

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

### 1. 基本的な考え方 更新

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( )にしたがって、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・ガバナンスポリシー」とは、当社のコーポレート・ガバナンスに関する考え方をまとめ策定したものであり、詳細は当社ウェブサイトに掲載しています。

<https://www.kewpie.com/company/promise/governance/>

### 【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】 更新

【補充原則4-8-1】 独立社外役員のみによる情報交換・認識共有

当社は、社外役員、常勤監査役および代表取締役を構成員とするミーティングを定期的に開催し、独立した客観的な立場に基づく情報交換や会社側への提言を受けています。

現在、独立社外役員のみを構成員とする会合を開催する予定はありませんが、社外役員から開催の要望があった場合にはこれを妨げるものではありません。

【補充原則4-8-2】 独立社外取締役と経営陣との連絡や監査役との連携に係る体制の整備

当社は、社外役員とのミーティングや個別面談を定期的に開催するなど、普段から適切なコミュニケーションに努めているため、経営陣との連絡・調整や監査役または監査役会との連携のために筆頭独立社外取締役を定めるなどの体制を整備する必要性までは認識していません。

【補充原則4-10-1】 指名・報酬委員会の構成

当社の指名・報酬委員会の人員構成は、独立社外取締役が過半数ではありませんが、当社が定める独立性基準を満たした社外役員が過半数を占め、また独立社外取締役が委員長(議長)に就いているため、委員会の独立性・客観性は担保されていると考えています。

なお、当社の指名・報酬委員会の構成の詳細・役割等については、本報告書の「経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」に記載のとおりです。

### 【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 更新

【原則1-4】 政策保有株式

- 当社は、取引先との関係の維持・強化や事業運営上の必要性、経済合理性などを総合的に勘案し、当社グループの継続的な発展や中長期的な企業価値向上に資すると判断される場合のみ、政策保有株式を保有します。  
経済合理性の検証の際は、受取配当金を考慮した各政策保有株式の保有コストや取引高から、必要とされる利益の創出について検討します。
- 個別の政策保有株式については、前項の判断基準に基づいて保有する意義を、毎年、取締役会にて検証し、意義が乏しいと判断される銘柄は、売却を進めます。2023年度は、取締役会における検証を踏まえ、8銘柄の株式を全数売却、4銘柄の株式を一部売却しました。
- 政策保有株式の議決権については、各議案の内容が当社グループの企業価値を毀損させる可能性がないか、発行会社の企業価値の向上を期待することができるかなどの観点で、適切に行使します。特に、発行会社において、社会的不祥事などのコーポレート・ガバナンス上の重大な懸念事項が生じている場合、慎重に判断します。

【原則1-7】 関連当事者間の取引

当社は、当社と役員または主要株主などの取引に該当するものについては、当社や株主共同の利益を害することのないよう、取締役会の事前承認および取締役会への結果報告を要するものとしており、また実際にもそれに従った運用を行っています。

【原則2-4-1】 中核人材の登用等における多様性の確保

1. 多様性の確保についての考え方

グループが掲げる目標の実現に向け、一人ひとりが強みを伸ばし、持てる力を発揮していく。これが、当社グループがめざすダイバーシティ(&インクルージョン)です。多様な視点やスキル、経験を持つ全ての従業員の活躍と働きやすさをサポートし、従業員と会社とともに成長することをめざしています。中核人材においても、同様の多様性を求める中で、経営戦略の具現化のために必要な人材を登用しています。

中核人材の多様性確保については、内食・中食・外食を網羅するグループならではの幅広い業種やキャリアの多様性を基盤とした育成に加え、食品メーカーとして欠かせない女性の視点の活用や、成長分野の拡大を支える専門性について外部からも獲得を進めるなど、今後も取り組んでいきます。

## 2. 多様性の確保の自主的かつ測定可能な目標と状況

### (1) 女性の管理職への登用

2023年度のキューピー単体での女性管理職比率は14.5%です。

単体の女性管理職比率を2024年度には18%、2030年には30%を目標に、女性総合職の育成施策や、ライフプランに応じて働き方が選択できる制度の導入により、地域職から総合職への転換を促進するとともに、両立支援制度の充実にも力を入れています。グループへの展開も順次進めていきます。

### (2) 外国人の管理職への登用

当社グループでは海外を成長ドライバーと位置づけ、海外展開を進めています。そのためにも、国籍を問わず優秀な人材の確保に努めていきます。各国で現地採用を進めており、将来的に外国人管理職が増加することが見込まれます。(現時点では数値目標の設定は行っていません。)

### (3) 中途採用者の管理職への登用

当社グループの中期経営計画を進めるうえで必要な専門領域に対してプロフェッショナル人材の中途採用を進め、管理職への登用も積極的に進めています。中期経営計画においては、DX、海外戦略、新規市場開発などの分野に優先的に中途採用を行っています。2023年度のキューピー単体における専門領域の中途採用者管理職比率は11%です。(現時点では数値目標の設定は行っていません。)

## 3. 多様性の確保に向けた人材育成方針、社内環境整備方針、その実施状況

当社グループでは、中期経営計画において、「多様な人材が活躍できる仕組みづくり」を掲げ、人材育成および環境整備に取り組んでいます。その取り組みについては、当社統合報告書で開示しています。

・統合報告書

<https://www.kewpie.com/ir/library/kewpie-report/>

### 【原則2 - 6】 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮

1. 当社は、「キューピー企業年金」を運営するとともに「キューピー企業年金基金」にも加入しており、両制度の資産運用や財政運営等の企業年金全般に関する業務を一元的に管理し、役割および責任の明確化を図ること等から、当社人事本部の労務部員が基金職員を兼務する体制としています。
2. 当社は、受給者への年金給付を将来にわたって確実に継続するため、フィデューシャリー・デューティの遂行と食品製造会社として培ってきた精神に基づく運用スタイルを基本方針に掲げて運用機関と運用商品を選定しており、投資先の運用状況を毎月確認しながら、四半期毎に当該運用機関より運用商品の管理および投資行動等に関する報告を受けています。
3. 当社の企業年金制度は、資産運用委員会を諮問機関、年金管理委員会および基金理事会・代議員会を決裁機関および執行機関として年金資産の運用に関する議案を検討、審議する体制としています。各々の組織は、人事・財務・法務・内部監査部門等での責任者の経験を有する者をはじめ、当社グループにおける各分野の業務に関わる者から選出された委員で構成されており、適切な管理体制のもと制度運営にあっています。
4. 当社の企業年金においては、人事・経理・財務等の各部門より当該機能の専門性を有し、市場や投資の動向把握に適切な資質を持った人材を運用執行理事として任用しており、さらに社外コンサルタントとの連携を深めて専門能力・知見を補完するとともに、資産運用業務に携わる人材の知識向上を図っています。

### 【原則3 - 1】 情報開示の充実

1. 当社グループの理念、経営計画(2021-2024年度中期経営計画)は、当社ウェブサイトに開示しています。
  - ・グループの理念  
<https://www.kewpie.com/company/philosophy/>
  - ・2021-2024年度中期経営計画  
<https://www.kewpie.com/ir/management/plan/>
2. コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方は、本報告書の「 . 1. 基本的な考え方」の冒頭に記載のとおりです。
3. 取締役・監査役・執行役員の報酬を決定するに当たっての方針と手続きは、本報告書の「 . 1. 【取締役報酬関係】報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容」に記載のとおりです。
4. 取締役・監査役・執行役員の選解任と役員候補者の指名を行うに当たっての方針と手続きについては、当社ウェブサイトに記載のとおりです。
  - ・コーポレート・ガバナンスポリシー  
<https://www.kewpie.com/company/promise/governance/>
5. 取締役・監査役候補者の指名理由については、第111回定時株主総会(2024年2月開催)の「株主総会交付書面」に記載しています。なお、社外取締役・社外監査役の選任理由は本報告書の「 . 1. 【取締役関係】会社との関係(2)、【監査役関係】会社との関係(2)」にも記載しています。
  - ・第111回定時株主総会 議案・事業報告等(交付書面)(該当P4 ~ 17)  
<https://www.kewpie.com/ir/library/meeting/>

