

取締役鼎談

グローバルなバリューチェーン構築による成長に向けて、
ガバナンスの実効性向上、リスクマネジメントの強化を図ります。



取締役
監査等委員(社外)
関根 福一

代表取締役専務
管理本部長 兼 秘書部担当
大澤 善行

取締役
監査等委員(常勤)
久保田 恒夫

第八次中期計画の策定プロセスについて

大澤 2025年3月期にスタートした第八次中期計画(以下、八次中計)は、第七次中期計画(以下、七次中計)の「クオリティ企業への変革(第二章)」という位置づけは継続しながら、サブタイトルは「4系列バリューチェーン(VC)へのチャレンジ」に代えて「グローバルなVC構築で成長をめざす」としています。チャレンジ自体を目的とするのではなく、グローバルなVC構築により成長をめざすことを私たちの行動目標に据える時期に来たと考えました。現在の事業セグメントは国内と海外を分けていますが、各VCにおいて世界中で展開する様々な事業をまとめ川上から川下までの事業を結び付け、お客様との接点を拡大して事業を成長させるというフェーズにパラダイムシフトさせていきます。中期計画の策定にあたっては、①足元の中期計画のレビューをしっかり行う、②外部・内部環境の変化を捉える、③基本となるグループ理念に必ず立ち戻れることを踏まえて、計画を練り込んでいます。取締役会や経営会議での議論に加えて、執行側でオフサイト経営会議を設け、完成度が6~7割の状態の取組テーマも議題として、様々な角度から議論を繰り返し行いました。

久保田 中期計画については、業務を執行する取締役が中心となって議論を進めていくなかで、監査等委員会は、その過程における議論の方向性や内容を確認しました。高い専門性・見識を持つ社外役員から意見をいただくことで、中期計画の精度が一層高まります。より良い提言をいただくには、社外役員と社内役員の情報量格差をなくすことが重要であり、監査等委員会では、2023年から「接点と対話を増やす」というスローガンを掲げて取り組んでいます。中期計画の策定においては、社外役員の意見を反映できるように、議論が煮詰まる前に監

取締役鼎談

査等委員会で、米国、東南アジア、中国の海外事業会社トップと意見交換を行い、また、各VCの担当者から議論している内容や検討状況をヒアリングしました。そのうえで、社外役員から意見をいただき、議論を重ね、計画に反映していきました。

大澤 監査等委員の皆さんには、経営会議での議論の議事録や資料を提供し、議案の重要度に応じて、提案者である事業・機能責任者が監査等委員会に出席して直接説明しています。また、取締役会で決議する議案において、より深く理解いただく必要があるテーマについても、事前に内容をプレゼンテーションしています。加えて、管理本部長である私と総務部長、経営戦略部長が毎月、社外取締役監査等委員2名と個別にコミュニケーションをとる時間を設け、情報提供を行うとともに、質問やアドバイスをいただいています。社外役員とのコミュニケーションでは、私たちが持っている視点・考え方により、多くの学びや気づきをいただいています。取締役会では相互に理解を深めながら、視点の違いを浮き彫りにして議論することが重要であると考えています。



久保田 私たち取締役監査等委員は、監視・監督、監査の役割があり、「攻め」と「守り」の両面からガバナンス強化に取り組んでいます。社外役員から、「攻め」のガバナンスにおいては、ビジネスチャレンジにあたりリスクテイクする上でのアドバイスなどをいただき、「守り」のガバナンスにおいては、バッド・ニュース・ファーストで、経済的損失だけでなくレピュテーションリスクの観点も含め、株主あるいは第三者の目線から意見をいただいています。取締役会の最後には毎回「監査等委員会タイム」を設けており、取締役会の議長である社長に代わって私が司会を務め、監査等委員会での議論や執行側への意見などについて監査等委員から自由に発言いただき、社内取締役と活発な議論を行っています。

関根 私は2023年6月に当社の取締役監査等委員に就任しましたが、浦上社長から直々に中期計画のレクチャーを受けました。七次中計で見てきた課題を踏まえてVCの基盤構築を加速するというのが、八次中計の骨格です。グローバルなVCの構築に向けて、各VCにおいて多様な個性を持ったグループ会社とともに世界で接点を拡大するには、当社グループの強みをさらに磨き上げることが必要です。社外取締役監査等委員として、経営、コーポレート・ガバナンスを監視しつつ、必要に応じて経営体制に意見する役割を果たしていきたいと考えています。「攻め」と「守り」のガバナンスを通じて、企業価値を高め、持続的成長に貢献できるよう尽力していきます。企業は長期的な視点で企業価値を高めていかなければ、やがて衰退していきます。当社においては「3つの責任」の視点を大事にぶれずに地道に取り組んでいくことが、社の持続性とステークホルダーの満足につながると信じています。食べることは生きることであり、食べることでつらいことも乗り越えて



笑顔になれる。食品の世界に身を置いていることに大いなる責任と幸せを感じています。

第八次中期計画における優先課題について

大澤 当社グループには、川上に素材調達、商社機能を持つ会社、川中にBtoC、BtoBのメーカー機能を持つ会社、川下に外食を担う会社があり、各社が食の世界で特色のある企業文化とビジネスモデルを追求してきました。八次中計では、「グローバルなVC構築」に向けて、それぞれのVCで、国内・海外、価値観や風土の境目をなくして融合し、グローバルで川上から川下までつなぎ合わせて、新たなビジネス領域をつくり成長を図っていきます。1つの色に染めて融合するのではなく、八次中計における社員とその家族への責任において「ダイバーシティを力に変える」掲げているように、各社がつくり上げてきた企業

