

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観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。

