

指名・報酬委員会

取締役会の構成や取締役などの指名、報酬のあり方などに関する客観性と妥当性および透明性を高め、ひいては当社グループの中長期的な成長と企業価値の向上につなげるため、取締役会の諮問機関として、2018年8月に設置しました。以下の事項について審議し、必要に応じて決議を行います。

- (1) 経営組織の形態および取締役会の人員構成
- (2) 取締役、監査役および執行役員を選任する基準
- (3) 取締役および監査役の各候補者の選出
- (4) 取締役および執行役員の評価基準
- (5) 取締役および執行役員の報酬制度の基本設計
- (6) その他、当社グループの企業統治に関する事項で、指名・報酬委員会が必要と認めたもの

5名以上の委員(当社の取締役および監査役)で構成され、委員の半数以上は独立性基準を満たした社外役員と定

めています。委員の選出は、取締役会の決議によるものとし、任期は就任後最初に開催される当社の定時株主総会の終結時までになります。委員長は、社外取締役の委員の中から、指名・報酬委員会の決議により選定しており、議長も務めています。

委員長および委員は次のとおりになります。

委員長

- 社外取締役 内田 和成

委員

- 社外取締役 内田 和成
- 社外取締役 漆 紫穂子
- 社外監査役 寺脇 一峰
- 取締役会長 中島 周
- 代表取締役 社長執行役員 長南 収
- 取締役 常務執行役員 井上 伸雄

経営アドバイザリーボード

代表取締役社長執行役員の諮問機関として設置しています。ボードミーティング(定例会を年2回開催。必要があれば随時)には、社外委員(現在は有識者4名)とオブザーバー委員(当社の社外役員)、当社の代表取締役社長執行役員に加え、議題に応じて他の取締役などが参加しています。当社グループの健全性、公正性、透明性を維持、向上させるための助言・提言を受け、意思決定に反映させています。

定例会 2018年度の内容

4月 — グループの概況報告

- ディスカッション
 - CSRの基本的な考え方と取り組み
 - 家庭用市場向けタマゴ加工品の展開

11月 — グループの概況報告

- ディスカッション
 - ダイバーシティの推進
 - ESGの潮流と考えるべきこと

経営アドバイザリーボード 社外委員(就任順)

翁 百合 氏

株式会社日本総合研究所 理事長
株式会社ブリヂストン 社外取締役
丸紅株式会社 社外取締役
慶應義塾大学 特別招聘教授
未来投資会議・構造改革徹底推進会合「医療介護」会合会長

小林 いずみ 氏

ANAホールディングス株式会社 社外取締役
三井物産株式会社 社外取締役
株式会社みずほフィナンシャルグループ 社外取締役

福島 敦子 氏

ジャーナリスト
カルビー株式会社 社外取締役
ヒューリック株式会社 社外取締役
名古屋鉄道株式会社 社外取締役

松田 千恵子 氏

首都大学東京 経営学研究科(大学院) 教授
首都大学東京 経済経営学部 教授
日立化成株式会社 社外取締役(指名委員、監査委員、報酬委員)
フォスター電機株式会社 社外取締役
サトーホールディングス 社外取締役
キリンホールディングス株式会社 社外監査役

内部統制システム

会社法第362条第5項に基づき、取締役会において、内部統制システム構築の基本方針を決議するとともに、会社法施行規則第100条の定める同システムの体制整備が必要とされる各条項に関する大綱を定めています。

内部統制システムは、速やかに実施されるとともに、定期的かつ必要に応じた見直しによってその改善を図り、効率的で適法な企業体制をつくることを目的としています。

なお、当社は、創業の精神として社是・社訓を掲げ、長年

にわたり従業員への教育・周知徹底を継続することにより企業風土を醸成してきたことから、取締役は経営判断においてもこの企業風土を尊重しています。

そして、取締役や従業員が、法令・定款および当社グループの理念を遵守した行動をとるために、グループ規範とコンプライアンス規程を定めています。

※「キューピーグループの理念」「グループ規範」は、P6に記載しています。

リスクマネジメント

リスクマネジメント委員会を中心に、経営戦略的なリスクマネジメントを推進することにより、重要リスクへの対応力を強化し、企業価値の向上を図ります。

2019年度は、右表に記載の4つのテーマを深掘し、リスクマネジメントの強化を図ります。

※「事業等のリスク」は、P60に記載しています。

● 2019年度 リスクマネジメントテーマ

リスクモデル	分類
リソース	労働関連リスク
コアビジネス	品質リスク・外部漏洩リスク
外部環境	社会環境・サステナビリティ関連リスク
経営	海外展開リスク

クライシスマネジメント

災害などの危機が発生した際も、従業員と家族の安全を第一とした初動対応と、経営への影響を最小限にとどめる事業継続を行うための計画を策定しています。

有事には、限られた経営資源を重要業務に集中させるため、事業継続や社会貢献の観点から商品に優先ランクを設定し、重要商品に関しては生産拠点や原資材調達先を複数拠点化するなどの代替供給方法を準備しています。一連の災害対応を定期的な「総合訓練」や「商品供給訓練」で訓練し、有事において確実に機能する体制を整えています。



