

## 社外取締役メッセージ



### これからも課題と向き合い、 ビジョン実現に強靱な決意と覚悟を持って臨む必要があると考えます

社外取締役 河野 康子

「中期経営計画2023」の初年度となる2021年度は、事業とマテリアリティ両面において経営努力が求められる年でした。長期戦になったコロナ禍やウクライナ問題などにより、原材料・飼料・エネルギー価格などが高騰し、円安が進みました。こうした厳しい経営環境下において、価格改定をはじめ収益確保に向けたさまざまな対策を余儀なくされる中、アニマルウェルフェアポリシーの策定や「シャウエッセン®」の環境配慮型包材への変更なども実施しました。

2021年度、私は「消費者・生活者の視点から社会課題解決への感度を高めることが企業経営にとって重要である」との意見を具申しました。

財務と非財務が車の両輪として相乗効果を生み出すことが企業生き残りへの突破口として注視されている今、SDGsの達成、マテリアリティの実現、そしてマーケットインでの商品開発などには相応の決断と投資が必要とされます。自社だけでなく社会や環境のサステナビリティに関しても施策を滞りなく実行し、前進できたことはとても評価できます。

また、「Vision2030」と「5つのマテリアリティ」の実現には、従業員を含めグループが一丸となることが重要であることから、経営トップ自らが積極的に現場に赴いて意見交換をするなどコミュニケーションに力を入れていることも評価に値します。

不確実性の時代において、社会や消費者から選ばれる企業となるために大切なことは、品質と安全性に確固たる自信を持つ製品を提供し続けること、そのための努力を怠らないこと、グローバルの大きな流れであるSDGs実現に対して負荷ではなく投資の意識を持って正面から向き合うこと、株主、投資家、得意先、消費者、従業員などステークホルダーとのコミュニケーションを怠らないこと、そして、当社グループの決意と進む方向を社会へ発信し続けることだと思います。

2022年度の事業を取り巻く環境は一層厳しさを増すでしょう。「Vision2030」は社会との約束です。“たんぱく質を、もっと自由に。”を具現化して企業価値と業績の向上につなげていくために、強靱な決意と覚悟を持って臨んでいただきたいと思います。



### ビジョン浸透への意気込みを感じた一年 海外事業での成長戦略、グループガバナンスが今後の課題

社外取締役 荒瀬 秀夫

「Vision2030」を掲げ、未来へ向けた挑戦の第一歩を踏み出しました。ビジョン実現に向けて、私はダイバーシティ&インクルージョンに注目しています。人財の力が未来を拓くからです。2021年度、社員一人ひとりの強みとアイデアを活かす取り組みの一つとして、「『たんぱく質を、もっと自由に。』個人表彰制度」の開始など、ビジョン浸透への意気込みを感じています。こういうプロジェクトで大切なのは、社員の知的好奇心を刺激し、業務改善につながるようにすることです。従来からあるN-VIP（新規事業社内公募制度）や開発甲子園（新商品提案会）と合わせ、ぜひ社員の力を価値創造に活かしてほしいと思います。マテリアリティの実践を通してSDGsの達成にも貢献していこうとする様子にも良い変化を感じました。たとえば「シャウエッセン®」の包装変更など、目に見える改善が多く現れてきています。

コーポレートガバナンス・コードを念頭に置き、取締役会での意見・決議を通じて、中長期的な企業価値の向上を進めています。その他、指名・報酬の決定プロセスへの関与、業務執行権の付与、有事の時の経営危機の対応、ステークホルダーとの対話があり、ガバナンスの高度化を進めることが責務です。私に期待されて

いる役割は、経営での「攻めと守りのリスク」の両面から見て、戦略に反映させることです。課題は「海外事業」「M&A」「組織改革と人財育成」と認識しており、注視していきます。

2021年度の「海外事業」は、コロナ禍での環境変化の中、売上・収益の改善があったのは良いスタートです。一方、外部環境の影響を管理し、競争力を強化する成長戦略は、着手が遅れており、進捗の促進が必要です。「M&A」の買収後の統合プロセスや「組織改革と人財育成」の推進についても、現場を知るために、海外・国内の拠点をもっと訪問し、対話の機会を増やしていきたいと思っています。

グループガバナンスは、各社のリスクに対する考え方の違いや、グループ戦略を効率的に実行するための仕組み構築に人も時間もかかる場所に難しさがあります。グループ全体への影響が大きく、効果が見込める会社から、着手していったらどうでしょうか。

最後に、“たんぱく質を、もっと自由に。”の世界へのメッセージは“Unleash new potentials for protein”です。その想いと成果が世界中に伝わっていくよう願っています。



### 歴史的な変革期と認識。経営課題に対する「外部目線」での提言と 投資家との積極的な対話で企業価値向上に努める

社外取締役 山崎 徳司

当社グループの長い歴史の中で「Vision2030」は全社最適の視点で取り組む大きな変革であり、2021年度からビジョン実現に向けた経営が始動しました。財務面ではKGIとしているROICについて、利益率向上はもちろん、資産効率も2029年度までに国内生産拠点の約2割削減計画などの構造改革によって改善させようとしており、非財務面では、「5つのマテリアリティ」の実践を通して社会課題を解決し、経営リスクを軽減させることで株主資本コストの低減を狙っています。北海道プロジェクトなどの部門横断推進戦略、DX推進などの機能戦略も変革へ向かって進展しています。当社には「高度に機能的な有機体をめざす」という経営理念がありますが、まさにそこに向かっていてと考えています。

一方で、私が考える経営課題は5つあります。「経営方針達成に向けた経営スピードは十分か」「マテリアリティ施策をどう定量評価し、具体的・ロジカルに企業価値向上に結び付けるのか」「人財や資金をいかに効果的に活用するか」「ブランド価値をどのように上げていくのか」「全社的なリスクマネジメントは十分か」。私は証券会社で証券アナリストを約30年務め、上場企業

の分析・企業価値評価を行い、事業会社と投資家双方と対話をしてきました。当社グループでは監査役を3年間、サステナビリティ委員を2年間務め、グループ内部の課題を把握し、取締役会でさまざまな議論を重ねてきました。独立した社外取締役となった私の役割は、「企業価値向上の視点」を常に持ち、「会社が健全に成長」していくために、「外部目線」で経営課題に対して提言していくことだと認識しています。5つの課題を一つずつ解決していく中で、当社独自のサステナブルで強靱なビジネスモデルが構築できると確信していますので、より有効な提言ができるように努めます。

また、投資家とも積極的に対話していきたいと考えています。対話においては、投資家の目線がどこにあるのかを十分に把握し、当社目線とのギャップを理解することが重要です。現状では、リーダーシップ、ブランド価値、GHG削減、株主資本コスト、株価水準などに関してギャップ分析・整理ができていません。社外と社内でも積み上げた経験値を活かし、コミュニケーションを通して企業価値向上に貢献していきます。