

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制

キッコーマン(株)は、監査役設置会社の形態を採用し、コーポレート・ガバナンス体制の改善・強化に努めています。2001年3月に執行役員制度を導入し、執行役員に業務執行の権限を委譲し、経営責任を明確にするとともに意思決定および業務執行のスピードアップを図りました。2002年6月には、社外取締役を選任するとともに、指名委員会および報酬委員会を設置し、経営の透明性を向上させ、経営の監視機能の強化を図りました。以上の施策と合わせ、監査役機能を有効に活用しながら経営に対する監督機能を強化することによって、「経営の透明性の向上」、「経営責任の明確化」、「スピーディな意思決定」、「経営監視機能の強化」が図れるものと考え、現在の体制を採用しています。

取締役の選任、独立性や報酬等に関する方針・手続等については、キッコーマン(株)コーポレート・ガバナンス報告書に掲載しています。

コーポレート・ガバナンス報告書 URL: <https://www.kikkoman.co.jp/ir/lib/governance.html>

企業の社会的責任推進におけるキッコーマン(株)取締役会の役割

長期的な企業価値の増大を実現するため、キッコーマン(株)取締役会は環境や社会的な側面での課題への対応を含むさまざまな役割を担っています。キッコーマングループ行動規範は、取締役会での決議を経て制定されました。また、全ての取締役と監査役は、行動規範の順守を誓う誓約書を毎年提出しています。

2017年度、キッコーマン(株)取締役会は当社グループの環境保全活動、内部統制の状況、品質保証の取組み、企業倫理ホットライン活用状況等についての報告を受けました。

社外取締役と社外監査役の選任

キッコーマン(株)では、2002年6月から社外取締役を選任するとともに、指名委員会および報酬委員会を設置し、経営の透明性を向上させ、経営の監視機能の強化を図っています。2018年6月の株主総会において、取締役12名(うち社外取締役4名)及び監査役4名(うち社外監査役が2名)が選任されました。

社外取締役および社外監査役は、幅広い経験と豊富な見識等に基づく客観的な視点での経営監視の強化を担っています。加えて、社外取締役が指名委員会および報酬委員会に参画することにより経営の透明性向上を図っています。

【社外取締役】

福井 俊彦氏	キヤノングローバル 戦略研究所理事長
尾崎 護氏	矢崎総業(株) 顧問
井口 武雄氏	三井住友海上火災保険(株) 名誉顧問
飯野 正子氏	津田塾大学 名誉教授

【社外監査役】

高後 元彦氏	紀尾井坂テームス法律 特許事務所
梶川 融氏	太陽ASG有限責任監査法人 総括代表社員(CEO)

グループ会社でのガバナンス強化の取り組み

キッコーマングループでは、社内決裁基準である「意思決定ガイドライン」を整備しています。同ガイドラインに則った決裁を徹底することにより、持株会社各部門およびグループ会社での適正な意思決定を行っています。

また、「関係会社管理規程」を制定し、グループ各社の適法性、倫理性および財務報告の信頼性を確保しています。同規程に基づいてキッコーマン(株)取締役および執行役員を担当役員として定め、グループ各社が適切な意思決定を行うよう指導・管理しています。加えて、「CEO 報告会」という会議体を通して、担当役員またはグループ会社社長が経営報告を CEO に行い、指示を受ける体制を整えています。

内部統制システムの整備

キッコーマングループでは、業務の適正を確保するための内部統制システムの確立を重要な課題と考えており、グループとして業務の有効性・効率性を保ち、法令等を順守する体制の強化をすすめています。

キッコーマン(株)は、2006 年 5 月に取締役会で決議した「内部統制システム構築に関する基本方針」を適宜改定し、内部統制システムの強化を図っています。2015 年 5 月 1 日からの改正会社法施行にともない、キッコーマン(株)では「内部統制システム構築に関する基本方針」の大幅改定を行いました。また、その運用状況を有価証券報告等で開示しています。

有価証券報告書 URL: <https://www.kikkoman.co.jp/ir/lib/yuho.html>

また、2008 年 4 月から適用が開始された金融商品取引法による内部統制報告制度に対応するため、2008 年 11 月に内部統制委員会、内部統制部を設置するとともに、財務報告に係る内部統制に関する基本方針を制定し、財務報告に関する内部統制を強化する体制を構築しました。

