

## 役員指名検討委員会委員長メッセージ



社外取締役 役員指名検討委員会委員長

## 河野 康子

## 経歴

2002年 4月	いばらきコープ生活協同組合理事
2005年 6月	生活協同組合コープデリ事業連合理事
2008年 6月	茨城県生活協同組合連合会理事
2012年 8月	全国消費者団体連絡会事務局長
2013年 1月	厚生労働省薬事食品衛生審議会委員
2013年 4月	(一社)全国消費者団体連絡会事務局長・共同代表、 内閣府食育推進会議委員
2013年10月	内閣府食品安全委員会専門委員、 内閣府消費者委員会臨時委員
2013年12月	国土交通省運輸審議会委員
2014年 4月	消費者庁参与
2015年 7月	農林水産省食料・農業・農村政策審議会委員
2017年 6月	(一財)日本消費者協会理事(現在)、 NPO法人消費者スマイル基金理事長(現在)
2018年 6月	当社社外取締役(現在)
2018年12月	金融庁金融審議会委員(現在)
2019年 1月	林野庁林政審議会委員(現在)
2019年 6月	日本司法書士会連合理事
2021年 4月	文化庁文化審議会委員(現在)

真に強い組織への転換  
——新経営体制発足と今後の課題

## 難局を乗り切る経営体制へ

## 新社長の選任プロセスと新体制への期待

ニッポンハムグループでは経営者に求められる要件として「誠実」「献身」「熟慮」「挑戦」「共感」の5つを定めています。私が社外取締役に就任した2018年当時は、この5要件を満たしていることと、勤続年数、業績への貢献度が選任にあたっての主要な基準でした。その間にコーポレートガバナンス・コードの改訂で指名・報酬に関する委員会の役割が明確化されたことも踏まえ、より合理的、効率的、客観的に人選をしていくように選任の方法も変化してきました。

2018年は畑前社長による経営体制が発足した年でした。その体制下では、今後当社グループが持続的に発展するための土台づくりと、向かう先としてのビジョンが策定されました。ガバナンスの面では、取締役会の実効性向上と内部統制機能の強化が進められました。折悪しく、中期経営計画の開始と時を同じくして、世界中で新型コロナウイルス感染症が蔓延したほか、ウクライナ侵攻など、経営を取り巻く外部環境が大きく変化し、計画の変更を余儀なくされました。

こうした厳しい経営環境の中、危機的状況から脱し、再び時代の先鞭を目指すに適したリーダーは誰か。そこには

どのような経験値と手腕が必要なのか。そして、当社グループの経営者に求められる5つの要件を満たす人物は誰か—これまでの事業経験から得られた企業価値向上への強い意識と成長への感度を併せ持った「挑戦」を体現するという視点、そして円滑な執行体制の継続という視点から、対面での面談も含めて選考を進めました。こうした議論や面談を経て、強力なリーダーシップと変革実行力のある井川さんを取締役会に答申しました。

また、2023年度から会長職を復活させたわけですが、取締役会の実効性評価をする中で、執行と監督の分離が求められており、当社においては代表取締役が取締役会の議長を務めるという状態の解消は喫緊の課題でした。今期から会長職を置き取締役会の議長の役割を担うことで、代表権のない議長と代表権を持った社長の体制になり、取締役会の透明性、中立性についても整理ができました。

当社の役員指名検討委員会は、社外取締役3名と社外監査役1名で構成されています。社内役員はオブザーバーとして参加しますが、候補者案の決定権は社外役員にあります。今回の議論では、外部環境の変化に機敏に対応しつつ業績回復とさらなる挑戦という当社グループの「今」と「これから」を真剣に討議した結果出された結論であり、指名検討委員会としても期待と確信を持っての選任となりました。

## 多様性のある組織づくりが目下の課題

## 取締役会も例外ではない

今後取り組むべき大きな課題は、多様性です。将来を考えた時に、外部環境がどのように変化しようとも負けない確固たる経営組織をつくるには、組織の多様性が確保されていなければなりません。もちろん、取締役会も例外ではありません。取締役会の実効性担保のためにも、取締役全員の経歴、専門性、実績などスキル・マトリックスを使って、どのような補強が必要か、社内人材の育成や選抜をどうするかを議論しています。その判断のためにも、オフィシャルな会議体とは別に、取締役候補者と1対1で時間をかけた面談の機会も設けています。

また、執行役員に女性が一人もいないことについても、多様性確保の観点から役員指名検討委員会で問題提起し、議論しています。歴史ある大手企業になればなるほど、す

ぐに変化することは難しいものです。だからこそ、「なぜ変化しなければいけないのか」をさまざまな場面で伝え、関係部署の方々に理解してもらおうと同時に、社長と直接意見交換をすることが大切だと思っています。今後も粘り強く取り組み、成果へとつなげていきたいと思っています。

サクセッションプランについては、毎年の取り組み成果と改善内容を役員指名検討委員会で検討し、取締役会に報告しています。2030年や2050年といった長期的な視点で、企業価値向上と持続的な成長に貢献するであろう候補者の選定に取り組んでいます。

基盤を見つめ直したうえで、  
未来に向けた挑戦のさらなる加速を

当社は、2021年3月に“たんぱく質を、もっと自由に。”を企業メッセージとする「Vision2030」を発表しました。その実現に向けて、細胞性食品、植物性たんぱく、乳たんぱくなど全方位の対応をしていくことは重要ですが、「生命の恵み」を大切にすることを基本としていることを忘れてはならないと思います。

当社には、食物アレルギー対応食品、塩分や脂質を抑えた商品、保存料を使用しない商品などを早期から展開してきた歴史があります。これらは長年“一般消費者とのコミュニケーション”を基盤にしてきたからこそできたことであり、今後もそれをしっかりと踏まえたうえで、新規事業にチャレンジしていくことが重要です。また、食物アレルギー対応商品を軸とした海外展開など、既存商品であっても“売る視点”を変えることで新たなフェーズに進展する可能性もあります。さらに“長期的な視点”を持ち、自社の研究開発を中心としながら、外部と連携する「共創」を検討課題としたうえで、投資や人員の配置を考えていくべきでしょう。

新たに策定する来期からの3カ年の新中期経営計画は、「当社はどこに基盤を置いているのか」「その基盤を大事にする理由は何か」と根幹を見つめ直したうえで、「多様な社会の要請に対してどう取り組んでいくのか」を議論し、誰もが誇りを持って取り組めるものにできるかが焦点です。特に近年、堅実な経営を続ける中で、確実性を重視するあまり、「挑戦の範囲」が狭まってきているように感じます。仕切り直すことで殻を破り、さらなる飛躍へとつなげていきたいと思っています。