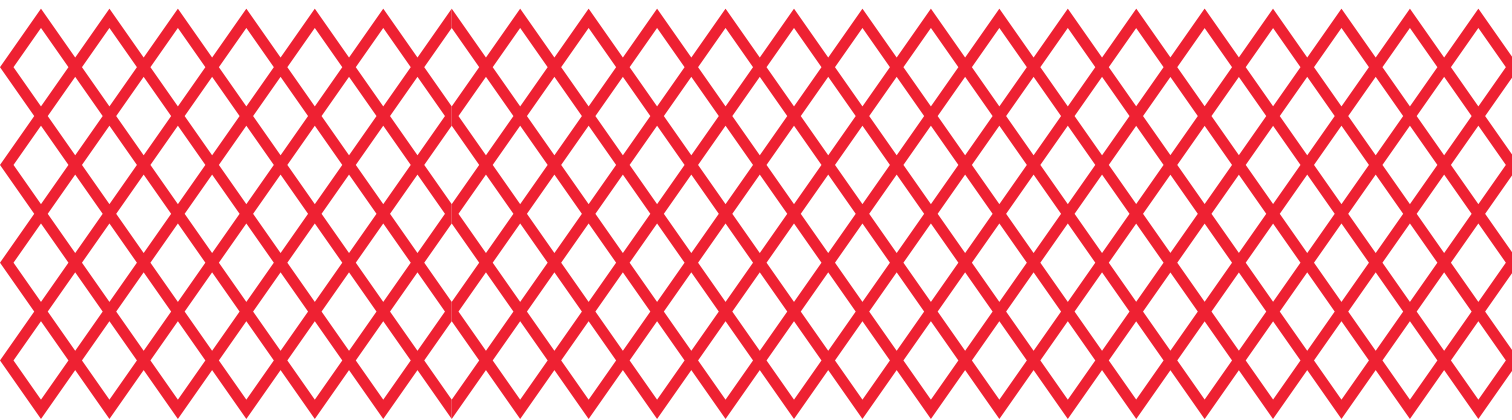


キューピー株式会社

第113回

定時株主総会

議案・事業報告 等



愛は食卓にある。

kewpie 

目次

基本方針	2
株主総会参考書類	4
第1号議案 取締役9名選任の件	
第2号議案 監査役2名選任の件	
事業報告	19
1.グループの現況に関する事項	19
2.会社の株式に関する事項	36
3.会社役員の状況	37
4.会計監査人の状況	42
5.コーポレート・ガバナンスに関する事項	43
連結計算書類	47
計算書類	49
監査報告書	51
お知らせ	57
株主優待品のご案内	
株式に関する手続き	

書面交付請求をされた株主様へ

以下の事項につきましては、法令および当社定款第15条第2項の規定に基づき、当社ウェブサイトおよび東京証券取引所ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）に掲載しておりますので、書面交付請求をされた株主様に交付する本書面には記載していません。

- 業務の適正を確保するための体制およびその運用状況
- 株式会社の支配に関する基本方針
- 連結株主資本等変動計算書
- 連結注記表
- 株主資本等変動計算書
- 個別注記表

当社ウェブサイト <https://www.kewpie.com/ir/event/meeting/>



基本方針

経営の基本方針

当社グループは、人が生きていく上で欠かすことのできない食の分野を受け持つ企業グループです。創業以来受け継いできた社是・社訓を大切にしながら、「おいしさ・やさしさ・ユニークさ」で世界の人々の食と健康に貢献することをめざします。

めざす姿の実現に向けて2030年にどうありたいかをまとめた「2030ビジョン」、どのように成長や発展をめざすのかをまとめた「中期経営計画」に基づき、幅広い事業活動を展開していきます。キューピーグループならではの商品とサービスをお届けするとともに、社会課題の解決にも積極的に取り組みます。

理念・ビジョン・コーポレートメッセージの全体像

コーポレートメッセージ
愛は食卓にある。

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

2030ビジョン

- | サラダのリーディングカンパニー
- | 一人ひとりの食のパートナー
- | 子どもの笑顔のサポーター

中期経営計画

グループ全ての活動

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

グループ規範

当社グループは、社是・社訓を基本としたグループの理念の考え方のもと、私たちの活動を支えていただいているお客様、従業員、お取引先、株主・投資家、地域社会などのステークホルダーの皆様から、最も信頼していただけるように、私たちの姿勢を「グループ規範」として表しています。

グループ規範の心を一人ひとりが理解して誠実に遵守していくことは、企業としての一層の透明性とお客様からの信頼につながるものと考えています。

倫理規範

(より良い企業市民として守っていくべきこと)

法令の遵守

私たちは、国内外の各種法令、社会的な規範、そして社内規程を遵守し、高い倫理観を持って企業活動を行います。

人権の尊重

私たちは、人権を尊重し、人種・国籍・宗教・性別・年齢・心身障がい等による差別やハラスメント行為を決して行いません。

公正・健全な企業活動

私たちは、公正・自由な競争を行うとともに、お取引先や株主・投資家、行政・政治に対して透明で健全な関係を築きます。

情報セキュリティの徹底

私たちは、お客様・従業員の個人情報やお取引先の機密情報を大切に取り扱い、不正な開示・使用を行いません。

反社会的勢力への対応

私たちは、社会的秩序を乱し脅威を与える反社会的勢力に対し、断固たる行動をとり、一切の関係を遮断します。

行動規範

(キユーピーグループらしさを高めるために推進すること)

品質第一主義

私たちは、品質を最優先に安全・安心な商品をはじめ、すべての活動の質を高め、お客様の信頼にお応えします。

ダイバーシティの推進

私たちは、世界で働く従業員一人ひとりの個性や成長する意欲を尊重し、能力が最大限に発揮できるよう努めます。

食育を中心とした社会貢献

私たちは、食育を中心とした社会貢献活動を積極的に行うことで、社会・地域とのより良い共生を図るとともに、食を通じた人々の健康に貢献します。

地球環境への貢献

私たちは、自然の恵みに感謝し、資源の有効活用と環境保全に真摯に取り組むことで、持続可能な社会を次世代へつなぎます。

新たな挑戦

私たちは、前向きな失敗に学びながら、新たな挑戦を続けることで、会社と個人の成長を実現します。

株主総会参考書類

第1号議案

取締役9名選任の件

現任の取締役全員（9名）は、本株主総会終結の時をもって任期満了となりますので、あらためて取締役9名の選任をお願いしたいと存じます。

取締役候補者は次のとおりです。

なお、各候補者の本株主総会後に予定している地位および担当ならびに経験・専門性については、15-17ページをご参照ください。

社外取締役の独立性に関する判断基準は、14ページをご参照ください。

社外 社外取締役 独立 独立役員

候補者 番号	氏名	地位	担当	指名・報酬 委員会委員 (●は委員長)	2025年度 取締役会 出席回数
1	なかしま あまね 中島 周 再任	取締役会長	取締役会議長 ブランド担当	○	11／11回
2	たかみや みつる 高宮 満 再任	代表取締役	社長執行役員	○	11／11回
3	わたなべ りょうた 渡邊 龍太 再任	取締役	常務執行役員 サプライチェーンマネジメント担当		11／11回
4	やまもと しんいちろう 山本 信一郎 再任	取締役	常務執行役員 コーポレート担当	○	11／11回
5	はまざき しんや 濱崎 伸也 再任	取締役	常務執行役員 グループ営業担当 兼 市販用市場統括		11／11回
6	かしわき ひとし 柏木 斉 再任 社外 独立	社外取締役		●	11／11回
7	ふくしま あつこ 福島 敦子 再任 社外 独立	社外取締役		○	11／11回
8	にしかわ く に こ 西川 久仁子 再任 社外 独立	社外取締役		○	10／11回
9	ハロルド・ジョージ・メイ 再任 社外 独立	社外取締役		○	11／11回

(注) 地位および担当は当社グループのものであり、招集ご通知ウェブサイト掲載時のものです。



候補者番号

再任

1

指名・報酬委員会委員

なかしま

あまね

中島

周

(注) 7

(1959年9月26日生)

●取締役候補者とした理由

取締役会議長として、客観的な議事運営を行うとともに、当社の創業の精神に基づき、コンプライアンス、ブランドについて啓蒙・指導する重要な役割を果たしてきたことから、当社の選任方針に合致すると判断し、引き続き取締役候補者としたものであり、取締役再任後は取締役会議長およびブランド委員会議長としての職責を担う予定です。

| 所有する当社株式の数 > 249,661株

| 2025年度における取締役会出席回数 > 11 / 11回

| 取締役在任年数 > 29年

●略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1983年 4月 株式会社日本興業銀行
(現 株式会社みずほ銀行) 入行
1993年10月 株式会社中島董商店 入社
同社 経理部長
1995年 2月 同社 取締役
1997年 2月 当社 取締役
2000年 7月 当社 法務部長
2003年 2月 株式会社中島董商店 取締役副社長
2005年 2月 同社 取締役
当社 常務取締役
当社 環境対策室長
同年 7月 当社 社会・環境推進室長

2009年10月 当社 C S R 推進本部長
2010年 2月 株式会社中島董商店 取締役社長
2014年 2月 当社 専務取締役
2016年 2月 当社 取締役会長、現在に至る
2021年 2月 株式会社中島董商店 代表取締役社長、現在に至る

| 当社との特別の利害関係 >

中島 周氏が代表取締役社長を務める株式会社中島董商店と当社との間には、商品の仕入、製商品の販売および経費取引などの取引関係があります。取引については、市場価格などを勘案して個別に協議のうえ、一般取引と同様に決定しています。



候補者番号

再任

2

指名・報酬委員会委員

たかみや

みつる

高宮

満

(注) 7

(1961年4月22日生)

●取締役候補者とした理由

代表取締役としてグループ経営を推進し、企業価値の向上に努めてきたことから、当社の選任方針に合致すると判断し、引き続き取締役候補者としたものであり、取締役再任後は代表取締役 社長執行役員としての責務を担う予定です。

| 所有する当社株式の数 > 22,733株

| 2025年度における取締役会出席回数 > 11 / 11回

| 取締役在任年数 > 4年

●略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1987年 4月 当社 入社
2005年 7月 当社 商品開発本部新規商品開発部長
2012年 7月 当社 研究開発本部長
2013年 2月 当社 執行役員
2015年 2月 当社 マーケティング本部長
2017年 2月 当社 ファインケミカル事業担当
2019年 2月 当社 上席執行役員
2020年 2月 キューピータマゴ株式会社 代表取締役社長

2022年 2月 当社 代表取締役、現在に至る
当社 社長執行役員、現在に至る

| 当社との特別の利害関係 > なし



候補者番号

3

再任

わたなべ

渡邊

(1964年7月17日生)

