

キユーピー株式会社

第110回 定時株主総会 招集ご通知

日時

2023年2月22日(水曜日)
午前10時(受付開始 午前9時)

会場

東京国際フォーラム ホールC
会場が昨年と異なります。お間違えの
ないようお気をつけください。

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。

インターネットによる同時中継を実施いた
しますので、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
よる議決権行使も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。

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10名選任の件
第3号議案 監査役2名選任の件

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。



詳しくは5ページ



愛は食卓にある。

kewpie 



代表取締役 社長執行役員

たか みや みつる
高宮 満

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。

2022年度（2021年12月1日から2022年11月30日まで）は、国内の外食需要の回復、北米・東南アジアを中心とした海外の伸長が売上増に寄与しましたが、不安定な国際情勢に起因する主原料およびエネルギー・一般原資材の高騰や急激な円安による為替の影響を受け、営業利益は前年度を下回りました。

2023年度も厳しい経営環境が続くことは予想されますが、当社グループではサラダとタマゴのリーディングカンパニーとして、人々の健康課題に向き合い健康寿命延伸に貢献すること、おいしさと日持ちを両立させる技術を磨いて持続可能な社会の実現に貢献すること、グローバル企業をめざして世界の食と健康に貢献することの3つに注力し、事業活動を進めてまいります。

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。

2023年2月

目次

株主の皆様へ	1	(添付書類)			
基本方針	2	事業報告	27	お知らせ	65
第110回定時株主総会招集ご通知	4	1.グループの現況に関する事項	27	株主優待品のご案内	
議決権行使方法のご案内		2.会社の株式に関する事項	44	株式に関する手続き	
株主様へのご案内		3.会社役員の状況	45		
株主総会参考書類	10	4.会計監査人の状況	50		
第1号議案 定款一部変更の件		5.コーポレート・ガバナンスに関する事項	51		
第2号議案 取締役10名選任の件		連結計算書類	55		
第3号議案 監査役2名選任の件		計算書類	57		
		監査報告書	59		

基本方針

経営の基本方針

当社グループは、人が生きていく上で欠かすことのできない食の分野を受け持つ企業グループとして、「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ことをめざします。

事業活動と社会活動をともに推進することで、サラダとタマゴのおいしさと魅力を世界にお届けし、健康的な食生活の実現と豊かな食文化の創出をめざします。また、私たちの活動は自然の恵みによって支えられています。持続可能な社会の実現に貢献するとともに、資源の有効活用と環境保全に真摯に取り組むことで、持続可能な地球環境を次世代につなぎます。

当社グループは、内食・中食・外食に幅広く深く展開しているとともに、赤ちゃんからお年寄りまで、人の一生のさまざまな食の場面に深く関わっています。これからもグループの理念を大切に、「キューピーグループならではの」のこだわりある商品とサービスを、心を込めてお届けしてまいります。

理念・ビジョン・コーポレートメッセージの全体像

コーポレートメッセージ
愛は食卓にある。

めざす姿

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

2030ビジョン

- | サラダとタマゴのリーディングカンパニー
- | 一人ひとりの食のパートナー
- | 子どもの笑顔のサポーター

中期経営計画

グループ全ての活動

社是
楽業偕悦

社訓

道義を重んずること
創意工夫に努めること
親を大切にすること

大切にしている教え
世の中は
存外公平なものである

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考え方のもと、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・心身障がい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

(キュ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。

株主各位

2023年2月3日
東京都渋谷区渋谷一丁目4番13号
キューピー株式会社
代表取締役 社長執行役員 高宮 満

招集ご通知

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告書

お知らせ

第110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110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く場合は、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）」による議決権行使も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 **2023年2月22日（水曜日）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C**
（会場が昨年と異なります。お間違えのないようお気をつけください。）
3. 会議の目的事項

報告事項

1. 2022年度（2021年12月1日から2022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. 2022年度（2021年12月1日から2022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10名選任の件
- 第3号議案 監査役2名選任の件

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およびその運用状況
 - ② 株式会社の支配に関する基本方針の概要
 - 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/>

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

2023年2月21日（火曜日）
午後5時30分まで

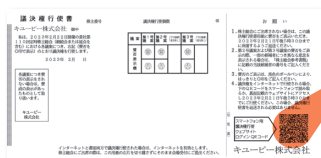


議案に対する賛否を入力してください。

「スマート行使」による方法

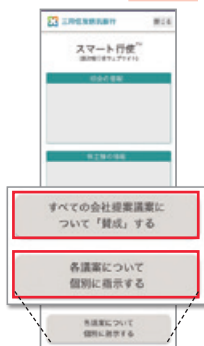


- 1 スマートフォン用議決権行使ウェブサイトへアクセス
議決権行使書の右下に記載のQRコードを、スマートフォンかタブレット端末で読み取ります。



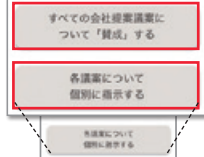
議決権行使コードおよびパスワードを入力しなくても、簡単に議決権行使ができます。

- 2 以降は画面の案内のとおり、賛否を入力してください。



ご注意

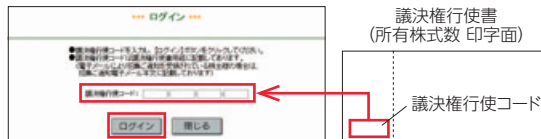
議決権行使後に行使内容を変更する場合は、お手数ですが右記の「議決権行使ウェブサイト」より、変更をお願いします。



「議決権行使ウェブサイト」による方法



- 1 議決権行使ウェブサイトへアクセス
<https://www.web54.net>
「次へすすむ」をクリックしてください。
- 2 議決権行使コードを入力
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。



- 3 パスワードを入力
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。



- 4 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

☎ 0120 (652) 031
(受付時間 午前9時から午後9時まで)

機関投資家の皆様は、あらかじめお申し込みされた場合に限り、株式会社ICJが運営する議決権電子行使プラットフォームをご利用いただけます。

書面による 議決権行使

行使期限 **2023年2月21日（火曜日）**
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・第3号議案で、一部の候補者を否認する場合
⇒ 「賛」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) インターネットと書面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 **2023年2月22日（水曜日）午前10時**
開催場所 **東京国際フォーラム ホールC**



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。
- インターネットまたは書面にて事前に議決権行使をされた株主様が当日ご出席の場合は、事前の行使内容を撤回されたものとして取り扱いますので、ご注意ください。

新型コロナウイルス感染防止の対応

- ワクチン接種をされていても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。）
- 会場入口での手指のアルコール消毒および検温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せようをお願いいたします。
- 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。

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

株主様へのご案内

■株主総会のインターネットによる同時中継

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コード



中継時間 2023年2月22日（水曜日） 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。
- ID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。

■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

スマートフォンおよびパソコンにて、事前に質問を受け付けています。以下の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 ご記入フォーム」に入力してください。



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

質問受付期限 2023年2月14日（火曜日）午後5時30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。

株主総会に出席される場合

質問希望を受け付けた順番に、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。
 - 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。
 - ・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。

事前に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や、株主総会にていただいた質問は、後日、下記の当社ウェブサイトに掲載いたします。

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



■株主総会 会場のご案内

会場

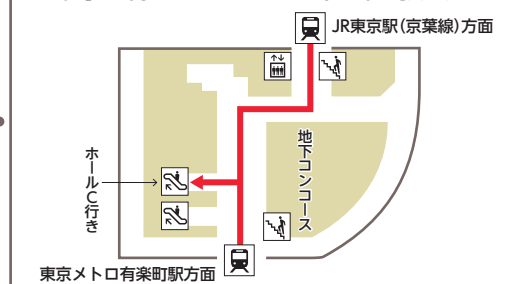
東京国際フォーラム ホールC

東京都千代田区丸の内三丁目5番1号



本株主総会の会場は**昨年と異なります**。
ご来場の際は、お間違えのないよう
お気をつけください。

東京国際フォーラム 地下1階 拡大図



<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

	日比谷駅	徒歩10分
日比谷線	銀座駅	徒歩12分
銀座線	銀座駅	徒歩13分
東京メトロ	二重橋前駅	徒歩10分
千代田線	日比谷駅	徒歩13分
	丸の内線 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。

交通

JR 山手線・京浜東北線 有楽町駅

国際フォーラム口より徒歩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

お願い

- 新型コロナウイルスの感染が懸念される状況が続く場合は、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。

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

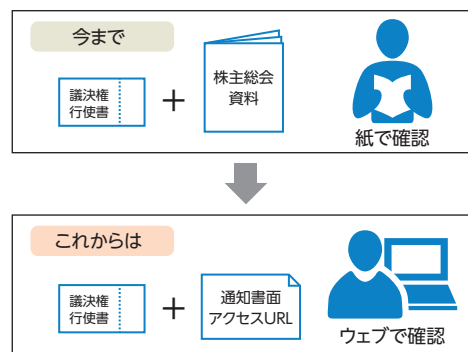
(1) 「会社法の一部を改正する法律」(令和元年法律第70号) 附則第1条ただし書きに規定する改正規定が2022年9月1日に施行されたことに伴い、株主総会資料の電子提供制度が導入されましたので、次のとおり定款を変更するものです。

- ① 変更案第15条第1項は、株主総会参考書類等の内容である情報について、電子提供措置をとる旨を定めるものです。
- ② 変更案第15条第2項は、書面交付請求をした株主に交付する書面に記載する事項の範囲を限定するための規定を設けるものです。
- ③ 株主総会参考書類等のインターネット開示の規定(現行定款第15条)は不要となるため、これを削除するものです。
- ④ 上記の削除される規定の効力に関する附則を設けるものです。なお、本附則は期日経過後に削除するものといたします。

【補足説明】

電子提供制度とは、株主総会資料を自社のホームページ等のウェブサイトに掲載し、株主に対し当該ウェブサイトのアドレス等を書面で通知する方法により、株主に対して株主総会資料を提供することができる制度です。

次回以降の株主総会について、引き続き書面で株主総会資料の受領(書面交付)を希望される場合には、66ページ「株式に関する手続き」の株主総会資料の書面交付請求手続きの問い合わせ先へご連絡いただき、所定のお手続きをしていただくようお願いいたします。



(2) 当社は、2008年2月開催の当社第95回定時株主総会において、「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」に照らして不当な企業買収が行われることを防止するための取り組みとして「当社株式の大量買付行為への対応方針(買収防衛

策)」(有効期間3年。以下、本対応方針)を導入し、その後も内容の一部変更を行いながら過去4回の更新を行い、現在に至っています。

現時点においても、当社の企業価値および株主共同の利益を毀損するおそれのある大量買付行為が行われるリスクは依然として存在していますが、その一方で、買収防衛策をめぐる最近の動向も踏まえると、いわゆる事前警告型の買収防衛策を準備しておく必要性は相対的に低下していると思料されることから、今回の有効期限(本定時株主総会終結の時)に向けては、取締役会で本対応方針の存廃について議論を重ねてきました。

当社を取り巻く経営環境や本対応方針の継続が及ぼす影響なども勘案して慎重に検討を行った結果、本対応方針を継続せず、その有効期限である本定時株主総会終結の時をもって廃止することを、2022年12月28日開催の取締役会で決議いたしました。

本対応方針の廃止に合わせて、当社定款における買収防衛策に関する規定を削除するものです。

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
<p style="text-align: center;">第3章 株主総会</p> <p>(株主総会参考書類等のインターネット開示)</p> <p><u>第15条</u> 当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類、事業報告、計算書類および連結計算書類に記載または表示すべき事項に係る情報を、法務省令に定めるところに従い、インターネットを使用する方法で開示することができる。</p> <p style="text-align: center;">(新設)</p>	<p style="text-align: center;">第3章 株主総会</p> <p style="text-align: center;">(削除)</p> <p>(電子提供措置等)</p> <p><u>第15条</u> 当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類等の内容である情報について、電子提供措置をとる。</p> <p><u>2.</u> 当社は、電子提供措置をとる事項のうち法務省令で定めるものの全部または一部について、議決権の基準日までに書面交付請求をした株主に対して交付する書面に記載しないことができる。</p>

