キユーピー株式会社

第108回 定時株主総会

日時

2021年2月25日(木曜日) 午前10時(受付開始 午前9時)

第1号議案 定款一部変更の件 第2号議案 取締役9名選任の件 第3号議案 取締役賞与支給の件 第4号議案 取締役報酬額改定の件

東京国際フォーラム ホールA

新型コロナウイルスの感染が懸念される状況が 続いています。

インターネットによる同時中継もご覧いただ けますので、ご来場はできるだけお控えいただ き、「インターネット」または「書面(郵送)」に よる議決権行使をご検討くださいますよう お願い申し上げます。

お土産のご用意はございません。



愛は食卓にある。





代表取締役 社長執行役員 ちょう なん おさむ

株主の皆様へ

平素より格別のご高配を賜り、厚くお礼申し上げます。

はじめに、新型コロナウイルス感染症がいまだ猛威をふるう中、 医療に従事している方々、自治体関係者をはじめ、製造・流通・販 売などの現場で活動を続けている皆様に、心より感謝申し上げます。 キユーピーグループが事業を継続できているのも、多くの方々のご 尽力があってのことです。皆様に感謝するとともに、私たちも食を 通じて社会に貢献してまいります。

2020年度(2019年12月1日から2020年11月30日まで)は、 新型コロナウイルス感染症拡大による影響で、家庭用商品は伸長しま したが、外食需要の低迷により業務用商品は厳しい状況となり、 全体では売上高・営業利益ともに前年度を下回りました。

2021年度から新しい中期経営計画をスタートし、「持続的成長を実現する体質への転換」をテーマに、一層の体質強化を実現してまいります。

今後とも引き続きご愛顧とご支援を賜りますようお願い申し上げ ます。

2021年2月

目次

株主の皆様へ	(添付書類) 事業報告21	財務情報/監査報告書51
第108回定時株主総会招集ご通知…2 新型コロナウイルス感染防止対応に関するご案内	経営戦略の進捗21 企業集団の現況に関する事項	連結計算書類 計算書類
議決権行使方法のご案内 株主総会参考書類······9	サステナビリティに向けた取り組み…35 コーポレート・ガバナンス39	監査報告書 お知らせ61
決議事項	業務の適正を確保するための体制	株主優待品のご案内
第1号議案 定款一部変更の件 第2号議案 取締役9名選任の件	会社の役員に関する事項 会計監査人の状況	定時株主総会決議ご通知の郵送の取りやめ および株主様ご優待見学会中止のご連絡
第3号議案 取締役賞与支給の件 第4号議案 取締役報酬額改定の件	基本情報47 会社の株式に関する事項	

企業集団の現況に関する事項

東京都渋谷区渋谷1丁目4番13号 キユーピー株式会社 代表取締役 社長執行役員 **長南 収**

第108回定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素より格別のご高配を賜り、厚くお礼申し上げます。

この度、当社第108回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご案内申し上げます。

なお、新型コロナウイルスの感染が懸念される状況が続いておりますので、「インターネット」または

「書面(郵送)」による議決権行使をご検討くださいますようお願い申し上げます。(5~6ページご参照)

敬具

記

- 1. 日時 2021年2月25日 (木曜日) 午前10時
- 2. 場所 東京都千代田区丸の内三丁目5番1号 東京国際フォーラム ホールA
- 3. 会議の目的事項

報告事項

- 1.2020年度(2019年12月1日から2020年11月30日まで)事業報告、連結計算書類ならびに会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件
- 2.2020年度(2019年12月1日から2020年11月30日まで)計算書類報告の件

決議事項

第1号議案 定款一部変更の件

第2号議案 取締役9名選任の件

第3号議案 取締役賞与支給の件

第4号議案 取締役報酬額改定の件

以 上

ウェブサイト掲載のご案内

- 株主総会招集ご通知添付書類のうち、以下の事項については、法令および当社定款の規定に基づき、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載しています。監査役および会計監査人は、ウェブサイト掲載事項も監査しています。
 - ① 業務の適正を確保するための体制(内部統制システム構築の基本方針)
 - ② 株式会社の支配に関する基本方針 ③ 連結株主資本等変動計算書
 - ④ 連結注記表 ⑤ 株主資本等変動計算書 ⑥ 個別注記表
- 株主総会参考書類ならびに事業報告、連結計算書類および計算書類に修正が生じた場合は、インターネット 上の当社ウェブサイトに掲載します。

https://www.kewpie.com/ir/event/meeting/

新型コロナウイルス感染防止対応に関するご案内

新型コロナウイルスの感染が懸念される状況が続いています。インターネットによる同時中継もご覧いただけますので、ご来場はできるだけお控えいただき、「インターネット」または「書面(郵送)」による議決権行使をご検討くださいますようお願い申し上げます。

インターネットによる同時中継のご案内



会場以外でも株主総会の模様をご覧いただけるようインターネットによる同時中継を実施いたします。 以下のURLまたはQRコードにて中継サイトにアクセスし、IDとパスワードを入力してご覧ください。

https://www.kewpie.com/ir/event/meeting/

QR⊐−ド



中継時間 2021年2月25日(木曜日) 午前10時から総会終了まで

※QRコードは、株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

<同時中継ご視聴にあたっての注意事項>

- ●株主総会当日の決議にご参加いただくことはできません。議決権行使は、「インターネット」または「書面 (郵送)」にてお願いいたします。
- ●ご質問をお受けすることはできません。
- ●ご使用の機器およびインターネットの接続環境ならびに回線の状況等により、ご視聴いただけない場合がございます。
- ●撮影、録画、録音はご遠慮ください。
- I Dおよびパスワードの当社の株主様以外の方への提供は固くお断りいたします。
- ●ご出席株主様の容姿は映さないように配慮いたしますが、やむを得ず映り込んでしまう場合がございます。 あらかじめご了承ください。

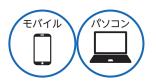
<同時中継終了後のご視聴について>

●株主総会終了後1週間後を目途に、上記の当社ウェブサイトにて、株主総会での事業報告等の模様を配信いたします。

基本情報

質問を希望される株主様へ(株主総会に出席されない場合)

以下のいずれかの方法にて、事前に質問を受け付けています。 いただいた質問の中で、株主の皆様の関心が高いと思われる質問については、 株主総会にて取り上げさせていただきます。



URLまたはQRコードより、質問受付専用サイトにアクセスし、 「質問 記入フォーム」に入力してください。

URL

https://www.kewpie.co.jp/r/jizen/

QRコード





質問を次の宛先まで、郵送またはFAXにて送付してください。

〒150-0002 東京都渋谷区渋谷1-4-13 送付先

キユーピー株式会社 総務部 宛

FAX 03-3486-6149 ※番号をお間違いのないよう、お気をつけください。

質問受付期限 2021年2月17日(水曜日)午後5時30分到着分まで

- 事前にいただいた質問に対しては、個別に回答はいたしかねますのでご了承ください。
- 株主総会で取り上げることに至らなかった質問につきましては、今後の参考とさせていただきます。

議決権行使方法のご案内

インターネットによる 議決権行使

行使期限

2021年2月24日 (水曜日) 午後5時30分まで



議案に対する賛否を入力してください。

「スマート行使」による方法



スマートフォン用議決権行使 ウェブサイトにアクセス

議決権行使書の右下に記載のQRコード を、スマートフォンかタブレット端末で 読み取ります。





議決権行使コードおよびパス ワードを入力しなくても、簡 単に議決権行使ができます。

以降は画面の案内の とおり、賛否を入力 してください。

ENGREESET ES スマート行使" すべての会社提案議案に ついて「健成」する

ご注意

議決権行使後に行使内容を 変更する場合は、お手数 ですが右記の[議決権行使 ウェブサイト」より、変更 をお願いします。



「議決権行使ウェブサイト」 による方法



議決権行使ウェブサイトにアクセス

https://www.web54.net

「次へすすむ|をクリックしてください。

議決権行使コードを入力 2

> 議決権行使書の左下に記載された「議決権行使 コード」を入力し「ログイン」をクリックしてください。



パスワードを入力 3

> 議決権行使書の左下に記載された[パスワード]を 入力し、「次へ」をクリックしてください。

※次の画面で新しいパスワードを設定します。 設定した新しいパスワードは大切に保管してください。



以降は画面の案内のとおり、賛否を 入力してください。

お問い合わせ先

三井住友信託銀行 証券代行ウェブサポート専用ダイヤル ॼ 0120 (652) 031

(受付時間 午前9時から午後9時まで)

書面による議決権行使

行使期限 2021年2月24日 (水曜日) 午後5時30分到着分まで



同封の議決権行使書に議案の賛否を表示のうえ、返送してください。

- ●賛否の表示のない場合、「賛」の表示があったものとして取り扱います。
- ●第2号議案で、一部の候補者を否認する場合
 - ⇒「替」の欄に

 ○印をし、否認する候補者の

 番号を記入してください。

複数回にわたり行使された場合の議決権の取り扱い

- (1)書面とインターネットにより議決権を重複して行使された場合は、インターネットによる議決権行使の内容を有効として取り扱います。
- (2) インターネットにより複数回にわたり議決権を行使された場合は、最後に行われた議決権行使の内容を有効として取り扱います。

株主総会へ出席

開催日時 2021年2月25日 (木曜日) 午前10時 開催場所 東京国際フォーラム ホールA

同封の議決権行使書を会場受付に提出してください。

●株主総会当日、質問を希望される株主様は8ページをご参照ください。

新型コロナウイルス感染防止の対応

- ●ご来場はできるだけお控えくださいますようお願いいたします。
- ●マスクを必ず着用し、ご自身および周囲への感染予防のご配慮をお願いいたします。 (着用されていない場合は、入場をお断りすることがあります。)
- ●会場入口での<u>手指のアルコール消毒</u>および<u>検温</u>のご協力をお願いいたします。
- ●検温にて37.5度以上の発熱が認められた方や、体調不良とお見受けした方には、ご入場をお控えいただくことがありますので、あらかじめご了承くださいますようお願いいたします。
- ●総会会場では当社役員・係員は体調を確認のうえ、マスク等を着用し対応いたします。
- ●本株主総会の議事につきましては、感染予防のため、時間を短縮して行う予定です。

今後の状況により株主総会の運営に大きな変更が生じる場合は、当社ウェブサイトにてお知らせいたします。

株主総会 会場のご案内

会場

東京国際フォーラム ホールA

東京都千代田区丸の内三丁目5番1号



交通

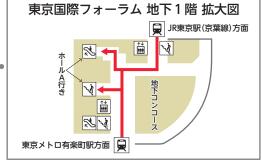
JR 山手線・京浜東北線 有楽町駅

国際フォーラムロより徒歩3分

東京メトロ 有楽町線 有楽町駅

D5出口より地下1階にて連絡 徒歩3分

お土産のご用意はございません。



<有楽町以外の駅>

JR東京駅	丸の内南口より徒歩5分 京葉地下丸の内口より地下1階にて連絡						
	日比谷線	日比谷駅 徒歩10分					
****	口儿百秋	銀座駅 徒歩12分					
	銀座線	銀座駅 徒歩13分					
東京メトロ	千代田線	二重橋前駅 徒歩10分					
		日比谷駅 徒歩13分					
	丸ノ内線	銀座駅 徒歩10分					
都営地下鉄	三田線	日比谷駅 徒歩7分					

※上記の時間は目安です。

お願い

- 新型コロナウイルスの感染が懸念される状況が続いていますので、ご来場はできるだけお控えくださいますようお願いいたします。
- 会場には、駐車場を用意しておりませんので、お車での来場はご遠慮願います。
- カメラやスマートフォン、携帯電話などによる会場内の撮影や録音は、ご遠慮願います。
- 株主総会に出席の際は、同封の議決権行使書を会場受付に提出してください。なお、出席については議決権を 有する株主様ご本人または代理人(議決権を有する株主様) 1名に限ります。

基本情報

質問を希望される株主様へ(株主総会に出席される場合)

<u>質問希望を受け付けた順番</u>に、質問される株主様を決めさせていただきます。 ご協力のほどお願いいたします。

1 質問希望の受付

会場受付後、2階ロビーの質問希望者窓口にて、受付番号とお名前を記入していただき、 整理番号が記載されたカードをお受け取りください。

- ・窓口での受付は午前10時までとなります。午前10時以降に質問を希望される場合は、会場の係員に お申し出ください。
- ・整理番号の順番で、質問される株主様を決めさせていただきます。

2 質問希望者の座席

質問希望者窓口にて選んでいただいた会場内の質問希望者席に、ご着席ください。

3 質問の際のお願い

議長が整理番号を読み上げ、指名した後、近くにあるマイクスタンドまでご移動願います。

- 質問は1問にてお願いします。
- ・議長が指名した際に質問希望者席に着席されていない場合は、質問の希望を取り下げたこととさせてい ただきます。
- ●十分に審議を尽くしたと判断した場合には、質疑を打ち切らせていただくことがあります。
- ●質疑応答の時間内に質問できなかった株主様は、係員や事務局より回答いたしますので、希望される方は 株主総会終了後、会場の係員までお問い合わせください。

株主総会参考書類

第1号議案

定款一部変更の件

1. 提案の理由

取締役の員数の現況に合わせるとともに、事業環境の変化に機動的に対応し、迅速かつ的確な意思決定を行うため、現行定款第18条(員数)の内容について、所要の変更を行うものです。

2. 変更の内容

変更の内容は次のとおりです。

(変更箇所は、下線の部分です。)

	現行定款	変更案
(員	員数)	(員数)
第	18条 当会社の取締役は、 <u>20</u> 名以内とする。	第18条 当会社の取締役は、 <u>12</u> 名以内とする。

第2号議案

取締役9名選任の件

現任の取締役全員(中島 周、長南 収、齋藤謙吾、勝山忠昭、井上伸雄、佐藤誠也、濱千代善規、姫野 實、篠原真人、内田和成および漆紫穂子の11氏)は、本株主総会終結の時をもって任期満了となりますので、あらためて取締役9名の選任をお願いしたいと存じます。

取締役候補者は次のとおりです。

なお、本株主総会終了後に予定している候補者の地位や担当については、18ページの【本株主総会終了後の取締役会および監査役会の体制(予定)について】をご参照ください。

