

社外取締役対談

グローバルな
バリューチェーン構築に向け
積極的に提言し、
変革へともに
歩んでまいります

社外取締役としての役割について

岡島 私は、公務員として公正・中立に説明責任を果たしてきたことや、透明性を重視して取り組んできた経験を生かし、当社の社外取締役として執行から独立した立場で経営の監督を行っています。そして、農林水産省で食の安全・安心といった消費者行政や農産物の流通行政を担当し、また、内閣府男女共同参画局長を務めていたことから、当社グループのバリューチェーン（以下、VC）経営への変革やダイバーシティの推進に向けて貢献していきたいと考えています。

川崎 2024年6月に、当社の社外取締役（監査等委員）に就任しました。私はこれまで長年にわたり、銀行や証券会社で主に人事、海外業務に携わってきた経験を生かし、ガバナンスや人的資本経営の強化、グローバル展開、資本政策や成長戦略の推進に向けて積極的に提言し、当社グループの企業価値向上に努めてまいります。



取締役
監査等委員(社外)
岡島 敦子

取締役
監査等委員(社外)
川崎 靖之

社外取締役対談

企業風土、取締役会の実効性について

岡島 当社は真面目な社員が多く、製品の安全・安心や品質をととても大事にしている、一つひとつ詳細に計画を立て、検証しながら丁寧に取組を進めていく企業文化が特長です。一方で、それゆえにスピード感に欠けることを課題に感じていました。ただ、私は当社の社外取締役に就任して5年になります。この1年で大きく変わってきた印象を受けています。第八次中期計画（以下、八次中計）においてグローバルなVCの構築に向けて少しずつ成果が出てきたこと、また1on1ミーティングをはじめとした対話の積み重ねや経営陣による社内説明会などを通じて会社の方針が浸透してきたことにより、社員の意識も変化してきているのだと思います。

川崎 当社に対しては、「パーモントカレー」に代表されるようにブランド力が強く、商品の打ち出しが得意でアピール上手な会社というイメージを持っていましたが、社外取締役に就任してからは、実直で、一つひとつのことを着実にやる会社だと思いました。社外取締役の意見に対しても、真摯に向き合っていていただいています。ただ、岡島さんも言われたように、物事に対して丁寧に取り組む一方で意思決定のスピード感やダイナミックさはもう少しあったほうがよいと感じます。

岡島 取締役会は、私が就任した当時は監査役会設置会社で、社外取締役は2名でした。2021年に監査等委員会設置会社に移行し、社外取締役は4名となり、現在に至ります。取締役会は自由に発言できる雰囲気、近年はより一層様々な意見が出てくるようになり、活発な議論が行われて

います。取締役会の実効性評価は2023年3月期より開始し、これまでに3回実施しています。調査は外部に委託せず、社内でアンケートの作成から調査・分析、課題の抽出を行い、PDCAサイクルを着実に回して常に改善に取り組みながら実効性の向上が図られています。これまでも、課題を踏まえ、双方向の意見交換を通じた議論の時間が増えたことや、実質的な審議時間が確保されるようになったことなど改善が見られます。

川崎 私は以前に在籍した会社で取締役会議長を務めていた時に、外部による実効性評価を検討したのですが、やはり外部による調査の場合、客観的な第三者の視点が入る一方で各議題の内容に深く入り込んで検証することは困難です。当社の取締役会実効性評価は、オリジナリティがあり、実効性が高い形で丁寧に評価されていると思います。取締役会での議論を一件一件振り返り、十分に審議することができたか、もしできていないのであればなぜかということを確認しており、これを最初に見た時は、ここまで深く掘り下げるのかと驚きました。実際に、もっとディスカッションしたほうがよかった案件がある際は、言い足りていなかった意見をあらためて述べる機会が設けられ、意見交換することで議論をさらに深めることができる“敗者復活戦”のようなものとなっています。これは、当社が質の高いコーポレート・ガバナンスを実行している一つの例だと思います。

岡島 経済産業省より取締役会の事務局機能の強化について提起されましたが、取締役会実効性評価のアンケートの作成や調査を含め、当社では取締役会事務局が非常に努



力されていると思います。私が社外と社内の意見交換の場をもっと増やしたほうがよいと提言した際には、取締役会事務局の方が他社の事例などを調べてくださり、それをもとに検討を進めていただきました。

