

キユーピー株式会社  
第 113 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	社外取締役や監査役に、生産／研究開発、IT・デジタル、営業／マーケティングなどの専門分野を持つ人材が不在のように見えますが、実効性や監督機能に懸念はありませんか。
A 1	生産／研究開発やIT・デジタル、営業／マーケティングの専門性は、食品メーカーの企業経営において極めて重要な要素であると認識しています。現在の取締役会および監査役会は、多様なバックグラウンドを持つ社外役員と、製造現場や研究開発を熟知した社内役員によって構成されており、それぞれが緊密に連携することで、専門性と客観性のバランスを保っています。特定の専門分野を持つ社外役員が不在の場合も、取締役会全体としてのスキルマトリックスを検証した上で選任を行っており、現在は実効性を果たすための体制を概ねバランスよく備えていると考えています。今後、役員人選の検討においても、必要な専門性を有する人材の招聘を含め、より強固な監督体制をめざして議論を深めていきます。
Q 2	社外取締役候補者の中に複数社の役員を兼務されている方がいますが、出席率や現場視察など、実効性はどのように担保されていますか。
A 2	社外取締役には、当社の役員として取締役会に出席しており、それぞれの専門分野における豊富な経験と知見に基づき、当社グループの事業展開や意思決定のあり方に対し、極めて有益な指摘、意見をいただいています。また、会議以外の場においても、各部門との意見交換、事業所の視察を通じた助言、提言など活発に活動しており、他企業との兼務がある中ではありますが、実効性に問題はないと認識しています。現場視察および面談は、それぞれ年に数回行っており、積極的に参加しているとともに、有意義な意見や指摘も出されています。今後も社外取締役からの意見を経営に活かし、さらなる企業価値向上に努めていきます。
Q 3	食卓に関わる大事な商品を扱っているのに、なぜ社内の女性取締役が不在なのでしょう。女性登用の取り組みをお聞かせください。また海外進出にあたり、各国食文化に寄り添う、社内の外国籍人材登用も必要ではないでしょうか。
A 3	今後の企業成長には、経営層や管理職を含め、女性をはじめとする多様な人材の活躍が欠かせないと考えています。2025年現在、女性役員比率は14.3%（社外取締役2名、社外監査役1名、執行役員2名）、女性管理職比率はキユーピー単体19.9%、海外グループを含めて20.5%となっています。2030年までに、単体・グループ全体ともに30%に引き上げることを計画しており、ジェンダーギャップの解消に向けた意識改革やキャリア形成支援に注力していきます。外国籍人材の登用を含めた多様性の確保についても、引き続き重要な課題として取り組んでいきます。
Q 4	議案・事業報告等の41ページ、取締役および監査役の報酬等で、「月額報酬」の記載額が「支給総額」と同額なのはなぜですか。
A 4	役員報酬の該当ページにおいては、取締役および監査役の月額報酬の年間累積額を表示しているため、支給総額に誤りはありません。一方で、ご指摘の通り、月額報酬という表現によって、1カ月分の報酬と誤解を招くことがあると認識いたしました。今後、より誤解のない適切な表現を検討していきます。
Q 5	監査役会の役割として、形式的な出席ではなく実効的な監査が求められます。今年度の重点監査テーマと進捗を教えてください。
A 5	年度毎に作成する監査役監査計画において、重点監査項目を、①内部統制、②リスクマネジメント、③各事業所の状況としています。その中で重点監査テーマとして、2025年度はサステナビリティ活動、海外子会社の内部統制の強化に加え、初年度となる2025-2028年度 中期経営計画の浸透状況やDXの展開状況についても注視してきました。結果については、監査報告書で報告している通りですが、年度のまとめは社長執行役員へ報告、個別の案件は執行担当の役員へ都度報告、問題や課題があれば改善等を求めています。なお、2026年度は進捗している組織再編について注視していく考えです。
Q 6	海外売上について2028年度に1,800億円を見込んでおり、2024年度実績の2倍と高い目標を掲げられているが、目標達成のためにキーとなる商品やコンセプトがあればお伺いしたいです。
A 6	現中期経営計画では、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。商品としては、世界戦略商品である「キユーピー マヨネーズ」「深煎りごまドレッシング」を中心に、現地の食生活への浸透を図っています。深煎りごまドレッシングは、現地の調味料と組み合わせたバラエティ商品を開発したり、麺や鍋料理などの用途を広げる提案を進めています。また、原資材調達ルートの見直しや生産ライン改善などを推進し、コスト競争力を強化していきます。さらに、デジタルマーケティングを強化しお客様のニーズを捉えながら、EC販売にも力を入れていきます。