取締役鼎談

文化やビジネスモデルなどの個性を生かして共創し、力に変えていくことをめざしています。

久保田 八次中計のスタートにあたっては、トップ自らが現場に出向いて、メンバーに直接気持ちを伝えて、説明しています。社員一人ひとりが当事者意識を持ち、ベクトルを合わせて、皆が目標に向かって一緒に前進していこうという姿勢で、取組が加速してきていると強く感じます。経営会議の議論などでは、「連携」という言葉に代わり、「一体」「融合」というキーワードが多く聞かれるようになりました。これまではグループ本社、事業会社がそれぞれ自社のギアを回していましたが、各社のギアがかみ合い始め、新たな力を発揮し推進していこうとしており、私もギアの潤滑油となって、企業価値の一層の向上に貢献したいと思います。グローバル展開においては、ガバナンス・リスクマネジメントの強化も重要です。現場がビジネスに注力できるよう、しっかりと監視・監督、監査しながら推し進めていきます。高い視座でグローバルにグループ全体を見て、ガバナンスの強化を図るとともに、各国の法律や環境・文化・慣習、海外事業会社の規模等に合わせたガバナンス体制の構築が大切となります。特に、リスクマネジメント力を高める要となるのが、各国事情をよく知る現地の会計事務所や法律事務所などの外部とのつながり・連携だと思います。事業戦略の方向性を踏まえて先んじてリスク対策を進め、現場がビジネスに注力できるガバナンス体制・仕組みが整備され、確実に運用されるよう、しっかりと監視・監督、監査を推し進めていきます。

関根 私が持つ当社の課題感としては、国内BtoC事業は堅調ですが、グローバルなVC構築に向けて、BtoBの世界でいかに事業を伸ばせるかが大きな課題だと捉えています。BtoB市場ではまだまだ伸ばせる余地があると思いますので、既存

のチャンネルにとらわれずに、例えば病院や、企業・学校の食堂など裾野を広げて顧客接点を拡大し、VCの幹を太くしていくことが有益と考えます。また、当社の社員は、真面目で几帳面、地道に努力するという印象ですが、その半面、時には頭をかきながらオープンに失敗を共有して、次のチャレンジに生かしていく大らかさがあるのもよいと感じています。

取締役会の実効性評価について

大澤 当社は2023年から、取締役会の実効性評価を実施しています。取締役会のメンバーが一年の活動を振り返り、自身で改善点を見つけ出すことが重要だと考えています。アンケート形式での評価ですが、設問は独自に作成しており、一般的な質問に対して活動を照らし合わせて評価するのではなく、実際に取締役会で議論した一つひとつのテーマについて、議論の内容、提供された資料、議論するタイミングや時間、取締役会の運営などが適切であったかなどを確認しています。アンケートの結果は、事務局である総務部が取りまとめて改善テーマを導き出し、取締役会で議論し改善につなげています。2023年は実効性評価を踏まえ、改善テーマとして、「決議事項の審議の効率化・活性化」「監査等委員会の運営の改善・強化」「社外取締役の現場理解促進、対話機会の設定」「報告事項の効率化」「取締役会の決裁基準の変更」の5項目に取り組みました。2024年には、また次の改善テーマを導き出して取り組んでいきます。多くの企業は第三者機関での実効性評価を実施しており、当社も将来的には取り組む可能性もありますが、まずは自ら活動を振り返り、問題点を把握して議論し、自分たちの力で改善するサイク



ルを構築することが重要であると考えます。こうした土壌があつてこそ、外部からの指摘を生かすことができると考えています。

久保田 実効性評価のなかでは、自由闊達な議論をさらに増やせるとよいという意見もありました。取締役会やそのなかでの監査等委員会タイムは時間的制約があるため、テーマを設定し掘り下げて議論するなど、より有益な議論ができる「接点と対話」の方法について、今後、監査等委員会で検討していきます。

関根 取締役会の実効性評価は、自分自身の活動を振り返るよい機会になりました。アンケートの設問は適切で、よく考えられたものでしたし、今後の実効性向上に生かしていきたいです。取締役会は、自由な雰囲気ですら発言することができ、多くの取組が他社に比べて高い次元にあります。強いて課題を挙げれば、経営戦略や事業戦略についてはさらに議論を深掘りし、より一層実効性を高めていく必要があると思います。八次中計では、整理されている課題に確実に取り組み、事業を強化していくことが計画の成功に直結すると考えています。

役員一覧 (2024年6月25日現在)



取締役

代表取締役社長
経営戦略部担当

浦上 博史 ①

代表取締役専務
管理本部長 兼 秘書部担当

大澤 善行 ②

常務取締役
ハウス食品株式会社
代表取締役社長

川崎 浩太郎 ③

取締役
国際事業本部長

宮奥 美行 ④

取締役
研究開発本部長
品質保証統括部・新規事業開発部・
アグリビジネス推進部担当

山口 竜巳 ⑤

取締役
コーポレートコミュニケーション本部長
デジタル戦略本部・
国内関係会社事業推進部担当

佐久間 淳 ⑥

取締役
スパイスバリューチェーン
調達・生産戦略本部長

岡本 雄一 ⑦

取締役
監査等委員(常勤)

久保田 恒夫 ⑧

取締役
監査等委員(社外)

蒲野 宏之 ⑨

取締役
監査等委員(社外)

岡島 敦子 ⑩

取締役
監査等委員(社外)

関根 福一 ⑪

取締役
監査等委員(社外)

川崎 靖之 ⑫

(注)各役員の略歴は当社ホームページをご確認ください。 <https://housefoods-group.com/company/information02.html>



役員一覧 (2024年6月25日現在)

