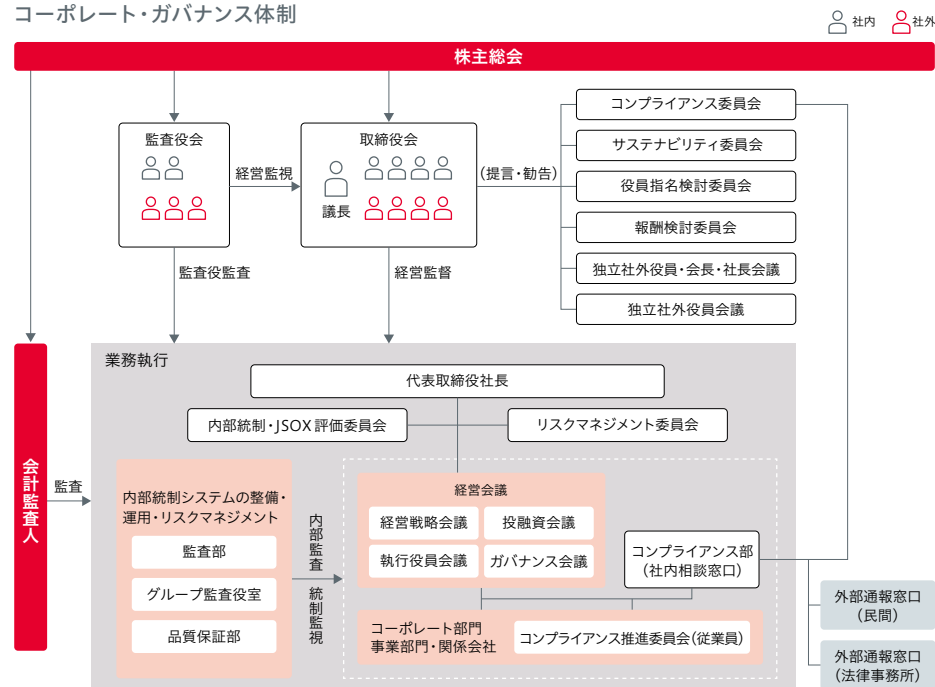


コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制、強化の変遷

ニッポンハムグループは、企業としての社会的責任を果たすとともに、当社グループの企業理念を実現するために、「ニッポンハムグループ・コーポレートガバナンス基本方針」をもとにした最適なガバナンス体制を構築しています。運営にあたっては、グループ全体の経営の透明性と効率性を高め、迅速かつ適正な意思決定と業務執行の適正性を確保し、積極果敢な経営判断を可能にするとともに、その責任を明確にすることを基本としています。

コーポレート・ガバナンス体制



コーポレート・ガバナンスの強化の変遷

中期経営計画	取締役員数 (社外取締役) ^{※1}	監査役員数 (社外監査役) ^{※1}	コーポレート・ガバナンス強化に対するおもな取り組み
2003-2005年度 新中期経営計画 パート1	11(2)	5(4)	2003 •経営戦略会議、投融資会議、執行役員会議を設置 •コンプライアンス委員会、報酬制度検討委員会(現：報酬検討委員会)、危機管理委員会(現：リスクマネジメント委員会)を設置
	10(2)	5(4)	
	11(2)	5(4)	2004 •ガバナンス会議を設置
2006-2008年度 新中期経営計画 パート2	10(2)	5(3)	2006 •企業価値評価委員会を設置 ^{※2}
	10(2)	5(3)	2008 •JSOX評価委員会(現：内部統制・JSOX評価委員会)を設置
	10(2)	5(3)	
2009-2011年度 新中期経営計画 パート3	10(1)	5(3)	2011 •役員指名検討委員会を設置
	12(2)	5(3)	
	12(2)	5(3)	
2012-2014年度 新中期経営計画 パート4	10(2)	5(3)	
	10(2)	5(3)	
	10(2)	5(3)	
2015-2017年度 新中期経営計画 パート5	10(2)	5(3)	2016 •独立社外役員・代表取締役会議、独立社外役員会議を設置
	10(2)	5(3)	
	10(2)	5(3)	
2018-2020年度 中期経営計画 2020	10(2)	5(3)	2018 •CSR推進委員会を設置 ^{※2}
	9(3)	5(3)	2020 •サステナビリティ委員会を設置 ^{※2} •業績連動型株式報酬制度を導入
	8(3)	5(3)	
2021-2023年度 中期経営計画 2023	8(3)	5(3)	2021 •グループ監査役室を設置 •政策保有株式に関する基本方針の見直し
	8(3)	5(3)	2023 •役員報酬、役員評価制度を改定
	8(3)	5(3)	
2024-2026年度 中期経営計画 2026	9(4)	5(3)	2024 •役員報酬、役員評価制度を改定

※1 定時株主総会後の員数

※2 企業価値評価委員会は企業価値向上委員会に改称。2020年に企業価値向上委員会とCSR推進委員会を統合し、サステナビリティ委員会を設置

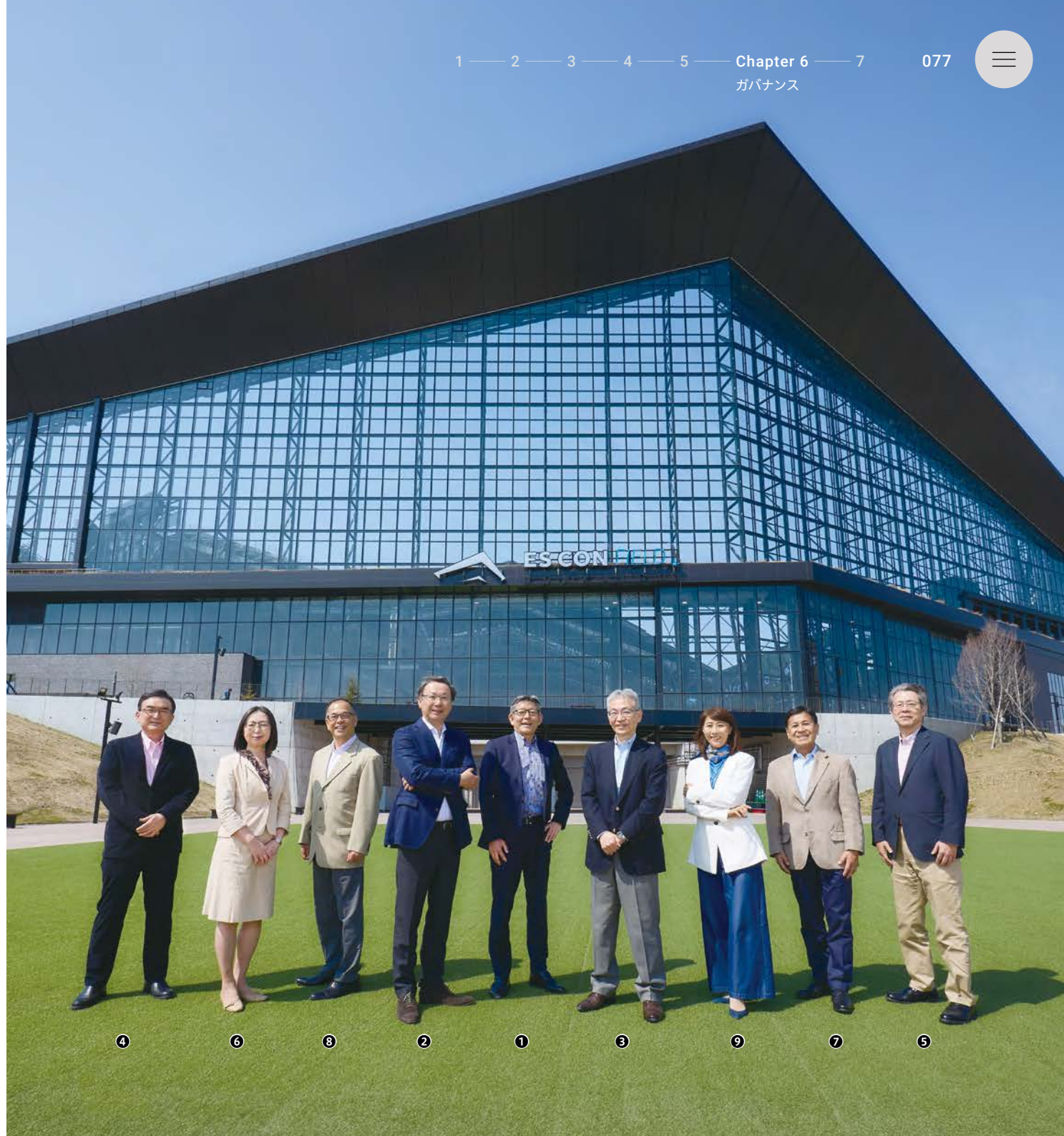
コーポレート・ガバナンス体制の概要(2023年度開催実績)