現行定款	変更案
<p style="text-align: center;">第8章 買収防衛策</p> <p><u>(買収防衛策の導入等)</u></p> <p><u>第46条</u> 当社は、<u>買収防衛策の導入、継続、変更および廃止については、株主総会の決議により定めることができる。</u></p> <p><u>2.</u> <u>前項に定める買収防衛策の導入、継続、変更および廃止とは、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に、当社の発行する株式その他の権利の買付行為に関して、当該買付行為を行う者が遵守すべき手続きおよびこれに違反する者に対する対抗措置等を当社が定め、その適用を継続し、その内容を変更し、またはその適用を廃止することをいう。</u></p>	<p>(削除)</p> <p>(削除)</p>
<p><u>(新株予約権無償割当て等の決議機関)</u></p> <p><u>第47条</u> 当社は、<u>前条に規定する買収防衛策が定める手続きに従い、取締役会の決議によるほか、株主総会の決議または株主総会の決議による委任に基づく取締役会の決議に従い、新株予約権無償割当ておよび募集新株予約権の割当てを行うことができる。</u></p>	<p>(削除)</p>
<p>(新設)</p> <p>(新設)</p>	<p>附則</p> <p><u>(株主総会資料の電子提供に関する経過措置)</u></p> <p><u>第1条</u> 定款第15条（電子提供措置等）の規定にかかわらず、2023年2月末日までの日を株主総会の日とする株主総会については、変更前定款第15条（株主総会参考書類等のインターネット開示）はなお効力を有する。</p> <p><u>2.</u> 本附則は、前項の株主総会の日から3か月を経過した日をもってこれを削除する。</p>

第2号議案

取締役10名選任の件

現任の取締役全員（9名）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10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、各候補者の本株主総会後に予定している地位および担当ならびに経験・専門性については、24-26ページをご参照ください。

社外取締役の独立性に関する判断基準は、23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			2022年度 取締役会 出席回数
1	なかしま あまね 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	○	12/12回
2	たかみや みつる 高宮 満	代表取締役	社長執行役員 海外担当	再任	○	取締役就任後 10/10回
3	いのうえ のぶお 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）	再任	○	12/12回
4	はまちよ よしのり 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	再任		12/12回
5	わたなべ りょうた 渡邊 龍太	取締役	上席執行役員 生産・品質担当	再任		12/12回
6	やまもと しんいちろう 山本 信一郎		上席執行役員 カスタマーサクセス担当 兼 コーポレート副担当	新任		
7	はまさき しんや 濱崎 伸也		上席執行役員 海外統括 兼 市販用市場副統括	新任		
8	うるし しほこ 漆 紫穂子	社外取締役		再任	社外 独立	○ 12/12回
9	かしわき ひとし 柏木 斉	社外取締役		再任	社外 独立	● 12/12回
10	ふくしま あつこ 福島 敦子	社外取締役		再任	社外 独立	○ 取締役就任後 10/10回

(注) 1. 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。

2. 本議案が承認された場合、取締役総数に占める社外取締役の割合は3分の1未満になりますが、2023年度は経営転換の重要な過渡期であることを鑑み、一時的な措置として上記の体制としています。



候補者番号

再任

1

指名・報酬委員会委員

なかしま あまね

中島 周

(1959年9月26日生)

(注)6

●取締役候補者とした理由

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議長およびブランド担当としての職責を担う予定です。

| 所有する当社株式の数 > 249,681株

| 2022年度における取締役会出席回数 > 12/12回

| 取締役在任年数 > 26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 C S R 推進本部長
2010年 2月 株式会社中島董商店 取締役社長
2014年 2月 当社 専務取締役
2016年 2月 当社 取締役会長、現在に至る
2021年 2月 株式会社中島董商店 代表取締役社長、
現在に至る

| 当社との特別の利害関係 >

中島 周氏が代表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

再任

2

指名・報酬委員会委員

たかみや みつる

高宮 満

(1961年4月22日生)

(注)6

●取締役候補者とした理由

代表取締役としてグループ経営を推進し、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責務を担う予定です。

| 所有する当社株式の数 > 6,500株

| 2022年度における取締役会出席回数 > 取締役就任後10/10回

| 取締役在任年数 > 1年

●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
2005年 7月 当社 商品開発本部新規商品開発部長
2012年 7月 当社 研究開発本部長
2013年 2月 当社 執行役員
2015年 2月 当社 マーケティング本部長
2017年 2月 当社 ファインケミカル事業担当
2019年 2月 当社 上席執行役員
2020年 2月 キューピータマゴ株式会社 代表取締役社長

2022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 海外担当、現在に至る

| 当社との特別の利害関係 > なし



候補者番号

再任

3

指名・報酬委員会委員

い の う え の ぶ お
井上 伸雄 (注)6
 (1960年5月16日生)

●取締役候補者とした理由

コーポレート担当の取締役として経営改革や中期経営計画を推進し、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、取締役再任後はグループガバナンスおよびリスクマネジメント担当としての職責を担う予定で

| 所有する当社株式の数 > 14,900株

| 2022年度における取締役会出席回数 > 12/12回

| 取締役在任年数 > 13年

●略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

| 当社との特別の利害関係 > なし

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
 2021年 2月 当社 コーポレート担当、現在に至る



候補者番号

再任

4

は ま ち よ よ し の り
濱千代 善規 (注)6
 (1961年2月13日生)

●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、取締役再任後はイノベーション担当としての職責を担う予定です。

| 所有する当社株式の数 > 21,900株

| 2022年度における取締役会出席回数 > 12/12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

| 当社との特別の利害関係 > なし

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
 2021年 2月 当社 研究開発、ファインケミカル、知的財産担当、現在に至る



候補者番号

再任

5

わたなべ
渡邊りょうた
龍太

(注)6

(1964年7月17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生産性向上、安全・安心へ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SCM担当としての職責を担う予定です。

| 所有する当社株式の数 > 6,500株

| 2022年度における取締役会出席回数 > 12/12回

| 取締役在任年数 > 2年

●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 生産本部生産管理部長
 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
 当社 生産本部長
 2021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
 当社 生産・品質担当、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

6

やまもと
山本しんいちろう
信一郎

(注)6

(1962年6月9日生)

●取締役候補者とした理由

マーケティング、広告宣伝の経験を有し、その知見を活かしてグループのブランド戦略とその浸透を牽引してきました。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、新たに取締役候補者としたものであり、取締役就任後はコーポレート担当としての職責を担う予定です。

| 所有する当社株式の数 > 3,500株

●略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1985年 4月 当社 入社
 2005年 7月 株式会社トウ・キューピー 広告宣伝部長
 2007年10月 株式会社トウ・アドキューピー 広告宣伝部長
 2010年12月 同社 代表取締役社長、現在に至る
 (2023年2月退任予定)
 2020年 2月 株式会社中島重商店 取締役、現在に至る
 (2023年2月退任予定)
 2022年 6月 当社 上席執行役員、現在に至る
 当社 カスタマーサクセス担当、現在に至る
 同年 9月 当社 コーポレート副担当、現在に至る

| 当社との特別の利害関係 > なし



候補者番号

7

新任

はまざき しんや
濱崎 伸也 (注)6
(1964年5月16日生)

●取締役候補者とした理由

国内で培った営業経験を活かし、海外での営業・生産基盤を作り上げ、グループの海外シフトを牽引してきました。これまで培った豊富な経験と幅広い見識から、当社の選任方針に合致すると判断し、新たに取締役候補者としたものであり、取締役就任後は市販用市場統括としての職責を担う予定です。

| 所有する当社株式の数 > 1,000株

●略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1988年 4月 当社 入社
2010年 7月 当社 関東支店長
2014年 7月 当社 海外本部副本部長
2016年 7月 当社 海外本部長
2017年 2月 当社 執行役員
2021年 2月 当社 上席執行役員、現在に至る
当社 海外統括、現在に至る
2022年 9月 当社 市販用市場副統括、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

うるし しほこ
漆 紫穂子 (注)1、2、5、6
(1961年4月4日生)

●社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

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、取締役会、指名・報酬委員会等において、人材育成、サステナビリティ、海外展開、マーケティングを含む経営全般に対し、有意義な意見や指摘を積極的に行っていただいています。当社の社外取締役候補者の選任方針で定める社外取締役の責務を果たしていただけるものと判断し、引き続き社外取締役候補者となりました。

| 所有する当社株式の数 > 0株

| 2022年度における取締役会出席回数 > 12/12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

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
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 カルチャー・コンピニエンス・クラブ
株式会社 社外取締役、現在に至る
2019年 6月 日新火災海上保険株式会社 社外取締役

2021年 6月 東京海上日動火災保険株式会社 社外監査役、
現在に至る
株式会社ううちょ銀行 社外取締役、
現在に至る
同年 7月 行政改革推進会議 構成員、現在に至る

| 当社との特別の利害関係 > なし



候補者番号

9

再任 社外 独立

指名・報酬委員会委員長

かしわき ひとし
柏木 齊

(1957年9月6日生)

(注)1、3、5、6

●社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

人材・メディア関連等の事業を展開する事業会社の経営経験者として、海外事業の展開も含めた豊富な経験と高い見識を有しており、取締役会、指名・報酬委員会等において、事業戦略、人材育成、海外展開、マーケティングを含む経営全般に対し、有意義な意見や指摘を積極的にいただいています。当社の社外取締役候補者の選任方針で定める社外取締役の責務を果たしていただけるものと判断し、引き続き社外取締役候補者となりました。

| 所有する当社株式の数 > 1,800株

| 2022年度における取締役会出席回数 > 12/12回

| 取締役在任年数 > 2年

●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

2012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
2021年 2月 当社 社外取締役、現在に至る

| 当社との特別の利害関係 > なし



候補者番号

10

再任 社外 独立

指名・報酬委員会委員長

ふくしま あつこ
福島 敦子

(1962年1月17日生)

(注)1、4、5、6

●社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

ジャーナリストとしての長年の経験、多くの企業トップとの対話を通じた企業経営に関する豊富な知見を有していることに加え、経営アドバイザーボードの活動を通じて当社の理念・風土や事業特性を理解していることから、ダイバーシティやサステナビリティなどを含む経営全般に対し、有意義な意見や指摘を積極的にいただいています。当社の社外取締役候補者の選任方針で定める社外取締役の責務を果たしていただけるものと判断し、引き続き社外取締役候補者となりました。

| 所有する当社株式の数 > 0株

| 2022年度における取締役会出席回数 > 取締役就任後10/10回

| 取締役在任年数 > 1年

●略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1985年 4月 中部日本放送株式会社 入社
1988年 4月 日本放送協会 契約キャスター
1993年10月 株式会社東京放送(現 株式会社TBSテレビ)
契約キャスター
2005年 4月 株式会社テレビ東京 経済番組担当キャスター
2006年 4月 国立大学法人島根大学 経営協議会委員、
現在に至る
同年12月 松下電器産業株式会社
(現 パナソニック ホールディングス株式会社)
経営アドバイザー

2012年 7月 ヒューリック株式会社 社外取締役、
現在に至る
2015年 6月 名古屋鉄道株式会社 社外取締役、
現在に至る
カルビー株式会社 社外取締役、現在に至る
2020年 3月 農林水産省 林政審議会委員、現在に至る
2022年 2月 当社 社外取締役、現在に至る

| 当社との特別の利害関係 > なし

- (注) 1. 漆紫穂子氏、柏木斉氏および福島敦子氏は、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. 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7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ーボードの社外委員に就任していました。また、カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社および株式会社ゆうちょ銀行の社外取締役、東京海上日動火災保険株式会社の社外監査役ですが、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. 柏木斉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2年となります。また、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。
4. 福島敦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1年となります。なお、2016年3月1日から2022年2月25日まで当社の経営アドバイザーボードの社外委員に就任していました。また、ヒューリック株式会社、名古屋鉄道株式会社およびカルビー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。
5. 当社は、漆紫穂子氏、柏木斉氏および福島敦子氏との間で、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、3氏の選任が承認された場合には、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、3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。
6. 当社は、保険会社との間で、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結し、株主や第三者等から損害賠償請求を提起された場合において、被保険者が負担することになる損害賠償金・争訟費用等の損害を当該保険契約により填補することとしています。各候補者の選任が承認された場合には、各候補者は当該契約の被保険者となります。なお、次回の契約更新時には、現行契約と同一内容での更新を予定しています。

