

コーポレート・ガバナンス

[Contents]

- 63 取締役・執行役員
- 65 社外取締役座談会
- 70 コーポレート・ガバナンス
- 74 コンプライアンス
- 75 リスクマネジメント

- この章でお伝えしたい「企業価値の算定式」の項目

$$\text{企業価値の向上} \uparrow = \frac{\text{利益の拡大} \uparrow (\text{ROEの向上へ})}{\left(\begin{array}{l} \text{資本コスト低減} \downarrow \quad \text{期待成長率の向上} \uparrow \\ (\text{PERの向上}) \end{array} \right)}$$

■ 資本コスト低減

資本コストの低減につながるコーポレート・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。

本報告書では、企業価値向上の道筋を「ROEの向上」と「PERの向上」の二軸でとらえています。分子の「利益の拡大」は自己資本の適正な水準管理とあわせてROEの向上に、分母の「資本コストの低減」「成長率の向上」はPERの向上につながります。全体像はP25「企業価値向上とロジックツリー」をご覧ください。

取締役・執行役員（2026年6月24日現在）



取締役

① 池見 賢

Masaru Ikemi

代表取締役会長

生年月日:1957年12月22日

海外事業に長年従事し、海外現地法人での豊富な経験を持つ。その後、人事・人材開発や経営企画など社内の中核業務を幅広く担当。取締役・代表取締役社長を経て、現在は代表取締役会長として、グループ経営全体の監督とガバナンス強化を牽引している。

⑦ ブラッドリー・エドミスター

Bradley Edmister

社外取締役

生年月日:1974年3月7日

1999年Sullivan & Cromwell法律事務所入所。米国ニューヨーク州弁護士として長年にわたり活躍。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する。当社事業のグローバル化やM&Aにおける業務執行の適正性・適法性の確保に貢献するとともに、高度な専門知識にもとづく重要な助言を通じて当社のグループ経営に貢献している。

② 安田 大助

Daisuke Yasuda

代表取締役社長執行役員

生年月日:1961年9月2日

水産物・畜産物の調達から業務用食材の販売まで、食料流通事業に長年携わるとともに、海外戦略部門長の経験からグローバルな視点を有し、各事業領域を横断するマーケティング部門の部門長も歴任。これらの幅広い経験を生かし、長期ビジョン・中期経営計画の達成と企業変革の加速を牽引する。

⑧ 高松 信彦

Nobuhiko Takamatsu

社外取締役

生年月日:1955年6月2日

1979年新日本製鐵株式会社入社。大手鉄鋼メーカーにて技術開発・知的財産・経営企画など幅広い業務を経験後、国際的に事業を展開する自動車部品・鉄鋼メーカーの代表取締役社長としてグローバル経営を牽引。2024年の就任以来、豊富な経験と優れた見識にもとづき、経営者としての視点から多角的かつ重要な助言を通じて当社のグループ経営に貢献している。

③ 小堀 聡

Satoshi Kokaji

取締役専務執行役員

生年月日:1961年5月30日

加工食品事業を中心に、開発部長・中央研究所所長を歴任するなど、研究開発のリーダーとして豊富な経験を積むとともに、海外駐在を通じてグローバル業務にも精通。これらの深い知見を生かし、グループ全体の持続的な成長と発展を担う。

⑨ 大野 泰一

Taiichi Ono

社外取締役(常勤監査等委員)

生年月日:1963年1月5日

1986年三菱信託銀行(株)入社。金融機関での長年の経験を通じて培った会社経営および財務会計に関する豊富な知見を有する。中立的・専門的な見地から取締役会の意思決定の妥当性・適正性を監査・監督するとともに、特に財務・資本政策の観点からグループ経営に対して重要な助言を行い、内部統制の強化に貢献している。

④ 小関 仁孝

Yoshitaka Koseki

取締役常務執行役員

生年月日:1966年6月6日

経営企画・事業企画などの部門に長年従事し、当社事業企画部長等を歴任。企業財務および経営戦略に関する高い専門性と豊富な実務経験を持つ。現在はその知見を生かし、財務報告の適正性確保・資金調達・IR・投資管理・リスクマネジメントを統括。財務の最高責任者としてグループの財務健全性の維持・向上を牽引する。

⑩ 木村 吉男

Yoshio Kimura

社外取締役(常勤監査等委員)

生年月日:1966年4月26日

1989年農林中央金庫入庫。金融機関での豊富な経験と優れた見識にもとづき、経営および内部統制の状況を中立的・専門的な立場から監査・監督。取締役会における意思決定の適正性確保に努めるとともに、コーポレート・ガバナンスの視点から積極的に助言を行い、当社グループの健全な経営体制の構築・維持に貢献している。

⑤ 奥田 かつ枝

Katsue Okuda

社外取締役

生年月日:1963年12月28日

1986年三菱信託銀行(株)入社。不動産鑑定業務を通じて豊富な経験と優れた見識を培う。また、さまざまな業種における社外取締役としての幅広い経験と見識を有していることから、多角的な視点から重要な助言を通じて当社のグループ経営に貢献している。

⑪ 山崎 睦

Mutsumi Yamazaki

取締役(常勤監査等委員)

生年月日:1964年5月29日

北米駐在をはじめとする海外現地法人での豊富な経験を持ち、財務・経理分野の実務に精通。監査役を経て、2025年6月に取締役に就任。海外事業とコーポレート部門の両面にわたる幅広い経験と知見を生かし、当社グループの健全な経営体制の構築・維持に貢献している。

⑥ 外ノ池 佳子

Yoshiko Tonoike

社外取締役

生年月日:1971年1月26日

1997年検事任官。弁護士として法令遵守に関する深い知見を持ち、豊富な経験と優れた見識を有する。公正・中立な立場から、社内取締役とは異なる独立した視点でグループ経営に意見を発信。先を見据えた法的助言を通じて、当社のコーポレート・ガバナンス強化およびグループ経営の発展に貢献している。