商品供給訓練(2018年度)

東京が被災した際は本社機能を移管できるよう、関西エリアの事業所を関西バックアップオフィス(関西BO)として指定し、「関西BO総合訓練」を年1回実施しています。

一度発生した危機事象は「グループ危機管理検討会」でグループ各社へ情報共有し、対策を水平展開しています。「自助、共助」の考え方にに基づき、全国のグループ事業所を訪問して拠点やエリアごとの防災活動を推進することで、グループ全体の防災の基盤を築いています。



関西BO総合訓練(2018年度)

取締役会の実効性評価

当社では、2017年12月から2018年1月にかけて、取締役会の実効性評価(第2回)を行い、その結果を踏まえて取締役会の改善に取り組みました。その概要は、以下のとおりです。

■ 実施の方法および内容

- すべての役員を対象に、外部機関を利用したアンケートを実施しました。アンケート項目は、「各役員的能力や役員構成等」、「審議の充実等」、「ステークホルダーとの協働」および「全般・その他」(選択式および記述式による10問)であり、2017年度に実施した改善の取り組みに対する評価や、経営環境の変化を踏まえたさらなる改善の方向性についての意見を抽出することに重点を置きました。
- アンケートへの回答を取締役会事務局および外部機関が分析・評価し、その結果を取締役会に報告・共有したうえで、取締役会の場で出席役員による意見交換を実施しました。

■ 評価結果

- 前回(第1回)の実効性評価で課題とされた項目の多くが概ね改善されたとの評価が得られましたが、審議充実のためのさらなる改善が継続課題として認識されたほか、ステークホルダーからの要請に応えることの必要性が以前にも増して認識されました。

■ 改善の取り組み

- 取締役会での審議の充実のため、報告の議案や説明時間を短縮するとともに、経営課題に関する意見交換により多くの時間を割くようにしました。

- 役員他の経営幹部を対象に役員研修を複数回実施したほか、社内会議などへの社外役員の参加機会を拡充しました。
- 取締役会の構成や取締役などの指名、報酬のあり方などに関する客観性と妥当性、透明性を高めるため、取締役会の諮問機関として指名・報酬委員会を新たに設置しました。2018年度は委員会を4回開催し、取締役会の構成・多様性や取締役賞与の基本設計などについて意見交換を行いました。

また、2018年度の実効性評価(第3回)として、外部機関を利用した役員へのアンケート(2018年度の取り組みの評価および今後の課題や必要な取り組みなどを問うもの。指名・報酬委員会の実効性評価も含む)を2018年12月から2019年1月にかけて実施しました。

その後、アンケートに対する回答結果および外部機関による評価を取締役会に報告・共有したうえで、取締役会の場で出席役員による意見交換を行っています。

アンケートでは、前回(第2回)の実効性評価で共有した課題の多くが概ね改善されたとの評価でしたが、今後の課題および具体的な取り組み案を取締役会の場であらためて共有し、さらなる改善に努めていきます。

今後も毎年、取締役会の実効性評価を行いながら、当社グループの中長期的な発展に資する経営体制の構築に努めていきます。

代表取締役社長などを退任した者の状況

当社は、現在相談役を選任しておりません。

社長執行役員が業務上の必要性を特に認めた場合、必要な社内手続きを経て、退任した社長を相談役、また退任した役員を顧問として委嘱します。

相談役は、経営の円滑承継を主な目的に、社長から相談があれば助言を行うほか、業界団体活動やお取引先との関係維持のための活動、その他社長から要請を受けた任務に従事します。また、顧問は、役員在任時の見識・経験などに照らして特に依頼したいミッションがある場合に委嘱します。