りょうた

龍太

(注) 7

●取締役候補者とした理由

取締役として当社グループのサプライチェーンの生産性向上および安全・安心への取り組みを推進してきたことから、当社の選任方針に合致すると判断し、引き続き取締役候補者としたものであり、取締役再任後はグローバルSCM担当としての職責を担う予定です。

| 所有する当社株式の数 > 12,814株

| 2025年度における取締役会出席回数 > 11 / 11回

| 取締役在任年数 > 5年

●略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1987年 4月 当社 入社
 2012年 2月 当社 生産本部生産管理部長
 同年10月 当社 生産本部生産企画部長
 2015年 2月 当社 生産本部副本部長
 2016年 2月 当社 執行役員
 当社 生産本部長
 2021年 2月 当社 取締役、現在に至る
 当社 上席執行役員
 当社 生産・品質担当

2023年 2月 当社 常務執行役員、現在に至る
 当社 SCM担当
 2024年 2月 当社 サプライチェーンマネジメント担当、
 現在に至る

| 当社との特別の利害関係 > なし



候補者番号

4

再任

指名・報酬委員会委員

やまもと

山本

(1962年6月9日生)

しんいちろう

信一郎

(注) 7

●取締役候補者とした理由

取締役として経営改革や中期経営計画を推進し、幅広い立場で経営に参画してきたことから、当社の選任方針に合致すると判断し、引き続き取締役候補者としたものであり、取締役再任後はコーポレート担当としての職責を担う予定です。

| 所有する当社株式の数 > 6,314株

| 2025年度における取締役会出席回数 > 11 / 11回

| 取締役在任年数 > 3年

●略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1985年 4月 当社 入社
 2005年 7月 株式会社トウ・キューピー 広告宣伝部長
 2007年10月 株式会社トウ・アドキューピー 広告宣伝
 部長
 2010年12月 同社 代表取締役社長
 2020年 2月 株式会社中島董商店 取締役
 2022年 6月 当社 上席執行役員
 当社 カスタマーサクセス担当
 同年 9月 当社 コーポレート副担当
 2023年 2月 当社 取締役、現在に至る
 当社 コーポレート担当、現在に至る

2024年 2月 当社 経営推進本部長
 2025年 2月 当社 常務執行役員、現在に至る

| 当社との特別の利害関係 > なし



候補者番号

5

再任

は ま さ き

濱崎

し ん や

伸也

(注) 7

(1964年5月16日生)

●取締役候補者とした理由

取締役として市販用市場を担当し、市場に適した戦略の推進と経営資源の最適化により、事業価値の向上に努めてきたことから、当社の選任方針に合致すると判断し、引き続き取締役候補者としたものであり、取締役再任後はグループ営業担当および市販用市場統括としての職責を担う予定です。

| 所有する当社株式の数 > 4,814株

| 2025年度における取締役会出席回数 > 11 / 11回

| 取締役在任年数 > 3年

●略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1988年 4月 当社 入社
 2010年 7月 当社 関東支店長
 2014年 7月 当社 海外本部副本部長
 2016年 7月 当社 海外本部長
 2017年 2月 当社 執行役員
 2021年 2月 当社 上席執行役員
 当社 海外統括
 2022年 9月 当社 市販用市場副統括
 2023年 2月 当社 取締役、現在に至る
 当社 市販用市場統括、現在に至る

2024年 2月 当社 グループ営業統括
 同年10月 当社 グループ営業担当、現在に至る
 2025年 2月 当社 常務執行役員、現在に至る

| 当社との特別の利害関係 > なし



候補者番号

6

再任

社外

独立

指名・報酬委員会委員長

か し わ き

柏木

ひ と し

齊

(注) 1、2、6、7

(1957年9月6日生)

●社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

人材・メディア関連等の事業を展開する事業会社の経営経験者として、海外事業の展開も含めた豊富な経験と高い見識を有しており、取締役会、指名・報酬委員会等において、事業戦略、人材育成、海外展開、マーケティングを含む経営全般に対し、有意義な意見や指摘を積極的にいただいています。当社の社外取締役候補者の選任方針で定める社外取締役の責務を果たしていただけるものと判断し、引き続き社外取締役候補者となりました。

| 所有する当社株式の数 > 4,900株

| 2025年度における取締役会出席回数 > 11 / 11回

| 取締役在任年数 > 5年

●略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1981年 4月 株式会社日本リクルートセンター
 (現 株式会社リクルートホールディングス)
 入社
 1994年 4月 同社 財務部長
 1997年 6月 同社 取締役
 2001年 6月 同社 取締役 兼 常務執行役員
 2003年 4月 同社 代表取締役 兼 常務執行役員 (COO)
 同年 6月 同社 代表取締役社長 兼 COO
 2004年 4月 同社 代表取締役社長 兼 CEO
 2012年 4月 同社 取締役相談役

2012年12月 サントリー食品インターナショナル株式会社
 社外取締役
 2016年 3月 株式会社アシックス 社外取締役
 同年 5月 株式会社松屋 社外取締役、現在に至る
 2018年 6月 株式会社東京放送ホールディングス
 (現 株式会社TBSホールディングス)
 社外取締役
 2021年 2月 当社 社外取締役、現在に至る

| 当社との特別の利害関係 > なし



候補者番号

7

再任

社外

独立

指名・報酬委員会委員

ふくしま

福島

(1962年1月17日生)

あつこ

敦子

(注) 1、3、6、7

●社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

ジャーナリストとしての長年の経験、多くの企業トップとの対話を通じた企業経営に関する豊富な知見を有していることから、ダイバーシティやサステナビリティなどを含む経営全般に対し、有意義な意見や指摘を積極的にいただいています。同氏は社外役員となること以外の方法で会社の経営に関与したことはありませんが、上記の経験・知見および職務遂行状況に鑑みて、当社の社外取締役候補者の選任方針で定める社外取締役の責務を果たしていただけるものと判断し、引き続き社外取締役候補者となりました。

| 所有する当社株式の数 > 0株

| 2025年度における取締役会出席回数 > 11/11回

| 取締役在任年数 > 4年

●略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1985年 4月 中部日本放送株式会社 入社
 1988年 4月 日本放送協会 契約キャスター
 1993年10月 株式会社東京放送(現 株式会社TBSテレビ) 契約キャスター
 2005年 4月 株式会社テレビ東京 経済番組担当キャスター
 2006年 4月 国立大学法人島根大学 経営協議会委員
 同年12月 松下電器産業株式会社 (現 パナソニック ホールディングス株式会社) 経営アドバイザー

2012年 7月 ヒューリック株式会社 社外取締役、現在に至る
 2015年 6月 名古屋鉄道株式会社 社外取締役
 カルビー株式会社 社外取締役
 2017年10月 公益財団法人リそな未来財団 理事、現在に至る
 2020年 3月 農林水産省 林政審議会委員
 2022年 2月 当社 社外取締役、現在に至る

| 当社との特別の利害関係 > なし



候補者番号

8

再任

社外

独立

指名・報酬委員会委員

にしかわ

西川

(1962年7月9日生)

くにこ

久仁子

(注) 1、4、6、7

●社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

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分野についての経験と知見が豊富であることから、当社の成長に必要な各分野に対し、有意義な意見や指摘を積極的にいただいています。当社の社外取締役候補者の選任方針で定める社外取締役の責務を果たしていただけるものと判断し、引き続き社外取締役候補者となりました。

| 所有する当社株式の数 > 200株

| 2025年度における取締役会出席回数 > 10/11回

| 取締役在任年数 > 2年

●略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1986年 4月 シティバンク, N.A. 入社
 1996年 2月 A.T. カーニー株式会社 入社
 2000年 9月 株式会社スーパーナース 代表取締役社長
 2010年 8月 株式会社ファーストスター・ヘルスケア 代表取締役社長、現任に至る
 2013年 4月 株式会社地域経済活性化支援機構 社外取締役
 同年 6月 株式会社ベネッセMCM 代表取締役社長
 2015年 6月 オムロン株式会社 社外取締役
 2017年 5月 株式会社FRONTEOヘルスケア 代表取締役社長

2018年 6月 AIGジャパン・ホールディングス株式会社 社外監査役
 2020年 6月 株式会社群馬銀行 社外取締役、現在に至る
 株式会社ソラスト 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
 2022年 4月 パナソニック株式会社 社外取締役
 2024年 2月 当社 社外取締役、現在に至る

| 当社との特別の利害関係 > なし



候補者番号

9

再任

社外

独立

指名・報酬委員会委員

ハロルド・ジョージ・メイ

(1963年12月4日生)

(注) 1、5、6、7

●社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

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から、新たな視点に基づく企業経営や、将来に向けた事業戦略に対し、有意義な意見や指摘を積極的にいただいています。当社の社外取締役候補者の選任方針で定める社外取締役の責務を果たしていただけるものと判断し、引き続き社外取締役候補者となりました。

所有する当社株式の数 〽 0株

2025年度における取締役会出席回数 〽 11 / 11回

取締役在任年数 〽 2年

●略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1987年 1月 ハイネケン・ジャパン株式会社 入社
1990年 4月 日本リーバ株式会社
(現 ユニリーバ・ジャパン株式会社) 入社
2000年 4月 サンスター株式会社
オーラルケア事業執行役員
2006年 9月 日本コカ・コーラ株式会社 副社長 兼
マーケティング本部長
2015年 6月 株式会社タカラトミー 代表取締役社長 兼
CEO
2018年 5月 新日本プロレスリング株式会社
代表取締役社長 兼 CEO

2019年 3月 アース製薬株式会社 社外取締役、
現在に至る
2020年11月 株式会社サンリオ 顧問
2021年 4月 アリナミン製薬株式会社 社外取締役
同年12月 株式会社コロプラ 社外取締役
2022年 4月 パナソニック株式会社 社外取締役
同年12月 当社 顧問
2024年 2月 当社 社外取締役、現在に至る
2025年 4月 パナソニック株式会社 顧問、現在に至る