社外取締役の独立性に関する判断基準は、17ページをご参照ください。

社外 社外取締役 (独立) 独立役員 ○指名・報酬委員会委員 (●は委員長)

候補者 番号	氏名	地位	担当			2020年度 取締役会 出席回数
1	中島周	取締役会長	取締役会議長 コンプライアンス および ブランド担当	再任	0	11/11回
2	長南 収	代表取締役	社長執行役員 カスタマーマーケティング室担当	再任	0	11/11回
3	井上 伸雄	取締役	常務執行役員 経営推進本部、人事本部、広報・グループ コミュニケーション室、リスクマネジメン ト および サステナビリティ担当 兼 経営推 進本部長	再任	0	11/110
4	佐藤一誠也	取締役	常務執行役員 調理・調味料事業担当、グループ営業統括	再任		11/110
5	濱千代 善規	取締役	上席執行役員 ファインケミカル事業担当、ファインケミ カル本部、研究開発本部、知的財産室 およ び 食と健康推進プロジェクト担当 兼 研究 開発本部長	再任		11/110
6	渡邊 龍太		執行役員 生産本部長	新任		
7	ウェ だ かずなり 内田 和成	社外取締役		再任 社外 独立	•	10/11回
8	漆紫穗子	社外取締役		再任 社外 独立	0	10/11回
9	かしわ き ひとし 柏木 斉			新任 社外 独立		

⁽注) 地位および担当は当社グループのものであり、招集ご通知発送時のものです。



候補者番号

再任

指名・報酬委員会委員





(1959年9月26日生)

| 所有する当社株式の数 > 267.681株

【2020年度における取締役会出席回数 】11/11回

取締役在任年数 > 24年

●略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1983年 4月 株式会社日本興業銀行

(現 株式会社みずほ銀行) 入行

1993年10月 株式会社中島董商店 入社

同社 経理部長

1995年 2月 同社 取締役 1997年 2月 当社 取締役 2000年 7月 当社 法務部長

2003年 2月 株式会社中島董商店 取締役副社長

2005年 2月 同社 取締役

当社 常務取締役 当社 環境対策室長

同年 7月 当社 社会・環境推進室長

2009年10月 当社 CSR推進本部長

2010年 2月 株式会社中島董商店 取締役社長、現在に至る

取締役会議長として、客観的な議事運営を行うとともに、

当社の創業の精神に基づき、コンプライアンス、ブランドについて啓蒙・指導する重要な役割を果たしてきたことか

ら、当社の選任方針に合致すると判断し、引き続き取締役 候補者としたものであり、取締役再任後は取締役会長とし

2014年 2月 当社 専務取締役

●取締役候補者とした理由

ての職責も担う予定です。

2016年 2月 当社 取締役会長、現在に至る

当社との特別の利害関係

中島 周氏が取締役社長を務める株式会社中島董商店と当社との間には、商品の仕入、製商品の販売および経費取引などの取引関係があります。取引については、市場価格などを勘案して個別に協議のうえ、一般取引と同様に決定しています。



候補者番号 **2**

再任

指名·報酬委員会委員





(1956年5月16日生)

●取締役候補者とした理由

当社の代表取締役としてグループ経営を推進するなど、 企業価値の向上に努めてきたことから、当社の選任方針に 合致すると判断し、引き続き取締役候補者としたものであ り、取締役再任後は代表取締役 社長執行役員としての職責 も担う予定です。

■所有する当社株式の数 > 25.900株

【2020年度における取締役会出席回数 入11/11回

取締役在任年数 > 7年

●略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1980年 4月 当社 入社

2001年 7月 当社 仙台支店長

2006年11月 当社 広域家庭用営業部長

2008年 9月 当社 大阪支店長

2012年 7月 当社 東京支店長 2013年 2月 当社 執行役員

2014年 2月 当社 取締役

当社 広域営業本部長

2016年 2月 当社常務執行役員

当社 サラダ・惣菜事業担当

2017年 2月 当社 代表取締役、現在に至る

当社 社長執行役員、現在に至る 当社 マーケティング本部担当

2018年10月 当社 カスタマーマーケティング室担当、

現在に至る

当社との特別の利害関係



3

再任

指名・報酬委員会委員

井上 伸雄 (1960年5月16日生) ●取締役候補者とした理由

取締役として当社グループの経営改革や中期経営計画を 推進するとともに、広報・グループコミュニケーション室 や人事本部などの担当として、幅広い立場で経営に参画し てきたことから、当社の選任方針に合致すると判断し、引 き続き取締役候補者としたものであり、取締役再任後は常 務執行役員としての職責も担う予定です。

| 所有する当社株式の数 > 14,300株

【2020年度における取締役会出席回数 入11/11回

取締役在任年数 > 11年

●略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1983年 4月 当社 入社

2004年 7月 当社 経営企画室長

2009年10月 当社 経営推進本部副本部長

同年12月 当社 経営推進本部長

2010年 2月 当社 取締役、現在に至る

 2016年 2月
 当社 常務執行役員、現在に至る

 2020年 2月
 当社 経営推進本部長、現在に至る

当社との特別の利害関係

なし

候補者番号

再任

佐藤

城也

(1959年8月2日生)

●取締役候補者とした理由

取締役として調理・調味料事業を担当し、選択と集中などを推進することで、事業価値の向上に努めてきました。このようなことから当社の選任方針に合致すると判断し、引き続き取締役候補者としたものであり、取締役再任後は常務執行役員としての職責も担う予定です。

■ 所有する当社株式の数 > 7.600株

【2020年度における取締役会出席回数 】11/11回

取締役在任年数〉4年

●略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1982年 4月 当社 入社

2004年 7月 当社 関東支店長

2008年10月 当社 広域営業本部家庭用営業部長

2009年12月 当社 広域営業本部長 2012年 7月 当社 大阪支店長

2013年 2月 当社 執行役員

2015年 2月 当社 東京支店長

2017年 2月 **当社 取締役**、現在に至る

当社 上席執行役員

当社 サラダ・惣菜事業担当

2019年 2月 当社 常務執行役員、現在に至る

当社 調理・調味料事業担当、現在に至る 当社 グループ営業統括、現在に至る

当社との特別の利害関係



善規

●取締役候補者とした理由

取締役としてブランド価値の保全や、当社グループの技術を活かした新たな価値創出の取り組みを推進してきたことから、当社の選任方針に合致すると判断し、引き続き取締役候補者としたものであり、取締役再任後は上席執行役員としての職責も担う予定です。

▶ 所有する当社株式の数 > 21.000株

【2020年度における取締役会出席回数 】11/11回

取締役在任年数 〉 4年

●略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1984年 4月 当社 入社

2010年 7月 当社 知的財産室部長

2012年 2月 当社 知的財産室長

2014年 2月 当社 執行役員

2015年 2月 当社 研究開発本部長、現在に至る

2017年 2月 当社 取締役、現在に至る

当社 上席執行役員、現在に至る

2020年 2月 **当社 ファインケミカル事業担当**、現在に至る

当社との特別の利害関係

なし



候補者番号

新任

たなべ りょうた 皮邊 龍太

(1964年7月17日生)

●取締役候補者とした理由

本社、工場での生産経験を有するとともに、生産本部長としてグループの生産部門を積極的に牽引してきました。これまで培った豊富な経験、専門性、幅広い見識から、当社の選任方針に合致すると判断し、取締役候補者としたものであり、取締役就任後は上席執行役員としての職責を担う予定です。

| 所有する当社株式の数 > 3.100株

●略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1987年 4月 当社 入社

2012年 2月 当社 生產本部生產管理部長

同年10月 当社 生産本部生産企画部長

2015年 2月 当社 生産本部副本部長

2016年 2月 **当社 執行役員**、現在に至る

当社 生産本部長、現在に至る

当社との特別の利害関係



候補者番号

再任 | 社外 | 独立

指名·報酬委員会委員長

うちだ ずな り 成 (1951年10月31日生)

(注) 1. 2. 5. 7

●社外取締役候補者とした理由

企業経営に関する高度な専門知識および幅広い見識を有 しており、中長期的な企業価値の向上を意識した有意義な 意見や指摘をいただいていることから、当社の選任方針に 合致すると判断し、引き続き社外取締役候補者としました。

2012年 6月 ライフネット生命保険株式会社 社外取締役

2013年12月 ERIホールディングス株式会社 社外取締役

2016年 3月 ライオン株式会社 社外取締役、現在に至る

同年 8月 日本 E R I 株式会社 社外取締役

■ 所有する当社株式の数 > 3.400株

【2020年度における取締役会出席回数 ▶ 10 / 11回

■取締役在任年数 > 6年

●略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1985年 1月 ボストンコンサルティンググループ 入社

1999年11月 同社 シニアバイスプレジデント

2000年 6月 同社 日本代表

2006年 3月 サントリー株式会社

(現 サントリーホールディングス株式会社)

社外監査役

同年 4月 早稲田大学商学学術院 教授、現在に至る

2012年 2月 当社 社外監査役 同年 6月 三井倉庫株式会社

(現 三井倉庫ホールディングス株式会社) 社外取締役

2020年 6月 ブラザー工業株式会社 社外取締役、

2015年 2月 当社 社外取締役、現在に至る

現在に至る

当社との特別の利害関係

なし



候補者番号 8

再任 社外 独立

指名·報酬委員会委員

うるし (1961年4月4日生)

ほ

(注) 1、3、6、7

●社外取締役候補者とした理由

教育者として豊富な経験を有しているだけではなく、経営 者として挑戦意欲にも富んでおり、人材教育と経営の両面に ついて有意義な意見や指摘をいただいていることから、当社 の選任方針に合致すると判断し、引き続き社外取締役候補者 としました。

2019年 6月 日新火災海上保険株式会社 社外取締役、

現在に至る

■所有する当社株式の数 > 0株

【2020年度における取締役会出席回数 】10/11回

取締役在任年数 > 5年

●略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1986年 4月 都内私立女子一貫校 勤務

1989年 4月 学校法人品川女子学院 勤務

2006年 4月 学校法人品川女子学院 校長

2014年 9月 教育再生実行会議(内閣府)委員、

現在に至る

2016年 2月 当社 社外取締役、現在に至る

2017年 4月 学校法人品川女子学院 理事長、現在に至る 学校法人品川女子学院 中等部校長

2018年 4月 カルチュア・コンビニエンス・クラブ 株式会社 社外取締役、現在に至る

当社との特別の利害関係



候補者番号 新任 社外 独立 就任予定 かしわ き

(注) 1、4、8

(1957年9月6日生)

●社外取締役候補者とした理由

事業会社の経営者としての豊富な経験と高い見識を有し ており、客観的な視点から有益な意見や指摘をいただける ものと判断し、当社の選任方針に合致することから、社外 取締役候補者としました。

■所有する当社株式の数 > 0株

●略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1981年 4月 株式会社日本リクルートセンター (現 株式会社リクルートホールディングス) 入社

1994年 4月 同社 財務部長

1997年 6月 同社 取締役

2001年 6月 同社 取締役 兼 常務執行役員

2003年 4月 同社 代表取締役 兼 常務執行役員 (COO)

同年 6月 同社 代表取締役社長 兼 COO

2004年 4月 同社 代表取締役社長 兼 CEO

2012年 4月 同社 取締役相談役

同年12月 サントリー食品インターナショナル株式会社 社外取締役

2016年 3月 株式会社アシックス 社外取締役、 現在に至る

同年 5月 株式会社松屋 社外取締役、現在に至る 2018年 6月 株式会社東京放送ホールディングス (現 株式会社TBSホールディングス) 社外取締役、現在に至る

当社との特別の利害関係

- (注) 1. 内田和成氏、漆紫穂子氏および柏木斉氏は、社外取締役候補者です。なお、3氏の社外取締役選任の承認をいただいた場 合には、株式会社東京証券取引所の定めに基づく独立役員となる予定です。
 - 2. 内田和成氏は、ライオン株式会社およびブラザー工業株式会社の社外取締役ですが、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、独立性に影響を与えるおそれはありません。
 - 3. 漆紫穂子氏は、カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社および日新火災海上保険株式会社の社外取締役ですが、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、独立性に影響を与えるおそ れはありません。
 - 4. 柏木斉氏は、株式会社アシックス、株式会社松屋および株式会社TBSホールディングスの社外取締役ですが、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、独立性に影響を与えるおそれはあ りません。
 - 5. 内田和成氏の当社社外取締役としての在任期間は、本株主総会終結の時をもって6年となります。なお、2012年2月28 日から2015年2月26日までの3年間、当社の社外監査役でした。
 - 6. 漆紫穂子氏の当社社外取締役としての在任期間は、本株主総会終結の時をもって5年となります。なお、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していましたが、当社の社外役員の独 立性基準を満たしており、独立性に影響を与えるおそれはありません。
 - 7. 内田和成氏および漆紫穂子氏とは、会社法第427条第1項および当社定款第28条の規定に基づく責任限定契約を締結し ており、両氏の社外取締役選任の承認をいただいた場合には、当該契約を継続する予定です。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おり、また責任限定が認められるのは、両氏がその職務を 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。
 - 8. 柏木斉氏の社外取締役選仟の承認をいただいた場合には、会社法第427条第1項および当社定款第28条の規定に基づく 責任限定契約を締結する予定です。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、また責任限定が認められるのは、同氏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るものとします。

【取締役・監査役の選任を行うに当たっての方針と手続】

<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・資本効率など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、その責務を果た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など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など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

<役員候補者の指名手続>

取締役、監査役の各候補者の指名については、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。

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。

【社外役員の独立性基準】

会社法に定める社外取締役、社外監査役の独立性については、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、公認会計士など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

【本株主総会終了後の取締役会および監査役会の体制(予定)について】

(社外) 社外取締役または社外監査役 (独立) 独立役員 ○指名・報酬委員会委員 (●は委員長)