キッコーマン・パフォーマンス・インデックス

キッコーマン(株)は、2002 年に当社独自の評価指標である「キッコーマン・パフォーマンス・インデックス (KPI)」を導入し、その後も改良を加えながら対象をグループに広げて運営しています。KPI は全ての項目を足すと 100 点になるように目標が設定され、半期毎に進捗を確認しています。また、その結果はキッコーマン(株) 執行役員以上の賞与と連動する仕組みとなっています。

KPI は主要 7 項目から成り、売上高等の財務分野を中心に、CO₂ 排出量削減や安全衛生の基準等の非財務の項目も含まれています。グループ会社の業態は多岐にわたるため、どの項目を入れるかは各社の業態に応じて定められる仕組みになっています。また、グループ会社が自社にとって重要と考える個別指標を加えることで、それぞれの会社の経営課題を反映できるようにしています。加えて、会社単位の目標だけでなく、部門単位でも KPI を設定することで、会社の目標と部門の目標が連動するように図っています。こうした制度設計により、KPI を各社の目標達成に向けたモチベーション向上につなげています。また、KPI の主要項目の内容を通じて、財務・非財務の両面での経営課題の優先順位を効果的にグループ会社に伝えることをめざしています。

●キッコーマン・パフォーマンス・インデックス（イメージ）

評価項目	グループ会社の業態			
	販売および製造	製造	販売	卸売
総資産回転率	●	●	●	●
経常利益	●	●	●	●
売上高	●	●	●	●
環境	●	●		
品質		●		
安全衛生		●		
個別指標	●	●	●	●
合計	100	100	100	100

コンプライアンス

キッコーマングループ行動規範

「キッコーマングループ行動規範」は、「安全の確保と地球環境との共生」、「公正かつ自由な競争による事業活動」、「企業情報の開示とコミュニケーションの促進」、「人権の尊重と明るい職場環境づくり」、「国内外の法令、規則の順守と社会秩序の維持」、「積極的な社会貢献活動」の6項目からなり、倫理観と使命感を持って業務を遂行し社会の発展に貢献することを宣言しています。また、日本語版に加えて、英語、中国語、ドイツ語、フランス語、スペイン語、ロシア語、イタリア語、ポルトガル語、韓国語、タイ語版を作成し、国内外グループ各社での周知徹底を図っています。

行動規範誓約書の提出

キッコーマンの執行役員や管理職層の全社員、国内外グループ会社の社長等には、毎年1回、「キッコーマングループ行動規範」の順守を誓う誓約書の提出を義務づけ、グループ全体で企業倫理と順法精神に則った行動の実践に努めています。2017年度にはキッコーマンの執行役員、所属長、管理職層以上の全社員の513名、国内外グループ会社67社の社長、国内外グループ会社の幹部社員がこの誓約書に署名しました。

【対象範囲】

国内：キッコーマン(株)、キッコーマン食品、キッコーマン飲料、キッコーマンビジネスサービス、キッコーマンバイオケミファ、日本デルモンテ、マンズワイン、JFC ジャパン、キッコーマンフードテック、北海道キッコーマン、流山キッコーマン、埼玉キッコーマン、テラヴェール、宝醤油、キッコーマンソイフーズ、総武物流、総武サービスセンター、キッコーマン・マーケティングセンター、キッコーマンレストラン、日本醤油工業、キッコーマンニュートリケア・ジャパン、日本デルモンテアグリ、キッコーマンこころダイニング

海外：KFI、KSU、JFC、KFE、KTE、JFCEU、KSP、KAP ほか

企業倫理委員会と内部通報体制

キッコーマングループ企業倫理委員会

キッコーマングループでは、「キッコーマングループ企業倫理委員会」を設置し、「キッコーマングループ行動規範」を実践していくための取り組みをすすめています。

同委員会は、弁護士等社外有識者2名とキッコーマン(株)の取締役・執行役員等を含む計6名で構成され、コンプライアンスに関わる施策全般の検討・実施を担っています。2017年度には委員会を合計12回開催しました。また、上期下期各1回、常勤監査役と企業倫理委員会委員との情報交換を行いました。