当社との特別の利害関係 〽 なし

- (注) 1. 柏木斉氏、福島敦子氏、西川久仁子氏およびハロルド・ジョージ・メイ氏は、社外取締役候補者です。なお、4氏の社外取締役選任の承認をいただいた場合には、株式会社東京証券取引所の定めに基づく独立役員となる予定です。
2. 柏木斉氏の当社社外取締役としての在任期間は、本株主総会終結の時をもって5年となります。また、株式会社松屋の社外取締役ですが、当社との間に特別な利害関係はないことに加え、当社の社外役員の独立性基準を満たしており、独立性に影響を与えるおそれはありません。
3. 福島敦子氏の当社社外取締役としての在任期間は、本株主総会終結の時をもって4年となります。なお、2016年3月1日から2022年2月25日まで当社の経営アドバイザリーボードの社外委員に就任していました。また、ヒューリック株式会社の社外取締役ですが、当社との間に特別な利害関係はないことに加え、当社の社外役員の独立性基準を満たしており、独立性に影響を与えるおそれはありません。
4. 西川久仁子氏の当社社外取締役としての在任期間は、本株主総会終結の時をもって2年となります。また、株式会社ファーストスター・ヘルスケアの代表取締役社長ならびに株式会社群馬銀行の社外取締役ですが、当社との間に特別な利害関係はないことに加え、当社の社外役員の独立性基準を満たしており、独立性に影響を与えるおそれはありません。
5. ハロルド・ジョージ・メイ氏の当社社外取締役としての在任期間は、本株主総会終結の時をもって2年となります。なお、2021年1月から2022年11月まで当社の経営アドバイザリーボードの社外委員を務め、2022年12月から2024年2月まで顧問に就任していました。また、アース製薬株式会社の社外取締役ならびにパナソニック株式会社の顧問ですが、当社との間に特別な利害関係はないことに加え、当社の社外役員の独立性基準を満たしており、独立性に影響を与えるおそれはありません。
6. 当社は、柏木斉氏、福島敦子氏、西川久仁子氏およびハロルド・ジョージ・メイ氏との間で、会社法第427条第1項および当社定款第28条の規定に基づく責任限定契約を締結しており、各氏の選任が承認された場合には、当該契約を継続する予定です。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第1項各号に定める額としており、また、責任限定が認められるのは、各氏がその職務を行うにつき善意でかつ重大な過失がない場合に限られます。
7. 当社は、保険会社との間で、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結し、株主や第三者等から損害賠償請求を提起された場合において、被保険者が負担することになる損害賠償金・争訟費用等の損害を当該保険契約により填補することとしています。各候補者の選任が承認された場合には、各候補者は当該契約の被保険者となります。なお、次の契約更新時には、現行契約と同一内容での更新を予定しています。

第2号議案

監査役2名選任の件

現任の監査役のうち、小田秀和および寺脇一峰の両氏は本株主総会終結の時をもって任期満了となりますので、あらためて監査役2名の選任をお願いしたいと存じます。

本議案は監査役会の同意を得ています。

なお、本株主総会後に予定している監査役会の体制および各監査役の経験・専門性については、15-17ページをご参照ください。

社外監査役の独立性に関する判断基準は、14ページをご参照ください。



候補者番号

新任

1

いそ の よしかず
磯野 義和

(注) 4

(1964年7月3日生)

●監査役候補者とした理由

商品開発を軸に、技術開発や知的財産の業務経験を有し、直近では知的財産室長としてグループの知的財産管理体制の構築に注力してきました。グループ全体の事業活動にも精通しており、当社の選任方針に合致すると判断し、新たに監査役候補者としてしました。

所有する当社株式の数 > 200株

●略歴、地位および重要な兼職の状況

1988年 4月 当社 入社
2013年 7月 当社 研究開発本部 商品開発研究所
加工食品開発部長
2018年 7月 当社 研究開発本部 グループ R & D 推進部長
2021年 7月 当社 研究開発本部 食創造研究所長
2024年 2月 当社 執行役員 知的財産室長 兼
研究開発副本部長
2025年 2月 当社 執行役員 知的財産室長、現在に至る

当社との特別の利害関係 > なし



候補者番号

2

新任

社外

独立

うねもと

畝本

(1960年7月17日生)

つよし

毅

(注)1~4

●社外監査役候補者とした理由

検察官および弁護士として得られた豊富な経験を活かし、業務執行の妥当性・適正性確保のための助言・提言等をいただくことを期待しています。同氏は社外役員となること以外の方法で会社の経営に関与したことはありませんが、上記の経験・知見に鑑みて、当社の社外監査役候補者の選任方針で定める社外監査役の責務を果たしていただけるものと判断し、新たに社外監査役候補者となりました。

所有する当社株式の数 〇株

●略歴、地位および重要な兼職の状況

1989年 4月 検事任官（名古屋地方検察庁検事）
2009年 7月 東京地方検察庁特別捜査部副部長
2012年 8月 大阪地方検察庁特別捜査部長
2014年 7月 司法研修所検察教官室上席教官
2016年 4月 金沢地方検察庁検事正
2017年 6月 大阪地方検察庁次席検事
2019年11月 大阪高等検察庁次席検事
2021年 4月 大阪地方検察庁検事正

2022年 6月 高松高等検察庁検事長
2023年11月 弁護士登録（第一東京弁護士会）、現在に至る
弁護士法人大江橋法律事務所入所、現在に至る
2025年 6月 ソニー生命保険株式会社 社外取締役、現在に至る

当社との特別の利害関係 〇なし

- (注) 1. 畝本毅氏は、社外監査役候補者です。なお、同氏の社外監査役選任の承認をいただいた場合には、株式会社東京証券取引所の定めに基づく独立役員となる予定です。
2. 畝本毅氏は、ソニー生命保険株式会社の社外取締役ですが、当社との間に特別な利害関係はないことに加え、当社の社外役員の独立性基準を満たしており、独立性に影響を与えるおそれはありません。
3. 当社は、社外監査役と会社法第427条第1項および当社定款第38条の規定に基づく責任限定契約を締結しており、畝本毅氏の選任が承認された場合には、当該契約を締結する予定です。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第1項各号に定める額としており、また責任限定が認められるのは、同氏がその職務を行うにつき善意でかつ重大な過失がない場合に限られます。
4. 当社は、保険会社との間で、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結し、株主や第三者等から損害賠償請求を提起された場合において、被保険者が負担することになる損害賠償金・争訟費用等の損害を当該保険契約により填補することとしています。各候補者の選任が承認された場合には、各候補者は当該契約の被保険者となります。なお、次の契約更新時には、現行契約と同一内容での更新を予定しています。

【取締役・監査役の選任を行うに当たっての方針と手続き】

<取締役候補者選任方針>

当社取締役会は、株主の負託に応えるため、理念を尊重し、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率などの改善を図る責務を負っています。取締役の選任については、以下の基準を定め、その責務を果たし得る人物を候補者として選任します。

(社内取締役)

- 1) 当社の理念を尊重し、その価値を体現できること
- 2) 当社グループの事業について国内外の市場動向に豊富な知見を有していること
- 3) 当社グループの経営の方向づけに資する客観的経営判断能力と業務執行能力に優れていること

(社外取締役)

- 1) 経営、法曹、海外、人材活用、E S Gなどの多様な分野で指導的な役割を果たし、豊富な経験や専門的知見を有していること
- 2) 当社の理念、事業に高い関心を持ち、適時適切に社内取締役に対する意見表明や指導・助言、監督を行う能力を有すること
- 3) 当社社外取締役としての職務遂行を行うための十分な時間が確保できること

<監査役候補者選任方針>

監査役は、株主の負託に応えるため、当社の業務運営につき法令・定款に違反する事態を未然に防止し、当社グループの経営の健全性と社会からの信用の維持向上に努める責務を負っています。監査役の選任については、以下の基準を定め、その責務を果たし得る人物を候補者として選任します。

(社内監査役)

- 1) 当社の理念を尊重し、その価値を体現できること
- 2) 公正不偏の立場を保持し、監査業務を遂行できる能力を有していること
- 3) 当社グループの業務全般を把握し、経営課題を提起できること

(社外監査役)

- 1) 経営、会計、法曹、海外、人材活用、E S Gなどの多様な分野で指導的な役割を果たし、豊富な経験や専門的知見を有していること
- 2) 当社の理念、事業に高い関心を持ち、客観的・公正な視点で取締役に対する意見表明や指導・監督を行う能力を有すること
- 3) 当社社外監査役としての職務遂行を行うための十分な時間が確保できること

<役員候補者の指名手続き>

取締役、監査役の各候補者の指名については、指名・報酬委員会（委員の半数以上が後記の「独立性基準」を充足する社外役員であり、かつ社外取締役が委員長を務める取締役会の諮問機関）に付議した後、取締役会において審議・決定します。

なお、監査役候補者については、会社法の定めに基づき、株主総会への選任議案に関する監査役会の同意を得ることとします。

【社外役員の独立性基準】

会社法に定める社外取締役、社外監査役の独立性については、株式会社東京証券取引所が定める独立役員の要件に加え、以下の各号の該当の有無を確認のうえ、独立性を判断します。

- 1) 当社の大株主（直接・間接に10%以上の議決権を保有する者）またはその業務執行者である者（※1）
- 2) 当社グループを主要な取引先とする者またはその業務執行者である者（※2）
- 3) 当社グループの主要な得意先またはその業務執行者である者（※3）
- 4) 当社グループの主要な借入先の業務執行者である者（※4）
- 5) 当社の会計監査人の代表社員または社員
- 6) 当社から役員報酬以外に1事業年度当たり1千万円を超える金銭その他の財産上の利益を得ているコンサルタント、弁護士、公認会計士などの専門的サービスを提供する者
- 7) 当社グループから1事業年度当たり1千万円を超える寄付を受けている者またはその業務執行者である者
- 8) 過去3事業年度において、上記1) から7) のいずれかに該当していた者
- 9) 上記1) から8) のいずれかに該当する者が重要な者である場合において、その者の配偶者または2親等以内の親族（※5）
- 10) 前各号の他、当社と利益相反関係が生じうるなど、独立性を有する社外役員としての職務を果たすことができない特段の事由がある者

※1 業務執行者とは、業務執行取締役、執行役、執行役員その他の使用人等をいう

※2 当社グループを主要な取引先とする者とは、その取引先の連結売上高の2%または1億円のいずれか高い方の額以上の支払いを当社グループから受けた取引先をいう

※3 当社グループの主要な得意先とは、当社の連結売上高の2%の額以上の支払いを当社グループに行っている得意先をいう

※4 当社グループの主要な借入先とは、当社の事業報告において主要な借入先として氏名または名称が記載されている借入先をいう

※5 重要な者とは、取締役（社外取締役を除く）、監査役（社外監査役を除く）、執行役、執行役員および本部長以上の者、またはこれらに準ずる役職者をいう

【第1号議案・第2号議案が承認された場合の役員体制およびスキルマトリックス】
取締役会および監査役会の体制

社外

社外取締役または社外監査役

独立

独立役員

氏名	地位	担当	指名・報酬 委員会委員 (●は委員長)
中島 周	取締役会長	取締役会議長 ブランド委員会議長	○
高宮 満	代表取締役	社長執行役員	○
渡邊 龍太	取締役	常務執行役員 グローバルSCM担当	
山本 信一郎	取締役	常務執行役員 コーポレート担当	○
濱崎 伸也	取締役	常務執行役員 グループ営業担当 兼 市販用市場統括	
柏木 斉	社外独立 社外取締役		●
福島 敦子	社外独立 社外取締役		○
西川 久仁子	社外独立 社外取締役		○
ハロルド・ジョージ・メイ	社外独立 社外取締役		○
信藤 恭一	常勤監査役		
磯野 義和	常勤監査役		
熊平 美香	社外独立 社外監査役		
伊藤 彰浩	社外独立 社外監査役		
畝本 毅	社外独立 社外監査役		

