

コーポレート・ガバナンスの推進

当社グループにおけるコーポレート・ガバナンスの推進に当たっては「キューピーグループの理念」「グループ規範」を尊重すること、また様々なステークホルダーの利益を最大化することを常に意識しながら、そしてそれらの結果として当社グループのユニークさを活かした適切な企業統治体制を構築できるよう努めています。

今後も、世界の食と健康への貢献をめざし、そのためには何が本当かを自らに問い掛けながら対話をし続ける従業員一人ひとりの想いを大事に、コーポレート・ガバナンスが最終の目的とする中長期的な成長と企業価値の向上に取り組んでいきます。

なお、コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方や枠組みについては、「コーポレートガバナンス・ガイドライン」に定めています。



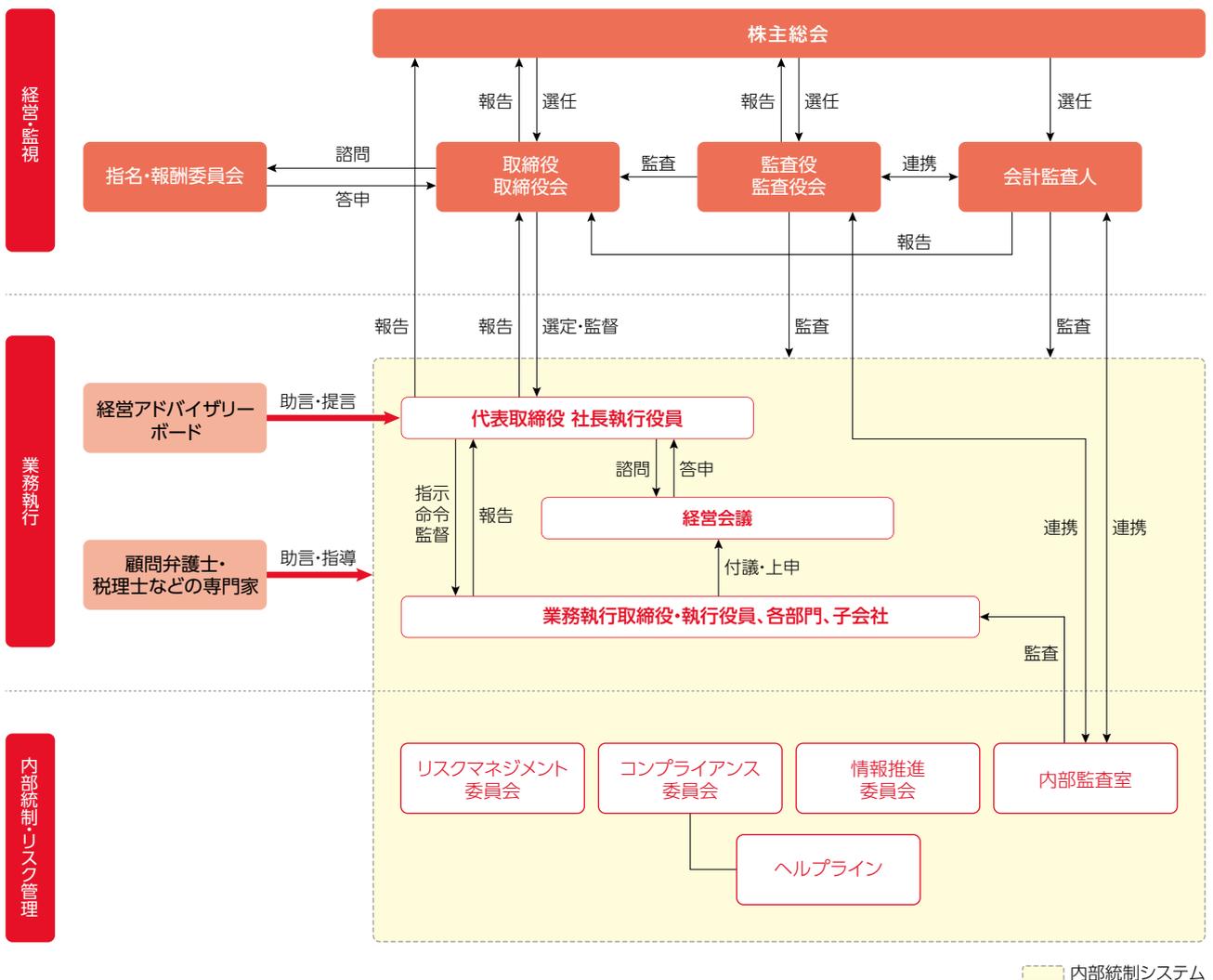
コーポレートガバナンス・ガイドライン



コーポレート・ガバナンスに関する報告書

コーポレート・ガバナンス体制

監査役会設置会社を選択しています。取締役会の諮問機関である指名・報酬委員会や、代表取締役 社長執行役員 の諮問機関である経営アドバイザリーボードを設置し、経営・監視や業務執行の機能を強化しています。



グループ経営の発展に向けて

当社グループは、世界の様々な食シーンにおいて、豊かで健康的な食生活の実現に向けた食提案を行っていますが、「キューピーグループ 2030ビジョン」、ひいては「めざす姿」を実現していくためには、グループを構成する各事業や各社が多様な個性を発揮すること、相互に協力していきながら主体的にグループ経営に関わることが重要と考えています。

そこで、2020年1月には、あらためてグループ経営の基本指針として、基本的な考え方、およびグループ内各組織の役割・責任について明文化しました。

この基本指針に沿って、グループ全体で共通認識を持ち、より一層の協働関係を築いていきます。

表紙裏 キューピーグループの理念

P.12 キューピーグループ 2030ビジョン

● グループ経営の基本指針

- 1 グループの理念と規範は、グループ各社共通とする
- 2 各事業・各社は、「めざす姿」の実現に向かって、その個性を発揮しながら成長・発展する
- 3 各事業・各社は、グループの資産を活用し、相乗効果の追求に努める
