MNV創造を支えるガバナンス

監査等委員会設置会社への移行について	58
社外取締役座談会	59
取締役·執行役員	63
コーポレート・ガバナンス	65
コンプライアンス	68
リスクマネジメント	69



企業価値向上↑

資本コストの低減 ↓

成長率の向上↑

●資本コストの低減

コーポレート・ガバナンス体制強化、コンプライアンスやリスクマネジメント推進の取組みについて 掲載しています。

MNV創造を支えるガバナンス 監査等委員会設置会社への移行について

取締役会における審議の充実と監督の独立性を高め、経営陣への権限移譲と迅速な意思決定により、環境変化への対応力強化と企業価値の向上をめざすため、当社は2025年6月より監査等委員会設置会社へと移行しました。

取締役会を構成するメンバーの過半数を独立社外取締役とし、取締役会の監督機能を 強化してモニタリングボードとするとともに、経営会議への権限移譲を進めていきます。

当社の取締役会は客観的な観点で業務執行を監督し、業務執行取締役・執行役員は迅速に責任ある意思決定を行う、という明確な役割分担を通じてコーポレート・ガバナンスの実効性を向上させるとともに、持続的な成長と価値創造を可能にする経営基盤を構築します。

2014年~

- 純粋持株会社から事業持株会社へ移行し、グループガバナンスを強化
- コーポレート・ガバナンス・ガイドライン制定
- 業績連動報酬導入
- 取締役会実効性評価開始
- 指名·報酬委員会設置

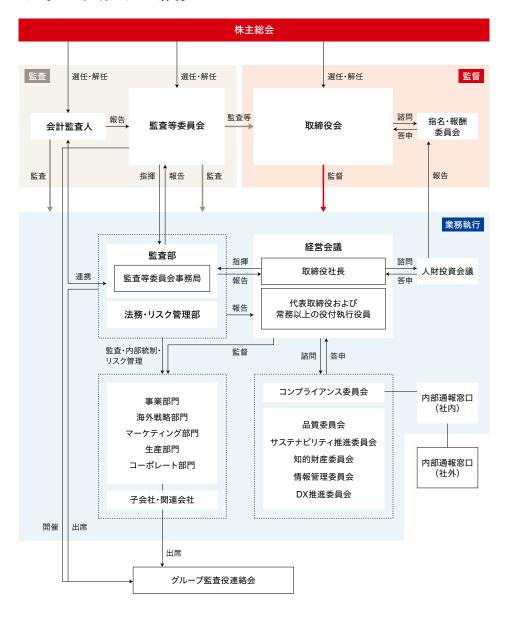
- 2020年~

- •独立社外取締役増員(2020年3月期に1/3以上の独立社外取締役を選任、 2024年3月期に半数以上の独立社外取締役を選任)
- ●女性社外取締役選任(2020年3月期に1名を選任、2024年3月期に2名を選任)
- ●中期業績連動型株式報酬導入(2022年)
- 外国籍社外取締役選任(2024年3月期に1名を選任)

- 2026年3月期~

監査等委員会設置会社への移行

コーポレート・ガバナンス体制



Dialogue

社名変更と理念体系再構築を力に変えて 未来への挑戦を支える 取締役会を築いていきます

社外取締役の責務は 組織に緊張と成長をもたらす存在であること

廣嶋: 当社は2025年6月25日の第81期定時株主総会で、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行することを決議しました。社外取締役の皆さんには、この大きな転換点において、より強固な監督機能と透明性のある意思決定プロセスの確立に向けて力を発揮していただきたいと考えています。当社のように歴史が長く、多様な事業を展開している企業においては、社内の論理では見過ごされやすい課題も多く、社外の立場から率直に指摘いただけることが非常に重要です。監督機能が強まることで、執行側も挑戦的な経営判断に踏み出せるようになります。

奥田: 社外取締役に就任して2年が経ちますが、経営や取締役会における議論の深まりを強く実感しています。社外取締役に求められるのは、単なる助言者ではなく、「経営判断の質を高める監視者」であるということです。その役割を果たすため、常に長期的な企業価値の向上という視点を軸に、社外や株主をはじめとしたステークホルダーの期待がどこにあるのかを意識しながら、必要に応じて社内の慣行や方針に対して臆せず是正を促すよう努めています。そうした率直な議論を通じて経営判断のプロセスに健全な緊張感をもたらす



ことが、結果として企業価値の向上に貢献するはずです。

大野:今回、監査役から社外取締役監査等委員に就任しましたが、常勤監査等委員として、引き続き、監査等委員以外の取締役を含む役員の職務執行を監査し、取締役会をはじめとする経営判断が健全かつ適切に行われているかを確認していきます。監査等委員会で知り得た情報やこれまでの知見・経験を生かし、将来リスクの早期発見やコンプライアンス体制の強化といった観点などから当社の健全な成長に貢献していきたいと考えています。

