証券コード　2809

キユーピー株式会社

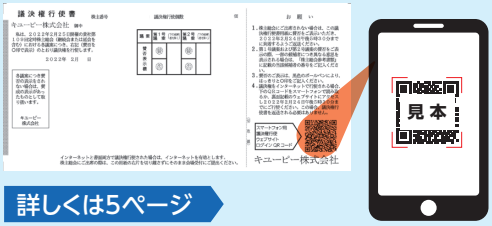
第109回 定時株主総会
招集ご通知

日時　2022年2月25日(金曜日)
午前10時(受付開始 午前9時)

決議事項　第１号議案　取締役９名選任の件
第２号議案　監査役２名選任の件

会場　東京国際フォーラム ホールA

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

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。

愛は食卓にある。
kewpie

代表取締役 社長執行役員
長南 収（ちょうなん おさむ）

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。

2021年度（2020年12月1日から2021年11月30日まで）は、物流事業を担う株式会社キユーソー流通システムの持分法適用関連会社への移行の影響などにより、売上高と営業利益はいずれも前年度を下回りましたが、物流事業を除いた数値の比較では、海外での外食需要の回復が見られたこともあり、増収増益となりました。

2021年度よりスタートしました中期経営計画では、「持続的成長を実現する体質への転換」をテーマに、組織を商品軸から市場軸に変更し、消費動向の著しい変化への対応に取り組んでいます。また、2020年度からスタートした「フレッシュストック®事業」では、グループの多様な販路と技術を活かしながら、青果・精肉・鮮魚・惣菜・日配の各売り場向けの商品を展開し、手応えを感じています。

スピード感ある海外シフトと、市場軸による国内成長基盤のさらなる強化を進めてまいります。

今後とも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。

2022年2月

目次

株主の皆様へ……1
基本方針……2
第109回定時株主総会招集ご通知…4
議決権行使方法のご案内
インターネットによる同時中継のご案内
株主総会参考書類……11
第１号議案　取締役９名選任の件
第２号議案　監査役２名選任の件

（添付書類）
事業報告……23
1.グループの現況に関する事項…23
2.会社の株式に関する事項……40
3.会社役員の状況……41
4.会計監査人の状況……46
5.業務の適正を確保するための体制…47

計算書類……51
連結計算書類
計算書類
監査報告書……55

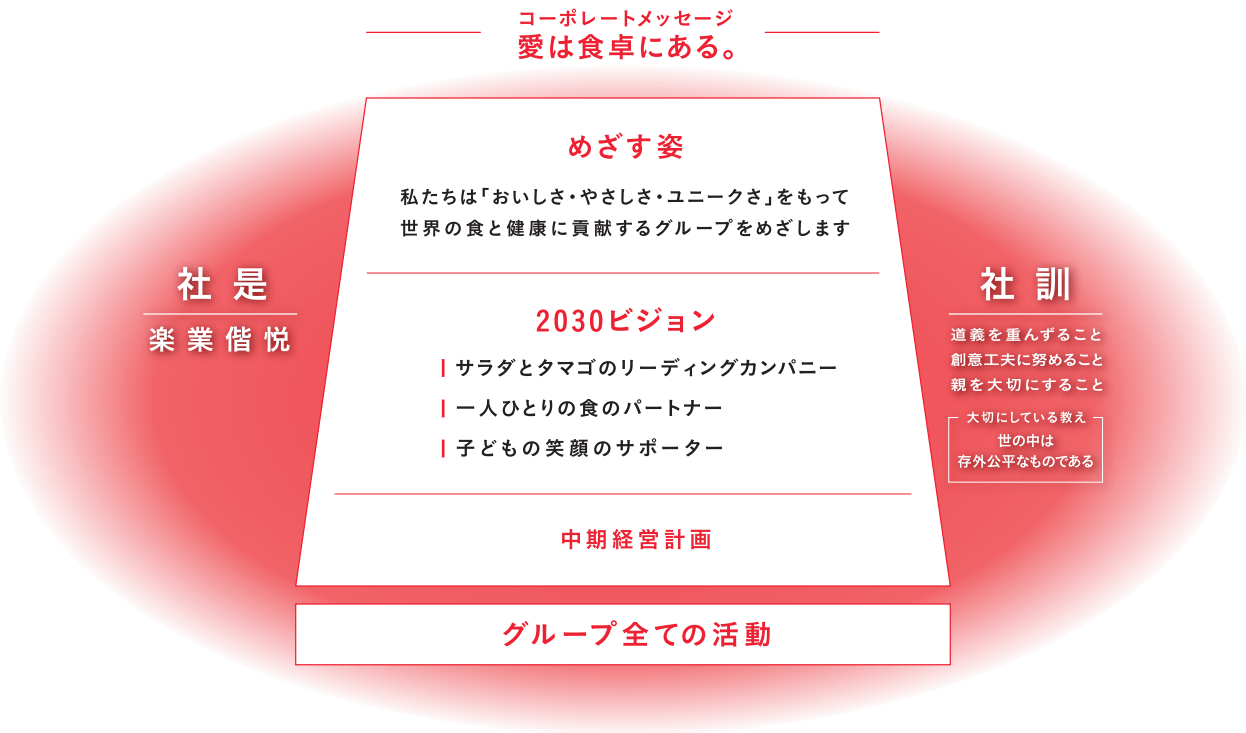
お知らせ……61
株主優待品のご案内
株式に関する手続き

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。キユーピーグループは、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し、“キユーピーグループならでは”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



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、地域社会などさまざまな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の従業員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

（キユ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

2022年２月４日
東京都渋谷区渋谷１丁目４番13号
キユーピー株式会社
代表取締役　社長執行役員　**長南 収**

第109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109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　　**2022年２月25日（金曜日）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A**
3．会議の目的事項

報告事項
1．2021年度（2020年12月１日から2021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
2．2021年度（2020年12月１日から2021年11月30日まで）計算書類報告の件

決議事項
第１号議案　取締役９名選任の件
第２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（内部統制システム構築の基本方針）
  ② 株式会社の支配に関する基本方針　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

議案に対する賛否を入力してください。

行使期限　2022年2月24日（木曜日）
午後5時30分まで

（ウェブサイトのメンテナンス作業のための取扱い休止期間　2022年2月11日(金・祝日)午前5時から　2022年2月14日(月)午前5時まで）

「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にアクセス

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

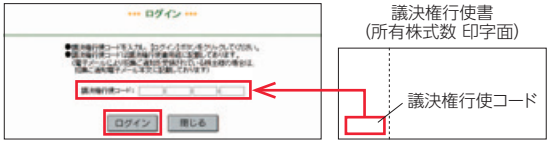
1 議決権行使ウェブサイトにアクセス

https://www.web54.net

「次へすすむ」をクリックしてください。

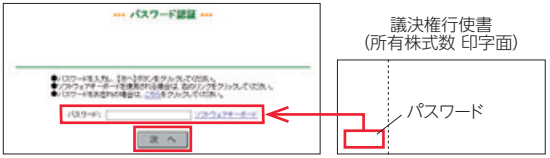
2 議決権行使コードを入力

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　2022年2月24日（木曜日）
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1号議案・第2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　2022年2月25日（金曜日）午前10時
開催場所　東京国際フォーラム ホールA

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9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、ご留意ください。

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すようお願いいたします。
- 総会会場では当社役員・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/

インターネットによる同時中継のご案内

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　2022年2月25日（金曜日）　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ーブの登録商標です。

＜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）

以下のいずれかの方法にて、事前に質問を受け付けています。

モバイル　パソコン

URL

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 記入フォーム」に入力してください。

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

郵送　FAX

送付先

質問を次の宛先まで、郵送またはFAXにて送付してください。

〒150-0002　東京都渋谷区渋谷1-4-13
キユーピー株式会社 総務部 宛
FAX　**03-3486-6149**　※番号をお間違いのないよう、お気をつけください。

質問受付期限　2022年２月17日（木曜日）午後５時30分到着分まで

●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。
●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については、株主総会終了後に、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/