氏名	地位	担当		
中島周	取締役会長	取締役会議長 コンプライアンス および ブランド担当		0
長南 収	代表取締役	社長執行役員 海外、マーケティング担当		0
井上 伸雄	取締役	常務執行役員 コーポレート担当(中期経営計画推進、グループガバナンス、 リスクマネジメント および サステナビリティ担当含む)		0
佐藤 誠也	取締役	常務執行役員 市販用市場統括		
濱千代 善規	取締役	上席執行役員 研究開発、ファインケミカル、知的財産 および 食と健康推進プロジェクト担当 兼 研究開発本部長		
渡邊 龍太	取締役	上席執行役員 生産・品質担当		
内田 和成	社外取締役		社外 独立	•
漆 紫穂子	社外取締役		社外(独立)	0
柏木 斉	社外取締役		社外(独立)	0
横小路 喜代隆	監査役	常勤		
山形 徳光	監査役	常勤		
武石 惠美子	社外監査役		社外(独立)	
寺脇 一峰	社外監査役		社外(独立)	0
熊平 美香	社外監査役		社外(独立)	

⁽注) 地位および担当は当社グループのものです。

第3号議案

取締役賞与支給の件

2020年度末時点の社外取締役を除く取締役9名に対し、2020年度の業績などを勘案して、取締役賞与総額93,310千円を支給することとし、各取締役に対する金額は、取締役会にご一任願いたいと存じます。

賞与の算定方法は、20ページをご参照ください。

なお、2020年度の賞与は、業績等を勘案して賞与基準額に対しては16,360千円の減額となっています。

2020年度の月額報酬および賞与の金額については、45ページに掲載しています。

第4号議案

取締役報酬額改定の件

当社の取締役報酬額は、1995年2月24日開催の第82回定時株主総会において、月額35百万円以内との決議をいただき、今日に至っております。この度、将来の報酬制度の見直しや経営体制の変更も見据えて、取締役の報酬額を、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)に改めたいと存じます。

なお、取締役の報酬額には、従来どおり、使用人兼務取締役の使用人分給与(賞与を含む)は 含まないものとします。

また、現在の取締役は11名(うち社外取締役2名)でありますが、第2号議案が原案どおり 承認可決されますと、取締役の員数は9名(うち社外取締役3名)となります。

【役員報酬の決定方針】

取締役の報酬は月額報酬および賞与としています。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います。なお、社外取締役に対しては賞与を支給しません。

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います。

なお、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です。

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

- 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、当社の経営環境など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エイトを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。
- (注) 第9次中期経営計画は、事業環境の大きな変化に鑑みて2年間で終了させ、新たに2021-2024年度の第10次中期経営計画を 策定しました。これに伴い、2024年度までの取締役賞与の算定方法については、現在の基本設計は維持しながら、考課指標の 項目や配分を再設定するとともに、各取締役のミッションをより明確にするなどの見直しを行いました。

以 上

事業報告

経営戦略の進捗

企業集団の現況に関する事項

2020年度の事業状況 (2019年12月1日から2020年11月30日まで)

事業の経過および成果

事業環境

2020年度の日本経済は、新型コロナウイルス感染症拡大により緊急事態宣言が発出されるなど、経済活動は大きく制限されました。緊急事態宣言解除後は徐々に経済活動が回復しているものの、依然として新型コロナウイルス感染症の影響が拡大するなど先行きが不透明な状況が続きました。

食品業界においては、外出自粛や営業時間短縮の要請などにより外食需要が低迷する一方で、巣ごもり 消費による内食へのシフトやデリバリー・テイクアウト需要の高まりなど、食の消費行動で大きな変化が 牛じました。

食品物流業界においても、緊急事態宣言を受け外食需要が大きく減退したことに加え、内食需要の急激な高まりにより、商品配送に関わる調整や人手の確保が取りづらい状況が続きました。

当社グループ(当社および連結子会社)の状況

2020年度は、新型コロナウイルス感染症拡大により、食生活に関わる変化が業績に大きく影響を及ぼしました。内食需要の高まりにより家庭用商品は伸長しましたが、業務用商品の販売数量減少により、前年度に比べ減収となりました。

販売費及び一般管理費などのコスト抑制に努めたことにより、下期の営業利益は前年度に比べ増益となりましたが、上期の新型コロナウイルス感染症による業績影響を補うことができず、通期では営業利益、経常利益および親会社株主に帰属する当期純利益ともに減益となりました。

主な業績指標

売上高

5,311億円

前年度比

2.7%減少

営業利益

283億円

前年度比

11.7%減少

親会社株主に帰属する当期純利益

114 億円

前年度比

39.1%減少

財産および損益の状況

単位:億円

項目	2017年度 2016年12月1日から 2017年11月30日まで	2018年度 2017年12月 1日から 2018年11月30日まで	2019年度 2018年12月 1 日から 2019年11月30日まで	2020年度 2019年12月 1 日から 2020年11月30日まで	前年度比増減額	前年度比増減率
売上高	5,617	5,735	5,457	5,311	△146	△2.7%
営業利益	313	331	320	283	△37	△11.7%
経常利益	325	343	333	290	△43	△12.9%
親会社株主に帰属する 当期純利益	181	183	187	114	△73	△39.1%
1 株当たり当期純利益 (円)	121.05	124.85	130.72	79.55	△51.17	△39.1%
総資産額	4,177	4,197	4,443	4,517	74	1.7%
純資産額	2,634	2,661	2,768	2,854	86	3.1%
1株当たり純資産額 (円)	1,539.94	1,582.27	1,646.73	1,674.58	27.85	1.7%
ROE (自己資本利益率) (%)	8.2	8.1	8.1	4.8	_	_
ROA (総資産利益率) (%)	8.1	8.2	7.7	6.5	_	_

⁽注) 2019年度の期首より、「「税効果会計に係る会計基準」の一部改正」等を適用しています。過年度数値については、当該会計基準等を遡及適用後の数値となっています。前年度比増減については、百万円未満を切り捨てた金額で計算しています。

事業別展開

事業別売上高・営業利益

単位:億円

学术 加州上同"	古未们皿				単位:億円
事業区分	2019年度 2018年12月1日から 2019年11月30日まで	2020年度 2019年12月1日から 2020年11月30日まで	前年度比增減額	前年度比增減率	2020年度の構成比
売上高の内訳					
●調理・調味料	1,852	1,802	△50	△2.7%	1.1%
●サラダ・惣菜	903	909	6	0.7%	1.5%
●タマゴ	1,000	891	△109	△10.9%	26.4% 33.9%
●フルーツ ソリューション	156	165	8	5.3%	売上高
●ファインケミカル	83	79	△4	△4.9%	5,311億円
●物流	1,410	1,404	△6	△0.4%	3.1% 16.8% 17.1%
●共通	53	60	8	14.9%	
合計	5,457	5,311	△146	△2.7%	
営業利益の内訳					
●調理・調味料	216	224	8	3.5%	
●サラダ・惣菜	32	37	5	14.8%	3.8%
●タマゴ	74	33	△41	△55.8%	8.1%
●フルーツ ソリューション	3	6	2	79.8%	9.4% 営業利益
●ファインケミカル	12	12	△1	△6.5%	283億円
●物流	41	28	△13	△31.4%	10.4%
●共通	13	13	△0	△1.5%	1.6%
全社費用	△72	△69	3	_	※全社費用を除いて計算して
合計	320	283	△37	△11.7%	います。

⁽注) 各事業に按分できない費用を「全社費用」と区分しました。前年度比増減、2020年度の構成比については、百万円未満を切り 捨てた金額で計算しています。

調理•調味料事業

主な事業内容

2020年度報告

マヨネーズ・ドレッシング類、食酢、パスタソース、育児食、介護食など



マヨネーズ



ドレッシング



パスタソース

売 上 高 1,802億円(前年度比 2.7%減少) 営業利益 224億円(前年度比 3.5%増加)

国内・海外ともに新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、業務用商品の販売が減少しましたが、 巣ごもり消費による内食へのシフトによりマヨネーズやドレッシングなどの家庭用商品の販売が増加しました。また、コストの抑制に努めたことにより営業利益は増益となりました。

サラダ・惣菜事業

主な事業内容

サラダ、惣菜、パッケージサラダなど



ポテトサラダ



パッケージサラダ

売 上 高 909億円(前年度比 0.7%増加) 営業利益 37億円(前年度比 14.8%増加)

2020年度報告

新型コロナウイルス感染症拡大による外出自粛などにより、消費期限を延長した千切りキャベツが買い物頻度が減少したお客様のニーズをとらえました。また、内食需要の高まりによりポテトサラダなどの惣菜が伸長し、売上・利益ともに増加しました。

タマゴ事業

主な事業内容

液卵、凍結卵、乾燥卵、タマゴスプレッド、 厚焼卵、錦糸卵など



売上高

党業利益





ふっくら料亭風 たまごやき

891 億円 (前年度比 10.9%減少) 33 億円 (前年度比 55.8%減少)

2020年度報告

新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、外食・製菓メーカー向け商品の販売数量が減少したことにより、売上・利益ともに減少しました。また、2020年7月に北米タマゴ事業の株式譲渡を行いました。

フルーツ ソリューション事業





55ジャム

まるごと果実

主な事業内容

ジャム類、フルーツ加工品など

2020年度報告

売上高 165億円(前年度比 5.3%增加) 営業利益 6億円(前年度比 79.8%増加)

発売50周年を迎えたアヲハタ55ジャムやまるごと果実などの家庭用商品が伸長し、売上・利益とも に増加しました。

ファインケミカル事業

主な事業内容

2020年度報告

ヒアルロン酸など

ヒアルロン酸配合 機能性表示食品

> 酢酸菌配合 機能性表示食品



売上高

79億円(前年度比 4.9%減少)

売 上 高 1.404億円(前年度比 0.4%減少)

28億円(前年度比31.4%減少)

営業利益 12億円(前年度比 6.5%減少)

サプリメントやスキンケア商品などを販売している通販ビジネスは好調に推移しましたが、加工 メーカー向けヒアルロン酸の販売不振により売上・利益ともに減少しました。

主な事業内容

食品の運送、保管など

新型コロナウイルス感染症拡大による影響を受け、取り扱い量が減少したことに 加え、新センター立ち上げによる費用増加により売上・利益ともに減少しました。

共通事業

主な事業内容

食品や食品製造機械の販売など

2020年度報告

売上高 60億円(前年度比14.9%増加) 13億円(前年度比 1.5%減少) 営業利益

新型コロナウイルス感染症拡大防止の取り組み

当社グループでは、従業員と家族、お客様・お取引先をはじめとするステークホルダーの皆様の安全確保を最優 先に考慮し、新型コロナウイルス感染症の拡大防止に努めています。

企業としての社会的責務を果たしていくため、「新型コロナウイルス感染症対策基本方針」を定め、下記の取り組みを行っています。

1 国や自治体の対策に協力し、 感染リスクを抑制する

国や各自治体のガイドラインに基づき感染防止策の徹底を行っています。 (体調管理、行動履歴の記録、手洗い・消毒の励行など) また、在宅勤務やフレックス勤務・時差出勤の活用、それに伴うオン ライン・モバイル環境の整備と拡充などに取り組んできました。 さらに、「従業員相談窓口」を開設し、変化する環境下での不安解消や ストレス軽減などメンタルヘルス不調の予防に努めました。



在宅勤務

2 食品メーカーとしての使命を果たす

お客様へ安全・安心な商品を継続して供給し続けることが当社の使命であると考えています。

需要の変化に柔軟に対応できる体制を整えるとともに、「おうちじかん」 を楽しく過ごしていただけるよう、料理レシピなどのコンテンツを発 信しています。



「おうちごはんとっておきレシピ」サイト

3 キューピーならではの社会的な 貢献を行う

子どもを中心とした地域社会や、医療従事者の方々など、当社ならでは の食を通じた支援活動を実施しています。



キユーピーみらいたまご財団を通じた子ども食堂への卵殻米※の寄贈

2020年度の主なトピックス

┃ キユーピーグループの新たな挑戦 ┃ 「フレッシュストック™」を開始

近年の共働き世帯の増加、さらには新型コロナウイルス感染症の影響で、買い物行動や家庭内での料理行動は大きく変化しています。「フレッシュストック™」では、忙しいお客様が、買いだめをされた生鮮食品を、日々の食事で手軽にフレッシュな味わいの料理を楽しめるためのラインアップを提案します。

具体的には、業務用でプロに認められてきた「調理ソース」、日持ちとおいしさを両立させた「パッケージ惣菜」、むかない・割らない・調理しないで食べられる「たまご」など、バラエティ溢れる商品でお客様のニーズに迅速に対応していきます。



「フレッシュストック™」 商品一覧(テスト販売を含む)

■ A I やロボットの活用で■ イノベーションの創出

野菜などの原料に入り込んだ異物の検出や、 惣菜盛り付け作業のロボット化、さらには 工場の勤務シフトの作成など、AIや ロボットを活用したイノベーションの創出 に取り組んでいます。

これらの取り組みは、国が推進する「令和 2年度 イノベーション創出強化研究推進 事業」や「令和2年度 革新的ロボット研究 開発等基盤構築事業」に採択されました。 多くの企業が抱える課題に、パートナー 企業とともに解決に向けて前進していき ます。

キユーピー マヨネーズが 野口宇宙飛行士の携行品として宇宙へ

野口聡一宇宙飛行士の約6カ月にわたる国際宇宙ステーション(ISS)長期滞在ミッションの携行品として、JAXA公式サイト内にて公表されています。

キューピー マヨネーズは、2007年6月に日本国内で製造された初の「宇宙日本食」の一つとしてJAXAから認証されています。今後も、宇宙と地球の暮らしにおける食と健康に貢献できるよう、取り組みを継続していきます。



宇宙日本食「マヨネーズ」

新商品トピックス





キユーピー 燻製マヨネーズ

スモークビネガーを使用し ました。マヨネーズ本来の おいしさはそのままに、燻 製の深い香りを味わえます。



レシピ例 大人の燻製ポテトサラダ

3月上旬新発売



キユーピー あえるパスタソース 和風とりそぼろ

まろやかでコクのある醤油 にとりそぼろを加えた、ほん のり甘い和風ソースです。

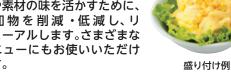


レシピ例

きのこの和風とりそぼろうどん

3月上旬 リニューアル キユーピーのたまご つぶしてつくろう シリーズ

卵や素材の味を活かすために、 添加物を削減・低減し、リ ニューアルします。さまざまな メニューにもお使いいただけ ます。









マカロニサラダ

たまごサラダ

ポテトサラダ

掲載しているレシピの詳細は、当社ウェブサイトをご覧ください。

キユーピー とっておきレシピ



2月上旬 新発売

キユートピア ハンデコルテ

キユートピアシリーズの新商品として、 独自開発の3種類の機能性ヒアルロン 酸を配合した「手」と「首」のケアクリー ムです。自社の研究開発で得たデータ に基づき、必要な量をしっかりと配合 しています。肌にうるおいとハリを与 え、エイジレスな美しさを実現します。