相談役・顧問ともに、経営上の意思決定に関する権限は有せず、経営会議他の社内会議に出席することはありません。

任期は、相談役が1期1年で最長2年、顧問は最長1年を原則としており、退任した役員が長期にわたって会社と業務上の関わりを持つことはありません。

また、社内手続き上、相談役の委嘱は取締役会決議、顧問の委嘱は社長決裁の取締役会報告を要することとしています。

取締役および監査役

取締役			
			
中島 周 <small>なかしま あまね</small>	長南 収 <small>ちゅうなん おさむ</small>	齋藤 謙吾 <small>さいとう けんご</small>	勝山 忠昭 <small>かつやま ただあき</small>
取締役会長 取締役会議長、コンプライアンス およびブランド担当	代表取締役 社長執行役員 カスタマーマーケティング室担当	取締役 専務執行役員 タマゴ事業担当	取締役 常務執行役員 グループ生産統括、 品質保証本部担当
			
井上 伸雄 <small>いのうえ のぶお</small>	佐藤 誠也 <small>さとう せいや</small>	濱千代 善規 <small>はまちよ よしのり</small>	姫野 實 <small>ひめのみのる</small>
取締役 常務執行役員 経営推進本部、広報・CSR本部、 人事本部、ロジスティクス本部 およびリスクマネジメント担当	取締役 常務執行役員 調理・調味料事業担当、 グループ営業統括	取締役 上席執行役員 研究開発本部および知的財産室 担当 兼 研究開発本部長	取締役 上席執行役員 サラダ・惣菜事業担当
			
篠原 真人 <small>しのはら まさと</small>	内田 和成 <small>うちだ かずなり</small>	漆 紫穂子 <small>うるし しほこ</small>	
取締役 上席執行役員 海外統括、海外本部担当	社外取締役 独立役員	社外取締役 独立役員	

監査役			
			
横小路 喜代隆 <small>よここうじ きよたか</small>	山形 徳光 <small>やまがた のりみつ</small>	武石 恵美子 <small>たけいし えみこ</small>	寺脇 一峰 <small>てらわき かずみち</small>
監査役(常勤)	監査役(常勤)	社外監査役 独立役員	社外監査役 独立役員

※ 当社の社外取締役および社外監査役は、一般株主と利益相反が生じるおそれがない独立役員として株式会社東京証券取引所に届け出ています。

役員、執行役員を選任

■ 取締役・監査役候補者の選任方針

取締役会は、株主の負託に応えるため、理念を尊重し、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率などの改善を図る責務を負うことから、その責務を果たし得る人物を取締役候補者として選任します。監査役は、株主の負託に応えるため、当社の業務運営につき法令・定款に違反する事態を未然に防止し、当社グループの経営の健全性と社会からの信用の維持向上に努める責務を負うことから、その責務を果たし得る人物を監査役候補者として選任します。

■ 取締役・監査役の選任基準について

社内取締役

- (1) 当社の理念を尊重し、その価値を体現できること
- (2) 当社グループの事業について国内外の市場動向に豊富な知見を有していること
- (3) 当社グループの経営の方向づけに資する客観的経営判断能力と業務執行能力に優れていること

社外取締役

- (1) 法曹、経営、海外、人材活用、CSRなどの多様な分野で指導的な役割を果たし、豊富な経験や専門的知見を有していること
- (2) 当社の理念、事業に高い関心を持ち、適時適切に社内取締役に対する意見表明や指導・助言、監督を行う能力を有すること
- (3) 当社社外取締役としての職務遂行を行うための十分な時間が確保できること

社内監査役

- (1) 当社の理念を尊重し、その価値を体現できること
- (2) 公正不偏の立場を保持し、監査業務を遂行できる能力を有していること
- (3) 当社グループの業務全般を把握し、経営課題を提起できること

社外監査役

- (1) 法曹、経営、会計、海外、人材活用、CSRなどの多様な分野で指導的な役割を果たし、豊富な経験や専門的知見を有していること
- (2) 当社の理念、事業に高い関心を持ち、客観的・公正な視点で取締役に対する意見表明や指導・監督を行う能力を有すること

- (3) 当社社外監査役としての職務遂行を行うための十分な時間が確保できること

■ 執行役員候補者の選任方針

取締役・執行役員の役割分担、権限委譲を進め、経営の効率化、意思決定と業務執行の迅速化を図ること、会社の競争力を強化し、業績の向上を期すること、次世代の経営者を育成することを目的として、執行役員制度を導入しています。

■ 執行役員の選任基準について

- (1) 豊かな業務経験を有すること
- (2) 指導力、統率力、行動力に優れていること
- (3) 経営感覚が優れていること
- (4) 執行役員にふさわしい人格、識見を有すること
- (5) 心身ともに健康であること

