

有価証券報告書

(金融商品取引法第24条第1項に基づく報告書)

事業年度 自 2024年12月1日
(第113期) 至 2025年11月30日

キューピー株式会社

(E00464)

目 次

頁

表紙

第一部 企業情報	1
第1 企業の概況	1
1. 主要な経営指標等の推移	1
2. 沿革	3
3. 事業の内容	4
4. 関係会社の状況	6
5. 従業員の状況	10
第2 事業の状況	14
1. 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等	14
2. サステナビリティに関する考え方及び取組	17
3. 事業等のリスク	37
4. 経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析	43
5. 重要な契約等	49
6. 研究開発活動	49
第3 設備の状況	52
1. 設備投資等の概要	52
2. 主要な設備の状況	53
3. 設備の新設、除却等の計画	56
第4 提出会社の状況	57
1. 株式等の状況	57
(1) 株式の総数等	57
(2) 新株予約権等の状況	57
(3) 行使価額修正条項付新株予約権付社債券等の行使状況等	57
(4) 発行済株式総数、資本金等の推移	57
(5) 所有者別状況	58
(6) 大株主の状況	59
(7) 議決権の状況	62
2. 自己株式の取得等の状況	63
3. 配当政策	64
4. コーポレート・ガバナンスの状況等	65
第5 経理の状況	101
1. 連結財務諸表等	102
(1) 連結財務諸表	102
(2) その他	156
2. 財務諸表等	157
(1) 財務諸表	157
(2) 主な資産及び負債の内容	170
(3) その他	170
第6 提出会社の株式事務の概要	171
第7 提出会社の参考情報	173
1. 提出会社の親会社等の情報	173
2. その他の参考情報	173
第二部 提出会社の保証会社等の情報	174

[監査報告書]

【表紙】

【提出書類】	有価証券報告書
【根拠条文】	金融商品取引法第24条第1項
【提出先】	関東財務局長
【提出日】	2026年2月24日
【事業年度】	第113期（自 2024年12月1日 至 2025年11月30日）
【会社名】	キューピー株式会社
【英訳名】	Kewpie Corporation
【代表者の役職氏名】	代表取締役 社長執行役員 高宮 満
【本店の所在の場所】	東京都渋谷区渋谷1丁目4番13号
【電話番号】	(03) 3486-3331
【事務連絡者氏名】	執行役員 経理・財務担当 富田 たくみ
【最寄りの連絡場所】	東京都渋谷区渋谷1丁目4番13号
【電話番号】	(03) 3486-3331
【事務連絡者氏名】	執行役員 経理・財務担当 富田 たくみ
【縦覧に供する場所】	株式会社東京証券取引所 (東京都中央区日本橋兜町2番1号)

第一部【企業情報】

第1【企業の概況】

1【主要な経営指標等の推移】

(1) 連結経営指標等

回次	第109期	第110期	第111期	第112期	第113期
決算年月	2021年11月	2022年11月	2023年11月	2024年11月	2025年11月
売上高 (百万円)	407,039	430,304	455,086	483,985	513,417
経常利益 (百万円)	29,698	27,249	20,490	36,874	37,389
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	18,014	16,033	13,174	21,419	30,506
包括利益 (百万円)	24,546	32,635	23,989	30,933	43,819
純資産額 (百万円)	269,301	294,623	311,303	331,638	347,600
総資産額 (百万円)	381,003	403,384	426,006	462,372	480,531
1株当たり純資産額 (円)	1,767.14	1,925.54	2,027.90	2,174.74	2,328.49
1株当たり当期純利益 (円)	128.17	115.34	94.78	154.10	220.63
潜在株式調整後1株当たり当期純利益 (円)	—	—	—	—	—
自己資本比率 (%)	64.5	66.4	66.2	65.4	67.4
自己資本利益率 (%)	7.4	6.2	4.8	7.3	9.7
株価収益率 (倍)	18.0	21.2	27.2	22.3	20.0
営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	38,533	27,199	23,725	63,126	31,802
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△20,277	△15,947	△17,721	△23,893	△16,905
財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△18,701	△16,812	△9,514	△21,126	△30,102
現金及び現金同等物の期末残高 (百万円)	66,703	65,335	62,433	80,512	65,849
従業員数 (人)	10,719	10,696	10,642	10,517	10,773
(外、平均臨時雇用者数)	(5,166)	(5,089)	(4,811)	(4,313)	(4,208)

- (注) 1. 「潜在株式調整後1株当たり当期純利益」については、潜在株式が存在していないため記載していません。
2. 第109期において、株式会社キューソー流通システムの株式の一部を譲渡したため、同社および同社の子会社は、連結子会社から持分法適用関連会社へと変更になっています。
3. 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を第110期期首より適用しており、第110期以降に係る主要な経営指標等につきましては、当該会計基準等を適用後の数値となっています。

(2) 提出会社の経営指標等

回次	第109期	第110期	第111期	第112期	第113期
決算年月	2021年11月	2022年11月	2023年11月	2024年11月	2025年11月
売上高 (百万円)	178,513	184,084	192,867	205,599	211,682
経常利益 (百万円)	15,518	15,110	9,496	18,330	21,409
当期純利益 (百万円)	11,009	12,644	9,776	13,380	25,244
資本金 (百万円)	24,104	24,104	24,104	24,104	24,104
発行済株式総数 (株)	141,500,000	141,500,000	141,500,000	141,500,000	141,500,000
純資産額 (百万円)	151,519	158,264	163,565	171,445	191,529
総資産額 (百万円)	254,560	252,832	257,028	282,839	298,875
1株当たり純資産額 (円)	1,090.03	1,138.56	1,176.71	1,233.40	1,376.19
1株当たり配当額 (円)	47.0	47.0	50.0	54.0	64.0
(内1株当たり中間配当額)	(20.0)	(20.0)	(23.0)	(23.0)	(32.0)
1株当たり当期純利益 (円)	78.33	90.96	70.33	96.26	182.58
潜在株式調整後1株当たり 当期純利益 (円)	—	—	—	—	—
自己資本比率 (%)	59.5	62.6	63.6	60.6	64.1
自己資本利益率 (%)	7.2	8.2	6.1	8.0	13.9
株価収益率 (倍)	29.5	26.9	36.7	35.7	24.1
配当性向 (%)	60.0	51.7	71.1	56.1	35.1
従業員数 (人)	2,394	2,408	2,332	2,327	2,388
(外、平均臨時雇用者数)	(537)	(538)	(499)	(439)	(427)
株主総利回り (%)	108.4	116.9	125.3	167.3	214.7
(比較指標：配当込みTOPIX)	(112.2)	(118.7)	(145.6)	(168.2)	(217.2)
最高株価 (円)	2,813	2,558	2,648	3,896	4,455
最低株価 (円)	2,123	2,083	2,116	2,414.5	2,778.5

- (注) 1. 「潜在株式調整後1株当たり当期純利益」については、潜在株式が存在していないため記載していません。
2. 最高株価及び最低株価は、2022年4月4日より東京証券取引所プライム市場におけるもので、それ以前は東京証券取引所市場第一部におけるものです。
3. 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を第110期期首より適用しており、第110期以降に係る主要な経営指標等につきましては、当該会計基準等を適用後の数値となっております。

2 【沿革】

- 1919年11月 各種ソースならびに加工食料品の製造を目的として、東京都中野区小滝町に食品工業株式会社として設立される。
- 1925年3月 キューピーマヨネーズの製造を開始する。
- 1938年3月 兵庫県川辺郡稲野村(現 伊丹市)に稲野工場(旧 伊丹工場)を設置し、マヨネーズやフルーツ缶詰の製造を行う。
- 1948年3月 原料の入手困難に伴い一時中止していたマヨネーズの製造を再開する。
- 1951年10月 東京都北多摩郡神代村(現 調布市)に東京工場(旧 仙川工場)を設置、マヨネーズの製造を行う。
- 1957年9月 社名を食品工業株式会社からキューピー株式会社へ変更する。
- 1960年2月 本社を東京都調布市仙川町に移転する。
- 1962年8月 マヨネーズの主原料である食酢の製造販売を目的として、西府産業株式会社(現 キューピー醸造株式会社)を設立する。
- 1964年2月 佐賀県鳥栖市に鳥栖工場を設置する。
- 1966年2月 倉庫部門を分離し、キューピー倉庫株式会社(現 株式会社キューソー流通システム)を設立する。
- 1969年2月 本社を東京都渋谷区渋谷1丁目4番13号に移転する。
- 1970年7月 株式を東京証券取引所市場第二部に上場する。
- 1972年3月 茨城県猿島郡五霞村(現 五霞町)に五霞工場を設置する。
- 同年12月 製品の一括販売先であった株式会社中島董商店の得意先販売網などを引き継いで自社販売とし、20営業所を展開する。
- 1973年4月 株式が東京証券取引所市場第一部銘柄に指定される。
- 同年9月 冷凍冷蔵食品の販売を目的として、株式会社キューピーフローズン(現 デリア食品株式会社)を設立する。
- 1977年5月 卵素材品の販売部門を分離独立させ、キューピータマゴ株式会社を設立する。
- 同年12月 東京都府中市にある旧仙川工場の分工場を中河原工場として独立させる。
- 1981年12月 ファインケミカル分野へ進出し、卵黄レシチンなどの製造を開始する。
- 1982年3月 米国におけるマヨネーズ・ドレッシング類の製造販売のため、カリフォルニア州にQ&B FOODS, INC. を設立する。
- 同年5月 大阪府泉佐野市に旧伊丹工場の分工場として泉佐野分工場(現 泉佐野工場)を設置する。
- 1988年12月 青森県三戸郡階上町に中河原工場の分工場として階上工場を設置する。
- 1993年12月 中国における調味料の製造販売を目的として、北京丘比食品有限公司を設立する。
- 1994年4月 タイ国の提携先であるサハ・パタナ社と共同でAKESA OVAROS CO., LTD. (現 KEWPIE (THAILAND) CO., LTD.) を設立する。
- 2002年4月 中国における製造能力の増強を目的として、杭州丘比食品有限公司を設立する。
- 2009年6月 マレーシアにおける調味料等の製造販売を目的として、KEWPIE MALAYSIA SDN. BHD. を設立する。
- 2010年11月 ベトナムにおける調味料等の製造販売を目的として、KEWPIE VIETNAM CO., LTD. を設立する。
- 2013年2月 インドネシアにおける調味料等の製造販売を目的として、PT KEWPIE INDONESIAを設立する。
- 同年10月 旧仙川工場跡地に、研究開発機能とグループのオフィス機能をあわせ持つ「仙川キューポート」を開設する。
- 2014年12月 バン周り商品販売事業をアヲハタ株式会社へ分割譲渡し、同社を連結子会社とする。
- 2015年8月 中国における原料供給と新規カテゴリーの生産を目的として、南通丘比食品有限公司を設立する。
- 2016年8月 兵庫県神戸市に神戸工場を設置する。
- 同年9月 ポーランドにおける調味料等の製造販売を目的として、Kewpie Poland Sp. z o.o. (現 Mosso Kewpie Poland Sp. z o.o.) を設立する。
- 2017年12月 中国における事業全体の経営管理機能を強化することを目的として、中国統括会社である丘比(中国)有限公司を設立する。
- 2018年2月 中国における製造能力の増強を目的として、広州丘比食品有限公司を設立する。
- 同年6月 フィリピンにおける調味料等の輸入販売を目的として、Kewpie Philippines, Inc. を設立する。
- 2020年2月 旧伊丹工場跡地に、生販物一体型の拠点である「関西キューポート」を開設する。
- 同年10月 シンガポールにおける調味料等の輸入販売を目的として、MINATO SINGAPORE PTE. LTD. の株式を取得し、KEWPIE SINGAPORE PTE. LTD. に変更する。
- 2021年1月 連結子会社であった株式会社キューソー流通システムの株式の一部を譲渡し、同社および同社の子会社14社を連結子会社から持分法適用関連会社へ変更する。
- 2022年4月 野菜の魅力を体験できる複合型施設「深谷テラス ヤサイな仲間たちファーム」の運営を目的として、深谷ベジタブルコミュニケーション株式会社を設立する。
- 同年4月 東京証券取引所の市場区分の見直しにより、東京証券取引所のプライム市場に移行する。
- 2024年1月 オーストラリアにおける調味料等の輸入販売を目的として、KEWPIE AUSTRALIA PTY. LTD. を設立する。
- 2025年11月 連結子会社であるアヲハタ株式会社と株式交換を行い、同社を完全子会社へ変更する。

3【事業の内容】

当社グループ（当社および当社の関係会社）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おり、食品の製造販売を主たる業務としています。

当社グループの事業内容および当社と主要な関係会社の当該事業における位置づけの概略は次のとおりです。

なお、下記事業区分は、報告セグメントと同一の区分です。

(2025年11月30日現在)

事業区分	当社および主要な関係会社	主な取扱商品・サービス
市販用	キューピー株式会社 株式会社ケイパック 株式会社ディスペンパックジャパン	マヨネーズ・ドレッシング類
	デリア食品株式会社 株式会社旬菜デリ	サラダ・惣菜等
	株式会社サラダクラブ	パッケージサラダ等
業務用	キューピー株式会社	マヨネーズ・ドレッシング類
	キューピータマゴ株式会社	液卵、鶏卵加工品等
	キューピー醸造株式会社	食酢等
	コープ食品株式会社	調理食品等
海外	キューピー株式会社 杭州丘比食品有限公司 北京丘比食品有限公司 Q&B FOODS, INC. KEWPIE (THAILAND) CO., LTD.	マヨネーズ・ドレッシング類
フルーツ ソリューション	アヲハタ株式会社	ジャム類、フルーツ加工品等
ファインケミカル	キューピー株式会社	ヒアルロン酸等
共通	株式会社芝製作所	食品製造機械の販売

以上の当社グループの状況について事業系統図を示すと、次頁のとおりです。

(注) アヲハタ株式会社（連結子会社）は、2025年11月1日の株式交換により当社の完全子会社となりました。これに伴い、同社株式は東京証券取引所スタンダード市場における上場を廃止しています。



(注) 株式会社トウ・ソリューションズは2025年12月1日付でキユーピーデジタルイノベーション株式会社に社名変更しています。

4 【関係会社の状況】

(1) 親会社

該当ありません。

(2) 連結子会社

名称	住所	資本金又は出資金	主要な事業の内容	議決権の所有割合(%)	関係内容			
					役員の兼任	資金援助	営業上の取引	設備の賃貸借
キューピータマゴ(株) ※1,3	東京都調布市	百万円 350	液卵・凍結卵・卵加工品等の製造および販売	100.0	役員1名 従業員9名	ありません	商品および原料の仕入他	事務所および工場の賃貸
ディア食品(株) ※3	東京都調布市	百万円 50	サラダ・惣菜等の販売	100.0	役員3名 従業員6名	ありません	製商品の販売	事務所の賃貸
キューピー醸造(株)	東京都調布市	百万円 100	食酢の製造および販売	100.0	役員1名 従業員4名	ありません	商品および原料の仕入	事務所の賃貸
三英食品販売(株)	東京都調布市	百万円 57	業務用製品の販売	66.2	従業員3名	ありません	商品の販売および原料の仕入	事務所の賃貸
コープ食品(株)	東京都調布市	百万円 50	瓶缶詰・レトルト食品等の製造および販売	100.0	従業員3名	ありません	商品の仕入	事務所の賃貸
Q&B FOODS, INC.	米国カリフォルニア州	千米ドル 4,800	調味料等の製造および販売	100.0 (100.0)	従業員5名	ありません	ありません	ありません
KEWPIE AMERICAS, INC.	米国デラウェア州	米ドル 7.17	米国統轄管理、調味料等の販売	100.0	従業員5名	ありません	商品の仕入	ありません
階上キューピー(株)	青森県三戸郡階上町	百万円 10	食料品の製造加工および業務請負	100.0	従業員2名	ありません	製造の業務委託	工場の賃貸
(株)ディスペンパックジャパン	神奈川県南足柄市	百万円 140	食品類の製造販売および小分包装加工	51.0	役員1名 従業員3名	ありません	商品の仕入	事務所および工場の賃貸
(株)芝製作所	神奈川県川崎市川崎区	百万円 20	機械製造	100.0	役員1名 従業員3名	百万円 167	機械の購入	ありません
(株)ポテトデリカ	長野県安曇野市	百万円 50	冷凍・冷蔵食品類の製造	100.0 (0.9)	従業員6名	百万円 1,235	商品の仕入	工場の賃貸
(株)デフト	東京都渋谷区	百万円 10	調味料・冷食および加工食品販売	100.0	従業員4名	ありません	製商品の販売	事務所の賃貸
ケイ・システム(株)	東京都調布市	百万円 50	コンピュータによる各種計算書の受託業務	80.0	従業員4名	ありません	事務の業務委託	事務所の賃貸
(株)ケイパック	茨城県猿島郡五霞町	百万円 30	調味料の製造および販売	100.0	役員2名 従業員5名	ありません	商品の仕入	事務所の賃貸
鳥栖キューピー(株)	佐賀県鳥栖市	百万円 10	食料品の製造加工および業務請負	100.0	従業員2名	ありません	製造の業務委託	工場の賃貸
杭州丘比食品有限公司	中国浙江省	百万円 140	調味料等の製造および販売	72.0 (72.0)	従業員6名	ありません	ありません	ありません
(株)セトデリカ	愛知県瀬戸市	百万円 30	惣菜類の製造および販売	100.0 (100.0)	従業員4名	百万円 536	製商品の販売	ありません
(株)イシカリデリカ	北海道札幌市手稲区	百万円 30	惣菜類の製造および販売	100.0 (100.0)	従業員5名	ありません	製商品の販売	ありません
(株)ハンシンデリカ	兵庫県伊丹市	百万円 10	惣菜類の製造および販売	100.0 (100.0)	従業員4名	ありません	製商品の販売	工場の賃貸
(株)サラダクラブ	東京都調布市	百万円 300	生鮮野菜の加工および販売	51.0	役員2名 従業員1名	ありません	製商品の販売	事務所および工場の賃貸
北京丘比食品有限公司 ※1	中国北京市	百万円 211	調味料等の製造および販売	72.0 (72.0)	従業員6名	ありません	ありません	ありません

名称	住所	資本金又は出資金	主要な事業の内容	議決権の所有割合(%)	関係内容			
					役員の兼任	資金援助	営業上の取引	設備の賃貸借
(株)トスデリカ	佐賀県鳥栖市	百万円 10	惣菜類の製造および販売	100.0 (100.0)	従業員4名	ありません	製商品の販売	工場の賃貸
(株)キューピーあい	東京都調布市	百万円 30	コンピュータによる各種入力および計算処理業務	100.0	従業員5名	ありません	事務の業務委託	事務所の賃貸
(株)キタカミデリカ	岩手県北上市	百万円 20	惣菜類の製造および販売	100.0 (100.0)	従業員5名	ありません	製商品の販売	ありません
(株)ケイ・エスエス	東京都渋谷区	百万円 10	販売促進業務の企画、製作およびサービス	100.0	従業員3名	ありません	販売の業務委託	事務所の賃貸
KEWPIE (THAILAND) CO., LTD. ※1	タイ バンコク	百万バーツ 1,010	調味料、食酢、サラダ、加工食品の製造および販売	56.9	役員2名 従業員4名	ありません	ありません	ありません
(株)旬菜デリ	東京都昭島市	百万円 20	惣菜類の製造および販売	100.0 (100.0)	従業員7名	ありません	製商品の販売	工場の賃貸
KEWPIE MALAYSIA SDN. BHD.	マレーシア マラッカ	百万リンギット 57	調味料等の製造および販売	70.0	従業員4名	ありません	ありません	ありません
KEWPIE VIETNAM CO., LTD.	ベトナム ビンズオン	億ドン 2,564	調味料等の製造および販売	80.0	従業員4名	ありません	製商品の販売	ありません
PT KEWPIE INDONESIA ※1	インドネシア 西ジャワ州	億ルピア 5,329	調味料等の製造および販売	60.0 (1.7)	従業員3名	ありません	ありません	ありません
(株)キューピーエッグ ワールド トレーディング	東京都調布市	百万円 100	卵・卵加工品等の販売	100.0 (51.0)	従業員4名	ありません	原料の仕入	事務所の賃貸
(株)グリーンメッセージ	神奈川県大和市	百万円 100	生鮮野菜の加工および販売	51.0	役員1名 従業員4名	百万円 542	製品の販売	ありません
(株)トウ・キューピー	東京都渋谷区	百万円 10	通信販売業	70.0	従業員4名	ありません	製商品の販売	ありません
アヲハタ(株)	広島県竹原市	百万円 915	ジャム類、フルーツ加工品等の製造および販売	100.0	ありません	ありません	商品の仕入	事務所の賃貸
南通丘比食品有限公司 ※1	中国 江蘇省	百万元 184	食酢、卵加工品、サラダ等の製造および販売	72.0 (72.0)	従業員6名	ありません	ありません	ありません
Mosso Kewpie Poland Sp. z o.o. ※1	ポーランド ブハウィ	千ズロチ 160,300	調味料等の製造および販売	100.0	従業員4名	百万円 保証債務 644	ありません	ありません
(株)トウ・アドキューピー ※4	東京都渋谷区	百万円 4	広告、宣伝、展示の受託業務	50.0	従業員3名	ありません	広告業の仲介	事務所の賃貸
丘比(中国)有限公司 ※1	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	100.0	従業員6名	ありません	ありません	ありません
広州丘比食品有限公司 ※1	中国 広東省	百万元 270	調味料等の製造および販売	72.0 (72.0)	従業員6名	ありません	ありません	ありません
Kewpie Philippines, Inc.	フィリピン マニラ市	百万フィリピンペソ 50	調味料等の販売	100.0	従業員3名	百万円 保証債務 156	ありません	ありません
つくば鶏卵加工(株)	茨城県つくば市	百万円 100	鶏卵加工品の製造および販売	51.0 (51.0)	従業員2名	ありません	ありません	ありません
KEWPIE SINGAPORE PTE. LTD.	シンガポール シンガポール	百万シンガポールドル 1	調味料等の販売	80.0	従業員3名	ありません	製商品の販売	ありません

名称	住所	資本金又は出資金	主要な事業の内容	議決権の所有割合(%)	関係内容			
					役員の兼任	資金援助	営業上の取引	設備の賃貸借
Kewpie Trading Europe B.V.	オランダ アムステルダム	千ユーロ 181	調味料等の販売	100.0	従業員3名	ありません	製品の販売	ありません
KEWPIE AUSTRALIA PTY. LTD.	オーストラリア ニューサウスウェールズ州	千豪ドル 1,500	調味料等の販売	100.0	従業員2名	ありません	ありません	ありません
㈱トウ・ソリューションズ ※6	東京都 調布市	百万円 90	コンピューターシステムの企画、開発、販売、保守および運用支援	80.0	従業員3名	百万円 30	計算事務の委託他	事務所の賃貸および事務機器の賃貸
TO SOLUTIONS VIETNAM CO., LTD	ベトナム ホーチミン市	億ドン 63	コンピューターシステムの企画、開発、販売、保守および運用支援	80.0 (80.0)	ありません	ありません	ありません	ありません
山東青旗吉龍食品有限公司	中国 山東省	百萬元 78	フルーツ加工品等の製造	71.3 (71.3)	ありません	ありません	ありません	ありません

(3) 持分法適用関連会社

名称	住所	資本金又は出資金	主要な事業の内容	議決権の所有割合(%)	関係内容			
					役員の兼任	資金援助	営業上の取引	設備の賃貸借
サミット製油㈱	千葉県 千葉市 美浜区	百万円 97	植物油脂の製造	49.0	従業員2名	ありません	製品の売上および原料の仕入	ありません
くにもみ農産加工(有)	大分県 国東市	百万円 80	冷凍・冷蔵食品類の製造および販売	20.6	従業員2名	百万円 5	商品の仕入	ありません
㈱キューソー流通システム ※2	東京都 調布市	百万円 4,063	倉庫業および運送取扱業	43.6 (0.3)	役員1名	ありません	グループの商品、原料等の保管および運送取扱委託	事務所、土地および倉庫の賃貸
㈱エスワイプロモーション ※5	東京都 江東区	百万円 200	運送取扱業	37.4	従業員1名	ありません	運送取扱委託	ありません
キューソーティス㈱ ※5	東京都 調布市	百万円 82	倉庫業および運送取扱業	—	ありません	ありません	ありません	ありません
キューソーサービス㈱ ※5	東京都 調布市	百万円 30	車輛機器販売業	—	ありません	ありません	工場用車両の賃貸	工場用車両の賃貸
㈱サンエー物流 ※5	東京都 昭島市	百万円 38	運送取扱業	—	ありません	ありません	ありません	ありません
アクシアロジ㈱ ※5	大阪府 枚方市	百万円 66	運送取扱業	—	ありません	ありません	ありません	ありません
㈱サンファミリー ※5	埼玉県 三郷市	百万円 99	運送取扱業	—	ありません	ありません	ありません	ありません
キューソーアレスト㈱ ※5	大阪府 枚方市	百万円 20	運送取扱業	—	ありません	ありません	ありません	ありません
㈱フレッシュデリカネットワーク ※5	東京都 府中市	百万円 20	運送取扱業	49.0 (49.0)	従業員2名	ありません	ありません	駐車場の賃貸

名称	住所	資本金又は出資金	主要な事業の内容	議決権の所有割合(%)	関係内容			
					役員の兼任	資金援助	営業上の取引	設備の賃貸借
キューソー四国㈱ ※5	香川県綾歌郡宇多津町	百万円 20	運送取扱業	—	ありません	ありません	ありません	ありません
PT Kiat Ananda Cold Storage ※5	インドネシア 西ジャワ州	億ルピア 214	倉庫業	—	ありません	ありません	ありません	ありません
PT Ananda Solusindo ※5	インドネシア 西ジャワ州	億ルピア 1,857	倉庫業	—	ありません	ありません	ありません	ありません
PT Manggala Kiat Ananda ※5	インドネシア ジャカルタ	億ルピア 988	運送取扱業	—	ありません	ありません	ありません	ありません
PT Trans Kontainer Solusindo ※5	インドネシア 西ジャワ州	億ルピア 150	船舶貨物業	—	ありません	ありません	ありません	ありません

(注) 1. ※1 特定子会社です。

2. 議決権の所有割合の()内は、間接所有割合で内数です。

3. ※2 有価証券報告書提出会社です。

4. ※3 キューピータマゴ㈱は、連結売上高に占める売上高（連結会社相互間の内部売上高を除く。）の割合が10%を超えています。

主要な損益情報等	(1)売上高	128,750百万円
	(2)経常利益	4,721百万円
	(3)当期純利益	2,957百万円
	(4)純資産額	41,486百万円
	(5)総資産額	57,568百万円

デリア食品㈱は、連結売上高に占める売上高（連結会社相互間の内部売上高を除く。）の割合が10%を超えています。

主要な損益情報等	(1)売上高	64,949百万円
	(2)経常利益	2,626百万円
	(3)当期純利益	2,058百万円
	(4)純資産額	7,860百万円
	(5)総資産額	20,165百万円

5. ※4 持分は100分の50以下ですが、実質的に支配しているため子会社としたものです。

6. ※5 株式会社キューソー流通システムの連結子会社です。

7. ※6 株式会社トウ・ソリューションズは2025年12月1日付でキューピーデジタルイノベーション株式会社に社名変更しています。

(4) その他の関係会社

名称	住所	資本金又は出資金	主要な事業の内容	議決権の被所有割合(%)	関係内容			
					役員の兼任	資金援助	営業上の取引	設備の賃貸借
㈱中島董商店	東京都 渋谷区	百万円 50	各種加工食品の販売	16.3 (8.0)	役員2名	ありません	商品の仕入他	事務所の賃貸

(注) 議決権の被所有割合の()内は、間接被所有割合で内数です。

5 【従業員の状況】

(1) 連結会社の状況

2025年11月30日現在

セグメントの名称	従業員数 (人)
市販用	2,448 (2,711)
業務用	3,247 (1,062)
海外	3,645 (103)
フルーツ ソリューション	427 (182)
ファインケミカル	284 (54)
共通	460 (77)
全社	262 (19)
合計	10,773 (4,208)

(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）であり、臨時雇用者数は（ ）内に年間の平均人員を外数で記載しています。

2. 全社は、特定のセグメントに区分できない提出会社の管理部門に所属している従業員数です。

(2) 提出会社の状況

2025年11月30日現在

従業員数 (人)	平均年齢 (歳)	平均勤続年数 (年)	平均年間給与 (円)
2,388 (427)	42.1	16.1	6,888,822

セグメントの名称	従業員数 (人)
市販用	900 (149)
業務用	879 (199)
海外	85 (7)
フルーツ ソリューション	— (—)
ファインケミカル	261 (53)
共通	— (—)
全社	263 (19)
合計	2,388 (427)

(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）であり、臨時雇用者（パートタイマー、アルバイトおよび季節社員）の人数は（ ）内に年間の平均人員を外数で記載しています。

2. 平均年間給与は税込み実績であり、基準外賃金および賞与を含めています。

3. 全社は、特定のセグメントに区分できない管理部門に所属している従業員数です。

(3) 労働組合の状況

当社グループにおける主な労働組合であるキューピー労働組合は、1962年7月14日に結成されています。

労使関係は安定しており、特記すべき事項はありません。

(4) 管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率および労働者の男女の賃金の差異

◇ 管理職に占める女性労働者の割合

2025年11月30日現在

名称	管理職に占める女性労働者の割合 (%)
キューピー株式会社 (提出会社)	19.9
キューピータマゴ株式会社	3.7
階上キューピー株式会社	8.3
株式会社ハンシンデリカ	6.7
株式会社サラダクラブ	4.8
株式会社旬菜デリ	3.1
アヲハタ株式会社	7.6

- (注) 1. 集計対象は、各社勤務者としており、出向者については出向先会社の従業員として集計しています。
 2. 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出したものです。

◇ 男性労働者の育児休業取得率

当事業年度

名称	男性労働者の 育児休業取得率 (%)	取得者数 (人) (取得者/対象者)
キューピー株式会社 (提出会社)	102.4	43/42
キューピータマゴ株式会社	100.0	6/6
階上キューピー株式会社	100.0	1/1
株式会社ハンシンデリカ	0.0	0/1
株式会社サラダクラブ	100.0	7/7
株式会社旬菜デリ	100.0	2/2
アヲハタ株式会社	100.0	4/4