会議体	構成人数 (男性 / 女性)	議長・ 委員長	目的・内容
取締役会 [18回]	8名 ●社内5名(5/0) ●社外3名(2/1)	取締役会長	取締役の員数は、迅速かつ適切な意思決定および取締役会が負う責務の範囲を考慮して3名以上12名以内とし、取締役会の透明性を担保するために、複数名の社外取締役を選任。月1回開催し、法令、定款に定める事項およびそのほかの重要事項を決定
監査役会 [18回]	5名 ●社内2名(2/0) ●社外3名(3/0)	—	監査役の員数は、取締役会に対する監査機能を十分に果たすために3名以上5名以内とし、過半数の社外監査役を選任し、特に財務・会計に関する十分な知見を有する者を1名以上選任する。月1回以上の開催を例とし、監査に関する重要な事項について議論
コンプライアンス委員会 [4回]	11名 ●社内9名(9/0) ●社外2名(0/2)	取締役会長	コンプライアンスの徹底と社会的信用の向上を図るために、当社グループ全体のコンプライアンスについて総合的に確認・検討し、取締役会および経営会議に対して提言
役員指名検討委員会 [5回]	社外4名(3/1)	社外取締役	代表取締役候補者・取締役候補者・監査役候補者の決定、代表取締役社長以下経営陣（業務執行取締役および執行役員）の解職・解任審議への透明性と客観性を高め、取締役会の監督機能を強化
報酬検討委員会 [4回]	4名 ●社内1名(1/0) ●社外3名(2/1)	社外取締役	役員（執行役員を含む）の報酬の決定に対する透明性と客観性を高め、取締役会の監督機能を強化
独立社外役員・会長・社長会議 [2回]	8名 ●社内2名(2/0) ●社外6名(5/1)	—	当社グループの企業価値向上および風土改革の提言の場として、「独立社外役員・会長・社長会議」として開催し、独立社外役員と会長・社長が意見交換
独立社外役員会議 [2回]	社外6名(5/1)	社外取締役	客観的な立場に基づく情報交換と認識の共有を図る場として、社外取締役と社外監査役のみで議論
サステナビリティ委員会 [4回]	15名 ●社内8名(8/0) ●社外7名(4/3)	取締役会長	当社グループにおけるサステナビリティの取り組みについて総合的に検討し、取締役会に対し報告または提言
内部統制・JSOX 評価委員会 [3回]	18名 ●社内18名(17/1)	代表取締役社長が 任命する役員	当社グループの全社的な内部統制の有効性の評価および業務プロセスに係る内部統制の有効性の評価を実施し、その結果を、経営者評価の基礎資料として取締役会および経営陣に報告
リスクマネジメント委員会 [4回]	12名 ●社内12名(11/1)	代表取締役社長が 指名する役員	リスクマネジメント（リスク発生の予防および経営危機の緊急対応）に関する課題や対応策を協議し、グループ経営に寄与することを目的に、当委員会での検討事項・結果について、取締役会または経営戦略会議で報告

役員一覧

取締役

①	木藤 哲大	取締役会長 取締役会議長
②	井川 伸久	代表取締役社長 社長執行役員
③	片岡 雅史	取締役副社長 副社長執行役員 経理財務部 サステナビリティ部担当
④	前田 文男	取締役 専務執行役員 食肉事業本部長
⑤	秋山 光平	取締役 常務執行役員 人事部、法務部、総務部、広報IR部、 秘書室担当
⑥	河野 康子	社外 独立役員 取締役
⑦	荒瀬 秀夫	社外 独立役員 取締役
⑧	山崎 徳司	社外 独立役員 取締役
⑨	宮崎 裕子	社外 独立役員 取締役



監査役

10	宮階 定憲	監査役(常勤)	13	西山 茂	社外 監査役
11	田澤 信之	監査役(常勤)	14	中村 克己	社外 監査役
12	北口 正幸	社外 監査役			



常務執行役員

小田 信夫

グループ戦略推進事業部、経営企画部担当、
東京支社長、成長戦略プロジェクト担当

松本 之博

加工事業本部長

長谷川 佳孝

監査部、コンプライアンス部担当、
グループ監査役室長

執行役員

伊藤 忠明

海外事業本部長、事業統括部長

脇田 暁夫

加工事業本部 商品統括事業部長

大石 泰之

品質保証部長、お客様志向推進部、
中央研究所担当

藤井 秀樹

海外事業本部 事業統括部 北米担当、
デイリーフーズ株式会社取締役社長

井門 豊武

食肉事業本部 国内食肉第二事業部長

細谷 信博

食肉事業本部 食肉営業統括事業部長

関 孝雄

加工事業本部 営業統括事業部長

稲富 聖二

海外事業本部 事業統括部 豪州担当、
NHフーズ・オーストラリア株式会社
取締役社長

樺山 正史

加工事業本部 管理統括部長

戸田 秀一

食肉事業本部 輸入食肉事業部長

岸本 栄

加工事業本部 マーケティング統括部長

古賀 尚美

食肉事業本部 管理統括部長

藤原 寛英

DX推進部、IT戦略部、
スポーツ事業推進部担当

※ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況は、当社HPより「第79回定時株主総会招集ご通知」をご覧ください。

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。

取締役の選任理由・活動状況(2023年度)

所属する委員会の出席回数は2023年度の実績、役職は2024年6月以降のものです。

氏名	選任理由	所属する委員会 ●議長・委員長 ○委員								
		取締役会	監査役会	経営戦略会議	コンプライアンス委員会	サステナビリティ委員会	役員指名検討委員会	報酬検討委員会	独立社外役員・会長・社長会議	独立社外役員会議
木藤 哲大	加工事業の分野、グループ営業統括、グループ営業企画部担当および海外事業本部長、代表取締役副社長食肉事業本部長、事業横断戦略推進担当、また2023年4月以降は当社取締役会長として取締役会議長を務め、社外取締役の積極的な関与と意見・提言を促すことに加え、企業理念の実現に向けたマイルストーンとなるニッポンハムグループ「Vision2030」を実現すべく、「中期経営計画2026」に基づく諸施策の監督を通じ、当社グループの一層の発展に寄与しており、取締役としての職責を果たしております。	● 18/18 (100%)	—	オブ ザーバー	● 4/4 (100%)	● 4/4 (100%)	—	—	○ 2/2 (100%)	—
井川 伸久	加工事業本部長、代表取締役副社長経営企画本部長、中央研究所担当、新規事業推進担当、北海道プロジェクト推進担当、また2023年4月以降は当社代表取締役社長として事業運営を牽引し、企業理念の実現に向けたマイルストーンとなるニッポンハムグループ「Vision2030」を実現すべく、「中期経営計画2026」に基づく諸施策の実施を通じ、当社グループの一層の発展に寄与しており、取締役としての職責を果たしております。	○ 18/18 (100%)	—	●	○ 4/4 (100%)	○ 4/4 (100%)	—	○ 4/4 (100%)	○ 2/2 (100%)	—
片岡 雅史	経理財務部、品質保証部、お客様志向推進部、ライフスタイル研究室担当、また2024年4月以降は取締役副社長執行役員経理財務部、サステナビリティ部担当として事業運営を牽引し、企業理念の実現に向けたマイルストーンとなるニッポンハムグループ「Vision2030」を実現すべく、「中期経営計画2026」に基づく諸施策の実施を通じ、当社グループの一層の発展に寄与しており、取締役としての職責を果たしております。	○ 18/18 (100%)	—	○	—	○ 4/4 (100%)	—	—	—	—
前田 文男	経営企画本部長、中央研究所担当、北海道プロジェクト推進担当、加工事業本部長、また2023年4月以降は食肉事業本部長として事業運営を牽引し、企業理念の実現に向けたマイルストーンとなるニッポンハムグループ「Vision2030」を実現すべく、「中期経営計画2026」に基づく諸施策の実施を通じ、当社グループの一層の発展に寄与しており、取締役としての職責を果たしております。	○ 18/18 (100%)	—	○	○ 4/4 (100%)	○ 4/4 (100%)	—	—	—	—
秋山 光平	人事部、法務部、総務部、広報IR部、秘書室担当として事業運営を牽引し、企業理念の実現に向けたマイルストーンとなるニッポンハムグループ「Vision2030」を実現すべく、「中期経営計画2026」に基づく諸施策の実施を通じ、当社グループの一層の発展に寄与しております。	○ 13/13 (100%)	—	○	○ 4/4 (100%)	○ 4/4 (100%)	オブ ザーバー	オブ ザーバー	—	—

