

キューピー株式会社
第 112 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	高病原性鳥インフルエンザによる卵価格の高騰が懸念されていますが、原材料の安定した仕入れなどの対策は立てていますか？
A 1	今シーズンの高病原性鳥インフルエンザは、当社が想定していた規模より拡大していますが、当社グループへの影響については昨シーズンより実施している以下の対策により、現時点では調達面に大きな影響はないと考えています。 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
Q 2	継続的な仕入先の確保のために、鶏卵業者に対する支援を何かしていますか？
A 2	一企業としての対応は行っていないですが、Q 1 の回答を実施し安定した販売をすることで、国内の畜産農家の安定経営・安定生産支援に繋げていきたいと考えています。また、農林水産省がさまざまな支援を行っており、引き続き、連携し取り組んでいきます。
Q 3	社内からの女性役員登用は予定していますか？また幹部の女性比率はどのぐらいですか？
A 3	女性の活躍推進については事業環境の変化の中で多様な視点を活かすための大切な取り組みであると考えています。現在、女性の役員は、社外取締役 2 名、社外監査役 1 名の 3 名で、執行役員も含めると 5 名であり、全役員に占める割合は 14.3%となっています。社内取締役に女性が就任する時期についてお約束することは難しいですが、部長クラスの女性も増えてきています。今後も女性社員の活躍を支援し、経営の意思決定の場に多様な視点や意見を取り入れることで、新たな価値やサービスを創出し、持続的成長に繋げていきたいと考えています。
Q 4	社外取締役は、他社の役員を兼務されていますが数が多くないでしょうか？社外取締役の具体的成果を教えてください。
A 4	社外取締役の他社兼務については、上場企業 3 社以内を原則としており、当社取締役として十分に時間を取れることを前提に就任していただいています。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などの事業面や、内部統制の構築および人材戦略などのガバナンス面への助言・提言をいただいております。また、指名・報酬委員会の委員として、経営層のサクセッションプラン作成や役員報酬の考え方などについて、実効性のある提案を取締役にさせていただくとともに、定期的に社内取締役とのミーティングを実施しています。
Q 5	社外取締役の候補選任方法、任期および兼務制限の考え方について教えてください。
A 5	取締役、監査役および執行役員の各候補者の指名については、指名・報酬委員会（委員の半数以上が当社の「独立性基準」を充足する社外役員であり、かつ社外取締役が委員長を務める取締役会の諮問機関）に付議した後、取締役会において審議・決定しています。在任期間については独立性維持のために 10 年間で上限と定める一方、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留意しています。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。
Q 6	社外取締役の 3 氏が、ある電機メーカーの社外取締役等と兼務であるが、リスクはないのでしょうか？ヘルスケアに関する事業に携わっている社外取締役もいますが、利益相反や利益誘導にならないでしょうか？
A 6	現在、ご指摘の電機メーカーと兼務している社外取締役は 2 名です。当社は、該当企業との取引はないため、独立性に影響を与えるおそれはありません。ヘルスケア事業に携わっている社外取締役については、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。
Q 7	ESGの担当役員を教えてください。
A 7	コーポレート担当役員が管掌しています。
Q 8	障がい者の雇用率はどれくらいでしょうか？また特例子会社の設立やさらなる雇用を計画していますか？
A 8	当社グループでは 2003 年に（障がい者雇用促進法に基づく）特例子会社「キューピーあい」を設立し、障がいのある方の雇用を促進しています。国内グループの障がい者雇用率は 3.05%（2024 年 6 月 1 日時点）となっており、各地域、各事業所でご活躍いただいています。
Q 9	マスコミの不祥事がありました。スポンサー契約の方針はどのように考えていますか？
A 9	良質な番組であることを前提に、当社の主力商品であるマヨネーズやドレッシングをご使用される方、料理に興味がある方がご覧になることが多い番組を中心に広告を出稿しています。
Q 1 0	子会社であるサラダクラブで取り扱っている野菜類は、自社農場で生産しているものでしょうか？もし自社農場を持っているのであれば今後この比率をどのぐらいにするのか教えてください。
A 1 0	当社グループでは自社農場を保有しておらず、国内の農場からの調達が中心となります。安定調達に向けて農場との関係強化の取り組みを推進しており、たとえば産地表彰を実施するなど、相互のエンゲージメントを高める取り組みを実施しています。

