2003年2月28日

日本ハム株式会社
代表取締役社長 藤井 良清 殿

日本ハムグループ企業倫理委員会委員長
麗澤大学教授 高 巖

改革調査委員会報告書に基づく提言について

先に企業倫理委員会として提言致しました下記1の6項目については、既にこれまでに多くの施策について具体化を進めて戴いており、その成果も着実にあがっているものと考えておりますが、この現状認識について改めて整理するとともに、今般、当委員会の下部機関として調査を依頼しました改革調査委員会の報告書に基づき、下記2の4項目及び3の総点検運動について追加的にご提案申し上げますので、コンプライアンスの更なる徹底と経営改革に繋げて戴くよう、宜しくお願い申し上げます。

記

1 既に提言した6項目についての現状認識

1) 取締役会改革

(1) 執行役員制度の導入については既にその枠組みは固まっているものの、制度はあくまで一つのシステムであって、決して中身ではないので、取締役会が果たすべき「監視」と「内部統制システムの構築」の必要性を実際に如何に意識し実行するかが、何よりも重要である。

(2) 執行役員制度の導入とあわせ、取締役会は若返りを図るとともに、取締役の総数は10名前後におさめ、実質的・機動的に機能するボードとする必要がある。なお、人選の基準は、まず第一に「日本ハムグループ行動規範」を率先垂範できるかに置くこと。

(3) 意識改革を制度として更に拡大・発展させるためには本社管理部門での事前審査機能の強化など制度的裏付けが必要であるが、その具体策として経営戦略会議、投融资会議、執行役員会議などが設置されるので、この機能を十分活用する必要がある。

(4) 取締役会運営のあり方をこれまでの単体中心からグループ経営の視点を重視した運営に切替え、100%出資のグループ会社は日本ハム本体が全経営責任を負うとの考え方を再認識し、グループとしての統一的な管理基準や人事方針を早急に整理するとともに、特にグループ会社のプロパー社員の人材育成や教育プログラムに関する方向付けを行う必要がある。

(5) 消費者の視点を持った女性の社外取締役候補を人選中であるが、実態がともなった活用が出来るよう、受入のための環境整備をお願いしたい。とりわけ、既述のように、取締役会の若返りと、取締役総数10名前後の実現は、社外取締役の機能を強化する上でも、絶対に避けられない条件と考えている。

2) 倫理・法令遵守に関連する部署の設置

(1) 法務部（1月1日付）、経営倫理室（4月1日付）が新たに設置されることになり、提言が着実に実行されていることは評価する。

(2) 今後はこの組織がコンプライアンス経営の徹底に十分な機能が発揮できるよう、陣容の強化や木目細かい対応を期待したい。

(3) 消費者利益の保護および促進を考慮し、社外取締役を上記部署より直接報告を受け、あるいは上記部署に対し指示を出す主な取締役とする。なお、上記部署による報告は取締役会に対し定期的に行う必要がある。

(4) 上記部署は、専任・兼務の形態を問わず、全グループを包括するような形で、コンプライアンス・リーダー、コンプライアンス・メンバーと、綿密に連携する。関係する部署や職場は上記部署からの要請に最大限協力することが求められる。

(5) 企業倫理への取り組みを会社として表彰する制度の創設を検討してもらいたい。たとえば、迅速な価値的判断を求められる状況下で他の役職員の模範となるような英断を下した者、日常業務を企業倫理という視点から改善した者、企業社会責任の実践に関し創造的なアイデアを出し、実践に移した者などを表彰する制度を作り、会社の正式な表彰制度として位置付け、明文化することを求める。

(6) なお、法務部には知的財産機能も与え、中央研究所を支援する機能を持たせる必要がある。経営企画部は、企画の中に日本ハムグループ全体の知的財産戦略も含め、法務部・中央研究所との連携を強化することを望む。

3) 各事業本部や関係会社のトップ人事の流動化

(1) 1月1日付での加工事業部門を統括する加工事業本部の新設とこれに伴う各事業部長の大幅な人事交流については、社員の意識改革にも大きな影響を与えており、展示会での商品発表方法にも具体的な効果が出てきているなど高く評価できる。

(2) 今後は食肉事業本部との人事交流や関係会社のトップ人事などで思い切った人事交流を期待したい。また、事業所の長が長年に亘って同一場所に滞留すれば、様々な問題が内包される可能性があるため、定期的に異動するような規則を設け、実行してもらいたい。

