

社外取締役座談会



Theme 1. マルハニチロが長年取り組んできたサステナビリティ

舟木: 当社は2024年度よりサステナビリティ推進委員会の新体制をスタートさせ、新たに委員長に就任することになりました。委員の構成メンバーも多くが継続となり、社外取締役の皆さまをオブザーバーとする体制も変わらず、これまで行ってきた取組みを継続、踏襲しながらさらに活動に磨きをかけていきたいと思っております。私自身、4月より水産資源セグメント長を務めており、水産資源の持続可能性はより身近なテーマとして捉えていますので、当社のマテリアリティである「生物多様性と生態系の保全」にはより一層取組みたいと考えております。

また、現中期経営計画「海といのちの未来をつくるMNV 2024」においても、事業戦略をいかにサステナビリティに深く関わる社会価値、環境価値に結び付けるかが重要なテーマとなりますので、その観点をしっかりと意識していきたいと思っております。

外ノ池: 当社は、消費者庁の消費者志向経営優良事例の表彰を本年受賞しましたが、クロマグロの完全養殖やアトランティックサーモンの陸上養殖など、サステナブルな価値と消費者にとっての価値がともに満たされる事例をつくったことが評価されたのだと思います。当社は自分たちがやらなければならないサステナビリティの課題を真剣に考え、真正面から

取り組んでいます。

脱炭素をはじめあらゆるテーマに取り組んでいますが、私が特に興味を持っているのは、「2030年度までに取扱水産物の資源状態確認率100%」をめざした活動で、トレーサビリティがしっかりできることで、消費者にとっては食の持続可能性、食の安心という大きな価値があり、IUU漁業の撲滅にもつながる、非常に素晴らしい取組みだと思います。全量把握は簡単なことではありませんが、サステナビリティ推進委員会で「ここまで、できました」、「こういう工夫で難所を乗り越えていけそうです」といった報告を聞き、いつも非常に頼もしく感じています。

エドミスター: 世界No.1の水産会社としての水産資源へのアクセスは、我々の最大の強みです。だから、安定的に資源アクセスを守ることが最も大事にしており、「サステナビリティ」が時流に乗る以前から、当社は一生懸命がんばってきました。当社にとって、サステナビリティはいつも中心的な課題です。環境にやさしい陸上養殖や、海面養殖での海洋汚染対策などを研究開発によって実現し、水産研究のリーダー的存在を示してきました。アメリカの企業と比べても、非常に進んでいるので、そのストーリーを投資家やステークホルダーにもっと伝えるべきです。

舟木：そう、だからやるのだと伝えたいです。当社は社会価値、環境価値、経済価値の三位一体の価値向上を掲げていますが、まさにそれぞれが依存しあっているからという意識が必要かと思います。

外ノ池：そういう種や芽はだいぶ見えてきている感じがします。

エドミスター：当社のお客さまは、実際にサステナブルな価値の高い商品を欲しがっていると思います。「実は私たち、ここまでやっていますよ」とお客さまや消費者にうまく伝えることができれば、経済価値に変わります。

もう1つのチャレンジは企業のESGスコアカードへの働きかけです。いろいろなスコアリングがありますが、ヨーロッパがリーダーシップをとっているので、ヨーロッパの企業の方が有利です。CO₂削減の評価は大きいですが、海を守る活動はほとんどのスコアリングに入っていません。つまり、当社のやっていることはあまり評価されないで、当社のストーリーを世界の団体や評価機関に説明して基準を見直してもらうべきです。

日本の政府や官僚にも、もっと世界の基準づくりに入っていったらいいと思います。

反映してないのであれば、誰もそれに反応する必要はないので、経営の基準と人事評価のやり方を考えなければいけません。

池見社長がよくおっしゃるのが、「次の100年後にマルハニチロがどういう会社になっているのかを考えましょう」、つまり、existential(企業の存在に関わる)の問題です。100年後を考えたら、会社として1番根本的な問題はサステナビリティです。だから当社では、水産資源の持続可能性、地球温暖化の解決を以前からKPIに入れていきますし、その比重も増やしています。

舟木：まさにエドミスターさんのおっしゃる通りだと思います。ただし、従業員が自分の評価のうち何%がサステナビリティのKPIで、「これをやらないと減点になってしまう」と思っているレベルでは不十分です。サステナビリティのKPIが今すぐではないが、将来の経済価値にもつながっていく、ゆえにやらねばと思えるような雰囲気、風土をつくりたいと考えています。

外ノ池：そうですね。健康価値創造の取組みも始まりましたが、サステナビリティの観点でマーケティング、ブランディング、DX、商品開発、認証取得などいろいろなことを行い、新規事業ができれば、消費者の皆さまをシェアにできて、会社の利益も生めると。

Theme 3. マルハニチロで働くことは海、そして地球を守ること

舟木：おふたりには取締役会でも非常に多様な観点から活発にご意見いただいていますし、本日の短い時間でも、非常に有意義なお話をたくさんいただきました。引き続き、サステナビリティ推進委員会でも、ぜひ、積極的にご発言いただきたいです。サステナビリティに関しては、日本は非常に遅れている部分と進んでいる部分が混在していますので、今、掲げているマテリアリティのKPIについても、その阻害要因をあぶり出し、緊迫感を持って取り組んでいきたいです。従業員1人ひとりに、いかに「なるほど、自分の事業の将来に対しても大事だな」と思ってもらえることが我々サステナビリティ推進委員会の大きな役割だと思います。

エドミスター：海がだめになったらもう地球は終わりです。海を守ることが、地球を守るために最も大切なことです。我々は、日々仕事をしながら海を守ることができます。こんなに地球に対する影響力が大きい企業は他にはないと思いますね。でも、社内ではそういう感覚が当たり前になりすぎて、意識できなくなって

いる面もあるのかもしれませんが。当社のストーリーは、社外と社内の両方に広げていくべきです。当社は世界No.1の水産会社として、世の中に大きなインパクトがあり、当社が動けば、海を守ることができ、地球を守ることができます。だから、毎朝起きて、この会社で働いて仕事をするだけで地球を守ることができる。

外ノ池：確かにその通りです。エドミスターさんのお話で、従業員、政府や業界団体、消費者、すべてのステークホルダーに当社のサステナビリティを伝えていく活動がとても重要であり、経営陣のひとりとして大きな責任を感じました。

そして1つ、社会的に大きな責任のある仕事に注力していくには、私から見ても、皆さん忙しすぎると感じます。今ある仕事の生産性を上げて、仕事量をもっと減らせるようなことも、ぜひ努力してほしいです。そして、従業員の皆さん1人ひとりがサステナビリティを考える時間を増やしたい、それは取締役会からも直接、発信していきたいと思っています。

