

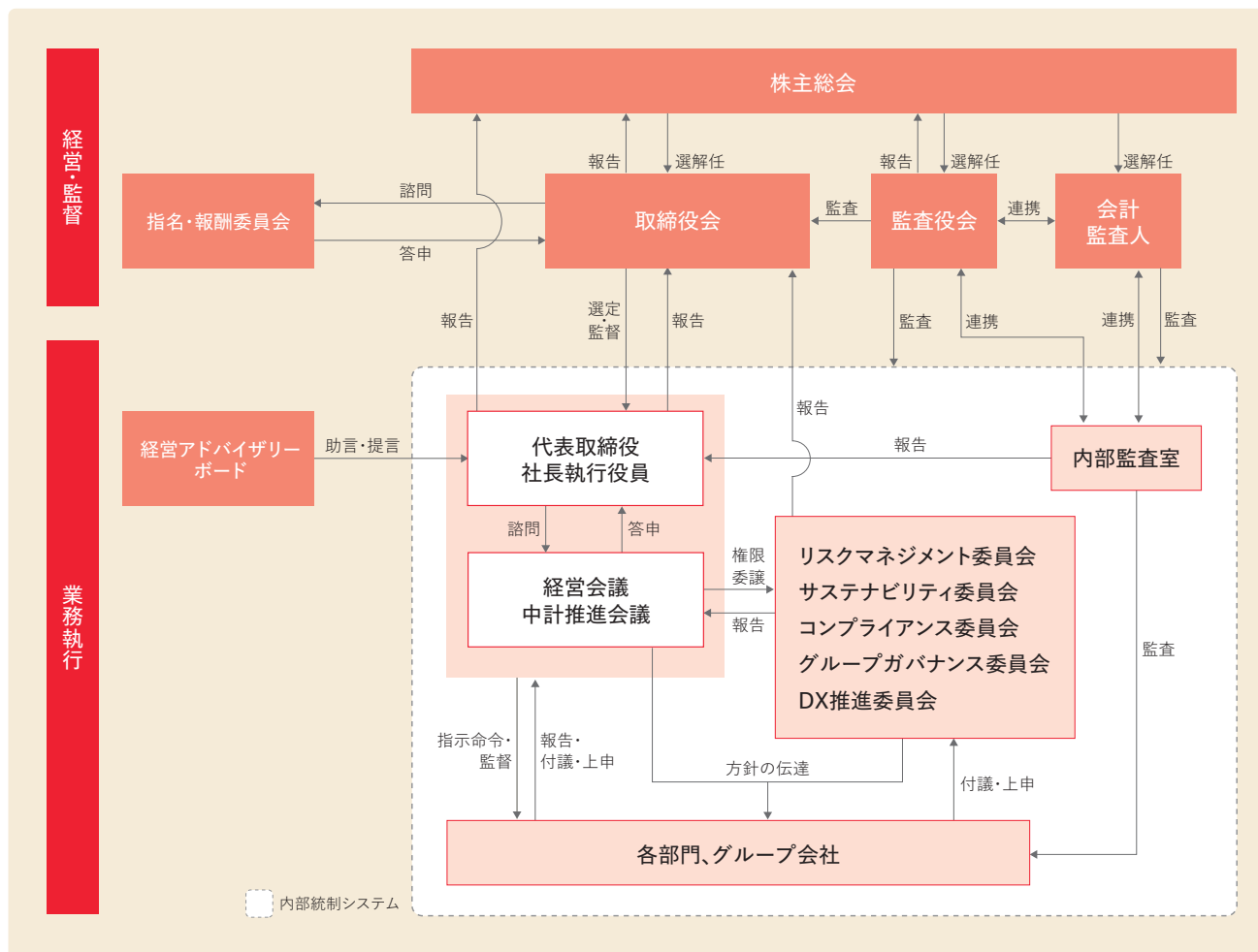
# コーポレート・ガバナンス

## ○ 基本的な考え方

当社は、当社グループのコーポレート・ガバナンスを、グループの理念を实践し、お客様、従業員、お取引先、株主・投資家、地域社会等のさまざまなステークホルダーの立場等を踏まえたうえで、持続的な成長と企業価値の向上を実現するために、経営の透明性・公正性を高め、かつ迅速・果敢な意思決定と実行を確保するための仕組みと定義しています。