(3) 執行役員や関係会社トップの人事に関しては、ただ単に流動化を考えるだけでなく、人望、能力、熱意などの視点から総合的に判断しなければならない。とりわけ、「人望」を重視してもらいたい。人望とは、その職場に残っている従業員からの支持だけでは測れない。「イエス」と言わなかったために、その職場を去った従業員もたくさんいるはずである。その意味で、人望を測る場合、その上司の下からどれほど優秀な社員がどれだけ多く去っていったかをも見なければならない。

4) 人事権を各事業本部から本社（人事部）へ移す

人事ローテーション、長期滞留者の異動などの具体策の検討は日本ハム本体では着実に進んでいるようであるが、今後はグループ経営強化の観点からグループ会社を含めて本社でその方向性を打ち出していくべきと考える。

5) 監査の厳格化

(1) 監査部の陣容強化に続いて、1月1日付にて監査本部が設置され監査体制の強化が進んでいることは評価できる。

(2) また、品質保証部が中心となって実施されている日本ハムグループ「品質保証規程24項目」の策定や品質監査の実施など着実に実績が上がっており、特に展示会での「OPEN品質」での説明は消費者に分かり易いものになっていたと思われる。

(3) 但し、監査の厳格化のためには現状では十分ではなく、更なる監査内容の充実と質的レベルアップが必要であり、外部の監査法人や専門家をコンサルタントとして起用することも検討に値すると考える。

(4) 被監査部署において何らかの問題が発見された場合、監査部は是正措置を発動するが、監査部と被監査部署との間で合意された期間内に、被監査部署が是正措置を講じない場合、監査部は被監査部署の責任者を更迭するだけの権限を有する必要がある。監査部のこの権限は、社長自身も最大限に尊重することが求められる。

6) 労働基準法の遵守：営業部門の労働時間の早期改善

(1) グループ全体での労働時間短縮への取組み強化を目指し、各事業本部長、事業所責任者及びグループ各社社長宛に昨年12月に指示文書を発信し、36協定を遵守するための具体的施策を実行に移していることは評価できる。

(2) 本件は管理監督者と従業員本人の意識改革がなければ問題を解決することは容易ではなく、また、明らかに要員が不足している場合は増員で対応することや、サービス残業を無くすためには経費もかかることを覚悟のうえで、この機会に徹底的な対応を実施願いたい。

(3) 時間短縮実現のためには、事業所の長の意識改革が重要である。啓蒙のための取組みを継続してもらいたい。

2－今回の報告書に基づき新たに追加する4項目

7) 管理体制の強化

－違法行為を起こさせないためのチェックシステムの構築－

(1) 間接部門を減らし小さな本社を目指すこと自体はメーカーである以上、むしろ当然であるが、問題は本来必要な機能や役割までも放棄して一般管理部門の経費を減らすこと自体が目的化されてきたことにあると思われる。

(2) 具体的対応策として本社レベル、各事業部門レベル、子会社レベルという3つのレベルで、時限的であっても一度はしっかりした管理体制の構築を行い、そのうえで各レベル毎の役割分担を明確化し、機能する体制作りを行う必要がある。

(3) 特に、1)でも述べたように、100%出資のグループ会社は日本ハム本体が全経営責任を負う会社であることを再認識し、まずはグループ会社の実態把握と管理体制の構築を実施すべきである。また、日本ハムグループとしての統一的な管理基準や人事方針を早急に整理し、グループ経営の強化を図っていくべきである。

8) フォーマルな情報ルートの確立と積極的な情報開示

(1) これまでインフォーマルな個人的情報ネットワークが主流となっており、極めて情報閉鎖的環境にあったことから、制度としての情報管理システムをしっかり構築し、本来あるべき双方向の社内コミュニケーション・ネットワークを早急に整備する必要があると思われる。

(2) また、経営の透明性が求められている今の時代は情報開示と戦略的広報が益々重要であり、広報室機能の強化も含め体制整備が急務である。

(3) 広報機能とあわせ、今後は、IR部門を強化する必要がある。とりわけ、外国人投資家の割合が増える中で、海外向けのIR活動が不可欠となってくるため、前向きに検討することを期待する。

