

マテリアリティとKPI

当社は、「ステークホルダーにとっての重要度」と「伊藤ハム米久グループにとっての重要度」の両面から重要な社会課題を抽出しています。その中でも、特に優先度の高い課題をマテリアリティ(重要課題)として特定し、KPI(主要取組指標)を設定のうえ、進捗をモニタリングしています。

マテリアリティ	取り組み項目	KPI	目標	2024年度実績	2025年度実績※3
 健やかで豊かな食生活の実現	- 良質なたんぱく質の提供 - 多様なライフスタイルに対応した商品開発と健康価値の提供 - 食品ロス低減につながる商品の拡大	冷凍食品販売額	2026年度 200億円	178億円	174億円
 地球環境への配慮	- 温室効果ガス排出量の削減 - エネルギー・水使用量の削減 - 廃棄物排出量の削減 - 生物多様性の保全 - プラスチック使用量の削減	温室効果ガス排出量 (CO2換算)	2030年度 2016年度比半減、2050年 ネットゼロ	12.7%減 (327千t)	14.9%減 (319千t)
		用水使用量 (原単位)	2024年度を基準年とし、2030年度までに原単位 3 %減	0.8%増 (17.4m³/t) ※2	5.9%減 (16.4m³/t)
		廃棄物排出量 (原単位)	2024年度を基準年とし、2030年度までに原単位 3 %減	0.9%減 (93.3kg/t) ※2	6.7%減 (87.1kg/t)
 従業員一人ひとりが活躍できる職場づくり	- 働きがいの向上 - ダイバーシティの尊重 - ワークライフバランスの推進 - 労働安全衛生・健康管理・人権尊重	エンゲージメントスコア	2026年度 60%以上	48.0%	49.0%
		管理職の女性比率※1	2030年度 10%	7.1%	7.6%
		係長級の女性比率※1	2030年度 20%	14.0%	14.2%
		有給休暇取得率 (一人当たり年間)	2025年度 70%	67.9%	70.7%
 持続可能な調達と安定供給の推進	- 持続可能な畜産産業への貢献 - 人権を尊重した調達の推進 - アニマルウェルフェアへの配慮	動物の糞のリサイクル率	100%を維持	100%	100%
		ヘルスケア事業の売上高	2025年度 105百万豪ドル	104百万豪ドル	114百万豪ドル
		サプライヤー調査カバー率	2022年度より調達額80%を対象として毎年実施	162社 (調達80%以上に実施)	198社 (調達80%以上に実施)
		妊娠ストール (豚) の廃止	妊娠舎を新築・改築する場合は、妊娠ストール方式を廃止し、群飼方式もしくはフリーストール方式の飼育方法とする	妊娠舎の新築・改築なし	妊娠舎の新築・改築なし
 地域社会への貢献	- 環境保全・美化活動の推進 - 地域社会の活性化への貢献	—	—	—	—
 コーポレート・ガバナンスの強化	- コンプライアンスの遵守・推進 - リスクマネジメント	—	—	—	—
 妥協しない美味しさと高品質へのこだわり	- 安全・安心な食品の提供 - 新たな価値をつくり続ける人材の育成 - 創業からの想いと長年培ってきた技術の伝承	食品安全の第三者認証拠点比率	100%を維持	100%	100%

※1 国内連結子会社 ※2 2024年度目標「2021年度を基準年とし、毎年1%減、3年で3%減」に対する実績 ※3 ANZCO FOODSおよびその子会社は、2026年3月期に決算期を変更したため、当期は15か月分で算定

マテリアリティ・トピックス



地球環境への配慮

温室効果ガス排出量削減に向けた取り組み

当社グループでは、気候変動への対応を重要な経営課題と位置づけ、温室効果ガス排出量（Scope1・2）を2030年度までに半減（2016年度比）、2050年ネットゼロとする目標を策定しています。2025年度は、当社グループの伊藤ハム米久フーズ（株）豊橋工場、米久おいしい鶏（株）鳥取事業所で太陽光発電設備を導入し、伊藤ハム米久プラント（株）取手工場では、オフサイトPPAによる太陽光由来電力の調達を開始しました。また、米久おいしい鶏（株）鳥取事業所では、鶏の食肉加工に必要な温水と冷水を自然冷媒で同時生成することで温室効果ガス削減に貢献するエコキュートを導入しました。2030年度の温室効果ガス削減目標の達成に向けて、さらなる取り組みを推進してまいります。



豊橋工場の太陽光発電設備



鳥取事業所のエコキュート設備

脱炭素投資を後押しする インターナルカーボンプライスを導入

当社グループは、温室効果ガス排出量の削減をさらに加速させるため、インターナルカーボンプライス（ICP：社内炭素価格）を導入しています。ICPは、温室効果ガス排出量削減の価値を金額に換算し、設備投資の判断に反映する仕組みです。当社ではCO₂削減量1t当たり5,000円の価値を設定し、削減効果を投資評価に組み込むことで、短期的な収益性だけでは判断しにくい脱炭素投資についても、中長期的な視点から意思決定できる体制を整えました。



健やかで豊かな食生活の実現

冷凍食品で広がる食卓の選択肢

当社グループは、調理の簡便化ニーズの高まりや個食化の進展を背景に、家庭用冷凍食品ブランド「FROZEN PRO」と「Family Stock」を展開しています。「FROZEN PRO」では業務用品質の商品をご家庭向けに提供し、「Family Stock」では日常のストック需要に応える商品を展開することで、主菜から点心、おつまみまで幅広いメニューを提案しています。いずれも冷凍保存が可能で、食品ロスの低減に貢献するとともに、必要な時に手軽な調理で満足感のある一品をお楽しみいただけることが特長です。ご家庭で外食品質に近いおいしさを手軽に味わえる商品を通じて、多様化する食のニーズに応え、豊かな食生活の実現に貢献していきます。



