

2003年2月28日

## 改革調査委員会の報告について

日本ハムグループ企業倫理委員会

### 1 委員会設置の目的

企業倫理委員会は再発防止をより確実なものとするには更に一歩進み、偽装事件の背景にあった構造上の問題まで検討し、その改革案まで提示しなければならないと考えている。これなくして、現在進めてコンプライアンス・リーダーによる改革も、改革推進本部を中心とした取り組みも、さらには労働組合による協力も確実なものとはならない。こうした認識に立ち、企業倫理委員会は平成14年11月8日、事件の背景にあった日本ハムグループの構造問題を調査し、改革に向けて必要な取組みのありようを検討することを目的とし、企業倫理委員会の下に新たに小委員会（独立の調査委員会）を設置することとした。

### 2 委員会委員

委員長 宮谷 隆 氏（森・濱田松本法律事務所 弁護士）

委員 菊田 行紘 氏（TMI総合法律事務所 弁護士（元検察官））

委員 上田 敏 氏（日本ハム（株）改革推進本部副本部長—三菱商事（株）からの出向）

### 3 設置時期

平成14年11月8日

### 4 調査活動の内容

1) 当委員会の調査は、主として関係者からのヒアリングと資料の検討により実施した。

2) ヒアリングは、大阪本社・東京支社に委員全員が赴いて、役員・幹部社員から子会社・工場従業員まで延べ25人、合計30時間以上に及んだものであるが、管理・監査・人事関係などの諸資料は必要に応じて入手して検討を加え、また、ヒアリングの機会も含めて委員3名全員が集まって延べ10回の会議を重ね、総計200時間以上を投入した。

### 5 調査報告書の提出

調査報告書は平成14年12月24日に提出し、平成15年1月15日に開催された第6回企業倫理委員会には委員全員が出席し、調査結果を報告した。

## 6－企業倫理委員会としての最終報告書は下記の通り。

### 最終報告書

改革調査委員会は、日本ハムグループに特有の問題点として下記4点を指摘したい。

#### 1－風土的背景ないし組織・構造上の問題点

##### 1) 過度の業績至上主義

日本ハムグループにおいては事業本部間および事業本部内において、それぞれ予算必達の厳しいノルマを課すとともに激しい業績競争を行い、利益を生み出すものが優遇される、言わば業績至上主義の風土が強かったといえる。

これは極めて効率よく日本ハムグループを今日まで成長させてきた原動力であり、考え方自体を否定するものではないが、その結果、具体的な業務の現場において従業員の遵法精神の鈍磨を生んでしまったのではないか、と思われる。

現実の一部の従業員において、自己または会社の業績を上げることを最優先し、法令等を軽視して違法・不適切な行動を取っていた可能性は否定できないし、業績があがっていれば不問に付されるという「雰囲気」ゆえに、不適切な行動をとっても看過され得る業務環境にあったと思われる。

##### 2) 人事・情報の障壁

日本ハムグループは事業本部制を採用しているが、事業本部間の人事交流は極めて少ない状況にあった。事業本部内においてさえも長期に亘る人事滞留者がいる。また、情報についても事業本部長に一極集中し、組織的に共有されている状況にはなっていなかった。このことはスペシャリストの育成という点では、非常に効率よく業績を伸張させるためには、一面優れていたとも言える。しかしながら、人事交流の滞留がつまるところ、情報においてもよほど管理・監査機能を強化しない限り、不正その他を発見しにくいという状況を作り出したとも言える。これら人事・情報面の閉鎖性は情報の共有化による違法行為の抑止機能も阻害することになったと考えられる。

##### 3) 管理・監査部門（関係会社管理・監査を含む）の軽視

日本ハムグループは間接部門である管理部門については、いわゆる「小さな本社」を目指してきた。営利企業として利益追求は最重要課題であり、管理部門を最小限に抑えることは十分首肯できる。しかしながら、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結果、各事業部門に対する内部統制機能や牽制機能が著しく低下しているようである。