- (注) 1. 集計対象は、各社勤務者としており、出向者については出向先会社の従業員として集計しています。
 2. 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の6第1号における育児休業等の取得割合を算出したものです。
 3. 子の出生年度とその子に対する育児休業等の取得開始年度のずれにより、育児休業取得率が100%を超える場合があります。

名称	労働者の男女の賃金の差異 (%)		
	全労働者	労働者の男女の賃金の差異 (%)	
		正規労働者	非正規労働者
キューピー株式会社 (提出会社)	60.3	62.6	72.8
キューピータマゴ株式会社	66.9	70.8	78.7
階上キューピー株式会社	69.8	85.4	87.4
株式会社ハンシンデリカ	63.2	83.2	82.0
株式会社サラダクラブ	74.1	76.1	86.8
株式会社旬菜デリ	59.5	75.8	80.4
アヲハタ株式会社	54.9	62.6	70.3

(注) 1. 集計対象は、各社在籍者としており、出向者については出向元会社の従業員として集計しています。

2. 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出したものです。

<当社(提出会社)における男女の賃金の差異の要因について>

当社における男女の賃金の差異は、主に人員構成上の構造的要因および働き方の実態に起因するものです。当社では、職務の内容や責任に応じた等級制度および賃金体系を導入しており、同一の等級・役職においては性別に関わらず同一の賃金体系を適用しているため、人事制度上の性別による賃金差異は存在しません。平均賃金に差異が生じている主な要因および差異の解消に向けた取り組みは以下の通りです。

1. 等級および役職者構成の差異

平均賃金に差異が生じている最大の要因は、賃金水準の高い管理職層や上位等級者において男性が占める割合が高いことにあります。現在、当社では重点課題の一つとして女性管理職比率の向上を掲げて取り組みを進めており、その結果、同比率は前年比で4ポイント増加しました(下記資料①参照)。

また、将来の基幹職候補となる総合職採用において、男女人数を概ね同数としており、次世代のリーダー候補の育成を加速させています。今後も、女性管理職比率のさらなる向上を推進することで、男女間賃金格差の解消を進めていきます。

2. 労働時間および働き方の差異

平均賃金に差異が生じるもう一つの要因として、男女間の実労働時間の差が挙げられます。等級および役職別に比較しても賃金格差は存在しており、これには男性の時間外労働時間が女性を上回る傾向にあることや、短時間勤務制度の利用状況に男女差があることが背景として挙げられます(下記資料②参照)。

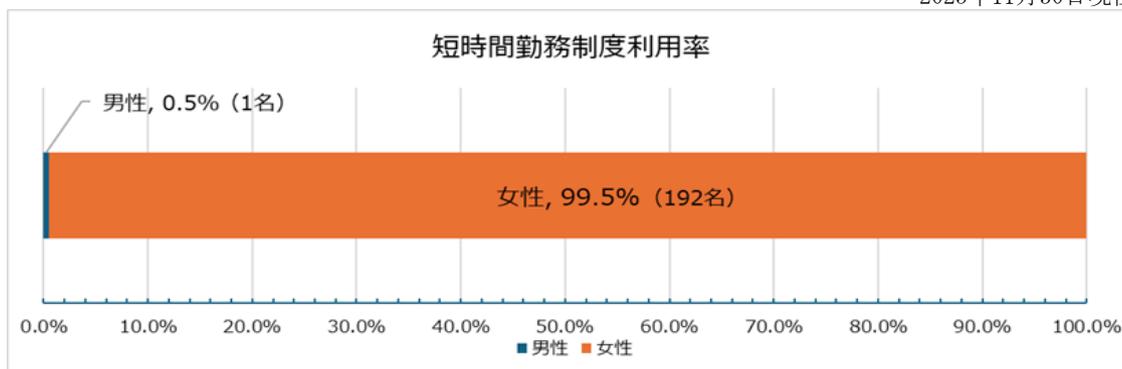
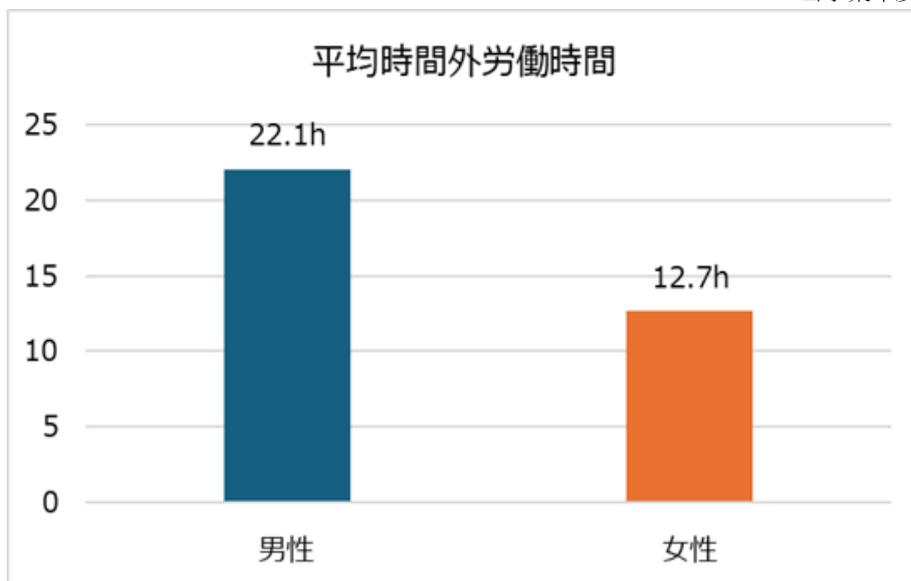
当社は、これらの格差を是正するため、男女ともに長時間労働を前提としない働き方をめざし、「時間外労働の削減」を進めています。全社的な業務効率化を通じて男女間の労働時間の差異を縮小させ、働き方による賃金格差の解消をめざしていきます。

資料① 女性管理職比率 目標および実績数値 ※1 ※2

	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 実績	2030年度 目標
女性管理職比率 (%) (提出会社)	12.5	14.5	15.9	19.9	30.0

※1 集計対象は、提出会社の勤務者としており、出向者については出向先会社の従業員として集計しています。

※2 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出したものです。



※3 集計対象は、提出会社の勤務者かつ時間管理の社員としており、出向者については出向先会社の従業員として集計しています。

第2【事業の状況】

1【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】

当社グループの経営方針、経営環境および対処すべき課題等は、次のとおりです。
なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものです。

(1) 会社の経営の基本方針

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。

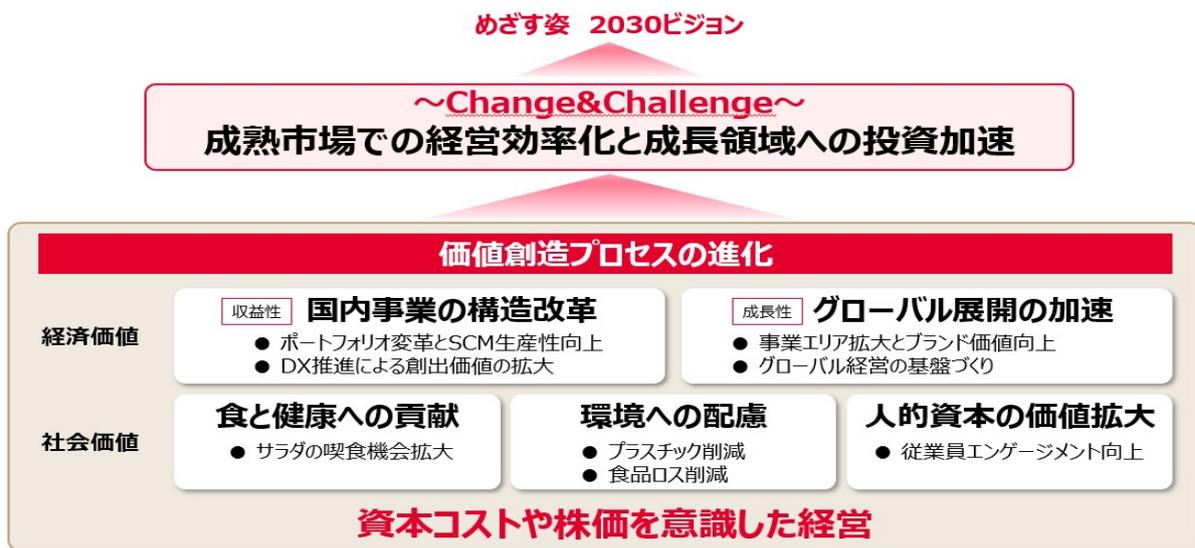
めざす姿の実現に向けて2030年にもどうありたいかをまとめた「2030ビジョン」、どのように成長や発展をめざすのかをまとめた「中期経営計画」に基づき、幅広い事業活動を展開していきます。当社グループならではの商品とサービスをお届けするとともに、社会課題の解決にも積極的に取り組みます。

(2) 中長期的な経営戦略、経営環境および対処すべき課題等

[中期経営計画]

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ことをめざし、長期ビジョン「キユーピーグループ 2030ビジョン」を掲げています。

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。



[2025-2028年度 中期経営計画の指標]

2025-2028年度 中期経営計画では、経済価値として「ROE」「国内事業利益率」「海外売上CAGR」を指標とし、資本効率を重視しながら国内・海外ともに稼ぐ力を高めていきます。社会価値については「サラダ喫食数」「プラスチック削減」「食品ロス削減」「従業員エンゲージメント」を経営数値目標として取り組んでいきます。



<サステナビリティ目標>

重点課題	取り組みテーマ	指標	基準	2028年度 目標	2030年度 目標	SDGsとの 関連付け
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	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	63%以上	65%以上	
		野菜未利用部有効利用率 (主要野菜：キャベツなど)	当年	88%以上	90%以上	
		商品廃棄率削減率	2015年度	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	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	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	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2025年度 までに100% (容器包材、印刷冊子、販促物、事務用品)	当年	100%以上	100%以上	
持続可能な調達	持続的な調達の推進	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「キュービーグループ 人権方針」を推進				

[2025-2028年度 中期経営計画 キャッシュアロケーション]

キャッシュアロケーションについては、4年間の累積営業キャッシュ・フローを約1,700億円とし、加えて資産売却や資金調達も行い、これを原資として積極的な投資を行います。設備投資は約1,000億円を計画しています。また、株主還元については、配当金54円を下限とし、段階的に引き上げ、4年間累計総還元性向50%以上を基準とします。さらなる成長投資とともに資本効率向上に向けた機動的な自己株式取得など株主還元を強化していきます。



2 【サステナビリティに関する考え方及び取組】

当社グループのサステナビリティに関する考え方および取組みは、次のとおりです。

なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものです。

(1) サステナビリティ全般

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ことで、社会に貢献し続ける企業でありたいと考えています。サステナビリティ活動を重要な活動と位置づけ、グループ理念と規範の実践を通じて、持続可能な社会の実現に貢献するとともに、グループの持続的な成長の基盤として、「キユーピーグループ サステナビリティ基本方針」を定め活動を推進します。

サステナビリティ基本方針

**「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。**

食と健康への貢献

- ・ サラダとタマゴを中心に、食生活に関わる栄養・健康価値を追究し、広く普及することで、世界の
人々の健康寿命延伸に貢献します。
- ・ 未来を創る子どもたちの心と体の健康を、食を通じて応援します。

資源の有効活用・循環

- ・ 卵のすべてを有効に活用する世界で唯一のメーカーとして、技術を磨き、価値を創造します。
- ・ 食べ方提案と未利用部の活用により、世界的にユニークな「野菜活用メーカー」をめざします。
- ・ プラスチックにおける循環型社会の実現のため、商品の環境配慮設計や社外との協働を進めます。
- ・ 水は限りある貴重な資源と認識し、効率的な利用と取水・排水における環境負荷を低減します。
- ・ 需要情報と生産・輸配送情報のマッチング技術を深耕し、食品ロスを削減します。

気候変動への対応

- ・ 原料調達から消費まで、バリューチェーン全体のCO₂排出量削減をめざします。

生物多様性の保全

- ・ 生物多様性の負の影響を最小限に抑え、生態系の回復、再生に努めます。

持続可能な調達

- ・ 安全性はもとより、環境や人権への影響に配慮した安定調達をお取引先と協働して進めます。

人権の尊重

- ・ 従業員のダイバーシティ&インクルージョンを推進するとともに、ビジネスに関わるすべての人の人
権を守ります。

1) ガバナンス

サステナビリティ関連の重点課題については、経営会議（代表取締役社長執行役員の諮問機関）から権限を委譲されたサステナビリティ委員会が目標達成に向けた方針・計画の策定を行うとともに、重要事項の決定、重点課題の取組みを推進しています。サステナビリティ委員会で検討した内容は取締役会でも適宜審議または報告がなされるなど、取締役会による適切な監督体制を整えています。当事業年度は、取締役会において脱炭素と食と健康の取組み状況を報告するとともに今後の取組みについて意見交換を実施しました。また、サステナビリティ委員会を4回開催し、気候変動対応を含めたサステナビリティ関連の方針・計画の策定、重要事項の決定、重点課題の取組みの推進を議論しました。

サステナビリティ推進体制

	取締役会	サステナビリティ委員会
メンバー	<ul style="list-style-type: none"> ・社内5名・社外4名で構成 ・議長は取締役会長が務める 	<ul style="list-style-type: none"> ・社内17名で構成 ・委員長はコーポレート担当 取締役常務執行役員が務める
開催数	2回以上/年	4回/年
役割	サステナビリティ関連の監督	サステナビリティ関連の方針・計画の策定、重要事項の決定、重点課題の取り組みの推進
備考	<ul style="list-style-type: none"> ・取締役会には環境問題に焦点を当てた職務におけるマネジメントレベルの経験のある役員を含む ・環境問題に関する社外の利害関係者や専門家と定期的に連携している 	<ul style="list-style-type: none"> ・委員会の結果を取締役に報告し、監督を受けている



2) 戦略

当社グループでは「キューピーグループ 2030ビジョン」の実現やSDGsへの貢献など、2030年からバックキャスト思考で検討し、以下のサステナビリティに向けての重要課題を特定しました。

- ・食と健康への貢献
- ・資源の有効活用・循環
- ・気候変動への対応
- ・生物多様性の保全
- ・持続可能な調達
- ・人権の尊重

サステナビリティに向けての重点課題は、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上で、事業と社会の双方にとって重要と考えています。社会・地球環境変化に応じて、定期的に重点課題の見直しを行います。

また、「キューピーグループ サステナビリティ基本方針」に基づく重点課題を指標化したサステナビリティ目標を設定し、取り組みを進めています。

① 食と健康への貢献

昨今の社会変化を踏まえ、世界中で健康に関する意識が高まっています。「健康寿命延伸への貢献」および

「子どもの心と体の健康支援」に取り組むことで、当該意識の変化に対応することができ、機会創出につながるかと考えています。

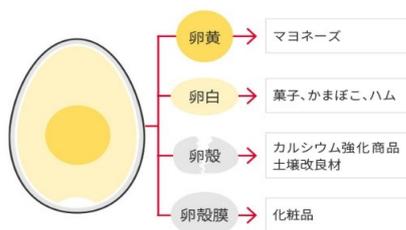
生涯を通じて健康な食生活を送るためには「栄養」「運動」「社会参加」の3つをバランスよく取り入れることが大切です。当社グループは特に「栄養」に関して、食卓に自然と野菜を入れられるようなグループ全体の取り組み「サラダファースト」を推進し、サラダの喫食機会の向上に取り組んでいます。また、タマゴの付加価値化の取り組みを通じて、バランスの良い食生活をサポートしています。

また、講演会やマヨネーズ教室、オープンキッチン、WEBサイトコンテンツでのさまざまな食育活動を行っています。さらには、子どもたちが食生活に関して主体的に学び・考え・判断する力を育むためのサイト「食生活アカデミー」を立ち上げています。

② 資源の有効活用・循環

限りある食資源や自然エネルギーを無駄なく有効活用することは、食糧危機などのリスクをはらんだ昨今において食品メーカーの重要な責任であると考えており、具体的に「食品ロスの削減・有効活用」「プラスチックの削減・再利用」「水資源の持続的利用」に取り組んでいます。

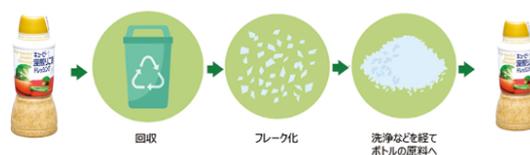
食品ロスの削減・有効活用では、卵においては、卵黄、卵白は商品や食品原料として使用しているのはもちろんのこと、卵殻においても土壌改良材やカルシウム強化商品として活用、卵殻膜も化粧品として活用することで、卵の100%有効活用を実現しています。



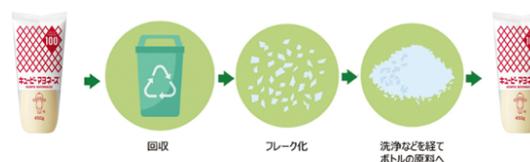
また、野菜の未利用部（キャベツ・レタスなど葉物野菜の残さ）を、乳牛用飼料として再生利用することに成功しています。東京農工大学と当社の共同研究で、この飼料を与えた乳牛は乳量が増加することが報告されています。さらに、パッケージサラダを製造・販売する子会社である株式会社サラダクラブでもパッケージサラダを製造する直営7工場で発生する野菜の外葉や芯などの未利用部を、堆肥や飼料として契約農家などで活用いただくことですべて再資源化しています。

プラスチックの削減・再利用の取り組みの1つである製品で使用するプラスチックについても、石油由来のプラスチックの削減に向け、プラスチックの軽量化や再生プラスチックを使用する取り組みを進めています。また、油付きPETボトルおよびマヨネーズボトルの資源循環に向けて、他社と協働して取り組みを進めています。前期から引き続き、技術の確立と技術検証を進めるため、大手小売店と連携しながらボトルの回収実証実験を実施しました。

また、水資源の持続的利用においては、事業継続のために水は限りある貴重な資源と認識し、効率的な利用と取水・排水における環境負荷の低減に取り組んでいます。



使用済み油付きPETボトル循環のイメージ



マヨネーズボトル循環のイメージ

③ 気候変動への対応

当社グループは気候変動におけるリスクと機会についてTCFD^{※1} (Taskforce on Climate-related Financial Disclosures、以下TCFDと表記) の枠組みに従い下記「気候変動への対応および生物多様性の保全に向けた取り組み」のとおり開示しています。気候変動の原因となるCO₂排出量削減に向けて、原料調達から消費までのバリューチェーン全体で、省エネルギーや再生エネルギーへの転換を積極的に行うことが重要と考えています。

当社グループでは国内外で再生可能エネルギーの導入を順次進めています。また、生産事業所の各工程にエネルギー測定装置を設置するなど「エネルギー使用の見える化」を進め、設備運用改善・メンテナンスの徹底、省エネ型機器を導入し省エネルギー化を推進しています。さらに輸配送距離の短縮化と積載効率向上による輸配送効率化、低燃費で安全にもつながるエコドライブなどを実施しています。加えて、長距離トラック輸送の鉄道や船舶への切替え（モーダルシフト）を推進して、CO₂排出削減を実現しています。

TCFD報告書

URL <https://www.kewpie.com/sustainability/climate-change/co2/>

④ 生物多様性の保全

当社グループの事業活動は、豊かな自然環境と密接な関わりを持っています。「良い商品は良い原料からしか生まれぬ」という考えを大切に、「生物多様性方針」のもと、原料を生み出す自然の恵みに感謝し、豊かな自然と生物多様性の保全に努めていきます。

当社グループは、2024年4月にTNFD^{※2} (Taskforce on Nature-related Financial Disclosures、以下TNFDと表記) に賛同し、TNFDフォーラムへ参画しました。さらに、課題に対応すると同時に、新たな機会も見いだし、企業戦略にも活かしていくためのプロジェクトを発足しました。TNFDフレームワークのLEAPアプローチを活用して、当社グループの主要な原料と直接操業（生産拠点）を対象に分析を行います。

TNFD報告書

URL <https://www.kewpie.com/sustainability/nature/biodiversity/>

⑤ 持続可能な調達

自社だけでなくサプライチェーン全体で環境や人権に与える影響に配慮する必要があると認識しています。特に調達における影響を最小限にする取り組みは重要です。当社グループでは「キューピーグループ 持続可能な調達のための基本方針」を2018年に策定し、環境や人権に配慮した調達を推進しています。さらにサプライヤーガイドラインを定め、本ガイドラインをもって相互理解のもと、サプライチェーンにおけるさまざまな課題解決を行い、安全性はもとより、環境や人権への影響に配慮した安定調達を取引先と協働して進めます。また、当社グループの主要取引先に対してアンケートを実施し、サプライヤーガイドラインに準じた行動がなされているか確認を行いました。そしてアンケートの内容に応じて個別にヒアリングして詳細に把握するなど、サプライヤーとの協力体制を強化しています。

⑥ 人権の尊重

事業活動のすべての過程で、直接または間接的に人権に影響を及ぼす可能性があることを認識し、ビジネスに関わるすべての人の人権を尊重することをめざしています。当社グループはビジネスに関わるすべての人の人権を尊重するために、「キューピーグループ人権方針」を策定しています。また、人権に関する国際基準やヒアリングなどを通じて得られた情報に基づき、外部専門家により特に重要と判断されたリスクも特定しています。抽出された人権リスクについては、サステナビリティ委員会にて取り上げ、関連する委員会や部門と連携し、対応策の計画や実施を行っています。また内部統制システムの中に違反行為の発見と是正のための通報・相談窓口「ヘルプライン」を設置しています。違反行為があれば担当部門との協議の上、再発防止策を実施しています。

※1 TCFD

G20からの要請を受け、金融安定理事会（FSB）が2015年に設立しました。気候変動によるリスクおよび機会が経営に与える財務的影響を評価し、ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標について開示することが推奨されています。

※2 TNFD

自然資本と生物多様性に関するリスクや機会を評価するタスクフォースです。金融機関や企業に情報開示を促し、資金の流れをネイチャーポジティブに転換することをめざし、自然関連リスクに関する情報開示フレーム

ワークの構築を推進しています。

当社グループの特に注意すべき重要人権リスクと防止・軽減に向けた対応

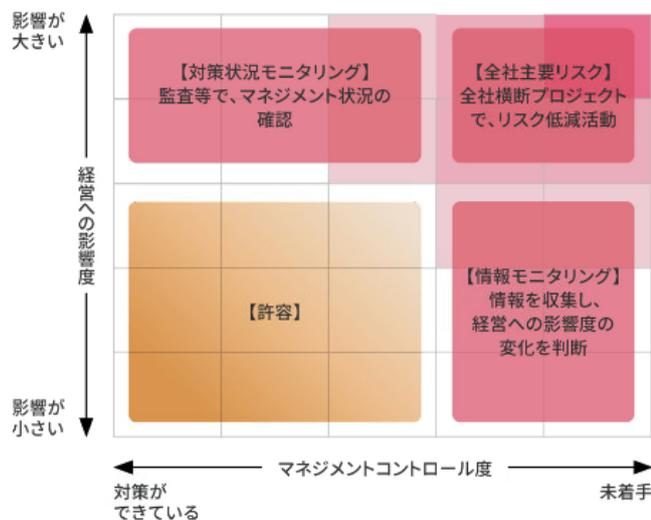
リスク	対象				当社グループにおける 対応・対象のURL
	自社 従業員	一次 サプライヤー	原材料 生産者	顧客・消 費者	
労働安全衛生	○	○			https://www.kewpie.com/sustainability/human-rights/healthcare-management/#sec02
強制労働	○	○	○		https://www.kewpie.com/sustainability/human-rights/initiatives/
児童労働	○	○	○		上記と同じ
ハラスメント	○	○			上記と同じ
長時間労働・ 過重労働	○				日々の時間管理の徹底 注意喚起と啓発
製品の欠陥による 健康・安全の侵害				○	https://www.kewpie.com/sustainability/quality/manufacture/

3) リスク管理

社内外の経営環境の変化を広く見据え今後リスクおよび機会となりうることを洗い出し、それらの評価を行うことで重要なリスクおよび機会を見極めていきます。リスクの評価は、気候変動・自然資本で共通しており、「各リスクの経営への影響の大きさ」と「そのリスクの管理の程度（マネジメントコントロール度）」の2軸で行っています。経営への影響度については、グループ全体に影響を及ぼす、中長期戦略の達成に重大な影響を及ぼすリスクについて5段階の5に設定しています。また、マネジメントコントロール度については、当社がリスクをコントロールできているかを指標とし、リスクに対して仕組みがない、仕組みがあっても機能していない状態を5段階の5に設定しています。

リスク評価に基づき、対策すべきリスクを選定し優先順位づけしています。経営への影響度が大きいにもかかわらずマネジメントコントロールが不十分なリスクは「全社主要リスク」として全社横断的なプロジェクトにより最優先でリスク低減に努めています。活動を通じて対策が効果を上げ、マネジメントコントロール度が高まったとしても依然として経営への影響度が大きい場合はその後の状況を監査などにより確認しています。経営への影響度が小さく経営課題とならない場合においても感度高く社外情報の収集、モニタリングに努めています。このように社内外両面からモニタリングを行い状況変化に応じた重要性を適時評価し機敏にリスクに向き合うように努めています。

リスクの評価



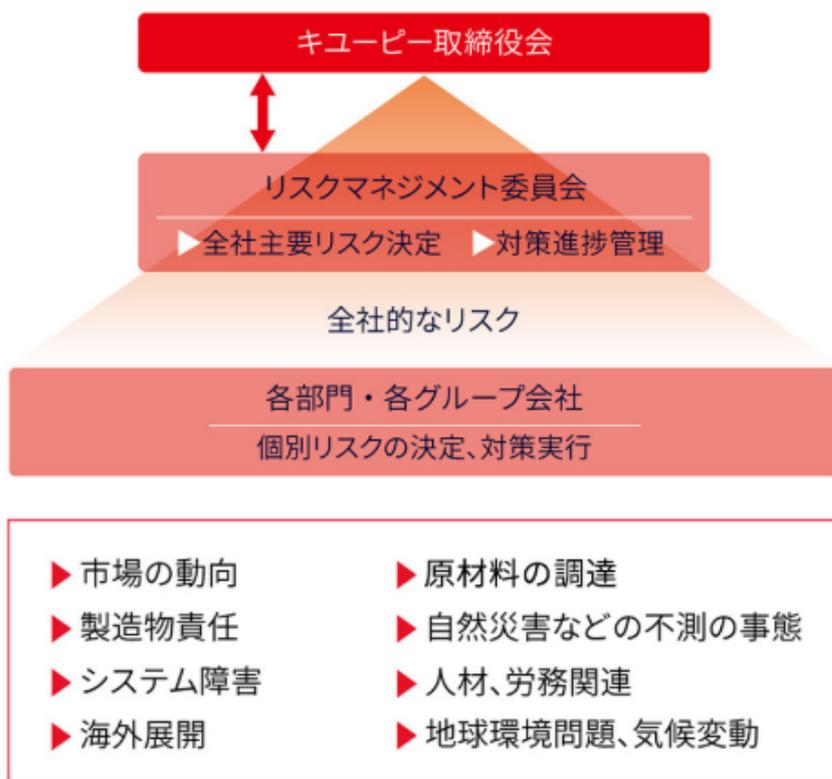
当社グループでは、経営の継続的、安定的発展に影響しかねない事象をリスクと認識し、リスクマネジメントの実践を通じ、内部統制システムの充実に取り組んでいます。個々のリスクを各担当部門が継続的に監視するとともに、全社的なリスクはリスクマネジメント委員会で情報を共有し、そのリスクを評価し、優先順位や対応策の効果などを包括的に管理し、下記の8つを主要なリスクに位置づけて抑制・回避に努めています。

8つの主要リスク

- ①市場の動向 ②製造物責任 ③システム障害 ④海外展開 ⑤原材料の調達
⑥自然災害などの不測の事態 ⑦人材、労務関連 ⑧地球環境問題、気候変動

これら全社的なリスク評価やリスク対応の方針・状況については、リスクマネジメント担当取締役が定期的に取締役会へ報告しています。

キューピーグループのリスクマネジメントの体制と全社主要リスク



4) 指標および目標

当社グループではサステナビリティに向けた重点課題に紐づけ、当社グループとして取り組むテーマごとにサステナビリティ目標を設定しています。従業員一人ひとりが、サステナビリティの意識と視点を持ち、当社グループの理念と規範の実践により、目標達成に向けて取り組んでいます。

◆サステナビリティ目標

目標の詳細や現在の進捗状況については、「第2 事業の状況 1 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等<サステナビリティ目標>」および当社ウェブサイトをご参照ください。

URL <https://www.kewpie.com/sustainability/management/materiality/#sec05>

(2) 気候変動への対応および生物多様性の保全に向けた取り組み

当社グループのサステナビリティ基本方針には気候変動への対応や生物多様性の保全、持続可能な調達について記載しており、当社の事業活動と気候変動や自然資本との関わり（依存と影響・リスクと機会）を把握して、幅広いステークホルダーの皆様に対して情報開示を行うことは重要と考えています。このような認識のもと、気候変動への対応についてはTCFDと生物多様性の保全についてはTNFDの開示提言をふまえ、取り組んでいます。当事業年度は、新たな取り組みとしてTCFDとTNFDを統合したレポートを作成しました。今後も、

気候変動と自然資本の関連性を考慮したリスクと機会に関わる分析を進めることで統合的なアプローチを検討し、当社グループのサステナビリティの向上や持続可能な社会の実現につなげてまいります。

当社グループの各事業について、その事業規模や自然への依存・影響をバリューチェーンの上流から下流にわたって総合的に評価した結果、下記の表のとおりを対象範囲になっています。なお、中期経営計画において、段階的に分析範囲を拡張していく予定です。

T C F Dに関して、2024年度に惣菜（主要原料のじゃがいも、にんじん、たまねぎ）に対する気候変動リスクと機会の分析を行いました。特に主原料の食油・卵・食酢においての穀物などの農作物に加え、キャベツ、レタス、じゃがいも、にんじん、たまねぎなどの農作物も気候変動が影響することを認識しました。これに対し、特定の農作物への依存度合いを中長期的に引き下げていく戦略を検討しています。

T N F Dに関して、開示初年度である2024年度は当社グループにおける直接操業および、当社主要事業であるマヨネーズ・ドレッシング（特にごまドレッシング）事業を対象に、バリューチェーンの上流である原材料生産地域に注目しました。分析の対象として、ごまドレッシングの主要原材料である大豆、菜種、パーム、トウモロコシ、ごま、リンゴおよび鶏卵を特定しました。

