

株式交換に係る事前開示書類

(会社法第 782 条第 1 項及び会社法施行規則第 184 条に基づく開示事項)

2025 年 9 月 10 日

アヲハタ株式会社

2025年9月10日

株式交換に係る事前開示書類
(会社法第782条第1項及び会社法施行規則第184条に基づく開示事項)

広島県竹原市忠海中町一丁目1番25号
アヲハタ株式会社
代表取締役社長 上田 敏哉

キューピー株式会社（以下「キューピー」といいます。）及びアヲハタ株式会社（以下「当社」といいます。）は、2025年7月3日付で株式交換契約書を締結し、キューピーを株式交換完全親会社、当社を株式交換完全子会社、効力発生日を2025年11月1日とする株式交換（以下「本株式交換」といいます。）を行うことにいたしました。

本株式交換に関する会社法第782条第1項及び会社法施行規則第184条に基づく開示事項は、以下のとおりです。

1. 株式交換契約の内容（会社法第782条第1項第3号）

別紙1に記載のとおりです。

2. 交換対価の相当性に関する事項（会社法施行規則第184条第1項第1号及び第3項）

別紙2に記載のとおりです。

3. 交換対価について参考となるべき事項（会社法施行規則第184条第1項第2号及び第4項）

(1) キューピーの定款の定め（同条第4項第1号イ）

別紙3に記載のとおりです。

(2) 交換対価の換価の方法に関する事項（同条第4項第1号ロ）

i. 交換対価を取引する市場（同号ロ（1））

キューピーの普通株式は、株式会社東京証券取引所（以下「東京証券取引所」といいます。）プライム市場において取引されております。

ii. 交換対価の取引の媒介、取次ぎ又は代理を行う者（同号ロ（2））

キューピーの普通株式は、全国の各金融商品取引業者（証券会社）において取引の媒介、取次ぎ等が行われております。

iii. 交換対価の譲渡その他の処分の制限の内容（同号ロ（3））

該当事項はありません。

(3) 交換対価の市場価格に関する事項（同条第4項第1号ハ）

本株式交換契約の締結を公表した日（2025年7月3日）の前営業日を基準として、1ヶ月間、3ヶ月間及び6ヶ月間の東京証券取引所プライム市場におけるキューピーの普通株式の終値の平均は、それぞれ、3,331円、3,251円及び3,114円となります。

キューピーの普通株式の最新の市場価格等につきましては、東京証券取引所のウェブサイト（<https://www.jpx.co.jp/>）等でご覧いただけます。

(4) キューピーの過去5年間のその末日が到来した各事業年度（最終事業年度を除きます。）に係る貸借対照表の内容（同条第4項第1号ニ）

キューピーは、いずれの事業年度についても金融商品取引法（昭和23年法律第25号。その後の改正を含みます。）第24条第1項の規定により有価証券報告書を提出しておりますので、記載を省略いたします。

4. 株式交換に係る新株予約権の定め相当性に関する事項（会社法施行規則第184条第1項第3号及び第5項）

該当事項はありません。

5. 計算書類等に関する事項（会社法施行規則第184条第1項第4号及び第6項）

(1) キューピーについての次に掲げる事項（同条第6項第1号）

i. キューピーの最終事業年度に係る計算書類等の内容（同号イ）

別紙4に記載のとおりです。

ii. キューピーの最終事業年度の末日後の日を臨時決算日とする臨時計算書類等の内容（同号ロ）

該当事項はありません。

iii. キューピーの最終事業年度の末日後に生じた重要な財産の処分、重大な債務の負担その他の会社財産の状況に重要な影響を与える事象の内容（同号ハ）

(i) 本株式交換契約の締結

キューピーは、当社との間で、本株式交換契約を締結いたしました。本株式交換契約の内容は、別紙1をご参照ください。

(ii) 自己株式の取得

キューピーは、2025年7月3日付の取締役会決議により、以下のとおり、自己株式取得に係る事項を決定しています。

- ・取得対象株式の種類 キューピーの普通株式
- ・取得し得る株式の総数 9,600,000株（上限）
（発行済株式総数（自己株式を除く）に対する割合6.91%）
- ・株式の取得価額の総額 24,000百万円（上限）
- ・自己株式取得の期間 2025年7月4日～2026年5月31日
- ・取得方法 東京証券取引所における市場買付

(2) 当社の最終事業年度の末日後に生じた重要な財産の処分、重大な債務の負担その他の会社財産の状況に重要な影響を与える事象の内容（同条第6項第2号イ）

i. 本株式交換契約の締結

当社は、キューピーとの間で、本株式交換契約を締結いたしました。本株式交換契約の内容は、別紙1をご参照ください。

ii. 自己株式の消却

当社は、本株式交換の効力発生日の前日までに開催される当社の取締役会決議により、本株式交換によりキューピーが当社の発行済株式（ただし、キューピーが保有する当社の株式を除きます。）の全部を取得する時点の直前時（以下「基準時」といいます。）において当社が保有する自己株式（本株式交換に際して行使される会社法第785条第1項に定める反対株主の株式買取請求に応じて当社が取得する自己株式を含みます。）の全部を、基準時において消却する予定です。

iii. 配当予想の修正（無配）及び株主優待制度の廃止

当社は、2025年7月3日付の取締役会決議により、本株式交換が成立することを条件に、2025年4月3日に公表した2025年11月期の配当予想を修正し、2025年11月期の期末配当を行わない旨、及び2025年11月期より株主優待制度を廃止する旨を決定しています。

6. 株式交換が効力を生ずる日以後におけるキューピーの債務（会社法第789条第1項の規定により株式交換について異議を述べることができる債権者に対して負担する債務に限る。）の履行の見込みに関する事項（会社法施行規則第184条第1項第5号）

会社法第789条第1項の規定により株式交換について異議を述べることができる債権者は存しないため、該当事項はありません。

以 上

別紙1 (株式交換契約書)

(添付のとおり)

株式交換契約書

キューピー株式会社（以下「甲」という。）及びアヲハタ株式会社（以下「乙」という。）は、2025年7月3日（以下「本契約締結日」という。）付で、次のとおり合意し、株式交換契約（以下「本契約」という。）を締結する。

第1条 （株式交換）

甲及び乙は、本契約に定めるところに従い、甲を株式交換完全親会社、乙を株式交換完全子会社とする株式交換（以下「本株式交換」という。）を行い、甲は、乙の発行済株式（但し、甲が所有する乙の株式を除く。）の全部を取得する。

第2条 （株式交換完全親会社及び株式交換完全子会社の商号及び住所）

甲及び乙の商号及び住所は、以下のとおりである。

(1) 甲（株式交換完全親会社）

商号：キューピー株式会社

住所：東京都渋谷区渋谷一丁目4番13号

(2) 乙（株式交換完全子会社）

商号：アヲハタ株式会社

住所：広島県竹原市忠海中町一丁目1番25号

第3条 （本株式交換に際して交付する株式及びその割当て）

- 甲は、本株式交換に際して、本株式交換により甲が乙の発行済株式の全部を取得する時点の直前時（以下「基準時」という。）における乙の株主（但し、第9条に基づく乙の自己株式の消却後の株主をいうものとし、甲を除く。以下本条において同じ。）に対し、その保有する乙の普通株式の数の合計に0.91を乗じて得た数の甲の普通株式を交付する。
- 甲は、本株式交換に際して、基準時における乙の株主に対して、その保有する乙の普通株式1株につき、甲の株式0.91株の割合をもって、甲の普通株式を割り当てる。
- 前二項の規定に従い甲が乙の株主に対して割り当てるべき甲の普通株式の数に1株に満たない端数がある場合には、甲は会社法第234条その他の関連法令の規定に従い処理する。

第4条 （甲の資本金及び準備金の額に関する事項）

本株式交換に際して増加する甲の資本金及び準備金の額は、会社計算規則第39条に定めるところに従って、甲が適当に定める。

第5条 (効力発生日)

本株式交換がその効力を生ずる日（以下「本効力発生日」という。）は、2025年11月1日とする。但し、本株式交換の手續の進行上の必要性その他の事由により必要があるときは、甲及び乙は協議し合意の上、これを変更することができる。

第6条 (株主総会の承認)

1. 甲は、会社法第796条第2項本文の規定に基づき、本契約について会社法第795条第1項に定める株主総会の承認を受けることなく本株式交換を行う。但し、会社法第796条第3項の規定に基づき甲の株主総会の決議による本契約の承認が必要となった場合には、甲は、本効力発生日の前日までに、株主総会において、本契約の承認及び本株式交換に必要なその他の事項に関する決議を行う。
2. 乙は、本効力発生日の前日までに、会社法第783条第1項に定める株主総会において、本契約の承認及び本株式交換に必要なその他の事項に関する決議を求める。

第7条 (会社財産の管理等)

甲及び乙は、自ら又はその子会社をして、本契約締結日から本効力発生日までの間、善良なる管理者としての注意をもってそれぞれの業務の執行並びに財産の管理及び運営を行うものとし、その財産若しくは権利義務に重大な影響を及ぼすおそれのある行為又は本株式交換の実行若しくは本株式交換の条件に重大な影響を及ぼす行為を行おうとする場合には、事前に相手方と協議し合意の上、これを行う。

第8条 (剰余金の配当)

1. 甲は、2025年5月31日を基準日として、1株当たり32円を限度として剰余金の配当を行うことができる。
2. 乙は、2025年5月31日を基準日として、1株当たり10円を限度として剰余金の配当を行うことができる。
3. 甲及び乙は、前2項に定める場合を除き、本契約締結日から本効力発生日までの間、剰余金の配当を行ってはならず、また、本効力発生日より前の日を基準日とする剰余金の配当の決議を行ってはならない。

第9条 (自己株式の消却)

乙は、本効力発生日の前日までに開催される乙の取締役会の決議により、基準時において乙が保有する自己株式（本株式交換に際して行使される会社法第785条第1項に定める反対株主の株式買取請求に応じて乙が取得する自己株式を含む。）の全部を基準時において消却する。

第10条 (本株式交換の条件の変更及び本契約の解除)

甲及び乙は、本契約締結日から本効力発生日までの間において、天災地変その他の事由により、甲又は乙の財産若しくは経営状態に重要な変動が生じた場合、本株式交換の実行に重大な支障となる事態が発生した場合その他本契約の目的の達成が困難となった場合には、甲及び乙は協議し合意の上、本株式交換の条件その他本契約の内容を変更し、又は本契約を解除することができる。

第11条 (本契約の効力)

本契約は、以下の各号のいずれかの場合には、その効力を失う。

- (1) 第6条第1項但し書きの規定に基づき甲の株主総会の決議による承認が必要となった場合において、本効力発生日の前日までに、かかる甲の株主総会の決議による承認が得られなかった場合
- (2) 本効力発生日の前日までに、第6条第2項に定める乙の株主総会の決議による承認が得られなかった場合
- (3) 甲又は乙において、法令に基づき、本株式交換を実行するために本効力発生日までに必要な関係官庁等からの承認等が取得できなかった場合
- (4) 前条の規定に従い本契約が解除された場合

第12条 (準拠法及び管轄裁判所)

1. 本契約並びに本契約に基づき又はこれに関連して生じる甲又は乙の一切の権利及び義務は、日本国の法律に準拠し、それに従い解釈される。
2. 本契約に基づき又はこれに関連して生じる甲乙間の一切の紛争については、東京地方裁判所を第一審の専属的合意管轄裁判所とする。

第13条 (協議事項)

本契約に定める事項のほか、本株式交換に必要な事項は、本契約の趣旨に則り、甲及び乙が誠実に協議し合意の上、これを定める。

(以下余白)

本契約締結の証として、本契約書2通を作成し、甲乙記名押印の上、各1通を保有する。

2025年7月3日

甲： 東京都渋谷区渋谷一丁目4番13号
キューピー株式会社
代表取締役社長執行役員 高宮 満



本契約締結の証として、本契約書2通を作成し、甲乙記名押印の上、各1通を保有する。

2025年7月3日

乙： 広島県竹原市忠海中町一丁目1番25号
アヲハタ株式会社
代表取締役社長 上田 敏哉



別紙2（交換対価の相当性に関する事項）

(1) 交換対価の総数及び割当ての相当性に関する事項（会社法施行規則第184条第1項第1号、第3項柱書、同項第1号）

① 本株式交換に係る割当ての内容

	キューピー (株式交換完全親会社)	当社 (株式交換完全子会社)
本株式交換に係る割当比率	1	0.91
本株式交換により交付する株式数	キューピーの普通株式：4,154,001株（予定）	

(注1) 株式の割当比率

当社の普通株式（以下「当社株式」といいます。）1株に対して、キューピーの普通株式（以下「キューピー株式」といいます。）0.91株を割当交付いたします。ただし、キューピーが保有する当社株式については、本株式交換による株式の割当ては行いません。

なお、上記の本株式交換に係る割当比率（以下「本株式交換比率」といいます。）は、算定の基礎となる諸条件に重大な変更が生じた場合、両社間で協議及び合意の上、変更することがあります。

(注2) 本株式交換により交付するキューピー株式の数

キューピーは、本株式交換に際して、本株式交換によりキューピーが当社の発行済株式（ただし、キューピーが保有する当社株式を除きます。）の全部を基準時における当社の株主の皆様（ただし、下記の自己株式の消却が行われた後の株主をいうものとし、キューピーを除きます。）に対して、その所有する当社株式の株式数の合計に本株式交換比率を乗じた数のキューピー株式を割当交付する予定です。キューピーはかかる交付にあたり、その保有する自己株式を充当する予定であり、本株式交換における割当てに際して新たに株式を発行する予定はありません。

なお、キューピーは、機動的な資本政策の遂行及び資本効率の向上を通じて株主利益の向上を図るために、別途9,600,000株を上限として、キューピー株式を取得する（以下「本自己株取得」といいます。）予定です。本自己株取得に関する概要は、①取得対象株式の種類：キューピー株式、②取得し得る株式の総数：9,600,000株（発行済株式総数（自己株式を除く）に対する割合6.91%）、③株式の取得価額の総額：24,000百万円（上限）、④自己株式取得の期間：2025年7月4日～2026年5月31日、⑤取得方法：東京証券取引所における市場買付、⑥その他必要な事項：本自己株取得についての①～⑤以外の必要事項に関する一切の決定については、代表取締役 社長執行役員に一任する、⑦（ご参考）2025年5月31日時点の自己株式の保有状況：発行済株式総数（自己株式を除く）139,010,535株・自己株式数2,489,465株、というものです。

当社は、本株式交換の効力発生日の前日までに開催する取締役会の決議により、基準時において保有する自己株式（本株式交換に関する会社法第785条第1項に基づく反対株主の株式買取請求に応じて取得する株式を含みます。）の全部を、基準時において消却する予定です。

本株式交換によって交付する株式数は、当社の自己株式の取得、消却等の理由により、今後修正される可能性があります。

(注3) 単元未満株式の取扱い

本株式交換に伴い、キューピーの単元未満株式（1単元（100株）未満）を保有することとなる当社の株主の皆様については、キューピー株式に関する

以下の制度をご利用いただくことができます。なお、金融商品取引所市場において単元未満株式を売却することはできません。

単元未満株式の買取請求制度（100株未満株式の売却）

会社法第192条第1項の規定に基づき、キューピーの単元未満株式を保有する株主の皆様が、その保有する単元未満株式を買い取ることをキューピーに対して請求することができる制度です。

（注4）1株に満たない端数の処理

本株式交換に伴い、キューピー株式1株に満たない端数の割当てを受けることとなる当社の株主の皆様については、会社法第234条その他の関連法令の定めに従い、その端数の合計数（その合計数に1に満たない端数がある場合は切り捨てるものとします。）に相当するキューピー株式を売却し、かかる売却代金をその端数に応じて当該株主の皆様へ交付いたします。

② 本株式交換に係る割当ての内容の根拠等

I. 割当ての内容の根拠及び理由

キューピー及び当社は、本株式交換に用いられる上記①「本株式交換に係る割当ての内容」に記載の本株式交換比率の算定に当たって公正性・妥当性を確保するため、それぞれ個別に、両社から独立した第三者算定機関に株式交換比率の算定を依頼することとし、キューピーは大和証券株式会社（以下「大和証券」といいます。）を、当社は株式会社プルータス・コンサルティング（以下「プルータス」といいます。）を、それぞれの第三者算定機関に選定いたしました。

キューピーにおいては、下記（3）「株式交換完全子会社の株主の利益を害さないように留意した事項」に記載のとおり、キューピーの第三者算定機関である大和証券から受領した株式交換比率算定書、法務アドバイザーである長島・大野・常松法律事務所からの助言、キューピーが当社に対して実施したデュー・ディリジェンスの結果等を踏まえ、慎重に協議・検討した結果、本株式交換比率は妥当であり、キューピーの株主の皆様への利益に資するとの判断に至ったため、本株式交換比率により本株式交換を行うことが妥当であると判断しました。

他方、当社においては、下記（3）「株式交換完全子会社の株主の利益を害さないように留意した事項」に記載のとおり、当社の第三者算定機関であるプルータスから受領した株式交換比率算定書及び本株式交換比率が当社の株主にとって財務的見地から公正である旨の意見書（フェアネス・オピニオン）（以下「本フェアネス・オピニオン」といいます。）、法務アドバイザーであるKTS法律事務所及び潮見坂綜合法律事務所からの助言、当社がキューピーに対して実施したデュー・ディリジェンスの結果、並びにキューピーとの間で利害関係を有しない独立した委員から構成される特別委員会（以下「本特別委員会」という。）からの指示、助言及び2025年7月2日付で受領した答申書（詳細については、下記（3）「株式交換完全子会社の株主の利益を害さないように留意した事項」の「③当社における利害関係を有しない特別委員会からの答申書の取得」参照）の内容等を踏まえて、キューピーとの間で複数回にわたり慎重に協議・検討をいたしました。そして、本株式交換比率については、下記Ⅱ.（ii）「算定の概要」に記載のとおり、妥当といえることも踏まえ、当社の少数株主の皆様への利益に資するとの判断に至りました。以上のような協議・結果を踏まえ、当社において、本株式交換比率により本株式交換を行うことが妥当であると判断しました。

以上のとおり、キューピー及び当社は、両社がそれぞれの第三者算定機関から提出を受けた株式交換比率の算定結果を参考に、両社の財務状況・資産状況・将来の見通し等の要因を総合的に勘案した上で、交渉・協議を重ねてまいりました。その結果、キューピー及び当社は、本株式交換比率は妥当であり、それぞれの株主の皆様

様の利益に資するとの判断に至ったため、本株式交換比率により本株式交換を行うことが妥当であると判断いたしました。なお、本株式交換比率は、本株式交換契約に従い、算定の基礎となる諸条件に重大な変更が生じた場合には、両社間で協議の上変更することがあります。

II.算定に関する事項

(i) 算定機関の名称及び両社との関係

キューピーの第三者算定機関である大和証券及び当社の第三者算定機関であるプルータスはいずれも、キューピー及び当社の関連当事者には該当せず、独立した算定機関であり、本株式交換に関して記載すべき重要な利害関係を有しません。

(ii) 算定の概要

大和証券は、キューピーについては、同社が金融商品取引所に上場しており、市場株価が存在することから、市場株価法を用いて算定を行いました。市場株価法においては、2025年7月2日を算定基準日として、東京証券取引所プライム市場における算定基準日から遡る過去1ヶ月間、過去3ヶ月間及び過去6ヶ月間の各期間の終値単純平均値を採用しております。

当社については、当社が金融商品取引所に上場しており、市場株価が存在することから市場株価法を、また将来の事業活動の状況を評価に反映するためにディスカунテッド・キャッシュ・フロー法（以下「DCF法」といいます。）を採用して算定を行いました。市場株価法においては、2025年7月2日を算定基準日として、東京証券取引所スタンダード市場における算定基準日から遡る過去1ヶ月間、過去3ヶ月間及び過去6ヶ月間の各期間の終値単純平均値を採用しております。

DCF法においては、当社より提供された財務予測をキューピーが独自に検討し、2025年11月期から2028年11月期における財務予測に基づく将来キャッシュ・フローを、一定の割引率で現在価値に割り引くことによって株式価値を算定しております。

なお、キューピー株式の1株当たりの株式価値を1とした場合の当社の評価レンジは、以下のとおりとなります。

採用手法		株式交換比率の算定結果
キューピー	当社	
市場株価法	市場株価法	0.78～0.82
	DCF法	0.65～1.15

大和証券は、上記株式交換比率の算定に際して、当社及びキューピーから提供を受けた情報及び一般に公開された情報等を原則としてそのまま使用し、それらの資料及び情報等が全て正確かつ完全なものであることを前提としており、独自にそれらの正確性及び完全性の検証を行っておりません。また、当社の資産又は負債（偶発債務を含みます。）について、個別の資産及び負債の分析及び評価を含め、独自に評価、鑑定又は査定を行っておらず、第三者機関への鑑定又は査定の依頼も行っておりません。大和証券の株式交換比率の算定は、2025年7月2日時点までの情報及び経済条件を反映したものであり、当社の財務予測については、両社の経営陣により現時点で得られる最善の予測及び判断に基づき合理的に検討又は作成されたことを前提としております。

