

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。

I 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

当社グループは、グループの理念に基づく事業活動を通じて世界の人々の食生活と健康に貢献し、持続的な成長と企業価値の向上を実現するため、経営上の組織体制や仕組み・制度などを整備し、必要な施策を適宜実施していくこと、また経営の成果をお客様や従業員、お取引先、株主・投資家といったステークホルダーに適切に配分すること、これらを経営上の最も重要な課題の一つに位置づけております。

コーポレート・ガバナンスについては、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組みと定義し、「グループ規範」を遵守するとともに、次の基本方針に沿って、適切で効果的な体制の整備および充実に継続的に取り組んでまいります。

また、コンプライアンスについても、企業の永続的な発展には欠かすことのできないものと認識しており、法令遵守は元より全ての取締役および従業員が高い倫理観を持って事業活動を行うことができるよう、コンプライアンス・プログラムの策定および実施を進めてまいります。

- 1) 株主の権利を尊重し、平等性を確保する。
- 2) お客様、従業員、お取引先、株主・投資家、地域社会等、様々なステークホルダーの立場や権利等を尊重し、適切な協働関係を構築する。
- 3) 会社情報を適切に開示し、透明性を確保する。
- 4) コーポレート・ガバナンス体制を構成する各組織体制が連携する仕組みを構築する。
- 5) 中長期的な利益の実現を期待する株主との間で建設的な対話を行う。

【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4-1-3】 最高経営責任者等の後継者計画

当社は現在、最高経営責任者等の具体的な後継者計画を策定しておりませんが、その重要性は認識しており、今後、指名・報酬委員会（委員の半数以上が「Ⅱ. 1. 【独立役員関係】」その他独立役員に関する事項」に記載の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）も利用しながら、その策定に取り組んでいきます。

【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行い、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おります。

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を定期的に行い、普段から適切なコミュニケーションに努めておりますので、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おりません。

【原則4-11】 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件

当社の取締役会および監査役会の人員構成は、それらの役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を概ねバランス良く備えているものと思料しますが、取締役会の多様性については国際性が十分とはいえず、また、監査役会は財務・会計に関する「十分な」知見という点で課題があるものと認識しております。

今後も引き続き、上記課題への対応も含め、取締役会および監査役会の実効性をより一層高めることができる人員構成となるように努めていきます。

【原則1－4】政策保有株式

1. 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。
2. 取締役会は、毎年、個別の政策保有株式について、取引状況や取引金額なども踏まえ、前項に基づいて保有する意義を検証し、意義が乏しいと判断される銘柄は、売却を進めます。
上記方針に基づく検証の結果も踏まえ、2018年度においても、一部の政策保有株式の売却を行いました。
3. 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と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おります。

【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、当社人事本部の企業年金部員が基金職員を兼務する体制としております。
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おります。
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おります。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たっております。
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繋を深めて専門能力・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おります。

【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(2016-2018年度中期経営計画)は、以下のURLに開示しております。
 - ・グループの理念
<https://www.kewpie.co.jp/company/corp/philosophy/>
 - ・2016-2018年度中期経営計画
<https://www.kewpie.co.jp/company/ir/management/plan.html>
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「Ⅰ. 1. 基本的な考え方」の冒頭に記載のとおりになります。
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「Ⅱ. 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」に記載のとおりであります。
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は、次のとおりになります。

＜取締役候補者選任方針＞

当社取締役会は、株主の負託に応えるため、理念を尊重し、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図る責務を負っています。取締役の選任については、以下の基準を定め、その責務を果し得る人物を候補者として選任します。

(社内取締役)

- 1) 当社の理念を尊重し、その価値を体現できること
- 2) 当社グループの事業について国内外の市場動向に豊富な知見を有していること
- 3) 当社グループの経営の方向づけに資する客観的経営判断能力と業務執行能力に優れていること

(社外取締役)

- 1) 法曹、経営、海外、人材活用、CSR等の多様な分野で指導的な役割を果たし、豊富な経験や専門的知見を有していること
- 2) 当社の理念、事業に高い関心を持ち、適時適切に社内取締役に対する意見表明や指導・助言、監督を行う能力を有すること
- 3) 当社社外取締役としての職務遂行を行うための十分な時間が確保できること

<監査役候補者選任方針>

監査役は、株主の負託に応えるため、当社の業務運営につき法令・定款に違反する事態を未然に防止し、当社グループの経営の健全性と社会からの信用の維持向上に努める責務を負っています。監査役の選任については、以下の基準を定め、その責務を果たし得る人物を候補者として選任します。

(社内監査役)

- 1) 当社の理念を尊重し、その価値を体現できること
- 2) 公正不偏の立場を保持し、監査業務を遂行できる能力を有していること
- 3) 当社グループの業務全般を把握し、経営課題を提起できること

(社外監査役)

- 1) 法曹、経営、会計、海外、人材活用、CSR等の多様な分野で指導的な役割を果たし、豊富な経験や専門的知見を有していること
- 2) 当社の理念、事業に高い関心を持ち、客観的・公正な視点で取締役に対する意見表明や指導・監督を行う能力を有すること
- 3) 当社社外監査役としての職務遂行を行うための十分な時間が確保できること

<執行役員候補者選任方針>

当社では、取締役・執行役員の役割分担、権限委譲を進め、経営の効率化、意思決定と業務執行の迅速化を図ること、会社の競争力を強化し、業績の向上を期すること、次世代の経営者を育成することを目的として、執行役員制度を導入しております。

その選任については、以下の基準に従って選任します。

- 1) 豊かな業務経験を有すること
- 2) 指導力、統率力、行動力に優れていること
- 3) 経営感覚が優れていること
- 4) 執行役員にふさわしい人格、識見を有すること
- 5) 心身ともに健康であること

<役員候補者等の指名手続き>

取締役、監査役および執行役員の各候補者の指名については、指名・報酬委員会(委員の半数以上が「Ⅱ. 1. 【独立役員関係】」その他独立役員に関する事項」に記載の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)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、会社法の定めに基づき、株主総会への選任議案に関する監査役会の同意を得ることとします。

<執行役員解任の方針と手続き>

当社取締役会は、次の各号の一つに該当する場合に、当該執行役員(社長以下の役付執行役員を含む。本項において以下同じ)に辞任を求め、または解任することができます。執行役員の解任に当たっては、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。

- 1) 執行役員として、不正、不当、背信、背任行為があったとき
- 2) 執行役員としての適格性を欠くとき
- 3) 執行役員の職務遂行の過程またはその成果が不十分であり、かつ取締役会が本人を引続き執行役員としての職務におくことが不適当であると判断したとき
- 4) その他執行役員としてふさわしくない行為または言動があったとき

