

# コーポレート・ガバナンスの推進

## コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

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かけながら、コーポレート・ガバナンスの最終目的であ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

▶ [https://www.kewpie.com/company/pdf/kewpie\\_Corporate\\_Governance\\_Guidelines190401.pdf](https://www.kewpie.com/company/pdf/kewpie_Corporate_Governance_Guidelines190401.pdf)

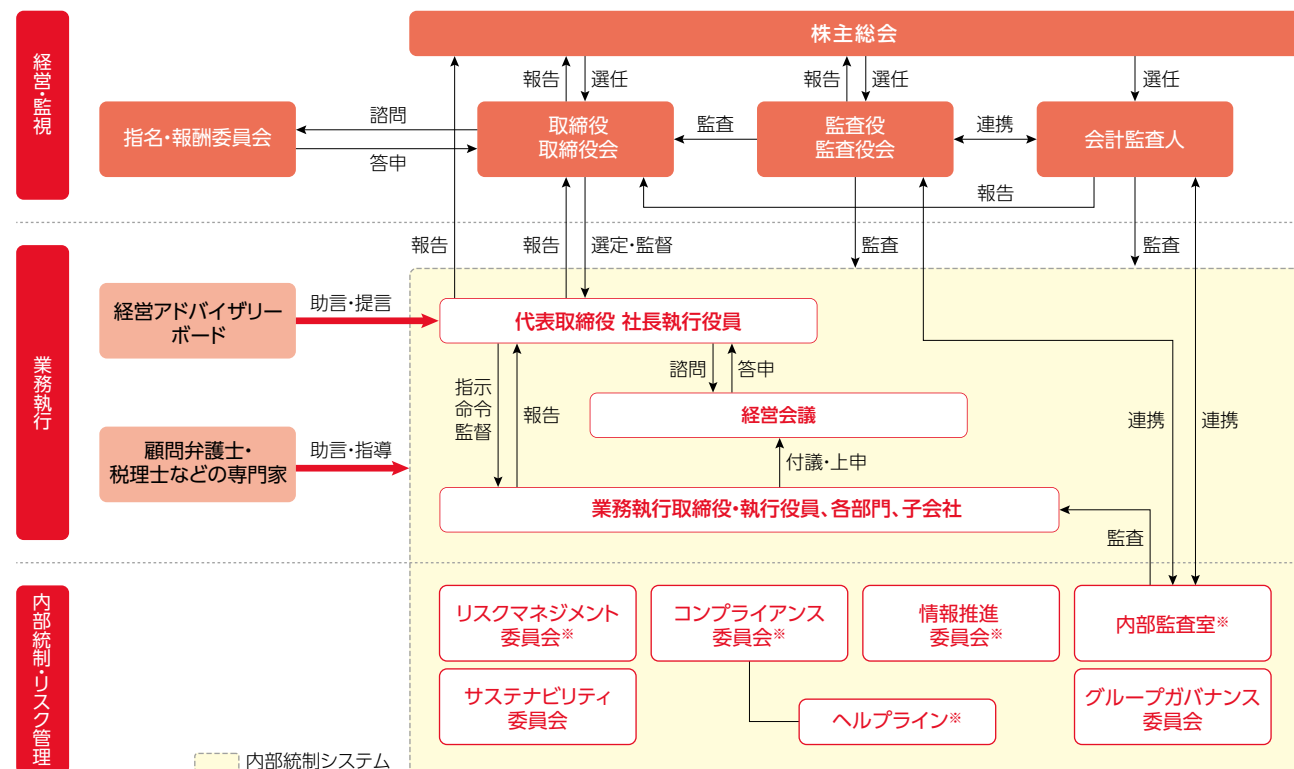
### コーポレート・ガバナンスに関する報告書

▶ [https://www.kewpie.com/company/pdf/ir\\_20200228\\_kewpie\\_corporate\\_governance.pdf](https://www.kewpie.com/company/pdf/ir_20200228_kewpie_corporate_governance.pdf)

