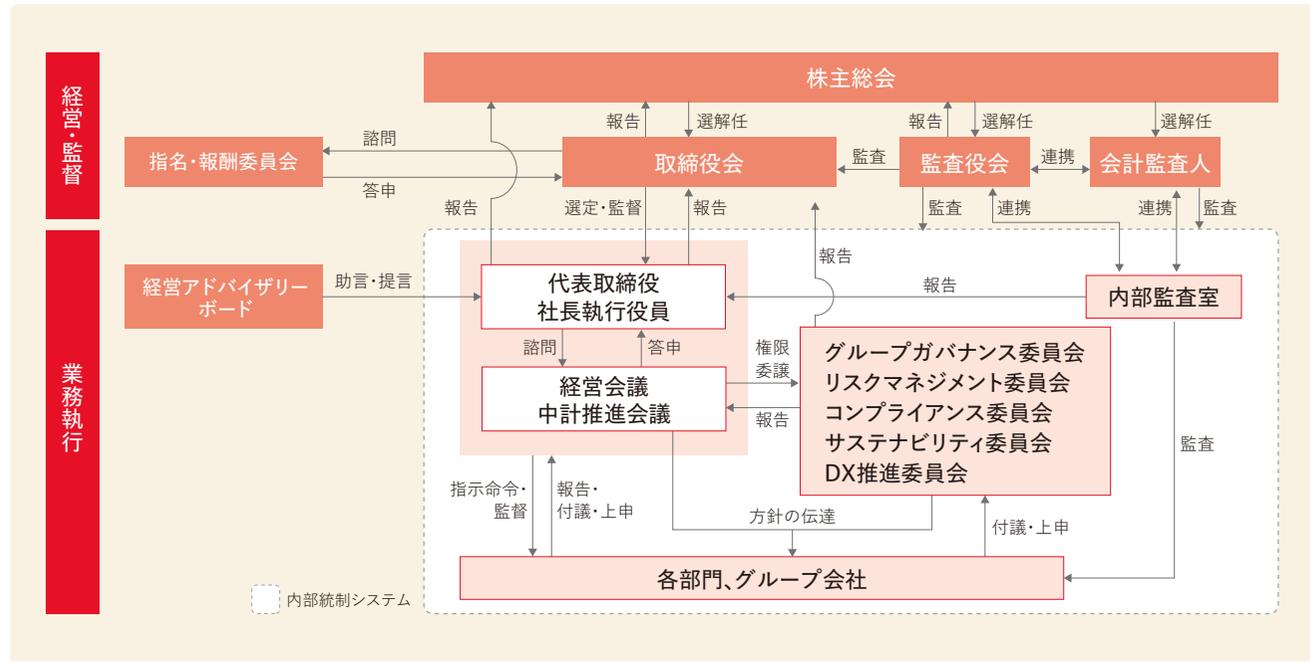


# コーポレート・ガバナンス

## キューピーグループの コーポレート・ガバナンス

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、そのあり方を不断に検討し、一層の充実に取り組んでいきます。



取締役会の様子

インタビュー

透明性の高いガバナンス体制のもと、  
多様性あるメンバーが活発に議論することで、  
キューピーグループの成長を後押ししていく

キューピー株式会社  
社外監査役 **伊藤 彰浩**



Q 当社のガバナンス体制について  
どのように評価していますか。

当社の取締役会は、ジェンダーや国際性の視点でも多様性に富んだメンバー構成となっています。取締役会議長が、多面的な角度から意見を上手く引き出せるよう工夫して進行くださることもあり、とても活発なディスカッションがなされています。また、指名・報酬委員会では、委員ではない我々社外監査役も席席でき、意見を申し上げます。これは当社が非常に透明性の高いガバナンス体制にあることを示す一つの特徴と感じています。例えば私自身も、今年の株主総会で決議された譲渡制限付株式報酬に関して指名・報酬委員会での議論があった際に、これまでの経験に基づいて、報酬を決定するために考慮すべき定量要素と定性要素の割合について参考意