5. 取締役・監査役候補者の指名理由については、「株主総会招集ご通知」に記載しています。なお、社外取締役・社外監査役候補者の指名理由は、本報告書の「Ⅱ. 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。

https://www.kewpie.co.jp/company/ir/stocks_information03.html

【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、法令、定款、取締役会規則および決裁報告手続き表に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。

取締役会は、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、決裁報告手続き表に定められた事項について業務執行取締役または執行役員に委任します。なお、決裁報告手続き表については、毎年、定期的な見直しを行います。

【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「Ⅱ. 1. 【独立役員関係】その他独立役員に関する事項」に記載のとおりであります。

また、社外取締役の選任基準は、上記【原則3-1】の<取締役候補者選任方針>に記載のとおりであります。

【補充原則4-11-1】 取締役会の多様性及び規模の考え方

取締役会は、専門知識や職務経験などのバックグラウンドが異なる多様な取締役で構成するとともに、取締役会の機能が効果的に発揮できる員数を定款で20名以内としております。

【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「Ⅱ. 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)」に記載のとおりであります。

【補充原則4-11-3】取締役会全体の実効性の分析・評価

当社は、2017年12月から18年1月にかけて、取締役会の実効性評価（第2回）を行い、その結果を踏まえて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、外部機関を利用したアンケートを実施しました。アンケート項目は、「各役員の能力や役員構成等」、「審議の充実等」、「ステークホルダーとの協働」および「全般・その他」（選択式および記述式による10問）であり、17年度に実施した改善の取り組みに対する評価や、経営環境の変化を踏まえた更なる改善の方向性についての意見を抽出することに重点を置きました。
 - 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
- 前回（第1回）の実効性評価で課題とされた項目の多くが概ね改善されたとの評価が得られましたが、審議充実のための更なる改善が継続課題として認識されたほか、ステークホルダーからの要請に応えることの必要性が以前にも増して認識されました。
- (3)改善の取り組み
- 取締役会での審議の充実のため、報告の議案や説明時間を短縮するとともに、経営課題に関する意見交換により多くの時間を割くようにしました。
 - 役員他の経営幹部を対象に役員研修を複数回実施したほか、社内会議等への社外役員の参加機会を拡充しました。
 - 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と妥当性、透明性を高めるため、取締役会の諮問機関として指名・報酬委員会を新たに設置しました。2017年度は委員会を4回開催し、取締役会の構成・多様性や取締役賞与の基本設計などについて意見交換を行いました。

【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、必要な研修などの機会を設けます。

新任の取締役、監査役および執行役員には、コンプライアンスやコーポレート・ガバナンスなど、会社経営に必要な法令に関する知識を習得させるとともに、就任後においても、必要に応じてそれらの知識を更新させます。

また、新任の社外取締役および社外監査役に対しては、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、次の方針を基本とします。

- IR担当部署である経営推進本部株式IR部を管掌する取締役をIR総括担当とする。
- 株主との対話にあたっては、経営企画部、財務部および株式IR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。
- 株式IR部が積極的に個別面談に対応するとともに、年に2回開催する決算説明会で代表取締役や取締役が説明を行い、アナリスト向けスモールミーティングを実施する。また、個人株主向けには春・秋に施設見学会を開催し、対話の充実を図る。
- 対話を通して把握した株主や投資家からの意見などは、都度取締役・執行役員と共有する。さらに、定期的にと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。
- 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。

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(%)
株式会社中島董商店	15,071,113	10.05
株式会社董花	8,122,670	5.42
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	7,212,900	4.81
キュービー株式会社	6,956,925	4.64
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,571,300	3.71
一般財団法人旗影会	4,251,750	2.83
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 資産管理サービス信託銀行株式会社	3,713,800	2.48
株式会社三井住友銀行	3,208,224	2.14
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	2.03
第一生命保険株式会社(常任代理人 資産管理サービス信託銀行株式会社)	3,012,360	2.01

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、(2)大株主の状況については、2018年11月30日現在の状況になります。

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 第一部
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](#)

株式会社中島董商店は当社議決権の16.2%（間接所有分5.7%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す。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が、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おります。

東京証券取引所市場第一部に上場する株式会社キューソー流通システムは当社の連結子会社（議決権比率は間接所有分を含めて45.7%。緊密な者または同意している者の議決権比率まで含めると51.6%）であり、当社グループの物流システム事業を担っています。また、東京証券取引所市場第二部に上場するアヲハタ株式会社も当社の連結子会社（議決権比率は44.6%。緊密な者または同意している者の議決権比率まで含めると55.7%）であり、当社グループの加工食品事業の中核を担っています。両社の事業活動および経営判断は、それぞれの自主性に委ねることを基本としていますが、グループの経営方針・戦略については共通認識が保たれるように努めているほか、役員の派遣なども通じて、経営面での助言を適宜行っております。

Ⅱ 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	20 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	11 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	2 名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	2 名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※)										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
内田 和成	他の会社の出身者								△			△
漆 紫穂子	その他											△

※ 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f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

会社との関係(2) 更新

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
内田 和成	○	内田和成氏は、2000年6月から2004年12月までボストンコンサルティンググループ日本代表に就任されていましたが、現在、当社は同社との間に取引関係はありません。 現在は、ライオン株式会社、損保ジャパン日本興亜株式会社、以上2社の社外取締役であります。当社はライオン株式会社との間に取引関係はありません。また、損保ジャパン日本興亜株式会社との間に取引関係がありますが、通常の取引であります。 以上により、特別な利害関係がないため、独立性に影響を与えるおそれはありません。	・経営監視機能の客観性・中立性を確保するとともに、会社から独立した立場で、豊富な知識や経験を活かして経営全般に対する助言、意見をいただくため。 ・企業経営コンサルタントとしての長年の経験があり、企業経営に関する高度の専門知識および幅広い見識を有するものであり、当社との間に特別の利害関係はなく、独立役員として適任であるため。

		ません。 なお、2012年2月28日から2015年2月26日まで当社の社外監査役であり、2015年2月26日からは当社の社外取締役であります。	
漆 紫穂子	○	漆紫穂子氏は、2014年12月1日から2015年11月30日まで当社の経営アドバイザリーボードの社外委員に就任されていましたが、当社の社外役員の独立性基準を満たしております。 現在は、カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社の社外取締役ですが、当社は同社との間に取引関係はありません。 以上により、特別な利害関係がないため、独立性に影響を与えるおそれはありません。 なお、2015年2月26日から当社の社外取締役であります。	・経営監視機能の客観性・中立性を確保するとともに、会社から独立した立場で、豊富な知識や経験を活かして経営全般に対する助言、意見をいただくため。 ・教育者としての豊富な経験に加え、経営者としての見識を有するものであり、当社との間に特別の利害関係はなく、独立役員として適任であるため。

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 更新	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	6	0	3	2	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	6	0	3	2	1	0	社外取締役