### コーポレート・ガバナンス基本方針

- 1 株主の権利を尊重し、平等性を確保する
- 2 お客様、従業員、お取引先、株主・投資家、地域社会など、様々なステークホルダーの立場や権利等を尊重し、適切な協働関係を構築する
- 3 会社情報を適切に開示し、透明性を確保する
- 4 コーポレート・ガバナンス体制を構成する各組織が連携する仕組みを構築する
- 5 中長期的な利益の実現を期待する株主との間で建設的な対話を行う

## コーポレート・ガバナンス体制



※ 当社のリスクマネジメント委員会や情報推進委員会は、子会社の代表者も委員となり、それらのリスクについても管理しています。また、コンプライアンス委員会、内部監査室の活動やヘルプラインについても子会社も対象としています。

## 取締役会の構成・運営状況と取締役会を支える仕組み

### 取締役会の構成

2021年2月25日開催の定時株主総会の決議をもって、社外取締役を2名から3名に増員したうえで、社内取締役の員数を9名から6名に減員しました。取締役全体に占める社外取締役の割合は3分の1となり、取締役会出席メンバー全体に占める社外役員の割合は43%となりました。社外役員の助言・指摘を通じた取締役会の監督機能を強化することで、経営の戦略性・客観性をより一層高めていきます。

### 社外役員が占める人数



### 指名・報酬委員会

取締役会の諮問機関として、社外取締役が委員長を務め、構成メンバーの過半数を社外役員が占める指名・報酬委員会を設置しており、取締役、監査役および執行役員を選解任や報酬等について審議し、必要に応じて決議を行います。取締役会の構成や取締役等の指名、報酬のあり方などに関する客観性、妥当性、透明性を高め、ひいては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ことを目的としています。

### 社外役員が占める人数



### 取締役・監査役候補者の選任方針

取締役は、当社の理念を尊重し、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います。監査役は、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、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います。そこで、下記の基準を定め、その責務を果たし得る人物を候補者として選任します。

- | 社内取締役  | 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                                  | 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                     | 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) 当社グループの経営の方向付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              | 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                               |
| 社外取締役  | 社外監査役   |
| 1) 法曹、経営、海外、人材活用、CSR等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 | 1) 法曹、経営、会計、海外、人材活用、CSR等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 | 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                      | 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                         |

### 取締役・監査役候補者の指名手続

取締役および監査役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、会社法に基づき、株主総会への選任議案提出に対する監査役会の同意を得ることとします。

# コーポレート・ガバナンスの推進

## 取締役および監査役

指・報 指名・報酬委員会委員

### 取締役



**中島 周** なかしま あまね  
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



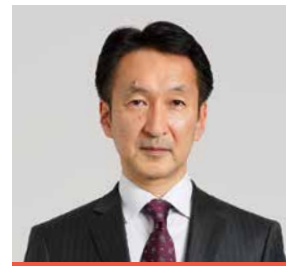
**長南 収** ちょうなん おさむ  
代表取締役  
社長執行役員  
海外担当



**井上 伸雄** いのうえ のぶお  
取締役 常務執行役員  
コーポレート担当  
(中期経営計画推進、グループガバナ  
ンス、リスクマネジメント および サ  
テナビリティ担当含む)



**佐藤 誠也** さとう せいや  
取締役 常務執行役員  
市販用市場統括



**濱千代 善規** はまぢよ よしのり  
取締役 上席執行役員  
研究開発、ファインケミカル、知的財産  
および食と健康推進プロジェクト担当  
兼 研究開発本部長



**渡邊 龍太** わたなべ りょうた  
取締役 上席執行役員  
生産・品質担当



**内田 和成** うちだ かずなり  
社外取締役



**漆 紫穂子** うるし しほこ  
社外取締役

### 監査役



**柏木 斉** かしわぎ ひとし  
社外取締役



**横小路 喜代隆** よここうじ きよたか  
監査役(常勤)



**山形 徳光** やまがた のりみつ  
監査役(常勤)



**武石 恵美子** たけい えみこ  
社外監査役



**寺脇 一峰** てらわき かずみね  
社外監査役



**熊平 美香** くまひら みか  
社外監査役

※ 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。また、当社の社外役員の独立性基準を満たしています。