### 【補充原則3 - 1 - 3】 サステナビリティについての取り組み等

#### 1. サステナビリティについての取り組み

当社グループでは、サステナビリティを巡るさまざまな課題に対し、商品の設計、原料調達から、生産、販売、消費までのバリューチェーン全体を通じて人と環境をおもいやり、笑顔の溢れる未来をつくる取り組みを進めています。

2020年に「サステナビリティ委員会」を設置し、これらの課題に対するグループ全体の取り組みのスピード化を図っています。また、これらの課題は単発的な取り組みではなく、永く継続することが大切であることの認識のうえ、事業活動と連動した取り組みを軸に進めています。

サステナビリティに対する当社の想い・考えをより明確に社内外に伝え、理解・共感に基づく取り組みにしていいため、

2022年に「キューピーグループ サステナビリティ基本方針」を策定しました。

当社グループのサステナビリティについての取り組みの詳細は、以下の当社ウェブサイト、統合報告書等で開示しています。

・サステナビリティ

<https://www.kewpie.com/sustainability/>

・キューピーグループ サステナビリティ基本方針

<https://www.kewpie.com/sustainability/management/materiality/>

・気候変動への対応(TCFD報告書含む)

<https://www.kewpie.com/sustainability/eco/warming/>

なお、当社のTCFD報告書は、TCFDによる提言で推奨されている開示項目に従って作成しています。

・統合報告書

<https://www.kewpie.com/ir/library/kewpie-report/>

#### 2. 人的資本への投資等

当社グループは、グループの持続的成長には従業員のエンゲージメントを高めることが不可欠であると考えています。予測不能で

今までのやり方が通用しない環境において、一人ひとりの従業員が挑戦する意欲をもって、仕事を通じて自己実現することが重要と捉えており、これらを企業の成長につなげていくことに取り組んでいます。

2021 2024年度中期経営計画においても、「多様な人材が活躍できる仕組みづくり」を掲げ、重点的な取り組みとして、「グループ人材の流動化の促進」、「部門外の取り組みへの参画機会の拡大」、「学びの場の拡充」など、自ら挑戦する意欲ある人材に対して成長の場、活躍の機会を提供することに努めています。

人的資本の観点では、意欲ある人材への活躍の機会の提供や、研修制度の充実だけではなく、下記項目などにも積極的に投資をしています。

- ・経営層との活発な対話を通じた、従業員意見の反映(シャッフルミーティングなど)
- ・従業員のキャリア支援(キャリア自己申告や社内公募、育成異動、リスキリングなど)
- ・グループ外の専門性や知見の活用(中途採用、外部機関との協働など)
- ・従業員のやりがいと働きがいを向上する報酬制度、福利厚生制度
- ・従業員のこころから健康増進(健康経営)

今後はさらに、成長分野(海外など)への投資も加速させていきます。これらの取り組みは、単体のみならずグループにも広がっています。

### 3. 知的財産への投資等

当社グループは、「おいしさ・やさしさ・ユニークさ」に磨きをかけ、世界の食と健康に貢献することの実現に向けて、コア技術と強み素材を源泉に、世界のパートナーとの共創により、研究開発・技術開発を推進しています。中でも、調味料領域における乳化、酸化防止、微生物制御、機能性付加などの技術や卵加工の技術は、当社グループの強みです。これらに知的財産の創出と活用の活動を組み合わせることにより、価値を高め、優位性を確保し、技術を保護しています。

また、お客様に広く長く認知されてきた「キューピー」ブランドは、非常に大切な資産です。一貫したコーポレートメッセージの発信、ブランド使用ルールの徹底、模倣品排除対応などにより、ブランドの価値向上と保護に努めるとともに、工場見学・食育活動など、お客様とのコミュニケーションを充実させながら、ステークホルダーの皆様にも永続的に親しまれ、信頼されるグループをめざし取り組んでいます。

#### 【補充原則4-1-1】 経営陣への委任の範囲の概要

取締役会は、グループの理念を踏まえて、当社グループとしての方針・戦略(中期経営計画等)を決定します。また、法令、定款、取締役会規則その他社内規程において定められた重要事項について意思決定を行うとともに、取締役および執行役員の職務執行を監督します。

また、業務執行の機動性を高め、経営のスピードアップを図るため、上記以外の決裁および業務執行については、社内規程に基づき業務執行取締役または執行役員に委任しています。

#### 【原則4-9】 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質

当社の社外取締役の独立性判断基準については、本報告書の「 . 1. [独立役員関係] その他独立役員に関する事項」に記載のとおりです。また、社外取締役の選任基準は、【原則3-1】の「取締役候補者選任方針」に記載のとおりです。

#### 【補充原則4-10-1】 指名・報酬委員会の構成

当社は、独立社外取締役を委員長(議長)とする指名・報酬委員会を設置しています。また、委員の過半数は当社が定める独立基準を満たした社外役員であり、さらに委員でない社外監査役2名も委員会に陪席し、陪席者を含めて適切な助言や指摘を得ながら運用していることから、委員会の独立性および客観性は確保されていると考えます。

なお、当社の指名・報酬委員会の構成の詳細・役割等については、本報告書の「 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」に記載のとおりです。

#### 【補充原則4-11-1】 取締役会の多様性及び規模の考え方

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、以下のとおりです。

- 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3分の1以上の員数を維持する。

なお、取締役および監査役の経験・専門性等を一覧化したスキル・マトリックスについては、第111回定時株主総会(2024年2月開催)の「株主総会交付書面」に掲載しています。

- ・第111回定時株主総会 議案・事業報告等(交付書面)(該当P17)  
<https://www.kewpie.com/ir/library/meeting/>

#### 【補充原則4-11-2】 取締役・監査役の兼任状況

取締役および監査役の重要な兼職状況は、本報告書の「 . 1. [取締役関係] 会社との関係(2)、[監査役関係] 会社との関係(2)」に記載のとおりです。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社以内であることを原則としています。

#### 【補充原則4-11-3】 取締役会全体の実効性の分析・評価

当社では、2022年12月から2023年1月にかけて、取締役会の2022年度の実効性評価(第7回)を行い、その結果を踏まえて2023年度における取締役会の改善に取り組みました。その概要は、以下のとおりです。

今後も毎年、取締役会の実効性評価を行いながら、当社グループの中長期的な発展に資する経営体制の構築に努めていきます。

##### (1) 実施の方法および内容

- ・すべての役員を対象にアンケートを実施しました。アンケート項目は、原料・エネルギー価格の高騰、円安、経済停滞等の厳しい経営環境の中でも企業価値向上を実現できるよう経営を改革する視点で、2022年度の実効性評価が各重要課題に対する議論とモニタリングを行うことができていたかを振り返り、取締役会がより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、どのようなテーマについて議論すべきかを問うものとなりました。また、併せて、取締役会の諮問機関である指名・報酬委員会の実効性についても評価を行いました。
- ・アンケートへの回答を取締役会事務局および外部機関が分析・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しました。

##### (2) 評価結果

- ・全体としては取締役会、指名・報酬委員会の活動には概ね問題がなく、年度当初に策定した各重要課題について、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おり、また、ウクライナ情勢、買収防衛策継続の是非などの当面の課題に関する議論も十分に行われていると評価されています。その一方で、取締役会での審議や取締役会実効性評価の中で、  
・売上高と物量を追う経営から収益性と利益をめざす経営への転換を図る方針は適切であるが、スピード感を持って取り組みを実施するため、

経営層と現場をつなぐ中間層の意識改革と方針の従業員への周知徹底が重要  
 ・市販用市場においては、従来の販売手法からの転換とマーケティング分析を活かしたスピード感のある施策が必要  
 ・海外事業への人的資源の投入とガバナンス強化が必要  
 等の、今後の取り組みに向けた課題も浮かび上がる結果となりました。

(3) 2023年度に実施した取り組み

・2023年度の取締役会では、今後の経営の在り方(価値を認めていただく経営への転換、事業ポートフォリオの見直し、経営資源配分に関する議論を含む)を検討したうえで、2025年度から始まる第11次中期経営計画の策定に向けた議論を開始しています。  
 また、国内事業の収益性改善に向けた戦略のほか、海外事業の成長の加速、あらたなビジネス展開、価値を伝える経営スタイルへの転換、人材および人的資本投資などの戦略については、それぞれ重要な検討テーマとして、個別に議論を行いました。