なお、大和証券がDCF法による算定の前提とした当社の財務予測において、大幅な増益を見込んでおります。具体的には、2026年11月期においてその前年度比152.2%、2027年11月期においてその前年度比32.4%の営業利益の増加が見込まれております。また、本株式交換の実施により実現することが期待されるシナジー効果については、現時点において見積もることが困難であるため、当該財務予測は、

上場維持コストを除き、本株式交換の実施を前提としておりません。

他方、プルータスは、キューピーについては、同社が金融商品取引所に上場しており、市場株価が存在することから、市場株価法を用いて算定を行いました。市場株価法においては、2025年7月2日を算定基準日として、東京証券取引所プライム市場における算定基準日の終値並びに算定基準日から遡る過去1ヶ月間、過去3ヶ月間及び過去6ヶ月間の各期間の終値単純平均値を採用しております。

当社については、当社が金融商品取引所に上場しており市場株価が存在することから市場株価法を、また将来の事業活動の状況を評価に反映するためにDCF法を採用して算定を行いました。市場株価法においては2025年7月2日を算定基準日として、東京証券取引所スタンダード市場における算定基準日の終値並びに算定基準日から遡る過去1ヶ月間、過去3ヶ月間及び過去6ヶ月間の各期間の終値単純平均値を採用しております。

DCF法では、当社が作成した2025年11月期から2028年11月期までの財務予測に基づく将来キャッシュ・フロー等を、一定の割引率で現在価値に割り引くことにより企業価値を評価しております。DCF法における継続価値の算定については永久成長法を採用しております。具体的には割引率は3.7%~4.2%を使用しており、永久成長率は0%として算出しております。

なお、キューピー株式の1株当たりの株式価値を1とした場合の評価レンジは、以下のとおりとなります。

採用手法		株式交換比率の算定結果
キューピー	当社	
市場株価法	市場株価法	0.74~0.82
	DCF法	0.80~1.06

プルータスは、株式交換比率の算定に際して、両社から提供を受けた資料及び情報、一般に公開された情報を原則としてそのまま使用し、分析及び検討の対象とした全ての資料及び情報が正確かつ完全であることを前提としており、これらの資料及び情報の正確性又は完全性に関し独自の検証を行っておりません。また、当社の事業見通し及び財務予測については、当社の経営陣により現時点で得られる最善の予測及び判断に基づき、合理的に作成されていることを前提としており、大幅な増益を見込んでおります。具体的には、2026年11月期においてその前年度比123.2%、2027年11月期においてその前年度比37.5%の営業利益の増加が見込まれております。また、本株式交換の実行により実現することが期待されるシナジー効果については、現時点において具体的に見積もることが困難であるため、プルータスがDCF法に用いた当該財務予測は、本株式交換の実施を前提としておりません。

プルータスは算定の基礎とした当該財務予測について、当社との間で質疑応答を行いその内容を確認しております。また、下記(3)「株式交換完全子会社の株主の利益を害さないように留意した事項」の「③当社における利害関係を有しない特別委員会からの答申書の取得」に記載のとおり、本特別委員会がその内容、重要な前提条件及び作成経緯等の合理性を検証し、不合理でないことを確認しております。

また、当社は、2025年7月2日、プルータスから、本フェアネス・オピニオンを取得しております。本フェアネス・オピニオンは、当社が作成した事業計画及び両社の市場株価に基づく株式交換比率の算定の結果等に照らして、両社で合意された株式交換比率が、当社の少数株主にとって財務的見地から公正であることを意見表明するものです。なお、本フェアネス・オピニオンは、プルータスが当社から当社の事業の現状、将来の事業計画等の開示を受けるとともに、それらに関する説明を受けた上で実施した株式交換比率の算定の結果に加えて、本株式交換の概要、

背景及び目的に係る両社への質疑応答、プルータスが必要と認めた範囲内での両社の事業環境、経済、市場及び金融情勢等についての検討並びにプルータスにおけるエンゲージメントチームとは独立した審査会におけるレビュー手続を経て発行されております。

(注) プルータスは、本フェアネス・オピニオンの作成及び提出並びにその基礎となる上記株式交換比率の算定を行うに際して、当社から提供を受けた基礎資料及び一般に公開されている資料、並びに両社から聴取した情報が正確かつ完全であること、株式交換比率の算定に重大な影響を与える可能性がある事実でプルータスに対して未開示の事実はないことを前提としてこれらに依拠しており、上記の手続を除く調査、検証を実施しておらず、その調査、検証を実施する義務も負っておりません。

また、プルータスは、個別の資産及び負債の分析及び評価を含め、両社及びそれらの関係会社の資産及び負債（簿外資産及び負債、その他の偶発債務を含みます。）に関して独自の評価又は鑑定を行っておらず、両社及びそれらの関係会社からはこれらに関していかなる評価書や鑑定書の提出も受けておりません。また、プルータスは、倒産、支払停止又はそれに類似する事項に関する適用法令の下での両社及びそれらの関係会社の信用力についての評価も行っておりません。

プルータスが、本フェアネス・オピニオンの基礎資料として用いた当社の事業計画その他の資料は、当社の経営陣により当該資料の作成時点における最善の予測と判断に基づき合理的に作成されていることを前提としており、プルータスはその実現可能性を保証するものではなく、これらの作成の前提となった分析若しくは予測又はこれらの根拠となった前提条件については、何ら見解を表明しておりません。

プルータスは、本株式交換契約が適法かつ有効に作成及び締結され、当社の株主総会で承認されること、本株式交換が本株式交換契約に記載された条件に従って適法かつ有効に実行されること、並びに本株式交換契約に記載された重要な条件又は合意事項の放棄、修正又は変更なく、本株式交換が本株式交換契約の条件に従って完了することを前提としております。また、プルータスは、本株式交換が適法かつ有効に実施されること、本株式交換の実行に必要な全ての政府、規制当局その他の者の同意又は許認可が、本株式交換によりもたらされると期待される利益を何ら損なうことなく取得されることを前提としており、これらについて独自の調査を行う義務を負うものではありません。

プルータスは、本株式交換の実行に関する当社の意思決定、あるいは本株式交換と他の戦略的選択肢の比較評価を検討することを当社から依頼されておらず、また検討しておりません。プルータスは、会計、税務及び法律のいずれの専門家でもなく、本株式交換に関するいかなる事項の適法性及び有効性並びに会計及び税務上の処理の妥当性について独自に分析及び検討を行っておらず、それらの義務を負うものでもありません。

本フェアネス・オピニオンは、両社で合意された本株式交換比率が当社の少数株主にとって財務的見地から公正であるか否かについて、その作成日現在の金融及び資本市場、経済状況並びにその他の情勢を前提に、また、その作成日までにプルータスに供され又はプルータスが入手した情報に基づいて、その作成日時点における意見を述べたものであり、その後の状況の変化によりこれらの前提が変化しても、プルータスは本フェアネス・オピニオンの内容を修正、変更又は補足する義務を負いません。また、本フェアネス・オピニオンは、本フェアネス・オピニオンに明示的に記載された事項以外、又は本フェアネス・オピニオンの提出日以降に関して、何らの意見を推論させ、示唆するものではありません。

本フェアネス・オピニオンは、本株式交換比率が当社の少数株主にとって財務的見地から公正なものであることについて意見表明するにとどまり、当社の発行する有価証券の保有者、債権者その他の関係者に対し、いかなる意見を述べるものではなく、当社の株主の皆様に対して本株式交換に関するいかなる行動も推奨するものではありません。また、本フェアネス・オピニオンは、本株式交換比率に関する当社の取締役会及び本特別委員会の判断の基礎資料として使用することを目的としてプルータスから提供されたものであり、他のいかなる者もこれに依拠することはできません。

(2) 交換対価として当該種類の財産を選択した理由（会社法施行規則第 184 条第 3 項第 2 号）

キューピー及び当社は、本株式交換の対価として株式交換完全親会社となるキューピーの普通株式を選択しました。キューピーは、東京証券取引所プライム市場に上場されており、本株式交換の効力発生日以降も、同市場において取引機会が確保されていること、また、当社の株主の皆様が本株式交換に伴うシナジーを享受できることから、上記の選択は適切であると考えております。

なお、本株式交換により、その効力発生日（2025 年 11 月 1 日を予定）をもって、当社はキューピーの完全子会社となり、当社株式は東京証券取引所の上場廃止基準に従って、2025 年 10 月 30 日付で上場廃止（最終売買日は 2025 年 10 月 29 日）となる予定です。なお、現在の本株式交換の効力発生日が変更された場合には、上場廃止日も変更される予定です。

上場廃止後は、当社株式を東京証券取引所において取引することができなくなりますが、本株式交換により当社株主の皆様が割り当てられるキューピー株式は東京証券取引所に上場されているため、一部の株主の皆様においては単元未満株式の割当てのみを受けられる可能性があるものの、1 単元以上の株式については本株式交換の効力発生日以後も金融商品取引所市場での取引が可能であり、引き続き株式の流動性を提供できるものと考えております。

他方、本株式交換により、キューピーの単元未満株式を保有することとなる株主の皆様においては、金融商品取引所において当該単元未満株式を売却することはできませんが、キューピーに対し、その保有する単元未満株式を買い取ることを請求することが可能です。かかる取扱いの詳細については、上記（1）①「本株式交換に係る割当ての内容」の（注 3）「単元未満株式の取扱い」をご参照ください。また、本株式交換に伴い 1 株に満たない端数が生じた場合における端数の取扱いの詳細については、上記（1）①「本株式交換に係る割当ての内容」の（注 4）「1 株に満たない端数の処理」をご参照ください。

なお、当社株主の皆様は、最終売買日である 2025 年 10 月 29 日（予定）までは、東京証券取引所において、その保有する当社株式を従来どおり取引することができるほか、会社法その他関係法令に定める適法な権利を行使することができます。

(3) 株式交換完全子会社の株主の利益を害さないように留意した事項（会社法施行規則第 184 条第 3 項第 3 号）

本株式交換は、キューピーが、既に当社株式 3,687,536 株（2025 年 5 月 31 日時点の発行済株式総数 8,292,000 株から自己株式数 27,188 株を減じた株式数に占める所有割合にして 44.62%）を保有しており、実質支配力基準により当社はキューピーの連結子会社に該当することから、本株式交換の公正性を担保する必要があると判断し、以下のとおり公正性を担保するための措置（利益相反を回避するための措置を含み

ます。)を実施しております。

① 独立した第三者算定機関からの算定書の取得

キューピーは、キューピー及び当社から独立した第三者算定機関である大和証券を選定し、2025年7月2日付で、株式交換比率に関する算定書を取得いたしました。算定書の概要は、上記(1)②Ⅱ.「算定に関する事項」をご参照ください。なお、キューピーは、大和証券から本株式交換比率がキューピーの株主にとって財務的見地から公正である旨の意見書(フェアネス・オピニオン)を取得していません。

他方、当社は、キューピー及び当社から独立した第三者算定機関であるプルータスを選定し、2025年7月2日付で、株式交換比率に関する算定書を取得いたしました。なお、当社は、プルータスから本フェアネス・オピニオンを取得しております。算定書及び本フェアネス・オピニオンの概要は、上記(1)②Ⅱ.「算定に関する事項」をご参照ください。

② 独立した法律事務所からの助言

本株式交換の法務アドバイザーとしてキューピーは長島・大野・常松法律事務所を、当社はK T S法律事務所及び潮見坂綜合法律事務所を選任し、それぞれ本株式交換の諸手続及び意思決定の方法・過程等について、法的な観点から助言を得ております。なお、長島・大野・常松法律事務所、K T S法律事務所及び潮見坂綜合法律事務所は、いずれもキューピー及び当社から独立しており、重要な利害関係を有しません。

③ 当社における利害関係を有しない特別委員会からの答申書の取得

当社は、親会社で支配株主であるキューピーからの本株式交換の提案を受けて、本株式交換に関する具体的な検討を開始するに際し、当社取締役会において、本株式交換の是非を審議及び決議するに先立って、本株式交換では構造的な利益相反の問題が生じ得るため、当社の少数株主の皆様の保護を目的として、本株式交換における交換比率の公正性の担保、本株式交換の実施を決定するに至る意思決定の過程における恣意性の排除及び利益相反の回避の観点から本株式交換の公正性を担保する措置の一つとして、意思決定の恣意性を排除し、公正性、透明性及び客観性のある意思決定過程を確立するため、2025年4月25日に、いずれも、支配株主であるキューピーとの間で利害関係を有しておらず、かつ、東京証券取引所に独立役員として届け出ている、当社の社外取締役である角川晴彦氏及び石野洋子氏並びに社外監査役である稗田さやか氏(弁護士)の3名により構成される本特別委員会を設置いたしました(なお、本特別委員会の委員の報酬は、その職務の対価として、答申内容にかかわらず、固定額の報酬を支払うものとされており、本株式交換の成立等を条件に支払われる成功報酬は含まれておりません)。当社は、本特別委員会に対し、(i)本株式交換の目的の合理性(本株式交換が当社の企業価値の向上に資するか否かを含む。)、(ii)本株式交換の条件の妥当性(本株式交換の実施方法や株式交換比率の妥当性を含む。)、

(iii)本株式交換の手続の公正性(いかなる公正性担保措置をどの程度講じるべきかの検討を含む。)、(iv)上記を踏まえ、本株式交換が当社の少数株主にとって不利益なものでないこと(以下「本諮問事項」といいます。)について諮問いたしました。また、当社は、本諮問事項の諮問にあたり、本特別委員会に対して、(a)当社とキューピーの間で本株式交換の取引条件等についての交渉を行う権限、当社やそのアドバイザーがキューピーと取引条件等の交渉を行う場合でも、事前に方針を確認し、適時にその状況の報告を受け、重要な局面で意見、指示及び要請を行うこと等により、取引条件等に関する交渉過程に実質的に影響を与えることができる権限、(b)当社の第三者算定機関、法務アドバイザー、財務アドバイザーその他のアドバイザーを指名若しく

は承認（事後承認を含む。）する権限、(c)特別委員会が必要と判断する場合には、当社の費用により、自ら、第三者算定機関、並びに財務及び法務等のアドバイザーを選任する権限、(d)当社の費用負担の下、本諮問事項についての判断及び検討に必要な情報を当社の役職員その他本特別委員会が必要と認める者から収集・受領する権限を付与いたしました。

本特別委員会は、2025年4月25日から2025年7月2日までに、合計11回開催したほか、電子メール等を通じて、意見表明や情報収集を行い、必要に応じて随時協議を行う等して、本諮問事項に関し、慎重に検討を行いました。具体的には、本特別委員会は、まず、当社が選任したファイナンシャル・アドバイザー及び第三者算定機関であるプルータス並びに法務アドバイザーであるKTS法律事務所及び潮見坂綜合法律事務所について、いずれも独立性及び専門性に問題がないことを確認し、その選任を承認いたしました。その上で、キューピーに対して本株式交換の目的等に関する質問状を送付した上で、キューピーから本株式交換の目的、本株式交換に至る背景・経緯、取引形態として株式交換を選択した理由、本株式交換後の経営方針や従業員の取扱いに関する考え方等について説明を受け、質疑応答を行いました。また、当社の法務アドバイザーであるKTS法律事務所及び潮見坂綜合法律事務所から本株式交換に係る当社の取締役会の意思決定方法、本特別委員会の運用その他本株式交換に係る手続面の公正性を担保するための措置及び利益相反を回避するための措置に関して助言を受けるとともに、キューピーに対する法務デュー・ディリジェンスの結果について説明を受け、質疑応答を行いました。さらに、当社のファイナンシャル・アドバイザー及び第三者算定機関であるプルータスから本株式交換における対価（本株式交換比率等）の算定方法及び算定結果の説明を受け、質疑応答を行い、その合理性の検証を行いました。加えて、本特別委員会は、当社が、当社のファイナンシャル・アドバイザー及び第三者算定機関であるプルータスから提出を受けた本フェアネス・オピニオンについて、その発行手続等の説明を受け、質疑応答を行っております。また、本特別委員会は、プルータス及びKTS法律事務所及び潮見坂綜合法律事務所の助言を受け、本株式交換における対価（本株式交換比率等）の交渉方針を定めるとともに、その交渉内容について随時報告を受け、必要に応じて指示を行う等、キューピーとの交渉に実質的に関与いたしました。本特別委員会は、かかる経緯の下、本諮問事項について慎重に協議及び検討を行い、本株式交換は当社の少数株主にとって不利益なものではない旨の答申書を、2025年7月2日付で、当社の取締役会に対して提出しております。本特別委員会の意見の概要は、以下のとおりです。

(i) 本株式交換の目的の合理性（本株式交換が当社の企業価値の向上に資するか否かを含む。）

以下の点を踏まえると、本株式交換の目的の合理性に関連する事実関係についての当社の認識や本株式交換の検討経緯に不合理な点は認められず、本株式交換によって想定されているシナジーは一定程度実現可能であり、他方でデメリットは限定的であると考えられるので、本株式交換は、当社の企業価値向上に資するものであり、本株式交換の目的は合理的であると考えられる。

- a. 両社が公表した2025年7月3日付「キューピー株式会社によるアヲハタ株式会社の完全子会社化に関する株式交換契約締結（簡易株式交換）のお知らせ」と題するプレスリリースの1.「本株式交換による完全子会社化の目的」に記載の本株式交換の背景となる事業環境及び経営課題に関する当社の認識、並びにそれらを前提として本株式交換の検討を行った経緯に不合理な点は認められない。
- b. 特に、当社の企業価値の源泉であるアヲハタブランドの取扱いについては、当社とキューピーとの間で、本株式交換後もそれぞれのブランドの独立性を維持しながら、相互に密な連携を取ることで

グループ全体のブランド価値向上を目指すことが確認できている。当社においても、アヲハタのブランド価値を維持し、向上させる施策について検討してきており、自ら実行することも可能であると考えているが、材料費、物流費、人件費等が高騰し、厳しい経営環境が継続していることを踏まえると、必要十分な広告宣伝や商品開発等を行う余力があるわけではない。中長期的なブランド戦略に長けており、また、ブランド価値向上施策に割り当てる資金力も豊富なキューピーとの関係性を強化することは、アヲハタのブランド価値、ひいては当社の企業価値向上につながるものと考えられる。

- c. 上記の厳しい経営環境を踏まえると、当社グループ（当社並びに当社の子会社及び関連会社で構成される企業グループをいう。）が中長期的な成長を遂げるための施策として、IT システム、知的財産、営業活動、研究開発等に資金を投下することが必須であるが、当社単独では限界がある。そのような中で、本株式交換を実行することによって、経営資源の相互活用、バックオフィス業務の集約や上場維持コストの削減等を実行することが可能となり、かつキューピーの提案する内容が一定程度具体的かつ現実的なものであることに照らせば、本株式交換は一定のシナジーにより当社の企業価値の向上に資する効果をもたらすものであると評価することは可能であると思われる。
- d. 一方で、当社株式が非公開化されることによるデメリットとして、①資本市場からのエクイティ・ファイナンスによる資金調達ができなくなること、②上場会社であることにより享受することができていた社会的な信用を喪失すること、及び③人材採用面における悪影響等が懸念される。しかし、本特別委員会が当社から受けた説明及び資料によれば、まず①については、当社においてはここ数年エクイティ・ファイナンスを行っておらず、また資金調達が喫緊の課題ではないことに加え、非公開化後はキューピーグループのキャッシュ・マネジメント・システムを利用することにより、外部からの資金調達よりも有利な条件で資金調達が可能となるために問題ないと考えられる。また、②については、本株式交換の実行後も、両社の専門性を尊重しながら、引き続き当社独自のブランドは維持されることがキューピーとの間で確認されており、非公開化に伴う当該ブランドの価値への影響は限定的であると考えられ、また取引先とは当社の長年の取引実績等を背景とした関係を構築しているために、かかる観点からも非上場会社となることによる取引関係への影響は限定的と想定される。さらに、③についても、アヲハタブランドが維持されることに加え、当社の知名度・信用からすれば、新規従業員の採用・既存従業員のリテンションにおいても非公開化・上場廃止することによる影響は限定的であると思われ、また、本株式交換後もキューピーグループであることによる信用力は維持される。さらに、キューピーによれば、グループ全体での効率的な人員配置を推進することにより優れた人材の確保が可能であるとのことである。

(ii) 本株式交換の取引条件の妥当性（本株式交換の実施方法や株式交換比率の妥当性を含む。）

以下の点を踏まえると、本株式交換の取引条件は妥当性があると考えられる。

- a. 株式交換を選択した理由は、公開買付けを伴うスキームと比較してスケジュールを短縮することができ、これにより実務負担の軽減が可

能であること、及び、キューピーとして政策的に保有している自己株式を活用することができるためにキューピーにとって経済合理性があることとのことであり、かかる説明に不合理な点は見当たらない。また、仮に、キューピーが、当社の株価が下落傾向にあるタイミング、かつ、キューピーの株価が高騰しているタイミングを狙って本株式交換を実施したといえるような場合は、不当に当社株主の利益を害することを企図し得るものの、そのような事情は見当たらない。さらに、本株式交換によって、当社の株主は、キューピーの株式の取得を通じて、本株式交換によるシナジーを享受することができる。特に、キューピーは、株主還元方針として、2025年度から2028年度までの中期経営計画にて4年間累計の総還元性向50%以上を掲げており、本株式交換後も株主還元を重視するとのことであるので、かかる観点からもキューピー株式は当社の少数株主において不利な取引対価の種類ではないという評価も可能である。