奥田:社外からの視点を真に生かすためには、自らも継続的に学び、考える力を磨いていく必要があります。特に、法務・財務・人事・DXといった経営に直結する知見は、日々アップデートが欠かせません。事業理解と専門性を兼ね備えることで、取締役会の議論にも深みが生まれると考えています。

大野: 重要な会議や各種委員会への参加、選定監査等委員として認められている調査権を活用した子会社や事業所への往査、経営陣や執行役員、部署長への定期的なヒアリングを通じて得た情報を持って議論に深みを与えていきたいです。また、組織的監査の観点から、

監査部や内部統制部署との連携をさらに強化していくつもりです。

廣嶋: 社外取締役の皆さんが独自の視点で情報を積極的に収集し、その知見をもとに議論を深めてくださることは、取締役会の実効性を高めるうえで欠かせません。時に耳の痛い意見もありますが、それが執行側の思考を整理し、判断の精度を高めるきっかけにもなっています。そうした健全な緊張感を土台に、これからのガバナンス体制をさらに進化させていきたいと考えています。

ガバナンスの中核は、対話と現場理解にある 制度改革の背景と、その先の深化

廣嶋: 当社は、10年前のコーポレートガバナンス・コードの施行を契機に、監督と執行の分離をはじめとした本格的なガバナンス改革に着手しました。社外取締役の増員や取締役会の決議事項の見直し、執行権限の経営会議への委譲など、制度と運用の両面から段階的に整備を行ってきました。その結果として、今回の監査等委員会設置会社への移行は、1つの節目を迎えたと認識しています。

これまでの監査役会設置会社も一定の機能を果たしてきましたが、より明確で合理的な意思決定プロセスを構築するには課題もありました。今回の制度変更は、そうした課題に対する答えの1つであり、経営判断の質を高める新たな仕組みを確立するための重要な一歩だととらえています。

奥田: 今回の制度変更によって、意思決定プロセスの透明性が高まり、取締役会における議論の質もさらに向上することが期待されます。私が社外取締役に就任した当初は、グループ全体の戦略に関する議論がやや物足りない印象でしたが、近年は社外取締役を含めた多様な視点が加わることで議論が深まり、建設的な対話が生まれています。特に事前説明会や月1回のオフサイトミーティングの存在は大きく、執行側と本音で意見を交わすことができる貴重な場です。こうした事前の意見交換があるからこそ、取締役会での議論は形式

にとどまらず、実態に即した深い検討につながっていると感じています。ガバナンスの実効性を確保するためには、こうした対話の地盤が不可欠です。

大野: 初めてオフサイトミーティングに参加した際、提供される情報の質と量に驚かされました。経営課題や戦略の方向性だけでなく、未解決の課題や問題意識まで率直に共有してくれる執行側の姿



勢に、強い信頼感を持ちました。監査等委員としては、こうした情報や活動で知り得た情報を多角的に把握しつつ、取締役会での議論の焦点・論点を適切に見極めることが重要だと感じています。

廣嶋:制度を整えて終わりではありません。透明性ある情報開示と、対話を重ねる姿勢こそが、当社のガバナンスを実態として機能させる柱だととらえています。形式的に整った枠組みに満足するのではなく、内容のある議論を継続できるかどうかが、真の実効性を左右します。その意味でも、社外取締役が現場への理解を深め、自ら課題を掘り下げて発言してくださることは、私たち執行側の視野を広げ、経営判断の質を引き上げるうえで非常に重要な刺激となっています。

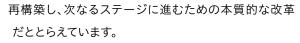
奥田:リスクマネジメントとコンプライアンスに関しても、特別な部会の設置や子会社への主導的な対応など、従来にないスピード感で取り組まれていると感じます。課題を先送りせず、早期に打ち手を講じようとする姿勢は、社内外の信頼醸成にもつながるはずです。一方で、PBRが1倍を下回るなど、依然として市場からの評価が追いついていないのも現実です。制度や枠組みを整えただけでは市場からの評価は上がりません。新中期経営計画で掲げるバリューサイクルの構築・強化やグローカル戦略の推進といった成長戦略を、いかに実行し、具体的な成果として社会に示していけるか。その真価が問われていると感じています。大野:確かに成長戦略を進めるうえでリスク対応の強化は不可欠です。当社では、ガバナンスの実効性を高めるための運用改善を行っていますが、PDCAを回す仕組みが徐々に機

能し始め、「再発防止」から「未然防止」への意識の進化が見られるのは、大きな成果です。 とりわけ、内部統制の運用やグループ会社との役割分担などにおいては、まだ改善の余地 もありますが、方向性としては着実に前に進んでいる実感があります。

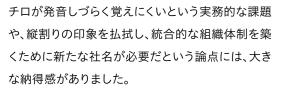
ソリューションカンパニーへの変革に向けて 新たなパーパス・ミッションと社名に込めた意思