詳細は当社グループのオンラインショップまたは下記お問い合わせ 先にてご確認ください。

キユーピーウエルネス



●お問い合わせ先

通話料無料

株式会社トウ・キユーピー oo 0120-0365-11

【受付時間】9:00~21:00(年中無休/年末年始除く)

2021-2024年度 中期経営計画

当社グループは、「食で多くの方々に笑顔をお届けできる存在でありたい」という想いのもと、長期ビジョン 「キューピーグループ 2030ビジョン」を掲げ、世界の食と健康に貢献するグループをめざしています。

2030ビジョンの達成に向け掲げた2019-2021年度中期経営計画では、国内での持続的成長と海外での成長加 速の実現を方針として経営を進めてきましたが、新型コロナウイルス感染症拡大など大きな環境変化による業績 への影響を踏まえ、新たに2021年度からの4年間を対象とする中期経営計画を策定しました。

グループ経営方針

2021-2024年度中期経営計画では、 「持続的成長を実現する体質への転換し をテーマに取り組みを進めていきます。

海外を成長ドライバーとして、中国・ 東南アジアを中心に経営資源を投下し ていくとともに、北米での展開を強化し ていきます。中国市場向けの展開を拡大 するため、2021年1月に中国で4つ日 の生産拠点となる広州工場が稼働しまし た。最新鋭の設備と考え方を取り入れた 工場で、生産性の大幅な向上が見込まれ ており、伸長する中国市場の拡大を加速 していきます。

国内では、市場担当制へ移行し、モノ (商品) 視点から市場を軸としたお客様 視点に転換することにより、お客様の 食生活における悩みの解決や新たな食 シーンの創造につながるような商品や サービスをスピーディーに提案してい きます。

めざす姿 2030ビジョン

2021-2024年度 中期経営計画テーマ

持続的成長を実現する体質への転換

利益体質の強化と新たな食生活創造

海外を成長ドライバーとし、国内は市場担当制の導入でお客様の ニーズに対応する

【重点領域】

サラダ(調味料を含む)とタマゴ

【海外エリア】 中国、東南アジアを中核に北米を強化する

【重点指標】

ROE 8%以上、営業利益率 7.5%、海外売上高伸長率 年率10%以上

社会・地球環境への 取り組みを強化

【重点的な取り組み】

- ●健康寿命延伸への貢献と 子どもの心と体の健康支援
- ●資源の有効活用と 循環型経済の実現
- ●気候変動への対応

多様な人材が活躍できる 仕組みづくり※

【重点的な取り組み】

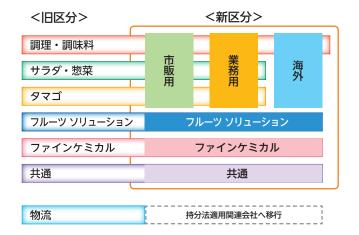
- ●グループ人材の流動化を促進
- ●部門外の取り組みへの 参画機会の拡大
- ●学びの場を拡充

※多様性指標の一つである女性管理職比率(対象:キユーピー(株))は、 2024年度で18%、2030年度で30%をめざします。

報告セグメントの変更について

2021年度より、事業担当制から市場を軸とした体制に移行し、お客様や市場のニーズ、環境変化に対応していくため、以下のとおり報告セグメントを変更します。

- ・国内を中心とした「調理・調味料」「サラダ・惣菜」 「タマゴ」は、「市販用」「業務用」へ再編
- ・「調理・調味料」に含まれていた海外部分を分離し、 「海外」を新設
- ・「物流」は、持分法適用関連会社へ移行



2021-2024年度中期経営計画 経営指標

	2020年度実績 (遡及後)	2024年度目標
ROE(自己資本利益率)	4.8%	8%以上
営業利益率	6.5%	7.5%
海外売上高伸長率(現地通貨ベース)	(前年度比) 3.8%	(年率)10%以上

- (注) 1. 2020年度実績(遡及後)は、物流事業を除いた数値を記載しています。
 - 2. 海外売上高伸長率(現地通貨ベース)は、北米タマゴ事業の業績を含んでいません。

キャッシュ・フローの配分

営業キャッシュ・フローを累計で1,400億円創出 する計画です。

設備投資は、最適生産体制の構築、海外での成長 投資、IT・デジタル化の推進、環境・社会整備への 投資など約700億円を使用する見込みです。

配当金の決定は、1株当たり年間配当金45円以上を前提に、配当性向35%以上を基準とし、自己株式取得を含めた株主還元施策を実施予定です。



2021年度 連結業績計画

単位:億円

	2020年度 (遡及後)	2021年度計画
売上高	3,907	4,000
営業利益	255	264
経常利益	_	278
親会社株主に帰属する当期純利益	114	150
ROE(自己資本利益率)	4.8%	6.3%
営業利益率	6.5%	6.6%
海外売上高伸長率(現地通貨ベース)	3.8%	16.6%

単位:億円

	売_	L高	営業利益		
セグメント別	2020年度 (遡及後)	2021年度計画	2020年度 (遡及後)	2021年度計画	
市販用	1,681	1,700	158	146	
業務用	1,451	1,510	78	97	
海外	472	500	49	54	
フルーツ ソリューション	165	173	6	8	
ファインケミカル	78	84	12	11	
共通	60	33	14	10	
全社費用	_	_	△61	△62	
合計	3,907	4,000	255	264	

⁽注) 1. 2020年度(遡及後)は、物流事業を除いた数値を記載しています。

^{2. 2020}年度(遡及後)の経常利益は、正確な算出が困難なため、記載していません。

^{3.} 海外売上高伸長率(現地通貨ベース)は、北米タマゴ事業の業績を含んでいません。

剰余金の配当等の決定に関する方針

当社では、配当金を最優先とした株主還元を行うことを基本に、中期経営計画ごとに設定する方針に基づいた株主還元を行っています。

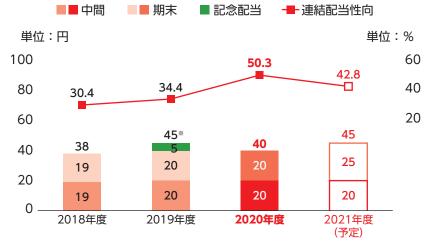
2020年11月期の配当金の決定に際しては、連結配当性向30%以上を維持することを原則としつつ、連結自己資本配当率2.2%を目安としており、期末配当金は1株当たり20円となります。年間配当金は、8月に実施した中間配当金20円を含め1株当たり40円(連結配当性向50.3%、連結自己資本配当率2.4%)となります。

なお、2021-2024年度における株主還元の考え方は、1株当たり年間配当金45円以上を前提に、連結配当性向35%以上を基準とするとともに、4年間累計の総還元性向で50%以上を目安とします。

2021年11月期の配当金は、1株当たり中間配当金20円、期末配当金25円、年間配当金45円(連結配 当性向42.8%)を予想しています。

なお、当社は連結配当規制適用会社です。

1株当たり配当金の推移



2020年度 期末 1 株当たり配当金 **20**円 (中間20円、年間40円)

※2019年度は、創業100周年記念配当5円を含んでいます。

2021-2024年度における株主還元について

株主還元の基本方針

- ・中期経営計画ごとに還元方針を決定
- ・長期的に着実な増配をめざす

配当金決定の基準

1株当たり配当金 45円以上

連結配当性向 35%以上 4年間累計の総還元性向50%以上を目安

海外展開

中国・東南アジアに加えて、北米の展開を加速

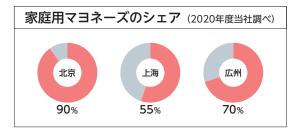
海外を成長ドライバーとして展開を進めていきます。中国と東南アジアを中心に人材、商品開発、マーケティング、ガバナンスなどの経営基盤の強化を行うために経営資源を集中的に投下し、成長を加速させていきます。さらに北米での需要開拓を積極的に行っていきます。

また、従来の店舗での販促活動とデジタルマーケティングの活用を融合することにより、ブランド認知率と商品使用率の向上に取り組みます。

中国

1993年に進出して以来、中国市場向けのマヨネーズやドレッシングの製造・販売を行い、サラダやパンなどの料理の広がりに合わせたメニュー提案を進め、「丘比(キューピー)」ブランドの認知度向上に取り組んできました。

2021年1月に稼働した4つ目の生産拠点となる広州工場(広州丘比食品有限公司)は、最新鋭の自動化ラインで生産性の大幅な向上と、オール電化による環境モデル工場として開設しました。中国全土にある拠点を活かして、成長が続く中国市場への対応力を高めていきます。





中国のマヨネーズ・ ドレッシング



広州丘比食品有限公司の 外観

東南アジア

1987年にタイに進出して以来、2010年マレーシア、2012年ベトナム、2014年インドネシアに工場を稼働させ、東南アジアにおける生産体制を整備しました。また、2018年フィリピン、2020年シンガポールに販売会社を設立しました。

各エリアの食文化に合わせ、現地の食材とキューピーの商品を組み合わせた、ローカルメニューへの提案を進めています。今後は、4つの生産拠点と2つの販売拠点を活かし、周辺国への展開をさらに強化していきます。

北米

1982年からマヨネーズやドレッシングなどの製造・販売を行っています。2020年7月に、北米タマゴ事業の事業譲渡を行いました。今後はマヨネーズ・ドレッシングを中心に販売を強化し、北米におけるブランド認知を広げていきます。

欧州・輸出

日本からの輸出先は約40の国と地域にのぼり、 KEWPIEブランドのマヨネーズや深煎りごまドレッシングを中心に販売を拡大し、ブランドの浸透を図っていきます。

海外エリア別 業績

単位:億円

								+12 · 121]
		売」	上高			事業	利益	
	2019年度	2020年度	前年度比 増減額	前年度比 増減率	2019年度	2020年度	前年度比 増減額	前年度比 増減率
中国	203	188	△14	△7%	30	26	△4	△13%
東南アジア	111	118	7	7%	8	13	5	67%
北米 (米国)	122	120	△2	△2%	6	8	1	17%
欧州	28	22	△6	△21%	△3	△3	0	_
輸出	41	38	△4	△9%	8	6	△1	△16%
その他費用	_	_	_	_	△3	△2	1	_
合計	505	486	△19	△4%	45	48	3	6%

海外エリア別 計画

単位:億円

		売上高				事業	利益	
	2020年度 (遡及後)	2021年度 計画	前年度比 増減額	前年度比 増減率	2020年度 (遡及後)	2021年度 計画	前年度比 増減額	前年度比 増減率
中国	188	230	42	22%	26	32	6	24%
東南アジア	118	126	8	7%	13	13	0	2%
北米	120	89	△31	△26%	8	9	1	18%
その他	46	55	9	20%	3	0	△3	△100%
合計	472	500	28	6%	49	54	5	9%

- (注) 1. 海外子会社の数値は、10月から9月までを対象としています。
 - 2. 計画では、欧州・輸出は「その他」へ再編しています。
 - 3. エリア別に按分できない費用を「その他費用」としていましたが、2021年度より、全社費用として按分することにしました。
 - 4. 2019年度および2020年度の数値には、2020年度に株式譲渡を行った北米タマゴ事業の数字が含まれています。

サステナビリティに向けた取り組み

当社グループの想いと事業特性を踏まえ、優先して取り組むべき重点課題と目標を設定しています。 2021-2024年度で新たに策定した中期経営計画に基づき、サステナビリティに向けての重点課題・目標を見直し、プラスチック排出量の削減と再利用を目標に加えました。社会・地球環境に対する企業の責任に向き合い、複雑化する社会課題に対し、バリューチェーン全体で連携し取り組みを進めていくことで、ブランド価値向上に努めていきます。

サステナビリティに向けての重点課題・目標

重点課題	取り組みテーマ	指標	2020年度 実績	2024年度 目標	2030年度 目標
食と健康 への貢献 2 ************************************	健康寿命延伸 への貢献	1人ひとりの食のパートナーとして ・1日当たりの野菜摂取量の目標値350gの達成に貢献 ・たんぱく質の摂取に貢献するために卵の消費量アップを推進			
	子どもの心と体の 健康支援	私たちの活動で創る 子どもの笑顔の数 (2019年度からの累計)	17.7万人	40万人以上	100万人以上
資源の 有効活用・ 循環 ○○	野菜未利用部 (キャベツなど)	未利用部の有効活用度	40.0%	50%以上	90%以上
	食品ロスの削減 (商品廃棄量削減)	商品廃棄量削減率 (2015年度比)	11.6%	35%以上	50%以上
	プラスチック排出 削減と再利用	プラスチック排出量削減率 (2018年度比)	_	8%以上	30%以上
気候変動 への対応 7 ###### 18 ############################	CO2排出量の削減	CO2排出量削減率 (2013年度比)	10.5%	20%以上	35%以上