コーポレート・ガバナンス

ガバナンス

氏名	選任理由	所属する委員会 ●議長・委員長 ○委員								
		取締役会	監査役会	経営戦略会議	コンプライアンス委員会	サステナビリティ委員会	役員指名検討委員会	報酬検討委員会	独立社外役員・会長・社長会議	独立社外役員会議
河野 康子 社外 独立役員	消費者問題に関する豊富な経験および知見等を有していることから、「中期経営計画2026」のテーマとして掲げた「たんばく質の価値を共に創る企業へ」と変革するための構造改革と成長戦略の推進・実行に関して有益な提言をいただくことを期待しています。	○ 18/18 (100%)	—	—	○ 4/4 (100%)	○ 4/4 (100%)	● 5/5 (100%)	○ 4/4 (100%)	○ 2/2 (100%)	● 2/2 (100%)
荒瀬 秀夫 社外 独立役員	大手医療機器メーカーにおいて海外事業担当の取締役を務め、変化に対応するグローバルな企業経営における豊富な経験および高い見識を有していることから、「中期経営計画2026」のテーマとして掲げた「たんばく質の価値を共に創る企業へ」と変革するための構造改革と成長戦略の推進・実行に関して有益な提言をいただくことを期待しています。	○ 18/18 (100%)	—	—	—	○ 4/4 (100%)	○ 5/5 (100%)	● 4/4 (100%)	○ 2/2 (100%)	○ 2/2 (100%)
山崎 徳司 社外 独立役員	証券アナリスト経験者としての専門的見地と豊富な経験等を有していることから、「中期経営計画2026」のテーマとして掲げた「たんばく質の価値を共に創る企業へ」と変革するための構造改革と成長戦略の推進・実行に関して有益な提言をいただくことを期待しています。	○ 18/18 (100%)	—	—	—	○ 4/4 (100%)	○ 5/5 (100%)	○ 4/4 (100%)	○ 2/2 (100%)	○ 2/2 (100%)
宮崎 裕子 社外 独立役員	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および代表取締役社長を務めるなどの企業経営経験を有しております。これらの豊富な経験と高い見識を活かして、「中期経営計画2026」のテーマとして掲げた「たんばく質の価値を共に創る企業へ」と変革するための構造改革と成長戦略の推進・実行に関して有益な提言をいただくことを期待しています。	—	—	—	—	—	—	—	—	—

監査役の経歴・活動状況(2023年度)

所属する委員会の出席回数は2023年度の実績、役職は2024年6月以降のものです。

氏名	経歴など	所属する委員会 ●議長・委員長 ○委員								
		取締役会	監査役会	経営戦略会議	コンプライアンス委員会	サステナビリティ委員会	役員指名検討委員会	報酬検討委員会	独立社外役員・会長・社長会議	独立社外役員会議
宮階 定憲	当社のコーポレート本部各部門の管轄や食肉事業本部管理統括部長を経験し豊富な職務知識を有しています。監査役会の議長を務めました。	○ 18/18 (100%)	● 18/18 (100%)	オブザーバー	—	—	—	—	—	—
田澤 信之	当社の加工事業本部管理統括部長などの事業管理に関する豊富な職務経験や知見を有しています。	○ 18/18 (100%)	○ 18/18 (100%)	オブザーバー	—	—	—	—	—	—
北口 正幸 社外	公認会計士および弁護士としての専門的見地と豊富な経験等を有しています。また、役員指名検討委員会の委員を務めました。	○ 18/18 (100%)	○ 18/18 (100%)	—	—	—	○ 5/5 (100%)	—	○ 2/2 (100%)	○ 2/2 (100%)
西山 茂 社外	公認会計士および大学院教授としての専門的見地と豊富な経験を有しています。また、サステナビリティ委員会のオブザーバーを務めました。	○ 18/18 (100%)	○ 18/18 (100%)	—	—	オブザーバー	—	—	○ 1/2 (50%)	○ 2/2 (100%)
中村 克己 社外	弁護士としての専門的見地と豊富な経験を有しています。また、コンプライアンス委員会のオブザーバーを務めました。	○ 13/13 (100%)	○ 12/13 (92%)	—	オブザーバー	—	—	—	○ 1/1 (100%)	○ 1/1 (100%)

取締役のスキル(2024 年度)

スキル・マトリックスの考え方

長期ビジョンや中期経営計画、「ニッポンハムグループ・コーポレートガバナンス基本方針」などをベースに、経営全般に係るコア・基盤スキルに加え、「消費者視点」など長期ビジョン実現への当社固有スキルも導出し、スキル・マトリックスとして可視化しています。そして役員指名検討委員会での審議を通じ、各スキル項目の要件を充たす人財をバランスよく選定し、多様性も考慮しながら取締役会を構成しています。

氏名	取締役・監査役の経験・専門性を発揮できる分野					
	企業経営	国際性	地球環境・サステナビリティ	消費者視点・マーケティング・研究開発	財務・会計	法務・品質管理・リスクマネジメント
木藤 哲大	○	○		○		
井川 伸久	○			○		
片岡 雅史			○		○	○
前田 文男	○		○	○		
秋山 光平	○					○
河野 康子 社外 独立役員			○	○		
荒瀬 秀夫 社外 独立役員	○	○				
山崎 徳司 社外 独立役員			○		○	
宮崎 裕子 社外 独立役員	○	○				○

取締役会の多様性

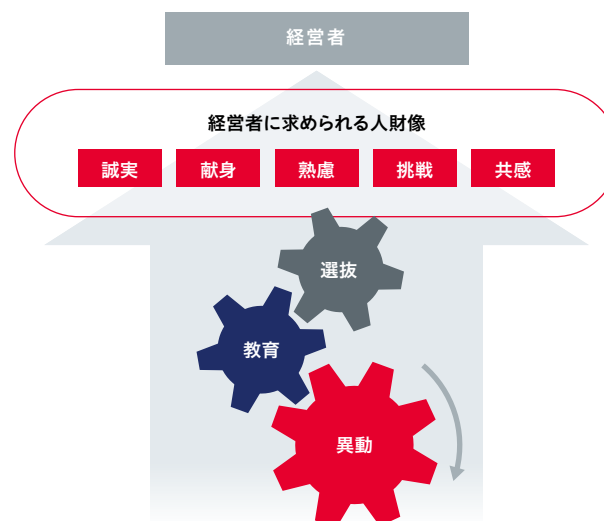
当社は、取締役会メンバーへ求められる能力・経験を、長期ビジョンや中期経営計画、「ニッポンハムグループ・コーポレートガバナンス基本方針」などをベースに、経営全般に係るコア・基盤スキルに加え、「消費者視点」など長期ビジョン実現への当社固有スキルも導出し、スキル・マトリックスとして可視化しています。そして役員指名検討委員会での審議を通じ、各スキル項目(企業経営、国際性、地球環境・サステナビリティ、消費者視点・マーケティング・研究開発、財務・会計、法務・品質管理・リスクマネジメント)の要件を充たす人財をバランスよく選定し、多様性も考慮しながら取締役会を構成しています。