また、2023年度の実効性評価(第8回)として、役員へのアンケート(2023年度の取り組みの評価および今後の課題や必要な取り組みなどを問うもの。指名・報酬委員会の実効性評価も含む)を2023年12月に実施しました。

その後、アンケートに対する回答結果および外部機関による評価を取締役に報告・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行っています。

アンケートでは、前回の実効性評価を踏まえた取り組みによって一定の成果が得られたとの全体評価でしたが、今後の課題および具体的な取り組み案を取締役会の場であらためて共有し、さらなる改善に努めていきます。

【補充原則4 - 14 - 2】 取締役・監査役のトレーニング方針

当社は、取締役、監査役および執行役員がその役割・責務を適切に果たすことができるように、それぞれの知識や職務経験を踏まえ、必要な研修等の機会の設定や情報提供を行います。特に、社外取締役および社外監査役が新たに就任する際は、グループの理念、経営計画、事業課題、財務状態その他重要な事項につき説明の機会の設定や情報提供を行います。

【原則5 - 1】 株主との建設的な対話に関する方針

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のためには、株主と当社との相互の信頼関係が重要であると認識し、株主と建設的な対話を行います。

当社は、株主との対話にあたり、以下のとおり体制を整備します。

- 1) コーポレート担当取締役をIR総括担当とする。
- 2) 株主との対話にあたっては、経営企画部、総務部および財務部が日常的に連携を図り、関係部署からの情報収集と経営陣との共有を行う。
- 3) 株主との個別面談には経営企画部が積極的に対応するとともに、コーポレート担当の取締役が適宜対応する。また、決算説明会を年2回開催し、代表取締役や他の取締役・執行役員が説明を行う。
- 4) 対話を通して把握した株主や投資家からの意見等は、都度取締役・執行役員と共有する。さらに、定期的に取締役会で報告を行い、今後の経営に活かすように努める。
- 5) 情報管理については、社内規程としてインサイダー取引防止規程を定め、繰り返し啓蒙するなど、インサイダー取引に関する役員・従業員の意識を高める。

【資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応】

当社グループは資本コストを把握するとともに、資本収益性を図る指標としてROEを意識し、企業価値向上に努めています。

2021-2024年度 中期経営計画ではROEを経営指標として掲げその向上について取締役会で議論を進めています。

現中期経営計画の策定以降、国際的な穀物・エネルギー相場の高騰や高病原性鳥インフルエンザの感染拡大など影響を受け、目標の達成が難しい状況ですが、当社グループの資源を「国内高質化」「海外」「サステナビリティ」に集中投下することで持続的な成長をめざし、さらなる企業価値の向上に努めていきます。

【株主との対話の実施状況等】

株主との対話の実施状況等の詳細は、本報告書の「株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況、2. IRに関する活動状況」および当社ウェブサイトに掲載しています。

・IRライブラリ

<https://www.kewpie.com/ir/library/>

2. 資本構成

外国人株式保有比率 更新

10%以上20%未満

【大株主の状況】 更新

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	15,786,000	11.36
株式会社中島董商店	11,286,113	8.12
株式会社董花	11,122,670	8.00
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	8,596,400	6.18
一般財団法人旗影会	4,251,750	3.06
株式会社三井住友銀行	3,208,224	2.31
日本生命保険相互会社(常任代理人 日本マスタートラスト信託銀行株式会社)	3,039,064	2.19
第一生命保険株式会社(常任代理人 株式会社日本カस्टディ銀行)	3,012,360	2.17
公益財団法人中董奨学会	2,494,777	1.79
キユーピー持株会	2,100,321	1.51

支配株主(親会社を除く)の有無	
親会社の有無	なし

補足説明 更新

- 1) 外国人株式保有比率、大株主の状況については、2023年11月30日現在のものです。
- 2) 上記の割合は、発行済株式の総数から自己株式を控除して計算しています。
- 3) 2021年10月22日付で公衆の縦覧に供されている大量保有(変更)報告書について、S M B C日興証券株式会社およびその他共同保有者が2021年10月15日現在でそれぞれ以下のとおり株式を保有している旨の報告を受けていますが、当社として2023年11月30日現在における実質所有株式数の確認ができないため、上記「大株主の状況」では考慮していません。  
 なお、当該大量保有(変更)報告書の内容は以下のとおりです。  
 【氏名又は名称 / 所有株式数 / 所有株式数の割合】  
 株式会社三井住友銀行 / 3,208千株 / 2.27%  
 三井住友DSアセットマネジメント株式会社 / 1,599千株 / 1.13%
- 4) 2021年11月1日付で公衆の縦覧に供されている大量保有(変更)報告書について、株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループおよびその他共同保有者が2021年10月25日現在でそれぞれ以下のとおり株式を保有している旨の報告を受けていますが、当社として2023年11月30日現在における実質所有株式数の確認ができないため、上記「大株主の状況」では考慮していません。  
 なお、当該大量保有(変更)報告書の内容は以下のとおりです。  
 【氏名又は名称 / 所有株式数 / 所有株式数の割合】  
 株式会社三菱UFJ銀行 / 998千株 / 0.71%  
 三菱UFJ信託銀行株式会社 / 4,728千株 / 3.34%  
 三菱UFJ国際投信株式会社 / 817千株 / 0.58%  
 三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社 / 348千株 / 0.25%
- 5) 2022年6月22日付で公衆の縦覧に供されている大量保有(変更)報告書について、株式会社みずほ銀行およびその他共同保有者が2022年6月15日現在でそれぞれ以下のとおり株式を保有している旨の報告を受けていますが、当社として2023年11月30日現在における実質所有株式数の確認ができないため、上記「大株主の状況」では考慮していません。  
 なお、当該大量保有(変更)報告書の内容は以下のとおりです。  
 【氏名又は名称 / 所有株式数 / 所有株式数の割合】  
 株式会社みずほ銀行 / 3,159千株 / 2.23%  
 アセットマネジメントOne株式会社 / 2,630千株 / 1.86%
- 6) 2023年9月6日付で公衆の縦覧に供されている大量保有(変更)報告書について、三井住友信託銀行およびその他共同保有者が2023年8月31日現在でそれぞれ以下のとおり株式を保有している旨の報告を受けていますが、当社として2023年11月30日現在における実質所有株式数の確認ができないため、上記「大株主の状況」では考慮していません。  
 なお、当該大量保有(変更)報告書の内容は以下のとおりです。  
 【氏名又は名称 / 所有株式数 / 所有株式数の割合】  
 三井住友信託銀行株式会社 / 3,073千株 / 2.17%  
 三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社 / 3,212千株 / 2.27%  
 日興アセットマネジメント株式会社 / 1,477千株 / 1.04%

### 3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 プライム
決算期	11月
業種	食料品
直前事業年度末における(連結)従業員数	1000人以上
直前事業年度における(連結)売上高	1000億円以上1兆円未満
直前事業年度末における連結子会社数	50社以上100社未満



#### 4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

#### 5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情 更新

- 1) 株式会社中島重商店は当社議決権の16.1% (間接所有分8.0%を含む) を所有する筆頭株主であり、当社のその他の関係会社に該当しません。同社と当社とは、役員の兼務などを通じ、継続的で緊密な関係にあります。当社グループの経営上の重要事項については、同社の意向によらず、当社自らが意思決定を下しており、同社からの独立性は十分に確保されているものと認識しています。
- 2) 当社は上場子会社としてアヲハタ株式会社を有しており、同社は当社グループのフルーツソリューション事業を担っています。同社とは少子高齢化や食習慣の変化への対応において十分なシナジーが期待されるほか、同社にとっても、当社の販路を利用した事業展開や当社の経営資源の共用による業務効率化という利点があります。また、同社を上場子会社として維持することは、同社従業員のモチベーション維持・向上および優秀な人材の採用に資するため、十分な合理性があると考えています。  
当社は、上場子会社における独立性の確保および少数株主の利益を適切に保護するとともに、グループ経営の推進およびシナジー効果の発揮によって当社グループおよび同社の企業価値をともに向上させることが重要であるとの考えのもと、同社との間で共有する基本ルールにおいて、上場会社としての独立した経営権の保持、経営上の重要事項の説明責任、独自の内部統制システムの構築・運用、株主権の適切な行使などに関する規定を定めています。  
なお、両社間の取引に関しては、市場価格等を勘案して個別に協議のうえ、取引実施の可否および取引条件を決定することにしています。

