

フォーカス③ ガバナンス鼎談

Focus 3

ニッポンハムグループの将来に向けた提言

～「Vision2030」“たんぱく質を、もっと自由に。”実現に向けて～

社外取締役
山崎 徳司取締役会長 取締役会議長
木藤 哲大社外取締役
荒瀬 秀夫

2022年度の振り返り

Question 1 社外取締役として、執行側として、この1年の振り返りをお聞かせください。

山崎 ● 私は昨年の統合報告書で、「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」「人材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」という5つの経営課題を挙げましたが、経営スピードについては、まだ遅いと感じています。特に、投資家・アナリストが重要視しているポートフォリオ改革をはじめとする構造改革は、経営方針の中核であり、さらにスピードを上げて取り組むことが必要と考えます。

荒瀬 ● 私が課題として認識したのは、海外事業の成長戦略です。私は以前、医療機器メーカーで働いていました。欧州に赴任していたころは、日本で聞いていた情報と現地の実態との乖離、本社と現地での解釈の差などを体験しました。そうした状況下でいかに競争優位を築くのか、知恵を絞り創意工夫を重ねました。異文化の環境下で競争優位を築いていくには、現場を見て分析し、行動し、その結果から学んでまた取り組むというプロセスが必要です。これにはまだ時間が掛かると思います。経営者が、右手にロマン、左手にそろばん、背中に我慢を背負い、将来の海外戦略を実践できるリーダー候補を育成することが、継続的な成長につながるのではないのでしょうか。

また、グループガバナンスはとても重要で、特にグループへの影響が大きい「北海道日本ハムファイターズ」については、新体制への移行、新球場の開業も踏まえて、ガバナンスの浸透を注視していきたいと考えています。

山崎 ● ガバナンスで言えば、全社的なリスクマネジメントはしっかりと議論してきており、内容が深まったと考えます。2022年度における取締役会実効性評価において、社内・社外の役員ともに守りのガバナンスへの評価は高い結果が出ており、ポジティブな点と考えています。

荒瀬 ● 2022年度において私が注力した一つはダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)です。多様性がある組織こそイノベーションを生み、長期的な成長と企業価値の向上につながります。心構えや組織文化の観点で、経営陣の考えを刺激し行動が変わることを期待して、取締役会で繰り返し発言しました。また、ダイバーシティ施策や人事制度を考えている人事部には、他社のダイバーシティの実践例を私の見立てとともに共有したり、各委員会でもDE&Iの必要性を訴えました。

当社グループがダイバーシティ経営を実現する第一歩は、女性活躍推進だと考えています。KPIを設けている女性管理職比率は2021年度が8.5%、2022年度が9.8%と徐々に上がってきており、2023年度は10%を超える見込みです。また、管理職のキャリア採用も促進しています。業界リーダーとしてさらに加速する必要があります。

もう一つ注力したことは、ガバナンスの「進化」と「深化」です。一例を挙げると、リスクマネジメントとしてのサイバーセキュリティ対策では、システムが止まった時に現場がどう対応するかというところまで広げて検討を開始しました。

木藤 ● 2022年度を執行側の視点で振り返ると、我々の事業に直結する飼料価格、原材料価格、電燃料費などのコスト構造が大幅に変わったことで、事業環境はかつてないほど厳しいものでした。そうした中で、我々が打ち出しているROIC経営については、目標には至らなかったものの、執行役員のKPIに向き合う姿勢を含めて社内への浸透が進みつつあり、具体的なKPIの改善によって経営スピードを上げていけると考えています。

一方で、事業ポートフォリオの最適化については道半ばの段階にあり、全体最適の観点で事業戦略により深く結び付けていく必要があると考えています。

取締役会としては、リスクに対する議論も進み、機能を十分果たせるよう成熟してきていると認識しています。

フォーカス③ ガバナンス鼎談

会長・社長体制について

Question 2 新体制への期待についてお聞かせください。

荒瀬 ● 食肉、加工、海外と、事業経験が豊富で、事業に対する理解が深く、共感力も高い木藤さんが会長を、バイタリティと挑戦心にあふれる井川さんが社長を務める新体制には大いに期待しています。まずは2022年度の業績からの学びを2023年度の業績改善につなげて、さらに長期を見据えた改革として、顧客へのユニークな価値提供を通じた競争力の向上、人材戦略の強化、株価上昇につながる資本戦略の強化に対して、リーダーシップを発揮してもらいたいと思います。

取締役会については、執行権を持たない会長が取締役会の議長になったことで、質疑のファシリテーションが円滑になりました。経営においては長期的な成長やあるべき姿を打ち出す必要がありますが、木藤議長がバランス良くまと