次世代経営者育成

経営者に求められる人財像

当社グループは、持続的な企業価値の向上のために、次世代経営者育成計画を策定するとともに、「経営者に求められる人財像」の5要件(誠実・献身・熟慮・挑戦・共感)を定義しています。日本ハム(株)では、この5要件を備えた次世代人財を育成するため、全社横断的な「選抜・教育・異動プログラム」や「経営者行動特性分析プログラム」などを導入しています。

なお、「選抜・教育・異動プログラム」においては、各階層での選抜機会を設けており、多様な人財が早期から次世代経営リーダー候補となるべく門戸を広げています。



次世代経営者の育成

当社グループでは、経済産業省が公表した「企業価値向上に向けた経営リーダー人財の戦略的育成についてのガイドライン」のプロセスに沿って次世代経営者計画の取り組みを進めています。2018年度から始まった計画は、最終のフェーズ4「育成結果の評価と関連施策の再評価・見直し」まで進んでいます。若手執行役員を対象に、次世代経営者育成・社外の有益な人脈づくりなどの観点から、若手経営者向けフォーラムへの参加を実施しています。

役員就任後の啓発機会としては、取締役会や執行役員会議での学びの機会(コーポレート・ガバナンスに関する最新トレンドや経営経験者による講話など)を提供しています。また、役員就任後も常に能力の向上を図り、経営者に求められる5要件の維持・研鑽を図り、外部教育機関による経営者向けプログラム(選択型)を導入しています。

また、当社グループとして経営層(日本ハム(株)では部長クラスも含む)に対し、上司・同僚・部下などが評価する「360度評価」を実施し、自己啓発に役立てています。

なお、CEO・経営陣の後継者計画は、求められる人財像の提示や各種外部評価システムの活用、教育研修の実施などを含め、毎年改善を図っており、その改善内容は役員指名検討委員会で検討し、取締役会で確認しています。

取締役会の実効性評価

当社は、当社の取締役会の体制や運営についての課題を発見し、取締役会の実効性を高めるための取り組みにつなげることを目的に、「ニッポンハムグループ・コーポレートガバナンス基本方針」に基づき、2015年度より取締役会の実効性について分析と評価を行っています。

評価プロセス

2023年度の評価は、すべての取締役・監査役に対するアンケートおよびインタビューの方法で実施しました。なお、役員の忌憚のない意見を引き出すことおよび客観的な分析を担保するため、アンケートの回答は社内事務局を経由せず第三者の評価機関へ直接返送する方式としました。

アンケートおよびインタビューにより得られた情報は第三者の評価機関によって客観的に分析され、当社取締役会の強み、課題および取り組むべき事項に関して、2024年4月26日開催の取締役会にて報告を受けました。当社取締役会は当該報告をもとに、取締役会の実効性や今後の取り組むべき課題について確認しました。

評価項目	
① 取締役会の構成と運営	④ 経営陣の評価と報酬
② 経営戦略と事業戦略	⑤ 株主などとの対話
③ 企業倫理とリスク管理	

取り組み事項	● 資本コストを意識した「全体最適」の視点からの事業ポートフォリオマネジメントを監督 ● 中期経営計画と整合しつつ、経営環境変化に応じた戦略の見直しがなされているかを監督 ● 中期経営計画達成に向けた人的投資およびその実現に向けた人財戦略に対する監督 ● 監督と執行の役割を認識した適切な権限委譲の検討 ● 取締役会運営の改善（資料の質向上、適切な時間配分など） ● 役員トレーニングの充実											
2023年度の 評価結果	(1) 取締役会の実効性 第三者の評価機関による客観的な分析の結果、当社取締役会の実効性は、当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方に沿って相応に確保されていることを確認しました。 (2) 項目別の概要 ① 取締役会の構成と運営 当社取締役会は、必要な知識、経験、能力ならびに多様性が確保されたメンバー構成となっていること、一方で、重要議案への適切な時間配分などについては、改善の余地があることを確認しました。 ② 経営戦略と事業戦略 昨年に引き続き、サステナビリティを巡る課題対応について適切に監督していることを確認しました。また、昨年の課題であった人財戦略のあり方の適切な監督については改善がなされました。一方で、資本コストを意識した全体最適視点からの経営資源の配分については、今後も継続強化する必要性があることを確認しました。 ③ 企業倫理とリスク管理 今年度も、役職員が「ニッポンハムグループグローバル行動基準」を十分に理解・遵守していること、ホットラインやヘルプデスクが有効に機能し、内部統制システムが適切に構築・運用されていることを確認しました。 ④ 経営陣の評価と報酬 昨年に引き続き、報酬検討委員会において、持続的な成長に向けた健全なインセンティブや他社対比の観点から、報酬制度が適切に検討されていることを確認しました。 ⑤ 株主等との対話 今年度も、株主との対話を通じて把握した意見などが取締役会にフィードバックされ、審議でも有効に活用されていることを確認しました。 <table><tr><td rowspan="5">取締役会の おもな議題</td><td>● 中期経営計画について</td><td>● マテリアリティ見直しについて</td></tr><tr><td>● 役員評価結果および役員報酬について</td><td>● 政策保有株式レビュー報告</td></tr><tr><td>● リスクマネジメント委員会報告</td><td>● 人財戦略について</td></tr><tr><td>● 業務執行報告（事業戦略・全社戦略・財務戦略・マテリアリティ戦略・部門横断戦略・機能戦略）</td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>	取締役会の おもな議題	● 中期経営計画について	● マテリアリティ見直しについて	● 役員評価結果および役員報酬について	● 政策保有株式レビュー報告	● リスクマネジメント委員会報告	● 人財戦略について	● 業務執行報告（事業戦略・全社戦略・財務戦略・マテリアリティ戦略・部門横断戦略・機能戦略）			
取締役会の おもな議題	● 中期経営計画について		● マテリアリティ見直しについて									
	● 役員評価結果および役員報酬について		● 政策保有株式レビュー報告									
	● リスクマネジメント委員会報告		● 人財戦略について									
	● 業務執行報告（事業戦略・全社戦略・財務戦略・マテリアリティ戦略・部門横断戦略・機能戦略）											
今後の 取り組み	上記の評価結果を受け、「中期経営計画2026」の実現に向けて、以下の取り組みを一層推進します。 ● 議案の重要度に応じた議事運営や報告事項の審議効率化を推進する ● 資本コストを意識した全体最適視点からの経営資源の適切な配分となるよう監督する ● 挑戦する組織風土の醸成には人財戦略のあり方が重要であるととらえており、継続して監督する 引き続き企業価値のさらなる向上、当社グループのありたい姿の実現に向けて、今後も取締役会の実効性を高めていきます。											