WEB 社外取締役座談会



獲量のアップダウンが大きいのでうまくいっていません。魚種ごとに戦略をつくって規制し、どうやって持続可能にしていくかを個別にしっかりと考えなければなりません。

舟木：アラスカのサケ事業は多数の小型船からなり、漁船の大型化が優位なスケソウダラ事業と異なり、rationalization(産業の合理化)が進みにくいのが現状だと思います。

エドミスター：アラスカの漁師さんたちも日本の漁師さんたちも同様の問題を抱えています。海の町にとって魚は文化なので、いかにコミュニティと協力しながら安定的な仕組みをつくっていくかは非常に大事です。やはり、当社のような大企業がリーダーシップをとって、政府や漁業組合、町などと協力しながら設計しないといけないと思います。

舟木：はい。私たちがアラスカでスケソウダラやカニのシェアをこれだけ大きくできたのは、それができたからだと思います。

外ノ池：地域の漁業の価値が上がり、漁師さんの収入も上がって喜ばれる仕組みができたからですね。エドミスターさんの言うように、今後は、もっと外向けに考えや活動を伝えていけば、理解者がもっと増えると思います。

外ノ池：そうですね。200海里問題の際に、日本の会社が世界各地の漁場を荒らしているという悪い噂がありました。うわさ通りの振る舞いをしていたのなら、とっくに市場から排除されていたはずですが、当社がその後、何十年も資源を守ってこられたのは、各国、各漁場の地元企業や漁師さんなど、ステークホルダーとの関係を大事にし、サステナビリティを中心に据えた経営をやってきた証しだと思っています。

舟木：天然資源へのアクセスについて当社は今やその多くを海外の漁場に依存していますが、世界の漁獲量は横ばいながら、国内の漁獲量は1984年以降毎年減少を続けています。日本は漁業、魚食については先進国と思ってきましたが、近海の水産資源の管理に関しては、むしろアラスカや北欧より遅れているという認識を持っています。また、日本は認証付きの水産物の普及も欧米に比べてなかなか進まないのが実態であり、何がそうさせているのか、どうすれば欧米並みに普及が進むのか、しっかりと分析して対応していきたいと考えています。

エドミスター：アメリカでは、国が主導してスケソウダラの資源調査、資源管理を行って漁業に介入し、大きなサクセスストーリーとなっていますが、すべてがそうではありません。サケは資源の安定性が低く、漁

Theme 2. ステークホルダーから求められる、さらなる前進への課題とは

外ノ池：先日、群馬の冷凍食品工場へうかがったのですが、外国人の従業員が非常に多く驚きました。外国人労働者の技能実習制度は近年、問題がいろいろと発生し、制度の見直しが行われたばかりなので少し心配になりました。しかし、当社の工場で就労に関する満足度調査をしたところ、90%が満足という回答を得たそうです。雇用する側も、雇用される外国籍従業員も双方が満足できるような関係があることにとても安心しました。当社は海外にもたくさんの拠点がありますので、多様な人財、人権といった視点では今後も留意して見ていきたいと思いました。

加えて、女性活躍についても推進が必要です。女性社外取締役がおりますので、「働く女性を応援する会」と銘打って男女関係なく、従業員の方々とのランチミーティングを開催しました。早く社内からの女性取締役が上がってきてほしいと思っているのですが、今年も女性の執行役員が誕生しなかったのも残念です。

取締役会も、女性取締役をぜひ育てたいという意気込みは十分に持っているのですが。

女性の働く環境としては、育休をとって復帰されている方もいて、制度などは整っていますし、活躍されている方もたくさんいらっしゃる。管理職登用のボトルネックはどこにあるのか、私もまだ特定はできていません。もしかしたら女性管理職や女性取締役というものを見慣れていないから、チャレンジしにくいだけかもしれないと思って、できるだけ女性社員の皆さんに接する機会を設けています。

エドミスター：社外取締役の役割は本来、マネジメントをサポートかつ評価することですから、マネジメントがサステナビリティの課題を十分に認識しているかはチェックしています。たとえばKPI設定の際、重要なサステナビリティのテーマが入っているのか、さらに、KPIを評価に組み込んでいるのかをチェックする役割は非常に大事です。議論はしているけど評価に

取締役・監査役・執行役員 (2024年6月25日現在)

取締役



代表取締役社長
池見 賢

生年月日:1957年12月22日(66歳)
取締役会出席状況:100%(17回/17回)

1981年 4月 当社入社
2008年 4月 株式会社マルハニチロ食品海外部長
2009年 4月 株式会社マルハニチロホールディングス 海外業務部長
2011年 4月 当社執行役員
2014年 4月 当社執行役員
2014年 6月 当社取締役
2017年 4月 当社常務執行役員
2017年 6月 当社取締役(現)
2019年 4月 当社専務執行役員
2020年 4月 当社代表取締役社長(現)



代表取締役
副社長執行役員
半澤 貞彦

生年月日:1959年11月23日(64歳)
取締役会出席状況:100%(17回/17回)

1983年 4月 当社入社
2007年 4月 当社水産直販部長
2010年 4月 株式会社マルハニチロ水産執行役員
2013年 4月 当社取締役
2014年 4月 当社執行役員
2014年 6月 当社取締役
2019年 4月 当社常務執行役員
2019年 6月 当社取締役(現)
2020年 4月 当社専務執行役員
2023年 4月 当社代表取締役副社長執行役員(現)



取締役常務執行役員
舟木 謙二

生年月日:1961年6月30日(62歳)
取締役会出席状況:100%(13回/13回)

1984年 4月 当社入社
2011年 4月 株式会社マルハニチロ水産 水産第一部長
2014年 4月 当社北米事業部長
2017年 4月 当社執行役員
2021年 4月 当社常務執行役員(現)
2023年 6月 当社取締役(現)



取締役常務執行役員
廣嶋 精一

生年月日:1962年1月5日(62歳)
取締役会出席状況:92%(12回/13回)

1985年 4月 当社入社
2017年 4月 当社経理部長
2020年 4月 当社執行役員
2023年 4月 当社常務執行役員(現)
2023年 6月 当社取締役(現)



社外取締役
奥田 かつ枝

生年月日:
1963年12月28日(60歳)
取締役会出席状況:
100%(17回/17回)*

※奥田かつ枝氏の取締役会出席回数、2023年6月27日に社外監査役を退任するまでに開催された取締役会および2023年6月27日就任後に開催された取締役会を対象としております。

1986年 4月 三菱信託銀行株式会社入社
1997年 9月 株式会社緒方不動産鑑定事務所入社
2000年 11月 当社取締役
2006年 4月 東京地方裁判所民事調停委員(現)
2009年 4月 明治大学専門職大学院グローバルビジネス研究科兼任講師
2012年 11月 イオン・リートマネジメント株式会社 投資委員会外部委員(現)
2017年 11月 株式会社九段緒方ホールディングス代表取締役
2018年 3月 ケネディクス・レジデンシャル・ネクスト投資法人 執行役員
2018年 6月 株式会社セレスボ社外監査役