	開示の範囲（T C F D）
2021年度	マヨネーズ・ごまドレッシング
2022年度	マヨネーズ・ドレッシング・タマゴ（液卵・加工品）
2023年度	マヨネーズ・ドレッシング・タマゴ・パッケージサラダ（キャベツ・レタス）
2024年度	マヨネーズ・ドレッシング・タマゴ・パッケージサラダ・惣菜（じゃがいも・にんじん・たまねぎ）

	開示の範囲（T N F D）
2024年度	マヨネーズ・ごまドレッシング

① ガバナンス

気候変動に対するガバナンスについては「1) ガバナンス」に準じます。追記事項として当社は気候変動関連リスクと機会の評価および管理を強化するため、インターナショナルカーボンプライシング（I C P）を導入しています。I C Pの設定および見直しはサステナビリティ委員会で検討、承認されます。その内容は、取締役会に適宜報告され、必要に応じて審議されるなど、取締役会による適切な監督を行っています。

② 戦略

・ T C F D

当社グループでは気候変動に伴うさまざまなリスクと機会について、その重要性に応じて短期・中期・長期の観点から特定を行い、また外部環境の変化も踏まえ、定期的に分析・評価の見直しを行っています。リスクと機会の特定においてはI P C C^{*1}や I E A^{*2}などが発表しているシナリオを用いて、2つのシナリオを描いています。1つ目のシナリオは2100年時点において産業革命以前より1.5～2℃気温上昇し、環境政策が進展するシナリオ（以下「環境政策進展シナリオ」と表記）、2つ目のシナリオは2.7～4℃気温上昇し、気候変動に対し必要な施策や追加の対策が講じられない場合の成り行きシナリオ（以下「成り行きシナリオ」と表記）とし、2030年の事業におけるインパクトを算出しました。特定されたリスクと機会について対応策を検討し、単年度計画および中期経営計画に組み込んで、推進しています。

シナリオ	内容
環境政策進展シナリオ （移行リスクと機会の特定に使用）	厳しい環境規制・高い炭素税が導入され、世界ではカーボンニュートラルが達成されます。農林水産部門ではCO ₂ ゼロエミッション化を実現する一方で、サプライヤーの環境対応コストが高まります。健康意識が高い消費者が増加し、サラダなど野菜の摂取量が増加します。また、環境意識の高まりからサステナビリティ性が高い商品の需要も増加します。
成り行きシナリオ （物理リスクと機会の特定に使用）	低炭素化は進展するものの、2050年カーボンニュートラルは達成せず、気温が上昇する影響により、自然災害は激甚化・頻発化し、サプライヤー・自社の生産拠点で浸水被害発生頻度が上昇します。熱ストレスによる農作物の収量低下により、原材料調達コストが増加します。一方で気温上昇に伴い免疫事業などの需要が増加します。

※1 IPCC

IPCCとは、気候変動に関する政府間パネル（Intergovernmental Panel on Climate Change）のことで、世界気象機関（WMO）および国連環境計画（UNEP）により1988年に設立された政府間組織です。各国政府の気候変動に関する政策に必要な科学的情報を提供しています。

※2 IEA

IEAとは、国際エネルギー機関（International Energy Agency）のことで、OECD（経済協力開発機構）の枠内における自律的な機関として第1次石油危機後の1974年に設立された組織です。エネルギー政策に必要な中長期の需給見通しなどの情報を提供しています。

シナリオに沿って、以下の通り当社グループのリスクと機会を特定し、対応を進めています。なお、TOPIC 1～5の詳細は「TOPIC：重点課題への取り組み」に記載しています。

	分野	バリューチェーン	リスクの概要	影響度 ^{※3}	緊急度 ^{※4}	対応策
移行リスク	政策・規制	直接操業	炭素税の導入	中	中期	<ul style="list-style-type: none"> ○CO₂排出量の削減 <ul style="list-style-type: none"> ・インターナルカーボンプライシング活用による低炭素投資の促進（TOPIC 1） ・CO₂削減を指標とした設備投資（電化の推進など） ・製造工程見直しによる省エネ化 ・再生可能エネルギーの活用・導入 ・サプライヤーとの協働
	政策・規制	直接操業	プラスチック・包装材への規制	小	中期	○使用したプラスチックの再利用（TOPIC 2-1・2-2・2-3）
	市場	直接操業	環境に配慮した原資材の調達コスト増加	小	中期	<ul style="list-style-type: none"> ○持続可能なパーム油の調達 <ul style="list-style-type: none"> ・RSPO認証のパーム油の購入 ○持続可能な紙の調達 <ul style="list-style-type: none"> ・森林認証紙（FSC認証等）の調達
物理リスク	慢性	上流	熱ストレスによる収量減少に伴う農作物の調達コストの増加	中	中期	<ul style="list-style-type: none"> ○持続可能な農作物の調達 <ul style="list-style-type: none"> ・農作物の調達先の検討（産地の分散化、環境負荷の少ない原料の調達等） ・農作物を使いこなす技術開発（代替油脂の使用検討等）
	急性	上流	洪水による生産設備の被災・停電、操業の停滞・停止	小～大	短～長期	<ul style="list-style-type: none"> ○洪水への備え <ul style="list-style-type: none"> ・洪水リスク評価に応じ重点的な対策 ・主力製品のBCP（被災時に備えた事業継続計画）

機会	市場	直接操業	サステナビリティ性が高い商品の需要増加	小	中期	<ul style="list-style-type: none"> ○環境政策の進展した市場への対応 ・環境配慮型商品の需要増加への対応 (TOPIC 3) ・農作物(食油)などを使いこなす技術革新 ・原料相場に強い体質への転換 ・容器包装プラスチック軽量化 ・使用したプラスチックの再利用 (TOPIC 2-1・2-2・2-3) ・再生プラスチックやバイオマスプラスチックの積極導入 (TOPIC 4-1・4-2) ・商品の使い方提案による環境負荷低減 ○食品ロスの削減と有効活用 ・野菜未利用部の有効活用(飼料・肥料化) (TOPIC 5)
	急性	直接操業	気温の上昇に伴う、新製品・新規事業の需要増加	小	中期	<ul style="list-style-type: none"> ○温暖化による感染症への関心拡大への対応 ・酢酸菌ビジネスの展開

※3 影響度

各リスクや機会の対応策に関する「2030年の売上計画×直近3年間の市販用、業務用および海外の営業利益率平均割合」が「直近4年間の当社の連結営業利益平均」に占める割合で検討しています。

(大:30%以上、中:15~30%、小:1~15%、なし:1%未満)

※4 緊急度

時間軸を設定しています。

(短期:2024年まで、中期:2030年まで、長期:2050年まで)

・TNFD

自然関連のリスクと機会は、当社グループやバリューチェーン上のサプライヤーなどの事業者が自然と関わることで生じます。当社はTNFDの枠組みをふまえて、直接操業およびバリューチェーン上流における自然への依存と影響を把握すべくENCORE^{※5} (Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure)を用いた分析を行いました。

その結果、直接操業においては、水資源の使用および固形廃棄物への影響が大きいことが、またバリューチェーンの上流における原材料生産においては、陸域生態系の利用、水資源の使用、水質汚染物質、土壌汚染物質への影響が相対的に大きいことがわかりました。

特定した優先地域をふまえて当社バリューチェーンにおける自然関連のリスクと機会を洗い出し、「事業への影響」と「環境・社会への影響」の2軸でそれぞれのリスクと機会の重要度を試行的に特定しました。TCFD/TNFD報告書ではシングルマテリアリティの考え方を基本とするものの、リスクと機会の重要度評価にあたっては、事業活動を通じた環境・社会への影響が、将来的な規制強化やレピュテーション低下につながり、最終的に当社の財務状況などにまで影響するというシナリオも考慮しています。今回把握した重要なリスクと機会をふまえた対応策については、今後さらに分析を深め、社内での議論を通じて検討を進めていきます。なお、TOPIC 6の詳細は「TOPIC:重点課題への取り組み」に記載しています。

	分野	バリューチェーン	要因	リスクの概要
移行リスク	評判	上流	陸域生態系の劣化	農地確保のために生態系を破壊するサプライヤーから調達することによる社会的信用の失墜
			水資源の枯渇	過度な取水で周辺の自然環境に悪影響を及ぼすサプライヤーから調達することによる社会的信用の失墜
	市場	上流	陸域生態系の劣化	認証パームの需要拡大に伴う調達コストの増加
			消費者嗜好の変化	消費者嗜好の変化に伴う調達コストの増加

	政策	直接操業	水利用規制の強化	取水量と同等の量の水資源涵養が求められる規制など対応コストの増加	
	訴訟	直接操業	水資源の枯渇	過度な取水で拠点周辺の水資源量が減少し周辺の水利用を阻害することによる周辺住民などから訴訟を受けるリスクの増大	
	技術	消費	陸域生態系の劣化	環境負荷低減製品への置き換えによる売上高の減少	
物理リスク	慢性	上流	水質の悪化	水質悪化による生産性低下と調達難化	
			気象条件 (降水量変化)	降水量変化による生産性低下と調達難化	
			気象条件 (平均気温上昇)	平均気温上昇による生産性低下と調達難化	
	慢性/ 急性	直接操業	上流	水資源の枯渇	水資源の枯渇による生産性低下と調達難化
			水資源の枯渇	水ストレスの高まりや災害発生による水不足で操業の停滞・停止	
水資源の枯渇	過度な取水で拠点周辺の水資源量が減少することによる周辺の自然環境への悪影響				
機会	評判	上流	消費者嗜好の変化	サステナビリティ、アニマルウェルフェア対応製品を好む顧客層の獲得（TOPIC 6）	
	技術	上流	陸域生態系の劣化	生態系の保護、再生が作物調達の持続可能性を向上	
			水資源の枯渇	取水量低減に資する設備などの導入により水使用量低減	
			気象条件 (降水量変化)	自然災害に強い品種を他企業と共同開発し、災害によるリスクを低減し持続可能な調達を実現	
	製品	消費	陸域生態系の劣化	環境負荷低減に資するパッケージ導入によって廃棄物削減や有益利用による持続可能性実現	
上流		気象条件 (平均気温上昇)	生産性が低下して調達が難化するリスクを低減すべくグローバル調達を最適化することで安定した調達を実現		

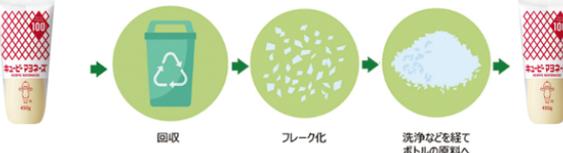
※5 ENCORE

ビジネスの自然関連リスクへの曝露を調査し、自然への依存とインパクトを理解するために役立つ無料オンラインツール。

・TOPIC：重点課題への取り組み

当事業年度においては、重点課題に対応して実施した内容は下記のとおりです。なお、TOPIC 1～5は「主な気候変動関連のリスクと機会」で抽出したリスクと機会、TOPIC 6は「主な自然関連のリスクと機会」の機会に対応しています。

対応策	(TOPIC 1) インターナルカーボンプライシング活用による低炭素投資の促進
取り組み	気候変動リスクを財務的視点で評価し、低炭素投資を促進するため、ICPを導入
概要	<p>ICP導入は主に以下の目的で活用されています。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・設備投資の意思決定における炭素排出コストの考慮 ・低炭素技術への投資促進 ・社内での気候変動リスクに対する意識向上 <p>当社では、2022年度より社内炭素価格の運用を開始し、その内部炭素価格をベースに2028年までの環境投資計画の立案を社内を進めています。これまでの運用では投資対効果が薄いと理由から社内承認が難しい低炭素投資がありましたが、社内炭素価格の導入により、脱炭素を含めたトータルの投資対効果を示すことができ、より脱炭素への取り組みが加速することが期待されます。直近では、太陽光パネル導入などにおいて、社内炭素価格を用いた投資対効果を基に決裁が実行されています。</p>

対応策	(TOPIC 2-1) 使用したプラスチックの再利用
取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 油付きPETボトル（ドレッシングボトルなど）の資源循環 マヨネーズボトルの資源循環
概要	<p>油が付着したPETボトルは、リサイクルの洗浄工程で油が残り、再生PETの品質に影響を与えることが懸念されており、リサイクルの仕組みが社会的に実装されていません。また、国内のマヨネーズボトルには、主にポリエチレン（PE）というプラスチック素材が使用されており、PEは食品包装に多く使用されていますが、素材の種類や他素材と複合しているものが多いことから、飲料PETボトルに代表されるような水平リサイクルの仕組みが社会的に実装されていません。これらの課題に対して企業の枠を超えて協働することで、ボトルを資源循環できる社会をめざします。技術の確立と使用済みの油付きPETボトルの排出量や性状（汚れ具合など）の検証を行うため、小売店の店舗でボトルの回収実証実験を実施しました。</p> <ul style="list-style-type: none"> 油付きPETボトル（ドレッシングボトルなど） 当社は、日清オイログループ株式会社とドレッシングや食用油に使用されるPETボトルの資源循環に向けて協働を開始しました。 前期は、両社の知見を生かした技術の確立と使用済みの油付きPETボトルの排出量や性状（汚れ具合など）の検証を行うため、千葉市内のイオン・イオンスタイル8店舗で、使用済み油付きPETボトルの回収実証実験を実施しました。 マヨネーズボトル 当社は、味の素株式会社と両社が参画する海洋プラスチックごみ問題の解決に向けて官民連携で取り組み、業種を超えたプラットフォーム「CLOMA（クリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス）」の活動として、マヨネーズボトルの資源循環に向けて協働を開始しました。回収拠点を川崎市内のイトーヨーカドー3店舗に拡大し、使用済みマヨネーズボトルの回収実証実験を実施しています。 <div style="text-align: center;">  <p>使用済み油付きPETボトル循環のイメージ</p>  <p>マヨネーズボトル循環のイメージ</p> </div>

対応策	(TOPIC 2-2) 使用したプラスチックの再利用
取り組み	持続可能な社会の実現に向けた、株式会社アールプラスジャパンへの資本参加と使用済みプラスチック再資源化への取り組み
概要	<p>ペットボトル以外のプラスチックは、現在国内では多くが燃焼^{※1}されていると言われています。開発中の新技術は、ペットボトルを含む他の一般のプラスチックを、直接原料(ベンゼン・トルエン・キシレン・エチレン・プロピレンなど)に戻すケミカルリサイクル^{※2}の技術です。</p> <p>従来の油化工程を経由するケミカルリサイクルよりも少ない工程で処理でき、CO₂排出量やエネルギー必要量の抑制につながるものと期待しています。この技術が確立できれば、より多くの使用済みプラスチックを効率的に再生利用することができると考えています。</p> <p>参画企業一覧 (2025年3月時点)</p>

※1 燃焼

焼却時に発生する熱を回収し、発電や熱供給に活用するサーマルリカバリー(熱利用)を含みます。

※2 ケミカルリサイクル

使用済みの資源をそのままではなく、化学反応により組成変換した後にリサイクルすることを指します。

対応策	(TOPIC 2-3) 使用したプラスチックの再利用
取り組み	鹿嶋市、リファインバース株式会社、三菱ケミカル株式会社、東洋製罐グループホールディングス株式会社、株式会社カスミおよび当社の6者連携で、プラスチック容器の循環をめざす包括連携協定を締結 国内初 [※] 、調味料キャップのサーキュラーエコノミー
概要	<p>本取り組みは「プラリレープロジェクト」と称して、6者それぞれがプラスチックをリレー形式で繋ぎ、循環をめざす実証実験プロジェクトです。</p> <p>2025年夏から、鹿嶋市内で排出された使用済みプラスチックをリファインバース株式会社で回収・一次加工し、三菱ケミカル株式会社が新設したケミカルリサイクルプラントにて再資源化します。その再生プラスチックを使用して東洋製罐グループホールディングス株式会社にて容器を製造、当社にて製品化、株式会社カスミにて販売するという、実証実験を行っています。</p> <p>実証実験の前後の期間では、鹿嶋市内の公立小中学校にて、プラスチック資源の調査学習や各社のプラント見学、リサイクルに関する教育プログラムなどを行います。また、2026年内に実証実験や取り組みで見えた課題点やフィードバックを基に、6者共同で「プラスチック容器の循環に関する検証レポート」を作成・発表する予定です。</p>  <p style="text-align: center;">プラリレープロジェクト</p>

※国内初

超臨界水を用いた廃プラ油化リサイクル由来の樹脂（マスバランス方式）の利用は国内初です。

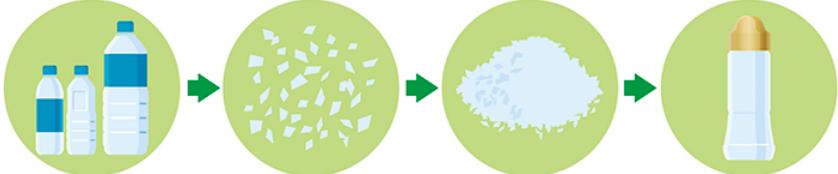
対応策	(TOPIC 3) 環境配慮型商品の需要増加への対応
取り組み	<p>協働による環境負荷低減をめざした取り組み</p> <p>-国内初の紙製小袋ドレッシングが一部の日本航空株式会社国際線機内食に採用決定-</p>
概要	<p>当社とJALグループの商社である株式会社JALUXは、両社が共同で国内初となる紙製小袋ドレッシングを企画開発し、2025年9月から一部の日本航空株式会社の国際線機内食で提供を開始しました。採用されたのは、当社のサステナブルな食を提案する「GREEN KEWPIE^{※1}」ブランドの「植物生まれのごまドレッシング」です。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・プラントベース^{※2}のドレッシングと環境に配慮した紙製小袋の融合 <p>日本航空株式会社の一部の国際線で提供している「GREEN KEWPIE 植物生まれのごまドレッシング」は、植物性原材料から作られたプラントベースのドレッシングです。プラントベースのドレッシングと紙製小袋の組み合わせにより、内容物から容器まで環境に配慮した商品として機内食に初登場しました。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・従来品に比べ、プラスチック使用量、CO₂排出量を削減 <p>従来の同一包材メーカーのプラスチック製パッケージと比較すると、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。今回の採用により、当社と株式会社JALUXのサステナブルな取り組みに貢献します。</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;">  <div style="text-align: center;">  <p>表面</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>裏面</p> </div> </div> <p style="text-align: center;">機内での提供イメージ</p>

※1 GREEN KEWPIE

プラントベースフードなど「サステナブルな食」を展開する当社のブランドです。地球と人の双方が持続可能で、日々続けられる食生活を実現したいという思いで立ち上げました。環境や健康の今と未来のためを考えている世界の方々に向けて、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ます。

※2 プラントベース

プラントベースフードの社内基準に沿って、一次原料および二次原料に動物性由来原料（肉類・魚介類・卵・乳成分）を使用しない食品のことで。

対応策	(TOPIC 4-1) 再生プラスチックやバイオマスプラスチックの積極導入
取り組み	市販用ドレッシング類 ^{※1} の380mlサイズ全10品に100%再生PET樹脂ボトル ^{※2} を採用
概要	<p>380mlサイズの市販用ドレッシング類全10品について、100%再生PET樹脂を使用したボトルを採用し、2025年9月上旬以降、順次切り替えました。これにより、年間で新たなプラスチック使用量を約1,600トン削減、CO₂排出量を約1,400トン削減できる見込みです(前年出荷実績に基づく当社試算)。新たなプラスチック使用量の削減見込みは年間で約1,600トンと、当社が進めてきたドレッシングの再生PET化の中では最大規模です。切り替え後には、順次パッケージに独自のecoラベルを付与し、環境に配慮した容器であることをお客さまに訴求していきます。</p> <p>・キューピードレッシングにおける再生PETボトル採用の取り組み URL https://www.kewpie.com/newsrelease/2025/3826/</p>  <p>回収されたペットボトル フレーク化 洗浄などを経てボトルの原料へ 再生プラスチックを100%使用したボトルに</p>

※1 ドレッシング類

ドレッシングおよびノンオイル等のドレッシングタイプ調味料のことです。

※2 100%再生PET樹脂

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。

対応策	(TOPIC 4-2) 再生プラスチックやバイオマスプラスチックの積極導入
取り組み	2024年2月から、市販用ドレッシングやスープの素など、環境に配慮した容器包装の商品に対して独自のecoラベルの付与を開始
概要	<p>容器包装に対する環境配慮基準を策定し、基準を満たした商品には、パッケージに当社グループ独自のecoラベルを付与しています。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・当社グループecoラベル付与項目と基準 ・当社グループecoラベル付与商品一覧(2025年1月時点) <p>URL https://www.kewpie.com/sustainability/pdf/sustainability_20250130_eco_management ecolabel_list.pdf</p>  <p>ecoラベルを付与した対象商品(一部)</p>

対応策	(TOPIC 5) 野菜未利用部の有効活用 (飼料・肥料化)
取り組み	協働による持続可能な農業の実現と環境負荷低減をめざした取り組み 当社とカゴメ株式会社が未利用野菜資源のバイオ炭化 ^{※1} で共同研究を開始
概要	<p>未利用野菜資源をバイオ炭化する取り組みについて共同研究を2025年5月から開始しました。本研究は、野菜に関わる事業に注力する両社が協力して、野菜の栽培・加工に関するサステナビリティ課題を解決することをめざし、持続可能な農業の実現に貢献する取り組みです。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・共同研究の目的 1. バイオ炭化するための技術確立 野菜という水分含有量が高い資源を効果的にバイオ炭化する技術を開発します。効率的な脱水方法や炭化技術の確立をめざします。 2. バイオ炭を施用した際の栽培特性の評価 野菜由来のバイオ炭の農業利用における有効性を検証し、土壌改良効果や作物の生育促進効果を明らかにします。 3. カーボンネガティブな事業モデルの確立 バイオ炭の生産・利用を通じて、CO₂の固定化と排出削減を図り、J-クレジット制度^{※2}を活用して、継続的にカーボンネガティブな事業モデルの確立をめざします。 <div data-bbox="518 738 1406 1343" style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <p style="text-align: center; background-color: #4CAF50; color: white; padding: 5px;">未利用資源を活用したバイオ炭でCO₂排出量を削減し、野菜の成長を促進するサプライチェーン</p> <p style="font-size: small;">※バイオ炭の中の炭素は、難分解性であり微生物により分解されにくい性質を持っています。そのため農地へ施用すると炭素が土壌中に貯留されます。また、土壌改良効果も期待できます。</p> </div>

※1 バイオ炭

植物性バイオマス酸素が少ない状態で加熱し炭化させたものです。土壌改良や炭素貯留に効果があるとされ、通常の堆肥と比べ分解されにくく、長期間土壌中に留まることができる特徴があります。

※2 J-クレジット制度

温室効果ガスの排出削減量や吸収量をクレジットとして国が認証する制度です。

対応策	(TOPIC 6) サステナビリティ、アニマルウェルフェア対応製品を好む顧客層の獲得
取り組み	生物多様性の保全のためのコンソーシアム「SHIBUYA Urban Farming Project」の活動を本格化
概要	<p>当社は、一般社団法人渋谷未来デザインとともに、都市の緑地化と生物多様性を促進し、渋谷らしいコミュニティ形成と新たな食文化を実現する「SHIBUYA Urban Farming Project」を2024年6月に設立しました。</p> <p>アーバンファーマーミングを軸とし、当社グループの強みを生かしながら、参画企業と共にネイチャー・ポジティブに向けた取り組みを推進しています。</p> <p>渋谷区内の小中学生を対象とした「シブヤ未来科」に対し、小学校2校を対象にアーバンファーマーミングに関するプログラムを提供しました。これにより、野菜の栽培・収穫から調理までを体験する、農と食の教育を融合した新たな機会を創出しました。</p> <p>また、都市空間における野菜の栽培・収穫を通じて、食と自然のつながりを体験できるイベントを開催し、都市生活者に対して生物多様性の重要性や、食を支える自然資本の役割について啓発活動を行い、地域社会との対話と交流を深めました。</p>



③ リスク管理

気候変動への対応および生物多様性の保全に関するリスクに関しては「第2 事業の状況 2 サステナビリティに関する考え方及び取組 (1) サステナビリティ全般 3) リスク管理」をご参照ください。なお、当社はTNFDが推奨するツールを用いて事業と自然との関係(依存および影響)を把握し、自然に関するリスクと機会を試行的に特定しました。特定したリスクと機会について、「事業への影響」、「環境・社会への影響」の2軸で優先付けを行い、優先度の高いものからサステナビリティ委員会などで対応策を策定してモニタリングするなど、個別具体的な状況を考慮した上でリスクを管理しています。

④ 指標と目標

気候変動への対応および生物多様性の保全に関する指標と目標に関しては「第2 事業の状況 2 サステナビリティに関する考え方及び取組 (1) サステナビリティ全般 4) 指標および目標」をご参照ください。

(3) 人的資本

① 人材育成方針

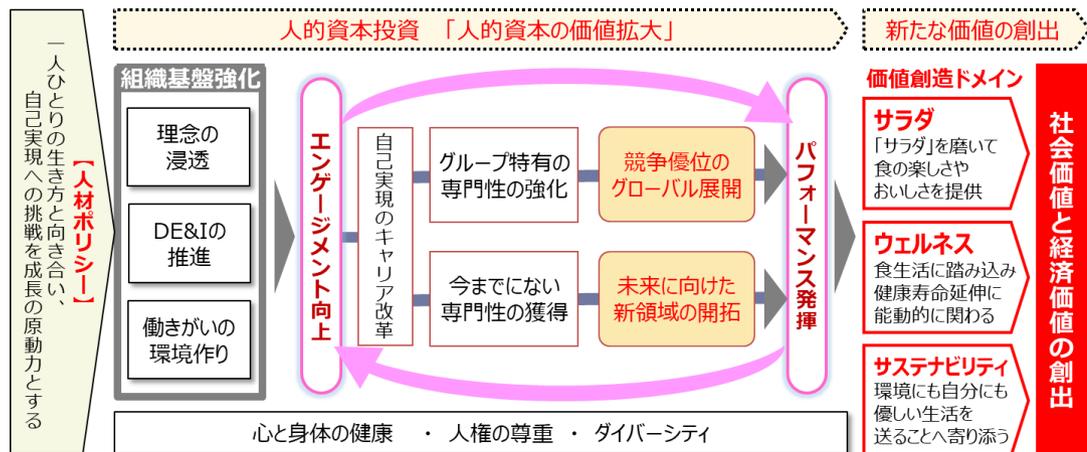
当社グループは、「社是・社訓」「めざす姿」など、当社グループの理念を経営の根幹に据えています。国内外の幅広い事業領域において、多様な価値観を持つ従業員が理念を共有し、「誠実に仕事に向き合い、一致協力して同じ志の実現をめざす」組織文化と人材は、ユニークな強み(競争優位性)であると位置づけています。これからの未来に向けてグローバル化やデジタル化の進展により事業環境が変化中、持続的な成長を実現するためには、当社グループの強みを基盤としつつ「新たな価値を創造する力」を強化することが不可欠です。世界の食と健康に貢献し続けるため、多様な視点を融合させイノベーションを創出する原動力として、従業員一人ひとりの「個の力」を最大化させることをめざします。

2025-2028年度 中期経営計画では、当社グループの人材との向き合い方を示す「人材ポリシー」として、

「一人ひとりの生き方と向き合い、自己実現への挑戦を成長の原動力とする」という方針を掲げています。一人ひとりが主役としてお互いの生き方を尊重し、仕事を通して自己実現に挑戦することが、当社グループの人材と組織の成長の原動力になるという考えです。当社グループの人的資本への投資や、人材戦略としての取り組みは、この人材ポリシーの考え方が土台となっています。

② 人的資本の価値を拡大する人材戦略

2025-2028年度 中期経営計画では、人材ポリシーを実現するための仕組みや動きをつくる投資を進めていきます。金額的な投資だけでなく、自身の生き方と向き合い挑戦するための時間や、新しい機会を提供することも人的資本の価値を高める大切な人材投資と捉えています。これらの投資を通じて組織基盤を強化し、経営戦略を遂行する人材の育成と、成長領域への挑戦の機会創出を進めます。エンゲージメント向上とパフォーマンス発揮との好循環を構築することが、新たな価値の創出と当社グループの持続的成長につながると考えています。



③ 具体的な取り組み

◇新しい活躍の機会創出 <成長分野への人材シフト>

- ・挑戦の機会の提供

海外やDXなど、当社グループとして優先的に進めるべき戦略と位置付けた領域への人材配置にあたり、当社グループ全従業員に対する公募を実施し、挑戦意欲や、キャリア実現への強い想いを持った従業員を抜擢する取り組みを、継続して進めています。海外事業への挑戦を希望する人材を対象にした選抜型の海外人材育成プログラム第3期を実施しました。そのうち約30%が、現在海外駐在の希望を叶えており、グローバル化を進める人材の育成と配置が進んできています。今後も、海外に限らず当社グループの様々な仕事に自ら手を挙げてチャレンジできる様に、社内公募の実施等を進めていきます。

◇多様な個の力の強化 <競争優位の専門性>

- ・期待役割の明文化

2026年度からスタートする新人事制度の導入と併せて、当社グループ内の仕事に対する「期待役割書」を当社版のジョブ・ディスクリプションとして明文化し、当社グループ全従業員に開示しました。当社グループ国内外に展開する様々な仕事の役割と、求める専門性を明確にすることによって、多様なチャンスがあふれる当社グループで個々の強みやスキルを最大限に発揮し、生き活きと活躍する人材が増えていくと考えています。

- ・自律的な学びの拡充

当事業年度においては、自律的な学習を支援する研修プログラムを、当社グループ全階層を対象としてさらに拡大しました。重要なスキルと位置付けた9つのテーマを学ぶ「スキル研修」や、語学等の学習を支援する「自己啓発研修」、そして基幹職向け動画配信「基幹職の学び」など、自律的に学ぶことができる機会を拡充することで、4,800人の新たな学びを支援しました。

◇自己実現のキャリア改革 <従業員の働きがい向上>

- ・従業員の自己実現の支援

当社では、従業員のキャリア自律を支援する仕組みとして、キャリア自己申告制度を導入しています。当社グループの事業領域の広さを活かして、従業員が仕事を通じて自己実現できる環境づくりを進めています。具体的には、各部署の役割や仕事を知る機会の創出、希望の職場への異動実現支援などにより、定量的にキャリア自己申告の実現率の向上を推進しています。この取り組みをさらに強化し、目標であったマッチング率22%を達成しました。