取締役会議長メッセージ

取締役会の実効性を高め 中長期的な企業価値向上を目指す

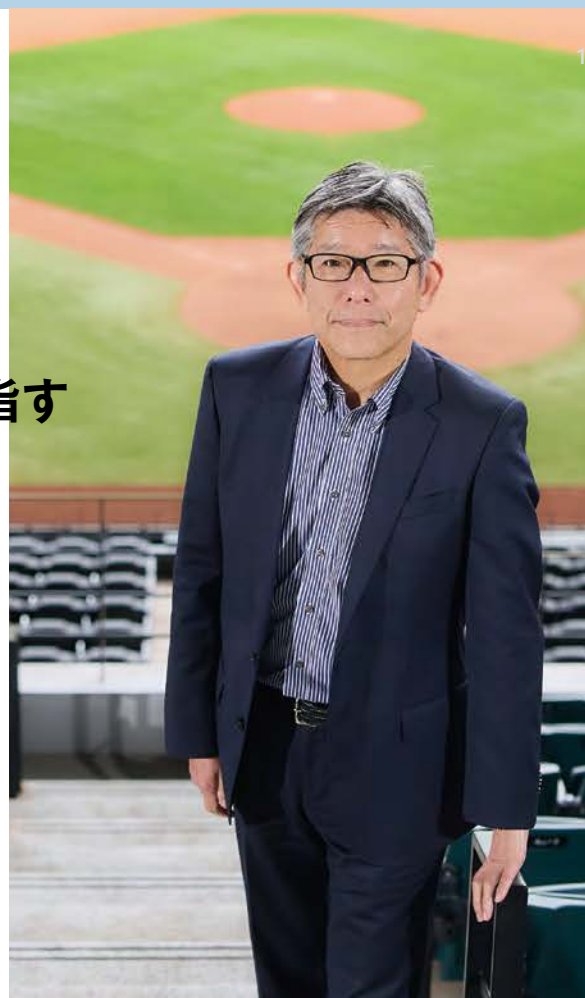
この1年の振り返りと実効性評価に関する
所感・評価をお聞かせください。

2023年度の実効性評価の全体評価は、ポジティブな評価が4.6ポイント上昇し、改善が進みました。特に、企業倫理、リスク管理は3年連続で高く評価されています。一方で、経営戦略や事業戦略に関する評価は低く、中でも「監督と執行の分離」や「資本コストを意識した全体最適視点からの経営資源の配分」については改善する必要がありますと考えています。

私は、2023年4月に取締役会議長に就任しました。役職は社内取締役ですが、執行側と監督側の中立的な立場で取締役会を運営することに重きを置いて活動した1年でした。

取締役会議長の就任前に、取締役会の運営について目標を5つ決めました。1つ目は議案設定の改善です。取締役会の会議時間が他社と比べて少し長めと評価されていることから、議案の選定や報告事項の簡素化などで会議のスリム化・適正化を図りました。

2つ目は経営戦略に関する議論の活性化です。これは2023年度の実効性評価の中で経営戦略に関する議論に不足感があると指摘があったためです。



取締役会長 取締役会議長 木藤 哲大

3つ目は提供される情報の量と質の確保です。各担当者からの報告の書式や内容はコンパクトにするよう要請しました。四半期ごとに行われる各本部の執行報告については、数十ページ以上の報告資料がありましたが、要点を絞りコンパクトにしてもらいました。これにより、第3四半期からは改善したと感じています。

4つ目は監督と執行のコミュニケーション強化です。取締役会の中だけでなく、普段の業務の中でも社外取締役

と社内取締役がコミュニケーションの場を取っていただけるよう取り組みました。

5つ目は経営戦略の進捗状況の確認・監督です。特に、実効性評価の中で指摘された「資本コストを意識した全体最適視点からの経営資源の配分」に関する経営戦略の進捗については注視しました。

企業価値の向上に向けた
今後の抱負をお聞かせください。

取締役会における議論の活性化に向けて、あらゆる角度から議論・意思決定を行うことで、気づきや相互チェックを促すことが重要です。社外取締役、社内取締役それぞれの知見や多様性を活かして議論・意思決定のプロセスに参加してもらいたいと考えています。

また、当社グループは一次産業に近い農業・畜産をベースとしており、国内最大級の動物性たんぱく質供給企業です。Vision2030「たんぱく質を、もっと自由に。」を実現するためにも、従業員に我々の存在意義をしっかりと理解してもらう必要があると思います。それがひいては、従業員の働き甲斐やロイヤリティ向上、挑戦する組織風土の醸成につながると考えています。

そして、当社グループの企業価値を向上するためには、株主・従業員だけでなく、消費者や社会などのあらゆるステークホルダーの利益を考慮した意思決定が必要です。そのための橋渡し役が私の役割だと認識し、さらなる実効性評価の改善を進めていきたいと思っています。

役員報酬

基本的な考え方

当社は、2021年2月12日開催の取締役会において、取締役の個人別の報酬などの内容についての決定に関する方針を定めています。また2024年4月8日開催の取締役会にて、2024年6月25日開催の第79回定時株主総会での可決を条件とした方針の一部改定(業績連動型株式報酬の算定方法の一部改定)を行っています。

当社の役員報酬制度は、経営者として優秀な人財を選抜育成・登用し、その業務執行取締役および執行役員一人ひとりに対し、役員報酬と当社業績および株主価値との連動性をより明確にし、当社の企業理念実現に向けて、

中長期的な企業価値向上を促すインセンティブを付与することを目的としています。

制度構築・報酬水準・制度運用などについては、独立社外取締役を委員長とする報酬検討委員会の検討・合議を経て、取締役会において決定することとしています。

役位別の報酬水準は、第三者機関の調査結果などを参考に、毎年水準の妥当性を検証しています。

取締役報酬の概要

取締役(社外取締役を除く)の報酬は、金銭報酬(基本報酬および評価報酬)並びに業績連動型株式報酬で構成されています。構成割合(標準的な業績達成度を100%とした場合)は、基本報酬55%、評価報酬28%、業績連動

型株式報酬17%です。一方、社外取締役の報酬は、その役割を考慮し、基本報酬のみとしています。なお、いずれの取締役に対しても退職慰労金は支給していません。

金銭報酬は、基本報酬と評価報酬で構成されています。基本報酬は、月例の固定報酬とし、役位に応じて決定するものとします。評価報酬は、変動報酬(一定額を毎月支給)とし、年度業績(連結売上高、連結事業利益、ROE、ROIC)および個別に設定する経営課題の達成度合いに応じて、標準的な業績達成度を100%とした場合、0～200%の範囲で変動します。

評価項目は、①全社業績、②部門業績(事業本部・事業部)、③経営課題の3項目とし、業績評価はそれぞれの項目ごとに独立しています。また、業績評価指標について、

役員報酬の内訳

	基本報酬 55%	評価報酬 28%		業績連動型株式報酬 17%
位置付け	固定報酬	短期インセンティブ報酬		長期インセンティブ報酬
支給対象	●取締役 ●執行役員 ●監査役	●取締役(社外取締役を除く) ●執行役員		●取締役(社外取締役を除く) ●執行役員
付与方式	金銭	金銭		株式(BIP信託制度)
評価指標	—	財務	年度業績 ●連結売上高 ●ROE ●連結事業利益 ●ROIC	財務 ●連結売上高 ●連結事業利益 ●ROE ●TSR※4 ※4 当社の業績および株主価値との連動性をより一層明確にすることを目的に2024年度より追加
		非財務	経営課題 ●変革・挑戦※1 ●多様な人財の活躍推進※2 ●マテリアリティ※3 ※1、2「中期経営計画2026」における重点課題に連動 ※3 サステナビリティ戦略に基づく重点課題(マテリアリティ)に連動	
付与方法	役位別に定めた標準額を支給	支給額は、標準的な業績達成度を100%とした場合、達成度合いに応じて0～200%の割合で変動		中期経営計画に掲げる業績指標の目標値に対する達成度、当社のTSRに関する評価(対TOPIX)および役位等に応じたポイントが付与され、標準的な達成度を100%とした場合、0～150%の範囲で変動

トップラインの持続的な成長を目的に連結売上高、本業の持続的な成長を目的に連結事業利益、資本効率の向上を目的に、2013年3月期よりROEを全社業績として採用し、投下資本に対する効率性向上を目的に、2016年3月期よりROICを事業部門業績として採用しています。

業績連動型株式報酬の概要

当社は、2020年6月25日開催の第75回定時株主総会における決議(決議時点の役員数22名)に基づき、取締役(社外取締役を除く)および執行役員を対象として、2020年8月3日を制度開始日として、中長期的業績達成状況に応じて、当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭(以下「当社株式等」という)の交付および