補足説明 更新

指名・報酬委員会は、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、延いては当社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ため、取締役会の諮問機関として、2018年8月に設置しました。

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

5名以上の委員（当社の取締役および監査役）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。委員の選出は、取締役会の決議によるものとし、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。
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、議長も務めています。

2018年11月30日現在、委員長および委員は次の通りになります。

＜委員長＞

- ・社外取締役 内田 和成

＜委員＞

- ・社外取締役 内田 和成
- ・社外取締役 漆 紫穂子
- ・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 長南 収
- ・取締役 常務執行役員 井上 伸雄

【監査役関係】

監査役会の設置の有無	設置している

定款上の監査役の員数	5 名
監査役の人数	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おります。

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、意見交換を行っております。

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おります。

監査役会が、職務を補助する従業員を置くことを求めた場合は、代表取締役 社長執行役員が速やかにその求めに応じます。監査役より監査業務に必要な要望を受けた内部監査室所属の従業員は、その内部監査に関して、独立性の確保のために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ません。

また、監査役と内部監査部門とは、必要に応じて随時会合を持ち、子会社の内部監査結果の報告やコンプライアンス、内部統制、リスク管理などに関する意見交換を行っております。

社外監査役の選任状況	選任している
社外監査役の人数	3 名
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数	3 名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※)												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m
武石 恵美子	学者													△
角田 和好	他の会社の出身者													△
寺脇 一峰	弁護士													△

- ※ 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 上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与
- c 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- d 上場会社の親会社の監査役
- e 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- f 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- g 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- h 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
- i 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)
- j 上場会社の取引先(f、g及びhのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- k 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)
- l 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- m その他

会社との関係(2) 更新

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
武石 恵美子	○	武石恵美子氏は、2012年12月1日から2014年11月30日まで当社の経営アドバイザリーボードの社外委員に就任されていましたが、当社の社外役員の独立性基準を満たしていました。 現在は、東京海上日動火災保険株式会社の社外監査役を兼任しております。当社は同社との間に取引関係がありますが、通常取引であり特別な利害関係はありません。 以上により、独立性に影響を与えるお	・経営監視機能の客観性・中立性を確保するとともに、会社から独立した立場で、豊富な知識や経験を活かして経営全般に対する助言、意見をいただくため。 ・行政分野における経験に加え、人事制度・労働政策に関する幅広い見識を有するものであり、当社との間に特別の利害関係はなく、独立役員として適任であるため。

		それはありません。 なお、2015年2月26日から当社の社外監査役であります。	
角田 和好	○	角田和好氏は、現在、パンチ工業株式会社の社外取締役を兼任しておりますが、当社との間に取引関係はありません。 以上により、特別な利害関係がないため、当社の社外役員の独立性基準を満たしていることから、独立性に影響を与えるおそれはありません。	・経営監視機能の客観性・中立性を確保するとともに、会社から独立した立場で、豊富な知識や経験を活かして経営全般に対する助言、意見をいただくため。 ・事業会社にて執行・監督双方の責任者を務め、経営者としての幅広い見識を有するものであり、当社との間に特別の利害関係はなく、独立役員として適任であるため。
寺脇 一峰	○	寺脇一峰氏は、現在、株式会社商工組合中央金庫の社外監査役を兼任しておりますが、当社との間に取引関係はありません。 以上により、特別な利害関係がないため、当社の社外役員の独立性基準を満たしていることから、独立性に影響を与えるおそれはありません。	・経営監視機能の客観性・中立性を確保するとともに、会社から独立した立場で、豊富な知識や経験を活かして経営全般に対する助言、意見をいただくため。 ・法律家としての専門知識および幅広い見識を有するものであり、当社との間に特別の利害関係はなく、独立役員として適任であるため。

【独立役員関係】

独立役員の人数	5 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おります。

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、独立性を判断しております。

- 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

※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、その取引先の年間連結売上高の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%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きましては、世の中の動向を注視しながら諸制度の検討を継続してまいります。

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

2017年11月期において取締役および監査役へ支払った役員報酬の額は総額5億2百万円、その内訳は以下のとおりであります。また、これ以外に使用人兼務取締役の使用人分給与相当額(賞与を含む)が12百万円あります。なお、2017年11月期末現在の人員数は、取締役12名、監査役5名であります。

(株主総会決議に基づく報酬)
取締役15名に対して3億57百万円(使用人兼務取締役の使用人分給与相当額を含まない。取締役報酬限度額は年額4億20百万円。)、監査役5名に対して82百万円(監査役報酬限度額は年額96百万円。)、合計4億40百万円(第104回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名への支給を含んでおります。)を支給しております。
また、取締役賞与として、社外取締役を除く取締役10名に対して62百万円を支給しております。

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

取締役の報酬は月額報酬および賞与としております。月額報酬は、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、役位別に定めた報酬としております。なお、社外取締役に対しては賞与を支給しておりません。
監査役の報酬は月額報酬のみとしており、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、監査役の協議により個別の報酬額を決定しております。
なお、2019年11月期からの取締役や監査役の報酬についての考え方や算定方法は次のとおりになります。
(2018年11月期までの内容につきましては、当社ウェブサイトの「有価証券報告書」に記載のとおりであります。
https://www.kewpie.co.jp/company/ir/ir_library.html)

- 1. 役員(取締役・監査役)、執行役員の報酬についての考え方と手続き
 - 1) 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。
 - 2) 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。
 - 3) 取締役の賞与総額については、株主総会において承認を得ることとします。
 - 4) 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。
- 2. 月額報酬の算定方法
 - 1) 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。
 - 2) 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。
- 3. 賞与の算定方法
 - 1) 賞与は取締役、執行役員の役位に応じ、連結営業利益、担当部門や各自の目標達成度を指標として金額を算定します。
 - 2) 第9次中期経営計画の各対象年度(2019～2021年度)においては、当社グループの持続的成長の実現に向けて、年間報酬総額の基準額に占める賞与のウェイトを30%以上に設定します。また、各人ごとに設定する考課指標の項目・配分は、第9次中期経営計画の主旨に沿ったものとします。
 - 3) 第9次中期経営計画最終年度の賞与金額は、各人ごとにあらかじめ定めた最終年度の考課指標の達成状況に応じて増減できるものとします。

【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おりません。
社外取締役および社外監査役に対しては、取締役会資料の開催数日前の発送、取締役会前後の時間を利用した、各事業の状況や今後審議予定の案件に関する報告や意見交換を行っているほか、中計検討会議や経営アドバイザリーボードの定期ミーティングなどにも適宜ご参加いただいています。
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の議事録なども共有しています。

【代表取締役社長等を退任した者の状況】

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等

氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件 (常勤・非常勤、報酬有無等)	社長等退任日	任期
――	――	――	――	――	――