第3号議案

監査役2名選任の件

現任の監査役のうち、山形徳光および武石恵美子の両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、あらためて監査役2名の選任をお願いしたいと存じます。

本議案は監査役会の同意を得ています。

なお、本株主総会後に予定している監査役会の体制および各監査役の経験・専門性については、24-26ページをご参照ください。

社外監査役の独立性に関する判断基準は、23ページをご参照ください。



候補者番号

新任

1

のぶとう

信藤

きょういち

恭一

(注)5

(1963年1月5日生)

●監査役候補者とした理由

法務や株式の業務経験を有し、直近では法務部長としてグループのリーガルリスクの低減やガバナンス体制の構築に注力してきました。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、新たに監査役候補者となりました。

所有する当社株式の数 > 2,100株

●略歴、地位および重要な兼職の状況

1986年 4月 当社 入社
2016年10月 当社 経営推進本部法務部長、現在に至る

当社との特別の利害関係 > なし



候補者番号

2

新任 社外 独立

いとう あきひろ
伊藤 彰浩 (注) 1～5
 (1960年12月19日生)

●社外監査役候補者とした理由

事業会社の監査役として豊富な経験と、経理財務を中心に経営企画、収益構造改革などの知見を有しており、経営全般に有意義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、新たに社外監査役候補者となりました。

所有する当社株式の数 > 0株

●略歴、地位および重要な兼職の状況

1983年 4月 キリンビール株式会社（現 キリンホールディングス株式会社）入社
 2013年 1月 同社 執行役員グループ財務担当ディレクター
 2014年 3月 同社 取締役 C F O
 2015年 3月 同社 取締役常務執行役員
 2016年 4月 ブラジルキリン社 取締役
 2018年 3月 キリンホールディングス株式会社 常勤監査役
 2022年 6月 亀田製菓株式会社 社外監査役、現在に至る

当社との特別の利害関係 > なし

- (注) 1. 伊藤彰浩氏は、社外監査役候補者です。なお、同氏の社外監査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. 伊藤彰浩氏は、亀田製菓株式会社の社外監査役ですが、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. 伊藤彰浩氏が2022年3月まで監査役を務めた協和発酵バイオ株式会社は、標準作業手順書で定められた製造手順と異なる製造が行われていたとして、2019年12月に山口県より「医薬品、医療機器等の品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律」に基づく行政処分（業務停止および業務改善命令）を受けました。同氏は、日頃から法令遵守の重要性などの注意喚起等を行っていましたが、事前に当該事実を認識しておりませんでした。当該事実の判明後は、徹底した実態調査および再発防止に向けてさらなる内部統制体制の強化を行うよう各種の提言、意見表明を行う等の対応を行いました。
4. 当社は、社外監査役と会社法第427条第1項および当社定款第38条の規定に基づく責任限定契約を締結しており、伊藤彰浩氏が社外監査役選任の承認をいただいた場合には、当該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ており、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られます。
5. 当社は、保険会社との間で、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結し、株主や第三者等から損害賠償請求を提起された場合において、被保険者が負担することになる損害賠償金・争訟費用等の損害を当該保険契約により填補することとしています。各候補者の選任が承認された場合には、各候補者は当該契約の被保険者となります。なお、次回の契約更新時には、現行契約と同一内容での更新を予定しています。

【取締役・監査役の選任を行うに当たっての方針と手続き】

＜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) 経営、法曹、海外、人材活用、E S G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) 経営、会計、法曹、海外、人材活用、E S G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き＞

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がある者

※1 業務執行者とは、業務執行取締役、執行役、執行役員その他の使用人等をいう

※2 当社グループを主要な取引先とする者とは、その取引先の連結売上高の2%または1億円のいずれか高い方の額以上の支払いを当社グループから受けた取引先をいう

※3 当社グループの主要な得意先とは、当社の連結売上高の2%の額以上の支払いを当社グループに行っている得意先をいう

※4 当社グループの主要な借入先とは、当社の事業報告において主要な借入先として氏名または名称が記載されている借入先をいう

※5 重要な者とは、取締役（社外取締役を除く）、監査役（社外監査役を除く）、執行役、執行役員および本部長以上の者、またはこれらに準ずる役職者をいう

【第2号議案・第3号議案が承認された場合の役員体制およびスキルマトリックス】 取締役会および監査役会の体制

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 ブランド担当		○
高宮 満	代表取締役	社長執行役員		○
井上 伸雄	取締役	常務執行役員 グループガバナンス および リスクマネジメント担当		
渡邊 龍太	取締役	常務執行役員 SCM担当		
濱千代 善規	取締役	上席執行役員 イノベーション担当		
山本 信一郎	取締役	上席執行役員 コーポレート担当		○
濱崎 伸也	取締役	上席執行役員 市販用市場統括		
漆 紫穂子	社外取締役		社外 独立	○
柏木 斉	社外取締役		社外 独立	●
福島 敦子	社外取締役		社外 独立	○
小田 秀和	監査役	常勤		
信藤 恭一	監査役	常勤		
寺脇 一峰	社外監査役		社外 独立	○
熊平 美香	社外監査役		社外 独立	
伊藤 彰浩	社外監査役		社外 独立	

(注) 取締役総数に占める社外取締役の割合は3分の1未満になりますが、2023年度は経営転換の重要な過渡期であることを鑑み、一時的な措置として上記の体制としています。

役員体制についての基本的な考え方および主要なスキルと選定理由

当社の取締役会に必要なスキル（経験・専門性）や多様性、規模に関する考え方は、下記1）～4）のとおりです。

なお、社外役員の他社役員兼務については、当社以外に上場企業3社以内とすることを原則としています。

また、当社の取締役会に必要な主要スキルおよびその選定理由は、下記一覧表のとおりです。

- 1) 役員全体（取締役、監査役）でバランスの良い経験・専門性・属性などを有する状態をめざす。現状不足する経験・専門性については、役員以外での保有も含めて具備に努める。
- 2) 社内取締役は、グループ全体を俯瞰できる執行役員を中心に構成する。
- 3) 社外役員の在任期間は、独立性維持のために10年間を上限と定める一方、食品事業および当社に対する理解度を重視する観点から適切な在任期間となるように留意する。
- 4) 取締役の員数は12名以内とし、社外取締役はうち3分の1以上の員数を維持する。

主要なスキル	選定理由
企業経営、経営戦略	中長期的な成長戦略を策定、遂行していくために、事業経営の経験で培った洞察力、知識、実績などが重要と考えています。
ESG、 リスクマネジメント	企業価値向上においてESG経営の視点とリスクマネジメントの視点は不可欠であることから、その経験、見識などが重要と考えています。
財務・会計	企業価値向上に向けた財務戦略の策定には、財務・会計分野における知識、経験と、その妥当性を判断する能力などが重要と考えています。
HR	付加価値を創出する最大の経営資源は人材であり、人的資本の最大化が持続的成長を担保することから、人材戦略に関する経験、見識、専門性などが重要と考えています。
IT・デジタル	新たなビジネスモデルの創出、生産性の向上にIT技術の活用は不可欠であり、デジタル分野における経験、見識、専門性などが重要と考えています。
海外	当社の成長ドライバーは海外事業であり、潮流を見据えた地域戦略や地政学リスクに関する経験、見識、専門性などが重要と考えています。
営業、 マーケティング	当社の強みである顧客視点に立った提案営業に加え、多様化する顧客ニーズにはパーソナライズ化したマーケティング戦略が必要であり、その経験、知識、専門性などが重要と考えています。
生産、研究開発	持続的成長のためには安全・安心な商品づくり、サプライチェーン全体の効率性、技術のイノベーションが不可欠であることから、その経験、見識、専門性などが重要と考えています。

取締役・監査役・役付執行役員スキルマトリックス図

本株主総会終了後の取締役、監査役および上席以上の役付執行役員が有する経験・専門性は、下記のスキルマトリックス図のとおりです。

		属性			経験・専門性							
		年齢	独立性	在任期間	企業経営 経営戦略	ESG リスク マネジメント	財務・ 会計	HR	IT・ デジタル	海外	営業 マーケ ティング	生産 研究開発
取締役	中島 周	63		26	○	○	○		○	○		
	高宮 満	61		1	○						○	○
	井上 伸雄	62		13	○	○	○	○			○	
	渡邊 龍太	58		2	○							○
	濱千代 善規	62		6								○
	山本 信一郎	60		—	○				○		○	
	濱崎 伸也	58		—						○	○	
	漆 紫穂子	61	○	7	○	○		○			○	
	柏木 育	65	○	2	○		○	○			○	
福島 敦子	61	○	1	○	○		○					
監査役	小田 秀和	60		1	○	○					○	
	信藤 恭一	60		—		○						
	寺脇 一峰	68	○	5		○						
	熊平 美香	62	○	3	○	○		○		○		
	伊藤 彰浩	62	○	—	○	○	○			○		
役付執行役員	白井 利政	63		—							○	
	藤田 正美	64		—					○			○
	藤原 かおり	48		—						○	○	

- (注) 1. 各人の年齢は、2023年2月22日時点のものを示しています。
2. 各人の経験・専門性は、当社が特に期待するものに丸印(○)を付けています。

(添付書類)

事業報告 (2021年12月1日から2022年11月30日まで)

1. グループの現況に関する事項

(1) 事業の経過およびその成果

2022年度は、国際的な穀物・エネルギー相場の上昇や急速な円安進行など事業を取り巻く環境が大きく変化しました。このような状況の中、国内では市場担当制を活かしお客様の多様化するニーズに対応するとともに原料相場に左右されない強い体質への転換に取り組んできました。海外では、中国、東南アジア、北米を中心に、それぞれの地域の食文化への浸透を加速させ、成長ドライバーとして拡大を進めました。

売上高については、海外での売上伸長に加え、業務用での外食需要減少影響が前年度より回復したことにより増収となりました。

営業利益については、売上増加や価格改定効果があったものの、主原料およびエネルギー・一般原資材の高騰影響や販売費及び一般管理費の増加により減益となりました。経常利益・親会社株主に帰属する当期純利益は営業利益の減少により減益となりました。

主な業績指標

売上高

4,303億円

前年度比

5.7%増加

営業利益

254億円

前年度比

9.1%減少

親会社株主に帰属する 当期純利益

160億円

前年度比

11.0%減少

財産および損益の状況

単位：億円

項目	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	2021年度 2020年12月1日から 2021年11月30日まで	2022年度 2021年12月1日から 2022年11月30日まで	前年度比 増減額	前年度比 増減率
売上高	5,457	5,311	4,070	4,303	233	5.7%
営業利益	320	283	280	254	△25	△9.1%
経常利益	333	290	297	272	△24	△8.2%
親会社株主に帰属する 当期純利益	187	116	180	160	△20	△11.0%
1株当たり当期純利益 (円)	130.72	81.04	128.17	115.34	△12.83	△10.0%
総資産額	4,443	4,543	3,810	4,034	224	5.9%
純資産額	2,768	2,874	2,693	2,946	253	9.4%
1株当たり純資産額 (円)	1,646.73	1,676.05	1,767.14	1,925.54	158.40	9.0%
ROE (自己資本利益率) (%)	8.1	4.9	7.4	6.2	—	—
ROA (総資産利益率) (%)	7.7	6.5	7.1	6.9	—	—

(注) 1. 2021年度において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、2020年度に係る各数値については、暫定的な会計処理の確定の内容を反映させています。