取締役・執行役員

執行役員									
社長執行役員	安田 大助	マーケティング部門長	執行役員	黒木 敬	北米ユニット長(北米駐在)	執行役員	足立 克弘		
専務執行役員	小梶 聡	加工食品セグメント長、生産部門長(工場統括)	執行役員	外輪 宏二	水産商事ユニット長、養殖ユニット長	執行役員	古田 昌代		
常務執行役員	小関 仁孝	コーポレート部門長	執行役員	峠 敏行	食材流通ユニット長	執行役員	岡 幸伸	経営企画部長	
常務執行役員	熊本 義宣	食材流通セグメント長	執行役員	松澤 憲一	農畜産ユニット長	執行役員	山崎 浩志	財務部長	
常務執行役員	河田 格	水産資源セグメント長、漁業ユニット長	執行役員	長谷川 孝成	加工食品ユニット長、市販用冷凍食品事業部長	執行役員(非常勤)	ヤン カブタイン 海外戦略部門副部門長		
常務執行役員	鷹谷 公博	海外戦略部門長、ファインケミカルユニット長	執行役員	藤田 晴康	マーケティング部門副部門長				

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。また、経営環境の変化に適切に対応し、多様な視点を経営に反映するため、専門性に加え、性別、国籍、経歴などの多様性も重視した役員構成としています。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

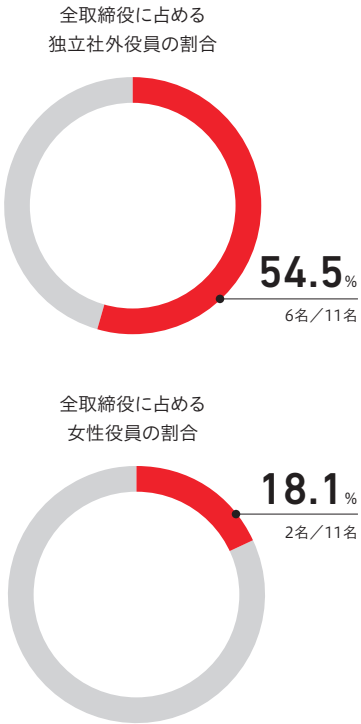
役員名		主な専門性・バックグラウンド							
		経営・事業戦略	グローバル経営	サステナビリティ	法務・リスク	財務・会計	人事・人財開発	研究・開発	DX・知財
池見 賢	代表取締役会長	●	●	●			●		●
安田 大助	代表取締役 社長執行役員	●	●					●	●
小梶 聡	取締役 専務執行役員	●	●					●	
小関 仁孝	取締役 常務執行役員	●		●	●	●	●	●	●
奥田 かつ枝	社外取締役	●			●	●			
外ノ池 佳子	社外取締役	●			●				
ブラッドリー・エドミスター	社外取締役	●	●	●	●				
高松 信彦	社外取締役	●	●	●				●	●
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)	●				●			
山崎 睦	取締役 (常勤監査等委員)		●			●			

上記については、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。 ※2026年6月末時点

スキル項目の選定基準

項目	選定理由
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項目として選定しています。
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項目として選定しています。
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項目として選定しています。
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項目として選定しています。
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項目として選定しています。
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。

取締役の多様性



社外取締役座談会

Dialogue

Umiosの変革を支える 取締役会の「あるべき姿」

ソリューションカンパニーへの変革に向けて、
取締役会は何を議論し、何を監督するのか

社名変更、新経営体制への移行、監査等委員会設置会社への移行——2025年から2026年にかけて、Umiosは矢継ぎ早にガバナンス体制の変革を進めてきました。これらの変化は取締役会の議論をどう変え、経営にどのような影響を与えているのか。3名の社外取締役と取締役会議長である池見会長が、取締役会の「実像」を率直に語り合いました。



代表取締役会長
取締役会議長
池見 賢

社外取締役
外ノ池 佳子

社外取締役
高松 信彦

社外取締役
常勤監査等委員
木村 吉男

取締役会は何が変わったか

池見 率直に言えば、以前の取締役会は、社内取締役側の「承認してほしい」という意識が先に立ち、十分な情報共有や議論の機会をつくりきれていない面がありました。しかし、これからは単に利益を上げるだけでなく、企業価値を上げるという観点が不可欠です。我々が認識する価値と投資家の方が見る価値は、必ずしも一致しているわけではありません。株主・投資家の代表者として社外取締役の皆さんの意見をもっと聞かなければならない。コーポレート・ガバナンスの制度論以前に、そういう必要性があると感じています。そのためには、情報をもっと提供し、ご相談する場面をもっと増やさなければならぬと考えてきました。そういう視点で

取り組んできた結果、徐々にではありますが、進めてこられたという手応えはあります。

木村 私は3年前から監査役として入りましたが、確かに当時の取締役会は、単発で決定すべき案件をこなしていくという形が多かった印象です。ところがここ2、3年で変化が起き始めました。まず経営会議の中で戦略や方針の議論が広がるようになり、各ユニットが他のユニットのことについても議論するようになりました。池見さんが議長として「それについて隣の役員はどう思うか」と問いかけることで、それぞれが自分の立場で横断的に発言するようになる。そういうトレーニングが3年ほど続いていました。

それが今回の監査等委員会設置会社への移行で1つの形になったと感じています。戦略・方針を取締役会でしっかり議論し、執行は縦割りだけでなく横の連携も意識しながら詰めていく。

社外取締役座談会

これが「挑戦」「共創」という言葉として皆が意識し始めたことで、今まで手元・足元だけに向いていた視野がぐっと広がったのではないのでしょうか。議論の内容やテーマに広がりや深さが出てきたのは、去年1年間だけのことでなく、数年前から周到な準備のもとで変化が積み重ねられてきた結果だと思います。

高松 社外取締役の大きな役割の1つは、会社の常識が世の中の常識と合っているかどうかをチェックすることです。この役割を果たす上で、経営会議に出席していない独立の社外取締役がいるということは非常に大きい。経営会議と取締役会の議論を分けて行えるからです。この仕組みが機能し始めていると感じています。

当社の場合、監査等委員会設置会社への移行において大きな工夫がありました。従来の社外取締役がそのまま残り、新たに監査等委員である取締役が加わりました。それぞれの責任が明確になっており、従来の体制の良い部分と足りなかった部分を両取りした形になっている。この工夫は高く評価しています。会社全体としても、攻めのガバナンスに転じようともがいているというのが今の実情で、社名変更も機関設計の変更もそのための取組みでした。多くの会社が「創業的改革」や「企業をつくり直す」という言葉を使いますが、この会社はそういう言葉をあまり使わずに、「共創」「横串を刺す」という言葉で、全体としてそれをやろうとしている。攻めのガバナンスのための体制が着々と整いつつある、少なくともそちらの方向に強く動いているという印象です。

