



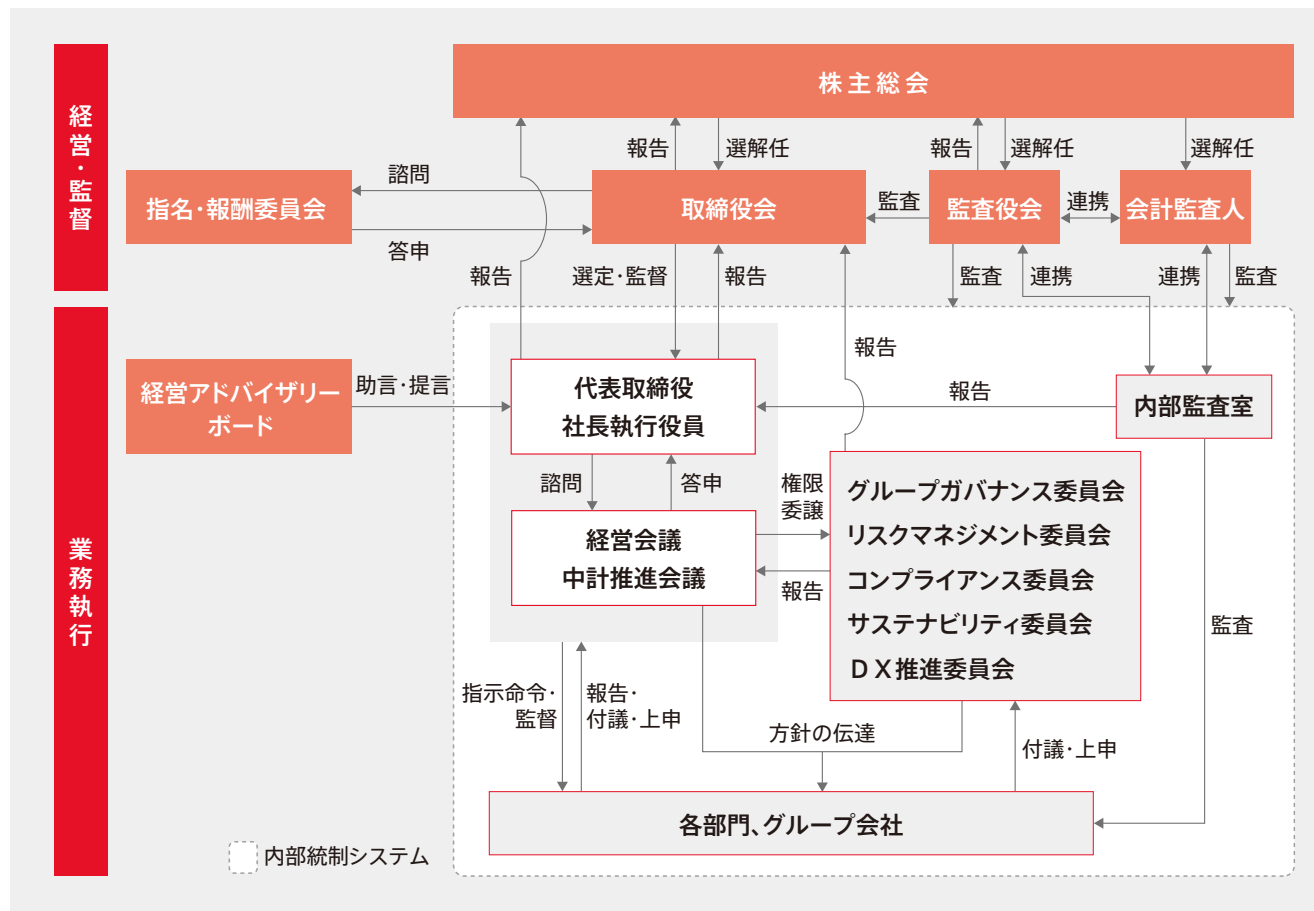
コーポレート・ガバナンス

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・果断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ます。

コーポレート・ガバナンス体制



コーポレート・ガバナンスポリシー

https://www.kewpie.com/company/pdf/kewpie_Corporate_Governance_Policy250228.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_20260227_kewpie_corporate_governance.pdf



取締役および監査役



1	中島 周	議長 指・報	取締役会長	取締役会議長およびブランド委員会議長
2	高宮 満	指・報	代表取締役	社長執行役員
3	渡邊 龍太		取締役	常務執行役員グローバルSCM担当
4	山本 信一郎	指・報	取締役	常務執行役員コーポレート担当
5	濱崎 伸也		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
6	柏木 斉	指・報(委員長)	社外取締役	
7	福島 敦子	指・報	社外取締役	

8	西川 久仁子	指・報	社外取締役	
9	ハロルド・ジョージ・メイ	指・報	社外取締役	
10	信藤 恭一		常勤監査役	
11	磯野 義和		常勤監査役	
12	熊平 美香		社外監査役	
13	伊藤 彰浩		社外監査役	
14	畝本 毅		社外監査役	