「FROZEN PRO」
チキンナゲット



「Family Stock」
もちっとつるん じゅ〜し〜水餃子



持続可能な調達と安定供給の推進

持続可能なサプライチェーン構築に向けた取り組み(サプライヤー調査)

当社グループは、持続可能な調達と安定供給の実現に向け、サプライヤー調査を通じたサプライチェーン全体のリスク把握と改善に取り組んでいます。主要取引先を対象としたアンケート調査により、人権・環境・コンプライアンスに関する取り組み状況を把握するとともに、現地訪問による実態確認を実施しています。その結果、重大な法令違反や人権侵害に直結する高リスク事象は確認されていないものの、取り組みの理解度や意識にはばらつきがあることが課題として認識されています。今後は、調査項目の見直しや対象範囲の拡大、継続的な対話を通じた理解醸成を進めることで、サプライチェーン全体の透明性と実効性を高め、持続可能な供給体制の強化につなげていきます。



サプライヤー訪問

アニマルウェルフェア向上に向けた群飼育の共同研究

当社グループでは、アニマルウェルフェアの向上に向けた取り組みの一環として、直営農場の大洋ポークで、妊娠豚舎の一部で群飼育に関する実証実験を進めています。2026年度からは、国立研究開発法人農業・食品産業技術総合研究機構（農研機構）と、専門的な知見と科学データに基づく共同研究を開始しました。



従業員一人ひとりが活躍できる職場づくり

部署を越えて挑戦するX-JOB(クロスジョブ)制度

当社グループでは、従業員一人ひとりが活躍し、挑戦・成長できる機会の創出に取り組んでいます。マネージャー研修等による組織力向上や、組織風土調査やパルスサーベイを活用した職場環境の改善に取り組むとともに、従来のジョブチャレンジ制度を発展させる新たな仕組みとして「X-JOB制度」を導入しました。本制度は、所属部署での業務を継続しながら勤務時間の一部を活用して他部署の業務に参画できる仕組みです。異動を伴わずに新たな経験や知識を得ることで、部門間の相互理解や連携強化、組織全体の活性化につなげています。

制度利用者のコメント

X-JOB制度を通じて経理業務を経験したことで、異動を伴わずに新たな分野へ挑戦し、これまで接点の少なかった財務・会計の視点を学ぶことができました。財務的な視点や数字への感度が高まっただけでなく、数字の裏側にある考え方や管理の仕組みへの理解も深まり、サステナビリティ業務で扱うKPIや目標値を、より客観的に捉えられるようになりました。このように、制度参加者は自部署の業務に新たな気づきを持ち帰ることができるだけでなく、部門を越えた人脈形成や相互理解にもつながるので、非常に有意義な制度だと感じています。(アダムス 睦子)

制度利用者

経営戦略部サステナビリティ推進室
アダムス 睦子(写真向かって左)

受入部署責任者

経理財務部加工食品経理チーム
関口 義人(写真向かって右)



取締役・執行役員一覧

(2026年9月30日現在)

〈 ①取締役会／監査等委員会出席回数(2025年度) ②選任理由 〉

[illegible]

監査等委員である取締役	堀内 朗久 (3年)		取締役 監査等委員会委員長 常勤監査等委員 伊藤ハム(株)監査役 米久(株)監査役		① 100%(15 / 15)／100%(10 / 10) ② 当社の食肉事業本部長や米久(株)の代表取締役社長、その他当社グループでの多様な要職の歴任により培われた見識と豊富な経験などにより、客観的・実践的な視点から、業務執行に対する適切な監督・監査を行っています。常勤監査等委員として、監査計画に基づき、取締役の職務執行を監査する活動を行っています。						
	前田 聡 (―)		取締役 常勤監査等委員 伊藤ハム(株)監査役 米久(株)監査役		① ―／― ② 当社の執行役員および経理財務部長として、当社グループの決算同期化、グループ資金管理の導入、会計システムの統一など、業務効率の改善および内部統制の強化に取り組んできました。これまでの職歴や経歴で培われた財務・会計面での見識と豊富な経験などにより、客観的・実践的な視点から、業務執行に対する適切な監督・監査を行っています。常勤監査等委員として、監査計画に基づき、取締役の職務執行を監査する活動を行っています。						
	森本 美紀子 (3年)		独立役員 社外取締役 監査等委員	(株)karna 代表取締役 GMOサイバーセキュリティ by イエラエ(株) 社外取締役	① 100%(15 / 15)／100%(10 / 10) ② 企業経営者としての実績や豊富な経験に加え、サステナビリティコンサルタントとしての専門知識、当社を含む上場企業での社外取締役としての経歴を通じて培われた見識などにより、当社に対して客観的・専門的な視点から、経営上の重要事項に関する見解を示すとともに、業務執行に対する監督・監査を適切に行っています。諮問委員会の委員として、委員会に出席し積極的に意見を述べており、独立した立場から業務執行の監督に大きく貢献しています。						
	松村 浩司 (3年)		独立役員 社外取締役 監査等委員	公認会計士 松村浩司公認会計士事務所 ジーディー自動機械(株) 監査役	① 100%(15 / 15)／100%(10 / 10) ② 公認会計士としての財務・会計面での専門知識や豊富な経験に加え、当社の社外取締役・社外監査役としての経歴を通じて培われた見識などにより、当社に対して客観的・専門的な視点から経営上の重要事項に関する見解を示すとともに、業務執行に対する監督・監査を適切に行っています。諮問委員会の委員として、委員会に出席し積極的に意見を述べており、独立した立場から業務執行の監督に大きく貢献しています。						
	西村 やす子 (2年)		独立役員 社外取締役 監査等委員	司法書士 司法書士法人つかさ 代表社員 (株)CREA FARM 代表取締役 (株)ふじのくに物産 代表取締役 (株)赤阪鐵工所 社外取締役	① 100%(15 / 15)／100%(10 / 10) ② 企業経営者としての実績や豊富な経験に加え、経営コンサルタントおよび法務コンサルタントとしての専門知識、当社を含む上場企業での社外取締役としての経歴を通じて培われた見識などにより、当社に対して客観的・専門的な視点から経営上の重要事項に関する見解を示すとともに、業務執行に対する監督・監査を適切に行っています。諮問委員会の委員として、委員会に出席し積極的に意見を述べており、独立した立場から業務執行の監督に大きく貢献しています。						
	有松 晶 (1年)		独立役員 社外取締役 監査等委員	弁護士 西村あさひ法律事務所・ 外国法共同事業 パートナー 東京大学法学部 非常勤講師	① 100%(12 / 12)／100%(10 / 10) ② 弁護士として企業法務全般に関する専門知識や豊富な経験に加え、消費者庁への出向や当社の社外取締役としての経歴を通じて培われた見識などにより、当社に対して客観的・専門的な視点から経営上の重要事項に関する見解を示すとともに、業務執行に対する監督・監査を適切に行っています。諮問委員会の委員として、委員会に出席し積極的に意見を述べており、独立した立場から業務執行の監督に大きく貢献しています。						