質問を希望される株主様へ（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。

・整理番号の順番で、質問される株主様を決めさせていただきます。

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。

・議長が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。

●質疑応答の時間内に質問できなかった株主様は、係員や事務局より回答いたしますので、希望される方は株主総会終了後、会場の係員までお問い合わせください。

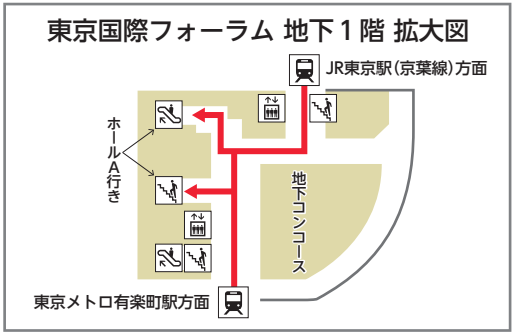
株主総会 会場のご案内

会場

東京国際フォーラム ホールA

東京都千代田区丸の内三丁目５番１号

お土産のご用意はございません。



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

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

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。

第１号議案　取締役９名選任の件

現任の取締役全員（中島　周、長南　収、井上伸雄、佐藤誠也、濱千代善規、渡邊龍太、内田和成、漆紫穂子および柏木　斉の９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、あらためて取締役９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、21-22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、20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

候補者番号	氏名	地位	担当			2021年度取締役会出席回数
1	中島（なかしま）　周（あまね）	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	井上（いのうえ）　伸雄（のぶお）	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
3	佐藤（さとう）　誠也（せいや）	取締役	常務執行役員 市販用市場統括	再任		12／12回
4	濱千代（はまちよ）　善規（よしのり）	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	渡邊（わたなべ）　龍太（りょうた）	取締役	上席執行役員 生産・品質担当	再任		取締役就任後 10／10回
6	髙宮（たかみや）　満（みつる）		キユーピータマゴ株式会社 代表取締役社長	新任		
7	漆（うるし）　紫穂子（しほこ）	社外取締役		再任　社外　独立	○	11／12回
8	柏木（かしわき）　斉（ひとし）	社外取締役		再任　社外　独立	○	取締役就任後 9／10回
9	福島（ふくしま）　敦子（あつこ）			新任　社外　独立		

（注）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。

候補者番号 **1** 再任

指名・報酬委員会委員

中島　周（なかしま　あまね）(注) 6

（1959年９月26日生）

●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長としての職責も担う予定です。

所有する当社株式の数 〉259,681株　　2021年度における取締役会出席回数 〉12／12回　　取締役在任年数 〉25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 ＣＳＲ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 **2** 再任

指名・報酬委員会委員

井上　伸雄（いのうえ　のぶお）(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、取締役再任後は常務執行役員としての職責も担う予定です。

所有する当社株式の数 〉14,600株　　2021年度における取締役会出席回数 〉12／12回　　取締役在任年数 〉12年

●略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

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

当社との特別の利害関係 〉 なし

候補者番号 **3** 再任

佐藤（さとう） 誠也（せいや） (注) 6

(1959年8月2日生)

●取締役候補者とした理由

取締役として市販用市場を担当し、市場に適した戦略の推進と経営資源の最適化により、事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、取締役再任後は専務執行役員としての職責も担う予定です。

所有する当社株式の数 〉 9,200株　　2021年度における取締役会出席回数 〉 12／12回　　取締役在任年数 〉 5年

●略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1982年 4月 当社 入社
2004年 7月 当社 関東支店長
2008年10月 当社 広域営業本部家庭用営業部長
2009年12月 当社 広域営業本部長
2012年 7月 当社 大阪支店長
2013年 2月 当社 執行役員
2015年 2月 当社 東京支店長
2017年 2月 **当社 取締役**、現在に至る
当社 上席執行役員
当社 サラダ・惣菜事業担当
2019年 2月 **当社 常務執行役員**、現在に至る
当社 調理・調味料事業担当
当社 グループ営業統括
2021年 2月 **当社 市販用市場統括**、現在に至る

当社との特別の利害関係 〉 なし

候補者番号 **4** 再任

濱千代（はまちよ） 善規（よしのり） (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、取締役再任後は上席執行役員としての職責も担う予定です。

所有する当社株式の数 〉 21,500株　　2021年度における取締役会出席回数 〉 12／12回　　取締役在任年数 〉 5年

●略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

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

当社との特別の利害関係 〉 なし

候補者番号 **5** 再任

わたなべ　りょうた
渡邊　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、取締役再任後は上席執行役員としての職責も担う予定です。

所有する当社株式の数 〉4,700株　2021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
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 **6** 新任
指名・報酬委員会委員
就任予定

たかみや　みつる
髙宮　満 (注) 6
(1961年4月22日生)

●取締役候補者とした理由

研究所、マーケティング、ファインケミカルでの経験を有するとともに、当社の重要な子会社であるキユーピータマゴ株式会社 代表取締役社長としてタマゴ商品の需要拡大を推進するなど、グループに貢献してきました。これまで培った多彩な経験、専門性、幅広い見識から、当社の選任方針に合致すると判断し、取締役候補者としたものであり、取締役就任後は代表取締役 社長執行役員としての職責を担う予定です。

所有する当社株式の数 〉3,000株

●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　**キユーピータマゴ株式会社 代表取締役社長**、現在に至る（2022年2月18日 退任予定）

当社との特別の利害関係 〉なし

候補者番号
7

再任　社外　独立

指名・報酬委員会委員

漆（うるし）　紫穂子（しほこ）

（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しました。

所有する当社株式の数 〉0株　　2021年度における取締役会出席回数 〉11／12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

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　**カルチュア・コンビニエンス・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
　　株式会社ゆうちょ銀行 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
8

再任　社外　独立

指名・報酬委員会委員

柏木（かしわぎ）　斉（ひとし）

（注）1、3、5、6

（1957年９月６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

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しました。なお、新体制においては、指名・報酬委員会の委員長に就任し、委員会での議論をリードしていただく予定です。

所有する当社株式の数 〉600株　　2021年度における取締役会出席回数 〉取締役就任後９／10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

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 **9**

新任　社外　独立

指名・報酬委員会委員
就任予定

福島（ふくしま）　敦子（あつこ）

（注）1、4、5、6

（1962年１月17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

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、経営アドバイザリ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、客観的かつ中長期的な視点から積極的に意見や指摘をいただくことを期待しています。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、新たに社外取締役候補者としました。

所有する当社株式の数 〉0株

●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

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６年となります。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１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．福島敦子氏は、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、漆紫穂子氏および柏木斉氏との間で、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、両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、両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。なお、福島敦子氏の選任が承認された場合には、同様の責任限定契約を締結する予定です。
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２号議案　監査役２名選任の件

現任の監査役のうち、横小路喜代隆および寺脇一峰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名の選任をお願いいたしたいと存じます。

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、21-22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、20ページをご参照ください。

候補者番号 **1**　新任

小田（おだ）　秀和（ひでかず）（注）4

（1963年１月５日生）

●監査役候補者とした理由

営業や経営企画、ＩＲと幅広い業務経験を有するとともに、直近では内部監査室長として、国内外のグループ全体にわたる内部監査やコンプライアンス、財務報告に係る内部統制の有効性評価などの業務を統括・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、新たに監査役候補者としました。

所有する当社株式の数 〉 1,000株

●略歴、地位および重要な兼職の状況

1986年　4月　当社 入社
2007年　8月　当社 営業管理部長
2013年　8月　当社 経営推進本部株式ＩＲ部長
2019年　2月　**当社 内部監査室長**、現在に至る

当社との特別の利害関係 〉 なし

候補者番号 **2**　再任　社外　独立

指名・報酬委員会委員

寺脇（てらわき）　一峰（かずみね）

(注)1～4

(1954年４月13日生)

●社外監査役候補者とした理由

法律家としての専門知識および幅広い見識を有し、コンプライアンス、リスク管理などの内部統制体制など経営全般について、十分な時間を確保して有意義な助言や意見をいただいており、当社の選任方針に合致することから、引き続き社外監査役候補者としました。

所有する当社株式の数 〉900株

2021年度における取締役会出席回数 〉12／12回

2021年度における監査役会出席回数 〉13／13回

監査役在任年数 〉４年

●略歴、地位および重要な兼職の状況

1980年　4月　検事任官
1998年　4月　法務総合研究所総務企画部副部長
2003年　9月　名古屋地方検察庁刑事部長
2007年　6月　福井地方検察庁検事正
2008年　7月　仙台高等検察庁次席検事
2014年　1月　公安調査庁長官
2015年　1月　仙台高等検察庁検事長
2016年　9月　大阪高等検察庁検事長
2017年　6月　**弁護士登録（東京弁護士会）**、現在に至る
2018年　2月　**当社 社外監査役**、現在に至る
同年　6月　**株式会社商工組合中央金庫 社外監査役**、現在に至る
2019年　6月　**東芝機械株式会社（現 芝浦機械株式会社）社外取締役**、現在に至る
鹿島建設株式会社 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．寺脇一峰氏は、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．寺脇一峰氏の当社社外監査役としての在任期間は、本株主総会終結の時をもって４年となります。また、芝浦機械株式会社の社外取締役、株式会社商工組合中央金庫および鹿島建設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．寺脇一峰氏とは、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、同氏の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、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。