給付(以下「交付等」という)を行う業績連動型株式報酬制度(以下「本制度」という)を導入しました。

中長期的な企業価値向上を促すインセンティブ付与を意図した業績連動型株式報酬は、取締役(社外取締役を除く)および執行役員に対し、当社の中期経営計画に掲げる業績目標(連結売上高、連結事業利益、ROE)の達成度、当社のTSR(Total Shareholder Return(株主総利回り))に係る評価(対TOPIX)および役位などに応じたポイントを付与し、在任中および退任時に、付与されたポイント数に相当する数の当社株式を交付するという制度です。なお、この株式は退任後1年が経過するまでは譲渡できないものとしています。

また、当社の業績連動型株式報酬には、マルス(権利

付与後権利確定前の減額)およびクローバック(権利確定後の返還)条項が含まれております。発動要件の一つが発生した場合にこれらの条項を行使することができ、発動要件には職務の重大な違反、社内規程の重大な違反など一定の非違行為を含みます。返還対象となる株式報酬は、非違行為が発生した事業年度における報酬の全部または一部です。

監査役報酬の概要

監査役の報酬は、その役割を考慮し、基本報酬のみとしています。なお、退職慰労金および業績連動型株式報酬は支給していません。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数(名)
		基本報酬	評価報酬	業績連動型株式報酬	
取締役(社外取締役を除く)	202	147	30	25	6
監査役(社外監査役を除く)	50	50	—	—	2
社外役員	78	78	—	—	7

※1 報酬等の総額には、2023年6月27日開催の第78回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名および監査役1名に対する報酬額を含んでおります。

※2 取締役の報酬限度額(基本報酬および評価報酬)は、月額42百万円(1996年6月27日開催の第51回定時株主総会決議)であり、当該決議時の取締役は、25名であります。

また、2020年6月25日開催の第75回定時株主総会決議により、上記の取締役の報酬等の限度額とは別枠で、当社取締役(社外取締役を除く)および執行役員を対象とした業績連動型株式報酬制度を導入しております。本制度は、当社が掲げる中期経営計画の対象となる事業年度(当初の対象期間は2020年度から2023年度までの4事業年度)に対して、1事業年度当たりの上限額を220百万円として信託金を拠出し、当社株式が信託を通じて取得され、中期経営計画に掲げる業績指標の目標値に対する達成度および役位等に応じて当該信託を通じて当社株式等の交付等を行う制度であり、当該決議時の取締役は5名であります。上記表中の業績連動型株式報酬の総額は、当該制度に基づき当事業年度中に受ける見込みの額が明らかになった株式交付ポイントに係る日本基準による費用計上額等を記載しております。なお、株式取得型報酬は、業績連動型株式報酬制度導入に伴い、2020年7月に廃止しております。

※3 評価報酬は、中長期的な企業価値向上を促すインセンティブを付与することを目的として、当社の年度業績(連結売上高、連結事業利益、ROE、ROIC)および個別に設定する経営課題の達成度合いに応じて変動する金銭報酬としております。また、業績連動型株式報酬は、中長期的な企業価値向上を促すインセンティブを付与することを目的として、当社の中期経営計画に掲げる業績目標(連結売上高、連結事業利益、ROE)の達成度等に応じたポイントを付与し、在任中および退任時に、付与されたポイント数に相当する数の当社株式を交付する制度としております。2023年度における年度業績に係る実績は、連結売上高は1,303,432百万円、連結事業利益は44,939百万円、ROEは5.5%となりました。なお、ROICは事業部門業績における対外的に開示されていない指標であり、数値として開示いたしません。が、昨年実績と比較して、それぞれ改善しました。

※4 監査役の報酬等の限度額は、月額8百万円(1998年6月26日開催の第53回定時株主総会決議)であり、当該決議時の監査役は5名であります。

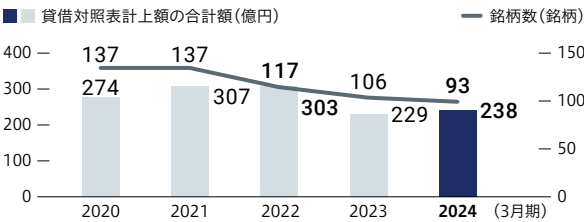
政策保有株式の縮減

当社は、政策保有株式を保有しないことを原則としますが、取引の安定や事業拡大のための連携強化、資金調達の円滑化など、当社グループの持続的成長や企業価値向上に政策保有株式が欠かせないと認められる場合には、保有することがあります。毎年1回全投資銘柄につきレビューを行い、株式保有に伴う便益、株式の価格変動リスクおよび発行体企業の信用リスクなどが資本コストに見合っているかを精査し、保有の適否を総合的に判断しています。保有の必要性が薄れてきた銘柄については、株価や市場動向などを踏まえ、適宜売却を実施していきますが、保有の意義が認められる場合であっても、発行体との合意のうえで売却を行うことがあります。

当社の政策保有株式については、2024年3月期末において時価総額約238億円であり、当社連結総資産の2.5%程度であることから大きな比率ではないと認識していますが、引き続き全投資銘柄につき定期的に見直し、縮減を進めていきます。

政策保有株式の議決権行使にあたっては、個々の議案を精査したうえで、株主利益を軽視していない限り当該取引先の会社提案を尊重します。ただし、当該取引先に不祥事（経営者に関するものを含む）、または反社会的行為が発生した場合には、コーポレート・ガバナンスの改善に資するよう議決権を行使します。

銘柄数および貸借対照表計上額の推移



投資家との対話

当社は、ニッポンハムグループの持続的な成長と中長期的企業価値向上に資する建設的な対話を目的とする株主、投資家および議決権行使助言会社との対話を促進しています。



米国での機関投資家との個別ミーティング(2024年8月)



投資家による「豪州事業」の施設見学会を実施(2024年6月)

2023年度活動実績

項目	回数
機関投資家個別ミーティング	283回
海外IR(2023年より現地での海外IRを再開)	8拠点
機関投資家向け施設見学会 ※ 2023年より現地での施設見学会を実施	2回
機関投資家向け決算説明会	4回
機関投資家向け中計進捗説明会	2回
機関投資家向けスモールミーティング	7回
サステナビリティスモールミーティング	1回
エンゲージメントミーティング	16回
事業説明会(IR DAY)	1回
個人投資家様向けオンライン会社説明会	1回
個人株主様向けオンライン説明会	1回

監査役監査

監査役は取締役会および重要会議・委員会などに出席し、取締役の職務執行を確認しているほか、四半期ごとに代表取締役社長との意見交換と提言、社外取締役との意見交換をしています。また、業務執行状況の聴取は常勤監査役に加え社外監査役が原則として1名以上出席し、取締役に対しては年2回、執行役員および主要な部署長に対しては年に1回、約1時間半のヒアリングを行っています。業務執行状況、内部統制の状況、重点リスクへの対応、職場環境改善の取り組みなどを確認しています。

国内、海外のグループ会社監査については、年度ごとに策定する監査計画に基づいて選出した重要拠点は毎年、それ以外の拠点は隔年を基本として往査を行っており、事業執行の進捗状況、重点リスクへの対応、職場環境改善の取り組み、働き方改革と人材育成の状況と課題、要望事項などを聞き取りしています。

監査役は、会計監査人および内部監査部門から月1回報告を受け、内部監査部門の監査への立会いや会計監査人の監査への立会い(期末棚卸監査含む)を実施しています。また、2021年4月に設立した「グループ監査役室」とは、定期的に情報交換会を実施するとともに、関係

部署が合同で行う三様監査情報交換会を年に2回行っています。

会計監査

会計監査については、有限責任監査法人トーマツと監査契約を締結しており、会社法および金融商品取引法に基づく会計監査を受けています。また、経理担当部署は、必要に応じて会計監査人と協議し、会計処理の透明性と正確性の向上に努めています。

業務を執行した公認会計士の氏名	所属する監査法人名
池田 賢重	有限責任監査法人トーマツ
川合 直樹	有限責任監査法人トーマツ
美濃部 雄也	有限責任監査法人トーマツ