■ スキル・マトリックス・取締役会・各委員会の出席状況

氏名	地位	取締役求められる監督と執行における専門性と経験												取締役会・各委員会の出席状況 (2024年3月期)				
		企業経営	人事・ダイバーシティ	財務・会計	法務・コンプライアンス・リスク	広報IR・CSR	R&D・知的財産	グローバル	IT・DX	品質保証	生産・調達	営業・マーケティング・広告	他社経営経験	取締役会	監査等委員会	報酬諮問委員会	指名諮問委員会	
1	浦上 博史	代表取締役社長	●			●							●	●	100% (14回/14回)		100% (6回/6回)	100% (2回/2回)
2	大澤 善行	代表取締役専務	●	●	●	●	●						●		100% (14回/14回)		100% (6回/6回)	100% (2回/2回)
3	川崎 浩太郎	常務取締役	●										●	●	100% (14回/14回)			
4	宮奥 美行	取締役	●					●	●	●	●	●	●	●	100% (14回/14回)			
5	山口 竜巳	取締役	●					●	●		●		●	●	100% (14回/14回)			
6	佐久間 淳	取締役	●					●	●		●		●		100% (10回/10回)			
7	岡本 雄一	取締役	●									●	●					
8	久保田 恒夫	取締役 (監査等委員・常勤)				●		●							100% (10回/10回)	100% (10回/10回)		
9	蒲野 宏之	取締役 (監査等委員・社外)	●			●			●					●	100% (14回/14回)	100% (13回/13回)	100% (6回/6回)	100% (2回/2回)
10	岡島 敦子	取締役 (監査等委員・社外)		●		●									100% (14回/14回)	100% (13回/13回)	100% (6回/6回)	50% (1回/2回)
11	関根 福一	取締役 (監査等委員・社外)	●	●		●						●		●	100% (10回/10回)	100% (10回/10回)	100% (4回/4回)	100% (2回/2回)
12	川崎 靖之	取締役 (監査等委員・社外)	●	●	●	●			●					●				

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの強化の変遷

	2004年	2008年	2013年	2016年	2017年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
制度・方針	●執行役員制の導入 (2013年廃止)		●持株会社体制へ移行			●コンプライアンス・リスク管理部の設置	<div style="border: 2px solid red; padding: 5px;"> <p>監査等委員会 設置会社へ移行</p> <p>✓取締役会の監督機能を強化</p> <p>✓コーポレート・ガバナンス体制の一層の充実</p> </div>		●取締役会実効性評価を導入	
取締役(社外取締役)		●独立社外取締役の選任 (1名/9名)		●独立社外取締役の増員 (2名/10名)					●独立社外取締役(4名/12名)	
任意の諮問委員会					●報酬等諮問委員会の設置 (現報酬諮問委員会)		●指名諮問委員会の設置	●投資委員会の設置 (経営会議の諮問機関)		
報酬制度					●役員持株会を通じた株式報酬制度の導入 (2021年廃止)		●事前交付型譲渡制限付株式報酬制度の導入			●業績連動型譲渡制限付株式報酬制度の導入

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社グループは、経営組織の活性化と迅速な意思決定を旨とする「スピード経営」に取り組むことにより、経営の有効性と効率性を高め、企業価値の最大化を追求しています。

当社グループは、「食を通じて人とつながり、笑顔ある暮らしを共に作るグッドパートナーをめざします。」というグループ理念の考え方のベースとなる、一企業市民として果たすべき「お客様への責任」「社員とその家族への責任」「社会への責任」という「3つの責任」を企業活動の柱としています。

理念に基づいた企業経営をしていくうえで、激変する経営環境に適正に対応すべく、企業の社会性と透明性の向上および説明責任の遂行に努め、コンプライアンスの徹底を

図るためにコーポレート・ガバナンス体制を構築しています。

なお当社は、2015年12月より壱番屋をグループ化しています。同社は上場会社であり、当社は同社の内部統制システムを尊重した運用を行っています。

■ 親子上場への考え方

壱番屋には、当社取締役を同社非常勤取締役として派遣すること、当社取締役会での同社業績報告を定例化すること、同社株主総会付議議案の賛否を当社経営会議決議事項とすることなど、親会社として一定の監督機能を働かせる一方で、日々の業務執行は同社経営陣による意思決定を

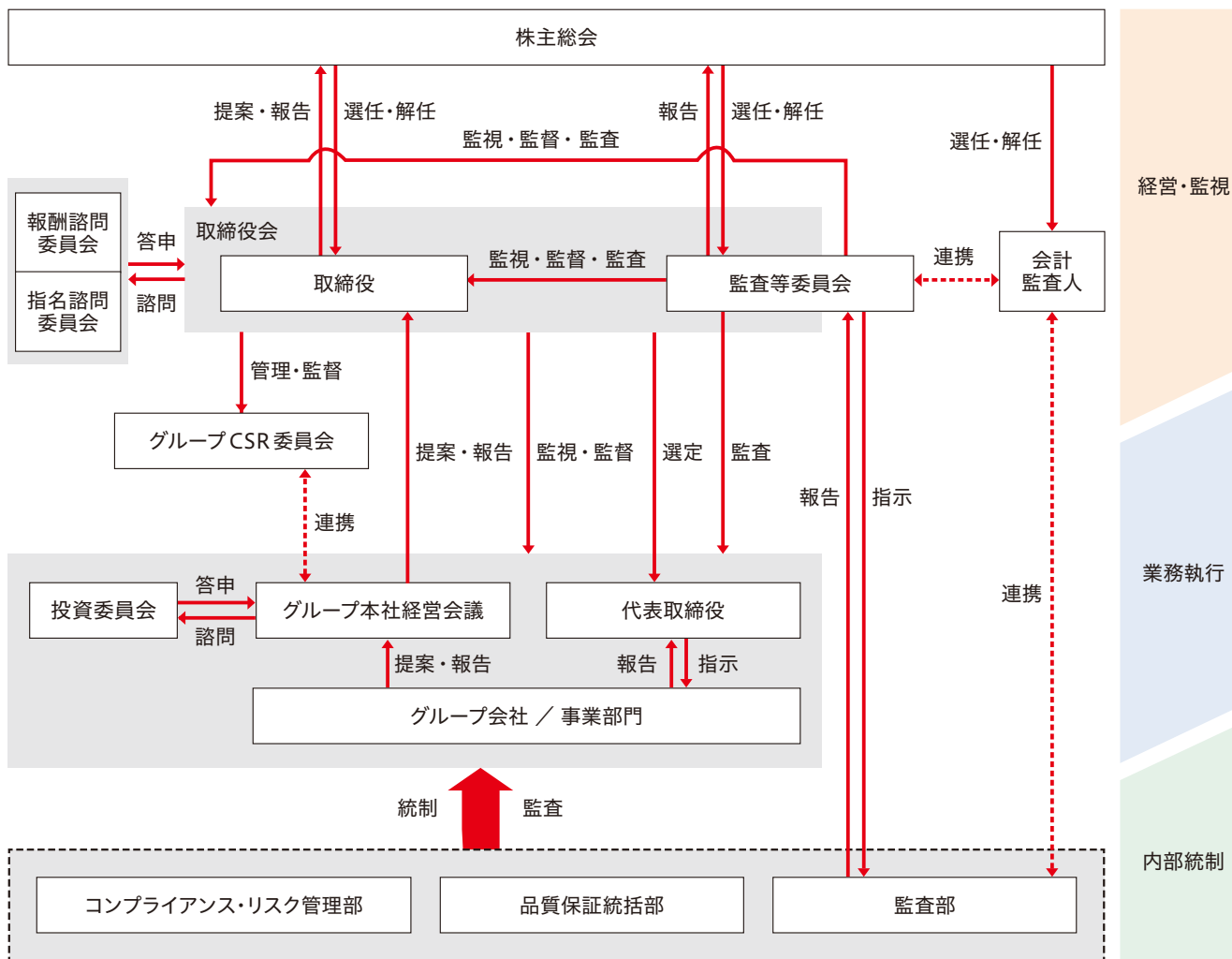
尊重しています。当社グループとの重要性の高い取引は監査等委員会の意見を经たうえて意思決定しており、当社以外の株主さまの利益が不当に損なわれない仕組みを整えています。