■ 役員候補者などの指名手続き

取締役、監査役および執行役員の各候補者の指名については、指名・報酬委員会に付議した後、取締役会において審議・決定します。

なお、監査役候補者については、会社法の定めに基づき、株主総会への選任議案に関する監査役会の同意を得ることとします。

■ 執行役員解任の方針と手続き

取締役会は、次の各号の一つに該当する場合に、当該執行役員（社長以下の役付執行役員を含む。本項において以下同じ）に辞任を求め、または解任することができます。執行役員の解任に当たっては、指名・報酬委員会に付議した後、取締役会において審議・決定します。

- (1) 執行役員として、不正、不当、背信、背任行為があったとき
- (2) 執行役員としての適格性を欠くとき
- (3) 執行役員の職務遂行の過程またはその成果が不十分であり、かつ取締役会が本人を引続き執行役員としての職務におくことが不相当であると判断したとき
- (4) その他執行役員としてふさわしくない行為または言動があったとき

役員報酬の決定

取締役の報酬は月額報酬および賞与としています。月額報酬は、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、役員別に定めた報酬としています。なお、社外取締役に対しては賞与を支給いたしません。

監査役の報酬は月額報酬のみとしており、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、監査役の協議により個別の報酬額を決定しています。

なお、取締役や監査役の報酬についての考え方や算定方法は次のとおりです。

■ 役員（取締役・監査役）、執行役員報酬についての考え方と手続き

- (1) 取締役、執行役員報酬は、月額報酬と賞与により構成し、会社業績との連動性を確保し、職責や成果を反映した報酬体系とします。
- (2) 報酬の考え方（制度設計）については、指名・報酬委員会で審議を行うことで、客観性と妥当性、透明性を高めます。
- (3) 取締役の賞与総額については、株主総会において承認を得ることとします。
- (4) 社外取締役、監査役（社内および社外）の報酬はそれぞれ定額とし、賞与の支給はありません。

■ 月額報酬の算定方法

- (1) 社内取締役の取締役としての月額報酬は一律とします。ただし、代表権者には別途加算します。
- (2) 執行役員としての月額報酬は、当社の経営環境などを考慮した適切な水準で、役員（社長、専務、常務、上席）に応じて設定します。

■ 賞与の算定方法

- (1) 賞与は取締役、執行役員の役員に応じ、連結営業利益、担当部門や各自の目標達成度を指標として金額を算定します。
- (2) 第9次中期経営計画の各対象年度（2019～2021年度）においては、当社グループの持続的成長の実現に向けて、年間報酬総額の基準額に占める賞与のウェイトを30%以上に設定します。また、各人ごとに設定する考課指標の項目・配分は、第9次中期経営計画の主旨に沿ったものとします。
- (3) 第9次中期経営計画最終年度の賞与金額は、各人ごとにあらかじめ定めた最終年度の考課指標の達成状況に応じて増減できるものとします。

● 2018年度の状況

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		対象となる 役員の員数(名)
		月額報酬	賞与	
取締役(社外取締役を除く)	360	302	57	10
監査役(社外監査役を除く)	48	48	—	3
社外役員	54	54	—	7

※ 上記の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与相当額(賞与含む)は含まれません。

社外役員の状況

	主な活動内容	重要な兼職の状況	2018年度出席状況	
			取締役会	監査役会
社外取締役 内田 和成	企業経営に関する高度な専門知識および幅広い見識から、経営全般に対する助言や意見を述べています。	早稲田大学商学学術院 教授 ライオン株式会社 社外取締役 損保ジャパン日本興亜火災株式会社 社外取締役	13/13回	—
社外取締役 漆 紫穂子	人材教育および経営に関する幅広い見識から、経営全般に対する助言や意見を述べています。	学校法人品川女子学院 理事長 教育再生実行会議委員(内閣府) カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社 社外取締役	12/13回	—
社外監査役 武石 恵美子	主要事業所への往査を行い、経営監視機能の客観性・中立性を確保するとともに、行政分野における経験に加え、人事制度・労働政策に関する幅広い見識から、経営全般に対する助言や意見を述べています。	法政大学キャリアデザイン学部 教授 東京海上日動火災保険株式会社 社外監査役	12/13回	13/13回
社外監査役 寺脇 一峰	主要事業所への往査を行い、経営監視機能の客観性・中立性を確保するとともに、法律家としての専門知識および幅広い見識から、経営全般に対する助言や意見を述べています。	弁護士 株式会社商工組合中央金庫 社外監査役	監査役 就任後 10/10回	監査役 就任後 10/10回

社外役員の独立性基準

会社法に定める社外取締役、社外監査役の独立性については、株式会社東京証券取引所が定める独立役員の要件に加え、以下の各号の該当の有無を確認のうえ、独立性を判断します。

