

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

／コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

1. 基本的な考え方

当社グループは、企業理念・経営目標の実現・達成を目的としたコーポレート・ガバナンス体制を構築しており、この体制を的確で効果的に運用する仕組みを内部統制システムと捉え、企業価値の向上と持続的な発展に繋げるべく取組を進めております。

なお当社は、2015 年12 月より株式会社荳番屋をグループ化しております。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おります。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

当社は、コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しています。
また、2021年6月の改訂後のコードに基づき記載しております。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】

2021年6月の改訂後のコードに基づき記載しております。

【原則1－4：政策保有株式】

当社は、ステークホルダーと複数のつながりを持つ「マルチステークホルダー化」をグループとして推進するなかで、戦略的な取引関係や協力関係の維持強化のため、当社グループのマルチステークホルダーとして相応しく、当社グループの企業価値向上に資する相手先の株式を保有しております。

なお、当社グループの企業価値向上に資することが認められる場合を除き、原則として政策保有株式の新規取得は行いません。個別の政策保有株式については、戦略的な取引関係や協力関係の維持強化や原材料調達等の事業戦略からの定性的観点と、時価、関連取引額、含み損益、配当金額や政策保有株式の純資産割合等の定量的観点の両面で継続的に保有合理性を検証しており、既に保有している株式において、保有合理性がないと判断した銘柄については、適宜縮減していきます。取締役会において、中長期的に当社グループの企業価値向上に資するものであるか、また当社グループの財務の健全性に悪影響を与えるものではないかなどを総合的に検証し、保有の是非や保有規模を判断しております。なお、毎年の上級役員会において、前年度期末時点の保有状況を報告しております。

保有する政策保有株式について、第八次中期計画（2024.4～2027.3）の3か年では、30%縮減（2024年3月期比）を計画しており、2026年3月期累計では、取締役会決議を経て17.6%の縮減をいたしました。なお、具体的な売却状況や期末残高等は有価証券報告書をご確認ください。

https://housefoods-group.com/ir/ir_library/report/

政策保有株式の議決権行使につきましては、相手先との関係強化や当社グループの持続的成長・企業価値向上に資する議案内容かどうかを判断し対応しております。また、当社グループの株主価値を毀損すると考える議案には反対する方針としております。

【原則1－7：関連当事者間の取引】

当社と当社取締役が代表者を兼務する他社との取引などの利益相反取引や、競業取引につきましては、取締役会で承認を得たうえで実施しております。また、その取引状況や取引結果につきましては、取締役会で報告を行っております。

【補充原則2－4（1）】

<人材育成方針と社内環境整備方針>

当社グループは、グループ理念の実現に向けて果たすべき「3つの責任」を掲げており、そのひとつを「社員とその家族への責任」としております。2024年4月からの第八次中期計画では、全体計画において「グローバルなVC 構築で成長をめざす」を掲げています。その実現のためには、高まりつつある多様性を社員とグループの成長に変換していく必要があり、多様な人材がより個性を発揮しながら、組織の壁を超えてダイナミックに協働・共創することが求められます。このことから、第八次中期計画では「ダイバーシティを力に変える」を「社員とその家族への責任」の取組テーマとし、「他者への理解を深めて、自分と組織の固定観念を打破し、イノベーションを創出する」ことに取り組んでいきます。

具体的な施策として、人材育成と社内環境整備に関し、5つの具体的な取組を実行していきます。そして、これらの「社員とその家族への責任」の取組を当社グループにおける人的資本経営の推進であると位置づけています。

【多様な個人が集い、働きがいを感じられる社内環境整備】

①グループ内・外の人材の流動性を高めるオープンな仕組みづくり

②多様性を受け入れ、チャレンジを後押しする組織風土づくり

【個と組織の活性化】

③主体的な自己変革を支援、育児・介護等のサポート体制の充実

④共創を意図した関係性や場の創出

【グローバルなVC構築を実現するための人材ポートフォリオ】

⑤VC戦略と社員の活躍を同時実現する、組織構造と人材配置の探求と実践

また、第八次中期計画では「社員とその家族への責任」に関する目標として次のとおりKPIを設定しております。

- ・主体的なチャレンジ行動：チャレンジ・公募施策に応募したグループ社員の割合 20%以上
- ・組織風土診断結果：「多様性受容風土」・「チャレンジ促進風土」の肯定回答割合 70%以上
- ・女性活躍推進：グループ管理職の女性割合 20%以上

<中核人材の登用等における多様性の確保>

当社では、性別・国籍等に関わらず、多様な人材の採用、適材適所の配置や登用を行うことを原則としており、様々な経験・適性・属性を持つ人材が集いチームとなることでイノベーションの創出に取り組んでおります。また、人材の多様性に関しては、「採用」「育成」「登用」の各観点で取組を進めております。

女性に関しては、将来に向け人材の裾野を広げ、女性が活躍しやすい社内環境づくりを進めております。国内ハウス食品グループの女性管理職割合（2024年3月期 12.2%）を、第八次中期計画最終年度（2027年3月期）までに20%とする目標を掲げ、女性の管理職登用に取り組んでおります。（26.3期実績：15.2%）

外国人に関しては、当社中期計画においてグローバルなVC構築で成長を目指すことを掲げており、海外での成長テーマを牽引する人材の確保を重要施策と考え取り組んでいます。国内・海外のハウス食品グループの管理職人数に占める外国人の管理職割合は、26.5 %（26.3期実績）となっております。また、国内のハウス食品グループにおいては、外国籍社員が11名在籍しております。今後も、国籍を問わず、最適な人材活用、育成・登用を進めてまいります。

中途採用者に関しては、多様な個人が集い働きがいを感じられる社内環境整備の観点で、グループ主要会社における採用者数の割合として「新卒：中途＝60：40」を目標に中途採用を拡大してきました。これにともない、国内のハウス食品グループの管理職に占める中途採用者の割合も22.4%（26.3期実績）となっており、今後も育成・登用を進めてまいります。

各テーマに沿った取組内容や目標については、統合レポートで開示しております。

https://housefoods-group.com/ir/ir_library/e_guide/index.html

[原則2-6：企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮]

企業年金基金のアセットオーナーとしての機能を発揮できるよう、金融機関に委託している運用状況について定期的にモニタリングを行っております。また、当社および主要事業会社の財務部門の責任者等で構成される「資産運用委員会」を設置し、外部専門家の助言も踏まえて運用の基本方針や資産構成割合の確認を行うことで、運用の専門性を高めるとともに、管理を強化しております。

[原則3-1：情報開示の充実]

(i) 会社の目指すところや、経営戦略、経営計画

当社は、グループ理念体系、経営戦略、中期計画等を、有価証券報告書、当社ホームページ、統合レポート等により、広くステークホルダーの皆様が開示しており、また、株主総会、決算説明会の中で、株主・投資家の皆様と直接説明を行っております。

以下の当社ホームページに開示しております。

<https://housefoods-group.com/company/philosophy.html>

https://housefoods-group.com/ir/ir_library/index.html

(ii) コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針

本報告書「Ⅰ. 1. 基本的な考え方」に記載のとおりであります。

(iii) 経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続

本報告書「Ⅱ. 1. [インセンティブ関係] および [取締役報酬関係]」に記載のとおりであります。

(iv) 経営陣幹部の選解任と取締役候補の指名を行うに当たっての方針と手続

経営陣幹部の選任と取締役の指名を行うに当たっては、下記のとおり選任基準を定め開示しております。取締役候補者は、定款で定めた取締役の定員の範囲のなかで、取締役に求められる監督と執行における専門性と経験を考慮し、取締役会の諮問に基づき指名諮問委員会による審議を経たうえで、選任基準にふさわしい人材を取締役に決議し、株主総会に付議する手続としております。

なお、将来、取締役に担う人材には、事業会社取締役を経験する等の実践的な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おります。

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、株主総会に付議いたします。

<取締役（監査等委員である取締役を除く。）選任基準>

- ・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選任基準>

- ・幅広い経験や見識に基づき、監査・監督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

なお、指名諮問委員会については、本報告書「Ⅱ. 1. [任意の委員会]」に記載のとおりであります。

(v) 経営陣幹部の選解任と取締役候補の指名を行う際の、個々の選解任・指名についての説明

取締役候補者の選解任理由を、株主総会招集通知に掲載しております。

[補充原則3-1 (3)]