(注) 1. 在任期間は、監査役として在任した期間を含んでいます(2026年6月末時点)。 2. 所属する諮問委員会の●は委員長、●は委員を指しています。 3. サステナビリティ委員会は、上表の取締役のほか、執行役員2名を委員として選任しています。
4. コンプライアンス委員会は、上表の取締役のほか、人事部長、品質保証部長および社外弁護士を委員として選任しています。 5. 各取締役のスキルについては、保有するスキルの中から当社においてとくに期待するスキルを最大4つまで表記しています。

執行役員

常務執行役員

中尾 周平 経営戦略部長、管理本部 副本部長
吉野 裕彦 食肉事業本部 副事業本部長、米久(株) 代表取締役社長
東條 貢一 加工食品事業本部 副事業本部長

上席執行役員

堀内 慎二 ANZCO FOODS LTD. Executive Chairman
松本 英樹 食肉事業本部 食肉営業本部長、伊藤ハムミート販売西(株) 代表取締役社長

執行役員

玉井 広之 加工食品事業本部 新規事業推進室長
田代 幸弘 伊藤ハム米久フーズ(株) 代表取締役社長、イトウフレッシュサラダ(株) 代表取締役社長

執行役員

柏木 靖二 情報管理担当、管理本部 IT統括室長
久保 裕輝 監査部長、監査等委員会室
秋光 千尋 広報サステナビリティ部長
笠原 校寿 加工食品事業本部 生産本部長、米久かがやき(株) 代表取締役社長
廣田 耕一 食肉事業本部 海外食肉本部長

※常務執行役員 中嶋 祐子は、2026年9月30日付で辞任いたしました。

社外取締役メッセージ

長期経営戦略2035の達成に向けて

戦略を支える土台の議論を

長期戦略の達成には、その土台となる議論を深めることが重要です。事業基盤の強化や稼ぐ力の底上げは、人材や組織能力、ブランド価値、ステークホルダーからの信頼といった非財務資本に支えられています。サステナビリティは、目には見えづらい資本を厚くし、成長投資を将来の収益力や競争優位へつなげる営みでもあります。効果が表れるまでに時間を要するからこそ、今後も継続的に強化することが大切です。

当社が社会から必要とされ続けるために、2035年に目指す姿を起点に、事業環境の変化をリスクだけでなく機会として捉え、価値創造ストーリーの解像度を上げ、自分たちの言葉で語る。そしてサステナビリティが特別なテーマではなく、戦略や重要な意思決定に自然に組み込まれる仕組みを整えるため、取締役会でしっかり議論していきたいと考えています。



社外取締役
監査等委員
森本 美紀子

中長期的な企業価値の向上に向けて

当社のPBRは、昨年度において記念配当の影響により数年ぶりに1倍超えとなったものの、足元では1倍前後で留まっており、「資本コストや株価を意識した経営」による企業価値向上が強く求められています。こうした課題に対し、長期経営戦略2035では「収益力の持続的向上」と「成長投資による利益拡大」を両輪に掲げております。すでに三島工場の建設に約300億円、Greenlea Group Limited社の買収に約760億円を投じていますが、これらの施策の中でも将来の収益力向上の鍵を握るのが、加工食品工場の再編による「国内バリューチェーンの価値最大化」であると考えています。建設資材や人件費などの高騰が続く厳しい投資環境下ではありますが、この施策が当社の中長期的な企業価値向上の原動力となるように、監査等委員の立場から貢献してまいります。



社外取締役
監査等委員
松村 浩司

人の成長が、企業価値をつくる

人材を将来の価値を生み出す「資本」と捉え、自律的に挑戦する人材の育成、多様性を尊重する組織風土づくり、支援型マネジメントの実践に取り組んでいることを評価しています。エンゲージメントスコアをKPIとして役員報酬にも連動させたことから、経営としての強い意思が感じられます。長期経営戦略2035の実現には、戦略を実行する一人ひとりの力を引き出すことが欠かせません。こうした取り組みが働きがいや挑戦につながり、さらに生産性の向上やイノベーション、新たな価値創出へと結びついているのか。その成果を丁寧に検証していくことが次のステージだと考えます。人への投資と事業戦略がしっかりと結びつき、人の成長が企業の成長につながる。その好循環を生み出すことが、当社の持続的な企業価値向上につながると期待しています。