当社は、当社グループのユニークさを活かしたコーポレート・ガバナンスを構築することが重要であると認識しており、コーポレート・ガバナンスポリシーに従って、さまざまなステークホルダーとの対話を大事にしながら、その在り方を不断に検討し、一層の充実に取り組んでいきます。

## ○ コーポレートガバナンス体制



## 社外監査役対談

# 透明性の高い取締役会が 未来志向での活発な議論を生み出す

### 寺脇 一峰

キューピー株式会社  
社外監査役



### 熊平 美香

キューピー株式会社  
社外監査役



## —— 社外監査役として、その役割や具体的な活動について教えてください。

**寺脇** 私は、社外監査役としての役割にとどまらず、自身の経験や知見から、海外M&A案件に関する法務的な準備や、買収防衛策の廃止の議論などでかなり積極的に意見・提言を申し上げてきました。当社の取締役会には、社外役員が意見を述べやすい心理的安全性があるからです。当社は重要テーマについては早期から取締役会でも議論を始め、複数回、議論を重ねることで意思決定を諮ります。そのプロセスの中では、当初「反対」を表明していた執行側が「賛成」に意見を変えたことも実際にあり、その意味では、形骸化していない、非常に実効性の高い取締役会運営がなされていると感じています。

**熊平** そうですね。取締役と監査役とで役割は異なりますが、執行側の経営について監督責任を負う社外役員の立場として、私も寺脇さんと同じように、かなりストレ-

ーにさまざまな意見を発言させていただいています。情報共有は非常に透明性が高く、往査はもちろんのこと、それ以外にも工場見学や社長との1対1面談、さらには現場の方との意見交換の機会など、さまざまなレイヤーの情報を共有してくださる会社だと感じています。

**寺脇** 現場の従業員へのヒアリングでは、フランクに意見を伺え、当社への理解も深まります。実働部隊の現場では活躍されている女性が多いのも印象的でした。彼女たちが管理職に登用されてくると、かなり景色も変わるだろうと、今後が楽しみです。

## —— キューピーのガバナンスの特徴や課題についてどのように評価していますか。

**寺脇** 当社の「社是社訓」の浸透度合いは本当に素晴らしいと感じています。以前訪問したインドネシアの工場でも、従業員の行動の中に「社是社訓」が沁み込んでい

ることを目にし、100年続いてきたキューピーブランドを守りたいという高い意識や、商品・品質への誇りを感じます。経営の自由は健全に保たれており、ガバナンス上の問題は見受けられません。

**熊平** ガバナンス上で大きな問題が起きるのは、悪いニュースが適切に報告されないという構図の中でおかしなことが「当たり前化」してしまう風土にあります。社訓の一つに「親を大切にすること」を掲げ、「世の中は存外公平なものである」を大切な教えとして守ってきた企業ですから、悪いことをしてまで得をしようという感性が当社の中には醸成されない、そうした強いメカニズムが働いているようにも私は感じます。「社は社訓」の浸透や、商品や品質に磨きをかける姿勢は感心するばかりですが、一方で、人材の多様性が機能するには、一人ひとりが自己理解を深め、相互の違いや強みといった「認知的多様性」を活かすことも不可欠です。一人ひとりの経験



や価値観の違い、個性や創造性を掛け算にして、新たな価値の創出につなげてほしいですね。

**寺脇** 確かに、「社是社訓」が浸透し過ぎているがゆえに「変化すること」に弱い一面も感じます。加えて、もう一つの課題はグローバルガバナンスです。海外事業はこれまで、個々の進出先とのピンポイントでの関係性で見てきましたが、今後は、現地の経営者人材の育成・登用も含め、組織としてのガバナンス構築を図っていく必要があります。