<サステナビリティについての取組>

当社グループは、第八次中期計画において「3つの責任」（お客様に対する責任、社員とその家族に対する責任、社会に対する責任）を活動の柱にしております。そのうち、「社会に対する責任」では、「循環型モデルの構築」を重要テーマとし、グローバルな企業活動で生じる環境負荷については企業責任として取り組んでおり、2024年4月に「ハウス食品グループ長期環境戦略2050」を策定いたしました。「ハウス食品グループ長期環境戦略2050」の詳細は、以下の当社ホームページの第八次中期計画説明会資料p25～p26に開示しております。

https://housefoods-group.com/ir/ir_library/pdf/medium_term_08.pdf

その実現に向けた重要課題として「気候変動への対応」と「資源循環社会の実現」の2つを掲げております。

「気候変動への対応」では、2050年のカーボンニュートラル達成（Scope1, 2）を長期目標とし、2030年度目標を▲38%（2013年度比）に設定すると

ともに、マネジメント単位を売上原単位ではなく総量とすることいたしました。主な取組として、多拠点一括エネルギーネットワークサービス (JFE エンジニアリングとの共創取組) を導入し、国内のグループ9社18拠点へCO2排出量の低い電力を供給する取組を2024年4月よりスタートしております。また、環境設備投資を促進するために、インターナルカーボンプライシング (ICP) の考え方を導入し、自助努力によるCO2排出量削減に取り組んでおります。

なお、2021年5月には気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) 提言への賛同を表明し、TCFD提言に沿った気候変動対応に関する検討を行い、ステークホルダーへの情報開示を推進しております。詳細は以下の当社ホームページに開示しております。

<https://housefoods-group.com/sustainability/report/esg/pdf/tcf.pdf>

「資源循環社会の実現」では、地球上の限りある資源を「減らす」「活かす」「戻す」で循環させる仕組みを構築し、バリューチェーンを持続可能にすることを旨とし、具体的な取組対象として「廃棄物・副産物」「プラスチック」「水」を掲げております。それぞれに関する第八次中期計画の目標は以下のとおりであります。

- ・廃棄物: 25%削減 (売上原単位2021年度比)
- ・副産物: 再資源化率99.5% (再資源化を前提として有価物化に取り組む)
- ・プラスチック: 「製品の容器包装」を対象とした化石資源由来のプラスチック使用量8.5%削減 (2018年度比)
- ・水: 「水枯渇リスク地域」に該当するハウスフーズアメリカ社のロサンゼルス工場における実際の水枯渇逼迫度の明確化および対策の具体化

なお、廃棄物を減らす取組として、CVCファンドによる出資を通して、工場汚泥削減に向けた実証実験を出資先と協働で進めております。また、環境・人権・健康等の社会課題の視点から取り組むべき経営課題を明確にし、本業での「地球と社会の持続可能性」実現を推進することで「3つの責任」を果たしていくため、2024年度よりCSR部をサステナビリティ推進部と名称変更しております。

サステナビリティについての取組の詳細は、以下の当社ホームページに開示しております。

<https://housefoods-group.com/sustainability/>

<人的資本や知的財産への投資等>

人的資本への投資については、本報告書「[補充原則2-4 (1)]」に記載のとおりであります。

知的財産への投資では、技術のオープン化や、技術の多面活用による事業貢献を目指した投資を積極的に行っております。また、共創により新しい価値を創出するには、自社技術を保護したうえで特許を積極的にオープン化し活用することが不可欠と考え、研究開発から生み出される技術を、特許権や意匠権の取得、品種登録をすることで知的財産としての構築を推進しております。また、グローバル展開の強化に向け、当社グループが国内外で展開する各ブランドの商標権を取得することで、ブランドを保護するとともに、認知度を高め、現地で愛されるブランドの育成・価値向上にも努めております。

なお、バリューチェーンの成長実現に向け、川上から川下における幅広い領域で新しい価値を創出するための技術に関して戦略的に特許等の出願・権利化を行い、特許の注目度を図る指標も向上しております。さらに、担当業務以外の研究や事業創出に取り組む「One Day a Week」や、グループ社員同士で価値創出を探る「未来共創EXPO」などを通じて、バリューチェーン全体で考える視点を強化させております。また、新たなビジネスの種の獲得はもとより、すでに所有している多くの知的財産の活用領域を拡大するためには、デジタル技術が必要不可欠であり、業務変革の企画とデジタル技術の活用を力に付けるためのDX人材育成プログラム「DRIVE」にも注力しております。

各テーマに沿った取組内容や目標については、統合レポートで開示しております。

https://housefoods-group.com/ir/ir_library/e_guide/index.html

[補充原則4-1 (1)]

取締役会では、法令、定款ならびに当社取締役会規則に基づき、重要な業務執行事項を決定しております。それ以外の事項については、「業務分掌規程」や「職務権限責任規程」等に基づき、各事業責任者に権限委譲を行い、迅速で効率的な業務執行を行っております。

[原則4-9: 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質]

当社は、独自の独立性判断基準は策定しておりませんが、東京証券取引所が定める独立性判断基準を準用し、一般株主と利益相反の生じるおそれがない者を、独立社外取締役として選任しております。

[補充原則4-10 (1)]

本コードに関しては、本報告書「II. 1. [任意の委員会]」に記載のとおりであります。

[原則4-11: 取締役会・監査等委員会の実効性確保のための前提条件]

各取締役の専門性と経験は、スキル・マトリックスで開示しております。取締役の選任・解任等については、本報告書「I. 1. [コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示] および [原則3-1 (iv)]」に記載の選任基準に即して、取締役会の諮問に基づき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が審議し取締役会へ答申した後、取締役会決議を経て株主総会に付議いたします。

監査等委員である取締役は、財務・会計・法務に関する知見などを含めた幅広い経験や見識を有しております。

[補充原則4-11 (1)]

取締役会のスキルについては、ハウス食品グループの企業経営に必要な機能を備えるべきスキルとして特定しております。また、年齢や性別を問わず、多様な専門性と経験を有した者により、機動的な意思決定と相互の監督を確保できる規模で構成することとしております。なお、取締役会のスキル・マトリックスを、本報告書の最終頁および以下の当社ホームページに掲載しております。

https://housefoods-group.com/sustainability/governance/#anchor_05

取締役候補者の指名や選解任の手続きは、本報告書「[原則3-1]」に記載のとおりであります。

[補充原則4-11 (2)]

取締役の重要な兼職の状況は、株主総会招集通知で開示しており、合理的な範囲にとどめております。

[補充原則4-11 (3)]

当社は、定例取締役会を、8月を除き毎月開催している他、決算内容承認の取締役会ならびに必要に応じて臨時取締役会を開催し、重要な業務執行に対する迅速な意思決定を行っております。また、社外取締役は、取締役会決議を予定している重要案件について、答申部門からの事前の直接説明や事務局等からの事前説明を受け、取締役会での積極的な意見表明につなげております。取締役 (監査等委員である取締役を除く。) は、個々人の業績評価システムのなかで、自己評価および多面評価を行っております。

また、当社では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おります。

原則として、毎年12月に取締役全12名（うち社外取締役4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、アンケート方式（4段階評価＋自由記述評価）での評価を行っています。設問は独自に作成しており、主に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、報酬諮問委員会の状況について評価をしています。なお、2026年3月期における取締役会実効性評価においては、従来の4段階評価＋自由記述評価に加え、前期との比較評価も行いました。

アンケートの結果は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上で、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おります。また、取締役会だけでなく、監査等委員会や指名諮問委員会、報酬諮問委員会についても得られた結果に対して関係部署・関係者と対応策を協議しながら改善に取り組んでいます。

なお、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、取締役会の実効性の向上と取締役会の機能強化に努めています。

＜2025年3月期に実施した取締役会実効性評価結果に基づき、2026年3月期に対応した取組＞

1) 決議事項答申の改善・強化

取締役会決議事項答申時の資料において、決議内容と範囲をより明確に記載する対応や意思決定の質の向上につなげるための判断材料の提供を強化いたしました。

2) 定例報告議題のさらなる改善

各議題の説明・質疑時間確保および議論の質の向上を図るため、年間の報告タイミングの調整に加え、今後の課題対応や活動を中心とした報告内容とすべく、改善対応に取り組みました。

3) 役員向け外部研修プログラムの活用

役員の能力向上に向けた外部研修プログラムを選定し、業務執行取締役として必要な知識習得に繋げる取組を行いました。

＜2026年3月期に実施した取締役会実効性評価＞

●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いたしました。また、前期と共通の設問のうち7項目については、前期の4段階評価点から改善が見られました。なお、新たに導入した前期との比較評価においても、取締役会の実効性向上を確認することができました。