Q 1 1	ファインケミカルは今後収益を支える重要分野と思いますが、今後の方向性と当分野における投資について教えてください。
A 1 1	ファインケミカルは、マヨネーズの原料である卵やお酢について知見を深めてきた歩みを背景に、ヒアルロン酸や卵黄レシチンなどの素材を医薬品、化粧品、食品の原料として製造・販売しています。また、それらの素材を配合した栄養補助食品やスキンケア商品を展開しています。2025-2028年度 中期経営計画では医薬原料のグローバル展開、通信販売のさらなる拡大に投資するとともに、新たに生み出した独自素材「酢酸菌GK-1」を、当社グループの製品で活用するとともに、他社と協働することで国内外に広めていくためのプロモーションに投資していく予定です。
Q 1 2	「よいときOne」の独自性、効果に期待しています。C Mの積極展開やインフルエンサーを活用するなど、世間の認知度を上げる努力をぜひして欲しいです。
A 1 2	ありがとうございます。独自素材「酢酸菌GK-1」を広めていくため現在さまざまなプロモーションを展開していますが、いただいたご意見を元にさらに検討し進めていきます。
Q 1 3	米国が輸入品に対し高い関税を課す政策に変更していますが、影響と対策について教えてください。
A 1 3	米国で事業を展開していますが、日本からの輸出品ではなく現地子会社での製造品が販売の中心となっており、現時点では大きな影響はありません。今後、輸入している原資材の関税に変更があった場合は、一時的に収益に影響がでる可能性があります。現時点では大きな影響はないと考えています。
Q 1 4	2024年度第3 四半期末で好調な決算でしたが、第4 四半期で営業利益が減速してしまいました。その要因について教えてください。
A 1 4	2024年度第4 四半期は売上高1,231億円 営業利益45億円となり、売上高は39億円の増収、営業利益は18億円の減益となりました。減益の主な要因は以下の3 つとなります。 ①原材料・エネルギーコストの上昇や野菜相場高騰による原料コスト上昇 ②2025年度の先行投資として販売促進などの費用を投入 ③酢酸菌などの新規事業や海外ガバナンス強化など将来を見据えた費用を投入
Q 1 5	最近の株価の下落について、どのようにお考えでしょうか。記念配当の増額や自社株買いなど、株価対策を考える意向はありますか。
A 1 5	現在の株価が株主の皆様のご期待に応えられていないことを真摯に受け止めています。株価は市場で決定されるものではありませんが、最近では原資材やエネルギーコストの高騰などの厳しい事業環境のため、食品セクターに対して厳しい見方をされていると理解しています。加えて、当社の場合、この冬の高病原性鳥インフルエンザの感染拡大による業績へ影響が懸念され、食品セクターの中でも株価の下落幅が大きくなっていると考えています。そのような環境ではありますが、中期経営計画で掲げている「資本コストや株価を意識した経営」を推進し、企業価値向上をめざしていきます。 株主還元については、継続的な増配を行っていくとともに、業績の状況・株価水準・成長投資機会等を勘案し、自己株式取得を検討していきます。
Q 1 6	国内は人口が減っているので海外の売上比重が高まると思いますが、アジア、北米を中心に事業を拡大する具体策を教えてください。
A 1 6	ご質問いただいたとおり、中国・アジアパシフィック・米州の各リージョンの拡大に注力しています。「深煎りごまドレッシング」と「キューピー マヨネーズ」を中心に、現地の食生活への浸透を図り、拡大しています。 (アジアパシフィック) これまで各国の富裕層をメインターゲットにしてきましたが、ボリュームゾーンである中間層にも当社の商品の消費が広がり、ブランド認知度も向上しています。当社の商品の独自性や各国の食文化に合う提案により、これまで攻略してきた主要小売に加え、中間層が主軸の市場やミニマートなどのチャネルへの深耕と、エリア拡大で売上創出を図ります。 (米州) 世界最大のマヨネーズ、ドレッシング市場である米国にて、数年前からKEWPIEブランドが浸透し、認知が広がってきている状況です。需要の増加へ対応するためのデネシーの第2工場の建設は完了し、2025年6月に予定している稼働に向け準備を進めています。稼働後はアメリカ東海岸、南部への提案も強化していきます。
Q 1 7	株主優待制度を廃止して、配当性向を上げる予定はありますか？
A 1 7	株主優待品は、当社の魅力を身近に感じていただけるよう、新商品などを中心に当社グループの商品を発送させていただいており、多くの株主の皆様にご好評をいただいています。また、当社は多くの個人の方に株主になっていただいており、新商品をはじめ商品を知っていただくことは広告宣伝の効果もあると考えています。 今後も配当金、自己株式取得、株主優待品など効果的、魅力的な株主還元を検討していきます。
Q 1 8	第2号議案に取締役に対する譲渡制限付株式の割当に向けた議案がありますが、社内取締役だけが利益を分けるのではなく、創始者の楽業偕悦の理念のとおり、利益は全社員で分けたいかがでしょうか。
A 1 8	ご意見ありがとうございます。 取締役の賞与設計は、従業員と比較して業績に関する責任（連動）を高めており、その上下幅も大きく設定しています。一方で、従業員については、生活の安定を図るために、取締役と比較すると、連動幅は小さく設計されています。 今後も世間の状況や当社グループの業績を勘案しながら、分配を検討いたします。