また、2025年3月期においては、コーポレート・ガバナンスをテーマにした投資家の皆様とのスモールミーティングを行う機会があり、様々なご質問やご意見をいただき、投資家の皆様の目線をよく理解することができ、大変勉強になりました。そのなかで強く感じたのは、時間軸の違いです。当社のようなものづくり企業では、投資を決定・実行してから利益が出るまで5～6年かかるというのが実情ですが、投資家の皆様は2～3年という時間軸をお持ちです。こうしたギャップの解消に向けて、今後も一層対話を進め、そして投資家の皆様の視点を大切にして取締役会で議論していくことが重要であると考えています。

社外取締役対談



川崎 先日の取締役会でも、IR管掌の取締役より、アナリスト・投資家の皆様からいただいた意見についてフィードバックがあり、成長戦略をより明確に打ち出してほしいといった要望など、当社の課題についてストレートに報告されていました。いずれも取締役会で議論を重ねている課題であり、明確に答えを出していくことが重要であるという認識を取締役会および執行サイドと共有しています。

第八次中期計画「企業価値向上」に向けて

岡島 八次中計は、「ダイバーシティを力に変える」をテーマとして、多様性を企業価値向上につなげていくことに注力しています。これまで、ダイバーシティの実現に向けて、人事制度の改善・改革、研修の強化など社員の意識を変えら

めの取組を進めてきましたが、それを一挙に力に変えようというフェーズです。先日、ハウス食品営業本部首都圏支社の現場を訪問した際に、「これまでは営業一人ひとりがお客様を訪問するスタイルだったが、チーム制の営業体制を取り入れた改革が始まっている」ことを聞き、変化を目の当たりにしました。お客様との交渉、企画、データ分析など、様々な役割があるなかで、一人ひとりの能力や要望に応じて人材を配置していく、まさに「ダイバーシティを力に変える」ことを実践されていると感じました。グループ内にも管理職を務める女性が増え、外国籍の方が活躍する姿も見えるようになってきており、また、社員が自分の選択によってキャリアアップできるような制度も整備されています。必要なのは、これまでに取り組んできた各施策をさらに推進していくことです。

川崎 当社の時価総額は現在約2,600億円でPBRも1倍を下回る状況（2025年3月末時点）ですが、当社の実力はこんなものではないと考えています。今後、企業価値をより高めていくにあたっては、メリハリをつけることが重要です。投資家の皆様からは成長戦略をより明確に打ち出すべきではないかというご意見をいただいております。そのことは私も取締役会で提言したことがあります。自分が執行サイドにいた時の経験を踏まえると、成長分野とそれ以外を明確化し、メリハリをつけないと総花的になってしまいます。現在投じているリソースが本当に必要な事業領域か検証し、対応することも重要であり、今後の成長に向けては、スピード感やメリハリのある意思決定を行っていく必要があります。VC構想のもと、方向性が見えてきた段階である今だからこそ、優先順位をつけて進めていかなければいけません。一方で、成長分

野をいったん特定したら、必ずしも思ったとおりに進まない場合でも覚悟と確信を持って当初の目的達成に向けて実現力を発揮していくことも重要です。この成長戦略を見極めていくうえで私が重要だと常々話しているのが顧客起点です。当社は新しい価値を創造していく「クオリティ企業」をめざしており、それに対し「オポチュニティ企業」は時代や市場の環境変化を捉えていくとされていますが、お客様目線を持たなければ新たな価値創造につなげることは難しいと思うからです。真の意味での「クオリティ企業」をめざすには、それぞれのバリューチェーンのなかで常に顧客視点を持って、新たに成長させていく分野、事業領域、商品を考えていくことが必要ではないかと思います。

また、さらに我々は成長戦略の明確化を図る一方で、資本効率の向上という極めて重要な課題にも向き合わなければなりません。この面で、政策保有株式の縮減など資本政策は着実に進捗しています。加えて、当社ではすでに八次中計よりROICマネジメントを導入しています。ROICそのものをアジェンダとしてディスカッションするのは年に数回ですが、毎月の取締役会における個別の議題のなかで、八次中計、ROIC、VC経営といった大きなテーマについて議論しています。例えば先日、各事業の業績報告があった時には、これまでのレビューのやり方でよいのか、ROIC向上の検討につながるようVC経営あるいは八次中計にリンクした形で発表すべきではないかといった議論が行われました。

ROIC経営を進めていくには、今後、事業単位ごとのROICの開示は避けては通れないと思います。それを実施するためには、グループ本社の経費を正しくセグメントごとに付加できるように精度を高める必要があります。また現在