４．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、ＥＳＧ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、ＥＳＧ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の要件に加え、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

【本株主総会後の取締役会および監査役会の体制（予定）】

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 コンプライアンス および ブランド担当		○
髙宮　満	代表取締役	社長執行役員 海外担当		○
佐藤　誠也	取締役	専務執行役員 市販用市場統括		
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）		○
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		
渡邊　龍太	取締役	上席執行役員 生産・品質担当		
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	○
山形　徳光	監査役	常勤		
小田　秀和	監査役	常勤		
武石　惠美子	社外監査役		社外 独立	
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	

（注）地位および担当は当社グループのものです。

【取締役、監査役および執行役員（一部）の経験・専門性など】

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。

また、当社の取締役会に必要なスキルや多様性、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。

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し、現任者の平均在任期間が３年を下回らないように努める。
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以上の人数を維持する。

		年齢	役員在任年数	経験・専門性							
				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	62	25	○	○	○		○	○		
	髙宮　満	60	－	○						○	○
	佐藤　誠也	62	5							○	
	井上　伸雄	61	12	○	○	○	○			○	
	濱千代　善規	61	5								○
	渡邊　龍太	57	1	○							○
	漆　紫穂子	60	6	○	○		○			○	
	柏木　斉	64	1	○		○	○			○	
	福島　敦子	60	－	○	○		○				
監査役	山形　徳光	62	3							○	○
	小田　秀和	59	－	○	○					○	
	武石　恵美子	62	7		○		○				
	寺脇　一峰	67	4		○						
	熊平　美香	61	2	○	○		○		○		
役付執行役員	白井　利政	62	－							○	
	藤田　正美	63	－					○			○
	藤原　かおり	47	－						○	○	
	濱崎　伸也	57	－						○	○	

（注）1. 各人の年齢は、2022年2月25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。
3. 役付執行役員４名の担当は、43ページの「執行役員の状況」をご参照ください。なお、濱崎伸也氏は、2022年2月25日付で上席執行役員に昇格予定です。

以　上

（添付書類）

事業報告（2020年12月1日から2021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

2021年度における当社グループは、新型コロナウイルス感染症拡大による経済活動の制限や国際的な穀物相場高騰の影響などにより厳しい状況が続きました。

売上高については、海外では新型コロナウイルス感染症の収束から外食需要の回復が見られ受注が増加しましたが、物流事業の持分法適用関連会社への移行の影響により減収となりました。

営業利益については、海外の売上増加で増益となったものの、主原料高騰影響や物流事業の持分法適用関連会社への移行の影響により減益となりました。親会社株主に帰属する当期純利益については、特別損失の減少により増益となりました。

主な業績指標

売上高	営業利益	親会社株主に帰属する当期純利益
4,070億円	280億円	180億円
前年度比 23.4%減少	前年度比 1.2%減少	前年度比 55.4%増加

（注）1．2021年度の売上高と営業利益には、株式会社キユーソー流通システムの持分法適用関連会社への移行による影響（売上高△1,404億円、営業利益△28億円）が含まれ、売上高と営業利益は前年度を下回っていますが、物流事業を除いての比較では売上高＋164億円、営業利益＋25億円の増収増益となりました。

2．2021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。

財産および損益の状況

単位：億円

項目	2018年度 2017年12月１日から 2018年11月30日まで	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	前年度比 増減額	前年度比 増減率
売上高	5,735	5,457	5,311	4,070	△1,241	△23.4%
営業利益	331	320	283	280	△3	△1.2%
経常利益	343	333	290	297	7	2.4%
親会社株主に帰属する当期純利益	183	187	116	180	64	55.4%
１株当たり当期純利益 (円)	124.85	130.72	81.04	128.17	47.13	58.2%
総資産額	4,197	4,443	4,543	3,810	△733	△16.1%
純資産額	2,661	2,768	2,874	2,693	△181	△6.3%
１株当たり純資産額 (円)	1,582.27	1,646.73	1,676.05	1,767.14	91.09	5.4%
ROE （自己資本利益率） (%)	8.1	8.1	4.9	7.4	－	－
ROA （総資産利益率） (%)	8.2	7.7	6.5	7.1	－	－

（注）1. 2019年度の期首より、「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」等を適用しています。過年度数値については、当該会計基準等を遡及適用後の数値となっています。前年度比増減については、百万円未満を切り捨てた金額で計算しています。
2. 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。

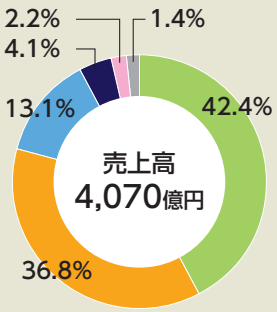
セグメントの概要

市販用	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。 ライフスタイルの変化によって多様化するニーズに新しい商品やサービスの創出でお応えしながら、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。	ドレッシング マヨネーズ　パッケージサラダ
業務用	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、酢などの素材から、調味料、調理ソース、オムレツ、タマゴ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食シーンや食のトレンドを創出していきます。	 とろっとたまごプレーン　ドレッシング
海外	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。 日本で培った品質やメニュー提案力を活かし、各エリアの事業活動と日本製品の輸出を通して、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。	 中国、東南アジアのマヨネーズ・ドレッシング
フルーツソリューション	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、いつでもどこでもフルーツを楽しんでいただき、フルーツで世界の人を幸せにしていきます。	 55ジャム　まるごと果実
ファインケミカル	グループの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。 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。	 ヒアルロン酸配合 機能性表示食品 酢酸菌配合 機能性表示食品
共通	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。	

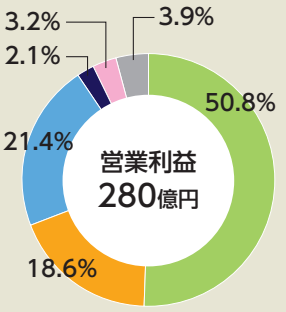
セグメント別売上高・営業利益

単位：億円

事業区分	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	前年度比 増減額	前年度比 増減率	2021年度の構成比
売上高の内訳					
市販用	1,680	1,727	46	2.8%	
業務用	1,450	1,498	48	3.3%	
海外	472	534	62	13.2%	
フルーツ ソリューション	165	169	4	2.5%	
ファインケミカル	79	88	8	10.4%	
物流	1,404	–	△1,404	–	
共通	60	55	△5	△8.3%	
合計	5,311	4,070	△1,241	△23.4%	



営業利益の内訳					
市販用	158	172	14	8.7%	
業務用	78	63	△15	△19.2%	
海外	49	72	23	46.1%	
フルーツ ソリューション	6	7	2	28.2%	
ファインケミカル	12	11	△1	△7.0%	
物流	28	–	△28	–	
共通	13	13	△0	△0.1%	
全社費用	△61	△59	3	–	
合計	283	280	△3	△1.2%	



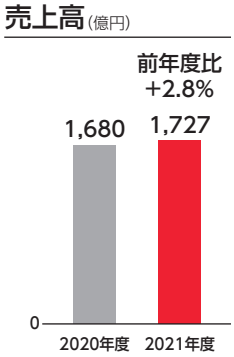
※全社費用を除いて計算しています。

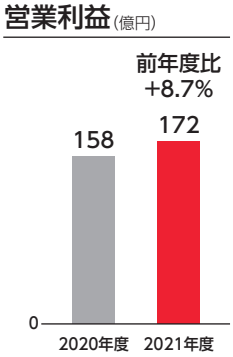
（注）1. 2021年度より報告セグメントの区分を変更しています。2020年度の数値を変更後のセグメント区分に組み替えた数値で比較しています。
2. 前年度比増減率および2021年度の構成比については、百万円未満を切り捨てた金額で計算しています。

市販用

主な変動要因

売上高は、新型コロナウイルス感染症拡大による内食需要の高まりを受け、主力商品を中心に売上が伸長したことにより増収となりました。
利益については、売上増加や売上総利益率の改善に努めたことなどにより増益となりました。