--	--

その他の事項

当社は、現在相談役を選任しておりません。

当社は、社長執行役員が業務上の必要性を特に認めた場合、必要な社内手続きを経て、退任した社長を相談役、また退任した役員を顧問として委嘱します。

相談役は、経営の円滑承継を主な目的に、社長から相談があれば助言を行うほか、業界団体活動やお取引先との関係維持のための活動、その他社長から要請を受けた任務に従事します。また、顧問は、役員在任時の見識・経験などに照らして特に依頼したいミッションがある場合に委嘱します。

相談役・顧問ともに、経営上の意思決定に関与する権限は有せず、経営会議他の社内会議に出席することはありません。

任期は、相談役が1期1年で最長2年、顧問は最長1年を原則としており、退任した役員が長期に亘って会社と業務上の関わりを持つことはありません。

また、社内手続き上、相談役の委嘱は取締役会決議、顧問の委嘱は社長決裁の取締役会報告を要することとしています。

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

(経営上の意思決定)

経営上の最高意思決定機関である取締役会を毎月開催するほか、取締役会および代表取締役 社長執行役員を補佐する経営会議を設置し、経営の基本方針に基づいて業務上の重要事項を審議することとしております。なお、経営環境の急激な変化に即応するため、取締役会付議事項や役職毎の決裁権限については随時見直しを実施し、意思決定と業務執行の迅速化を図っております。

経営会議には当社グループの中核企業も定期的に参加し、グループ政策などを含めて議論するなど、グループ経営の一層の推進に努めております。

また、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、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おります。

さらに、執行役員への権限委譲を進め、役割責任の明確化と経営スピードアップを図るため、執行役員制度を見直し、従来取締役へ付与していた役位を執行役員に付与しております。

(監査・監督・監査役の機能強化に係る取り組み状況)

取締役会が取締役の業務執行を監督し、監査役会が業務執行の監査を行っています。

監査役会は、監査の方針、業務の分担などを定め、各監査役はこれらに従って、取締役会その他重要な会議に出席するほか、取締役などから業務の報告を聴取し、重要な決裁書類を閲覧し、本社および主要な事業所において業務および財産の状況を調査し、加えて子会社に対し営業の報告を求め、必要に応じて子会社へ赴き、業務および財産の状況を調査しております。なお、常勤監査役(2名)は主要な子会社の監査役を兼務しております。

また、監査役会は代表取締役 社長執行役員とのミーティングも定期的に、また必要に応じて実施し、経営全般に係る提案を含め、意見交換を行っています。

この他の監査役の機能強化に係る取り組み状況につきましては、本報告書の「Ⅱ 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、(3) 監査役関係」に記載のとおりであります。

(会計監査人)

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おります(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の実施しております)。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。

2017年11月期において業務を執行した公認会計士は次のとおりであります。

なお、下記3名の公認会計士(継続監査年数は、3名とも7年以内)のほか、公認会計士21名、その他の者27名の合計48名が補助者として当期の会計監査業務に携わっております。

指定有限責任社員・業務執行社員 宮入 正幸(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 佐久間 佳之(同上)

指定有限責任社員・業務執行社員 中村 美由季(同上)

(指名・報酬の決定に係る機能)

当社は、指名・報酬委員会を設置しており、その概要につきましては、本報告書の「Ⅱ 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、(2) 取締役関係」に記載のとおりであります。

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

当社は、コーポレート・ガバナンスの体制などを整備し、必要な施策を適宜実施していくことを経営上の最も重要な課題の一つに位置づけております。

当社においては、2名の社外取締役と3名の社外監査役より、経営全般に関する意見・指摘をいただき、代表取締役 社長執行役員および業務執行取締役の監督においても重要な役割を果たしていることから、経営への監視・助言機能が十分に働いており、その客観性・中立性が確保されていると考えております。

また、事業年度毎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することができるよう、取締役の任期を1年としております。

Ⅲ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	招集通知は、株主総会開催日の21日前に発送しております。 2017年11月期の定時株主総会の招集通知は2018年2月5日に発送いたしました。当社ウェブサイトなどでは2018年2月2日より開示いたしました。
集中日を回避した株主総会の設定	2017年11月期の定時株主総会は2018年2月27日（火）に開催いたしました。
電磁的方法による議決権の行使	パソコンや携帯電話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おります。
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）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おります。
招集通知（要約）の英文での提供	招集ご通知の英訳版を、当社ウェブサイトなどに掲載しております。
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おります。（当社のウェブサイトにもその内容を後日掲載しています）

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	当社のウェブサイト（IR・財務情報－経営情報）にて公表しております。（ http://www.kewpie.co.jp/company/ir/management/disclosure.html ）	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	証券会社主催の個人向けIRセミナーへ適宜参加しております。	なし
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	年に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おります。（1回当たりの出席者は100名前後）	あり
IR資料のホームページ掲載	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、インベスターズガイド、決算説明会資料、株主総会の招集ご通知、キューピー便りなどを掲載しております。（ https://www.kewpie.co.jp/company/ir/ir_library.html ）	
IRに関する部署（担当者）の設置	経営推進本部 株式IR部（IR責任者は執行役員 経営推進本部長 篠原真人、IR事務連絡責任者は株式IR部 課長 河野良直）	

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	当社グループは、社是・社訓を基本とした理念の考え方のもと、私たちの姿勢を表した「グループ規範」を一人ひとりの従業員が遵守し、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おります。
環境保全活動、CSR活動等の実施	環境保全を含むCSR活動の状況については、「キューピーグループ 社会・環境報告書 2017」にとりまとめ、当社のウェブサイトにおいて公開しております。（ https://www.kewpie.co.jp/company/activity/download/index.html ）

Ⅳ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

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おります。

(1) 総論

本決議は、会社法第362条第5項に基づき、取締役会において、当社の内部統制システムの基本方針を決議するとともに、会社法施行規則第100条の定める同システムの体制整備に必要とされる各条項に関する大綱を定めるものである。

本決議に基づく内部統制システムは、速やかに実施されるとともに、定期的かつ必要に応じた見直しによってその改善を図り、もって効率的で適法な企業体制を作ることとする。

(2) 取締役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

- (a) 当社は創業の精神として下記の社是・社訓を掲げ、長年にわたり取締役および従業員への教育・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、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。

(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

- (b) 当社は、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コンプライアンス規程を定めている。また、グループ規範を定め、公開しており、取締役はこれらを遵守する義務を負う。

(3) 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

- (a) 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情報により、経営推進本部担当の取締役が適切に保存および管理(廃棄を含む)の運用を実施し、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。

- (b) 取締役および監査役は、常時、これらの文書または電磁情報を閲覧できる。

(4) 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- (a) 当社の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、全社のリスクに関しては代表取締役 社長執行役員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し、そのリスクの評価、優先順位などを総括的に管理する。