社外取締役
監査等委員
西村 やす子

「攻め」のコンプライアンスに期待

長期経営戦略2035では、成長投資の促進や海外進出の加速化など、大きな成長を遂げるため、さまざまな新しいチャレンジを掲げています。積極的にチャレンジする局面では、コンプライアンスやリスクマネジメントに求められる役割もいっそう大きくなります。新たな変革を遂げる場面だからこそ、これらも、企業価値向上を支える経営基盤として積極的に刷新していくことが必要であると思います。当社では、内部監査や内部通報窓口が丁寧に運用されており、従業員のコンプライアンス意識も高水準であると感じますが、現況維持になってしまう面も否めません。長期経営戦略2035を達成する上で、監査等委員として、既存のやり方を批判的に見直す「攻め」の姿勢をもってコンプライアンス体制やリスクマネジメントのあり方の面からも企業価値を高めていく一助となればと思います。



社外取締役
監査等委員
有松 晶

コーポレート・ガバナンス

取締役会

取締役会は、業務執行と監督の分離を促進するため、業務執行の決定権限をグループ経営会議や経営陣へ大幅に委任し、意思決定と業務執行の迅速化を図っています。これにより、取締役会では、中長期の経営戦略、サステナビリティ、重要性の高い経営課題などについて重点的に議論しています。また、これらのテーマをより深く検討するため、取締役会とは別に、定期的にオフサイトミーティングを実施しています。オフサイトミーティングでは、取締役が自由闊達に意見交換を行い、当社グループの長期的な方向性や課題認識を共有しています。オフサイトミーティングで得られた意見や示唆は、その後の取締役会やグループ経営会議での審議に活かされ、取締役会による監督機能の実効性向上に資するものとなっています。

[2025年度における取締役会の活動実績]

取締役会		
開催回数	開催時間	出席状況
15回	平均 1 時間 11 分	100%
具体的な検討内容		
- Greenlea Group Limited に関するM&A - 長期経営戦略2035・中期経営計画2026進捗 - 期初予算・期央予算、設備投資計画 - 決算 - 株主還元施策(配当)	- 資金調達 - 生産拠点・物流拠点再編 - 監査等委員会設置会社への移行 - 取締役会実効性評価 - コーポレート・ガバナンス報告書	- 事業リスク評価 - 政策保有株式の保有状況検証 - サステナビリティ取り組み - コンプライアンス浸透度調査結果・組織風土調査結果
オフサイトミーティング		
開催回数	開催時間	出席状況
3回	平均 1 時間 24 分	100%
具体的な検討内容		
成長戦略について	ミッション・ビジョン、マテリアリティについて	無形資産について

独立社外取締役への情報共有体制

当社の社外取締役は、全員独立社外取締役であり、かつ全員監査等委員です。取締役会による監督を効果的なものとするため、また、社外取締役が監査・監督に必要な情報を取得・共有できるよう、当社ではさまざまな社外取締役への情報共有体制を設定しています。

[支援・情報共有体制]

社外取締役 ブリーフィング	取締役会に先立ち、取締役会事務局や事業部門から社外取締役に対し、取締役会議案の説明をする機会を確保しています。また、審議の充実化に資する情報も適時適切に取り上げています。
取締役面談会	代表取締役社長含む業務執行役員各々と事業方針・事業戦略などについて意見交換する場です。
独立社外取締役会議	幅広いテーマについて独立社外取締役間で自由に討議する場として開催しており、業務執行責任者などを招聘して業務執行に係る意見交換を行う回も設けています。
会計監査人との報告会	会計監査人との報告会を定期的に開催しており、常勤監査等委員と共に参加します。
事業所視察	独立社外取締役が事業所の状況や課題を適切に把握し、取締役会における監督機能を発揮できるよう、事業所視察の機会を設けています。2025年度は、ANZCO FOODS LTD.を含む16事業所を視察し、事業所の責任者や従業員との対話を通じて、各拠点の事業環境への理解を深めました。

取締役会の諮問機関

当社では、取締役会の諮問機関として4つの諮問委員会を設置しています。このうち、ガバナンス指名諮問委員会と報酬諮問委員会は、独立社外取締役の構成割合を過半数としています。サステナビリティ委員会は、サステナビリティコンサルタントである独立社外取締役を委員としています。また、コンプライアンス委員会は、企業法務を専門とする弁護士である独立社外取締役と社外弁護士を委員としています。

[審議事項]

ガバナンス指名 諮問委員会	① 取締役・執行役員の選任 および解任に関する議案 ② 選任および解任を決議するために必要な 基本方針、規則および手続等の制定、 変更、廃止 ③ 後継者計画、経営人材育成計画の監督 ④ 取締役会の運営計画 ⑤ コーポレート・ガバナンス体制の構築 ⑥ 大株主との利益相反リスクの監督※ など	サステナビリティ 委員会	① サステナビリティ推進の基本方針、戦略、 取り組み計画の立案、および計画の進捗モニタリング ② マテリアリティ(重要課題)の策定 ③ マテリアリティに対するKPIの設定と進捗モニタリング
	報酬諮問 委員会	コンプライアンス 委員会	① コンプライアンス責任者会議が策定する、コンプライ アンスに関する方針および推進活動の基本計画、 重点取り組み事項の確認、評価 ② 品質・コンプライアンスリスクに対する管理状況の 確認、運用状況の評価 ③ 上記②で、改善すべき重要な不備・欠陥があると 評価・判断した事案に対する コンプライアンス責任者会議などに対する改善指示