外ノ池 私は、監査等委員の方々の発言が変わったと感じています。以前は監査役として「こういう点に問題がある」というご指摘が多かったのですが、取締役という立場になられたことで、「こういう問題があるから、こういう点に注意して進めていきましょう」という提言にまで踏み込んだ発言が増えました。また、エドミスター取締役のような外国人取締役や、高松取締役のように多様な経営経験をお持ちの方がいらっしゃることで、多角的な観点から議論が深まっていると感じます。

戦略と投資をどう監督するか

池見 取締役会の役割を考える上で難しいのは、執行に任せるべきことと、取締役会として関与すべきことの線引きです。教科書的には監督と執行の分離と言いますが、実際はそんな簡

単なものではありません。執行に全部任せると、投資家目線や株主目線が欠けてくる可能性がある。企業価値を上げるという観点で考えると、取締役会は外から当社がどう見えるかという視点をふまえ、究極的にはエクイティストーリーをつくっていく中でアドバイスをいただく組織であるべきだと思います。中期経営計画のあり方も投資基準も、執行に全部任せる必要はない。むしろ、もっとわかりやすくお示しして、ご評価・ご議論いただくことが我々の進むべき道です。監督だからといって、成長投資をどう使うか、ポートフォリオをどう見直すかという議論を避けてはいけません。取締役会できちんとやらなければならない、というのが、私の基本的な考え方です。

高松 中期経営計画のフォローは難しいものです。策定時から徐々に状況は変わりますし、単純に数字を比較することもできません。その意味で大切なのは、やりたい目標を見失わないことだと思います。山の頂上に登ろうというリーダーの目標に反対する人はあまりいないでしょう。ただ、そこに向かうために「右に曲がろう」「左に曲がろう」「バックしよう」と意見が分かれるのが常です。どちらに進むかの議論は、経営会議でしっかりやっていただきたい。私たち社外取締役は、現場にいないので右と左のどちらが正しいかまではわかりません。ただ、「その方向が山の頂上に向かっているのか」ということは常に確認しておく必要があります。目先ではこちらが簡単に見える、良さそうだからという曖昧な議論では判断できません。案件を成立させるための議論と、それが目標に向かっているかという議論は、分けて考えるべきです。大きく見たときに、目標を見失わない議論ができていようかどうかを問いかけるのが、我々の役割だと考えています。

戦略的意義の高い投資については、投資基準への適合性だけでなく、その戦略的重要性についても取締役会で十分に議論できるようにすべきです。監査等委員会設置会社への移行で決議の基準が変わった部分もあ



社外取締役座談会



りますから、何をどのような基準で決めるのか、その考え方はしっかり議論すべきだと考えています。

外ノ池 これから当社がグローバルに展開していくと、M&A案件なども増えていくでしょう。その時に経営のスピードを高めるためにも、投資基準やM&Aの選別基準、売却・撤退の基準について、取締役会で議論して明文化する必要があると思います。現在の検討は非常に精緻で、よく考えられているのですが、どうしても暗黙知になっている部分があります。今のメンバーがずっと続くわけではありませんから、新しいメンバーが加わったときに「こういう基準で判断するのだ」と共有できるものがあつたほうがいい。そういう議論ができる取締役会になっていきたいと思っています。

木村 ここ5年ほどで、成長投資をできるだけの財務体制が整ってきました。IRを通じて外の目・基準で見られながら成長していくことを自らに課してきました。資金実績のトレースも毎月しっかりやれる体力がついてきましたし、ROICの考え方も各部署・各チームに根付きつつあります。内なる改革と外からの規律を組み合わせ進めてきたことが、マルハニチロからUmiosに変わり、もう一段成長するための基盤になっていると思います。

ただ、今回の中計を振り返ると、やはり「内なる改革のための計画」だったという面があります。社内向けの資料を見ると、各チームが何をすべきかはかなり具体的に書かれています。しかし、外向けになると、「弾が少ない」「抽象的ではないか」という声もありました。池見さんが進めてきた内なる改革に注力する段階を経て、業績は急速に回復しました。ただ外に打って出る段階に入り、外の力も得ながら成長していくための計画としてはまだ十分ではなかったのだと思います。この1年間、高松さんとともに、進捗管理のあり方やブラッシュアップの方法を取締役会

で度々議論しています。目標の本質はどこにあって、そこに向けてどういう実績を積み上げてきたか、その先にどこまで行くつもりなのかを、リアルタイムで示していける形にしたいと思っています。

外ノ池 PBRが1倍を超えられないのは、率直に言って我々への通信簿だと思います。なぜ超えられないのか、もっと詳しい原因分析を聞きたいですし、どう改善していくのかを議論したい。IR活動そのものも大事ですが、中計の内容がわかりにくいという投資家からの指摘もあります。社外取締役として、策定時にもっと中身の問題に踏み込むべきだったと反省しています。

池見 ご指摘に反論の余地はありません。ROIC経営を意識した新たな切り口にしたこともあり、皆さんにお示しする形になるまでに時間がかかったのは事実です。ただ、今は中計のブラッシュアップを進めていますので、それを改めて取締役会にお示しし、議論を深めていきたいと考えています。

グローバル成長とサステナビリティ

木村 グループガバナンスは、この2、3年で大きく変わったと実感しています。私は子会社の監査役も2年務めました。以前は本社から各グループ会社へ、売上と利益の数字を指示するだけに近い形でした。本来はもっとグループ全体で経営資源をシフトし、配置していく必要があると感じていました。ただ、まず足元の業績をきちんと出す段階が必要で、その時期が少し長かったのだと思います。ここ数年で業績が回復し、ようやくホップ・ステップ・ジャンプの段階にられました。Umiosへの変革の中でお互いに高め合おうという意識も出てきています。一方で、グループ会社にはまだ旧マルハニチロ時代の文化を引きずっているところもあり、管理部門の体制が追いついていないところもあります。事業ポートフォリオの見直しと経営資源のシフトを、両輪で進めていかなければと思っています。