- (b) 内部監査室は、品質・環境・安全などの自主監査スタッフと連携し各部署の日常的なリスク管理状況を監査し、定期的にリスクマネジメント委員会、取締役会、監査役会にリスク管理に関する事項を報告するとともに、社内リスク管理体制整備の進捗状況を報告する。

- (c) リスクマネジメント基本規程に基づき、危機管理マニュアルを作成し、あらかじめ具体的なリスクを想定・分類して、有事の際の迅速かつ適切な情報伝達と緊急体制を整備する。

(5) 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

- (a) 当社は、取締役および従業員が共有する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、各事業部門の責任者を代表取締役 社長執行役員が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、効率的で迅速な業務執行を行う。

- (b) 取締役会の決議に基づく業務執行については、決裁報告手続き表において、それぞれの責任範囲、決裁手続きについて定める。

- (c) 具体的な経営活動の推進策については、取締役会が決議した業務執行の基本方針に基づき、代表取締役 社長執行役員の諮問機関である経営会議の定例および臨時の審議に委ね、意思決定と機動的な業務執行を図る。

(6) 使用人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

- (a) 当社は、コンプライアンス体制に係る規程を制定し、取締役および従業員が法令・定款および当社の社是・社訓を遵守した行動をとるためのグループ規範を定める。また、その徹底を図るため、コンプライアンス担当取締役を任命し、コンプライアンス委員会を統括させ、これにより全社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マニュアルの整備や従業員教育などを行う。こうした活動はコンプライアンス担当取締役が定期的に取り締り会および監査役会に報告する。

- (b) コンプライアンス委員会の下に公益通報者保護制度に対応した内部通報体制として、社外の弁護士、第三者機関、監査役などを情報受領者とする「ヘルプライン」を設置する。情報受領者から報告・通報を受けたコンプライアンス委員会はその内容を調査し、違反行為があれば、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、全社的に再発防止策を実施させる。

(7) 当社ならびにその親会社および子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

- (a) 当社の子会社は、毎月、当社の取締役に対して業績および経営上のリスクについて報告する。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、当社代表取締役 社長執行役員が指定する取締役に報告する。

- (b) 当社のリスクマネジメント委員会には子会社を管轄する事業責任者も委員となり、子会社のリスクについても管理する。また、コンプライアンス委員会、各内部監査部門の活動やヘルプラインについても子会社をも対象とする。
 - (c) グループ合同経営会議、事業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・報告手続き表」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。
 - (d) 子会社における業務の適正を確保するため、社是・社訓とともに、グループの理念を構成する「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」というめざす姿を共有し、また、倫理規範と行動規範で構成されたグループ規範を全ての取締役および従業員が遵守する。
 - (e) 当社代表取締役 社長執行役員の諮問機関として経営アドバイザリーボードを設置し、当社グループの健全性、公正性、透明性を維持、向上させるための助言・提言を受け、意思決定に反映させる。
 - (f) 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。
 - (g) 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、担当部門、子会社の監査役は連携して、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。
 - (h) 当社の子会社である株式会社キューソー流通システムおよびアヲハタ株式会社については、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構成していることを鑑み、各社において、業務の適正を確保するための体制を独自に構築する。
- (8) 監査役の職務を補助すべき使用人を置くことに関する事項
- 内部監査室は、監査役会との協議により監査役の要望した事項の内部監査を実施し、その結果を監査役会に報告する。また、監査役会が、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。
- (9) 監査役の職務を補助すべき使用人の取締役からの独立性および当該使用人に対する監査役の指示の実効性の確保に関する事項
- (a) 監査役より監査業務に必要な要望を受けた内部監査室所属の従業員は、その内部監査に関して、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、監査役会が職務を補助すべき従業員を置くことを求めた場合、その従業員は独立性の確保のために取締役からの指揮命令を受けない。
 - (b) リスクマネジメント委員会、コンプライアンス委員会などの内部統制に関与する委員会、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。
- (10) 取締役、使用人、子会社の役員および使用人等が監査役に報告をするための体制その他の監査役への報告に関する体制
- (a) 取締役、従業員、子会社の役員および従業員等は、監査役会の定めるところに従い、各監査役の要請に応じて必要な報告を行う。
 - (b) 前項の報告事項として、主なものは次のとおりとする。
 - ・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部門の活動状況
 - ・当社の子会社および関連会社の監査役、内部監査室および自主監査スタッフの活動状況
 - ・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
 - (c) 内部通報体制「ヘルプライン」には、当社監査役に直接通報できる体制を整備する。
- (11) (10)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事を確保するための体制
- (a) グループ共通に適用されるコンプライアンス規程において、相談または通報者の保護を図る。
 - (b) 内部通報体制「ヘルプライン」に外部の第三者機関による内部通報窓口を設け、取締役、従業員、子会社の役員および従業員は当該窓口を通して匿名で監査役に報告できる体制を整備する。
- (12) 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き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
- (a) 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。
 - (b) 監査役から、外部の専門家(弁護士、会計士など)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、費用の内容に不合理がない限り、その費用は会社が負担する。
- (13) その他監査役監査が実効的に行われることを確保するための体制
- (a) 監査役会は、業務執行取締役および重要な従業員からヒアリングする機会を持つとともに、代表取締役 社長執行役員、会計監査人とそれぞれ定期的に意見交換の機会を持つ。

- (b) 各年度の監査方針、重点監査項目を取締役会に報告し、取締役とそれらを共有する。

(内部統制システムの運用状況)

2017年11月期における内部統制システムの運用状況の概要は、下記のとおりになります。

- (1) 法令・定款への適合を確保するための体制
 - ・ 贈収贈与リスクへの対応として、「キューピーグループ反贈収贈与基本方針」の周知に努めるとともに、中国子会社において反贈収贈与規程を制定し、その運用を開始しました。
 - ・ 下請法遵守を推進するため、製造委託取引の実態調査・是正やマニュアルの改定、勉強会の開催、発注システムの改修などに取り組みました。
- (2) 損失の危険の管理に関する体制
 - ・ 国内外の事業所において、危機管理訓練やメディア・トレーニング、震災対応訓練を実施しました。
 - ・ 重要技術情報の流出防止と有効活用を目的に、重要技術委員会を中心に重要技術の選定や運用方法の策定に取り組んだほか、改正個人情報保護法に対応するべく、個人情報保護指針・規程の改訂を行いました。
- (3) 効率的な職務執行を確保するための体制
 - ・ 取締役会に必要な知見の確保・充実に目的に、グループの経営陣を対象として外部講師による役員研修を実施したほか、社外役員に対する情報提供の拡充に努め、さらに社外役員による事業所視察の機会を増やしました。
 - ・ 「グループ協働」を加速する組織編制を行い、挑戦テーマをやり抜く体制づくりを推進するとともに、将来を担う人材の育成と多様な人材の活躍につなげるべく、事業・部門横断の人事異動を積極的に行いました。
 - ・ 当社グループならではの広告宣伝とブランド育成をさらに推進するとともに、多様化する消費者コミュニケーションに即応していくために、広告宣伝・ブランドに関わるグループ内組織の再編を行いました。
- (4) 企業集団における業務の適正を確保するための体制
 - ・ 国内外の事業所において、社是・社訓をはじめとする理念の説明や議論の場を多く設け、当社グループの理念の伝承に努めました。
- (5) 監査役の実効的な監査を確保するための体制
 - ・ 当社の監査役は、代表取締役、会計監査人および内部監査室とそれぞれ定期的に意見交換などを行うとともに、リスクマネジメント委員会やコンプライアンス委員会などの会議に出席し、内部統制に関する状況の把握に努めました。