社外取締役対談

は、5つの事業セグメントベースで開示していますが、VCベースでの開示に切り替えていくべきか決めなければなりません。例えば、米国事業は現状、海外食品事業の部門の一つですが、大豆系VCとして開示するとなればその準備を進める必要があります。さらなる企業価値向上に向けては、以上のように成長戦略と資本政策を状況に応じて適切にバランスをとりながら推進していくことが何よりも重要であり、今後もこのような視点で提言を行っていきます。

ステークホルダーの皆様へのメッセージ

岡島 当社グループは今、大きな変革期を迎えています、このようななかでも、グループ理念「食を通じて人とつながり、笑顔ある暮らしを共につくるグッドパートナーをめざします。」を軸に、食の大切さをしっかりと認識し、品質と安全を第一に取り組むことが重要です。ステークホルダーの皆様には、当社グループがグローバルなVCのもと、良い製品・サービスをお客様にお届けするとともに、社会の環境変化に対応した新たな価値を創造していくことに期待していただきたいと思います。

川崎 当社は現在、次の成長に向けた様々な取組を実行しているフェーズにあり、今後、ハウス食品グループが変化・成長していく姿に注目してほしいと思います。当社グループは、さらなる発展を遂げるために、グローバルなVCの構築にチャレンジするとともに、乳酸菌などの機能性素材、農業などの新しい分野への取組を進め、試行錯誤を続けていま

す。これまで長年にわたり築き上げてきたブランドや強み、真面目で真摯に取り組む姿勢・企業風土をもってすれば、ハウス食品グループの新しい成長フェーズを必ずご覧いただけるかと確信しています。できるだけ早期に実現すべく、執

行サイドとしっかりタッグを組み、監督しながら、企業価値を高めていきたいと思っています。



新任社外取締役メッセージ



山田 美和

取締役 監査等委員(社外)

1990年 4月 三井信託銀行株式会社(現三井住友信託銀行株式会社)入行

1992年 8月 蒲野綜合法律事務所 入所

1998年11月 特殊法人日本貿易振興会アジア経済研究所
(現独立行政法人日本貿易振興機構アジア経済研究所) 入所

2008年 4月 同所 海外派遣員

2011年 4月 同所 新領域研究センター 法・制度研究グループ長

2022年10月 同所 新領域研究センター長

2024年 7月 同所 新領域研究センター 上席主任調査研究員(現任)

2025年 6月 当社取締役監査等委員(現任)

ハウス食品グループに対してどのような印象をお持ちですか？

カレー、シチュー、スナックなど、思えば子どもの頃からハウス食品グループの製品がいつもそばにあります。ハウスは楽しい食卓を彩る存在として長く愛されているブランドであり、このたびあらためてグループの多様な事業展開を知り、そのバリューチェーン(以下、VC)の広がりや深化に驚いています。そして働く方々の会社へのエンゲージメントの高さを感じています。当社グループのさらなる価値の創出に向けた取組をわくわくしながら期待しています。

これまでのご経験を通じて企業活動に求められていると感じることを教えてください。

金融機関、法律事務所での勤務を経て、研究所においてアジアの法制度研究に従事してまいりました。近年は「ビジネスと人権に関する国連指導原則」という国際的枠組みのもと、グローバル社会における責任ある企業行動のあり方を調査研究しています。これまで、アジア諸国での現地調査において原料調達や生産の現場と日本企業のサプライチェーンのつながりを目の当たりにしてきました。企業が事業を展開するに際し、その活動がもたらすインパクトに対して、いかに責任を果たしていくかが問われています。そうした企業の取組に、法令遵守という狭義のコンプライアンスを超えて、企業活動が影響を与える人々、多様なステークホルダーからの期待が高まっています。

これまでのご経験を生かし、社外取締役としてどのように貢献していきますか？

企業を取り巻く環境が激しく変化する現在、確たる企業のあり方が問われています。次世代へつないでいく持続可能な社会においてこそ、企業自体が持続的に成長を続けることができる、そしてその社会を創るのが企業なのです。それはまさに当社がめざす「食を通じて人とつながり、笑顔ある暮らしを共につくるグッドパートナーをめざします。」というありたい姿です。当社グループがその歩みをさらに進め、VCに関わるすべての人々の力がさらに発揮されるようしっかりと提言してまいります。これまでの調査研究では現地、現場における人々の声を聴くことを大切にしてきました。経営層とはもちろんのこと、従業員の方々等との対話を重ねて、多様なステークホルダーから認められるよう企業価値の向上に貢献したいと考えています。

役員一覧 (2025年6月25日現在)