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	66		29	○	○	○		○	○		
	高宮 満	64		4	○					○	○	○
	渡邊 龍太	61		5	○							○
	山本 信一郎	63		3	○	○	○	○	○		○	
	濱崎 伸也	61		3	○					○	○	
	柏木 斉	68	○	5	○		○	○			○	
	福島 敦子	64	○	4	○	○		○				
	西川 久仁子	63	○	2	○	○			○	○		
監査役	ハロルド・ ジョージ・メイ	62	○	2	○	○				○	○	
	信藤 恭一	63		3		○						
	磯野 義和	61		—		○						○
	熊平 美香	65	○	6	○	○		○		○		
	伊藤 彰浩	65	○	3	○	○	○			○		
	畠本 毅	65	○	—		○						

- (注) 1. 各人の年齢は、2026年2月26日時点のものを示しています。
2. 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。



取締役会の実効性

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の機能向上を目的として、毎年1回、取締役会実効性評価を実施し、その結果に基づき次年度の運営方針を策定するPDCAサイクルを回しています。

2025年度 取締役会の運営と総括

2025年度の実効性評価は、2025-2028年度中期経営計画が実行フェーズに入ったことを受け、計画の着実な遂行を支える「実効的なモニタリング」と、次代を見据えた「中長期の戦略議論」の充実を方針として掲げました。

2025年度の前半は、現中期経営計画の初年度として、各事業の戦略進捗や、それを支える経営基盤（DX、人的資本、サステナビリティ等）の取り組み状況のモニタリングに注力しました。

2025年度の後半からは、「中長期の経営の方向性」や当社のアイデンティティである『キューピーらしさ』に関する議論をスタートさせ、対話を重ねてきました。また、内部監査体制の強化など、ガバナンスやリスクマネジメントの議論も実施しました。

主な議題

テーマ	内容
中長期の経営の方向性	長期構想の基盤となるグループ理念や『キューピーらしさ』に関する議論
中期経営計画の進捗	各市場統括（市販用、業務用、海外）および各事業の中計戦略の報告・議論
経営資源機能と体質の強化	研究開発、原資材調達、品質保証、ブランド、人材戦略、DX戦略、サステナビリティ、リスクマネジメント
ガバナンス	内部監査体制の強化、内部統制モニタリング

取締役会実効性評価から見た課題

2025年度末に実施した「取締役会実効性評価」において、自由闊達な議論ができる高い心理的安全性が確保されていると評価された一方で、今後の持続的な企業価値向上に向けて、以下のような課題が確認されました。

- 審議時間の配分の見直し
細かな執行の進捗確認や形式的な報告が多く、中長期的な戦略議論の時間をより一層確保する必要がある。
- 戦略議論の深化
事業ポートフォリオの最適化や、全社的なグローバル戦略の具体化に向けた議論をさらに深める必要がある。
- 経済価値への結びつきの明確化
サステナビリティやDXなどの取り組みを、いかに当社の経済価値につなげていくかという視点が求められている。

2026年度の取り組み方針

前述の課題を踏まえ、2026年度は以下の方針を掲げ、さらなる実効性の向上に取り組めます。

- 中長期の企業価値向上に向けた審議時間の拡充
将来を見据えた経営戦略や事業ポートフォリオの最適化など、中長期の企業価値向上に直結する戦略テーマの審議時間を、全体の50%程度に引き上げることを目標とし、徐々に議論の比重をシフトしていきます。業務執行の報告等は、事前の資料共有等で効率化し、本質的な議論の時間を創出します。
- 長期構想を起点とした議論の一貫性の確保
各審議テーマの議論にあたり、グループ理念や現在議論を進めている長期構想から逆算し、経営の全体戦略との整合性を図ります。事業構想や資本・財務戦略などの各取り組みが、最終的な企業価値の向上にどう繋がるかという視点を持ち、グループ理念や長期構想と連動した議論となるように進めます。

取締役会以外の場での取り組み

取締役会での議論の質を高めるため、以下の通り取締役会以外の場での取り組みを実施しています。実効性評価においても「情報格差の是正とコミュニケーションの深化に大きく貢献している」とその有効性が高く評価されています。2026年度もこれらの取り組みを継続・強化していく予定です。

- 現場への知見を深めるための事業所訪問
- 社長と社外役員の1on1ミーティング
- 執行役員と社外役員のミーティング



事業所訪問の様子
①②キューピー神戸工場 ③キューピータマゴ府中工場



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. 経営組織の形態と構成
2. 役員等の選解任基準・候補者選出
3. 評価基準・報酬制度設計
4. その他当社グループの企業統治に関する事項