2018年 7月 株式会社九段都市鑑定代表取締役
2021年 6月 当社社外監査役
2021年 10月 株式会社シーアールイー社外取締役(現)
2022年 6月 株式会社セレスボ社外取締役(現)
2020年 12月 株式会社九段緒方総合鑑定代表取締役(現)
2023年 6月 当社社外取締役(現)

選任理由:主に不動産鑑定業務を通じて豊富な経験と優れた見識を有し、また複数の企業で培われた会社経営の知見にもとづき、社内取締役とは異なる観点からのグループ経営に関するご意見をいただくことにより、当社のコーポレート・ガバナンスおよびグループ経営に貢献いただけることを期待し、社外取締役としています。



社外取締役
外ノ池 佳子

生年月日:
1971年1月26日(53歳)
取締役会出席状況:
100%(13回/13回)

1997年 4月 検事任官
2021年 6月 明治大学法制研究所講師
2021年 6月 大東通商株式会社社外取締役
2021年 11月 弁護士登録
2021年 11月 南木・北沢法律事務所入社
2023年 6月 当社社外取締役(現)
2023年 10月 南木・北沢法律事務所パートナー弁護士(現)

選任理由:弁護士として法令遵守の知見を有し、公正・中立な立場から、豊富な経験と優れた見識にもとづき、社内取締役とは異なる観点からのグループ経営に関するご意見をいただくことにより、当社のコーポレート・ガバナンスおよびグループ経営に貢献いただけることを期待し、社外取締役としています。なお、同氏は、直接会社経営に関与したことはありませんが、上記の理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断いたしました。



社外取締役
ブラッドリー
エドミスター

生年月日:
1974年3月7日(50歳)
取締役会出席状況:
100%(13回/13回)

1999年 9月 Sullivan & Cromwell 法律事務所入社
2000年 2月 米国ニューヨーク州弁護士登録
2007年 4月 Milbank, Tweed, Hadley & McCloy 法律事務所入社、パートナー弁護士
2008年 4月 慶應義塾大学大学院法務研究科講師(現)
2009年 10月 Ropes & Gray 法律事務所入社、パートナー弁護士
2011年 9月 Morgan, Lewis & Bockius 法律事務所入社、パートナー弁護士
2023年 2月 Hogan Lovells 法律事務所入社、パートナー弁護士(現)

2023年 6月 当社社外取締役(現)

選任理由:米国ニューヨーク州弁護士としての長年の活動を通して、M&A、プライベート・エクイティ、ジョイントベンチャーなどクロスボーダーM&A分野における豊富な経験と優れた見識を有していることから、社内取締役とは異なる観点からのグループ経営に関するご意見をいただくことにより、当社のコーポレート・ガバナンスおよびグループ経営に貢献いただけることを期待し、社外取締役としています。なお、同氏は、直接会社経営に関与したことはありませんが、上記の理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断いたしました。



社外取締役
高松 信彦

生年月日:
1955年6月2日(69歳)
取締役会出席状況:
新任

1979年 4月 新日本製鐵株式会社入社
2008年 4月 当社知的財産部長
2011年 4月 当社執行役員
2012年 4月 当社顧問
2012年 4月 ウジミナス社執行役員
2014年 8月 当社副社長
2016年 4月 新日鐵住金株式会社(現 日本製鐵株式会社)常務執行役員
2016年 4月 ウジミナス社取締役
2017年 4月 新日鐵住金株式会社(現 日本製鐵株式会社)顧問
2017年 4月 トビー工業株式会社専務執行役員 社長補佐
2017年 6月 当社代表取締役社長

2023年 6月 当社取締役会長
2024年 4月 当社取締役相談役
2024年 6月 当社社外取締役(現)

選任理由:長年にわたり大手鉄鋼メーカーで知的財産業務、経営企画等を経験した後に、国際的に事業を展開する鉄鋼メーカーにおいて代表取締役社長として経営に携わる等、グローバルな会社経営の知見を有し、豊富な経験と優れた見識に基づき、社内取締役とは異なる観点からのグループ経営に関するご意見をいただくことにより、当社のコーポレート・ガバナンスおよびグループ経営に貢献いただけることを期待し、社外取締役としています。

監査役



社外監査役
綾 隆介

生年月日:1960年5月20日(64歳)
取締役会出席状況:100%(17回/17回)

1984年 4月 株式会社日本興業銀行入社
2014年 4月 株式会社みずほ銀行常務取締役
2014年 6月 株式会社みずほフィナンシャルグループ取締役兼執行役員常務
2017年 6月 当社取締役(監査委員)
2017年 6月 株式会社みずほ銀行取締役(監査等委員)
2019年 6月 当社社外監査役(現)

選任理由:金融機関における長年の経験と豊かな知識など、財務会計の知見を有し、社外監査役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断いたしました。



社外監査役
木村 吉男

生年月日:1966年4月26日(58歳)
取締役会出席状況:100%(13回/13回)

1989年 4月 農林中央金庫入社
2009年 7月 同金庫那覇支店長
2015年 6月 JAバンク統括部長
2017年 7月 農林中央金庫執行役員
2021年 4月 同金庫常任参事
2021年 6月 株式会社マルハニチロ物流社外監査役
2023年 6月 当社社外監査役(現)

選任理由:金融機関における長年の経験と豊かな知識など、財務会計の知見を有し、社外監査役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断いたしました。



社外監査役
兼山 嘉人

生年月日:1959年8月16日(64歳)
取締役会出席状況:100%(17回/17回)

1983年 10月 青山監査法人(現PwC Japan有限責任監査法人)入社
1987年 3月 公認会計士登録
1995年 8月 兼山公認会計士事務所開設(現)
2013年 6月 株式会社マルハニチロホールディングス社外監査役
2014年 4月 当社社外監査役(現)

選任理由:公認会計士として財務会計の知見を有し、社外監査役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断いたしました。



社外監査役
大野 泰一

生年月日:1963年1月5日(61歳)
取締役会出席状況:100%(17回/17回)

1986年 4月 三菱信託銀行株式会社入社
2009年 3月 三菱UFJ信託銀行株式会社融資営業部長
2011年 6月 当社審査部長
2012年 6月 当社執行役員 営業第1部長
2015年 6月 当社常務執行役員
2021年 4月 当社専務執行役員
2022年 4月 当社顧問
2022年 6月 当社社外監査役(現)

選任理由:金融機関における長年の経験と豊かな知識など、財務会計の知見を有し、社外監査役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断いたしました。



監査役
山崎 睦

生年月日:1964年5月29日(60歳)
取締役会出席状況:新任

1988年 4月 当社入社
2020年 4月 当社北米事業一部部長
2022年 4月 当社北米事業部長
2023年 4月 当社事業管理部長
2024年 4月 当社経理部長
2024年 6月 当社監査役(現)