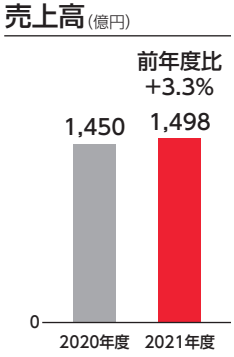


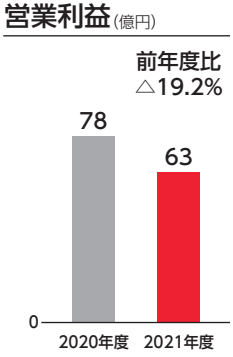


業務用

主な変動要因

売上高は、鶏卵相場の高騰影響によりタマゴ商品の販売価格が上昇し増収となりました。
利益については、新型コロナウイルス感染症拡大による需要減少と、カテゴリーの選択と集中に伴う終売影響により減益となりました。

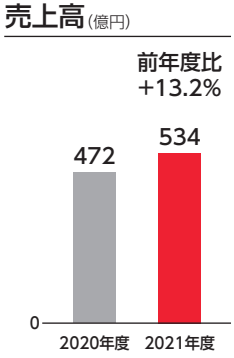


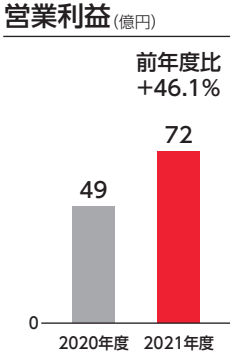


海外

主な変動要因

売上高は、前年度に実施した北米タマゴ事業譲渡の影響があったものの、中国を中心に新型コロナウイルス感染症からの回復がみられ増収となりました。
利益については、各エリアにおける売上拡大や付加価値の高いドレッシングの販売が堅調に推移したことから増益となりました。



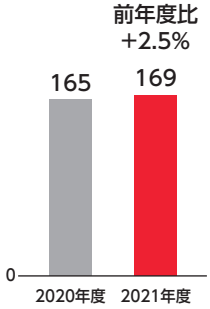


フルーツ ソリューション

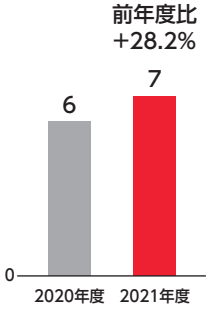
主な変動要因

家庭用のジャム・スプレッドは前年の内食需要の反動影響を受けましたが、食品メーカー向けの新規受注などにより、増収増益となりました。

売上高(億円)



営業利益(億円)

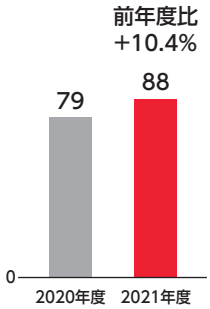


ファインケミカル

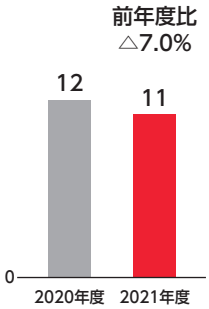
主な変動要因

売上高は、通信販売で主力商品や新商品が好調に推移し増収となりました。
利益については、原料販売の不振などにより減益となりました。

売上高(億円)



営業利益(億円)

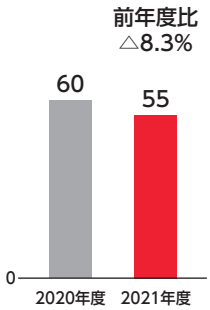


共通

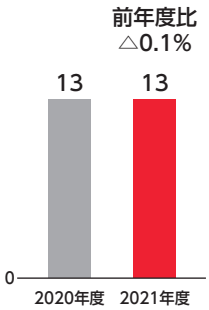
主な変動要因

食品メーカー向け製造機械の売上が減少したことにより、減収減益となりました。

売上高(億円)



営業利益(億円)



2021年度の主なトピックス

フレッシュストック®事業　ラインアップ拡充

グループの多様な販路と技術を活かし、青果・精肉・鮮魚・惣菜・日配の各売り場向けの商品を展開する「フレッシュストック®事業」を2020年度からスタートし、2021年度から本格的な取り組みを開始しました。新しい販路、ライフスタイルが生まれつつあり、さまざまな商品を発売しました。今後もフレッシュストック®事業では、買い物行動が変化したお客様のニーズに合わせ、低温売り場向けの商品を展開していきます。

(注)フレッシュストック®事業の収益は、主に市販用セグメントに含まれます。

そのままパクっと食べられるゆでたまご

冷蔵で30日の賞味期間を実現したことにより、冷蔵庫にストックしておけばいつでも簡単にゆでたまごが食べられるようになりました。

プラントベースフード第一弾として「HOBOTAMA」新発売

豆乳加工品をベースに、スクランブルエッグのような風味を再現したプラントベースフードです。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も、寄り添うことができる商品です。シェフが丁寧に手作りしたような半熟感を再現しており、サンドイッチや朝食メニューなどに幅広く使用できます。植物由来のものから作ったおいしいプラントベースフード商品で、環境負荷の面も考慮した商品開発を進め、お客様にさまざまな選択肢を提供する取り組みを広げていきます。

HOBOTAMA

(注)業務用限定のため、店頭では販売しておりません。

海外での食のローカル化を加速

展開エリアにおいて当社の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は堅調に推移しています。特に中国・東南アジアでは、より地域の食文化へ浸透できるよう商品開発やソリューション提案を強化しており、マヨネーズやドレッシングの技術を活かした専用調味料や各地域の嗜好に合った調味料の組み合わせによる商品を発売しました。これからも、海外を成長ドライバーとして拡大を進めていきます。

(中国)
麺用ソース、
火鍋用つけダレ

(ベトナム)
焙煎ごまドレッシング
チリ＆チーズ風味

(マレーシア)
チリマヨ

新商品トピックス

2月上旬 リニューアル

キユーピー ハーフ

この度、発売30周年を迎えることができました。カロリー50%カットながら、卵のコクをより感じられるようになりました。
(当社マヨネーズ比)

キャベツとゆで卵とベーコンのあえサラダ

3月上旬 新発売

キユーピー ペイザンヌサラダドレッシング

卵のコクとうま味にハーブをきかせ、風味豊かに仕上げました。

ゆで卵とじゃがいものペイザンヌサラダ

ペイザンヌサラダとは、田舎風サラダという意味でフランスで親しまれている、野菜と卵などを盛り合わせたカジュアルなサラダです。

3月上旬 新発売

フレッシュストック® 事業に新ブランド「FreshStock®」が誕生

フレッシュストック®事業で展開している商品を新ブランド「FreshStock®」で統一します。第一弾は、鶏・豚・牛それぞれのお肉に合わせたソースを発売します。ご飯がすすむお肉料理の新提案です。

味噌マヨソテー

ガーリックマヨソテー

ドミグラスソテー

(注)低温売り場専用の商品です。精肉売り場にて、上記のほかにトマト＆ハーブソテー、黒酢たまねぎ炒めもございます。

2021年10月より発売中

キユーピー よいときOne

お酢づくりの研究から生まれた「飲む人のためのよいとき」を、新技術によって従来品の２粒から１粒に酢酸菌酵素を濃縮して、「よいときOne」としてリニューアル発売いたしました。大切な会食など安心してお楽しみいただけます。

※Amazonや楽天、キユーピーウエルネスで販売中

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。

キユーピーウエルネス　検索

●お問い合わせ先

通話料無料　株式会社トウ・キユーピー　0120-0365-11

【受付時間】9:00～21:00(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。

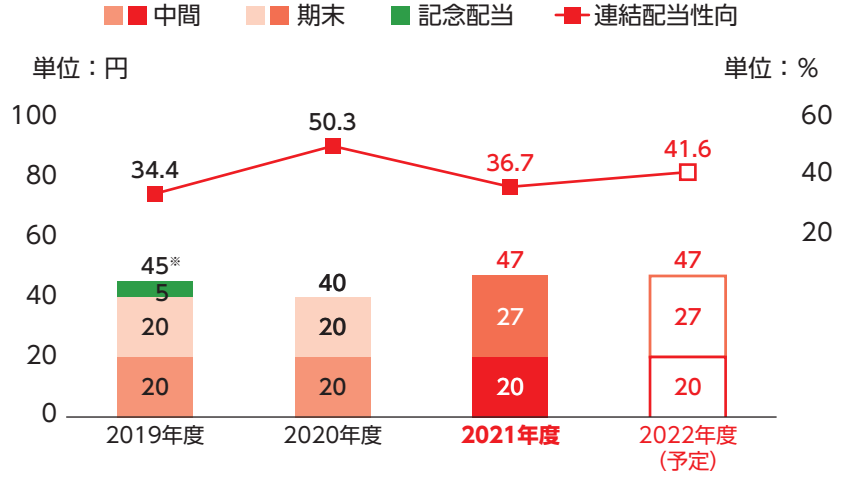
2024年度までの中期経営計画の配当金の決定に際しては、１株当たり年間配当金45円以上を前提に、連結配当性向35％以上を基準とするとともに、４年間累計の総還元性向で50％以上を目安としています。