一方で、取締役会の決議事項の答申内容や定例報告事項の報告内容・方法において引き続き改善検討の余地があることを把握したため、継続して改善取組の検討を行っています。

●評価結果に基づいた対応状況

定例報告議題の報告方法の見直し、更なる改善・強化を図るべく、各事業報告のフォーマットの一部共通化を行いました。

また、2025年3月期より開始した、業務執行を担当する取締役による半期に一度の「役員総括」の取組を発展させ、総括内容をもとに社内取締役と社外取締役の双方での意見交換の時間を設け、自由闊達で建設的な議論に繋げております。

以上のように、当社では抽出された課題に即した取締役会の運営強化と改善取組のサイクルを回すことで、取締役会実効性の更なる向上、およびコーポレート・ガバナンスの一層の強化に努めており、取締役会の実効性が確保されているものと考えております。

〔補充原則4－14（2）〕

取締役には、社内で開催する学習会への出席や、第三者機関による外部研修の受講等を通じて、教育を受ける機会を、必要に応じて設けております。社外取締役は、事業活動の理解促進のために、本社以外の事業所やグループ会社を訪問・視察する機会を、年間数回設けております。

〔原則5－1：株主との建設的な対話に関する方針〕

株主様との建設的な対話を促進するための方針は、次のとおりです。

・機関投資家に対する対話として、決算説明会を年2回開催し、社長が説明を行っています。また、各機関投資家との個別面談の場を随時設定し、広報・IR部担当取締役または広報・IR部長が説明を行っています。これらの対話を通じて得られた投資家の皆様のご意見は、広報・IR部担当取締役が定期的に取締役会に報告しております。株主・投資家の皆様との対話状況は、以下の当社ホームページで開示しております。

https://housefoods-group.com/sustainability/ir/ir_policy.html

・個人投資家に対する対話として、株主様向けの施設見学会開催や証券会社主催の企業説明会への参加など、個人投資家の皆様に当社グループの事業活動をご理解いただく機会を設けております。また、業績・指標・配当などの投資の参考にする情報を、以下の当社ホームページに掲載しております。

<https://housefoods-group.com/ir/financial/index.html>

・情報開示の際は、フェアディスクロージャーを徹底しております。なお、情報開示方針（ディスクロージャーポリシー）は、以下の当社ホームページで公開しております。

<https://housefoods-group.com/ir/disclosurepolicy/index.html>

〔補充原則5－1（1）〕

決算説明会や投資家との面談には、代表取締役および業務執行取締役が合理的な範囲で直接的な対話（面談）に臨み、説明を行っています。社外取締役は、経営から独立した客観的な立場で、取締役による日々の業務執行を監査・監督することが主たる役割と考えておりますが、それに加えて、社外取締役と株主・投資家との直接的な対話機会を適宜設定しております。

〔原則5－2：経営戦略や経営計画の策定・公表〕

2024年4月よりスタートした第八次中期計画では“「食で健康」クオリティ企業への変革＜第二章＞グローバルなバリューチェーン構築による成長”をテーマに掲げ、グローバルにバリューチェーン体制を構築し、将来に向け更に成長できる礎を築くと同時に、資本コストを意識した経営に向けてROICを導入するなど、バランスシート視点での意識改革と経営指標の改善に取り組んでいます。

具体的な目標および取組計画は、以下の当社ホームページ「第八次中期計画説明会資料（PDF）」に公開しております。

https://housefoods-group.com/ir/ir_library/pdf/medium_term_08.pdf

当社では、B/SとP/Lをつなぐ「5つの経営指標」（ATO、ROS、ROA、自己資本比率、ROE）を活用した「あるべきプロポジション」の考え方を第四次中期計画より取り入れております。「あるべきプロポジション」については以下の統合レポートで開示しております。

https://housefoods-group.com/ir/ir_library/e_guide/

[資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応]

記載内容	取組みの開示 (アップデート)
英文開示の有無	有り
アップデート日付 更新	2026年9月30日

該当項目に関する説明 **更新**

当社では、資本コストや株価を意識した経営を推進するべく、ROICマネジメントの導入、資源配分の明確化、株主のみならずとの価値共有を高める仕掛けに取り組んでおります。また、第八次中計の進捗や今後の事業環境を踏まえ、グローバル成長の加速と資本効率の向上を目指した「構造改革」に取り組んでまいります。「構造改革」においては、コア事業であるスパイス系VCに経営資源投下を集中し、成長戦略の実現に向けた組織改革を実行していくと共に、財務戦略を強化することで、利益成長と自己資本マネジメントの両輪でROEの向上を推進してまいります。

なお、ROICマネジメントについては、当社課題である資本効率の低さを認識したうえで、ROIC(全社)を「事業ROIC」と「事業性資本割合」に分解し、それぞれの指標を改善していくことでグループ全体の資本収益性向上を目指しております。

現状認識および具体的な取組の詳細は以下のとおりです。

●現状分析・評価

当社の株主資本コストは6%と設定しております。PBRは近年19.3 期をピークに低下傾向にあり26.3期は0.95倍、ROEは直近5年(22.3期～26.3期)平均で約4.7%、ATOは1回転未満という状態であり、資本効率の改善が必要と捉えております。「事業ROIC」は既存設備および新規投資の投資収益性向上を図るため、「限界利益率」「稼働率」「設備効率」を軸に分析した課題抽出を進め、収益性及び生産効率を改善に取り組んでまいりましたが、収益力に課題を残し4.8%で着地しており、改善は道半ばとなっております。一方で、「事業性資本割合」は財務資本政策に基づき政策保有株式縮減や固定資産売却を実施した結果、86.0%まで着実に改善を進めることができました。特に、政策保有株式に関しては、第八次中期計画の3か年で計画した150億円に対して、25.3期から26.3期の累計で92億円の縮減まで進んでおり、3か年では計画を上回る見込みです。また、資源配分の明確化の観点では資産縮減や八次中計当初計画以上の株主還元を進めましたが、投資計画の変更もあり手元資金・自己資本は増加傾向となっております。

なお、直近5年間の主要な指標の推移は以下のとおりであります。(いずれも、22.3期、23.3期、24.3期、25.3期、26.3期の順で記載。ROIC(全社)、事業ROIC、事業性資本割合は、24.3期以降の3か年分を記載。)

PBR:1.07倍、1.01倍、1.03倍、0.87倍、0.95倍
 ROE:5.3%、5.1%、6.2%、4.3%、2.5% (第八次中計当初目標とのギャップ△4.5pt)
 PER:20.7倍、20.1倍、17.2倍、20.7倍、38.3倍
 ROS:7.6%、6.1%、6.5%、6.3%、5.8% (第八次中計当初目標とのギャップ△2.0pt)
 ROIC(全社):4.6%、4.5%、4.1% (第八次中計当初目標とのギャップ△1.9pt)
 事業ROIC:5.8%、5.4%、4.8%
 事業性資本割合:80.0%、83.7%、86.0%

売上・利益成長、資本効率の改善が想定通りに進まず、当初中期計画目標とギャップが発生している現状を踏まえ、以下のような取組を推進してまいります。

●資本コストを意識した経営の加速に向けた「構造改革」

当社では、さらなる企業価値向上に向けて構造改革を進め、「成長加速」と「資本効率改善」を推進しており、①成長領域への集中、②組織改革の実行、③財務戦略の強化の取組を進めることで、27.3期は「ROE6%」への改善を目指します。また、成長戦略のさらなる加速と最適資本構成の追求を行うことで、早期に「ROE8%達成」ができるよう、取組を進めてまいります。

①成長領域への集中

当社のコア事業であるスパイス系VCに経営資源投下を集中し、カレー・スパイス事業のグローバルな成長の加速をめざします。当社が培ってきたカレー・スパイスを中心とする独自加工技術を軸に競争優位性を磨き、加工技術を新価値製品や新事業の開発に生かしていくこと、成長加速を実現するためのアセットライトな生産体制を構築していくことなどを通して、カレーを世界に広げていきます。その上で、事業ROICの向上をより確かなものにすべく、既存設備および新規投資の投資収益性向上に向けた以下の取組を実施しています。

- 1) 当社ROICの課題はコア事業の投資収益性向上にあると考えていることから、既存資産の有効活用を検討していくために、主力事業の既存設備に関して「限界利益率」「稼働率」「設備効率」の観点から課題抽出
- 2) 投資がROIC推移に与える影響の可視化やハードルレートの引き上げを行うことで、投資収益性のより一層シビアな判断、意思決定ができるよう、新規投資の判断基準の見直し
- 3) 社内理解・活用の促進を図り、ROICツリーへの分解による事業会社毎のマネジメントへの活用