執行役員

社長 池見 賢
副社長執行役員 半澤 貞彦
常務執行役員 舟木 謙二
常務執行役員 廣嶋 精一
常務執行役員 小梶 聡
常務執行役員 安田 大助

品質保証部、お客様相談センター、開発部、ロジスティクス部、各支社、広域営業部

執行役員 山田 英剛
執行役員 金森 正幸
執行役員 溝口 真人
執行役員 熊本 義宣
執行役員 綿引 建司
執行役員 若松 功
執行役員 鷹谷 公博

水産資源セグメント長
コーポレート部門統括、経理部、監査部
加工食品セグメント長、生産管理部、直営工場

執行役員 足立 克弘
執行役員 小関 仁孝
執行役員 岸 祥司
執行役員 河田 格
執行役員 東 正美
執行役員 井本 悟史
執行役員 久留米 克志

食物流通セグメント長
海外戦略部
水産商事ユニット長
食物流通ユニット副ユニット長、ヤヨイサンフーズ兼務
食物流通ユニット長、農畜産ユニット長

加工食品ユニット 副ユニット長
法務・リスク管理部、総務部、人事部
ファインケミカルユニット長、農畜産、加工食品 副ユニット長

経営企画部、マーケティング部、財務部
物流ユニット長、事業企画部、DX推進部、中央研究所
漁業ユニット長
北米ユニット長

関東支社長
養殖ユニット長、大洋エーアンドエフ兼務
加工食品ユニット長

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制

マルハニチロ（株）は、監査役が株主から負託された独立の機関として取締役の職務執行を監督することが、企業の健全で持続的な成長を確保し、社会的信頼に応える良質なコーポレート・ガバナンス体制を強化することに有効であるとの判断から、監査役会設置会社を採用しています。

取締役会

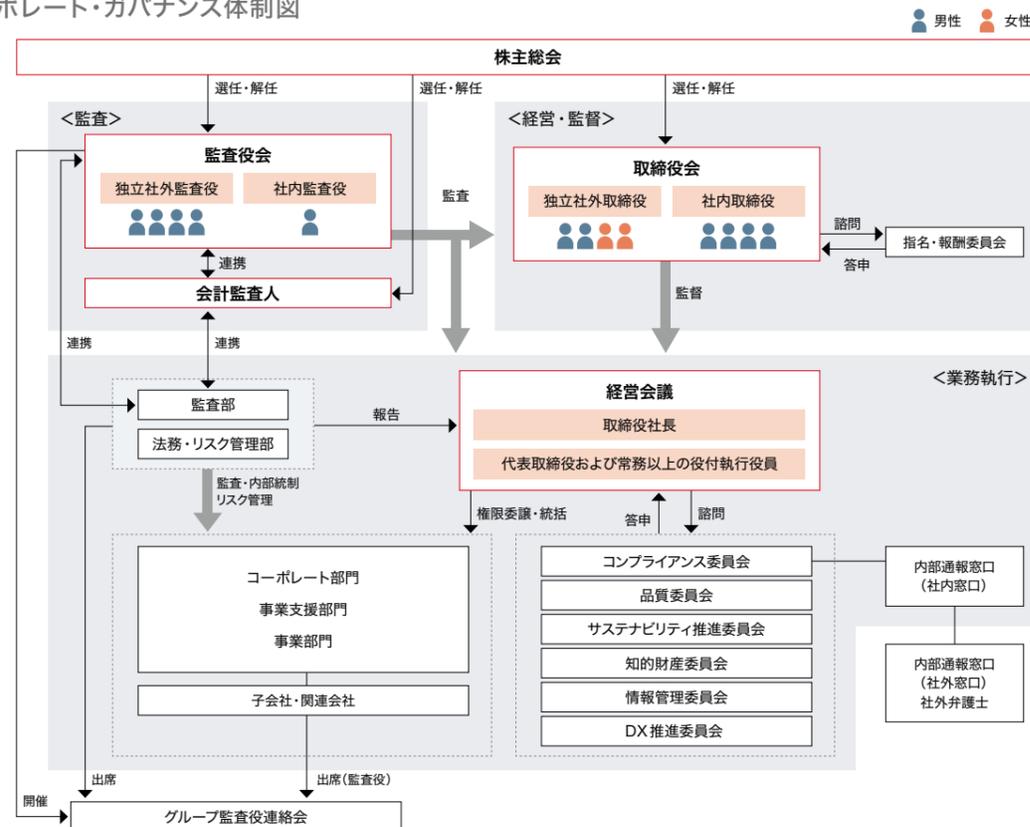
マルハニチロ（株）の取締役会は、社外取締役4名を含む8名で構成されています。執行役員制度を導入して監督と執行を経営会議と適切に役割分担し、取締役会は独立した客観的立場から、実効性の高い監督を行います。取締役会は、原則として毎月1回開催し、経営の基本方針、経営戦略、中期経営計画、年度経営計画、資本政策などの経営重要事項を決定し、個別の

業務執行の決定は経営会議に委任しています。2024年3月期における取締役会は臨時取締役会を含めて17回開催され、平均出席率は取締役98%、監査役100%でした。

経営会議

マルハニチロ（株）の経営会議は、代表取締役および常務以上の業務執行役員の計6名で構成されています。経営会議は、当社グループ全体の経営戦略を企画立案するとともに、その経営戦略の推進に向けた体制の整備、長期経営ビジョンの実現に向けた経営戦略全般について、その方針を確立し、効果的に推進することを目的としています。経営会議は、原則として週1回開催され、取締役会から委任された業務執行については取締役会に報告します。2024年3月期における経営会議は46回開催されました。

コーポレート・ガバナンス体制図



近年におけるガバナンス改革の変遷

	2014年度～2017年度	2018年度～2021年度	2022年度～2024年度
グループガバナンス	2014 純粋持株会社から事業持株会社へ移行 2014 グループ理念浸透活動の開始 2015 コーポレート・ガバナンス・ガイドライン制定(以降、8回改訂)		
業務執行と経営・監督の分離	2016 取締役の役付を廃止 2016 取締役会実効性評価を開始	2018 指名・報酬委員会設置 2019 女性社外取締役選任→2023 1名増員 2023 外国籍社外取締役選任	
報酬制度		2016 業績連動報酬導入	2022 中期業績連動型株式報酬導入
リスクマネジメント	2014 リスク管理統括部(現在の法務・リスク管理部) 2015 グループリスクマネジメント基本計画策定開始		

●社外取締役比率の推移



※2024年度の取締役会構成は2024年6月25日時点のもの

監査役会

マルハニチロ（株）は、監査役制度を採用しており、5名のうち、4名が社外監査役です。監査役は、定期的に開催される監査役会において、監査の方針、監査計画、監査の方法、監査役職務の執行に関する事項の決定を行い、取締役会を含む重要会議への出席、当社取締役および部署長へのヒアリングの実施、国内外の子会社への往査、会計監査人からの監査結果などの聴取および意見交換、グループ監査役連絡会の定期的開催などにより、取締役の業務執行について監査を行っています。2024年3月期における監査役会は6回開催され、平均出席率は100%でした。なお、当社では、独立性の高い社外監査役4名を独立役員として指定しており、うち金融機関における長年の経験と豊かな知識を有する社外監査役3名を選任しています。