高松 これまでのグローバル展開は、各地点のプロフェッショナルがそれぞれの仕事をきちんとやるという形でした。私も昨年、アメリカの工場を視察しましたが、プロフェッショナルが育っていて、仕事のレベルは非常に高いと感じました。ただ、今の戦略達成にはそれだけでは足りません。ミッションやバリューズを決めて、それを実際の仕事にどう落とし込んでいくか、そこまでつなげるのがグローバル戦略であり、バリューサイクルです。自分たちの組織がバリュー

社外取締役座談会

チェーンの中でどのバリューを生む役割を担っているか、これを見えるようにしていくことは非常に難しく、一朝一夕に答えは出ませんが、少しずつその議論は始まっています。この会社のガバナンスのレベルを一段、二段引き上げる取組みとして、もっとも意義のある動きだと思っています。

ただ、グローバル戦略、バリューサイクル、ミッションという言葉を開くと、その関連はつかみにくいところがあります。それらをうまく噛み砕いて、組織の隅々まで浸透させることが、内部統制を強化する上での大きな基軸です。エクイティストーリーとして社外に語る言葉と、社内に浸透させる言葉は一体の共通の核があるべきだと思います。社外に話せる内容がなければ、社内にも話せません。

サステナビリティについては、水産事業は自然を相手にする難しいビジネスですが、資源管理をきちんとできるもの、個体管理が可能なものを中心に、事業を組み立てていく方針が明確になってきたことは大きな前進だと評価しています。社外取締役側からは、この会社の特徴である資源管理能力をしっかりとアピールすべきだとお伝えしています。CO₂の固定においても、海や海藻を使ったアプローチなど、Umios固有の指標を打ち出すべきだと毎回発信しています。

もう1つ大事なことがあります。日本で発展し続けている業界は、世界の中でも日本がリーダーシップを取っている業界だと思います。鉄鋼もそうでした。1つの国で解決できない問題も、業界が世界で連携することで前に進む方策が見えてくる。だからこそ、「海外でUmiosが強くなる」ことには大きな意味があります。それは、水産・食品の分野で世界のリーダーシップを取る会社になるという意思の表れです。海外事業の軸を増やすことは、この会社のサステナビリティの生命線だと思います。

外ノ池 以前、エドミスター取締役が、会社が140年以上続いていること自体がサステナビリティを体現している会社ではないかと仰っていました。私は養殖の現場も見学しましたが、生き物を相手にするごまかしのきかない仕事であり、皆さんが熱意を持って誠実に取り組まれていることが伝わってきました。陸上養殖には困難もありますが、今後も地道に取り組んでいかれることを期待したいと思います。

池見 当社はこれまで、ずっとプロダクトアウトの会社でした。つくったもの、獲ったものを売るという発想が中心で、外がどう見ているかが欠けていました。だからこそ、バリューサイクルもグローバル戦略も、枕詞は「消費者起点」なんです。取締役会も同じで、投資家にどう見られ

ているかを起点に考えていかないとこれからの成長は難しい。投資家の皆さまからは、一般的に水産事業のボラティリティが高いと思われると思います。しかしながら、当社はそのボラティリティに対応した経営をしています。それをきちんと伝えていくことが、これからの我々のやるべきことだと考えています。

取締役会の「次の課題」

高松 取締役会の実効性をもっと高めるためには、率直に言って我々社外取締役が力をつけるしかないと思っています。成長戦略とガバナンスの統合的な議論ができるようになれば、必要な情報も明確になり、投資家との対話にもつながっていく。ただ、そこが難しいところです。

情報を提供してもらえば理解できるかという、必ずしもそうではありません。それを助けてくれるのがオフサイトミーティングや、個別に話を聞く場です。役割を整理すると、執行の1番の責任はやるべきことを選ぶことなく、選択したものを成功させることです。一方で、我々には成功しやすいルートを示すことが求められます。そのためには、「このデータがあったらこの議論ができそうだ」と、我々が投げかけなければ出てこない。どのデータを出せば議論ができるかは、執行側で必ずわかるというものではないのです。お互いに試行錯誤しながら議論の回数を増やし、取締役会の正式な場だけでなく、それを補足する対話の場も広げていくしかない。少しずつ、そうなってきたと感じています。

外ノ池 情報提供については、バルセロナのシーフードショーの視察や工場・養殖場・アラスカの現地訪問など、事業への理解を深める機会を数多く設けていただいています。実際に現場を見ることで、取締役会で議論される内容への理解も深まり、経営課題をより具体的にとらえら



社外取締役座談会



れるようになったと感じています。

一方で、この座談会に向けてこれまでの議論を振り返る中で、私自身が提起したテーマについて、その後どのような議論が行われ、どのような形で経営に反映されているのかを十分にフォローできていなかったことにも気づきました。取締役会での議論は、その場で終わるものではなく、その後の進捗や成果を継続的に確認していくことで、より実効性のあるものになります。会社側からの情報提供に加え、社外取締役としても積極的に問い掛け、継続的に対話を重ねていくことが、取締役会全体の実効性向上につながるのではないかと考えています。

池見 ありがとうございます。私たちとしても、透明性の高い情報提供を行うことは、取締役会の実効性を高めるうえで重要な責務

だと考えています。一方で、大切なのは情報量を増やすことではなく、社外取締役の皆さんが経営判断や議論を深めるために必要な情報を、適切なタイミングでわかりやすくお届けすることです。そのため、どのような情報がより有益なのか、また説明の方法も含めて、皆さんとの対話を通じて改善を続けていきたいと考えています。

2026年度から、私は経営会議には出席しない一方で、社外取締役の皆さんへの事前説明やオフサイトミーティングには積極的に参加しています。また、事前説明でいただいたご質問については、事務局とともに回答を整理し、その後の議論につながるような準備も行っています。こうした取組みを通じて、取締役会の議論とその後のフォローアップがより円滑につながり、経営陣と社外取締役が同じ問題意識を共有しながら、建設的な議論を積み重ねられる環境をつくっていききたいと考えています。

