

キューピー株式会社
第 111 回定時株主総会
株主様から事前に寄せられたご質問等

< Q 1 >

ROE・営業利益目標に対して実績が下回っており、中期経営計画の未達が株価に影響しているのではないのでしょうか。

< A 1 >

株価は市場によって決まることですが、国際的な穀物・エネルギー相場の高騰および高止まりや、高病原性鳥インフルエンザ感染拡大などの影響により、中期経営計画の未達が株価に影響している一要因と考えています。

また、成長戦略や将来性等に対する期待値も、株価に影響を及ぼす大きな要素であると考えています。今年度の取り組みを着実に行うとともに、現在検討中の新たな中期経営計画で成長戦略を示して期待値を高め、企業価値の向上を図ります。

< Q 2 >

2024 年度の ROE 目標 8 % 達成の方策はどのようなものですか。

< A 2 >

2024 年度までの現中期経営計画では ROE 8 % を計画していましたが、想定を超える国際的な穀物・エネルギー相場の高騰および高止まりや、高病原性鳥インフルエンザ感染拡大の影響を受け、目標の利益が未達、ROE も 8 % に届かない見込みとなりました。

ROE 8 % をめざす上で収益性の回復が重要と考え、グループの資源を「国内高質化」「海外成長」「サステナビリティ」の 3 領域に集中投資することで、収益性を高めていきます。また、利益回復とともに、株価や財務状況なども考慮しながら、必要に応じて増配、自己株式の取得も検討するなど、資本効率性を高めることで、ROE 向上に努めていきます。

< Q 3 >

海外戦略をうたっていますが、インフレの定着により国内戦略が変化する可能性はあるのでしょうか。

< A 3 >

インフレのみならず、会社を取り巻く環境の不透明さ、想定外のリスクの存在は高まりつつあると認識しています。そのような環境下で、グループの資源を「国内高質化」「海外成長」「サステナビリティ」の 3 領域に集中投資することで、グループの持続的な成長をめざしています。

国内高質化については、「コア領域の付加価値化」と「新規領域への投資」により利益体質を強化、量から質の経営へ転換を進めます。具体的には、サラダ領域の拡大による付加価値化やタマゴ付加価値品の伸長、IT デジタル技術を活用したサプライチェーン全体での生産性改革、GREEN KEWPIE や酢酸菌 GK-1 など、健康貢献への取り組みなどによる市場開拓に取り組めます。

< Q 4 >

自己資本比率 66% は、適正と言えるのでしょうか。

< A 4 >

現中期経営計画では、「持続的成長を実現する体質への転換」を実現するため、財務面ではキャッシュフロー創出力を向上させ、良好な財務体質を維持することを最優先としています。

具体的には、以下のように取り組んでいます。

- ① 営業キャッシュフローの範囲内で設備投資・新規展開・株主還元を行う
- ② 株主還元については、株主還元方針に基づき積極的に取り組む
- ③ 資本構成の面では、新たな戦略、原資材の高騰、高病原性鳥インフルエンザ感染拡大など大きな経営環境変化に備えるため、自己資本比率 60% 以上を維持し、安定した財務健全性を維持する

<Q 5>

M&A は検討しないのでしょうか。

<A 5>

M&A とは一般的に「企業の合併・買収」を示す言葉で具体的には「会社もしくは経営権の取得」を意味すると理解しています。

当社では M&A 自体を目的に置かず、あくまで戦略実現の手段の一つとしてアライアンス（マイノリティ出資や資本を含まない業務提携）を含めた検討を行っています。

特に注目していくポイントは、「海外」「ウェルネス」「サステナビリティ」です。海外は重点領域として積極的に投資を行い、例えば未進出のエリアに早期にアクセスする手段として有効と考えています。ウェルネス領域は「メタボ」「フレイル」「認知症」「免疫」の領域の強化、サステナビリティ領域では「地球環境への貢献」や「持続可能な調達」に寄与するテーマについて、検討していきます。

<Q 6>

事業内容がタマゴと調味料に集中している傾向があると思いますが、調理食品は今後どのように展開する方針でしょうか。

<A 6>

調理食品はパスタソースから素材パウチ、育児食、ケアフードと幅広い商品ラインナップを製造、販売をしているカテゴリーで、これからの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、お客様の食生活に貢献できるカテゴリーと考えています。例えば介護食は、今後も高齢化率のさらなる上昇が見込まれ、ますます需要が高まってくると考えており、提案を強化していきます。

