

キューピー株式会社
第 108 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>

取締役候補者のうち女性が 1 名であり、少ないと思います。取締役への女性や若手の登用について、どのように考えていますか。

<A 1>

女性取締役については、今後も引き続き意識していきます。

取締役会全体における女性という面では、監査役を含めた 3 名の方から様々な視点で意見や助言をいただいております。経営に積極的に活かしています。女性の執行役員や部長クラスも、まだ少数ではありますが、着実に増加しつつあり、経営の重要な場面で活躍しています。

社内の取り組みとしては、社内の重要会議や委員会に女性をはじめとした中堅社員が参画する制度を設け、育成に努めています。また、女性の将来の幹部候補者を積極的に幹部育成研修に加えるなどの取り組みを進めています。

取締役の選任は、招集ご通知の 16 ページに記載の選任の基本方針をベースに、経験やスキルの多様性を意識して検討を行うこととしていますが、このような動きを含めて、引き続き指名・報酬委員会を中心に、当社にとってより適切なあり方を検討していきます。

<Q 2>

社外取締役、社外監査役は他社の役員を兼務されていますが、独立性の観点で問題ありませんか。

<A 2>

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、招集ご通知の 17 ページに記載している「社外役員の独立性基準」（当社が独自に定めているもの）を確認の上、判断しています。

社外取締役、社外監査役に他企業との兼務があることは承知していますが、各人とも当社の取締役、監査役として取締役会に出席して的確な意見を述べるだけでなく、取締役会以外の場での意見交換、事業所の視察を通じた助言や提言など、活発に活動していただいております。問題は無いと考えています。

今後も引き続き、幅広いご経験と豊富な知見をもって当社グループの経営に貢献していただけると考えています。

<Q 3>

社外取締役のうち、当社株式を保有しない取締役の意欲や意気込みについて教えてください。

<A 3>

社外役員による自社株式の保有については、社外役員が果たすべき役割に鑑みて、肯定的な見方と否定的な見方の両方があるものと認識しています。当社株式保有の有無にかかわらず、株主様を含めたステークホルダーの視点を持ちながら、自らの知見と経験を活かして当社の企業価値の向上に努めています。

<Q 4>

2020 年度の ROE の下がり方が ROA と比べて大きいですが、その理由を教えてください。

<A 4>

当社の ROA は計算式の分子に経常利益、ROE は当期純利益を置いて計算しています。

2020 年度は新型コロナウイルス感染症の影響により営業利益が減益になったことに加え、関係会社株式売却損などの特殊要因により当期純利益の減益幅が大きくなったことにより、ROE が大幅に低下しました。

<Q 5>

2021-2024 年度中期経営計画で ROE 8%以上の目標を設定した考え方を教えてください。

<A 5>

ROE は企業の経営効率を判断する指標として重視しています。

2021 年度は、収益率の向上・海外の成長・投資の適正化を進め、当期純利益前年比 +36 億円の増益により、ROE 6.3%を計画しています。また、資本面では新たな株主還元方針に沿い、2021 年 1 月より自己株式取得を進めています。これらに加えて、キャッシュ・フローの状況や将来の事業展開等を総合的に勘案し、資本面からも ROE 向上に向け取り組んでいくことで、2021-2024 年度中期経営計画の最終年度には、当面の目標として 8%をめざしていきます。

<Q 6>

取締役報酬額の評価（算定）基準を教えてください。

<A 6>

当社の取締役報酬は月額報酬および賞与としています。月額報酬については、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額を取締役会で決議しています。

賞与は役位毎に定められた基準額に、グループ業績、中期計画に沿った各取締役のミッションに対する成果等を加味し、算定しています。各取締役の年度毎のミッションは、中期計画の重要テーマに基づき、代表取締役社長との面談を経て設定しており、2019 年度より、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ウエイトを 30%以上に設定し、より業績に連動する報酬体系に改めています。

<Q 7>

新型コロナウイルス感染症により大きな変化がありましたが、経営への影響とその対応について教えてください。

<A 7>

新型コロナウイルス感染症の影響は、業績と働き方の 2 つの面で大きな影響がありました。

まず、業績の面では、特に第 2 四半期（当社では 3 月～5 月）から下期にかけて、業務用向けの調味料やタマゴ商品の需要が急減し、売上・利益に大きく影響しました。一方、家庭用向けの調味料やカット野菜などは比較的順調に推移しました。このような状況を受け、当社としましては、以下 3 点を進めていきます。