高松 これは非常に大きな変化です。取締役会議長がこの私たちの会議に入ってくださいなこ

とで、情報提供の精度が上がり、執行側の考え方も理解しやすくなる。この2カ月でも実感しています。

もう1点、新しい経営体制についても触れておきたいのですが、経営会議と取締役会の議長が異なることは、次のリーダーを育てるという組織の意思の表れだと思います。安田社長への移行は非常にスムーズに進んでいますし、後継者育成にも社外取締役が関与し始めています。候補者と話したり、仕事ぶりを見ながら、「こういう人材が足りないのでは」「こういう経験を積ませてはどうか」という提案もできるようになってきました。制度が少しずつ充実してきていると感じています。

■ ステークホルダーへのメッセージ

木村 ステークホルダーの皆さまにお伝えしたいのは、「ご期待ください」ということに尽きます。この3年間の改革を通じて、社外取締役の意見が経営に反映され、役員・従業員が同じ方向を向いて動き出しました。今掲げている目標は必ず達成できるでしょうし、それ以上の価値として、地球規模の課題解決にも貢献できる組織になっていくと確信しています。

外ノ池 社外取締役は、ただの応援団でいるわけにはいきません。投資家の視点や弁護士として、耳の痛いことも申し上げてきました。反対したこともありますし、議論をお願いしたこともあります。このように監督と執行がお互いを尊重しながら議論できる取締役会になっているということを、ステークホルダーの皆さまにお伝えしたいと思います。

高松 取締役会でしっかり目標設定の議論をしていることは、確実にお伝えできます。社名変更、ミッションやバリューズの設定、バリューサイクルの考察。これらすべてが「挑戦」「共創」という言葉につながっています。そのことを取締役会でも確認してきました。社外取締役が情報を得た上で、さまざまな角度から意見を交わしており、「十分に議論できている」と言い切るかどうかにはまだ自信がありませんが、「議論が始まっている」ことは確かです。

池見 皆様のご意見を真摯に受け止め、改善できるところはスピード感を持って変えていきたいと思っています。長い歴史のある会社ですから、簡単には変えられない部分もあります。しかし、未来に向けた課題感は明確に共有できています。これから企業を成長させていくためには、双方向の議論を充実させていくしかありません。お互いをリスペクトしながら、その議論をもっと深めていきたいと考えています。

コーポレート・ガバナンス

■ 持続的な成長と価値創造を支えるガバナンス

当社は、2025年6月に監査等委員会設置会社へ移行し、取締役会の監督機能と経営の執行機能を明確に分離する新たなコーポレート・ガバナンス体制を構築しました。

現在は、独立社外取締役が過半数を占める取締役会のもと、経営戦略や資本政策など中長期的な企業価値向上に向けた重要事項の審議の充実と監督機能の強化を図るとともに、経営会議への権限委譲により迅速かつ機動的な意思決定を実現しています。また、取締役会実効性評価を通じてモニタリング機能の継続的な強化に取り組み、透明性・客観性の高い経営を推進しています。