<Q 7>

株主優待には、どの位のコストがかかっているのでしょうか。個人株主が増えるよう工夫したり、従業員への還元を考えてはどのようにでしょうか。

<A 7>

株主優待にコストはかかっていますが、自社商品を株主優待品としており、株主様にグループの事業内容に触れていただく貴重な機会と考えています。個人株主比率は 25%程度で近年安定的に推移しており、同業他社と比較しても高い水準となっています。

一方、事業継続のために、人的資本投資を強化しており、2024 年度は平均 6%の賃上げを実施しました。今後も企業価値を高めることで、すべてのステークホルダーのエンゲージメント向上に努めます。

<Q 8>

増配の予定は無いのでしょうか。

<A 8>

2024 年度は株主還元を重視しつつも、企業の継続成長に向けて必要な投資、海外を中心に将来への投資となる設備投資を優先します。株主還元については、中期経営計画の「45 円以上を前提に、配当性向 35%以上」の基準を上回る配当、また安定した継続配当を重視して減配としない配当を行い、今後業績を修正する場合には、増配も検討したいと考えています。

<Q 9>

取締役にもっと女性を登用した方が良いのではないのでしょうか。女性の経営幹部育成の道筋を示してください。

<A 9>

当社ではダイバーシティの推進に取り組んでおり、性別や年齢に関係なく活躍の場を従業員に提供しています。食品メーカーとして女性の意見は大切であり、経営への多様性の反映という意味でも、女性の経営幹部育成に取り組んでいます。

<Q 10>

社外取締役は兼務が多いように感じますが、具体的な成果を示してください。

<A 10>

社外取締役の兼務は上場企業 3 社以内を原則としており、当社の取締役として十分に時間を取れることを前提に選任しています。

社外取締役は毎月開催の取締役会に出席し、他社や異業種での経験に基づいて中期経営計画の進捗状況や財務実績などの事業面、内部統制の構築や人材戦略などのガバナンス面への助言・提言を行い、執行側の施策に活かされています。指名・報酬委員会では、経営層の後継プラン作成や役員報酬の考え方などについて、これまでの当社に足りなかった視点での意見や議論を行い、実効性のある提案を取締役にしています。

取締役会以外では、社長をはじめとした常勤取締役との意見交換の場を持ち、経営やマーケティング等に関するアドバイスの実施や、社内の事業コンテストの審査員として社員の業務改革を支援しています。

<Q11>

ヘルマークに代わる社会貢献を検討した方が良いのではないのでしょうか。

<A11>

近年の少子化・学校数減少やお客様の収集のご負担などを考え、商品を絞りながら現在もヘルマークへの協賛を継続しています。一方で、子どもの貧困など「食を取り巻く社会問題」はますます大きくなっており、ヘルマーク活動だけではなく、当社グループ従業員が主体となって行う食育活動や、当社が設立した「キューピーみらいたまご財団」を通じた活動に注力しています。今後も、未来を創る、より多くの子どもたちに少しでもお役に立てればと考えています。

<Q12>

ダイエットができるマヨネーズやオイルの開発をしてください

<A12>

主食、主菜、副菜を基本に、バランスのとれた食生活を推奨しており、サラダメニューのご紹介やエビデンスのある開発を通して、野菜の摂取量向上を推進しています。商品として直接「ダイエット」を謳うものではありませんが、健康習慣に貢献するものをラインナップしています。カロリーが気になる方には「キューピーハーフ」、血圧が高めの方にはオリノレン酸の多いアマニ油を配合した「キューピーアマニ油マヨネーズ」、BMIが高めな方には内蔵脂肪を減らす機能があることが報告されているローズヒップティリオサイドを配合した「キューピーフィット」を展開しています。

<Q13>

高病原性鳥インフルエンザの流行に対して、もっと積極的な動きをしないのでしょうか。畜産農家の安定経営・安定生産支援なども視野に入れた企業活動を行い、飼料を含めた卵の自給率アップにつなげるような動きをしてほしいと思います。