められていて、広い視野、長期的な視点も多く入ってきていると感じています。

山崎 ● 前体制では、取締役会の実効性や内部統制機能、事業間連携の強化が進められましたが、新体制でもこうした経営基盤の強靱化を継続してほしいと思います。そのうえで、経営スピードを上げて、企業価値を飛躍的に向上させる取り組みに期待しています。取締役会の議案選定については、荒瀬さんがおっしゃった「進化」と「深化」に焦点を当てた選定に期待すると同時に、社外取締役の役割として議案提出も視野に入れ、議論を充実させていきたいと考えています。

荒瀬 ● もう一つ付け加えると、木藤さんの会長としての役割については、執行権を持たない立場を活かして、業界を主導するような活動や行政へのアプローチに期待しています。

山崎 ● 私も荒瀬さんと同じ意見で、そうした社外とのコミュニケーションを積極化して、ブランド価値の向上、業界が抱える社会課題解決への貢献につなげていただきたいと思います。

木藤 ● 私はほぼすべての事業を経験してきた中で、さまざまな業界団体や行政とのネットワークを築いてきました。執行権を持たない立場になり、各種の団体との交流によって事業との親和性を高めることや、日本の食料自給率、食糧安全保障に対して、環境整備の議論をスタートさせています。こうしたことは私に強く求められている役割の一つだと認識しており、期待に応えていきたいと思っています。



ガバナンス体制への評価

Question 3 監督と執行、実効性の評価に対する課題感をお聞かせください。

山崎 ● 現在のガバナンス体制に対する私の評価は、「おおむね実効性が確保されている」という実効性評価の総括とほぼ同じです。監督と執行の分離に対する課題感は、社内外の役員とも一致していますので、議案の設定、報告議案の権限委譲も含めて、整理していく必要があると思います。

機関設計については、監査等委員会設置会社を選択する企業が増えてきています。当社は監査役会設置会社ですが、機関設計の選択ではなく、現在の機関設計で経営スピードを上げるための議論をすべきだと考えています。

荒瀬 ● 私は取締役会の運営、議論の深度、執行の対応について課題感があります。

まず、取締役会の運営については、先ほど山崎さんがおっしゃったように、議案の取捨選択を行ったうえで、手続き的なものは経営戦略会議に権限移譲して、経営課題の議論をより深めていくべきだと思います。また、現在はサステナビリティの課題をサステナビリティ委員会で議論していますが、十分に議論が深まっていないように思いますので、取締役会で議論の方向性を決定した方がよいのではないのでしょうか。

二つめの議論の深度に関しては、方向性や方針に関する議論が多い傾向にあります。そうではなく、私はそれを実践する戦略のことをもっと多く聞いて意見交換したいと思っています。評価の材料としては競合や市場の状況も併せて議論を深める必要がありますね。

三つめの執行側の対応についてですが、我々社外取締役は、役割として執行側にあるべき姿を投げ掛ける必要があります。そうした投げ掛けに対して一つでも実現する知恵を出していただきたいですし、実行した結果も教えてもらえると次の議論に活かせると思います。

木藤 ● 私は2022年度まで執行側にいましたので、執行側の課題感や現場の諸問題を理解しています。社外取締役の皆さんは我々にはない知見をお持ちです。荒瀬さんは海外



の経験が豊富で、山崎さんはアナリストの経験があり、河野さんは消費者団体としての目線を持っておられます。執行側にとって、そうした経験や目線はとても貴重です。取締役会議長として、社外取締役の皆さんのご意見を取り入れながら、適切に議案の整理や時間配分を行い、充実した取締役会にしていく考えです。挙手の有無にかかわらず指名をして意見を伺うなどの試みによって、議論が活発化し、内容も深まってきていると感じています。

もっとも議論を深めていかなければならないのは中長期戦略、つまり次期中計と「Vision2030」の実現についてです。事業ポートフォリオ改革やマテリアリティと企業価値との結び付きも含めて議論を深めていきます。また、こうした議論の内容を投資家に開示していくことも重要だと考えています。

フォーカス③ ガバナンス鼎談

Question 4 木藤取締役会議長に期待することをお聞かせください。

荒瀬 ● 私からの要望としては三つあります。一つ目は「議題の選定と準備」で、ファシリテーターとして論点の整理と明確化。二つ目は「長期的視点」。執行側はどうしても短期的な視点を重視しがちですので、バランスをとっていただきたい。三つ目は「議案」で、非財務課題などについては社外取締役から提出した方が良いケースもあると思っています。