経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査役設置会社
------	---------

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	12名
定款上の取締役の任期	1年
取締役会の議長	会長(社長を兼任している場合を除く)
取締役の人数	10名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数 <span style="background-color: orange;">更新</span>	4名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数 <span style="background-color: orange;">更新</span>	4名

会社との関係(1) 更新

氏名	属性	会社との関係( )											
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	
柏木 育	他の会社の出身者												
福島 敦子	その他												
西川 久仁子	他の会社の出身者												
ハロルド・ジョージ・メイ	他の会社の出身者												

会社との関係についての選択項目

本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、「過去」に該当している場合は「」

近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、「過去」に該当している場合は「」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- c 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- g 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- h 上場会社の取引先(d、e及びiのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- k その他

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
柏木 斉		<p>柏木斉氏が2012年まで代表取締役を務めた株式会社リクルートホールディングスと当社との間に取引関係がありますが、通常の取引です。</p> <p>【重要な兼職の状況】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・株式会社アシックス 社外取締役</li> <li>・株式会社松屋 社外取締役</li> <li>・株式会社TBSホールディングス 社外取締役</li> </ul>	<p>・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た豊富な経験と高い見識を有しており、会社から独立した立場で、これらの経験や知見を活かして経営全般に対する意見や指摘をいただくため、社外取締役に選任しています。</p> <p>・当社との間に特別な利害関係はないことに加え、当社の社外役員の独立性基準を満たしており、一般株主と利益相反が生じるおそれがない独立役員として、株式会社東京証券取引所に届け出ています。</p>
福島 敦子		<p>福島敦子氏は、2022年まで当社の経営アドバイザーボードの社外委員に就任していました。</p> <p>【重要な兼職の状況】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ヒューリック株式会社 社外取締役</li> <li>・名古屋鉄道株式会社 社外取締役</li> <li>・カルビー株式会社 社外取締役</li> </ul>	<p>・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有していることに加え、経営アドバイザーボードの活動を通じて当社の理念・風土や事業特性を理解していることから、会社から独立した立場で、これらの経験や知見を活かして経営全般に対する意見や指摘をいただくため、社外取締役に選任しています。</p> <p>・当社との間に特別な利害関係はないことに加え、当社の社外役員の独立性基準を満たしており、一般株主と利益相反が生じるおそれがない独立役員として、株式会社東京証券取引所に届け出ています。</p>
西川 久仁子		<p>【重要な兼職の状況】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・株式会社ファーストスター・ヘルスケア代表取締役社長</li> <li>・群馬銀行株式会社社外取締役</li> <li>・AIGジャパン・ホールディングス株式会社社外取締役</li> <li>・パナソニック株式会社社外取締役</li> </ul>	<p>・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しており、会社から独立した立場で、これらの経験や知見を活かして経営全般に対する意見や指摘をいただくため、社外取締役に選任しています。</p> <p>・当社との間に特別な利害関係はないことに加え、当社の社外役員の独立性基準を満たしており、一般株主と利益相反が生じるおそれがない独立役員として、株式会社東京証券取引所に届け出ています。</p>
ハロルド・ジョージ・メイ		<p>ハロルド・ジョージ・メイ氏は、2021年1月から2023年12月まで当社の経営アドバイザーボードの社外委員に就任していました。また、2022年12月から2024年2月まで顧問契約を締結していました。</p> <p>【重要な兼職の状況】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・アース製薬株式会社社外取締役</li> <li>・アリナミン製薬株式会社社外取締役</li> <li>・株式会社コロプラ社外取締役</li> <li>・パナソニック株式会社社外取締役</li> </ul>	<p>・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に加え、経営アドバイザーボードの活動を通じて当社の理念・風土や事業特性を理解していることから、会社から独立した立場で、これらの経験や知見を活かして経営全般に対する意見や指摘をいただくため、社外取締役に選任しています。</p> <p>・当社との間に特別な利害関係はないことに加え、当社の社外役員の独立性基準を満たしており、一般株主と利益相反が生じるおそれがない独立役員として、株式会社東京証券取引所に届け出ています。</p>



指名委員会又は報酬委員会に相当する  
任意の委員会の有無

あり

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長(議長)の属性 **更新**

	委員会の名称	全委員(名)	常勤委員 (名)	社内取締役 (名)	社外取締役 (名)	社外有識者 (名)	その他(名)	委員長(議 長)
指名委員会に相当 する任意の委員会	指名・報酬委員会	8	0	3	4	1	0	社外取 締役
報酬委員会に相当 する任意の委員会	指名・報酬委員会	8	0	3	4	1	0	社外取 締役

補足説明 **更新**

当社は、取締役会の構成や取締役などの指名・報酬のあり方などに関する客観性、妥当性および透明性を高めることを目的に、取締役会の諮問機関として指名・報酬委員会を設置しています。5名以上の委員で構成され、委員の半数以上は独立性基準を満たした社外役員と定めています。委員長は、社外取締役の委員の中から、指名・報酬委員会の決議により選定しており、委員会の議長を務めています。

指名・報酬委員会では、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の選解任基準
- 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

2023年度においては、指名・報酬委員会を4回開催し、主な活動状況として、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、役員報酬のありかたについて、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。

これに加え、報告書提出日現在までに、現行の企業統治体制(監査役会設置会社)継続の是非についての社内検討結果の報告を受けており、今後も当社に最適な企業統治体制について継続的な検討を行うことにしました。

委員の選任は、取締役会の決議によるものとし、その任期は就任後最初に開催される当社の定時株主総会の終結時までになります。報告書提出日現在、委員長および委員は次のとおりです。

- ・社外取締役 柏木 斉(委員長)
- ・社外取締役 福島 敦子
- ・社外取締役 西川 久仁子
- ・社外取締役 ハロルド・ジョージ・メイ
- ・社外監査役 寺脇 一峰
- ・取締役会長 中島 周
- ・代表取締役 社長執行役員 高宮 満
- ・取締役 上席執行役員 山本 信一郎

## 【監査役関係】

監査役会の設置の有無	設置している
定款上の監査役の数	5名
監査役の数	5名

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査役は、会計監査人であるEY新日本有限責任監査法人から、年間監査計画の説明や中間・期末の監査結果の報告を受け、また監査の実施状況について意見交換を行い、必要に応じて監査に立ち会うなど、適宜会計監査人との連携を図っています。

さらに、監査役と会計監査人とは、これらの機会を通じて、内部統制や会社法に対応した今後の監査体制などについても、意見交換を行っています。

内部監査部門である内部監査室は、年間監査計画や監査活動の報告書を監査役に提出し、必要に応じて監査役の監査補助や往査への同行を行うなど、適宜監査役との連携を図っています。



熊平 美香	<p>【重要な兼職の状況】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>株式会社エイテックマヒラ 代表取締役</li> <li>株式会社NITTAN 社外取締役</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外を含む事業会社の経営経験があることに加え、企業変革やリーダーシップ開発についての知見を有しており、これらの経験や知見を活かして経営全般に対する意見や指摘をいただくため、社外監査役に選任しています。</li> <li>当社との間に特別な利害関係はないことに加え、当社の社外役員の独立性基準を満たしており、一般株主と利益相反が生じるおそれがない独立役員として、株式会社東京証券取引所に届け出ています。</li> </ul>
伊藤 彰浩	<p>【重要な兼職の状況】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>亀田製菓株式会社 社外監査役</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業会社の監査役として豊富な経験と、経理財務を中心に経営企画、収益構造改革などの知見を有しており、会社から独立した立場で、これらの経験や知見を活かして経営全般に対する意見や指摘をいただくため、社外監査役に選任しています。</li> <li>当社との間に特別な利害関係はないことに加え、当社の社外役員の独立性基準を満たしており、一般株主と利益相反が生じるおそれがない独立役員として、株式会社東京証券取引所に届け出ています。</li> </ul>

## 【独立役員関係】

独立役員の数 <span style="background-color: orange;">更新</span>	7名
--	----

### その他独立役員に関する事項

当社は、独立役員の資格を充たす社外役員を全て独立役員に指定しています。  
また、当社は、株式会社東京証券取引所が定める独立役員の要件に加え、以下の各号の該当の有無を確認のうえ、独立性を判断します。

