

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



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んで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陪席でき、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きます。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場で現状や課題を共有してもらうなど、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。



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。

Q 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。

Q 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。