(注) 会計監査業務に係る補助者は、公認会計士19名、公認会計士試験合格者16名、その他31名です。

内部監査

内部監査(監査部に2024年3月期末時点19名)については、国内業務監査、海外業務監査・ERM支援、監査品質管理から構成されています。監査手続としては、監査計画に基づき、本社各部門・グループ各社に対し業務プロセス、リスク管理、コンプライアンス、情報セキュリティなどの監査をリスク・ベースの観点で実施し、改善に向けた助言・提言をしています。

監査結果は文書により報告されますが、緊急性や重要性が高い場合には口頭での報告もしています。監査部は代表取締役社長直轄のもとに監査手続を実施し、監査結果は監査報告書にまとめて代表取締役社長と取締役会双方に直接報告を行っています。内部監査の実効性を確保するために、監査品質管理を設置し部内の監査指導やコンピューター利用監査技法(CAAT)を取り入れ、より広範囲かつ多面的なデータをもとに監査に取り組んでいます。また、監査役および会計監査人と連携し、当社グループ全体を対象として会計監査・業務監査を実施しています。会計監査人が内部統制の有効性を評価する際には、監査部と協議し、結果を相互に報告しています。

監査役および監査役会の主要な業務と役割分担

項目・対象	概要	常勤	社外
取締役会の監視・監査	取締役会への出席(18回)	○	○
取締役等の職務執行監査	代表取締役社長との意見交換(4回、1回2時間程度)	○	○
	社外取締役との意見交換(4回、1回2時間程度)	○	○
	取締役会長との意見交換(2回、1回2時間程度)	○	○
	上記を除く業務執行取締役、執行役員、主要部門長の面談(33回)	○	○
取締役会以外の重要会議	常勤監査役が出席・意見陳述	○	—
各種委員会	担当監査役ごとに会議および委員会に出席	○	○
内部監査部門	監査結果報告の受領(12回)	○	○
経理財務部門	四半期決算報告、会計監査人活動状況報告等(7回)	○	○
コンプライアンス部門	相談案件等の発生状況報告(2回)	○	○
会計監査人	会計監査計画、会計監査報告の受領、四半期決算レビュー受領等(12回)	○	○
グループ会社	企業集団の監査として監査計画に基づきグループ会社の代表者のヒアリングおよび書類調査を実施(33事業所)	○	○
	グループ監査役室・グループ会社常勤監査役との情報交換会(12回)	○	△(注)

(注) 社外監査役のグループ監査役室・グループ会社常勤監査役との情報交換会出席については、不定期となります。

コンプライアンス

コンプライアンス推進体制

コンプライアンスに関わる重要な情報などはコンプライアンス部で一元管理し、取締役、監査役、執行役員、間接部門部長に即時報告されるとともに、取締役会やコンプライアンス委員会にも報告されています。

また、当社グループ全体のコンプライアンス状況の確認と方針を検討する「コンプライアンス委員会」、各社・各部門で取り組みを進める「コンプライアンス推進委員会」、各社コンプライアンス推進委員会の代表が具体策を検討する「コンプライアンス・リーダー会議」が相互に連携し、より良いコンプライアンス経営の徹底に取り組んでいます。2023年度はコンプライアンス委員会、コンプライアンス・リーダー会議ともに4回開催しました。

不祥事を風化させない活動

当社では2002年の牛肉偽装事件を風化させないように、毎年8月に「コンプライアンス委員長によるメッセージ配信」「経験者による事件から学んだことの語り部活動」「当時の新聞資料などを閲覧できるデジタルアーカイブによる理解促進」の3つの活動を実施しています。これらの活動を通じて、働きやすい職場づくりを推進しています。

腐敗防止を徹底

特に贈賄防止については、国内グループ各社は「ニッポンハムグループ行動基準(日本版)」、海外グループ各社は「ニッポンハムグループ海外ガバナンスポリシー」を制定。不正に利益を得ることを目的に、直接またはエージェントなどを通じた公務員への接待や贈答を禁止しています。

定期巡回によって潜在リスクを抽出

コンプライアンス部は、定期的に事業所を巡回し、従業員ヒアリングを実施することで「潜在的リスク」を抽出し、リスクの早期発見、解決、回避、予防につなげています。

従業員への未然防止活動を展開

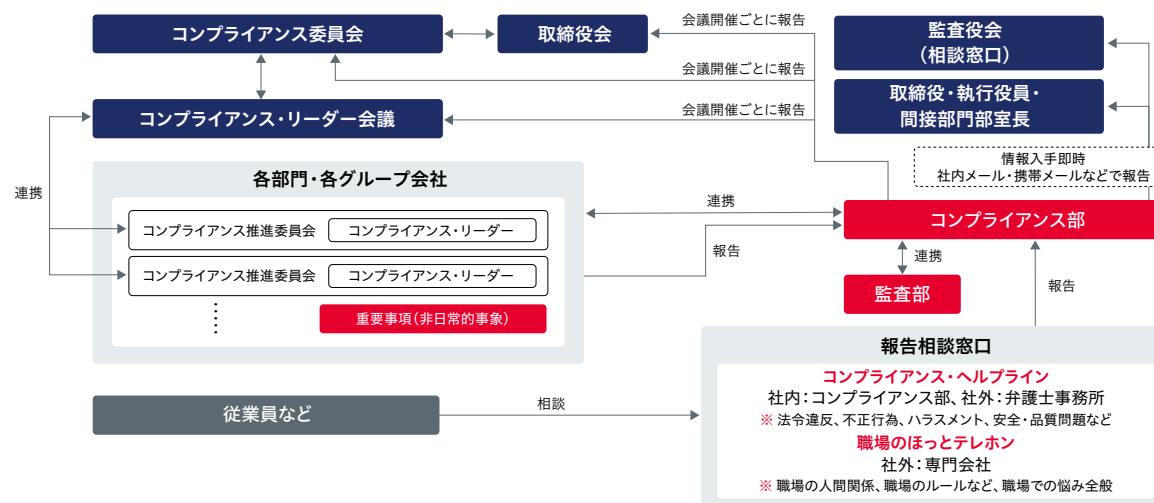
当社グループは、コンプライアンス違反の未然防止を目的にさまざまな機会を通して周知活動を展開しています。

毎年、階層別に開催する「コンプライアンス研修」はeラーニングも活用し、社会の注目が高まっている人権や、リスクマネジメントに関する知識習得を図っています。

また、各拠点や各グループ会社において、全従業員を対象とした「コンプライアンス大会」を開催し、コンプライアンス意識の醸成を図っています。

そのほか、事業所ごとにDVD教材やケーススタディを用い、ハラスメント防止や職場コミュニケーションの活性化を目的とした「事業所勉強会」も実施しています。

コンプライアンス推進体制図



「相談窓口」の運用

当社グループは、全グループ従業員が組織に制約されずに自由に意見や職場実態を通報・相談できる窓口を、社内に1カ所、社外に2カ所設置しています。また、2018年より当社グループの役員による法令違反や不正行為などを通報対象とする監査役相談窓口を設置しています。なお、「日本ハムグループ内部通報規程」には、当社グループにおける内部通報による情報提供者の保護と不利益な取り扱いの禁止を明確に定めており、当社グループのすべての従業員に周知徹底しています。また、この相談窓口に寄せられる相談や通報は匿名でも可能としており、通報者の保護を図っています。

リスクマネジメント

リスクマネジメント体制

当社は、リスクマネジメントに関する基本方針や管理体制の概要を定める「リスクマネジメント規程」に基づき、代表取締役社長を最高責任者とする下記のリスクマネジメント体制を採用しています。

取締役会では、リスクマネジメント委員会で検討した当社グループの経営活動に大きな影響を及ぼす可能性のある重要なリスクについて対応方法を検討しています。重大なリスクの顕在化を認識した際には、有事のリスク対応として危機対策本部を設置します。クライシス