よび水準などについて審議し、取締役会に対して意見を答申することにより取締役会の意思決定を補佐します。指名に関しては、2023年5月の指名・報酬委員会にて、2023年6月開催の定時株主総会以降の取締役、執行役員候補者にかかわる審議を行い、同委員会からの答申を尊重し、取締役、執行役員を決定しました。なお、元代表取締役社長などを相談役・顧問に選任する場合も、指名・報酬委員会での審議の上、取締役会にて決定する旨を定めていますが、現在該当者はいません。

報酬に関しては、2023年5月の指名・報酬委員会にて、2023年7月以降の役員報酬額にかかわる審議を行い、2023年6月の取締役会にて同委員会からの答申を尊重し、役員報酬額につき決定しました。2024年3月期における、指名・報酬委員会の開催回数は2回であり、委員の平均出席率は100%でした。

指名・報酬委員会

指名・報酬委員会は、過半数が社外取締役で構成され、委員長および委員は取締役会が選任します。同委員会では、取締役および執行役員の指名、報酬制度お

その他の委員会

マルハニチロ（株）では、経営会議の諮問機関として経営会議が任命する委員長をトップとする以下の委員会を設置しています。

各委員会の構成

委員会名	委員長	副委員長	委員*	オブザーバー
コンプライアンス委員会	安田	半澤、廣嶋	池見、外ノ池、舟木	奥田、高松、木村、山崎
品質委員会	半澤	—	池見、舟木、廣嶋	奥田、外ノ池、高松、綾、大野
サステナビリティ推進委員会	舟木	廣嶋	池見、半澤	奥田、外ノ池、高松、大野、山崎、兼山
知的財産委員会	廣嶋	—	舟木	綾、木村
情報管理委員会	廣嶋	若松	舟木	綾、大野
DX推進委員会	小関	—	池見、半澤、舟木、廣嶋	木村、山崎

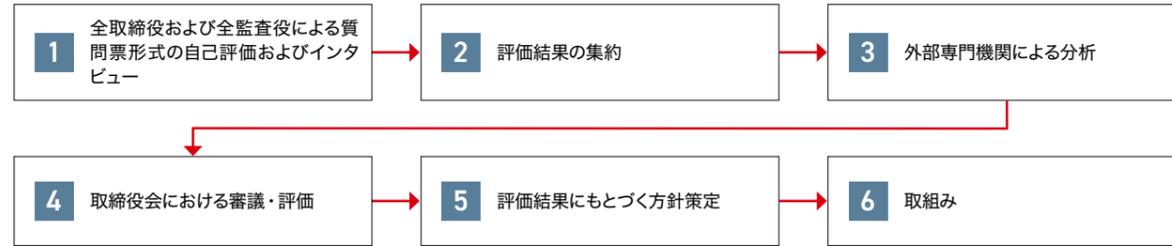
※ 委員のうち、取締役のみを記載しています。

取締役会実効性評価

マルハニチロ（株）は、コーポレート・ガバナンス・ガイドライン第21条に定める通り毎年1回、各取締役による取締役会の自己評価を実施し、取締役会においてその実効性について分析・評価を行い、結果の概要を開示することとしています。2024年3月期では、2月から3月に実施した全取締役および全監査役に対

する質問票形式の自己評価およびインタビューにもとづく評価結果を踏まえ、取締役会において審議を行い、その評価にあたっては、外部専門機関の支援を受けています。当社の取締役会は、適切に機能しており、おむね実効性が確保されていることを確認しました。

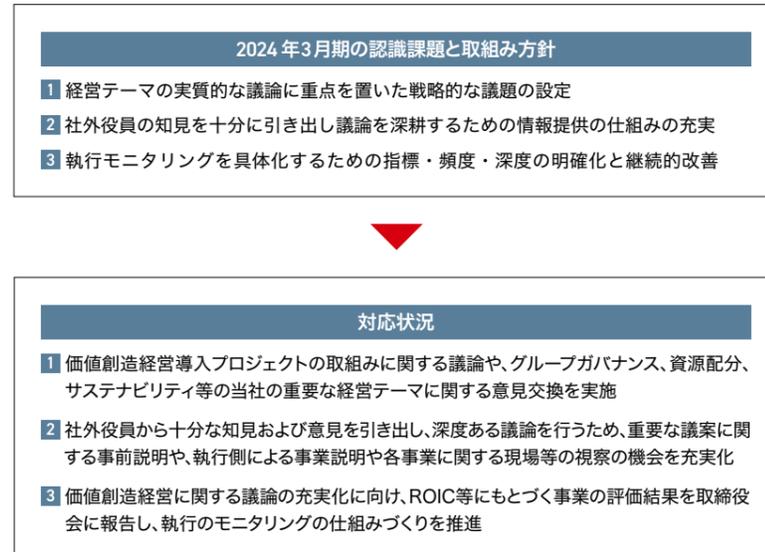
実効性評価プロセス



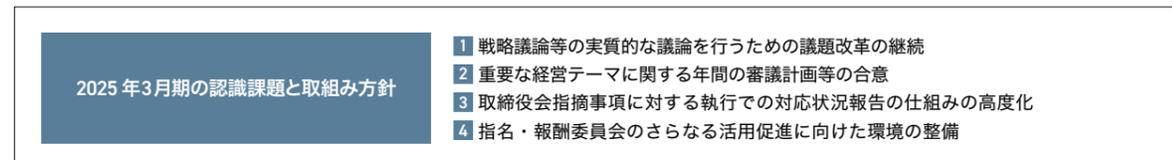
評価項目

- 1 成長戦略・中期経営計画
- 2 グループガバナンス
- 3 リスクマネジメント
- 4 コンプライアンス
- 5 監査の信頼性の確保
- 6 資源配分等
- 7 任意の仕組みの活用
- 8 取締役会の多様性・資質・知見
- 9 役員研修
- 10 人的資本
- 11 サステナビリティ課題への対応
- 12 株主との対話
- 13 取締役会の運営（経営テーマに関する実質的議論を行う環境の整備、取締役会の役割と責任、役割と責任を踏まえた執行力の担保、運営の適切性・審議の充実、指摘事項管理、等）

取締役会の実効性に関する分析・対応状況



今後に向けて



取締役会における討議の活性化

マルハニチロ（株）は、取締役会における討議の活性化のため、社外取締役および社外監査役に、マルハニチログループの事業の理解を深めることを目的として、随時、事業に関する説明、および視察を実施する