取締役



浦上 博史

代表取締役社長
経営戦略部担当



大澤 善行

代表取締役専務
管理本部長 兼 秘書部担当



川崎 浩太郎

専務取締役
ハウス食品 代表取締役社長



宮奥 美行

取締役
国際事業本部長



山口 竜巳

取締役
研究開発本部長 兼
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



佐久間 淳

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



岡本 雄一

取締役
スパイスバリューチェーン調達・生産戦略本部長



久保田 恒夫

取締役
監査等委員(常勤)



岡島 敦子

取締役
監査等委員(社外)



関根 福一

取締役
監査等委員(社外)



川崎 靖之

取締役
監査等委員(社外)



山田 美和

取締役
監査等委員(社外)

役員一覧 (2025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	取締役に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 (2025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	サステナビリティ	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
浦上 博史	代表取締役社長	●			●								●	●	100% (14回/14回)		100% (4回/4回)	100% (3回/3回)
大澤 善行	代表取締役専務	●	●	●	●	●							●		100% (14回/14回)		100% (4回/4回)	100% (3回/3回)
川崎 浩太郎	専務取締役	●				●	●						●	●	100% (14回/14回)			
宮奥 美行	取締役	●						●	●	●	●	●	●	●	100% (14回/14回)			
山口 竜巳	取締役	●						●	●		●		●	●	100% (14回/14回)			
佐久間 淳	取締役	●				●	●	●		●	●		●		100% (14回/14回)			
岡本 雄一	取締役	●									●	●			100% (10回/10回)			
久保田 恒夫	取締役 (監査等委員・常勤)				●			●							100% (14回/14回)	100% (12回/12回)		
岡島 敦子	取締役 (監査等委員・社外)		●		●										100% (14回/14回)	100% (12回/12回)	100% (4回/4回)	100% (3回/3回)
関根 福一	取締役 (監査等委員・社外)	●	●		●						●		●		100% (14回/14回)	100% (12回/12回)	100% (4回/4回)	100% (3回/3回)
川寄 靖之	取締役 (監査等委員・社外)	●	●	●	●				●					●	100% (10回/10回)	100% (9回/9回)	100% (2回/2回)	100% (2回/2回)
山田 美和	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

ハウス食品グループは、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、日々の業務執行は外食事業の推進力に長けた同社経営陣による意思決定を尊重しています。また、壱番屋の取締役会における独立性を担保するために、2024年5月以降、

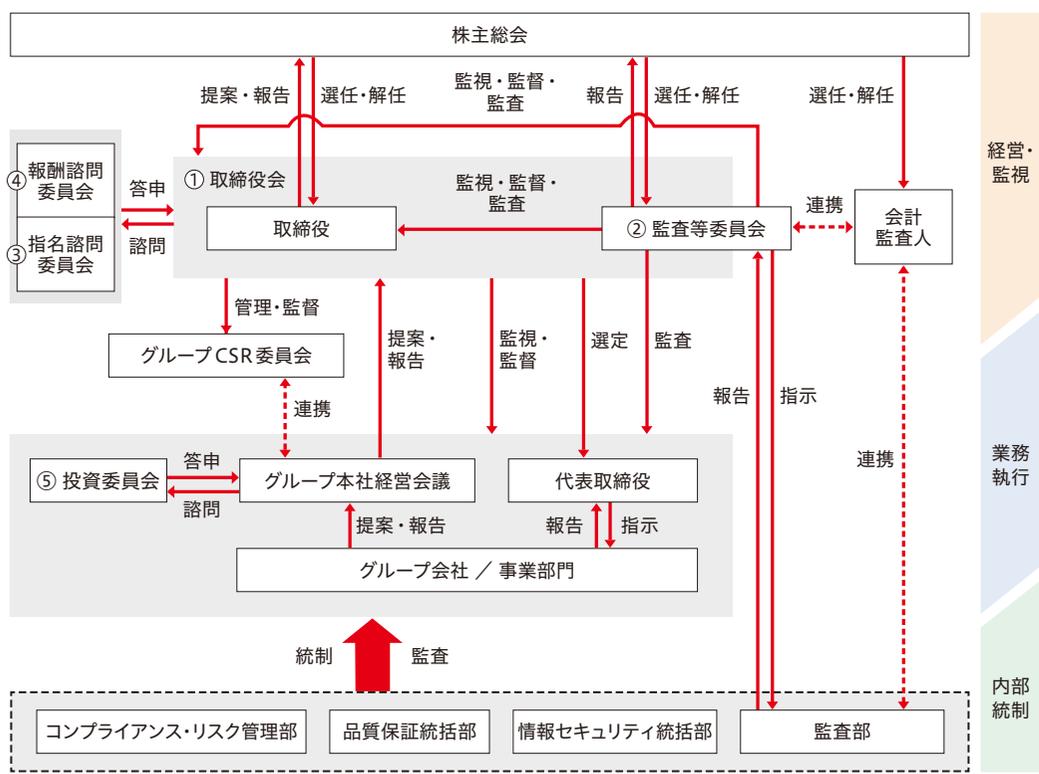
同社取締役8名のうち半数の4名を監査等委員である社外取締役が務める取締役会構成としているほか、当社グループとの重要性の高い取引は、経営企画担当役員と独立社外取締役4名で構成された特別委員会とで審議・検討し監査等委員会の意見を聴くうえで意思決定しており、当社以外の株主様の利益が不当に損なわれない仕組みを整えています。