廣嶋:今回の新長期ビジョンの策定にあわせて、私たちはグループの理念体系を抜本的に 見直し、2026年3月1日付で社名を「Umios株式会社」へ変更するという、大きな決断に至 りました。

出発点となったのは、経営陣6名が集まり、当社の将来のあるべき姿を徹底的に議論したことにあります。その中で見えてきたのは、私たちがめざすグローバル企業としての姿と、現在の立ち位置との間にあるギャップでした。マルハニチロという社名は長年にわたり多くの人々に親しまれてきましたが、今後の挑戦を象徴するには限界があるのではないかという課題意識が共有されたのです。この社名変更は単なる「屋号の刷新」ではありません。パーパス・ミッションと戦略の関係性を



奥田:最初にオフサイトミーティングで「社名を変えたい」という話を聞いたときは、正直、戸惑いと驚きがありました。マルハニチロという名前には、歴史と信頼が宿っており、その変更には相当の覚悟と明確な意図が必要だと感じたからです。ただ執行側からは、バリューサイクルの強化やグローカル戦略の推進といった背景と意図が丁寧に説明されました。特に、海外でマルハニ



大野: 当時、監査役でしたので、まだオフサイトミー ティングには参加していませんでしたが、取締役会 でこの議題が取り上げられた際には、すでに社内で



徹底的な議論が重ねられてきたことがよく伝わってきました。社名変更とは、単なるネーミングの変更ではありません。長く培われてきたブランドや企業文化と、意識的に距離を置く選択でもあります。その決断からは、「これまでの単なる延長線上ではなく、さらにその上をいく新しい未来を切り拓く」という経営陣の強い意思を感じました。

廣嶋: 実際、経営会議の中では当然ながら反発の声も上がりましたが、池見社長が「全員が納得するまで議論を尽くす」と繰り返し呼びかけ、粘り強く対話を続けたことで、最終的に経営会議メンバー全員が合意に至りました。その後、オフサイトミーティングや取締役会の場を通じて、社外取締役の皆さんに丁寧に背景や意義を説明しながら、合意形成を着実に進めていったという経緯があります。

奥田:このプロセスには、社外取締役として強く共感しました。違和感や懸念も含めて意見を率直にぶつけ合い、最終的に全員が同じ方向を向くに至った。その過程自体が、組織としての覚悟と成熟を示すものだったと思います。

大野: 社名変更という目に見える変化も重要ですが、それ以上に意義深いのは、理念体系 そのものを整理し直したことだと思います。パーパスやミッションが全従業員の行動につながり、現場での判断や日常業務にまで落とし込まれていくようになれば、今回の取組み は本当の意味での価値を持つはずです。

廣嶋:新たな社名やCIの刷新は、グローバル展開を本格化させていくうえで避けて通れないものでした。パーパス・ミッションと戦略を結びつけ、従業員一人ひとりが将来のあるべ



き姿を具体的に描けるようにすることが、変革を根づかせるうえで不可欠です。今後も社 外取締役の皆さんと力を合わせながら、この取組みを確かな成果に結びつけていきたいと 考えています。

未来を見据えた挑戦と 信頼される経営基盤の構築へ

奥田:企業価値のさらなる向上に向けて、経営陣だけでなく、従業員一人ひとりが変革を 自分事としてとらえ、主体的に未来をつくっていく。その姿勢こそが、これからの企業にとっ て不可欠な力になると考えています。私たち社外取締役の役割は、そうした挑戦を支える 土台として、透明性の高い意思決定と、長期的な視点に立った監督を着実に果たしていく ことにあると思っています。

大野:企業の成長は、制度ではなく、「人」に依拠するところが大きいです。 従業員が誇りとやりがいを感じながら、前向きに働ける環境づくりが、持 続的な成長の原動力につながります。現在取り組んでいる人財育成や力 ルチャー改革といった「内側からの改革」を、きちんと積み上げていくこ とが大切だと感じています。

廣嶋:私たちがこれまでガバナンス改革を進めてきた中で、もっとも強く 実感しているのは、透明性と対話こそが企業を強くするということです。 制度や仕組みを整えるだけでは、本当の意味での実効性は生まれませ ん。現場と経営、そして社外取締役とが、相互に信頼し合い、率直な意見 を交わせる関係性を築けてこそ、ガバナンスが企業価値の源泉となって いくのです。

奥田:2026年には、新たな社名とパーパス・ミッションのもと、企業とし ての存在意義があらためて問われるステージが始まります。そうした転

換点だからこそ、私たち自身が覚悟を持ち、外に対して「信頼される企業」として何を示せ るかが重要です。制度改革はスタートラインにすぎません。これから先は、信頼に足る経営 基盤をどう築き、それをいかに行動で証明していけるかが真価を問われる局面です。