- 4 各事業責任者・各社長は、経営計画を共有し、その結果責任を負う
- 5 キューピー株式会社は、グループ経営を牽引する

社外役員との取り組み

社会課題が多様化、複雑化している中で、様々なステークホルダーの立場を踏まえて当社グループの存在意義を高めていくことが欠かせません。そのために、社外役員との対話や協働の機会を充実させるよう努めています。

● 社外役員の状況

2020年2月からは、海外を含む企業経営の経験に加え、組織変革やリーダーシップ開発に関する高度の知見を有する熊平氏を新たに社外監査役に迎えました。

	主な活動内容	重要な兼職の状況	2019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。	早稲田大学商学大学院 教授 ライオン株式会社 社外取締役	11/12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(内閣府) 委員 カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社 社外取締役 日新火災海上保険株式会社 社外取締役	11/12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	11/12回	11/12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 芝浦機械株式会社 社外取締役 鹿島建設株式会社 社外監査役	12/12回	12/12回
社外監査役 熊平 美香	—	株式会社エイテッククマヒラ 代表取締役 一般財団法人クマヒラセキュリティ財団 代表理事 昭和女子大学ダイバーシティ推進機構キャリアカレッジ 学院長 一般社団法人21世紀学び研究所 代表理事 日鍛バルブ株式会社 社外取締役	—	—

※ 社外役員の独立性基準はコーポレートガバナンス・ガイドラインを参照

コーポレート・ガバナンスの推進

● 社外役員との対話や協働の機会

取締役会での審議に留まらず、事業所訪問や取締役会以外の会合への参加を通して、社外役員と従業員との多面的な対話機会を設けています。相互に気づきが生まれるように、対話機会を設けるタイミング、テーマ、参加者、場所、プロセスなどについて、社外役員の意向も踏まえ、工夫をしながら実施しています。