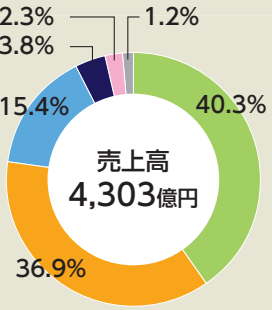
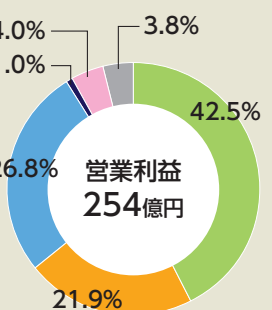
2. 2020年度までの数値には、株式会社キューソー流通システム（現 持分法適用関連会社）が連結子会社であったため、物流事業の数値も含まれています。

セグメントの概要

<p>市販用</p>	<p>マヨネーズやドレッシング、パスタソース、育児食や介護食、パッケージサラダや惣菜など、家庭でご使用いただく幅広い商品を製造し、スーパーマーケットやドラッグストア、ECサイトなどを通じて販売しています。</p> <p>ライフスタイルの変化によって多様化するニーズにお応えしながら、お客様の健康的で豊かな食生活の実現に貢献していきます。</p>	<p>ドレッシング</p>  <p>マヨネーズ パッケージサラダ</p>
<p>業務用</p>	<p>レストランやホテル、ベーカリー、デリカ、コンビニエンスストアなどのさまざまな商品の原料として使用される、液卵、凍結卵、食酢などの素材から、調味料、調理ソース、オムレツ、たまごサラダなどの加工品まで、幅広い業務用商品を製造・販売しています。プロ仕様の商品やメニューの開発、ソリューション提案などで、お客様と共に新しいシーンや食のトレンドを創出していきます。</p>	 <p>とろっとたまごプレーン ドレッシング</p>
<p>海外</p>	<p>中国、東南アジア、北米、欧州において、マヨネーズやドレッシングなどの調味料を中心に製造・販売しています。</p> <p>日本で培った品質やメニュー提案力を活かし、各エリアでの新しい食文化の創出とその定着を図りながら、世界の食と健康に貢献するグループをめざしていきます。</p>	 <p>中国、東南アジアのマヨネーズ・ドレッシング</p>
<p>フルーツソリューション</p>	<p>ご家庭で使用いただくジャムやスプレッド、食品メーカー向けのフルーツ加工品などを製造・販売しています。事業の礎であるオレンジマレードの製造を通じて磨いてきた原料調達力、フルーツ加工技術、おいしさを長持ちさせる技術をさらに発展させ、より一層フルーツを楽しんでいただけるような提案をしていきます。</p>	 <p>55ジャム まるごと果実</p>
<p>ファインケミカル</p>	<p>ユニークな素材や技術を活用し、ヒアルロン酸や卵黄レシチンなどを医薬品、化粧品、食品の原料として製造・販売しています。</p> <p>また、それらの素材を自社の栄養補助食品やスキンケア商品へも展開しており、さらなる付加価値の創出に挑戦していきます。</p>	 <p>ヒアルロン酸配合 機能性表示食品</p> <p>酢酸菌配合 機能性表示食品</p>
<p>共通</p>	<p>食品製造機械の販売やグループ各社の経理や労務などの業務を行っている会社から構成されています。</p>	

セグメント別売上高・営業利益

単位：億円

事業区分	2021年度 2020年12月1日から 2021年11月30日まで	2022年度 2021年12月1日から 2022年11月30日まで	前年度比 増減額	前年度比 増減率	2022年度の構成比
売上高の内訳					
●市販用	1,727	1,734	7	0.4%	 <p>売上高 4,303億円</p>
●業務用	1,498	1,588	90	6.0%	
●海外	534	663	129	24.1%	
●フルーツソリューション	169	165	△4	△2.5%	
●ファインケミカル	88	100	12	14.2%	
●共通	55	53	△2	△3.6%	
合計	4,070	4,303	233	5.7%	
営業利益の内訳					
●市販用	172	134	△38	△21.9%	 <p>営業利益 254億円</p> <p>※全社費用を除いて計算しています。</p>
●業務用	63	69	6	10.0%	
●海外	72	85	12	17.2%	
●フルーツソリューション	7	3	△4	△56.2%	
●ファインケミカル	11	13	2	17.9%	
●共通	13	12	△1	△9.0%	
全社費用	△59	△62	△3	—	
合計	280	254	△25	△9.1%	

(注) 前年度比増減率および2022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。

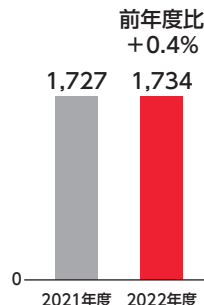
市販用

主な変動要因

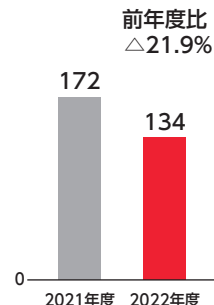
売上高は、調味料の価格改定効果や惣菜が堅調に推移し増収となりました。

利益については、価格改定を進めましたが、主原料やエネルギー・一般原資材の高騰影響を受け減益となりました。

売上高 (億円)



営業利益 (億円)



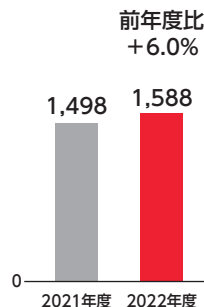
業務用

主な変動要因

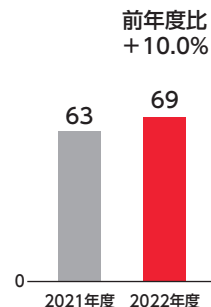
売上高は、新型コロナウイルス感染症による外食需要の減少影響が前年度より回復し、増収となりました。

利益については、主原料やエネルギー・一般原資材の高騰影響を受けましたが、価格改定効果や付加価値品の伸長により増益となりました。

売上高 (億円)



営業利益 (億円)



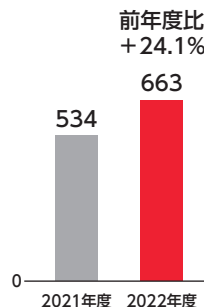
海外

主な変動要因

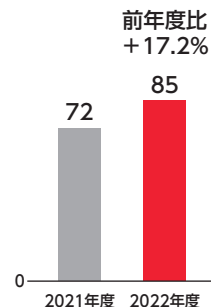
売上高は、東南アジアや北米が好調に推移し増収となりました。

利益については、中国(上海)でのロックダウンや主原料高騰による影響を受けましたが、売上増加により増益となりました。

売上高 (億円)



営業利益 (億円)

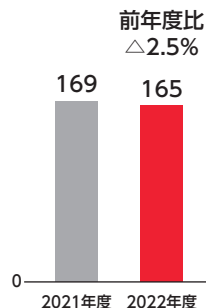


フルーツ ソリューション

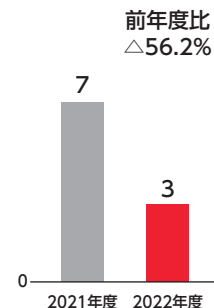
主な変動要因

家庭用のジャム・スプレッドの価格改定と需要喚起策を進めましたが、内食需要の反動もあり減収減益となりました。

売上高 (億円)



営業利益 (億円)

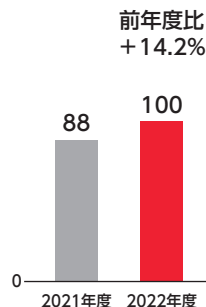


ファインケミカル

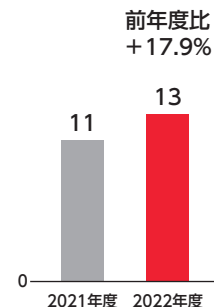
主な変動要因

ヒアルロン酸の原料販売や通信販売が好調に推移し、増収増益となりました。

売上高 (億円)



営業利益 (億円)

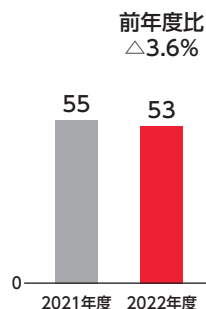


共通

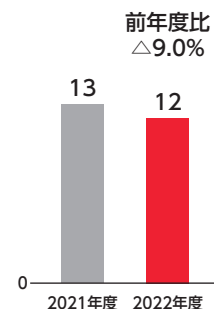
主な変動要因

食品メーカー向け製造機械の販売減少などにより、減収減益となりました。

売上高 (億円)



営業利益 (億円)



2022年度の主なトピックス

『Qummy(キューミー)』誕生

食品の消費者直販新サービス『Qummy』を9月に立ち上げ、関東地方で販売を開始しました。「あなたとつくる、野菜のある食卓。」をコンセプトに、これまで培ってきた商品開発力やレシピ提案力、グループの技術を活かして、バラエティ豊かな野菜料理を楽しむための商品と情報をお届けします。

主な商品 ラインアップ

- お客様ご自身が選んで作るカスタマイズサラダ
- 『Qummy』オリジナルのドレッシングやスープ
- 「冷圧フレッシュ製法※」で製造した惣菜サラダ
- プラントベースフード[HOBOTAMA]

※食品を低温・高圧処理することで、より素材本来の食感や色味を残し、味わいを維持しながら日持ちを延長できる当社独自の技術です。



『Qummy』オリジナル商品(奥:スープ、手前中央:ドレッシング、右:惣菜サラダ)



2022年度グッドデザイン賞を受賞

卵のような彩り・食感・風味を実現しながら、卵アレルギーなどさまざまな理由で卵を食べられない方に寄り添うことができる多様な食の選択肢を提供するコンセプトが評価され、「HOBOTAMA」シリーズが「2022年度グッドデザイン賞」を受賞しました。今後も卵代替食品を中心にプラントベースフードのラインアップを拡充し、お客様にさまざまな食の選択肢を提供する取り組みを広げていきます。



HOBOTAMA
スクランブルエッグ風



HOBOTAMA
加熱用液卵風



加熱用液卵風の調理例
プリン風

米国の第2生産拠点をテネシー州に新設することを決定

グループ会社のQ&B FOODS, INC. が、米国における2カ所目の生産拠点としてテネシー州に工場を新設します。2023年5月から着工し、製造開始は2025年5月を予定しています。新たな生産拠点により、西部に位置する既存のカリフォルニア工場からは距離がある中西部や東部へも商品の速やかな供給が可能になります。なお、テネシー州の新工場では、家庭用および業務用のマヨネーズ・ドレッシングの製造を担います。米国における生産能力の増強により、世界最大のサラダ調味料市場である米国での事業展開を加速します。



Q&B FOODS製
KEWPIE MAYONNAISE

新商品トピックス

2月上旬
容量変更

キューピー エッグケア(卵不使用)

一人でも多くの方にマヨネーズの
おいしさを楽しんでいただきたい、
そんな想いから生まれました。
独自の特許技術で卵不使用ながら
卵の風味を感じられるマヨネーズ
タイプ調味料です。



かぼちゃと
厚揚げのサラダ

2月上旬
リニューアル

キューピー ごま油&ガーリック ドレッシング

さらに引き立てたごま油の香ばし
い香りに、炒めたんにくのうま味
を合わせ、コク深く仕上げました。
キャベツのサラダはもちろん、炒め
物の味付けにも使えます。



豚こまの
焼肉サラダ

2022年
11月より
発売中

フレッシュストック ナゲットソース

FreshStockブランドから、ナゲットソースを発売しま
した。市販のチキンナゲットによく合う、複雑さとコクを
持たせた飽きのこない仕立てです。ディップしやすい使
い切りの容器です。



バーベキュー味

マスタード味



お召し上がり方

2022年
10月より
発売中

リラレ 睡眠の質が気になる方への 機能性表示食品



「リラレ」は睡眠の質(眠りの深さ・起床時
の睡眠に対する満足感)の向上に役立つサ
プリメントで、機能性表示食品です。飲みや
すい1日2粒目安で、植物由来のラフマ葉
抽出物を摂取でき、身体の内側から働いて
睡眠の質の向上に役立ちます。