- 1) 当社の大株主(直接・間接に10%以上の議決権を保有する者)またはその業務執行者である者( 1)
- 2) 当社グループを主要な取引先とする者またはその業務執行者である者( 2)
- 3) 当社グループの主要な得意先またはその業務執行者である者( 3)
- 4) 当社グループの主要な借入先の業務執行者である者( 4)
- 5) 当社の会計監査人の代表社員または社員
- 6) 当社から役員報酬以外に1事業年度当たり1千万円を超える金銭その他の財産上の利益を得ているコンサルタント、弁護士、公認会計士等の専門的サービスを提供する者
- 7) 当社グループから1事業年度当たり1千万円を超える寄付を受けている者またはその業務執行者である者
- 8) 過去3事業年度において、上記1)から7)のいずれかに該当していた者
- 9) 上記1)から8)のいずれかに該当する者が重要な者である場合において、その者の配偶者または2親等以内の親族( 5)
- 10) 前各号の他、当社と利益相反関係が生じうるなど、独立性を有する社外役員としての職務を果たすことができない特段の事由がある者

- 1 業務執行者とは、業務執行取締役、執行役、執行役員その他の使用人等をいう
- 2 当社グループを主要な取引先とする者とは、その取引先の連結売上高の2%または1億円のいずれか高い方の額以上の支払いを当社グループから受けた取引先をいう
- 3 当社グループの主要な得意先とは、当社の連結売上高の2%の額以上の支払いを当社グループに行っている得意先をいう
- 4 当社グループの主要な借入先とは、当社の事業報告において主要な借入先として氏名または名称が記載されている借入先をいう
- 5 重要な者とは、取締役(社外取締役を除く)、監査役(社外監査役を除く)、執行役、執行役員および本部長以上の者、またはこれらに準ずる役職者をいう

## 【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況	実施していない
---------------------------	---------

### 該当項目に関する補足説明

インセンティブ付与制度については、世の中の動向を注視しながら諸制度の検討を継続していきます。

## ストックオプションの付与対象者

### 該当項目に関する補足説明

## 【取締役報酬関係】

### (個別の取締役報酬の)開示状況

個別報酬の開示はしていない

### 該当項目に関する補足説明 更新

2023年度の取締役および監査役の報酬等の額は下記のとおりです。

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	11	222	74	296
うち社外取締役	3	37		37
監査役	7	73		73
うち社外監査役	4	30		30
合計	18	295	74	369

- (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110回定時株主総会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。
4. 上記の賞与は、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。
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と相当額(賞与を含む)は3百万円です。

### 報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無 更新

あり

### 報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

取締役や監査役の報酬についての考え方や算定方法は、指名・報酬委員会での審議を経て、取締役会決議により次のとおり定めています。

- 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
  - 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(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。
  - 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。

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、下記のとおりとしています。



(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%

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19,694百万円(期初計画は21,000百万円)です。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と判断しています。

## 【社外取締役(社外監査役)のサポート体制】

社外取締役および社外監査役を補佐する担当部門や専任担当者は置いていません。

取締役会での議論の充実のために、社外取締役および社外監査役に対して、取締役会資料を事前に送付し、必要に応じて取締役会の事務局より事前の説明等を行っています。また、会社の近況報告、決算説明会の資料、経営会議など重要会議・重要委員会の議事録なども共有しています。

その他取締役会前後の時間を利用して、社外役員に対して各事業部門から当該事業の状況等に関する報告や意見交換を行うミーティングを実施するとともに、社外役員と経営陣との相互理解のために、個別のミーティングも実施しています。

## 2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要) 更新

(現状のコーポレートガバナンス体制)

当社は、監査役会設置会社です。その機関設計のもと、取締役会の監督機能の強化を進めています。また、業務執行を適切かつ機動的に進めるために、執行役員制度を採用しています。

取締役および執行役員の任期を1年とすることで、事業年度ごとの経営責任をより明確にするとともに、経営環境の変化に迅速に対応した経営体制を構築しています。

### 1. 経営・監督

[取締役会]

取締役会は、グループ全体を俯瞰できる執行役員を中心とした常勤取締役6名と社外取締役4名の体制です。

取締役会は、当社グループとしての方針・戦略(中期経営計画等)をはじめとする経営における重要な事項について意思決定を行うとともに、取締役および執行役員の職務執行を監督しています。

なお、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、【補充原則4 - 11 - 1】の「取締役会の多様性及び規模の考え方」に記載のとおりです。

2023年度の取締役会の活動状況は以下のとおりです。

開催回数: 12回(毎月1回)

社外役員の出席状況は、第111回定時株主総会(2024年2月開催)の「株主総会交付書面」に記載のとおりです。

・第111回定時株主総会 議案・事業報告等(交付書面)(該当P37~38)

<https://www.kewpie.com/ir/library/meeting/>

[監査役会]

監査役会は、常勤監査役2名、社外監査役3名の体制です。

監査役会は、代表取締役社長執行役員との意見交換、重要会議・重要委員会への出席、担当役員や各部門の責任者からの報告、事業所往査などを通じて、内部統制システムの整備・運用状況を監視しています。なお、常勤監査役(2名)は主要な国内子会社(上場子会社1社を除く)の監査役を兼務しています。また、会計監査人や内部監査部門と定期的な情報共有を含め連携を図っています。

この他の監査役の機能強化に係る取り組み状況については、本報告書の「経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」における「1. 機関構成・組織運営等に係る事項、監査役関係」に記載のとおりです。

[指名・報酬委員会]

当社は、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、妥当性および透明性を高めることを目的に、取締役会の諮問機関として指名・報酬委員会を設置しています。その概要については、本報告書の「経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」における「1. 機関構成・組織運営等に係る事項、取締役関係」に記載のとおりです。

### 2. 業務執行

[経営会議、その他重要委員会]

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。

リスクマネジメント、サステナビリティ、コンプライアンス、グループガバナンス、DXなどグループ横断の重要かつ専門的な課題については、それぞれの所管の担当役員を委員長とする重要委員会を設置し、経営会議から権限を委譲された各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。

[経営アドバイザーボード]

当社グループが経営の健全性、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の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ーボードを設置しています。

経営アドバイザーボードミーティングには社外の有識者から構成される社外委員とオブザーバー委員(当社の社外役員)、当社の代表取締役社長執行役員に加え、議題に応じて他の取締役などが参加しています。なお、経営アドバイザ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。  
報告書提出日現在、社外委員は次のとおりです。

< 社外委員 >

- ・東京都立大学大学院 経営学研究科専攻長 教授 松田 千恵子
- ・株式会社ONE・GLOBAL 代表取締役社長 鎌田 由美子
- ・株式会社ビビッドガーデン代表取締役社長 秋元 里奈

[内部監査室]

内部監査室は、合法性と合理性の観点から、自主監査などを行う品質・環境・安全・労務などの各スタッフとも連携し、当社グループの経営活動全般にわたる管理・運営の制度および業務の遂行状況について、内部監査を行っています。また、当社代表取締役 社長執行役員の指名に基づき財務報告に係る内部統制の有効性評価を行っています。

(会計監査の状況)

会計監査人であるEY新日本有限責任監査法人からは、通常の会計監査の一環として、会計上および経営上の問題について適宜助言を受けています(会計監査人と代表取締役 社長執行役員とのディスカッションも定期的を実施しています)。なお、EY新日本有限責任監査法人およびその業務執行社員と当社との間には、特別の利害関係はありません。

2023年度において業務を執行した公認会計士は次のとおりです。なお、下記3名の公認会計士のほか、公認会計士19名、その他の者37名の合計56名が補助者として当期の会計監査業務に携わっています。

指定有限責任社員・業務執行社員 會田 将之(所属する監査法人はEY新日本有限責任監査法人)

指定有限責任社員・業務執行社員 鶴田 純一郎(同上)

指定有限責任社員・業務執行社員 中村 美由樹(同上)

(責任限定契約)

当社と社外取締役4名および社外監査役3名は、会社法第427条第1項および当社定款第28条、第38条の規定に基づき、損害賠償責任を限定する契約を締結しています。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第1項各号に定める額としています。