取締役会における主な意見交換テーマ

2018年	中期経営計画 2030ビジョン ダイバーシティ グループR&D戦略
2019年	グループ経営 経営資源配分 ダイバーシティ リスクマネジメント
2020年 (一部は予定)	グループ経営 海外展開 ダイバーシティ サステナビリティ

2019年度に実施した社外役員との取り組み事例

	活動内容
個別テーマに関して	<ul style="list-style-type: none"> 各事業、生産、品質保証、研究開発について各担当取締役ほかと意見交換 ダイバーシティについて専門部署と意見交換
事業所訪問など	<ul style="list-style-type: none"> 国内パッケージサラダ製造工場や、東南アジアのグループ会社への訪問 創業100周年の社内向け展示を見学 社内研修講師
社内重要会議の内容報告	<ul style="list-style-type: none"> 議事録により社内重要会議(経営会議、リスクマネジメント委員会、コンプライアンス委員会など)の内容報告

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ていくために取締役会の諮問機関として設置しています。

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、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、議長もつとめています。

2019年度の開催回数: 7回 主な審議内容:

- 社外役員の構成・人的要件や社外役員を含む重要人事案
- 役員定年の見直し
- 将来経営人材の育成
- 当事業年度の取締役賞与

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)と当社の代表取締役 社長執行役員に加え、議題に応じてほか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 2019年度の内容

- 6月 — ディスカッション
- 統合報告書のあり方
- 10月 — ディスカッション
- ダイバーシティの推進
 - 食品ロスとプラスチック削減への取り組み

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「健康・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

東京都立大学大学院 経営学研究所 教授
東京都立大学 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株式会社 社外取締役
キリンホールディングス株式会社 社外取締役

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。

● 執行役員候補者の選任方針

取締役、執行役員の役割分担と権限委譲を進め、経営の効率化および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おり、その責務を果たし得る人物を執行役員候補者として選任します。

● 執行役員解任の方針と手続き

取締役会は、執行役員(社長以下の役付執行役員を含む)に不正・不当・背信・背任行為があった場合などは、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。



コーポレートガバナンス・ガイドライン
役員、執行役員の選任基準、指名手続きの詳細

役員報酬の決定

取締役の報酬は月額報酬および賞与とされています。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、役位別に定めた報酬とされています。なお、社外取締役に對しては賞与の支給はありません。

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。

社内取締役 報酬の構成

月額報酬(固定)	賞与(変動)
----------	--------

※ 2019-2021年度中期経営計画の各対象年度

● 月額報酬の算定方法

- 社内取締役: 一律、ただし代表権者には別途加算
- 執行役員: 経営環境などを考慮した適切な水準で、役位(社長、専務、常務、上席)に応じて設定
- 社外取締役、監査役: 定額

● 賞与の算定方法

- 社内取締役、執行役員は役位に応じ、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
- 中期経営計画最終年度の賞与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

● 2019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)	335	250	84	11
監査役(社外監査役を除く)	43	43	-	3
社外役員	46	46	-	5

(注) 1. 取締役の月額報酬の限度額は、1995年2月24日開催の第82回定時株主総会において、使用人分給与を含まず月額35百万円以内と決議しています。
2. 監査役の月額報酬の限度額は、1994年2月25日開催の第81回定時株主総会において、月額8百万円以内と決議しています。
3. 上記の月額報酬には、第106回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名および監査役2名(うち社外監査役1名)への支給分を含んでいます。
4. 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)は含んでいません。