## 社外役員の状況(2020年度)

2021年2月からは、事業会社の経営者としての豊富な経験と高い見識を有する柏木氏を新たに社外取締役に迎えました。

	主な活動内容	重要な兼職の状況	2020年度出席状況
<b>社外取締役</b>			
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、経営全般に対する意見や指摘を述べています。	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 ブラザー工業株式会社 社外取締役	取締役会 10/11回
漆 紫穂子	人材教育および経営に関する幅広い見識から、経営全般に対する意見や指摘を述べています。	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	取締役会 10/11回
柏木 斉	—	株式会社アシックス 社外取締役 株式会社松屋 社外取締役 株式会社TBSホールディングス 社外取締役	—
<b>社外監査役</b>			
武石 恵美子	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、経営全般に対する意見や指摘を述べています。	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	取締役会 11/11回 監査役会 12/12回
寺脇 一峰	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、経営全般に対する意見や指摘を述べています。	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	取締役会 11/11回 監査役会 12/12回
熊平 美香	経営監視機能の客観性・中立性を確保するとともに、企業変革やリーダーシップ開発についての幅広い見識から、経営全般に対する意見や指摘を述べています。	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	取締役会 就任後 8/9回 監査役会 就任後 8/9回

## 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あります。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額を取締役会で決定しています。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、担当部門の利益や中期経営計画に基づくテーマなどの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金額は、中期経営計画の重要指標(サステナビリティ目標、従業員に対する目標を含む)および各人ごとのミッションの達成度に応じて増減

## 2020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)	331	237	93	9
監査役(社外監査役を除く)	42	42	—	2
社外役員	53	53	—	5
<b>合計</b>	<b>427</b>	<b>333</b>	<b>93</b>	<b>16</b>

※ 取締役報酬の限度額は、2021年2月25日開催の第108回定時株主総会において、賞与を含めて年額5億円以内(うち社外取締役分は年額8千万円以内)と決議しています。  
 ※ 監査役報酬の限度額は、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。  
 ※ 上記の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給と相当額(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

## 取締役会の2020年度活動実績と2021年度の活動方針

2020年度の実績は、法令、定款、社内規程に定める重要事項について審議し、また執行役員の業務執行を監督したほか、以下の活動に取り組みました。2021年度は引き続き、重要事項の審議と業務執行の監督を行うことに加え、以下の方針で取締役会を運営することとしています。

### 2020年度の活動実績

- 経営上の重要課題、リスクマネジメント活動の共有、ダイバーシティ目標やサステナビリティ目標の進捗状況について審議、意見交換を行いました。
- 下期の取締役会では、新型コロナウイルス感染症の拡大を含む経営環境の急激な変化を踏まえ、中期経営計画の刷新とグループ経営体制の変更を行うべく、これに向けた審議に多くの時間を割きました。
- 役員の知見を高めるための取り組みとして、不確実性への適応力を高める目的でシナリオプランニングをテーマに役員研修を行ったほか、デジタル戦略や企業変革に関する勉強会を実施しました。

### 2021年度の活動方針

- 方針1 将来ビジョンや企業変革に関する議論を推進する
- 方針2 議論が不十分な重要課題について重点的に意見交換の時間を確保する
- 方針3 市場担当制の進捗状況(フレッシュストック™事業の進捗状況を含む)を定期的に報告して意見交換を行う
- 方針4 取締役会以外の場でも、経営陣と社外役員が意見交換する場を設置する
- 方針5 DXとサステナビリティについて、取締役会メンバーが認識を深めるための役員研修を実施する

## 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回予定し、必要があれば随時開催)には、社外委員と当社の代表取締役 社長執行役員に加え、議題に応じて担当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きます。