木藤 ● 議案の選定については運営上の問題を解決し、しっかり議論できるファシリテーションに努めていきます。ま

た、長期的視点で議論すべきことはその通りですし、非財務課題については、社外取締役の皆さんから議題を提出していただければ議論の活発化につながると思います。

山崎 ● 木藤さんが取締役会議長になられてからは、報告事項もかなりコンパクトになってきていて、議案も分かりやすい資料になり、議論がしやすい環境が整ってきていると感じています。社外取締役の視点をもっと入れられるような議案があってよいという点は、荒瀬さんと同意見です。

「Vision2030」の実現に向けて**Question 5** 「Vision2030」の実現に向けて、ニッポンハムグループが取り組むべきことと、取締役会として果たすべき役割をお聞かせください。

荒瀬 ● 「Vision2030」の実現に向けてはイノベーションが必要です。各事業本部には、中央研究所との連携や顧客との接点から海外で競争できるレベルの新商品・新サービスを生み出してほしいと思います。特に、海外での競争力を高めるには、基盤として多様な発想力、柔軟性、たくましさが必要です。私は米国で米州事業のホールディングカンパニーの社長をしていたころ、米国企業が、性別、年齢、人種や国籍などに加え、文化、価値観や考え方などの要素も含む多様性を取り入れることに踏み込んでいました。それによってイノベーションが加速することを体験しました。一人ひとりの“違い”を内包し、価値に変えていくバイタリティが日本企業に必要なだと強く感じます。人事部とも連携し、個々の力を伸ばす人づくりを推進して、変化をつくり出す人材を増やして欲しいですね。

また、組織や管理におけるイノベーションにも期待しています。取締役会は、業務執行に関する意思決定機能を重視した「マネジメント型」に、監督機能を重視した「モニタ

リング型」の要素を、もっと加える必要があると考えています。モニタリング型の基本は、1) 経営の方向性の決定、2) 事業執行は経営陣に委ねる、3) 執行の成果を評価と経営陣の人事に反映、です。取締役会の重要な役割は経営陣による事業執行のモニタリングです。影響力のある海外機関投資家の考え方を理解し対応していくことが、株式市場で評価され、企業価値の向上につながると思います。

山崎 ● 「Vision2030」の実現は、経営理念の一つである「高度に機能的な有機体をめざす。」と切り離せません。現状は、グループが有する優れた経営資源を有機的に結び付けるまでには至っていないように思います。先ほど木藤さんがおっしゃったように、ポートフォリオ改革は必須であり、取締役会で2050年も見通した議論を行うべきで、その際にはパーパスをしっかりと認識することが重要です。それによってさまざまな資源や事業が有機的に結びついていくと考えています。

木藤 ● 取締役会が果たすべき最も重要な役割は、社会価値と経済価値の両立にあると考えています。当社の使命は、「たんぱく質」をベースに安全・安心でおいしい食品を安定供給していくことであり、これは日本の食料安全保障や自給率などの社会課題解決につながります。したがって、着実に事業を成長させていけば社会価値と経済価値を両立

していけると言えますが、「Vision2030」実現には、ポートフォリオ改革の加速、物流の2024年問題への対処、自前主義からの脱却も不可欠だと考えています。取締役会としての機能をさらに向上させて適切なリスクマネジメントを行っていくことが問われていると認識しています。

今後の抱負**Question 6** 企業価値向上に向けた今後の抱負をお聞かせください。

山崎 ● 2022年度以降の当社株価はPBR1倍弱の低水準で推移してきたのはご承知の通りです。すなわち、「株主様から調達した資本を有効に活用できていない」と株式マーケットから評価を下されているわけです。この経営課題に対して経営陣は真摯に向き合わなければなりません。PBR低水準の背景である財務・非財務に関する中長期的な経営課題解決に、積極的かつ迅速に取り組むことが重要です。

具体的には、財務面ではROICやROEの水準を飛躍的に向上させること、非財務面では当社グループ独自の企業価値向上に向けたESG戦略やブランド戦略を構築することです。私としては、こうした重要経営課題の解決に向け、経営のスピードアップにつながるよう、ポートフォリオ改革についても、またサステナビリティへの取り組みをどう企業価値に結び付けるかについても、取締役会などで積極的に意見を述べて議論を重ねていきたいと思っています。

荒瀬 ● 社外取締役の役割は、社外目線を入れた客観性ある議論を活発化させることと、リスク管理にあるとらえています。その中で私の役割は、経営の攻めと守りのリスクの両面を分析して戦略に反映させることだと認識しています。これは言い換えると、未来へどう向かっていくかという挑戦です。社会価値も重要ですが、財務価値も非常に重要です。今後も外部環境が大きく変わった時にどう対応するのか、競争力や収益力がどう変わっていくかについて、中長期的視点から問い続けていきたいと思っています。