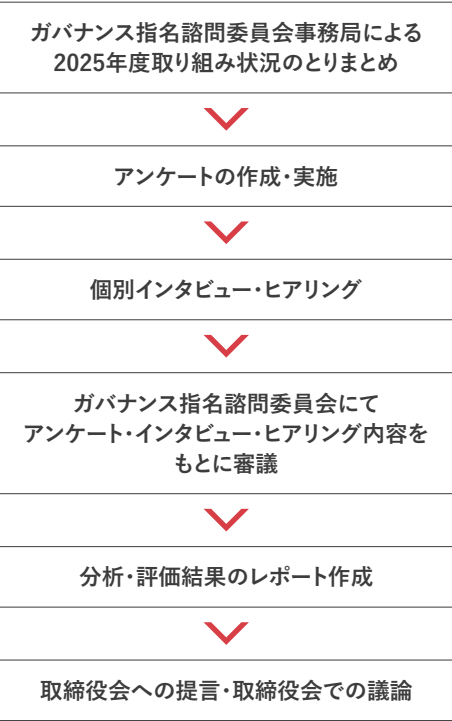
※ガバナンス指名諮問委員会の審議事項⑥については、独立社外取締役4名のみで審議します。

コーポレート・ガバナンス

取締役会実効性評価

当社は、自己評価による課題の明確化と対応の継続によって、最適なガバナンス体制を構築・維持することを目的として、毎年1回、取締役会の実効性評価を行っています。2025年度の実効性評価の結果の概要は、次のとおりです。

[実効性評価のプロセス]



1. 2024年度取締役会実効性評価による2025年度重点テーマとその取り組み状況

2024年度の評価結果により抽出された課題のうち、以下の3項目を2025年度重点テーマとし、取り組み強化を図りました。

2025年度重点テーマ	取り組みの概要
人的資本に関する議論の深化、 知的資本に関する議論	- 人的資本については、組織風土調査結果や中期経営計画2026進捗の取締役会報告などを通じて複数回議論を行いました。 - 従業員のキャリア実現と自己成長を支援する取り組みとして、従来のFA制度^{※1}および公募制度^{※1}に加え、2025年度からX-JOB制度^{※1}を新設しました。 - 知的資本を含む無形資産については、オフサイトミーティングを活用し議論を行いました。その重要性や課題認識が共有されたことから、2026年度も重点テーマとしています。
「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」の進捗状況分析	- 中期経営計画2026における各施策を通じて2026年度にROE6.6%、ROIC5.8%の実現を目指しており、2025年度はROE7.0%、ROIC6.2%となりました。 - 取引条件の見直しなどによる低採算事業の収益性改善、加工食品事業における商品ポートフォリオの改善や三島工場を起点とした工場の再編、食肉事業における国内バリューチェーンの強化などの施策に取り組んでいます。 - 株主還元について、「DOE3%以上、累進配当」を本中期経営計画期間の配当方針としています。なお、2025年度は、普通配当に加え、伊藤ハム(株)と米久(株)の経営統合10周年の記念配当を実施しました。
ガバナンス指名諮問委員会の役割・構成、 経営人材育成方針・後継者計画	- ガバナンス指名諮問委員会は取締役の選解任などに加え、取締役会実効性評価に関与しています。 - 人材育成方針・後継者計画について、将来の経営を担う人材の計画的な育成を進めるに当たり、「人財育成会議^{※2}」を発足しました。

※1 FA制度…従業員の主体的なキャリア形成を目的とした、従業員自らの意思で他部門・他部署への異動希望を表明できる制度 公募制度…新規事業や欠員補充などの人員配置のための募集を社内で募集する制度
 X-JOB制度…所属部署以外の業務に一部携わる(兼務する)ことができる制度
 ※2 人財育成会議は、2026年度より「人的資本会議」へ名称を変更しました。

2025年度重点テーマについては、取り組みを進めた結果、一定の成果が確認されました。

2. 2025年度取締役会実効性評価の概要および2026年度取り組み方針

取締役に対し、9評価項目・25設問と自由筆記欄にて構成されるアンケートを実施し、回答内容に応じて個別にインタビュー・ヒアリングを実施しました。

[評価項目]

① 取締役会の構成	⑥ 役員報酬
② 取締役会の運営	⑦ 株主・投資家との対話
③ 取締役会における議論	⑧ 監査等委員会の構成・役割・運営
④ 取締役会による監督	⑨ 諮問委員会の構成・役割・運営
⑤ 経営陣の選解任	

[重点テーマ]

2025年度の評価結果により抽出された課題のうち、以下の3項目を重点テーマとし、取り組み強化を図っていきます。

2026年度重点テーマ	取り組み方針
① 無形資産についての議論	無形資産に関する議論を行い、中長期的な経営戦略、中期経営計画に結びつける。 得られた競争優位性について社内外への発信・浸透を図る。
② 中長期的な経営戦略、中期経営計画についての議論	
③ 競争優位性の発信	

今後も本評価結果を踏まえ、取締役会の実効性向上に継続的に取り組んでいきます。

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

1. 報酬ガバナンス

取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬は、役員報酬制度に関する基本方針に基づき、報酬制度(基本報酬、業績連動報酬、株式報酬)・業績との連動についての妥当性(経営指標、目標値、変動幅等)・水準等について報酬諮問委員会の審議を経て、取締役会の決議により決定します。

2. 報酬体系

(1) 取締役(社外取締役・監査等委員である取締役を除く)の報酬

基本報酬と短期インセンティブとしての業績連動報酬、中長期インセンティブとしての株式報酬(譲渡制限付株式)により構成

します。その報酬構成割合および役位ごとの基準総報酬額については、その客観性・妥当性を担保するために、同業種かつ同規模である相当数の他企業における報酬構成割合および役位ごとの報酬額との水準比較・検証を行い、当社の財務状況なども踏まえた上で設定し、基準総報酬における支給割合は「基本報酬」「業績連動報酬」「株式報酬」の比率を55:30:15としています。