また、グループとしてスパイス系VCに経営資源を集中していく中、機能性素材系・大豆系の両VCについては、各VCの特徴や事業状況に照らしながら、資源投下をコントロールしつつ事業を展開してまいります。

機能性素材系VCは素材の価値を高めることで差別優位性を獲得し、お客様に届けていくことが事業の肝だと考え、投資はR&Dとマーケティングに集中し、アセットライトに成長していくことを狙います。大豆系VCは、PBF事業について製品群毎に可能性を早期に見極めた上で、TOFU事業の損益構造改革を推し進めます。

②組織改革の実行

当社は2013年10月に現行のグループ本社体制へ移行し、海外事業成長や国内収益基盤強化が各々進んだ一方、更なる成長に向けては本社(機能)と事業の一体化が必要と認識しております。そこで、社長直轄の組織改革PJを立ち上げ、グループ本社体制を見直し、成長加速を実現する新組織体制案を27.3期中に策定することといたしました。それにより、(1)成長領域へのリソースの集中、(2)意思決定スピード・実行力の向上、(3)組

組織のスリム化による生産性の向上を目指してまいります。

③財務戦略の強化

これまで当社は、利益成長をベースに資本効率を引き上げていくことを基本的な考えとしておりましたが、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて、財務健全性を維持しながら自己資本のマネジメントにも取り組み、利益成長と自己資本マネジメントの両輪でROEを向上させてまいります。その考え方にに基づき、八次中計で導入したROICマネジメントを推進していくことに加えて、株主還元強化に取り組んでまいります。

第八次中期計画においては政策保有株式の縮減を原資とした自己株式取得を進めることから、総還元性向50%を目指しており、2025年3月期は84.4%、2026年3月期は223.2%の総還元性向となっております。自己株式の取得については3カ年で150億円を計画し、2025年3月期に60億円、2026年3月期に100億円の取得を前倒して実施いたしました。また、資本コストや株価を意識した経営を実現する観点から、今後の当社グループの企業価値向上のためには、さらなる収益力強化を進めるとともに、安定した強固な財務基盤を維持しながら、資本効率を意識した株主還元の一層の充実を図っていくことが重要であると考え、利益配分に関する基本方針を2027年3月期から変更することといたしました。

これまでは総還元性向をベースとした株主還元を進めてまいりましたが、新たな配当の指標としてDOEを導入し、B/Sベースでの配当を進めていくことといたします。DOEの水準は3%以上を目安とし、原則として累進配当を実施します。あわせて市場環境やキャッシュ・フロー等を勘案したうえで、機動的な自己株式取得等の株式還元を実施していくことといたします。この方針に沿った取組として、2027年3月期は260億円の自己株式取得を実施いたします。

以上の当社における資本コストを意識した経営および資本コストを意識した経営の加速に向けた「構造改革」の詳細は、以下の当社ホームページ「第八次中期計画説明会資料 (PDF)」のp38～p48および「2026年(令和8年)3月期 通期決算説明会資料 (PDF)」に公開しております。

https://housefoods-group.com/ir/ir_library/pdf/medium_term_08.pdf

https://housefoods-group.com/ir/ir_library/explanation/pdf/260511kessansetsumei.pdf

●中長期的な企業価値向上のインセンティブとなる役員報酬制度の設計

当社では、取締役役に当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを付与するとともに、取締役と株主のみならずの一層の価値共有を進めること、また、取締役役に中期計画で定めた非財務指標達成の意欲を喚起するため、業績連動型譲渡制限付株式報酬(中長期インセンティブ)を支払う方針としております。支給額は、役位・役割に応じて設定された基準額を、中期計画の非財務指標の達成状況に応じて変動させる仕組みとしており、中期計画で定めた「社会への責任」「社員とその家族への責任」に係る項目を業績評価指標とするなど、より一層、株主のみならずとの価値共有を高める施策を進めております。

詳細については、本報告書「II. 1. [インセンティブ関係] および [取締役報酬関係]」に記載のとおりであります。

●IR・SR活動および株主との価値共有の強化

機関投資家に対する対話として、決算説明会を年2回開催し、社長が説明を行っております。また、各機関投資家との個別面談の場を随時設定し、広報・IR部担当取締役または広報・IR部長が説明を行っております。これらの対話を通じて得られた投資家のみならずのご意見は、広報・IR部担当取締役が定期的に取締役会に報告しております。詳細については、本報告書「[原則5-1]、[補充原則5-1(1)]」に記載のとおりであります。

さらに、社員のオーナーシップの醸成を進めるため、社員持ち株会の拡充策として信託型社員持株インセンティブ・プランを導入しております。

2. 資本構成

外国人株式保有比率	10%未満
-----------	-------

[大株主の状況]

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	8,791,500	9.54
ハウス興産株式会社	8,458,916	9.28
株式会社HKL	7,908,100	8.67
公益財団法人浦上食品・食文化振興財団	2,900,218	3.18
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,202,500	2.42
株式会社三井住友銀行	1,900,027	2.08
浦上 節子	1,849,569	2.03
日本生命保険相互会社	1,844,810	2.02
三井住友信託銀行株式会社	1,750,000	1.92
株式会社三菱UFJ銀行	1,731,749	1.90

支配株主(親会社を除く)の有無	――
親会社の有無	なし

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 プライム
決算期	3 月
業種	食料品
直前事業年度末における (連結) 従業員数	1000人以上
直前事業年度における (連結) 売上高	1000億円以上1兆円未満
直前事業年度末における連結子会社数	10社以上50社未満

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与える特別な事情

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が審議・検討し監査等委員会の意見を経た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。

// 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査等委員会設置会社
------	------------

[取締役関係]

定款上の取締役の員数	18 名
定款上の取締役の任期	1 年
取締役会の議長	社長
取締役の人数	12 名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	4 名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	4 名

氏名	属性	会社との関係(※)										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
岡島敦子	その他											
関根福一	他の会社の出身者											
川崎靖之	他の会社の出身者								△			
山田美和	その他											

※ 会社との関係についての選択項目

※ 本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」

※ 近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

a 上場会社又はその子会社の業務執行者

b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役

c 上場会社の兄弟会社の業務執行者

d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者

e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者

f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家

g 上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）

h 上場会社の取引先（d、e及びfのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）

i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）

j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）

k その他

会社との関係(2)

氏名	監査等委員	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
岡島敦子	○	○	----	農林水産省、厚生労働省、埼玉県副知事、内閣府、および総務省などの長年の勤務経験から、幅広く深い見識を有しており、当社グループの企業価値向上に必要な人材と判断しております。加えて、監査等委員として、特に女性活躍推進、ダイバーシティ経営の面における監督・監査の役割を、また、指名や報酬の決定手続きにおける客観性向上の役割を果たすことができると考えております。さらに、当社との間に特別の利害関係はなく、独立性を有しているため、社外取締役として選任しております。 なお、岡島氏は、当社の関係会社、主要取引先、主要株主等の関係者である事実はなく、また、当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家ではありませんので、一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断し、独立役員に指定しております。
関根福一	○	○	----	住友大阪セメント株式会社における長年の勤務経験から、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しており、当社グループの企業価値向上に必要な人材と判断しております。加えて、監査等委員として、特に企業経営者の経験を活かした企業経営全般やリスクマネジメントに関する監督・監査の役割を、また、指名や報酬の決定手続きにおける客観性向上の役割を果たすことができると考えております。さらに、当社との間に特別の利害関係はなく、独立性を有しているため、社外取締役として選任しております。 なお、関根氏は、当社の関係会社、主要取引先、主要株主等の関係者である事実はなく、また、当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家ではありませんので、一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断し、独立役員に指定しております。