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様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様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 (2025年7月現在)



	機関の説明	25.3期に議論された主な内容	員数
①	取締役会 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・監督しています。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 第八次中期計画、各事業の進捗 ・ 経営・事業戦略上の重要事項、業績影響度の高い投資案件の審議 ・ 財務資本政策 ・ 環境・人権・人材に関するグループ各社の取組 ・ 取締役会の実効性評価 	取締役 12名 (うち、社外取締役 4名)
②	監査等委員会 取締役会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。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 監査等委員、グループ会社の常勤監査役、監査部による業務監査結果 ・ 監査等委員会の決議事項 ・ 経営会議で議論された経営上の重要事項についての監視・監督 	取締役 5名 (うち、社外取締役 4名)
③	指名諮問委員会 独立社外取締役を委員長とし、取締役会の任意の諮問機関として、取締役の選任・解任の手続きにおいて、客観性と透明性を確保しています。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 取締役の選任 ・ 役付取締役の選任 	取締役 6名 (うち、社外取締役 4名)
④	報酬諮問委員会 独立社外取締役を委員長とし、取締役会の任意の諮問機関として、取締役の報酬制度や報酬内容の決定手続きにおいて、客観性と透明性を確保しています。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 取締役報酬の構成 ・ 役位ごとの報酬水準 ・ 適用される業績連動指標 	取締役 6名 (うち、社外取締役 4名)
⑤	投資委員会 経営会議の諮問機関として、投資実行前後において投資案件に対する意見を事前に取りまとめ、経営会議の意思決定に資する意見および情報の提供を行います。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業投資に関する検討 ・ 事業投資実行後のモニタリング <small>※26.3期より設備投資案件の事前審査・評価も実施提供を行います。</small>	—

■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。

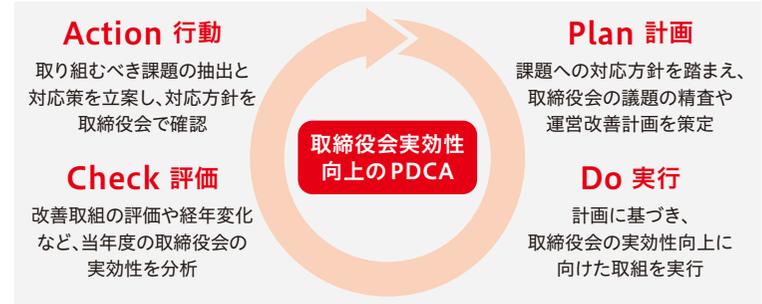
取締役会は取締役12名(うち、社外取締役4名)で構成され、当社グループの重要な業務執行を決定するとともに、他の取締役およびグループ会社の業務執行を監視・監督します。また、取締役会の任意の諮問機関として、委員の過半数を独立社外取締役で構成し、独立社外取締役を委員長とする指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置することで、取締役の選任・解任、報酬決定の手続きにおいて、客観性と透明性を確保しています。

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も連携を図り、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実施し、結果を踏まえた課題の改善や強みの強化に努めています。取締役全12名を対象に取締役会の1年の活動を振り返り、取締役自身で改善点を抽出すべく、設問を独自に作成したアンケート方式での評価を行っています。結果を事務局である総務部が取りまとめ、各役員からの定量評価・自由記述意見を確認しながら今後の改善テーマを導き出し、取締役会で議論したうえで、翌年度からの具体的な取組を実行していくというサイクルを回しています。また、取り組んだ改善施策に対する評価も適宜確認することで、改善取組の実効性を継続的に高めていくことにも努めています。



これまでの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
23.3期 <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、現場理解の機会充実 	<ul style="list-style-type: none"> 年間全体アジェンダの整理 答申概要と経営会議内の社内取締役意見を1枚にまとめる「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
24.3期 <ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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