なお、責任限定が認められるのは、社外取締役および社外監査役がその職務を行うにつき善意でかつ重大な過失がない場合に限られます。

### 3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由 更新

当社は、機関設計を含むコーポレート・ガバナンス体制について定期的に検討を行っています。

当社グループは、食の分野を受け持つ企業グループとして、内食・中食・外食に幅広く深く展開し、さまざまな販路を持ち、多様な商品やサービスを提供しています。この当社の業態に鑑み、会社業務に精通しかつグループ全体を俯瞰できる業務執行取締役を中心とする経営を指向する一方、経営の透明性・公正性の観点から、社外役員が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、経営陣を監督する体制を構築することが重要であると考えています。

そのため、監査役会設置会社の機関設計のもと、取締役の3分の1以上を独立社外取締役で構成するとともに、監査役会の過半数を独立社外役員で構成しています。また、独立社外取締役を委員長とし、構成員の過半数を独立社外役員とする指名・報酬委員会を設置しています。

現状、4名の社外取締役と3名の社外監査役より、取締役会やそれ以外の場において、それぞれ客観的・中立的立場で積極的に発言がなされており、意思決定への影響も大きく、業務執行取締役の監督において社外役員が重要な役割を果たしています。

また、単独で監査機能を果たすことができる独任制の監査役が、常勤監査役を中心に、事業所往査や会議体への参加等により、グループの業務の実状を把握し、迅速な是正措置を図るなど監査機能の実効性が担保されています。

以上のことから、現時点において当社は、現行の体制のまま、経営の透明性・公正性の確保および監督機能の強化の施策を行い、さらにコーポレート・ガバナンスの実効性の向上を図ることが適当と考えています。

## 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

### 1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況 更新

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	株主総会開催日の3週間前までに招集通知を早期発送するとともに、発送前に当社ウェブサイトでの開示を実施しています。 招集通知発送日 : 2024年2月7日 招集通知発送前ウェブ開示 : 2024年2月6日
集中日を回避した株主総会の設定	2023年度の定時株主総会は2024年2月28日(水)に開催しました。
電磁的方法による議決権の行使	パソコンやスマートフォンなどから議決権が行使できる、インターネットによる議決権行使ウェブサイトを開設しています。
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	株式会社ICJが運営する議決権電子行使プラットフォームに参加しています。
招集通知(要約)の英文での提供	招集通知の英訳を作成し、和文の招集通知などと同時に当社ウェブサイトなどに掲載しています。
その他	株主総会において、当社の当事業年度(もしくは中期経営計画)の業績目標と方針を、代表取締役社長執行役員から説明しています。(当社ウェブサイトにもその内容を後日掲載しています) また、株主総会のインターネットによる同時中継を実施しています。

### 2. IRに関する活動状況 更新

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	当社ウェブサイト(株主・投資家の皆さまへ 経営情報)にて公表しています。 <a href="https://www.kewpie.com/ir/management/disclosure/">https://www.kewpie.com/ir/management/disclosure/</a>	
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	年2回、代表取締役社長執行役員が出席する決算説明会を開催しています。なお、決算説明会資料(和文・英文)および動画、質疑応答について当社ウェブサイトに掲載しています。	あり
IR資料のホームページ掲載	当社ウェブサイトにて、決算短信・四半期情報、決算情報以外の適時開示資料、有価証券報告書・四半期報告書、統合報告書、決算説明会資料、株主総会関連資料、キュービー便りなどを掲載しています。 <a href="https://www.kewpie.com/ir/library/">https://www.kewpie.com/ir/library/</a>	
IRに関する部署(担当者)の設置	経営推進本部 経営企画部	

### 3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況 更新

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	<p>当社グループは、社是・社訓を基本としたグループの理念の考えのもと、私たちの姿勢を「グループ規範」として定めています。一人ひとりの従業員がグループ規範を遵守し、お客様、従業員、お取引先、株主・投資家、地域社会などのステークホルダーの皆様から最も信頼していただけるよう努めています。</p> <p>また、当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方を「コーポレートガバナンス・ポリシー」として定め、さまざまなステークホルダーの立場を踏まえることで、持続的成長と企業価値向上を図るという考え方のもと、各ステークホルダーとの向き合い方を規定しています。</p>
環境保全活動、CSR活動等の実施	<p>環境保全を含むCSR活動の状況については、当社ウェブサイトに掲載しています。</p> <p><a href="https://www.kewpie.com/sustainability/">https://www.kewpie.com/sustainability/</a> <a href="https://www.kewpie.com/ir/library/kewpie-report/">https://www.kewpie.com/ir/library/kewpie-report/</a></p>
ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	<p>情報開示に関する基本的な考え方を定めるとともに、会社法、金融証券取引法、株式会社東京証券取引所の定める規則、その他会社情報の開示に関する法令・規則等を遵守し、これらに従い適時的確に情報を開示することなどを盛り込んだ、「キユーピー株式会社 ディスクロージャーポリシー」を策定し、当社ウェブサイトに掲載しています。</p> <p><a href="https://www.kewpie.com/ir/management/disclosure/">https://www.kewpie.com/ir/management/disclosure/</a></p>

## 内部統制システム等に関する事項

### 1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況 更新

当社は、取締役会において、内部統制システム構築の基本方針について、下記のとおり決議しています。

#### (1) 当社グループの業務執行体制の枠組み

当社は、代表取締役社長執行役員の諮問機関である経営会議を設置し、当社グループ全体にとっての重要事項を審議させる。また、市販用市場・業務用市場・海外市場を担当する各市場統括を設置して各市場における当社グループの戦略の策定と推進を担わせるとともに、グループを横断する重要テーマ・領域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、当社グループ全体の重要方針を策定・周知徹底・モニタリングさせる。

#### (2) 当社およびその子会社の取締役および従業員の職務執行が法令および定款に適合することを確保するための体制

当社グループは、創業の精神として下記の社是・社訓を掲げ、長年にわたり従業員への教育・周知徹底を継続することにより企業風土を醸成してきたのであって、当社およびその子会社の取締役は経営判断においてもこの企業風土を尊重しなければならない。また、社是・社訓に下記のめざす姿を加えてグループの理念と定め、当社およびその子会社の取締役および従業員が最も大切にすべき基本的な価値観、志とする。

(社 是)

楽業偕悦

(社 訓)

- ・道義を重んずること
- ・創意工夫に努めること
- ・親を大切にすること

(大切にしている教え)『世の中は存外公平なものである。』

(めざす姿)

私たちは「おいしさ・やさしさ・ユニークさ」をもって世界の食と健康に貢献するグループをめざします。

当社グループは、当社およびその子会社の取締役および従業員が法令・定款および当社グループの理念を遵守した行動をとるために、グループ規範(倫理規範と行動規範で構成)およびコンプライアンス規程を定めており、当社およびその子会社の取締役および従業員はこれらを遵守する義務を負う。

当社グループは、当社のコンプライアンス担当取締役にコンプライアンス委員会を統括させ、これにより当社グループ全体の横断的なコンプライアンス体制の整備および問題点の把握に努めるとともに、同委員会を中心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う。当社のコンプライアンス担当取締役は、かかる活動を定期的に当社の取締役会に報告する。

当社グループは、公益通報者保護法に対応した内部通報制度として、社内窓口、社外窓口(弁護士を含む)を有する「ヘルプライン」を当社に設置する。通報・相談窓口から報告を受けた当社のコンプライアンス担当取締役は、コンプライアンス調査会に事実関係の調査を指示し、違反行為があれば、その是正策および再発防止策を担当部門と協議のうえ決定し、処分結果を含めて社内公表するとともに、当社グループ全体に再発防止策を実施させる。

当社グループは、社会の一員として社会秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力とは一切関係を持たず、不当要求に対しては毅然として対応する。

#### (3) 当社およびその子会社の取締役の職務執行に係る情報の保存および管理に関する体制

当社グループは、職務の執行に係る文書その他の情報につき、文書管理規程、会社情報取扱規程、個人情報保護基本規程その他の規程およびそれに関する各管理マニュアルに従い、文書または電磁的記録により、適切に保存および管理(廃棄を含む)の運用を実施し、当社のコーポレート担当取締役が必要に応じて運用状況の検証、各規程の見直しなどを行う。