役員体制についての基本的な考え方および主要なスキルと選定理由

当社の取締役会に必要なスキル（経験・専門性）や多様性、規模に関する考え方は、下記１）～４）のとおりです。

なお、社外役員の他社役員兼務については、当社以外に上場企業３社以内とすることを原則としています。

また、当社の取締役会に必要な主要スキルおよびその選定理由は、下記一覧表のとおりです。

- １）役員全体（取締役、監査役）でバランスの良い経験・専門性・属性などを有する状態をめざす。現状不足する経験・専門性については、役員以外での保有も含めて具備に努める。
- ２）社内取締役は、グループ全体を俯瞰できる執行役員を中心に構成する。
- ３）社外役員の在任期間は、独立性維持のために１０年間を上限と定める一方、食品事業および当社に対する理解度を重視する観点から適切な在任期間となるように留意する。
- ４）取締役の員数は１２名以内とし、社外取締役はうち３分の１以上の員数を維持する。

主要なスキル	選定理由
企業経営／経営戦略	中長期的な成長戦略を策定、遂行していくために、事業経営の経験で培った洞察力、知識、実績などが重要と考えています。
ESG／ リスクマネジメント	企業価値向上においてESG経営の視点とリスクマネジメントの視点は不可欠であることから、その経験、見識などが重要と考えています。
財務・会計	企業価値向上に向けた財務戦略の策定には、財務・会計分野における知識、経験と、その妥当性を判断する能力などが重要と考えています。
HR	付加価値を創出する最大の経営資源は人材であり、人的資本の最大化が持続的成長を担保することから、人材戦略に関する経験、見識、専門性などが重要と考えています。
IT・デジタル	新たなビジネスモデルの創出、生産性の向上にIT技術の活用は不可欠であり、デジタル分野における経験、見識、専門性などが重要と考えています。
海外	当社の成長ドライバーは海外事業であり、潮流を見据えた地域戦略や地政学リスクに関する経験、見識、専門性などが重要と考えています。
営業／ マーケティング	当社の強みである顧客視点に立った提案営業に加え、多様化する顧客ニーズにはパーソナライズ化したマーケティング戦略が必要であり、その経験、知識、専門性などが重要と考えています。
生産／研究開発	持続的成長のためには安全・安心な商品づくり、サプライチェーン全体の効率性、技術のイノベーションが不可欠であることから、その経験、見識、専門性などが重要と考えています。

取締役および監査役のスキルマトリックス

本株主総会終了後の取締役および監査役が有する経験・専門性は、下記のスキルマトリックスのとおりです。

		属性			経験・専門性							
		年齢	独立性	在任期間	企業経営／経営戦略	ESG／リスクマネジメント	財務・会計	HR	IT・デジタル	海外	営業／マーケティング	生産／研究開発
取締役	中島 周	66		29	○	○	○		○	○		
	高宮 満	64		4	○					○	○	○
	渡邊 龍太	61		5	○							○
	山本 信一郎	63		3	○	○	○	○	○		○	
	濱崎 伸也	61		3	○					○	○	
	柏木 斉	68	○	5	○		○	○			○	
	福島 敦子	64	○	4	○	○		○				
	西川 久仁子	63	○	2	○	○			○	○		
	ハロルド・ジョージ・メイ	62	○	2	○	○				○	○	
監査役	信藤 恭一	63		3		○						
	磯野 義和	61		－		○						○
	熊平 美香	65	○	6	○	○		○		○		
	伊藤 彰浩	65	○	3	○	○	○			○		
	畝本 毅	65	○	－		○						

(注) 1. 各人の年齢は、2026年2月26日時点のものを示しています。
2. 各人の経験・専門性は、当社が特に期待するものに丸印 (○) を付けています。

以 上

MEMO

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

2025年度は、各国の政策を巡る不確実性や地政学リスク、為替の変動などにより、不安定な状況が続きました。国内では、所得環境の改善やインバウンド消費の回復が見られたものの、食品価格の上昇に伴う消費者の節約志向の高まりに加え、原材料価格の高騰などにより、厳しい経営環境が続きました。特に、鶏卵においては高病原性鳥インフルエンザや猛暑による供給減少、生産コストの上昇を背景に価格が高止まりしたことに加え、天候不順による野菜相場の変動も収益に影響を及ぼしました。

このような環境において、海外事業においては、アジアパシフィック・米州において、新工場の本格稼働による供給能力強化および生産効率の向上を推進しました。また、KEWPIEブランドの認知度向上に向けた取り組みや現地料理に融合した提案型プロモーションを展開し、需要拡大に注力しました。

国内では、多様化するニーズに対応した付加価値商品の展開を強化するとともに、原材料価格上昇に対応した適切な価格改定や、これまで以上に情報や人的資源の協業体制を強化するためにアラハタ株式会社の完全子会社化を実施しました。また、ロボット導入による生産自動化を推進し、収益性および生産性の向上に取り組みました。また、中長期的な成長基盤構築に向け、人的資本やサステナビリティ、新規領域への投資を計画的に実施しました。

これらの結果、売上高は海外事業の継続的な成長に加え、国内におけるタマゴ商品の販売回復やカット野菜の需要拡大および単価上昇により増収となりました。

営業利益については、主原料価格高騰の長期化や物流コスト上昇の影響を受けたものの、海外での販売増や国内での価格改定の浸透などにより増益となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、営業利益の増益に加え工場跡地売却による特別利益の計上により増益となりました。

主な業績指標

売上高

5,134億円

前年度比

6.1%増加

営業利益

346億円

前年度比

0.9%増加

親会社株主に帰属する 当期純利益

305億円

前年度比

42.4%増加

財産および損益の状況

単位：億円

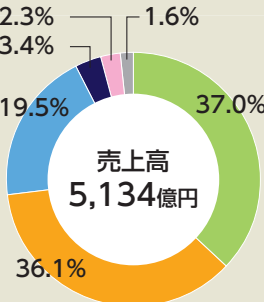
項目	2022年度 2021年12月 1 日から 2022年11月30日まで	2023年度 2022年12月 1 日から 2023年11月30日まで	2024年度 2023年12月 1 日から 2024年11月30日まで	2025年度 2024年12月 1 日から 2025年11月30日まで	前年度比 増減額	前年度比 増減率
売上高	4,303	4,551	4,840	5,134	294	6.1%
営業利益	254	197	343	346	3	0.9%
経常利益	272	205	369	374	5	1.4%
親会社株主に帰属する 当期純利益	160	132	214	305	91	42.4%
1 株当たり当期純利益 (円)	115.34	94.78	154.10	220.63	66.53	43.2%
総資産額	4,034	4,260	4,624	4,805	182	3.9%
純資産額	2,946	3,113	3,316	3,476	160	4.8%
1 株当たり純資産額 (円)	1,925.54	2,027.90	2,174.74	2,328.49	153.75	7.1%
ROE (自己資本利益率) (%)	6.2	4.8	7.3	9.7	—	—
ROA (総資産利益率) (%)	6.9	4.9	8.3	7.9	—	—

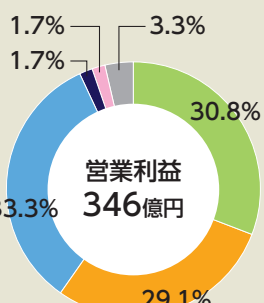
セグメントの概要

市販用	マヨネーズやドレッシング、パスタソース、育児食や介護食、パッケージサラダや惣菜など、家庭でご使用いただく幅広い商品を製造し、スーパーマーケットやドラッグストア、ECサイトなどを通じて販売しています。 ライフスタイルの変化によって多様化するニーズにお応えしながら、お客様の健康的で豊かな食生活の実現に貢献していきます。	ドレッシング  マヨネーズ パッケージサラダ
業務用	レストランやホテル、ベーカリー、デリカ、コンビニエンスストアなどのさまざまな商品の原料として使用される、液卵、凍結卵、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。	 とろっとたまごプレーン ドレッシング
海外	中国、アジアパシフィック、米州、欧州において、マヨネーズやドレッシングなどの調味料を中心に製造・販売しています。 日本で培った品質やメニュー提案力を活かし、各エリア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。	 各リージョンのマヨネーズ・ドレッシング
フルーツソリューション	ご家庭で使用いただくジャムやスプレッド、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。	 55ジャム くちどけフローズン まるごと果実
ファインケミカル	ユニークな素材や技術を活用し、ヒアルロン酸や卵黄レシチンなどを医薬品、化粧品、食品の原料として製造・販売しています。 また、それらの素材を自社の栄養補助食品やスキンケア商品へも展開しており、さらなる付加価値の創出に挑戦していきます。	 ヒアルロン酸配合機能性表示食品 酢酸菌配合機能性表示食品
共通	食品製造機械の販売やグループ各社の経理や労務などの業務を行っている会社から構成されています。	

セグメント別売上高・営業利益

単位：億円

事業区分	2024年度 2023年12月 1 日から 2024年11月30日まで	2025年度 2024年12月 1 日から 2025年11月30日まで	前年度比 増減額	前年度比 増減率	2025年度の構成比
売上高の内訳					
●市販用	1,867	1,898	31	1.6%	 売上高 5,134億円
●業務用	1,701	1,856	155	9.1%	
●海外	922	1,003	81	8.7%	
●フルーツ ソリューション	170	176	6	3.4%	
●ファインケミカル	114	118	5	4.0%	
●共通	66	83	18	26.9%	
合計	4,840	5,134	294	6.1%	

営業利益の内訳					
●市販用	143	126	△17	△11.9%	 営業利益 346億円 ※全社費用を除いて計算しています。
●業務用	120	119	△1	△0.8%	
●海外	125	136	11	9.0%	
●フルーツ ソリューション	2	7	5	245.2%	
●ファインケミカル	6	7	1	24.5%	
●共通	14	14	0	0.4%	
全社費用	△65	△61	3	—	
合計	343	346	3	0.9%	

(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。なお、2024年度のセグメント情報については、変更後の配賦基準に基づいて作成しています。
前年度比増減および2025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。

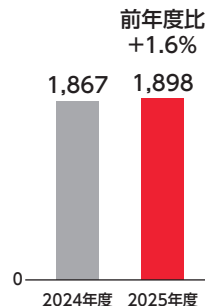
市販用

主な変動要因

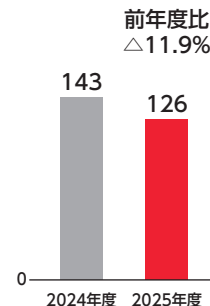
売上高は、調味料やカット野菜の単価上昇により増収となりました。

利益については、鶏卵や野菜の相場高騰などによる原材料高により減益となりました。

売上高 (億円)



営業利益 (億円)



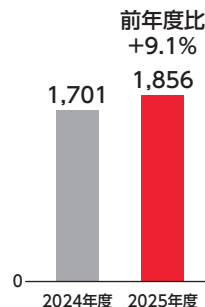
業務用

主な変動要因

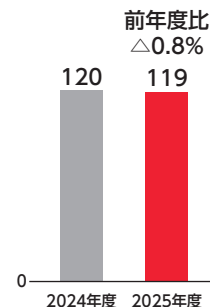
売上高は、価格改定による単価上昇とタマゴ商品販売数量増により増収となりました。

利益については、価格改定効果があったものの、鶏卵相場高騰や原材料高の影響を受け減益となりました。

売上高 (億円)