- b. 上記(1)②II.(ii)「算定の概要」に記載のプルータスによる株式交換比率算定に用いられた算定方法について、プルータスから評価手法の選択理由等を含む詳細な説明を受けて検討した結果、プルータスによる株式交換比率算定には、特に不合理な点は認められなかった。
- c. プルータスによる株式交換比率算定のうちDCF法の前提となる当社の事業計画の作成経緯等について、当社との間で質疑応答を行い、当社から、事業計画の作成に当たっては、第11次中期経営計画をベースに、進行期の実績を加味して作成したこと等について説明を受けて検討した結果、当社の事業計画の作成経緯及びその重要な前提条件に特に不合理な点は認められない。
- d. 本株式交換比率は市場株価法の算定結果の範囲を上回るものであり、かつ、DCF法の算定方法の算定結果の範囲内に収まっている。また、本株式交換の類似事例を検討したところ、本株式交換比率は、少なくとも、(i)当社及びキューピーの算定基準日の終値に基づき算出される株式交換比率と比較して付されているプレミアム、(ii)当社及びキューピーの算定基準日から遡る過去1ヶ月間の終値単純平均値に基づき算出される株式交換比率と比較して付されているプレミアム、及び、(iii)当社及びキューピーの算定基準日から遡る過去3ヶ月間の終値単純平均値に基づき算出される株式交換比率と比較して付されているプレミアムにおいて、過去の同種事例のプレミアム水準と比較しても遜色のない水準であると評価することは可能である。
- e. キューピーの算定基準日から遡る過去1ヶ月間の終値単純平均値を基準に、本株式交換比率で株式交換を行った場合の当社株式1株の価値は3,031円となり、上場来最高値(2,999円)を上回っている。
- f. 2025年5月上旬から同月下旬にかけて、偶発債務その他バリュエーションに影響を与え得る事項を確認する観点から、キューピーに対し、KTS法律事務所及び潮見坂綜合法律事務所による法務デュー・ディリジェンスを実施した。当該デュー・ディリジェンスの結果、プルータスの株式交換比率の算定に影響を与えるような重大な偶発債務等は不見当であった。本株式交換比率は、当社のアドバイザーの助言を踏まえて、当社及び本特別委員会とキューピーとの間の真摯な価格交渉の結果決定されており、また、3回にわたる株式交換比率の見直しの要請が行われ、実際にキューピーが当初提案した0.83から0.91に

まで引き上げられているところ、これらの当社及び本特別委員会とキューピーとの本株式交換比率の交渉に係る経緯には不合理な点は認められない。

- (iii) 本株式交換の手続の公正性（いかなる公正性担保措置をどの程度講じるべきかの検討を含む。）

以下のとおり、本株式交換に係る手続について、M&A 指針に定められる各公正性担保措置に則った適切な対応が行われており、その内容に不合理な点は見当たらないため、本株式交換に係る手続の公正性は確保されていると考えられる。

- a. 当社は、2025年3月25日に、キューピーから本株式交換に関する提案書を受領し、2025年4月25日に開催した当社の取締役会において、本特別委員会を設置する旨の決議を行った。キューピーグループからの独立性及び本株式交換に関して少数株主とは異なる重要な利害関係を有していないことを確認した上で、当社から独立した立場である、当社の社外取締役及び社外監査役（当社の社外取締役である角川晴彦氏及び石野洋子氏、並びに当社の社外監査役であり弁護士でもある稗田さやか氏の3名）から構成される特別委員会を設置した。

また、当社は、本特別委員会が取引条件が妥当でないと判断した場合には本株式交換を行わないことを取締役会においてあらかじめ決定した上で、本特別委員会における交渉方針についての事前の協議・検討を踏まえ、キューピーとの間で、本株式交換の諸条件に関する交渉を実施しており、本特別委員会は、当社から適時にその進捗状況や結果の報告を受け、重要な局面で意見を述べ、指示や要請を行うこと等により、本特別委員会として妥当と考える取引条件を当社に対して助言している。

本諮問事項について検討するため、本特別委員会は、当社に対して、当社の経営環境、本株式交換を実行することによる当社のメリット・デメリット、プルータスによる株式交換比率算定の前提とした事業計画の内容等に関してヒアリングを行った。また、本特別委員会は、プルータスに対して、当社の株式交換比率算定の方法及び結果に関してヒアリングを行った。

- b. さらに、本特別委員会は、キューピーに対して、本株式交換の背景・目的、当社の経営課題の内容及び本株式交換後の当社の経営方針等に関してヒアリングを行ったほか、キューピーに対して実施されたデュー・ディリジェンスの結果等を踏まえた検討を行った。本株式交換に係る協議、検討及び交渉の過程で、キューピーグループその他の本株式交換に特別な利害関係を有する者が交渉過程及び意思決定過程に不当な影響を与えた事実は認められない。

- c. 当社は、2025年4月下旬に当社及びキューピーグループから独立したリーガル・アドバイザーとしてK T S法律事務所及び潮見坂綜合法律事務所を選任し、当社及びキューピーグループから独立したフィナンシャル・アドバイザー及び第三者算定機関として、プルータスを選任し、それぞれ専門的な助言等を受けながら、本諮問事項について慎重に検討及び協議を行った。

- d. なお、本株式交換において、当社は、いわゆるマジョリティ・オブ・マイノリティ条件を本株式交換成立の条件とはしていないが、その理由は、マジョリティ・オブ・マイノリティ条件を設定すると、本株式交換の成立を不安定なものとし、かえって当社の少数株主の利益

に資さない可能性があるためである。また、本株式交換においては、その他に適切な公正性担保措置が実施されており、当社の一般株主の利益には十分な配慮がなされているため、本株式交換において、マジョリティ・オブ・マイノリティ条件が設定されていないことのみをもって、適切な公正性担保措置が講じられていないと評価されるものではないと考えられる。

e. M&A 指針が開示を求める特別委員会に関する情報、株式価値算定に関する情報及びその他の情報は十分に開示されるものと認められる。

(iv) 上記を踏まえ、本株式交換が当社の少数株主にとって不利益なものでないこと

以上のとおり、本株式交換の目的は合理的と考えられること、本株式交換の取引条件は妥当であると考えられること、及び本株式交換の手続は公正なものであると考えられることからすると、本株式交換は当社の少数株主にとって不利益なものではないと考えられる。

④ 当社における利害関係を有しない取締役全員の承認及び利害関係を有しない監査役全員の異議がない旨の意見

本株式交換に関する議案を決議した 2025 年 7 月 3 日開催の当社の取締役会においては、当社の取締役 7 名のうち、上田敏哉氏、佐川健志氏及び藤原かおり氏を除く、他の 4 名の取締役により審議の上、その全員の賛成により本株式交換の実施を決議しております。なお、上田敏哉氏、佐川健志氏及び藤原かおり氏はいずれも過去 3 年以内にキューピーの執行役員又は従業員であったため、利益相反を回避する観点から、上田敏哉氏、佐川健志氏及び藤原かおり氏は、当社の立場で本株式交換に係る協議・交渉に参加しておりません。他方、鈴木勝義氏は、キューピーの元従業員であるものの、7 年以上前(2018 年 2 月)にキューピーを退社していることから、本株式交換における当社の意思決定に関して利益相反のおそれはないものと判断し、当社取締役会の審議及び決議に参加しております。また、上記の取締役会においては、当社の監査役 3 名のうち、浦田昌也氏を除く 2 名が出席し、その全員が本株式交換を行うことにつき異議がない旨の意見を述べております。なお、浦田昌也氏は、過去 3 年以内にキューピーの執行役員であったため、利益相反を回避する観点から、当社の立場で本株式交換に係る協議・交渉に参加しておりません。

(4) 株式交換完全親会社の資本金及び準備金の額の相当性に関する事項（会社法施行規則第 184 条第 3 項柱書、会社法 768 条第 1 項第 2 号イ）

本株式交換に際して増加するキューピーの資本金及び準備金の額は、会社計算規則第 39 条に定めるところに従って、キューピーが適当に定める金額といたします。かかる取扱いは、本株式交換後のキューピーの資本政策その他諸事情を総合的に考慮・検討し、法令の範囲内で決定するものであり、相当であると考えております。

別紙3 (キューピーの定款)

(添付のとおり)

キ ュ ー ピ ー 株 式 会 社

定

款

2023年2月22日改訂

第 1 章 総 則

(商 号)

第 1 条 当社は、キューピー株式会社と称する。
英文ではKewpie Corporationと称する。

(創業の精神)

第 2 条 当社は、創業の精神として下記の社是・社訓を掲げ、安全・安心を全ての基本とし、健康な食生活に貢献し続けます。

(社是) 楽業偕悦

(社訓) 道義を重んずること

創意工夫に努めること

親を大切にすること

(目 的)

第 3 条 当社は、次の事業を営むことを目的とする。

- (1) 「マヨネーズソース」その他一般ソース類の製造販売
- (2) 各種瓶缶詰食料品その他各種食料品の製造販売
- (3) 食品添加物の製造販売
- (4) 医薬原料、医薬品、医療機器、医薬部外品、化粧品、その他化学製品の製造販売
- (5) 飼料、肥料の製造販売
- (6) 食料品および医薬品の製造用機器その他各種機器の製造販売およびこれらに附帯するエンジニアリング業務
- (7) 管工事業、機械器具設置工事業、建築工事業および電気工事業
- (8) 建築の設計、施工、監理およびコンサルティング業務
- (9) 不動産の賃貸
- (10) 食料品加工用設備の運転および管理
- (11) 工場・店舗の総合清掃、警備および保安管理業務
- (12) 農畜産業の経営
- (13) 前各号に附帯する一切の業務

(本店の所在地)

第 4 条 当社は、本店を東京都渋谷区に置く。

(機 関)

第 5 条 当社は、株主総会および取締役のほか、次の機関を置く。

- (1) 取締役会
- (2) 監査役
- (3) 監査役会
- (4) 会計監査人

(公告方法)

第 6 条 当社の公告方法は、電子公告とする。

ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載する方法により行う。

第 2 章 株 式

(発行可能株式総数)

第 7 条 当社の発行可能株式総数は、500,000,000株とする。

(単元株式数)

第 8 条 当社の単元株式数は、100株とする。

(単元未満株式についての権利)

第 9 条 当社の株主は、その有する単元未満株式について、次に掲げる権利以外の権利を行使することができない。

(1) 会社法第189条第2項各号に掲げる権利

(2) 株主の有する株式数に応じて募集株式および募集新株予約権の割当てを受ける権利

(3) 会社法第166条第1項の規定に基づき、取得請求権付株式の取得を請求する権利

(株式取扱規程)

第 10 条 当社の株式に関する取扱いは、法令または本定款のほか、取締役会において定める株式取扱規程による。

(株主名簿管理人)

第 11 条 当社は、株主名簿管理人を置く。

2. 株主名簿管理人およびその事務取扱場所は、取締役会の決議により定め、これを公告する。

3. 当社の株主名簿および新株予約権原簿の作成、備置きその他の事務は、これを株主名簿管理人に委託し、当社においては取り扱わない。

第 3 章 株 主 総 会

(招 集)

第 12 条 当社の定時株主総会は、毎年2月にこれを招集し、臨時株主総会は、必要がある場合に随時これを招集する。

(定時株主総会の基準日)

第 13 条 当社は、毎年11月30日の株主名簿に記録された議決権を有する株主をもって、その事業年度に関する定時株主総会において権利を行使することができる株主とする。

(招集権者および議長)

第 14 条 株主総会は、あらかじめ取締役会において定めた代表取締役が招集し、その議長となる。

当該代表取締役に欠員または差支えがある場合は、あらかじめ取締役会において定めた順序に従い、他の取締役がこれに代わる。

(電子提供措置等)

第 15 条 当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類等の内容である情報について、電子提供措置をとる。

2. 当社は、電子提供措置をとる事項のうち法務省令で定めるものの全部または一部について、議決権の基準日までに書面交付請求をした株主に対して交付する書面に記載しないことができる。

(決議の方法)

第 16 条 株主総会の決議は、法令または本定款に別段の定めのある場合を除き、出席した議決権を行使することができる株主の議決権の過半数をもって行う。

2. 会社法第309条第2項に定める決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の3分の2以上をもって行う。

(議決権の代理行使)

第 17 条 株主は、当社の議決権を有する他の株主1名を代理人として、その議決権を行使することができる。

2. 前項の場合、株主または代理人は、株主総会ごとに代理権を証明する書面を当社に提出しなければならない。

第 4 章 取締役および取締役会

(員 数)

第 18 条 当社の取締役は、12名以内とする。

(選任および解任の方法)

第 19 条 取締役は、株主総会において選任および解任を行う。

2. 取締役の選任および解任の決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う。
3. 取締役の選任決議は、累積投票によらない。

(任 期)

第 20 条 取締役の任期は、選任後 1 年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までとする。

(代表取締役および取締役会長)

第 21 条 取締役会は、その決議により、代表取締役若干名を選定することができるほか、必要に応じて取締役会長 1 名を選定することができる。

(報 酬 等)

第 22 条 取締役の報酬、賞与その他の職務執行の対価として当会社から受ける財産上の利益（以下「報酬等」という。）は、株主総会の決議により定める。

(取締役会の招集権者および議長)

第 23 条 取締役会は、取締役会の定める取締役会規則において規定する代表取締役（ただし、取締役会長が選定されている場合は、取締役会長）が招集し、その議長となる。

当該代表取締役（または取締役会長）に欠員または差支えがある場合は、あらかじめ取締役会において定めた順序に従い、他の取締役がこれに代わる。

(取締役会の招集通知)

第 24 条 取締役会の招集通知は、各取締役および各監査役に対し、会日の 2 日前までに発する。

ただし、緊急の必要がある場合は、これを短縮することができる。

2. 取締役および監査役の全員の同意がある場合は、招集の手続きを経ないで取締役会を開催することができる。

(取締役会の決議方法)

第 25 条 取締役会の決議は、法令に別段の定めのある場合を除き、議決に加わることのできる取締役の過半数が出席し、その過半数をもって行う。

(取締役会の決議の省略)

第 26 条 取締役が取締役会の決議の目的事項について提案した場合で、当該提案の議決に加わることのできる取締役全員が書面または電磁的記録により同意の意思表示をしたときは、当該提案を可決する旨の取締役会の決議があったものとみなす。

ただし、監査役が当該提案について異議を述べたときは、この限りではない。

(取締役会規則)

第 27 条 取締役会に関する事項は、法令または本定款のほか、取締役会において定める取締役会規則による。

(社外取締役との責任限定契約)

第 28 条 当会社は、会社法第 427 条第 1 項の規定により、社外取締役との間に、任務を怠ったことによる損害賠償責任を法令の定める額に限定する契約を締結することができる。

(相 談 役)

第 29 条 代表取締役は、取締役会の決議により、相談役を嘱託することができる。

第 5 章 監査役および監査役会

(員 数)

第 30 条 当社の監査役は、5名以内とする。

(選任および解任の方法)

第 31 条 監査役は、株主総会において選任および解任を行う。

2. 監査役の選任の決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う。

3. 監査役の解任の決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の3分の2以上をもって行う。

(任 期)

第 32 条 監査役の任期は、選任後4年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までとする。

2. 任期の満了前に退任した監査役の補欠として選任された監査役の任期は、退任監査役の任期の満了する時までとする。

(常勤の監査役)

第 33 条 監査役会は、その決議により、常勤の監査役を選定する。

(報 酬 等)

第 34 条 監査役の報酬等は、株主総会の決議により定める。

(監査役会の招集通知)

第 35 条 監査役会の招集通知は、各監査役に対し、会日の2日前までに発する。

ただし、緊急の必要がある場合は、これを短縮することができる。

2. 監査役全員の同意がある場合は、招集の手続きを経ないで監査役会を開催することができる。

(監査役会の決議方法)

第 36 条 監査役会の決議は、法令に別段の定めのある場合を除き、監査役の過半数をもって行う。

(監査役会規則)

第 37 条 監査役会に関する事項は、法令または本定款のほか、監査役会において定める監査役会規則による。

(社外監査役との責任限定契約)

第 38 条 当社は、会社法第427条第1項の規定により、社外監査役との間に、任務を怠ったことによる損害賠償責任を法令の定める額に限定する契約を締結することができる。

第 6 章 会計監査人

(選任および解任の方法)

- 第 39 条 会計監査人は、株主総会において選任および解任を行う。
2. 会計監査人の選任および解任の決議は、出席した議決権を行使することができる株主の議決権の過半数をもって行う。
 3. 監査役会は、会計監査人が法令で定める事由に該当する場合には、監査役全員の同意により、会計監査人を解任することができる。

(任 期)

- 第 40 条 会計監査人の任期は、選任後 1 年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までとする。
2. 会計監査人は、前項の定時株主総会において別段の決議がされなかった場合、当該定時株主総会において再任されたものとみなす。

(報 酬 等)

- 第 41 条 会計監査人の報酬等は、代表取締役が監査役会の同意を得て定める。

第 7 章 計 算

(事業年度)

- 第 42 条 当社の事業年度は、毎年12月 1 日より翌年の11月30日までとする。

(剰余金の配当等の決定機関)

- 第 43 条 当社は、剰余金の配当および自己株式の取得等、会社法第459条第 1 項各号に定める事項については、法令に別段の定めのある場合を除き、取締役会の決議により定めることができる。

(剰余金の配当の基準日)

- 第 44 条 剰余金の配当としての期末配当は毎年11月30日、中間配当は毎年 5 月31日の株主名簿に記録された株主または登録株式質権者にこれを行う。

(配当金の除斥期間等)

- 第 45 条 配当金はその支払開始の日から満 3 年を経過してもなお受領されない場合は、当社はその支払義務を免れる。
2. 未払いの配当金には、利息をつけない。

別紙4 (キューピーの最終事業年度に係る計算書類等の内容)

(添付のとおり)

事業報告 (2023年12月1日から2024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

2024年度は、インバウンド消費の増加や鶏卵相場の落ち着きなどにより、緩やかな回復基調にある一方で、不安定な国際情勢による景気減速リスクに加え、原材料およびエネルギー価格の高止まりや物流コスト・人件費の上昇、為替の動向など先行き不透明な状況が続きました。このような環境において、海外への資源投下を進め、中国・東南アジア・北米を中心に、KEWPIEブランドの認知拡大を加速させてきました。国内では引き続きお客様の多様化するニーズに対応するとともに、収益性・生産性の向上にも取り組みました。また、持続的な成長を実現するために、未来に向けた投資を拡大しました。

売上高については、海外の持続的な成長に加え、国内の基幹商品を中心とした調味料・惣菜の販売回復および価格改定による単価上昇などにより増収となりました。

営業利益については、タマゴ商品の販売増加および主原料高騰影響の緩和、海外での成長に伴う利益拡大などにより増益となりました。経常利益・親会社株主に帰属する当期純利益は、営業利益の増加により増益となりました。

主な業績指標

売上高

4,840億円

前年度比

6.4%増加

営業利益

343億円

前年度比

74.3%増加

親会社株主に帰属する 当期純利益

214億円

前年度比

62.6%増加

財産および損益の状況

単位：億円

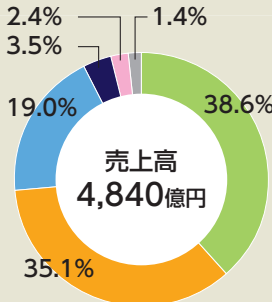
項目	2021年度 2020年12月1日から 2021年11月30日まで	2022年度 2021年12月1日から 2022年11月30日まで	2023年度 2022年12月1日から 2023年11月30日まで	2024年度 2023年12月1日から 2024年11月30日まで	前年度比 増減額	前年度比 増減率
売上高	4,070	4,303	4,551	4,840	289	6.4%
営業利益	280	254	197	343	146	74.3%
経常利益	297	272	205	369	164	80.0%
親会社株主に帰属する 当期純利益	180	160	132	214	82	62.6%
1株当たり当期純利益 (円)	128.17	115.34	94.78	154.10	59.32	62.6%
総資産額	3,810	4,034	4,260	4,624	364	8.5%
純資産額	2,693	2,946	3,113	3,316	203	6.5%
1株当たり純資産額 (円)	1,767.14	1,925.54	2,027.90	2,174.74	146.84	7.2%
ROE (自己資本利益率) (%)	7.4	6.2	4.8	7.3	—	—
ROA (総資産利益率) (%)	7.1	6.9	4.9	8.3	—	—

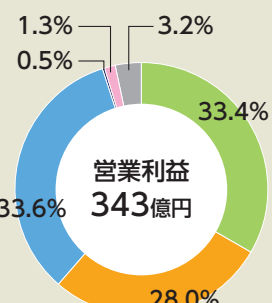
セグメントの概要

<p>市販用</p>	<p>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。</p> <p>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。</p>	<p>ドレッシング</p>  <p>マヨネーズ パッケージサラダ</p>
<p>業務用</p>	<p>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、食酢などの素材から、調味料、調理ソース、オムレツ、たまご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。</p>	 <p>とろっとたまごプレーン ドレッシング</p>
<p>海外</p>	<p>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。</p> <p>日本で培った品質やメニュー提案力を活かし、各エリアでの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。</p>	 <p>中国、東南アジアのマヨネーズ・ドレッシング</p>
<p>フルーツソリューション</p>	<p>ご家庭で使用いただくジャムやスプレッド、冷凍のフルーツ加工品、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、より一層フルーツを楽しんでいただけるような提案をしていきます。</p>	 <p>55ジャム くちどけフローズン まるごと果実</p>
<p>ファインケミカル</p>	<p>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。</p> <p>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。</p>	 <p>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</p>
<p>共通</p>	<p>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。</p>	