**熊平** そうですね。当社の商品が海外でもご好評をいただく中、海外はこれから事業拡大に向けて加速する動きが出ていますが、事業拡大に心血を注ぐ一方で、組織づくりが後手に回ることのないよう、ガバナンス上のリスクとして注視が必要だと私も思います。当社の場合、こうした課題や懸念を取締役会で共有すると、未来を良くしていくための意見として、前向きに捉えていただき、未来志向での議論が進みますよね。

**寺脇** 私も、リスクを思うがゆえに、時にブレーキをかけるような、場合によっては煙たがられるような意見も述べ

ていますが、高宮社長ご自身がとてもポジティブで、前を向いた議論へと進行される点は、当社取締役会の良いところですよ。

—— 中長期の企業価値向上に向けて、サステナビリティの取り組みはどう見えていますか。

**熊平** サステナビリティの観点では、当社はかなり早い時期から、卵を殻から卵殻膜に至るまで、無駄にすることなく全部使いきる取り組みや野菜の残さ削減の取り組みを進めており、素晴らしいと感じています。一方、欧州をはじめ世界ではサステナビリティ関連の法整備が急速に進んでいます。当社は業界に対して影響力もある存在ですから、業界全体で循環経済へと移行を推進できるよう、先を見通して先手を打っていくことが次なる課題です。

**寺脇** 卵の取り組みからも伺えるように、サステナビリティに前向きに取り組むカルチャーは随所で見られます。プラスチック容器の再生材への切り替えなど、具体的な取り組みが進捗していますが、社内向けの啓発活動も進み、全社的に高い意識の下で進められているという印象です。当社のサステナビリティへの取り組みは誇れる内容が豊富にありますから、もう少し対外的な発信力を強化しても良いかもしれません。

**熊平** ESGのS(社会)の観点でも、従業員自らが主体的にやりたいことを宣言するスタートアッププログラムは、商品化も実現するほど取り組みが活発です。また退職した人からは「辞めても好きな会社」、中途採用者からは

「働きやすい」など、ヒアリングを通してさまざまな声が聞こえてきます。

**寺脇** 企業風土も含め、コンプライアンスの視点でも持続性に影響しうる課題は現状、見当たりません。

—— 最後に、キューピーの未来に向けた期待を聞かせてください。

**寺脇** 未来のキューピーは、これまでの「食品企業」から、人々の健康に責任を担う企業になっていきます。ファインケミカル事業も育成され、健康への責任を担う企業としての意識も強まってきたように感じており、期待しています。

**熊平** 私は、海外で初めてキューピー以外のマヨネーズを口にし、「キューピー マヨネーズ」を恋しく思った日のことを今も鮮明に覚えています。世界のお客様がキューピーの商品を求める時代となりました。サステナビリティと同様にDXも磨き上げ、お客様に「感動」を提供できる企業であり続けてほしいですし、社外役員として、50年、100年先の未来に、この時の判断は良かったと思われる意思決定に貢献していきます。



## ○ 役員体制についての基本的な考え方

当社の取締役会に必要なスキル（経験・専門性）や多様性、規模に関する考え方は、下記1～4のとおりです。

なお、社外役員の他社役員兼務については、当社以外に上場企業3社以内とすることを原則としています。

1. 役員全体（取締役、監査役）でバランスの良い経験・専門性・属性などを有する状態をめざす。現状不足する経験・専門性については、役員以外での保有も含めて具備に努める。
2. 社内取締役は、グループ全体を俯瞰できる執行役員を中心に構成する。
3. 社外役員の在任期間は、独立性維持のために10年間を上限と定める一方、食品事業および当社に対する理解度を重視する観点から適切な在任期間となるように留意する。
4. 取締役の員数は12名以内とし、社外取締役はうちの3分の1以上の員数を維持する。