- ・グローバルを対象にした理念研修の実施

当社グループでは、前期より海外ナショナルスタッフも含めた新しい理念研修を実施しています。グローバル展開によってますます価値観が多様化する中、理念を伝達して「浸透」させる研修ではなく、対話を通じて一人ひとりが理念に「共鳴」することをめざしています。海外4拠点のナショナルスタッフ約600人との対話を実施しました。当社グループの理念と自分の価値観が共鳴し、従業員が働きがいを感じながら活躍できる環境づくりを進めます。

◇組織基盤の強化

- ・エンゲージメントの向上

エンゲージメントサーベイを人的資本への投資効果を測る重要指標と位置づけ、スコアの向上をめざしています。「仕事をする上での環境」、「仕事における貢献感・受容感」、「職場で働く意義、モチベーション」、「職場における成長実感」の4つの領域に分類して分析を行います。分析結果は当社グループ内で共有し、各職場でのコミュニケーションや働きがいの向上に活用しています。エンゲージメント向上につながる様々な取り組みを実施し、目標であった当社グループ国内スコア70点を達成しました。

- ・DE&Iの推進

多様な人材が理念で結びつきながら、それぞれの専門性と個性を発揮する状態をめざし、社内セミナーやコミュニケーションの機会を創出しています。2017年度より実施している当社グループ従業員を対象とした「ダイバーシティアンケート」では、「多様性」、「公正性」、「受容」の各項目に対する従業員の実感を調査しています。当事業年度は、95%以上が「ダイバーシティ推進に共感している」という高い結果を維持しました。

- ・多様な人材が働きやすい環境づくり

当社グループの約半数を占める女性従業員が活躍できるよう、女性総合職の育成や、転居を伴う異動のない総合職制度の導入、地域職から総合職への転換、男性育休の取得推進や育休復帰セミナーなども進めています。また、LGBTQ+の観点から、従業員の同性パートナーを当社制度上の「配偶者」に含めて運用しています。人事制度や労務制度に加えて、マネジメントや風土もあわせて変えていくことで、意欲ある、多様な人材が安心して働き続けられる会社をめざしています。

- ・新人事制度の導入

当社グループの強みである人的資本の価値拡大を、持続的に実践していくことを目的として、新人事制度を導入しました。本制度では、従来のマネジメント職の強化に加え、高度な専門性を発揮するスペシャリスト職の拡充や、一般職から基幹職への早期抜擢を可能とする仕組みを構築しています。「期待役割の明確化」「専門性の向上」「キャリア自律の促進」「職務基準の公正な処遇」を柱とし、多様な価値観を持つ従業員が自己実現を図りながら最高のパフォーマンスを発揮できる環境を整備していきます。

④ 指標および目標

当社グループの人的資本の価値を拡大する人材戦略については、以下の指標をモニタリングし、目標達成に向けたアクションプランの実践と、その実効性の検証を行います。

なお、以下表のうち、指標によって取り組みの範囲が異なるため、海外を含むグループ全体での数値の計測が困難な項目については、キューピー単体またはグループ国内のみの数値を記載しています。

人的資本に関する指標		2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 実績	2030年度 目標
従業員エンゲージメント	エンゲージメントスコア※ ¹ (当社グループ 国内)	計測なし	69点	70点	75点
組織基盤の強化	女性管理職比率 (当社グループ 海外含む)	19.5%	20.3%	20.5%	30%
	女性管理職比率 (キューピー単体)	14.5%	15.9%	19.9%	30%
	理念研修の実施人数 (各社グループ 海外含む) 累計	計測なし	693人	1,314人	3,000人
	新卒総合職入社3年の定着率 (キューピー単体)	84.9%	83.3%	95.8%	100%
新しい活躍の機会創出 <成長分野への人材シフト>	グローバル人材の創出 (キューピー単体) 累計	計測なし	19人	49人	100人
多様な個の力の強化 <競争優位の専門性>	スペシャリスト創出人数 (当社グループ 国内)	計測なし	計測なし	3人	150人
	一人あたりの研修時間 (当社グループ 国内)	計測なし	3.4時間/人	6.8時間/人	12時間/人
自己実現のキャリア改革 <従業員の働きがい向上>	キャリア自己申告実現率※ ² (キューピー単体)	14%	18%	22%	30%

※1 エンゲージメントスコア

エンゲージメントスコアは、仕事環境・貢献感・働く意義・成長実感の観点で従業員アンケートを実施し、第三者機関による分析から、100点満点で点数化しています。今後、海外を含む当社グループ全体に対象を拡大して実施していきます。

※2 自己申告実現率

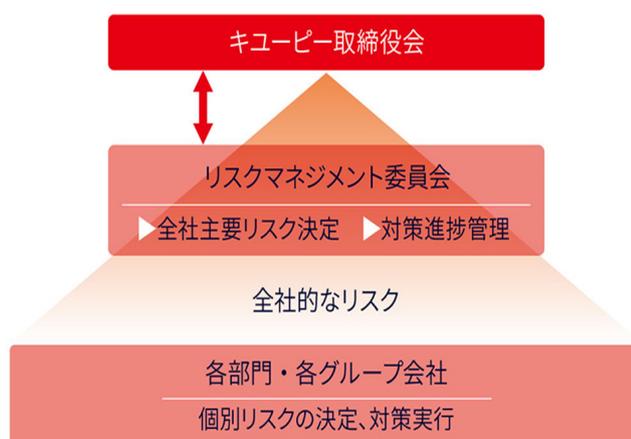
職務の変更希望を申告した従業員のうち、希望の職務に従事できている比率です。今後、キャリア自己申告制度の導入を当社グループ会社にも段階的に拡大し、取り組みを進めます。

3 【事業等のリスク】

この有価証券報告書に記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のあるものには、以下の表内のようなものがあります。

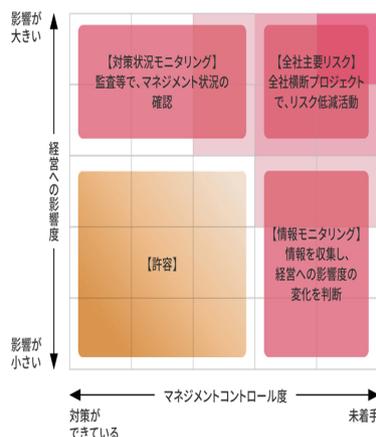
当社グループは、これらのリスク発生（顕在化）の可能性を認識したうえで、発生の抑制・回避に努めています。そのためにリスクマネジメント基本規程において当社のリスク管理を体系的に定め、個々のリスクを各担当部門が継続的に監視しています。直近の業績への影響が大きなリスクについては経営会議、全社的なリスクについてはリスクマネジメント委員会、気候変動を含む社会・環境に関するリスクについてはサステナビリティ委員会でそれぞれ情報を共有し、リスクの評価、優先順位および対応策などを管理しています。また、リスクマネジメント担当取締役は、全社的なリスクの評価や対応の方針・状況などを定期的に取り締役会へ報告しています。

キューピーグループのリスクマネジメント体制



リスクの評価と選定については、社内外の経営環境の変化を広く見据え今後リスクとなりうることを洗い出し、それらの評価を行うことで重要なリスクを見極めていきます。「各リスクの経営への影響の大きさ」と「そのリスクの管理の程度（マネジメントコントロール度）」の2軸で評価し、対策すべきリスクを選定し優先順位づけをしています。経営への影響度が大きいにも関わらずマネジメントコントロールが不十分なリスクは『全社主要リスク』として全社横断的なプロジェクトにより、最優先でリスク低減に努めています。活動を通じて対策が効果を上げ、マネジメントコントロールが高まったとしても、依然として経営への影響度が大きい場合は、その後の状況を監査などにより確認しています。経営への影響度が小さく経営課題とならない場合においても、感度高く社外情報の収集、モニタリングに努めています。このように社内社外両面からモニタリングを行い状況変化に応じた重要性を適時評価し機敏にリスクに向き合うように努めています。

リスクの評価



しかしながら、当社グループの取り組みの範囲を超えた事象が発生した場合には、当社グループの信用、業績および財政状態に大きな影響を及ぼす可能性があります。また、以下の表内の内容は、当社グループに係るすべてのリスクを網羅したものではありません。

文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものです。

事象	リスク	リスクへの対応策
市場の動向	<p>長期にわたり漸次的にその影響が大きくなる可能性がある主なリスクは次のとおりです。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・国内人口減少による長期的な市場縮小 ・野菜価格変動、消費者意識の変化によるサラダ市場の縮小 	<p>国内では「市販用」と「業務用」の2体制でフレキシブルな市場対応を図り持続的成長につなげています。当社グループの内食・中食・外食への展開力を活かしサラダとタマゴの可能性を広げ、健康的で豊かな食生活に貢献することで事業機会の創出をめざします。また、グループ独自素材を活かしウェルネス領域の拡大もめざします。</p> <p>市場環境の急速な変化や多様化する消費者ニーズに対応するため、新商品の開発・検証拠点として「仙川SHIPYARD」を運用しています。同施設では小ロット生産による迅速なプロトタイプ化が可能であり、直接的な顧客フィードバックを早期に得られる体制を構築しています。これにより、市場検証型の商品開発を推進し、商品投入における不確実性の低減とヒット率の向上を図っています。</p> <p>また、顧客の食生活における課題解決や新たな食シーンの創出につながる商品・サービスを迅速に提供するため、営業の組織体制をマーケティング本部と販売戦略本部の2本部体制に刷新し、マーケティング力と提案力を強化しています。この体制変更により、市場の変化をいち早く捉えた需要開拓を推進し、収益機会の最大化に努めています。</p> <p>海外では、中国、アジアパシフィック、米州を重点エリアとし、当社グループのこれまでの顧客層である富裕層から中間層へ開拓を進めます。またデジタルコミュニケーションとマーケティング機能を強化し、「キューピーブランド」の認知率と商品使用率の向上に取り組んでいきます。人材や商品開発、マーケティング、ガバナンスなどに経営資源を集中的に投下し、持続的な成長を図っています。</p>

事象	リスク	リスクへの対応策
<p>原材料（主原料やエネルギー・一般原資材）の調達</p>	<p>食油調達においては、大豆や菜種の相場、為替相場および需給などの変動により短期、長期的な価格変動リスクがあります。</p> <p>鶏卵調達においては、突発的な鳥インフルエンザの発生、産卵鶏の羽数変動、長期的な鶏卵の消費動向などによる価格変動および調達困難リスクがあります。</p> <p>その他当社グループで使用している原材料調達は、国際的な景気動向や需給バランス、為替の変動、地政学リスクなどによる価格変動リスクがあります。</p> <p>また、社会的な配慮のもとでの持続可能な調達への取り組みが不十分と評価された場合、漸次的にレピュテーションが低下する可能性があります。</p>	<p>当社グループでは、原材料価格の上昇の影響を低減するため、商品の価格改定や付加価値化、生産効率化、グループ連携による調達体制の構築などの取り組みを進めています。また、主原料の相場影響を受けにくい事業構造への転換を進めています。</p> <p>鶏卵調達においては、大手生産者を中心に各地の生産者との年間数量計画、一定価格契約、相場でのスポット契約の組み合わせ、また一部地域で鳥インフルエンザが発生して卵の移動が制限されたとしても他の地域の工場でカバーできる全国調達・割卵工場体制整備などを実施しています。また、状況に応じて海外からも調達できる体制を整備しています。鳥インフルエンザの猛威による原価上昇と減産による利益減少のリスクについては、発生時期を考慮した原料及び製品在庫を確保するとともに、商品の付加価値化を進め、収益性向上に努めています。</p> <p>中長期的な持続可能性の観点では、採卵鶏のアニマルウェルフェアの課題に関する業界や行政と連携しながら取り組んでいます。</p> <p>また、サステナビリティにむけての重点課題として「持続可能な調達」を特定し、グループ全体で取り組んでいます。社会的な配慮のもとでの持続可能な調達に向けて、当社グループの「持続可能な調達のための基本方針」を定め、原料の品質だけでなく、サプライチェーン上での環境や人権に与える影響の確認を進めています。本基本方針の実現に向けて「キューピーグループ サプライヤーガイドライン」を定め、サプライヤーとの相互理解のもとサプライチェーンにおけるさまざまな課題解決を行い、持続可能な調達およびサプライヤーとの共存共栄をめざして取り組んでいます。詳細は「2 サステナビリティに関する考え方及び取組」を参照ください。</p>

事象	リスク	リスクへの対応策
製造物責任	<p>異物混入や誤表示など、消費者に健康被害を及ぼす恐れのある製品事故は、重篤なリスクとして常に認識しています。</p>	<p>当社グループ創業以来の品質第一主義を基本として、食品安全マネジメントシステム（FSSC22000）の認証、グループを横断した品質監査の実施、FA（ファクトリー・オートメーション）を活用した製品保証やトレーサビリティ、また自社モニタリングや調達原料の品質規格書管理システムの構築など、制度・システム面から品質保証の充実を推進しています。</p> <p>加えて、従業員の品質に対する意識と理解が最も重要なことから、OJTや勉強会などさまざまな機会を通じた知識・技術の習得はもちろん、品質第一主義の浸透にも努めており、永続的な企業発展の基盤となる「安全・安心で高品質な食品の提供」を担保するため、万全な体制で取り組んでいます。</p>
自然災害などの不測の事態	<p>巨大台風、豪雨・長雨による洪水や大規模地震などの自然災害の影響が大きくなる可能性があります。それらにより次のようなリスクを想定しています。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 製造や物流施設・設備などの破損 ・ 原資材やエネルギーの調達困難 ・ 操業に必要な人員の不足 	<p>過去の災害の経験を活かし、当社グループ横断で危機発生時の事業継続計画（BCP）を整備し、対策に取り組んでいます。</p> <p>東京にある本社の代替機能に関西に設置する体制の整備、非常時の通信ネットワークの整備や物資の備蓄、生産設備や物流設備の補強、不測の事態において生産可能状況を確認するシステムの整備、主要商品に関する生産や原資材調達機能および受注機能を2拠点化することなどにより危機発生時に備えており、災害の種類毎にマニュアルを整備しています。</p> <p>さらにそれらを確実に運用できるようにするために大規模災害対応訓練（初動対応訓練や商品供給訓練、安否確認訓練）も行っています。</p>
システム障害	<p>高度化した外部からのサイバー攻撃によりシステムが停止することで事業活動に大きな影響が出る可能性があります。</p>	<p>当社グループでは、サイバー攻撃を受けた場合の備えとして「防御システムの多層化」を実施し、迷惑メールや不正アクセスを防ぐ対策に加えて、24時間監視し不審なプログラムの挙動を判定し実行防止するEDRシステムなどによる対策を行っています。</p> <p>並行して従業員の「リテラシー向上」に向けた対策として、攻撃メールへの対応模擬訓練、情報セキュリティ教育など定期的を実施し、さらに従業員の情報セキュリティ意識を高く保てるよう情報推進委員会が適宜情報を発信しています。</p> <p>長期間にわたり重要システムが停止した場合の事業継続については、事業継続計画（BCP）の整備を進めています。</p>

事象	リスク	リスクへの対応策
人材、労務関連	<p>人材、労務に関しては、主に次のようなリスクを常に想定しています。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 製造現場の労働力不足 ・ ハラスメント ・ 従業員エンゲージメントの低下 ・ 専門人材の不足 	<p>当社グループでは、継続的な採用、教育の充実、労働環境の最適化などにより人材の確保、定着に取り組んでいます。具体的には、作業の効率化、省力化を推進し、負荷がかかる作業や複雑な作業を機械やロボットに置き換えています。加えて外国籍の方が就労しやすい環境整備も進め、雇用を拡大しています。</p> <p>すべての職場の従業員一人ひとりが安心して働くことができ、仕事と家庭生活の両立が実現できる雇用環境の整備を進め、テレワークの積極的な活用、労働時間の適正化や法令に基づく適正な労務管理、ハラスメント予防に関する従業員教育の徹底、内部通報制度（ヘルプライン）の設置などにより労務関連リスクの低減に取り組んでいます。</p> <p>これらに加え、持続的成長を実現する人材を育成していくために、多様な人材が活躍できる仕組みづくりを実施し、併せて専門性の高い外部人材の採用や登用を推進しています。</p> <p>また、サステナビリティにむけての重点課題として「人権の尊重」を特定し、グループ全体で取り組んでいます。詳細は「2 サステナビリティに関する考え方及び取組」を参照ください。</p>
海外展開	<p>海外展開においては、主に次のようなリスクを想定しています。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 脆弱な経営基盤によるトラブル ・ 情報管理の不備による漏洩 ・ 模倣品の流通による競争力の侵害およびブランドイメージ毀損 ・ 地政学リスク 	<p>海外子会社においても当社グループの理念を浸透させるための現場教育、各種研修などを行っています。また、内部統制システム整備を進めており、具体的には決裁権限の明確化、契約書・規程管理や経理・財務規程、反贈収賄規程、人事評価制度など各種規程や制度の整備・運用、内部通報制度の導入、事業継続計画（BCP）および危機管理訓練などにより経営基盤の強化に取り組んでいます。</p> <p>さらに会社情報や重要技術情報の取り扱い・セキュリティに関する規程の導入および盤石なICTネットワークの構築に取り組んでいます。</p> <p>模倣品対策では、市場に出回る当社商標権の侵害品や紛らわしい他社品を排除するとともに、悪意ある商標出願を権利化させないように取り組んでいます。</p> <p>生産拠点のある地域の政治・経済情勢や法規制の動向を確認し、エリア毎に必要な対応を検討、実施しています。また、国際情勢によって生じるカントリーリスクについては、有形・無形資産の対応、原料調達リスクの分散、知的財産の保護、従業員の退避などの観点で備えています。</p>

事象	リスク	リスクへの対応策
地球環境問題、気候変動	<p>地球環境問題、気候変動においては、主に次のようなリスクを想定しています。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・原資材調達難、価格高騰 ・CO₂排出規制強化 ・エネルギーコスト増 ・大雨、洪水による生産設備被災 <p>これらサステナビリティへの取り組み、対応が不十分と評価された場合、漸次的にレピュテーションが低下する可能性があります。</p>	<p>当社グループでは、サステナビリティにむけての重点課題として環境面では「資源の有効活用・循環」、「気候変動への対応」および「生物多様性の保全」を特定し、グループ全体で取り組んでいます。</p> <p>当社グループの事業は、自然の恵みに強く依存しているため、原材料の収量の減少や品質の低下、価格高騰など、地球環境の変化や気候変動によるさまざまな影響を受ける可能性があります。機動的な価格適正化や原料相場に強い体質へ転換するため、ポートフォリオの最適化やグループ連携による調達体制の構築を進めています。地球環境の変化や気候変動に関連する事象を経営リスクとして捉えて対応すると同時に、新たな機会を見出し企業戦略へ活かします。詳細は「2 サステナビリティに関する考え方及び取組」を参照ください。</p>

4 【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】

(1) 経営成績等の状況の概要

当連結会計年度における当社の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フロー（以下「経営成績等」という。）の状況の概要は次のとおりです。

①財政状態および経営成績の状況

当連結会計年度における当社グループの経営環境は、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。

このような経営環境において、海外事業では、アジアパシフィック・米州での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と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高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、当連結会計年度の売上高は、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。

当連結会計年度の連結業績は次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年12月1日 至 2024年11月30日)	当連結会計年度 (自 2024年12月1日 至 2025年11月30日)	増減 (金額)	増減 (比率)
売上高	483,985	513,417	29,432	6.1%
営業利益	34,329	34,628	299	0.9%
経常利益	36,874	37,389	515	1.4%
親会社株主に帰属する 当期純利益	21,419	30,506	9,087	42.4%

◇ セグメント別の状況

[売上高の内訳]

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年12月1日 至 2024年11月30日)	当連結会計年度 (自 2024年12月1日 至 2025年11月30日)	増減 (金額)	増減 (比率)
市販用	186,747	189,823	3,076	1.6%
業務用	170,086	185,584	15,498	9.1%
海外	92,199	100,262	8,063	8.7%
フルーツ ソリューション	17,001	17,575	574	3.4%
ファインケミカル	11,382	11,836	454	4.0%
共通	6,568	8,334	1,766	26.9%
合計	483,985	513,417	29,432	6.1%

[営業利益の内訳]

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年12月1日 至 2024年11月30日)	当連結会計年度 (自 2024年12月1日 至 2025年11月30日)	増減 (金額)	増減 (比率)
市販用	14,277	12,577	△1,700	△11.9%
業務用	11,951	11,857	△94	△0.8%
海外	12,467	13,586	1,119	9.0%
フルーツ ソリューション	197	680	483	245.2%
ファインケミカル	572	712	140	24.5%
共通	1,352	1,358	6	0.4%
全社費用	△6,489	△6,145	344	-
合計	34,329	34,628	299	0.9%

(注) 当連結会計年度において、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の変更を行っており、前連結会計年度に係る各数値については、遡及後の数値を反映させています。

<市販用>

- ・調味料、カット野菜の単価上昇により増収
- ・鶏卵、野菜相場高騰などによる原材料高により減益

<業務用>

- ・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
- ・価格改定効果があったものの、鶏卵相場高騰や原材料高影響を受け減益

<海外>

- ・米州・アジアパシフィックの販売が堅調に推移し増収
- ・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生販効率化取り組みにより増益

<フルーツ ソリューション>

- ・家庭用ジャム・スプレッドと産業用フルーツ加工品が好調に推移し増収増益

<ファインケミカル>

- ・医薬原料の販売数量減も、通信販売が好調に推移し増収増益

<共通>

- ・外部向け機械販売および原料販売増加により増収増益

◇ 財政状態の状況

- ・総資産は、4,805億31百万円と前期末比181億59百万円増加

主に受取手形及び売掛金の増加33億33百万円、有価証券の増加50億円、投資有価証券の増加43億93百万円、退職給付に係る資産の増加118億50百万円、投資その他の資産のその他に含まれる長期定期預金の増加35億49百万円、現金及び預金の減少125億41百万円によるものです。

- ・負債は、1,329億30百万円と前期末比21億96百万円増加

主に未払法人税等の増加28億22百万円、繰延税金負債の増加45億51百万円、流動負債のその他に含まれる未払金の減少15億27百万円、未払消費税等の減少15億59百万円、前受金の減少12億8百万円、契約負債の減少4億34百万円によるものです。

- ・純資産は、3,476億円と前期末比159億62百万円増加

主に利益剰余金の増加217億43百万円、資本剰余金の減少74億77百万円によるものです。

②キャッシュ・フローの状況

現金及び現金同等物の残高は、658億49百万円と前期末比146億63百万円減少となりました。

各キャッシュ・フローの状況は、下記のとおりです。

営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益が475億17百万円、減価償却費が182億91百万円、固定資産除売却益が113億62百万円、法人税等の支払いが105億48百万円となったことなどから318億2百万円の収入（前期は631億26百万円の収入）となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、有形固定資産の取得による支出が155億94百万円、有形固定資産の売却による収入が112億17百万円、定期預金の預入による支出が193億86百万円となったことなどから169億5百万円の支出（前期は238億93百万円の支出）となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、配当金の支払いが87億57百万円、非支配株主への配当金の支払いが34億20百万円、自己株式の取得による支出が162億88百万円となったことなどから301億2百万円の支出（前期は211億26百万円の支出）となりました。

なお、当社グループのキャッシュ・フロー関連指標の推移は、下記のとおりです。

	2021年 11月期	2022年 11月期	2023年 11月期	2024年 11月期	2025年 11月期
自己資本比率（％）	64.5	66.4	66.2	65.4	67.4
時価ベースの自己資本比率（％）	84.2	84.3	84.2	103.4	127.6
キャッシュ・フロー対有利子負債比率（年）	1.1	1.2	1.4	0.4	0.7
インタレスト・カバレッジ・レシオ（倍）	159.0	110.6	61.1	202.5	113.0

（注）自己資本比率：自己資本／総資産

時価ベースの自己資本比率：株式時価総額／総資産

キャッシュ・フロー対有利子負債比率：有利子負債／キャッシュ・フロー

インタレスト・カバレッジ・レシオ：キャッシュ・フロー／利払い

※各指標は、いずれも連結ベースの財務数値により計算しています。

※株式時価総額は、期末株価終値×期末発行済株式数（自己株式控除後）により算出しています。

※有利子負債は、連結貸借対照表に計上されている負債のうち、利子を支払っているすべての負債を対象としています。

※キャッシュ・フローおよび利払いは、それぞれ連結キャッシュ・フロー計算書の「営業活動によるキャッシュ・フロー」および「利息の支払額」を使用しています。

③ 生産、受注および販売の実績

a. 生産実績

当連結会計年度の生産実績をセグメントごとに示すと、次のとおりです。

セグメントの名称	当連結会計年度（百万円） （自 2024年12月1日 至 2025年11月30日）	前年同期比（%）
市販用	123,702	105.5
業務用	130,625	133.1
海外	61,062	106.7
フルーツ ソリューション	12,796	98.7
ファインケミカル	5,988	107.9
共通	3,435	151.6
合計	337,610	115.1

(注) セグメント間の取引については相殺消去しています。

b. 商品仕入実績

当連結会計年度の商品仕入実績をセグメントごとに示すと、次のとおりです。

セグメントの名称	当連結会計年度（百万円） （自 2024年12月1日 至 2025年11月30日）	前年同期比（%）
市販用	20,157	105.3
業務用	16,637	133.4
海外	2,296	67.4
フルーツ ソリューション	1,399	97.6
ファインケミカル	104	105.0
共通	6,382	241.7
合計	46,977	119.8

(注) セグメント間の取引については相殺消去しています。

c. 受注実績

主要製品以外の一部の製品について受注生産を行うほかは、すべて見込み生産のため記載を省略しています。

d. 販売実績

当連結会計年度の販売実績をセグメントごとに示すと、次のとおりです。

セグメントの名称	当連結会計年度（百万円） （自 2024年12月1日 至 2025年11月30日）	前年同期比（%）
市販用	189,823	101.6
業務用	185,584	109.1
海外	100,262	108.7
フルーツ ソリューション	17,575	103.4
ファインケミカル	11,836	104.0
共通	8,334	126.9
合計	513,417	106.1

(注) セグメント間の取引については相殺消去しています。

(2) 経営者の視点による経営成績等の状況に関する分析・検討内容

経営者の視点による当社グループの経営成績等の状況に関する認識および分析・検討内容は次のとおりです。
なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において判断したものです。

①重要な会計方針および見積り

当社グループの連結財務諸表は、わが国において一般に公正妥当と認められる企業会計基準に基づいて作成されています。この連結財務諸表の作成にあたっては、決算日における資産・負債の報告金額および報告期間における収益・費用の報告金額に影響する見積り、判断および仮定を必要としています。過去の実績や状況を踏まえ合理的と考えられるさまざまな要因に基づき、継続的に見積り、判断および仮定を行っていますが、実際の結果は、見積り特有の不確実性があるため、これらの見積りと異なる場合があります。

なお、連結財務諸表で採用する重要な会計方針は、「第5 経理の状況」に記載していますが、次の重要な会計方針が財務諸表作成における重要な判断と見積りに大きな影響を及ぼすと考えています。

(1) 固定資産の減損処理

保有する固定資産について、原則として継続的に収支の把握を行っている管理会計上の区分（会社別、事業別かつ事業所別）を単位としてグルーピングを行い、当該資産グループ単位で減損の兆候を把握しています。減損損失を認識するかどうかの判断および使用価値の算定に際して用いられる将来キャッシュ・フローは、経営環境などの外部要因に関する情報や当社グループが用いている内部の情報に基づき、合理的な仮定を置いて計算しています。将来の市場環境の変化などにより、見積り額と実態に乖離が生じた場合には、減損損失が発生する可能性があります。

なお、将来キャッシュ・フローの見積りの算定における主要な仮定のうち、重要なものについては、「第5 経理の状況 1. 連結財務諸表等（1）連結財務諸表 注記事項（重要な会計上の見積り）」に記載のとおりです。

(2) 貸倒引当金の計上基準

貸倒引当金については、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。将来、顧客の財政状態が悪化し支払能力が低下した場合には、引当金の追加計上または貸倒損失が発生する可能性があります。

(3) 投資有価証券の減損処理

投資有価証券の評価方法については、市場価格のない株式等以外のものについては時価法を、市場価格のない株式等については原価法を採用しています。保有する有価証券につき、市場価格のない株式等以外のものは株式市場の価格変動リスクを負っていること、市場価格のない株式等は投資先の業績状況等が悪化する可能性があること等から、合理的な基準に基づいて投資有価証券の減損処理を行っています。

この基準に伴い、将来の市況悪化または投資先の業績不振等により、現状の簿価に反映されていない損失または簿価の回収不能が発生し、減損処理が必要となる可能性があります。

(4) 繰延税金資産の回収可能性の評価

繰延税金資産については、将来の課税所得を合理的に見積り、回収可能性を十分に検討し、回収可能見込額を計上しています。しかし、繰延税金資産の回収可能見込額に変動が生じた場合には、繰延税金資産の取崩しまたは追加計上により利益が変動する可能性があります。

②当連結会計年度の経営成績等の状況に関する認識および分析・検討内容

a. 財政状態および経営成績の分析

当連結会計年度における財政状態および経営成績の分析につきましては、「4 経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析（1）経営成績等の状況の概要 ①財政状態および経営成績の状況」に記載のとおりです。

b. 資金の財源および資金の流動性

(1) キャッシュ・フロー

当連結会計年度におけるキャッシュ・フローの概況につきましては、「4 経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析（1）経営成績等の状況の概要 ②キャッシュ・フローの状況」に記載のとおりです。

(2) 資金の需要

さらなる企業価値の向上を図るための設備投資、事業投資、債務の返済および運転資金などの資金需要に備え、資金調達および流動性の確保に努めています。

(3) 資金の調達

必要な資金は内部資金より充当し、不足が生じた場合は銀行借入および社債発行により調達しています。

(4) 資金の流動性

複数の金融機関との当座貸越契約を設定しています。また、当社および国内連結子会社における余剰資金の一元管理を図り、資金効率の向上と金融費用の削減を目的として、キャッシュ・マネジメント・システムを導入しています。

c. 目標とする経営指標の達成状況等

当社グループは、2025年度からの4年間を対象とする中期経営計画を策定し、最終年度である2028年11月期において、「ROE（自己資本利益率）8.5%以上」「国内事業利益率8.0%以上」「海外売上高伸長率（現地通貨ベース）（年率）二桁%以上」を目標として掲げています。