セグメント別売上高・営業利益

単位：億円

事業区分	2023年度 2022年12月1日から 2023年11月30日まで	2024年度 2023年12月1日から 2024年11月30日まで	前年度比 増減額	前年度比 増減率	2024年度の構成比
売上高の内訳					
●市販用	1,774	1,867	94	5.3%	 <p>売上高 4,840億円</p>
●業務用	1,653	1,701	48	2.9%	
●海外	783	922	139	17.8%	
●フルーツソリューション	170	170	0	0.3%	
●ファインケミカル	112	114	2	1.9%	
●共通	60	66	6	10.3%	
合計	4,551	4,840	289	6.4%	

営業利益の内訳					
●市販用	99	143	43	43.6%	 <p>営業利益 343億円</p> <p>※全社費用を除いて計算しています。</p>
●業務用	41	120	78	189.0%	
●海外	103	144	41	39.4%	
●フルーツソリューション	3	2	△1	△38.4%	
●ファインケミカル	10	6	△5	△45.0%	
●共通	12	14	1	11.8%	
全社費用	△73	△84	△11	—	
合計	197	343	146	74.3%	

(注) 前年度比増減および2024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。

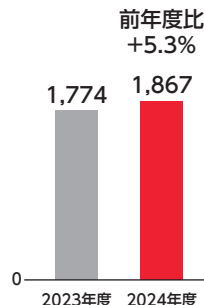
市販用

主な変動要因

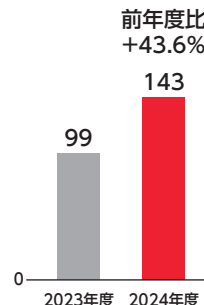
売上高は、調味料の価格改定による単価上昇や惣菜の販売回復などにより増収となりました。

利益については、主原料高騰影響の緩和や販売増加により増益となりました。

売上高 (億円)



営業利益 (億円)



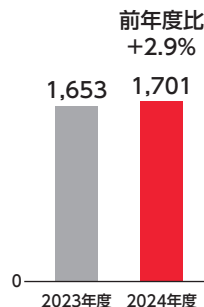
業務用

主な変動要因

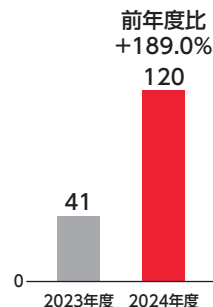
売上高は、調味料およびタマゴ商品の付加価値化による販売増加により、増収となりました。

利益については、主原料影響の緩和や販売増加により増益となりました。

売上高 (億円)



営業利益 (億円)



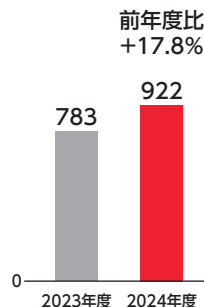
海外

主な変動要因

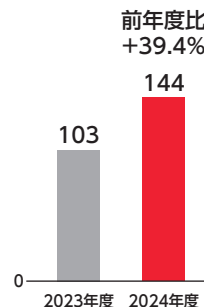
売上高は、中国・東南アジア・北米が堅調に推移し増収となりました。

利益については、中国の新型コロナウイルス感染症影響が前年度から回復したことや、北米のキューピーブランド商品の拡大により増益となりました。

売上高 (億円)



営業利益 (億円)

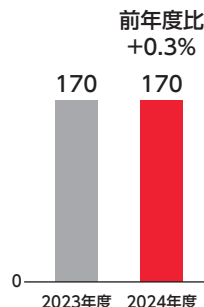


フルーツ ソリューション

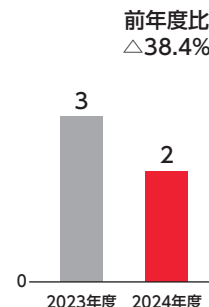
主な変動要因

家庭用のジャム・スプレッドが好調に推移したものの、原材料等の高騰影響を受け増収減益となりました。

売上高 (億円)



営業利益 (億円)

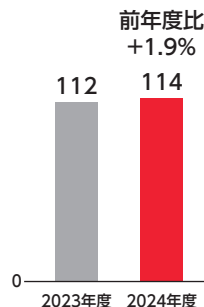


ファインケミカル

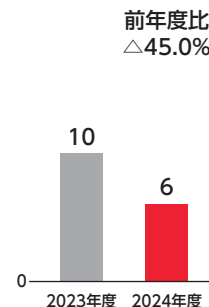
主な変動要因

原料販売の販売増加があったものの、通信販売のコスト増加により増収減益となりました。

売上高 (億円)



営業利益 (億円)

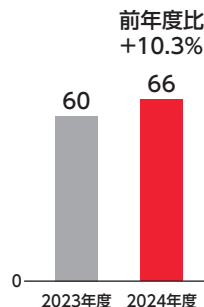


共通

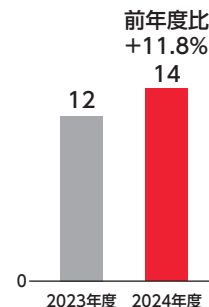
主な変動要因

食品メーカー向け製造機械の販売増加により増収増益となりました。

売上高 (億円)



営業利益 (億円)



2024年度の主なトピックス

商品がさまざまな賞を受賞

家庭用商品から業務用商品まで、多くの方に喜んでいただけました。引き続き、「おいしさ・やさしさ・ユニークさ」をもって世界のお客様の食と健康に貢献することをめざします。

日経MJ2024年上半期 ヒット商品番付に選出(6月)

(株)日本経済新聞社主催

キューピー
具だくさん レモンタルタル



さわやかなレモン風味が、幅広い年齢層の方々に選ばれています。

日本子育て支援大賞 2024を受賞(7月)

一般社団法人 日本子育て支援協会主催

アラハタ
Spoon Freeシリーズ



アラハタならではの果肉感を活かしつつ、「子どもが自分でパンにかけられる」点が評価されました。

業務用加工食品 ヒット商品を受賞(9月)

(株)日本食糧新聞社主催

キューピー
具たっぷりソース(2品)



メニューの価値向上、調理工程の短縮・省力化が評価されました。

アレルギー低減卵の臨床試験の経過報告

応用研究フェーズに入った「アレルギー低減卵」について、2024年から国立病院機構相模原病院および広島大学と共同で、臨床的安全性の評価（以下、臨床試験）を開始しました。2024年9月までに行った臨床試験の17症例すべてで、アレルギー低減卵の加熱粉末を喫食した鶏卵アレルギー患者にアレルギー反応がなかったこと（陰性）が確認されました。今後は、摂取量を段階的に増やすなど2026年を目安に症例数を重ねていきます。当社グループは、卵を使った商品を数多く取り扱う会社として、卵を食べたくても食べられない人のニーズや実態に向き合い、今後もアレルギー低減卵の研究に取り組んでいきます。

未来型食品工場コンソーシアムを結成

当社は、2024年7月にカゴメ(株)、(株)永谷園、(株)ニチレイフーズ、(株)日清製粉グループ本社、TECHMAGIC(株)の6社で、食品工場が抱える非競争領域の共通課題の問題解決を目標として、共同で未来型食品工場コンソーシアムを結成しました。

他の食品企業と共に、「食産業の共通課題の解決」へも挑戦することで、「未来型食品工場」の実現をめざします。



2025年度のトピックスや新商品

キューピー マヨネーズ発売100周年

1925年3月に日本ではじめてマヨネーズを製造・販売してから100年。
感謝の想いを込め、100周年企画をご用意いたしました。

世界のマヨネーズ料理*が楽しめるキッチンカーイベント
[World Mayo Kitchen]を開催します！



現在、キューピー マヨネーズは79の国と地域(2024年11月末時点)で販売されており、日本だけではなく、世界の食卓で親しまれるようになりました。世界ではどのようにマヨネーズが使われているのか、[World Mayo Kitchen]のキッチンカーが、日本中に世界のマヨネーズ料理*を届けにいきます。まるでマヨネーズで世界中を巡っているような体験をお楽しみください。
(※当社グループの海外スタッフおすすめ創作マヨネーズ料理も含まれます。)

2025年2月28日～3月2日に
六本木ヒルズアリーナで実施。
3月下旬以降は、支店所在地
(計7か所)で実施します。

他にも、消費者キャンペーンや100周年企画品「世界を味わうマヨ」の限定発売などをご用意しています。詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。

100周年記念ロゴとスローガン



still in progress.
キューピーマヨネーズ100年。
そして、時間は止まらない。



キューピーマヨネーズ100周年

検索



2月中旬
新発売

キューピー テイステイドレッシング シーザーサラダ オリーブオイル入り 胡麻&アーモンド

キューピー テイステイドレッシングに、
「かけるだけでごちそうになる」2つの味わいが加わります。



シーザーサラダ

チーズのkokとエキストラバージンオリーブオイルの香りで味わい深く仕上げました。

胡麻&アーモンド

焙煎ごま・焙煎アーモンドの香りとピーナッツのkokで味わい深く仕上げました。

2024年
8月より
発売中

コリンEX 「言語記憶力が気になる方」 への機能性表示食品*



卵に秘められた健康機能を研究し、独自のノウハウと品質にこだわって開発されました。コリンEXに含まれる卵黄コリンは、中高年の方の加齢に伴い低下する認知機能の一部である言語記憶力(言葉を記憶し思い出す力)を維持することが報告されています。

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。

キューピーウエルネス

検索

●お問い合わせ先

株式会社トウ・キューピー

通話料無料

0120-0365-11

【受付時間】9:00～18:00(年中無休/年末年始除く)

※本品は国の許可を受けたものではありません。

また、疾病の診断、治療、予防を目的としたものではありません。
「食生活は、主食、主菜、副菜を基本に、食事のバランスを。」

(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。

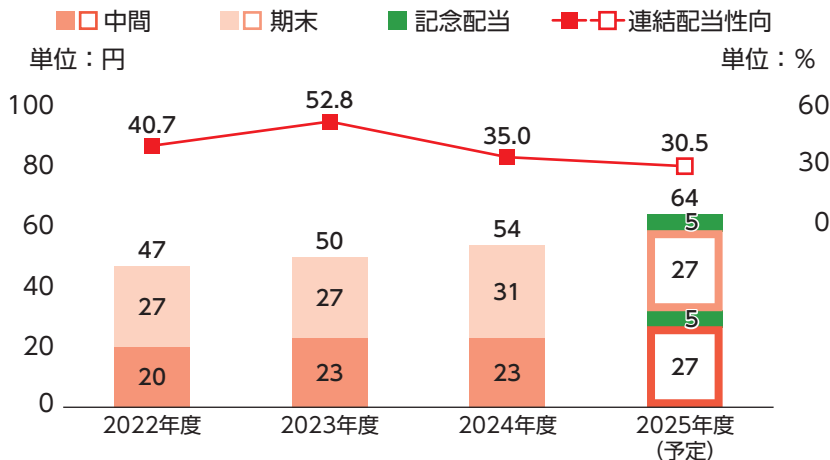
2024年度までの中期経営計画の配当金の決定に際しては、1株当たり年間配当金45円以上を前提に、連結配当性向35%以上を基準とするとともに、4年間累計の総還元性向50%以上を目安としています。

2024年11月期の配当金は、1株当たり年間54円（中間配当金23円、期末配当金31円、連結配当性向35.0%）、その結果、4年間累計の総還元性向は55%となります。

なお、2025-2028年度 中期経営計画における株主還元の考え方は、1株当たり年間配当金54円を下限とし、段階的に引き上げるとともに、4年間累計の総還元性向で50%以上を目安とします。2025年11月期の配当金は、1株当たり中間配当金32円（キューピー マヨネーズ発売100周年記念配当5円含む）、期末配当金32円（同記念配当5円含む）、年間配当金64円（同記念配当10円含む）、連結配当性向30.5%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



※2025年度は、キューピー マヨネーズ発売100周年記念配当10円（中間配当5円、期末配当5円）を予定しています。

2025-2028年度 中期経営計画における株主還元について

株主還元の基本方針

- 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

配当金決定の基準

- 1株当たり年間配当金 54円以上
- 4年間累計の総還元性向50%以上
- 1株当たり54円を下限とし、段階的に引き上げ

(3) 対処すべき課題

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「キューピーグループ 2030ビジョン」を掲げています。

2025-2028年度 中期経営計画では、「～Change&Challenge～ 成熟市場での経営効率化と成長領域への投資加速」をテーマに取り組みます。「国内事業の構造改革」と「グローバル展開の加速」とともに、「食と健康への貢献」「環境への配慮」「人的資本の価値拡大」を推進することで、社会価値と経済価値を創出し、世界のお客様に貢献していきます。

めざす姿 2030ビジョン

～Change&Challenge～

成熟市場での経営効率化と成長領域への投資加速

価値創造プロセスの進化

経済価値

収益性

国内事業の構造改革

- ポートフォリオ変革とSCM生産性向上
- DX推進による創出価値の拡大

成長性

グローバル展開の加速

- 事業エリア拡大とブランド価値向上
- グローバル経営の基盤づくり

社会価値

食と健康への貢献

- サラダの喫食機会拡大

環境への配慮

- プラスチック削減
- 食品ロス削減

人的資本の価値拡大

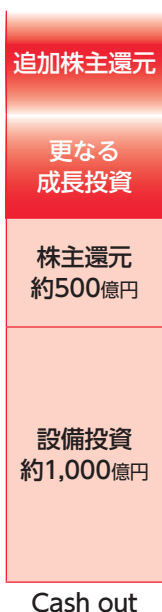
- 従業員エンゲージメント向上

資本コストや株価を意識した経営

2025-2028年度 中期経営計画 指標

	2024年度実績	2028年度目標
ROE（自己資本利益率）	7.3%	8.5%以上
国内事業利益率	7.2%	8.0%以上
海外売上高伸長率（現地通貨ベース）	（前年比）11%	（年率）10%以上

2025-2028年度 中期経営計画 キャッシュアロケーション



資金調達	有利子負債による資金調達・資本コストの適正化 財務規律の範囲での有利子負債活用
設備投資	国内の効率化、海外への成長投資を中心に、 持続的な成長をめざす
株主還元	総還元性向50%以上を基準 1株あたり年間配当金54円を下限とし、段階的に 引き上げ
+	
更なる成長投資	新規展開・更なる成長に向けて戦略的・ 機動的に資金投入（M&A、アライアンス等）
追加株主還元	資本効率向上に向けて、 機動的な自己株取得など株主還元を強化

2025年度 連結業績計画

単位:億円

	2024年度実績	2025年度計画
売上高	4,840	5,050
営業利益	343	345
経常利益	369	366
親会社株主に帰属する当期純利益	214	292※
ROE (自己資本利益率)	7.3%	9.4%
国内事業利益率	7.2%	7.1%
海外売上高伸長率 (現地通貨ベース)	(前年比) 11%	(前年比) 15%

※固定資産の譲渡に伴い、2025年11月期第1四半期決算において、約120億円を固定資産売却益として特別利益に計上する見込みです。

単位:億円

セグメント別の内訳	売上高		営業利益	
	2024年度実績	2025年度計画	2024年度実績 (遡及後)	2025年度計画
●市販用	1,867	1,896	143	133
●業務用	1,701	1,721	120	123
●海外	922	1,055	125	127
●フルーツ ソリューション	170	171	2	5
●ファインケミカル	114	128	6	10
●共通	66	79	14	13
全社費用	—	—	△65	△66
合計	4,840	5,050	343	345

(注) 2025年度より、各セグメントの損益の実態をより適正に反映させるため全社費用の配賦基準を変更しています。







サステナビリティ

キユーピーグループ 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	2024年度 実績	2028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	お客様の健康な食生活に貢献するため、サラダの喫食機会向上、タマゴの付加価値化を中心に取り組みを推進			
	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)	46.3万人	80万人以上	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)	60.6%	63%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)	85.3%	88%以上	90%以上
		商品廃棄量削減率 (2015年度比)	65.9%	70%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 (2023年度 20.9%)	25%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)	7.8%	8%以上	10%以上	
気候変動への対応 	CO2排出量の削減	CO2排出量削減率 (2013年度比)	44.4%	46%以上	50%以上
生物多様性の保全 	生物多様性の保全	持続可能な紙の調達率 (容器包材、印刷冊子、販促物、事務用品)	算定中	100%維持	100%維持
			----- 2025年度までに100%		
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/management/materiality/>



具体的な取り組みテーマ

食と健康への貢献

- 商品開発、メニュー提案ならびに研究を通じたサラダの喫食機会の向上、タマゴの付加価値化の取り組み
- 工場見学や講演会、情報提供などによる食育活動
- 疾病予防、食生活改善に向けた団体への参画および連携研究
- キューピーみらいたまご財団を通じた支援活動



当社が主催した食イベントの様子

資源の有効活用・循環

- 野菜未利用部や卵殻の肥料化・飼料化、工業利用による高度利用
- 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
- 生産における水の効率的な利用と排水における環境負荷低減
- プラスチックの軽量化・薄肉化・代替素材の研究と、資源の循環の実現に向けた協働



マヨネーズボトル、油付きPETボトルの資源循環に向けた回収BOX

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CO₂排出量の削減
- 省エネルギー化の推進と再生可能エネルギーの活用推進
- 異業種で連携し輸配送最適化（モーダルシフト*の推進、共同配送による積載効率の向上）



キューピーマレーシア事業所内に設置した太陽光パネルの一部

*トラック輸送を鉄道・船舶でのコンテナ輸送へ転換すること

2024年度の主な取り組み

食と健康への貢献

マヨネーズや乳化状ドレッシングの添加で、野菜などの食べやすさが向上することを確認

当社は、和洋女子大学・大学院と共同研究を行い、高齢者が食べにくさを感じる野菜などの食材にマヨネーズや乳化状のドレッシングを添加することで、食べやすさが向上することを確認しました。本研究成果は、2024年9月14日(土)・15日(日)に開催された特定非営利活動法人 日本咀嚼学会第35回学術大会で発表しました。

おいさと食べやすさの両立で、高齢期の食事をもっと楽しくできるよう、今後も研究に取り組み、豊かな食生活の実現に貢献していきます。



資源の有効活用・循環

キューピー マヨネーズの賞味期限を年月表示に変更、あわせて賞味期間を1カ月延長*

2024年12月製造分から、キューピー マヨネーズの賞味期限を「年月日表示」から「年月表示」に変更し、あわせて賞味期間を12カ月から13カ月に延長しました。サプライチェーンにおける食品ロスの削減や物流の効率化につなげ、今後も持続可能な社会の実現に向けた取り組みを推進していきます。

* 対象:450g、350g



(4) 設備投資の状況

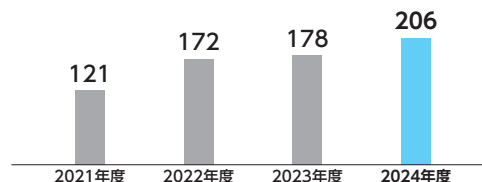
2024年度に実施した設備投資の総額は20,586百万円です。

セグメント区分	設備投資額 (百万円)	主な内容
●市販用	3,719	調味料、サラダ、惣菜などの製造設備
●業務用	4,877	調味料、タマゴ製品などの製造設備
●海外	10,468	調味料などの製造設備
●フルーツソリューション	355	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	390	ヒアルロン酸などの製造設備
●共通	395	ソフトウェアなど
その他*	379	グループ基幹システムなど
合計	20,586	

※「その他」は、各事業に按分できない設備投資額です。

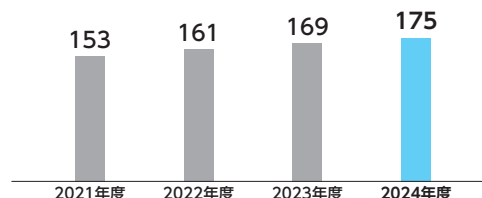
設備投資額の推移

単位：億円



減価償却費の推移

単位：億円



(5) 資金調達の状況

2024年度において、グループの所要資金として株式会社三井住友銀行を主幹事とするシンジケートローンを組成し、長期借入金として5,000百万円の調達を実施しました。

(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	5,000

(注) 株式会社三井住友銀行を主幹事とする3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
10,517名	125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4,313名（前年度比498名減）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
2,327名	5名減	42.0歳	16.1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439名（前年度比60名減）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(兵庫県)、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、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)、神戸(兵庫県)、泉佐野(大阪府)、鳥栖(佐賀県)
研究開発・品質保証	仙川キューポート(東京都調布市)

(注) 仙川キューポートには、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

キュ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 22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 2 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

キュ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 研究部門 6 営業所 3 工場
資本金：100百万円
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 3 支店 6 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 8 営業所 3 工場
資本金：915百万円
当社の議決権比率：44.7[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

杭州丘比食品有限公司

本社所在地：中国浙江省
事業所：本社 2 支店 1 工場
資本金：140百万元
当社の議決権比率：72.0%
主な事業内容：調味料などの製造・販売

北京丘比食品有限公司

本社所在地：中国北京市
事業所：本社 1 支店 1 工場
資本金：211百万円
当社の議決権比率：72.0%
主な事業内容：調味料などの製造・販売

Q&B FOODS, INC.