見を申し上げました。

当社グループは今後、海外事業の重要性がますます高まっています。それに伴い、社外役員にも海外事業の実態把握が求められるようになっていきます。昨年私は中国リージョンの上海と杭州の監査に同行しましたが、やはり直接話を聞くことで、内部統制の状況や課題、組織風土などを肌で感じ、事業への理解が一気に進みました。現地訪問が難しい場合には、現地の責任者に取締役会の場で現状や課題を共有してもらったり、可能な限り対面で、海外現地の責任者から社外役員が直接話を聞ける機会を増やしていただくとガバナンスの強化につながると考えます。

Q 取締役会や監査役会の実効性について  
の評価を聞かせてください。

毎年度末に取締役会で実効性に関する議論を行っており、総論として、取締役会ならびに監査役会の実効性はあらかじめ担保できていると認識しています。監査の視点では、1年間で相当数の事業所を訪問する常勤監査役の往査結果を監査役会でも共有いただいております。取締役会だけでは感じ取れない子会社の状況などを把握する大きな情報源にもなっています。

2040年までの長期ビジョンや当社グループのコアコンピタンスの言語化など、今後さらに取締役会などで議論を深めたいテーマもありますが、中長期での企業価値向上を図る上で、社外役員の知見をさらに取り込んでいくことがポイントになると思います。

特に当社グループの海外展開は、これまでオーガニック成長が基軸でしたが、今後は、インオーガニックでの成長加速も視野に入れていく局面だと考えます。投資案件



に豊富な経験のある社外役員も複数いますから、重要な投資判断に際してはその知見を有効に活用することも大事です。私自身も前職で、CFOとして海外M&A案件に関与したり、海外子会社の社外取締役として経営に参画したり、国内では経営統合を交渉からPMIまで推進したりと、さまざまな経験をしており、そこから得た知見や教訓を共有し、お役に立てればと思っています。

海外事業の成長に伴って強化が必要なのはグローバルガバナンスです。そのためには海外事業をマネジメントできる人材の確保・育成が欠かせません。現地人材の育成はもちろんのこと、本社においても、例えば若いうちから海外経験を積み、早期に経営の視点で仕事に携わった人材を、将来海外のトップとして現地に戻すといったグローバル人材の育成プログラムを早期に確立できるとよいと思います。

一方で、新中期経営計画でROE目標を掲げましたが、資本市場の期待はさらに高いところにあると認識してい

ます。市場の期待に応えられるよう、資本コストを上回るリターンを生み出し、かつその実行スピードを上げていくために、ステークホルダーからの期待を経営に伝えながら実効性を高めていきます。



### 2025-2028年度中期経営計画への取締役会や監査役会の関与についてどう評価していますか。

2024年度の実績報告会・取締役会・監査役会では、ほぼ毎回、新中期経営計画に関する議論を行ってきました。議論の中身も、全体像だけでなく、国内事業の構造改革や海外戦略、人材戦略、サステナビリティなどの個別テーマにも焦点を当ててきました。

適正なリスク評価に基づいて、必要なリスクテイクを支援することも取締役会の重要な役割の一つです。例えば、財務戦略の策定過程では、当社グループは自己資本比率が高く安定はしているものの、資本コストをより意識するならば、有利子負債の活用も含めて積極的な投資を行うべきとの問題提起が複数の社外役員からなされました。

また、資本コストを上回るリターンの創出という視点で、事業別ROICを算出して評価し、最適な事業ポートフォリオについて、課題も含め議論を重ねてきました。

新中期経営計画では、海外成長と国内の構造改革の2つを柱としていますが、今後取締役会では、計画に対す

る進捗の定期的なモニタリングはもちろん、想定外のリスクを早期に把握し、滞りなく対応策を打つことも重要になっていくと考えます。すでに海外子会社の決算の早期化など、海外事業の状況をタイムリーに把握できる体制作りにも取り組んでいるほか、監査活動では、各部門でのDXの取り組みを監査テーマの一つに設定するなど、外部環境の変化に応じて監査方針を決定しています。