大野:こうした改革に本気で挑むには、「現場の声」に耳を傾き続けることが欠かせません。 これからも現場や子会社との対話を重ね、必要な情報を取締役会に還元しつつ、適切なり スクテイクの後押しも行っていきたいと考えています。経営と現場が一体となって挑戦する 文化が、企業全体の持続可能性を支える力になると信じています。

廣嶋:こうした監督機能や信頼の基盤があってこそ、私たちは、「変わる覚悟」とともに未来 へと舵を切ることができます。この挑戦に本気で向き合えるのは、従業員一人ひとりが意 思を持ち、支え合い、信じ合える組織風土があるからこそです。これからの私たちは、パー パス・ミッションを語るだけでなく、それを「行動」で体現していくフェーズに入っています。 私たちの変革への挑戦に、ステークホルダーの皆さまが共感してくだされば幸いです。





●池見 賢

Masaru Ikemi

代表取締役社長

生年月日:1957年12月22日

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

海外業務部部長役 2011年 4月 同社執行役員 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)

❷安田 大助

Daisuke Yasuda

取締役専務執行役員

生年月日:1961年9月2日

1985年 4月 当社入社 2014年 4月 水産第一部長 2020年 4月 当社執行役員 2022年 4月 当社常務執行役員 2025年 4月 当社専務執行役員(現) 2025年 6月 当社取締役(現)

❸小梶 聡 Satoshi Kokaji

取締役専務執行役員

生年月日:1961年5月30日

2003年 4月 株式会社ニチロ入社 2013年 4月 株式会社マルハニチロ食品 商品技術開発部長 2014年 4月 当社商品技術開発部長

2019年 4月 当社執行役員 2022年 4月 当社常務執行役員 2025年 4月 当社専務執行役員(現) 2025年 6月 当社取締役(現)

●廣嶋 精一 Seiichi Hiroshima

取締役常務執行役員

生年月日:1962年1月5日

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)

◎木村 吉男

Yoshio Kimura

取締役

2014年 7月 同金庫総合企画部担当部長 2015年 6月 同金庫JAバンク統括部長 社外取締役

2017年 7月 同金庫執行役員 2021年 4月 同金庫常任参与 (常勤監査等委員) 2021年 6月 株式会社マルハニチロ物流社外監査役

2025年 6月 当社社外取締役(現)

1989年 4月 農林中央金庫入庫

1988年 4月 当社入社

2020年 4月 当社北米事業一部部長役

生年月日: 2023年 6月 当社社外監査役 1966年4月26日 2025年 6月 当社社外取締役(現)

●山嵜 睦

Mutsumi Yamazaki 2022年 4月 当社北米事業部部長役 2023年 4月 当社事業管理部部長役 取締役(常勤監査等委員) 2024年 4月 当社経理部部長役

生年月日:

2024年 6月 当社監査役 1964年5月29日 2025年 6月 当社取締役(現)

❸ 奥田 かつ枝	1986年 4月	三菱信託銀行株式会社入社
		株式会社緒方不動産鑑定事務所入所
Katsue Okuda	2000年11月	
社外取締役		東京地方裁判所民事調停委員(現)
*****		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
生年月日:		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)
1963年12月28日		株式会社九段緒方ホールディングス代表取締役
		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
		株式会社セレスポ社外監査役
		株式会社九段都市鑑定代表取締役
		当社社外監査役
		株式会社シーアールイー社外取締役
		株式会社セレスポ社外取締役(現)
		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)
	1007/- 48	松本が中
❻外ノ池 佳子	1997年 4月	快事性目 明治大学法制研究所講師
Yoshiko Tonoike		大東通商株式会社社外取締役
	2021年 0月 2021年11月	
社外取締役		南木·北沢法律事務所入所
生年月日:		当社社外取締役(現)
1971年1月26日		南木・北沢法律事務所パートナー弁護士(現)
	2023 10/1	10.1. 10.1.(221-2011)
∅ ブラッドリー	1999年 9月	Sullivan&Cromwell法律事務所入所
	2000年 2月	米国ニューヨーク州弁護士登録
エドミスター	2007年 4月	Milbank, Tweed, Hadley & McCloy 法律事務所入所、
Bradley Edmister		パートナー弁護士
bradiey Edinister	2008年 4月	慶應義塾大学大学院法務研究科講師(現)
社外取締役		Ropes & Gray 法律事務所入所、パートナー弁護士
生年月日:		Morgan, Lewis & Bockius法律事務所入所、パートナー弁護士
1974年3月7日		Hogan Lovells 法律事務所入所、パートナー弁護士
1974年3月7日		当社社外取締役(現)
	2025年 3月	Venable法律事務所入所、パートナー弁護士(現)
- 一小 一 一	1070年 4日	新日本製鐵株式會社入社
◎高松 信彦		同社知的財産部長
Nobuhiko Takamatsu		同社執行役員
+1 Al Bright (II)	2012年 4月	
社外取締役		ウジミナス社執行役員
生年月日:	2014年 8月	
1955年6月2日		新日鐡住金株式会社(現日本製鉄株式会社)常務執行役員
		ウジミナス社取締役
		新日鐵住金株式会社(現 日本製鉄株式会社)顧問
	2017年 4月	トピー工業株式会社専務執行役員社長補佐
	2017年 6月	同社代表取締役社長
		同社取締役会長
	2024年 4月	同社取締役相談役
	2024年 6月	当社社外取締役(現)
.1. == ==	100/7 17	- # F-7 40 (- 14 - 14 A A 1 3 A 1
◎大野 泰一		三菱信託銀行株式会社入社
Taiichi Ono		三菱UFJ信託銀行株式会社融資営業部長 同社審査部長
		同社番倉部長 同社執行役員 営業第1部長
社外取締役		向任執行役員 宮茉寿 l 部長 同社常務執行役員
(常勤監査等委員)		同社事務執行役員
生年月日:	2021年 4月 2022年 4月	
1963年1月5日		当社社外監査役
.,05-1/154	2022年 0月	1/1/1/1/1/1/1/1/1/1/1/1/1/1/1/1/1/1/1/