本社所在地：米国カリフォルニア州
事業所：本社 1 工場
資本金：4,800千米ドル
当社の議決権比率：100%
主な事業内容：調味料などの製造・販売

- (注) 1. 当社グループは、当社、子会社54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、東京証券取引所スタンダード市場に株式を上場しています。
4. 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

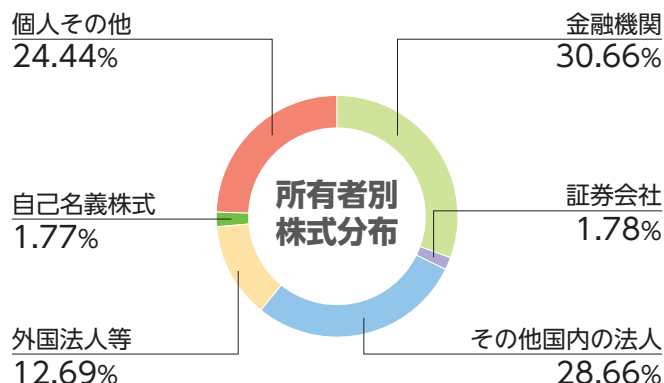
500,000,000株

(2) 発行済株式総数

141,500,000株

(3) 株主数

135,003名
(前年度末比6,378名減)



(4) 大株主の状況

株主名	所有株式数 (千株)	所有株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	16,001	11.51
株式会社中島董商店	11,286	8.12
株式会社董花	11,122	8.00
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	7,154	5.15
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
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
株式会社ティーアンドエー	2,032	1.46

(注) 1. 当社は、自己株式を2,498,321株保有しています。
2. 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 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	高宮 満	社長執行役員	○
取締役	渡邊 龍太	常務執行役員 サプライチェーンマネジメント担当	
取締役	濱千代 善規	上席執行役員 イノベーション担当	
取締役	山本 信一郎	上席執行役員 コーポレート担当 兼 経営推進本部長	○
取締役	濱崎 伸也	上席執行役員 グループ営業担当 兼 市販用市場統括	
社外取締役	柏木 斉 社外 独立	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。また、指名・報酬委員会委員長として、今後の経営体制や役員報酬等に関する議論をリードしました。			12/12回
社外取締役	福島 敦子 社外 独立	ヒューリック株式会社 社外取締役、 名古屋鉄道株式会社 社外取締役、 カルビー株式会社 社外取締役、 公益財団法人りそな未来財団 理事	○
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
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活かし、取締役会、指名・報酬委員会等において、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、有意義な意見や指摘を積極的に述べています。			12/12回
社外取締役	西川 久仁子 社外 独立	株式会社ファーストスター・ヘルスケア 代表取締役社長、 群馬銀行株式会社 社外取締役、 AIGジャパン・ホールディングス株式会社 社外取締役、 パナソニック株式会社 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
経営コンサルタントおよび実業家として企業経営に従事し、各社の事業の成長基盤の構築や運営に携わってきたことに加え、経営実務、新規事業、海外事業、IT分野についての豊富な経験と高い知見を活かし、取締役会、指名・報酬委員会等において、事業戦略、IT・デジタル、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。			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	
社外取締役	ハロルド・ジョージ・メイ 社外 独立	アース製菓株式会社 社外取締役、 株式会社サンリオ 顧問、 パナソニック株式会社 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
マーケティングを中心に企業経営に従事し、革新的な考え方により各社で独創的なイノベーションを起こし経営改革を担ってきたことを活かし、取締役会、指名・報酬委員会等において、事業戦略、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 10/10回
常勤監査役	小田 秀和		
常勤監査役	信藤 恭一		
社外監査役	寺脇 一峰 社外 独立	弁護士、 芝浦機械株式会社 社外取締役、 鹿島建設株式会社 社外取締役、 東京女子医科大学 理事	○
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、経営全般に対する有意義な意見や指摘を積極的に述べています。		12/12回	13/13回
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、 株式会社NITTAN 社外取締役、 サイボウズ株式会社 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、経営全般に対する有意義な意見や指摘を積極的に述べています。		12/12回	13/13回
社外監査役	伊藤 彰浩 社外 独立	亀田製菓株式会社 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、経理財務を中心に経営企画、収益構造改革などの幅広い見識から、経営全般に対する有意義な意見や指摘を積極的に述べています。		12/12回	13/13回

- (注) 1. 2024年2月28日開催の第111回定時株主総会において、取締役について漆紫穂子氏は任期満了により退任し、西川久仁子氏およびハロルド・ジョージ・メイ氏が新たに選任され就任しています。
2. 当社は柏木育、福島敦子、西川久仁子、ハロルド・ジョージ・メイ、寺脇一峰、熊平美香および伊藤彰浩の7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しています。
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利害関係はありません。
4. 取締役・監査役の選任を行うに当たったの方針と手続きについては11ページ、社外役員の独立性基準については12ページをご参照ください。
5. 社外監査役伊藤彰浩氏は、上場企業のCFO（最高財務責任者）を経験しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。
6. 取締役会および監査役会の出席回数は、2024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
上席執行役員	寺田 雄一	首都圏支社長
上席執行役員	日暮 淳	海外統括 兼 海外本部長
上席執行役員	北川 岳史	業務用市場統括
上席執行役員	田川 篤志	販売戦略本部長
執行役員	今村 嘉文	品質保証本部長
執行役員	前田 賢司	ロジスティクス本部長
執行役員	加納 優子	広報、グループガバナンスおよびリスクマネジメント担当
執行役員	上田 敏哉	生産本部長
執行役員	猿渡 守	大阪支店長
執行役員	磯山 勲	販売戦略本部 家庭用販売統括 兼 広域家庭用支社長
執行役員	金光 智行	研究開発本部長
執行役員	椎野 浩幸	デジタル推進室長
執行役員	富田 たくみ	経理・財務担当
執行役員	白川 徹	海外統括 中国グループ担当 兼 杭州丘比食品有限公司 総経理
執行役員	磯野 義和	知的財産室長 兼 研究開発副本部長
執行役員	山田 秀春	販売戦略本部 フードサービス販売統括 兼 広域フードサービス支社長
執行役員	久保 薫	人事本部長
執行役員	加藤 英巳	生産副本部長
執行役員	宮嶋 猛	ファインケミカル本部長
執行役員	中島 健	マーケティング本部長

(3) 責任限定契約の内容の概要

当社と社外取締役4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

- 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。
- 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。
- 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。
- 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

- 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。
- 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

- 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。
- 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。
- 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34,329百万円（期初計画は25,500百万円）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	6	166	108	274
	社外取締役	5	46	—	46
	計	11	212	108	320
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		16	285	108	393

- (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111回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名への支給分を含んでいます。
4. 上記の賞与は、2024年度末時点の社外取締役を除く取締役6名に、2024年度の業績および2021-2024年度中期経営計画の重要指標（経済性・社会性・従業員）の達成度などを勘案し、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145.4%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11百万円です。

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）
2024年度に係る会計監査人としての報酬等の額	98
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	135

- (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、2024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. 当社の重要な子会社の中には、当社の会計監査人以外の公認会計士または監査法人（外国におけるこれらの資格に相当する資格を有する者を含む）の監査を受けている海外子会社があります。

(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. コーポレート・ガバナンスに関する事項

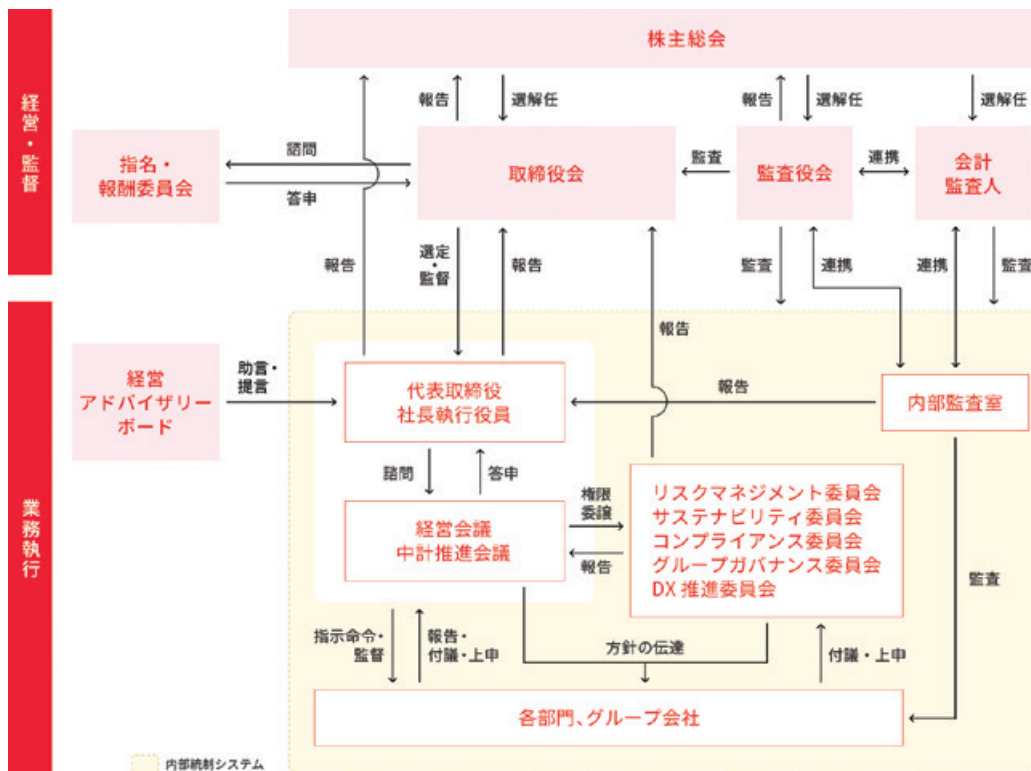
(1) コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社は、当社グループのコーポレート・ガバナンスを、グループの理念を实践し、お客様、従業員、お取引先、株主・投資家、地域社会等のさまざまなステークホルダーの立場等を踏まえたうえで、持続的な成長と企業価値の向上を実現するために、経営の透明性・公正性を高め、かつ迅速・果断な意思決定と実行を確保するための仕組みと定義しています。

当社は、当社グループのユニークさを活かしたコーポレート・ガバナンスを構築することが重要であると認識しており、コーポレート・ガバナンスポリシー※にしたがって、さまざまなステークホルダーとの対話を大事にしながら、その在り方を不断に検討し、一層の充実に取り組んでいきます。

※「コーポレート・ガバナンスポリシー」とは、当社のコーポレート・ガバナンスに関する考え方をまとめ策定したものであり、詳細は当社ウェブサイトに掲載しています。 <https://www.kewpie.com/company/promise/governance/>

(2) 当社グループのコーポレートガバナンス体制



・当社は監査役会設置会社です。その機関設計のもと、取締役会の監督機能の強化を進めています。

- ・取締役会の構成や取締役等の指名・報酬のあり方などに関する客観性、妥当性および透明性を高めることを目的に、取締役会の諮問機関として指名・報酬委員会を設置しています。委員の半数以上は独立性基準を満たした社外役員とし、委員長は、社外取締役の委員の中から選定しています。
- ・監査役会は、代表取締役 社長執行役員との意見交換、重要会議・委員会への出席、担当役員や各部門の責任者からの報告、事業所往査などを通じて、内部統制システムの整備・運用状況を監視しています。また、会計監査人や内部監査室と連携を図っています。
- ・グループの全体方針および最重要事項は、キューピーの取締役会または経営会議（または中計推進会議）での審議を経て、決定します。グループ横断の重要かつ専門的な課題については、経営会議から権限を委譲された特定の重要会議・委員会が方針の策定・取り組みの推進を担うことで、迅速かつ適切な決裁と実行につなげています。特に内部統制に関する機能は、主に下記の重要会議・委員会が分担しています。

会議体	主催者・委員長	主な役割
経営会議	代表取締役 社長執行役員	グループ経営に関わる重要な事項（事業リスク含む）について審議し、モニタリングを行う重要会議です。社内取締役と執行役員が主な参加メンバーです。
中計推進会議	代表取締役 社長執行役員	上記のうち、特に中期経営計画の推進に関わる重要な事項について、業務執行取締役中心のメンバーで審議する重要会議です。
リスク マネジメント 委員会	リスク マネジメント 担当執行役員	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委員会です。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。
サステナビリティ 委員会	サステナビリティ 担当取締役	グループ規範に沿って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委員会です。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。
コンプライアンス 委員会	コンプライアンス 担当執行役員	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委員会です。コンプライアンスに関わる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。
グループ ガバナンス 委員会	グループ ガバナンス 担当執行役員	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委員会です。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。
DX推進委員会	執行役員 デジタル推進室長	グループ全体のデジタル戦略方針の策定、資源投入（コスト・体制など）の適正化、DX人材育成の方針の策定・推進を主な役割とする重要委員会です。直轄組織である情報推進委員会を通じ、グループ全体の情報セキュリティの維持、IT環境の整備、ITリテラシー教育およびIT活用の推進も行っていきます。

- ・当社グループが経営の健全性、公正性、透明性を高め、より良く社会とお客様に貢献できるように助言・提言を得ることを目的に、代表取締役 社長執行役員の諮問機関として社外の有識者により構成する経営アドバイザリーボードを設置しています。
- ・内部監査室は、合法性と合理性の観点から、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、内部監査を行っています。また、当社代表取締役 社長執行役員の指名に基づき財務報告に係る内部統制の有効性評価を行っています。

(3) 取締役会の実効性評価

当社は、年に1回、取締役会の運営、議案内容・審議状況など取締役会の実効性に関する評価を実施し、その結果を踏まえ、取締役会で議論を行い、改善に向けた取り組みを実施しています。2023年12月から2024年1月にかけて、2023年度の実効性評価（第8回）を行い、その結果を踏まえて2024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。

① 実施方法および内容

<実施方法>

- ・すべての役員を対象にアンケート形式にて実施し、回答を取締役会事務局および外部機関にて分析・評価を行い、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。

<アンケートの内容>

- ・年初に設定した当社グループの持続的成長のための重要課題（2025-2028年度 中期経営計画策定に向けた経営の方向性、サステナビリティの推進など）について、取締役会がより実効的に機能するために取締役会としてどうあるべきかを問うものとししました。
- ・また、取締役会の運営や取締役会外でのミーティング、執行側と社外役員の1on1などの取り組みに関する設問も設定しました。
- ・取締役会の諮問機関である指名・報酬委員会の実効性についても評価を行いました。

② 評価結果

<全体的な評価>

- ・取締役会の運営および活動ならびに指名・報酬委員会の活動については、全体として概ね適切であり、取締役会の重要課題についても、適切に設定されており、概ね年初の計画どおり意見交換が実施され、十分な議論が尽くされていることから、取締役会での審議が企業の中長期的な価値向上につながっていると評価されています。
- ・取締役会外でのミーティングや執行側と社外役員の1on1の実施を通じた意見交換も、取締役会の実効性を高めることに役立っていると評価されました。

<今後の取り組みに向けた課題>

- ・取締役会の審議や実効性評価の回答において、下記の意見が出され、今後の取り組みに向けた課題も浮かび上がりました。

- －2025年度から始まる2025-2028年度 中期経営計画の策定に向けた議論を早期に開始し、経営の方向性については共有できたが、具体的な戦略については更に検討が必要
- －取締役会からの意見に対する執行側のフィードバックに課題がある
- －2021-2024年度 中期経営計画の主施策である市場担当制の振り返りの議論が必要
- －サステナビリティと事業戦略との融合など取締役会での議論が必要

③ 2024年度に実施した取り組み

実効性評価の結果をもとに、2024年度の実効性評価は、下記の取組方針のもと審議すべき重要課題と年間計画を設定し、議論を重ねてきました。

また、取締役会外の取り組みについてもより良い方法を模索しながら実施を継続しました。

<取組方針>

重要課題のつながりを意識し、取締役会への執行側からのフィードバックを実施することを留意したうえで、

- ・2025-2028年度 中期経営計画策定とその実行のための具体的な戦略・課題を中心に議論する
- ・KPIを設定して、実行とモニタリングのサイクルを回す

こととしました。

<重要課題>

- ・2024年度は、2025-2028年度 中期経営計画の戦略の議論を軸に、国内収益性の向上、海外収益力の向上、人材戦略・人的資本投資、ESG経営、市場担当制のレビュー、リスクマネジメント、サステナビリティ、DX戦略などを重要課題として設定しました。

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。

【ご参考】

2024年12月に、2024年度の実効性評価（第9回）を実施しました。

実施方法は、2023年度と同様、すべての役員を対象にしたアンケート形式（2024年度の取り組みの評価および今後の課題等を問うもの）です。

その後、回答の分析・評価結果を取締役に報告・共有したうえで、取締役会の場で意見交換を行っています。その意見を踏まえて、今後の課題および2025年度の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、さらなる改善に努めます。

(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 (2024年11月30日現在)

単位：百万円

科目	2024年度	【ご参考】 2023年度
(資産の部)		
流動資産	203,727	182,080
現金及び預金	78,139	66,610
受取手形及び売掛金	71,782	64,515
有価証券	10,000	2,000
商品及び製品	25,172	27,939
仕掛品	1,948	2,064
原材料及び貯蔵品	12,741	13,990
その他	4,529	5,329
貸倒引当金	△588	△370
固定資産	258,645	243,926
有形固定資産	147,398	146,199
建物及び構築物	159,972	159,074
機械装置及び運搬具	153,476	152,809
土地	29,475	30,762
リース資産	5,655	5,817
建設仮勘定	14,266	7,093
その他	13,555	13,256
減価償却累計額	△229,003	△222,615
無形固定資産	19,003	15,807
のれん	—	182
ソフトウェア	13,686	13,768
その他	5,316	1,856
投資その他の資産	92,243	81,918
投資有価証券	51,178	48,975
退職給付に係る資産	34,584	25,630
繰延税金資産	2,011	2,308
その他	4,558	5,095
貸倒引当金	△90	△91
資産合計	462,372	426,006

科目	2024年度	【ご参考】 2023年度
(負債の部)		
流動負債	91,239	81,372
支払手形及び買掛金	44,777	33,414
短期借入金	2,271	17,200
未払金	25,218	17,577
未払法人税等	5,425	2,330
賞与引当金	1,883	1,650
役員賞与引当金	121	71
その他	11,542	9,127
固定負債	39,494	33,330
社債	10,000	10,000
長期借入金	5,500	784
繰延税金負債	15,532	12,766
退職給付に係る負債	2,004	2,107
その他	6,457	7,670
負債合計	130,734	114,702
(純資産の部)		
株主資本	270,878	256,639
資本金	24,104	24,104
資本剰余金	28,412	28,638
利益剰余金	224,209	209,740
自己株式	△5,847	△5,842
その他の包括利益累計額	31,413	25,244
その他有価証券評価差額金	13,501	11,939
繰延ヘッジ損益	△9	△2
為替換算調整勘定	6,454	7,037
退職給付に係る調整累計額	11,466	6,269
非支配株主持分	29,346	29,419
純資産合計	331,638	311,303
負債純資産合計	462,372	426,006

(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 (2023年12月1日から
2024年11月30日まで) 単位：百万円

科目	2024年度	【ご参考】 2023年度
売上高	483,985	455,086
売上原価	336,217	332,755
売上総利益	147,767	122,330
販売費及び一般管理費	113,437	102,636
営業利益	34,329	19,694
営業外収益	3,502	2,350
受取利息及び配当金	1,251	1,009
持分法による投資利益	1,371	－
保険戻戻金	11	434
その他	868	906
営業外費用	958	1,554
支払利息	295	393
貸倒引当金繰入額	207	203
持分法による投資損失	－	343
その他	455	614
経常利益	36,874	20,490
特別利益	453	4,178
関係会社株式売却益	145	2,968
抱合せ株式消滅差益	124	－
投資有価証券売却益	111	758
固定資産売却益	54	20
その他	17	432
特別損失	3,689	2,593
固定資産除却損	1,501	733
減損損失	948	1,484
投資有価証券評価損	815	4
その他	423	370
税金等調整前当期純利益	33,638	22,075
法人税、住民税及び事業税	9,083	5,851
法人税等調整額	144	699
当期純利益	24,410	15,524
非支配株主に帰属する当期純利益	2,990	2,350
親会社株主に帰属する当期純利益	21,419	13,174

(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 (2023年12月1日から
2024年11月30日まで) 単位：百万円

科目	2024年度	2023年度
営業活動によるキャッシュ・フロー	63,126	23,725
投資活動によるキャッシュ・フロー	△23,893	△17,721
財務活動によるキャッシュ・フロー	△21,126	△9,514
現金及び現金同等物に係る換算差額	△27	607
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	18,079	△2,902
現金及び現金同等物の期首残高	62,433	65,335
現金及び現金同等物の期末残高	80,512	62,433