当社の取締役および監査役は、常時、これらの文書または電磁的記録を閲覧できる。

#### (4) 当社グループの損失の危険の管理に関する規程その他の体制

当社グループは、リスクマネジメント基本規程により、個々のリスクに関しては、これに対応する組織などにおいて継続的に監視することとするほか、当社グループ全体の全社的リスクに関しては当社のリスクマネジメント担当取締役を委員長とするリスクマネジメント委員会に情報を集中させ、そのリスクの評価、優先順位などを総括的に管理するとともに、当該委員長が当社グループ全体の全社的リスクの評価や対応状況などを定期的に当社の取締役会に報告する。

当社グループは、危機管理マニュアルを作成し、あらかじめ具体的な危機を想定・分類して、有事の際の迅速かつ適切な情報伝達と緊急対応体制を整備する。重大危機の発生時には、危機の種類毎にあらかじめ定めた当社の担当取締役を本部長とする緊急対策本部を速やかに設置し、迅速かつ適切な対応に努める。

当社グループは、サステナビリティ活動を持続可能な社会の実現への貢献とグループの持続的な成長をめざすうえで重要な課題と捉え、取締役会の議論を経て定めるサステナビリティ基本方針に基づき、サステナビリティの取り組みを推進する。当社グループのサステナビリティ活動は、サステナビリティ委員会の統括のもと当社グループ内の各社・各組織が推進するものとし、サステナビリティ委員会は当社グループのサステナビリティ重点課題を設定し、その進捗をモニタリングするとともに、その実現を支援する。

当社グループは、財務報告の適正性を確保するための体制を構築するため、関係する諸規程を整備するとともに、会計基準その他関連する法令を遵守するための教育・啓蒙を行うことにより財務報告に係る内部統制の充実を図る。また、各担当部門は、当社監査役と連携して、その体制の整備・運用状況を定期的に評価し、改善するための仕組みを構築する。

内部監査室は、合法性と合理性の観点から、自主監査などを行う品質・環境・安全・労務などの各スタッフとも連携し、当社グループの経営活動全般にわたる管理・運営の制度および業務の遂行状況について、内部監査を行う。また、当社代表取締役社長執行役員の指名に基づき財務報告に係る内部統制の有効性評価を行う。

#### (5) 当社およびその子会社の取締役の職務執行が効率的に行われることを確保するための体制

当社グループは、取締役および従業員が共有する当社グループ全体の全社的な経営目標を定め、この浸透を図るとともに、この経営目標達成に向けて最適な組織編成を行い、各部門の責任者を当社の代表取締役社長執行役員が当社取締役会の決議に基づき任命する。その責任者に権限を委譲することにより、迅速かつ適切な意思決定と業務執行を行う。

当社の取締役会の決議に基づく業務執行については、当社またはその子会社の定める決裁基準に基づき、それぞれの責任範囲、決裁手続について定める。

具体的な当社グループの経営活動の推進策については、当社取締役会が決議した業務執行の基本方針に基づき、当社の経営会議または各種重要会議・委員会の定例および臨時の審議に委ね、迅速かつ適切な意思決定と業務執行を図る。

当社グループは、グループの持続的な成長を実現するため、デジタルトランスフォーメーション(DX)を重要な経営課題と位置づけ、デジタル技術を活用して事業モデルと業務プロセスの変革を進める。当社グループのDXに向けた取り組みは、DX推進委員会の統括のもと当社グループ内の各社・各組織が推進するものとし、DX推進委員会は当社グループのデジタル戦略・資源投入の方向付け、重点目標の設定と支援、推進体制の整備、デジタルリテラシー教育の推進を担う。

(6) 当社グループにおける業務の適正を確保するための体制

当社グループは、「グループ経営の基本的な考え方」にもとづき、グループ合同経営会議、各市場統括ごとの会議体において企業集団としての連結経営目標や事業運営方針を共有するとともに、組織・人事、資金調達についてもグループ全体での最適化を図る。また、業務執行においては、グループ決裁基準に基づいて子会社経営の権限を定め、権限委譲による効率化とグループ管理の均衡を図る。当社の子会社は、毎月、自社を管掌する当社の担当執行役員に対して事業計画の進捗状況について報告する。また、子会社の取締役会に出席した当社からの派遣取締役は、取締役会の審議状況・経営課題などについて、上記の担当執行役員に報告する。当社グループでは、適切なグループガバナンスの構築に関する方針の策定、重点課題の決定および取り組みの推進については、当社のグループガバナンス担当取締役を委員長とするグループガバナンス委員会がこれを担う。当社の子会社であるアラハタ株式会社については、当社と連結経営目標を共有するとともに、リスクマネジメントやコンプライアンスに関する情報交換を緊密に行うこととする一方、東京証券取引所上場企業であることに加え、独自の企業グループを形成していることに鑑み、業務の適正を確保するための体制を独自に構築する。

(7) 監査役監査の実効性を確保するための体制

当社の監査役職務を補助すべき従業員を置くことに関する事項

当社の内部監査室は、当社監査役会との協議により当社監査役の要望した事項の内部監査を実施し、その結果を当社監査役会に報告する。また当社は、当社監査役がその職務を補助する従業員を置くことを求めた場合は、速やかにその求めに応じる。

当社の監査役職務を補助すべき従業員の取締役からの独立性および当該従業員に対する当該監査役の指示の実効性の確保に関する事項

当社の監査役より監査業務に必要な要望を受けた当社の内部監査室所属の従業員は、その内部監査に関して、当社の内部監査室担当取締役以外の取締役などの指揮命令を受けない。また、当社監査役職務を補助すべき従業員を置いた場合、その従業員は、独立性の確保のために、当社監査役以外からの指揮命令を受けない。

当社の取締役、従業員、当社子会社の役員および従業員等が当社監査役に報告をするための体制その他の当社監査役への報告に関する体制

1) 当社の取締役、従業員、当社子会社の役員および従業員等は、当社監査役会の定めるところに従い、当社監査役の要請に応じて必要な報告を行う。

2) 前項の報告事項として、主なものは次のとおりとする。

- ・各社の株主総会に付議される決議議案の内容
- ・当社の内部統制システム構築に関わる各部門の活動状況
- ・当社の内部監査室、自主監査スタッフおよび子会社の監査役の活動状況
- ・当社の重要な会計方針、会計基準およびその変更
- ・業績および業績見込みの発表内容、重要開示書類の内容
- ・内部通報制度の運用および通報・相談内容
- ・法令・定款に違反する行為または不正行為
- ・当社または当社の子会社に著しい損害を及ぼす恐れのある事項

3) 当社の内部通報制度「ヘルプライン」には、取締役、従業員、子会社の役員および従業員等が当社監査役に匿名で通報・相談できる体制を整備する。

上記(7)の報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制

当社は、当社監査役に報告を行ったことを理由に、その報告者に対して不利益な取扱いを行わないものとし、子会社においてもこれを徹底させる。

当社監査役職務の執行について生ずる費用の前払または償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針に関する事項

1) 当社監査役職務の執行が円滑になされるために必要な監査費用について毎年予算措置を講じる。

2) 当社監査役から、外部の専門家(弁護士、会計士等)に協力を得るなど特別な費用の請求がなされた場合には、費用の内容が不合理でない限り、その費用は会社が負担する。

その他当社監査役職務の監査が実効的に行われることを確保するための体制

1) 当社取締役会は、当社監査役会に各年度の監査方針、重点監査項目および監査方法等の報告を求め、それらを共有する。

2) 当社の取締役、従業員、当社子会社の役員および従業員は、当社監査役からヒアリングの求めがあった場合には適宜協力する。また、代表取締役社長執行役員は、定期的に当社監査役会との意見交換の機会を持つ。

3) 内部統制システム構築に関わる委員会、内部監査室および自主監査スタッフは、監査役監査の実効性確保に係る各監査役の意見を十分に尊重しなければならない。

(内部統制システムの運用状況)

2023年度における内部統制システムの運用状況の概要は、大略下記のとおりです。

(1) 当社グループの業務執行体制の枠組みに基づく運用状況

・経営会議を12回開催しました。また重要会議として、コンプライアンス委員会を4回、グループガバナンス委員会を6回開催しました。2023年度は、グループを横断する重要テーマとして、誰よりもサラダを一番大切に考え、サラダの価値を引き出し、美味しいサラダをお届けするという想いから「サラダファースト」の取り組みを進めましたが、当該取り組み推進に向けて、各市場統括会議で方針を策定、周知徹底、モニタリング、経営会議への報告実施など、業務執行体制の枠組みに基づいた適切な運用を行いました。