取締役·執行役員

執行役員						
がいなら	社長執行役員	池見 賢		執行役員	足立 克弘	品質保証部、消費者志向推進部、法務・リスク管理部、経理部、監査部
	専務執行役員	安田 大助	海外戦略部門長、マーケティング部門長(各支社 統括)、マーケティング部、開発部、中央研究所、ロジスティクス部	執行役員	東 正美	関東支社長、各支社(関東・中部)
	専務執行役員	小梶 聡	加工食品セグメント長、生産部門長(直営工場 統括)、生産企画部	執行役員	井本 悟史	養殖ユニット長(大洋エーアンドエフ兼務)
	常務執行役員	廣嶋 精一	コーポレート部門長、人事部	執行役員	久留米 克志	加工食品ユニット長、各支社(北海道・東北・広域営業部)
	常務執行役員	熊本 義宣	食材流通セグメント長、農畜産ユニット長	執行役員	岸 祥司	漁業ユニット長、水産資源セグメント海外担当
	常務執行役員	小関 仁孝	コーポレート部門副部門長、経営企画部、事業企画部、サステナビリティ戦略部、財務部	執行役員	峠 敏行	食材流通ユニット長、各支社(関西・中四国・九州)
	常務執行役員	河田 格	水産資源セグメント長、北米ユニット長	執行役員	古田 昌代	DX推進部、総務部
	執行役員	山田 英剛	海外戦略部門副部門長、海外戦略部(Sai Gon Food 兼務)	執行役員	外輪 宏二	水産商事ユニット長、食材流通セグメント海外担当
	執行役員	綿引 建司	生産部門 副部門長	執行役員(非常勤)	ヤン カプタイン	(Maruha Nichiro Europe 兼務)
	執行役員	鷹谷 公博	ファインケミカルユニット長、加工食品セグメント海外担当			

経験と専門性を備えた役員の選任

当社は、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。

取締役におけるスキル・マトリックス

				É	主な専門性・バ	ックグラウン	F		
货	投員名	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・ 人財開発	研究・開発	DX·知財
池見 賢	代表取締役社長	•	•	•			•		•
安田 大助	取締役 専務執行役員	•	•						
小梶 聡	取締役 専務執行役員	•	•					•	
廣嶋 精一	取締役 常務執行役員				•	•	•		•
奥田 かつ枝	社外取締役	•			•	•			
外ノ池 佳子	社外取締役				•				

				É	Èな専門性・バ	ックグラウン	F		
役員	[名	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・ 人財開発	研究・開発	DX·知財
ブラッドリー エドミスター	社外取締役	•	•	•	•				
高松 信彦	社外取締役	•	•	•				•	•
大野 泰一	社外取締役 (常勤監査等委員)	•				•			
木村 吉男	社外取締役 (常勤監査等委員)	•				•			
山嵜 睦	取締役 (常勤監査等委員)		•			•			

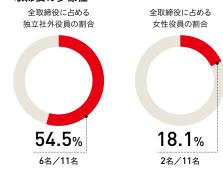
なお、上記につきましては、各役員が有するすべての経験や知見を表すものではありません。 ※2025年6月末時点

スキル項目の選定基準

項目	選定理由	該当人数	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を必要な項目として選定しています。	8名	財務·会計	財務・会計領域における専門家(公認会計士など)、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な項目として選定しています。	5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を必要な項 目として選定しています。		人事·人財開発	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な項目として選定しています。	2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 する豊富な経験を必要な項目として選定しています。		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な項目として選定しています。	2名
法務・リスク	法務・リスク領域における専門家(弁護士など)あるいは、企業の担 当部門における豊富な経験を必要な項目として選定しています。	4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な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。 ※2025年6月末時点