具体的な取り組みテーマ

食と健康への貢献

- ・商品開発やメニュー提案を通 じた野菜摂取量増加の推進
- ・工場見学や講演会などによる 食育活動



調理例

資源の有効活用・循環

- ・野菜未利用部の肥料化、飼料化
- ・商品廃棄量削減に向け、需要と 供給のマッチングの一層の推進
- ・プラスチックの軽量化、薄肉化、 代替素材の研究



再生プラスチックを外装に使用したドレッシング

気候変動への対応

- ・製造工程の見直し
- ・再生可能エネルギーの計画策定
- ・モーダルシフト
- ・ 積載効率の向上



鉄道・船舶積載用コンテナ

2020年度の主な取り組み

食と健康への貢献

withコロナにおける新たな食育活動 オンライン見学を開始

2020年10月からマヨテラスでオンライン見学を開始しました。小学校向けにはオンラインでの工場見学や、マヨネーズ教室も行っています。

社会の状況に合わせた食育体験で、さませた食体をで、ふないの美額があるに、ないのであるに取り組んでいます。



マヨテラスオンライン見学配信の様子

ご予約はウェブサイトからお願いいたします。

マヨテラス オンライン見学



環活動が て社会的 題解決(組んで) が開ます。

資源の有効活用・循環

第7回「食品産業もったいない大賞」 農林水産省食料産業局長賞を受賞

当社とキューピータマゴ(株)は、長年取り組んでいる 卵殻と卵殻膜の価値探求と、食と健康への貢献が評価 され、受賞しました。

「食品産業もったいない大賞」での受賞は、「野菜の未利 用部を活用した資源循環の推進」で受賞した昨年に続

き2度目です。 今後も、さま ざまな資源 環活動を通し て社会的な課 題解決に取り 組んでいきま



表彰式の様子

キユーピーグループの理念

当社グループは、人が生きていくうえで欠かすことのできない食の分野を受け持つ企業集団として、「おいしさ・やさしさ・ユニークさ」をもって、世界の人々の食生活と健康に貢献し続けることを使命としています。

今後もグループの理念を大切に共有し、創業以来受け継いできた品質第一主義を貫くとともに、 "キューピーグループならでは"のこだわりある商品とサービスを、心を込めてお届けすることをすべて の役員および従業員が実践していきます。

社 是

楽業偕悦

(らくぎょうかいえつ)

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**』

創始者中島董一郎は若き日に「世の中は横着者やずるい者が得をするように見えることもあるが、長い目で見ると誠実で真面目に努力する人が認められるもの」という主旨の文章に出会い、深い感銘を受けました。以来、生涯を通じて「世の中は存外公平なもの」と信じ、どのような困難にあっても「何が本当か、何が正しいか」を判断基準に創意工夫に努め、お世話になった方々への感謝の心を大切にし続けました。1992年迄は社訓の一つでもあったこの言葉を、私たちは今も大切な教えとして継承しています。

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

グループ規範

当社グループは、社是・社訓を基本とした理念のもと、私たちの活動を支えていただいているお客様、 従業員、お取引先、株主・投資家、地域社会などさまざまな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に、私たちの姿勢を「グループ規範」として表しています。

グループ規範の心を一人ひとりの従業員が理解して誠実に遵守していくことは、企業としての一層 の透明性とお客様からの信頼につながるものと考えています。

倫理規範

(より良い企業市民として守っていくべきこと)

法令の遵守

私たちは、国内外の各種法令、社会的な規範、そして 社内規程を遵守し、高い倫理観を持って企業活動を 行います。

人権の尊重

私たちは、人権を尊重し、人種・国籍・宗教・性別・ 年齢・心身障害等による差別やハラスメント行為 を決して行いません。

公正・健全な企業活動

私たちは、公正・自由な競争を行うとともに、お取引 先や株主・投資家、行政・政治に対して透明で健全 な関係を築きます。

情報セキュリティの徹底

私たちは、お客様・従業員の個人情報やお取引先の 機密情報を大切に取り扱い、不正な開示・使用を行 いません。

反社会的勢力への対応

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。

行動規範

(キユーピーグループらしさを高めるために推進すること)

品質第一主義

私たちは、品質を最優先に安全・安心な商品をはじめ、すべての活動の質を高め、お客様の信頼にお応えします。

ダイバーシティの推進

私たちは、世界で働く従業員一人ひとりの個性や成長する意欲を尊重し、能力が最大限に発揮できるよう努めます。

食育を中心とした社会貢献

私たちは、食育を中心とした社会貢献活動を積極的に行うことで、社会・地域とのより良い共生を図るとともに、食を通じた人々の健康に貢献します。

地球環境への貢献

私たちは、自然の恵みに感謝し、資源の有効活用と 環境保全に真摯に取り組むことで、持続可能な社会 を次世代へつなぎます。

新たな挑戦

私たちは、前向きな失敗に学びながら、新たな挑戦を 続けることで、会社と個人の成長を実現します。

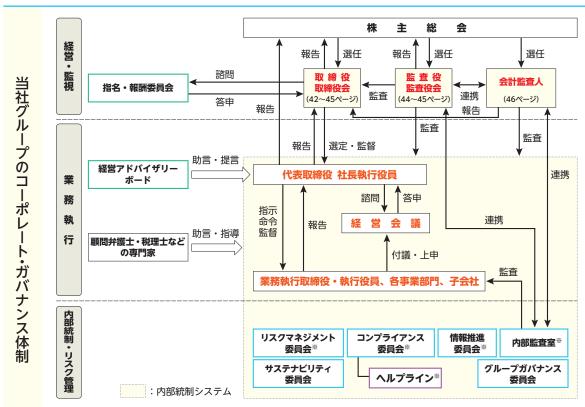
コーポレート・ガバナンス

業務の適正を確保するための体制

企業統治に対する基本的な考え方

当社グループは、効率的な経営によって企業価値の最大化を図るため、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、また経営の成果をお客様、従業員、お取引先、株主・投資家などといったステークホルダーに適切に配分すること、これらを経営上の重要な課題の一つに位置づけています。

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、法令遵守は元よりすべ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いきます。



※ 当社のリスクマネジメント委員会や情報推進委員会は、子会社の代表者も委員となり、それらのリスクについても管理 しています。また、コンプライアンス委員会、内部監査室の活動やヘルプラインについても子会社も対象としています。

指名·報酬委員会

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と妥当性、 透明性を高め、ひ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設置しています。

5名以上の委員(当社の取締役または監査役に限る。現在の委員は6名)で構成され、 委員の半数以上は独立社外役員としています。また、社外取締役の委員の中から選 定される委員長が指名・報酬委員会の議長を務めています。

経営アドバイザリー ボード

当社代表取締役 社長執行役員の諮問機関として設置しています。社外委員として有識者4名と当社の代表取締役 社長執行役員に加え、議題に応じてほかの取締役などが参加しています。定例会を年間で2回開催し、必要がある場合は随時行います。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ています。

リスクマネジメント 委員会

当社のリスクマネジメント基本規程により、全社的なリスクに関しては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で情報を共有し、そのリスクの評価、優先順位および対応策などを総括的に管理しています。また、リスクマネジメント担当取締役は、全社的リスクの評価や対応の方針・状況などを定期的に取締役会へ報告しています。

コンプライアンス 委員会

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推進に関する企画、啓発および教育などを行っていま す。また、コンプライアンス担当取締役は、係る活動を定期的に取締役会に報告して います。

公益通報者保護制度に対応した内部通報体制として、通報窓口の情報受領者に第三者機関や社外の弁護士を含む「ヘルプライン」を設置しています。情報受領者から報告を受けたコンプライアンス調査会が事実関係を調査し、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に公表するとともに、全社的に再発防止策を実施しています。

情報推進 委員会

情報セキュリティに関して、会社情報取扱規程、個人情報保護基本規程およびそれらに関する各管理マニュアルを制定し、これらにしたがって情報の保存・管理を行っています。また、各規程などの運用状況の検証や見直し、情報管理に係る従業員教育も実施しています。

内部監査室

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、 合法性と合理性の観点から内部監査を行っています。また、財務報告に係る内部統 制の有効性評価の計画・実施も行っています。

サステナビリティ 委員会

サステナビリティの実現に向けた重点課題(特に環境面)および目標の決定と取り組みの推進を主な役割として、2020年度に新設し、活動を開始しています。社会・環境関係の一部の全社的リスクについては、サステナビリティ委員会が総括的に管理します。

グループガバナンス 委員会

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を主な役割として、2020年度に新設し、活動を開始しています。

会社法第362条第5項に基づき、取締役会において、当社の「内部統制システム構築の基本方針」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ているものです。

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、効率的で適法な企業体制をつくることを目的としています。

なお、当社は創業の精神として社是・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ことから、取締役は経営判断においても この企業風土を尊重しています。

そして、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ます。また、グループ規範を定め、当社グループの尊重 する価値観ととるべき行動を公開しており、取締役はこれらを遵守する義務を負っています。

2020年度における内部統制システムの運用状況は、大略下記のとおりです。

- (1) 法令・定款への適合を確保するための体制
- ・国内各事業所において、不適切行為撲滅活動として行為類型ごとに各職場でのミーティングを 実施するなど、グループ従業員の啓発を強化しました。
- (2) 損失の危険の管理に関する体制
- ・「労務」「品質」「海外」「アニマル・ウェルフェア」「情報システムトラブル」「新型コロナウイルス感染症」を全社的な主要リスクに位置づけ、リスクマネジメント委員会を中心にリスク低減を推進しました。
- ・新たにサステナビリティ委員会(事務局は新設のサステナビリティ推進部)を設置し、環境面での主要リスク対応として、プラスチックやCO2排出量削減のための取り組みを主導しました。
- ・新型コロナウイルス感染症の拡大に対応するため緊急対策本部を設置し、その下に①感染症対策、②商品供給、③社会貢献の3分科会を置いて対策を講じるとともに、事態の推移に応じて 適切な指示を適宜社内に発信できる体制を構築しました。
- (3) 効率的な職務執行を確保するための体制
- ・お客様思考や生活実態の変化に迅速に対応するために新規市場開発担当を新設したほか、同担当を中心に企画した「フレッシュストック™」を推進するための組織人員体制の整備と実行計画の明確化を進めました。
- ・事業環境の変化に対応し、当社グループを持続的な成長を実現できる体質に転換することを目的に、2021-2024年度を対象とする第10次中期経営計画を策定しました。
- ・資源投下の適正化および付加価値と生産性の向上のため、第10次中期経営計画における「利益管理に関する指針」として、投資、業務改革および数値計画作成における指針を定めました。
- ・当社グループの I T 基幹システムを刷新するプロジェクトでは、新システムの要件定義に基づく基本設計と開発を行ったほか、導入によるコストと効果を精査するとともに、テストや教育の準備を進めました。
- (4) 企業集団における業務の適正を確保するための体制
- ・グループ経営の実践における基本的な考え方と各組織の役割・責任を明文化したほか、新たに グループガバナンス委員会を設置し、「決裁に関する方針」を策定するなど迅速で適切な意思決 定を行うための取り組みを進めました。
- ・「品質対話」の54事業所での実施、海外における品質基準の標準化、国内外の原料仕入先や製造委託先の監査強化など、品質保証体制を強化する取り組みを進めました。
- (5) 監査役の実効的な監査を確保するための体制
- ・常勤監査役間で自らが主に担当する事業を取り決め、また監査対象の事業所選定では内部監査 部門と調整するなど、効率的な監査の実施に努めました。

取締役会の実効性評価

当社では、2019年12月から2020年1月にかけて、取締役会の2019年度の実効性評価(第4回)を行い、その結果を踏まえて2020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、外部機関も利用したアンケートを実施しました。アンケート項目は、2019年度の活動の振り返りとして、取締役会における経営課題の徹底議論、リスクマネジメントや指名・報酬委員会の活動共有、役員研修について、変革推進や経営基盤の確保、経営能力向上への貢献度を問うとともに、2020年度に取締役会と指名・報酬委員会で関与・審議すべきテーマや取り組み方法などを問うものとしました。
- ・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、特にリスクマネジメント活動の 定期共有、グループ経営の推進やサステナビリティ目標の達成に向けた取り組みでは一定の成果が出て いるものと評価されましたが、経営上の重要課題に関する議論や経営スキルの学習、活用の点では課題 があり、改善を要するとの結果となりました。

(3) 2020年度に実施した取り組み

- ・経営上の重要課題、リスクマネジメント活動の共有、ダイバーシティ目標やサステナビリティ目標の進 歩状況について、定期的に取締役会に状況を報告したうえで審議、意見交換を行いました。
- ・不確実性への適応力を高めるためにシナリオプランニングをテーマに役員研修を行ったほか、役員他の 関係者を対象にデジタル戦略や企業変革に関する勉強会を実施しました。
- ・新型コロナウイルス感染症の拡大を含む経営環境の激変を踏まえ、将来への足場固めと転換のために、 中期経営計画の刷新およびグループ経営体制の変更を行うこととし、下期の取締役会では、そのための 審議に多くの時間を割きました。

【ご参考】

2020年度の実効性評価(第5回)として、外部機関も利用した役員へのアンケート(2020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2020年12月から2021年1月にかけて実施しました。

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、更なる改善に努めていきます。

「内部統制システム構築の基本方針」と、「株式会社の支配に関する基本方針」については、

インターネット上の当社ウェブサイトに掲載しています。

https://www.kewpie.com/ir/event/meeting/

会社の役員に関する事項

取締役および監査役の状況 (2020年11月30日現在)

社外 社外取締役または社外監査役 **独立** 独立役員 ○指名・報酬委員会委員 (●は委員長)

		地位				氏名	担当および重要を	 な兼職の状況など	
取		役		長		周	取締役会議長 コンプライアンス および ブランド担当、 株式会社中島董商店 取締役社長		0
代	表	取	締	役	長南	収	社長執行役員 カスタマーマー	-ケティング室担当	0
取		締		役	齋藤	謙吾	専務執行役員 タマゴ事業担当	á	
取		締		役	勝山	忠昭	常務執行役員 グループ生産網	——————————————— 统括、品質保証本部担当	
取		締		役	井上	伸雄	常務執行役員 経営推進本部、 コミュニケーション室、リス テナビリティ担当 兼 経営推済		0
取		締		役	佐藤	誠也	常務執行役員 調理・調味料事	業担当、グループ営業統括	
取		締		役	濱千(尤 善規	上席執行役員 ファインケミカル事業担当、ファインケミカル本部、研究開発本部、知的財産室 および 食と健康推進プロジェクト担当 兼 研究開発本部長		
取		締		役	姫野	實	上席執行役員 サラダ・惣菜事	業担当	
取		締		役	篠原	真人	上席執行役員 海外統括、海外	本部担当	
社	外	取	締	役	内田	和成社外独立	早稲田大学商学学術院 教授、 ライオン株式会社 社外取締役 ブラザー工業株式会社 社外取	せ、 以締役	•
						主な活動内容		取締役会出席回数	
					高度な専門第 ています。	□識および幅広し)見識から、経営全般に対する	10/11回	
社	外	取	締	役	漆	紫穂子	学校法人品川女子学院 理事長 教育再生実行会議 (内閣府) 委 カルチュア・コンビニエンス 日新火災海上保険株式会社 を	₹員、 ・クラブ株式会社 社外取締役、	0
						主な活動内容		取締役会出席回数	
		オ教育			営に関する	冨広い見識から、	経営全般に対する意見や指摘	10/11回	