当連結会計年度におきましては、ROE（自己資本利益率）が9.7%、国内事業利益率が6.6%、海外売上高伸長率（現地通貨ベース）は前年比8%の増加となりました。

◇経営指標

	2025年11月期	2028年11月期目標
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）二桁%以上

5【重要な契約等】

（簡易株式交換による完全子会社化）

当社およびアヲハタ株式会社（以下「アヲハタ」といいます。）は、両社の2025年7月3日の取締役会において、当社を株式交換完全親会社とし、アヲハタを株式交換完全子会社とする株式交換を行うことを決議し、同日付で株式交換契約を締結しました。

詳細は、第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 （1）連結財務諸表 注記事項（企業結合等関係）に記載のとおりです。

6【研究開発活動】

当社グループは、「人の健康」「地球の健康」「未来の食生活の創造」の3つを重点研究領域とし、持続可能な社会の実現と食を通じた新たな価値提供をめざして研究開発を推進しています。マヨネーズやドレッシングをはじめとした食品開発で培ってきたコア技術を基盤に、社会課題への対応と将来を見据えたイノベーション創出を並行して進めています。

「人の健康」領域では、食品の栄養機能や健康機能に関するエビデンスの創出と活用に取り組み、商品への付加価値提供を進めています。2025年度は、酢酸菌を活用した機能性表示食品「キューピー 免疫ケア 酢酸菌GK-1 マヨネーズタイプ」および「ドレッシング」の2品の届出が受理されました。また、マヨネーズと米飯を同時に摂取することによる食後血糖値の上昇抑制効果を日本栄養改善学会にて発表し、栄養提案への活用が期待されています。さらに、卵由来ホスファチジルコリンの認知機能への関連性や、酢酸菌の摂取による季節性アレルギーへの影響に関する研究成果が高く評価され、この2件が学会表彰を受けました。加えて、「心の健康」という新たな切り口からの研究を開始しました。感性工学のアプローチにより、野菜摂取がもたらす情緒的な効果を検証し、ブロッコリーの摂取がオキシトシンの分泌量を増やす可能性があることを日本感性工学会大会で発表しました。

「地球の健康」領域では、プラスチック使用量削減および資源循環の実現をめざし、再生PETボトルや軽量キャップの採用など容器面での工夫を継続しています。市販用ドレッシング10品において100%再生PETボトルを採用し、さらに「キューピー マヨネーズ700g」においては約17%の軽量化を実現した新キャップを導入しました。また、卵殻を活用したごみ袋「EGU」の商品化や、空調用卵殻フィルターを仙川キューポートに導入、廃棄ゆで卵の飼料化、野菜残さと鶏糞による堆肥化など、未利用資源のアップサイクルにも取り組んでいます。

「未来の食生活の創造」領域では、アレルギー低減卵の研究において、プラチナバイオ株式会社との資本業務提携契約を締結し、社会実装に向けた協業を進めています。臨床研究では27症例全てで陰性を確認し、実用化に向けた大きな前進となりました。さらに、宇宙食の研究プログラム「SPACE FOODSPHERE」へも参画し、将来の食環境に向けた基礎研究を進めています。生産技術のカテゴリーでは、労働力不足という国内の社会課題に対応するため、自動化・省力化技術の開発と展開を進めています。2024年度に開発した惣菜工場における蓋閉め自動化技術は、2025年度にさらに進化し、複数工場での展開が始まりました。加えて、食品大手5社およびTechMagic株式会社と連携する「未来型食品工場コンソーシアム」では、原料秤量工程の自動化設備の共同開発を通じて、食品業界全体の生産性向上と品質保証体制強化をめざした取り組みを進めています。

なお、当連結会計年度における当社グループの研究開発費は3,817百万円です。

また、報告セグメントにおける研究開発活動の概要とその成果は下記のとおりです。

(1) 市販用

市販用では、新商品の開発に加えて、既存品の改良を通じたさらなるおいしさや機能性の追求、ならびに用途拡大に向けた提案を実施しています。

マヨネーズカテゴリーでは、発売100周年を記念し、「世界を味わうマヨ」シリーズ（全6品）を期間限定で発売しました。

ドレッシングカテゴリーでは、「深煎りごまドレッシング カロリーハーフ」の大容量商品や、春夏・秋冬の季節限定フレーバー、また「テイスティドレッシング」シリーズから新たに「シーザーサラダ オリーブオイル入り」などを展開し、食卓での使用シーン拡大を図りました。

調理カテゴリーでは、「あえるパスタソース」シリーズの「ガーリックマヨ」と、「ごま和えの素」のリニューアルおよびパッケージ刷新を実施しました。

介護食カテゴリーでは、「やさしい献立」シリーズに新たに6品を3月に、さらに7品を9月に追加し、エネルギー摂取効率の向上や食事の楽しみの拡充を図りました。

サラダ・惣菜カテゴリーでは、「キューピーマヨネーズのはじまりのポテトサラダ」や「じゃがいもがおいしいなめらかポテトサラダ」を発売し、惣菜市场におけるブランド展開を強化しました。株式会社サラダクラブでは、消費期限延長によるフードロス削減や、サラダの価値を多面的に訴求する研究成果を学会で発表しています。

中食領域では、食品未利用部を活用したアップサイクル商品の開発を継続し、規格外野菜を活かしたサステナブルな商品開発を進めています。卵加工品では、「タレで食べる」シリーズの新商品として「担々風たまご」や「タレたま 麻婆風味」などを発売し、食シーンの拡張と時短ニーズに応える提案を行いました。

(2) 業務用

業務用では、原材料高騰や人手不足といった課題に対して、手間削減と付加価値向上を両立する実用的な商品開発を推進しました。

調味料カテゴリーでは、「具たっぷりソース」シリーズの強化や「やみつきになる旨たれ」の開発を通じて、調理現場の効率化と料理の品質向上を実現しました。また、ドレッシングでは、具沢山の「シェフズオニオンドレッシング」を開発し、特別感のあるサラダメニュー提案を支援しました。

100周年記念商品として開発された「マオンソース」は、マヨネーズの起源に着想を得たプレミアム商品であり、高級ホテルやレストランのメニュー価値向上に貢献しています。また、デリカ・ベーカリー業態向けに「具沢山ソース タルタル（マイルド）」や、変色しにくい「アボカドスプレッド」などを展開しました。

「エルデリポテトサラダ」は、500g単位で使える包材に改良され、業務効率を向上させました。さらに「エスカベッシュベース」や「たまご好きのためのたまごサラダ」など、簡便性と専門性を兼ね備えた商品も新たに発売しました。

キューピー醸造株式会社では、機能性酢酸菌を配合した「免疫にぎり酢」や、木樽熟成の限定品「リッシュフェルメンテ ワインビネガー」を展開し、高付加価値商品の市場展開を進めました。さらに、米飯加工業態向けに品質保持剤「ライスマイスター」「ライスマイスタープラス」を発売し、現場のオペレーション改善と品質向上を支援しています。

(3) 海外

海外では、世界戦略商品によるブランド展開とともに、地域の嗜好や食文化、トレンドに対応したローカルでの商品開発を進めました。

世界戦略商品によるブランド展開においては、「キューピー マヨネーズ」発売100周年を機に、グローバルブランドとしての認知拡大を目的とした統一コンセプトによるプロモーション活動を各国・地域で展開しました。

ローカルでの商品開発においては、中国でパンの喫食機会の拡大に対応し、「面包醬（パン用ソース）」シリーズを新発売しました。また、フードサービス市場においては、「シェフシリーズ」にカレーソースやチーズドレッシング

グなどを追加し、提案力を強化しました。

ベトナムでは、健康志向の高まりに対応し、脂質50%オフの健康訴求型マヨネーズを現地ニーズに合わせてリニューアルしました。

インドネシアでは、タルタルソースやトリュフソースの新商品を開発し、差別化された提案を行うとともに、サラダメニューを通じた健康価値の訴求を進めました。

米国では、「キューピー オーガニックマヨネーズ」を新たに製品化し、健康志向層をターゲットとした戦略的なブランド強化を図っています。

(4) フルーツ ソリューション

フルーツ ソリューションでは、「香り」「色彩」「食感」「栄養機能」「利便性」「環境」といった多角的な観点から、フルーツを通じた心と体の健康支援をめざしています。

「アヲハタ くちどけフローズン アプリコット」は、冷凍状態でもやわらかく、凍結臭やドリップの課題を解消した技術的成果が認められ、日本食品工学会「技術賞」を受賞しました。また、「アヲハタ まるかじゅり」シリーズからは2品を新発売し、新たな摂取スタイルの提案を行いました。このほか、「アヲハタ 55」シリーズの55周年を機に、イチゴ商品に「さわやかブレンド」（春夏）と「濃厚ブレンド」（秋冬）を新たに加え、季節に合わせたおいしさを提供しました。

(5) ファインケミカル

ファインケミカルでは、ヒアルロン酸、たまご成分、酢酸菌など、独自の機能性素材を活用した研究と商品開発を進めています。

酢酸菌においては、機能性表示食品「ディアレプラス」の発売を通じて、免疫機能の維持に役立つ素材としての認知向上を図るとともに、BtoB市場への原料提案を強化し、市場活性化に取り組みました。

(6) 共通

商品開発におけるスピードと柔軟性を高める取り組みとして、仙川キューポート内に小ロット製造・販売拠点「仙川SHIPYARD（シップヤード）」を開設し、稼働を開始しました。本拠点では、開発・生産・品質保証部門が一体となることで、小規模かつ短サイクルでのテストマーケティングが可能となり、顧客理解に基づく商品開発アプローチを実現していきます。

第3【設備の状況】

1【設備投資等の概要】

当社グループは、お客様の志向に沿った商品の開発と育成、品質の安全性の追求とコストダウン、環境対策への取り組みをめざし、設備増強、更新、合理化投資を継続的に実施した結果、設備投資の金額は16,944百万円となりました。

セグメントごとの内訳は、次のとおりです。

セグメントの名称	設備投資金額 (百万円)	主な内容
市販用	4,248	調味料、サラダ、惣菜製造設備等
業務用	4,691	調味料、タマゴ製品製造設備等
海外	6,455	調味料製造設備等
フルーツ ソリューション	384	ジャム類、フルーツ加工品製造設備等
ファインケミカル	643	ヒアルロン酸製造設備等
共通	406	ソフトウェア等
その他	114	グループ基幹システム等

- (注) 1. 設備投資金額には、無形固定資産および長期前払費用への投資が含まれています。
2. 「その他」は、報告セグメントに配分前のグループ基幹システム投資額です。

また、生産能力に重要な影響を及ぼす設備の売却、撤去などはありません。

2 【主要な設備の状況】

2025年11月30日現在における当社グループの設備、投下資本ならびに従業員の配置状況は次のとおりです。

(1) 提出会社

事業所名 (所在地)	セグメントの名称	設備の内容	帳簿価額(百万円)					従業員数 (人)	
			建物及び 構築物	機械装置 及び運搬 具	土地 (面積㎡)	リース 資産	その他		合計
階上工場 (青森県三戸郡階上町)	市販用 業務用	食品製造設備	499	1,145	553 (46,365)	—	37	2,235	1 (—)
五霞工場 (茨城県猿島郡五霞町)	市販用 業務用 ファインケミカル	食品製造設備	5,768	2,604	3,816 (244,567)	117	85	12,392	346 (98)
中河原工場 (東京都府中市)	市販用 業務用 海外	食品製造設備	4,016	1,850	673 (50,812)	8	58	6,606	171 (110)
神戸工場 (兵庫県神戸市東灘区)	市販用 業務用 海外	食品製造設備	5,385	2,497	1,601 (16,776)	24	36	9,545	119 (20)
泉佐野工場 (大阪府泉佐野市)	市販用 業務用 海外	食品製造設備	1,407	1,764	663 (18,576)	26	29	3,891	111 (59)
鳥栖工場 (佐賀県鳥栖市)	市販用 業務用 海外	食品製造設備	1,899	298	363 (53,958)	0	38	2,600	1 (—)
本社他 (東京都渋谷区)	—	その他設備	11,999	431	2,475 (54,429)	29	407	15,343	991 (101)
首都圏支社以下 4支社6支店13営業所	—	その他設備	94	0	— (—)	—	24	120	648 (39)
関西S L C (兵庫県神戸市東灘区)	共通	物流倉庫設備	2,340	125	6,075 (47,252)	—	0	8,542	— (—)

(2) 国内子会社

会社名	事業所名 (所在地)	セグメントの名称	設備の内容	帳簿価額 (百万円)						従業員数 (人)
				建物及び 構築物	機械装置 及び運搬 具	土地 (面積㎡)	リース 資産	その他	合計	
キューピータマゴ(株)	本社・工場・営業所他 (東京都調布市他)	業務用	食品製造設備	6,112	9,323	4,574 (132,691)	320	186	20,518	1,991 (443)
デリア食品(株)	本社・支店他 (東京都調布市他)	市販用	食品製造設備	1,725	8	217 (13,790)	—	7	1,959	223 (59)
キューピー醸造(株)	本社・工場 (東京都調布市他)	業務用	食品製造設備	1,373	1,283	2,163 (69,749)	30	79	4,929	193 (94)
ユーブ食品(株)	本社・工場 (東京都調布市他)	業務用	食品製造設備	721	706	108 (36,990)	11	9	1,557	92 (51)
(株)ディスベンパ ックジャパン	本社・工場 (神奈川県南足柄市 他)	市販用	食品製造設備	253	593	836 (7,697)	—	10	1,693	105 (86)
(株)ポテトデリカ	本社・工場 (長野県安曇野市)	市販用	食品製造設備	1,168	852	487 (28,825)	10	21	2,541	104 (154)
(株)ケイバック	本社・工場 (茨城県猿島郡五霞町 他)	市販用	食品製造設備	307	1,224	— (—)	1	11	1,544	130 (87)
(株)サラダクラブ	本社・工場・支店他 (東京都調布市他)	市販用	食品製造設備	1,540	2,175	117 (9,782)	8	57	3,898	337 (619)
(株)旬菜デリ	本社・事業所 (東京都昭島市他)	市販用	食品製造設備	478	785	200 (4,761)	3	31	1,498	201 (452)
アヲハタ(株)	本社・工場・営業所他 (広島県竹原市他)	フルーツ ソリューション	食品製造設備	1,189	1,154	1,368 (67,112)	—	68	3,780	426 (182)
つくば鶏卵加工 (株)	本社・工場 (茨城県つくば市)	業務用	食品製造設備	5	43	— (—)	1,225	1	1,275	14 (2)

(3) 在外子会社

会社名	事業所名 (所在地)	セグメントの名称	設備の内容	帳簿価額 (百万円)						従業員数 (人)
				建物及び 構築物	機械装置 及び運搬 具	土地 (面積㎡)	リース 資産	その他	合計	
Q&B FOODS, INC.	米国 カリフォルニア州他	海外	食品製造設備	6,902	3,274	319 (92,031)	—	17	10,514	213 (—)
杭州丘比食品 有限公司	中国 浙江省	海外	食品製造設備	387	1,190	— (—)	171	103	1,852	558 (—)
北京丘比食品 有限公司	中国 北京市	海外	食品製造設備	540	1,442	— (—)	282	46	2,311	514 (—)
KEWPIE (THAILAND) CO., LTD.	タイ バンコク	海外	食品製造設備	1,581	1,813	184 (103,440)	102	1,466	5,148	1,231 (—)
KEWPIE MALAYSIA SDN. BHD.	マレーシア マラッカ	海外	食品製造設備	591	642	— (—)	33	16	1,285	249 (35)
PT KEWPIE INDONESIA	インドネシア 西ジャワ州	海外	食品製造設備	2,417	877	373 (25,902)	27	46	3,740	150 (54)
南通丘比食品 有限公司	中国 江蘇省	海外	食品製造設備	1,167	535	— (—)	—	43	1,745	118 (—)
Mosso Kewpie Poland Sp. z o.o.	ポーランド プハヴィ	海外	食品製造設備	612	145	320 (71,620)	26	2	1,107	111 (—)
広州丘比食品 有限公司	中国 広東省	海外	食品製造設備	1,779	1,164	— (—)	—	10	2,955	54 (5)

(注) 上記(1) 提出会社、(2) 国内子会社、(3) 在外子会社について

1. 帳簿価額のうち「その他」は、工具、器具及び備品であり、建設仮勘定は含まれていません。
2. 従業員数の()は、臨時雇用者数を外書きしています。
3. 上記の他、主要な無形資産として、以下のものがあります。

事業所名 (所在地)	セグメントの 名称	設備の内容	帳簿価額 (百万円)
			ソフトウェア
本社他 (東京都渋谷区)	—	グループ基幹 システム	10,832

3【設備の新設、除却等の計画】

(1) 重要な設備の新設等

当社グループの設備投資については、生産計画、業界動向、投資効率等を総合的に勘案し策定しています。
また、設備投資計画は、連結会社各社が個別に策定していますが、当社を中心に調整を図っています。

会社名	事業所名（所在地）	セグメントの名称	設備の内容	投資予定金額		資金調達方法	着手年月	完了予定年月	完了後の増加能力
				総額 (百万円)	既支払額 (百万円)				
杭州丘比食品有限公司	第二工場 (中国 浙江省)	海外	建物 製造設備	463百万 元	—	自己資金	2026年3月	2030年12月	
南通丘比食品有限公司	本社工場 (中国 江蘇省)	海外	建物 製造設備	63百万 元	—	自己資金	2026年6月	2030年10月	
山東青旗吉龍食品有限公司	新工場 (中国 山東省)	フルーツ ソリューション	製造設備	84百万 元	5百万 元	自己資金	2025年4月	2026年11月	

(注) 完了後の増加能力については、生産品目が多種多様にわたっており、算定が困難です。従って、完了後の増加能力の記載はしていません。

(2) 重要な設備の除却等

該当事項はありません。

第4【提出会社の状況】

1【株式等の状況】

(1)【株式の総数等】

①【株式の総数】

種類	発行可能株式総数(株)
普通株式	500,000,000
計	500,000,000

②【発行済株式】

種類	事業年度末現在発行数(株) (2025年11月30日)	提出日現在発行数(株) (2026年2月24日)	上場金融商品取引所名 又は登録認可金融商品 取引業協会名	内容
普通株式	141,500,000	141,500,000	東京証券取引所 (プライム市場)	・権利内容に何ら限定 のない当社における 標準となる株式 ・単元株式数 100株
計	141,500,000	141,500,000	—	—

(2)【新株予約権等の状況】

①【ストックオプション制度の内容】

該当事項はありません。

②【ライツプランの内容】

該当事項はありません。

③【その他の新株予約権等の状況】

該当事項はありません。

(3)【行使価額修正条項付新株予約権付社債券等の行使状況等】

該当事項はありません。

(4)【発行済株式総数、資本金等の推移】

年月日	発行済株式 総数増減数 (千株)	発行済株式 総数残高 (千株)	資本金 増減額 (百万円)	資本金 残高 (百万円)	資本準備金 増減額 (百万円)	資本準備金 残高 (百万円)
2021年9月13日 (注)	△8,500	141,500	—	24,104	—	29,418

(注) 自己株式の消却による減少です。

(5) 【所有者別状況】

2025年11月30日現在

区分	株式の状況（1単元の株式数100株）								単元未満株式の状況 (株)
	政府及び 地方公共団体	金融機関	金融商品 取引業者	その他の 法人	外国法人等		個人 その他	計	
					個人以外	個人			
株主数（人）	-	55	24	400	277	160	125,972	126,888	-
所有株式数 (単元)	-	430,008	11,610	411,041	186,891	319	368,956	1,408,825	617,500
所有株式数 の割合（%）	-	30.52	0.82	29.18	13.27	0.02	26.19	100.00	-

- (注) 1. 「その他の法人」および「単元未満株式の状況」の欄には、証券保管振替機構名義の株式がそれぞれ37単元および10株含まれています。
2. 2025年11月30日現在の自己株式数は2,326,558株であり、「個人その他」の欄に23,265単元含まれています。

(6) 【大株主の状況】

2025年11月30日現在

氏名又は名称	住所	所有株式数 (千株)	発行済株式(自己株式を除く。)の総数に対する所有株式数の割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	東京都港区赤坂1-8-1	16,893	12.14
株式会社中島董商店	東京都渋谷区渋谷1-4-13	11,452	8.23
株式会社董花	東京都渋谷区渋谷1-4-13	11,122	7.99
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	東京都中央区晴海1-8-12	8,236	5.92
一般財団法人旗影会	東京都渋谷区渋谷1-4-13	4,251	3.06
第一生命保険株式会社 (常任代理人 株式会社日本カストディ銀行)	東京都千代田区有楽町1-13-1 (東京都中央区晴海1-8-12)	3,074	2.21
日本生命保険相互会社 (常任代理人 日本マスタートラスト信託銀行株式会社)	東京都千代田区丸の内1-6-6 (東京都港区赤坂1-8-1)	3,049	2.19
公益財団法人中董奨学会	東京都渋谷区渋谷1-4-13	2,494	1.79
キューピー持株会	東京都渋谷区渋谷1-4-13	2,129	1.53
株式会社ティーアンドエー	東京都渋谷区渋谷1-4-13	2,049	1.47
計	—	64,754	46.53

(注) 1. 当社は、自己株式を2,326,558株保有しています。

2. 上記の所有株式数の割合は、自己株式を控除して計算しています。

3. 2021年10月22日付で公衆の縦覧に供されている大量保有(変更)報告書について、SMB C日興証券株式会社およびその他共同保有者が2021年10月15日現在でそれぞれ以下のとおり株式を保有している旨の報告を受けていますが、当社として2025年11月30日現在における実質所有株式数の確認ができないため、上記「大株主の状況」では考慮していません。

なお、当該大量保有(変更)報告書の内容は以下のとおりです。

氏名又は名称	住所	所有株式数 (千株)	発行済株式の総数に対する所有株式数の割合(%)
株式会社三井住友銀行	東京都千代田区丸の内1-1-2	3,208	2.27
三井住友DSアセットマネジメント株式会社	東京都港区虎ノ門1-17-1	1,599	1.13
計	—	4,807	3.40

4. 2021年11月1日付で公衆の縦覧に供されている大量保有（変更）報告書について、株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループおよびその他共同保有者が2021年10月25日現在でそれぞれ以下のとおり株式を保有している旨の報告を受けていますが、当社として2025年11月30日現在における実質所有株式数の確認ができないため、上記「大株主の状況」では考慮していません。

なお、当該大量保有（変更）報告書の内容は以下のとおりです。

氏名又は名称	住所	所有株式数 (千株)	発行済株式の総数に対する所有株式数の割合 (%)
株式会社三菱UFJ銀行	東京都千代田区丸の内2-7-1	998	0.71
三菱UFJ信託銀行株式会社	東京都千代田区丸の内1-4-5	4,728	3.34
三菱UFJ国際投信株式会社	東京都千代田区有楽町1-12-1	817	0.58
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	東京都千代田区大手町1-9-2	348	0.25
計	—	6,892	4.87

5. 2022年6月22日付で公衆の縦覧に供されている大量保有（変更）報告書について、株式会社みずほ銀行およびその他共同保有者が2022年6月15日現在でそれぞれ以下のとおり株式を保有している旨の報告を受けていますが、当社として2025年11月30日現在における実質所有株式数の確認ができないため、上記「大株主の状況」では考慮していません。

なお、当該大量保有（変更）報告書の内容は以下のとおりです。

氏名又は名称	住所	所有株式数 (千株)	発行済株式の総数に対する所有株式数の割合 (%)
株式会社みずほ銀行	東京都千代田区大手町1-5-5	3,159	2.23
アセットマネジメントOne株式会社	東京都千代田区丸の内1-8-2	2,630	1.86
計	—	5,790	4.09

6. 2025年9月19日付で公衆の縦覧に供されている大量保有（変更）報告書について、三井住友信託銀行株式会社およびその他共同保有者が2025年9月15日現在でそれぞれ以下のとおり株式を保有している旨の報告を受けていますが、当社として2025年11月30日現在における実質所有株式数の確認ができないため、上記「大株主の状況」では考慮していません。

なお、当該大量保有（変更）報告書の内容は以下のとおりです。

氏名又は名称	住所	所有株式数 (千株)	発行済株式の総数に対する所有株式数の割合 (%)
三井住友信託銀行株式会社	東京都千代田区丸の内1-4-1	2,286	1.62
三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社	東京都港区芝公園1-1-1	2,848	2.01
アモーヴァ・アセットマネジメント株式会社	東京都港区赤坂9-7-1	2,924	2.07
計	—	8,060	5.70

7. 2025年11月21日付で公衆の縦覧に供されている大量保有（変更）報告書について、野村証券株式会社およびその他共同保有者が2025年11月14日現在でそれぞれ以下のとおり株式を保有している旨の報告を受けていますが、当社として2025年11月30日現在における実質所有株式数の確認ができないため、上記「大株主の状況」では考慮していません。

なお、当該大量保有（変更）報告書の内容は以下のとおりです。

氏名又は名称	住所	所有株式数 (千株)	発行済株式の総数に対する所有株式数の割合 (%)
野村証券株式会社	東京都中央区日本橋 1-13-1	942	0.67
野村アセットマネジメント株式会社	東京都江東区豊洲 2-2-1	6,071	4.29
計	—	7,103	4.96

(7) 【議決権の状況】

① 【発行済株式】

2025年11月30日現在

区分	株式数 (株)	議決権の数 (個)	内容
無議決権株式	—	—	—
議決権制限株式 (自己株式等)	—	—	—
議決権制限株式 (その他)	—	—	—
完全議決権株式 (自己株式等)	(自己保有株式) 普通株式 2,326,500	—	権利内容に何ら限定のない当社における標準となる株式
完全議決権株式 (その他)	普通株式 138,556,000	1,385,560	同上
単元未満株式	普通株式 617,500	—	同上
発行済株式総数	141,500,000	—	—
総株主の議決権	—	1,385,560	—

(注) 「完全議決権株式 (その他)」の欄には、証券保管振替機構名義の株式が3,700株 (議決権の数37個) 含まれています。

② 【自己株式等】

2025年11月30日現在

所有者の氏名 又は名称	所有者の住所	自己名義 所有株式数 (株)	他人名義 所有株式数 (株)	所有株式数 の合計 (株)	発行済株式総数に 対する所有株式数 の割合 (%)
(自己保有株式) キューピー(株)	東京都渋谷区渋谷 1-4-13	2,326,500	—	2,326,500	1.64
計	—	2,326,500	—	2,326,500	1.64

2 【自己株式の取得等の状況】

【株式の種類等】 会社法第155条第3号、第7号および第9号に該当する普通株式の取得

(1) 【株主総会決議による取得の状況】

該当事項はありません。

(2) 【取締役会決議による取得の状況】

区分	株式数(株)	価額の総額(円)
取締役会(2025年7月3日)での決議状況 (取得期間2025年7月4日～2026年5月31日)	9,600,000	24,000,000,000
当事業年度前における取得自己株式	—	—
当事業年度における取得自己株式	3,989,800	16,282,361,200
残存決議株式の総数及び価額の総額	5,610,200	7,717,638,800
当事業年度の末日現在の未行使割合(%)	58.4	32.2
当期間における取得自己株式	1,187,500	5,069,725,400
提出日現在の未行使割合(%)	46.1	11.0

(注) 当期間における取得自己株式には、2026年2月1日からこの有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取による株式は含めていません。

(3) 【株主総会決議又は取締役会決議に基づかないものの内容】

区分	株式数(株)	価額の総額(円)
当事業年度における取得自己株式	1,429	5,773,988
当期間における取得自己株式	2,318	9,953,333

(注) 当期間における取得自己株式には、2026年2月1日からこの有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取による株式は含めていません。

(4) 【取得自己株式の処理状況及び保有状況】

区分	当事業年度		当期間	
	株式数(株)	処分価額の総額(円)	株式数(株)	処分価額の総額(円)
引き受ける者の募集を行った取得自己株式	—	—	—	—
消却の処分を行った取得自己株式	—	—	—	—
合併、株式交換、株式交付、会社分割に係る移転を行った取得自己株式	4,153,944	18,298,123,320	—	—
その他(譲渡制限付株式報酬としての自己株式の処分)	9,048	25,696,320	—	—
保有自己株式数	2,326,558	—	3,516,376	—

- (注) 1. 当期間における「保有自己株式数」には、2026年2月1日からこの有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取による株式数は含めていません。
2. 「株式交換による処分」の処分価額の総額は、当事業年度末日における東京証券取引所での当社普通株式の終値(4,405円)を基準に算出して記載しています。
3. 当事業年度における「その他(譲渡制限付株式報酬としての自己株式の処分)」は、2025年2月27日開催の取締役会決議に基づき実施した、譲渡制限付株式報酬としての自己株式の処分であります。

3 【配当政策】

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。2025年度から2028年度までの中期経営計画においては、「事業戦略」と「財務戦略」の両輪による経営、および資本コストを意識した経営を重視し、「財務戦略」についてはより効率性を重視する方針へと転換することで、資本効率の向上と財務健全性の両立をめざします。

資金配分については、中長期的な成長に向けた投資と適正な株主還元を基本としています。中期経営計画で設定した1,000億円の投資枠を計画通り執行し、海外事業の成長加速や国内事業の効率化、DX、新規領域への投資を推進します。また、M&Aやアライアンス等の将来の成長に寄与する投資も検討し、キャッシュを過度に蓄積することなく、成長に向けた資金活用を行う方針です。

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%以上を目安とします。自己株式の取得については、株価動向や財務状況を考慮し、機動的に実施する予定です。

また、配当金については、会社法第459条第1項および第454条第5項の規定に基づき、取締役会の決議によって中間と期末の年2回、剰余金の配当を行うことができる旨を定款に定めています。

これらを踏まえ、2025年11月期の配当金は、1株当たり年間64円（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））となります。

当事業年度に係る剰余金の配当は以下のとおりです。

決議年月日	配当金の総額（百万円）	1株当たり配当額（円）
2025年6月30日 取締役会決議	4,448	32.00
2026年1月21日 取締役会決議	4,453	32.00

なお、当社は連結配当規制適用会社です。

4 【コーポレート・ガバナンスの状況等】

(1) 【コーポレート・ガバナンスの概要】

① コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、当社グループのコーポレート・ガバナンスを、グループの理念を実践し、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・果敢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。