ビジネスモデルが異なる両社が、互いの独自性を尊重しながら連携を強化し協働テーマを推進することで、店舗経営に従事するフランチャイズオーナーさまを含めた三者がともにメリットを享受することとなり、そのことは、当社以外の同社株主さまの利益にもつながるものと考えており、同社のガバナンス体制の実効性確保を図りつつ、上場を維持する方針としています。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制

■コーポレート・ガバナンス体制図 (2024年7月現在)



■業務執行体制

監査・監督機能を強化し、コーポレート・ガバナンス体制を一層充実させることを目的として、2021年6月25日開催の定時株主総会における承認を経て、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しています。当社は監査等委員会設置会社として、監査等委員会とその監査等委員である取締役5名(うち、社外取締役4名)により、取締役の職務の執行および取締役会の決議の適法性、妥当性の監視・監督および監査を行います。

取締役会は取締役12名(うち、社外取締役4名)で構成され、当社グループの重要な業務執行を決定するとともに、他の取締役およびグループ会社の業務執行を監視・監督します。また、取締役会の任意の諮問機関として、委員の過半数を独立社外取締役で構成し、独立社外取締役を委員長とする指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置することで、取締役の選任・解任、報酬決定の手続きにおいて、客観性と透明性を確保しています。

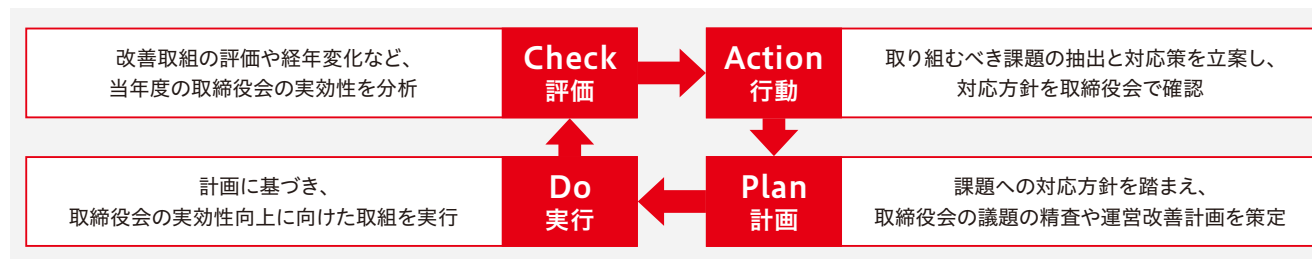
監査等委員会は、業務監査および財務報告に係る内部統制の担当部門である監査部に指示命令権を持ち、緊密に連携し、監査状況・内部統制システム評価状況の確認および定期的な意見交換を行うほか、会計監査人や顧問弁護士と連携を図り、取締役の職務執行の監査を組織的に行います。

会計監査につきましては、有限責任監査法人トーマツと会社法監査および金融商品取引法監査について監査契約を締結しています。

コーポレート・ガバナンス

■ 取締役会の実効性評価

2023年3月期から取締役会実効性評価を導入し、その結果について分析・評価を実施しています。今後も、取締役会実効性向上のPDCAサイクルを着実に回すことで、継続的に取締役会の実効性向上に取り組んでいきます。



■ 2023年3月期に実施した取締役会実効性評価の結果分析・評価を踏まえた課題への対応状況

認識した主な課題	課題に対して取り組んだこと
<ul style="list-style-type: none"> 付議方法の見直しによる取締役会運営の効率化(付議方法・頻度・対象などの見直し) 役員の知識習得、現場理解機会の充実 	<ul style="list-style-type: none"> 答申概要と経営会議内の社内取締役意見を1枚でまとめる「取締役会答申書」の運用開始 社外取締役が事業所視察や現場と直接対話できる機会のさらなる充実 事業状況の報告議題において、事業上の課題をより的確に把握することができるような説明資料の見直し 経営会議への権限委譲を行うことを目的に、取締役会への付議基準の一部を改定

■ 2024年3月期に実施した取締役会実効性評価について

1. 評価方法

- 1) 回答対象: 取締役 全12名(うち社外取締役4名)
- 2) 回答期間: 2023年12月~2024年1月
- 3) 実施方法: アンケート方式(4段階評価+自由記述評価)
- 4) 主な評価項目:
 - ①取締役会“決議事項”の審議状況
 - ②取締役会“報告事項”の運用状況
 - ③取締役会の機能・運営の状況
 - ④監査等委員会との連携状況
 - ⑤指名諮問委員会との連携状況
 - ⑥報酬諮問委員会との連携状況