## ○ 指名・報酬委員会に関する考え方

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の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。

## ○ 取締役・監査役候補者の指名手続き

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。

## ○ 指名・報酬委員会の活動状況

2023年度は、指名・報酬委員会を4回開催しました。委員長および委員、出席状況は次のとおりです。

	氏名	役職名	出席回数
委員長	柏木 斉	社外取締役	4/4 回
	漆 紫穂子	社外取締役	4/4 回
	福島 敦子	社外取締役	4/4 回
委員	寺脇 一峰	社外監査役	4/4 回
	中島 周	取締役会長	4/4 回
	高宮 満	代表取締役 社長執行役員	4/4 回
	山本 信一郎	取締役 上席執行役員	4/4 回

指名・報酬委員会では、2024年2月以降の新任役員候補について候補者の要件などを検討し、2名の役員候補を選定しました。

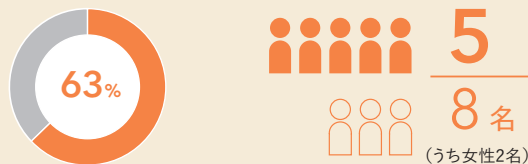
また、役員報酬のあり方について、株式報酬の是非を含めて複数回の意見交換を実施しました。さらに、将来の経営層人材の育成について、サクセッションプランなどを複数回議論し、検討を進めました。

## ○ 2024年度の実績、指名・報酬委員会の構成

取締役会に社外役員が占める割合、人数



指名・報酬委員会に社外役員が占める割合、人数



○ 取締役、監査役のスキルマトリックス

主要なスキル	選定理由
企業経営 経営戦略	中長期的な成長戦略を策定、遂行していくために、事業経営の経験で培った洞察力、知識、実績などが重要と考えています。
ESG リスクマネジメント	企業価値向上においてESG経営の視点とリスクマネジメントの視点は不可欠であることから、その経験、見識などが重要と考えています。
財務・会計	企業価値向上に向けた財務戦略の策定には、財務・会計分野における知識、経験と、その妥当性を判断する能力などが重要と考えています。
HR	付加価値を創出する最大の経営資源は人材であり、人的資本の最大化が持続的成長を担保することから、人材戦略に関する経験、見識、専門性などが重要と考えています。
IT・デジタル	新たなビジネスモデルの創出、生産性の向上にIT技術の活用は不可欠であり、デジタル分野における経験、見識、専門性などが重要と考えています。
海外	当社の成長ドライバーは海外事業であり、潮流を見据えた地域戦略や地政学リスクに関する経験、見識、専門性などが重要と考えています。
営業 マーケティング	当社の強みである顧客視点に立った提案営業に加え、多様化する顧客ニーズにはパーソナライズ化したマーケティング戦略が必要であり、その経験、知識、専門性などが重要と考えています。
生産 研究開発	持続的成長のためには安全・安心な商品づくり、サプライチェーン全体の効率性、技術のイノベーションが不可欠であることから、その経験、見識、専門性などが重要と考えています。

		属性			経験・専門性							
		年齢	独立性	在任期間	企業経営 経営戦略	ESG リスク マネジメント	財務・ 会計	HR	IT・ デジタル	海外	営業 マーケ ティング	生産 研究 開発
取締役	中島 周	64		27	○	○	○		○	○		
	高宮 満	62		2	○						○	○
	渡邊 龍太	59		3	○							○
	濱千代 善規	63		7								○
	山本 信一郎	61		1	○	○			○		○	
	濱崎 伸也	59		1						○	○	
	柏木 斉	66	○	3	○		○	○			○	
	福島 敦子	62	○	2	○	○		○				
	西川 久仁子	61	○	-	○	○			○	○		
監査役	ハロルド・ ジョージ・メイ	60	○	-	○	○				○	○	
	小田 秀和	61		2	○	○					○	
	信藤 恭一	61		1		○						
	寺脇 一峰	69	○	6		○						
	熊平 美香	63	○	4	○	○		○		○		
	伊藤 彰浩	63	○	1	○	○	○			○		