9) 危機管理意識の浸透とリスクマネジメント体制の確立

(1) 今回の不祥事は会社の風土・組織体制の問題などから起こるべくして起こった事件であり、決して単なる一過性の問題ではない。従って、同じような問題を二度と起こさないためには、会社の風土・組織体制の基本から変えていく必要があることをトップから末端まで強く認識し、危機意識を共有してもらいたい。また、今後はリスクマネジメントが重要な経営課題になることを認識する必要がある。

(2) 一般に、役員が不正に関与している場合、および、複数の部署を横断するような不正行為があった場合は、「会社ぐるみ」と見なされ、「会社ぐるみ」の違法行為は一回目は許されても、二回目はないという自覚が不可欠である。また、今後は部下の犯罪であっても会社の遵法精神の欠如と見られる可能性が高いことに留意してもらいたい。

10) 意識改革の断行、業績とコンプライアンスを両立させる仕組みの構築

(1) ここ数年の間に、「法令を遵守せず利益だけを追求する」という企業は、市場からの退場さえ命ぜられるという状況が一気に定着した。いま、日本ハムが求められているものは、法令を確実に遵守し、かつ更にその上に高い倫理観をもって、適正な利益をあげるという意識改革である。

(2) 意識改革にとって欠かせないのは、「日本ハムグループ行動規範」をまず経営陣がしっかりと理解し実践することである。特に「関係官庁などへの報告・調査協力」、「会社財産の尊重」、「利益相反行為の禁止」、「社内ルールの遵守」に関する諸規定を熟読玩味することを求める。経営陣の言動が、最も影響力のある倫理・コンプライアンスに関する社内教育であることを強く自覚してもらいたい。

(3) こうした意識改革とあわせ、企業業績とコンプライアンスを両立させる仕組みを構築することが今強く求められている。具体的には、上記1)～9)の項目を着実に実現していくことが必要である。

3- 日本ハムグループの新生、食品業界の変革を促す総点検運動の提案

1) ここ数ヶ月の間に起こった改正JAS法違反、賞味期限切れ商品の処分ミスなどの問題は、いずれも手続上のミスから発生したもので、会社側が悪意をもって関与したものではない。しかし、企業倫理委員会は、こうしたミスが他にも潜在的にあることは否めないと思っている。

2) ミスの多くは、従来、食品業界の中で(安全上・衛生上も問題のないものとして)常識的に行われてきたものを、現在まで引き継いできたことから起こっている。簡単に言えば、より一層の情報開示や厳格な表示が求められる中で、業界そのものがこれに追いついて来なかったというのが、問題の根幹にある。

3) こうした状況を踏まえ、新生日本ハムグループとして、自社ブランド商品については商品と表示の整合性、PB食品については生産受託先の規格書と日本ハムにある写しとの整合性、生産委託先に関しては契約内容と履行状況の整合性を総点検することを要請する。

4) なお、自主的総点検により、何らかの不整合が発見されたとしても、原則として、社内的な処分等を行ってはならない。本総点検の狙いは、グループあげて皆の協力を引き出し、日本ハムグループを抜本的に改革することにある。この取り組みは、これまで日本にあった食品業界の常識を根本から変えていく契機にもなるはずである。

5) ただし、対外的に説明責任があると思われる不整合が出てきた場合には、インターネットなどを通じ迅速に消費者へ、あるいは生産受託先に対し誠実に状況を説明しなければならない(これとあわせ、是正措置に関しても積極的な情報開示を行う必要がある)。

6) 自発的総点検により不整合が見つかり、これを公表すれば、社会やマスコミより厳しい批判を受け会社は大きな損失を被るかもしれない。しかし、企業倫理委員会は、長期的視点にたち、消費者の利益を考え、さらには新生日本ハムグループの挑戦を一層具体化するため、この総点検は避けられないと考えている。

7) 「日本一、誠実と言われる会社になりたい」という社内の強い声と意志に応えるため、企業倫理委員会は、この2003年3月から7月までの期間を「自主総点検運動期間」とし、上記取り組みをグループあげて実施するよう会社側に強く求める。

8) 繰り返し強調するが、今回の運動は、日本ハムグループが「いつどこで誰が見ていても一切恥じることのない会社を作る」ため、必ず通過しなければならない前向きなチャレンジである。それは、間違いなく消費者の利益に適う取り組みであり、これまでいずれの食品会社も不問にふしてきた課題である。企業倫理委員会は、日本ハムグループによる自主的総点検が必ず社会と市場の理解・評価を得られるものと確信している。

以上