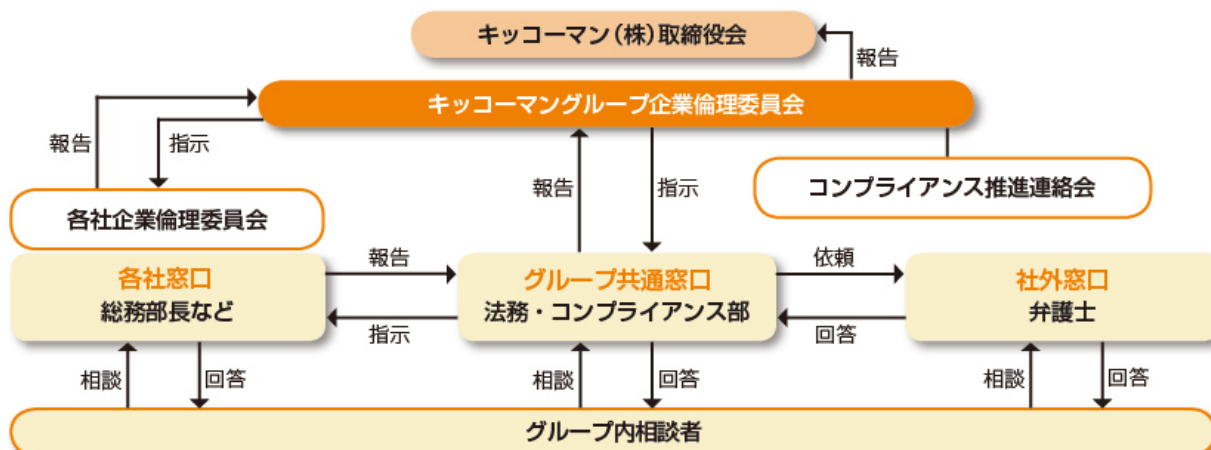
企業倫理委員会では、隔年でパート社員や派遣社員等も含めた国内グループ会社の全社員を対象として、行動規範やグループ企業倫理ホットラインの認知度や、コンプライアンス上の問題の有無を問う「企業倫理アンケート」を実施し、各社のコンプライアンスの状況把握、個別案件への対応を行っています。

グループ企業倫理ホットライン

キッコーマングループでは、内部通報窓口として「グループ企業倫理ホットライン」を設置し、国内グループ全体で利用できる体制をとっています。窓口の利用については、各社社内通達やグループ報、各種研修会を通じて繰り返し社員に告知しています。窓口を利用できる対象者を、2007年度以降はパート社員や派遣社員等に、2009年10月に持株会社制に移行してからは国内グループ会社社員全体に拡大し、制度の充実を図りました。

「グループ企業倫理ホットライン」には、社外窓口(弁護士)とグループ共通窓口(キッコーマン(株) 法務・コンプライアンス部内)および必要に応じ各社社内窓口があり、専用の電話・eメールのほか、郵便局に設置した私書箱を通じて通報や相談を受け付けています。これらの窓口に通報があった場合は、社内調査を実施し対策を講じたうえで、結果を通報者にフィードバックしています。なお、相談や通報をしたことで情報提供者に不利益が生じないように、「企業倫理委員会規則」に情報提供者の保護を明記し、これを順守しています。2017年度には、「グループ企業倫理ホットライン」に26件の通報・相談があり、解決を図りました。

●グループ企業倫理ホットライン体制



コンプライアンス推進に向けた施策

コンプライアンス調査

キッコーマングループでは、キッコーマン(株)監査部による定期的な監査とキッコーマン(株)法務・コンプライアンス部による日常的な指導に加え、法務担当役員等による海外グループ会社を対象としたコンプライアンス状況視察も実施しています。2017年度はPKIを訪問しました。2018年度も引き続き国内外のグループ会社を巡回する等、現場に根ざした啓発活動を行い、グループコンプライアンスの一層の強化を図ります。

グループコンプライアンス推進連絡会

グループ会社数の増加および業種の多様化にともなってグループ各社の課題に対応したコンプライアンス強化が重要になる中、コンプライアンス意識の現場までの浸透を目的として、2011年より国内グループ各社から「コンプライアンス推進委員」を任命しています。

「コンプライアンス推進委員」はグループ企業倫理委員会事務局(キッコーマン(株) 法務・コンプライアンス部)が主催する「グループコンプライアンス推進連絡会」に参加し、コンプライアンス

ス教育プログラムの検討・作成や、法令等の理解を深める研修受講のほか、グループ内でのコンプライアンス活動の好事例の情報共有等を行っており、各種施策を各社の現場まで浸透させる役割を果たしています。

国連グローバル・コンパクト(UNGC)セルフアセスメント・ツールの実施

2012年度、キッコーマングループでは UNGC セルフアセスメント・ツールを使った自己評価調査を実施しました。UNGC セルフアセスメント・ツールとは、デンマークの諸機関が作成し、UNGC 本部がウェブサイトで開催している自己評価ツールで、UNGC 10 原則に基づいた 45 の項目および付随指標に回答することで、自社の UNGC 推進状況を確認するものです。

