く精査する契機となりました。

経済価値だけではなく、社会価値や環境価値を向上させることも同様に取り組みなければならない。また、既存事業をそのまま存続させることありきではなく、有限な資本を有効に活用することが重要です。成長分野を社内外に明示し、成長を具体化させていくかもっと注力すべきと考えています。活用しきれていない社内の優れた資産を最大限活用することも重要です。そのためにはどのような体制が必要かなどを複合的に考え、新中計の策定に生かしてきたとの自負はあります。

八丁地 中計の内容はもちろんですが、コミュニケーションの重要性にも着目しています。社内向けと社外向け、両方のコミュニケーションが重要です。ユニットの再編成についても、主力となる若い世代の魂まで染み込ませるには時間がかかりますが、何度も何度も対話を繰り返すということなのでしょうね。社外に対しては、投資家の方々やお客さまなど、あらゆるステークホルダーに対しても、「マルハニチ口はこんな会社になるうとしている」という意思をご理解いただくということが重要です。

飯村 食は人間の根源であり、食を手掛ける企業は成長性に満ち溢れていると考えています。他方、食を手掛ける企業はプラスチックを数多く利用するなど、環境負荷も大きく成長と同時に環境問題を今まで以上に真剣に考える必要があるとの考えのもと、中計策定に臨んでいました。

中部 企業である以上、利益の創出が最優先です。とはいえ、環境問題との両立は不可避であり、本当に難しい点です。投資家からの評価を得るためには、環境や社会への配慮が重要ですが、バランスが難しいため、経営層はもちろん、我々の役割も重要だと痛感しています。

ガバナンスの現状評価について

グループ会社の特性に応じたガバナンス体制を構築中

池見 当社にはグループ会社が多く、グループ会社を含めたガバナンス強化は簡単ではありません。また近年は海外で稼ぐ体質に変化しているため、海外のガバナンスの重要性が高まっていますが、それぞれ微妙にトーンが

異なる中、海外のさまざまなリスクをマネージしながらいかにガバナンスしていくかは、当社が抱える課題と認識しています。

飯村 取締役会において自由闊達な発言ができる環境・雰囲気が醸成されているため、当社のコーポレート・ガバナンスはうまく機能していると感じます。

ただ、私は画一的なコーポレート・ガバナンスが万能とは思っていません。もちろん、会社法などルールの遵守は当然ですが、会社ごとのコーポレート・ガバナンスの姿があるはずで、いかなればガバナンスの多様性です。その点、当社は社内外の意見を取り入れつつ、「マルハニチロのコーポレート・ガバナンス」を着々と建立していると思っています。

八丁地 取締役会の実効性が近年重要視されていますが、実効性の確保とは、本当に効果があることを実践することです。我々社外取締役の3名は毎回自由に発言していますが、社内活性化や成長に即直結するかはさておき、気になる点はためらわずに発言し、それにきちんとお答えいただく構図は非常に重要です。

リスクマネジメントを考えた時、コンプライアンスや品質保証など、食品企業の存続に直結するリスク情報への対

応は非常に重要です。これらの情報はそれぞれの会議体に情報が集約される仕組みになっており、参加している私たちにも情報が適切に共有されています。むしろ、さまざまな情報が集まるため、議論百出で対応が少し遅れるのではないかと懸念するくらいです。リスク情報の伝達については合格点だと感じています。

中部 ガバナンスの組織側面も実態面も非常に改善されています。たとえば、子会社の社長は以前のような本社役員経験者ばかりではなく、出身バックグラウンドは多様化しています。この体制を利用し、組織をもっと新鮮な視点で見れば、他の課題が見えてくると思います。グループ会社をはじめとして製造現場も多く、なおかつ協力工場のような製造拠点もあるため簡単ではありませんが、グループ視点でのガバナンスの意識強化は必要です。

池見 社外取締役の皆さまは、一般株主の皆さまの意見を代弁していただく立場にありますが、意識だけではなく、我々の目標は企業価値を上げることであるため、我々を企業としていかに評価するかに関して、外部視点で忌憚のない意見を述べていただくことが重要だと思います。社外取締役の皆さまとの関係をもっともっと深め、客観的なご意見を正しく述べていただくために、我々のリスク



企業価値向上と次世代への継承に向けガバナンス強化を推進

池見 賢

グループ視点を高めた中期経営計画がさらなる成長を実現

中部 由郎



情報もタイムリーにお伝えすることが重要だと考えています。

指名・報酬委員会のメンバーも務めていただいておりますが、次世代経営を担う人財と委員会メンバーの接点が少ないことは課題です。サクセッションプランに関する機会設定は我々の義務であり、人財面の課題を把握する意味でも、積極的に取り組んでいきます。

中部 池見社長がご指摘のとおり、次世代の経営を担う人財との接点不足は課題です。現状では、書面上での情報が主なため、書面以外の情報の拡充が必要です。

飯村 私が社外役員を務める他社では、指名委員会の前に候補者全員に1人30分ずつ指名委員会としてインタビューをしているところがあります。プライベートな話も加えるのですが、30分でも会話をすると人柄などがよく理解できます。人財を見極めるための知恵を絞っていく必要があると感じます。