2021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36.7％）となります。

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41.6％）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年度 期末
１株当たり配当金
27円
（中間20円、年間47円）

※2019年度は、創業100周年記念配当5円を含んでいます。

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	配当金決定の基準
• 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	**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、長期ビジョン「キユーピーグループ 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つの経営方針を定めています。

グループ経営方針

１年目となる2021年度は、新型コロナウイルス感染症拡大による影響が続くなか、下期にかけて主原料高騰の影響を受けるなど厳しい経営環境となりました。このような状況の中、７月にマヨネーズの価格改定を実施するなど原料高騰リスクへの対応を中長期的な視点で進めてきました。

２年目となる2022年度は、引き続き同じような環境が続くものと想定されますが、国内外ともにマヨネーズを中心とした価格改定の浸透を進めるとともに、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いきます。

海外では、中国・東南アジア・北米を中心に、より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ていきます。

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

※多様性指標の一つである女性管理職比率（対象：キユーピー（株））は、2024年度で18%、2030年度で30%をめざします。

2021-2024年度中期経営計画 経営指標

	2020年度実績（遡及後）	2021年度実績	2024年度目標
ROE（自己資本利益率）	4.9%	7.4%	8%以上
営業利益率	6.5%	6.9%	7.5%
海外売上高伸長率（現地通貨ベース）	3.8%	18.5%	（年率）10%以上

（注）1. 2020年度実績（遡及後）は、物流事業を除いた数値を記載しています。
2. 2020年度実績（遡及後）の海外売上高伸長率（現地通貨ベース）には北米タマゴ事業の業績を含んでいません。
3. 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年度実績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。

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

累計1,400億円（目標）
2021年度 385億円

設備投資

累計約700億円の設備投資
2021年度 121億円

主な内容
- 最適生産体制の構築
- 海外での生産能力向上
- 物流機能の強化
- 基幹システムの刷新

株主還元

4年間累計の総還元性向50%以上

- **配当金**
（配当性向 35%以上）
2021年度 47円
配当性向 36.7%
DOE 2.7%
2022年度 47円（予定）

- **自己株式取得**
2021年度 100億円実施

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

内部留保

自己資本比率
財務体質の強化を図りながら将来の事業展開に備えるため60%以上を目安

2020年度（遡及後）※ 65.6%
2021年度 64.5%

※ 自己資本比率の2020年度（遡及後）は、物流事業を除いた遡及適用後の数値を記載しています。

2022年度　連結業績計画

単位:億円

	2021年度	**2022年度計画**
売上高	4,070	4,150
営業利益	280	260
経常利益	297	277
親会社株主に帰属する当期純利益	180	157
ROE（自己資本利益率）	7.4%	6.3%
営業利益率	6.9%	6.3%
海外売上高伸長率（現地通貨ベース）	18.5%	12.5%

単位:億円

セグメント別の内訳	売上高		営業利益	
	2021年度	**2022年度計画**	2021年度	**2022年度計画**
●市販用	1,727	1,685	172	133
●業務用	1,498	1,525	63	84
●海外	534	627	72	77
●フルーツ ソリューション	169	173	7	7
●ファインケミカル	88	90	11	11
●共通	55	50	13	12
全社費用	–	–	△59	△64
合計	4,070	4,150	280	260

サステナビリティ

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	2021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）	22.1万人	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）	2022年度実績より開示	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）	62.1%	70%以上	90%以上
		商品廃棄量削減率 （2015年度比）	61.3%	60%以上	70%以上
	プラスチックの削減・再利用	プラスチック排出量削減率 （2018年度比）	算定中	8%以上	30%以上
	水資源の持続的利用	水使用量（原単位）削減率 （2020年度比）	2022年度実績より開示	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）	23.4%	30%以上	50%以上
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2021年度の状況を鑑み、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/

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

メニュー提案例

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

再生プラスチックを含んだ容器（一例）

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CO_2排出量の削減
- 再生可能エネルギーの段階的な活用
- 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)

神戸工場の屋上に設置した太陽光パネル

2021年度の主な取り組み

食と健康への貢献

食による疾病予防の実現に向けた研究を実施

血液中に存在するマイクロRNAという成分を測定することで、将来の発がんリスクを判定し、マイクロRNAの発現量を改善する食提案で疾病予防の実現をめざしています。現在、これに向け、横浜国立大学、東京医科大学と共同で、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）が運営する「人と共に進化する次世代人工知能に関する技術開発事業」のプロジェクトを進めています。食と健康の貢献に向けて、挑戦的な研究テーマに取り組んでいきます。

実験風景

資源の有効活用・循環

サラダクラブで発生する野菜の未利用部を肥料や飼料に活用

グループ会社の(株)サラダクラブでは、パッケージサラダを製造する際に発生する野菜の未利用部を、工場内で肥料や飼料の材料にしています。その肥料を契約産地に売却し、そこで育てられた野菜をまた納入していただくことで循環型の野菜廃棄ゼロ化の取り組みを進めています。今後も、さまざまな資源循環活動を通して社会課題の解決に取り組んでいきます。

肥料化された野菜の未利用部

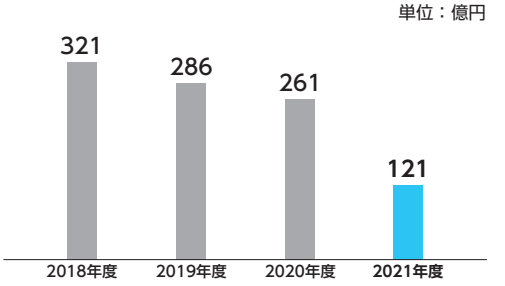
（4）設備投資の状況

2021年度に実施した設備投資の総額は12,100百万円です。

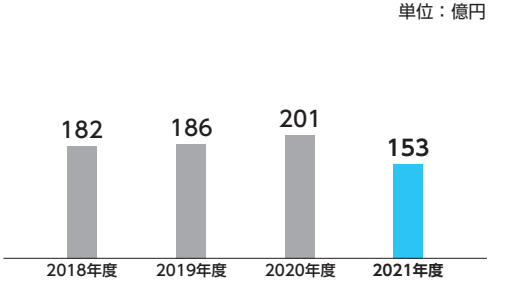
セグメント区分	設備投資額（百万円）	主な内容
●市販用	2,931	調味料、サラダ、惣菜などの製造設備
●業務用	3,404	調味料、タマゴ製品などの製造設備
●海外	1,366	調味料などの製造設備
●フルーツ ソリューション	354	ジャム類、フルーツ加工品などの製造設備
●ファインケミカル	197	ヒアルロン酸などの製造設備
●共通	180	ソフトウエアなど
その他※	3,665	グループ基幹システムなど
合計	12,100	

※「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

2021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（1）	15,000
シンジケートローン（2）	10,000

（注）1．シンジケートローン（1）は、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。
2．シンジケートローン（2）は、株式会社三井住友銀行を主幹事とする６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
10,719名	5,284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5,166名（前年度比4,102名減）です。
3．従業員数、臨時雇用者数が前年度と比べて大きく減少していますが、物流事業を担う株式会社キユーソー流通システムの持分法適用関連会社への移行がその主な理由です。

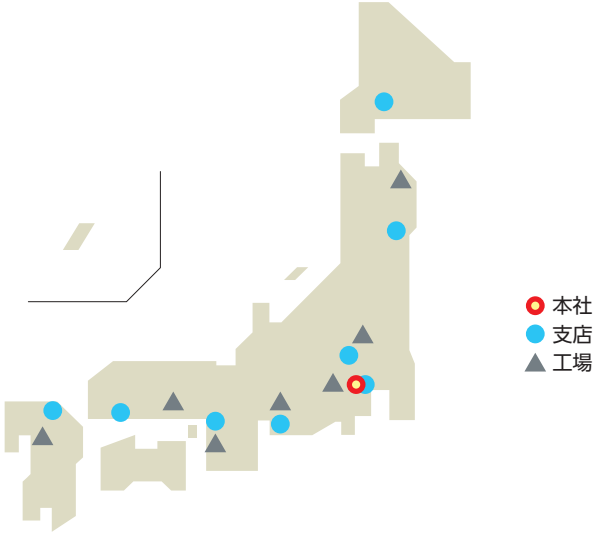
当社の従業員数

従業員数	前年度末比増減	平均年齢	平均勤続年数
2,394名	32名減	41.2歳	16.0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537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	仙川キユーポート（東京都調布市）