(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 (2024年11月30日現在)

単位：百万円

科目	2024年度	【ご参考】 2023年度
(資産の部)		
流動資産	114,084	91,253
現金及び預金	44,518	30,653
売掛金	36,660	33,322
有価証券	10,000	2,000
商品及び製品	9,964	9,760
仕掛品	76	62
原材料及び貯蔵品	3,880	4,674
短期貸付金	3,792	5,060
その他	5,877	6,098
貸倒引当金	△687	△379
固定資産	168,754	165,775
有形固定資産	69,062	72,065
建物	33,394	35,380
構築物	2,055	2,084
機械装置	12,782	14,386
車両運搬具	18	16
工具器具備品	789	796
土地	18,304	18,287
リース資産	186	208
建設仮勘定	1,530	904
無形固定資産	16,769	13,334
電話加入権	89	89
ソフトウェア	13,211	13,190
その他	3,467	54
投資その他の資産	82,923	80,375
投資有価証券	26,416	25,202
関係会社株式・出資金	36,769	36,835
長期貸付金	37	67
前払年金費用	17,366	15,797
長期前払費用	438	506
差入保証金	1,317	1,330
その他	625	681
貸倒引当金	△46	△46
資産合計	282,839	257,028

科目	2024年度	【ご参考】 2023年度
(負債の部)		
流動負債	86,054	73,786
買掛金	23,447	18,095
短期借入金	40,450	41,360
未払金	13,516	9,448
未払法人税等	2,521	337
未払費用	220	203
賞与引当金	194	169
役員賞与引当金	115	66
その他	5,588	4,105
固定負債	25,339	19,675
社債	10,000	10,000
長期借入金	5,000	-
繰延税金負債	8,155	7,380
退職給付引当金	140	133
預り保証金	1,791	1,885
その他	251	276
負債合計	111,393	93,462
(純資産の部)		
株主資本	158,725	152,299
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	111,091	104,661
利益準備金	3,115	3,115
その他利益剰余金	107,976	101,546
買換資産圧縮積立金	2,228	2,273
オープンイノベーション		
促進税制積立金	249	249
別途積立金	67,200	67,200
繰越利益剰余金	38,297	31,822
自己株式	△5,888	△5,884
評価・換算差額等	12,719	11,266
その他有価証券評価差額金	12,719	11,266
純資産合計	171,445	163,565
負債純資産合計	282,839	257,028

(注) 記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示しています。

損益計算書 (2023年12月1日から
2024年11月30日まで)

単位：百万円

科目	2024年度	【ご参考】 2023年度
売上高	205,599	192,867
売上原価	142,039	140,590
売上総利益	63,559	52,277
販売費及び一般管理費	54,392	49,227
営業利益	9,166	3,050
営業外収益	10,053	7,662
受取利息及び配当金	7,918	5,808
受取ロイヤリティー	1,697	1,364
その他	437	489
営業外費用	889	1,215
貸倒引当金繰入額	307	376
支払利息	212	206
賃貸費用	39	122
その他	329	510
経常利益	18,330	9,496
特別利益	451	3,725
関係会社株式売却益	340	2,968
投資有価証券売却益	111	743
固定資産売却益	—	11
その他	—	3
特別損失	2,510	2,079
固定資産除却損	1,209	518
投資有価証券評価損	815	3
減損損失	480	1,323
関係会社株式評価損	—	202
その他	3	31
税引前当期純利益	16,272	11,142
法人税、住民税及び事業税	2,754	1,048
法人税等調整額	138	318
当期純利益	13,380	9,776

(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

キューピー株式会社
取締役会 御中

2025年1月20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 會田 将之

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 武澤 玲子

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、キューピー株式会社の2023年12月1日から2024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、キュ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。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の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。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

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するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用し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

キューピー株式会社
取締役会 御中

2025年1月20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 會田 将之

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 武澤 玲子

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、キューピー株式会社の2023年12月1日から2024年11月30日までの第112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。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の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。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

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するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用し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、2023年12月1日から2024年11月30日までの第112期事業年度における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

- 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。
- 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いたしました。
 - 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。
 - 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な報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。
 - 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いたしました。
 - 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」（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

- 事業報告等の監査結果
 - 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。
 - 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。
 - 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。
 - 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、当社の会社役員としての地位の維持を目的とするものではないと認めます。
- 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。
- 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。

2025年1月20日

キューピー株式会社 監査役会

常勤監査役 小田 秀 和 ㊟
常勤監査役 信藤 恭 一 ㊟
社外監査役 寺 脇 一 峰 ㊟
社外監査役 熊 平 美 香 ㊟
社外監査役 伊 藤 彰 浩 ㊟

以 上

業務の適正を確保するための体制およびその運用状況（2024年11月30日現在）

●内部統制システムの基本方針

当社は、取締役会において、業務の適正を確保するための体制（いわゆる内部統制システム）の基本方針について、下記のとおり決議しています。

(1) 当社グループの業務執行体制の枠組み

当社は、代表取締役 社長執行役員の諮問機関である経営会議を設置し、当社グループ全体にとっての重要事項を審議させる。また、市販用市場・業務用市場・海外市場を担当する各市場統括を設置して各市場における当社グループの戦略の策定と推進を担わせるとともに、グループを横断する重要テーマ・領域ごとに経営会議から委嘱を受けた各種重要会議・委員会を設置し、当社グループ全体の重要方針を策定・周知徹底・モニタリングさせる。

(2) 当社およびその子会社の取締役および従業員の職務執行が法令および定款に適合することを確保するための体制

- ① 当社グループは、創業の精神として下記の社是・社訓を掲げ、長年にわたり従業員への教育・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のであって、当社およびその子会社の取締役は経営判断においてもこの企業風土を尊重しなければならない。また、社是・社訓に下記のめざす姿を加えてグループの理念と定め、当社およびその子会社の取締役および従業員が最も大切にすべき基本的な価値観、志とする。

(社是)

楽業偕悦

(社訓)

- ・道義を重んずること
- ・創意工夫に努めること
- ・親を大切にすること

(大切にしている教え) 『世の中は存外公平なものである』

(めざす姿)

私たちは「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グループをめざします。

- ② 当社グループは、当社およびその子会社の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、グループ規範(倫理規範と行動規範で構成)およびコンプライアンス規程を定めており、当社およびその子会社の取締役および従業員はこれらを遵守する義務を負う。

- ③ 当社グループは、当社のコンプライアンス担当執行役員にコンプライアンス委員会を統括させ、これにより当社グループ全体の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、同委員会を中心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う。当社のコンプライアンス担当執行役員は、かかる活動を定期的に当社の取締役会に報告する。
- ④ 当社グループは、公益通報者保護法に対応した内部通報制度として、社内窓口、社外窓口(弁護士を含む)を有する「ヘルプライン」を当社に設置する。通報・相談窓口から報告を受けた当社のコンプライアンス担当執行役員は、コンプライアンス調査会に事実関係の調査を指示し、違反行為があれば、その是正策および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、当社グループ全体に再発防止策を実施させる。
- ⑤ 当社グループは、社会の一員として社会秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力とは一切関係を持たず、不当要求に対しては毅然として対応する。

(3) 当社およびその子会社の取締役の職務執行に係る情報の保存および管理に関する体制

- ① 当社グループは、職務の執行に係る文書その他の情報につき、文書管理規程、会社情報取扱規程、個人情報保護基本規程、その他の規程およびそれに関する各管理マニュアルに従い、文書または電磁的記録により、適切に保存および管理(廃棄を含む)の運用を実施し、当社のコーポレート担当取締役が必要に応じて運用状況の検証、各規程の見直しなどを行う。
- ② 当社の取締役および監査役は、常時、これらの文書または電磁的記録を閲覧できる。

(4) 当社グループの損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- ① 当社グループは、リスクマネジメント基本規程により、個々のリスクに関しては、これに対応する組織などにおいて継続的に監視することとするほか、当社グループ全体の全社的リスクに関しては当社のリスクマネジメント担当執行役員を委員長とするリスクマネジメント委員会に情報を集中させ、そのリスクの評価、優先順位などを総括的に管理するとともに、当該委員長が当社グループ全体の全社的リスクの評価や対応状況などを定期的に当社の取締役会に報告する。

- ② 当社グループは、危機管理マニュアルを作成し、あらかじめ具体的な危機を想定・分類して、有事の際の迅速かつ適切な情報伝達と緊急対応体制を整備する。重大危機の発生時には、危機の種類毎にあらかじめ定めた当社の担当取締役を本部長とする緊急対策本部を速やかに設置し、迅速かつ適切な対応に努める。
- ③ 当社グループは、サステナビリティ活動を持続可能な社会の実現への貢献とグループの持続的な成長をめざすうえで重要な課題と捉え、取締役会の議論を経て定めるサステナビリティ基本方針に基づき、サステナビリティの取り組みを推進する。当社グループのサステナビリティ活動は、サステナビリティ委員会の統括のもと当社グループ内の各社・各組織が推進するものとし、サステナビリティ委員会は当社グループのサステナビリティ重点課題を設定し、その進捗をモニタリングするとともに、その実現を支援する。
- ④ 当社グループは、財務報告の適正性を確保するための体制を構築するため、関係する諸規程を整備するとともに、会計基準その他関連する法令を遵守するための教育・啓蒙を行うことにより財務報告に係る内部統制の充実を図る。また、各担当部門は、当社監査役と連携して、その体制の整備・運用状況を定期的に評価し、改善するための仕組みを構築する。
- ⑤ 内部監査室は、合法性と合理性の観点から、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、内部監査を行う。また、当社代表取締役 社長執行役員の指名に基づき財務報告に係る内部統制の有効性評価を行う。

(5) 当社およびその子会社の取締役の職務執行が効率的に行われることを確保するための体制

- ① 当社グループは、取締役および従業員が共有する当社グループ全体の全社的な経営目標を定め、この浸透を図るとともに、この経営目標達成に向けて最適な組織編成を行い、各部門の責任者を当社の代表取締役 社長執行役員が当社取締役会の決議に基づき任命する。その責任者に権限を委譲することにより、迅速かつ適切な意思決定と業務執行を行う。
- ② 当社の取締役会の決議に基づく業務執行については、当社またはその子会社の定める決裁基準に基づき、それぞれの責任範囲、決裁手続について定める。
- ③ 具体的な当社グループの経営活動の推進策については、当社取締役会が決議した業務執行の基本方針に基づき、当社の経営会議または各種重要会議・委員会の定例および

臨時の審議に委ね、迅速かつ適切な意思決定と業務執行を図る。

- ④ 当社グループは、グループの持続的な成長を実現するため、デジタルトランスフォーメーション(DX)を重要な経営課題と位置づけ、デジタル技術を活用して事業モデルと業務プロセスの変革を進める。当社グループのDXに向けた取り組みは、DX推進委員会の統括のもと当社グループ内の各社・各組織が推進するものとし、DX推進委員会は当社グループのデジタル戦略・資源投入の方向付け、重点目標の設定と支援、推進体制の整備、デジタルリテラシー教育の推進を担う。

(6) 当社グループにおける業務の適正を確保するための体制

- ① 当社グループは、「グループ経営の基本的な考え方」に基づき、グループ合同経営会議、各市場統括ごとの会議体において企業集団としての連結経営目標や事業運営方針を共有するとともに、組織・人事、資金調達についてもグループ全体での最適化を図る。また、業務執行においては、グループ決裁基準に基づいて子会社経営の権限を定め、権限委譲による効率化とグループ管理の均衡を図る。
- ② 当社の子会社は、毎月、自社を管掌する当社の担当執行役員に対して事業計画の進捗状況について報告する。また、子会社の取締役会に出席した当社からの派遣取締役は、取締役会の審議状況・経営課題などについて、上記の担当執行役員に報告する。
- ③ 当社グループでは、適切なグループガバナンスの構築に関する方針の策定、重点課題の決定および取り組みの推進については、当社のグループガバナンス担当執行役員を委員長とするグループガバナンス委員会がこれを担う。
- ④ 当社の子会社であるアヲハタ株式会社については、当社と連結経営目標を共有するとともに、リスクマネジメントやコンプライアンスに関する情報交換を緊密に行うこととする一方、東京証券取引所上場企業であることに加え、独自の企業グループを形成していることに鑑み、業務の適正を確保するための体制を独自に構築する。

(7) 監査役監査の実効性を確保するための体制

- ① 当社の監査役の職務を補助すべき従業員を置くことに関する事項
当社の内部監査室は、当社監査役会との協議により当社監査役の要望した事項の内部監査を実施し、その結果を当社監査役会に報告する。また当社は、当社監査役がその職務を補助する従業員を置くことを求めた場合は、速やかにその求めに応じる。

- ② 当社の監査役の職務を補助すべき従業員の取締役からの独立性および当該従業員に対する当該監査役の指示の実効性の確保に関する事項
当社の監査役より監査業務に必要な要望を受けた当社の内部監査室所属の従業員は、その内部監査に関して、当社の内部監査室担当取締役以外の取締役などの指揮命令を受けない。また、当社監査役の職務を補助すべき従業員を置いた場合、その従業員は、独立性の確保のために、当社監査役以外からの指揮命令を受けない。
- ③ 当社の取締役、従業員、当社子会社の役員および従業員等が当社監査役に報告をするための体制その他の当社監査役への報告に関する体制
- 1) 当社の取締役、従業員、当社子会社の役員および従業員等は、当社監査役会の定めるところに従い、当社監査役の要請に応じて必要な報告を行う。
 - 2) 前項の報告事項として、主なものは次のとおりとする。
 - ・ 各社の株主総会に付議される決議議案の内容
 - ・ 当社の内部統制システム構築に関わる各部門の活動状況
 - ・ 当社の内部監査室、自主監査スタッフおよび子会社の監査役の活動状況
 - ・ 当社の重要な会計方針、会計基準およびその変更
 - ・ 業績および業績見込みの発表内容、重要開示書類の内容
 - ・ 内部通報制度の運用および通報・相談内容
 - ・ 法令・定款に違反する行為または不正行為
 - ・ 当社または当社の子会社に著しい損害を及ぼす恐れのある事項
 - 3) 当社の内部通報制度「ヘルプライン」には、取締役、従業員、子会社の役員および従業員等が当社監査役に匿名で通報・相談できる体制を整備する。
- ④ 上記(7)③の報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制
当社は、当社監査役に報告を行ったことを理由に、その報告者に対して不利益な取扱いを行わないものとし、子会社においてもこれを徹底させる。
- ⑤ 当社監査役の職務の執行について生ずる費用の前払または償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針に関する事項
- 1) 当社監査役の職務の執行が円滑になされるために必要な監査費用について毎年予算措置を講じる。
 - 2) 当社監査役から、外部の専門家(弁護士、会計士等)に協力を得るなど特別な費用の請求がなされた場合には、費用の内容が不合理でない限り、その費用は会社が負担する。

- ⑥ その他当社監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制
- 1) 当社取締役会は、当社監査役会に各年度の監査方針、重点監査項目および監査方法等の報告を求め、それらを共有する。
 - 2) 当社の取締役、従業員、当社子会社の役員および従業員は、当社監査役からヒアリングの求めがあった場合には適宜協力する。また、代表取締役 社長執行役員は、定期的に当社監査役会との意見交換の機会を持つ。
 - 3) 内部統制システム構築に関わる委員会、内部監査室および自主監査スタッフは、監査役監査の実効性確保に係る各監査役の意見を十分に尊重しなければならない。

●内部統制システムの運用状況

2024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) 当社グループの業務執行体制の枠組みに基づく運用状況

- ・ 経営会議を12回開催しました。また重要会議として、コンプライアンス委員会を4回、グループガバナンス委員会を5回開催しました。
- ・ グループ協働で取り組むテーマの推進に向けて、執行責任者が委員長を務める会議において方針を策定、周知徹底、モニタリング、報告実施など、業務執行体制の枠組みに基づいた適切な運用を行いました。

(2) 当社およびその子会社の取締役および従業員の職務執行が法令および定款に適合することを確保するための体制に基づく運用

- ・ グループの理念を尊重する企業風土づくりの一環として、教育研修体系の再構築および新たな理念研修を実施し、働き方や経営環境の変化への対応を試みました。また、海外グループ会社向けの理念研修についても、継続実施しました。
- ・ 国内においては、パワーハラスメントへの対策として、職場単位での小規模な意見交換形式の研修を実施し、相互理解を深める取り組みを行いました。

(3) 当社およびその子会社の取締役の職務執行に係る情報の保存および管理に関する体制に基づく運用

- ・ DX推進に伴う情報セキュリティリスクへの対応として、情報セキュリティ規程の見直しや社内認定資格制度の導入を実施し、当社のコーポレート担当取締役が運用状況の確認を行いました。また、サイバーセキュリティ対策として標的型攻撃メール訓練を複数回実施し、結果に応じてフォロー講習を行いました。

- ・海外においては、個人情報を含む情報の取扱いに関する法規制が強化されており、現地の法令に合わせた規程整備を進めました。

(4) 当社グループの損失の危険の管理に関する規程その他の体制に基づく運用

- ・リスクマネジメント委員会を3回開催しました。全社的なリスクについて同委員会で協議しリスク低減に努めました。経営環境が激しく変化する状況に対応するため、グループを取り巻く中長期のリスクへの対策を次期中期経営計画に反映しました。
- ・サステナビリティ委員会を4回実施しました。サステナビリティ委員会では、環境問題の解決には、より長期的な視点での取り組みが不可欠であるとの認識から、2050年を見据えた新たな環境ビジョンの策定を行いました。
- ・ドレッシングや食用油に使用されるPETボトルは、リサイクルの仕組みがまだ社会的に実装されていないため、その資源循環に向けて他社と協働を開始しました。

(5) 当社およびその子会社の取締役の職務執行が効率的に行われることを確保するための体制に基づく運用

- ・迅速かつ適正な意思決定と業務執行のため、決裁基準の見直しを実施しました。また、決裁手続きの透明性と効率性を高めるために、決裁書システムの導入を開始しました。
- ・DXによるグループ横断のシナジー創出のため、部門ごとのデジタル戦略ロードマップを作成し、DX推進委員会にて進捗のモニタリングを行いました。

(6) 当社グループにおける業務の適正を確保するための体制に基づく運用

- ・グループガバナンス委員会が主導する「海外ガバナンスプロジェクト」で、海外グループ会社による迅速、機動的な事業推進と、日本からの適切なコントロール確保のための、海外ガバナンス体制構築に取り組んでおり、グローバルガバナンスガイドラインやエリア別の決裁基準を策定しました。

株式会社の支配に関する基本方針（2024年11月30日現在）

(1) 当社の財務およ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

当社は、株式の大量取得を目的とする買付けが行われる場合において、それに応じるか否かは、最終的には株主の皆様の判断に委ねられるべきものと考えており、経営支配権の異動を通じた企業活動の活性化の意義や効果についても、何らこれを否定するものではありません。

しかしながら、当社グループの経営に当たっては、幅広いノウハウと豊富な経験、ならびにお客様や従業員などのステークホルダーとの間に築かれた関係などへの十分な理解が不可欠であり、これらに関する十分な理解がなくては、将来実現することのできる株主価値を適正に判断することはできません。

また、大量買付行為の中には、当社に回復し難い損害をもたらすなど、当社の企業価値および株主共同の利益を著しく損なうものもないとはいえ、そのような大量買付行為から当社の基本理念やブランド、株主を始めとする各ステークホルダーの利益を守るのには、当社の経営を預かる者としては、当然の責務であると認識しています。

従って、当社の財務および事業の方針の決定を支配する者の在り方についても、当社の企業価値の源泉を中長期的に維持・発展させ、当社の企業価値および株主共同の利益を増大させることができるかという観点から検討されるべきものと考えています。

以上の当社の財務および事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する考え方を、以下「本基本方針」といいます。

(2) 当社の本基本方針の実現に資する特別な取り組み

当社は、多数の投資家の皆様に長期的に継続して当社に投資していただくため、当社の企業価値および株主共同の利益の向上に資するための取り組みとして、以下の取り組みを実施しています。

①グループの長期ビジョンおよび中期経営計画の策定

当社グループは、「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グループをめざし、長期ビジョン「キューピーグループ 2030ビジョン」を掲げています。

近年、少子高齢化、共働きや単身世帯の増加などにより世帯構成が変わり、家庭での調理において時短や簡便性などが求められています。また、食品を購入する場面ではECやドラッグストアなどが広がりをみせています。新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大は当社グループの業績へ大きな影響を及ぼすとともに、これらの流れをさらに加速させ、新たな生活様式を生みました。家で過ごす時間が増えたことで家庭

での調理が見直されるようになり、買い物の回数・時間の減少による容量や日持ち、予防や免疫などの衛生・健康面のニーズでも変化がみられており、新型コロナウイルス感染症の拡大が収束した後も当面続いていくと想定しています。

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」をテーマとし、「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つの方針に基づいて、事業活動を進めています。これを支える仕組みとして、これまでの事業担当制から市場担当制へ移行することで各市場に求められる対応を迅速に実現していきます。

②コーポレート・ガバナンスの整備

当社グループは、効率的で健全な経営によって当社の企業価値および株主共同の利益の継続的な増大を図るため、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を経営上の最も重要な課題の一つに位置づけています。