業績連動報酬については、「業績連動賞与」「業績加算賞与」「非財務評価賞与」で構成します。非財務(ESG)評価は、マテリアリティ取り組み項目のうち、経営戦略上の優先度が高い(i)温室効果ガスの排出量(ii)管理職の女性比率(iii)従業員エンゲージメント意識調査スコアの3項目を指標とし、サステナビリ

ティ委員会で評価し、報酬諮問委員会での審議を経て取締役会により決定します。

(2) 社外取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬

独立かつ客観的な立場からの経営の監督・助言という主たる役割から、業績との連動は行わず、基本報酬のみ支給することとしています。

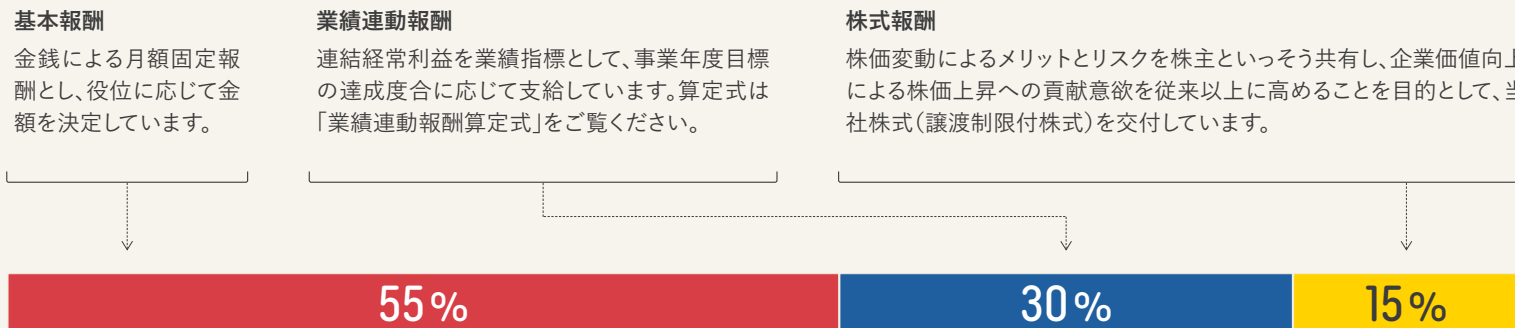
(3) 監査等委員である取締役の報酬

高い独立性の観点から、業績との連動は行わず、基本報酬のみ支給することとし、監査等委員である取締役の協議にて決定します。

[取締役(社外取締役・監査等委員除く)の報酬の概要]

報酬構成割合※

※構成比は基準業績の場合のモデルであり、当社の業績等によって変動します。



コーポレート・ガバナンス

[取締役(社外取締役・監査等委員除く)の報酬の概要]

業績連動報酬算定式

業績連動賞与：業績連動報酬原資×役位別乗率(業績部分)
業績加算賞与：業績連動報酬原資×役位別乗率(個人評価部分)
×個人評価乗率×調整率
非財務評価賞与：業績連動報酬原資×役位別乗率(非財務評価部分)
×非財務評価乗率

業績連動報酬原資＝「連結経常利益」×0.01％
連結経常利益が400億円以上の場合は400億円として算定し、
連結経常利益が50億円未満の場合は支給しない

[役位別乗率表]

役位	役位別乗率			計
	業績部分	個人 評価部分	非財務 評価部分	
会長	5.333	－	2.667	8.000
社長	6.667	－	3.333	10.000
副社長	5.000	－	2.500	7.500
専務執行役員	1.934	1.933	1.933	5.800
常務執行役員	1.530	1.530	1.530	4.590
上席執行役員	1.200	1.200	1.200	3.600

個人評価乗率の範囲は0.0～2.0
調整率は連結経常利益により決定される業績加算賞与支給原資が、個人評価により変動することを補正するための乗率で、その算定式は次のとおり

調整率＝
$$\frac{\text{対象役員の業績加算賞与と役位別乗率の総和}}{\text{対象役員の(業績加算賞与と役位別乗率} \times \text{個人評価乗率)の総和}}$$

非財務評価乗率は(i)温室効果ガスの排出量(ii)管理職の女性比率(iii)従業員エンゲージメント意識調査スコアの各項目にウエイトを付けて評価し、0.8～1.2の範囲で変動させる。その算定方法の詳細は、右記のとおり。

(i) 温室効果ガスの排出量(ウエイト20%)

目標(2030年度：2016年度比半減、2050年：ネットゼロ)に向けての取り組み状況をランクづけし、ランクに応じて評価乗率を算定。

指標1 当該年度に実行した「環境投資施策」の実行による、温室効果ガスの想定年間削減量						
想定年間削減量 (単位・t-CO ₂)	3,500以上	3,000以上 3,500未満	2,500以上 3,000未満	2,000以上 2,500未満	1,500以上 2,000未満	1,500未満
ランク	5	4	3	2	1	0

指標2(加点項目) 当該年度に新規契約した「再エネ調達」による温室効果ガスの想定年間削減量

想定年間削減量 (単位・t-CO ₂)	20,000以上	10,000以上 20,000未満	10,000未満
ランク	2	1	0

(i)の評価乗率

指標1と指標2の合計	5以上	4	3	2	1以下
評価乗率	1.2	1.1	1.0	0.9	0.8

(ii) 管理職の女性比率(ウエイト20%)

目標(2030年度：10%)に向けての各年度進捗目標を設定し、その達成状況に応じて評価乗率を算定。

各年度進捗目標							
年度	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
管理職女性比率	6.10	6.50	7.00	7.60	8.30	9.10	10.00

(ii)の評価乗率

各年度進捗目標の達成状況	+0.4P以上	+0.2P以上 +0.4P未満	±0P以上 +0.2P未満	▲0.2P以上 ±0P未満	▲0.2P未満
評価乗率	1.2	1.1	1.0	0.9	0.8