（注）仙川キユーポートには、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

キユ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

キユ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 3駐在
3工場
資　　本　　金：450百万円
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

アヲハタ株式会社

本 社 所 在 地：広島県竹原市
事　　業　　所：本社 10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

（注）1．当社グループは、当社、子会社56社、関連会社27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．アヲハタ株式会社は、東京証券取引所市場第二部に株式を上場しています。
4．株式会社キユーソー流通システムは、2021年度から持分法適用関連会社へ移行しました。
5．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

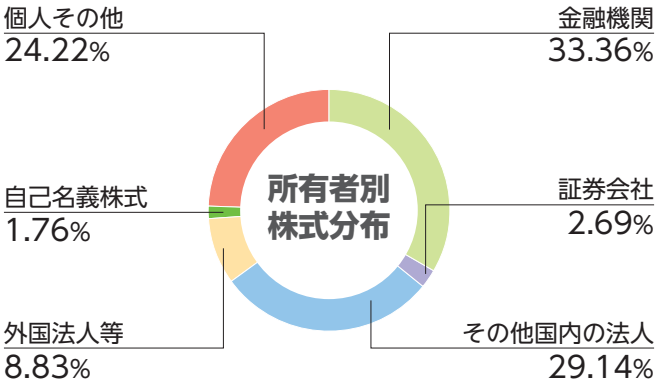
（2）発行済株式総数

141,500,000株

（注）2021年９月13日付の自己株式の消却に伴い、発行済株式総数は8,500,000株減少しています。

（3）株主数

124,472名
（前年度末比691名増）



（4）大株主の状況

株主名	所有株式数（千株）	所有株比率（%）
株式会社中島董商店	15,071	10.84
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	14,006	10.08
株式会社董花	8,122	5.84
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	6,750	4.86
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2,495,090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	長南　収	社長執行役員 海外担当	○
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	佐藤　誠也	常務執行役員 市販用市場統括	
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	内田　和成 社外 独立	早稲田大学商学学術院 教授、 ライオン株式会社 社外取締役、 ブラザー工業株式会社 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
企業経営に関する高度な専門知識および幅広い見識を活かし、取締役会等において、事業戦略、マーケティング、リスクマネジメント、海外展開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・報酬委員長として、指名・報酬委員会における、経営陣の育成と承継、役員報酬等の議論をリードしました。			12/12回
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。			11/12回
社外取締役	柏木　斉 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。			取締役就任後 9/10回

地位	氏名	担当および重要な兼職の状況など	
監　査　役	横小路　喜代隆	常勤	
監　査　役	山形　徳光	常勤	
社　外　監　査　役	武石　惠美子 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。	12/12回	13/13回

地位	氏名	担当および重要な兼職の状況など	
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。	12/12回	13/13回

地位	氏名	担当および重要な兼職の状況など	
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	12/13回

（注）1．2021年2月25日開催の第108回定時株主総会において、齋藤謙吾氏、勝山忠昭氏、姫野實氏および篠原真人氏は任期満了により取締役を退任し、渡邊龍太氏および柏木斉氏が新たに取締役に選任され就任いたしました。
2．当社は、内田和成、漆紫穂子、柏木斉、武石惠美子、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19ページ、社外役員の独立性基準については20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、2021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、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
執行役員	財前　孝亮	グループ総務統括
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 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	濱崎　伸也	海外統括 兼 海外本部長
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

（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

a）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。

b）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。

c）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。

d）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

a）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。

b）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

a）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。

b）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。

c）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27,972百万円（期初計画は26,400百万円）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	10	178	81	259
	社外取締役	3	34	—	34
	計	13	212	81	293
監査役	社外監査役を除く	2	42	—	42
	社外監査役	3	30	—	30
	計	5	73	—	73
合計		18	285	81	366

（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108回定時株主総会の時をもって退任した取締役4名への支給分を含んでいます。

4．上記の賞与は、2021年度末時点の社外取締役を除く取締役６名を対象に、2021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107.5％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）
2021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	130

（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、2021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．金額には消費税などを含めていません。

（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。

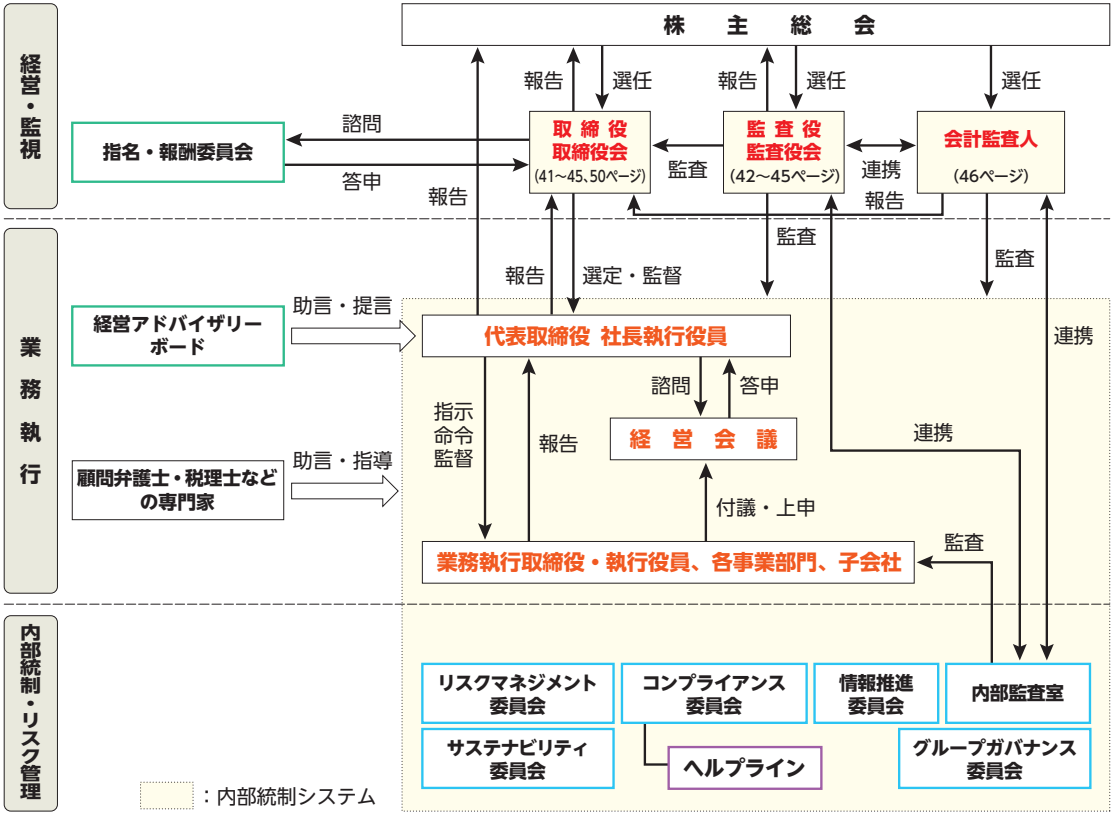
5．業務の適正を確保するための体制

（1）企業統治に対する基本的な考え方

当社グループは、効率的な経営によって企業価値の最大化を図るため、経営上の組織体制や仕組み・制度などを整備し、必要な施策を適宜実施していくこと、また経営の成果をお客様、従業員、お取引先、株主・投資家などといったステークホルダーに適切に配分すること、これらを経営上の重要な課題の一つに位置づけています。

また、コンプライアンスについても、企業の永続的な発展には欠かすことのできないものと認識しており、法令遵守は元よりすべての取締役および従業員が高い倫理観を持って事業活動を行うことができるよう、コンプライアンス・プログラムの策定および実施を進めていきます。