川寄靖之	○	○	当社グループの取引銀行の一つである株式会社三井住友銀行の出身であり、当社子会社は同行と資金借入の取引関係がありますが、その借入額は僅少であります。	株式会社三井住友銀行、三井住友フィナンシャルグループおよびSMB C日興証券株式会社における長年の勤務経験から、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しており、当社グループの企業価値向上に必要な人材と判断しております。加えて、監査等委員として、特に企業経営者の経験を活かした企業経営全般やリスクマネジメントに関する監督・監査の役割を、また、指名や報酬の決定手続きにおける客観性向上の役割を果たすことができると考えております。さらに、当社との間に特別の利害関係はなく、独立性を有しているため、社外取締役として選任しております。 なお、川寄氏は、当社の関係会社、主要取引先、主要株主等の関係者である事実はなく、また、当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家ではありませんので、一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断し、独立役員に指定しております。
山田美和	○	○	----	三井住友信託銀行株式会社および法律事務所の勤務経験や、独立行政法人日本貿易振興機構アジア経済研究所でのビジネスと人権を中心とした法・制度研究などの幅広い経験と法務に関する深い見識を有しており、当社グループの企業価値向上に必要な人材と判断しております。加えて、監査等委員として、特に法的リスク対応やコンプライアンス経営の面における監督・監査の役割を、また、指名や報酬の決定手続きにおける客観性向上の役割を果たすことができると考えております。さらに、当社との間に特別の利害関係はなく、独立性を有しているため、社外取締役として選任しております。 なお、山田氏は、当社の関係会社、主要取引先、主要株主等の関係者である事実はなく、また、当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家ではありませんので、一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断し、独立役員に指定しております。

【監査等委員会】

委員構成及び議長の属性

	全委員 (名)	常勤委員 (名)	社内取締役 (名)	社外取締役 (名)	委員長 (議長)
監査等委員会	5	1	1	4	社内取締役

監査等委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人の有無

あり

当該取締役及び使用人の業務執行取締役からの独立性に関する事項

監査等委員会は、業務監査および財務報告に係る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、調査や具体的な指示を出すほか、会計監査人や必要に応じて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。

なお、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を置いております。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おります。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おります。

監査等委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況

当社常勤監査等委員は会計監査人より監査計画の説明、監査の方法および監査結果の報告を受けるなど定期的な会合を設け、計算書類・附属明細書などの決算監査を効率的に行うとともに、会計監査人の期末実査に立ち会うほか、必要に応じて監査内容の確認を行う等、連携を図ります。

内部監査につきましては、監査等委員会直轄の監査部が国内・海外子会社を含め、計画的な業務監査を実施しております。常勤の監査等委員である取締役は、監査部の監査報告会に出席し、監査状況の確認と懸案・課題について意見交換を行うほか、監査事業所の監査報告を適宜閲覧する等、連携を図ります。

[任意の委員会]

指名委員会又は報酬委員会に相当する
任意の委員会の有無

あり

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長（議長）の属性

	委員会の名称	全委員（名）	常勤委員（名）	社内取締役（名）	社外取締役（名）	社外有識者（名）	その他（名）	委員長（議長）
指名委員会に相当する任意の委員会	指名諮問委員会	6	0	2	4	0	0	社外取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	報酬諮問委員会	6	0	2	4	0	0	社外取締役

補足説明

取締役会の任意の諮問機関として、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および報酬諮問委員会を設置し、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おります。

指名諮問委員会は、取締役会の諮問に基づき取締役の選任・解任等について審議し、取締役会へ答申しております。

報酬諮問委員会は、取締役会の諮問に基づき取締役（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報酬等の額について審議し、取締役会へ答申しております。また、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きましては、監査等委員会からの諮問に基づき報酬諮問委員会で審議し、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おります。

[独立役員関係]

独立役員の人数

4 名

その他独立役員に関する事項

当社は、独立役員の資格を充たす者を全て独立役員に指定しております

[インセンティブ関係]

取締役へのインセンティブ付与に関する
施策の実施状況

業績連動報酬制度の導入、その他

該当項目に関する補足説明 更新

取締役の報酬は、月例報酬・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から構成しております。取締役の報酬に占める割合は月例報酬60%、単年度業績連動報酬25%、事前交付型譲渡制限付株式報酬10%、業績連動型譲渡制限付株式報酬5%としております。

1)月例報酬

役位別に定める水準に、グループ会社の取締役を兼務する場合など役割に応じて報酬を加算して、月毎に固定報酬を支払う方針としております。

2) 単年度業績連動報酬 (短期インセンティブ)

単年度業績連動報酬は、単年度の当社グループまたは担当事業会社の会社業績および個人業績を評価する指標を定め、着実な達成を促すインセンティブとなる報酬として、事業年度終了後に各業績に応じて金銭報酬を支払う方針としております。

会社業績評価については、報酬諮問委員会での審議を踏まえたうえで、取締役会にて決定した指標を基準としており、単年度単位で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ます。

個人業績評価においては取締役ごとに設定した目標達成度を評価指標とし、目標設定にあたっては、中期計画と連動を図るため、業績マネジメントの仕組みを用いております。中期計画達成のために、各役員の管掌範囲で必要なテーマ・取組について、非財務面の項目を含めた幅広い視点で目標を設定し、取組領域 (社内・社外) や時間軸 (長期・中期・短期) などの面で、バランスのとれた目標となるよう運用いたします。

この二つの評価指標に基づき賞与を70%から130%の範囲で変動させる仕組みとし、さらに、業績に著しい変動が生じた場合は、その内容を報酬諮問委員会で審議し、賞与を0%から150%の範囲で変動させる仕組みとしております。

会社業績評価指標については、第七次中期計画 (22.3期～24.3期) では、事業成長に向けた着実な投資実行を促すためEBITDAを採用してまいりましたが、2024年4月から開始した第八次中期計画では、EBITDAに加えて、新たにROICを評価指標に採用することで、資本コストを意識した経営を取締役に促します。

また、2026年6月には、経営における今期の最重要事項として掲げている「グローバルな成長の加速と資本効率の向上を実現するための構造改革」の着実な遂行を促し、業務執行取締役のコミットメントをより明確にすることを目的として、役員報酬における短期インセンティブ (賞与) の業績連動指標を以下の通り改定しております。

[2027年3月期の会社業績連動報酬に係る評価指標]

従来の業績連動指標 : EBITDA およびROIC の達成状況

改定後の業績連動指標 : EBITDA およびROIC の達成状況、構造改革の達成状況

※各指標のウェイト (評価比率) および具体的な目標値等につきましては、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報酬諮問委員会で審議のうえ、取締役会において決定しております。

3) 事前交付型譲渡制限付株式報酬 (中長期インセンティブ)

取締役は当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを付与するとともに、取締役と株主のみなさまとの一層の価値共有を進めることを目的とした報酬として、役位・役割に応じて本株式報酬を支払う方針としております。なお、本株式報酬は支給日の事業年度に係る定時株主総会の終結の時までを役務提供期間とし、事前に交付するものです。

4) 業績連動型譲渡制限付株式報酬 (中長期インセンティブ)

3) で記載した事前交付型譲渡制限付株式報酬の目的に加え、取締役に中期計画で定めた非財務指標達成の意欲を喚起するため、本株式報酬を支払う方針としております。支給額は、役位・役割に応じて設定された基準額を、中期計画の非財務指標の達成状況に応じて変動させる仕組みとしており、中期計画で定めた「社会への責任」「社員とその家族への責任」に関係する項目を業績評価指標としております。なお、本株式報酬は支給日の前事業年度を役務提供期間とし、事後に交付するものです。

業績連動については、中期計画最終事業年度終了後に、その事業年度にかかる本株式報酬に、中期計画で掲げる目標の達成状況を反映させます。具体的には、役位・役割に応じて定められた基準額に10～190%を乗じた額に相当する本株式報酬を付与し、それ以外の事業年度にかかる本株式報酬については、各年度の進捗を報酬諮問委員会で確認し、支給率は原則として基準額の100%としております。

本株式報酬の評価指標として、中期計画で定める非財務指標を採用し、これにより、当社がグループ理念実現に向けて掲げる「社会への責任」「社員とその家族への責任」についても報酬制度に反映させ、これらの達成を促進いたします。

3) 4) 譲渡制限付株式の取扱いについて

取締役は、当社より支給された金銭報酬債権の全部を現物出資財産として払い込み、譲渡制限付株式報酬として発行または処分される当社の普通株式を受けます。譲渡制限期間は、譲渡制限付株式の交付日から当社の取締役を退任する日までとしております。なお、取締役への具体的な支給時期および配分については、定時株主総会の日から1カ月以内に取締役会において決定いたします。譲渡制限付株式報酬として発行または処分される当社の普通株式の1株当たりの払込金額は、取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所における当社の普通株式の終値 (同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値) を基礎として、取締役に特に有利とならない範囲において取締役会において決定いたします。

なお、当社は、譲渡制限期間中に、譲渡制限付株式の割当てを受けた取締役が、法令違反その他の当社取締役会が定める事由に該当する場合に、当該株式の全部または一部を当然に無償で取得することができることといたします。