### 将来の企業価値創造に向けた課題と期待を聞かせてください。

当社グループの強みは、品質とおいしさにこだわり、国内外でのメニュー提案など、地道かつ徹底した営業活動にあると思います。世界で和食が受け入れられるようになってきた中で、海外における成長ポテンシャルは非常に大きいと感じています。その意味でも、今後の海外事業をマネジメントできる人材の育成・確保が必要でしょう。また、中長期視点では、ファインケミカル部門のように、当社グループの保有する技術やノウハウを活かした事業領域の育成に向けて、経営資源を投下し続けることも重要と考えます。そして、長期的な価値創造につながるサステナビリティに引き続き注力しつつ、その取り組みがより多くのステークホルダーの皆様へ届くよう発信を強化し、当社グループの中長期での価値が広く伝わることを期待しています。

# 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

指・報  
**山本 信一郎**  
やまもと しんいちろう  
取締役 常務執行役員  
コーポレート担当

指・報 (委員長)  
**柏木 斉**  
かしわき ひとし  
社外取締役

指・報  
**福島 敦子**  
ふくしま あつこ  
社外取締役

**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

**伊藤 彰浩**  
いとう あきひろ  
社外監査役

**濱崎 伸也**  
はまさき しんや  
取締役 常務執行役員  
グループ営業担当 兼  
市販用市場統括

**小田 秀和**  
おだ ひでかず  
常勤監査役



指・報  
**西川 久仁子**  
にしがわくにこ  
社外取締役

指・報  
**中島 周** 議長  
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

**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  
**ハロルド・ジョージ・メイ**  
社外取締役

## 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、右記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グループ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3分の1以上の員数を維持する。

## 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	当社グループ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	当社グループ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	65		28	○	○	○		○	○		
	高宮 満	63		3	○					○	○	○
	渡邊 龍太	60		4	○							○
	山本 信一郎	62		2	○	○		○	○		○	
	濱崎 伸也	60		2	○					○	○	
社外 取締役	柏木 育	67	○	4	○		○	○			○	
	福島 敦子	63	○	3	○	○		○				
	西川 久仁子	62	○	1	○	○			○	○		
監査 役	ハロルド・ ジョージ・メイ	61	○	1	○	○				○	○	
	小田 秀和	62		3	○	○					○	
社外 監査 役	信藤 恭一	62		2		○						
	寺脇 一峰	70	○	7		○						
	熊平 美香	64	○	5	○	○		○		○		
	伊藤 彰浩	64	○	2	○	○	○			○		

※各人の年齢は、2025年2月27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	①経営へのアドバイス	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

社外取締役	 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分野についての豊富な経験と高い知見を活かし、取締役会、指名・報酬委員会等において、事業戦略、IT・デジタル、海外展開を含む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ことを活かし、取締役会、指名・報酬委員会等において、事業戦略、海外展開、マーケティングを含む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。
	 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積極的に述べています。
社外監査役	 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積極的に述べています。
	 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積極的に述べています。

## 指名・報酬委員会

指名・報酬委員会は、取締役会の諮問に基づき、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解任基準
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

2024年度は、指名・報酬委員会を5回開催しました。

### [決議事項]

- 取締役賞与
- 今後の経営体制
- 株式報酬制度の導入を含む役員報酬制度の改定

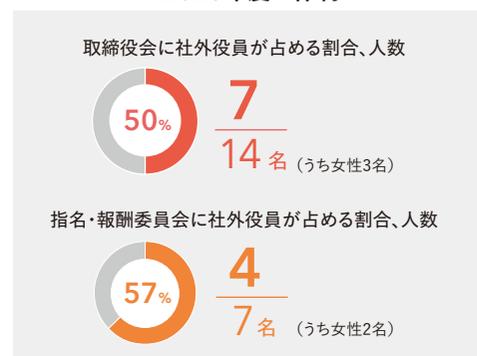
### [意見交換テーマ(※複数回実施)]