<A13>

昨シーズンは高病原性鳥インフルエンザの流行によりタマゴ商品の供給に課題が生じたため、本年は対策を実施しています。以下3つの対策を実施し、安定した販売をすることで、国内畜産農家の安定経営・安定生産支援につなげていきます。

- ① 平常時からの十分な鶏卵在庫量確保
- ② 国内調達先の多様化によるリスク分散
- ③ 海外調達ルートの構築

<Q14>

国内市場に関して、どのような戦略が有効と考えていますか。

<A14>

国内は高質化を進め、付加価値化することが有効と考えています。サラダ領域の拡大による付加価値化は、「サラダファースト」の名のもと、グループ丸で進めています。また、健康機能商品を育成し、国内市場で高まる健康ニーズに向かっています。

成長に向けたテーマとしては、タルタルソースを使った食提案、プラントベースフードブランド「GREEN KEWPIE」の育成、「酢酸菌 GK-1」を活用した健康貢献への取り組みなども進めます。「酢酸菌 GK-1」は健康な人の免疫機能の維持に役立つとともに、花粉やホコリなどによる鼻の不快感を軽減することが報告された独自素材で、昨年は「酢酸菌 GK-1」を含む機能性表示食品「ディアレプラス」を発売しました。

国内基幹ビジネスの大きな課題であった卵関連市場に対しては、お客様の不安を払拭しながら、魅力ある商品開発と提案を進めています。

<Q15>

マヨネーズは、中長期的にどのように魅力的に進化させてゆくのか。

<A15>

お客様の調理行動を、IT デジタル技術を用いて分析し、お客様の食生活に沿った魅力ある商品、使い方の提案を行います。マヨネーズは、「炒める」や「焼く」といった調理に使っていただく提案や、健康を気にされる方に向けた商品提案を継続しながら、多様化するお客様のニーズに新たな選択肢を提案し、商品価値を高めていきたいと考えています。昨秋発売した GREEN KEWPIE の「植物生まれのマヨネーズタイプ」はその取り組みの一つです。また、タルタルソースについても、マヨネーズの用途拡大の一環として注力します。

<Q16>

SHIBUYA109 での「キューピースタンド」などのプロモーション活動で得られたデータを、今後どう活かしていくのでしょうか。

<A16>

「kewpie stand」は、キューピーと SHIBUYA109 がコンセプト設計からメニュー開発、デザインまで Z 世代の声を生かして作り上げた店舗です。このような Z 世代との共創プロジェクトは、キューピーでは初の試みとなりました。本プロジェクトを通じて学んだ Z 世代の価値観を、今後のプロモーション、商品開発、メニュー提案に生かします。

<Q17>

サステナビリティの取り組みについて、教えてほしい。

<A17>

当社はサステナビリティ基本方針に基づき 6 つの重点課題に取り組んでいます。

- ① 食と健康への貢献：講演会やマヨネーズ教室、オープンキッチン、SDGs 教室などのさまざまな食育活動
- ② 資源の有効活用・循環：食品ロスの発生抑制と有効活用 プラスチック排出量の削減（容器の軽量化・再生プラスチックの活用） 水使用量の削減
- ③ 気候変動への対応：省エネと再生エネルギーの活用
- ④ 生物多様性の保全：生態系に配慮した認証原料の調達
- ⑤ 持続可能な調達：取引先と共に環境や人権への影響に配慮した安定調達を推進
- ⑥ 人権の尊重

キューピー株式会社
第 111 回定時株主総会
出席株主様からのご質問等

<Q1>

中国でのビジネス展開にあたって、製法ノウハウのブラックボックス化や個人情報の取り扱いなど、情報セキュリティの考え方と対応について教えてください。

<A1>

当社では中国・東南アジア・欧米で事業を展開していますが、リスクに関しては特定の国や地域としてではなく、海外拠点全体を俯瞰して検討、対応しています。

具体的には、社内管理体制、地政学、情報漏洩、不正会計、模倣品、自然災害やテロ、感染症など様々なリスクに対して、日本本社と海外各社で影響度などの指標からリスクマップを作成し、未然防止に努めるとともに、万一の危機発生時に備えています。各国の法令を遵守して事業展開することはもちろん、並行して理念の教育、実践を通して、何が正しいか、何が本当かを考え続け、コミュニケーションを大切にしています。