<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>

「2) 単年度業績連動報酬 (短期インセンティブ)」について

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

賞与 : 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

「4) 業績連動型譲渡制限付株式報酬 (中長期インセンティブ)」について

中期計画で掲げた指標 (非財務指標) により評価

株式報酬 : 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

なお、監査等委員である取締役の報酬は固定報酬としております。

ストックオプションの付与対象者

該当項目に関する補足説明

[取締役報酬関係]

(個別の取締役報酬の) 開示状況

個別報酬の開示はしていない

該当項目に関する補足説明

取締役の報酬等の総額を事業報告等で開示しております。なお、事業報告を含む招集通知につきましては、以下の当社ホームページに掲載しております。

https://housefoods-group.com/ir/stock/meeting_notice.html

なお、取締役の報酬における個人業績評価の詳細は本報告書「II-1. [インセンティブ関係]」に記載のとおりであります。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無

あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

1) 取締役 (監査等委員である取締役を除く。) の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針

<基本方針>

取締役の報酬等に係る制度ならびに取締役の報酬等の額またはその算定方法の基本的な考え方は、次のとおりです。

- ・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

<報酬等の決定方法>

取締役の報酬等に係る制度ならびに取締役の報酬等の額またはその算定方法は、独立社外取締役を委員長とし、委員の過半数を社外役員で構成する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おります。

報酬諮問委員会は、原則として年3回開催しております。世間動向の確認を行ったうえで、報酬制度の検討・報酬水準に関する同規模会社との比較、検証などを行い、取締役会から諮問された事項である報酬制度、取締役の役位ごとの報酬水準、各取締役の報酬額を審議し答申していることから、取締役会はその内容が決定方針に沿うものであると判断しております。

2) 監査等委員である取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針

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きましては、監査等委員会からの諮問に基づき報酬諮問委員会で審議し、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おります。なお、監査等委員である取締役の報酬は固定報酬としております。

なお、2021年6月25日開催の第75期定時株主総会において、取締役 (監査等委員である取締役を除く。) の報酬等の額を年額400百万円以内、監査等委員である取締役の報酬等の額を年額150百万円以内として決議しております。

[社外取締役のサポート体制]

社外取締役には、総務部より取締役会および監査等委員会の開催案内、事前会議資料および会議録の配付ならびに議事録の回付等を行うほか、経営会議の付議内容等について、随時情報伝達を行っております。

[代表取締役社長等を退任した者の状況]

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等

氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件 (常勤・非常勤、報酬有無等)	社長等退任日	任期
小瀬 防	特別顧問	経営に関する助言等	非常勤、報酬有	2014/6/26	2年

その他の事項

- ・特別顧問は、経営のいかなる意思決定にも関与しておらず、また取締役会や監査等委員会等の社内会議に出席することはないことから、ガバナンス上の問題はないと考えております。
- ・特別顧問の報酬額につきましては、期待する役割・委嘱業務内容を踏まえ、設定しております。

2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要)

当社は監査等委員会設置会社として、監査等委員会と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の業務執行を監視・監督いたします。

監査等委員会および任意の諮問機関の体制につきましては、本報告書「II. 1. [監査等委員会] および [任意の委員会]」に記載のとおりであります。

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おります。

各会議の開催状況、取締役の出席状況は以下の通りです。

2025年度は取締役会を14回開催いたしました。取締役12名のうち11名は、対象となる取締役会に全て出席しております。2025年6月に取締役に就任した1名は、就任後に開催された取締役会(10回)の全てに出席しております。

2025年度は指名諮問委員会を2回開催いたしました。指名諮問委員6名は、対象となる指名諮問委員会の全てに出席しております。

2025年度は報酬諮問委員会を3回開催いたしました。報酬諮問委員6名のうち5名は、対象となる報酬諮問委員会の全てに出席しております。

2025年6月に委員に就任した1名は、就任後に開催された報酬諮問委員会(2回)の全てに出席しております。

2025年度は監査等委員会を12回開催いたしました。監査等委員である取締役5名のうち4名は、対象となる監査等委員会の全てに出席しております。2025年6月に監査等委員に就任した1名は、就任後に開催された監査等委員会(9回)の全てに出席しております。

3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

上記のような運用体制を機能させることで経営の有効性と効率性を高めるとともに、企業価値の最大化を追求するために、現状のコーポレート・ガバナンス体制を採用しております。

株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	2026年6月開催の第80期定時株主総会招集通知につきましては、法定期日より7日前に発送しております。
集中日を回避した株主総会の設定	2026年6月開催の第80期定時株主総会につきましては、集中日より実質2営業日前倒しで開催しております。
電磁的方法による議決権の行使	インターネットによる議決権の行使を可能としております。
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	株式会社IJが運営する議決権電子行使プラットフォームに参加しております。
招集通知(要約)の英文での提供	招集通知の英訳版を作成し、和文と同日に当社ホームページに掲載しております。
その他	招集通知、決議通知を当社ホームページに掲載しております。 株主さまがご自宅などから株主総会の模様をご覧いただけるよう、ライブ配信(ハイブリッド参加型バーチャル株主総会)を実施しております。

2. IRに関する活動状況

	補足説明	代表者 自身に よる説 明の有 無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	ディスクロージャーポリシーにつきましては、情報開示の基本方針、情報の開示方法、業績予想および将来の予測に関する事項、沈黙期間を定めており、当社ホームページに掲載しております。	
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	代表取締役社長によるオンラインでの決算説明会を、期末ならびに第2四半期末の決算発表後の半期に1回開催しております。	あり
IR資料のホームページ掲載	財務関係データ、決算短信、決算情報以外の適時開示資料、有価証券報告書、半期報告書、アナリスト向け決算説明会資料、コーポレート・ガバナンス報告書、株主総会の招集通知、統合レポート等を掲載しております。 なお、財務関係データ、決算短信、決算情報以外の適時開示資料、アナリスト向け決算説明会資料、コーポレート・ガバナンス報告書、株主総会の招集通知の一部、統合レポートについては英文資料を開示しております。	
IRに関する部署（担当者）の設置	〔IR担当役員〕取締役 佐久間 淳 〔IR担当部署／専任の担当（IRに関する窓口）〕広報・IR部／IR課（連絡先：hfg-ir@housefoods.co.jp）	

3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	「ハウス食品グループCSR方針」において、社会、お客さま、取引先等、株主・投資家等との関係としてそれぞれ規定しております。
環境保全活動、CSR活動等の実施	法令順守や企業倫理の一層の浸透に努めるとともに、社会的責任に対する真摯な姿勢がお客さまから信頼され、愛される会社であるための必要条件であることを自覚し、食品メーカーとして常に安全・安心な製品をお客さまへお届けする品質保証体制の強化に努めております。 また、本業での「地球と社会の持続可能性」実現を推進していくために、お取引先やパートナー企業と協働し、社会課題への取組を進めております。環境活動については、「ハウス食品グループ環境方針」を定め、CO2排出量削減をはじめとした、環境に配慮した取組を全社的に推進しております。環境マネジメントシステムであるISO14001については、2010年10月にグループ会社を含めたハウス食品グループとして、認証取得しております。人権については、2023年4月に「ハウス食品グループ人権方針」を改訂し、国際規範を尊重した取組を推進しております。
ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	「ハウス食品グループCSR方針」において、株主・投資家等との関係として適時適切な情報提供を規定しております。

IV 内部統制システム等に関する事項

1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

1. 内部統制システムの基本的な考え方

当社グループは、企業理念・経営目標の実現・達成を目的としたコーポレート・ガバナンス体制を構築しており、この体制を的確で効果的に運用する仕組みを内部統制システムと捉え、企業価値の向上と持続的な発展に繋げるべく取組を進めております。

なお当社は、2015年12月より株式会社荳番屋をグループ化しております。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おります。

2. 内部統制システムの体制

1) 取締役・使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制

当社は監査等委員会設置会社として、監査等委員会と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の業務執行を監視・監督いたします。

取締役会の任意の諮問機関として、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および報酬諮問委員会を設置し、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おります。

監査等委員会は、業務監査および財務報告に係る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、調査や具体的な指示を出すほか、会計監査人や必要に応じて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おります。
内部監査機能の第3ラインである監査部が社内諸規程の遵守状況や業務遂行の適正性などについて監査を実施しております。加えて、第2ラインであるコーポレート部門が業務の指導・支援やモニタリング機能を果たすとともに、第1ラインである各事業部門および子会社が自律的管理を行うことで、内部統制を効果的、効率的に機能させております。

また、財務報告に係る内部統制の構築につきましては、監査部が主管し、各事業部門および子会社の内部統制の構築および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おります。