- ・家庭用マヨネーズ、ドレッシングをはじめとした生活必需品となる領域の強化を一層進めること、そして新規事業であるフレッシュストック™を推進すること
- ・業務用は当社の強みが発揮できる領域に集中していくこと

・販売費・一般管理費の見直しを行い、利益体質の強化を図ること

また、働き方の面では、招集ご通知の 26 ページにもあるように、在宅でのリモートワークが進んだことが大きな変化です。これまで難しいと思っていたことも、皆で向かい合えば出来るということ学びました。

業務用の需要が戻るのには、しばらく時間を要すると予想しています。また、お客様の消費行動そのものも変化していくことと思います。本年より導入した「市場担当制」を活かして変化に対応し、持続的な成長につなげていきます。

<Q 8>

鳥インフルエンザ感染が拡大していますが、タマゴ事業への影響について教えてください。

<A 8>

2020 年 11 月に国内で 3 年ぶりに鳥インフルエンザが発生し、感染拡大による安定調達への懸念がありましたが、新型コロナウイルス感染拡大により業務用市場の需要が低迷していることもあり、調達面では大きな影響は出ていません。

また、当社グループでは鶏卵産地に合わせて、全国 22 の割卵工場を中心に調達を行っており、鳥インフルエンザが発生した地域で鶏卵の移動が制限されたとしても、他の地域の工場でカバーすることができる体制を整えています。

業績への影響については、今のところは需給バランスが大きく崩れておらず、影響は少ないとみていますが、今後の市場や鶏卵相場などの変化により、影響が生じる場合があります。(2021 年 2 月 25 日現在)

<Q 9>

コロナ禍による中国での事業状況について教えてください。

<A 9>

中国では 2020 年 1 月より、新型コロナウイルスの影響による業務用の需要低迷が続き、減収となりました。営業利益は下期に家庭用の好調が継続したことや、業務用に回復がみられたことから増益に転じているところです。

今後につきましては、2021 年 1 月より、中国で 4 つ目の生産拠点となる広州工場の稼働により、華南エリアへ本格的に展開するなど、成長ドライバーとして持続的な成長をめざしていきます。

<Q 10>

中国子会社の配当は日本に入金されますか。

<A 10>

中国の各事業会社は、2019 年度まで日本から直接出資していたため配当金を日本本社へ送金していました。2020 年度からは、各事業会社を統括会社「丘比(中国)有限公司」(当社の 100%子会社として設立)の子会社になりました。

これにより、事業会社からの配当金は統括会社に集約し日本本社への入金はありませんが、事業会社の資金需要に対して日本国内から対応する必要がなくなり、中国国内で完結できるようになりました。また、迅速かつ低コストでの対応が可能になるとともに、為替リスクの軽減や節税効果も得られるようになりました。今後は、統括会社から当社への配当についても考えていきます。

<Q 11>

株主優待の対象は 3 年以上保有から、半年以上保有に今回変更されました。これまで 3 年間貰えなかった株主への対処を教えてください。

<A 11>

当社では全ての株主様に、配当や企業価値の向上でお応えするとともに、長期にわたって保有いただける株主様には、着実な増配に加えて優待品をお届けしていきたいと考えています。

より多くの株主様にお届けできるよう、対象となる株式の保有期間を見直すとともに、優待品内容を拡充しました。保有期間の条件は、1 単元(100 株)以上を最低「3 年以上」から「半年以上」の継続保有に短縮しました。同時に、継続保有 3 年以上の株主様へは、保有株に応じて優待品の内容を拡充したところです。今後も未永く応援させていただきますよう、お願い申し上げます。

【ご参考】

- ・100~499 株 継続保有半年以上 1,000 円相当の当社グループ商品
- ・同 上 継続保有 3 年以上 1,500 円相当の当社グループ商品
- ・500 株以上 継続保有半年以上 3,000 円相当の当社グループ商品
- ・同 上 継続保有 3 年以上 5,000 円相当の当社グループ商品