監査役就任後

8/9回

	地位 比名 出当および			担当および重要を	な兼職の状況など					
監		查		役	横小路	各 喜代隆	常勤			
監		査		役	山形	徳光	常勤			
社	外	監	査	役	武石	惠美子	法政大学キャリアデザイン学部 教授、 東京海上日動火災保険株式会社 社外監査役			
						主な活動内容		取締役会出席回数	監査役会出	席回数
	験に	こ加え	た、ノ	事制	観性・中立 度・労働政策 ています。	性を確保すると 策に関する幅広い	ともに、行政分野における経 ¹ 見識から、経営全般に対する	11/11回	12/12	· 🗆
社	外	監	査	役	寺脇	一峰 独立	弁護士、 株式会社商工組合中央金庫 社外監査役、 芝浦機械株式会社 社外取締役、 鹿島建設株式会社 社外監査役			0
						主な活動内容		取締役会出席回数	監査役会出	席回数
							ともに、法律家としての専門 る意見や指摘を述べています。	11/11回	12/12	· 🗆
社	外	監	査	役	熊平	美香社外独立	株式会社エイテッククマヒラ 一般財団法人クマヒラセキュ 昭和女子大学ダイバーシティ 学院長、 一般社団法人21世紀学び研穿 日鍛バルブ株式会社 社外取締	リティ財団 代表理語 ・推進機構キャリア R所 代表理事、		
						主な活動内容		取締役会出席回数	監査役会出	席回数

- (注) 1. 2020年2月27日開催の第107回定時株主総会において、熊平美香氏が新たに監査役に選任され就任いたしました。
 - 2. 当社は、内田和成、漆紫穂子、武石惠美子、寺脇一峰および熊平美香の5氏を、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。

監査役就任後

8/9回

3. 社外取締役および社外監査役の重要な兼職先と当社との間に特別な関係はありません。

経営監視機能の客観性・中立性を確保するとともに、企業変革やリーダー

シップ開発についての幅広い見識から、経営全般に対する意見や指摘を述

- 4. 取締役・監査役の選任を行うに当たっての方針と手続については16ページ、社外役員の独立性基準については17ページをご参照ください。
- 5. 取締役会および監査役会の出席回数は、2020年度を対象としています。

べています。

責任限定契約の内容の概要

当社と社外取締役2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。

取締役および監査役の報酬等の額

区分		支給人数(名)	報酬(百万円)	賞与(百万円)	支給総額(百万円)
取締役	社外取締役を除く	9	237	93	331
社外取締役		2	25	_	25
計		11	263	93	356
監査役	社外監査役を除く	2	42	_	42
社外監査役		3	28	_	28
	計	5	70	_	70
合計		16	333	93	427

- (注) 1. 取締役の報酬は、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、役位別に定めた月額報酬としています。なお、報酬限度額は、1995年2月24日開催の第82回定時株主総会において、使用人分給与を含まず月額35百万円以内と決議しています。
 - 2. 監査役の報酬は、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。
 - 3. 上記の賞与は、2020年度末時点の社外取締役を除く取締役9名に対し、2020年度の業績などを勘案したものであり、本株主総会の第3号議案「取締役賞与支給の件」の承認を得ることにより支払う予定の額です。
 - 4. 上記の支給総額のほか、使用人兼務取締役の使用人分給与相当額(賞与を含む)は15百万円です。
 - 5. 2020年度の役員報酬の決定方針は20ページに記載しています。

会計監査人の状況

(1)会計監査人の名称

EY新日本有限責任監査法人

(2)報酬等の額

	支払額(百万円)
2020年度に係る会計監査人としての報酬等の額	94
当社および当社の子会社が会計監査人に支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	201

- (注) 1. 当社とEY新日本有限責任監査法人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を明確に区分せず、実質的にも区分できませんので、2020年度に係る会計監査人としての報酬等の額にはこれらの合計額を記載しています。
 - 2. 監査役会は、会計監査人の監査計画の内容、会計監査の職務執行状況および報酬見積りの算出根拠などが適切かどうかについて検討した結果、会計監査人の報酬等の額について同意しています。
 - 3. 金額には消費税などを含めていません。

(3)当社に対する会計監査人の対価を伴う非監査業務の内容

当社は、会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務(非監査業務)として、 英文財務諸表作成に係る助言業務などを委託し、対価を支払っています。

(4)会計監査人の解任または不再任の決定の方針

監査役会は、会計監査人が会社法第340条第1項各号に定める項目に該当すると認められる場合は、 監査役全員の同意に基づき、会計監査人を解任します。この場合、監査役会が選定した監査役が、解任後 最初に招集される株主総会において、会計監査人を解任した旨と解任の理由を報告します。

また、監査役会は、会計監査人が職務を適切に執行することが困難であると認められる場合、その他 必要と判断される場合には、会計監査人の解任または不再任に関する議案の内容を決定し、取締役会は当該 決定に基づき、当該議案を株主総会に提出します。

基本情報

(2020年11月30日現在)

会社の株式に関する事項

発行可能株式総数

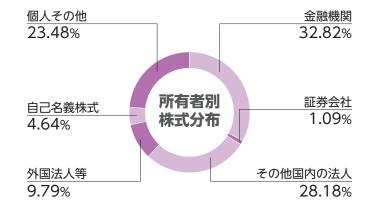
500,000,000株

発行済株式総数

150,000,000株

株主数

123,781名 (前年度末比7,578名增)



大株主の状況

株主名	所有株式数(千株)	所有株比率(%)
株式会社中島董商店	15,071	10.54
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	9,206	6.44
株式会社董花	8,122	5.68
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	7,181	5.02
一般財団法人旗影会	4,251	2.97
株式会社三井住友銀行	3,208	2.24
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 株式会社日本カストディ銀行	3,157	2.21
日本生命保険相互会社	3,039	2.12
第一生命保険株式会社	3,012	2.11
公益財団法人中董奨学会	2,494	1.74

- (注) 1. 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 株式会社日本カストディ銀行の所有株式数3,157千株 は、株式会社みずほ銀行が保有する当社株式を退職給付信託に拠出したものです。
 - 2. 当社は、自己株式を6,959,200株保有しています。
 - 3. 上記の所有株比率は、自己株式を控除して計算しています。

企業集団の現況に関する事項

資金調達の状況

2020年度において、特記すべき資金調達はありません。

主要な借入先・借入額

借入先	借入額(百万円)
シンジケートローン(1)	15,000
シンジケートローン(2)	10,000

- (注) 1. シンジケートローン(1)は、株式会社三井住友銀行を 主幹事とするその他3社からの協調融資によるものです。
 - 2. シンジケートローン (2) は、株式会社三井住友銀行を主幹事とするその他5社からの協調融資によるものです。

設備投資の状況

2020年度に実施した設備投資の総額は26,102百万円です。

事業区分	設備投資額(百万円)	主な内容
●調理・調味料	6,471	マヨネーズ、ドレッシング などの製造設備
●サラダ・惣菜	1,308	サラダ、惣菜などの 製造設備
●タマゴ	5,615	液卵、凍結卵、乾燥卵など の製造設備
●フルーツ ソリューション	562	ジャム類、フルーツ加工品 などの製造設備
●ファインケミカル	698	ヒアルロン酸などの 製造設備
●物流	7,515	倉庫設備、車両運搬具など
●共通	340	ソフトウエアなど
その他*	3,590	グループ基幹システムなど
合計	26,102	

※「その他」は、各事業に按分できない設備投資額です。

●設備投資額と減価償却費の推移



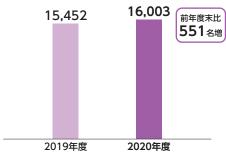


従業員の状況

●当社グループの従業員数 単位: :

単位:名

●当社の従業員数



		男性	女性	計
従業員数	(名)	1,308	1,118	2,426
前年度末比	(名)	27(減)	6(増)	21(減)
平均年齢	(歳)	43.3	37.1	40.5
平均勤続年数	(年)	18.0	12.2	15.3

- (注) 1. 当社グループの従業員数は、就業人員(当社グループからグループ外への出向者を除き、グループ外から当社グループへの出向者を含むほか、嘱託を含む)です。
 - 2. 当社の従業員数は、就業人員(当社から社外への出向者を除き、社外から当社への出向者を含むほか、嘱託を含む)です。
 - 3. 上記のほか、臨時雇用者 (パートタイマー、アルバイトなど) は、当社グループでは期中平均で9,268名 (前年度末比136 名減)、当社では期中平均で男性179名、女性390名の計569名です。

当社の本社および事業所

		事業所	
本	社	東京都渋谷区	
支	店	札幌、東北(宮城県)、関東(埼玉県)、東京、名古屋、 大阪、中四国(広島県)、福岡	
営業	所	北東北(岩手県)、郡山、北関東(栃木県)、新潟、松本、東東京、西東京、横浜、静岡、金沢、東中国(岡山県)、四国(香川県)、南九州(鹿児島県)、那覇	
I	場	階上(青森県)、五霞(茨城県)、中河原(東京都)、 富士吉田(山梨県)、挙母(愛知県)、神戸(兵庫県)、 泉佐野(大阪府)、鳥栖(佐賀県)	
研究開 品質係		仙川キユーポート (東京都調布市)	

(注) 仙川キユーポートには、グループ会社の本社などの機能も集結しています。

基本情報

当社の重要な子会社

キユーピータマゴ株式会社

本 社 所 在 地:東京都調布市

事 業 所: 本社 8 ブロック 4 営業所 23工場

資 本 金:350百万円 当社の議決権比率:100%

主な事業内容

液卵・鶏卵加工品などの製造・販売

キユーピー醸造株式会社

本 社 所 在 地:東京都調布市

事 業 所:本社 研究所 8 営業所 3 駐在

3工場

資 本 金:450百万円 当社の議決権比率:100%

主な事業内容

食酢などの製造・販売

株式会社サラダクラブ

本 社 所 在 地:東京都調布市

事 業 所:本社 5支店 3営業所 7工場

資 本 金:300百万円 当社の議決権比率:51.0%

主な事業内容

生鮮野菜などの加工・販売

デリア食品株式会社

本 社 所 在 地:東京都調布市

事 業 所:本社6支店5営業所

資 本 金:50百万円 当社の議決権比率:100%

主な事業内容

サラダ、惣菜などの販売

株式会社キユーソー流通システム

本 社 所 在 地:東京都調布市

事 業 所: 本社 3 支社 4 SLC 46営業所

16センター 1TC

資 本 金:4,063百万円 当社の議決権比率:45.7[5.9]%

主な事業内容

食品の運送および保管

アヲハタ株式会社

本 社 所 在 地:広島県竹原市

第 業 所:本社 10営業所 3工場

資 本 金:915百万円 当社の議決権比率:44.6[11.1]%

主な事業内容

ジャム類、フルーツ加工品などの製造・販売

- (注) 1. 当社グループは、当社、子会社77社、関連会社6社およびその他の関係会社1社により構成されています。
 - 2. 株式会社キユーソー流通システムは、東京証券取引所市場第一部に株式を上場しています。
 - 3. アヲハタ株式会社は、東京証券取引所市場第二部に株式を上場しています。
 - 4. 議決権比率は、直接および間接所有の合計です。なお、[]内は緊密な者または同意している者の議決権比率であり、外数で記載しています。
 - 5. 当社には、会社法で定められている親会社はありませんので、親会社の状況については記載していません。
- (注)本事業報告における表示単位未満の端数については、金額および所有株式数は切り捨て(ただし、億円単位で記載の金額に限り四捨五入)、所有株比率および議決権比率は四捨五入にて表示しています。

連結計算書類

連結貸借対照表(2020年11月30日現在)

建桁貝值划照衣(2020年	-11月30日現	仕)
科目	2020年度	【ご参考】 2019年度
(資産の部)		
流動資産	174,012	174,790
現金及び預金	56,835	46,777
受取手形及び売掛金	73,783	83,651
有価証券	10,000	10,000
商品及び製品	16,214	17,392
仕掛品	1,398	2,354
原材料及び貯蔵品	9,609	9,089
その他の流動資産	6,696	5,951
貸倒引当金	△523	△426
固定資産	277,710	269,519
有形固定資産	211,802	207,459
建物及び構築物	191,496	183,036
機械装置及び運搬具	183,338	179,442
土地	52,503	52,178
リース資産	12,106	9,768
建設仮勘定	5,352	15,268
その他の有形固定資産	17,247	16,415
減価償却累計額	△250,243	△248,650
無形固定資産	13,512	9,921
のれん	2,014	989
ソフトウエア	9,383	6,399
その他の無形固定資産	2,114	2,531
投資その他の資産	52,396	52,138
投資有価証券	27,110	27,225
退職給付に係る資産	9,601	9,898
繰延税金資産	3,870	3,625
その他の投資その他の資産	12,002	11,566
貸倒引当金	△188	△177
資産合計	451,723	444,309

		キロ・ロハ 」
科目	2020年度	【ご参考】 2019年度
(負債の部)		
流動負債	86,373	99,006
支払手形及び買掛金	41,828	53,299
短期借入金	12,153	7,322
未払金	14,480	20,406
未払法人税等	3,901	4,208
売上割戻引当金	747	861
賞与引当金	1,817	2,083
役員賞与引当金	163	151
その他の引当金	52	50
その他の流動負債	11,228	10,622
固定負債	79,973	68,550
社債	10,000	10,000
長期借入金	51,861	42,616
繰延税金負債	5,650	5,344
退職給付に係る負債	3,619	3,306
その他の固定負債	8,842	7,282
負債合計	166,346	167,556
(純資産の部)		
株主資本	238,379	234,276
資本金	24,104	24,104
資本剰余金	28,647	29,483
利益剰余金	201,492	196,551
自己株式	△15,865	△15,862
その他の包括利益累計額	1,153	1,275
その他有価証券評価差額金	8,882	9,045
繰延ヘッジ損益	△4	6
為替換算調整勘定	△3,408	△3,241
退職給付に係る調整累計額	△4,315	△4,534
非支配株主持分	45,844	41,201
純資産合計	285,377	276,753
負債純資産合計	451,723	444,309