※各人の年齢は、2024年2月28日時点のものを示しています  
 ※各人の経験・専門性は、当社が特に期待するものに丸印(○)を付けています

## ○ 社外役員 の 状況

社外役員に期待する役割としては、自らの知見や経験を活かし、「ステークホルダーの視点、利益、要請」「役員や大株主と会社との利益相反」「内部統制体制の適否」を特に意識しながら、独立した立場から忌憚のない意見を述べていただくこととしています。

### 社外取締役への期待

### 社外監査役への期待

<b>「攻め」での貢献</b> 事業経営に関する見識や経験が有用	<b>社外役員への期待 (共通)①～③</b>	<b>「守り」での貢献</b> 法律、会計、監査、リスク管理に関する見識や経験が有用
アップサイド(成長、発展、成功)を実現するための意見・指摘をより期待		ダウンサイド(違法、不正、危機、失敗)を防ぐための意見・指摘をより期待
「適切性(妥当性)」と「適法性」の両面からチェック	②経営のモニタリング(ネガティブチェック)	「適法性」のチェックが中心
<b>取締役の任務</b> ・重要事項の意思決定 ・業務執行取締役の監督	③経営者の評価	<b>監査役 の 任務</b> ・取締役の職務執行の監査(業務監査+会計監査) <small>※会計監査の実務は会計監査人</small>

### 当社における主な活動内容

<b>社外取締役</b>	柏木 斉	人材・メディア関連等の事業を展開する事業会社の経営経験者として、海外事業の展開も含めて有する豊富な経験と高い見識を活かし、取締役会、指名・報酬委員会等において、事業戦略、人材育成、海外展開、マーケティングを含む経営全般に対し、有意義な意見や指摘を積極的に述べています。また、指名・報酬委員会委員長として、今後の経営体制や役員報酬等に関する議論をリードしました。
	福島 敦子	ジャーナリストとしての長年の経験、多くの企業トップとの対話を通じた企業経営に関する豊富な知見を活かし、取締役会、指名・報酬委員会等において、ダイバーシティやサステナビリティなどを含む経営全般に対し、有意義な意見や指摘を積極的に述べています。
	西川 久仁子	経営コンサルタントおよび実業家として企業経営に従事し、各社の事業の成長基盤の構築や運営に携わってきたことに加え、経営実務、新規事業、海外事業、IT分野についての経験と知見を有する西川久仁子氏を新たに社外取締役に迎えました。2024年2月取締役会より、経営全般に対する有意義な意見や指摘を積極的に述べています。
	ハロルド・ジョージ・メイ	マーケティングを中心に企業経営に従事し、革新的な考え方により各社で独創的なイノベーションを起こし経営改革を担ってきたハロルド・ジョージ・メイ氏を新たに社外取締役に迎えました。2024年2月取締役会より、経営全般に対する有意義な意見や指摘を積極的に述べています。
<b>社外監査役</b>	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。
	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。
	伊藤 彰浩	経営監視機能の客観性・中立性を確保するとともに、経理財務を中心に経営企画、収益構造改革などの幅広い見識から、経営全般に対する意見や指摘を述べています。

## ○ 取締役会の実効性

### 取締役会の2023年度活動実績

2023年度の取締役会は、年初に設定した重要課題の審議を概ね予定通り実施しました。その主な取り組み内容と、審議および実効性評価の中で挙げた主な意見は以下のとおりです。