※キューピーウエルネス、Amazonや楽天で販売中

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。

キューピーウエルネス

検索

●お問い合わせ先

通話料無料

株式会社トウ・キュービー

0120-0365-11

【受付時間】

平日9:00~21:00、土日祝9:00~18:00(年中無休/年末年始除く)

(2) 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。

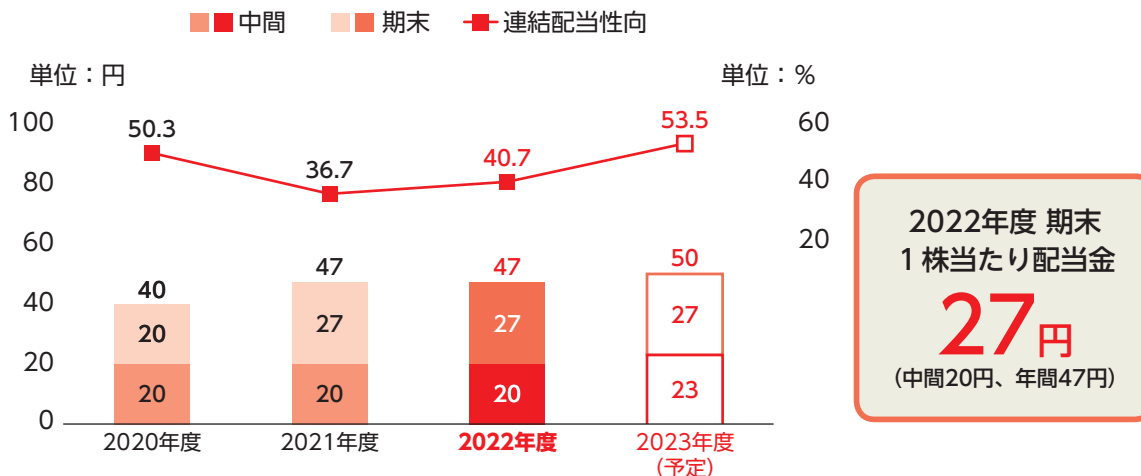
2024年度までの中期経営計画の配当金の決定に際しては、1株当たり年間配当金45円以上を前提に、連結配当性向35%以上を基準とするとともに、4年間累計の総還元性向で50%以上を目安としています。

2022年11月期の配当金は、1株当たり年間47円（中間配当金20円、期末配当金27円、連結配当性向40.7%）となります。

2023年11月期の配当金は、1株当たり年間50円（中間配当金23円、期末配当金27円、連結配当性向53.5%）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



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

(3) 対処すべき課題

2021-2024年度 中期経営計画

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グループとして、「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ことをめざし、長期ビジョン「キューピーグループ 2030ビジョン」を掲げています。

2021-2024年度中期経営計画では、お客様や市場の多様化に対応し、「持続的成長を実現する体質への転換」をテーマに「利益体質の強化と新たな食生活創造」「社会・地球環境への取り組みを強化」「多様な人材が活躍できる仕組みづくり」の3つの方針に基づいて、事業活動を進めています。

グループ経営方針

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

2021-2024年度中期経営計画 経営指標

2022年度は、マヨネーズを中心に価格改定を実施しましたが、国際的な穀物・エネルギー相場の上昇などの影響を受け、ROE・営業利益率ともに前年度を下回る結果となりました。

海外売上高伸長率については中国で新型コロナウイルス感染症拡大による行動制限などの影響を受けましたが、東南アジアや北米など他のエリアでカバーし順調に推移しています。

「多様な人材が活躍できる仕組みづくり」では、人材流動化を目的として従業員の多様なスキルを活かす機会を提供するとともに、新しいスキルを習得できる取り組みも推進してきました。

	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2024年度目標
ROE（自己資本利益率）	4.9%	7.4%	6.2%	8%以上
営業利益率	6.5%	6.9%	5.9%	7.5%
海外売上高伸長率（現地通貨ベース）	+4%	+19%	+10%	（年率）10%以上
人材流動化比率	16%	18%	21%	20%以上
女性管理職比率	10%	11%	13%	18%以上

- （注）1. ROEは、2021年度において企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、2020年度に係る数値については、暫定的な会計処理の確定の内容を反映させた遡及適用後の数値となっています。
2. 営業利益率の2020年度実績は、持分法適用関連会社へ移行した物流事業の業績を除いて算出しています。
3. 海外売上高伸長率は、2020年7月に株式譲渡した北米タマゴ事業の業績を除いて算出しています。
4. 人材流動化比率は、国内グループ会社（アヲハタ株式会社を除く）の入社15年目までの社員を対象にしています。
5. 女性管理職比率は、当社単体の在籍者を対象にしています。

キャッシュ・フローの配分

2021-2024年度 営業キャッシュ・フロー

4年間累計 1,400億円（目標）

2年間累計 657億円

設備投資

4年間累計 700億円（目標）

2年間累計 293億円

株主還元

自己株式取得

2021年度 100億円実施

配当金

2年間累計 122億円

（1株当たり）

2021年度	2022年度	2023年度
47円	47円	50円 （予定）
	配当性向 40.7%	
	DOE 2.5%	

新規展開

新規事業、M&Aに対する投資は
案件に応じて検討
⇒大型案件はなし

内部留保

自己資本比率

2021年度 64.5%
2022年度 66.4%

主な内容

- ・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
- ・環境対応投資

2023年度 連結業績計画

単位:億円

	2022年度実績	2023年度計画
売上高	4,303	4,540
営業利益	254	210
経常利益	272	230
親会社株主に帰属する当期純利益	160	130
ROE (自己資本利益率)	6.2%	4.9%
営業利益率	5.9%	4.6%
海外売上高伸長率 (現地通貨ベース)	+10%	+12%

単位:億円

セグメント別の内訳	売上高		営業利益	
	2022年度実績	2023年度計画	2022年度実績	2023年度計画
●市販用	1,734	1,792	134	104
●業務用	1,588	1,620	69	47
●海外	663	783	85	99
●フルーツ ソリューション	165	177	3	2
●ファインケミカル	100	113	13	14
●共通	53	55	12	11
全社費用	—	—	△62	△67
合計	4,303	4,540	254	210








サステナビリティ

キユーピーグループ サステナビリティ基本方針（一部抜粋）

当社グループは、「愛は食卓にある。」への想いを大切に、さまざまな課題に対して「おいしさ・やさしさ・ユニークさ」をもって取り組み、解決をめざします。

そして商品の設計、原料調達から、生産、販売、消費までのバリューチェーン全体を通じて人と環境をおもいやり、笑顔の溢れる未来を創ります。

サステナビリティ目標・実績

重点課題	取り組みテーマ	指標	2022年度実績	2024年度目標	2030年度目標
食と健康への貢献 	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)	28.6万人	40万人以上	100万人以上
資源の有効活用・循環 	食品ロスの削減・有効活用	食品残さ削減率 (2015年度比)	46.6%	50%以上	65%以上
		野菜未利用部有効活用率 (主要野菜：キャベツなど)	77.5%	70%以上	90%以上
	プラスチックの削減・再利用	商品廃棄量削減率 (2015年度比)	74.8%	60%以上	70%以上
	水資源の持続的利用	プラスチック排出量削減率 (2018年度比)	算定中 (2021年度 5.3%)	8%以上	30%以上
		水使用量（原単位）削減率 (2020年度比)	1.6%	3%以上	10%以上
気候変動への対応 	CO ₂ 排出量の削減	CO ₂ 排出量削減率 (2013年度比)	26.1%	30%以上	50%以上
生物多様性の保全 	生物多様性の保全	生物多様性の保全に努め、豊かな自然の恵みを次世代につないでいくために「キユーピーグループ 生物多様性方針」を推進			
持続可能な調達 	持続可能な調達の推進	お取引先との協働によって「持続可能な調達のための基本方針」を推進			
人権の尊重 	人権の尊重	ビジネスに関わるすべての人の人権を尊重するために「キユーピーグループ 人権方針」を推進			

(注) サステナビリティ目標は内容を一部見直ししています。詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。

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



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・卵摂取量増加の推進
- 工場見学や講演会などによる食育活動
- 疾病予防、食生活改善に向けた連携研究



(一例)
アマニ油入り
ドレッシング

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



フィルムの寸法縮小化や
薄肉化を行った商品(一部)

気候変動への対応

- バリューチェーン全体での取り組み
- TCFDフレームワークに基づく情報開示
- 製造工程の見直しによるCO₂排出量の削減
- 再生可能エネルギーの活用
- 業界内外で物流データを連携し輸配送最適化(積載効率の向上)



キタカミデリカ屋上に設置した太陽光パネル

2022年度の主な取り組み

資源の有効活用・循環

食品ロスからバイオガスを発電 年間約980tのCO₂を削減

製造ラインの切り替え時に配管に残る商品にできなかったマヨネーズを、バイオガス発電※に活用する仕組みを実現しました。当社工場と株式会社ケイパックでロスとして発生するマヨネーズを、養豚農家に併設されたバイオガス施設と協業することで、効率の良いバイオガス発電につながっています。食品ロスから電気を生み出すとともに、CO₂の排出削減にもなります。今後も、さまざまな資源の有効活用を通して社会的な課題解決に取り組んでいきます。

※バイオガス発電は、家畜の糞尿等をメタン発酵させて生成された可燃性のバイオガス(メタン、二酸化炭素など)を利用して発電する仕組みです。

気候変動への対応

当社グループ初のCO₂ネットゼロ工場が実現

当社神戸工場における使用電力を2022年12月から実質再生可能エネルギー由来100%へ切り替えました。この取り組みにより、年間約3,680tのCO₂排出量が削減できる見通しです。

当社グループでは2012年から現在まで、国内13拠点に太陽光パネルを設置しており、2023年2月には新たに国内3拠点での設置を予定しています。

今後も気候変動への取り組みを強化、加速していきます。

2022年以降の
太陽光パネル設置状況
(国内拠点)

2022年2月

キューピー 神戸工場

2022年8月

キタカミデリカ

2023年2月予定

サラダクラブ 遠州工場

キューピータマゴ 三田工場

キューピータマゴ 尾張工場

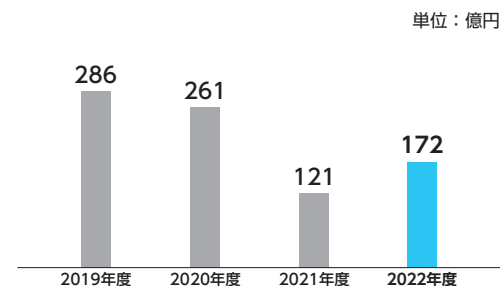
(4) 設備投資の状況

2022年度に実施した設備投資の総額は17,227百万円です。

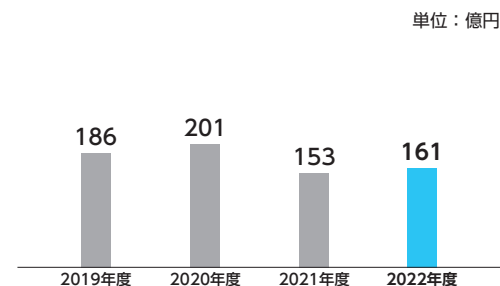
セグメント区分	設備投資額 (百万円)	主な内容
●市販用	5,656	調味料、サラダ、惣菜などの製造設備
●業務用	5,050	調味料、タマゴ製品などの製造設備
●海外	2,288	調味料などの製造設備
●フルーツソリューション	286	ジャム類、フルーツ加工品などの製造設備
●ファインケミカル	240	ヒアルロン酸などの製造設備
●共通	659	ソフトウェアなど
その他※	3,046	グループ基幹システムなど
合計	17,227	