法令遵守と言い、遵法精神の強化と言っても、それらは管理体制という制度的・組織的裏付けを持たなければ精神論の域を出ない。法令違反は違反した当事者自身に問題があるのはもとよりだが、違反をさせない管理体制があって初めて防げるのである。その点で言えば、管理部門の人員配置に関しては、企業として従業員の違法行為を未然に防止する為の制度的裏付けを欠いているまたはその種のシステム構築を軽視していると評価せざるを得ない。

また、監査部門についても、その企業規模に対して最小限度必要と思われる体制さえ整っていない状況にあった。監査体制の強弱はそのまま企業の内部統制の強弱に反映すると言っても過言ではなく、企業規模に比して適正な監査体制を整えなければ、適正な内部統制が行えないことになりかねない。

関係会社の管理・監査については事業部門間の障壁や管理部門の人的問題、また、「法人格上、別会社」との認識により、本社として関係会社管理に積極的な関与が希薄な状況にあったようである。

以上のように日本ハムグループの風土と組織に内在する問題点は主として上記3点に集約されるものと考え、グループの著しい成長にもかかわらず、創業時代の発想から抜けきれないまま、つまりコーポレートガバナンスの思想を持ち込む機会のないまま組織を構築・運営してきた結果、企業の風土および組織の問題点が顕在化し、ひいては一連の偽装事件にも繋がったものと結論付けるものである。

## 2－「法律を守る」意識の徹底

### 1) 法令遵守意識の希釈効果

一般にコンプライアンスという時には(1)企業倫理の向上、(2)法令遵守の2つの側面がある。「商売と倫理」は場合によっては秤にかけられる経営判断もありえようが、「商売と法律」は絶対に秤にかけられない。「法律を守る」それしかないのである。

(2)の法令遵守を徹底することはコンプライアンスの第一歩であり、これが徹底される過程こそが、必ずや(1)の倫理意識の向上の核になるものと確信する。

### 2) 法令違反の日常化による遵法意識の鈍磨の危険

日本ハムグループにおいては法律に対する「無意識過剰」による日常的な法律違反が蔓延していないかと危惧する。労働環境も含めて法律違反の状態が日常化していれば意識向上は望めない。少なくとも「法律」については徹底的に遵守し、その上で利益の出るような(あるいはこの姿勢を利益に転化できるような)経営構造を作り出すことが必要である。

### 3) 「法律を守る」組織づくり

「法律を守る」とは(1)自らは法律違反をしない、(2)部下に法律違反をさせない、ということである。

特に（２）について

ア—法律違反をしなくても利益の出る経営構造を構築する。

イ—部下が法律違反をせざるを得なくなるような立場におかない、あるいは監査体制により抑止する。

ウ—部下が法律違反出来てしまうような管理体制を敷かない。

という点に注意を向けるべきであり、このような体制作りは、風土・風潮・企業文化と管理体制の両面から為されなければならない。

とりわけ、管理体制の点では

A—経営論的には法律違反と常に背中合わせで業務遂行している部下の存在に対する組織上位者の無関心を防ぐということ。

B—法律論的には取締役の善管注意義務（監視義務の一環としての内部統制システム構築義務）の範疇にある。

これに違反して部下に犯罪を許すことは、組織上位者として許されないことであり、決して倫理の問題ではない

### 3—取締役会制度としての組織管理責任

#### 1) 内部統制システム構築の必要性

日本ハムグループを含め大企業の実務取締役の場合には、自らが違法行為を発見し是正するというのではなく、会社の内部統制システムを構築し、役員や従業員によって違法行為が行われないような組織を作って、それがきちんと機能していることを確認することが取締役の職務として求められているのである。

#### 2) 執行役員制度の位置付け

執行役員制度はそもそも一つのシステムであって、中身ではない。従って、今回仮に執行役員制度を採用しても取締役が事業本部長を兼ねて、事業本部長職に専念する限り中身としては全く変化しないこともありえる。