2025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：2024年12月～2025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、指名諮問委員会、報酬諮問委員会との連携状況

2. 2025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

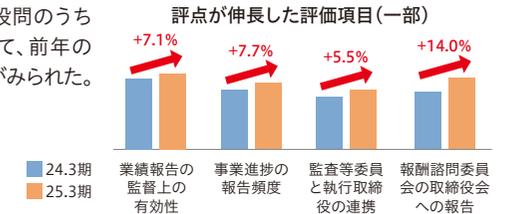
- ・業績(月次損益)報告や、株主・投資家との対話状況に関する報告が監督上、有効に機能している。
- ・決算取締役会において、業務執行取締役の全員が総括を行うという運営変更は効果的であった。
- ・社外取締役に対して、現場視察や事業会社経営幹部との対話の機会を設け、社外役員の知見や多面的な意見を反映させることができている。
- ・前年の結果を受けて改善取組を実施した内容について、おおむね肯定的な評価を得られた。

3. 認識した主な課題

- ・取締役会決議事項の答申方法の改善
- ・定例報告議題の継続的な改善・強化、報告タイミングの見直し
- ・役員の知識習得・学習機会の充実
- ・取締役会決議後のモニタリング

2. 経年変化

前年と共通の設問のうち14項目について、前年の評価から改善がみられた。



4. 課題に対して取り組んでいること

- ・決議事項答申時の資料に、決議内容と範囲、付議理由をより明確に記載するとともに、意思決定に資する情報提供の強化に努める
- ・さらなる報告内容の改善・強化、運用徹底を行うとともに、年間の報告議題の最適配置・平準化を図る
- ・集合形式の役員学習会以外に、各役員のニーズに応じた学習機会の提供を検討
- ・取締役会決議後の執行状況を監視・監督し、ガバナンスをより効果させるためのモニタリングの方法を検討

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も行っています。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、事業現場との接点と対話の機会を設けるほか、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実施しています。

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。

■ 社外役員(監査等委員である取締役)の体制

氏名	選任理由 [特に期待する役割]	独立役員	在任年数
岡島 敦子	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	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 [企業経営全般、リスクマネジメントの監督・監査]	○	2
川崎 靖之	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 [企業経営全般、リスクマネジメントの監督・監査]	○	1
山田 美和	長年にわたる独立行政法人での豊富な経験があり、特に法務、人権に関する幅広く深い見識を有する [法的リスク対応、コンプライアンス経営面の監督・監査]	○	新任

〈社外役員によるグループ会社の事業所視察の様子〉



- ➔ 選任理由の詳細については当社ホームページの役員一覧にも公開しています。
<https://housefoods-group.com/company/information02.html>
- ➔ 重要な兼職の状況については株主総会招集通知に記載しています。
https://housefoods-group.com/ir/stock/pdf/79_soukai_shoushuutuuti.pdf

コーポレート・ガバナンス

■ 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、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OFF-JTとの両面で、後継者育成に取り組んでいます。

■ 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。

■ 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額 (2025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)
		月例報酬 (固定報酬)	単年度業績 連動報酬	事前交付型 譲渡制限付 株式報酬	業績連動型 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)	281	162	77	30	11	8
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)	24	24	—	—	—	1
社外役員	73	73	—	—	—	5

※取締役の報酬等の総額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれません。

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。

〈選任基準〉

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

■ 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		報酬に占める割合	業績連動
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	25%	対象
		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		10%	—
	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)		5%	対象