などの施策を講じています。また、経営会議の諮問機関である各委員会への社外取締役の参加に加え、社外取締役、社外監査役による意見交換も実施し、監督の実効性の確保に役立てています。

- 2024年3月期の主な審議事項
- ・ 政策保有株式の検証について
- ・ 執行側にて討議された各銘柄の今後の対応方針

- ・ 従業員向け株式給付制度の導入について
- ・ 業績連動係数の妥当性
- ・ 対象従業員の拡充方針
- ・ 配当政策について
- ・ 株主への利益還元機会充実化

サクセッションプランの検討

マルハニチロ（株）では、持続的な企業価値の向上を実現するためには、次世代経営リーダー人財の育成と適切な指導者の選定が重要と考え、当社グループが社会に果たすべき使命として掲げる「グループ理念」を実現するために必要となる人財の定義・育成など、サクセッションプランの検討を進めています。

政策保有株式に対する考え方

マルハニチロ（株）は、取引先との戦略的な取組み、および当社グループの中長期的な企業価値向上に資すると判断する場合、政策保有株式として取引先の株式を保有することを基本方針としています。

取締役会では、毎年1回、個別の政策保有株式の投資価値を検証し、当社が継続的に保有する意義や合理性が認められなくなった銘柄については、株価や市場動向を踏まえ、保有先との対話を行いつつ売却などの縮減を進めています。

2024年3月期においては、2023年9月25日開催の取締役会において政策保有株式を検証し、13銘柄13億円の縮減を実施しました。

経験と専門性を備えた役員の選任

マルハニチロ（株）は、取締役会において、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に必要な役員の知識・経験・能力を明確にした「スキル・マトリックス」

を定義しています。各役員の有する豊富な経験、高い見識や高度な専門性を生かし、当社経営に貢献が期待される分野に●を付しています。

取締役・監査役におけるスキル・マトリックス

役員名	主な専門性・バックグラウンド							
	経営・事業戦略	グローバル経営	サステナビリティ	法務・リスク	財務・会計	人事・人材開発	研究・開発	DX・知財
代表取締役社長 池見 賢	●	●	●			●		●
代表取締役 副社長執行役員 半澤 貞彦	●						●	
取締役 常務執行役員 舟木 謙二	●	●	●					
取締役 常務執行役員 廣嶋 精一				●	●	●		●
社外取締役 奥田 かつ枝	●			●	●			
社外取締役 外ノ池 佳子				●				
社外取締役 ブラッドリー エドミスター	●	●	●	●				
社外取締役 高松 信彦	●	●	●				●	●
社外監査役 綾 隆介	●	●		●	●			
社外監査役 大野 泰一	●				●			
社外監査役 木村 吉男	●				●			
監査役 山崎 睦		●			●			
社外監査役 兼山 嘉人					●			

なお、上記につきましては、各役員が有するすべての経験や知見を表すものではありません。
※2024年6月末時点

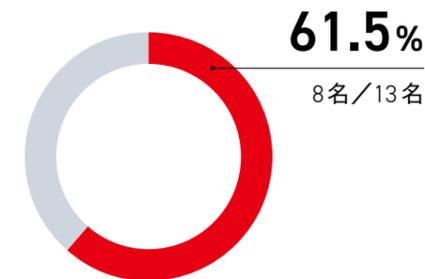
スキル項目の選定基準

項目	選定理由	該当人数
経営・事業戦略	中長期的な視点での実効性の高い監督に必要な、企業経営経験や事業部門における豊富な経験が必要な項目として選定しています。	9名
グローバル経営	グローバルな視点での実効性の高い監督に必要な、グローバル企業経営に関する経験や、事業部門における豊富な経験が必要な項目として選定しています。	6名
サステナビリティ	サステナビリティ領域における専門家(学識経験者)、国際的なNGOにおける役員経験者、あるいは企業のサステナビリティに関する豊富な経験が必要な項目として選定しています。	4名
法務・リスク	法務・リスク領域における専門家(弁護士等)あるいは、企業の担当部門における豊富な経験が必要な項目として選定しています。	5名
財務・会計	財務・会計領域における専門家(公認会計士等)、金融機関における役員経験、あるいは企業の担当部門における豊富な業務経験を必要項目として選定しています。	7名
人事・人材開発	企業の担当部門における役員経験、あるいは豊富な業務経験を必要項目として選定しています。	2名
研究・開発	企業の担当部門における役員経験、あるいは豊富な業務経験を必要項目として選定しています。	2名
DX・知財	企業の担当部門における役員経験、あるいは豊富な業務経験を必要項目として選定しています。	3名

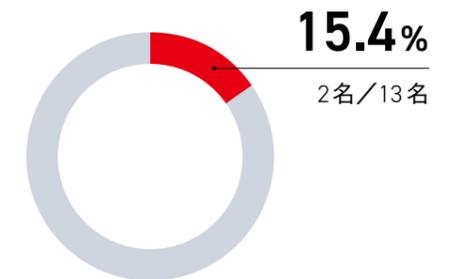
なお、上記につきましては、各役員が有するすべての経験や知見を表すものではありません。
※2024年6月末時点

取締役・監査役の多様性

全取締役・監査役に占める独立社外役員の割合



全取締役・監査役に占める女性役員の割合



役員報酬制度に関する考え方

マルハニチロ（株）の経営陣・取締役の報酬については、固定報酬・短期業績連動報酬・中期業績連動型株式報酬で構成されています。業績連動報酬の評価指標は、短期は連結経常利益、中期は連結財務指標およびESG指標となっています。なお、社外役員の報酬

は固定報酬のみです。また、当社は、取締役会の諮問機関として指名・報酬委員会を設置しており、同委員会にて報酬制度および水準などについて審議し、取締役会の決議により決定しています。

中期業績連動型株式報酬の目標指標

評価指標		達成目標(KGI/KPI)	評価ウェイト	
連結経常利益		287億円	50%	
連結ROIC		4.30%	30%	
ESG指標	環境	気候変動問題への対応	CO ₂ 削減 (対2017年比) 10%以上削減	20% (各項目同配分比とする)
		循環型社会の実現	プラスチック使用量 (対2020年比) 10%削減	
		同上	フードロス(製品廃棄) (対2020年比) 20%削減	
	社会	安全・安心な食の提供	重大な品質事故(国内グループ) ゼロ実現	
		多様な職場環境の構築	女性管理職比率 7.5%以上達成	

(注) 1.財務評価指標(連結経常利益、連結ROIC)は2022年時点の中期経営計画に準ずるものとなります。2.重大な品質事故とは、GRIスタンダード416-2および417-2にて示された関連規制および自主的規範の違反などを理由とした新聞社告又は当社WEBサイトにて告知した商品回収を対象としております。