当社は、事業年度ごとの経営責任をより明確にするとともに、経営環境の変化に迅速に対応した経営体制を構築することができるよう、取締役および執行役員の任期を1年としています。また、監査体制の一層の充実強化を図るため、社外監査役3名を含む監査役5名の体制をとっています。

2018年8月には、取締役会の構成や取締役などの指名・報酬の在り方などに関する客観性、妥当性および透明性を高めるため、取締役会の諮問機関として指名・報酬委員会を設置しました。5名以上の委員で構成し、委員の半数以上は当社が定める独立性基準を満たした社外役員と定めているほか、委員長は社外取締役たる委員の中から選定することになっています。

また、当社グループが経営の健全性、公正性および透明性を高め、より良く社会とお客様に貢献できるように助言・提言を得ることを目的に、社外の有識者により構成する経営アドバイザーボードを代表取締役 社長執行役員の諮問機関として設置しています。

(3) 本基本方針に照らして不適切な者によって当社の財務および事業の方針の決定が支配されることを防止するための取り組み

当社は、2008年2月に導入した「当社株式の大量買付行為への対応方針（買収防衛策）」について、これを継続しないことを2022年12月開催の取締役会で決議し、その更新期限である2023年2月開催の第110回定時株主総会終結の時をもって廃止しました。

しかしながら、当社の企業価値および株主共同の利益を毀損するおそれのある大量買付行為に対して十分な備えを行うことは、株主の皆様から負託を受けた経営者としての重大な責務であると認識しています。

突然に大量買付行為がなされた際には、買付者が提示する当社株式の取得対価の妥当性について短期間の内に判断を求められる株主の皆様にとって、買付者および当社取締役会の双方から適切かつ十分な情報が提供されることが不可欠であると考えます。さらに、当社株式の継続保有を検討する上でも、係る買付行為が当社に与える影響や、買付者が考える当社の経営に参画したときの経営方針、事業計画の内容、買付者の過去の投資行動、当該買付行為に対する当社取締役会の意見等の情報は、重要な判断材料になると考えます。

従って、当社は今後も、当社の企業価値および株主共同の利益を毀損するおそれのある大量買付行為が行われる場合には、当該行為を行う者に対し、株主の皆様がその当否を適切に判断するために必要かつ十分な時間と情報の提供を求めるとともに、独立性を有する社外役員の意見を最大限尊重した上で、金融商品取引法、会社法その他関連法令の許容する範囲内において、その時点で採用可能かつ適切と考えられる施策（いわゆる買収防衛策を含む）を講じる所存です。

(4) 上記（２）および（３）の取り組みが本基本方針に沿うものであること、当社株主の共同の利益を損なうものではないこと、および当社役員の地位の維持を目的とするものではないこと、ならびにその理由

上記（２）記載の取り組みは、当社の企業価値および株主共同の利益を維持・増大させることを目的として取り組むものであり、まさに本基本方針の実現に資するものであります。

また、上記（３）記載の取り組みは、当社株式の大量買付行為が行われる場合に、当該買付けに応じるべきか否かを株主の皆様が判断するために必要な情報や時間を確保すること、また株主の皆様のために買付者との交渉等の措置を講じることにより、当社の企業価値および株主共同の利益を維持させるためのものであり、本基本方針に沿うものであります。

従って、当社取締役会は、これらの取り組みが当社株主の共同の利益を損なうものではなく、また当社役員の地位の維持を目的とするものでもないと判断しています。

なお、当社の企業価値および株主共同の利益を毀損するおそれのある大量買付行為に対して買収防衛策を含む必要な施策を講じる場合には、独立性を有する社外役員の意見を最大限尊重した上で判断することから、当該判断の公平性・中立性が担保されるものと考えています。

連結株主資本等変動計算書（2023年12月1日から2024年11月30日まで）（単位：百万円）

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	24,104	28,638	209,740	△5,842	256,639
連結会計年度中の変動額					
剰余金の配当			△6,950		△6,950
親会社株主に帰属する当期純利益			21,419		21,419
自己株式の取得				△4	△4
連結子会社株式の取得による持分の増減		△230			△230
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		3			3
株主資本以外の項目の連結会計年度中の変動額(純額)					
連結会計年度中の変動額合計	－	△226	14,469	△4	14,238
当期末残高	24,104	28,412	224,209	△5,847	270,878

	その他の包括利益累計額					非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	繰上損	延滞益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額		
当期首残高	11,939	△2	7,037	6,269	25,244	29,419	311,303
連結会計年度中の変動額							
剰余金の配当							△6,950
親会社株主に帰属する当期純利益							21,419
自己株式の取得							△4
連結子会社株式の取得による持分の増減							△230
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動							3
株主資本以外の項目の連結会計年度中の変動額(純額)	1,561	△7	△582	5,196	6,168	△72	6,095
連結会計年度中の変動額合計	1,561	△7	△582	5,196	6,168	△72	20,334
当期末残高	13,501	△9	6,454	11,466	31,413	29,346	331,638

(注) 記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示しています。

連結注記表

I. 連結計算書類作成のための基本となる重要な事項に関する注記

1. 連結の範囲に関する事項

連結子会社は45社です。主要な連結子会社は、キューピータマゴ株式会社、デリア食品株式会社、キューピー醸造株式会社、株式会社サラダクラブ、アヲハタ株式会社、杭州丘比食品有限公司、北京丘比食品有限公司およびQ&B FOODS,INC.です。

非連結子会社は9社であり、主要な非連結子会社は、株式会社ホットドッグです。これらの非連結子会社の総資産、売上高、当期純損益および利益剰余金等のうち持分に見合う額の合計額は、いずれも連結計算書類に及ぼす影響が軽微であるため連結の範囲から除外しています。

2. 持分法の適用に関する事項

持分法適用の関連会社は17社です。主要な持分法適用の関連会社は、株式会社キューソー流通システムです。

持分法を適用していない非連結子会社（株式会社ホットドッグ他の9社）および関連会社（エッグトラストジャパン株式会社他の10社）については、これらの会社の当期純損益および利益剰余金等のうち持分に見合う額の合計額は、いずれも連結計算書類に及ぼす影響が軽微であるため持分法の適用範囲から除外しています。

3. 連結子会社の事業年度等に関する事項

連結子会社のうち、在外子会社9社の決算日は9月30日、6社の決算日は12月31日です。

連結計算書類の作成にあたっては、決算日が12月31日の在外子会社6社については、9月30日現在で実施した仮決算に基づく計算書類を使用しており、その他の在外子会社9社については決算日現在の計算書類を使用しています。ただし、連結決算日との間に発生した重要な取引については、連結上必要な調整を行っています。

4. 会計方針に関する事項

(1) 重要な資産の評価基準及び評価方法

(イ) 有価証券

①満期保有目的の債券は、償却原価法（定額法）によるものです。

②持分法非適用の子会社株式および関連会社株式は、移動平均法による原価法によるものです。

③その他有価証券のうち市場価格のない株式等以外のものは、時価法（評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定）により、市場価格のない株式等は移動平均法による原価法によるものです。

- (ロ) デリバティブ
時価法によるものです。
なお、ヘッジ会計の要件を満たす取引については、ヘッジ会計を採用していません。
 - (ハ) 棚卸資産
商品及び製品、仕掛品、原材料及び貯蔵品は、主として移動平均法による原価法（収益性の低下に基づく簿価切下げの方法）によるものです。
- (2) 重要な減価償却資産の減価償却の方法
- (イ) 有形固定資産（リース資産を除く）
定額法によるものです。
なお、主な耐用年数は以下のとおりです。

建物及び構築物	2～50年
機械装置及び運搬具	2～10年
 - (ロ) 無形固定資産（リース資産を除く）
定額法によるものです。
なお、主な耐用年数は以下のとおりです。

ソフトウェア	5～10年
--------	-------
 - (ハ) リース資産
所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産については、リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法を採用しています。
なお、IFRSを適用している在外連結子会社についてはIFRS第16号「リース」、米国会計基準を適用している在外連結子会社については米国会計基準ASU第2016-02号「リース」を適用しています。これにより、借手は原則としてすべてのリースを貸借対照表に資産および負債として計上し、資産に計上された使用権資産の減価償却方法については定額法を採用しています。
- (3) 重要な引当金の計上基準
- (イ) 貸倒引当金
債権の貸倒損失に備えるため、一般債権については過年度実績率を基礎とした将来の貸倒予測率により、貸倒懸念債権等特定の債権については個別に回収可能性を勘案し、回収不能見込額を計上しています。
 - (ロ) 賞与引当金
従業員に支給する賞与の支出に備えるため、支給見込額の当連結会計年度負担額を計上しています。
 - (ハ) 役員賞与引当金
役員に支給する賞与の支出に備えるため、当連結会計年度末における支給見込額を計上しています。

(4) 収益及び費用の計上基準

当社グループは、市販用、業務用、海外、フルーツ ソリューションおよびファインケミカルを主要な事業としています。

(イ) 市販用

市販用市場において、マヨネーズ・ドレッシング類、パスタソース、サラダ、惣菜、パッケージサラダ、育児食、介護食などの商品または製品の販売を行っています。主な履行義務は、顧客に商品または製品を引き渡す義務であり、商品または製品の納品時に支配が顧客に移転すると判断していますが、当該商品または製品の支配が顧客に移転される時までの期間が通常の間である場合には、出荷時点で収益を認識しています。また、収益は顧客との契約において約束された対価から、返品、値引きおよび割戻し等を控除した金額で測定し、重大な金利要素は含んでいません。

(ロ) 業務用

業務用市場において、マヨネーズ・ドレッシング類、食酢、液卵、凍結卵、乾燥卵、卵加工食品などの商品または製品の販売を行っています。主な履行義務は、顧客に商品または製品を引き渡す義務であり、商品または製品の納品時に支配が顧客に移転すると判断していますが、当該商品または製品の支配が顧客に移転される時までの期間が通常の間である場合には、出荷時点で収益を認識しています。また、収益は顧客との契約において約束された対価から、返品、値引きおよび割戻し等を控除した金額で測定し、重大な金利要素は含んでいません。

(ハ) 海外

中国、東南アジア、北米などの海外市場において、マヨネーズ・ドレッシング類などの商品または製品の販売を行っています。主な履行義務は、顧客に商品または製品を引き渡す義務であり、当該商品または製品を引き渡した時点で収益を認識しますが、輸出版売においてはインコタームズ等に定められた貿易条件に基づきリスク負担が顧客に移転する時点で収益を認識しています。また、収益は顧客との契約において約束された対価から、返品、値引きおよび割戻し等を控除した金額で測定し、重大な金利要素は含んでいません。

(ニ) フルーツ ソリューション

家庭用のジャム類や冷凍のフルーツ加工品、産業用のフルーツ加工品などの商品または製品の販売を行っています。主な履行義務は、顧客に商品または製品を引き渡す義務であり、商品または製品の納品時に支配が顧客に移転すると判断していますが、当該商品または製品の支配が顧客に移転される時までの期間が通常の間である場合には、出荷時点で収益を認識しています。また、収益は顧客との契約において約束された対価から、返品、値引きおよび割戻し等を控除した金額で測定し、重大な金利要素は含んでいません。

(ホ) ファインケミカル

医薬品、化粧品、食品などの原料としてヒアルロン酸や卵黄レシチンなどの商品または製品の販売を行っています。主な履行義務は、顧客に商品または製品を引き渡す義務であり、商品または製品の納品時に支配が顧客に移転すると判断していますが、当該商品または製品の支配が顧客に移転される時までの期間が通常の間である場合には、出荷時点で収益を認識しています。また、収益は顧客との契約において約束された対価から、返品、値引きおよび割戻し等を控除した金額で測定し、重大な金利要素は含んでいません。

(5) 退職給付に係る会計処理の方法

(イ) 退職給付見込額の期間帰属方法

退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当連結会計年度末までの期間に帰属させる方法については、給付算定式基準によるものです。

(ロ) 数理計算上の差異および過去勤務費用の費用処理方法

過去勤務費用については、その発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（主として12年）による定額法により費用処理しています。

数理計算上の差異については、各連結会計年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（主として12年）による定額法により按分した額を、それぞれ発生翌連結会計年度から費用処理しています。

なお、年金資産の額が企業年金制度に係る退職給付債務の額を超えている場合には、連結貸借対照表の退職給付に係る資産に計上しています。

(6) 重要なヘッジ会計の方法

(イ) ヘッジ会計の方法は、繰延ヘッジ処理を採用しています。

また、振当処理の要件を満たす取引については振当処理を採用しています。

(ロ) ヘッジ手段は、為替予約取引です。

(ハ) ヘッジ対象は、外貨建仕入取引です。

(ニ) ヘッジ方針は、為替相場の変動によるリスクを回避する目的で為替予約取引を行っています。

なお、投機的な取引は行わない方針です。

(ホ) ヘッジ有効性評価の方法

管理手続は社内の管理規定に基づいて行い、ヘッジ対象の時価変動額とヘッジ手段の時価変動額を対比分析し、その有効性を評価し厳格に管理しています。

(7) のれんの償却に関する事項

のれんは、その効果が発現すると見積られる期間で均等償却しています。ただし、金額が僅少な場合は、発生年度にその全額を償却しています。

II. 表示方法の変更に関する注記

(連結損益計算書)

1. 前連結会計年度において、「営業外収益」の「その他」に含めて表示していた「保険返戻金」は、有価証券報告書と一体的開示を図る観点から、当連結会計年度より、区分掲記しています。なお、前連結会計年度の「保険返戻金」は、434百万円です。

2. 前連結会計年度において、「営業外費用」の「その他」に含めて表示していた「貸倒引当金繰入額」は、金額的重要性が増したため、当連結会計年度より、区分掲記しています。なお、前連結会計年度の「貸倒引当金繰入額」は、203百万円です。

3. 前連結会計年度において、「特別利益」の「その他」に含めて表示していた「投資有価証券売却益」は、有価証券報告書と一体的開示を図る観点から、当連結会計年度より、区分掲記しています。なお、前連結会計年度の「投資有価証券売却益」は、758百万円です。

4. 前連結会計年度において、「特別損失」の「その他」に含めて表示していた「投資有価証券評価損」は、金額的重要性が増したため、当連結会計年度より、区分掲記しています。なお、前連結会計年度の「投資有価証券評価損」は、4百万円です。

III. 会計上の見積りに関する注記

(キューピータマゴ株式会社の固定資産の評価)

キューピータマゴ株式会社の一部の資産グループに係る固定資産は、土地の市場価格の著しい下落による影響を受けて、期末において減損の兆候が識別されました。しかし、減損損失の認識の判定において、当該資産グループの割引前将来キャッシュ・フローが固定資産の帳簿価額を上回ったため、減損損失を認識していません。

1. 当連結会計年度の連結計算書類に計上した金額

	当連結会計年度
対象となる資産グループに係る 固定資産の帳簿価額	4,248百万円

2. 識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する情報

(1) 将来キャッシュ・フローの見積りの算定方法および主要な仮定

減損損失の認識の判定において、鶏卵需給バランスの安定を前提に、売上数量、単位当たりの粗利益を主要な仮定として作成された事業計画に基づき、将来キャッシュ・フローを算定しています。

(2) 翌連結会計年度の連結計算書類に与える影響

鳥インフルエンザ感染拡大の影響により、業績が悪化して、将来キャッシュ・フローの見積り額と実績に乖離が生じた場合には、減損損失を計上する可能性があります。

IV. 追加情報に関する注記

(固定資産の譲渡)

当社は、2024年9月30日開催の取締役会において、下記のとおり保有する固定資産を譲渡することを決議し、2024年9月30日に不動産売買契約を締結しました。

1. 固定資産譲渡の理由

経営資源の有効活用および財務体質の強化を図るため、以下の固定資産を譲渡します。

2. 譲渡資産の内容

資産の名称および所在地	譲渡益	現況
内容：土地 41,407.24㎡ 所在地：愛知県豊田市日南町二丁目	約120億円（予定）	旧工場跡地

※譲渡価額および帳簿価額については、譲渡先との取り決めにより開示を控えます。

3. 譲渡先の概要

名称	株式会社日本エスコン
所在地	東京都港区虎ノ門二丁目10番4号
代表者役職・氏名	代表取締役社長 伊藤 貴俊
当社との関係	当社と譲渡先の間には、資本関係、人的関係および取引関係はなく、当社の関連当事者にも該当しません。

4. 譲渡の日程

取締役会決議日	2024年9月30日
契約締結日	2024年9月30日
物件引渡日	2025年1月23日（予定）

5. 今後の見通し

上記固定資産の譲渡に伴い、2025年11月期第1四半期決算において、固定資産売却益として特別利益に計上する見込みです。

V. 連結貸借対照表に関する注記

1. 受取手形及び売掛金のうち、顧客との契約から生じた債権の残高

受取手形	28百万円
売掛金	71,754百万円

2. 偶発債務

保証債務	119百万円
------	--------

3. 流動負債のその他のうち、契約負債の残高

契約負債	692百万円
------	--------

VI. 連結株主資本等変動計算書に関する注記

1. 発行済株式の種類及び総数並びに自己株式の種類及び株式数に関する事項

	発行済株式の種類	自己株式の種類
	普通株式	普通株式
当連結会計年度期首株式数	141,500,000株	2,496,958株
当連結会計年度増加株式数	—	1,363株
当連結会計年度減少株式数	—	—
当連結会計年度末株式数	141,500,000株	2,498,321株

(注) 普通株式の自己株式の株式数の増加は、単元未満株式の取得によるものです。

2. 剰余金の配当に関する事項

(1) 配当金支払額

(イ) 2024年1月19日開催の取締役会において次のとおり決議しています。

・普通株式の配当に関する事項

①配当金の総額	3,753百万円
②1株当たり配当額	27円00銭
③基準日	2023年11月30日
④効力発生日	2024年2月8日

(ロ) 2024年6月28日開催の取締役会において次のとおり決議しています。

・普通株式の配当に関する事項

①配当金の総額	3,197百万円
②1株当たり配当額	23円00銭
③基準日	2024年5月31日
④効力発生日	2024年8月5日

- (2) 基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

2025年1月20日開催の取締役会において次のとおり決議しています。

・普通株式の配当に関する事項

①配当金の総額	4,309百万円
②配当の原資	利益剰余金
③1株当たり配当額	31円00銭
④基準日	2024年11月30日
⑤効力発生日	2025年2月7日

Ⅶ. 金融商品に関する注記

1. 金融商品の状況に関する事項

(1) 金融商品に対する取組方針

当社グループは、設備投資計画に照らして、必要な資金を銀行借入および社債発行により調達しています。一時的な余資は安全性の高い金融資産で運用し、また短期的な運転資金を銀行借入により調達しています。デリバティブ取引は、後述するリスクのヘッジを目的としており、投機目的では行わない方針です。

(2) 金融商品の内容及びそのリスク

営業債権である受取手形及び売掛金は、顧客の信用リスクにさらされています。有価証券及び投資有価証券は、主に業務等に関連する取引先企業の株式であり、市場価格の変動リスクにさらされています。

営業債務である支払手形及び買掛金は、ほとんどが1年以内の支払期日です。また、その一部には、原料等の輸入に伴う外貨建のものがあり、為替の変動リスクにさらされていますが、必要に応じ為替予約取引を利用してヘッジしています。短期借入金は、主に営業取引に係る資金調達であり、長期借入金、社債およびファイナンス・リース取引に係るリース債務は、主に設備投資に必要な資金調達を目的としたものです。

デリバティブ取引は、外貨建債務等に係る為替変動リスクに対するヘッジを目的とした為替予約取引です。なお、ヘッジ会計に関するヘッジ手段とヘッジ対象、ヘッジ方針、ヘッジの有効性の評価方法等については、前述の「I. 連結計算書類作成のための基本となる重要な事項に関する注記 4. 会計方針に関する事項 (6) 重要なヘッジ会計の方法」をご参照ください。

(3) 金融商品に係るリスク管理体制

①信用リスクの管理

当社は、営業債権について、営業管理部門および経理財務部門が主要な取引先の状況を定期的にモニタリングし、取引相手ごとに期日および残高を管理するとともに、財務状況の悪化等による回収懸念の早期把握や軽減を図っています。連結子会社についても、同様の管理を行っています。

デリバティブ取引については、取引相手先を高格付を有する金融機関に限定しているため信用リスクはほとんどないと認識しています。

②市場リスクの管理

当社グループは、外貨建債務等に係る為替変動リスクに対するヘッジを目的とした為替予約取引を利用しています。当社の当該デリバティブ取引に係るリスク管理は、社内規定により生産本部と財務部が行っており、その取引結果はすべて財務部長に報告されています。連結子会社については主として管理部門が行い、その取引結果についても各子会社の担当取締役へ報告されています。

有価証券及び投資有価証券については、定期的に時価や発行体(取引先企業)の財務状況等を把握し、また、満期保有目的の債券以外のものについては、市況や取引先企業との関係を勘案して保有状況を継続的に見直しています。

③資金調達に係る流動性リスクの管理

当社グループは、適時に資金繰計画を作成・更新するとともに、複数の金融機関との当座貸越契約や、キャッシュ・マネジメント・システムによる手元流動性を一定水準に維持することなどにより流動性リスクを管理しています。