(iii) 従業員エンゲージメント意識調査スコア(ウエイト60%)

前年度からのエンゲージメントスコア改善状況に応じて、評価乗率を算定。

(iii)の評価乗率

前年度からのスコア改善状況	+8P超	+4P超 +8P以下	±0P超 +4P以下	▲4P超 ±0P以下	▲4P以下
評価乗率	1.2	1.1	1.0	0.9	0.8

(非財務評価乗率の算出式) 非財務評価乗率＝(i)の評価乗率×20％＋(ii)の評価乗率×20％＋(iii)の評価乗率×60％ 非財務評価乗率については全役位一律の適用とする。

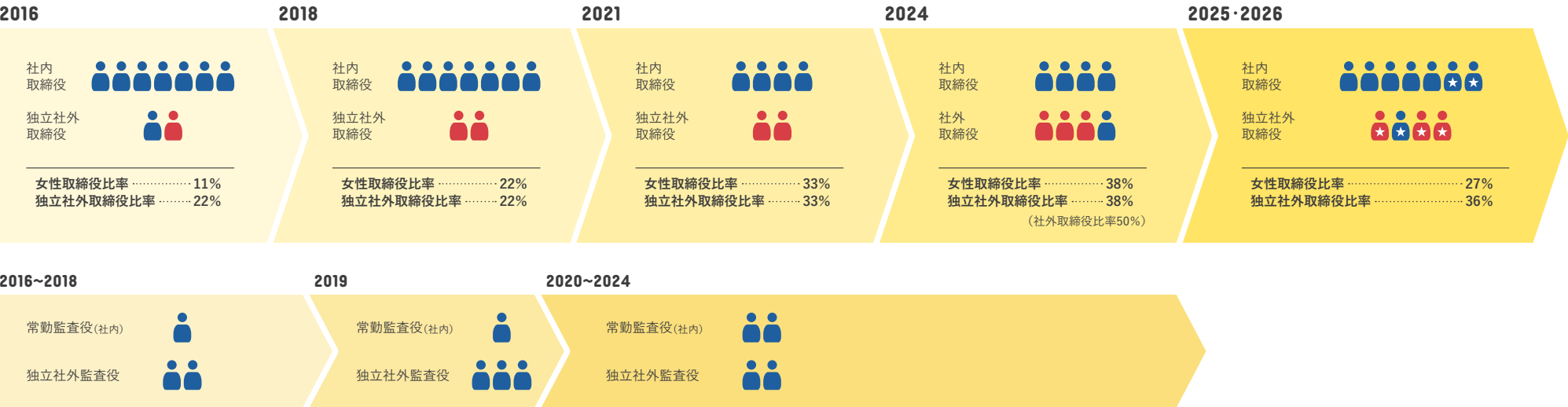
コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制強化の取り組み

当社は、2016年4月の設立以降、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指して、コーポレート・ガバナンス強化に継続的に取り組んできました。今後も、取締役会の機能を最大限発揮するために、当社にとって最良のコーポレート・ガバナンスを追求し、その充実に継続的に取り組んでいきます。

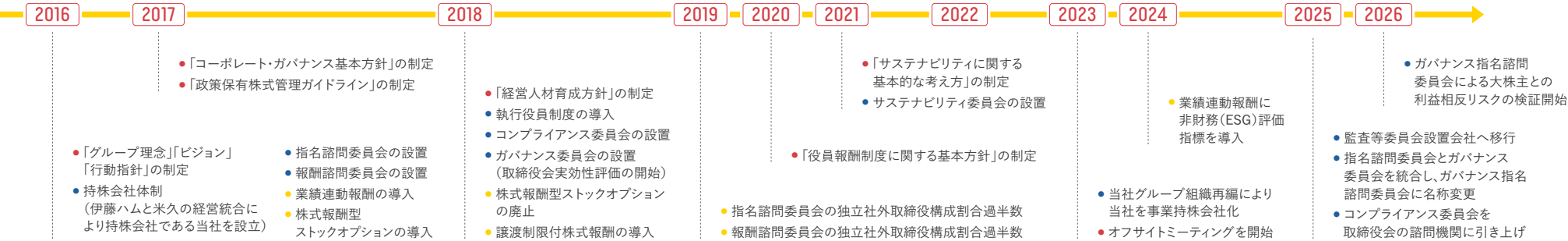
[役員構成]

男性 女性 監査等委員



[コーポレート・ガバナンス体制強化の取り組み]

方針 グループ体制 指名報酬



コーポレート・ガバナンス

監査体制

監査等委員会	常勤監査等委員2名、社外監査等委員(独立社外取締役)4名の6名体制です。監査等委員会で決定した監査方針、監査計画に基づき、社内の重要会議への出席、業務執行取締役・執行役員等との面談、当社グループ事業所への往査などの活動により監査を実施しています。
監査等委員会室	監査等委員会および監査等委員の職務を補助するため、監査等委員会の直轄組織として監査等委員会室を設置し、専属スタッフ1名と兼任スタッフ1名を配置しています。
監査部	監査等委員会の監査の実効性を確保するため、監査等委員会の直轄組織としています。内部監査部門である監査室と内部統制の改善対応支援を行う内部統制担当とで構成されており、独立した立場から当社のリスク管理および内部統制の有効性を評価・報告しています。 なお、監査部への指揮・命令権については、執行側にも付与していますが、監査等委員会と執行側の指揮・命令内容に矛盾がある場合には、監査等委員会の指揮・命令を優先する旨、内部監査規程に定めています。
会計監査人	当社は有限責任 監査法人との間で、会社法監査と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。監査等委員会と会計監査人は定期的な報告会・意見交換会を開催し、連携強化を図っています。