<Q 12>

株主総会招集通知冊子の電子化について、どのように考えていますか。

<A 12>

株主総会の招集ご通知は冊子を郵送する方法をとっています。株主様へのお知らせには、現在の郵送(書面でのお届け)による方法とウェブサイトでご覧頂く方法があり、会社法の改正により、当社でも 2~3 年後には狭義の招集通知を除き株主総会資料の電子提供が義務づけられることは承知していますので、今後の対応については慎重に検討していきます。

<Q 13>

買収防衛策についてどのように考えていますか。

<A 13>

当社の買収防衛策は、株式の大量買付行為の前に大量買付けを行おうとする者から詳細な情報を収集し、株主総会において株主の皆様へ適正な判断をしていただくことを目的としています。

そのうえで、その大量買付行為が「当社グループの価値を毀損する可能性がない」、「株主の皆様への利益に適うか」などについて、検討する時間を確保することが必要だと考えています。

大量買付行為に対しては、新株予約権の無償割当などを対抗策としており、その発動については原則として株主総会において株主の皆様のご意思を確認したうえで、当社の取締役会で判断します。

対抗策の発動は株式会社東京証券取引所に届け出ている社外取締役もしくは社外監査役で構成された独立委員会より、大量買付行為は妥当ではなく対抗策の発動が望ましい、という答申が出された場合に限定していますが、対抗策の発動に緊急性を要するなどの場合は、独立委員会の答申を最大限に尊重しながら、株主総会は開催せずに、取締役会にて対抗策の発動を判断できるようにしています。

今後も業績の向上に努めつつ、より透明性のある経営を進め、企業価値の向上に努めます。

<Q14>

新型コロナウイルスに対する新機能リゾチームを含む商品の社会貢献状況を教えてください。

<A14>

加熱変性した卵白由来のリゾチームを配合した業務用アルコール製剤の販売や他社への原料供給を通じて、ノロウイルス対策への活用を広げていますが、素材の認知がまだ不足しており、貢献度合いは限定的です。

今後、新型コロナウイルスをはじめ、ノロウイルス以外のウイルスに対する効果の検証や素材の認知活動を進め、さらなる社会貢献をめざしたいと考えています。

<Q15>

商品の消費期限を長く保たせる取組みについて、教えてください。

<A15>

お客様に安心してお召し上がりいただくために、商品の特性に合わせた製法で、消費期限や賞味期限を設定しています。特に食品本来の「おいしさ」をどれだけ保つことができるかにこだわっています。

例えば、消費期限の短いパッケージサラダ（カット野菜）は野菜本来のおいしさを活かすため、素材にダメージを与えないような洗浄方法を見出しました。「サラダクラブ千切りキャベツ」では加工日に加え 5 日間の日持ちにすることで、お客様が食べたい時に利用でき、まとめ買いにも対応しやすくなりました。

また、元々、賞味期限の長いマヨネーズでは、製造工程中の酸素レベルの低減と容器包装の酸素バリア性を高めることで、さらに長く（家庭用のキューピーマヨネーズ 450g 以下（ボトル入り）では開栓前で 12 ヶ月）おいしく食べられるようにしました。

これらの消費期限や賞味期限の延長は、食品ロス低減にも貢献し、社会課題の解決につながる取り組みです。これからも技術を高め、商品の開発を進めていきます。

キユーピー株式会社
第 108 回定時株主総会
出席株主様からのご質問等

<Q 1>

ハラスメント防止について、どのように対応していますか。

<A 1>

2004 年よりコンプライアンスの対応を本格的に始め、ハラスメントの発生防止としての教育や研修を継続しています。また、ハラスメントが発生した場合には、ヘルプライン（内部通報制度）を通して連絡をいただき、守秘の中で調査や対応を行う体制をとっています。今後もこれらの対応を通じて透明性を大切にして、ハラスメントのない職場づくりに取り組んでいきます。

<Q 2>

株主優待制度について制度を廃止する考えはありますか。また、半年の継続保有期間を廃止する考えはありますか。

<A 2>

株主優待制度の廃止は、現時点では考えていません。株主優待品は当社として、食品メーカーならではの株主様とのコミュニケーションと考えており、多くの株主様よりご好評いただいています。