(4) 金融商品の時価等に関する事項についての補足説明

金融商品の時価の算定においては変動要因を織り込んでいるため、異なる前提条件等を採用することにより、当該価額が変動することもあります。

2. 金融商品の時価等に関する事項

当連結会計年度末における連結貸借対照表計上額、時価およびこれらの差額については、次のとおりです。なお、市場価格のない株式等は、次表には含まれていません（（注1）参照）。

	連結貸借対照表計上額 (百万円)	時価 (百万円)	差額 (百万円)
(1)有価証券及び投資有価証券	43,978	58,949	14,971
資産計	43,978	58,949	14,971
(2)社債	10,000	9,841	△158
(3)長期借入金(*2)	5,784	5,706	△78
(4)リース債務	4,650	4,873	222
負債計	20,435	20,421	△14
デリバティブ取引(*3)			
ヘッジ会計が適用されていないもの	—	—	—
ヘッジ会計が適用されているもの	△6	△6	—
デリバティブ取引計	△6	△6	—

(*1)現金及び預金、受取手形及び売掛金、支払手形及び買掛金、短期借入金（ただし、1年内返済予定の長期借入金を除く）、未払金および未払法人税等については、現金であること、および短期間で決済されるため時価が帳簿価額に近似するものであることから、注記を省略しています。

(*2)1年内返済予定の長期借入金を含んでいます。

(*3)デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務は純額で表示しています。

(注1) 市場価格のない株式等

市場価格のない株式等は、「(1)有価証券及び投資有価証券」には含めていません。当該金融商品の連結貸借対照表計上額は以下のとおりです。

区分	連結貸借対照表計上額 (百万円)
非上場株式	17,200

3. 金融商品の時価のレベルごとの内訳等に関する事項

金融商品の時価を、時価の算定に係るインプットの観察可能性および重要性に応じて、以下の3つのレベルに分類しています。

レベル1の時価：観察可能な時価の算定に係るインプットのうち、活発な市場において形成される当該時価の算定の対象となる資産または負債に関する相場価格により算定した時価

レベル2の時価：観察可能な時価の算定に係るインプットのうち、レベル1のインプット以外の時価の算定に係るインプットを用いて算定した時価

レベル3の時価：観察できない時価の算定に係るインプットを使用して算定した時価

時価の算定に重要な影響を与えるインプットを複数使用している場合には、それらのインプットがそれぞれ属するレベルのうち、時価の算定における優先順位が最も低いレベルに時価を分類しています。

(1) 時価で連結貸借対照表に計上している金融商品

区分	時価 (百万円)			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
有価証券及び投資有価証券				
その他有価証券				
株式	25,663	—	—	25,663
その他	—	10,000	—	10,000
資産計	25,663	10,000	—	35,663
デリバティブ取引				
通貨関連	—	△6	—	△6
デリバティブ取引計	—	△6	—	△6

(2) 時価で連結貸借対照表に計上している金融商品以外の金融商品

区分	時価 (百万円)			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
有価証券及び投資有価証券 関連会社株式	23,286	—	—	23,286
資産計	23,286	—	—	23,286
社債	—	9,841	—	9,841
長期借入金	—	5,706	—	5,706
リース債務	—	4,873	—	4,873
負債計	—	20,421	—	20,421

(注) 時価の算定に用いた評価技法および時価の算定に係るインプットの説明

有価証券及び投資有価証券

上場株式は相場価格を用いて評価しています。上場株式は活発な市場で取引されているため、その時価をレベル1の時価に分類しています。一方で、合同運用指定金銭信託は取引金融機関から提示された価格により算定しており、レベル2の時価に分類しています。

デリバティブ取引

為替予約の時価は取引金融機関より提示された時価を用いており、その時価は為替レート等の観察可能なインプットを用いて算出されていることから、レベル2の時価に分類しています。

社債

当社の発行する社債の時価は、元利金の合計額を新規に同様の発行を行った場合に想定される利率で割り引いた現在価値により算定しており、レベル2の時価に分類しています。

長期借入金

長期借入金の時価は、元利金の合計額を新規に同様の借入を行った場合に想定される利率で割り引いた現在価値により算定しており、レベル2の時価に分類しています。

リース債務

リース債務の時価は、一定の期間ごとに区分した元利金の合計額を、新規に同様のリース取引を行った場合に想定される利率で割り引いた現在価値により算定しており、レベル2の時価に分類しています。

VIII. 賃貸等不動産に関する注記

賃貸等不動産の総額に重要性が乏しいため、注記を省略しています。

IX. 収益認識に関する注記

1. 顧客との契約から生じる収益を分解した情報

(単位：百万円)

	市販用	業務用	海外	フルーツ ソリューション	ファイン ケミカル	共通	連結 計算書類 計上額
売上高							
顧客との契約から 生じる収益	186,747	170,086	92,199	17,001	11,382	6,568	483,985
その他の収益	—	—	—	—	—	—	—
外部顧客への 売上高	186,747	170,086	92,199	17,001	11,382	6,568	483,985

2. 顧客との契約から生じる収益を理解するための基礎となる情報

顧客との契約から生じる収益を理解するための基礎となる情報は、「I. 連結計算書類作成のための基本となる重要な事項に関する注記 4. 会計方針に関する事項 (4)収益及び費用の計上基準」に記載のとおりです。

3. 当連結会計年度及び翌連結会計年度以降の収益の金額を理解するための情報

(1) 顧客との契約から生じた債権および契約負債の残高

顧客との契約から生じた債権の期末残高は、「V. 連結貸借対照表に関する注記 1. 受取手形及び売掛金のうち、顧客との契約から生じた債権の残高」に記載のとおりです。また、顧客との契約から生じた契約負債の期末残高は、「V. 連結貸借対照表に関する注記 3. 流動負債のその他のうち、契約負債の残高」に記載のとおりです。

(2) 残存履行義務に配分した取引価格

当社グループにおいては、予想契約期間が1年を超える重要な取引がないため、実務上の便法を適用し、残存履行義務に関する情報の記載を省略しています。また、顧客との契約から生じる対価の中に、取引価格に含まれていない重要な金額はありません。

X. 1株当たり情報に関する注記

1株当たり純資産額

2,174.74円

1株当たり当期純利益

154.10円

XI. 重要な後発事象に関する注記
該当事項はありません。

(注) 記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示しています。

株主資本等変動計算書 (2023年12月1日から2024年11月30日まで)

(単位：百万円)

	株主資本								
	資本金	資本剰余金		利益準備金	利益剰余金				利益剰余金合計
		資本準備金	資本剰余金合計		その他利益剰余金				
				買換資産圧縮積立金	オープンイノベーション促進税制積立金	別途積立金	繰越利益金		
当期首残高	24,104	29,418	29,418	3,115	2,273	249	67,200	31,822	104,661
事業年度中の変動額									
その他利益剰余金の取崩					△44			44	－
剰余金の配当								△6,950	△6,950
当期純利益								13,380	13,380
自己株式の取得									
株主資本以外の項目の事業年度中の変動額(純額)									
事業年度中の変動額合計	－	－	－	－	△44	－	－	6,475	6,430
当期末残高	24,104	29,418	29,418	3,115	2,228	249	67,200	38,297	111,091

	株主資本		評価・換算差額等		純資産合計
	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	評価・換算差額等合計	
当期首残高	△5,884	152,299	11,266	11,266	163,565
事業年度中の変動額					
その他利益剰余金の取崩			－		－
剰余金の配当		△6,950			△6,950
当期純利益		13,380			13,380
自己株式の取得	△4	△4			△4
株主資本以外の項目の事業年度中の変動額(純額)			1,453	1,453	1,453
事業年度中の変動額合計	△4	6,425	1,453	1,453	7,879
当期末残高	△5,888	158,725	12,719	12,719	171,445

(注) 記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示しています。

個別注記表

I. 重要な会計方針に係る事項に関する注記

1. 有価証券の評価基準及び評価方法

- (1) 満期保有目的の債券
償却原価法（定額法）によるものです。
- (2) 子会社株式及び関連会社株式
移動平均法による原価法によるものです。
- (3) その他有価証券
市場価格のない株式等以外のもの
時価法（評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定）によるものです。
市場価格のない株式等
移動平均法による原価法によるものです。

2. デリバティブの評価基準及び評価方法

時価法によるものです。

3. 棚卸資産

- (1) 評価基準
商品及び製品、仕掛品、原材料及び貯蔵品は、原価法（収益性の低下に基づく簿価切下げの方法）によるものです。
- (2) 評価方法
商品及び製品、仕掛品、原材料及び貯蔵品は、移動平均法によるものです。

4. 固定資産の減価償却の方法

- (1) 有形固定資産（リース資産を除く）
定額法によるものです。
なお、主な耐用年数は以下のとおりです。
建物 2～50年
機械及び装置 2～10年
- (2) 無形固定資産（リース資産を除く）
定額法によるものです。
なお、主な耐用年数は以下のとおりです。
ソフトウェア 5～10年

(3) リース資産

所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産については、リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法を採用しています。

(4) 長期前払費用

定額法によるものです。

5. 引当金の計上基準

(1) 貸倒引当金

債権の貸倒損失に備えるため、一般債権については過年度実績率を基礎とした将来の貸倒予測率により、貸倒懸念債権等特定の債権については個別に回収可能性を勘案

し、回収不能見込額を計上しています。

(2) 賞与引当金

従業員に支給する賞与の支出に備えるため、支給見込額の当事業年度負担額を計上しています。

(3) 役員賞与引当金

役員に支給する賞与の支出に備えるため、当事業年度末における支給見込額を計上しています。

(4) 退職給付引当金

従業員の退職給付に備えるため、当事業年度末における退職給付債務および年金資産の見込額に基づき計上しています。

①退職給付見込額の期間帰属方法

退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当事業年度末までの期間に帰属させる方法については、給付算定式基準によるものです。

②数理計算上の差異および過去勤務費用の費用処理方法

過去勤務費用については、その発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（12年）による定額法により費用処理しています。

数理計算上の差異については、各事業年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（12年）による定額法により按分した額を、それぞれ発生の翌事業年度から費用処理しています。

なお、年金資産の額が企業年金制度に係る退職給付債務に当該企業年金制度に係る未認識数理計算上の差異等を加減した額を超えている場合には、貸借対照表の前払年金費用に計上しています。

6. 収益及び費用の計上基準

当社は、市販用、業務用、海外およびファインケミカルを主要な事業としています。

(1) 市販用

市販用市場において、マヨネーズ・ドレッシング類、パスタソース、サラダ、惣菜、パッケージサラダ、育児食、介護食などの商品または製品の販売を行っています。主な履行義務は、顧客に商品または製品を引き渡す義務であり、商品または製品の納品時に支配が顧客に移転すると判断していますが、当該商品または製品の支配が顧客に移転される時までの期間が通常の間である場合には、出荷時点で収益を認識しています。また、収益は顧客との契約において約束された対価から、返品、値引きおよび割戻し等を控除した金額で測定し、重大な金利要素は含んでいません。

(2) 業務用

業務用市場において、マヨネーズ・ドレッシング類、食酢、液卵、凍結卵、乾燥卵、卵加工食品などの商品または製品の販売を行っています。主な履行義務は、顧客に商品または製品を引き渡す義務であり、商品または製品の納品時に支配が顧客に移転すると判断していますが、当該商品または製品の支配が顧客に移転される時までの期間が通常の間である場合には、出荷時点で収益を認識しています。また、収益は顧客との契約において約束された対価から、返品、値引きおよび割戻し等を控除した金額で測定し、重大な金利要素は含んでいません。

(3) 海外

中国、東南アジア、北米などの海外市場において、マヨネーズ・ドレッシング類などの商品または製品の輸出版売を行っています。輸出版売においては、インコタームズ等に定められた貿易条件に基づきリスク負担が顧客に移転する時点で収益を認識しています。また、収益は顧客との契約において約束された対価から、返品、値引きおよび割引等を控除した金額で測定し、重大な金利要素は含んでいません。

(4) ファインケミカル

医薬品、化粧品、食品などの原料としてヒアルロン酸や卵黄レシチンなどの商品または製品の販売を行っています。主な履行義務は、顧客に商品または製品を引き渡す義務であり、商品または製品の納品時に支配が顧客に移転すると判断していますが、当該商品または製品の支配が顧客に移転される時までの期間が通常の期間である場合には、出荷時点で収益を認識しています。また、収益は顧客との契約において約束された対価から、返品、値引きおよび割引等を控除した金額で測定し、重大な金利要素は含んでいません。

7. その他計算書類作成のための基本となる重要な事項

(退職給付に係る会計処理)

退職給付に係る未認識数理計算上の差異および未認識過去勤務費用の未処理額の会計処理の方法は、連結計算書類におけるこれらの会計処理の方法と異なっています。

II. 表示方法の変更に関する注記

(損益計算書)

前事業年度において、「特別損失」の「その他」に含めて表示していた「投資有価証券評価損」は、金額的重要性が増したため、当事業年度より、区分掲記しています。

なお、前事業年度の「投資有価証券評価損」は、3百万円です。

III. 追加情報に関する注記

(固定資産の譲渡)

当社は、2024年9月30日開催の取締役会において、保有する固定資産を譲渡することを決議し、2024年9月30日に不動産売買契約を締結しました。詳細については、連結注記表「IV. 追加情報に関する注記」に記載のとおりです。

IV. 貸借対照表に関する注記

1. 有形固定資産の減価償却累計額		120,176百万円
2. 偶発債務		
保証債務		1,988百万円
3. 関係会社に対する金銭債権	流動資産	12,501百万円
	固定資産	259百万円
4. 関係会社に対する金銭債務	流動負債	53,670百万円
	固定負債	1,145百万円
5. 取締役及び監査役に対する金銭債務	固定負債	80百万円

V. 損益計算書に関する注記

1. 関係会社に対する営業収益	15,882百万円
2. 関係会社に対する営業費用	90,458百万円
3. 関係会社との営業取引以外の取引高	9,545百万円

VI. 株主資本等変動計算書に関する注記

自己株式の種類及び株式数に関する事項

	自己株式の種類
	普通株式
当事業年度期首株式数	2,496,958株
当事業年度増加株式数	1,363株
当事業年度減少株式数	—
当事業年度末株式数	2,498,321株

(注) 当事業年度増加株式数は、単元未満株式の取得によるものです。

VII. 税効果会計に関する注記

繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

繰延税金資産

関係会社株式評価損	2,039百万円
退職給付信託設定額	1,084百万円
退職給付信託益	883百万円
減価償却費	626百万円
返金負債（販売促進費）	529百万円
投資有価証券評価損	390百万円
未払事業税	190百万円
その他	818百万円

繰延税金資産小計 6,563百万円

評価性引当額 △2,922百万円

繰延税金資産合計 3,640百万円

繰延税金負債

前払年金費用	△5,317百万円
買換資産圧縮積立金	△983百万円
オープンイノベーション促進税制	△76百万円
その他有価証券評価差額金	△5,419百万円

繰延税金負債合計 △11,796百万円

繰延税金資産（負債）の純額 △8,155百万円

VIII. 関連当事者との取引に関する注記

1. 役員及び個人主要株主等

(単位：百万円)

種類	会社等の名称	住所	資本金又は出資金	事業の内容又は職業	議決権等の所有(被所有)割合	関係内容		取引の内容	取引金額	科目	期末残高
						役員の兼任等	事業上の関係				
役員及びその近親者が議決権の過半数を所有している会社等(当該会社等の子会社を含む)	株式会社 中島董商店 (注2)	東京都 渋谷区	50	各種加工 食品の販売	直接 5.0% (直接 8.1%) 間接 8.0%)	役員 2人	商品の仕 入、製商 品の販売	商品の 仕入	352	売掛金	7
								製商品の 販売	37	流動資 産(そ の他)	26
								販促物の 購入	35	未払金	62
								消耗品の 購入	15		
								不動産の 賃貸	13		
								配当金の 受取	5		
								商標権の 購入 (注6)	3,800		
役員及びその近親者が議決権の過半数を所有している会社等(当該会社等の子会社を含む)	株式会社 董花 (注3)	東京都 渋谷区	100	不動産賃 貸業・リ ース業	(直接 8.0%)	役員 1人	事務所の 賃借およ びリース 資産の購 入	不動産の 賃借	1,016	差入保 証金	920
								リース資 産の購入	17	流動資 産(そ の他)	70
										未払金	6
										流動負 債(そ の他)	13
										固定負 債(そ の他)	21

(単位：百万円)

種類	会社等の名称	住所	資本金又は出資金	事業の内容又は職業	議決権等の所有(被所有)割合	関係内容		取引の内容	取引金額	科目	期末残高
						役員の兼任等	事業上の関係				
役員及びその近親者が議決権の過半数を所有している会社等(当該会社等の子会社を含む)	株式会社 nakato (注3)	東京都港区	10	酒類・食品卸売業	なし	なし	商品の仕入、製商品の販売	製商品の販売	42	売掛金	18
								商品の仕入	90	買掛金	95
役員及びその近親者が議決権の過半数を所有している会社等(当該会社等の子会社を含む)	株式会社 トウ・ソリューションズ (注4)	東京都調布市	90	コンピュータシステムの企画、開発、販売、保守および運用支援	直接 20.0%	従業員 2人	計算事務の委託	IT関連費用の支払	3,623	未払金	490
								ソフトウェアの購入	1,554	流動資産(その他)	183
								不動産の賃貸	46	流動負債(その他)	35
								IT関連の賃貸	300	固定負債(その他)	47
								リース資産の購入 配当金の受取	19 36		
役員及びその近親者が代表理事を務める財団法人	公益財団法人 キューピーみらいたまご財団法人 (注5)	東京都渋谷区	-	食育活動団体への支援事業	なし	役員 1人	製商品の寄付	寄付金の支払	16	-	-

- (注1) 取引条件は、原則として市場価格等を勘案して個別に協議の上、一般取引と同様に決定しています。
- (注2) 当社 取締役会長 中島周およびその近親者、ならびにこれらの者が議決権の過半数を所有している会社が、議決権の89.1%を直接保有しています。
- (注3) 当社 取締役会長 中島周およびその近親者が議決権の過半数を所有している会社が、議決権の100.0%を直接保有しています。
- (注4) 当社 取締役会長 中島周およびその近親者が議決権の過半数を所有している会社が、議決権の80.0%を直接保有しています。
- (注5) 当財団は、食育活動や食を通じた居場所づくりに取り組む団体への寄付を通じ、健やかな社会の実現に貢献することを目的としています。財団への寄付金拠出額については、当事者間で協議の上、決定しています。
- (注6) 各種ブランドに係る商標権の購入価額については、独立した第三者算定機関が算定した評価額を参考に決定しています。

2. 子会社等

(単位：百万円)

種類	会社等の名称	住所	資本金又は出資金	事業の内容又は職業	議決権等の所有(被所有)割合	関係内容		取引の内容	取引金額	科目	期末残高
						役員の兼任等	事業上の関係				
子会社	キューピータマゴ株式会社	東京都調布市	350	液卵・凍結卵・卵加工品等の製造および販売	直接100.0%	役員1人 従業員8人	製商品の売上げならびに商品および原料の仕入	商品および原料の仕入	30,172	買掛金	2,045
								資金の借入	5,443	短期借入金	9,903
子会社	株式会社サラダクラブ	東京都調布市	300	生鮮野菜の加工および販売	直接51.0%	役員2人 従業員2人	製商品の売上	資金の借入	5,431	短期借入金	5,874
子会社	株式会社ケイパック	茨城県猿島郡五霞町	30	調味料の製造および販売	直接100.0%	役員1人 従業員5人	製商品の売上げならびに商品の仕入	資金の借入	2,540	短期借入金	2,280
子会社	デリア食品株式会社	東京都調布市	50	サラダ・惣菜等の販売	直接100.0%	役員3人 従業員6人	製商品の売上	資金の借入	5,141	短期借入金	7,938
								受取配当金	1,424		
子会社	株式会社ディスペンパックジャパン	神奈川県南足柄市	140	食品類の製造販売および小分包装加工	直接51.0%	役員1人 従業員4人	製品の売上げならびに商品の仕入	資金の借入	2,854	短期借入金	3,162
子会社	丘比(中国)有限公司	中国北京市	百万元723	中国現地法人の資金管理および経営管理	直接100.0%	従業員6人	資金管理および経営管理の委託	受取配当金	1,872	-	-

(注1) 取引条件は、原則として市場価格等を勘案して個別に協議の上、一般取引と同様に決定しています。

貸付金および借入金の利率については、市場金利を勘案して合理的に決定しています。

(注2) 貸付金および借入金については、主にキャッシュ・マネジメント・システムの資金運用等に伴うものです。

取引金額については、平均貸付残高および平均借入残高を記載しています。

IX. 収益認識に関する注記

顧客との契約から生じる収益を理解するための基礎となる情報は、「I. 重要な会計方針に係る事項に関する注記 6. 収益及び費用の計上基準」に記載のとおりです。

X. 1株当たり情報に関する注記

1株当たり純資産額	1,233.40円
1株当たり当期純利益	96.26円

XI. 重要な後発事象に関する注記

該当事項はありません。

XII. 連結配当規制適用会社に関する注記

当社は連結配当規制適用会社です。

(注) 記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示しています。

また、議決権等の所有（被所有）割合は、表示単位未満の端数を四捨五入して表示しています。