（2）当社グループのコーポレート・ガバナンス体制



指名・報酬委員会	取締役会の構成や取締役などの指名、報酬のあり方などに関する客観性と妥当性、透明性を高め、ひいては当社グループの中長期的な成長と企業価値の向上につなげるため、取締役会の諮問機関として設置しています。 ５名以上の委員（当社の取締役または監査役に限る。現在の委員は７名）で構成され、委員の半数以上は独立社外役員としています。また、委員長は、社外取締役の委員の中から選定しており、委員会の議長を務めています。
経営アドバイザリーボード	当社代表取締役 社長執行役員の諮問機関として設置しています。社外委員として有識者６名と当社の代表取締役 社長執行役員に加え、議題に応じてほかの取締役などが参加しています。定例会を年間で２回開催し、必要がある場合は随時開催します。当社グループの健全性、公正性、透明性を維持、向上させるための助言・提言を受け、意思決定に反映させています。
リスクマネジメント委員会	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会議として設置しています。リスクマネジメント担当取締役を委員長とし、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。また、リスクマネジメント担当取締役は、これらの状況を定期的に取締役会に報告しています。
サステナビリティ委員会	グループ全体の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会議として設置しています。サステナビリティ担当取締役を委員長とし、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。全社的なリスクのうち、社会・環境関係の一部リスクはサステナビリティ委員会が統括します。
コンプライアンス委員会	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会議として設置しています。コンプライアンス担当取締役を委員長とし、全社横断的なコンプライアンス体制の整備および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。 公益通報者保護制度に対応した内部通報体制として、通報窓口の情報受領者に第三者機関や社外の弁護士を含む「ヘルプライン」を設置しています。情報受領者から報告を受けたコンプライアンス調査会が事実関係を調査し、違反行為があれば、再発防止策を担当部門と協議のうえ決定し、処分結果を含めて社内に公表するとともに、全社的に再発防止策を実施しています。
情報推進委員会	グループ全体の情報セキュリティ維持、IT環境の整備に関する方針の策定、取り組みの推進を主な役割とする重要会議として設置しています。IT・業務改革推進担当の執行役員を委員長としており、情報セキュリティに関する方針・規程・マニュアルを整備し、適切な情報の保存・管理の運用を推進しています。また、運用状況の検証や見直し、情報管理に係る従業員教育も実施しています。
グループガバナンス委員会	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会議として設置しています。グループガバナンス担当取締役を委員長、コーポレート部門の各部門長を委員として構成しており、グループ経営における基本的な考え方を策定するほか、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。
内部監査室	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、合法性と合理性の観点から内部監査を行っています。また、財務報告に係る内部統制の有効性評価の計画・実施も行っています。

（3）内部統制システム

会社法第362条第５項に基づき、取締役会において、当社の「内部統制システム構築の基本方針」を決議するとともに、会社法施行規則第100条の定める同システムの体制整備に必要とされる各条項に関する大綱を定めているものです。

内部統制システムは、速やかに実施されるとともに、定期的かつ必要に応じた見直しによってその改善を図り、効率的で適法な企業体制をつくることを目的としています。

なお、当社は創業の精神として社是・社訓を掲げ、長年にわたり取締役および従業員への教育・周知徹底を継続することにより企業風土を醸成してきたことから、取締役は経営判断においてもこの企業風土を尊重しています。

そして、取締役および従業員が、法令・定款および当社グループの理念を遵守した行動をとるためにコンプライアンス規程を定めています。また、グループ規範を定め、当社グループの尊重する価値観ととるべき行動を公開しており、取締役はこれらを遵守する義務を負っています。

（4）内部統制システムの運用状況

2021年度における内部統制システムの運用状況は、大略下記のとおりです。

① 情報の保存および管理に関する体制

・世界的に被害が増加しているランサムウエアによる情報システムへの攻撃に対応するため、システム防御の強化策と攻撃を受けた場合の被害低減策を講じるとともに、危機発生時の対応ガイドラインを策定しました。

② 損失の危険の管理に関する体制

・サステナビリティ課題への取り組みステージを上げるため、「キユーピーグループサステナビリティ基本方針」の策定に取り組みました（2021年12月に策定）。また、気候変動対策の一環として、2021年10月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の提言に賛同を表明するとともに、賛同企業や金融機関が議論する場であるTCFD コンソーシアムに参画しました。

・主要原料に鶏卵を使用する企業として、アニマルウェルフェアを持続可能な鶏卵の調達における重要課題と認識し、農林水産省が普及に努める「アニマルウェルフェアの考え方に対応した採卵鶏の飼養管理指針」に即して飼養された鶏卵の調達に取り組みました。今後の採卵鶏の飼養管理のあり方について生産者・業界関係者や行政と議論を進めています。またケージフリー卵を活用した商品開発にも取り組んでいます。

③ 効率的な職務執行を確保するための体制

・当社製品の主要原料である食油と鶏卵の価格高騰に対応するため、社内でのコスト削減等により利益体質への転換に取り組むとともに、商品価格の改定、食油と鶏卵の使用量の少ない商品の販売拡大等を進めました。

・国内の生産体制の効率化を進めるため、国内生産拠点の再編プロジェクトに取り組み、当社挙母工場の閉鎖と、コープ食品株式会社九州工場の譲渡を決定しました。

④ 企業集団における業務の適正を確保するための体制

・市場環境の変化に的確に対応するため、グループの事業運営体制を従来の「事業担当制」から「市場担当制」に変更し、「市販用市場統括」「業務用市場統括」「海外統括」の３統括体制としたうえで、各統括傘下のグループ企業間の連動体制を強化する等の取り組みを進めました。

・グループ全体の製品品質を更に向上させるため、「グループ品質戦略推進会議」を設置して品質管理目標・戦略の策定および進捗管理を行うとともに、「グループ品質責任者会議」を設置して品質に関する課題解決の推進を促進する取り組みを進めました。

⑤ 監査役の実効的な監査を確保するための体制

・リスクマネジメント委員会やコンプライアンス委員会などの会議に当社監査役が出席し、内部統制に関する現況と課題の把握に努めたほか、監査対象の事業所選定では内部監査部門と調整するなど、効率的な監査の実施に努めました。

（5）取締役会の実効性評価

当社では、2020年12月から2021年1月にかけて、取締役会の2020年度の実効性評価（第５回）を行い、その結果を踏まえて2021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、外部機関も利用したアンケートを実施しました。アンケート項目は、2020年度の活動の振り返りとして、取締役会が当社の変革や社会的な要請への対応を進めるために必要な審議と監督を行いつつ、2021-2024年度中期経営計画の策定プロセスに適切に関与することができたか、役員の経営能力を高めるための取り組みは十分であったか、指名・報酬委員会が経営人材の育成などの役割を適切に果たしていたかを問うとともに、2021-2024年度中期経営計画の初年度である2021年度に向け、取締役会と指名・報酬委員会がどのように取り組むべきなのかなどを問うものとしました。

・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、特にリスクマネジメント活動の定期共有や役員の経営能力を高める取り組みでは一定の成果が出ているほか、2021-2024年度中期経営計画の策定プロセスへの関与も概ね適切であったと評価されています。また、指名・報酬委員会の活動も高く評価されています。その一方で、海外シフト、サステナビリティ、ＤＸなどの領域では議論が不十分であり、更なる取り組みを要するとの結果となりました。

③ 2021年度に実施した取り組み

・2021年２月開催の取締役会で以下の５つの方針と年間実施計画を策定し、2021年度内にほぼ計画どおり、実施することができました。

（方針１）将来ビジョンや企業変革に関する議論（当社の「めざす姿」、ＤＸなど）を推進

（方針２）議論が不十分な重要課題（海外シフト、サステナビリティ、フードテックなど）について重点的に意見交換の時間を確保

（方針３）市場担当制の進捗状況（フレッシュストック®事業の進捗状況を含む）を定期的に報告して意見交換

（方針４）取締役会以外の場でも、経営陣と社外役員が意見交換する場を設置

（方針５）ＤＸとサステナビリティについて、取締役会メンバーが認識を深めるための役員研修を実施

・上記のほか、当社グループの業績に大きな影響を及ぼしている主要原料の価格高騰の影響に対し、短期的、中長期的にどのように取り組んでいくかについて、取締役会において、繰り返し審議を行っています。

【ご参考】

2021年度の実効性評価（第６回）として、外部機関も利用した役員へのアンケート（2021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2021年12月から2022年１月にかけて実施しました。

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、更なる改善に努めていきます。

「内部統制システム構築の基本方針」と、「株式会社の支配に関する基本方針」については、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。

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

（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（2021年11月30日現在）

単位：百万円

科目	2021年度	【ご参考】2020年度
（資産の部）		
流動資産	157,451	174,012
現金及び預金	58,343	56,835
受取手形及び売掛金	56,875	73,783
有価証券	10,000	10,000
商品及び製品	18,277	16,214
仕掛品	1,369	1,398
原材料及び貯蔵品	10,419	9,609
その他の流動資産	2,303	6,696
貸倒引当金	△137	△523
固定資産	223,552	280,263
有形固定資産	146,532	212,802
建物及び構築物	157,939	191,496
機械装置及び運搬具	149,308	183,338
土地	30,850	53,504
リース資産	5,562	12,106
建設仮勘定	2,488	5,352
その他の有形固定資産	12,497	17,247
減価償却累計額	△212,114	△250,243
無形固定資産	13,303	15,144
のれん	552	1,676
ソフトウエア	10,979	9,383
その他の無形固定資産	1,771	4,084
投資その他の資産	63,715	52,316
投資有価証券	43,629	27,110
退職給付に係る資産	11,128	9,601
繰延税金資産	2,981	3,791
その他の投資その他の資産	6,096	12,002
貸倒引当金	△120	△188
資産合計	381,003	454,276