Q 7	中国事業のリスク認識と今後の方針について教えてください。
A 7	中国事業については、地政学リスクや原料調達状況を注視し、外務省の危険レベルや現地情報を総合的に判断しながら進めています。駐在員および現地従業員の安全確保を最優先とし、事業においては特定のリージョンに偏らないような資産管理を行う方針としています。中国市場の深耕と合わせ、アジアパシフィック・米州の成長を拡大することで各リージョンでバランスの取れた成長を図っていきます。
Q 8	人口増加のインド、アフリカへの展開を検討していますか。
A 8	インドについては駐在事務所を開設し約半年となりますが、市場のポテンシャルを感じています。様々な国・地域で得た知見を、将来市場の開拓に活かしていく考えです。
Q 9	原材料や物流費、人件費の上昇が続く中、収益力の改善はどう進めていますか。また、短期の利益確保とブランド価値の両立の考え方を教えてください。
A 9	コスト上昇に対する短期的な対応としては価格改定が主な施策となりますが、当社としては、お客様に商品の価値をしっかりと認めていただくことが何より大切だと考えています。そのため、単なる値上げではなく付加価値商品の強化を進めるとともに、生産効率化やコスト低減の取り組みを徹底し、自助努力を超える部分について価格転嫁をさせていただき方針です。お客様にいかに価値を認めていただきながら効率性を高められるか、引き続き取り組んでいきます。

Q10	卵の価格高騰が心配です。マヨネーズ等の安定供給に向けた卵の確保はどのように工夫していますか。
A10	鳥インフルエンザが昨年並みに発生することを想定し、鶏卵在庫の確保を中心とした対応を進めています。現時点で十分な量の鶏卵在庫を確保しており、昨年度と同程度の発生レベルであれば商品の供給は問題はありません。また、さらなる安定供給の取り組みとして、品質基準を満たした海外産原料の輸入・活用ルートを確立しています。
Q11	完全子会社化したアヲハタブランドを、今後どのように育てて行く方針でしょうか。
A11	経営資源の相互活用によるシナジーの最大化を図り、アヲハタのブランドロイヤリティをさらに高めています。具体的には、当社が培ってきたブランド育成ノウハウや人材の共有、研究開発の連携による商品開発力の向上、グループの営業網を活かした販売先の拡大を進めます。将来的には、キユーピーブランドと同様に海外展開も視野に入れて育成していきます。
Q12	離乳食からの撤退は覆りませんか。また、介護食など幅広い年代で使える商品開発（ユニバーサルデザイン）の予定はありますか。
A12	長年にわたり当社の育児食をご愛顧いただき、心から感謝申し上げます。継続を願う多くのお声をいただきながら、ご期待に沿えず終了することとなりましたこと、深くお詫びいたします。販売数量の低迷や少量多品種生産の難しさ、昨今のコスト高騰が重なり、ご満足いただける品質と価格を維持して生産を継続することが困難との判断に至り、苦渋の決断をいたしました。育児食の販売は終了しますが、「子どもの笑顔のサポーター」でありたいという当社の想いに変わりはありません。今後は食育活動や子ども向けメニューの提案、野菜嫌い克服の取り組みなどを通じて、形を変えて子どもの成長に寄り添ってまいります。いただきました貴重なご意見は真摯に受け止め、介護食やユニバーサルデザイン商品なども含めて、今後も皆様に安心してお使いいただけるような商品の研究を継続してまいります。
Q13	新商品はどのような内容を予定していますか。
A13	2026年度春の新商品では、「付加価値商品のさらなる強化」をテーマに掲げています。例えば、発売35年目を迎えた「キユーピー ハーフ」は「卵黄タイプ」へと刷新しました。カロリー50%カットを維持しつつ、レギュラーマヨネーズに近いコクを実現し、確かな手応えを感じています。また、業務用の大容量「深煎りごまドレッシング」を紙パック化し、プラスチック使用量を約75%削減しつつ、冷蔵庫に収まりやすく捨てやすい設計としました。今後も市販用と業務用を連動させ、トレンドを捉えた新たな価値創出に取り組んでまいります。
Q14	株価が上昇していますが、株式分割の検討はしていますか。
A14	東京証券取引所が投資単位の引き下げを推奨していることは承知しており、株式分割については常に検討を行っています。今後、市場からの評価により株価がさらに上昇した場合、また東証の方針が明確になった場合は、迅速に検討し対応してまいります。