Q 1 9	健康被害を起こさない食の安全と、食料の安定的な調達についての取り組みを聞かせてください。
A 1 9	グローバルな食品安全マネジメントシステムを導入した工場にて生産を行っており、FSSC22000などの第三者認証(GFSI認証プログラム)を取得しています。この規格に基づき、定期的に内部での有資格者による監査および外部機関の客観的・専門的な監査を定期的に受けることで、品質保証のマネジメントシステムが適切に運用され、安全・安心な商品づくりが継続されていることを確認できるようにしています。原料の調達においても、供給元の監査や品質の要求などを行うとともに、安定した供給がなされるかも確認しています。
Q 2 0	原材料の価格も高騰していると思いますが、収益への影響はありますか？
A 2 0	原材料価格のみならず、製造にかかる人件費や光熱水道料も値上がりをし、収益においては影響を受けています。まずは企業努力でそれをカバーし、それでも補えない場合には商品の価格改定などを実施させていただく場合があります。ただし、価格改定だけではなく、需要喚起を促す付加価値の高い商品の開発など、複合的な施策で収益確保を進めていきます。

※当文章は株主の皆様に関心が高いと思われるご質問について記載しています。

以上

キユーピー株式会社
第 112 回定時株主総会
出席株主様からの質問等

Q 1	(意見) 当社株価の昨日の終値を言える役員は挙手してください。
A 1	現在の株価が株主の皆様のご期待に応えられていないことを真摯に受け止めております。 当社は、確実な成長戦略の実行を通じ、持続的な企業価値向上を図ってまいりますので、ご支援のほどよろしくお願い申し上げます。
Q 2	(意見) 株主優待品制度の廃止の提案です。優待品は店頭で買えるので、その分のコストを配当に回してほしいです。
A 2	株主優待品は、株主の皆様当社グループの商品を召し上がっていただく貴重な機会だと考えています。 株主の皆様から楽しみにいただいているお声も伺っている一方で、いただきましたご意見も含めて、さまざまな皆様のご意見に耳を傾け、ご満足いただける株主優待について検討してまいります。
Q 3	(意見) サステナビリティ、人権の視点から、拉致問題の啓発をしてはどうか。例えば、12月の啓発週間で特別パッケージを入れるなどの取り組みを行うと、企業価値が高まるのではないか。
A 3	まずは被害に遭われた皆様へ、無事にご帰国されることをお祈り申し上げます。 企業として真摯に向き合うとともに、どのようなことができるのか、考えてまいりたいと存じます。
Q 4	I R 活動として、機関投資家と個別に面談していますか？しているのであれば要旨を公表してほしいです。
A 4	I R 活動については非常に重要な取り組みと位置づけており、国内外の機関投資家の皆様とコミュニケーションをとっています。現在要旨の公表は行っていないが、今後、個人株主および投資家の皆様とのコミュニケーションの実施も含めて、検討していきます。
Q 5	鳥インフルエンザの感染拡大が続いています。一昨年は業績に大きな影響がありましたが、現在どのような対策を行っていますか？