営業利益 (億円)



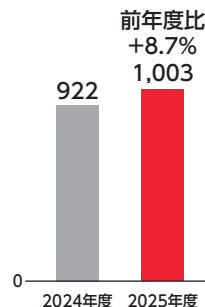
海外

主な変動要因

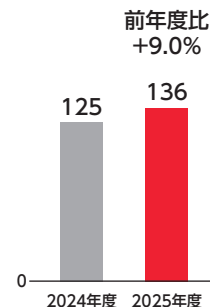
売上高は、米州やアジアパシフィックの販売が堅調に推移し増収となりました。

利益については、アジアパシフィックを中心とした売上増による売上総利益増や、中国の製販効率化取り組みにより増益となりました。

売上高 (億円)



営業利益 (億円)

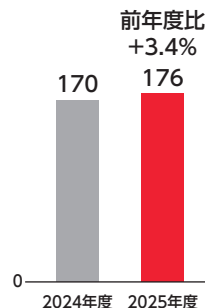


フルーツ ソリューション

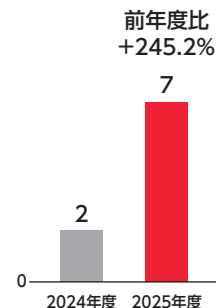
主な変動要因

家庭用のジャム・スプレッドや産業用フルーツ加工品が好調に推移し増収増益となりました。

売上高 (億円)



営業利益 (億円)

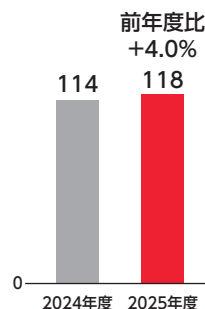


ファインケミカル

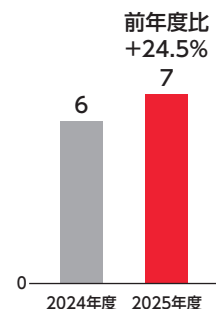
主な変動要因

医薬原料の販売数量が減少しましたが、通信販売が好調に推移し増収増益となりました。

売上高 (億円)



営業利益 (億円)

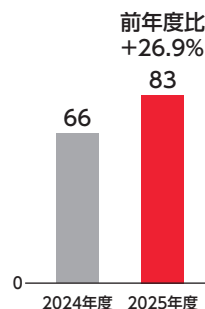


共通

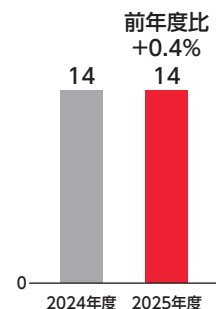
主な変動要因

外部向け機械販売および原料販売の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)



2025年度の主なトピックス

プラントベースフード「GREEN KEWPIE」の展開

青山学院大学との産学連携プロジェクトにて 学生考案の限定メニューを販売

当社は青山学院大学と2024年12月から推進してきた産学連携プロジェクトの集大成として、GREEN KEWPIEのドレッシングなどを使った限定メニューを販売するイベント「Try! Plant Based Foods」を、2025年10月6日から2週間、同大学の青山キャンパスで開催しました。本プロジェクトでは、学生たちがGREEN KEWPIEを世に広める企画を考案、具現化し、「青山キャンパスに通う学生のGREEN KEWPIE認知率100%」をめざしました。

今後も、学生の皆さんの学びを支援しながら、持続可能な社会の実現に向き合っていきます。



屋外特設ブースの様子



てりやきSOYバーガー

国内初※の紙製小袋ドレッシングが 一部のJAL国際線機内食に採用

GREEN KEWPIE植物生まれのごまドレッシング（11ml）は、当社の商品開発力と、JALグループの知見を組み合わせ、機内食での提供商品として最適化を図り完成に至りました。従来のプラスチック製パッケージ（同一包材メーカー）と比較すると、1袋当たりプラスチック使用量は44%削減、CO₂排出量は25%削減となります。今後も、価値観の多様性や社会環境の変化に適応した、新たな食の提案に挑戦していきます。

※容器包装リサイクル法で「紙製容器包装」（紙の重量比50%超）に分類される、紙製小袋ドレッシングの製造・販売は国内初です（当社調べ）。



機内での提供イメージ



紙製小袋

DX認定事業者に認定

当社は、経済産業省が定めるDX（デジタルトランスフォーメーション）認定制度※に基づき、2025年8月1日付で「DX認定事業者」に認定されました。

当社グループは、2025-2028年度 中期経営計画で「価値創造プロセスの進化」を戦略に掲げています。IT・デジタルを積極的な未来投資領域の一つとしており、DXの推進により、バリューチェーン・サプライチェーンを最適化し、中長期的な価値を生み出せるビジネスモデルの再構築に取り組んでいます。

※DX認定制度とは、「情報処理の促進に関する法律」に基づき、デジタル技術を活用した経営改革（DX）に取り組む準備が整っていると認められた企業を国が認定する制度です。



2026年度の新商品トピックス

2月中旬
リニューアル



キューピー ハーフ

大幅にリニューアルし、コクとうま味を楽しめる卵黄タイプに進化します。
卵黄ならではのコクのあるおいしさを味わえながら、カロリーは当社マヨネーズ比50%カットです。

おいしさのひみつ

- ①卵黄タイプに進化
卵黄由来のコクとうま味を楽しめます
- ②卵の香りに注目
卵の香りを詰め込んだ卵香味油を加えました
- ③まるやかな口どけ
植物油の粒子を細かく均一化する独自のマイクロエマルジョン製法を採用しました

かけるだけマヨメニュー

卵黄の味わいが素材を引き立てるので、お好みのメニューにかけておいしさのひろがりを楽しめます。



チキンとアボカドの
サラダサンド



かんたんタコライス

▼ 当社ウェブサイトにて他のレシピもご紹介しています。

キューピー ハーフ レシピ

検索



2月中旬
新発売



1000ml
紙パック

キューピー 深煎りごまドレッシング

長く愛され続ける「深煎りごまドレッシング」が、当社のドレッシングとしては初めて紙パックになって新登場！深く煎ったすりたてごまの風味をとり込めて、香り豊かに仕上げました。



コンパクトで
収納しやすい



従来のプラボトルと
比べてプラ使用率
75%以下



折りたたんで
捨てられる



バリア性の高い素材で
おいしさキープ

＼お客様の声にお応えして、再発売／ サラダうどんにかけるだけ！

「深煎りごまドレッシング」の香りとコクはそのままに、柑橘の味わいを加えさっぱりとした「薬味ポン酢味」と、ニンニクのうま味を効かせた「旨辛ラー油」が再び登場。



薬味ポン酢味

柑橘の
香り

薬味の
爽やかな
味わい



旨辛ラー油

ラー油の
辛味

ニンニクの
うま味

▼ 当社ウェブサイトにて他のレシピもご紹介しています。

キューピー 深煎りごまドレッシング レシピ

検索



キューピー商品サイト「マイレシピブック」なら、お好きなレシピ、気になるレシピを登録できます。
「作った」ボタンやタグ付けで、レシピをわかりやすく整理することもできます。

マイレシピブック
について



(2) 剰余金の配当等の決定に関する方針

当社は、持続的な企業価値の向上と株主への適正な利益還元を経営の最重要課題の一つと認識しています。

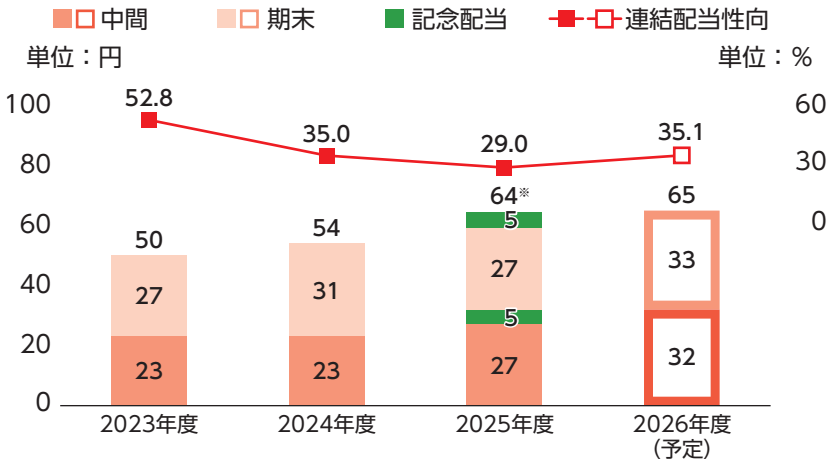
2028年度までの中期経営計画の配当金の決定に際しては、1株当たり年間配当金54円を下限とし、段階的に引き上げるとともに、4年間累計の総還元性向で50%以上を目安としています。

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）となります。

2026年11月期の配当金は、1株当たり年間65円（中間配当金32円、期末配当金33円）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 期末
1株当たり配当金

32円

(中間32円、年間64円)

※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）を含んでいます。

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

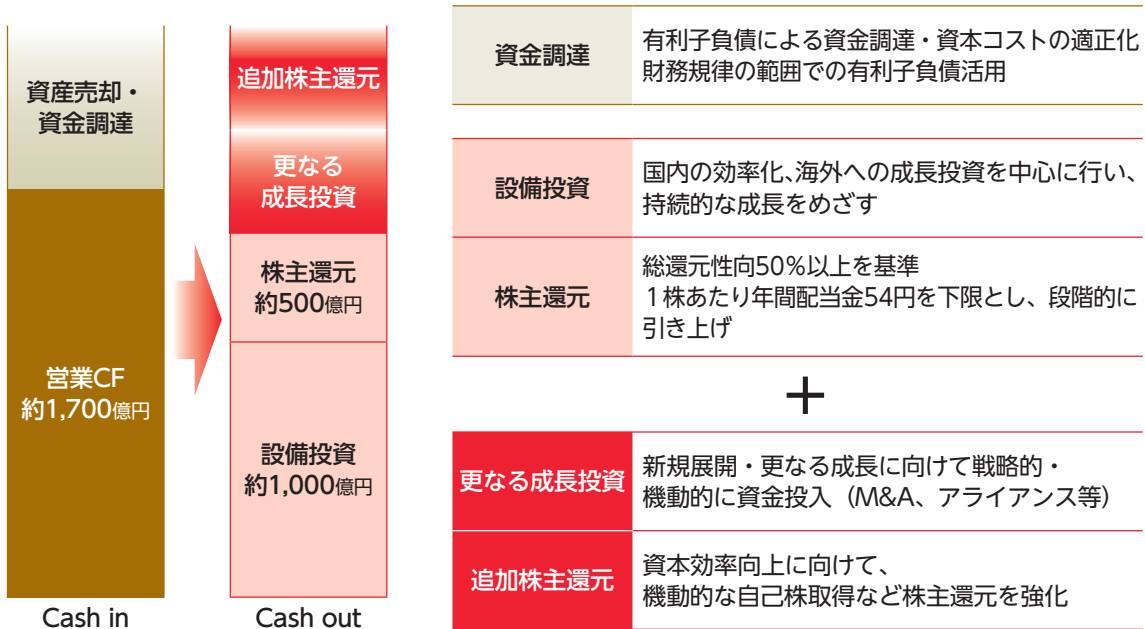
- 従業員エンゲージメント向上

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

	2025年度実績	2028年度目標
ROE（自己資本利益率）	9.7%	8.5%以上
国内事業利益率	6.6%	8.0%以上
海外売上高伸長率（現地通貨ベース）	（前年比）8%	（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