監督と執行の適切な役割分担のもと、変化の激しい事業環境に柔軟に対応できる経営基盤をいっそう強固なものとし、持続的な成長と企業価値の向上を実現します。

■ ガバナンス強化の歩み

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

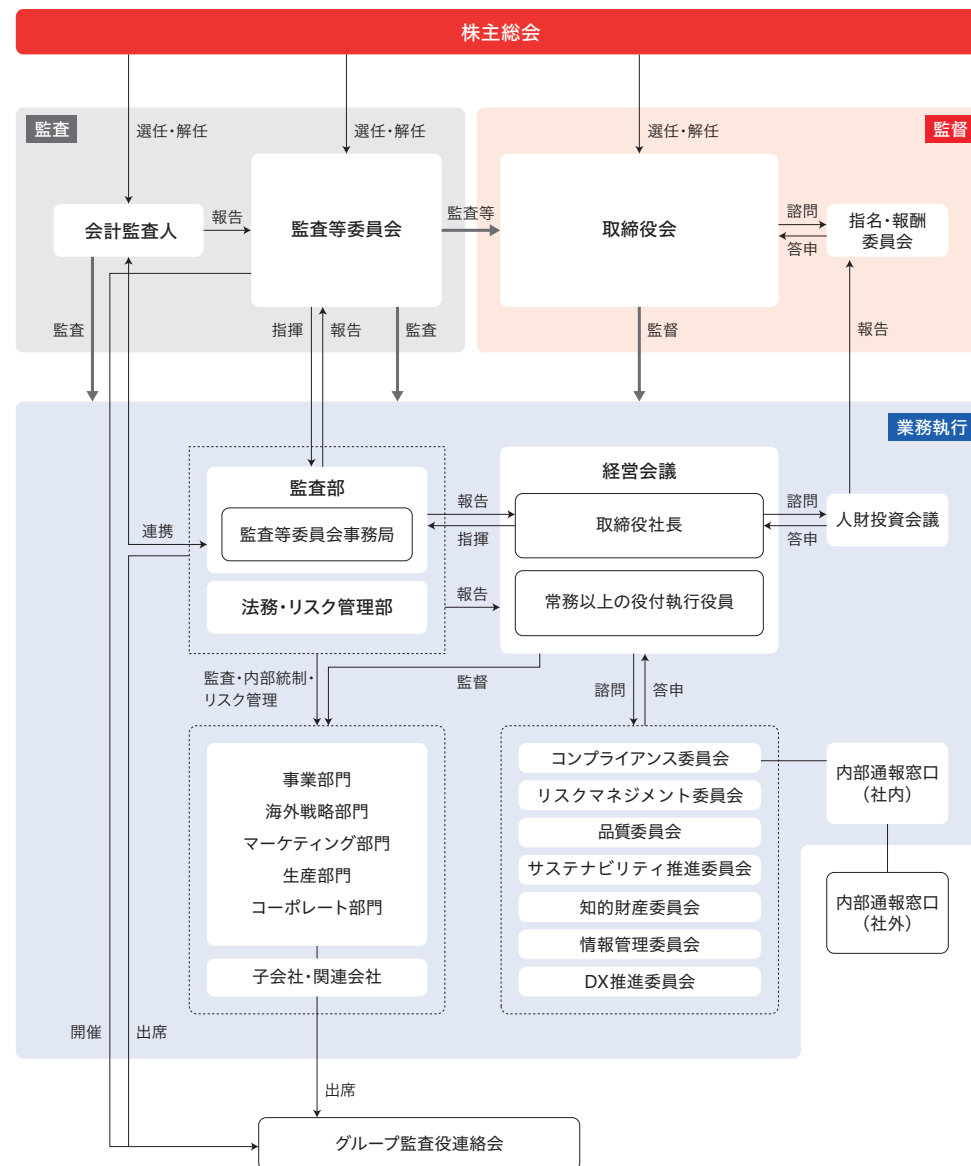
2020年～

- 独立社外取締役増員（2020年3月期に3分の1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）

2025年～

- 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



コーポレート・ガバナンス

■ コーポレート・ガバナンス体制の概要

取締役会

当社取締役会は、客観的かつ実効性の高い監督機能を担い、経営戦略や資本政策など中長期的な企業価値向上に向けた重要事項について審議・決議するとともに、業務執行の監督を行っています。2026年3月期における取締役会は、臨時取締役会を含め18回開催されました。また、取締役会での十分な議論に資するよう、社外取締役に対しては、取締役会事務局が議題等についてあらかじめ説明を行っています。

監査等委員会

監査等委員会は、社外取締役を含む3名の監査等委員で構成され、監査方針・監査計画の策定やグループ内部統制システムの運用状況の確認、会計監査人および内部監査部門との連携などを通じて、監査・監督の実効性向上に取り組んでいます。また、監査等委員である取締役は、取締役会等の重要会議への出席や取締役・執行役員へのヒアリング、国内外子会社への往査などを通じて、取締役の職務執行の監督を行っています。

指名・報酬委員会

指名・報酬委員会は、独立社外取締役が過半数を占める構成とし、委員長および委員は取締役会が選任しています。同委員会では、取締役および執行役員の指名、報酬制度および報酬水準などについて審議し、その結果を取締役会へ答申することで、取締役会の意思決定の客観性・透明性の向上を図っています。

経営会議

経営会議は、常務以上の業務執行役員で構成され、原則として週1回開催しています。取締役会から委任された事項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ています。

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	小関	足立	安田、小梶、外ノ池、池見、奥田、高松、大野、山崎
リスクマネジメント委員会	小関	足立	安田、小梶、池見、大野、木村、山崎
品質委員会	小梶	足立	安田、小関、池見、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	安田、小梶、池見、奥田、外ノ池、高松、大野、山崎
知的財産委員会	小関	岡	小梶、木村
情報管理委員会	小関	古田	小梶、大野
DX推進委員会	小関	古田	安田、小梶、木村、山崎

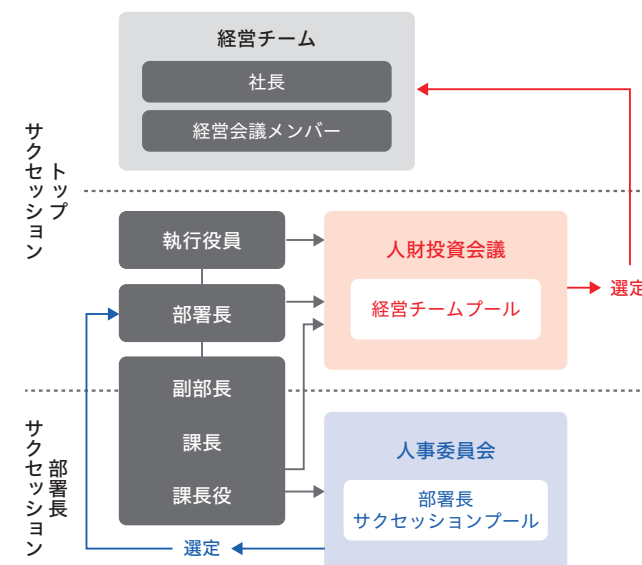
※ 委員およびオブザーバーは、取締役のみを記載しています。

■ サクセッションプラン

当社の持続的な成長と企業価値創造を実現するにあたり、次世代を担うリーダー層の育成は、経営における最重要事項であるとの認識にもとづき、戦略的・計画的なサクセッションプログラムを運営しています。

本プログラムでは、人財要件にもとづいて選抜した候補者につき、指名報酬委員会より任命された役員で構成される人財投資会議および、社長を委員長とし経営会議メンバーで構成される人事委員会（社長諮問機関）にて育成方針の検討とモニタリングを行い、経営に直結した後継者候補を計画的に育成する体制となっています。今後も中長期的な企業価値向上を牽引する人財の継続的な輩出を実現していきます。

■ Umios(株)サクセッションプログラム



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

社外取締役が当社グループの事業や経営課題への理解を深め、取締役会での実効性の高い議論につなげるため、事業に関する説明や視察などを継続的に実施しています。また、オフサイトミーティングでは、執行側と事業環境や経営課題について自由闊達な意見交換を行うことで、事業への理解を深めるとともに、取締役会における実態に即した建設的な議論の充実を図っています。

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。

2026年3月期における政策保有株式の純資産比率は10.02%（前年比+0.06pt）、銘柄数は63銘柄（前年比△10銘柄）となりました。

取締役会実効性評価

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向け、取締役会を「経営上重要なテーマについて、中長期的な方向性を議論し、執行側における実行状況をモニタリングする場」と位置づけています。このような取締役会の位置づけをふまえ、取締役会の実効性について毎年自己評価を実施し、その結果の概要を開示することとしています。

2025年度の実効性評価は、前年度認識した課題への対応状況を確認し、2026年度に加え中長期の課題を抽出するとともに、当社の取締役会として発揮すべき機能の検討・整理に活用しました。

取締役会として発揮すべき機能の検討・整理を行った背景として、当社は2026年3月、海を起点とした価値創造力で「食」を通じて人も地球も健康にするソリューションカンパニーへの変革をめ

ざし、社名を「Umios」に変更しました。それに伴い、取締役会が発揮すべき機能についても改めて検討・整理する必要があると考えました。2025年度の実効性評価を通じて、取締役会が発揮すべき機能、それをふまえた取締役会の課題および今後の取組みを検討することで、ソリューションカンパニーへの変革に向けた取締役会の機能発揮につなげていきます。