単位:百万円

⁽注) 記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示しています。

連結損益計算書 (2019年12月1日から) 2020年11月30日まで

単位:百万円

1月30日まで	毕业 :日万円
2020年度	【ご参考】 2019年度
531,103	545,723
405,790	412,741
125,313	132,981
97,009	100,933
28,303	32,048
2,024	2,451
605	565
116	168
1,303	1,717
1,338	1,224
337	294
1,001	930
28,989	33,275
211	1,226
102	137
109	1,088
6,376	2,013
1,950	729
1,880	988
1,856	_
689	295
22,825	32,487
8,664	10,203
159	368
14,000	21,915
2,622	3,216
11,378	18,698
	2020年度 531,103 405,790 125,313 97,009 28,303 2,024 605 116 1,303 1,338 337 1,001 28,989 211 102 109 6,376 1,950 1,880 1,856 689 22,825 8,664 159 14,000 2,622

【ご参考】

連結キャッシュ・フロー計算書 (2019年12月1日から) 連結キャッシュ・フロー計算書 (2020年11月30日まで)

	020年11月30日8	· (// +/ш· ()//)
科目	2020年度	2019年度
営業活動によるキャッシュ・フロー	34,955	43,916
投資活動によるキャッシュ・フロー	△26,039	△29,720
財務活動によるキャッシュ・フロー	5	△4,602
現金及び現金同等物に係る換算差額	78	△785
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	9,000	8,806
現金及び現金同等物の期首残高	56,777	47,970
現金及び現金同等物の期末残高	65,777	56,777
(注) 記載金額は、百万円未満を切		 :しています。

財務情報の中で【ご参考】と記載された項目は、法律に定め のあるものに加えて記載したものです。

計算書類

貸借対照表 (2020年11月30日現在)

具旧对积农(2020年11月30日現在)				
科目	2020年度	【ご参考】 2019年度		
(資産の部)				
流動資産	90,535	95,713		
現金及び預金	32,654	31,850		
受取手形	10	38		
売掛金	30,039	34,862		
有価証券	10,000	10,000		
商品及び製品	6,516	6,321		
仕掛品	59	65		
原材料及び貯蔵品	3,053	2,841		
短期貸付金	3,478	5,132		
その他の流動資産	4,863	4,704		
貸倒引当金	△139	4,704 △103		
見ばります。 固定資産	160,393	163,659		
有形固定資産	78,146	81,538		
建物				
建物 構築物	40,350	34,420		
	1,855	1,932		
機械装置	15,723	16,259		
車両運搬具	28	41		
工具器具備品	1,137	1,185		
土地	18,383	18,383		
リース資産	194	241		
建設仮勘定	472	9,074		
無形固定資産	7,360	4,319		
電話加入権	89	89		
ソフトウエア	7,073	3,957		
その他の無形固定資産	198	271		
投資その他の資産	74,886	77,801		
投資有価証券	20,696	20,883		
関係会社株式・出資金	37,150	39,141		
長期貸付金	163	199		
前払年金費用	14,034	14,580		
長期前払費用	510	430		
差入保証金	1,350	1,611		
その他の投資その他の資産	1,050	1,023		
貸倒引当金	△68	△68		
資産合計	250,929	259,373		

(負債の部) 流動負債 51,510 62,888 買掛金 15,347 20,950 短期借入金 21,779 23,949 未払金 8,636 11,874 未払法人税等 1,384 1,492 未払費用 2,363 2,348 売上割戻引当金 581 655 賞与引当金 93 84 その他の流動負債 1,175 1,377 固定負債 43,092 43,382 社債 10,000 10,000 長期借入金 25,000 25,000 繰延税金負債 5,265 5,511 退職給付引当金 722 - 791 預り保証金 2,271 2,408 その他の固定負債 382 462 負債合計 94,603 106,271 (純資産の部) 株主資本 24,104 24,104 資本剰余金 29,418 29,418 利益剰余金 29,418 29,418 利益利金金 110,411 107,053 利益準備金 29,418 29,418 利益準備金 20,418 29,418 利益利益剰余金 37,662 34,244 自己株式 5,906 67,200 67,200 繰越利益剰余金 37,662 34,244 自己株式 5,906 67,200 67,200 繰越利益剰余金 37,662 34,244 自己株式 5,906 67,200 67,200 編越利益剰余金 37,662 34,244 自己株式 5,906 67,200 67,200 編述利益乗所金 37,662 34,244 自己株式 5,906 67,200 67,200 編述移産会計 8,298 8,428 その他有価証券評価差額金 8,298 8,428 その他有価証券評価差額金 8,298 8,428 月香経経済産金計 155,310 155,			=位・ロバリ 」
流動負債	科目	2020年度	
流動負債	(負債の部)		
買掛金		51.510	62.888
短期借入金 未払金 未払法人税等 未払費用 売上割戻引当金 賞与引当金 での他の流動負債 お債 での他の流動負債 お債 をの他の流動負債 お債 をの他の流動負債 おしまり保証金 その他の固定負債 をの他ののの。 をの他ののの。 をの他のののの。 をの他ののの。 をの他ののの。 をの他ののの。 をのののの。 をののののの。 をののののの。 をののののの。 をののののの。 をのののののの。 をのののののの。 をののののののの。 をののののののの。 をのののののののののの		15 347	
未払金 未払法人税等 未払費用 売上割戻引当金 賞与引当金 での他の流動負債 固定負債 社債 を別保証金 その他の固定負債 多数 その他の固定負債 多数 その他の固定負債 多数 その他の固定負債 多数 その他の固定負債 多数 その他の固定負債 多数 その他の固定負債 多数 その他の固定負債 多数 その他の固定負債 多数 その他の固定負債 多数 その他の固定負債 多数 その他の固定負債 多数 その他の固定負債 多数 その他の固定負債 多数 その他の固定負債 の数 大主資本 資本金 資本業備金 利益剰余金 利益利益利金 利益利益利金 利益利益利余金 特別償却準備金 買換資産圧縮積立金 別途積立金 特別償却準備金 買換資産圧縮積立金 別途積立金 特別債利率備金 同性の 第2 第3 第4 第4 第4 第4 第4 第4 第4 第4 第4 第4			
未払養用 2,363 2,348 売上割戻引当金 581 655 賞与引当金 93 84 その他の流動負債 1,175 1,377 固定負債 43,092 43,382 社債 10,000 10,000 長期借入金 25,000 25,000 繰延税金負債 5,265 5,511 退職給付引当金 172 - 預り保証金 2,271 2,408 その他の固定負債 382 462 負債合計 94,603 106,271 (純資産の部) 株主資本 24,104 24,104 資本剰余金 29,418 29,418 資本準備金 29,418 29,418 利益剰余金 29,418 29,418 利益剰余金 29,418 29,418 利益利益乗傭金 29,418 29,418 利益準備金 29,418 29,418 利益準備金 29,418 29,418 利益準備金 29,418 29,418 利益利益業債金 3,115 3,115 その他利益剰余金 107,295 103,938 特別償却準備金 2,432 2,488 別途積立金 67,200 67,200 繰越利益剰余金 67,200 37,662 34,244 自己株式 20,003 8,298 8,428 その他有価証券評価差額金 8,298 8,428 ぞの他有価証券評価差額金 8,298 8,428			
未払費用 売上割戻引当金			
売上割戻引当金 149 154 26頁 159 154 27 149 154 27 149 154 27 149 154 27 149 154 27 149 154 27 149 154 27 149 154 27 149 154 27 149 154 27 144,672 24			
賞与引当金 93 84 その他の流動負債 1,175 1,377 固定負債 43,092 43,382 社債 10,000 10,000 長期借入金 25,000 25,000 繰延税金負債 5,265 5,511 退職給付引当金 172 - 預り保証金 2,271 2,408 その他の固定負債 382 462 負債合計 94,603 106,271 (純資産の部) 株主資本 24,104 24,104 資本剰余金 29,418 29,418 資本準備金 29,418 29,418 利益剰余金 29,418 29,418 利益剰余金 110,411 107,053 利益準備金 29,418 29,418 利益利金剰余金 107,295 103,938 特別償却準備金 2,432 2,488 別途積立金 67,200 67,200 繰越利益剰余金 67,200 67,200 繰越利益剰余金 67,200 67,200 繰越利益剰余金 67,200 67,200 繰越利益剰余金 67,200 67,200 に関連管理を対象を 37,662 34,244 自己株式 △15,906 △15,903 評価・換算差額等 8,298 8,428 その他有価証券評価差額金 8,298 8,428			
安員賞与引当金 その他の流動負債			
その他の流動負債 1,175 1,377 固定負債 43,092 43,382 社債 10,000 10,000 長期借入金 25,000 25,000 経延税金負債 5,265 5,511 退職給付引当金 172 - 預り保証金 2,271 2,408 その他の固定負債 382 462 負債合計 94,603 106,271 (純資産の部)株主資本 24,104 24,104 資本剰余金 29,418 資本準備金 29,418 29,418 利益剰余金 29,418 29,418 利益剰余金 110,411 107,053 利益準備金 29,418 29,418 710,411 107,053 利益準備金 3,115 3			
固定負債 社債 10,000 長期借入金 長期借入金 経延税金負債 35,265 5,511 退職給付引当金 70他の固定負債 382 462 負債合計 (純資産の部) 株主資本 資本金 資本組織金 資本組織金 資本連備金 利益剰余金 利益準備金 利益剰余金 特別償却準備金 買換資産圧縮積立金 別途積立金 繰越利益剰余金 自己株式 評価・換算差額等 その他有価証券評価差額金 和資産合計 (本3,092 10,000 10,000 25,000 24,408 29,418 29,408 29,418 29,418 107,053 3,115 3,115 3,115 3,115 3,115 67,200 67,200 67,200 37,662 34,244 615,906 △15,903 8,298 8,428 428 428 43,898 8,428 428 43,898 8,428 43,801 156,326 153,101			
社債 10,000 10,000 長期借入金 25,000 25,0			
長期借入金 繰延税金負債 退職給付引当金 その他の固定負債 名の他の固定負債 (純資産の部) 株主資本 資本金 資本乗傭金 資本準備金 利益剰余金 利益理係金 利益理係金 利益理係金 利益理係金 利益理係金 利益理係金 利益理係金 利益理係金 利益理係金 利益理係金 利益理係金 利益理係金 利益理係金 利益理係金 利益理の他利益則余金 特別償却準備金 買換資産圧縮積立金 別途積立金 繰越利益剰余金 自己株式 評価・換算差額等 その他有価証券評価差額金 利力、29,418 107,053 107,295 103,938 特別償却準備金 百7,200 42,4104 24,104 29,418 29,418 107,053 107,295 103,938 40 67,200 67,200 67,200 37,662 34,244 白己株式 △15,906 △15,903 ※28 ※29 ※29 ※29 ※20 ※20 ※20 ※20 ※20 ※20 ※20 ※20	固定負債	43,092	43,382
繰延税金負債 退職給付引当金 70	社債	10,000	10,000
退職給付引当金 7,408 2,271 2,408 2,000 382 462 462 462 462 462 382 462 462 462 462 462 7 106,271 (純資産の部) 株主資本 24,104 24,104 資本剰余金 29,418 29,418 資本準備金 29,418 29,418 利益剰余金 110,411 107,053 利益準備金 3,115 3,115 その他利益剰余金 107,295 103,938 特別償却準備金 2,432 2,488 別途積立金 67,200 67,200 繰越利益剰余金 67,200 67,200 4244 自己株式 △15,906 △15,903 評価・換算差額等 8,298 8,428 428 428 428 428 428 428 428 428 428	長期借入金	25,000	25,000
退職給付引当金 7,408 2,271 2,408 2,000 382 462 462 462 462 462 382 462 462 462 462 462 7 106,271 (純資産の部) 株主資本 24,104 24,104 資本剰余金 29,418 29,418 資本準備金 29,418 29,418 利益剰余金 110,411 107,053 利益準備金 3,115 3,115 その他利益剰余金 107,295 103,938 特別償却準備金 2,432 2,488 別途積立金 67,200 67,200 繰越利益剰余金 67,200 67,200 4244 自己株式 △15,906 △15,903 評価・換算差額等 8,298 8,428 428 428 428 428 428 428 428 428 428	繰延税金負債	5,265	5,511
預り保証金 2,271 2,408 382 462 462 負債合計 94,603 106,271 (純資産の部)		-	_
その他の固定負債 382 462 負債合計 94,603 106,271 (純資産の部) 株主資本 148,027 144,672 資本金 24,104 24,104 資本剰余金 29,418 29,418 資本準備金 29,418 29,418 利益剰余金 110,411 107,053 利益準備金 3,115 3,115 その他利益剰余金 107,295 103,938 特別償却準備金 4 買換資産圧縮積立金 2,432 2,488 別途積立金 67,200 67,200 繰越利益剰余金 67,200 67,200 繰越利益剰余金 37,662 34,244 自己株式 △15,906 △15,903 評価・換算差額等 8,298 8,428 その他有価証券評価差額金 8,298 8,428 純資産合計 156,326 153,101			2.408
負債合計 94,603 106,271 (純資産の部) 株主資本 24,104 24,104 24,104 24,104 29,418 29,418 29,418 29,418 29,418 29,418 29,418 29,418 29,418 29,418 110,411 107,053 利益剰余金 110,411 107,053 103,938 5月間間却準備金 7,295 103,938 5月間間却準備金 7,295 103,938 5月間間が開発を 67,200			
株主資本 資本金 資本金 資本剰余金 資本準備金 利益剰余金 利益準備金 おび間が関連を 特別償却準備金 買換資産圧縮積立金 別途積立金 繰越利益剰余金 自己株式 評価・換算差額等 その他有価証券評価差額金 利益9,418 29,418 29,418 107,053 3,115 3,115 3,115 3,115 2,432 2,488 67,200 67,200 67,200 37,662 34,244 △15,906 △15,903 8,298 8,428 長,298 8,428 4 156,326 153,101	負債合計	94,603	106,271
株主資本 資本金 資本剰余金 資本利余金 資本準備金 利益剰余金 利益準備金 おびしての他利益剰余金 特別償却準備金 買換資産圧縮積立金 別途積立金 繰越利益剰余金 自己株式 評価・換算差額等 その他有価証券評価差額金 をの他有価証券評価差額金 利益9,418 29,418 110,411 107,053 3,115 3,115 103,938 67,200 67,200 67,200 37,662 34,244 △15,906 △15,903 8,298 8,428 8,298 8,428 156,326	(純資産の部)		
資本剰余金 資本準備金 利益剰余金 利益剰余金 利益準備金 特別償却準備金 買換資産圧縮積立金 別途積立金 繰越利益剰余金 自己株式 評価・換算差額等 その他有価証券評価差額金 税資産合計 29,418 107,295 103,938 67,200 67,200 37,662 34,244 △15,906 △15,903 8,298 8,428 8,428 40 156,326 153,101		148,027	144,672
資本準備金 29,418 29,418 利益剰余金 110,411 107,053 利益準備金 3,115 3,115 その他利益剰余金 107,295 103,938 特別償却準備金 2,432 2,488 別途積立金 67,200 67,200 繰越利益剰余金 37,662 34,244 自己株式 △15,906 △15,903 評価・換算差額等 8,298 8,428 その他有価証券評価差額金 8,298 8,428 純資産合計 156,326 153,101	資本金	24,104	24,104
資本準備金 29,418 29,418 利益剰余金 110,411 107,053 利益準備金 3,115 3,115 その他利益剰余金 107,295 103,938 特別償却準備金 2,432 2,488 別途積立金 67,200 67,200 繰越利益剰余金 37,662 34,244 自己株式 △15,906 △15,903 評価・換算差額等 8,298 8,428 その他有価証券評価差額金 8,298 8,428 純資産合計 156,326 153,101	資本剰余金	29,418	29,418
利益剰余金 110,411 107,053 3,115 3,115 3,115 107,295 103,938 特別償却準備金 2,432 2,488 別途積立金 67,200 67,200 繰越利益剰余金 37,662 34,244 自己株式 △15,906 △15,903 評価・換算差額等 8,298 8,428 その他有価証券評価差額金 8,298 8,428 純資産合計 156,326 153,101	資本準備金	29,418	
利益準備金 3,115 3,115 その他利益剰余金 107,295 103,938 特別償却準備金 2,432 2,488 別途積立金 67,200 67,200 繰越利益剰余金 37,662 34,244 自己株式 △15,906 △15,903 評価・換算差額等 8,298 8,428 その他有価証券評価差額金 8,298 8,428 純資産合計 156,326 153,101	利益剰余金		107,053
その他利益剰余金 特別償却準備金 買換資産圧縮積立金 別途積立金 繰越利益剰余金 自己株式 評価・換算差額等 その他有価証券評価差額金 純資産合計 107,295 103,938 2,432 2,488 67,200 67,200 37,662 34,244 △15,906 △15,903 8,428 8,298 8,428	利益準備金	3,115	3,115
特別償却準備金 買換資産圧縮積立金 別途積立金 繰越利益剰余金 自己株式 評価・換算差額等 その他有価証券評価差額金 純資産合計 156,326 4,488 2,488 2,488 4,428 4,			
買換資産圧縮積立金 別途積立金 繰越利益剰余金 自己株式 評価・換算差額等 その他有価証券評価差額金 純資産合計 2,432 37,662 34,244 △15,906 8,298 8,428 8,298 8,428 156,326 153,101		_	
別途積立金 繰越利益剰余金 自己株式 評価・換算差額等 その他有価証券評価差額金 純資産合計 67,200 37,662 34,244 △15,906 8,298 8,428 8,298 8,428		2.432	2.488
繰越利益剰余金 37,662 34,244 自己株式 △15,906 △15,903 評価・換算差額等 8,298 8,428 その他有価証券評価差額金 8,298 8,428 純資産合計 156,326 153,101			
自己株式△15,906△15,903評価・換算差額等8,2988,428その他有価証券評価差額金8,2988,428純資産合計156,326153,101			
評価・換算差額等 8,298 8,428 その他有価証券評価差額金 8,298 8,428 純資産合計 156,326 153,101			
その他有価証券評価差額金8,2988,428純資産合計156,326153,101			
純資産合計 156,326 153,101			
具限形見注口計 Z3U,3Z3 Z33,3/3	負債純資産合計	250,929	259,373