取締役の多様性



コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制

取締役会における審議の充実と監督の独立性を高め、経営陣への権限移譲と迅速な意思決定 により、環境変化への対応力強化と企業価値の向上をめざすため、当社は2025年6月25日の株 主総会で監査等委員会設置会社へ移行することを決定しました。

取締役会

当社は、執行役員制度を導入して監督と執行を分離することにより、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っています。原則として毎月1回開催し、経営の基本方針・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。2025年3月期における取締役会は臨時取締役会を含めて16回 開催されました。

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。2025年3月期にお ける指名・報酬委員会の開催回数は6回でした。

経営会議

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7名で構成されています。原則と して调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迅速な経営の意思決定を行い、 重要な事項については取締役会に報告します。

監査等委員会

2025年6月25日より設置した監査等委員会は、社外取締役2名を含む3名で構成されていま す。監査等委員会は、監査等委員会規程および関連する社内規程などにもとづき、取締役の職務 執行の適法性・妥当性の監視・監督および監査などを行います。

その他の委員会

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、 委員またはオブザーバーとして各委員会に取締役会メンバーが参加しています。

各委員会の構成

委員会名	委員長	副委員長	委員およびオブザーバー*
コンプライアンス委員会	廣嶋	安田	池見、小梶、奥田、外ノ池、高松、大野、山嵜
品質委員会	小梶	_	池見、安田、廣嶋、奥田、外ノ池、高松、大野、木村
サステナビリティ 推進委員会	小関	河田	池見、安田、小梶、廣嶋、奥田、外ノ池、高松、大野、山嵜
知的財産委員会	廣嶋	_	安田、小梶、木村
情報管理委員会	廣嶋	小関	安田、山嵜
商品開発委員会	安田	_	池見、小梶、廣嶋
DX推進委員会	小関	古田	池見、安田、小梶、廣嶋、木村、山嵜

[※] 委員およびオブザーバーは、取締役のみを記載しています。

コーポレート・ガバナンス

ガバナンス強化に向けた方針

取締役会における討議の活性化

社外取締役へ当社グループ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・視察な どの施策を講じています。2024年度は、2026年3月の社名変更に向けてオフサイトミーティング などの場も活用しながら、CI変革・中期事業戦略に関する討議など、活発な議論を重ねてまいり ました。

また、経営会議の諮問機関である各委員会への参加に加え、社外取締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。

政策保有株式に対する考え方

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保有目的および投資価値を検証し、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、株価や市場動向をふまえ、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。

2025年3月期における政策保有株式の純資産比率は9.96%(前年比△4.76pt)となりました。

取締役会実効性評価

当社は、コーポレート・ガバナンス・ガイドライン第21条に定めるとおり毎年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。2025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 育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ふまえ、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

- 成長戦略・中期経営計画
- 2 グローバル・グループガバナンス/ リスクマネジメント / コンプライアンス
- 3 監査の信頼性の確保
- 4 資源配分など
- 5 任意の仕組みの活用
- 6 取締役会の多様性・資質・知見
- 7 役員研修
- 8 人的資本
- 9 サステナビリティ課題への対応
- 10 株主との対話
- 11 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、役割と責任をふまえ た執行力の担保、運営の適切性・審議 の充実、指摘事項管理、など)

取締役会の実効性に関する分析・対応状況

2025年3月期の認識課題と取組方針

- 戦略議論等の実質的な議論を行うための議題改革の継続
- 重要な経営テーマに関する年間の審議計画などの合意

対応状況

- 新中期経営計画の策定において、人的資本や株主との対話などに関す る方針・進捗の報告をふまえ、新長期ビジョンのあり方を取締役会メン バーにて議論したほか、各委員会では当社の重要な経営テーマについ て、社外役員を含めた意見交換を実施
- 2 取締役会の年間審議計画を作成し、重要な経営テーマについて、取締役 会でのさらなる戦略的かつ深度ある議論を行うとともに、特に社外役員 に対しては、審議計画を意識した適切かつ透明性の高い情報提供を実施

今後に向けて

2026年3月期の 認識課題と取組方針

- グループ全体の成長戦略とガバナンスの関連性を意識した取締役会で
- 2 モニタリング強化のための情報提供体制の高度化
- 3 株主・投資家等との対話方針の具体化および、戦略的な情報発信の 枠組み構築

20%

コーポレート・ガバナンス

役員報酬制度に関する考え方

当社の経営陣・取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬については、①固定報酬、②短期業績連動報酬、③中期業績連動型株式報酬で構成されています。なお、社外役員は固定報酬のみとしています。 また、当社は取締役会の任意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。