- 役員報酬の設定方法
- 評価の方向性(役員ミッションの設定)
- 機関設計

## 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。

### 2025年度の体制



## 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 委員長メッセージ



委員長 柏木 斉

「Change&Challenge」をテーマに、2025年度から新たな中期経営計画をスタートさせました。厳しい環境と変化の激しい市場に対応し、持続的な成長を実現するためには、マネジメントの転換が必要との認識のもと指名・報酬委員会でも議論を重ねてきました。

当社は「楽業偕悦」の社是のもと、人材を大切に、個人というよりは、会社全体で社会の要請に応える組織運営を行ってきました。しかし、さまざまな市場のニーズに応えるためには、多様な人材の活用が一層求められ、一人ひとりと向き合い、自己実現の後押しを行うことが、人事戦略上も重要になってきています。

委員会としてはこの一年、経営者育成、新たな役員報酬制度について議論してきました。次世代のリーダー育成においては、挑戦の機会を積極的につくり、育成、評価、次なる課題設定のサイクルが回っているかを委員会で確認しています。また、報酬制度に関しては、経営陣に対して、中長期的な企業価値の向上に貢献するよう報酬制度の設計を行い、2025年度から運用をスタートさせました。委員会の構成メンバーは、社内3名、社外4名からなり、社外3名の監査役にもオブザーバーとして参加いただくなど、独立性、透明性に十分配慮した運営を行っています。

### 2024年度の委員長および委員、出席状況

		役職名	出席回数
委員長	柏木 斉	社外取締役	5 / 5回
委員	福島 敦子	社外取締役	5 / 5回
	寺脇 一峰	社外監査役	5 / 5回
	西川 久仁子	社外取締役	4 / 5回
	ハロルド・ジョージ・メイ	社外取締役	5 / 5回
	中島 周	取締役会長	5 / 5回
	高宮 満	代表取締役 社長執行役員	5 / 5回
	山本 信一郎	取締役 常務執行役員	5 / 5回

## 取締役会の実効性

### 取締役会の実効性評価

年に1回、取締役会の運営・議案内容・審議状況など取締役会の実効性に関する評価を実施し、その結果を踏まえて取締役会で議論を行い、改善に向けた取り組みを行っています。

2023年度の実効性評価についても実効性評価を実施し、その評価結果を元に2024年度の改善に取り組みました。  
(手法：全役員を対象としたアンケートを実施。回答を取締役会事務局および外部機関にて分析・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)

#### アンケート内容

- 年初に設定した重要課題（2025-2028年度中期経営計画策定に向けた経営の方向性、サステナビリティの推進など）について、取締役会が実効的に機能するためには取締役会としてどうあるべきか
- 取締役会の運営や取締役会外でのミーティング、執行側と社外役員の1on1などの取り組みについて
- 指名・報酬委員会の実効性について

#### 評価結果

##### 2025-2028年度中期経営計画の検討

- 取締役会の運営および活動、指名・報酬委員会の活動は概ね適切
- 取締役会の重要課題も適切に設定されている
- 概ね年初の計画どおり意見交換が実施され、十分な議論が尽くされていることから、取締役会での審議が企業の中長期的な価値向上につながっている
- 取締役会外でのミーティングや執行側と社外役員の1on1の実施を通じた意見交換も、取締役会の実効性を高めることに役立っている

### 今後の取り組みに向けた課題

- 2025-2028年度中期経営計画の策定に向けた議論を早期に開始し、経営の方向性については共有できたが、具体的な戦略についてはさらに検討が必要
- 取締役会からの意見に対する執行側のフィードバックに課題がある
- 2021-2024年度中期経営計画の主施策である「市場担当制」について振り返りの議論が必要
- サステナビリティと事業戦略との融合などについて取締役会での議論が必要

### 2024年度に実施した取り組み

#### 取り組み方針

- 重要課題のつながりを意識し、取締役会への執行側からのフィードバックを実施することを留意したうえで、
- 2025-2028年度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
  - KPIを設定して、実行とモニタリングのサイクルを回す