#### 2023年度に取締役会で審議した主な重要課題

- 第11次中期経営計画策定に向けた検討  
(事業ポートフォリオの見直し含む)
- 国内収益性の取り組み
- 海外成長の加速
- 人材戦略と人的資本投資

#### 取締役会の審議および 取締役会実効性評価の中で出された主な意見

##### 第11次中期経営計画の検討

- 第11次中期経営計画の策定にあたっては、達成する目標として2030ビジョンのアップデートや、社内での理解の強化も検討すべきである。当社のめざす姿や経営戦略との紐づけを明確にすべきである。
- 具体的な動きにつながる言葉やキユーピーらしさ、サステナビリティやウェルビーイングといった最上位概念も統合した中期経営計画にすべきである。
- 中期経営計画の実行力を上げるために、KPIを設定してモニタリングすることや、中期経営計画について従業員が当事者意識を持てるような取り組みを進めてほしい。

#### 国内収益性の取り組み

- 国内収益性については、技術革新・サプライチェーンの取り組みなど、収益性改善のための具体的な取り組みについての整理がされ、取締役会で一定の共有ができたと評価できる。
- 収益性を向上させる取り組みとして、事業戦略の方向性を明確にする必要がある。
- 事業ポートフォリオの再構築やM&Aへの取り組み、シナジー投資の検討を進めていくべきである。

#### 海外成長の加速

- 今後は海外での成長をさらに加速させる必要がある。設備投資についてだけでなく、海外人材の創出や、海外でのガバナンス体制の整備など、海外成長に向けた全体像を議論すべきである。

#### 人材戦略と人的資本投資

- 当社が抱える課題や、社会全体の変化、価値観の多様化などを踏まえて、会社と従業員の双方が成長できるような企業文化にすることをめざしてほしい。
- 「当社グループが求める人材」を明確にして、それに合った人材戦略・人材ポリシーを確立する必要がある。そのための具体的なアクションの議論を進めるべきである。

### 取締役会の2024年度活動方針

2024年度取締役会の取り組み方針と審議議題は以下のとおりです。

#### 取り組み方針

- 第11次中期経営計画策定とその実行のための具体的な戦略・課題を中心に議論する。
- 各テーマのつながりを意識して議論する。
- 取締役会の議論を踏まえ、執行側からフィードバックを実施し、議論を収れんさせる。
- KPIを設定して、実行とモニタリングのサイクルを回す。

#### 審議議題

2023年度の取締役会における議論と実効性評価の結果を踏まえ、2024年度は、第11次中期経営計画の策定とその実行のために、下記の意見交換テーマを設定する。

#### 意見交換テーマ

- ① 第11次中期経営計画の戦略
- ② 国内収益性の取り組み
- ③ 海外収益力の増強
- ④ 人材戦略、人的資本投資
- ⑤ ESG経営について

その他の重要事項はモニタリングテーマとして定期報告する。

## ○ 役員報酬の考え方、算定方法

### 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

- 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。
- 報酬の考え方（制度設計）については、指名・報酬委員会での審議を行うことで、客観性と妥当性、透明性を高めます。
- 取締役の賞与総額および個別の支給額については、取締役会において承認を得ることとします。
- 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

- 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。
- 執行役員としての月額報酬は、当社の経営環境等を考慮した適切な水準で、役位（社長、専務、常務、上席）に応じて設定します。

## ○ 賞与の算定方法

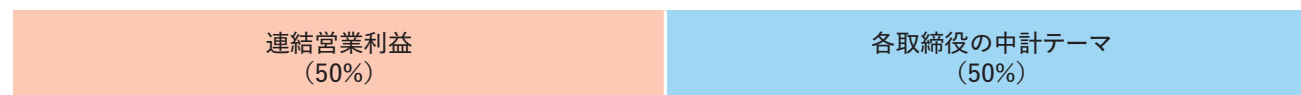
- 賞与は取締役、執行役員の役位に応じ、連結営業利益、担当領域の利益や中期経営計画（中計テーマ）などの達成度を指標として金額を算定します。
- 2021-2024年度 中期経営計画の各対象年度においては、当社グループの持続的成長を実現する体質づくりのため、年間報酬総額の基準額に占める賞与のウェイトを社長執行役員たる取締役は35%、その他の取締役は30%に設定します。また、各取締役ごとに設定する考課指標の項目・配分は、中期経営計画の主旨に沿ったものとします。