※「その他」は、各事業に按分できない設備投資額です。

設備投資額の推移



減価償却費の推移



(5) 資金調達の状況

2022年度において、特記すべき資金調達はありません。

(6) 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	15,000

(注) 株式会社三井住友銀行を主幹事とする4社からの協調融資によるものです。

(7) 従業員の状況

当社グループの従業員数

従業員数	前年度末比増減
10,696名	23名減

(注) 1. 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. 上記のほか、臨時雇用者数（パートタイマー、アルバイトなど）は、期中平均で5,089名（前年度比77名減）です。

当社の従業員数

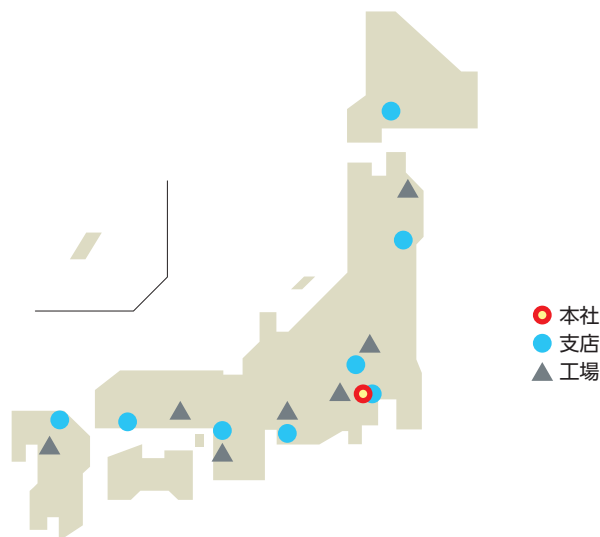
従業員数	前年度末比増減	平均年齢	平均勤続年数
2,408名	14名増	41.6歳	16.2年

(注) 1. 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。

2. 上記のほか、臨時雇用者数（パートタイマー、アルバイトなど）は、期中平均で538名です。

(8) 当社の本社および事業所

	事業所
本 社	渋谷オフィス(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
工 場	階上(青森県)、五霞(茨城県)、中河原(東京都)、挙母(愛知県)、神戸(兵庫県)、泉佐野(大阪府)、鳥栖(佐賀県)
研究開発・品質保証	仙川キューポート(東京都調布市)



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

(9) 重要な子会社などの状況

キュ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

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

キュ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 2 駐在
3 工場
資本金：100百万円
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 5 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

アラハタ株式会社

本社所在地：広島県竹原市
事業所：本社 8 営業所 3 工場
資本金：915百万円
当社の議決権比率：44.8[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

杭州丘比食品有限公司

本社所在地：中国浙江省
事業所：本社 2 支店 1 工場
資本金：140百万円
当社の議決権比率：72.0%
主な事業内容：調味料などの製造・販売

北京丘比食品有限公司

本社所在地：中国北京市
事業所：本社 1 支店 1 工場
資本金：211百万円
当社の議決権比率：72.0%
主な事業内容：調味料などの製造・販売

Q&B FOODS, INC.

本社所在地：米国カリフォルニア州
事業所：本社 1 工場
資本金：4,800千米ドル
当社の議決権比率：100%
主な事業内容：調味料などの製造・販売

- (注) 1. 当社グループは、当社、子会社57社、関連会社26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. 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。
3. アラハタ株式会社は、東京証券取引所スタンダード市場に株式を上場しています。
4. 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。

2. 会社の株式に関する事項

(1) 発行可能株式総数

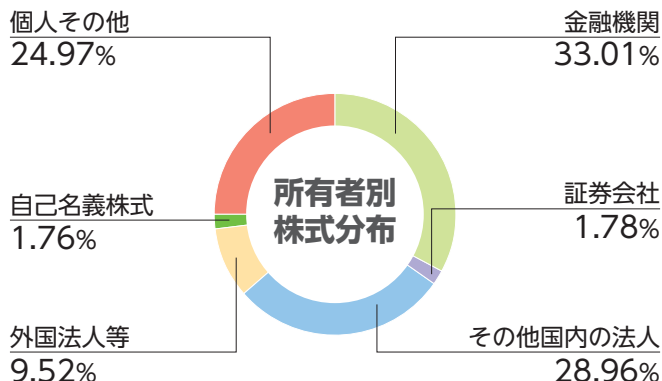
500,000,000株

(2) 発行済株式総数

141,500,000株

(3) 株主数

131,533名
(前年度末比7,061名増)



(4) 大株主の状況

株主名	所有株式数 (千株)	所有株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	16,398	11.80
株式会社中島董商店	12,071	8.68
株式会社董花	11,122	8.00
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	6,876	4.95
一般財団法人旗影会	4,251	3.06
株式会社三井住友銀行	3,208	2.31
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	2.27
日本生命保険相互会社	3,039	2.19
第一生命保険株式会社	3,012	2.17
公益財団法人中董奨学会	2,494	1.79

- (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2,495,894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。

3. 会社役員 の 状況

(1) 取締役および監査役の状況

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	担当および重要な兼職の状況など	
取締役会長	中島 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 代表取締役社長	○
代表取締役	高宮 満	社長執行役員 海外担当	○
取締役	佐藤 誠也	専務執行役員 市販用市場統括	
取締役	井上 伸雄	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)	○
取締役	濱千代 善規	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	
取締役	渡邊 龍太	上席執行役員 生産・品質担当	
社外取締役	漆 紫穂子 社外 独立	学校法人品川女子学院 理事長、 カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社 社外取締役、 東京海上日動火災保険株式会社 社外監査役、 株式会社ゆうちょ銀行 社外取締役、 行政改革推進会議 構成員	○
主な活動状況および社外取締役が果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要			取締役会出席回数
人材育成および経営に関する幅広い見識を活かし、取締役会、指名・報酬委員会等において、人材育成、サステナビリティ、海外展開、マーケティングを含む経営全般に対し、有意義な意見や指摘を積極的に述べています。			12/12回
社外取締役	柏木 育 社外 独立	株式会社アシックス 社外取締役、 株式会社松屋 社外取締役、 株式会社TBSホールディングス 社外取締役	●
主な活動状況および社外取締役が果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要			取締役会出席回数
人材・メディア関連等の事業を展開する事業会社の経営経験者として、海外事業の展開も含めて有する豊富な経験と高い見識を活かし、取締役会、指名・報酬委員会等において、事業戦略、人材育成、海外展開、マーケティングを含む経営全般に対し、有意義な意見や指摘を積極的に述べています。また、指名・報酬委員会委員長として、今後の経営体制や役員報酬等に関する議論をリードしました。			12/12回
社外取締役	福島 敦子 社外 独立	国立大学法人島根大学 経営協議会委員、 ヒューリック株式会社 社外取締役、 名古屋鉄道株式会社 社外取締役、 カルビー株式会社 社外取締役、 農林水産省 林政審議会委員	○
主な活動状況および社外取締役が果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要			取締役会出席回数
ジャーナリストとしての長年の経験、多くの企業トップとの対話を通じた企業経営に関する豊富な知見を活かし、取締役会、指名・報酬委員会等において、ダイバーシティやサステナビリティなどを含む経営全般に対し、有意義な意見や指摘を積極的に述べています。			取締役就任後 10/10回

地位	氏名	担当および重要な兼職の状況など	
監査役	山形 徳光	常勤	
監査役	小田 秀和	常勤	
社外監査役	武石 恵美子 社外 独立	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
経営監視機能の客観性・中立性を確保するとともに、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から、経営全般に対する意見や指摘を述べています。		11/12回	13/13回
社外監査役	寺脇 一峰 社外 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	○
主な活動内容		取締役会出席回数	監査役会出席回数
経営監視機能の客観性・中立性を確保するとともに、法律家としての専門知識および幅広い見識から、経営全般に対する意見や指摘を述べています。		11/12回	12/13回
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 代表取締役、 一般財団法人クマヒラセキュリティ財団 代表理事、 昭和女子大学ダイバーシティ推進機構キャリアカレッジ 学院長、 一般社団法人21世紀学び研究所 代表理事、 日鍛バルブ株式会社 社外取締役	
主な活動内容		取締役会出席回数	監査役会出席回数
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べています。		12/12回	13/13回

- (注) 1. 2022年2月25日開催の第109回定時株主総会において、取締役については長南収氏および内田和成氏は任期満了により退任し、高宮満氏および福島敦子氏が新たに選任され就任しています。監査役については横小路喜代隆氏は任期満了により退任し、小田秀和氏が新たに選任され就任しています。
2. 当社は、漆紫穂子、柏木斉、福島敦子、武石恵美子、寺脇一峰および熊平美香の6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しています。
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。
4. 取締役・監査役の選任を行うに当たっての方針と手続きについては22ページ、社外役員の独立性基準については23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、2022年度を対象としています。

(2) 執行役員の状況

地位	氏名	担当
常務執行役員	白井 利政	業務用市場統括
上席執行役員	藤田 正美	ロジスティクス および IT・業務改革推進担当
上席執行役員	藤原 かおり	新規市場開発担当 兼 新規市場開発室長 および カスタマーサクセス室長
上席執行役員	濱崎 伸也	海外統括 兼 市販用市場副統括
上席執行役員	山本 信一郎	カスタマーサクセス担当 兼 コーポレート副担当
執行役員	今村 嘉文	品質保証本部長
執行役員	櫻木 康博	大阪支店長
執行役員	森 佳光	広報担当 兼 グループ総務統括 および 深谷テラスプロジェクト担当
執行役員	寺田 雄一	東京支店長
執行役員	岩田 清司	フードサービス本部長
執行役員	浦田 昌也	人事本部長
執行役員	田川 篤志	家庭用本部長
執行役員	前田 賢司	ロジスティクス本部長
執行役員	加納 優子	知的財産室長
執行役員	上田 敏哉	生産本部長

(3) 責任限定契約の内容の概要

当社と社外取締役3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。

(4) 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、保険会社との間で、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結し、株主や第三者等から損害賠償請求を提起された場合において、被保険者が負担することになる損害賠償金・争訟費用等の損害を当該保険契約により填補することとしています。当該保険契約の保険料は全額当社が負担しています。

当該保険契約の被保険者の範囲は、当社の取締役、監査役および執行役員等の主要な業務執行者です。契約期間は1年間で、次回の契約更新時には、現行契約と同一内容での更新を予定しています。

(5) 取締役および監査役の報酬等

① 役員報酬等の額またはその算定方法の決定方針に関する事項

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

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

- 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。
- 報酬の考え方（制度設計）については、指名・報酬委員会（委員の半数以上が当社が別途定める「独立性基準」を充足する社外役員であり、かつ社外取締役が委員長を務める取締役会の諮問機関）で審議を行うことで、客観性と妥当性、透明性を高めます。
- 取締役の賞与総額および個別の支給額については、取締役会において承認を得ることとします。
- 社外取締役、監査役（社内および社外）の報酬はそれぞれ定額とし、賞与の支給はありません。

2) 月額報酬の算定方法

- 社内取締役の取締役としての月額報酬は一律とします。ただし、代表権者には別途加算します。
- 執行役員としての月額報酬は、当社の経営環境等を考慮した適切な水準で、役位（社長、専務、常務、上席）に応じて設定します。

3) 賞与の算定方法

- 賞与は取締役、執行役員の役位に応じ、連結営業利益、担当領域の利益や中計テーマなどの達成度を指標として金額を算定します。
- 2021-2024年度中期経営計画の各対象年度においては、当社グループの持続的成長を実現する体質づくりのため、年間報酬総額の基準額に占める賞与のウェイトを社長執行役員たる取締役は35%、その他の取締役は30%に設定します。また、各取締役ごとに設定する考課指標の項目・配分は、中期経営計画の主旨に沿ったものとします。
- 中期経営計画最終年度の賞与金額は、各取締役ごとにあらかじめ定めた最終年度の考課指標（経済性・社会性・従業員）の達成状況に応じて最大30%増減できるものとします。