#### 重要課題

- 2024年度は、2025-2028年度中期経営計画の戦略の議論を軸に下記の重要課題を設定
- 国内収益性の向上
  - 海外収益力の向上
  - 人材戦略・人的資本投資
  - ESG経営
  - 市場担当制のレビュー
  - リスクマネジメント
  - サステナビリティ
  - DX戦略

### 取締役会以外の場での取り組み

取締役会の実効性向上のために、取締役会以外の場でも下記のような取り組みを行っています。

- 社長と社外役員の1on1ミーティング
- 現場を知るための事業所訪問
- 監査役会主催の取締役ミーティング



- 1 2 キュービー醸造五霞工場訪問では、醸造工程の作業を体験
- 3 史料館の見学を通してキュービーの歴史と理念に触れる
- 4 研究所訪問では若手研究員も参加し、ウェルネス分野の知見が深い西川取締役と研究員のディスカッションを実施

## 役員報酬

指名・報酬委員会での審議を経て、株主総会および取締役会での決議により2025年度から次のとおりとしています。

### 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

- a) 報酬の考え方（制度設計）については、指名・報酬委員会（委員の半数以上が当社が別途定める「独立性基準」を充足する社外役員であり、かつ社外取締役が委員長を務める取締役会の諮問機関）で審議を行うことで、客観性と妥当性、透明性を高めます。
- b) 社内取締役の報酬は、月額報酬と賞与、株式報酬により構成し、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。
- c) 社内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。
- d) 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、株式報酬の支給はありません。

### 月額報酬の算定方法

- a) 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。
- b) 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

- a) 賞与は取締役、執行役員の役位に応じて基準額を設定します。なお、年間報酬総額に占める賞与基準額のウェイトは30%とします。
- b) 賞与支給額については、連結営業利益の達成度と、役員ミッションの成績、それぞれの結果に応じて賞与基準額から増減させるものとします。

### 株式報酬の算定方法

- a) 株式報酬は取締役、執行役員の役位に応じて基準額を設定します。なお、年間報酬総額に占める株式報酬基準額のウェイトは10%とします。
- b) 株式報酬の基準額については、中期経営計画の重要指標（経済価値・社会価値）のうち、特定の項目の2年間の達成度に応じて、翌年度の基準額を最大20%増減できるものとします。

## 報酬ウェイト（社内取締役）

報酬水準アップに併せて、株式報酬を含め変動比率を高めたウェイトとする

～2024年度		2025年度～		
固定（月額報酬）	変動（賞与）	固定（月額報酬）	変動（賞与）	株式報酬
70% （社長は65%）	30% （社長は35%）	60%	30%	10%

※上記の算定方法に関する方針は2025年度より運用するものであり、2024年度においては下記のとおりです。

## （参考）2024年度の役員報酬

### 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

- a) 取締役、執行役員の報酬は、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。
- b) 報酬の考え方（制度設計）については、指名・報酬委員会（委員の半数以上が当社が別途定める「独立性基準」を充足する社外役員であり、かつ社外取締役が委員長を務める取締役会の諮問機関）で審議を行うことで、客観性と妥当性、透明性を高めます。
- c) 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。

- d) 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

- a) 社内取締役の取締役としての月額報酬を一律とします。ただし、代表権者には別途加算します。
- b) 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

- a) 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テーマなどの達成度を指標として金額を算定します。

- b) 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。

- c) 中期経営計画最終年度の賞与金額は、各取締役ごとにあらかじ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。

各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。なお、各取締役に共通の考課指標たる連結営業利益の実績は34,329百万円（期初計画は25,500百万円）です。また、中期経営計画テーマの考課では、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うえ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。

### 2024年度の役員報酬額

区分	対象となる 役員の員数 (名)	報酬等の種類別の 総額(百万円)		報酬等の 総額 (百万円)	
		固定 報酬	業績連動 報酬		
取締役	社外取締役を除く	6	166	108	274
	社外取締役	5	46	—	46
	計	11	212	108	320
監査役	社外監査役を除く	2	42	—	42
	社外監査役	3	30	—	30
	計	5	73	—	73
	合計	16	285	108	393