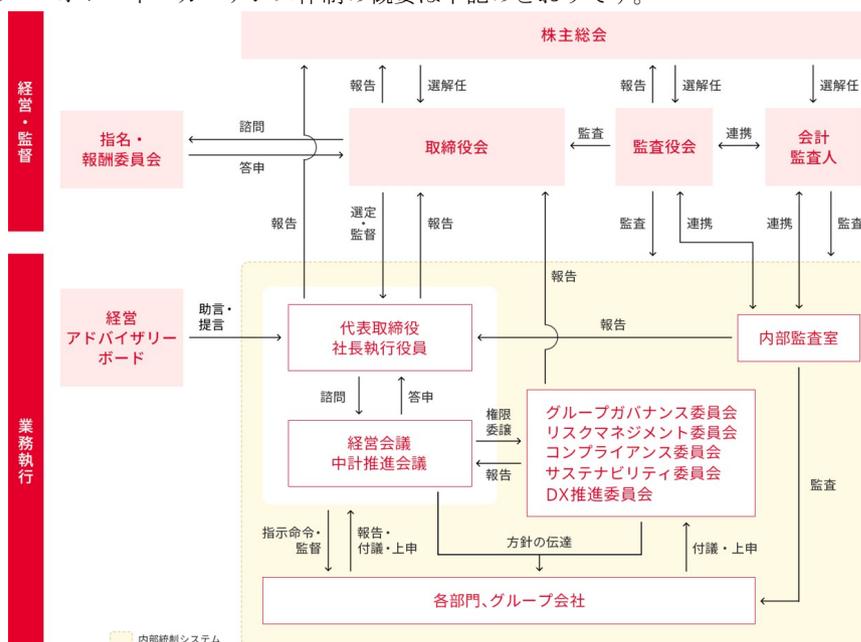
当社は、当社グループのユニークさを活かしたコーポレート・ガバナンスを構築することが重要であると認識しており、コーポレート・ガバナンスポリシー[※]にしたがってさまざまなステークホルダーとの対話を大事にしながら、その在り方を不断に検討し、一層の充実に取り組んでいきます。

※「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 企業統治の体制の概要

当社グループのコーポレート・ガバナンス体制の概要は下記のとおりです。



- ・当社は、会社法上の機関設計として、監査役会設置会社を選択しています。その機関設計のもと、取締役会の監督機能の強化を進めます。当社は、役割責任の明確化と経営のスピードアップを図るため、執行役員制度を採用しています。取締役および執行役員の任期を1年とすることで、事業年度ごとの経営責任をより明確にするるとともに、経営環境の変化に迅速に対応した経営体制を構築しています。

1) 経営・監督

- ・取締役会は、グループ全体を俯瞰できる執行役員を中心とした常勤取締役5名と社外取締役4名の体制です。取締役会は、当社グループとしての方針・戦略（中期経営計画 等）をはじめとする経営における重要な事項について意思決定を行うとともに、取締役および執行役員の職務執行を監督しています。
- ・監査役会は、常勤監査役2名、社外監査役3名の体制です。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・重要委員会への出席、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部門と定期的な情報共有を含め連携を図っています。
- ・取締役会および監査役会の構成員、執行役員の状況については、(2) 役員の状況 をご参照ください。
- ・当社は、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と、妥当性、透明性を高め、ひいては当社グループの中長期的な成長と企業価値の向上につなげるため、取締役会の諮問機関として、指名・報酬委員会を設置しています。5名以上の委員（当社の取締役または監査役に限る）で構成され、委員の半数以上は社外役員（ただし、独立性基準を充足する者）としています。委員長は、社外取締役の委員の中から、指名・報酬委員会の決議により選定しており、委員会の議長を務めています。構成員については、◇指名・報酬委員会の活動状況をご参照ください。

2) 業務執行

- ・グループの全体方針および最重要事項は、当社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（事業リスクを含む）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。
D X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、D X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、I T環境の整備、I Tリテラシー教育およびI T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。構成員については、◇経営アドバイザリーボードの状況をご参照ください。
- ・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 企業統治の体制を採用する理由

当社は、機関設計を含むコーポレート・ガバナンス体制について定期的に検討を行っています。

当社グループは、食の分野を受け持つ企業グループとして、内食・中食・外食に幅広く深く展開し、さまざまな販路を持ち、多様な商品やサービスを提供しています。この当社の業態に鑑み、会社業務に精通しかつグループ全体を俯瞰できる業務執行取締役を中心とする経営を指向する一方、経営の透明性・公正性の観点から、社外役員が自らの知見や経験を活かし、「ステークホルダーの視点・利益・要請」「役員や大株主と会社との利益相

反)「内部統制体制の適否」を特に意識しながら、独立した立場から忌憚のない意見を述べ、経営陣を監督する体制を構築することが重要であると考えています。

そのため、監査役会設置会社の機関設計のもと、取締役の3分の1以上を独立社外取締役で構成するとともに、監査役会の過半数を独立社外監査役で構成しています。また、独立社外取締役を委員長とし、構成員の過半数を独立社外役員とする指名・報酬委員会を設置しています。

現状、4名の社外取締役と3名の社外監査役より、取締役会やそれ以外の場において、それぞれ客観的・中立的立場で積極的に発言がなされており、意思決定への影響も大きく、業務執行取締役の監督において社外役員が重要な役割を果たしています。

また、単独で監査機能を果たすことができる独任制の監査役が、常勤監査役を中心に、事業所往査や会議体への参加等により、グループの業務の実状を把握し、迅速な是正措置を図るなど監査機能の実効性が担保されています。

以上のことから、現時点において当社は、現行の体制のまま、経営の透明性・公正性の確保および監督機能の強化の施策を行い、さらにコーポレート・ガバナンスの実効性の向上を図ることが適切と考えています。

④ 企業統治に関するその他の事項

◇取締役会の活動状況

当事業年度において当社は取締役会を11回開催しており、個々の取締役の出席状況については次のとおりです。

氏名	役職名	出席回数
中島 周	取締役会長	11/11回
高宮 満	代表取締役	11/11回
渡邊 龍太	取締役	11/11回
山本 信一郎	取締役	11/11回
濱崎 伸也	取締役	11/11回
柏木 斉	社外取締役	11/11回
福島 敦子	社外取締役	11/11回
西川 久仁子	社外取締役	10/11回
ハロルド・ジョージ・メイ	社外取締役	11/11回

当事業年度の実効性評価 ③当事業年度に実施した取り組みをご参照ください。

◇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、その結果をふまえ、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実施の方法および内容

<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「第11次中期経営計画」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1 on 1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。
 - －第11次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当事業年度に実施した取り組み

上記の評価結果を受け、第11次中期経営計画の初年度となる2025年度の実効性評価は、「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にものとするため、「第11次中期経営計画の実現に向けた具体的な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（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。

◇指名・報酬委員会の活動状況

指名・報酬委員会は、取締役会の諮問に基づき、以下の事項について審議し、必要に応じて決議を行います。

- 1) 経営組織の形態および取締役会の人員構成
- 2) 取締役、監査役および執行役員の選解任基準
- 3) 取締役および監査役の各候補者の選出
- 4) 取締役および執行役員の評価基準
- 5) 取締役および執行役員の報酬制度の基本設計
- 6) その他、当社グループの企業統治に関する事項で、指名・報酬委員会が必要と認めたもの

当事業年度においては、指名・報酬委員会を5回開催し、取締役賞与や今後の経営体制を決議したほか、経営層のサクセッションプランについて、具体的には現経営陣の後任候補人材および次世代の経営層候補の育成プランの方向性についての議論を行いました。

委員は、取締役会の決議により選任するものとし、その任期は、就任後最初に開催される当社定時株主総会の終結時までとします。当事業年度の委員長および委員、出席状況は次のとおりです。

	氏名	役職名	出席回数
委員長	柏木 斉	社外取締役	5 / 5回
委員	福島 敦子	社外取締役	5 / 5回
	寺脇 一峰	社外監査役	0 / 1回
	西川 久仁子	社外取締役	4 / 5回
	ハロルド・ジョージ・メイ	社外取締役	5 / 5回
	中島 周	取締役会長	5 / 5回
	高宮 満	代表取締役 社長執行役員	5 / 5回
	山本 信一郎	取締役 常務執行役員	5 / 5回

※寺脇一峰氏は、2025年2月27日開催の定時株主総会の終結時をもって委員を退任していますので、在任中に開催された指名・報酬委員会への出席状況を記載しています。

報告書提出日現在、委員長および委員は次のとおりです。委員の過半数が独立社外取締役となっており、委員長も社外取締役から選定されています。なお、現在の委員長および各委員は、2026年2月26日開催予定の定時株主総会においてそれぞれ取締役として選任されることを条件に、全員が再任となります。

<委員長>

- ・社外取締役 柏木 斉

<委員>

- ・社外取締役 福島 敦子
- ・社外取締役 西川 久仁子
- ・社外取締役 ハロルド・ジョージ・メイ
- ・取締役会長 中島 周
- ・代表取締役 社長執行役員 高宮 満
- ・取締役 常務執行役員 山本 信一郎

◇経営アドバイザーボードの状況

当社は、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ーボードを設置しています。

なお、経営アドバイザーボードミーティングは、定例会を年間で2回開催しているほか、必要に応じて随時開催しています。

報告書提出日現在、社外委員は次のとおりです。

<社外委員>

- ・株式会社ONE・GLOBAL 代表取締役社長 鎌田 由美子
- ・株式会社ビビッドガーデン 代表取締役社長 秋元 里奈
- ・株式会社WithGreen 代表取締役社長 武文 智洋

◇経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うにあたっての方針と手続き

<取締役候補者選任方針>

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

(社内取締役)

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

(社外取締役)

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

<役員候補者の指名手続き>

取締役、監査役の各候補者の指名については、指名・報酬委員会に付議した後、取締役会において審議・決定します。

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

<執行役員解任の方針と手続き>

当社取締役会は、次の各号の一つに該当する場合に、当該執行役員（社長以下の役付執行役員を含む）に辞任を求め、または解任することができます。執行役員の解任にあたっては、指名・報酬委員会に付議した後、取締役会において審議・決定します。

- 1) 執行役員として、不正、不当、背信、背任行為があったとき
- 2) 執行役員としての適格性を欠くとき
- 3) 執行役員の職務遂行の過程またはその成果が不十分であり、かつ取締役会が本人を引続き執行役員としての職務におくことが不相当であると判断したとき
- 4) その他執行役員としてふさわしくない行為または言動があったとき

◇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

- 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。

◇代表取締役社長等を退任した者の状況

当社は、現在相談役を選任していません。社長執行役員が業務上の必要性を特に認めた場合、必要な社内手続きを経て、退任した社長を相談役、退任した役員を顧問として委嘱します。

相談役は、経営の円滑承継を主な目的に、社長から相談があれば助言を行うほか、業界団体活動や取引先との関係維持のための活動、その他社長から要請を受けた任務に従事します。また、顧問は、役員在任時の見識・経験などに照らして特に依頼したいミッションがある場合に委嘱します。

相談役・顧問ともに、経営上の意思決定に関与する権限は有せず、経営会議他の社内会議に出席することはありません。

任期は、相談役が1期1年で最長2年、顧問は最長1年を原則としており、退任した役員が長期にわたって会社と業務上の関わりを持つことはありません。

また、社内手続き上、相談役の委嘱は取締役会決議、顧問の委嘱は社長決裁の取締役会報告を要することとしています。

◇内部統制システムの整備の状況

当社は、取締役会において、内部統制システム構築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。
- (注) アヲハタ株式会社は、2025年10月30日に同社株式が上場廃止となり、11月1日に当社の完全子会社となりました。従って、④は本基本方針から削除する予定です。
- (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その他当社監査役職務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

当事業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
 - ・グループ経営の重要な事項の審議およびモニタリングを行う重要会議として、経営会議および中計推進会議を、またグループの内部統制に関わる主な重要委員会として、リスクマネジメント委員会、サステナビリティ委員会、コンプライアンス委員会、グループガバナンス委員会、DX推進委員会を開催しました。
- (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、国内外の従業員に向けて、当社の理念研修を継続実施しました。
 - ・また、グローバルにコンプライアンス意識向上を図るための現状把握として、海外グループ従業員を対象とした従業員意識調査を、初めて実施しました。
- (3) 当社およびその子会社の取締役職務の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
 - サイバー攻撃を想定したメディアトレーニングや、従業員のリテラシー向上施策として、標的型攻撃メール訓練を複数回実施しました。また、情報セキュリティリスクへの対応として、グローバルのセキュリティポリシーを整備しました。

- (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において、グローバルにリスク管理を行う体制を検討し、「グローバルリスクマネジメントガイドライン」を策定しました。また、当年の主要なリスクテーマについて対策をモニタリングするとともに、26年度にモニタリングの対象とする主要なリスクテーマを決定しました。
 - ・サステナビリティ委員会では、CO2およびプラスチック排出量削減率の目標達成に向けて、体制整備を行いました。
 - ・資源循環型の社会をめざし、24年度から実施している使用済みマヨネーズボトル回収実証実験については、当年も検討を継続し、資源循環に向けた課題の洗い出しや技術検証を行いました。
- (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
- ・現中計で掲げるDX戦略のもと、各部門のDX戦略を推進すると同時に、部門横断の横ぐしをさせた全社変革のDX推進に注力しました。経営や営業の実績に関するダッシュボード開発、AIエージェントを組み込んだマーケティングプロセス変革などのプロジェクトを進めました。また、従業員のデジタルリテラシー向上施策として、学習コンテンツの配信・DXセミナーの開催を行いました。
 - ・25年8月には、経済産業省が定めるDX認定制度に基づき、当社が「DX認定事業者」に認定されました。
- (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」では、日本を含めたグローバルのガバナンス体制の構築に取り組みました。当年はガバナンスを实践するうえでのガイドラインと、各リージョンでの決裁基準の浸透施策を実施しました。
- (7) 監査役監査の実効性を確保するための体制に基づく運用
- ・内部監査室から監査役会に対して、内部監査の結果報告を適宜実施しました。

◇責任限定契約の内容の概要

当社と社外取締役は、会社法第427条第1項および当社定款第28条の規定に基づき、損害賠償責任を限定する契約を締結しています。同様に、社外監査役とは、会社法第427条第1項および当社定款第38条の規定に基づき、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ています。

◇役員等賠償責任保険の内容の概要

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年間です。

◇取締役の定数

当社の取締役は12名以内とする旨を定款に定めています。

◇取締役の選解任の決議要件

当社は、取締役の選解任決議について、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旨、また、取締役の選任決議については累積投票によらない旨を定款に定めています。

◇取締役会にて決議することができる株主総会決議事項

当社は、剰余金の配当等会社法第459条第1項各号に定める事項について、法令に別段に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旨を定款に定めています。これは、剰余金の配当等を取締役会の権限とすることにより、機動的な配当政策および資本政策を遂行することを目的とするものです。

◇株主総会の特別決議要件

当社は、会社法第309条第2項に定める株主総会の特別決議について、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以上をもって行う旨を定款に定めています。これは、株主総会における特別決議の定足数を緩和することにより、株主総会の円滑な運営を行うことを目的とするものです。

◇株式会社の支配に関する基本方針

I. 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

1. 当社の企業価値の源泉について

(1) グループの理念

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ることを、事業活動における基本原則として定款に規定しています。

(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

また、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」ことをめざし、市販用、業務用、海外、フルーツ ソリューション、ファインケミカルおよび共通の各事業を展開しています。

(2) グループの理念に基づく行動

当社グループは、全ての役員および従業員が、グループの理念を遵守した行動を取るために、グループ規範を定め、当社グループの尊重する価値観ととるべき行動を公開しています。そして、創業以来受け継いできた品質第一主義を貫くとともに、当社グループならではのこだわりのある商品とサービスを、心を込めてお届けすることにより、企業価値の向上に努めています。

(3) 事業展開の強み

当社は、1925年に国産初のマヨネーズを発売して以来、ドレッシングの商品化など、常にサラダ調味料市場の育成拡大に努め、トップメーカーとして高いブランドシェアを維持しています。また、ジャムやパスタソースなどを発売する一方、育児食（ベビーフード）、ヘルスフードなども手掛け、1998年には医療介護の分野にユニバーサルデザインフード（いわゆる介護食）を投入しています。このように、常に食品業界のパイオニアとして他社に先駆けてさまざまな食場面に対応した高品位の商品開発を行っていることが、お客様からの高い信頼をいただいているブランド力を培う原動力となっていると考えています。また、マヨネーズの発売当初から、主原料である卵を液卵として加工メーカーへ納めているほか、1955年の業務用マヨネーズの発売、1960年代からのチルド商品や惣菜への取り組み、またカット野菜の発売など、内食・中食・外食の幅広い分野において、品質、おいしさにとどまらない、食の楽しさを提案し続けていることも、当社グループの強みであると考えています。

さらに海外でも、1982年の米国での調味料事業の会社設立に始まり、現在では中国や東南アジア、欧州でも事業を展開しています。各エリアのニーズを捉えた商品開発やメニュー提案により、マヨネーズやドレッシングの市場拡大を進めるとともに、日本で培った技術を活かして新たなカテゴリーの拡大も進めています。当社では、1919年の創業以来、「高品質に対するこだわり」、「お客様のニーズを先取りした商品開発力」そして「各事業展開におけるシナジーの追求」を企業価値の源泉に据えています。さらには、社是である「楽業偕悦」に表すように、全ての役員および従業員が、事業活動における共通の目標の達成に向けて、創意工夫をもって取り組み、悦びを分かち合うという考え方を共有しており、これも当社グループの企業価値の源泉を支える企業文化として今後も継承し続けていくべきであると考えています。

2. 基本方針の内容について

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、上記1. に示した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。

II. 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から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

当社グループの長期ビジョンおよび中期経営計画の策定については、第2 事業の状況 1 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等 (2) 中長期的な経営戦略、経営環境および対処すべき課題等をご参照ください。

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リ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。

III. 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。

IV. 上記Ⅱ. およびⅢ. 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Ⅱ. 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Ⅲ. 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。

(2) 【役員状況】

① 役員一覧

1. 2026年2月24日（有価証券報告書提出日）現在の当社の役員状況は、以下のとおりです。

当社の役員男女別人数は、男性11名 女性3名（役員のうち女性の比率21.4%）です。

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
取締役会長 取締役会議長 および ブランド担当	中島 周	1959年9月26日生	1983年4月 株式会社日本興業銀行（現 株式会社みずほ銀行） 入行 1993年10月 株式会社中島董商店 入社 同社 経理部長 1995年2月 同社 取締役 1997年2月 当社 取締役 2000年7月 当社 法務部長 2003年2月 株式会社中島董商店 取締役副社長 2005年2月 同社 取締役 当社 常務取締役 当社 環境対策室長 同年7月 当社 社会・環境推進室長 2009年10月 当社 CSR推進本部長 2010年2月 株式会社中島董商店 取締役社長 2014年2月 当社 専務取締役 2016年2月 当社 取締役会長、現在に至る 2021年2月 株式会社中島董商店 代表取締役社長、現在に至る	(注) 4	249
代表取締役 社長執行役員	高宮 満	1961年4月22日生	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	(注) 4	11
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	渡邊 龍太	1964年7月17日生	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	(注) 4	12

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
取締役 常務執行役員 コーポレート担当	山本 信一郎	1962年6月9日生	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	(注) 4	6
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	濱崎 伸也	1964年5月16日生	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 2024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	(注) 4	4
社外取締役	柏木 齊	1957年9月6日生	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 同年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	(注) 4	4

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
社外取締役	福島 敦子	1962年1月17日生	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 公益財団法人りそな未来財団 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	(注) 4	-
社外取締役	西川 久仁子	1962年7月9日生	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、現在に至る 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	(注) 4	0
社外取締役	ハロルド・ジョージ・メイ	1963年12月4日生	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	(注) 4	-

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数(千株)
常勤監査役	小田 秀和	1963年1月5日生	1986年4月 当社 入社 2007年8月 当社 営業管理部長 2013年8月 当社 経営推進本部株式IR部長 2019年2月 当社 内部監査室長 2022年2月 当社 常勤監査役、現在に至る	(注) 5	3
常勤監査役	信藤 恭一	1963年1月5日生	1986年4月 当社 入社 2016年10月 当社 経営推進本部法務部長 2023年2月 当社 常勤監査役、現在に至る	(注) 6	3
社外監査役	寺脇 一峰	1954年4月13日生	1980年4月 検事任官 1998年4月 法務総合研究所 総務企画部副部長 2003年9月 名古屋地方検察庁 刑事部長 2007年6月 福井地方検察庁 検事正 2008年7月 仙台高等検察庁 次席検事 2014年1月 公安調査庁長官 2015年1月 仙台高等検察庁 検事長 2016年9月 大阪高等検察庁 検事長 2017年6月 弁護士登録(東京弁護士会)、現在に至る 2018年2月 当社 社外監査役、現在に至る 同年6月 株式会社商工組合中央金庫 社外監査役 2019年6月 東芝機械株式会社(現 芝浦機械株式会社) 社外取締役、現在に至る 鹿島建設株式会社 社外監査役 2023年6月 鹿島建設株式会社 社外取締役、現在に至る 2024年10月 東京女子医科大学 理事	(注) 5	1
社外監査役	熊平 美香	1960年9月22日生	1985年4月 株式会社熊平製作所 入社 1989年5月 同社 取締役 1990年6月 株式会社東京クマヒラ 常務取締役 1993年4月 The Bear Group Inc. 取締役社長 1997年4月 株式会社エイテッククマヒラ 代表取締役、現在に至る 2004年4月 カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社 社外取締役 2011年4月 一般財団法人クマヒラセキュリティ財団 代表理事、現在に至る 2014年4月 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、現在に至る 2015年9月 一般社団法人21世紀学び研究所 代表理事、現在に至る 2019年6月 日鍛バルブ株式会社(現 株式会社N I T T A N) 社外取締役、現在に至る 2020年2月 当社 社外監査役、現在に至る 2024年3月 サイボウズ株式会社 社外取締役、現在に至る 2025年6月 大日本印刷株式会社 社外取締役、現在に至る	(注) 7	0
社外監査役	伊藤 彰浩	1960年12月19日生	1983年4月 キリンビール株式会社(現 キリンホールディングス株式会社) 入社 2013年1月 同社 執行役員グループ財務担当ディレクター 2014年3月 同社 取締役 CFO 2015年3月 同社 取締役常務執行役員 2016年4月 ブラジルキリン社 取締役 2018年3月 キリンホールディングス株式会社 常勤監査役 2022年6月 亀田製菓株式会社 社外監査役、現在に至る 2023年2月 当社 社外監査役、現在に至る 2025年3月 ライオン株式会社 社外取締役、現在に至る	(注) 6	0
計					293

- (注) 1. 取締役 柏木斉、福島敦子、西川久仁子およびハロルド・ジョージ・メイの各氏は、社外役員（会社法施行規則第2条第3項第5号）に該当する社外取締役（会社法第2条第15号）です。
2. 監査役 寺脇一峰、熊平美香および伊藤彰浩の各氏は、社外役員（会社法施行規則第2条第3項第5号）に該当する社外監査役（会社法第2条第16号）です。
3. 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ています。
4. 2026年2月26日開催の定時株主総会終結の時から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終結の時までです。
5. 2022年2月25日開催の定時株主総会終結の時から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終結の時までです。
6. 2023年2月22日開催の定時株主総会終結の時から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終結の時までです。
7. 2024年2月28日開催の定時株主総会終結の時から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終結の時までです。
8. 当社では、役割責任の明確化と経営のスピードアップを図るため、執行役員制度を導入しています。取締役兼務者を除く執行役員は次のとおりです。

役名	職名	氏名
常務執行役員	イノベーション担当 兼 研究開発本部長	金光 智行
上席執行役員	海外統括 兼 海外本部長	日暮 淳
上席執行役員	業務用市場統括	北川 岳史
上席執行役員	販売戦略本部長	田川 篤志
上席執行役員	生産本部長	今村 嘉文
執行役員	ロジスティクス本部長	前田 賢司
執行役員	広報・サステナビリティ本部長	加納 優子
執行役員	関西支社長	猿渡 守
執行役員	販売戦略本部 家庭用販売統括 兼 広域家庭用支社長	磯山 勲
執行役員	デジタル推進本部長	椎野 浩幸
執行役員	経理・財務担当 兼 経営推進副本部長	富田 たくみ
執行役員	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	白川 徹
執行役員	知的財産室長	磯野 義和
執行役員	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	山田 秀春
執行役員	人事本部長	久保 薫
執行役員	生産副本部長	加藤 英巳
執行役員	ファインケミカル本部長	宮嶋 猛
執行役員	マーケティング本部長	中島 健
執行役員	首都圏支社長	向野 武彦
執行役員	品質保証本部長	勝目 洋一
執行役員	経営推進本部長	田中 元樹

2. 2026年2月26日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、「取締役9名選任の件」および「監査役2名選任の件」を上程しており、当該決議が承認可決されますと、当社の役員の状況およびその任期は、以下のとおりとなる予定です。

当社の役員の男女別人数は、男性11名 女性3名（役員のうち女性の比率21.4%）です。

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
取締役会長 取締役会議長 および ブランド委員会議長	中島 周	1959年9月26日生	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	(注) 4	249
代表取締役 社長執行役員	高宮 満	1961年4月22日生	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	(注) 4	11
取締役 常務執行役員 グローバルS C M担当	渡邊 龍太	1964年7月17日生	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 S C M担当 2024年2月 当社 サプライチェーンマネジメント担当 2026年2月 当社 グローバルS C M担当、現在に至る	(注) 4	12

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
取締役 常務執行役員 コーポレート担当	山本 信一郎	1962年6月9日生	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	(注) 4	6
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	濱崎 伸也	1964年5月16日生	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 2024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	(注) 4	4
社外取締役	柏木 斉	1957年9月6日生	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 同年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	(注) 4	4

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数(千株)
社外取締役	福島 敦子	1962年1月17日生	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 公益財団法人りそな未来財団 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	(注) 4	-
社外取締役	西川 久仁子	1962年7月9日生	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、現在に至る 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 A I G 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 A I G 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	(注) 4	0
社外取締役	ハロルド・ジョージ・メイ	1963年12月4日生	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	(注) 4	-

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
常勤監査役	信藤 恭一	1963年1月5日生	1986年4月 当社 入社 2016年10月 当社 経営推進本部法務部長 2023年2月 当社 常勤監査役、現在に至る	(注) 5	3
常勤監査役	磯野 義和	1964年7月3日生	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 2026年2月 当社 常勤監査役、現在に至る	(注) 7	0
社外監査役	熊平 美香	1960年9月22日生	1985年4月 株式会社熊平製作所 入社 1989年5月 同社 取締役 1990年6月 株式会社東京クマヒラ 常務取締役 1993年4月 The Bear Group Inc. 取締役社長 1997年4月 株式会社エイテッククマヒラ 代表取締役、 現在に至る 2004年4月 カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式 会社 社外取締役 2011年4月 一般財団法人クマヒラセキュリティ財団 代表理事、現在に至る 2014年4月 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、現在に至る 2015年9月 一般社団法人21世紀学び研究所 代表理事、 現在に至る 2019年6月 日鍛バルブ株式会社 (現 株式会社N I T T A N) 社外取締役、現在に至る 2020年2月 当社 社外監査役、現在に至る 2024年3月 サイボウズ株式会社 社外取締役、現在に至 る 2025年6月 大日本印刷株式会社 社外取締役、現在に至 る	(注) 6	0
社外監査役	伊藤 彰浩	1960年12月19日生	1983年4月 キリンビール株式会社 (現 キリンホールディン グス株式会社) 入社 2013年1月 同社 執行役員グループ財務担当ディレクター 2014年3月 同社 取締役 C F O 2015年3月 同社 取締役常務執行役員 2016年4月 ブラジルキリン社 取締役 2018年3月 キリンホールディングス株式会社 常勤監査役 2022年6月 亀田製菓株式会社 社外監査役、現在に至る 2023年2月 当社 社外監査役、現在に至る 2025年3月 ライオン株式会社 社外取締役、現在に至る	(注) 5	0
社外監査役	畝本 毅	1960年7月17日生	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 2026年2月 当社 社外取締役、現在に至る	(注) 7	0
計					289

- (注) 1. 取締役 柏木斉、福島敦子、西川久仁子およびハロルド・ジョージ・メイの各氏は、社外役員（会社法施行規則第2条第3項第5号）に該当する社外取締役（会社法第2条第15号）です。
2. 監査役 熊平美香、伊藤彰浩および畝本毅の各氏は、社外役員（会社法施行規則第2条第3項第5号）に該当する社外監査役（会社法第2条第16号）です。
3. 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、熊平美香、伊藤彰浩および畝本毅の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ています。
4. 2026年2月26日開催の定時株主総会終結の時から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終結の時までです。
5. 2023年2月22日開催の定時株主総会終結の時から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終結の時までです。
6. 2024年2月28日開催の定時株主総会終結の時から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終結の時までです。
7. 2026年2月26日開催の定時株主総会終結の時から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終結の時までです。
8. 当社では、役割責任の明確化と経営のスピードアップを図るため、執行役員制度を導入しています。取締役兼務者を除く執行役員は次のとおりです。

役名	職名	氏名
常務執行役員	イノベーション担当 兼 研究開発本部長	金光 智行
上席執行役員	海外統括 兼 海外本部長	日暮 淳
上席執行役員	業務用市場統括	北川 岳史
上席執行役員	販売戦略本部長	田川 篤志
上席執行役員	生産本部長	今村 嘉文
執行役員	ロジスティクス本部長	前田 賢司
執行役員	広報・サステナビリティ本部長	加納 優子
執行役員	販売戦略本部 家庭用販売統括 兼 広域家庭用支社長	磯山 勲
執行役員	デジタル推進本部長	権野 浩幸
執行役員	経理・財務担当 兼 経営推進副本部長	富田 たくみ
執行役員	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	山田 秀春
執行役員	人事本部長	久保 薫
執行役員	生産副本部長	加藤 英巳
執行役員	ファインケミカル本部長	宮嶋 猛
執行役員	マーケティング本部長	中島 健
執行役員	首都圏支社長	向野 武彦
執行役員	品質保証本部長	勝目 洋一
執行役員	経営推進本部長	田中 元樹
執行役員	海外統括 中国グループ担当 兼 丘比（中国）有限公司 董事長 兼 杭州丘比食品有限公司 総経理	山下 知己
執行役員	知的財産室長	加藤 史朋
執行役員	関西支社長	三井 潤治

