

社外取締役座談会

変革に挑む ニッポンハムグループを どう評価し、今後どのように 支援していくのか ——社外取締役4人が語ります

Q1. この1年の振り返りをお聞かせください。

河野 2023年度は、業績が低下したところでのトップの交代と新たな経営体制のスタート、「中期経営計画2026」の策定、マテリアリティの改訂が大きなトピックスでした。

企業が成長するには、株主だけでなく消費者や従業員、地域社会など、多様なステークホルダーの要望や期待を的確に理解し、これに応じた戦略を策定することが不可欠です。私は長らく消費者団体で活動を続け、食の安全や食育に関わる政策決定の場にも参画してきました。この経験を活かし、当社ではコンプライアンス委員会や、消費者と接点を持つ食の未来委員会などに参加し、人材活用や気候変動対応など非財務面に軸足を置いて消費者目線で積極的に議論してきました。



河野 康子

山崎 徳司

宮崎 裕子

荒瀬 秀夫

コーポレート・ガバナンス

役員指名検討委員会の委員長としては、ボードメンバーの推薦や、当社グループの持続可能性を考えたサクセッションプランの磨き上げを行いました。企業価値の向上と事業の継続性という視点を反映した中身になったと考えています。

山崎 私は証券アナリスト出身なので、株式資本市場の視点から提言、助言、個別の意見交換などを行ってきました。特に重視したことが経営スピードです。他のプライム上場企業と比較すると、当社の経営スピードは遅いと感じていました。取締役会でも3年前から構造改革という言葉は出ていましたが、外からは動いていないように見えていたと思います。しかし、この1年で明らかに変わりました。人財戦略と資本・財務戦略が明確になり、ガバナンス面では取締役会の議案設定や報告議案の権限移譲も進み始めています。私は、当社が大きな転換点に差し掛かったと見ています。

荒瀬 私は医療業界に40年以上従事し、海外での企業経営の経験もあります。そのような経験を踏まえ、事業戦略についてさまざまな角度から提言しました。2024年度にかけては中期経営計画の策定もあり、当社の強みを株主に分かりやすく訴えるために競合他社と差別化したキーワードを盛り込むこと、また社内向けには、現場の従業員がとるべき行動を具体的に明記することを提案しました。海外企業のM&Aについても、会社全体の企業価値向上につながるかどうかが重要で、具体的なプロセスを踏まえ提言しました。

宮崎 私は、日米の法律事務所で弁護士として企業に法的アドバイスをする経験をした後、外資系企業3社で法務部を率い、その後代表取締役を経験しました。2024年6月に当社の社外取締役に就任する際には、役員指名検討委員会の方々とお話しし、変革を軸に、企業価値の向上を図るための積極的な提案を期待されていると感じました。

この1年は、事業運営において適切なリスクをとれるように助言・監督をしたいと考えています。変革の時期には特にリスクを上手にとっていくことが重要です。各分野に専門性を持つ社外取締役と執行側との議論によって、抽象論ではなくリスクの具体的な中身まであぶり出し、さまざまな取り組みの監督・後押しをしていきます。

Q2. 組織・ガバナンス体制における評価、課題についてお聞かせください。

山崎 取締役会の実効性評価では監督と執行の分離が大きなテーマであり、取締役の皆さんも同じ課題感を持っています。課題の一つである当社経営スピードについては、この1年で急速に改善してきました。他方、東証のプライム上場企業の経営スピードは、監督と執行が完全に分離されている指名委員会等設置会社に移行する企業も増え、この4～5年で格段に上がっていると考えます。これからも、当社にとって経営スピードを上げ飛躍的に企業価値を向上させるために、監督と執行の分離の議論をさらに深めていく必要がありますね。

経営戦略に関する議論が少ないことも課題の一つです。今後は事業戦略やサステナビリティ戦略についてもしっかりと議論し、取締役会と執行側のそれぞれでやるべきことを明確化することが重要だと考えています。

荒瀬 監督と執行の分離で、取締役会は会社の重要な方針決定と監督を担当し、取締役は経営全体の視点を持てます。それには、モニタリング型への移行を進めていくことです。取締役会では、短期のビジネスの意思決定も大事ですが、中長期で経営の根幹に関わる成長戦略についてもさらに議論していきたいですね。

河野 「中期経営計画2026」については、動物性たんぱく質を安全に安定的に食卓に届けることを堅持しつつ、生命の恵みを大切にするという姿勢が打ち出され、消費者からの共感が得られる内容になっています。



宮崎 裕子

2024年6月、社外取締役に就任。国内外の法律事務所において弁護士としての豊富な実務経験、グローバル企業において法務担当役員、代表取締役社長を務めるなどの企業経営経験を有する。

コーポレート・ガバナンス

ガバナンス

このメッセージを推進するにあたっては、前提としてステークホルダーの理解が欠かせません。関係者のみが腹落ちしていても、実働部隊である従業員と子会社トップが自分ごととしてとらえなければ絵に描いた餅。理解の促進にはステークホルダーへの情報発信が大事ですが、これまでの当社はコミュニケーションが不十分でした。この1年は、取締役会の決定事項をホームページに即座に反映するなどの改善を求め続け、情報の届きやすさに少し動きが見られました。

山崎 当社はガバナンスやESG、食肉業界などさまざまな領域でリーダーになれる経営資源を持っていますが、それらのアピールも強化してもらいたいですね。強みを活かして各分野でリーダーシップを発揮できれば、ブランド価値がかなり上がっていくと思います。