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、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おります。

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おります。

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おります。

1. 買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無

あり

該当項目に関する補足説明

(株式会社の支配に関する基本方針)

(1) 当社の財務および事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針

当社は、株式の大量取得を目的とする買付けが行われる場合において、それに応じるか否かは、最終的には株主の皆様の判断に委ねられるべきものと考えており、経営支配権の異動を通じた企業活動の活性化の意義や効果についても、何らこれを否定するものではありません。

しかしながら、当社および当社グループの経営にあたっては、幅広いノウハウと豊富な経験、ならびにお客様や従業員などのステークホルダーとの間に築かれた関係等への十分な理解が不可欠であり、これらに関する十分な理解がなくては、将来実現することのできる株主価値を適正に判断することはできません。当社は、株主の皆様から負託を受けた経営者の責務として、当社株式の適正な価値を株主および投資家の皆様にご理解いただくようIR活動に努めておりますが、突然に大量買付行為がなされた際には、短期間の内に買付者の提示する当社株式の取得対価が妥当かどうかにつき適切な判断が求められる株主の皆様にとって、買付者および当社取締役会の双方から適切かつ十分な情報が提供されることが不可欠であると考えます。さらに、当社株式の継続保有を検討するうえでも、係る買付行為が当社に与える影響や、買付者の考える当社の経営に参画したときの経営方針、事業計画の内容、買付者の過去の投資行動等、当該買付行為に対する当社取締役会の意見等の情報は、重要な判断材料となると考えます。

以上を考慮した結果、当社としましては、大量買付行為を行う買付者においては、当社が設定し事前に開示する一定の合理的なルールに従って、買付行為に対する株主の皆様への判断のために必要かつ十分な情報を当社取締役会に事前に提供し、当社取締役会のための一定の評価期間が経過した後にのみ当該買付行為を開始する必要があると考えております。

また、大量買付行為の中には、当社に回復し難い損害をもたらすなど、当社の企業価値および株主共同の利益を著しく損なうものもないとはいえず、そのような大量買付行為から当社の基本理念やブランド、株主をはじめとする各ステークホルダーの利益を守るのには、当社の経営を預かる者としては、当然の責務であると認識しております。

このような責務を全うするため、当社取締役会は、株式の大量取得を目的とする買付け(または買収提案)を行う者に対しては、当該買付者の事業内容、将来の事業計画や過去の投資行動等から、当該買付行為(または買収提案)が当社の企業価値および株主共同の利益に与える影響を慎重に検討し、判断する必要があるものと認識しております。

そこで、当社は、係る買付行為に対して、当社取締役会が、当社が設定し事前に開示する一定の合理的なルールに従って適切と考える方策をとることも、当社の企業価値および株主共同の利益を守るために必要であると考えております。

以上の当社の財務および事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する考え方を、以下「本基本方針」といいます。

(2) 当社の本基本方針の実現に資する特別な取り組み

A. 当社の本基本方針の実現に資する特別な取り組み

当社は、多数の投資家の皆様に長期的に継続して当社に投資していただくため、当社の企業価値および株主共同の利益の向上に資するための取り組みとして、以下の取り組みを実施しております。

(ア) グループ中期経営計画の策定

当社グループは、企業価値をより高めるために2016年11月期を初年度とする3年間の中期経営計画を策定しております。

当中期経営計画においては、「ユニークさの発揮と創造」を軸にした4つの経営方針(経営基盤の強化、コスト競争力の強化、付加価値の創造、新領域への挑戦)を定め、グループの新たな挑戦で飛躍的な成長を実現させてまいります。

当中期経営計画を実現するためには、これらの経営方針を軸に、各事業において収益体質を強化し、資産効率を高めるべく積極的な事業投資および設備投資を行うことが、当社の一層の企業価値および株主共同の利益の向上に資すると考えております。

(イ) コーポレート・ガバナンスの整備

当社グループは、効率的で健全な経営によって当社の企業価値および株主共同の利益の継続的な増大を図るため、経営上の組織体制や仕組み・制度などを整備し、必要な施策を適宜実施していくことを経営上の最も重要な課題の1つに位置づけております。

当社は、事業年度毎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することができるよう、取締役の任期を1年としております。また、監査体制の一層の充実強化を図るため、社外監査役3名を含む監査役5名の体制をとっております。

B. 上記(2)Aの取り組みについての当社取締役会の判断およびその判断に係る理由

上記(2)A(ア)および(イ)の取り組みは、いずれも、当社グループの企業価値および株主共同の利益を向上させ、その結果、当社の企業価値および株主共同の利益を著しく損なう大量買付者が現れる危険性を低減するものであり、本基本方針に沿うものであると考えます。また、係る取り組みは、当社グループの価値を向上させるものであることから、当社の株主の共同の利益を損なうものではなく、当社役員の地位の維持を目的とするものでないことは明らかであると考えます。

(3) 本基本方針に照らして不適切な者によって当社の財務および事業の方針の決定が支配されることを防止するための取り組み(当社株式の大量買付行為への対応方針(買収防衛策))

A. 当社株式の大量買付行為への対応方針(買収防衛策)による取り組み

当社は、2017年1月25日開催の当社取締役会において、本基本方針に照らして不適切な者によって当社の財務および事業の方針の決定が支配されることを防止するための取り組みとして、2017年2月24日開催の当社第104回定時株主総会の承認を停止条件として、大量買付行為への対応方針(以下「本対応方針」といいます。)を継続して採用することを決定し、第104回定時株主総会において本対応方針を継続して採用することが承認されました。

本対応方針の概要は、以下のとおりです。

(ア)対象となる買付行為

特定株主グループの議決権割合を20%以上とすることを目的とする当社株券等の買付行為、または結果として特定株主グループの議決権割合が20%以上となる当社株券等の買付行為(市場取引、公開買付け等の具体的な買付方法の如何を問いませんが、あらかじめ当社取締役会が同意した買付行為は、本対応方針の適用対象からは除外いたします。)を対象とします。