さらに、企業倫理が強く求められる時代背景にあって、「ハウス食品グループCSR方針」のもと、CSRに関連する必要な方針、規程を定めるとともに、コンプライアンス体制の確立、浸透、定着を目的に、コンプライアンス・リスク管理部を設置しております。また、コンプライアンス違反行動（反するおそれのあるものを含む。）などを察知し、国内のグループ従業員やグループにおける全取引先からの通報や相談を受け付けるヘルプライン体制を整備しております。

併せて、企業の倫理的使命として、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力・団体に対し、毅然とした態度でのぞみ、一切の関係を遮断いたします。この基本的な考え方を「ハウス食品グループ行動指針」に明記しております。また、万一反社会的勢力から脅威を受けたり、被害を受けるおそれがある場合の対応要領を整備し、必要な情報が総務部に報告され、被害を防ぐ体制をとっております。

2) 取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制

議事録・意思決定書類等の取締役の職務執行に関わる情報については、法令および社内規程に基づき、保存および管理を適正に行っております。

当社および子会社の重要事実などの適時開示の判断につきましては、総務部担当取締役の指揮のもと、総務部が担当しております。

3) 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

リスク管理体制としては、「ハウス食品グループリスクマネジメント方針」を定め、「ハウス食品グループリスクマネジメント規程」に基づき、想定されるリスクを明確にして共有するとともに、各種リスクについて対応要領を整備しております。万一リスク顕在化の際には、関係部署の緊密な連携により、迅速かつ的確に対処していく体制を構築しております。また、リスクマネジメントに関する活動を推進するコンプライアンス・リスク管理部を設置しております。

なお、食品メーカーとして常に安全・安心な製品をお届けするよう、品質に関する基準や方針を適宜見直す体制としており、グループ品質保証体制の強化・改善を図る品質保証統括部を設置しております。加えて、グループが保有する情報資産を保護するため、「ハウス食品グループ情報セキュリティ方針」を定めるとともに、グループの情報セキュリティ管理に関する活動を推進する情報セキュリティ統括部を設置しております。

4) 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

当社グループは、持株会社体制のもと、権限委譲に伴うグループの意思決定のスピードアップに努めております。取締役会は、法定事項および重要案件に係る意思決定をするとともに、代表取締役および役付取締役を選定するほか、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の業務担当等を定め、一部権限を委譲し業務執行を効率的に行っております。また、一部の取締役（監査等委員である取締役を除く。）が主要な子会社の代表取締役社長を兼務しております。取締役（監査等委員である取締役を除く。）の任期を1年とし、権限と責任を明確にするとともに、経営環境の変化に迅速に対応できるようにしております。業務執行を担当する取締役に構成する経営会議において、取締役会付議事項を審議するほか、取締役会から移譲された権限範囲内の重要案件に係る意思決定および業務執行状況の確認を行います。また、経営会議の任意の諮問機関として資本提携を伴う投資案件を審議する投資委員会を設置し、戦略の適合性、投資評価・判断の妥当性、効率性を確保しており、さらに投資金額、投資実行後の進捗度合いに応じてモニタリングを行っております。

「業務分掌規程」、「職務権限責任規程」をはじめとする社内諸規程、諸規則を整備し、権限と責任を明確にするとともに、各事業責任者に権限委譲を行いつつ、その権限を越える重要案件については、取締役会および経営会議に答申し、承認を得ることとしております。また、取締役の決裁事項を適宜閲覧できるシステムを構築するなど、業務執行が効率的かつ適正に行われるよう体制を整備しております。併せて、お客様相談部や、当社ホームページでのお問い合わせ窓口を通して、お客さまなどの社外の声を企業運営に反映できる体制をとっております。

5) 当社およびその子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

1. 子会社の取締役等の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制

当社取締役会の子会社の代表取締役を選定し、各子会社を担当する当社取締役が、それぞれの子会社の取締役等の職務の執行を監督し、重要な業務執行状況については当社取締役会等にて報告しております。

2. 子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

「ハウス食品グループリスクマネジメント規程」に基づき、リスクマネジメントシステムの運用を行っております。また、当社取締役等の委員で構成するグループCSR委員会は、当社コーポレート部門で構成するリスクオーナー会議と連携し、グループ全体のリスクマネジメント活動の監督・指導体制を構築しております。また、グループ品質保証会議、グループ情報セキュリティ委員会を通じて、グループ全体の品質保証および情報セキュリティに関するリスクの管理と対応の強化を図っております。

3. 子会社の取締役等の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

子会社に対しては、「関係会社管理規程」に基づき、当社の関係各部署が適正な企業経営の支援・指導を行い、効率的な事業運営をサポートする体制をとっております。

4. 子会社の取締役等および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制

「ハウス食品グループCSR方針」を定め、「ハウス食品グループコンプライアンス規程」に基づき、グループとして一貫性のあるコンプライアンス活動を行っております。また、第3ラインである監査部が子会社の内部監査を行い、改善すべき点があれば第2ラインであるコーポレート部門と連携し、是正に向けた支援・指導を行うことで、より信頼性の高い財務報告ができる体制を確保しております。

6) 監査等委員会の職務を補助する使用人の設置と当該使用人の独立性および当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項

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を置いております。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おります。なお、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おります。

7) 当社の取締役および使用人ならびに子会社の取締役・監査役および使用人またはこれらの者から報告を受けた者が当社の監査等委員会に報告するための体制

監査等委員会においては、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、子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おります。併せて、常勤の監査等委員である取締役は、当社および子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、主要な子会社の非常勤監査役を兼務し、当該子会社の取締役会その他の会議に出席しております。なお、子会社の常勤監査役は定期的に当社監査等委員会に出席し、子会社の事業所の監査結果を報告する運用としております。

- 8) 監査等委員会への報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制
公益通報者保護法等に則り相談・通報制度の運用を定めた「ハウス食品グループコンプライアンス規程」に基づき、相談・通報者に対する解雇・不利益な取扱いを一切禁止しています。
- 9) 監査等委員の職務の執行について生ずる費用の前払または償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針に関する事項
当社は監査等委員である取締役の通常の職務の執行について生ずる費用を、監査計画に応じた予算を設定したうえで、費用の処理を行う体制としております。
- 10) その他当社の監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制
会計監査人より監査計画の説明、監査の方法および監査結果の報告を受けるなど定期的な会合を設け、計算書類・附属明細書などの決算監査を効率的に行っております。

2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

上記の基本的な考え方を「ハウス食品グループ行動指針」に明記しております。
また、万一反社会的勢力から脅威を受けたり、被害を受けるおそれがある場合の対応要領を整備し、必要な情報が総務部に報告され、被害を防ぐ体制をとっております。

V その他

1. 買収への対応方針の導入の有無

買収への対応方針の導入の有無	なし
----------------	----

該当項目に関する補足説明

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

適時開示体制の概要

1. 情報開示の基本方針

当社は、株主・投資家のみなさまに正確な情報を適時・適切に開示することにより、当社に対して正しい理解、評価と信頼をいただけるように努めております。

株主・投資家のみなさまの投資判断に影響を与える決定事項、発生事項、決算に関する情報等が発生した場合、金融商品取引法および東京証券取引所が定める適時開示規則等に基づく情報開示を行っております。

また、適時開示規則等に該当しない情報であっても、株主・投資家のみなさまに当社をご理解いただくために必要と判断される情報につきましては、公平性、継続性に留意し、迅速かつ積極的な情報開示に努めております。

2. 会社情報の適時開示に係る社内体制

1) 決定事実

取締役会または経営会議において決定される事項に関して、総務部を中心に、経営戦略部、財務部、広報・IR部が適時開示規則等に従い、情報の重要性・適時開示の要否を判断しております。

2) 発生事実

- ・当社および子会社において重要情報が発生した場合には、各事業部門（子会社含む）から総務部担当取締役に直ちに報告される体制となっております。
- ・当該重要情報に関して、総務部を中心に、経営戦略部、財務部、広報・IR部が適時開示規則等に従い、情報の重要性・適時開示の要否を判断しております。