② 社外役員の状況

2026年2月24日（有価証券報告書提出日）現在の当社の社外役員の状況は下記のとおりですが、2026年2月26日開催予定の定時株主総会における議案「取締役9名選任の件」および「監査役2名選任の件」が承認可決されることを前提とした、同日以降の社外役員の状況（予定）についても併せて記載しています。

◇員数

当社の社外取締役は4名、社外監査役は3名です。

◇当社との利害関係等、独立性基準について

社外取締役 柏木斉氏は、事業会社の経営者として豊富な経験と高い見識を有する者です。なお、柏木氏は株式会社松屋の社外取締役であります。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。

社外取締役 福島敦子氏は、ジャーナリストとしての豊富な経験と知見を有する者です。なお、福島氏は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。

社外取締役 西川久仁子氏は、経営コンサルタントおよび実業家として豊富な経験と知見を有する者です。なお、西川氏は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、また株式会社群馬銀行の社外取締役であります。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。

社外取締役 ハロルド・ジョージ・メイ氏は、マーケティングを中心に企業経営に従事し、経営改革を担うなど豊富な経験と知見を有する者です。なお、メイ氏は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。

社外監査役 寺脇一峰氏は、法律家としての専門知識および幅広い見識を有する者です。なお、寺脇氏は芝浦機械株式会社および鹿島建設株式会社の社外取締役であります。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。

社外監査役 熊平美香氏は、海外を含む企業経営の経験に加え、組織変革やリーダーシップ開発に関する高度の知見を有する者です。なお、熊平氏は株式会社エイテックマヒラの代表取締役、また株式会社N I T T A N、サイボウズ株式会社および大日本印刷株式会社の社外取締役であります。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。

社外監査役 伊藤彰浩氏は、事業会社における経理財務の責任者や監査役として豊富な経験と高い見識を有する者です。なお、伊藤氏は亀田製菓株式会社およびライオン株式会社の社外監査役であります。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。

2026年2月26日開催予定の定時株主総会において新たに社外監査役に選任される予定の畝本毅氏は、法律家としての専門知識および幅広い見識を有する者です。なお、畝本氏はソニー生命保険株式会社の社外取締役であります。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。

社外取締役および社外監査役が保有する当社株式の状況は、(2) 役員の状況 ① 役員一覧 に記載のとおりです。

社外取締役 柏木斉、西川久仁子、社外監査役 寺脇一峰、熊平美香および伊藤彰浩の5氏は当社株式を保有していますが、当社の発行済株式総数に占める割合は僅少であり、独立性に影響を与えるおそれはありません。

当社における社外役員の独立性に関する基準は次のとおりです。

<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、公認会計士等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

◇企業統治において果たす機能および役割と選任状況に関する考え方

当社は、経営監視機能の客観性・中立性を確保するとともに、会社から独立した立場で、豊富な経験や専門的な知見を活かして経営全般に対する意見や指摘をいただくため、社外取締役および社外監査役を選任しています。

当社では「経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うにあたっての方針と手続き」を定めており、この方針に基づき候補者を選任しています。なお、当社の社外役員としての責務を十分に果たしていただくために、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。

社外取締役および社外監査役ともに、取締役会や指名・報酬委員会において、経営、法曹、海外、人材活用、ESG等含む経営全般について、客観性・中立性に基づき意見や指摘を積極的に述べており、現状の体制は、外部的視点による経営監視機能が十分に働いているものと判断しています。

なお、「経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うにあたっての方針と手続き」については、(1)コーポレート・ガバナンスの概要の④企業統治に関するその他の事項をご参照ください。

◇社外取締役または社外監査役による監督または監査と内部監査、監査役監査および会計監査との相互連携ならびに内部統制部門との関係

社外役員は主に取締役会および指名・報酬委員会(社外監査役は加えて監査役会も)への出席を通じて監督機能を発揮していますが、当社は、それら以外の場も含めて、社外役員への情報提供や意見交換の機会の充実を図り、社外役員の監督機能強化に努めています。

監査役会は、代表取締役社長執行役員とミーティングを定期的実施し、経営全般に係る提案を含め意見交換を行っています。また、重要な会議への出席、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、当社の状況を把握するとともに、内部統制システムの整備・運用状況を監視しています。なお、監査役が業務監査の一環として行う活動には、社外取締役も適宜参加して当社の実状把握に努めています。会計監査人からは、期初に監査計画の説明を受け、期中に適宜監査状況を聴取、期末に監査結果の報告を受けるなど連携をしています。内部監査部門とも定期的な会議等を通じて密接な連携を図り、より広範な情報共有と意見交換を行うことにより、監査品質と監査効率の向上に努めています。なお、監査役監査の年間計画(基本方針、重点監査項目など)は、取締役会で共有されています。

また、リスクマネジメントやコンプライアンス、サステナビリティといった内部統制上の課題や取り組みについては、取締役会で適宜報告がなされるとともに、社外役員も交えて意見交換を行っています。

(3) 【監査の状況】

① 監査役監査の状況

a. 組織、人員

当事業年度における当社の監査役会は5名であり、常勤監査役2名と社外監査役3名で構成されています。なお、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。

各監査役の経歴等ならびに当事業年度に開催した監査役会および取締役会への出席の状況は次のとおりです。

氏名	経歴または主な活動内容	当事業年度の出席状況	
		監査役会	取締役会
常勤監査役 小田 秀和	営業や経営企画、IRと幅広い業務経験を有するとともに、内部監査室長として、国内外のグループ全体にわたる内部監査やコンプライアンス、財務報告に係る内部統制の有効性評価などの業務を統括・牽引してきました。	12 / 12回 (100%)	11 / 11回 (100%)
常勤監査役 信藤 恭一	法務や株式の業務経験を有し、法務部長としてグループのリーガルリスクの低減やガバナンス体制の構築に注力してきました。	12 / 12回 (100%)	11 / 11回 (100%)
社外監査役 寺脇 一峰	法律家としての専門知識および幅広い見識から、コンプライアンス、リスク管理などの内部統制体制を含め、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 (100%)	11 / 11回 (100%)
社外監査役 熊平 美香	海外を含む事業会社の経営経験に加え、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。	10 / 12回 (83%)	11 / 11回 (100%)
社外監査役 伊藤 彰浩	事業会社の監査役としての豊富な経験と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。	11 / 12回 (92%)	10 / 11回 (91%)

なお、2026年2月26日開催予定の第113回定時株主総会の終結時をもって、小田秀和氏および寺脇一峰氏は、任期満了により監査役を退任予定であり、また、同総会に上程される「監査役2名選任の件」の議案が原案どおり承認可決されますと、磯野義和氏および畝本毅氏が新たに監査役に就任し、監査役会は引き続き5名（うち社外監査役3名）で構成されることとなります。

新任監査役候補者の磯野氏は、当社において研究開発部門を中心に業務経験を重ね、現在は執行役員知的財産室長を務めており、同じく畝本氏は、検察官（高松高等検察庁検事長などを歴任）および弁護士としての豊富な経験と幅広い見識を有しています。

b. 監査役および監査役会の主な活動状況

当事業年度における監査役会は、監査役会規則に基づき原則月1回、取締役会に先立って開催しており（1回当たりの所要時間は平均1時間11分）、審議および報告を通じた、具体的な検討・共有事項は次のとおりです。

審議事項	監査方針・監査計画・業務分担の策定、監査役選任議案に関する同意、監査役会監査報告書に関する決定、常勤監査役および特定監査役の選定、会計監査人の選任・不再任・解任議案に関する決定、会計監査人の監査報酬に関する同意等
報告事項	取締役会の議題内容、経営会議・リスクマネジメント委員会等重要会議の内容、当社および子会社の事業所の往査結果、内部監査部門他との会議内容、内部統制関連部門の活動状況、会計監査人による監査計画およびレビュー・監査結果、会計監査人の非保証業務の事前了解等

監査役会は、監査の方針、業務分担等を定め、各監査役はこれらに従って、取締役会、経営会議その他重要な会議に出席するほか、取締役等から業務の報告を聴取し、重要な決裁書類を閲覧しています。また、本社各部門、主要な事業所および子会社に赴き、あるいはリモートで業務の報告を受け、業務および財産の状況を監査しています（当事業年度は国内35か所、海外3か所の事業所往査を実施。ただし、期末後の実施分を含む）。なお、常勤監査役（2名）は主要な国内子会社の監査役を兼務しています。

監査役会は代表取締役社長執行役員とのミーティングも適時に実施し、経営全般に係る提案を含め、意見交換を行っています。

また、三様監査の重要性に鑑み、会計監査人であるEY新日本有限責任監査法人からは、期初に監査計画の説明を受け、期中に適宜監査状況を聴取、期末に監査結果の報告を受けています。なお、監査上の主要な検討事項（KAM: Key Audit Matters）についても、会計監査人と協議を行うとともに、その監査の実施状況について報

告を受け、必要に応じて説明を求めました。

内部監査部門とも、定期的な会議等を通じてそれぞれ密接な連携を図り、より広範な情報共有と意見交換を行うことにより、監査品質と監査効率の向上に努めています。なお、内部通報窓口への通報・相談の内容および対応についても、内部監査部門内の担当者から定期的に報告を受け、内部通報制度の運用状況を確認しています。

さらに期末においては、監査役会の実効性評価として、監査役間で下記の評価項目について意見交換を行い、次年度監査計画への反映を図っています。

(評価項目)

監査役会の構成と運営、グループの監査役監査体制、取締役・取締役会対応、内部統制全般の監査体制、内部監査と監査役監査との連携、外部監査と監査役監査との連携、監査計画

② 内部監査の状況

a. 内部監査の組織、人員

内部監査室は16名で、営業、生産、品質保証、研究開発、IT、経営企画、経理・財務、労務、総務、リスクマネジメント、海外駐在など幅広い経験を持つメンバーで構成されています。内部監査メンバーの知識・力量向上への取り組みとして、外部のコンサルティング事業者の起用を通じて知見を吸収しており、加えて他社での内部監査経験者を積極的にキャリア人材として採用し、内部監査室全体のレベルアップを図っています。

さらに、異業種企業の内部監査責任者との定期勉強会をはじめ、内部監査に関する個別のセミナー、研修会にも積極的に参加し、情報収集に努めています。そして、内部監査のグローバル監査基準への適合準備を進めており、第三者による内部監査の外部品質評価合格に向けて取り組んでいます。

b. 内部監査の手続、内部統制部門との関係

当社および国内外子会社の全ての業務を内部監査の対象としています。一部の子会社には内部監査部門があり、当該部門と定期的な報告会を設け、当社グループ全体の監査レベルの向上をめざして適切に連携しています。当社内部監査室は当該子会社による内部監査結果に依拠しています。

中期的な監査計画を立て、それに基づき単年度監査を計画しています。監査計画策定にあたっては、自主監査などを行う各専門スタッフ部門（品質保証、環境、安全、人事・労務、経理・財務、法務、リスクマネジメント、IT、サステナビリティなど）および当社グループの人事、経理、総務等の間接業務を受託しているケイ・システム株式会社との定期的なミーティングにおいて、当社グループの内部統制の状況および将来にわたるリスクを識別し、また取締役会、代表取締役社長執行役員、内部監査室担当執行役員または監査役からの要請に基づき主要な監査テーマを計画しています。個別の内部監査においては、主要な監査テーマに加え、前回の監査結果も踏まえて計画的に監査しています。なお、現地を訪問する往査を基本にリモート監査も活用して効率的に監査しています。

c. 内部監査の実効性を確保するための取り組み

個別の監査結果は監査報告書にまとめ、内部監査室担当執行役員と対象部門およびその管掌取締役へ結果を報告し、改善を促し、フォローアップを実施し、改善対策の定着状況を見届けています。これら個別の監査報告結果およびフォローアップ状況は、関連する各専門スタッフ部門や常勤監査役にも同報しています。

さらに当社グループの内部監査はリスクベース監査に軸足を置き、内部監査結果はコンプライアンス委員会のモニタリングの中に組み込み、当社グループ全体のコンプライアンス活動にも繋げ、リスク低減に努めています。取締役会、代表取締役社長執行役員には1年間の内部監査結果を報告する場を設けています。また、営業所・支店、工場などの第1ラインを統括する本社管理部署と内部監査結果を協議する会議をそれぞれ定例化し、リスクへの対応を促しています。加えて、内部監査の実効性及び高質化をさらに確保するために、グループガバナンス委員会で議論を進めています。

また、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おり、年度計画および結果を取締役に報告して承認を得ています。

d. 監査役、会計監査人との相互連携

常勤監査役とは内部監査報告書などを同報するだけでなく、四半期毎に定期ミーティングを実施して相互に監査結果を共有し、内部統制、リスク対応状況に関し意見交換し、監査品質と監査効率の向上に努めています。監査役会には年2回、定期的に内部監査結果を報告しています。

会計監査人とは半期に1回、定期的に内部監査結果をもとに必要なに応じて意見を交換しています。

③ 会計監査の状況

a. 監査法人の名称

EY新日本有限責任監査法人

b. 継続監査期間

1971年以降

c. 業務を執行した公認会計士

指定有限責任社員・業務執行社員 會田 将之
 指定有限責任社員・業務執行社員 鶴田 純一郎
 指定有限責任社員・業務執行社員 武澤 玲子

d. 監査業務に係る補助者の構成

当社の会計監査業務に係る補助者は、公認会計士16名、その他24名の合計40名であり、当事業年度の会計監査業務に携わっています。

e. 監査法人の選定方針と理由

当社の監査役会は、監査役監査基準に準拠し、会計監査人の職務遂行状況、監査体制、独立性および専門性、品質管理体制、また監査報酬が合理的かつ妥当であるかなどを総合的に判断し選定しています。

なお、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。

f. 監査役及び監査役会による監査法人の評価

当社の監査役会は、会計監査人の選定方針に掲げた基準の適否に加え、日頃の監査活動などを通じ、経営者・監査役・経理財務部門・内部監査室などとのコミュニケーション、グループ全体の監査、不正リスクへの対応などが適切に行われているかという観点で評価した結果、EY新日本有限責任監査法人は会計監査人として適格であると判断しました。

④ 監査報酬の内容

a. 監査公認会計士等に対する報酬

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬（百万円）	非監査業務に基づく報酬（百万円）	監査証明業務に基づく報酬（百万円）	非監査業務に基づく報酬（百万円）
提出会社	98	2	107	2
連結子会社	35	—	28	—
計	133	2	135	2

当社は、監査公認会計士等に対して、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、前連結会計年度および当連結会計年度ともに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。

b. 監査公認会計士等と同一のネットワーク（Ernst & Young）に対する報酬（a. を除く）

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬（百万円）	非監査業務に基づく報酬（百万円）	監査証明業務に基づく報酬（百万円）	非監査業務に基づく報酬（百万円）
提出会社	12	0	11	1
連結子会社	60	2	88	12
計	72	2	99	13

当社は、監査公認会計士等と同一のネットワーク（Ernst & Young）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、前連結会計年度および当連結会計年度ともに税務に係る助言業務などを委託し、対価を支払っています。また、連結子会社における非監査業務の内容は、税務関連業務などを委託し、対価を支払っています。

c. その他の重要な監査証明業務に基づく報酬の内容

該当事項はありません。

d. 監査報酬の決定方針

当社の監査公認会計士等に対する報酬は、監査公認会計士等の監査計画の範囲・内容・日数などの相当性を検証し、会社法の定めに従い監査役会の同意を得たうえで決定しています。

e. 監査役会が会計監査人の報酬等に同意した理由

当社の監査役会は、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、会計監査人の報酬などは妥当であると判断し、会社法第399条第1項の同意を行っています。

(4) 【役員の報酬等】

① 役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針に係る事項

◇役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針

2025年2月27日開催の第112回定時株主総会において、当社の取締役（社外取締役を除く。以下、「対象取締役」という。）が、株価変動のメリットとリスクを株主の皆様と共有し、企業価値向上への貢献意欲を従来以上に高めるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的に、対象取締役に対して、新たに譲渡制限付株式報酬制度を導入することが決議されました。

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、2025年2月27日付の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。

◇指名・報酬委員会の任務と活動内容

指名・報酬委員会は、取締役会から委任を受けた職務の一つとして、取締役および執行役員の評価基準や報酬制度の基本設計などを審議し、必要に応じて決議を行います。

当事業年度においては、各取締役の評価および取締役賞与支給額（総額・個別）について、2025年12月開催の指名・報酬委員会において審議を行いました。

② 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

区分		対象となる 役員の員数 (名)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			報酬等の総額 (百万円)
			月額報酬 (固定報酬)	賞与 (業績連動報酬)	株式報酬	
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回定時株主総会の終結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せん。
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、対象となる役員の員数は1名です。

③ 役員ごとの連結報酬等の総額等

連結報酬等の総額が1億円以上である者が存在しないため、記載していません。

(5) 【株式の保有状況】

① 投資株式の区分の基準および考え方

当社は、保有目的が純投資目的である投資株式と純投資目的以外の目的である投資株式の区分について、株式の価値の変動、または株式に係る配当によって利益を受けることを目的として保有する場合を純投資目的と区分し、それ以外の場合は純投資目的以外と区分しています。

② 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

a. 保有方針及び保有の合理性を検証する方法ならびに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

当社は、取引先との関係の維持・強化や事業運営上の必要性、経済合理性などを総合的に勘案し、当社グループの継続的な発展や中長期的な企業価値向上に資すると判断される場合のみ、政策的に必要とする企業の株式を保有します。経済合理性の検証の際は、受取配当金を考慮した各政策保有株式の保有コストや取引高から、必要とされる利益の創出について検証します。

また、個別の政策保有株式については、このような判断基準に基づいて保有する意義を、毎年、取締役会にて検証し、意義が乏しいと判断される銘柄は売却を進めます。

なお、当事業年度は、取締役会における検証を踏まえ、3銘柄の株式を全数売却、1銘柄の株式を一部売却しました。

b. 銘柄数および貸借対照表計上額

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の 合計額 (百万円)
非上場株式	26	1,829
非上場株式以外の株式	43	27,528

(当事業年度において株式数が増加した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の増加に係る取得 価額の合計額 (百万円)	株式数の増加の理由
非上場株式	4	726	当社の企業価値向上に資すると判断したため出資
非上場株式以外の株式	11	9	取引先持株会における定期購入および株式の現物配当

(注) 株式交換で株式数が増減した銘柄を含めていません。

(当事業年度において株式数が減少した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の減少に係る売却 価額の合計額 (百万円)
非上場株式	2	22
非上場株式以外の株式	2	5

(注) 株式交換で株式数が増減した銘柄を含めていません。

c. 特定投資株式およびみなし保有株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額等に関する情報
 定量的な保有効果については個別銘柄ごとに定量評価を実施していますが、個別別の取引高を算出数値に用いているため、営業政策上秘密保持の観点から記載していません。

なお、上記②a.（保有方針及び保有の合理性を検証する方法ならびに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容）に基づき、毎年、取締役会にて定性的・定量的な保有効果の検証を行っています。

特定投資株式

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の 株式の 保有の 有無
	株式数 (株)	株式数 (株)		
	貸借対照表 計上額 (百万円)	貸借対照表 計上額 (百万円)		
㈱ニチレイ (注) 2	3,109,000	1,554,500	相互の取り組みによる将来的な企業価値向上のため。	有
	6,053	6,687		
加藤産業㈱	840,300	840,300	安定的な営業関係取引の維持・強化および相互の取り組みによる 将来的な企業価値向上のため。	有
	5,260	3,751		
キッコーマン ㈱	1,870,000	1,870,000	安定的な購買関係取引の維持・強化および相互の取り組みによる 将来的な企業価値向上のため。	有
	2,674	3,070		
㈱日清製粉グ ループ本社	1,003,981	1,003,981	相互の取り組みによる将来的な企業価値向上のため。	有
	1,881	1,835		
SAHA PATHANA INTER-HOLDING PUBLIC CO., LTD.	8,578,996	5,719,331	海外における共同事業運営の維持・強化および相互の取り組みに よる将来的な企業価値向上のため。 株式配当により保有株式数が増加しています。	無
	1,747	1,540		
㈱三井住友フ ィナンシャル グループ	337,449	337,449	安定的な金融関係取引の維持・強化および相互の取り組みによる 将来的な企業価値向上のため。	無
	1,585	1,243		
SAHA PATHANAPIBUL PUBLIC CO., LTD.	5,219,737	5,219,737	海外における共同事業運営の維持・強化および相互の取り組みに よる将来的な企業価値向上のため。	無
	1,442	1,348		
㈱三菱UFJ ィナンシャル ・グループ	495,500	495,500	安定的な金融関係取引の維持・強化および相互の取り組みによる 将来的な企業価値向上のため。	無
	1,201	887		
㈱みずほフイ ィナンシャルグ ループ	180,720	180,720	安定的な金融関係取引の維持・強化および相互の取り組みによる 将来的な企業価値向上のため。	無
	989	683		
㈱セブン&ア ィ・ホールデ ィングス	373,800	373,800	安定的な営業関係取引の維持・強化および相互の取り組みによる 将来的な企業価値向上のため。	無
	802	973		
イオン㈱ (注) 3	244,399	80,472	安定的な営業関係取引の維持・強化および相互の取り組みによる 将来的な企業価値向上のため。 また、同社の取引先持株会に加入していることから、保有株式数 が増加しています。	無
	691	289		
㈱トーヨー	110,000	110,000	安定的な営業関係取引の維持・強化および相互の取り組みによる 将来的な企業価値向上のため。	有
	387	304		

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の 株式の 保有の 有無
	株式数 (株)	株式数 (株)		
	貸借対照表 計上額 (百万円)	貸借対照表 計上額 (百万円)		
第一生命ホールディングス(株) (注) 4	296,800	74,200	安定的な金融関係取引の維持・強化および相互の取り組みによる将来的な企業価値向上のため。	有
	361	300		
モロゾフ(株) (注) 5	180,000	60,000	安定的な営業関係取引の維持・強化および相互の取り組みによる将来的な企業価値向上のため。	有
	280	265		
伊藤忠食品(株)	20,000	20,000	安定的な営業関係取引の維持・強化および相互の取り組みによる将来的な企業価値向上のため。	有
	207	139		
三井住友トラストグループ(株)	43,806	43,806	安定的な金融関係取引の維持・強化および相互の取り組みによる将来的な企業価値向上のため。	無
	198	164		
宝ホールディングス(株)	125,000	125,000	相互の取り組みによる将来的な企業価値向上のため。	有
	187	161		
昭和産業(株)	53,600	53,600	安定的な購買関係取引の維持・強化および相互の取り組みによる将来的な企業価値向上のため。	有
	166	148		
セントラルフォレストグループ(株)	62,289	62,100	安定的な営業関係取引の維持・強化および相互の取り組みによる将来的な企業価値向上のため。 また、同社の取引先持株会に加入していることから、保有株式数が増加しています。	無
	165	150		
レンゴー(株)	134,000	134,000	安定的な購買関係取引の維持・強化および相互の取り組みによる将来的な企業価値向上のため。	有
	149	118		
(株)インターネットインフィニティー	240,000	240,000	相互の取り組みによる将来的な企業価値向上のため。	無
	148	116		
(株)アークス	37,020	37,020	安定的な営業関係取引の維持・強化および相互の取り組みによる将来的な企業価値向上のため。	無
	124	92		
(株)マルイチ産商	104,127	103,314	安定的な営業関係取引の維持・強化および相互の取り組みによる将来的な企業価値向上のため。 また、同社の取引先持株会に加入していることから、保有株式数が増加しています。	有
	121	111		
(株)バローホールディングス	31,600	31,600	安定的な営業関係取引の維持・強化および相互の取り組みによる将来的な企業価値向上のため。	無
	101	68		
ヤマエグループホールディングス(株)	37,586	37,080	安定的な営業関係取引の維持・強化および相互の取り組みによる将来的な企業価値向上のため。 また、同社の取引先持株会に加入していることから、保有株式数が増加しています。	有
	93	76		

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の 株式の 保有の 有無
	株式数 (株)	株式数 (株)		
	貸借対照表 計上額 (百万円)	貸借対照表 計上額 (百万円)		
㈱吉野家ホールディングス	28,314	28,168	安定的な営業関係取引の維持・強化および相互の取り組みによる将来的な企業価値向上のため。 また、同社の取引先持株会に加入していることから、保有株式数が増加しています。	無
	89	91		
ユタカフーズ ㈱	31,200	31,200	安定的な営業関係取引の維持・強化および相互の取り組みによる将来的な企業価値向上のため。	有
	65	66		
㈱サトー商会	28,800	28,800	安定的な営業関係取引の維持・強化および相互の取り組みによる将来的な企業価値向上のため。	無
	60	48		
尾家産業㈱	25,200	25,200	安定的な営業関係取引の維持・強化および相互の取り組みによる将来的な企業価値向上のため。	無
	55	49		
㈱トライアルホールディングス	20,000	20,000	安定的な営業関係取引の維持・強化および相互の取り組みによる将来的な企業価値向上のため。	無
	46	63		
㈱中村屋	14,700	14,700	安定的な営業関係取引の維持・強化および相互の取り組みによる将来的な企業価値向上のため。	有
	45	46		
㈱J-オイルミルズ	16,400	16,400	安定的な購買関係取引の維持・強化および相互の取り組みによる将来的な企業価値向上のため。	有
	33	35		
エイチ・ツー・オー リテイリング㈱	15,100	14,831	安定的な営業関係取引の維持・強化および相互の取り組みによる将来的な企業価値向上のため。 また、一部売却により減少している一方、同社の取引先持株会に加入していることから、保有株式数が増加しています。	無
	32	30		
丸大食品㈱	12,460	12,183	安定的な営業関係取引の維持・強化および相互の取り組みによる将来的な企業価値向上のため。 また、同社の取引先持株会に加入していることから、保有株式数が増加しています。	無
	27	20		
はごろもフーズ㈱	6,543	6,446	相互の取り組みによる将来的な企業価値向上のため。 また、同社の取引先持株会に加入していることから、保有株式数が増加しています。	有
	21	19		
東洋水産㈱	1,000	1,000	安定的な営業関係取引の維持・強化および相互の取り組みによる将来的な企業価値向上のため。	有
	11	10		
㈱マルヨシセンター	1,000	1,000	安定的な営業関係取引の維持・強化および相互の取り組みによる将来的な企業価値向上のため。	無
	4	4		
㈱リテールパートナーズ	3,000	3,000	安定的な営業関係取引の維持・強化および相互の取り組みによる将来的な企業価値向上のため。	無
	3	3		
㈱大光	5,384	5,281	安定的な営業関係取引の維持・強化および相互の取り組みによる将来的な企業価値向上のため。 また、同社の取引先持株会に加入していることから、保有株式数が増加しています。	無
	3	3		

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の 株式の 保有の 有無
	株式数 (株)	株式数 (株)		
	貸借対照表 計上額 (百万円)	貸借対照表 計上額 (百万円)		
㈱Olympicグル ープ	5,500	5,500	安定的な営業関係取引の維持・強化および相互の取り組みによる 将来的な企業価値向上のため。	無
	2	2		
ヤマトホール ディングス㈱	1,000	1,000	相互の取り組みによる将来的な企業価値向上のため。	有
	2	1		
㈱ブルーゾ ンホールディ ングス (注) 6	100	—	安定的な営業関係取引の維持・強化および相互の取り組みによる 将来的な企業価値向上のため。	無
	0	—		
㈱ショック ブン	975	850	安定的な営業関係取引の維持・強化および相互の取り組みによる 将来的な企業価値向上のため。 また、同社の取引先持株会に加入していることから、保有株式数 が増加しています。	無
	0	0		
㈱ヤマナカ	—	9,100	同社株式は、2025年11月30日時点で保有していません。	無
	—	5		
㈱ヤオコー (注) 6	—	100	同社株式は、2025年11月30日時点で保有していません。	無
	—	0		

(注) 1. 「—」は、当該銘柄を保有していないことを示しています。

2. ㈱ニチレイの株式数につきましては、2025年4月1日付で普通株式1株を2株に分割する株式分割が実施されたため、分割後の株式数で記載しています。
3. イオン㈱の株式数につきましては、2025年9月1日付で普通株式1株を3株に分割する株式分割が実施されたため、分割後の株式数で記載しています。
4. 第一生命ホールディングス㈱の株式数につきましては、2025年4月1日付で普通株式1株を4株に分割する株式分割が実施されたため、分割後の株式数で記載しています。
5. モロゾフ㈱の株式数につきましては、2025年2月1日付で普通株式1株を3株に分割する株式分割が実施されたため、分割後の株式数で記載しています。
6. ㈱ブルーゾンホールディングスは、2025年10月1日付の株式移転により、㈱ヤオコーを完全子会社としています。この株式移転により、当社が保有していた㈱ヤオコーの普通株式1株につき、1株の割合で㈱ブルーゾンホールディングスの普通株式の割当てを受けています。

みなし保有株式

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の株式の 保有の有無
	株式数（株）	株式数（株）		
	貸借対照表計上額 （百万円）	貸借対照表計上額 （百万円）		
東洋水産(株)	728,000	728,000	安定的な営業関係取引の維持・強化のため。 退職給付信託に抛出しており、議決権行使の指図 権は留保。	有
	8,160	7,647		
住友商事(株)	654,000	654,000	相互の取り組みによる将来的な企業価値向上のため。 退職給付信託に抛出しており、議決権行使の指図 権は留保。	無
	3,203	2,098		
(株)セブン&ア イ・ホールディ ングス	1,455,000	1,455,000	安定的な営業関係取引の維持・強化のため。 退職給付信託に抛出しており、議決権行使の指図 権は留保。	無
	3,125	3,788		
イオン(株) (注) 4	660,000	220,000	安定的な営業関係取引の維持・強化のため。 退職給付信託に抛出しており、議決権行使の指図 権は留保。	無
	1,866	790		
協和キリン(株)	475,000	475,000	相互の取り組みによる将来的な企業価値向上のため。 退職給付信託に抛出しており、議決権行使の指図 権は留保。	無
	1,249	1,180		
ヤマトホールデ ィングス(株)	219,000	219,000	相互の取り組みによる将来的な企業価値向上のため。 退職給付信託に抛出しており、議決権行使の指図 権は留保。	有
	492	378		
三菱食品(株)	—	299,000	同社株式は、2025年11月30日時点で保有していま せん。	無
	—	1,436		