2026年度 連結業績計画

単位:億円

	2025年度実績	2026年度計画
売上高	5,134	5,300
営業利益	346	380
経常利益	374	400
親会社株主に帰属する当期純利益	305	255
ROE（自己資本利益率）	9.7%	8.0%
国内事業利益率	6.6%	7.3%
海外売上高伸長率（現地通貨ベース）	（前年比）8%	（前年比）11%

単位:億円

セグメント別の内訳	売上高		営業利益	
	2025年度実績	2026年度計画	2025年度実績	2026年度計画
●市販用	1,898	1,915	126	145
●業務用	1,856	1,860	119	126
●海外	1,003	1,132	136	148
●フルーツ ソリューション	176	189	7	9
●ファインケミカル	118	140	7	10
●共通	83	64	14	13
全社費用	—	—	△61	△71
合計	5,134	5,300	346	380

（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。

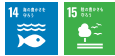
サステナビリティ

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	2025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)	60.3万人	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)	61.4%	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)	84.3%	88%以上	90%以上
		商品廃棄量削減率 (2015年度比)	53.1%	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)	2026年2月末開示予定 (2024年度 22.3%)	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)	9.7%	8%以上	10%以上
気候変動への対応 	CO ₂ 排出量の削減	CO ₂ 排出量削減率 (2013年度比)	50.6%	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)	2026年2月末開示予定 (2024年度 98.4%)	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の詳細は、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(日本フレイル予防サービス振興会など)
- ・キューピーみらいたまご財団を通じた支援活動



出前授業(マヨネーズ教室)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活用
- ・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
- ・プラスチック資材の軽量化・薄肉化・代替素材の研究と、資源の循環の実現に向けたステークホルダーとの協働



軽量化したマヨネーズ700gのキャップ

㊤ 軽量化前

㊦ 軽量化後

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
- ・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)



再エネ比率約35%を実現するキューピータイランドの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

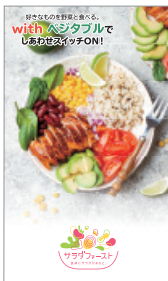
2025年度の主な取り組み

食と健康への貢献

サラダを「ポジティブな幸福感を得るための食事」へ進化させる活動

当社グループは、食卓にサラダのある豊かな生活を提案する「サラダファースト※」を推進しています。その具体的な施策として、献立に自然と野菜を取り入れるメニューを提案する取り組み「with ベジタブル」を行っています。この活動の中で、サラダを単なる野菜摂取の義務感から、心身ともに満たされるウェルビーイングな食事へと進化させるため、情緒的な価値についても研究を進めています。サラダの彩りや豊かさが、栄養バランスだけでなく、心理的な満足感や自己肯定感につながる可能性が示唆されています。今後もおいしく、楽しく、「食べたい」と思えるような、サラダの魅力を発信し続け、世界の食と健康に貢献していきます。

※「サラダの魅力を発信し続け世界の食と健康に貢献していく」グループ全体の取り組みです。



with ベジタブルのリーフレット

資源の有効活用・循環

100%再生PET樹脂 ドレッシングのボトル容器採用を拡大※1

当社は、380mlサイズのドレッシング類全10品について、100%再生PET樹脂※2を使用したボトルを2025年9月から採用しました。これにより、年間新たなプラスチック使用量を約1,600t、CO₂排出量を約1,400t削減できる見込みです。※3

※1 既に一部のドレッシングでは2023年度より採用しています。

※2 主に清涼飲料水用のペットボトルを回収し、粉碎・洗浄後、高温下で一定時間処理し、汚れを除去する方法「メカニカルリサイクル(物理的再生法)」で再生したPET樹脂。

※3 前年出荷実績に基づく当社試算



対象商品の一例

(4) 設備投資の状況

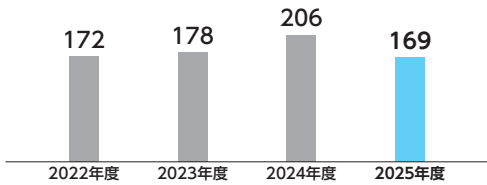
2025年度に実施した設備投資の総額は16,944百万円です。

セグメント区分	設備投資額 (百万円)	主な内容
●市販用	4,248	調味料、サラダ、惣菜などの製造設備
●業務用	4,691	調味料、タマゴ製品などの製造設備
●海外	6,455	調味料などの製造設備
●フルーツソリューション	384	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	643	ヒアルロン酸などの製造設備
●共通	406	ソフトウェアなど
その他※	114	グループ基幹システムなど
合計	16,944	

※「その他」は、各事業に按分できない設備投資額です。

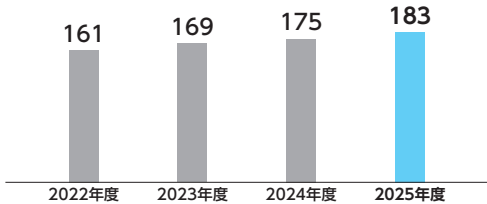
設備投資額の推移

単位：億円



減価償却費の推移

単位：億円



(5) 資金調達の状況

2025年度において、特記すべき資金調達はありません。

(6) 主要な借入先・借入額

借入先	借入額(百万円)
シンジケートローン	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
10,773名	256名増

- (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4,208名（前年度比105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
2,388名	61名増	42.1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427名（前年度比12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)
支 社	首都圏、広域家庭用、広域フードサービス(以上、東京都)、関西(兵庫県)
支 店	札幌、東北(宮城県)、関東(埼玉県)、名古屋、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)

(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) 重要な企業再編などの状況

当社は、2025年11月に子会社であるアヲハタ株式会社を簡易株式交換により完全子会社にしました。

(10) 重要な子会社の状況

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 27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 4 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：100%
 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

Q&B FOODS, INC.

本 社 所 在 地：米国カリフォルニア州
 事 業 所：本社 2 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26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. 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。
 3. 当社は、2025年11月に子会社であるアヲハタ株式会社を簡易株式交換により完全子会社にしました。

2. 会社の株式に関する事項

(1) 発行可能株式総数

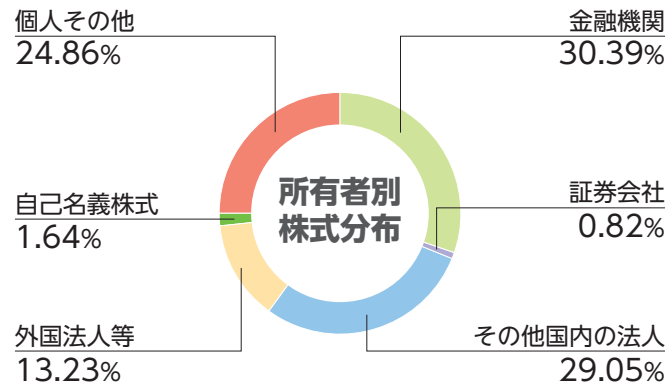
500,000,000株

(2) 発行済株式総数

141,500,000株

(3) 株主数

136,248名
(前年度末比1,245名増)



(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)	16,893	12.14
株式会社中島董商店	11,452	8.23
株式会社董花	11,122	7.99
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	8,236	5.92
一般財団法人旗影会	4,251	3.06
第一生命保険株式会社	3,074	2.21
日本生命保険相互会社	3,049	2.19
公益財団法人中董奨学会	2,494	1.79
キューピー持株会	2,129	1.53
株式会社ティーアンドエー	2,049	1.47

(注) 1. 当社は、自己株式を2,326,558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。

(5) 当事業年度中に職務執行の対価として交付した株式の状況

区分	交付株式数	交付対象者数
取締役 (社外取締役を除く)	当社普通株式 9,048株	5名

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	山本 信一郎	常務執行役員 コーポレート担当	○
取締役	濱崎 伸也	常務執行役員 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	●
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 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。			取締役会出席回数 11/11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、 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 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。			取締役会出席回数 11/11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、 株式会社群馬銀行 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 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。			取締役会出席回数 10/11回
社外取締役	ハロルド・ジョージ・メイ 社外 独立	アース製薬株式会社 社外取締役、 パナソニック株式会社 顧問	○
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 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。			取締役会出席回数 11/11回

地位	氏名	担当および重要な兼職の状況など	
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	
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を活かし、監査役会、取締役会等において、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。		11/11回	12/12回
社 外 監 査 役	熊平 美香 社外 独立	株式会社エイトッククマヒラ 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、 大日本印刷株式会社 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を活かし、監査役会、取締役会等において、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。		11/11回	10/12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、 ライオン株式会社 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、経理財務などの幅広い見識および事業会社の監査役としての豊富な経験を活かし、監査役会、取締役会等において、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。		10/11回	11/12回

- (注) 1. 2025年2月27日開催の第112回定時株主総会終結の時をもって、濱千代善規氏は任期満了により取締役を退任しています。
2. 当社は柏木斉、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ての方針と手続きについては13ページ、社外役員の独立性基準については14ページをご参照ください。
5. 社外監査役の伊藤彰浩氏は、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、2025年度を対象としています。

(2) 執行役員の状況

地位	氏名	担当
常務執行役員	金光 智行	イノベーション担当 兼 研究開発本部長
上席執行役員	田川 篤志	販売戦略本部長
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	今村 嘉文	生産本部長
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・サステナビリティ本部長
執行役員	猿渡 守	関西支社長
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	椎野 浩幸	デジタル推進本部長
執行役員	富田 たくみ	経理・財務担当 兼 経営推進副本部長
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
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
執行役員	向野 武彦	首都圏支社長
執行役員	勝目 洋一	品質保証本部長
執行役員	田中 元樹	経営推進本部長

(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、次の契約更新時には、現行契約と同一内容での更新を予定しています。

(5) 取締役および監査役の報酬等

①役員報酬等の額またはその算定方法の決定方針に関する事項

取締役や監査役の報酬についての考え方や算定方法は、指名・報酬委員会での審議を経て、取締役会決議により次のとおり定めています。

1) 役員（取締役・監査役）、執行役員の報酬についての考え方と手続き

- a) 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。
- b) 社内取締役の報酬は、月額報酬と賞与、株式報酬により構成し、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。
- c) 社内取締役の賞与総額および個別の支給額については、取締役会において承認を得ることとします。
- d) 社外取締役、監査役（社内および社外）の報酬はそれぞれ定額とし、賞与、株式報酬の支給はありません。