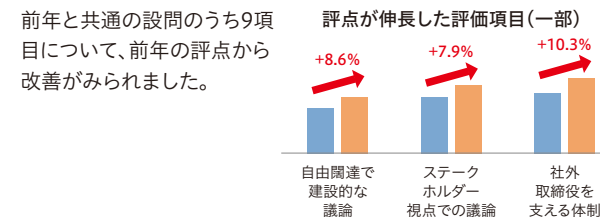
2. 2024年3月期に実施した取締役会実効性評価の結果概要

取締役会の機能や運営は引き続き適切であり、監査等委員会および指名諮問委員会・報酬諮問委員会との連携を含め、当社の取締役会の実効性は確保されていることを確認しました。

1. 特に評価が高かった項目

- ・株主との対話状況に関する報告が頻度・質ともに有効である。
- ・社外取締役の多面的な意見を反映させることができている。
- ・監査等委員会の監査・監督・監視の機能が発揮され、取締役会との連携状況も適切である。
- ・前年の結果を受けて改善取組を実施した内容についても高い評価を得られた。

2. 経年変化



3. 認識した主な課題

- ・定例報告議題の適正な報告頻度や議題拡充の必要性
- ・役員の知識習得機会のさらなる充実
- ・社内取締役と社外取締役の議論活性化の仕組み

4. 課題に対して取り組んでいること

- ・一部定例報告議題の報告頻度の見直し
- ・年間報告議題の見直し、報告議題の拡充を検討
- ・役員向け学習会の充実
- ・役員へのヒアリングを通じて社内取締役と社外取締役の議論活性化に向けた課題を深掘り

コーポレート・ガバナンス

■ 監査等委員会の運営

監査等委員会および常勤の監査等委員である取締役の職務を補助するスタッフとして、監査部に専任スタッフ1名と若干名の兼任スタッフを置いています。当該スタッフが所属する監査部を監査等委員会直下の組織体制とし、監査等委員会に指示命令権を持たせることで、監査等委員会および常勤の監査等委員である取締役の指示の実効性を確保しています。また、監査等委員会の運営事務局を総務部が担当し、監査等委員会および常勤の監査等委員である取締役の職務を補助しています。

監査部からの内部監査結果報告などの報告、コンプライアンス・リスク管理部からの内部通報やアンケート結果などの報告、品質保証統括部との意見交換、また当社およびグループ会社の事業所において監査等委員会を開催することでの事業現場との接点を設けるほか、グループ会社の常勤監査役との定期的な情報交換と意見交換を行っています。あわせて、常勤の監査等委員である取締役は、当社およびグループ会社の事業所の監査を行うほか、当社経営会議などの重要な会議への出席や重要な決裁書類をすべて閲覧・確認し、また主要なグループ会社の非常勤監査役を兼務し、当該グループ会社の取締役会その他の会議に出席しています。なお、グループ会社の常勤監査役は定期的に監査等委員会に出席し、グループ会社の事業所の監査結果を報告する運用としています。

■ 経営陣幹部の選解任と取締役候補者の指名方針・手続き

経営陣幹部の選任と取締役の指名を行うにあたっては、下記のとおり選任基準を定め開示しています。委員の過半数を独立した社外取締役で構成し、独立社外取締役を委員長とする指名諮問委員会による審議を経たうえで、選任基準に相応しい人材を取締役会で候補者として決議し、株主総会に付議しています。

なお、将来、取締役を担う人材には、事業会社取締役を経験するなどの実践的なOJTに加え、幹部育成プログラムや社内研修等のOFFJTとの両面で、後継者育成に取り組んでいます。また、解任については、指名諮問委員会による審議を経たうえで、選任基準に相応しくないと取締役会が判断した場合、取締役会で決議し、株主総会に付議します。

取締役 (監査等委員である取締役を除く)	<ul style="list-style-type: none"> ・グループ理念・社是社訓に照らし、軸をぶらさない胆力を持っている ・経営を司ることができる知識・経験・能力を持っている ・企業価値の向上を図り、業績目標を達成する推進力を持っている ・当社の取締役として相応しい優れた人間性を持っている
監査等委員である取締役	<ul style="list-style-type: none"> ・幅広い経験や見識に基づき、監査を遂行できる能力を持っている ・当社の監査等委員として相応しい優れた人間性を持っている

■ 社外役員(監査等委員である取締役)の体制

氏名	重要な兼職の状況	選任理由 [特に期待する役割]	独立役員	在任年数 [※]
蒲野 宏之	<ul style="list-style-type: none"> ・蒲野総合法律事務所 代表弁護士 ・株式会社スパークリート コーポレーション 社外取締役 	弁護士として法律業務に長く従事した経験から企業法務に関する豊富な経験と幅広い見識を有する [法的リスク対応、コンプライアンス経営面の監督・監査]	○	9
岡島 敦子	<ul style="list-style-type: none"> ・大東港運株式会社 社外取締役 ・株式会社極洋 非常勤顧問 	長年行政に従事した豊富な経験があり、食品産業のみならず、幅広く深い見識を有する [女性活躍推進、ダイバーシティ経営面の監督・監査]	○	4
関根 福一	<ul style="list-style-type: none"> ・住友大阪セメント株式会社 取締役会長 	企業経営全般に関する深い見識と、企業経営者としての豊富な経験を有する [企業運営全般、リスクマネジメントの監督・監査]	○	1
川崎 靖之	—	企業経営に長く従事した経験から、企業経営者としての豊富な経験を有する [企業運営全般、リスクマネジメントの監督・監査]	○	新任

※当社社外役員に就任してからの在任年数を記載しています。

コーポレート・ガバナンス

役員報酬の基本設計

取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬等に係る制度および取締役の報酬等の額については、「企業価値向上と持続的成長に向けた動機づけとなり、グループ理念実現に向け、中期計画達成の意欲を喚起すること」「企業規模や社会的責任に照らし、役位ごとの役割や責任に相応しいものであること」「報酬決定の手続きに客観性と透明性が担保されていること」を、基本的な考え方としており、報酬諮問委員会での審議を踏まえて、取締役会で決定しています。