(イ)大量買付ルールの内容

当社は、(a)大量買付者が当社取締役会に対して大量買付行為に関する必要かつ十分な情報を事前に提供し、(b)原則として60日(対価を現金(円貨)のみとする公開買付による当社全株式の買付けの場合)または90日(その他の大量買付行為の場合)が当社取締役会による評価、検討、交渉、意見形成、代替案立案、株主意思の確認手続の要否の決定および対抗措置発動または不発動の決定のための期間(以下「取締役会評価期間」といいます。)として経過した後にはのみ、大量買付行為を開始することができる、という大量買付ルールを設定いたします。

また、大量買付ルールに関連して、本対応方針を適正に運用し当社取締役会の恣意的判断を可及的に防止するため、(c)独立委員会を設置するとともに、株主の皆様の意思を尊重する見地から、必要に応じて(d)株主意思の確認手続を行うこととします。独立委員会委員の人数は3名以上とし、独立委員会委員は、公正で中立的な判断を可能とするため、当社の業務執行を行う経営陣から独立している社外有識者、当社社外取締役または当社社外監査役の中から選任します。また、当社株主の皆様の意思を確認する場合には、会社法上の株主総会(以下「本株主総会」といいます。)による決議によるものとします。当社取締役会は、本株主総会を開催する場合には、本株主総会の決議の結果に従い、大量買付行為の提案に対し、対抗措置を発動または発動しないことといたします。本株主総会の開催日は、原則として当初定められた取締役会評価期間内に設定するものとなりますが、本株主総会を開催するための実務的に必要な期間等の理由によりやむを得ない事由がある場合には、独立委員会の勧告に基づき、取締役会評価期間を、30日間延長することができるものとします。

(ウ)大量買付行為がなされた場合の対応方針

a. 大量買付者が大量買付ルールを遵守した場合

大量買付者が大量買付ルールを遵守した場合、当社取締役会は、原則として大量買付行為に対する対抗措置はとりません。大量買付者の買付提案に応じるか否かは、当社株主の皆様においてご判断いただくことになります。

もっとも、大量買付者が真摯に合理的な経営をめざすものではなく、大量買付者による大量買付行為が当社に回復し難い損害をもたらすなど、当社の企業価値および株主共同の利益を著しく損なうと判断される場合には、本対応方針の例外的措置として、当社取締役会は当社株主の皆様の利益を守るために、適切と考える手段をとることがあります。

b. 大量買付者が大量買付ルールを遵守しなかった場合

大量買付者が大量買付ルールを遵守しなかった場合には、当社取締役会は、当社の企業価値および株主共同の利益を守ることを目的として、必要性および相当性を勘案したうえで、新株予約権の発行等、会社法その他の法律および当社定款が認める対抗措置をとり、大量買付行為に対抗する場合があります。大量買付者が大量買付ルールを遵守したか否かおよび対抗措置の発動の適否は、外部専門家等の意見も参考にし、また、独立委員会の勧告を最大限尊重し、当社取締役会が決定します。

c. 対抗措置の手段

対抗措置の具体的な手段については、必要性および相当性を勘案したうえで、新株予約権の無償割当てでその他会社法上および当社定款により認められる手段の中から、発動する時点で最も適切と当社取締役会が判断したものを選択することとします。新株予約権無償割当てを選択する場合には、大量買付者等に新株予約権の行使を認めないこと等を新株予約権の条件として定めます。なお、新株予約権の行使が認められない者が有する新株予約権の対価として金銭を交付することは想定しておりません。

d. 対抗措置発動の停止等について

当社取締役会は、対抗措置の発動が決定された後であっても、大量買付者が大量買付行為の撤回または変更を行った場合など、対抗措置の発動が適切でないと当社取締役会が判断した場合には、独立委員会の勧告を最大限尊重したうえで、対抗措置の発動の変更または停止を行うことができるものとします。

(エ)株主・投資家に与える影響等

a. 大量買付ルールが株主・投資家に与える影響等

大量買付ルールの設定は、当社株主および投資家の皆様が適切な投資判断を行うことを支援するものであり、当社株主および投資家の皆様の利益に資するものであると考えております。

b. 対抗措置発動時に株主・投資家に与える影響等

大量買付者が大量買付ルールを遵守しなかった場合などには、当社取締役会は、当社の企業価値および株主共同の利益を守ることを目的として、会社法その他の法律および当社定款により認められている対抗措置をとることがありますが、当該対抗措置の仕組み上、当社株主の皆様(対抗措置の発動に係る大量買付者等を除きます。)が法的権利または経済的側面において格別の損失を被るような事態が生じることは想定しておりません。なお、当社取締役会が新株予約権の発行の中止または発行した新株予約権の無償取得を行う場合には、1株当たりの株式価値の希釈は生じませんので、新株予約権の無償割当てに係る権利落ち日以降に当社株式の価値の希釈が生じることを前提に売買を行った株主または投資家の皆様は、株価の変動により不測の損害を被る可能性があります。

c. 対抗措置の発動に伴って株主の皆様に必要な手続き

対抗措置として、当社取締役会において、新株予約権無償割当てを実施することを決議した場合には、当社が公告する新株予約権無償割当てに係る割当基準日において当社の株主名簿に記録された株主に対し、新株予約権が無償にて割り当てられますので、当該基準日における最終の株主名簿に記録される必要があります。この他、割当方法、新株予約権の行使の方法および当社による取得の方法の詳細等につきましては、対抗措置に関する当社取締役会の決定が行われた後、株主の皆様に対して情報開示または通知をいたしますので、その内容をご確認ください。

(オ)本対応方針の有効期限

本対応方針の有効期限は、2020年2月29日までに開催される第107回定時株主総会の終結の時までとします。

B. 上記(3)Aの取り組みについての当社取締役会の判断およびその判断にかかる理由

(ア)本対応方針が本基本方針に沿うものであること

本対応方針は、大量買付ルールの内容、大量買付行為がなされた場合の対応方針、独立委員会の設置、株主および投資家の皆様に

与える影響等を定めるものです。

本対応方針は、大量買付者が大量買付行為に関する必要かつ十分な情報を当社取締役会に事前に提供すること、および取締役会評価期間が経過した後のみ大量買付行為を開始することを求め、大量買付ルールを遵守しない大量買付者に対して当社取締役会が対抗措置を講じることがあることを明記しております。

また、大量買付ルールが遵守されている場合であっても、大量買付者の大量買付行為が当社の企業価値および株主共同の利益を著しく損なうものと当社取締役会が判断した場合には、大量買付者に対して当社取締役会は当社の企業価値および株主共同の利益を守るために適切と考える対抗措置を講じることがあることを明記しております。