※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。

コーポレート・ガバナンス

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。

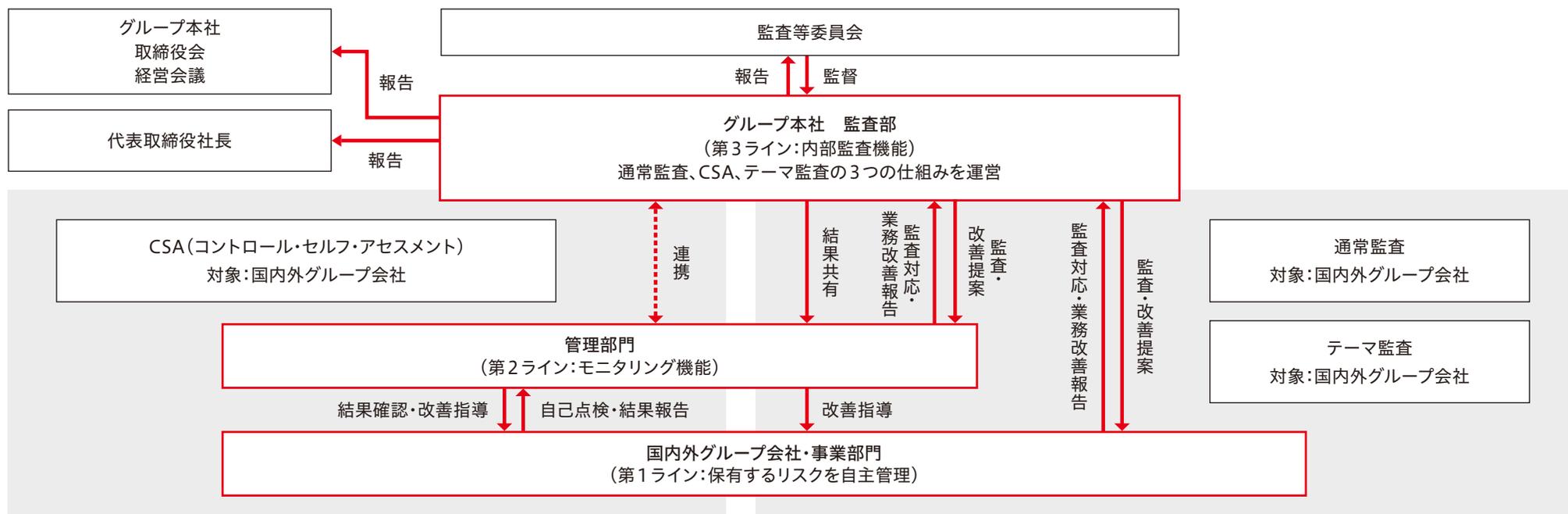
監査部は、年間約20カ所の事業所、部署、グループ会社に対し、内部監査を計画的に実施しており、グループにおける重大リスクとこれまでの監査結果をもとに特定のテーマを選定し、グループ全社を横串で総点検するテーマ監査も別途実施しています。監査結果は監査等委員会ならびに社

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。国内グループ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



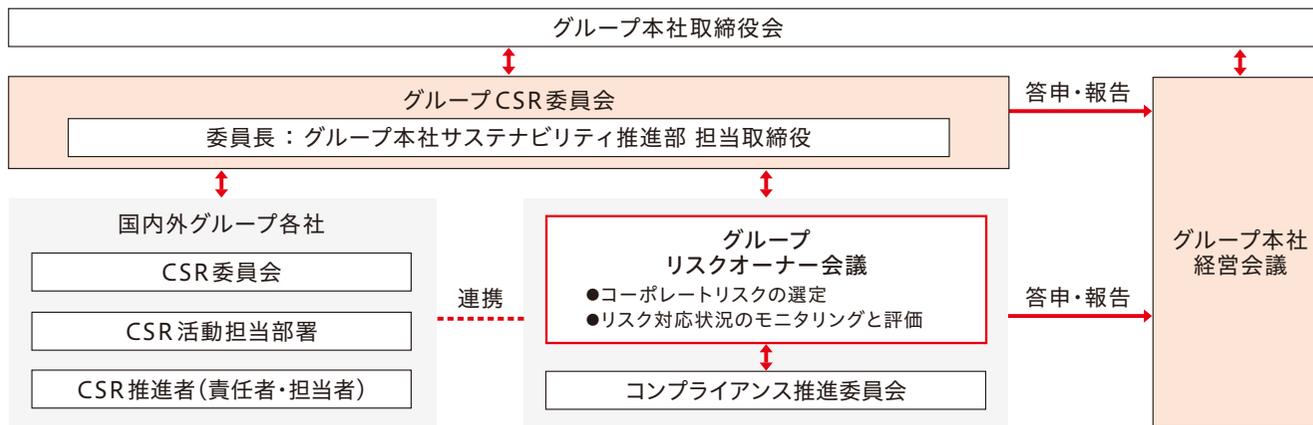
→ コーポレート・ガバナンス詳細についてはこちら
<https://housefoods-group.com/sustainability/governance/index.html>