- 中期経営計画最終年度の賞与金額は、各取締役ごとに予め定めた最終年度の考課指標（経済性・社会性・従業員）の達成状況に応じて最大30%増減できるものとします。

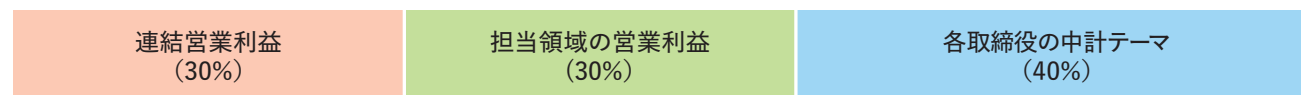
なお、2021-2024年度 中期経営計画の各対象年度においては、社内取締役賞与支給額の算定のための考課指標および配分率を、中期経営計画で掲げる経営指標と整合させるため、下記のとおりとしています。

### 社内取締役の賞与の構成

会長、社長、市場担当以外



市場担当



社内取締役の賞与支給額は、役位別の賞与基準額（定額）に、各考課指標の達成率および配分率を乗じた額の合計額となります。また、中計テーマの考課では、50～150%の幅で評価を行っています。

取締役会は、個別の賞与支給額について、指名・報酬委員会がその算定基準に照らして公正かつ透明性を

もって審議した上で承認していることから、役員報酬等の額およびその算定方法の決定方針に沿うものであると判断しています。

現在、次期中計の導入をめざして、指名・報酬委員会等で役員報酬の水準や内容について検討しています。



## ○ 2023年度の役員報酬額

区分	支給人数(名)	月額報酬(百万円)	賞与(百万円)	支給総額(百万円)	
取締役	社外取締役を除く	8	185	74	259
	社外取締役	3	37	—	37
	計	11	222	74	296
監査役	社外監査役を除く	3	42	—	42
	社外監査役	4	30	—	30
	計	7	73	—	73
合計	18	295	74	369	

※取締役の報酬は、月額報酬および賞与について、それぞれの総額および個別の支給額(月額報酬は役位別の定額)を取締役会で決定しています。なお、報酬限度額は、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。当該株主総会終結時点の取締役の員数は9名(うち、社外取締役は3名)です

※監査役報酬は、監査役協議により個別の月額報酬額を決定しています。なお、報酬限度額は、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。当該株主総会終結時点の監査役の員数は4名です

※左記の月額報酬には、第110回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名、監査役2名および2023年11月29日に辞任した取締役1名への支給分を含んでいます

※左記の賞与は、2023年度末時点の社外取締役を除く取締役6名と2023年11月29日に辞任した取締役1名を対象に、2023年度の業績などを勘案し、指名・報酬委員会での審議を経たうえで取締役会で決定したものです。各取締役の賞与基準額(役位別の定額)の合計額に対する取締役賞与支給総額の割合は85.5%です

※左記の支給総額のほか、使用人兼務取締役の使用人分給与相当額(賞与を含む)は3百万円です

## ○ 経営アドバイザリーボード

経営の健全性、公正性、透明性を高め、より良く社会とお客様に貢献できるように助言・提言を得ることを目的に、代表取締役 社長執行役員 諮問機関として、社外の有識者により構成する経営アドバイザリーボードを設置しています。なお、経営アドバイザリーボードミーティングは、定例会を年間で2回開催しているほか、必要に応じて随時開催しています。