Q15	質疑応答に先立ってすべての事前質問を開示してもらえないでしょうか。事前質問の選定基準（「株主の関心が高い」など）が不明確で、株主の権利を制限しているのではないのでしょうか。
A15	事前質問は、「会場にお越しいただけない多くの株主様にもご意見を伺う機会を少しでも広げたい」という主旨で実施しております。その中で関心が高いと思われるものを株主総会で取り上げておりますが、当日ご来場いただいた株主様からのご質問やご意見をできるだけ多くお受けできるよう心掛けて進行しております。何卒ご理解賜りますようお願い申し上げます。
Q16	候補者の資料を郵送で送ってほしいです。
A16	招集通知の電子化義務付けに伴い、書面での情報提供を一部省略しております。候補者の略歴を印刷物で確認されたい場合は、株主名簿管理人である三井住友信託銀行 証券代行部、または、証券口座を開設されている証券会社に書面交付請求のお手続きをお申し出ください。 三井住友信託銀行 証券代行部 0120-533-600 受付時間：9:00～17:00（土・日・祝日および12/31～1/3を除く）
Q17	株主優待で送っていただいている商品の量を増やしてほしいです。インフレになっており金額ベースだと量が減ってしまうので。
A17	現状、当社の魅力を身近に感じていただきたいという想いで新商品などを中心にお届けしていますが、さらに当社ならではの“ユニークさ”も感じていただけるよう、優待の充実を図ってまいります。
Q18	株主優待品にあった化粧品などの割引案内について、新聞広告の方が安いのはなぜですか。
A18	日頃より当社商品や広告にご関心をお寄せいただき誠にありがとうございます。化粧品のご案内につきまして、表記が分かりづらくご不安な思いをさせてしまい申し訳ございません。新聞広告の多くは数日分の「お試し用（ミニサイズ）」をご案内しているのに対し、株主優待ではたっぷり使える「通常サイズ」を特別価格でご案内しております。今後は違いが一目で分かるよう、表記の改善に努めてまいります。まずはぜひ優待でお得にお試しいただき、お気に召しましたら、さらにお得な定期コースにて長くご愛用いただけますと幸いです。貴重なご意見ありがとうございます。
Q19	株式会社キユーソー流通システムとの資本関係や、業務上の距離感についてどう考えていますか。
A19	当社にとって、安定して商品運ぶことができる物流機能の重要性は増しており、事業における株式会社キユーソー流通システム（以下、「KRS」という。）の機能は非常に重要です。一方で、株式市場からの要請や、物流業界における再編機運の高まりについても認識しております。これらの状況を総合し、KRSを含めた当社グループの価値を最大化するための最適な体制について、社内で検討している段階です。引き続き、あらゆる面からの検討を進めてまいります。

※当文書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 113 回定時株主総会  
当日回答したご質問等

Q1	他社ではサイバー攻撃によるシステムダウンが発生していますが、同様の事態を防ぐ対策や、万が一発生した場合の復旧に要する期間や体制はどのようになっていますか。
A1	国際的な基準に基づき、専門チームが24時間365日の監視を行っています。万が一に備えて、「1時間で事業再開できる手順」を整備し、データ保護施策を強化するとともに定期訓練を行い、有事への対応力を高めています。
Q2	社外取締役のハロルド・ジョージ・メイ氏から見て、国際的な視点でキユーピーの魅力・今後の可能性についてご意見をお聞かせください。
A2	世界でも希少な100年企業としての信頼や調味料での高い専門性、「キユーピー」という象徴的な財産を持っていることが大きな強みです。一方で、海外知名度がまだ低いことが課題ですが、逆に言えばまだ大きなポテンシャルがあり、さらなる成長余地があることに期待しています。
Q3	2026年度の増配計画について評価していますが、今後の配当維持やさらなる増配などに関する方針をご説明ください。
A3	2026年度は普通配当11円増配・年間配当65円となる計画をしています。単年度の利益に連動して配当を大きく上下させるのではなく、将来のキャッシュフロー創出力を踏まえた「着実な増配」を基本方針としています。株主還元については、中期経営計画4年累計の総還元性向50%以上を目安として、配当と自己株式取得を組み合わせ実行いたします。一時的な減益があっても、財務基盤を活用して安定配当を維持する考えです。着実、かつ、安定して増配を継続することが株主様への責任と考え、中長期的な企業価値向上に資する成長投資とのバランスを重視して判断する方針です。