なお、2021年6月25日開催の定時株主総会における承認を経て、取締役(監査等委員である取締役を除く)に対する新たな報酬制度として譲渡制限付株式報酬制度を導入しています。

監査等委員である取締役の報酬等に係る制度および報酬等の額については、監査等委員会からの諮問に基づき報酬諮問委員会が審議し、監査等委員会へ答申した後、監査等委員である取締役の協議により決定しています。

■取締役(監査等委員である取締役を除く)の業績連動の概要

●短期インセンティブ

取締役会メンバーとしての経営全体のマネジメントについては主に会社業績(財務指標)で、各管掌範囲での経営執行の成果については主に個人業績で評価し、2つの評価指標に基づき70~130%の範囲で変動(業績に著しい変動が生じた場合は、内容を報酬諮問委員会にて審議したうえで、0~150%の範囲で変動)

計算式: 役位別基準額×(1+会社業績評価係数^{*1}+個人業績評価係数^{*1})

※1 業績に応じて△15%~+15%で変動

[会社業績評価指標]

中期計画最終事業年度に係る賞与: EBITDAおよびROICそれぞれの達成状況
上記以外の事業年度に係る賞与: EBITDAの達成状況

●中長期インセンティブ

中期計画で掲げた指標(非財務指標)により10~190%の範囲で変動

計算式: 役位別基準額×(1+「社会」係数^{*2}+「社員とその家族」係数^{*2})

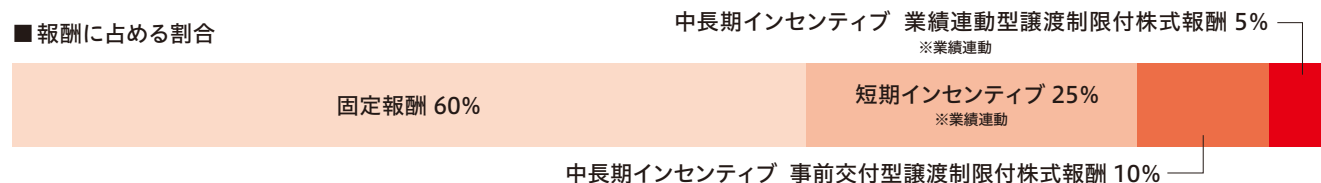
※2 業績に応じて△45%~+45%で変動

■取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬の構成

報酬の種類			評価指標・支給方法等
固定報酬			役位別に定めた水準に役割に応じて報酬を加算し、月例報酬として支給
短期インセンティブ	単年度業績連動報酬	会社業績評価	取締役会にて決定した指標を基準とし、単期単位の当社グループまたは担当事業会社の当該指標の達成度を評価し賞与として支給 ※2022年3月期よりEBITDAを評価指標として選定
		個人業績評価	取締役ごとに設定した目標達成度を評価指標とし、賞与として支給
中長期インセンティブ	事前交付型譲渡制限付株式報酬		企業価値の持続的向上を動機づけるとともに、株主との一層の価値共有を進めることを目的に支給
	業績連動型譲渡制限付株式報酬		上記に加え、中期計画達成に向けた意欲を喚起することを目的に支給(中期計画の非財務指標を評価指標とする)

※監査等委員である取締役の報酬は固定報酬のみとしています。

■報酬に占める割合



■役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額(2024年3月期の状況)

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)
		固定報酬	単年度業績連動報酬	譲渡制限付株式報酬	
取締役(監査等委員および社外取締役を除く)	258	173	57	28	8
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)	23	23	—	—	2
社外役員	72	72	—	—	5

※取締役の報酬額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。

コーポレート・ガバナンス

■ 投資委員会によるガバナンス強化

ガバナンス強化の一環として投資委員会を設置しています。当委員会は経営会議の諮問機関として、4系列バリューチェーンの構築に欠かせないM&Aにおいて、成長投資資源をより有効に活用するために、案件起案時の審議フェーズと、投資実行後のモニタリングフェーズの両面でチェック機能を強化することで、企業価値の向上につなげています。

■ 内部監査体制

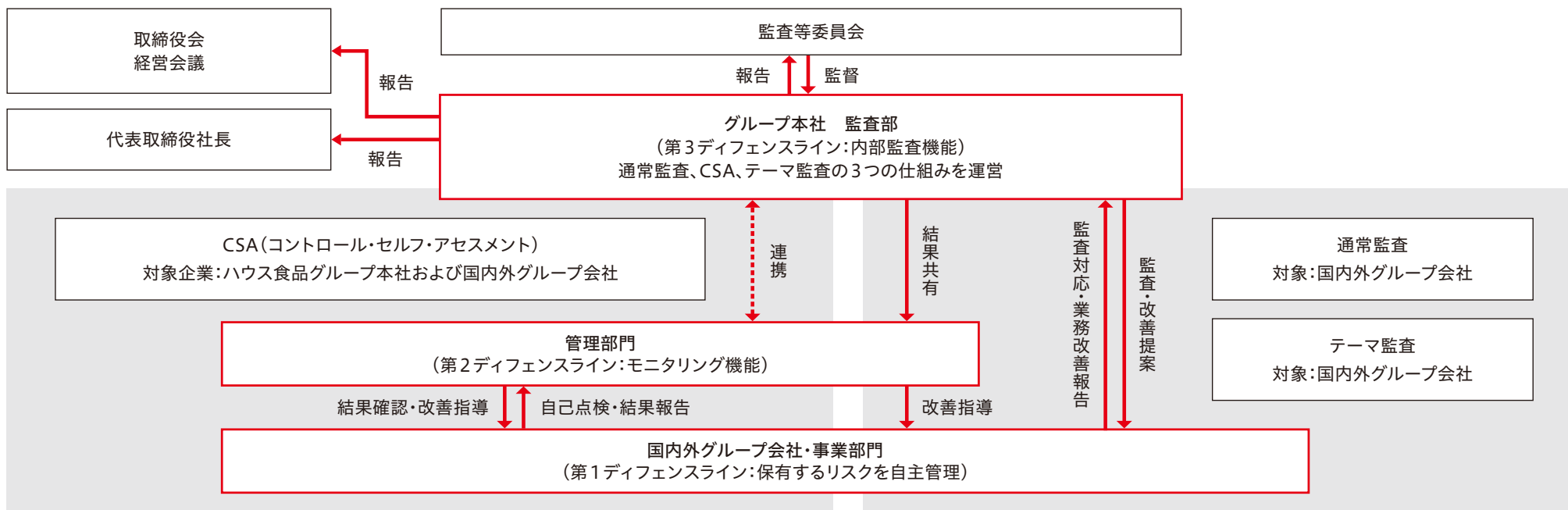
内部監査体制については、監査等委員会直轄の監査部がグループ会社を含め、計画的な業務監査を実施しています。