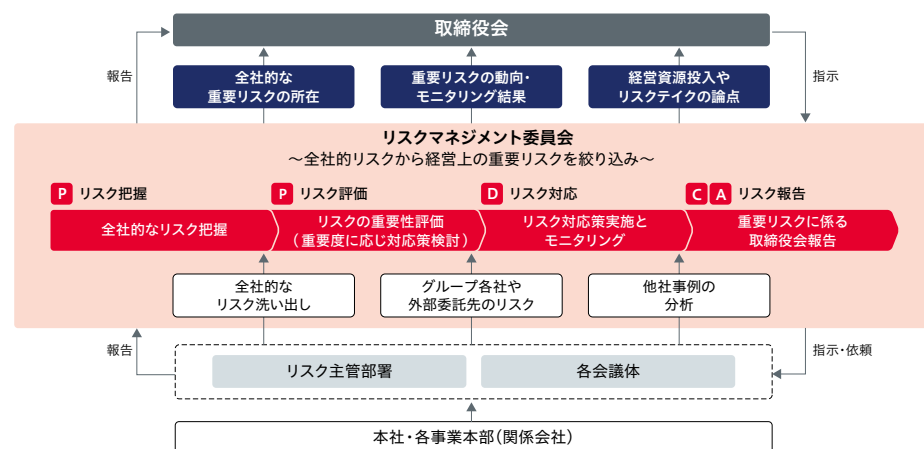
の内容や想定される影響度により対策機関を設置しており、迅速かつ適切な対応に努めています。

日常的な事業活動から生じる商品市況リスクへの対応は各事業部門、財務リスクへの対応は経理財務部および関係する各事業部門が実施しています。

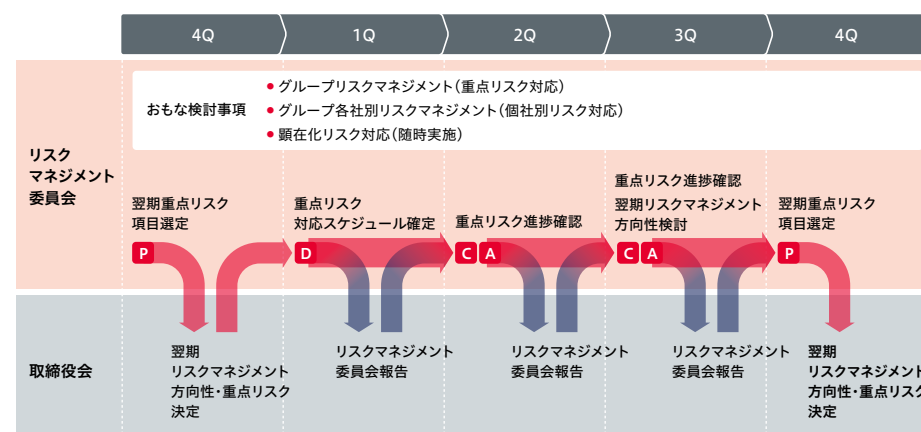
事業継続計画(BCP)

当社グループは、従業員の安全を最優先とする考えのもと、定期的に防災マニュアルとBCPマニュアルを整備・改編しています。サイバー攻撃に対しても被害を想定したうえでの対策強化を進めています。

リスクマネジメント委員会の機能・位置付け



リスクマネジメント年間スケジュール



情報セキュリティ

当社グループでは、情報セキュリティは経営に関する重大な課題と認識しており、グループ全体を対象にリスクを評価し、適切な情報セキュリティ対策を計画的に実施しています。昨今、企業や組織に対するサイバー攻撃が多様化・巧妙化し、情報セキュリティの脅威は増えています。また、スマートデバイス、クラウドサービスなどの活用が増え、情報セキュリティを考慮しなければならない領域も増えてきました。

全体を俯瞰したトータルの情報セキュリティ対策を講じる必要性が出てきたことで、ITセキュリティ全般を包括的に支援できるセキュリティパートナー会社と共同体制を構築し、情報セキュリティ強化を進めています。世界中で猛威をふるっているサイバー攻撃に対しては、100%防御することは困難であることから、侵入されることを前提として、サイバー攻撃を受けたとしても早期に発見し、対応できる仕組みを構築しています。

サイバー攻撃の対策計画の継続的な整備を進め、サイバー攻撃を受けた場合を想定したBCP訓練を強化しています。

1. 不審な挙動の検出・対処と管理サービスの導入

- グループ(国内)のパソコン・サーバに不審な挙動を検出・対処するソフト(EDR※¹)を導入
- 上記に加え、ネットワーク機器・クラウドサービス含めたセキュリティ管理サービス(MDR※²)を導入

※¹ EDR(Endpoint Detection & Response) : デバイス内の不審な挙動・脅威を検出・対処するセキュリティ対策ソフト

※² MDR(Managed Detection & Response) : ネットワーク内に侵入した脅威をいち早く検知し、素早く対応をとるためのマネージドサービス

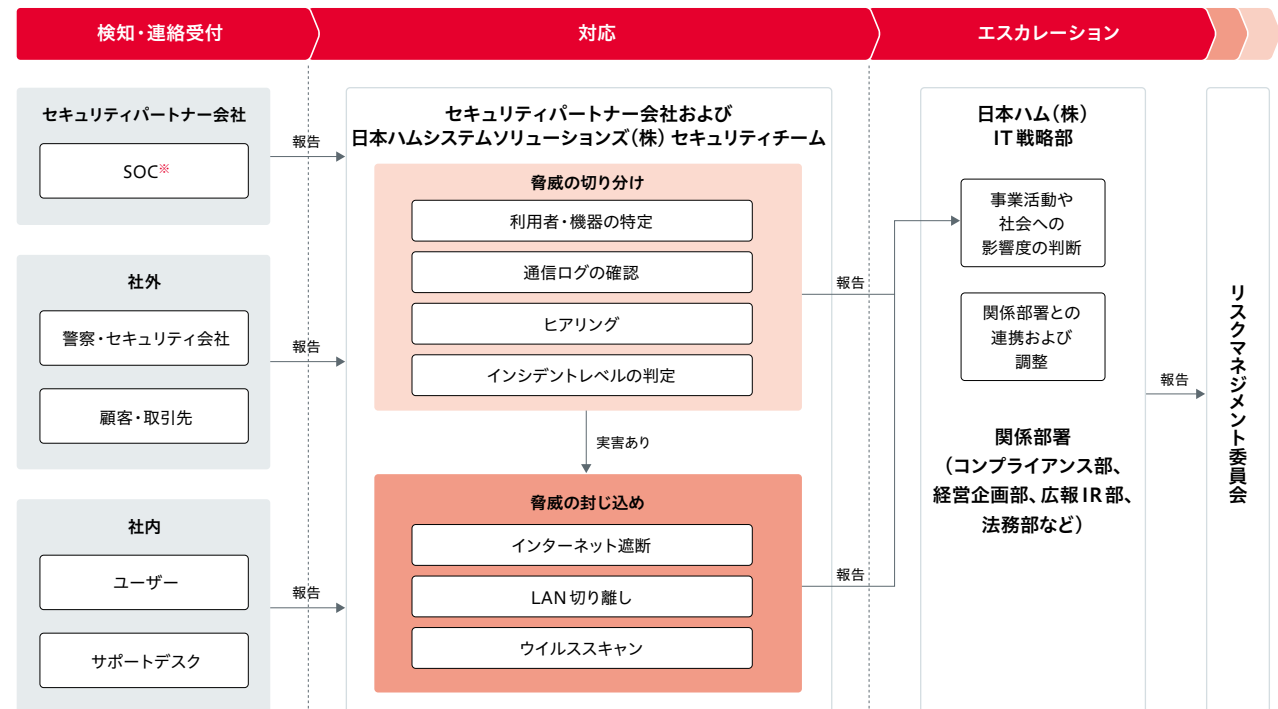
2. セキュリティインシデント発生時の体制と対応フロー進化

- 24時間365日のセキュリティ監視・対応体制を構築
- インシデント発生時の対応フローの明確化
- セキュリティ要員の増強

3. バックアップ方式の見直し

- ランサムウェアに感染した場合でも復旧可能なバックアップ方式の導入

情報セキュリティに関するインシデント対応の基本フロー



※ SOC(Security Operation Center) : サイバー攻撃の検出や分析、対応策のアドバイスをを行う専門組織