Q4	市販用・業務用・海外で事業のバランスが良いと評価していますが、それぞれのカテゴリーにおいて最大のライバルと考えている企業はどこでしょうか。
A4	国内大手調味料メーカーなど、カテゴリーごとにグローバルに活躍されている企業を参考にさせていただいています。現在は例えばスーパーによる惣菜の内製化などもあり、競合はメーカーの枠に留まらなくなっているため、多角的な学びが必要だと考えています。当社としては、国内ではサステナビリティ等の分野では他社と共同で取り組む事例もあります。グローバル展開においてもこれらの学びを活かして、当社らしい特徴や魅力をお届けしてまいります。
Q5	食品の消費税減税が実施された場合、食品メーカーとしてどのような判断をし、業績に具体的にどのような影響があると考えますか。
A5	減税が実施されることで、消費マインドが改善することを期待しています。市販用商品は消費量が急増するわけではないため、影響は限定的と見ています。一方で、外食需要への影響は注視しており、販売施策や適切な価格戦略について、社内でも議論しております。ブランド強化と収益基盤の安定化により、「環境変化に左右されにくい体質づくり」を進めてまいります。
Q6	海外市場での具体的な伸びしろはどう見えていますか。また、米国の関税政策や中国の地政学上のリスクについて、懸念はないでしょうか。
A6	中国は景気低迷の中でも中間層向け戦略への転換を図り、アジアパシフィックも中間層に向けた商品提案に加えタイからオセアニアへの輸出拡大を進めています。米州はマヨネーズを中心に販売好調な中、テネシー工場の稼働により生産も拡大しました。米州での日本食ブームを受け、外食店では「キユーピー マヨネーズ使用」の看板が出るほど味が評価されています。関税政策には注視が必要ですが、コスト上昇分を吸収できない場合は価格改定を行う方針です。引き続き、各リージョンがバランスよく成長することをめざしてまいります。
Q7	マヨネーズのカロリーを気にする層に対するヘルシーさをアピールした商品、新ジャンルの商品ラインアップや、若年層へのアプローチ・広告戦略はどう考えていますか。
A7	カロリーを気にされる層に対しては、発売35年目となる「キユーピー ハーフ」を、卵のkokを強化したタイプにリニューアルしましたので、お試しいただきたいと考えています。新ジャンルとしては、独自素材の酢酸菌を配合した「免疫ケア 酢酸菌GK-1 マヨネーズタイプ」などの高付加価値商品の展開を進めています。「深谷テラス」や「マヨテラス」といったお客様と直接接点の持てる施設を通じて、若年層にもサラダやマヨネーズの魅力を直接お伝えしてまいります。
Q8	海外事業を展開する上で、現地の人材確保や育成、定着における現状と課題について教えてください。
A8	海外拠点でも「経営理念」の理解と浸透を最重要視しています。現地社員に対しては、業務スキルに加え、社訓の「親を大切にすること」など経営理念の研修を実施しています。リモート学習と並行して、日本での海外幹部の研修を実施するなど、働くメンバーが成長とやりがいを感じられる環境づくりを継続していきます。
Q9	取締役の中で自社株の持ち株数が増えていない方がいます。経営者としての責任や自社株保有についてどのようにお考えですか。
A9	経営者が株主の皆様と同じ目線で向き合うというご意見を真摯に受け止めています。昨年導入した株式報酬制度だけでは十分と考えず、株主の皆様への信頼に応える株式保有の在り方について、改めて社内でも議論してまいります。
Q10	以前のような株主総会のお土産がなくなってしまい残念です。今後、お土産を再開させたり、来場者への対応を工夫する予定はありますか。
A10	お土産の中止はコスト削減が目的ではなく、全株主の皆様への公平性を考慮した判断ですが、来場された株主の皆様への感謝の想いも大切にしたいと考えています。今後、新たな形でのコミュニケーションについても検討してまいります。
Q11	社外取締役の方は、この1年間キユーピーの取締役会に参加して何を感じましたか。また、会社をどう評価していますか。
A11	キユーピーの最大の特徴は経営理念をこれほどまでに大切に、スローガンにせず日常業務や海外展開にまで徹底的に浸透させている点です。人材を家族のように大切にできる姿勢が、安全・安心な商品づくりの強固な土台となっています。将来計画の議論においても、「キユーピーらしさ」を失わずに持続的な成長を実現していけるよう、私たち社外取締役としての客観的な立場からの意見も交えて議論を深めています。

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

以上