監査部は、年間20カ所超の事業所、部署、グループ会社に対し、内部監査を計画的に実施しており、グループにおける重大リスクとこれまでの監査結果をもとに特定のテーマを選定し、グループ全社を横串で総点検するテーマ監査も別途実施しています。監査結果は監査等委員会ならびに社長、関係取締役役に報告し、改善すべき点があれば被監査部署へ改善計画を求め、期限を定めて改善状況の確認を行うなど、内部統制システムの向上に取り組んでいます。なお、

2019年3月期より、組織における統制の有効性を業務責任者(部署長)が自ら評価・改善を行うことを目的として、アンケート形式によるCSA(コントロール・セルフ・アセスメント)を導入しています。国内各事業会社での実施に加え、海外拠点についても海外版CSAを実施し、それぞれの事業環境に沿った形での運用を行っています。

財務報告に係る内部統制の構築については、監査部が主管し、事業所・部署の内部統制の構築、内部統制システムの運用状況の評価などを行っており、より信頼性の高い財務報告ができる体制を確保しています。

■ ハウス食品グループ 内部監査体制図



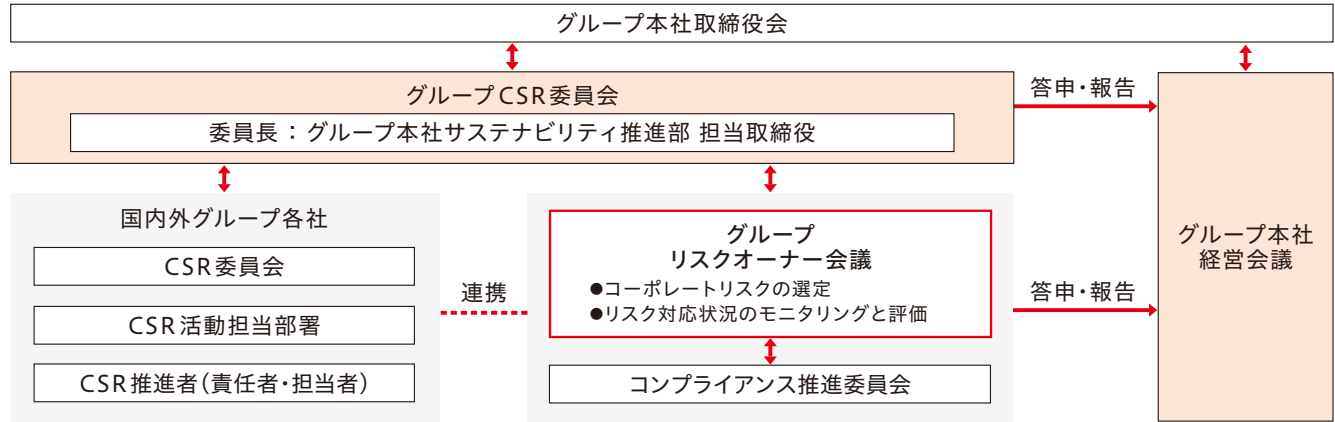
➡ コーポレート・ガバナンス詳細についてはこちら
<https://housefoods-group.com/sustainability/governance/index.html>

リスクマネジメント

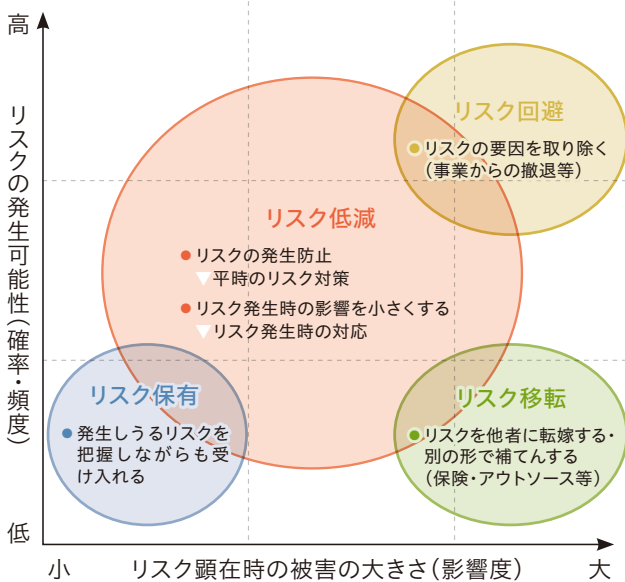
ハウス食品グループは、事業活動を取り巻く様々なリスクを適切に把握・管理するとともに、万が一、リスクが顕在化した場合には、人的・経済的・社会的損害の最小化と早期復旧および再発防止に努めることで社会的責任を果たしていきます。

リスクマネジメント推進体制

当社グループでは、グループ全体のリスクマネジメント活動の確認と各社によるリスクの自主管理を二本柱として、右図のとおりリスクマネジメントを推進しています。



優先順位の考え方



リスクマネジメント活動

当社グループでは、グループ全体の経営に重大な影響を与えるリスクを「コーポレートリスク」としており、「グループリスクオーナー会議(責任者:コンプライアンス・リスク管理部担当取締役)」においてリスクの特定・分析・評価を行うとともに、外部専門機関からの助言等を受け、「コーポレートリスク」を選定し、グループ本社経営会議へ答申しています。