八丁地 他社の事例では、候補者のロングリストをまとめ、その後ショートリスト化するというものがあります。ショートリストに載る候補者は、取締役会などでの案件説明に頻出する方であり、これを繰り返す中で候補者への理解が深まります。また、今はコロナ禍で難しいです

が、交流する機会を意図的に作り、うまく活用していくことも選択肢の1つです。今回の中計期間中においては、サクセッションプランの議論に関する検討も進めていければと思います。

サステナビリティ戦略(マテリアリティ)の実践とエンゲージメント

国籍を問わない人財活用と気候変動対策が課題

八丁地 マテリアリティに、「多様な人財が安心して活躍できる職場環境の構築」があります。多様な職場環境における適材適所が必要ですが、そして、その間には異動もある点が日本企業の難しさです。

池見 異動に関する環境も変わってきていると感じています。たとえば、海外赴任についてですが、以前は新卒入社から間もない従業員が発展途上国に赴任し、現地で「会社」経営の経験をしながらスキルを蓄積できるということがありました。人事異動は人財育成において、1つの役割を担っていたのです。しかし、かつて発展途上国と呼ばれていた国々には、今や即戦力となるグローバル

人財が溢れています。会社経営の経験のために、日本人従業員を諸外国へ派遣することが、会社としての良い人材育成につながるのか、なかなか難しい問題です。

飯村 市場を考えた際、世界で伸びていくしかなく、グローバル人材の育成・採用に挑戦しないことには、会社としての存続が難しくなる時代になっています。

優れた人材に国籍も性別も関係なく、適材適所をふまえた、ダイバーシティ経営が重要です。海外グループ会社については、できればその国出身で優秀な人材がいれば、その人材を中心に任せることが良いのではと個人的には思いますが、健全に機能しているか、本社がフォローする視点は重要です。とすれば、本社の強化も忘れてはいけません。

また、人を「見分ける力」も重要です。2年で大化けする人材がいれば、10年で大化けする人材もいます。このような視点を加味しつつ人材育成体制を整備することは難しいですが、マルハニチロにとって重要な視点だと思っています。

中部 昔から当社グループには多くの外国籍の人財がいて、グローバル経営が自然と行われている企業でした。多様な製造拠点や漁業現場などがありますが、多様に

富むことは人権側面への配慮も必要となることであり、この点は忘れてはいけない視点だと考えています。

池見 中部さんがご指摘された人権に関する取り組みは進めていますが、外国人技能実習生は難しい問題です。ブローカーを通すため、渡航前の手数料などが不透明であることも問題です。我々の工場も多くの外国人労働者が働いていますし、今後丁寧に確認していくべき課題だと認識しています。

飯村 実習生とは技能を身に付ける立場のはずですが、日本企業の多くは働き手として考えており、そこにギャップがあることがうまくいかない原因の1つと考えています。

優れた人材、尊敬すべき人材は、人種・国籍には関係ありません。マルハニチロも、優れた人材をぜひうまく活用して、「Win-Win」になる関係を整備すべきと考えています。

池見 気候変動問題は、既に当社が影響を受けていることは事実です。気候変動問題は我々の事業に与える影響は大きいとの認識のもと、当社としてやると決めたことは、確実にやりきるしかないと思っています。

八丁地 当社はTCFDに沿った気候リスク・機会のシナリオ分析支援事業に参加し、養殖事業でシナリオ分析を実



「海といのちの未来をつくる」
ためにマルハニチロは存在

八丁地 園子

サステナビリティでも
世界一の水産会社へ
進化することが責務

飯村 北



施しました。これには2つ効果があったと思います。マルハニチロがこうした世界観を持っていることを世界中に伝える効果があったこと、シナリオ分析を実行しリスク・機会の実態を把握できたということです。

中部 当社と自然との関わり合いはまさに海であり、気候変動との関係性は大変濃いものです。温暖化は受け入れなければならない課題であり、さらに想像を超えた動きが出てくる可能性もあります。漁業を養殖に切り替える、業務を変化させて気候変動リスクを軽減するなど、取り組みが進んでいますが、サステナブルな水産資源を維持するためにも、リスクを可能な限り低減させる視点が重要です。

最後に

マルハニチログループのあるべき姿

飯村 当社は、食品加工を幅広く手掛けており、環境に優しい素材を使う、廃棄物を可能な限り低減させるなど、やれることをすべてやるしかありません。このままでは自然環境が壊れるリスクもあるため、マルハニチロが先頭

に立ち、当社と社会の双方にとって利益となるよう、進めていくべきと考えています。

中部 当社は水産食品会社としては、売上は世界一です。トップ企業として走り続けて欲しいと期待していますが、売上だけでなくあらゆる面でトップランナーであって欲しいです。

八丁地 私は「海といのちの未来をつくる」というフレーズが大好きです。当社の仕事が、魚・食の提供ということから、環境や健康に繋がり、さらに広い概念に広がっていく言葉だと思っています。実際にそうですし、「海といのちの未来をつくる」、マルハニチロには期待しています。

池見 皆さまから過分なお言葉をいただき、身が引き締まる思いです。企業価値とは何かを意識して事業に取り組めば、あらゆることの解決につながります。従業員含めたステークホルダーとの対話を重ねることで、当社の存在意義も含めて理解してもらい、当社と社会のサステナブルな成長に向け、精一杯尽力していきます。