▶ 代表取締役社長 ~取締役専務	固定報酬 40%		短期業績連動報酬 30%		中期業績連動型株式報酬 30%	
▶ 取締役常務 ~執行役員	固定報酬 50%		短期業績連動報酬 25%		中期業績連動型株式報酬 25%	
	固定報酬	短期業績	直動報酬		中期業績連動型株式報酬	
位置づけ	職務執行の対価	短期インセンティブ 当該事業年度の業績に連動		中長期インセンラ		
付与方式	金銭		株式			
概要	●各取締役の役位や役割・責務等を考慮し、総合的に勘案し、 月例で支給	●財務活動も含めた総合的な収益 から、連結経常利益、連結MNEV められる個別目標を評価指標とし 成度に応じて算出された額を翌年	および各役員の役割に応じて求 、別途定める基準に従い目標達	与を目的として、 • 連結MNEV、TS 途定める基準に 積されたポイント	価値向上と持続的成長を図るためのインセンティブの付業績連動型株式給付制度「株式給付信託(BBT)」を採用R(株主総利回り)およびESG指標を評価指標とし、別従い目標達成度に応じてポイント付与し、退任時に累~を1ポイント=1株として7割を当社株式、3割を退任の定時株主総会日の株価で換算した金銭として支給	

短期業績連動	短期業績連動報酬の評価指標							
全社統括役員	連結経常	利益 50%	連結MNEV 50%					
事業担当役員	連結経常利益 25%	連結MNEV 25%	担当事業の 連結経常利益 20%	担当事業の 連結MNEV 20%	個人目標 10%			
部門担当役員	連結経常利	益 45%	連結MNE\	個人目標 10%				

ESG目標 20% 全社統括役員 連結MNEV 60% TSR 20% 部門担当役員 担当事業の 連結MNEV 30% ESG目標

TSR 20%

中期業績連動型株式報酬の評価指標

連結MNEV 30%

事業担当役員

▶ 社外役員 固定報酬 100%

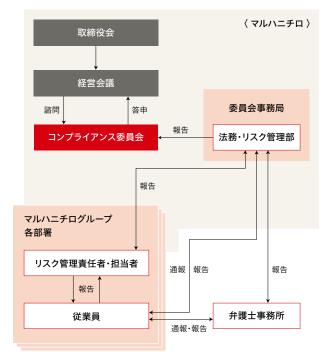
コンプライアンス

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、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・不祥事事例を考慮して、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。

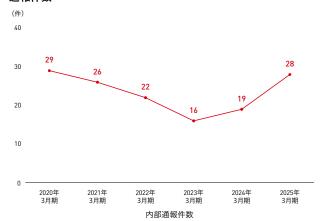
コンプライアンス体制



内部诵報制度

当社グループでは、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、当社グループで働くすべての役 職員(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付け、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、「グループ理念ポケットブッ クト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。2024年度の内部通報件数は28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。

通報件数



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薬混入事件において、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。

会社側が一方的にグループ理念を説明するのではなく、従 業員一人ひとりが、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。

2014年から始めたこのグループ理念研修は、国内グループ会社およびマルハニチロ全事業所の全従業員を対象に、オンライン研修も併用しながら、マルハニチロ役員を講師として順次展開しています。



新入社員グループ理念研修

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、リスクマネジメントを、事業に潜在するリス クの低減に加え、新たな機会をとらえるための機能と位置づ けています。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」として、リスクと機会を適切に管理し、透明性の 高い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、当社各部署 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、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、当社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。

リスク評価をふまえたPDCAサイクルの実践

当社グループでは、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、当社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けています。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当社社長に報告され るだけでなく、当社各部署およびグループ各社に設置したリスク 管理担当者から当社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