### 定例会 2020年の主な内容(オンライン開催)

#### 9月 意見交換テーマ

- 新型コロナウイルス感染症への対応と社会的な変化
- 統合報告書のあり方

#### 12月 意見交換テーマ

- アニマルウェルフェアへの対応
- 経営数値から見えてくる課題

### 経営アドバイザリーボード 社外委員(就任順)

#### 翁 百合

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

#### 小林 いずみ

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  
オムロン株式会社 社外取締役

#### 福島 敦子

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

東京都立大学大学院 経営学研究所専攻長 教授  
東京都立大学 経済経営学部 教授  
フォスター電機株式会社 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  
株式会社IHI 社外取締役

#### ハロルド・ジョージ・メイ

アース製薬株式会社 社外取締役  
株式会社サンリオ 顧問

(2021年 4月現在)

## 業務執行の仕組み

### 経営上の意思決定

経営上の最高意思決定機関である取締役会を毎月開催するほか、取締役会および代表取締役社長 執行役員を補佐する経営会議を設置し、業務上の重要事項を審議します。さらに、テーマ・分野ごとに経営会議から委嘱を受けた各種重要委員会を設置し、グループ全体の重要方針を策定・周知徹底し、モニタリングする取り組みを開始しています。経営会議および各種重要委員会は、多様性のあるメンバーにより議論をしたうえで意思決定ができる仕組みにしています。

### グループ経営の基本的な考え方の策定

当社グループは、以前からグループ内での意思決定のルールを運用してきましたが、持続的成長と企業価値の向上を実現するためには、グループを構成する会社が主体的に多様な個性を発揮しながら、より一層グループ全体の方針のもとで相互に協力していくことが重要であると考えています。

そこで、2020年1月に、「グループ経営の基本指針」を策定し、基本的な考え方やグループ内の各組織の役割・責任を明文化しました。さらに、2021年度からのグループ体制の見直しにともない内容を一部変更し、「グループ経営の基本的な考え方」として、2021年4月に改訂しました。

### グループ経営の基本的な考え方

- 1 グループの理念は、グループ共通の最上位概念とする
- 2 「キューピーブランド」はグループの象徴であり、かけがえのない大切な資産として、グループ全体で育む
- 3 グループの持続的成長に向けて、グループ全体の方針と戦略に沿った経営を徹底する
- 4 人材・設備・資金・技術・情報等はグループ共通の資産と位置づけ、全体最適の視点で活用する
- 5 キューピー株式会社は、グループ経営を牽引する

## Interview



社外監査役  
熊平 美香

キューピーグループに対しては、これまで消費者として身近で親しみやすいイメージを抱いており、社外監査役に就任後もそのイメージは変わっていません。そして、経営陣や従業員の方々との対話を深めるなかで、理念がしっかりと浸透している組織であるという印象を受けました。中期経営計画で掲げている「多様な人材が活躍できる仕組みづくり」を進めていくためには、核となる理念やビジョンなどが共有されていて、そのうえで様々な視点を持つことが大切であり、理念が浸透しているということは非常に強みになると思います。

私は、組織のリーダー養成や学習する組織づくりを専門としていますが、中期経営計画の人材への取り組みはこれからとても重要になってくると思います。従来は一人ひとりが「計画⇒実行⇒結果」のフローをまわす中で実行力が試されていました。当社グループも実行力は強いと思いますが、これからは、答えがない中でも仮説をもって行動し、経験を振り返って学習し、成功体験を積み重ねる「仮説⇒実行⇒学習⇒結果」のフローを一人ひとりがまわしていけるような、自律的人材・組織の育成が必要となります。自律型組織を支えるのは理念であり、多様性を最大限に活かしていくことが重要です。理念が浸透している点で心配していませんが、私からは、仮説をもち行動し、経験を学びに変える自律型学習者を育み、多様性が化学反応を起こす組織づくりのお手伝いが出てくると思っています。多様な人材の活躍ができる組織であり続けるよう、社外監査役の立場から力を尽くしていきたいと思っています。