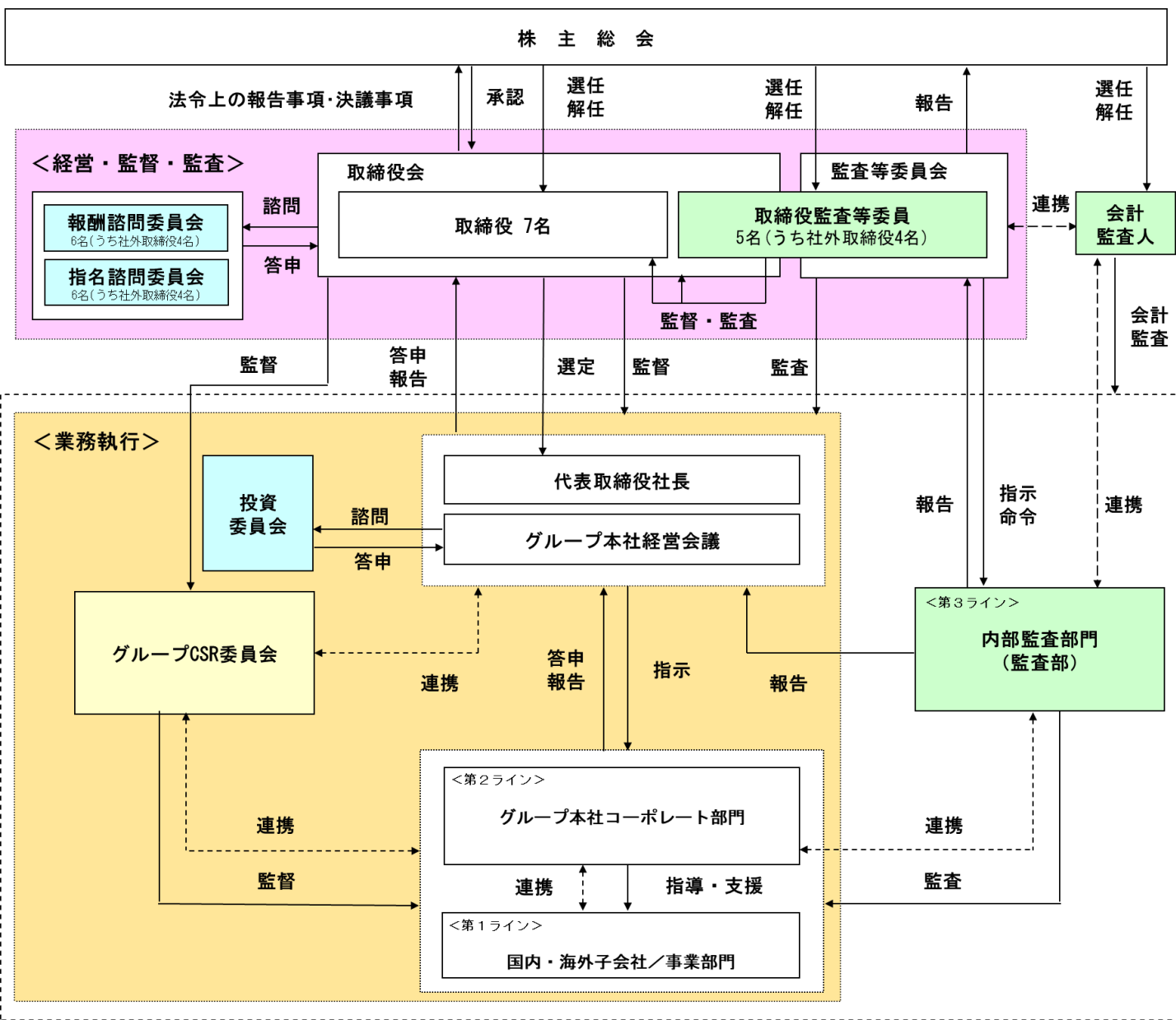
3. 適時開示の方法

適時開示が必要な場合は、決定・発生後遅滞なく、適時開示情報伝達システム（TDnet）により公表しております。なお、TDnetによって公表した情報は、当社ホームページに速やかに掲載することとしております。

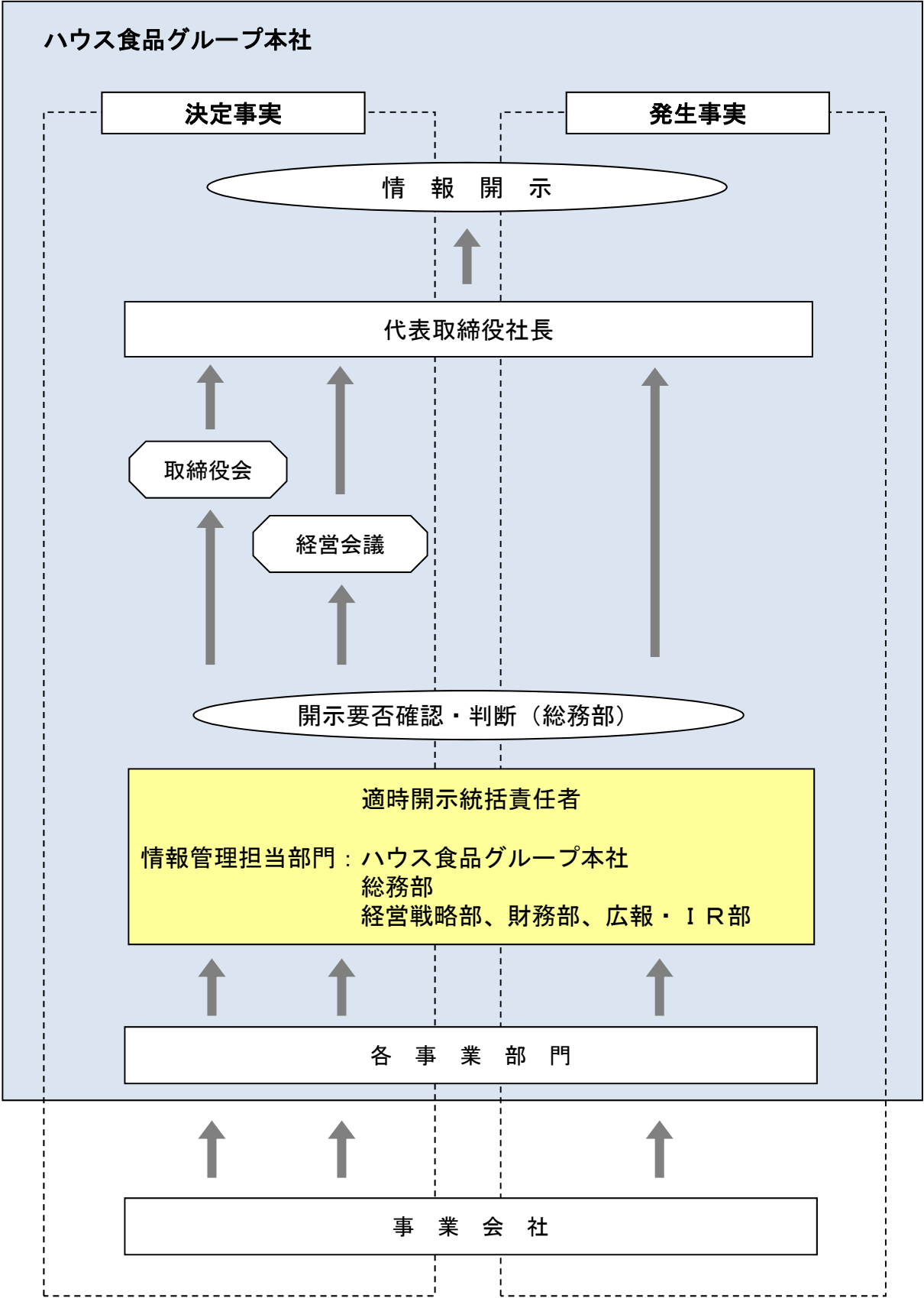
4. 適時開示体制のモニタリング

当社の適時開示に係る体制が適切に機能しているかどうかを確認するため、監査等委員会直轄の監査部による内部監査に加え、監査等委員である取締役による監査を実施しております。

■コーポレート・ガバナンス体制図



適時開示に係る社内体制



■取締役会のスキル・マトリックス

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												
			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	I T・ D X	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
1	浦上 博史	代表取締役社長	●			●								●	●
2	大澤 善行	代表取締役専務	●	●	●	●	●							●	
3	川崎 浩太郎	専務取締役	●				●	●						●	●
4	宮奥 美行	取締役	●						●	●	●	●	●	●	●
5	山口 竜巳	取締役	●						●	●		●		●	●
6	佐久間 淳	取締役	●				●	●	●		●	●		●	
7	岡本 雄一	取締役	●										●	●	
8	久保田 恒夫	取締役監査等委員（常勤）				●			●						
9	岡島 敦子	取締役監査等委員（社外）		●		●									
10	関根 福一	取締役監査等委員（社外）	●	●		●							●		●
11	川崎 靖之	取締役監査等委員（社外）	●	●	●	●				●					●
12	山田 美和	取締役監査等委員（社外）		●		●		●		●					