自己評価調査の結果を踏まえ、取引先(サプライヤー)との取り組み強化を実施する施策として 2013 年度に「キッコーマングループ取引方針」を制定しました。2014 年度には、「キッコーマングループ取引方針」を取引先に展開しました。

国連グローバル・コンパクト・セルフアセスメント・ツール URL アドレス：

<http://www.globalcompactselfassessment.org/>

企業の社会的責任調査の実施

キッコーマングループでは、コンプライアンス状況等の網羅的な把握と改善を目的として「コンプライアンス調査」を 2010 年度から 2013 年度まで実施しました。2014 年度より、UNGC セルフアセスメント・ツールの結果等を踏まえて社会的な関心の高い項目を追加し、「コンプライアンス調査」の内容をより拡充させた「企業の社会的責任調査」を実施しています。

2017 年度の「企業の社会的責任調査」では、キッコーマン企業の社会的責任体系図に基づいて、コンプライアンス、コーポレート・ガバナンス、ステークホルダー、環境、人材、商品、品質、食文化、食育、社会貢献の調査大分類の下に合計 123 項目の質問を設け、対象グループ会社の状況を確認しました。結果はキッコーマン(株)取締役会で報告するとともに、フォローアップを実施しました。

【対象範囲】

キッコーマン(株)、キッコーマン食品、キッコーマン飲料、キッコーマンビジネスサービス、キッコーマンバイオケミファ、日本デルモンテ、マンズワイン、キッコーマンフードテック、北海道キッコーマン、流山キッコーマン、埼玉キッコーマン、テラヴェール、宝醤油、キッコーマンソイフーズ、日本デルモンテアグリ、総武物流、総武サービスセンター、キッコーマン・マーケティングセンター、キッコーマンレストラン、日本醤油工業、ヒゲタ醤油、JFC ジャパン、キッコーマンニュートリケア・ジャパン、KFI、KSU、JFC、KFE、KTE、JFCEU、KSP、KTA、DMA、KAP、JFCHK、JFCAUST、KST、KMP、JFCSG、PKI、KPKI、PKZ

コンプライアンス教育・啓発活動

キッコーマングループでは、「キッコーマングループ行動規範」に沿って企業倫理の周知徹底を図るため、所属長や新任管理職を対象とした研修会等でコンプライアンス教育を実施しているほか、新入社員研修時等のカリキュラムにもコンプライアンス教育を組み込んでいます。また、キッコーマン(株)法務・コンプライアンス部がグループ会社を訪問し、コンプライアンス研修を実施しています。2017 年度にはグループ各社の役員・社員を対象として 27 回のコンプライアンス研修を実施しました。また 2017 年度の「コンプライアンス強化月間」では、国内外の会社の職場で、ケーススタディによるコンプライアンス自主研修を実施しました。

コンプライアンス・ハンドブック

キッコーマングループでは、グループにおけるコンプライアンス意識の定着をより確かなものとするために「キッコーマングループコンプライアンス・ハンドブック」を2011年10月に制作し、国内グループ会社社員に配布しました。

本冊子では、行動規範を元にしたコンプライアンス違反につながる具体的な事例を取り上げています。身近な例を挙げることで問題意識を醸成するとともに、職場での実践につなげています。



コンプライアンス・ハンドブック

適切な納税に対する取り組み

キッコーマングループでは、企業市民としての責任を果たし、社会の健全な発展に貢献するためには、事業を行う国や地域で適切な納税を行うことは重要な意味を持つと認識しています。この考えに基づき、私たちは事業を行う国や地域における納税に関する法令およびその精神を順守しています。

事業のグローバル化にともなう取り組み

キッコーマングループの事業がグローバル化するにつれて、異なった国や地域に所在するグループ会社間の取引も増えています。そうした際に発生する移転価格について、キッコーマングループでは必要に応じて各国の税務当局等と協議を行っています。グループの事業を正確に伝えるとともに、公正性を重視した姿勢で情報交換を行い、適切な納税に向けた取り組みをすすめています。納税に関する重要な案件については、取締役会への報告をCFOから適宜行い、取締役会からの指示を受けられる体制を整えています。また、グループでは、事業所の所在国以外にある租税回避地(タックスヘイブン)の計画的な使用は行っていません。