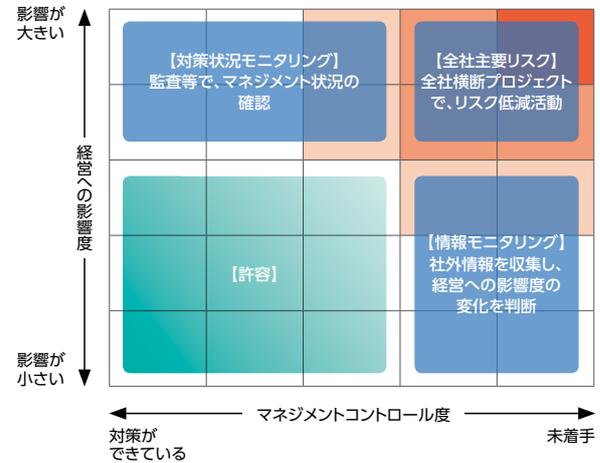
コーポレート・ガバナンスの推進

リスクマネジメントとその体制

当社グループでは、収益の源泉・基盤であるブランドおよびビジネスモデルへの影響、成長を加速する海外展開の阻害要因を抽出し、その影響の大きさとコントロール度合いを評価して、対応すべきリスク項目を選定しています。そして、個々のリスクは各担当部門が継続的に監視するとともに、全社的なリスクはリスクマネジメント委員会*で情報を共有し、そのリスクの評価、優先順位および対応策などを総括的に管理しています。また、リスクマネジメント担当取締役は、全社的なリスクの評価や対応の方針・状況などを定期的に取締役会へ報告しています。

* リスクマネジメント委員会は、当社経営会議メンバーおよび主要本部、主要グループ会社より構成しており、当社グループのリスクマネジメントに関する最高意思決定機関であり、年3回開催しています。

リスクの評価



キユーピー取締役会

リスクマネジメント委員会

- ・ 全社主要リスク決定
- ・ 対策進捗管理

全社主要リスク

成長戦略のためのリスクマネジメント	
海外グループ会社 ・ 経営トラブル ・ 労働安全 ・ 情報漏洩	<ul style="list-style-type: none"> ・ 理念教育、各種研修 ・ 内部統制システム整備 ・ 独自の労働安全基準に基づいた指導、監査 ・ 会社情報や重要技術情報の取り扱い・セキュリティに関する規程の導入 ・ 盤石なICTネットワークの構築
海外模倣品	<ul style="list-style-type: none"> ・ 当社商標権の侵害品や紛らわしい他社品を排除 ・ 悪意ある商標出願の権利化阻止

ビジネスモデル維持のためのリスクマネジメント	
国内市場減退 国内人口減少 野菜価格変動	<ul style="list-style-type: none"> ・ 食品3事業に集中し、グループ展開による新たな需要創出 ・ サラダとタマゴの領域を拡げ豊かで健康的な食生活提案 ・ 最適な生産体制の構築
主要原料調達 (植物油・卵など)	<ul style="list-style-type: none"> ・ サプライヤーとの信頼関係 ・ 余裕を持った先物での手当て ・ 全国調達・割卵工場体制
労働力不足 組織の弱体化	<ul style="list-style-type: none"> ・ 継続的採用、教育充実、労働環境最適化 ・ 業務の効率化、省力化 ・ ダイバーシティの推進
自然災害など不測の事態の対応不備	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業継続計画(BCP)を整備 ・ 大規模災害対応訓練

ブランドの信頼を維持向上させるリスクマネジメント	
製造物責任	<ul style="list-style-type: none"> ・ 品質第一主義の浸透、OJT、研修 ・ GFSI認定の食品マネジメントシステム(FSSC22000など)の認証取得 ・ グループを横断した品質監査
労務関連リスク	<ul style="list-style-type: none"> ・ 労働時間の適正化 ・ 法令に基づく適正な労務管理 ・ ハラスメント予防に関する従業員教育の徹底 ・ 内部通報制度(ヘルプライン)の設置
地球環境対応 気候変動	<ul style="list-style-type: none"> ・ 食資源の有効活用(食品ロスを削減) ・ プラスチックの使用量削減 ・ 省エネルギー、再生可能エネルギーへの転換

各事業・各グループ会社
個別リスクの決定、対策実行