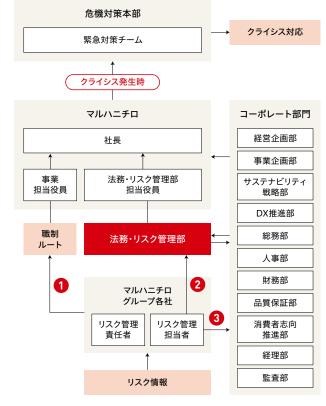
感染症対策

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。

リスク情報の流れ



● 通常の流れ ② ③ リスク管理担当者より直接報告

リスクマネジメント

想定している主なリスク

リスク項目	影響度 発生 可能性	関連する機会とリスク ○機会 ●リスク	主要な取組み
原材料価格の 変動	大 高	原材料の需要動向、為替や漁獲高の変動などによる仕入価格の高騰など棚卸資産の評価損	取扱品目、調達先、調達時期の分散化仕入価格、販売価格の適正維持在庫水準の適正化
原油価格の高騰	大 高	動燃料コストの上昇発送配達費などの上昇	設備の省エネ化や効率的な操業 カートンモジュール化などによる保管配送の効率化 在庫水準の適正化
地震など 自然災害・ 感染症および 事故など	大 高	 地震など自然災害による生産設備の破損および操業停止、物流機能の麻痺等による商品供給不能 養殖事業における予防困難な魚病等の発生による養殖魚の斃死 台風、赤湖などによる養殖魚の斃死 	生産、保管拠点の分散と再編 事業継続計画(BCP)の策定 衛生管理の徹底、フレックスタイム勤務による時差出動、在宅勤務などによる従業員感染防止 共済、保険制度への加入 病気に強い魚、養殖方法の研究
多数 労働力の確保	大 高	DX推進による、ビジネスモデルの変革、カルチャー改革労働力不足による操業停止、生産性の低下	・業務プロセスの標準化、変革による生産性の向上 ・適正な賃金体系の構築 ・戦略的な操業エリアの選択および生産拠点の再編 ・機械による省人化のさらなる促進 ・キャリア採用の有効活用など人員募集方法の工夫 ・デジタル技術の有効活用と業務標準化・平準化による業務生産性向上
情報管理	大 中	● 個人情報・機密情報の漏洩などによる社会的信用の低下 ● 重要な情報の盗難、紛失、誤用、改鼠など ● 情報システムの停止など ● サイバー攻撃による対応費用の発生	・規程、マニュアルなどの整備・従業員に対する教育の継続・システム管理体制の構築、運用・サイバー攻撃への対処(インフラの整備、インシデント対応訓練)
コンプライ	大 中	● 食品衛生法、倉庫業法、独占禁止法などの法的規制違反による対応コストの発生● すべてのステークホルダーからの信頼低下	規程、マニュアルなどの整備従業員に対する教育の継続内部通報制度、内部監査の機能強化
資金調達	大 中	金融危機などによる資金の枯渇各種リスク要因により計画未達による追加の資金調達など	・資金調達先および期間の適度な分散 ・財務体質の維持・強化 ・各種リスク要因の適時の分析と対応 ・無新の情報にもとづく適時の計画の見直し ・CCC(キャッシュ・コンパージョン・サイクル)の適正化による資金効率向上 ・資金調達方法多様化の検討・実施

リスク項目	影響度	発生 可能性	関連する機会とリスク ○機会 ●リスク	主要な取組み
多様化する 市場ニーズへの 対応	中	官	○ 適切な市場マーケティングによる顧客層の拡大 ● 国内の少子高齢化、人口減少に伴う需要減	市場ニーズに応じたソリューション提供 のための研究開発力・技術力強化と商品 ラインナップ拡充グループ全体での海外市場展開拡大
-\$- 債権管理	中	高	予期せぬ得意先の経営破綻の発生追加的な貸倒損失や貸倒引当金の計上	•情報収集、与信管理および債権保全など
○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○	中	宫	輸入製商品の仕入価格への影響借入金の調達金利への影響為替による海外子会社業績の円貨への換算影響金利の変動による海外子会社業績への影響	為替予約および変動金利から固定金利へのスワップなど財務体質の維持・強化資金調達方法多様化の検討CCCの適正化による資金効率向上
カントリー リスク	中	高	● 海外事業において進出国およびその 周辺諸国の政治・経済・社会・法制度 などの変化による経済活動の制約 ● テロ、暴動および戦争の発生による経 済活動の制め、サプライチェーンや流 通網の遮断など ● 他国の関税政策を受けた販売価 格・調達コストの変動	進出国の適度な分散 進出国および進出エリアに関する情報収集 資源アクセス強化による調達先の適度な分散 加工食品事業における、外国産原料から国産原料への変更可否を検討
TAX 品品 税務	中	中	● 各国における租税制度の改正、税務 行政の変更や税務申告における税務 当局との見解の相違などによる追加 的な税務負担など ○● 将来課税所得の見積もり変更など による税金費用の減少または増加	* 各国における税法の遵守 * 各国における税法の遵守 * 各国における税制や税務行政の変更への対応策の実行 * 税金および税金関連費用をふまえた事業計画または仕組みの計画・実行
知的財産	中	中	競合他社に対する優位性の確保使用許諾料など損害賠償、使用差止など	*適切な出願戦略の推進 *ブランド・商標保護体制の整備 *知財教育および啓発による知財人財の育成 *発明報奨制度 *社内担当者や弁理士事務所などを通じた 日常的な調査・確認
国定資産の 減損	中	中	● 物流事業の物流センターおよび加工 食品事業の生産拠点等の立地条件の 悪化、設備の老朽化・陳腐化および販 売不振などによる収益悪化による減損 ● 金利の急激な上昇	*投資審議会・経営会議などにおける投資計画および投資金額の適切性に関する審議 *投資後の定期的なモニタリングおよび フォローアップ
投資有価証券の減損	中	中	● 急激な株価変動や投資先の業績不振 などによる資産価値の下落および減損 など	• 個別銘柄による投資価値の定期的な検証 ・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政策保有株式の売却 による縮減