単位:百万円

⁽注) 記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示しています。

単位:百万円

3,883

12,453

△76

損益計算書 (2019年12月1日から) 2020年11月30日まで

【ご参考】 科目 2020年度 2019年度 売上高 176,734 192,881 売上原価 117,227 129,728 売上総利益 59.507 63.153 販売費及び・ -般管理費 47,704 51.482 営業利益 11,802 11,670 営業外収益 6,269 5.233 受取利息及び配当金 5.131 4.129 受取ロイヤリティー 649 620 その他 455 517 営業外費用 821 694 支払利息 228 231 支払手数料 306 80 その他 286 381 経営利益 16,214 17.245 特別利益 18 981 18 338 投資有価証券売却益 643 事業譲渡益 その他 0 0 特別損失 3.341 1.966 500 固定資産除却損 1,110 関係会社株式評価損 1.075 794 関係会社出資金売却損 740 550 減損損失 その他 414 121 税引前当期純利益 16,260 12,891

3,333

△236

9,794

法人税、住民税及び事業税

法人税等調整額

当期純利益

⁽注) 記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示しています。

監査報告書

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告

独立監査人の監査報告書

キユーピー株式会社 取締役会 御中

2021年1月18日

EY新日本有限責任監査法人

東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 木村 修 印業務 執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 佐久間佳之 印業 務 執 行 社 員 公認会計士 佐久間佳之 印

指定有限責任社員 公認会計士 中村美由樹 @

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、キューピー株式会社の2019年12月1日から2020年11月30日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、キューピー株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がな

いかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての 判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、 実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手 する。
- ・連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・連結計算書類の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。 監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任 を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに 監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じてい る場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

計算書類に係る会計監査人の監査報告

独立監査人の監査報告書

キユーピー株式会社 取締役会 御中

2021年1月18日

EY新日本有限責任監査法人

東 京 事 務 所

指定有限責任社員 公認会計士 木村 修 印業 務 執 行 社 員 公認会計士 木村 修 印

指定有限責任社員 公認会計士 佐久間佳之 印業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 中村美由樹 @

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、キューピー株式会社の2019年12月1日から2020年11月30日までの第108期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書(以下「計算書類等」という。)について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び掲益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。

虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての 判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、 実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手 する。
- ・計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施 に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続 企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続 企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、 又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明するこ とが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、 企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかと ともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適 正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに 監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じてい る場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

監査役会の監査報告

監 査 報 告 書

当監査役会は、2019年12月1日から2020年11月30日までの第108期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役会は、監査の方針、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、取締役、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。
 - ①取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
 - ②事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制(内部統制システム)について、取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。
 - ③会社法施行規則第118条第3号イの基本方針及び同号口の各取組みについては、取締役会その他における審議の状況等を踏まえ、その内容について検討を加えました。
 - ④会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」(会社計算規則第131条各号に掲げる事項)を「監査に関する品質管理基準」(2005年10月28日企業会計審議会)等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類(貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計 算書及び個別注記表)及びその附属明細書並びに連結計算書類(連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び 連結注記表)について検討いたしました。

2. 監査の結果

- (1) 事業報告等の監査結果
 - ①事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
 - ②取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
 - ③内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。
 - ④会社の財務及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については、指摘すべき事項は認められません。会社法施行規則第118条第3号ロの各取組みは、当該基本方針に沿ったものであり、当社の株主共同の利益を損なうものではなく、かつ、当社の会社役員の地位の維持を目的とするものではないと認めます。
- (2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果 会計監査人EY新日本有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。
- (3) 連結計算書類の監査結果 会計監査人EY新日本有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2021年1月20日

キユーピー株式会社 監査役会

常勤監査役 横小路 喜代隆 印常勤監査役 山 形 徳 光 印

社外監査役 武 石 惠美子 🗊

社外監査役 寺 脇 一 峰 ⑩

社外監査役 熊 平 美 香 印

MEMO	

お知らせ

株主優待品のご案内

贈呈対象 -

11月30日現在の当社株主名簿に記載されており、

1単元(100株)以上を半年以上継続保有の株主様

半年以上継続保有とは

5月31日と11月30日の株主名簿に連続2回以上、同一株主番号で 記載されていること

優待品 贈呈時期株主名簿初回記載日		2021年 3月上旬	2022年 3月上旬	2023年 3月上旬	2024年 3月上旬
2017年	11月30日	O (7)	O (9)	(11)	© (13)
2010年	5月31日	O (6)	(8)	(10)	(12)
2018年	11月30日	O (5)	◎ (7)	◎ (9)	(11)
2010年	5月31日	O (4)	O(6)	O (8)	(10)
2019年	11月30日	O(3)	O (5)	O (7)	O (9)
2020年	5月31日	O (2)	O (4)	O(6)	O (8)
	11月30日	× (1)	O(3)	O (5)	O (7)

○:優待品贈呈あり(継続半年以上) ○:優待品贈呈あり(継続3年以上)

×:優待品贈呈なし

() 内の数値:株主名簿に同一株主番号で継続して記載された回数

権利確定日 ——

贈呈回数、贈呈時期

11月30日

年1回、3月上旬ごろ

贈呈内容

所有株式数	保有期間	優待内容
100 - 400#	継続半年以上	1,000円相当 の当社グループ商品
100~499株	継続3年以上	1,500円相当 の当社グループ商品
FOO#FINE	継続半年以上	3,000円相当 の当社グループ商品
500株以上	継続3年以上	5,000円相当 の当社グループ商品

ご注意 当社株主名簿に記載されている株 主番号が変更されると、株主優待の 贈呈対象から外れてしまいます。

下記の事項に該当する場合は、当社の株主名簿 に記載されている株主番号が変更となる可能性 がございますのでご注意ください。

株主番号の変更の有無については、株式をお預 けの証券会社にお問い合わせください。

◆ 株主名簿の登録が変更された場合

- ・婚姻や転居により、株主名簿に記載の氏名・ 住所が変更となった場合(※1)
- ・相続などにより株式の名義人が変更となった
- ・株式をお預けの証券会社を変更した場合
- (※1)婚姻や転居により、株主名簿に記載の内容を変更し たため株主番号が変更となった場合に限り、株主優 待品の贈呈対象になりますので、下記の問い合わせ 先までご連絡ください。

◆ 株主名簿の登録から外れた後、再度登録された 場合

- ・証券会社の貸株サービスをご利用されている 場合(※2)
- ・保有株式をすべて売却し、権利付最終日までに 同じ銘柄の株式を買い戻した場合
- ・お預けの証券会社で保有株式をすべて売却し、 別の証券会社で同じ銘柄の株式を購入した場合
- (※2)貸株サービスをご利用された場合、株式の所有権が 貸出先に移転するため株式の名義が変更となります。 なお、貸株をご本人の名義に戻した時点で新たに株 主番号が割り当てられる可能性があります。

問い合わせ先

三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 **00** 0120-782-031

【受付時間】9:00~17:00 (土、日、祝日を除く)

定時株主総会決議ご通知の郵送の取りやめ および株主様ご優待見学会中止のご連絡

当社は地球環境に配慮し、紙の使用量削減を含む省資源化を推進しています。これまで定時株主総会の決議結果をお知らせするため「定時株主総会決議ご通知」を株主の皆様へご送付していましたが、今回より、書面での郵送を取りやめることといたしました。なお、「定時株主総会決議ご通知」については、当社ウェブサイト(https://www.kewpie.com/ir/library/meeting/)にて引き続きご確認いただけます。

また、当社グループをより一層ご理解いただくために株主様ご優待見学会を開催しておりましたが、新型コロナウイルス感染症の影響に鑑み、当面の間、開催を見送らせていただきます。なお、マヨテラス (東京都調布市) は、オンライン見学を行っております。(事前にマヨテラスのウェブサイトからのご予約が必要です。)

株主の皆様におかれましては、何卒ご理解をいただきますとともに、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

株式に関する手続について

手続	問い合わせ先		
于	証券会社に口座をお持ちの場合	特別口座の場合	
●株主名簿に記載の住所・氏名などの変更●単元未満株式の買取請求●配当金の受領方法の変更*●振込先の変更●マイナンバーに関する問い合わせ●その他手続に関する事項	株式をお預けの証券会社に お問い合わせください。	三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 0120-782-031	
●特別□座から証券会社の□座への振替申請 ●特別□座の残高照会			
●支払期間経過後の配当金の支払請求	三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 ️ 0120-782-031		

※配当金の受領方法の変更について

配当金の受け取りには、下記①~③の3つの方法があります。

①郵便局での受け取り ②証券口座での受け取り ③銀行口座での受け取り

現在、①の方法をご利用の株主様には、簡単で、受け取りを忘れることのない、②または③の方法への変更をおすすめします。

新型コロナウイルス感染防止対応に関するご案内

新型コロナウイルスの感染が懸念される状況が続いています。インターネットによる同時中継(①)もご覧いただけますので、ご来場はできるだけお控えいただき、「インターネット」または「書面(郵送)」による議決権行使(②)をご検討くださいますようお願い申し上げます。

事前に質問を受け付けていますので、質問を希望される株主様は4ページをご参照ください。

1 インターネットによる同時中継のご案内



会場以外でも株主総会の模様をご覧いただけるようインターネットによる同時中継を実施いたします。 以下のURLまたはQRコードにて中継サイトにアクセスし、IDとパスワードを入力してご覧ください。

https://www.kewpie.com/ir/event/meeting/

※詳細は3ページを ご覧ください。



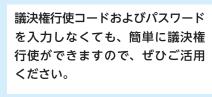
中継時間 2021年2月25日(木曜日) 午前10時から総会終了まで

2 インターネット(スマートフォン)による議決権行使のご案内



議決権行使書のQRコードからスマートフォンで行使できます。





※詳細は5ページをご覧ください。

今後の状況により株主総会の運営に大きな変更が生じる場合は、当社ウェブサイトにてお知らせいたします。 https://www.kewpie.com/ir/event/meeting/