科目	2021年度	【ご参考】2020年度
（負債の部）		
流動負債	71,199	86,373
支払手形及び買掛金	28,015	41,828
短期借入金	11,591	12,153
未払金	17,908	14,480
未払法人税等	4,182	3,901
売上割戻引当金	741	747
賞与引当金	1,442	1,817
役員賞与引当金	86	163
その他の引当金	58	52
その他の流動負債	7,172	11,228
固定負債	40,502	80,546
社債	10,000	10,000
長期借入金	16,356	51,861
繰延税金負債	5,856	6,223
退職給付に係る負債	2,750	3,619
その他の固定負債	5,538	8,842
負債合計	111,702	166,920
（純資産の部）		
株主資本	240,913	238,592
資本金	24,104	24,104
資本剰余金	28,632	28,647
利益剰余金	194,015	201,705
自己株式	△5,838	△15,865
その他の包括利益累計額	4,727	1,151
その他有価証券評価差額金	8,690	8,882
繰延ヘッジ損益	8	△4
為替換算調整勘定	△962	△3,411
退職給付に係る調整累計額	△3,008	△4,315
非支配株主持分	23,660	47,612
純資産合計	269,301	287,356
負債純資産合計	381,003	454,276

（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 (2020年12月1日から 2021年11月30日まで)

単位：百万円

科目	2021年度	【ご参考】2020年度
売上高	407,039	531,103
売上原価	282,807	405,790
売上総利益	124,232	125,313
販売費及び一般管理費	96,260	97,009
営業利益	27,972	28,303
営業外収益	2,527	2,024
受取利息及び配当金	532	605
持分法による投資利益	998	116
その他	995	1,303
営業外費用	801	1,338
支払利息	241	337
その他	560	1,001
経常利益	29,698	28,989
特別利益	1,486	682
固定資産売却益	459	102
その他	1,026	580
特別損失	2,323	6,376
減損損失	1,097	1,950
固定資産除却損	1,087	1,880
その他	138	2,545
税金等調整前当期純利益	28,860	23,296
法人税、住民税及び事業税	8,329	8,664
法人税等調整額	260	159
当期純利益	20,269	14,471
非支配株主に帰属する当期純利益	2,255	2,880
親会社株主に帰属する当期純利益	18,014	11,591

(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 (2020年12月1日から 2021年11月30日まで)

単位：百万円

科目	2021年度	2020年度
営業活動によるキャッシュ・フロー	38,533	34,955
投資活動によるキャッシュ・フロー	△20,277	△26,039
財務活動によるキャッシュ・フロー	△18,701	5
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,322	78
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	875	9,000
現金及び現金同等物の期首残高	65,777	56,777
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	66,703	65,777

(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（2021年11月30日現在）

単位：百万円

科目	2021年度	【ご参考】2020年度
（資産の部）		
流動資産	94,987	90,535
現金及び預金	38,324	32,654
受取手形	−	10
売掛金	29,993	30,039
有価証券	10,000	10,000
商品及び製品	6,716	6,516
仕掛品	79	59
原材料及び貯蔵品	3,383	3,053
短期貸付金	2,543	3,478
その他の流動資産	3,987	4,863
貸倒引当金	△39	△139
固定資産	159,572	160,393
有形固定資産	75,807	78,146
建物	38,475	40,350
構築物	1,779	1,855
機械装置	14,178	15,723
車両運搬具	17	28
工具器具備品	951	1,137
土地	18,385	18,383
リース資産	269	194
建設仮勘定	1,750	472
無形固定資産	10,295	7,360
電話加入権	89	89
ソフトウエア	10,080	7,073
その他の無形固定資産	125	198
投資その他の資産	73,469	74,886
投資有価証券	20,221	20,696
関係会社株式・出資金	36,071	37,150
長期貸付金	129	163
前払年金費用	14,261	14,034
長期前払費用	636	510
差入保証金	1,341	1,350
その他の投資その他の資産	878	1,050
貸倒引当金	△71	△68
資産合計	254,560	250,929

（注）記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示しています。

科目	2021年度	【ご参考】2020年度
（負債の部）		
流動負債	70,289	51,510
買掛金	15,046	15,347
短期借入金	37,322	21,779
未払金	10,813	8,636
未払法人税等	2,264	1,384
未払費用	2,331	2,363
売上割戻引当金	568	581
賞与引当金	327	149
役員賞与引当金	79	93
その他の流動負債	1,534	1,175
固定負債	32,751	43,092
社債	10,000	10,000
長期借入金	15,000	25,000
繰延税金負債	5,138	5,265
退職給付引当金	176	172
預り保証金	2,114	2,271
その他の固定負債	322	382
負債合計	103,041	94,603
（純資産の部）		
株主資本	143,367	148,027
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	95,724	110,411
利益準備金	3,115	3,115
その他利益剰余金	92,609	107,295
買換資産圧縮積立金	2,383	2,432
別途積立金	67,200	67,200
繰越利益剰余金	23,025	37,662
自己株式	△5,880	△15,906
評価・換算差額等	8,151	8,298
その他有価証券評価差額金	8,151	8,298
純資産合計	151,519	156,326
負債純資産合計	254,560	250,929

損益計算書 (2020年12月1日から 2021年11月30日まで)

単位：百万円

科目	2021年度	【ご参考】2020年度
売上高	178,513	176,734
売上原価	119,114	117,227
売上総利益	59,399	59,507
販売費及び一般管理費	47,730	47,704
営業利益	11,668	11,802
営業外収益	4,610	5,233
受取利息及び配当金	3,100	4,129
受取ロイヤリティー	996	649
その他	513	455
営業外費用	760	821
支払利息	204	228
賃貸費用	159	−
支払手数料	64	306
その他	331	286
経常利益	15,518	16,214
特別利益	1,007	18
固定資産売却益	414	0
投資有価証券売却益	328	18
関係会社株式売却益	222	−
その他	42	−
特別損失	1,713	3,341
関係会社株式評価損	917	1,075
固定資産除却損	773	1,110
関係会社出資金売却損	−	740
その他	22	414
税引前当期純利益	14,813	12,891
法人税、住民税及び事業税	3,832	3,333
法人税等調整額	△28	△236
当期純利益	11,009	9,794

(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

キユーピー株式会社
　取締役会　御中

2022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、キユーピー株式会社の2020年12月１日から2021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、キユ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。

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

キユーピー株式会社
　取締役会　御中

2022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、キユーピー株式会社の2020年12月１日から2021年11月30日までの第109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。

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、2020年12月１日から2021年11月30日までの第109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

⑴　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。

⑵　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に報告を受け、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

⑴　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、当社の会社役員の地位の維持を目的とするものではないと認めます。

⑵　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。

⑶　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。

2022年１月21日

キユーピー株式会社　監査役会

常勤監査役　横小路　喜代隆　㊞
常勤監査役　山　形　徳　光　㊞
社外監査役　武　石　惠美子　㊞
社外監査役　寺　脇　一　峰　㊞
社外監査役　熊　平　美　香　㊞

以　上

MEMO

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

株主名簿初回記載日 ＼ 優待品 贈呈時期		2022年3月上旬	2023年3月上旬	2024年3月上旬	2025年3月上旬
2018年	11月30日	◎（7）	◎（9）	◎（11）	◎（13）
2019年	5月31日	○（6）	◎（8）	◎（10）	◎（12）
	11月30日	○（5）	◎（7）	◎（9）	◎（11）
2020年	5月31日	○（4）	○（6）	◎（8）	◎（10）
	11月30日	○（3）	○（5）	◎（7）	◎（9）
2021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
●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 お手続き・よくあるご質問はこちら
●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	

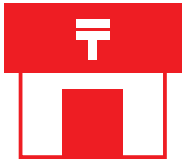
※配当金領収証が同封されている株主様へ

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。

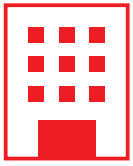
1 郵便局等でのお受取り



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（❶）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（❷）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。

❶ 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　2022年2月25日（金曜日）　午前10時から総会終了まで

❷ インターネット（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/