- (1) 当社の大株主(直接・間接に10%以上の議決権を保有する者)またはその業務執行者である者※1
- (2) 当社グループを主要な取引先とする者またはその業務執行者である者※2
- (3) 当社グループの主要な得意先またはその業務執行者である者※3
- (4) 当社グループの主要な借入先の業務執行者である者※4
- (5) 当社の会計監査人の代表社員または社員
- (6) 当社から役員報酬以外に1事業年度当たり1千万円を超える金銭その他の財産上の利益を得ているコンサルタント、弁護士、公認会計士などの専門的サービスを提供する者
- (7) 当社グループから1事業年度当たり1千万円を超える寄付を受けている者またはその業務執行者である者

- (8) 過去3事業年度において、上記(1)から(7)のいずれかに該当していた者
- (9) 上記(1)から(8)のいずれかに該当する者が重要な者である場合において、その者の配偶者または2親等以内の親族※5
- (10) 前各号のほか、当社と利益相反関係が生じうるなど、独立性を有する社外役員としての職務を果たすことができない特段の事由

※1 業務執行者とは、業務執行取締役、執行役、執行役員その他の使用人などをいう
 ※2 当社グループを主要な取引先とする者とは、その取引先の年間連結売上高の2%または1億円のいずれか高い方の額以上の支払いを当社グループから受けた取引先をいう
 ※3 当社グループの主要な得意先とは、当社の連結売上高の2%または1億円のいずれか高い方の額以上の支払いを当社グループに行っている得意先をいう
 ※4 当社グループの主要な借入先とは、当社の事業報告において主要な借入先として氏名または名称が記載されている借入先をいう
 ※5 重要な者とは、取締役(社外取締役を除く)、監査役(社外監査役を除く)、執行役、執行役員および本部長以上の者、またはこれらに準ずる役職者をいう

社外取締役からのメッセージ

私は、教育現場で学校経営、組織改革に携わってきた視点から、また、仕事と家事を両立する女性の立場から、主に人材育成や商品施策に対して、取締役会にて発言しています。取締役会以外にも、社内の情報を得る機会があり、講演や研修などで、従業員と交流する機会も多く設けられています。取締役会は、社外役員が忌憚なく発言できる雰囲気があり、少しでも気になったことはすべて伝えるようにしています。社外役員の提案が商品に活かされることもあり、一方、厳しい指摘によって、案件が通らないこともあります。

キューピーグループでは創業の理念とブランドが言行一致して大切にされています。皆がお客様の方を向いているので、ヒエラルキーを感じにくく、風通しの良い会社です。一方でブランドを大事にしすぎるあまりに、グループ内でのブランド活用に消極的であったり、石橋を叩く時間が長かったりと、外部の目から見るともったいなく感じることもあります。2018年度からは選抜と集中が進み、スピード感が出てきました。

多様性が企業の発展を支える時代になり、意思決定の場に様々な価値観を持つ人がいることの重要性を感じています。近い将来、従業員の中から女性の役員を選任できるよう、働きやすさへの配慮はもちろん、活躍しやすい環境をつくるため、力を尽くしたいと思います。



漆 紫穂子 氏
社外取締役

撮影: 山田 慎二



内田 和成 氏
社外取締役

私は、以前からキューピーと付き合いがあり、7年前から社外役員を務めていますので、キューピーグループのカルチャーをよく理解しているつもりです。したがって、一般的な社外取締役に比べてより踏み込んだアドバイスができると思っています。また、多くの会社の社外役員を務めた経験があることから、キューピーでは知られていない他の会社の良いところがあれば、それを参考にするように紹介しています。一方、世の中では当たり前なことでも、キューピーグループの良さや特性を損なうように思われることは「やらない方が良い」とはっきり伝えていきます。

キューピーからは、心地よい話ではなく「叱咤激励」を望まれており、ただ批判するのではなく、家族を叱るように時には温かく、時に厳しく進言しています。コーポレート・ガバナンスについては、従業員が喜んで働き、お客様が商品やサービスに満足すれば、株主も自ずと幸せになる、というのが私の持論であり、キューピーグループの「親を大切に」という家族的な考え方や温かさは良いと思います。一方、キューピーグループの良さは失わずに、いかに新しい考え方や人材を入れていくか、これがコーポレート・ガバナンスにおける課題と捉えています。

今よりもっと愛される会社、それも日本だけでなく世界でも愛される会社になるよう、これからも愛情を持って、助言や意見を述べていきたいと思っています。