■ 実効性評価プロセス

1 全取締役および全監査等委員による
質問票形式の自己評価およびインタビュー



2 評価結果の集約



3 外部専門機関による分析



4 取締役会における審議・評価



5 評価結果にもとづく方針策定



6 取組み

■ 評価項目

- ▶ 取締役会におけるモニタリング・議論
- ▶ 取締役会構成・期待役割
- ▶ 委員会の機能発揮と監督
- ▶ 取締役会と業務執行の連携・業務執行のあり方
- ▶ 実効性の高いモニタリング・審議を行うための環境整備

■ 取締役会の実効性に関する分析・対応状況

2025年度の課題と対応状況

課題

- 1 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の議論
- 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



対応状況

- 1 「バリューサイクル」「グローバル戦略」「挑戦と共創」といった、中期経営計画・長期ビジョンで掲げる重要なテーマについて、社外取締役の多様な知見と経験をふまえた多角的な議論を実施
- 2 独立社外取締役が積極的に各会議体（オフサイトミーティング、経営会議直下の委員会等）に参加し、また、社外取締役による現場視察も実施
- 3 株主・投資家との対話の状況（株主・投資家から寄せられた意見を含む）について定期的に報告を受けるとともに、その内容をふまえ、中長期的な企業価値向上に向けた今後のIR方針について、グローバル市場も見据えた議論を実施

2026年度の課題と今後の取組み

- ▶ 経営上重要なテーマに関するモニタリング・議論のさらなる充実
- ▶ 実効的なモニタリング・議論を支える、取締役会事務局の体制・機能強化

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	短期業績連動報酬		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		中長期インセンティブ 中期経営計画と連動
付与方式	金銭	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力の向上が重要であるとの判断から、連結経常利益、連結UmEVおよび各役員の役割に応じて求められる個別目標を評価指標とし、別途定める基準に従い目標達成度に応じて算出された額を翌年度に支給		中長期的な企業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与を目的として、業績連動型株式給付制度「株式給付信託（BBT）」を採用。連結UmEV、TSR（株主総利回り）およびESG指標を評価指標とし、別途定める基準に従い目標達成度に応じてポイント付与し、退任時に累積されたポイントを1ポイント＝1株として7割を当社株式、3割を退任した翌事業年度の定時株主総会日の株価で換算した金銭として支給

（注）UmEV＝経済付加価値額（Umios Economic Value）：（ROIC－WACC）×投下資本

● 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UmEV 50%	
事業担当役員 部門担当役員	連結経常利益 45%	連結UmEV 45%	個人目標 10%

● 中期業績連動型株式報酬の評価指標

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

中計マテリアリティ推進評価				時価総額連動型 ESG外部評価
評価項目	中計マテリアリティ主要KPIのうち①と⑥にて評価 （詳細についてはP.50-51に記載）			当社が重要と判断した ESG外部評価指数の 獲得およびESG index への選定件数
達成目標	気候変動問題への 対応	CO ₂ 削減率	（対17年比） 20%以上	
	健康価値創造と 持続可能性に 貢献する食の提供	食塩摂取基準製品	57.5%以上	
		タンパク質摂取基準	43.8%以上	
		脂質摂取基準	16.45%以上	
		GSSI認証製品	10.7%以上	
ウェイト	10%			10%

▶ 社外役員

固定報酬 100%

コンプライアンス

■ コンプライアンス基本方針

当社グループは、次の基本方針にもとづきコンプライアンスを推進しています。

- ① 法令等の遵守および社会規範、企業倫理を実践し、誠実かつ公正な企業活動を行う
- ② コンプライアンスに関する教育・啓発活動を継続的に実施する
- ③ 違反行為の未然防止および早期発見のための体制を整備する
- ④ 違反行為が発生した場合は、迅速かつ適切に対応し、再発防止を徹底する

■ コンプライアンス体制

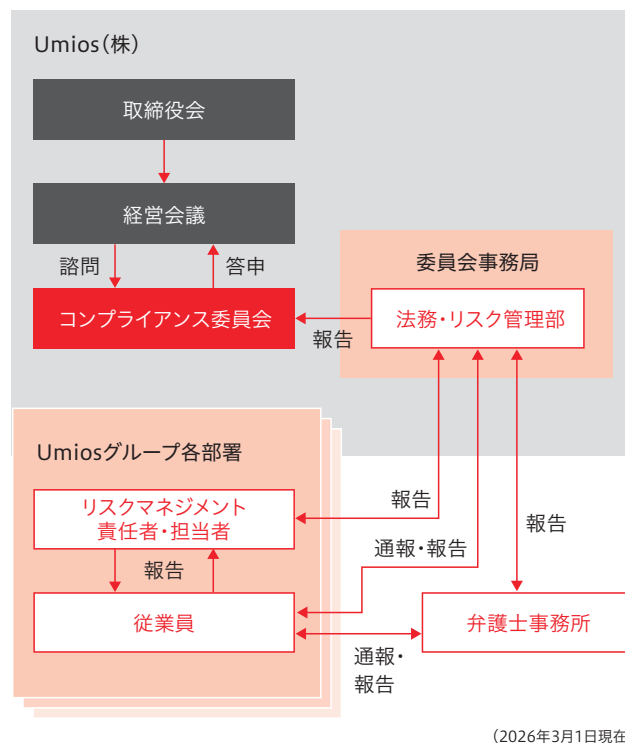
当社グループは、コンプライアンスを推進するため、Umiosグループコンプライアンス委員会を設置し、内部通報制度、教育・研修体制およびモニタリング体制を整備しています。

Umiosグループコンプライアンス委員会は、当社グループにおけるコンプライアンスの推進に関する基本方針の立案、重要施策の決定、重要な違反事案への対応等の役割を担っています。