法人税等に関する情報開示

キッコーマングループの法人税等の情報はウェブサイト(※)で公開しています。2017年度のグループ売上高430,602百万円に対して、法人税等合計は11,841百万円でした。また、法定実効税率は30.7%でした。

(※) ファクトブック(日本語) :

<https://www.kikkoman.co.jp/ir/lib/factbook.html>

Annual Report(英語) :

<http://www.kikkoman.com/finance/library/annual/index.shtml>

腐敗行為防止への取り組み

キッコーマングループは、「キッコーマングループ行動規範」に則り、贈収賄や汚職等の腐敗行為を容認しない姿勢で臨んでいます。また、キッコーマンは 2001 年に国連グローバル・コンパクトに署名し、2004 年に腐敗防止原則が追加されて以降は、腐敗防止原則を含む 10 原則の指示を表明してきました。近年、米国連邦海外腐敗行為防止法(US FCPA)や英国贈収賄法(UK Bribery Act 2010)をはじめとして世界的に腐敗行為防止の取り組みが強化される中、キッコーマングループでは腐敗行為防止をより一層強化する取り組みをすすめています。

「キッコーマングループ行動規範」における腐敗行為防止の表明

キッコーマングループは、2002 年 8 月に「キッコーマングループ行動規範」をキッコーマン(株)取締役会による承認のもとに制定しました。「キッコーマングループ行動規範」の 6 項目のうち、第 5 項目のタイトルを「国内外の法令、規則の順守と社会秩序の維持」とし、その項目中にて腐敗行為防止の理念を表明しています。また、キッコーマンの執行役員、所属長、管理職層以上の全社員とグループ会社の社長、幹部社員には、毎年 1 回、「キッコーマングループ行動規範」の順守を誓う誓約書の提出を義務づけています。

腐敗行為防止に向けた社内コミュニケーションと研修

キッコーマングループでは、腐敗行為防止に対する経営の姿勢を社員に伝えるため、CEO による腐敗行為防止を含む法令順守徹底のメッセージを、経営幹部が集まる会議や社内コミュニケーション媒体で発信しています。また、国内外グループ各社で「キッコーマングループ行動規範」の読み上げ等を実施し、社内への浸透を図っています。加えて、法務・コンプライアンス担当役員等によるコンプライアンス状況視察を毎年実施し、現場に根ざした啓発活動を行っています。

腐敗行為防止に関するリスク評価

2012 年度に、キッコーマングループでは国連グローバル・コンパクト・セルフアセスメント・ツールを使った腐敗行為を含む自己評価を実施しました。2017 年度には自社の評価基準を用いた「企業の社会的責任調査」を実施し、対象となるグループ会社の腐敗行為防止の実施状況を調査しました。また、贈収賄リスクが危惧される一部地域での事業については、具体的な施策の確認やフォローアップを行いました。

「キッコーマングループ企業倫理委員会」を通じた取り組み

キッコーマングループは、弁護士等社外有識者 2 名とキッコーマン(株)の取締役・執行役員等を含む計 6 名が参加する「キッコーマングループ企業倫理委員会」を設置し、「キッコーマングループ行動規範」の順守等に努めています。同委員会は、腐敗行為を含むコンプライアンスに関する事項について、キッコーマン(株)代表取締役、取締役会、および監査役会に報告を行い、必要に応じて指示を受けられる体制を整備しています。

内部通報窓口

キッコーマングループでは、国内グループ全体からの相談を受け付ける内部通報窓口として「グループ企業倫理ホットライン」を設けています。海外についても、主要会社には内部通報窓口の設置を行っています。「企業倫理委員会規則」に基づき、腐敗行為を含むさまざまな案件について、内部通報窓口にて情報提供者の保護を図るため、希望に応じて匿名で通報・相談できる体制を整えています。

取引先との取り組み

キッコーマングループでは、取引に関するグループの考え方や理念・方針について業務委託先を含む取引先に伝えるため、2013 年度に「キッコーマングループ取引方針（取引方針）」を定めました。取引先へ取引方針を説明する際には、腐敗行為防止を含む国連グローバル・コンパクトの原則およびキッコーマングループの腐敗行為防止に対する姿勢を説明しています。また、取引先に依頼する重点項目には「商取引」として、「不当な贈答・接待の禁止」等の腐敗行為防止に関する項目を挙げています。

腐敗行為および反競争的行為に関する違反事例と実施した措置

2017 年度、キッコーマングループでは腐敗行為および反競争的行為に関する違反事例はありませんでした。また、当該行為に関する内部通報もありませんでした。このため、違反に対する措置は取られませんでした。