最近では、井川社長自らがさまざまなメディアで方針や

**荒瀬 秀夫**

2019年6月、社外取締役役に就任。グローバルな企業経営における豊富な経験と高い見識を有する。報酬検討委員会の委員長、役員指名検討委員会、コンプライアンス委員会、サステナビリティ委員会の委員を務める。

考えを発信されるようになりました。これを継続することで、中長期的に当社グループのブランド価値向上につながると期待しています。

宮崎 企業価値向上に向けた提言をするためには、取締役会に適切な情報が適切なタイミングで届くことが大事です。あるべき情報の流通についても積極的に提案していきます。

Q3. 各種戦略の課題や成果、今後の取り組みについてお聞かせください。

荒瀬 海外事業戦略については、現場と本社の双方が自由に意見を述べ、切磋琢磨することが重要です。現場は、いつ誰に何をどのように売るのがかを常に考えているので、事業本部が方針や指針をより明確に出して現場に伝え、これを現場の行動と結果につなげていけるようにすることが課題ですね。進捗についても、定性的な話だけでなく、定量的に追える体制が必要です。価値を生むのは現場なので、思い切って現場主導にして本部は支援に徹してみてもどうかというのが私の考えです。

新しい国に事業展開するには、その国に貢献するビジョン、次にアンメットニーズ(課題や要望でまだ解決されていないもの)、最後に計画や戦略です。この三つがそろってはじめてビジネスは成功への道につながります。私の経験や知見を活かして、現場目線で課題への示唆を示したいと思っています。

**河野 康子**

2018年6月、社外取締役就任。消費者問題に関する豊富な経験と知見を有する。役員指名検討委員会の委員長、報酬検討委員会、コンプライアンス委員会、サステナビリティ委員会の委員を務める。

山崎 財務戦略・資本戦略については、当社の80年の歴史から見ても、長期的に大きな転換点を迎えています。資本コストを的確に把握し、そのうえで事業別にコストを分け、ROIC・ROEを向上させていくという、実質的にROIC経営に入っている中身になりました。

M&Aを含む投資規律については、客観的なデータからリスク・リターンを正確に評価したうえでアクセル・ブレーキの意思決定をすることが重要です。特に当社のおもな4事業はどれもビジネスモデルが違います。キャッシュをどこに優先的に投資するのか、リターンがコストをどれだけ上回っているかを的確に把握する必要がありますが、この1年で投資規律の仕組みが構築できたので、中長期的に必要な事業に無駄なくキャッシュが回っていく筋肉質な財務体質、収益体質になっていくと期待しています。

コーポレート・ガバナンス

河野 人財戦略では、当社は従前から食肉、加工、海外の3事業部を軸として人財のローテーションが組まれており、事業に関わる人財は着実に育成されてきています。一方、現状の経営環境から考えると、社会課題に対してしっかりと判断ができ、かつ決定権を持つ人財が求められますが、そこはコーポレート部門も含めて強化の必要性を感じています。5年ほど前から経営陣も対策を進めてはいますが、簡単に結果が出るものではありません。

世の中ではダイバーシティ&インクルージョンが重視され、コーポレートガバナンス・コードでも人的資本を担保することを求めています。バランスの取れたジェンダー構成が必要と考え、役員指名検討委員会でサクセッションプランを考える際にも大きな 이슈として取り組んできました。

**山崎 徳司**

2022年6月、社外取締役役に就任。大手証券会社において食品セクターの証券アナリストを務め、食品企業全般に対し専門の見地と豊富な経験を有する。役員指名検討委員会、報酬検討委員会、サステナビリティ委員会の委員を務める。

短い期間で結果を出すことは難しいのですが、今回宮崎さんを社外取締役に迎えることができ、法律家や企業経営者としての視点、さらにジェンダーに対する組織経営における見識が加わります。これは当社グループにとって大きくプラスになると期待しています。実効性も担保できるのではないのでしょうか。

宮崎 期待を超えられるよう挑戦を続けます。社内のダイバーシティに加え、今後はたくさんのパートナー企業とのコラボレーションも活発化します。イノベーションは、全く異なるバックグラウンドを持つ人と強みを掛け合わせることで生まれるもの。その第一歩として、コミュニケーションを通して強みを開示しあい、同じ志、同じ行動規範を持つことが重要だと考えています。

**Q4. 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 この5年間、投資家やアナリストの意見を聞き、当社にフィードバックしてきました。会社が得る情報と、私がアナリスト経験を活かして業界で得る情報とのギャップをフィードバックすることが一番の役割だと考えています。同時に、当社の魅力を外にアピールしていきたいですね。当社の成長のポテンシャルは、まだまだ高いと考えます。

荒瀬 イノベーションには「ダイバーシティ×ネットワーク」が必要です。私は異文化での経営を経験したことから、アカデミアとのネットワークもあります。食品業界を

はじめ新規事業を含む多方面でお役に立てます。DXの現場では失敗もたくさんしました。その経験を活かし、監督機能に加えて独立したポジションからアドバイスができると思います。

宮崎 社外取締役は、表層的な問題や短期的な問題ではなく、当社グループがやりたいことは何か、DNAは何か、というそもそも論に立ち返って「こうあるべき」を提言する立場です。現場や執行の方の視界が狭くなった時に、視野が広がる助言をしたいと思います。取締役会の視点と執行側の視点をすり合わせ、深い洞察ができる会社になるよう貢献していきます。

河野 私は、中長期的に当社が存続可能な企業として飛躍できるのかという視点を持ち、全体の評価をしていきます。当社グループはさまざまな課題に対して問題意識をしっかりと持ち、挑戦し続けています。ぜひ、「ニッポンハムはがんばっていますよ!」というところを皆様に見ていただきたいですね。