



社外取締役として心がけているポイント

独立社外取締役の重要な役割としては、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図る観点から自身の知見に基づいて経営方針や改善について助言を行うことが求められています。私の場合は、永年、弁護士として消費者問題に取り組むとともに、事業者と消費者の双方向コミュニケーション活動(事業者と消費者が協働してこそ安全で安心できる公正かつ持続可能な市場が形成されるという考えに基づく活動)にも関与していますので、そうした観点から、ニッポンハムグループが、お客様視点に立った消費者志向経営を行うことによって企業価値を向上させ続けることができるよう、さまざまな助言を行っています。

また、取締役会における意思決定が、多様なステークホルダーの意見を反映した公正で適正なものとなるためには、何よりも活発な議論が必要です。そこで、積極的に自分の意見を述べるとともに、取締役会における忌憚のない議論を実現するために、その運営をいかに改善すべきかについても注視し、社外取締役と社外監査役で構成される独立社外役員会議で議論を行っています。

就任当初は、グループ全体の業務が理解できていないため意見を述べることに躊躇を感じましたが、社内取締役の方から、「何でも質問してください。それが議論に

つながります。」と言われ、遠慮なく質問をするようになりました。実際に、社外の視点での素朴な質問から意外な議論へ発展することもあり、質問をすることの重要性も痛感しています。

ニッポンハムグループのコーポレート・ガバナンスの評価は？

全体として、ガバナンスの体制は適切に機能するよう十分に検討のうえ構築されています。例えば、コンプライアンス関連では、グループ内で発生した重要情報が社内・社外の役員にも速やかに送信されるシステムが実効性をもって機能していますし、コンプライアンスが現場の従業員に浸透するようグループの全事業部門・関係会社にコンプライアンス推進委員会が設置され、従業員がコンプライアンス・リーダーとして多様な取り組みを継続しています。

今後は、ニッポンハムグループの事業がグローバルに展開していくなかで、消費者や社会のニーズをいち早くグループ全員で共有して迅速かつ適正に対応することが、より一層強く求められます。これを実現するためにも、グループ内のコミュニケーションを高め、ガバナンスにさらに実効性をもたせることが企業価値の向上につながるものと考えています。

ニッポンハムグループの強みについて

日本ハムの一番の強みは、「食」という、あらゆる場面で人を元気にすることのできる商品を世界中に提供し、「世界で一番の食べる喜びをお届けする会社」を目指していること。そして、その実現のために、消費者視点に立って社会からの信頼に誠実に応えるという理念が、生産・製造・物流・販売などあらゆる現場での日々の業務に着実に浸透してきていることにあります。

「食」に対して消費者の求めるものがどれほど厳しく多様になっていっても、ニッポンハムグループは、きっとこれに応えることができる！そう信頼してもらえるよう従業員の皆さんとともに努力してまいります。



ニッポンハムグループの コーポレート・ガバナンスの評価は？

現在、当社の取締役会がどのような状況にあるかを簡単に報告させていただきます。

結論から申し上げますと、当社の取締役会は「十分に機能している」と思っております。根拠は、明確・詳細な資料やデータに基づき、かつ社外役員に対しては十分な事前説明を行った上で取締役会が開催されていること、取締役間で活発な議論が行われていること、監査役も積極的に意見を述べていることなどにあります。

確かに、監査役会設置会社であるため、審議すべき法定事項が多く、それに大半の時間を割くこととなりますが、それでも、リスクの高い事案については、相当の時間を割いて議論を行っております。

例えば、過去の決定事案のうち、想定外の環境変化により、結果として望ましい方向に計画が進捗していない問題事案などについては、「事後評価を徹底すべき」といった指摘が、取締役会の場で歯に衣着せぬ形で行われております。

他社の状況がどのようになっているかは断定できませんが、一般的に「取締役会では、ある事業本部を管掌する取締役(本部長)が、他の事業本部を管掌する取締役(本部長)に対し、『事後評価を徹底すべき』などと

いった発言は行わない」と言われております(「互いに干渉しない」というのが取締役会の基本のスタンスと言われてきました)。これと対比すれば、「当社はかなり先に進んでいる」と結論づける事ができるはずです。

当社において、他事業部の問題事案に関し原因分析や包括的な検証を行なうよう求めるのは、その経験をグループ全体として将来に活かそうという姿勢が、社外役員のみならず、社内役員の間にも根付いてきたからだと見ております。

もっとも、問題事案の検討においては、経営判断の萎縮を招くようなことがあってはならないと考えておりますし、また各取締役も、その点はよく承知しております。結果論で指摘し合うようになれば、また責任論に終始すれば、会社はリスクに後ろ向きとなり、事業活動そのものが先細りしかねないからです。このため、事後評価は、あくまでも「マイナス経験を将来に活かすこと、グループ全体として活かすこと」を狙いとして行なうようにしております。

社外取締役としての役割

もちろん、社外取締役としては、こうした現状に甘んずることなく、引き続き、株主共同の利益、会社の持続可能性という観点より、当社取締役会と経営全般を見ていきたく思っております。取締役会の議論に私個人が積極的に参加することは当然のこと、さらに議論された事項が、その後しっかりとフォローされているのかも厳しく見ていきたく思います。