2) 月額報酬の算定方法

- a) 社内取締役の取締役としての月額報酬は一律とします。ただし、代表権者には別途加算します。
- b) 執行役員としての月額報酬は、当社の経営環境等を考慮した適切な水準で、役位（社長、専務、常務、上席）に応じて設定します。

3) 賞与の算定方法

- a) 賞与は取締役、執行役員の役位に応じて基準額を設定します。なお、年間報酬総額に占める賞与基準額のウェイトは30%とします。
- b) 賞与支給額については、連結営業利益の達成度と、役員ミッションの成績、それぞれの結果に応じて賞与基準額から増減させるものとします。

4) 株式報酬の算定方法

- a) 株式報酬は取締役、執行役員の役位に応じて基準額を設定します。なお、年間報酬総額に占める株式報酬基準額のウェイトは10%とします。
- b) 株式報酬の基準額については、中期経営計画の重要指標（経済価値・社会価値）のうち、特定の項目の2年間の達成度に応じて、翌年度の基準額を最大20%増減できるものとします。

2025-2028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を、中期経営計画で掲げる経営指標と整合させるため、連結営業利益および各自の役員ミッションとしています。

各取締役の賞与支給額は、役位別の賞与基準額（定額）に、連結営業利益の達成度および役員ミッションの成績を勘案した額を加減した金額となります。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34,628百万円（期初計画は34,500百万円）です。また、役員ミッションの考課では、△50%～＋50%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。

株式報酬の基準額については、ROE（自己資本利益率）、海外売上高伸長率（現地通貨ベース）、食品ロス削減、サラダ喫食率の2年毎の達成度（各指標の配分率は各25％）に応じて、翌年度の基準額が最大20％増減します。

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)	株式報酬 (百万円)	支給総額 (百万円)
取締役	社外取締役を除く	6	155	84	25	265
	社外取締役	4	54	—	—	54
	計	10	210	84	25	320
監査役	社外監査役を除く	2	48	—	—	48
	社外監査役	3	38	—	—	38
	計	5	87	—	—	87
合計		15	297	84	25	407

- (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. 取締役（社外取締役を除く）の株式報酬の限度額については、2025年2月27日開催の第112回定時株主総会において、年額5千万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（社外取締役を除く）の員数は5名です。
3. 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。
4. 上記の月額報酬には、第112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。
5. 上記の賞与は、2025年度末時点の社外取締役を除く取締役5名を対象に、2025年度の業績などを勘案し、指名・報酬委員会での審議を経たうえで取締役会で決定したものです。各取締役の賞与基準額（役位別の定額）の合計額に対する取締役賞与支給総額の割合は113.0％です。
6. 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3百万円です。

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）
2025年度に係る会計監査人としての報酬等の額	107
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	137

- (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、2025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

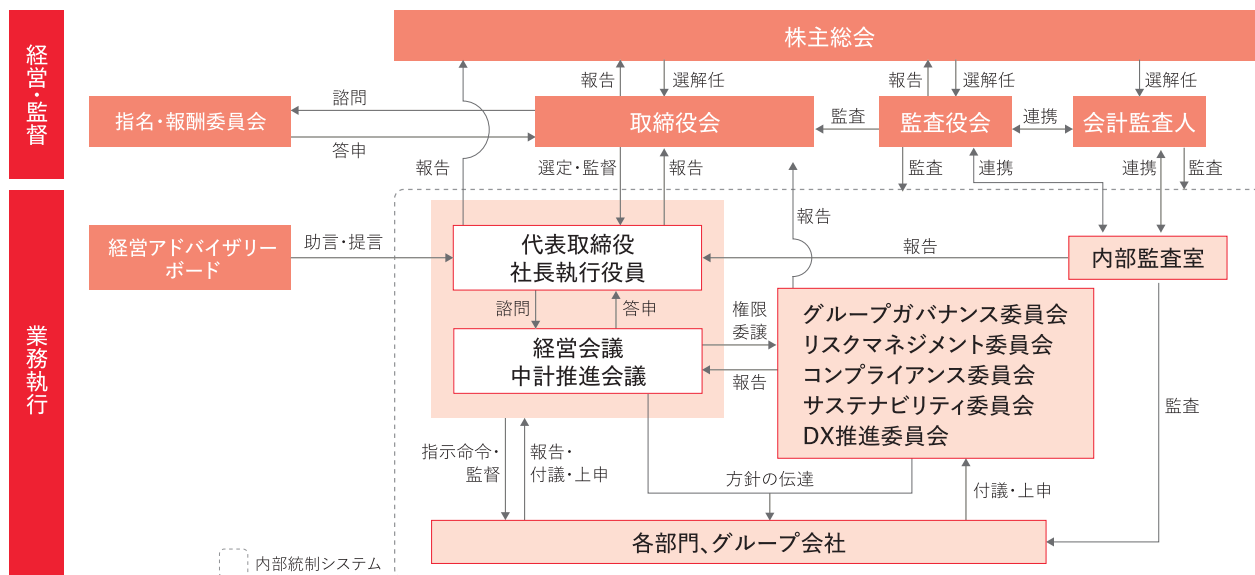
(1) コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

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	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。
グループ ガバナンス 委員会	取締役 執行役員 (グループ ガバナンス担当)	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。
リスク マネジメント 委員会	取締役 執行役員 (リスク マネジメント担当)	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。
コンプライアンス 委員会	取締役 執行役員 (コンプライアンス 担当)	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。
サステナビリティ 委員会	取締役 執行役員 (サステナビリティ 推進担当)	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。
DX推進委員会	執行役員 デジタル 推進本部長	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。2024年12月から2025年1月にかけて、2024年度の実効性評価（第9回）を行い、その結果を踏まえて2025年度の実効性評価における改善計画を策定しました。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ました。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>

- ・2024年度の最重要テーマであった「2025-2028年度 中期経営計画」の策定プロセスや戦略の妥当性、およびそれに紐づく、国内事業の構造改革やグローバル展開などのテーマについて、十分な議論と監督ができたかを重点的に問う内容としました。
- ・また、人的資本、DX、サステナビリティといった個別重要テーマの議論の質や、取締役会外での活動（オフサイトミーティング、執行側と社外役員の1on1など）についても評価を行いました。
- ・取締役会の諮問機関である指名・報酬委員会の活動に関し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ると評価されました。取締役会の重要課題についても、適切に設定され、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おり、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確認されています。
- ・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>

- ・アンケートおよび意見交換を通じて、以下の課題が認識されました。
 - －2025-2028年度 中期経営計画の実行に向けた、KPIを用いたモニタリングの強化
 - －国内・海外の事業における、個別案件にとどまらない全体戦略（ポートフォリオ等）の議論の深化
 - －2040年以降の長期的経営課題とその対応に向けた議論の開始

③ 2025年度の取り組み方針

上記の評価結果を受け、2025-2028年度 中期経営計画の初年度となる2025年度の取締役会は、「戦略の策定」から「実行とモニタリング」へ軸足を移し、下記の方針のもと年間計画を設定し、議論を重ねてきました。

<方針>

- ・「2040年以降の経営の方向性」を意見交換のメインテーマとして据え、長期的な視点で当社の経営課題を捉え、その対応について議論を開始する。
- ・並行して、足元の計画実現を確実なものとするため、「2025-2028年度 中期経営計画の実現に向けた具体的戦略の議論とモニタリング」を行う。
- ・上記の議論を深めるため、重点テーマを中心に取締役会に対するインプットを強化する。

<重点テーマ>

- ・機能・体質の強化と未来投資にかかわる以下のテーマを設定
 - 原料調達、研究開発、品質保証、ブランド
 - DX戦略、人材戦略、リスクマネジメント、サステナビリティ（ねらい）
- ・活かすべき経営資源・自社の強みを再確認し、ポートフォリオ戦略の議論につなげる。
- ・将来の成長を支える経営基盤として、各機能の進化と企業体質の強化について議論を深める。

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】

2025年11月から2026年1月にかけて、2025年度の実効性評価（第10回）を実施しました。

2024年度と同様、すべての役員を対象にしたアンケート形式（2025年度の取り組みの評価および今後の課題等を問うもの）を実施し、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、取締役会場で意見交換を行いました。その意見を踏まえて、今後の課題および2026年度の具体的な取り組み案を取締役会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 (2025年11月30日現在)

単位：百万円

科目	2025年度	【ご参考】 2024年度
(資産の部)		
流動資産	203,365	203,727
現金及び預金	65,598	78,139
受取手形及び売掛金	75,115	71,782
有価証券	15,000	10,000
商品及び製品	25,282	25,172
仕掛品	2,016	1,948
原材料及び貯蔵品	14,964	12,741
その他	6,123	4,529
貸倒引当金	△735	△588
固定資産	277,166	258,645
有形固定資産	147,954	147,398
建物及び構築物	170,414	159,972
機械装置及び運搬具	161,197	153,476
土地	29,001	29,475
リース資産	6,052	5,655
建設仮勘定	5,400	14,266
その他	15,182	13,555
減価償却累計額	△239,294	△229,003
無形固定資産	17,672	19,003
のれん	73	－
ソフトウェア	13,098	13,686
その他	4,499	5,316
投資その他の資産	111,538	92,243
投資有価証券	55,571	51,178
退職給付に係る資産	46,434	34,584
繰延税金資産	1,469	2,011
その他	8,151	4,558
貸倒引当金	△88	△90
資産合計	480,531	462,372

科目	2025年度	【ご参考】 2024年度
(負債の部)		
流動負債	104,979	91,239
買掛金	44,660	44,777
短期借入金	7,202	2,271
1年内償還予定の社債	10,000	－
未払法人税等	8,247	5,425
賞与引当金	1,970	1,883
役員賞与引当金	84	121
その他	32,814	36,760
固定負債	27,950	39,494
社債	－	10,000
長期借入金	－	5,500
繰延税金負債	20,083	15,532
退職給付に係る負債	1,891	2,004
その他	5,975	6,457
負債合計	132,930	130,734
(純資産の部)		
株主資本	283,079	270,878
資本金	24,104	24,104
資本剰余金	20,935	28,412
利益剰余金	245,952	224,209
自己株式	△7,912	△5,847
その他の包括利益累計額	40,984	31,413
その他有価証券評価差額金	15,175	13,501
繰延ヘッジ損益	61	△9
為替換算調整勘定	7,744	6,454
退職給付に係る調整累計額	18,003	11,466
非支配株主持分	23,536	29,346
純資産合計	347,600	331,638
負債純資産合計	480,531	462,372

(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 (2024年12月1日から
2025年11月30日まで) 単位：百万円