大きな市場となる国にもリスクはあることを認識し、ガバナンス委員会で議論を重ねるとともに、現地大使館からアドバイスを受けるなど、慎重に対応していきます。

<Q2>

厳しい環境が続き、各社が価格改定を行って増益基調にある中で、キューピーは増収減益の結果となりましたが、価格改定でカバーすることはできなかったのでしょうか。価格改定の総括と 2024 年の計画達成のための価格戦略を教えてください。

<A2>

食品産業をとりまく環境は、コロナ禍、ウクライナ侵攻、そして私どもキューピーにとっては高病原性鳥インフルエンザといった外的要因の変化が多くありました。食品各社ではお客様に価格改定をお願いし、経営状態の回復を図り変化が見えてきたところです。キューピーでは、業務用のお得意先である外食産業がコロナ禍で苦戦されたことと、マヨネーズ・ドレッシングの主要原料である植物油のウクライナ侵攻による価格高騰のダメージがあり、複数回の価格改定をお願いしました。しかしながら、逆風はこれにとどまらず、1 年前の高病原性鳥インフルエンザの流行によって主要原料の卵が入手困難な状況となり、休売や生産休止をせざるを得ず、業績回復が遅れる要因となりました。

原材料だけではなく、資材・包材の価格、エネルギーコスト、物流費、人件費も高騰しており、これらをしっかりと受け止め自助努力をした上で、吸収しきれない部分は価格改定をお願いすることとしていますが、ただ価格改定するのではなく、価格以上の価値を出せるよう努めています。

新年度の事業計画は、高病原性鳥インフルエンザの感染が一定規模拡がったことを想定した内容となっています。幸いにも、現段階では感染拡大の状況は穏やかですので、株主の皆様のご期待に応えられるよう、油断せず、業績向上、企業の成長に取り組んでいきます。

<Q3>

キューピーの業績は、卵の生産量・価格によって大きく影響を受けるが、タマゴ事業の取り組みについて教えてください。

<A3>

昨年は高病原性鳥インフルエンザの影響で日本の採卵鶏の 10%が殺処分される事態となり、卵原料の調達がままならず、商品供給先のお客様にもご迷惑をおかけするなど、キューピーのウィークポイントが顕在化しました。同じことをくり返さないよう、感染拡大シーズンの到来前に次の 3 つの対策をとっています。①国内の調達先の見直しを行い、調達先を複数化することでリスクを分散 ②海外からの調達ルートを整備 ③在庫の確保 これらの対策により、相当規模の感染が発生しても対応できる体制をとっています。

加えて、オムレツやスクランブルエッグ、厚焼き玉子のように加工度が高く付加価値も高い商品へとシフトし、原料相場の影響を受けにくくしていきます。

<Q4>

原料を海外から調達するルートを整備しているという話をうかがいました。「自国では生卵は食べられない」というような国もある中で、海外の原料の安全性に問題は無いのでしょうか。また、今後の社会情勢が不透明な中で、日本は食料の自給率を高める取り組みをすべきだと思います。キューピーが農業の活性化に参画し、鳥のエサから作るような取り組みをする考えはないのでしょうか。

<A4>

昨年、原料である卵の供給が難しい状況を受け、BCP（事業継続計画）の観点から輸入の取り組みを進めてきました。現地に訪問し、品質管理が確かであることを確認してお取引いただくことを基本としています。こうして仕入れた卵は、現地と日本で品質の検査を行い、ご理解いただいたお客様へお届けしています。現在では、輸入

卵の価格は割高になってしまっていますが、安定供給のために取り組んでおります。

原料の供給については、天候不良や地政学上の影響など、さまざまな課題が発生しており、調達の安定化のために原資材の原産国・調達先を多様化し、選択肢を持つことが大変重要と認識しています。これまではサプライチェーンの中でムダをなくし、できるだけ在庫を少なく、効率的な状態をめざしてきましたが、このようにリスクが多様化していきますと、在庫を絞ることだけが大切とは言えなくなりますので、安定調達の観点から適正な在庫を持ち、代替原料も準備しながらコントロールしていきます。

また、現場を知るために、現在 2 社の養鶏業者に出資して向き合っています。併せて、業界団体と連携するとともに、行政（農林水産省）との関係も大切にしながら、取り組んでいきます。