なお、2021-2024年度中期経営計画の各対象年度においては、取締役賞与支給額の算定のための考課指標および配分率を、中期経営計画で掲げる経営指標と整合させるため、下記のとおりとしています。

(会長、社長、市場担当以外)

連結営業利益 (50%)	各取締役の中計テーマ (50%)
-----------------	---------------------

(市場担当)

連結営業利益 (30%)	担当領域の営業利益 (30%)	各取締役の中計テーマ (40%)
-----------------	--------------------	---------------------

各取締役の賞与支給額は、役位別の賞与基準額（定額）に、各考課指標の達成率および配分率を乗じた額の合計額となります。

なお、各取締役に共通の考課指標たる連結営業利益の実績は25,433百万円（期初計画は26,000百万円）です。また、中計テーマの考課では、50～150%の幅で評価を行っています。

取締役会は、個別の賞与支給額について、指名・報酬委員会がその算定基準に照らして公正かつ透明性をもって審議したうえで承認していることから、役員報酬等の額およびその算定方法の決定方針に沿うものであると判断しています。

②取締役および監査役の報酬等の額

区分		支給人数(名)	月額報酬(百万円)	賞与(百万円)	支給総額(百万円)
取締役	社外取締役を除く	7	162	73	235
	社外取締役	4	37	—	37
	計	11	199	73	273
監査役	社外監査役を除く	3	42	—	42
	社外監査役	3	30	—	30
	計	6	73	—	73
合計		17	272	73	346

- (注) 1. 取締役の報酬は、月額報酬および賞与について、それぞれの総額および個別の支給額（月額報酬は役位別の定額）を取締役会で決定しています。なお、報酬限度額は、2021年2月25日開催の第108回定時株主総会において、賞与を含めて年額5億円以内（うち、社外取締役分は年額8千万円以内）と決議しています。当該株主総会終結時点の取締役の員数は9名（うち、社外取締役は3名）です。
2. 監査役の報酬は、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。当該株主総会終結時点の監査役の員数は4名です。
3. 上記の月額報酬には、第109回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名、監査役1名への支給分を含んでいます。
4. 上記の賞与は、2022年度末時点の社外取締役を除く取締役6名を対象に、2022年度の業績などを勘案し、指名・報酬委員会での審議を経たうえで取締役会で決定したものです。各取締役の賞与基準額（役位別の定額）の合計額に対する取締役賞与支給総額の割合は93.9%です。
5. 上記の支給総額のほか、使用人兼務取締役の使用人分給与相当額（賞与を含む）は15百万円です。

4. 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）
2022年度に係る会計監査人としての報酬等の額	99
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	129

- (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、2022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) 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。

5. コーポレート・ガバナンスに関する事項

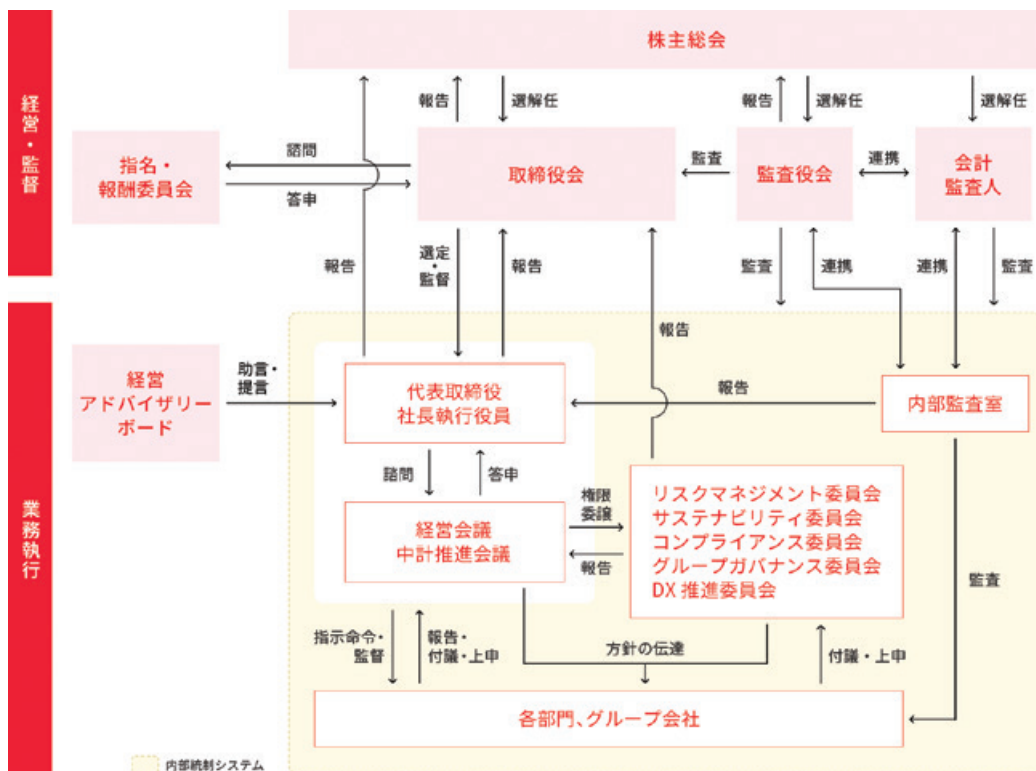
(1) コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社グループは、コーポレート・ガバナンスを、「世界の食と健康に貢献する」というめざす姿を実現するとともに、グループの持続的な成長と企業価値の向上を実現するための重要な経営基盤と考えています。

さまざまなステークホルダーとの対話を大事にしながら、当社グループのユニークさを活かしたコーポレートガバナンス体制の整備・充実に継続して取り組んでいきます。

※当社グループは、「コーポレート・ガバナンス」を、『お客様や株主をはじめとするさまざまなステークホルダーの立場等を踏まえたうえで、持続的な成長と企業価値の向上の実現に向けた、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組み』と定義しています。

(2) 当社グループのコーポレートガバナンス体制



- ・当社は監査役会設置会社です。その機関設計のもと、取締役会の監督機能の強化を進めています。
- ・取締役会の構成や取締役等の指名・報酬のあり方などに関する客観性、妥当性および透明性を高めることを目的に、取締役会の諮問機関として指名・報酬委員会を設置しています。委員の半数以上は独立性基準を満たした社外役員とし、委員長は、社外取締役の委員の中から選定しています。

- ・監査役会は、代表取締役 社長執行役員との意見交換、重要会議・委員会への出席、担当役員や各部門の責任者からの報告、事業所往査などを通じて、内部統制システムの整備・運用状況を監視しています。また、会計監査人や内部監査部門と連携を図っています。
- ・グループの全体方針および最重要事項は、キューピーの取締役会または経営会議（または中計推進会議）での審議を経て、決定します。グループ横断の重要かつ専門的な課題については、経営会議から権限を委譲された特定の重要会議・委員会が方針の策定・取り組みの推進を担うことで、迅速かつ適切な決裁と実行につなげています。特に内部統制に関する機能は、主に下記の重要会議・委員会が分担しています。

会議体	主催者・委員長	主な役割
経営会議	代表取締役 社長執行役員	グループ経営に関わる重要な事項（事業リスク含む）について審議し、モニタリングを行う重要会議です。社内取締役と執行役員が主な参加メンバーです。
中計推進会議	代表取締役 社長執行役員	上記のうち、特に中期経営計画の推進に関わる重要な事項について、業務執行取締役中心のメンバーで審議する重要会議です。
リスク マネジメント 委員会	リスク マネジメント 担当取締役	グループ全体のリスクマネジメント方針の策定、重点課題の決定、取り組みの推進を主な役割とする重要委員会です。全社的なリスクに関して、情報を集約し、そのリスクの評価、優先順位および対応策などを統括しています。
サステナビリティ 委員会	サステナビリティ 担当取締役	グループ規範に沿ってサステナビリティの実現に向けた方針の策定、重点課題の決定と取り組みの推進を主な役割とする重要委員会です。サステナビリティ基本方針を策定し、それに基づく社会・環境面の重点課題に取り組んでいます。
コンプライアンス 委員会	コンプライアンス 担当取締役	グループ全体のコンプライアンスに関する体制の整備、重点課題の決定、取り組みの推進を主な役割とする重要委員会です。コンプライアンスに関わる問題点の把握に努めるとともに、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。
グループ ガバナンス 委員会	グループ ガバナンス 担当取締役	適切なグループガバナンス構築に関する方針の策定、重点課題の決定、取り組みの推進を主な役割とする重要委員会です。適切な意思決定・グループ会社管理体制の整備等の施策の推進を行っています。
DX推進委員会	IT・業務改革推進 担当執行役員	グループ全体のデジタル戦略方針の策定、資源投入（コスト・体制など）の適正化、DX人材育成の方針の策定・推進を主な役割とする重要委員会です。直轄組織である情報推進委員会を通じ、グループ全体の情報セキュリティの維持、IT環境の整備、ITリテラシー教育およびIT活用の推進も行っています。

- ・当社グループが経営の健全性、公正性、透明性を高め、より良く社会とお客様に貢献できるように助言・提言を得ることを目的に、代表取締役 社長執行役員の諮問機関として社外の有識者により構成する経営アドバイザリーボードを設置しています。

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

(3) 取締役会の実効性評価

当社では、2021年12月から2022年1月にかけて、取締役会の2021年度の実効性評価（第6回）を行い、その結果を踏まえて2022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したアンケートを実施しました。アンケート項目は、2021年度における取締役会の活動が、原資材価格の高騰やサステナビリティに関する社会的な関心・要求の高まりといった経営環境の変化に対し徹底した議論とモニタリングを行い、取締役会としての責務・役割を果たすものであったかを振り返り、また、それを踏まえ、2022年度の実効性評価はどうか、何に取り組んでいくべきかを問うものとなりました。また、併せて、取締役会の諮問機関である指名・報酬委員会の実効性に関しても評価を行いました。
- ・アンケートへの回答を取締役会事務局および外部機関が分析・評価し、その結果を取締役会に報告・共有したうえで、取締役会の場で出席役員による意見交換を実施しました。

② 評価結果

- ・全体としては取締役会、指名・報酬委員会の活動には概ね問題がなく、年度当初に策定した各経営課題（将来ビジョンの明確化、海外シフト、サステナビリティ、市場担当制の軌道化など）についての審議をほぼ予定どおり実施できていると評価されています。その一方で、市場担当制への移行の効果の分析と考察が十分ではない、原資材価格の高騰への根本的解決に向けた取り組みが必要等の課題も浮かび上がる結果となりました。

③ 2022年度に実施した取り組み

- ・2022年2月開催の取締役会で、2022年度の実効性評価では原資材価格の高騰を含む経営環境の変化にどのように向き合うかを全社レベルと市場統括ごとに議論することや、海外シフト、マーケティング機能の強化、サステナビリティ、人材戦略、DX戦略などの各経営課題を議論することを決定し、年間の付議計画を立案しました。
- ・刻々と変わる経営環境に合わせ付議する議案を都度検討して取締役会運営を進めた結果、一部上記スケジュールからの変更や遅れはありましたが、概ね、予定していた議案を2022年12月までに議論することができました。
- ・2008年2月に導入され、以降4回にわたって更新されてきた「当社株式の大量買付行為への対応方針（買収防衛策）」については、2022年度の実効性評価で当社を取り巻く経営環境や買収防衛策の継続が及ぼす

影響なども勘案して3回にわたり慎重に審議を重ねました。最終的には、2022年12月の取締役会において、2023年2月開催予定の第110回定時株主総会終結の時をもって廃止することを決議しました。

【ご参考】

2022年度の実効性評価（第7回）として、役員へのアンケート（2022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2022年12月に実施しました。

その後、アンケートに対する回答結果および外部機関による評価を取締役に報告・共有したうえで、取締役会の場で出席役員による意見交換を行っています。

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

(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 (2022年11月30日現在)