### 経営アドバイザリーボード 社外委員(就任順)

2024年4月現在

**松田 千恵子** 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  
株式会社IHI 社外取締役  
旭化成株式会社 社外取締役  
豊田通商株式会社 社外取締役

**鎌田 由美子** 株式会社ONE・GLOCAL 代表取締役社長  
太陽ホールディングス株式会社 社外取締役  
株式会社ビジネス・ブレイクスルー 社外取締役

**秋元 里奈** 食ベチョク 代表 / 株式会社ビビッドガーデン 代表取締役社長

代表取締役 社長執行役員が直面するさまざまな経営に関する課題を議論しました。

定例会  
2023年度の  
主な内容

4月

意見交換テーマ

▶ 就任1年で迎えている厳しい環境下での向き合い方について

11月

意見交換テーマ

▶ 就任3年目を前に、未来につながる経営について

○ 取締役および監査役

信藤 恭一

のぶとう きょういち

常勤監査役

濱崎 伸也

はまき しのや

取締役 上席執行役員  
グループ営業統括 兼  
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  
イノベーション担当

指・報  
ハロルド・  
ジョージ・メイ

社外取締役

指・報  
西川 久仁子

にしかわくにこ

社外取締役

指・報  
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

伊藤 彰浩

いとうあきひろ

社外監査役

指・報  
山本 信一郎

やまもと しんいちろう

取締役 上席執行役員  
コーポレート担当 兼  
経営推進本部長

小田 秀和

おだひでかず

常勤監査役



指・報  
福島 敦子

ふくしまあつこ

社外取締役

指・報  
中島 周

なかしまあまね

取締役会長  
取締役会議長およびブランド担当

指・報  
高宮 満

たかみやみつる

代表取締役 社長執行役員

指・報  
渡邊 龍太

わたなべりょうた

取締役 常務執行役員  
サプライチェーンマネジメント担当

指・報(委員長)  
柏木 斉

かしわきひとし

社外取締役

## ○ 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。

また、テーマ・分野ごとに経営会議から委嘱を受けた各種重要会議・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、モニタリングしています。

さらに、経営会議および各種重要会議・委員会は、多様性のあるメンバーにより議論した上で意思決定ができる仕組みにしています。

### 主な重要会議、委員会

会議体	主催者・委員長
経営会議	代表取締役 社長執行役員
中計推進会議	代表取締役 社長執行役員
リスクマネジメント委員会	リスクマネジメント 担当執行役員
サステナビリティ委員会	サステナビリティ 担当取締役
コンプライアンス委員会	コンプライアンス 担当執行役員
グループガバナンス委員会	グループガバナンス 担当執行役員
DX推進委員会	執行役員 デジタル推進室長

## ○ グループ経営の基本的な考え方

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下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<sup>※</sup>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年からのグループ体制の見直しに伴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。

<sup>※</sup>上場していないグループ会社を対象としています

### 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 「キユーピーブランド」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 キユーピー株式会社は、グループ経営を牽引する

## ○ グループガバナンスの取り組み

### ～グループ会社の取締役会活性化の取り組み～

グループ経営の基本的な考え方に基づき、グループを構成する各社（グループ会社）の取締役会活性化に取り組んでいます。

グループ会社の取締役会は、その会社の経営陣と、キユーピー株式会社、またはその会社と事業上の関係の深い他のグループ会社などから派遣された役員で構成され、各社がグループ全体の方針と戦略に沿った経営を行うよう推進しています。

また、グループガバナンス担当執行役員の参加の下、各社社長と派遣された役員に向けてグループガバナンスに関する勉強会を開催し、取り組みの共有、課題のディスカッションなどを実施しています。さらに、各社の取締役会事務局が一堂に会する会議（取締役会事務局連絡会）を年2回開催し、取締役会運営に関する各社の成功事例を共有、水平展開し、各社取締役会の運営の改善を側面から支える取り組みを行っています。



古沢 豊

株式会社芝製作所

VOICE

芝製作所というグループ内のエンジニアリング会社で、取締役会事務局をしています。

取締役会事務局連絡会に参加していますが、他のグループ会社が、グループ内での自社の価値を高める経営をめざし、取締役会でどのような議論をしているのかなど、事務局担当者同士での情報共有や意見交換ができるので、自社での取締役会運営の参考にしています。

エンジニアリングの面でグループにさらなる技術貢献をするために、取締役会の活性化に向け引き続き取り組んでいきます。