逆に言うと、取締役会が果すべき「監視」と「内部統制システム構築」の必要性を意識しなければ制度改革は画餅に終わる危険性さえ有り得よう。

#### 3) 取締役会の活性化に向けての具体策

取締役会が本来の機能を十分に果せるようにするためには、単に議論が活発化するだけでなく、意識改革を制度として更に拡大・発展させるため、以下のような制度的裏付けも必要と思われる。

ア—付議事項の整理・簡素化

イ—本社管理部門内での事前審査機能強化

ウ—情報開示の判断機能の集中化

情報管理やリスクマネジメントの観点から本社管理部門において一元的に取り扱うべきであり、情報の組織的管理体制がコーポレートガバナンスの面からも緊急の課題。  
エー取締役会の機能に「攻め」と「守り」があることを意識すること  
オーグループ経営の観点からの取締役会改革

#### 4－管理体制・人事体制のあり方について

##### 1) 小さな本社の問題

平成14年3月末現在の当社人員は190名で、グループ人員約27000名の0.7%という比率に留まっている。  
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ように思われる。  
具体的対応策として本社レベル、各事業部門レベル、関係会社レベルという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と思われる。

##### 2) グループ経営視点の欠如

100%出資の関係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、まずは関係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するとともに、特に関係会社のプロパー社員の人材育成については本社側から教育・研修のプログラムをはじめ必要な方向付けを行う必要がある。

##### 3) 監査体制のあり方

日本ハムグループ全体の監査室の陣容が僅か8名で、かつ権限の強い一部の事業部門には監査自体が全く入ることすら出来ないという極めて異常な状況を経営として許してきたことが、監査軽視の現れでもあり、その現状を如実に物語っている。  
今後は監査制度の再構築と監査部の権限強化、指摘事項の改善状況をしっかりフォローするシステムが不可欠である。また、これまでの業務監査・会計監査に留まらず、コンプライアンス監査を監査項目に取り入れること、また監査役の機能を強化し一層踏み込んだ経営監査を実施すべきである。

##### 4) 人事政策のあり方

事業部門間に大きな壁があるだけでなく、部門内での人事の固定化は同一場所で同じ仕事を長期に亘り担当する長期滞留者を多数生み出しており、これは業務内容を熟知していると

いうメリットがある反面、不正を生みやすい環境を作るという大きなデメリットも発生しているので、極端な長期滞留者については早急に異動を実現して職場環境の刷新と社員への動機付けを行うことが重要である。

更に関係会社管理の一環として最も重要な関係会社のトップ人事を見直しグループ会社として一定の基準やルールのもとに人事政策を実施すべきである。

#### 5) 情報管理システムと情報開示のあり方

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と構築し、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。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、広報室機能のあり方も含め体制整備が急務である。

#### 6) 危機管理意識の欠如

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ほしい。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してもらいたい。

### 結語に代えて

#### 1) 「法律が守られなかった」時のリスク

一般に、(1) 役員が不正に関与している場合、(2) 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」と評価される。また、「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。

更に、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を留意しておくべきである。

#### 2) 具体的なコンプライアンスのあり方

日本ハムグループの意識改革はもはや抽象的な「コンプライアンス重視」という程度に留めてはならない。組織の各レベル・各部門で、(1) 問題となる法令を一つ一つピックアップし、「無意識による違反」をつぶしていくこと、(2) 「商売と法律(又は倫理)」を秤にかけて悩む場合をリストアップし、これにYES/NOで答えられるかどうか、を具体的施策として直ちに実施することが求められている。

### 3) 業績とコンプライアンスを両立させる仕組み

ここ数年間、「法令を遵守せずに利益をあげる」という姿勢や仕組みは市場から駆逐されるという価値観がほぼ定着した。

今、日本ハムグループに求められているのは、法令を確実に遵守し、かつ更にその上にある目標として、高い倫理観をもって、尚且つ利益をあげるという方向への意識改革である。

以 上