取締役および監査役の報酬などの額

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	業績連動報酬		
			金銭報酬	非金銭報酬	
取締役	255	179	52	22	11
(うち社外取締役)	(42)	(42)	(-)	(-)	(6)
監査役	94	94	-	-	6
(うち社外監査役)	(73)	(73)	(-)	(-)	(5)
合計	350	274	52	22	17
(うち社外役員)	(116)	(116)	(-)	(-)	(11)

(注) 1.上表には、2023年6月27日開催の第79期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名(うち社外取締役2名)及び監査役1名(うち社外監査役1名)を含んでいます。
2.取締役の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれておりません。
3.2014年1月30日開催の臨時株主総会において、取締役の報酬額は月額40百万円以内(使用人兼務取締役の使用人分の給与は含まない)、監査役の報酬額は月額当該株主総会決議に係る対象取締役の員数は13名(うち社外取締役は2名)、対象監査役の員数は5名(うち社外監査役は4名)です。
また、当社は、金銭報酬とは別枠で、2022年6月28日開催の第78期定時株主総会において、当社の取締役(社外取締役および国内非居住者を除く)および執行役員(国内非居住者を除く)に対する業績連動型株式報酬制度「株式給付信託(BBT(=Board Benefit Trust))」を導入しております。なお、当該株主総会決議に係る対象取締役の員数は4名です。

MNV創造を支えるガバナンス

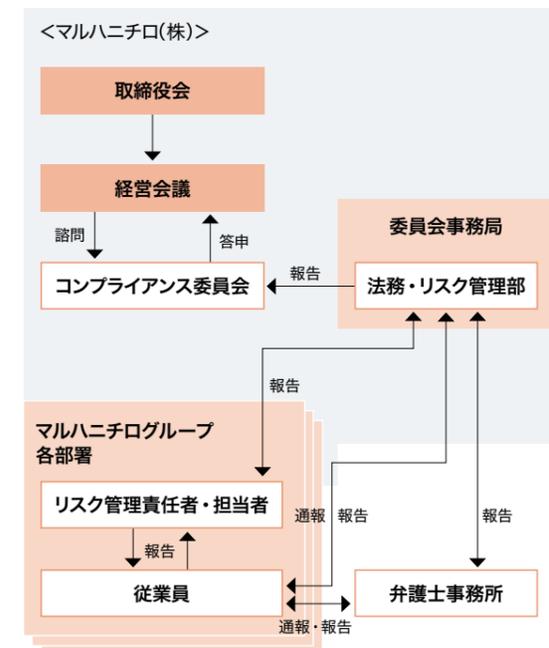
コンプライアンス

コンプライアンス体制

当社グループは、法令違反などの未然防止と早期発見、法令遵守意識の浸透を目的として、マルハニチログループコンプライアンス委員会を設置しコンプライアンスの推進に努めています。

コンプライアンス委員会では、法務・リスク管理部に事務局を置き、社会環境の変化、公的機関の調査ならびにグループ内外の法令違反・不祥事事例を契機として、グループ内の業務の適正を確認するとともに、不備については速やかな是正を支援しています。

コンプライアンス体制図



内部通報制度

当社グループでは、自浄機能強化のため内部通報制度を導入しています。通報窓口は、社内と社外2つあり、マルハニチログループで働くすべての従業員(出向者、契約社員、派遣社員、役員、1年以内の退職者なども含む)が、上司を経由せずに直接、電話・メール・封書などで通報できる仕組みになっています。本人の希望があれば名前を伏せて、マルハニチロ(株)の内

部通報対応業務従事者(法務・リスク管理部)へ連絡され、関係する部門ならびに関係する各社の内部通報対応業務従事者と連携しながら事実関係などを確認します。匿名での通報も受け、事実関係を確認する際も「通報者探しは一切しない」旨を改めて伝え、通報者の保護を徹底しています。また、「理念ポケットブック」やイントラネットなどのグループ従業員が閲覧できる媒体に内部通報窓口の連絡先を記載し、従業員への周知を徹底しています。2023年度の内部通報件数は19件で、人権侵害や環境汚染、社会通念に著しく影響のある事案は認められませんでした。

グループ理念研修

グループ理念研修は、2013年に起こしたアクリフーズ農業混入事件において、グループ理念が従業員に浸透していなかったことの反省からプログラムされた研修です。

2022年度からは、グループ理念の「自分事化」を目的として、研修内容をアップデートしました。従業員1人ひとりが、日々向き合っている業務とグループ理念との関係やつながりを自発的に考え、自分のものとして理解していく場とすることを目的としています。

グループ会社およびマルハニチロ(株)全事業所の全従業員を対象に、マルハニチロ(株)役員を講師とした理念研修を順次展開してきました。2023年度はコロナ禍で見合わせていた集合形式の研修を再開したほか、オンライン研修も併用し、グループ会社を含めた全従業員を対象にグループ理念研修を実施しました。



グループ新入社員を対象としたグループ理念研修の様子

リスクマネジメント

リスクマネジメントの役割

当社グループは、リスク管理活動をグループ理念の遂行を阻害する要因の除去および軽減のための機能であり、経営戦略の実行とともに事業目的を達成するための「車の両輪」であると考えています。事業に潜在するリスクに対し事前対策を講じてリスクの低減を図り、同時に適切な情報開示によって、ステークホルダーの皆さまからの信頼向上をめざしています。

法務・リスク管理部を中心としたマネジメント体制

当社グループでは、法務・リスク管理部を中心に、マルハニチロ（株）各部署やグループ各社のリスク管理責任者、リスク管理担当者が連携してリスク管理業務に取り組む体制を整えています。

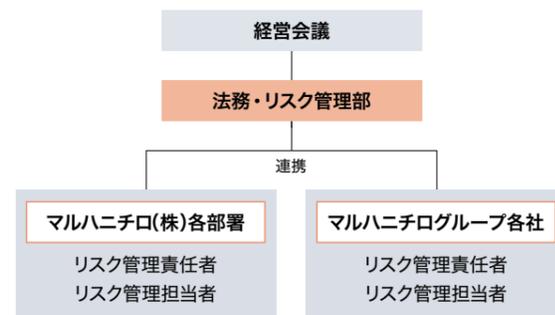
法務・リスク管理部は、マルハニチロ（株）の各部署およびグループ各社より抽出されたリスクの評価・分析にもとづきリスク・マトリックスを作成し、マルハニチログループとしてのリスクの仕分けとリスクの大きさの優先順位を決定することで、事業活動に潜むさまざまなリスクを日常的に管理し、業務改善につなげています。また法務・リスク管理部は、リスクの拡大やクライシスを未然に防ぐ業務のほか、企業の存続が危ぶまれるような重大な事件・事故、大規模自然災害などの有事においては、非常事態に対応するクライシスマネジメントの中心的な役割を担います。