また、定期的にリスク調査を実施しており、想定されるリスクを洗い出し、その影響度・発生可能性・対応状況等を評価しています。

コーポレートリスクの例

- 自然災害 ● 感染症パンデミック ● 事故・事件
- 情報セキュリティ ● レピュテーション ● ハラスメント

各社・各部署はこの調査結果に基づき、リスク対応策の検討を行い、リスクが適切に管理されるよう、対応を進めています。なかでも、各社の経営に重大な影響を与えるリスクを「各社重大リスク」として、各社において重点的に対応しています。

事業継続計画(BCP)・事業継続マネジメント(BCM)

当社グループでは、自然災害など何らかの原因で各社の事業が中断される危機に瀕した際に、社会的な責任を果たし、信頼を維持するために事業継続計画(BCP)を策定・運用しています。また、BCPを有効に機能させ、実効性を高めるためには平時の取組である事業継続マネジメント(BCM)が重要との考えから、事前対策の検討、定期的な訓練の実施や各種マニュアル類の見直しなどを行っています。七次中計より、BCM運用細則を制定し取組の定着・強化を図っています。

コンプライアンス

ハウス食品グループは、コンプライアンスを法令遵守という狭義ではなく、社内ルール、社会倫理・道徳などを含めて、背景にある社会的要請に応えるという広義で捉え、社会から信頼され末永く発展していくために、業務の適正を確保するコンプライアンス体制をグループ各社に整備して、具体的な取組を実施しています。

当社グループは、コンプライアンスの実践がCSR経営の実現のための最重要課題の一つと認識し、事業活動のあらゆる場面でコンプライアンスに則って行動することで、社会の期待と要請に応えていきます。

推進体制と具体的な取組

当社グループでは、グループ各社のCSR活動担当部署が中心となり、部署単位で選任されるCSR推進者(責任者・担

当者)とともにコンプライアンスの推進・徹底を図っています。

また、リスクマネジメントの強化とコンプライアンス体制の確立・浸透・定着を図るため、グループ本社取締役を責任者とするグループCSR委員会を設置しています。

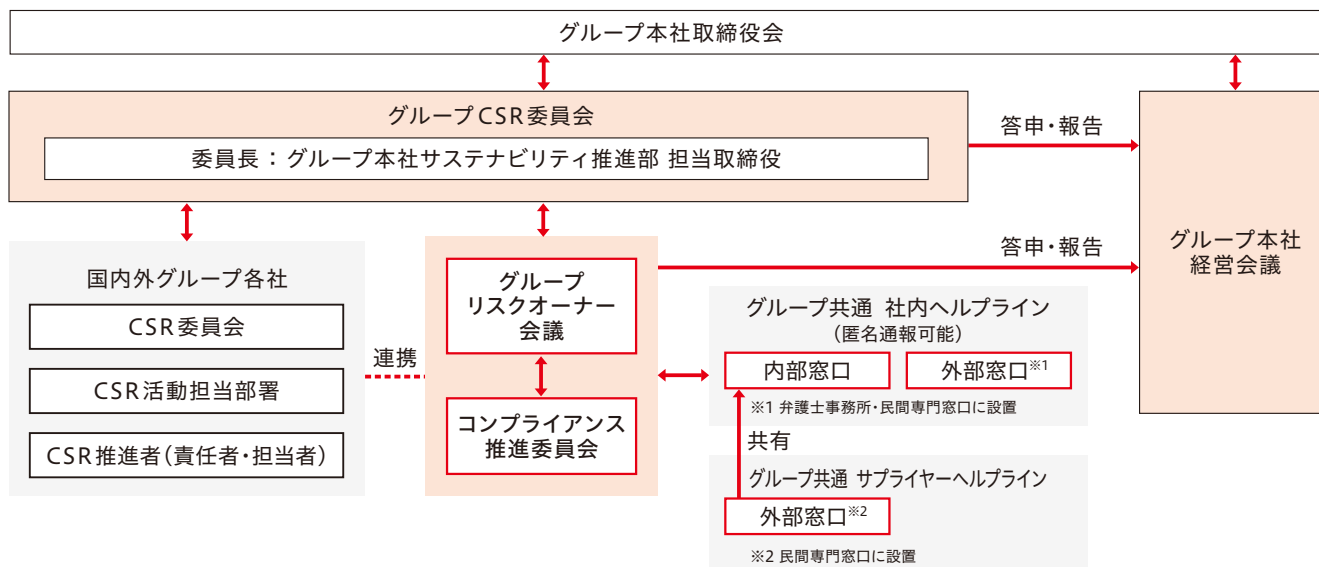
さらにグループCSR委員会の監督・指導のもとリスクマネジメントの企画立案、推進の役割を担うグループリスクオーナー会議と、グループ各社のCSR活動担当部署役員および部署長からなるコンプライアンス推進委員会を設置し、グループ全体で定期的な情報交換や統一的な取組を推進しています。経営上の重要事項については、グループCSR委員会に報告するとともにグループ本社経営会議に答申・提言を行っています。

また、毎年グループ全社員を対象にコンプライアンス調査を実施し、コンプライアンスに対する意識や浸透状況、情

報管理や職場環境などコンプライアンス上の課題の把握に努めています。調査結果はグループ各社社長、CSR活動担当部署役員および部署長へフィードバックし、結果をもとにグループ各社ごとに計画を立てそれぞれ必要な対策を講じています。あわせて、新入社員から経営層に至る各階層別の啓発活動を行うとともに、事業所単位での集合学習会や、学習資料を活用した個人学習を実施しています。グループ全体では、3カ年の活動テーマを掲げ、コンプライアンス推進活動を継続して実施することで、コンプライアンスを重視する職場風土の醸成に取り組んでいます。

コンプライアンス上の問題を早期に発見し解決するため、社員等が利用できるグループ共通の「社内ヘルプライン」および人権尊重を推進し社会的責任を果たすための取組を重視し、ハウス食品グループ各社のすべてのお取引先との取引の透明性の確保と信頼関係を構築することを目的に、「サプライヤーヘルプライン」を設置しています。

コンプライアンス推進体制



グループ共通社内ヘルプライン受付件数 (国内グループ会社のみ)