(2) 当社およびその子会社の取締役および従業員の職務執行が法令および定款に適合することを確保するための体制に基づく運用

・社是である「楽業偕悦」(志を同じくする人が、仕事を楽しみ、困難や苦しみを分かち合いながら喜びをともにする、という考え方)を、今の時代の感覚を持った従業員が実感し、日々の実践に活かしているグループになるため、挑戦と創意工夫に焦点を当てた理念研修を実施するなど、各種の取り組みを行っています。また、当社の戦略である海外シフトを推進するため、海外グループ会社の管理職向けの理念研修を強化しました。

(3) 当社およびその子会社の取締役職務執行に係る情報の保存および管理に関する体制に基づく運用

・関連規程や管理マニュアルに基づく情報の適切な保存や管理を実施したことに加え、グローバルスタンダードに沿った情報に関するサイバーセキュリティ脅威対策を講じるため、ベンチマークツールを導入したうえで、グローバルスタンダードの訓練システムで



メール訓練などを実施し、訓練の結果に応じて、従業員に対して適切な情報の保存や管理に関するフォロー演習を行うなどの対策の進捗モニタリングや支援を行い、コーポレート担当取締役が運用状況の確認を行いました。

- (4) 当社グループの損失の危険の管理に関する規程その他の体制に基づく運用
- ・リスクマネジメント委員会を3回開催しました。経営環境が激しく変化する状況に対応するためには、グループを取り巻く中長期のリスクへの対策を次期中期経営計画に反映させる必要があるとの認識のもと、リスクマネジメント委員会での審議や内部監査から見た課題の抽出を行い、「グループの中長期リスク」として取りまとめました。
  - ・サステナビリティ委員会を4回開催しました。サステナビリティ委員会では、サステナビリティ重点課題に関わる施策として、新たなプラスチック使用量の削減につながる100%再生PET樹脂ボトルのドレッシング容器採用への取り組みや、資源の有効活用、食品ロスの削減につながるパッケージサラダの製造過程で発生するキャベツの芯を原料とするスープの発売の取組みなどについて、進捗のモニタリングや実現の支援を行ないました。
- (5) 当社およびその子会社の取締役の職務執行が効率的に行われることを確保するための体制に基づく運用
- ・迅速かつ適正な意思決定と業務執行のため、決裁基準の見直しを実施しました。
  - ・重要な経営課題として位置付けたデジタル技術を活用した事業モデルの推進のため、食品製造における業務自動化技術を持つ他社との共同開発に取り組んでおり、DX推進委員会により支援や推進体制の整備を進めました。
- (6) 当社グループにおける業務の適正を確保するための体制に基づく運用
- ・2030年に海外の事業利益200億円をめざす海外シフト戦略を盤石にする海外ガバナンスを構築するため、グループガバナンス委員会が主導する「海外ガバナンスプロジェクト」を発足させました。海外グループ会社による迅速、機動的な事業推進と日本からの適切なコントロール確保のための海外ガバナンス体制構築に取り組んでいます。

## 2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

当社グループは、私たちの姿勢を表す「グループ規範」を定め、その中で「私たちは、社会的秩序を乱し脅威を与える反社会的勢力に対し、断固たる行動をとり、一切の関係を遮断します。」と掲げています。そして、社会の一員として社会秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力とは一切関係を持たず、不当要求に対しては毅然として対応することとしています。

当社は、上記の考え方を実践するために、反社会的勢力への対応マニュアルの作成、コンプライアンス活動を通じた従業員への指導・啓発(階層別研修やeラーニングによる「グループ規範」の周知・徹底)および必要に応じた警察関係への相談や情報収集などに努めています。

また、お取引先との契約書において、反社会的勢力排除に関する条項を設け、お取引先が反社会的勢力ではなく、また当該勢力との関係も有しないことを保証していただくとともに、もしそれに反することが判明した場合には直ちに契約を解除できる旨を定めています。

## その他

### 1. 買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無

なし

該当項目に関する補足説明 [更新](#)

当社は、いわゆる事前警告型の買収防衛策を採用していませんが、当社の企業価値および株主共同の利益を毀損するおそれのある大量買付行為が行われる場合には、当該行為を行う者に対し、株主の皆様がその当否を適切に判断するために必要かつ十分な時間と情報の提供を求めるとともに、独立性を有する社外役員の意見を尊重したうえで、金融商品取引法、会社法その他関連法令の許容する範囲内において、その時点で採用可能かつ適切と考えられる施策(いわゆる買収防衛策を含む)を講じます。

### 2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項 [更新](#)

当社の会社情報の適時開示に係る社内体制の状況は、次のとおりです。

#### 1. 基本方針

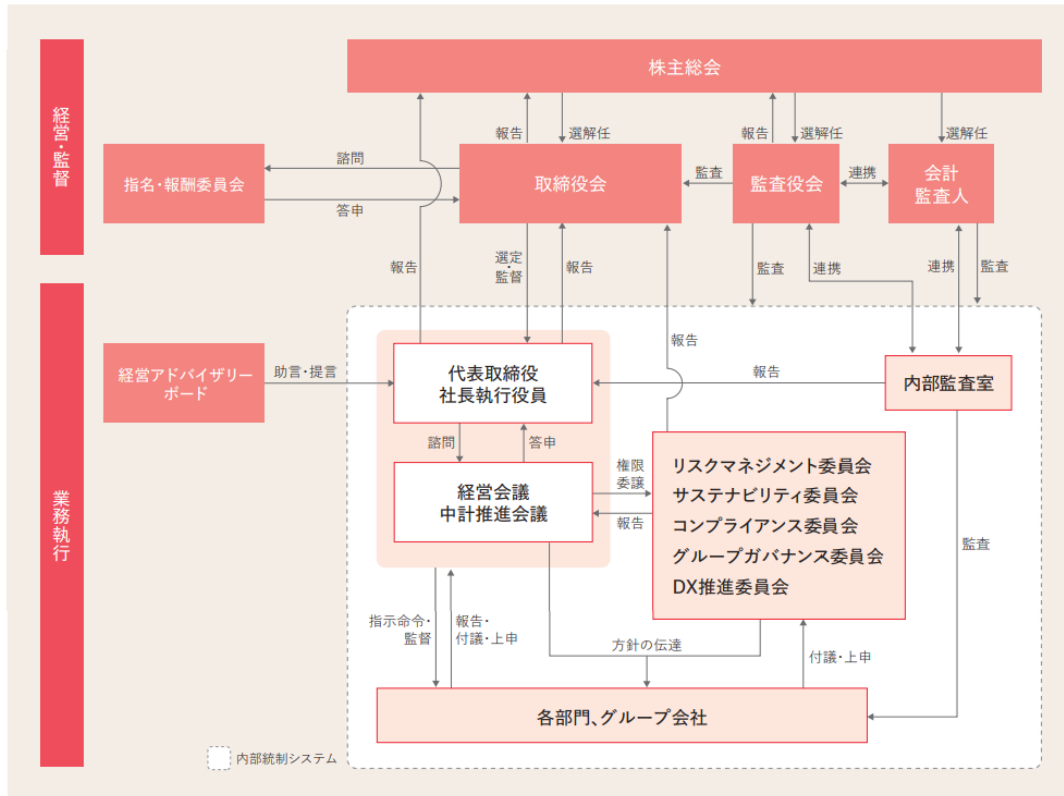
当社は、株主、投資家の皆さまに、当社に対する理解を深めていただくとともに、適切な評価をしていただくために、公平性、透明性の高い適時適切な情報開示に努めます。

当社は、金融商品取引法、その他の法令および東京証券取引所の定める適時開示規則に沿って情報の開示に努めるほか、適時開示規則に基づく開示項目に該当しない情報であっても、株主、投資家の皆さまの投資判断に影響を与える情報については、積極的かつ公平な情報開示に努めます。

#### 2. 情報開示の方法

東京証券取引所が定める適時開示規則に該当する重要情報等の開示は、同取引所の提供する適時開示情報伝達システム(TDnet)を通じて行い、開示後は速やかに当社ウェブサイトに同一情報を公開します。また、適時開示規則等に該当しない情報を開示する場合も、当社ウェブサイトやメディアを通じて、できるだけ公平に当該情報が伝達されるように努めています。

## 【コーポレートガバナンス体制】



## 【適時開示体制の概要】