2025年度は計5回開催し、全14議題（決議7件、報告5件、意見交換2件）を扱いました。

1回平均約50分の審議を通じ、実質的な機能発揮を追求しています。

【決議事項】

- 経営層サクセッションプランの策定
- 役員定年規程の見直し
- 取締役賞与
- 2026年2月以降の経営体制の決定

【意見交換テーマ（※複数回実施）】

- 新任社外監査役候補者の要件定義および選抜
- 役員ミッションの設定と評価状況
- 経営層候補者の個別育成プランの進捗確認

指名・報酬委員会の体制

取締役会の諮問機関として、社外取締役が委員長を務め、構成員の過半数を社外役員が占める体制としています。

2025年度より社外取締役4名・社内取締役3名体制へ移行し、独立性をさらに強化しております。取締役等の指名や報酬に関する客観性・妥当性・透明性を担保することで、当社グループの持続的成長を支える経営の健全性を確保しています。

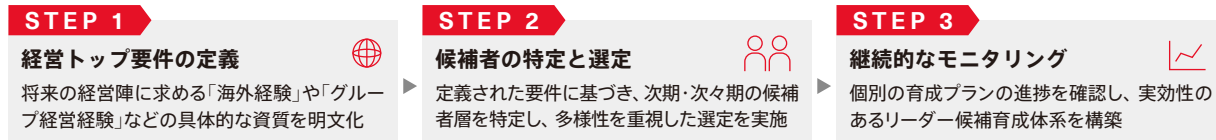
取締役・監査役候補者の指名手続き

各候補者の指名は、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。

2025年度の重点取り組み事項

経営層サクセッションプランの実質化をめざし、候補者層の選定、育成プランの意見交換およびその後の進捗を定期的に確認しました。次世代へ経営をつなぐための継続的な選抜・育成の仕組みを整え、その実効性を高めています。

経営層サクセッションプランの実質化プロセス



指名・報酬委員会 委員長メッセージ

2025年度から始まった現中期経営計画の着実な実行に向け、将来の持続的な成長を支えるための経営体制の充実に注力してきました。今年度は中長期的な視点から制度の見直しを重ね、特に次期経営層のサクセッションプランと役員定年規程の見直し



委員長 柏木 斉

については、組織の活力を維持し、次世代へ円滑に経営をつないでいくための重要な基盤として議論を尽くしました。

また、将来の経営を担う人材の育成について、若年層のサクセッションプランの具体化を進め、次々期経営層の候補者の育成状況のモニタリングを継続的に行うなど、育成体系の実効性向上に努めています。

当委員会は、構成員の過半数を社外役員が占める独立性を備えています。今後も、客観的かつ誠実な議論を通じてガバナンスの質を高め、ステークホルダーの皆さまの期待に応えるべく、グループのさらなる企業価値向上に貢献していきます。

2025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
	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



役員報酬

取締役・監査役の報酬は、指名・報酬委員会で審議し、取締役会で決定しています。
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ており、賞与、株式報酬の支給はありません。
社内取締役の報酬体系は以下の通りです。

報酬体系

社内取締役の報酬は、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ています。

固定報酬60%、業績連動報酬40%（賞与30%、株式報酬10%）としています。

賞与の算定方法

社内取締役の賞与額は、役位ごとに定められた賞与基準額を算定の基礎としています。2025年度から、連結営業利益および役員ミッションの各達成度を賞与基準額に直接乗じる算定方法（100%連動）に改定しました。

特に役員ミッションには、±50%という広い評価幅を設けています。単なる業績連動にとどまらず、各評価項目の評価結果を賞与額に直接反映することで、社内取締役が高い目標に挑戦し、その結果に対して責任を持つメリハリのある仕組みとして運用しています。

株式報酬の算定方法

2025年度は、企業価値向上、株主価値向上への貢献意欲を高めるべく、新たに譲渡制限付株式報酬制度を導入しました。社内取締役を対象に譲渡制限付株式を報酬として付与することで、株価変動のメリットとリスクを株主の皆さまと共有し、企業価値向上への貢献意欲を従来以上に高めるとともに、株主の皆さまとの一層の価値共有を進めることを目的としています。

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）の達成度に応じて、2年ごとに最大20%増減する形で見直しをします。

報酬の種類		比率	詳細
固定	月額報酬	60%	役位に応じた定額報酬 代表権者には別途加算する
	賞与	30%	単年度の業績達成度と個人のミッション評価に基づき支給
変動	株式報酬 (2025年新設)	10%	譲渡制限付株式 株主との利益共有と中長期の価値向上を企図

評価項目	詳細・評価の視点	評価幅
連結営業利益	会社全体の収益目標に対する達成度	実績の着地見通しに連動
役員ミッション	各役員の担当領域における結果責任と未来責任（社会価値・経済価値を評価）	△50%～+50%

区分	指標 (比率各25%)	目標数値 (25-28年度中計)
経済価値	ROE	8.5%
	海外売上高伸長率 (現地通貨ベース)	2桁%以上
社会価値	食品残さ削減率	63%以上 (2015年度比)
	サラダ喫食数	105%以上 (2024年度比)