このように本対応方針は、本基本方針の考え方に沿うものであるといえます。

(イ) 本対応方針が当社株主の共同の利益を損なうものではないこと

上記(1)「当社の財務および事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針」で述べたとおり、本基本方針は、当社株主の共同の利益を尊重することを前提としております。本対応方針は、本基本方針の考え方に沿って設計され、当社株主の皆様が大量買付行為に応じるか否かを判断するために必要な情報や当社取締役会の意見の提供、代替案の提示を受ける機会の提供を保障することを目的としております。本対応方針によって、当社株主および投資家の皆様は適切な投資判断を行うことができますので、本対応方針が当社株主の共同の利益を損なうものではなく、むしろその利益に資するものであると考えます。

さらに、当社株主の皆様の承認を本対応方針の発効・延長の条件としており、本対応方針にはデッドハンド条項（導入した当時の取締役が一人でも代われば消却不能になる条項）やスローハンド条項（取締役の過半数を代えても一定期間消却できない条項）は付されておらず、当社株主の皆様が望めば本対応方針の廃止も可能であることは、本対応方針が当社株主の共同の利益を損なわないことを担保していると考えます。

(ウ) 本対応方針が当社役員の地位の維持を目的とするものではないこと

本対応方針は、大量買付行為を受け入れるか否かが最終的には当社株主の皆様の判断に委ねられるべきであることを大原則としながら、当社の企業価値および株主共同の利益を守るために必要な範囲で大量買付ルールの遵守の要請や対抗措置の発動を行うものです。

本対応方針は当社取締役会が対抗措置を発動する条件を事前かつ詳細に開示しており、当社取締役会による対抗措置の発動は本対応方針の規定に従って行われます。当社取締役会は、単独で本対応方針の発効・延長を行うことはできず、当社株主の皆様の承認を要します。

また、大量買付行為に関して当社取締役会が対抗措置をとる場合など、本対応方針に係る重要な判断に際しては、必要に応じて外部専門家等の助言を得るとともに、当社の業務執行を行う経営陣から独立している委員で構成される独立委員会へ諮問し、当社取締役会は、同委員会の勧告を最大限尊重するものとしております。さらに、必要に応じて、株主の皆様の意思を尊重するため、株主意思の確認手続きを行うことができるとしております。本対応方針には、当社取締役会による適正な運用を担保するための手続きを盛り込んでおります。

以上から、本対応方針が当社役員の地位の維持を目的とするものでないことは明らかであると考えております。

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

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. 社内体制

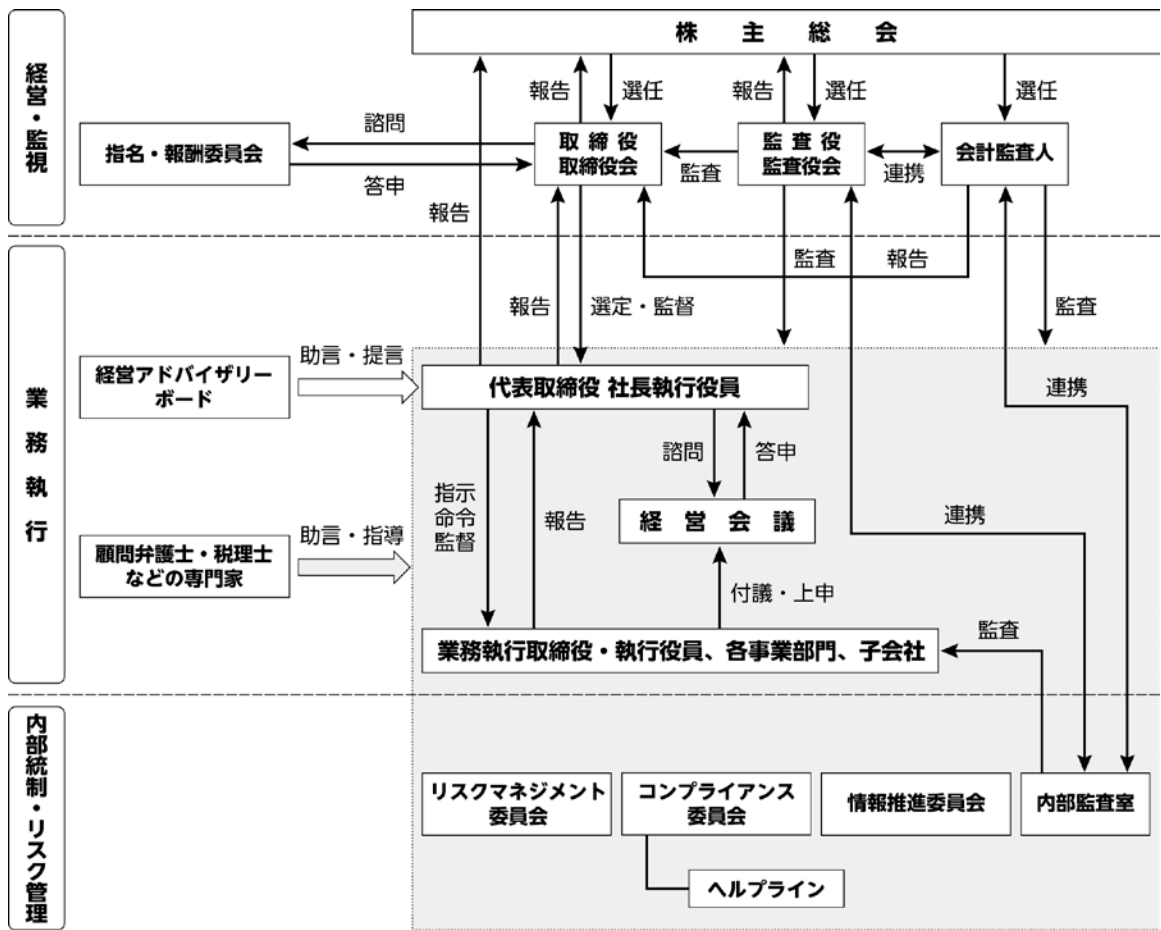
当社の重要な会社情報は、情報取扱責任者（経営推進本部長）に集約される体制となっております。

情報取扱責任者は、社内の関係者と協議し、また必要に応じて外部機関や専門家に事前相談・意見聴取のうえ、株式会社東京証券取引所の定める適時開示規則に則って適時開示の要否を判断します。

2. 情報開示の方法

適時開示が必要であると判断された場合は、遅滞なく株式会社東京証券取引所の提供するTDnetシステムに登録するとともに、当社のホームページにも同一情報を掲載するほか、必要に応じて報道機関（記者クラブ等）に対する資料配布・記者会見を行うなど、迅速、正確かつ公平な情報開示に努めております。

【コーポレートガバナンス体制の概要】



【適時開示体制の概要】