単位：百万円

科目	2022年度	【ご参考】 2021年度
(資産の部)		
流動資産	167,726	157,451
現金及び預金	57,825	58,343
受取手形及び売掛金	59,414	56,875
有価証券	10,000	10,000
商品及び製品	20,867	18,277
仕掛品	2,659	1,369
原材料及び貯蔵品	13,551	10,419
その他の流動資産	3,524	2,303
貸倒引当金	△115	△137
固定資産	235,658	223,552
有形固定資産	147,050	146,532
建物及び構築物	162,131	157,939
機械装置及び運搬具	153,551	149,308
土地	30,529	30,850
リース資産	5,544	5,562
建設仮勘定	3,446	2,488
その他の有形固定資産	13,223	12,497
減価償却累計額	△221,377	△212,114
無形固定資産	15,639	13,303
のれん	364	552
ソフトウエア	13,768	10,979
その他の無形固定資産	1,506	1,771
投資その他の資産	72,969	63,715
投資有価証券	45,633	43,629
退職給付に係る資産	18,656	11,128
繰延税金資産	2,749	2,981
その他の投資その他の資産	6,048	6,096
貸倒引当金	△119	△120
資産合計	403,384	381,003

科目	2022年度	【ご参考】 2021年度
(負債の部)		
流動負債	65,252	71,199
支払手形及び買掛金	33,051	28,015
短期借入金	3,058	11,591
未払金	17,001	17,908
未払法人税等	2,157	4,182
賞与引当金	1,487	1,442
役員賞与引当金	74	86
その他の流動負債	8,421	7,973
固定負債	43,508	40,502
社債	10,000	10,000
長期借入金	16,070	16,356
繰延税金負債	9,558	5,856
退職給付に係る負債	2,840	2,750
その他の固定負債	5,039	5,538
負債合計	108,761	111,702
(純資産の部)		
株主資本	250,413	240,913
資本金	24,104	24,104
資本剰余金	28,634	28,632
利益剰余金	203,515	194,015
自己株式	△5,840	△5,838
その他の包括利益累計額	17,244	4,727
その他有価証券評価差額金	9,348	8,690
繰延ヘッジ損益	△1	8
為替換算調整勘定	5,911	△962
退職給付に係る調整累計額	1,985	△3,008
非支配株主持分	26,965	23,660
純資産合計	294,623	269,301
負債純資産合計	403,384	381,003

(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 (2021年12月1日から
2022年11月30日まで) 単位：百万円

科目	2022年度	【ご参考】 2021年度
売上高	430,304	407,039
売上原価	306,114	282,807
売上総利益	124,189	124,232
販売費及び一般管理費	98,755	96,260
営業利益	25,433	27,972
営業外収益	2,483	2,527
受取利息及び配当金	712	532
持分法による投資利益	928	998
その他	843	995
営業外費用	668	801
支払利息	255	241
その他	413	560
経常利益	27,249	29,698
特別利益	1,585	1,486
関係会社株式売却益	1,288	291
固定資産売却益	39	459
その他	257	735
特別損失	2,203	2,323
固定資産除却損	1,129	1,087
減損損失	908	1,097
その他	166	138
税金等調整前当期純利益	26,630	28,860
法人税、住民税及び事業税	6,774	8,329
法人税等調整額	1,489	260
当期純利益	18,366	20,269
非支配株主に帰属する当期純利益	2,332	2,255
親会社株主に帰属する当期純利益	16,033	18,014

(注) 記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示しています。

【ご参考】
連結キャッシュ・フロー計算書 (2021年12月1日から
2022年11月30日まで) 単位：百万円

科目	2022年度	2021年度
営業活動によるキャッシュ・フロー	27,199	38,533
投資活動によるキャッシュ・フロー	△15,947	△20,277
財務活動によるキャッシュ・フロー	△16,812	△18,701
現金及び現金同等物に係る換算差額	4,192	1,322
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	△1,367	875
現金及び現金同等物の期首残高	66,703	65,777
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	47
非連結子会社との合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	2
現金及び現金同等物の期末残高	65,335	66,703

(注) 記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示しています。

計算書類

貸借対照表 (2022年11月30日現在)

単位：百万円

科目	2022年度	【ご参考】 2021年度
(資産の部)		
流動資産	88,460	94,987
現金及び預金	28,954	38,324
売掛金	29,551	29,993
有価証券	10,000	10,000
商品及び製品	8,365	6,716
仕掛品	67	79
原材料及び貯蔵品	4,216	3,383
短期貸付金	2,041	2,543
その他の流動資産	5,265	3,987
貸倒引当金	△2	△39
固定資産	164,371	159,572
有形固定資産	76,710	75,807
建物	38,386	38,475
構築物	2,262	1,779
機械装置	15,003	14,178
車両運搬具	19	17
工具器具備品	905	951
土地	18,292	18,385
リース資産	213	269
建設仮勘定	1,627	1,750
無形固定資産	13,194	10,295
電話加入権	89	89
ソフトウェア	13,036	10,080
その他の無形固定資産	67	125
投資その他の資産	74,466	73,469
投資有価証券	20,958	20,221
関係会社株式・出資金	35,961	36,071
長期貸付金	101	129
前払年金費用	14,787	14,261
長期前払費用	529	636
差入保証金	1,344	1,341
その他の投資その他の資産	854	878
貸倒引当金	△71	△71
資産合計	252,832	254,560

科目	2022年度	【ご参考】 2021年度
(負債の部)		
流動負債	61,151	70,289
買掛金	17,704	15,046
短期借入金	28,753	37,322
未払金	10,348	10,813
未払法人税等	408	2,264
未払費用	251	189
賞与引当金	180	327
役員賞与引当金	73	79
その他の流動負債	3,431	4,244
固定負債	33,416	32,751
社債	10,000	10,000
長期借入金	15,000	15,000
繰延税金負債	5,969	5,138
退職給付引当金	167	176
預り保証金	1,994	2,114
その他の固定負債	284	322
負債合計	94,568	103,041
(純資産の部)		
株主資本	149,476	143,367
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	101,835	95,724
利益準備金	3,115	3,115
その他利益剰余金	98,720	92,609
買換資産圧縮積立金	2,329	2,383
別途積立金	67,200	67,200
繰越利益剰余金	29,190	23,025
自己株式	△5,881	△5,880
評価・換算差額等	8,787	8,151
その他有価証券評価差額金	8,787	8,151
純資産合計	158,264	151,519
負債純資産合計	252,832	254,560

(注) 記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示しています。

損益計算書 (2021年12月1日から
2022年11月30日まで)

単位：百万円

科目	2022年度	【ご参考】 2021年度
売上高	184,084	178,513
売上原価	127,187	119,114
売上総利益	56,896	59,399
販売費及び一般管理費	47,626	47,730
営業利益	9,269	11,668
営業外収益	6,510	4,610
受取利息及び配当金	4,942	3,100
受取ロイヤリティー	1,135	996
その他	432	513
営業外費用	669	760
支払利息	209	204
賃貸費用	165	159
売電費用	84	65
その他	210	330
経常利益	15,110	15,518
特別利益	1,592	1,007
関係会社株式売却益	1,288	222
投資有価証券売却益	256	328
固定資産売却益	47	414
その他	—	42
特別損失	1,024	1,713
固定資産除却損	928	773
関係会社株式評価損	—	917
その他	95	22
税引前当期純利益	15,679	14,813
法人税、住民税及び事業税	2,475	3,832
法人税等調整額	559	△28
当期純利益	12,644	11,009

(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

キューピー株式会社
取締役会 御中

2023年1月19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
業務執行社員 公認会計士 木村 修

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 鶴田純一郎

指定有限責任社員
業務執行社員 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2021年12月1日から2022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。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の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。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

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

キューピー株式会社
取締役会 御中

2023年1月19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
業務執行社員 公認会計士 木村 修

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 鶴田純一郎

指定有限責任社員
業務執行社員 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2021年12月1日から2022年11月30日までの第110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、「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。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の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。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

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、2021年12月1日から2022年11月30日までの第110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、電話回線又はインターネット等を経由した手段も活用しながら、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オンライン形式を交えながら出席し、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な報告を受け、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ロ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、当社の会社役員として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。

2023年1月20日

キューピー株式会社 監査役会

常勤監査役 山形 徳光 ㊟
常勤監査役 小田 秀和 ㊟
社外監査役 武石 恵美子 ㊟
社外監査役 寺脇 一峰 ㊟
社外監査役 熊平 美香 ㊟

以上

MEMO

A large area of horizontal dashed lines for taking notes, consisting of 20 lines.

招集通知

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告書

お知らせ

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		2023年 3月上旬	2024年 3月上旬	2025年 3月上旬	2026年 3月上旬
株主名簿初回記載日					
2019年	11月30日	◎ (7)	◎ (9)	◎ (11)	◎ (13)
2020年	5月31日	○ (6)	◎ (8)	◎ (10)	◎ (12)
	11月30日	○ (5)	◎ (7)	◎ (9)	◎ (11)
2021年	5月31日	○ (4)	○ (6)	◎ (8)	◎ (10)
	11月30日	○ (3)	○ (5)	◎ (7)	◎ (9)
2022年	5月31日	○ (2)	○ (4)	○ (6)	◎ (8)
	11月30日	× (1)	○ (3)	○ (5)	◎ (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

11月30日

贈呈回数、贈呈時期

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
100~499株	継続半年以上	1,000円相当 の当社グループ商品
	継続3年以上	1,500円相当 の当社グループ商品
500株以上	継続半年以上	3,000円相当 の当社グループ商品
	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場合
- ・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

☎ 0120-782-031

【受付時間】 9:00~17:00 (土、日、祝日を除く)

株式に関する手続き

手続き	問い合わせ先	
	証券会社に口座をお持ちの場合	特別口座の場合
<ul style="list-style-type: none"> ●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 ●その他手続きに関する事項 	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 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 5px auto;">お手続き・よくあるご質問はこちら</div> 
<ul style="list-style-type: none"> ●特別口座から証券会社の口座への振替申請 ●特別口座の残高照会 		
●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
●株主総会資料の書面交付請求手続き	三井住友信託銀行株式会社  0120-533-600	証券代行部 

※配当金領収証が同封されている株主様へ

配当金のお受取りには、以下**1**～**3**の3つの方法があります。

現在、**1**の方法をご利用の株主様には、お受取り忘れがなく簡単な**2**または**3**の方法への変更をおすすめします。

変更のお手続きに関しましては、お取引のある証券会社等に直接お問い合わせください。

1 郵便局等でのお受取り



配当金領収証方式

当社が郵送する「配当金領収証」を持参し、ゆうちょ銀行または郵便局で受け取る方法。

2 証券口座でのお受取り



株式数比例配分方式

各証券会社の保有株式数に応じて、証券口座で受け取る方法。

3 銀行口座等でのお受取り



登録配当金受領口座方式

ご指定の金融機関口座で受け取る方法。

ご案内

インターネットによる同時中継 **①** を実施いたしますので、「インターネット」または「書面（郵送）」による議決権行使 **②** もご検討くださいますようお願い申し上げます。

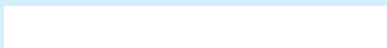
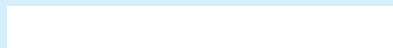
事前に質問を受け付けていますので、質問を希望される株主様は8ページをご参照ください。

① インターネットによる同時中継のご案内



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7ページをご覧ください。

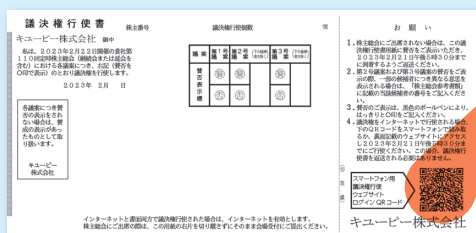


中継時間 2023年2月22日（水曜日） 午前10時から総会終了まで

② 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。



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ので、ぜひご活用ください。

※詳細は5ページをご覧ください。

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/>

キューピー株式会社

〒150-0002 東京都渋谷区渋谷一丁目4番13号

TEL:03-3486-3331

<https://www.kewpie.com>