監査等委員からのメッセージ 監査等委員会2年目、実効性の高い監査で企業成長へ貢献します

監査等委員会設置会社への移行から1年が経過しました。この間、6名の監査等委員が取締役会のメンバーとして、それぞれの専門性や経験を活かし、客観的かつ多角的な視点から建設的な指摘や提言を行うことで、取締役会における議論の質が高まり、監督機能の強化が着実に進んでいると評価しています。また、取締役会から執行側への権限委譲が進んだことで、取締役会やオフサイトミーティングなどの場において、当社の中長期的な経営課題、サステナビリティや長期ビジョンなどの重要テーマについてより多くの時間を割いて議論できるようになりました。さらに、監査等委員会と会計監査人、監査部等との連携強化により、当社グループの業務執行の健全性や内部統制の状況をより的確に把握・検証する体制も充実し、ガバナンスの実効性向上につながっています。今後も、リスク管理や内部統制の高度化ならびに監査の実効性向上に取り組み、持続的な成長と企業価値の向上に貢献してまいります。



常勤監査等委員
堀内 朗久

コンプライアンス体制

コンプライアンス委員会	41ページ「取締役会の諮問機関」をご参照ください。
コンプライアンス責任者会議	コンプライアンス担当役員を議長とし、年2回開催しています。コンプライアンス方針、活動計画の策定およびコンプライアンス委員会から改善を求められた事項やコンプライアンス事案の対応策・改善策の報告と検証を行っています。
コンプライアンス推進委員	当社グループの各職場に配置しています。教育・研修プログラムを通じてコンプライアンスに関する知識の習得に努め、職場におけるコンプライアンスの推進、関連法令・社内規程類の周知徹底を図るなど、主体的な活動を行っています。
コンプライアンス室	当社グループ全従業員のコンプライアンス意識の向上およびコンプライアンスの重要性の理解を促すため、定期的にコンプライアンス講習を実施しています。経営陣には社外有識者による講習を、社内役職者には業法やハラスメント防止など役割に応じた講習を実施しています。また、各職場におけるコンプライアンスの浸透度を把握し、従業員から率直な意見を収集するため、年1回、グループ全従業員を対象にコンプライアンス浸透度調査を実施しています。調査結果や従業員の意見は取締役会に報告するとともに、全従業員へフィードバックし、問題点があれば改善策を講じ、次年度のコンプライアンス活動へ反映するなど、職場改善につなげています。なお、この調査は外国人技能実習生および特定技能外国人も対象としています。
相談窓口(内部通報)	当社グループ全従業員を対象としてコンプライアンスに関する相談や内部通報を受け付けるため、社内相談窓口として「社内ホットライン(コンプライアンス室)」、社外相談窓口として「社外ホットライン(社外弁護士)」を設置しています。各相談窓口の連絡先は、「企業倫理規範」および社内ポータルサイトに周知しています。また、相談窓口の利用状況については、社内ポータルサイトに毎月公表し、相談窓口の利用促進につなげています。 なお、内部通報規程においては、相談内容の秘密保持、通報・相談を行った従業員に対する不利益な取り扱いの禁止、匿名による相談の許容などを定め、相談者の保護を図っています。

コーポレート・ガバナンス

リスク管理体制

基本的な考え方と推進体制

当社は、リスク管理基本規程に基づき、当社グループの経営目標の達成や事業活動に関わるリスクを特定して分析・評価し、社会から長期的信頼・信用を持続的に確保するためのリスク管理体制を整備しています。

情報セキュリティ

当社が特定したリスクの一つとして情報セキュリティに関するリスクがあります。当該リスクに対する対応状況は下記のとおりです。

プライバシーポリシー・情報セキュリティ規程の策定

当社グループは「プライバシーポリシー」を掲げ、お客様などの個人情報情報を適切に取り扱っています。また、「当社グループの従業者は、会社の情報資産は貴重な経営資源であり、その有効活用が企業価値向上の源泉であることを十分認識し、情報資産活用に必要な情報セキュリティを確保する」ことを目的に情報セキュリティ規程を策定しています。各種業務に利用する情報システムに関してセキュリティを確保するために実施すべき事項を定め、サイバー攻撃への対策を実施しています。

情報セキュリティへの取り組み

毎年、全従業員を対象に標的型攻撃メール訓練およびセキュリティリテラシー教育を実施しています。社外との不正通信については常時通信監視を行っており、各端末においては不正な振る舞いを自動検知するシステムを標準搭載しています。また、定期的に外部機関によるセキュリティ監査を実施し、監査により指摘を受けた事項に対し適宜対策を実施しています。

セキュリティインシデント発生時の体制

社長をトップとする危機管理委員会のもと管理本部長を情報セキュリティ最高管理責任者と位置づけ、適切に対応できる体制を整備しています。

[セキュリティインシデント発生時の体制図]



政策保有株式

当社は、一定の条件を満たし、かつ「取引の維持・発展」に資すると認められる場合を除いて、政策保有株式を保有しないことを基本方針としています。事業年度終了後、速やかにすべての政策保有株式について保有の合理性を確認し、その結果をグループ経営会議にて検証を行い、取締役会に報告しています。保有の合理性が認められないと判断した銘柄は、発行会社との対話・交渉を実施しながら売却を進めています。議決権行使については、提出された議案が発行会社の持続的な成長と企業価値の向上に資するものであるかを総合的に判断し、賛否を決定します。なお、当社は、当社の株式を政策保有株式として保有している企業から当該株式の売却の意向が示された場合、それを妨げるような行為は行いません。

[売却額および売却銘柄数]

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
売却額(百万円)	1,863	971	195	791	106	96	579	602	414
売却銘柄数	28	41	13	30	24	25	30	23	20