A 5	高病原性鳥インフルエンザによる採卵鶏の殺処分数は、2月27日現在で約777万羽となっています。 当社への影響は調達面と業績面がありますが、調達面については加工卵を冷凍保存するなどにより在庫を確保することで対策をたてております。業績面については、計画時に想定していた殺処分数500万羽と比べて現在は拡大している状況であります。 今後も感染動向を把握し、決算発表などで業績への影響をご報告してまいります。
Q 6	(意見) 株主優待品については是非継続して欲しいが、再配達が始まっている点は非効率だと感じる。他の企業を参考に、配送方法を検討してはどうか。
A 6	株主の皆様にとって効率的な配送方法を考えてまいります。
Q 7	海外事業の成長を強く応援したい。海外でのプロモーションによるブランド育成の具体例を説明してほしい。
A 7	これまでは商品を中心とした広告宣伝を行ってきましたが、今後は企業ブランドの浸透にも注力していきます。 具体的には、デジタル広告やグローバル SNS を活用していきたいと考えています。その他の事例としては、中国での小学生向け工場見学や、国内でのさっぽろ雪まつりに出展し外国人観光客の皆様にも親しみを感じていただきました。
Q 8	第2号議案の取締役向けの株式報酬について、取締役の報酬が増えるということですか？
A 8	取締役の報酬額は、2021年2月開催の第108回定時株主総会にて5億円以内とご承認をいただいておりますが、2024年度は3.2億円でした。今後、取締役として外部から専門性を有する人材を招聘する場合を考慮し、報酬総額の枠としては、多少の余裕をもって設定しておきたいと存じます。また、今後、取締役の人数や構成についても変動する場合も想定しました。 なお、株式報酬が実質的な報酬となるのは取締役退任後であり、さらに1年間はインサイダー取引防止上、規制もあります。このように毎年の給与賞与で考えると、取締役報酬のアップ率は、従業員の賃上げ率と比較してもバランスが取れたものであると考えています。
Q 9	社外取締役の役割と報酬について、どのように考えていますか？
A 9	社外取締役には経営に対して、社外の立場で客観的なご意見をおり、また国内外の拠点にも訪問いただくなど、非常に多くの役割を担っていただいております。今後の経営結果により、お応えしてまいりたいと思います。
Q 1 0	フルーツ ソリューションの収益が低いです。健康面でも不安な糖度の高い商品だと思うので事業をやめてはどうでしょうか？
A 1 0	ジャムはマヨネーズに並ぶ、当社グループの大切な祖業の一つです。業界に先駆けてフルーツの果汁だけで作った低糖度のジャムも上市しており、お客様に喜んでいただいています。朝に食べて血糖値を上げることで、日々の活動を助けるなどの働きもあります。また「Spoon Free」など、いろいろな商品を発売しており、フルーツの魅力をしっかり伝えて、皆様の健康に貢献してまいります。

※当文書は当日の質疑応答内容をすべて記録したものではなく、当社が編集を加えております。

以上