科目	2025年度	【ご参考】 2024年度
売上高	513,417	483,985
売上原価	362,490	336,217
売上総利益	150,927	147,767
販売費及び一般管理費	116,298	113,437
営業利益	34,628	34,329
営業外収益	4,041	3,502
受取利息	646	686
受取配当金	702	564
持分法による投資利益	1,632	1,371
その他	1,059	879
営業外費用	1,280	958
支払利息	265	295
株式交換関連費用	304	—
支払手数料	155	11
貸倒引当金繰入額	133	207
その他	422	444
経常利益	37,389	36,874
特別利益	12,589	453
固定資産売却益	12,099	54
投資有価証券売却益	26	111
関係会社株式売却益	—	145
抱合せ株式消滅差益	—	124
その他	463	17
特別損失	2,461	3,689
減損損失	1,071	948
固定資産除却損	732	1,501
投資有価証券評価損	294	815
その他	361	423
税金等調整前当期純利益	47,517	33,638
法人税、住民税及び事業税	12,730	9,083
法人税等調整額	897	144
当期純利益	33,890	24,410
非支配株主に帰属する当期純利益	3,383	2,990
親会社株主に帰属する当期純利益	30,506	21,419

(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** (2024年12月1日から
2025年11月30日まで) 単位：百万円

科目	2025年度	2024年度
営業活動によるキャッシュ・フロー	31,802	63,126
投資活動によるキャッシュ・フロー	△16,905	△23,893
財務活動によるキャッシュ・フロー	△30,102	△21,126
現金及び現金同等物に係る換算差額	541	△27
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	△14,663	18,079
現金及び現金同等物の期首残高	80,512	62,433
現金及び現金同等物の期末残高	65,849	80,512

(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 (2025年11月30日現在)

単位：百万円

科目	2025年度	【ご参考】 2024年度
(資産の部)		
流動資産	106,359	114,084
現金及び預金	29,016	44,518
売掛金	37,034	36,660
有価証券	15,000	10,000
商品及び製品	10,782	9,964
仕掛品	80	76
原材料及び貯蔵品	5,039	3,880
短期貸付金	3,054	3,792
その他	7,221	5,877
貸倒引当金	△871	△687
固定資産	192,516	168,754
有形固定資産	67,976	69,062
建物	31,972	33,394
構築物	2,068	2,055
機械装置	11,131	12,782
車両運搬具	18	18
工具器具備品	833	789
土地	18,253	18,304
リース資産	206	186
建設仮勘定	3,492	1,530
無形固定資産	15,275	16,769
ソフトウェア	12,109	13,211
電話加入権	89	89
その他	3,076	3,467
投資その他の資産	109,264	82,923
投資有価証券	29,357	26,416
関係会社株式・出資金	58,810	36,769
長期貸付金	7	37
長期前払費用	320	438
前払年金費用	19,047	17,366
差入保証金	1,165	1,317
その他	600	625
貸倒引当金	△46	△46
資産合計	298,875	282,839

科目	2025年度	【ご参考】 2024年度
(負債の部)		
流動負債	96,433	86,054
買掛金	23,985	23,447
短期借入金	38,887	40,450
1年以内償還予定の社債	10,000	—
未払金	12,803	13,516
未払費用	214	220
未払法人税等	6,072	2,521
賞与引当金	184	194
役員賞与引当金	84	115
その他	4,201	5,588
固定負債	10,912	25,339
社債	—	10,000
長期借入金	—	5,000
繰延税金負債	8,818	8,155
退職給付引当金	145	140
預り保証金	1,647	1,791
その他	301	251
負債合計	107,346	111,393
(純資産の部)		
株主資本	177,248	158,725
資本金	24,104	24,104
資本剰余金	33,519	29,418
資本準備金	29,418	29,418
その他資本剰余金	4,100	—
利益剰余金	127,578	111,091
利益準備金	3,115	3,115
その他利益剰余金	124,463	107,976
買換資産圧縮積立金	2,183	2,228
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	54,829	38,297
自己株式	△7,954	△5,888
評価・換算差額等	14,280	12,719
その他有価証券評価差額金	14,280	12,719
純資産合計	191,529	171,445
負債純資産合計	298,875	282,839

損益計算書 (2024年12月 1 日から 2025年11月30日まで)

単位：百万円

科目	2025年度	【ご参考】 2024年度
売上高	211,682	205,599
売上原価	149,813	142,039
売上総利益	61,869	63,559
販売費及び一般管理費	53,631	54,392
営業利益	8,237	9,166
営業外収益	14,012	10,053
受取利息及び配当金	11,537	7,918
受取ロイヤリティー	1,799	1,697
その他	676	437
営業外費用	841	889
貸倒引当金繰入額	183	307
支払利息	273	212
支払手数料	154	—
賃貸費用	—	39
その他	229	329
経常利益	21,409	18,330
特別利益	12,036	451
固定資産売却益	12,016	—
投資有価証券売却益	20	111
関係会社株式売却益	—	340
特別損失	1,226	2,510
減損損失	455	480
固定資産除却損	371	1,209
投資有価証券評価損	294	815
その他	104	3
税引前当期純利益	32,219	16,272
法人税、住民税及び事業税	7,261	2,754
法人税等調整額	△286	138
当期純利益	25,244	13,380

(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

2026年1月21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 公認会計士 會田 将之
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 鶴田純一郎
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 武澤 玲子
業務執行社員

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2024年12月1日から2025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表明の基礎となる、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ために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲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

2026年1月21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2024年12月1日から2025年11月30日までの第113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、2024年12月1日から2025年11月30日までの第113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

- (1) 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。
- (2) 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。
 - ①取締役会その他重要な会議にオンライン形式を交えながら出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
 - ②事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。
 - ③会社法施行規則第118条第3号イの基本方針及び同号ロの各取組みについては、取締役会その他における審議の状況等を踏まえ、その内容について検討いたしました。
 - ④会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（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

- (1) 事業報告等の監査結果
 - ①事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
 - ②取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
 - ③内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。
 - ④会社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針については、指摘すべき事項は認められません。会社法施行規則第118条第3号ロの各取組みは、当該基本方針に沿ったものであり、当社の株主共同の利益を損なうものではなく、かつ、当社の会社役員の地位の維持を目的とするものではないと認めます。
- (2) 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。
- (3) 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。

2026年1月21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

MEMO

お知らせ

株主優待品のご案内

贈呈対象

11月30日現在の当社株主名簿に記載されており、
1単元(100株)以上を半年以上継続保有の株主様

半年以上継続保有とは
**5月31日と11月30日の株主名簿に連続2回以上、同一株主番号で
記載されていること**

優待品 贈呈時期 株主名簿初回記載日		2026年 3月上旬	2027年 3月上旬	2028年 3月上旬	2029年 3月上旬
2022年	11月30日	◎ (7)	◎ (9)	◎ (11)	◎ (13)
	5月31日	○ (6)	◎ (8)	◎ (10)	◎ (12)
2023年	11月30日	○ (5)	◎ (7)	◎ (9)	◎ (11)
	5月31日	○ (4)	○ (6)	◎ (8)	◎ (10)
2024年	11月30日	○ (3)	○ (5)	◎ (7)	◎ (9)
	5月31日	○ (2)	○ (4)	○ (6)	◎ (8)
2025年	11月30日	× (1)	○ (3)	○ (5)	◎ (7)

○：優待品贈呈あり（継続半年以上） ◎：優待品贈呈あり（継続3年以上）
×：優待品贈呈なし
() 内の数値：株主名簿に同一株主番号で継続して記載された回数

権利確定日 贈呈回数、贈呈時期

11月30日 年1回、3月上旬ごろ

贈呈内容

所有株式数	保有期間	優待内容
100～499株	継続半年以上	1,000円相当 の当社グループ商品
	継続3年以上	1,500円相当 の当社グループ商品
500株以上	継続半年以上	3,000円相当 の当社グループ商品
	継続3年以上	5,000円相当 の当社グループ商品

ご注意 当社株主名簿に記載されている株
主番号が変更されると、株主優待の
贈呈対象から外れてしまいます。

下記の事項に該当する場合は、当社の株主名簿
に記載されている株主番号が変更となる可能性
がございますのでご注意ください。
株主番号の変更の有無については、株式をお預
けの証券会社にお問い合わせください。

◆ 株主名簿の登録が変更された場合

- ・婚姻や転居により、株主名簿に記載の氏名・
住所が変更となった場合(※1)
- ・相続などにより株式の名義人が変更となった
場合
- ・株式をお預けの証券会社を変更した場合

(※1) 婚姻や転居により、株主名簿に記載の内容を変更し
たため株主番号が変更となった場合に限り、株主優
待品の贈呈対象になりますので、下記の問い合わせ
先までご連絡ください。

◆ 株主名簿の登録から外れた後、再度登録された 場合

- ・証券会社の貸株サービスをご利用されている
場合(※2)
- ・保有株式をすべて売却し、権利付最終日までに
同じ銘柄の株式を買い戻した場合
- ・お預けの証券会社で保有株式をすべて売却し、
別の証券会社で同じ銘柄の株式を購入した場合

(※2) 貸株サービスをご利用された場合、株式の所有権が
貸出先に移転するため株式の名義が変更となります。
なお、貸株をご本人の名義に戻した時点で新たに株
主番号が割り当てられる可能性があります。

問い合わせ先
三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
☎ 0120-782-031

【受付時間】 9：00～17：00
(土、日、祝日および12/31～1/3を除く)

株式に関する手続き

手続き	問い合わせ先	
	証券会社に口座をお持ちの場合	特別口座の場合
●株主名簿に記載の住所・氏名などの変更 ●単元未満株式の買取請求 ●配当金の受領方法の変更※ ●振込先の変更 ●マイナンバーに関する問い合わせ ●その他手続きに関する事項	株式をお預けの証券会社にお問い合わせください。	三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 ☎ 0120-782-031 お手続き・よくあるご質問はこちら 
●特別口座から証券会社の口座への振替申請 ●特別口座の残高照会		
●支払期間経過後の配当金の支払請求	三井住友信託銀行株式会社	証券代行部 ☎ 0120-782-031
●株主総会資料の書面交付請求手続き	三井住友信託銀行株式会社 ☎ 0120-533-600	証券代行部 

※配当金領収証が送付されている株主様へ

配当金のお受け取りには、以下①～③の3つの方法があります。

現在、①の方法をご利用の株主様には、お受け取り忘れがなく簡単な②または③の方法への変更をおすすめします。
変更のお手続きに関しましては、お取引のある証券会社に直接お問い合わせください。

① 郵便局等でのお受け取り  配当金領収証方式 当社が郵送する「配当金領収証」を持参し、ゆうちょ銀行または郵便局で受け取る方法。	② 証券口座でのお受け取り  株式数比例配分方式 各証券会社の保有株式数に応じて、証券口座で受け取る方法。	③ 銀行口座等でのお受け取り  登録配当金受領口座方式 ご指定の金融機関口座で受け取る方法。
---	--	---

愛は食卓にある。

kewpie



キューピー株式会社

〒150-0002 東京都渋谷区渋谷一丁目4番13号

TEL: 03-3486-3331

<https://www.kewpie.com>