当社グループ各社は、Umiosグループリスクマネジメント基本
規程で定めたりスクマネジメント責任者および担当者がコンプラ
イアンス推進の責任を担っています。

リスクマネジメント責任者は、所管する会社または部門、部署におけるコンプライアンスの推進、教育・研修の実施、法令違反等の報告等を行います。

■ コンプライアンス体制



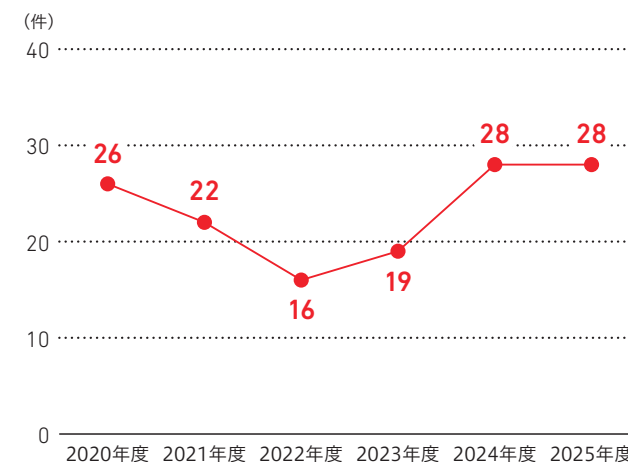
内部通報制度

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、社内と社外の2つがあり、当社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、Umios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にも「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、インター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。

2025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。

■ 内部通報件数



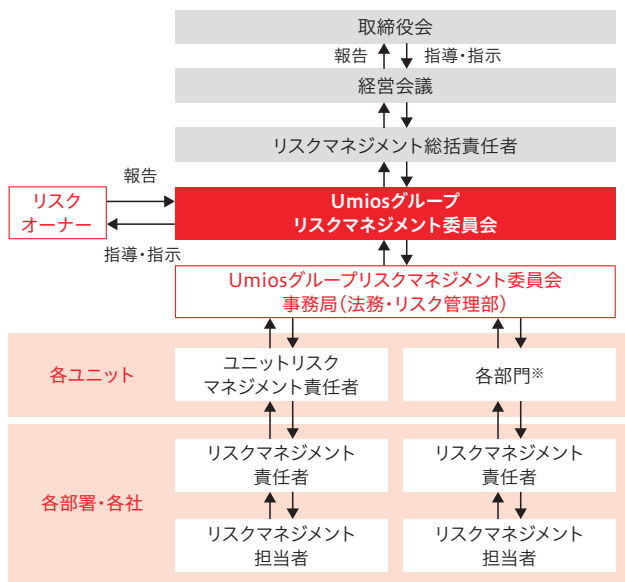
リスクマネジメント

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企業の持続的成長と価値創造を支える全社横断的な経営基盤と位置づけています。マイナス影響（脅威）の抑え込みだけでなく、プラス影響（機会）を積極的に活用する攻めと守りの両立により、「マイナス影響の最小化」とどまらず、「戦略的リスクテイクによる企業価値の向上」をめざしています。加えて、正確で透明性の高い情報開示を積極的に行うことで、ステークホルダーの皆さまからの信頼の維持・向上に努めています。

リスクマネジメント体制

リスクマネジメント体制



※各部門：コーポレート部門、マーケティング部門、海外戦略部門、生産部門

当社グループでは、リスクマネジメント総括責任者のもと、Umiosグループリスクマネジメント委員会がリスクマネジメント

の中核機関および経営会議の諮問機関として機能し、その事務局である法務・リスク管理部が、ユニットリスクマネジメント責任者、Umios各部署・グループ各社のリスクマネジメント責任者および担当者と連携して、グループ全体のリスクマネジメント活動を推進する体制を整えています。重要リスクは、Umiosグループリスクマネジメント委員会の審議および経営会議の承認により決定され、各重要リスクに対してリスクオーナーが任命され、優先的に対策を実施します。

また、リスクマネジメントの理解とリスク対応能力の向上を図るため、委員会承認した教育・研修・訓練計画にもとづき、法務・リスク管理部が組織横断的な教育・研修を実施します。

事業変化にもとづくPDCAサイクルの実践

当社グループにおける重要リスクは、リスクマネジメント総括責任者の指示のもと、リスクオーナーが対応策を策定・実行し、Umiosグループリスクマネジメント委員会にてその効果や進捗状況をモニタリングします。重要リスク以外のリスクについても、各部署・グループ各社がそれぞれの事業・業務レベルでリスクマネジメントに取り組み、グループ全体で計画（Plan）・実行（Do）・評価（Check）・改善（Act）のPDCAサイクルを継続的に機能させます。

リスクアセスメントを年1回実施するとともに、事業環境の変化にあわせて適時実施します。リスクマネジメントの有効性を維持・向上させるため、リスクマネジメント体制・規程・プロセスについて、Umiosグループリスクマネジメント委員会にて年1回以上の頻度で見直しを行い、その結果を経営会議へ報告します。内部監査部門は定期的にリスクマネジメント体制およびその運用状況の適正性を確認します。確認結果における重要な指摘は、Umiosグループリスクマネジメント委員会と適宜共有のうえ、その対応を検討します。

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マネジメント責任者・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、各部署・グループ各社とのリスクコミュニケーションを推進し、グループ全体のリスク感を向上させ、迅速な対応を促すとともに、情報の隠ぺいは許さない企業風土の醸成に努めています。

クライシスの発生時には、危機管理統括責任者である社長執行役員のもと、危機対策本部を設置し、法務・リスク管理部が事務局として機能します。

事業継続計画（BCP）の策定

当社グループは、大規模地震などの災害等が発生した場合においても、「食」の安定供給を果たす責任を有しています。「Umiosグループ事業継続計画（BCP）規程」を制定し、グループ全体で事業継続のための対策を平時から総合的かつ計画的に推進しています。

Umios各部署・グループ各社のリスクマネジメント責任者および担当者は、被害想定や重要業務の選定・必要資源の確保状況の見直しをはじめ、マニュアル・手順書の整備、教育・訓練の実施など、見直しと継続的な改善に取り組んでいます。法務・リスク管理部はこれらの活動に対しての指導・助言や教育・訓練の支援を行うとともに、総務部と協働で災害対策に必要な手順の整備・備蓄品の管理運用・情報収集等を実施しています。

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	● 動力燃料コストの上昇 ● 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、赤潮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勤、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
 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、改竄など ● 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)
 コンプライアンス	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 ● 最新の情報にもとづく適時の計画の見直し ● CCC(キャッシュ・コンバージョン・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	高	○ 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アップ拡充 ● 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
 為替・金利変動	中	高	● 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約、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
 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材の育成 ● 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
 固定資産の減損	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