また、継続保有期間については株主優待のあり方となりますので、今後変更する可能性はあります。今回も 3 年以上の継続保有を半年以上の継続保有とするともに、3 年以上の継続保有の方には優待内容を拡充することとしました。全ての株主様には、配当、そして企業価値の向上をもってお応えし、個人株主の皆様には、それに加えて優待品を含めてお応えしていきたいと考えています。今後も株主優待制度は継続しながら、必要に応じて見直しを検討していきます。

<Q 3>

中国事業でのノウハウの流出防止や経営権を失うリスクに対してどのように考えていますか。

<A 3>

世界戦略商品であるマヨネーズや深煎りごまドレッシングなどの技術ノウハウは流出防止対策を徹底しています。

中国は 1993 年に進出して以来、今日まで長らく事業を続けることが出来ており、これからも重要な展開エリアと考えていますので、経営体制についても、さらに盤石化を図っていきます。

なお、現在の事業の状況は、長年にわたる品質向上への取り組みと販促活動が実を結び、2010 年には「丘比（キユーピー）」ブランドが、日本の食品会社として初めて中国国内で一般的かつ著名な商標に与えられる「馳名（ちめい）商標」に認定され、現地での競争力を高く維持することが出来ている状況です。また、現地のお客様の嗜好に合う甘いタイプのマヨネーズを開発し、ご好評いただいていることに加え、今後は 2021 年 1 月より稼働しました広州工場を中心に華南エリアへの展開を進めていきます。

<Q 4>

アニマルウェルフェアの取り組みは進んでいますか。

<A 4>

アニマルウェルフェアとは、家畜にストレスを出来るだけ与えないで生涯を送ることができるようにする動物福祉のことです。当社としても、継続して検討を進めています。

今後も生産者や行政と連携して取り組んでいきます。また、ケージに入れない飼育での鶏卵も研究を進めており、ごく一部ですが調達も始めています。今後はそれらの鶏卵を使用した商品開発も進めていきます。

なお、2021 年 1 月、当社ウェブサイトにて、「鶏卵の調達に関する考え方」(*) を表明いたしました。

(*) 鶏卵の調達に関する考え方 (<https://www.kewpie.com/sustainability/quality/procurement/>)

<Q 5>

動物性成分を含まない食品の開発状況について教えてください。

<A 5>

動物性成分を含まない食品については、環境配慮の持続可能性の観点や動物福祉の観点で、重要と考えています。

まず、大豆たんぱくを利用した商品を開発しています。業務用では、ホテルなどで動物性の食材を使用しないメニューなどにご利用いただいています。また、市販用では、「サラダクラブ 大豆ミートミックス」を販売しています。

そして、卵を使わない商品として、マヨネーズタイプの「エッグケア」を販売しています。

今後は、卵を使わないスクランブルエッグなどの、卵を代替する原料を使用した商品開発を進めていきます。

<Q 6>

株主優待制度を始める前と後で株主数がどのように変化していますか。

<A 6>

株主優待制度は 2013 年に株式を長らく保有していただきたいと考え、3 年以上の保有期間を設けました。当社は個人株主が多く、総株主数の 99% 以上を占めています。その後、株主数は概ね維持しつつ、近年は徐々に増加しておりご支持をいただいているところです。また、100 株保有の株主様が多いことから、2017 年に内容を見直し、500 株以上の優待品を拡充しました。現在は 500 株以上、そして長期に保有していただける方が増加傾向にあります。

株主優待品は株主様とのコミュニケーションの 1 つとして、長く保有いただき、そして楽しみにしていただけるように今後も継続していきます。

<Q 7>

株主総会決議通知の郵送がウェブサイトでの開示に変わりましたが、希望する株主には、今後も郵送することを検討していただきたい。

<A 7>

株主様への情報の提供につきましては、郵送（書面でのお届け）による方法とウェブサイトでご覧いただく方法とがあり、省資源に対する取り組みやコストの面も考慮しながら今後の対応について慎重に考えて検討していきます。

<Q 8>

会社の意思決定に、反社会的勢力や宗教団体などが関わっていないか心配です。

<A 8>

一切関わっておりませんのでご安心ください。

以 上