想定している主なリスク

リスク項目	関連する主なリスク	主要な取組み
新型の感染症拡大	・従業員感染による操業停止 ・海外漁業の不振 ・外食産業や業務筋への販売不振	・衛生管理の徹底、時差出勤、在宅勤務等による従業員の感染防止 ・不振事業の業務見直しによる最適化
自然災害・事故等	・生産設備の破損、物流機能の麻痺等による操業停止、商品供給不能	・生産・保管拠点の分散、事業継続計画(BCP)の策定
情報管理	・個人情報・重要な情報の漏洩、紛失、改竄等 ・情報システムの停止等	・規定・マニュアル類の整備、従業員教育 ・システム管理体制の構築、運用 ・サイバー攻撃への対処
コンプライアンス	・法的規制違反による対応コストの発生 ・お客さまからの信頼低下	・規定・マニュアル類の整備、従業員教育 ・内部通報制度、内部監査 ・マルハニチログループコンプライアンス委員会の設置と活動の展開
安全・安心な食の提供	・製品の品質クレーム・トラブルによるお客さまからの信頼低下	・品質PDCA活動をグループ全体で展開 ・工場点検、指導、品質衛生管理教育の強化 ・フードディフェンス管理教育の継続
持続可能な調達の実践	・サプライチェーンの社会・環境問題への対応遅延による原材料調達不全リスクの増大	・「調達基本方針」「サプライヤーガイドライン」等のサプライヤーへの周知徹底 ・サプライヤーへのモニタリング実施

※誌面の都合上、一部のリスクのみを掲載しています。詳しくは有価証券報告書をご覧ください。

リスクマネジメント体制



リスク評価を踏まえたPDCAサイクルの実践

マルハニチログループでは、当社グループに影響を与えるリスクについて事業環境変化を勘案した上で定期的に抽出し、発生したリスクや予測されるリスクがどの程度の影響を及ぼすかという「影響度」と、どの程度の発生頻度があるのかの「発生可能性」に分けて評価・分析を行い、管理の脆弱性とあわせて結果を総合的に評価しています。

仕分けの結果、優先順位が高く重大なリスクについては、リスクの内容に応じた対策を立案し経営会議にて承認を得ています。その上で、マルハニチロ（株）各部署またはグループ各社が法務・リスク管理部による対策の進捗状況のモニタリングや支援を受けながら対策を実施していく体制が確立しており、組織的なPDCAサイクルが機能しています。

迅速かつ確実なリスクコミュニケーションの推進

重要なリスク情報が経営トップまで迅速・確実に伝わるよう、複数の情報伝達ルートを設定しています。グループ内で発生したリスク情報は、通常の職制ルートを経由してマルハニチロ（株）社長に報告されるだけでなく、マルハニチロ（株）各部署・グループ各社に設置したリスク管理担当者からマルハニチロ（株）コーポレート部門の該当部署および法務・リスク管理部に直接報告されます。

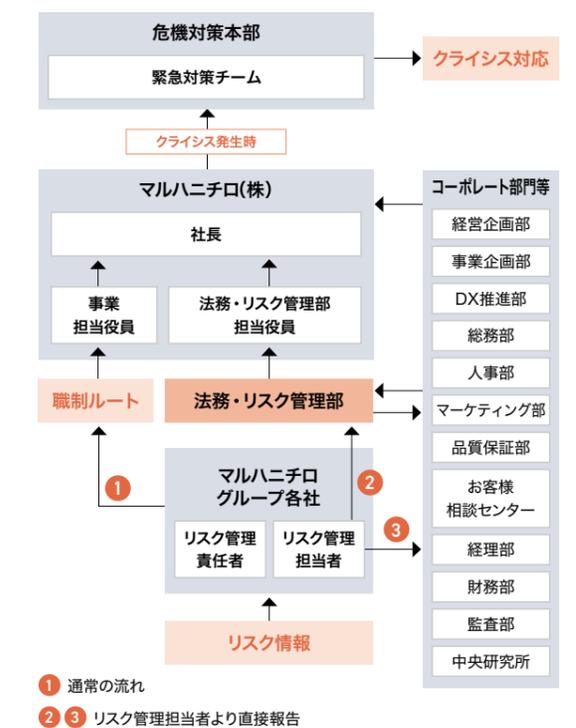
法務・リスク管理部は、教育・訓練や各部署・グループ各社とのリスクコミュニケーションを積極的に推進し、この体制の維持向上を図っています。これらの取組みを通じ、グループ全体がリスク感度を向上させ、迅速な対応を促すとともに、情報の隠ぺいは絶対にしない企業風土の醸成に努めています。

事業継続計画(BCP)の策定

● 感染症対策

新型の感染症発生・拡大時には、対策本部を設置した上で、感染予防・対策マニュアルを定め、また各種対応のための通達などをグループ全体に適宜発信・共有することで従業員の感染を最小限とする取組みを行います。2020年に発生した新型コロナウイルス

リスク情報の流れ



ルス感染症についても、対策本部の指示のもと、基本的な感染予防の徹底と柔軟な働き方を行うことで事業への影響を最小限にしながら、従業員の感染予防を実施しました。

● 大規模地震対策も含めた

グループ会社へのBCP導入の推進

大規模地震の発生に備え、「マルハニチログループ事業継続計画(BCP)規程」を制定し、継続的改善を図っています。定期的な演習や計画の見直しにより、より実効性の高いシステムへの改善を図るとともに、グループ会社のBCP導入を順次進めています。

情報管理への取組み

● 情報管理の体制

マルハニチログループでは、担当役員を委員長とする「情報管理委員会」を設置し、ステークホルダーからお預かりする情報を適切に管理することに取り組んでいます。本委員会では、各種規程の整備や情報管理に関するPDCA活動を通じて課題を洗い出し、対応策を検討・実施し、グループ全体の情報管理体制の強化をめざしています。また、事務局は法務・リスク管理部、総務部、DX推進部で構成され、グループ内の各社・各部署の責任者や情報管理担当者と協力して、情報管理活動を推進しています。

● サイバーセキュリティ対策

高度化するサイバー攻撃に対処するため、ファイアウォール・EDR*などの各種セキュリティ製品による技術的な対策と、グループ全従業員への情報セキュリティに関するe-ラーニングなどを通じた人的な対策を両輪で行っています。また、情報管理に関するインシデントを想定した訓練を定期的実施し、関連部署を交えてリスクへの対応方針や手順を確認しています。

マルハニチログループでは、個人情報保護方針に基づき、社内規程を整備し、グループ全体で個人情報保護に取り組んでおり、個人情報の安全管理を徹底するため、グループ従業員を対象としたe-ラーニング教育を実施しています。また、グループ各社において、個人情報管理に関する自主点検を定期的実施し、そのモニタリングを実施しています。保管が必要な個人情報情報は、専用のファイルサーバーで一元管理するなど、個人情報の確実な保護に努めています。

※ Endpoint Detection and Response: PCなどのデバイスの状況を監視し、不審な振る舞いの検知や対処を迅速に行う機能