リスクマネジメント

当社グループは、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。



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。

コーポレートリスクの例

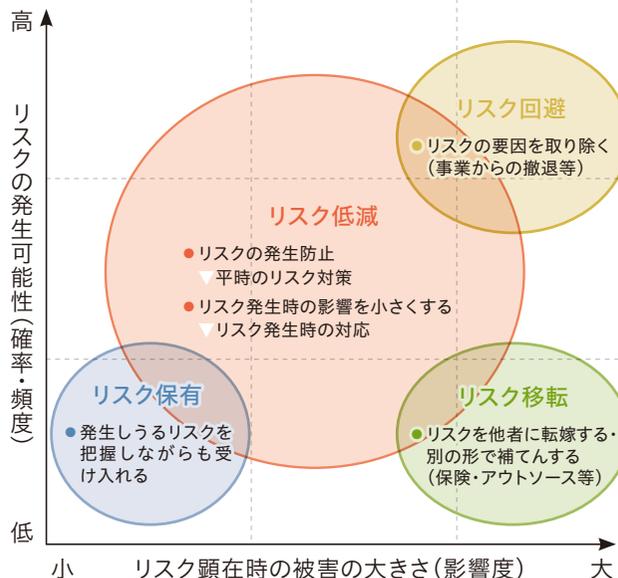
- 自然災害 ● 感染症パンデミック ● 製品・サービスの品質
- 情報セキュリティ ● レピュテーション ● ハラスメント 等

また、定期的な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。

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。

リスク対応の考え方



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。BCPの策定にあたっては個別の災害ごとに対処を検討するアプローチではなく、中核となる事業を遂行するうえで必要となる経営資源(リソース)が不足・使用できなくなった場合にどう対処するかという観点でアプローチすることで想定外の事象や複合災害にも対処しうるBCPとすることを志向しています。

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。

➔ 「事業等のリスク」はこちらをご覧ください
<https://housefoods-group.com/ir/policy/risk.html>

コンプライアンス

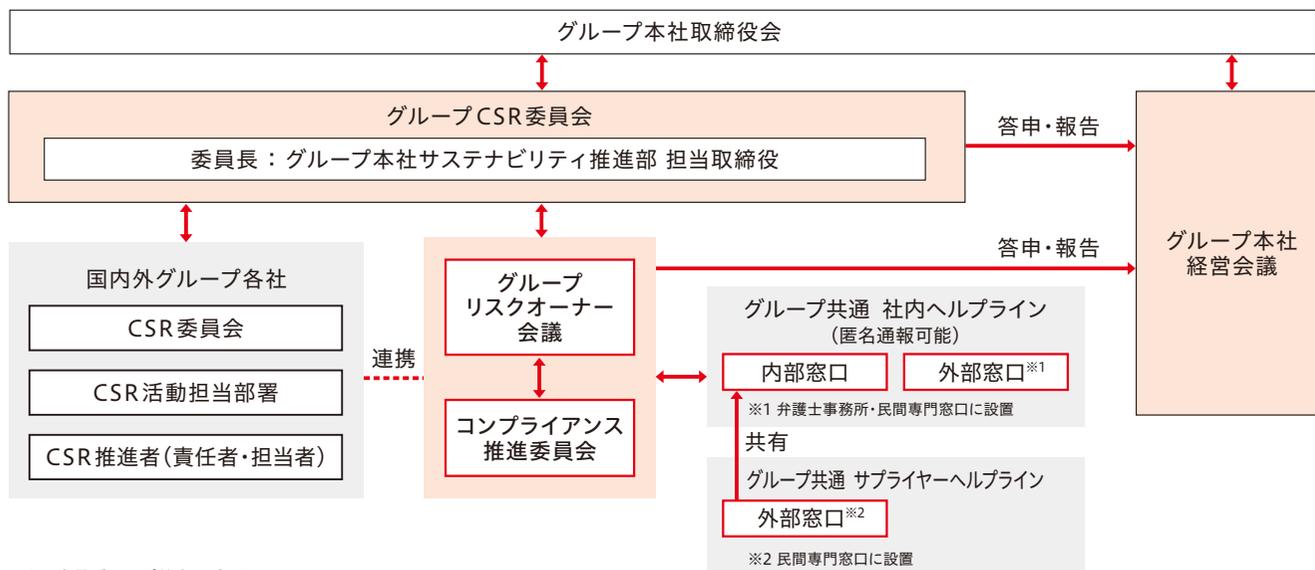
当社グループは、コンプライアンスを法令遵守という狭義ではなく、社内ルール、社会倫理・道徳などを含めて、背景にある社会的要請に答えるという広義で捉え、社会から信頼され末永く発展していくために、業務の適正を確保するコンプライアンス体制をグループ各社に整備して、具体的な取組を実施しています。

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答えていきます。

推進体制

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。

■コンプライアンス推進体制



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。

具体的な取組

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、ハラスメント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、グループ各社では新入社員から経営層に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。



■相談・通報制度(ヘルプライン制度)

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窓口として「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、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。

■グループ共通窓口受付件数(当社および国内グループ会社のみ)