< Q 5 >

物流 2024 年問題について業種を超えた連携など努力していることは理解しましたが、発荷主だけではなくスーパー・量販店のような着荷主側の理解も不可欠だと思います。どのような協議をしているか、教えてください。

< A 5 >

2024 年問題につきましては一企業の対応では限界がありますので、政府が昨年 6 月に発表した「物流革新に向けた政策パッケージ」に沿って卸売業・小売業様と共通の行動指針を策定し、問題に向き合っています。具体的には、①商品の発注から納品までの時間を延長する ②小売業が発注の時間を前倒しすることにより、卸売業のリードタイムを延ばす とともに、ドライバーの待機時間短縮のための荷扱作業改善のガイドラインも共有しております。さらには、1 回の発注量を増やして納品回数を減らす動きをとっています。

< Q 6 >

会社法の改正により株主への送付書類が簡略化され、紙や印刷コストの削減を通して環境に良い影響があると思いますが、どの位の効果があるのでしょうか。

< A 6 >

まだ正確には検証ができておりませんが、使用する紙の量については 7 t ほど削減ができています。コスト面では、印刷する作業自体には変化が無いため、数百万円の削減にとどまっています。

※使用する紙の量について、株主総会当日には 2 ～ 3 t とお伝えしましたが、正式には約 7 t でした。お詫び申し上げますとともに訂正いたします。

< Q 7 >

アニマルウェルフェアに対する考え方、対応について教えてください。

< A 7 >

アニマルウェルフェアは、品質や環境に及ぼす影響、人権への配慮と並んで、持続可能な調達のための重要な課題と考えています。国際獣疫事務局の定める「5 つの自由」の原則に賛同し、これに則った採卵鶏の飼養が必要と考えています。具体的には、①日本国内の全ての採卵鶏調達先に対して、農林水産省が普及に努めている「アニマルウェルフェアに配慮した飼養管理指針」に準拠しているかのヒアリング ②日本国内の採卵鶏調達先への訪問監査 ③ケージフリー（平飼い）卵を使用した商品の発売 ④業務用市場のお得意先へのケージフリー（平飼い）卵使用商談 などを進めてきました。

今後は、鶏卵以外の畜産物についても、指針を参考に対応してまいります。海外では、米国に続いて欧州でも 2025 年までにケージフリー卵へ移行いたします。

当社ホームページにも記載がございますので、ご参照ください。

< Q 8 >

新任の西川氏の社外取締役候補者の指名理由について教えてください。

< A 8 >

企業経営にはスピードをもって改革を進めることが求められています。経営者としての視点や手腕をお持ちであること、海外や I T に関する経験も豊富で自らの事業で取り組まれていることから、指名報酬委員会で議論を重ねた上で候補者としてお願いしました。

<Q9>

会社経営の重要な指標 R O E をもう少し上げないと、投資家に魅力を感じてもらえないのではないのでしょうか。

<A9>

R O E の回復が遅いのは、一株当たり当期純利益の水準がまだ回復していないことが影響しています。2022 年の水準まで戻っていないのは、同年には関係会社株式売却益などの押し上げ要因があったことに加え、来期はオーストラリアの新会社開業費や拳母工場の閉鎖に伴う固定資産除却損などの経常損失、特別損失の発生を想定していることも影響しています。

継続成長に向けた必要な将来への投資をしっかりと行い、収益性を高めてまいります。そして、早い段階で 5 % 台への復活を図ります。

<Q10>

キューピー 3 分クッキングなどの番組提供や広告宣伝にはどのくらいの費用をかけているのでしょうか。

<A10>

キューピー 3 分クッキングには放送 2 系列で約 1 0 億円、広告宣伝費全体として約 3 5 億円と、食品業界の中では少ない方と認識しています。番組の内容については、あまり自社製品を前面に押し出さず、お客様の毎日の食卓の参考になるような内容を制作していただいています。また、お客様の趣向に沿うよう、制作サイドと定期的なコミュニケーションをとっています。

<Q11>

来年の株主総会は、どこで開催しますか。

<A11>

開催会場は未定です。今回の総会の振り返りを行い、より良い株主総会ができるよう検討していきます。

以上