- (注) 1. 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。
2. 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。
3. 上記の月額報酬には、第111回定時株主総会の終結時をもって退任した取締役1名への支給分を含んでいます。
4. 上記の賞与は、当事業年度末時点の社外取締役を除く取締役6名を対象に、当事業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、145.4%です。
5. 上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11百万円です。

なお、2021-2024年度中期経営計画の各対象年度においては、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、右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

連結営業利益 (50%)	各取締役の中計テーマ (50%)
-----------------	---------------------

市場担当

連結営業利益 (30%)	担当領域の営業利益 (30%)	各取締役の中計テーマ (40%)
-----------------	--------------------	---------------------

## 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<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。

※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

## キューピーグループの業務執行

グループの全体方針および最重要事項は、当社の取締役会または経営会議（または中計推進会議）での審議を経て、決定します。グループ横断の重要かつ専門的な課題については、経営会議から権限を委譲された特定の重要会議・委員会が方針の策定・取り組みの推進を担うことで、迅速かつ適切な決裁と実行につなげています。特に内部統制に関する機能は、主に下記の重要会議・委員会が分担しています。

会議体	主催者	
経営会議	代表取締役 社長執行役員	グループ経営に関わる重要な事項（事業リスクを含む）について審議し、モニタリングを行う重要会議です。社内取締役と執行役員が主な参加メンバーです。
中計推進会議	代表取締役 社長執行役員	上記のうち、特に中期経営計画の推進に関わる重要な事項について、業務執行取締役中心のメンバーで審議する重要会議です。
グループガバナンス 委員会	取締役 執行役員 (グループ ガバナンス担当)	適切なグループガバナンス構築に関する方針の策定、重点課題の決定、取り組みの推進を主な役割とする重要委員会です。 適切な意思決定・グループ会社管理体制の整備等の施策の推進を行っています。
リスクマネジメント 委員会	取締役 執行役員 (リスクマネジメント 担当)	グループ全体のリスクマネジメント方針の策定、重点課題の決定、取り組みの推進を主な役割とする重要委員会です。全社的なリスクに関して、情報を集約し、そのリスクの評価、優先順位および対応策などを統括しています。
コンプライアンス 委員会	取締役 執行役員 (コンプライアンス 担当)	グループ全体のコンプライアンスに関する体制の整備、重点課題の決定、取り組みの推進を主な役割とする重要委員会です。コンプライアンスに関わる問題点の把握に務めるとともに、コンプライアンス推進に関する企画、啓発および教育などを行っています。
サステナビリティ 委員会	取締役 執行役員 (サステナビリティ 推進担当)	グループ規範に沿ってサステナビリティの実現に向けた方針の策定、重点課題の決定と取り組みの推進を主な役割とする重要委員会です。サステナビリティ基本方針を策定し、それに基づく社会・環境面の重点課題に取り組んでいます。
DX推進委員会	執行役員 デジタル 推進本部長	グループ全体のデジタル戦略方針の策定、資源投入（コスト・体制など）の適正化、DX人材育成の方針の策定・推進を主な役割とする重要委員会です。直轄組織である情報推進委員会を通じ、グループ全体の情報セキュリティの維持、IT環境の整備、ITリテラシー教育およびIT活用の推進も行っていきます。

## 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、社内にはない価値観、多様な経験を持つ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)

2025年4月現在

#### 松田 千恵子

東京都立大学大学院 経営学研究科 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  
株式会社三越伊勢丹ホールディングス社外取締役



#### 鎌田 由美子

株式会社ONE・GLOCAL 代表取締役社長  
多摩大学大学院 客員教授  
株式会社Aoba -BBT 社外取締役  
株式会社民間資金等活用推進機構 社外取締役



#### 秋元 里奈

食ベチョコ 代表 / 株式会社ビビッドガーデン  
代表取締役社長



#### 武文 智洋

株式会社WithGreen 代表取締役社長