(注) 1. 「—」は、当該銘柄を保有していないことを示しています。

2. 貸借対照表計上額の上位銘柄を選定する段階で、特定投資株式とみなし保有株式を合算していません。
3. みなし保有株式は退職給付信託に設定しているものであり、「貸借対照表計上額」欄には当事業年度末日における時価に議決権行使の指図権限の対象となる株式数を乗じて得た額を、また「保有目的」欄には当該株式について当社が有する権限の内容を記載しています。
4. イオン(株)の株式数につきましては、2025年9月1日付で普通株式1株を3株に分割する株式分割が実施されたため、分割後の株式数で記載しています。

- ③ 保有目的が純投資目的である投資株式
該当事項はありません。

第5【経理の状況】

1. 連結財務諸表及び財務諸表の作成方法について

(1) 当社の連結財務諸表は、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」（1976年大蔵省令第28号）に基づいて作成しています。

(2) 当社の財務諸表は、「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則」（1963年大蔵省令第59号。以下「財務諸表等規則」という。）に基づいて作成しています。

また、当社は、特例財務諸表提出会社に該当し、財務諸表等規則第127条の規定により財務諸表を作成していません。

2. 監査証明について

当社は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づき、連結会計年度（2024年12月1日から2025年11月30日まで）の連結財務諸表および第113期事業年度（2024年12月1日から2025年11月30日まで）の財務諸表について、EY新日本有限責任監査法人により監査を受けています。

3. 連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組について

当社は、連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組を行っています。具体的には、会計基準等の内容を適切に把握し、または会計基準等の変更についての確に対応することができる体制を整備するため、公益財団法人財務会計基準機構へ加入し、会計基準への理解を深め、また、新たな会計基準に対応しています。

1 【連結財務諸表等】

(1) 【連結財務諸表】

① 【連結貸借対照表】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年11月30日)	当連結会計年度 (2025年11月30日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	78,139	65,598
受取手形及び売掛金	※1 71,782	※1 75,115
有価証券	10,000	15,000
商品及び製品	25,172	25,282
仕掛品	1,948	2,016
原材料及び貯蔵品	12,741	14,964
その他	4,529	6,123
貸倒引当金	△588	△735
流動資産合計	203,727	203,365
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	※4 159,972	※4 170,414
減価償却累計額	△100,477	△104,155
建物及び構築物 (純額)	59,494	66,259
機械装置及び運搬具	※4 153,476	※4 161,197
減価償却累計額	△114,753	△120,417
機械装置及び運搬具 (純額)	38,722	40,779
土地	※4 29,475	※4 29,001
リース資産	5,655	6,052
減価償却累計額	△2,258	△2,705
リース資産 (純額)	3,396	3,347
建設仮勘定	14,266	5,400
その他	※4 13,555	※4 15,182
減価償却累計額	△11,513	△12,016
その他 (純額)	2,042	3,165
有形固定資産合計	147,398	147,954
無形固定資産		
のれん	—	73
ソフトウェア	13,686	13,098
その他	5,316	4,499
無形固定資産合計	19,003	17,672
投資その他の資産		
投資有価証券	※2 51,178	※2 55,571
長期貸付金	136	498
退職給付に係る資産	34,584	46,434
繰延税金資産	2,011	1,469
その他	※2 4,422	※2 7,652
貸倒引当金	△90	△88
投資その他の資産合計	92,243	111,538
固定資産合計	258,645	277,166
資産合計	462,372	480,531

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年11月30日)	当連結会計年度 (2025年11月30日)
負債の部		
流動負債		
買掛金	44,777	44,660
短期借入金	2,271	7,202
1年内償還予定の社債	—	10,000
未払費用	2,013	2,092
未払法人税等	5,425	8,247
賞与引当金	1,883	1,970
役員賞与引当金	121	84
その他	※5 34,747	※5 30,721
流動負債合計	91,239	104,979
固定負債		
社債	10,000	—
長期借入金	5,500	—
リース債務	3,785	3,592
繰延税金負債	15,532	20,083
退職給付に係る負債	2,004	1,891
資産除去債務	273	167
その他	2,398	2,215
固定負債合計	39,494	27,950
負債合計	130,734	132,930
純資産の部		
株主資本		
資本金	24,104	24,104
資本剰余金	28,412	20,935
利益剰余金	224,209	245,952
自己株式	△5,847	△7,912
株主資本合計	270,878	283,079
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	13,501	15,175
繰延ヘッジ損益	△9	61
為替換算調整勘定	6,454	7,744
退職給付に係る調整累計額	11,466	18,003
その他の包括利益累計額合計	31,413	40,984
非支配株主持分	29,346	23,536
純資産合計	331,638	347,600
負債純資産合計	462,372	480,531

②【連結損益計算書及び連結包括利益計算書】
【連結損益計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年12月1日 至 2024年11月30日)	当連結会計年度 (自 2024年12月1日 至 2025年11月30日)
売上高	※1 483,985	※1 513,417
売上原価	※2 336,217	※2 362,490
売上総利益	147,767	150,927
販売費及び一般管理費	※3,※4 113,437	※3,※4 116,298
営業利益	34,329	34,628
営業外収益		
受取利息	686	646
受取配当金	564	702
持分法による投資利益	1,371	1,632
その他	879	1,059
営業外収益合計	3,502	4,041
営業外費用		
支払利息	295	265
株式交換関連費用	—	304
支払手数料	11	155
貸倒引当金繰入額	207	133
その他	444	422
営業外費用合計	958	1,280
経常利益	36,874	37,389
特別利益		
固定資産売却益	※5 54	※5 12,099
投資有価証券売却益	111	26
関係会社株式売却益	※6 145	—
抱合せ株式消滅差益	124	—
その他	17	463
特別利益合計	453	12,589
特別損失		
減損損失	※7 948	※7 1,071
固定資産除却損	※8 1,501	※8 732
投資有価証券評価損	815	294
その他	423	361
特別損失合計	3,689	2,461
税金等調整前当期純利益	33,638	47,517
法人税、住民税及び事業税	9,083	12,730
法人税等調整額	144	897
法人税等合計	9,228	13,627
当期純利益	24,410	33,890
非支配株主に帰属する当期純利益	2,990	3,383
親会社株主に帰属する当期純利益	21,419	30,506

【連結包括利益計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年12月1日 至 2024年11月30日)	当連結会計年度 (自 2024年12月1日 至 2025年11月30日)
当期純利益	24,410	33,890
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	1,444	1,621
繰延ヘッジ損益	△0	104
為替換算調整勘定	△273	1,679
退職給付に係る調整額	5,128	6,329
持分法適用会社に対する持分相当額	224	194
その他の包括利益合計	※ 6,522	※ 9,929
包括利益	30,933	43,819
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	27,588	40,077
非支配株主に係る包括利益	3,344	3,741

③【連結株主資本等変動計算書】

前連結会計年度（自 2023年12月1日 至 2024年11月30日）

（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
当期変動額					
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
自己株式の処分					
株式交換による変動					
連結子会社株式の取得による持分の増減		△230			△230
連結範囲の変動					
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当期変動額（純額）					
当期変動額合計	—	△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	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	11,939	△2	7,037	6,269	25,244	29,419	311,303
当期変動額							
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
自己株式の処分							—
株式交換による変動							—
連結子会社株式の取得による持分の増減							△230
連結範囲の変動							—
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当期変動額（純額）	1,561	△7	△582	5,196	6,168	△72	6,095
当期変動額合計	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

当連結会計年度（自 2024年12月1日 至 2025年11月30日）

（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	28,412	224,209	△5,847	270,878
当期変動額					
剰余金の配当			△8,757		△8,757
親会社株主に帰属する当期純利益			30,506		30,506
自己株式の取得				△16,288	△16,288
自己株式の処分		4		21	25
株式交換による変動		△6,701		14,201	7,499
連結子会社株式の取得による持分の増減		△772			△772
連結範囲の変動			△6		△6
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		△7			△7
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	—	△7,476	21,742	△2,065	12,200
当期末残高	24,104	20,935	245,952	△7,912	283,079

	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	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	13,501	△9	6,454	11,466	31,413	29,346	331,638
当期変動額							
剰余金の配当							△8,757
親会社株主に帰属する当期純利益							30,506
自己株式の取得							△16,288
自己株式の処分							25
株式交換による変動							7,499
連結子会社株式の取得による持分の増減							△772
連結範囲の変動							△6
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動							△7
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	1,674	70	1,289	6,536	9,571	△5,809	3,761
当期変動額合計	1,674	70	1,289	6,536	9,571	△5,809	15,962
当期末残高	15,175	61	7,744	18,003	40,984	23,536	347,600

④【連結キャッシュ・フロー計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年12月1日 至 2024年11月30日)	当連結会計年度 (自 2024年12月1日 至 2025年11月30日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	33,638	47,517
減価償却費	17,536	18,291
減損損失	948	1,071
のれん償却額	182	8
退職給付費用	823	△1,466
持分法による投資損益 (△は益)	△1,371	△1,632
抱合せ株式消滅差損益 (△は益)	△124	—
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	△290	△295
退職給付に係る資産の増減額 (△は増加)	△2,557	△1,087
役員賞与引当金の増減額 (△は減少)	50	△37
賞与引当金の増減額 (△は減少)	213	37
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	216	137
受取利息及び受取配当金	△1,251	△1,349
支払利息	295	265
投資有価証券売却損益 (△は益)	△107	△23
関係会社株式売却損益 (△は益)	△145	—
投資有価証券評価損益 (△は益)	815	294
固定資産除売却損益 (△は益)	1,439	△11,362
売上債権の増減額 (△は増加)	△7,416	△2,243
棚卸資産の増減額 (△は増加)	4,229	△2,022
仕入債務の増減額 (△は減少)	11,487	△387
未払金の増減額 (△は減少)	4,967	△2,528
未払又は未収消費税等の増減額	1,850	△1,490
長期未払金の増減額 (△は減少)	△168	△51
その他	1,811	△612
小計	67,072	41,032
利息及び配当金の受取額	1,515	1,599
利息の支払額	△311	△281
法人税等の支払額又は還付額 (△は支払)	△5,149	△10,548
営業活動によるキャッシュ・フロー	63,126	31,802

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年12月1日 至 2024年11月30日)	当連結会計年度 (自 2024年12月1日 至 2025年11月30日)
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△18,124	△15,594
有形固定資産の売却による収入	1,436	11,217
無形固定資産の取得による支出	△5,803	△936
投資有価証券の取得による支出	△169	△778
投資有価証券の売却による収入	337	53
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	—	120
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	1,291	—
短期貸付金の純増減額 (△は増加)	△26	57
長期貸付けによる支出	△27	△543
長期貸付金の回収による収入	20	533
定期預金の預入による支出	△11,231	△19,386
定期預金の払戻による収入	9,782	9,045
その他	△1,379	△695
投資活動によるキャッシュ・フロー	△23,893	△16,905
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額 (△は減少)	172	△586
リース債務の返済による支出	△738	△964
長期借入れによる収入	5,000	—
長期借入金の返済による支出	△15,285	△284
配当金の支払額	△6,950	△8,757
非支配株主への配当金の支払額	△2,623	△3,420
自己株式の取得による支出	△4	△16,288
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△594	—
その他	△102	198
財務活動によるキャッシュ・フロー	△21,126	△30,102
現金及び現金同等物に係る換算差額	△27	541
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	18,079	△14,663
現金及び現金同等物の期首残高	62,433	80,512
現金及び現金同等物の期末残高	※ 80,512	※ 65,849

【注記事項】

(連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項)

1. 連結の範囲に関する事項

連結子会社は47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。

当連結会計年度において、株式会社トウ・ソリューションズの株式を追加取得したため、同社を持分法適用関連会社から連結子会社へ変更しています。これに伴い株式会社トウ・ソリューションズの子会社であるTO SOLUTIONS VIETNAM CO., LTDを連結の範囲に含めています。なお、株式会社トウ・ソリューションズは2025年12月1日付でキューピーデジタルイノベーション株式会社に社名変更しています。

また、山東青旗吉龍食品有限公司に出資したため、連結の範囲に含めています。

一方、株式会社全農・キューピー・エッグステーションはキューピータマゴ株式会社を存続会社とする吸収合併をしたため、連結の範囲から除外しています。

以上から、3社が増加し、1社が減少しています。

非連結子会社は7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、いずれも連結財務諸表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16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。

当連結会計年度において、株式会社トウ・ソリューションズの株式を追加取得し、同社が持分法適用関連会社から連結子会社になったため、持分法適用の範囲から除外しています。なお、株式会社トウ・ソリューションズは2025年12月1日付でキューピーデジタルイノベーション株式会社に社名変更しています。

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7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、いずれも連結財務諸表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10社の決算日は9月30日、7社の決算日は12月31日です。

連結財務諸表の作成にあたっては、決算日が12月31日の在外子会社7社については、9月30日現在で実施した仮決算に基づく財務諸表を使用しており、その他の在外子会社については決算日現在の財務諸表を使用しています。

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す。

(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) 重要な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、輸出販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、それぞれ発生の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

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

為替予約取引です。

(ハ) ヘッジ対象

外貨建仕入取引です。

(ニ) ヘッジ方針

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) のれんの償却方法及び償却期間

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。

(8) 連結キャッシュ・フロー計算書における資金の範囲

連結キャッシュ・フロー計算書における資金（現金及び現金同等物）は、手許現金、随時引き出し可能な預金および容易に換金可能であり、かつ、価値の変動について僅少なリスクしか負わない取得日から3ヶ月以内に償還期限の到来する短期投資からなっています。

(重要な会計上の見積り)

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。減損損失の認識の判定を行い、当該資産グループのうち割引前将来キャッシュ・フローが固定資産の帳簿価額を下回っている資産グループについては、帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失として計上しました。

1. 当連結会計年度の連結財務諸表に計上した金額

	前連結会計年度	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	3,367百万円
減損損失	—	464百万円

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および測定において、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財務諸表に与える影響

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。

(会計方針の変更)

(「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」等の適用)

「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」(企業会計基準第27号 2022年10月28日)等を当連結会計年度の期首から適用しています。当該会計方針の変更による連結財務諸表への重要な影響はありません。

また、連結会社間における子会社株式等の売却に伴い生じた売却損益を税務上繰り延べる場合の連結財務諸表における取扱いの見直しに関連する改正については、「税効果会計に係る会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第28号 2022年10月28日)を当連結会計年度の期首から適用しています。当該会計方針の変更による連結財務諸表への影響はありません。

(「グローバル・ミニマム課税制度に係る法人税等の会計処理及び開示に関する取扱い」の適用)

「グローバル・ミニマム課税制度に係る法人税等の会計処理及び開示に関する取扱い」(実務対応報告第46号 2024年3月22日)を当連結会計年度の期首から適用しています。なお、当該会計方針の変更による連結財務諸表への重要な影響はありません。

(未適用の会計基準等)

(リースに関する会計基準等)

- ・「リースに関する会計基準」(企業会計基準第34号 2024年9月13日 企業会計基準委員会)
- ・「リースに関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第33号 2024年9月13日 企業会計基準委員会)等

1. 概要

企業会計基準委員会において、日本基準を国際的に整合性のあるものとする取り組みの一環として、借手の全てのリースについて資産および負債を認識するリースに関する会計基準の開発に向けて、国際的な会計基準を踏まえた検討が行われ、基本的な方針として、IFRS第16号の単一の会計処理モデルを基礎とするものの、IFRS第16号の全ての定めを採り入れるのではなく、主要な定めのみを採り入れることにより、簡素で利便性が高く、かつ、IFRS第16号の定めを個別財務諸表に用いても、基本的に修正が不要となることをめざしたリース会計基準等が公表されました。

借手の会計処理として、借手のリースの費用配分の方法については、IFRS第16号と同様に、リースがファイナンス・リースであるかオペレーティング・リースであるかにかかわらず、全てのリースについて使用権資産に係る減価償却費およびリース負債に係る利息相当額を計上する単一の会計処理モデルが適用されます。

2. 適用予定日

2028年11月期の期首から適用します。

3. 当該会計基準等の適用による影響

「リースに関する会計基準」等の適用による連結財務諸表に与える影響額については、現時点で評価中です。

(表示方法の変更)

(連結貸借対照表)

前連結会計年度において、合算掲記していた「流動負債」の「支払手形及び買掛金」は、前連結会計年度および当連結会計年度ともに「支払手形」の残高が無いため、当連結会計年度より「買掛金」に科目名を変更しています。

前連結会計年度において、独立掲記していた「流動負債」の「未払金」は、負債純資産合計の100分の5以下となったため、当連結会計年度より「その他」に含めて表示しています。この表示方法の変更を反映させるため、前連結会計年度の連結財務諸表の組替えを行っています。

この結果、前連結会計年度の連結貸借対照表において、「流動負債」の「未払金」に表示していた25,218百万円は、「その他」として組み替えています。

(連結損益計算書)

前連結会計年度において、独立掲記していた「営業外収益」の「保険返戻金」は、営業外収益の総額の100分の10以下となったため、当連結会計年度より「その他」に含めて表示しています。この表示方法の変更を反映させるため、前連結会計年度の連結財務諸表の組替えを行っています。

この結果、前連結会計年度の連結損益計算書において、「営業外収益」の「保険返戻金」に表示していた11百万円は、「その他」として組み替えています。

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「支払手数料」は、営業外費用の総額の100分の10を超えたため、当連結会計年度より独立掲記することとしました。この表示方法の変更を反映させるため、前連結会計年度の連結財務諸表の組替えを行っています。

この結果、前連結会計年度の連結損益計算書において、「営業外費用」の「その他」に表示していた455百万円は、「支払手数料」11百万円、「その他」444百万円として組み替えています。

(連結キャッシュ・フロー計算書)

前連結会計年度において、「営業活動によるキャッシュ・フロー」の「その他」に含めていた「未収消費税等の増減額(△は増加)」は、重要性が乏しくなったため、当連結会計年度より「未払又は未収消費税等の増減額」に含めることとしました。この表示方法の変更を反映させるため、前連結会計年度の連結財務諸表の組替えを行っています。

この結果、前連結会計年度の連結キャッシュ・フロー計算書において、「営業活動によるキャッシュ・フロー」に表示していた「未払消費税等の増減額」2,308百万円および「その他」1,353百万円を、「未払又は未収消費税等の増減額」1,850百万円および「その他」1,811百万円として組み替えています。

前連結会計年度において、「営業活動によるキャッシュ・フロー」の「法人税等の還付額」は、重要性が乏しくなったため、当連結会計年度より「法人税等の支払額又は還付額(△は支払)」に含めることとしました。この表示方法の変更を反映させるため、前連結会計年度の連結財務諸表の組替えを行っています。

この結果、前連結会計年度の連結キャッシュ・フロー計算書において、「営業活動によるキャッシュ・フロー」に表示していた「法人税等の支払額」△6,228百万円および「法人税等の還付額」1,078百万円を、「法人税等の支払額又は還付額(△は支払)」△5,149百万円として組み替えています。

(連結貸借対照表関係)

※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金額は、次のとおりです。

	前連結会計年度 (2024年11月30日)	当連結会計年度 (2025年11月30日)
受取手形	28百万円	25百万円
売掛金	71,754	75,090

※2 非連結子会社および関連会社に対するものは、次のとおりです。

	前連結会計年度 (2024年11月30日)	当連結会計年度 (2025年11月30日)
投資有価証券(株式)	23,810百万円	25,210百万円
その他(出資金)	217	201

3 偶発債務

従業員の金融機関からの借入金に対して連帯保証をしています。
保証債務

	前連結会計年度 (2024年11月30日)	当連結会計年度 (2025年11月30日)
従業員(借入債務)	119百万円	99百万円

※4 圧縮記帳額

国庫補助金等により有形固定資産の取得価額から控除している圧縮記帳累計額は、次のとおりです。

	前連結会計年度 (2024年11月30日)	当連結会計年度 (2025年11月30日)
建物及び構築物	957百万円	959百万円
機械装置及び運搬具	1,914	2,268
土地	144	144
その他	11	11
計	3,027	3,383

※5 その他のうち、契約負債の金額は、次のとおりです。

	前連結会計年度 (2024年11月30日)	当連結会計年度 (2025年11月30日)
契約負債	692百万円	258百万円

(連結損益計算書関係)

※1 売上高については、顧客との契約から生じる収益およびそれ以外の収益を区分して記載していません。
顧客との契約から生じる収益の金額は、連結財務諸表「注記事項（セグメント情報等）」に記載していません。

※2 期末棚卸高は収益性の低下に伴う簿価切下後の金額であり、次の棚卸資産評価損が売上原価に含まれています。

	前連結会計年度 (自 2023年12月1日 至 2024年11月30日)	当連結会計年度 (自 2024年12月1日 至 2025年11月30日)
	210百万円	254百万円

※3 販売費及び一般管理費のうち、主要な費目および金額は次のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2023年12月1日 至 2024年11月30日)	当連結会計年度 (自 2024年12月1日 至 2025年11月30日)
運送費及び保管料	30,424百万円	31,290百万円
販売促進費	5,187	5,866
研究開発費	3,865	3,817
広告宣伝費	12,316	13,178
給料手当及び賞与	24,014	24,986
減価償却費	3,730	3,957
賞与引当金繰入額	979	982
退職給付費用	65	△288
貸倒引当金繰入額	26	6

※4 一般管理費に含まれる研究開発費の総額

	前連結会計年度 (自 2023年12月1日 至 2024年11月30日)	当連結会計年度 (自 2024年12月1日 至 2025年11月30日)
研究開発費	3,865百万円	3,817百万円

※5 固定資産売却益の内訳は、次のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2023年12月1日 至 2024年11月30日)	当連結会計年度 (自 2024年12月1日 至 2025年11月30日)
土地	27百万円	12,040百万円
機械装置及び運搬具	18	57
建物及び構築物	7	—
その他	0	0
計	54	12,099

※6 関係会社株式売却益

前連結会計年度（自 2023年12月1日 至 2024年11月30日）

当社の連結子会社であるコープ食品株式会社保有するコープ食品株式会社（九州）の全株式を売却したことによるものです。

当連結会計年度（自 2024年12月1日 至 2025年11月30日）

該当事項はありません。

※7 減損損失

当社グループは以下の資産または資産グループについて減損損失を計上しました。
前連結会計年度（自 2023年12月1日 至 2024年11月30日）

場所	用途	種類	減損損失 (百万円)
埼玉県 深谷市	貸貸資産	建物及び構築物	446
		機械装置及び運搬具	1
		有形固定資産（その他）	31
		ソフトウェア	0
		無形固定資産（その他）	1
新潟県 新潟市	工場	建物及び構築物	54
		機械装置及び運搬具	49
		土地	360
		有形固定資産（その他）	2
計			948

当社グループは、原則として、継続的に収支の把握を行っている管理会計上の区分（会社別、事業別かつ事業所別）を単位としてグルーピングを行っています。

当連結会計年度において、埼玉県深谷市の貸貸資産は、今後生ずると見込まれる将来キャッシュ・フローが減少したため、収益性の低下した貸貸資産について回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失480百万円として計上しています。

なお、回収可能価額は正味売却価額により測定していますが、他への転用や売却が困難であるため、正味売却価額を零として評価しています。

新潟県新潟市の工場については、閉鎖の意思決定を行ったため、回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失467百万円として計上しています。なお、回収可能価額は正味売却価額により測定しており、その価額は売却見込価額により算定しています。

当連結会計年度（自 2024年12月1日 至 2025年11月30日）

場所	用途	種類	減損損失 (百万円)
千葉県 香取市	工場	建物及び構築物	80
		機械装置及び運搬具	137
		土地	242
		有形固定資産（その他）	3
佐賀県 鳥栖市	工場	建物及び構築物	11
		機械装置及び運搬具	443
		有形固定資産（その他）	0
その他			152
計			1,071

当社グループは、原則として、継続的に収支の把握を行っている管理会計上の区分（会社別、事業別かつ事業所別）を単位としてグルーピングを行っています。

当連結会計年度において、千葉県香取市の工場については、土地の市場価格の下落および収益性の低下により投資の回収が見込めなくなったため、回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失464百万円として計上しています。

なお、回収可能価額は使用価値により測定しており、将来キャッシュ・フローを8.82%で割引いて

算定しています。

佐賀県鳥栖市の工場については、販売数量の低迷ならびに原資材価格やエネルギー費の高騰によるコストの増加により、当工場における育児食の生産を終了する意思決定を行いました。これに伴い当工場の建物等について回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失455百万円として計上しています。

なお、回収可能価額は正味売却価額により測定していますが、他への転用や売却が困難であるため、正味売却価額を零として評価しています。

※8 固定資産除却損の内訳は、次のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2023年12月1日 至 2024年11月30日)	当連結会計年度 (自 2024年12月1日 至 2025年11月30日)
機械装置及び運搬具	920百万円	397百万円
建物及び構築物	410	250
その他	170	83
計	1,501	732

(連結包括利益計算書関係)

※ その他の包括利益に係る組替調整額および税効果額

	前連結会計年度 (自 2023年12月1日 至 2024年11月30日)	当連結会計年度 (自 2024年12月1日 至 2025年11月30日)
その他有価証券評価差額金：		
当期発生額	2,198百万円	2,604百万円
組替調整額	△107	0
税効果調整前	2,091	2,605
税効果額	△646	△983
その他有価証券評価差額金	1,444	1,621
繰延ヘッジ損益：		
当期発生額	△1	153
組替調整額	—	—
税効果調整前	△1	153
税効果額	1	△49
繰延ヘッジ損益	△0	104
為替換算調整勘定：		
当期発生額	△273	1,679
組替調整額	—	—
為替換算調整勘定	△273	1,679
退職給付に係る調整額：		
当期発生額	8,321	10,968
組替調整額	△894	△1,466
税効果調整前	7,426	9,502
税効果額	△2,298	△3,172
退職給付に係る調整額	5,128	6,329
持分法適用会社に対する持分相当額：		
当期発生額	202	191
組替調整額	21	2
持分法適用会社に対する持分相当額	224	194
その他の包括利益合計	6,522	9,929

(連結株主資本等変動計算書関係)

前連結会計年度(自 2023年12月1日 至 2024年11月30日)

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

	当連結会計年度 期首株式数(株)	当連結会計年度 増加株式数(株)	当連結会計年度 減少株式数(株)	当連結会計年度末 株式数(株)
発行済株式				
普通株式	141,500,000	—	—	141,500,000
合計	141,500,000	—	—	141,500,000
自己株式				
普通株式	2,496,958	1,363	—	2,498,321
合計	2,496,958	1,363	—	2,498,321

(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. 配当に関する事項

(1) 配当金支払額

(決議)	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり 配当額 (円)	基準日	効力発生日
2024年1月19日 取締役会	普通株式	3,753	27.00	2023年11月30日	2024年2月8日
2024年6月28日 取締役会	普通株式	3,197	23.00	2024年5月31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

(決議)	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	配当の原資	1株当たり 配当額 (円)	基準日	効力発生日
2025年1月20日 取締役会	普通株式	4,309	利益剰余金	31.00	2024年11月30日	2025年2月7日

当連結会計年度（自 2024年12月1日 至 2025年11月30日）

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

	当連結会計年度 期首株式数（株）	当連結会計年度 増加株式数（株）	当連結会計年度 減少株式数（株）	当連結会計年度末 株式数（株）
発行済株式				
普通株式	141,500,000	—	—	141,500,000
合計	141,500,000	—	—	141,500,000
自己株式				
普通株式	2,498,321	3,991,229	4,162,992	2,326,558
合計	2,498,321	3,991,229	4,162,992	2,326,558

(注) 1. 当連結会計年度増加株式の自己株式の普通株式数3,991,229株は、取締役会決議に基づく自己株式の取得による3,989,800株および単元未満株式の取得による1,429株です。

2. 当連結会計年度減少株式の自己株式の普通株式数4,162,992株は、アヲハタ株式会社との株式交換により交付した4,153,944株および譲渡制限付株式報酬として処分した9,048株です。

2. 配当に関する事項

(1) 配当金支払額

(決議)	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり 配当額 (円)	基準日	効力発生日
2025年1月20日 取締役会	普通株式	4,309	31.00	2024年11月30日	2025年2月7日
2025年6月30日 取締役会	普通株式	4,448	32.00	2025年5月31日	2025年8月6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

(決議)	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	配当の原資	1株当たり 配当額 (円)	基準日	効力発生日
2026年1月21日 取締役会	普通株式	4,453	利益剰余金	32.00	2025年11月30日	2026年2月6日

(連結キャッシュ・フロー計算書関係)

※ 現金及び現金同等物の期末残高と連結貸借対照表に掲記されている科目の金額との関係

	前連結会計年度 (自 2023年12月1日 至 2024年11月30日)	当連結会計年度 (自 2024年12月1日 至 2025年11月30日)
現金及び預金勘定	78,139百万円	65,598百万円
預入期間が3か月を超える定期預金	△7,627	△14,749
有価証券	10,000	15,000
現金及び現金同等物	80,512	65,849

(リース取引関係)

1. ファイナンス・リース取引 (借主側)

所有権移転外ファイナンス・リース取引

① リース資産の内容

主として、食品事業における生産設備です。

② リース資産の減価償却の方法

連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項「4. 会計方針に関する事項 (2) 重要な減価償却資産の減価償却の方法」に記載のとおりです。

2. オペレーティング・リース取引

オペレーティング・リース取引のうち解約不能のものに係る未経過リース料

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年11月30日)	当連結会計年度 (2025年11月30日)
1年内	132	157
1年超	576	571
合計	709	729

(注) 米国会計基準を適用している在外連結子会社は、米国会計基準A S U第2016-02号「リース」を適用しています。連結貸借対照表に資産及び負債を計上しているリース取引については含めていません。

(金融商品関係)

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) 金融商品の内容およびそのリスク

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「連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項 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戦略推進部が行っており、その取引結果はすべて財務戦略推進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。また、注記事項(デリバティブ取引関係)におけるデリバティブ取引に関する契約額等については、その金額自体がデリバティブ取引に係る市場リスクを示すものではありません。

2. 金融商品の時価等に関する事項

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。

前連結会計年度（2024年11月30日）

	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(※2)	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(※3)	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(※4)			
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	—

当連結会計年度（2025年11月30日）

	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(※2)	51,661	72,176	20,514
資産計	51,661	72,176	20,514
(2) 社債	10,000	9,897	△102
(3) 長期借入金(※3)	5,500	5,448	△51
(4) リース債務	4,471	4,578	107
負債計	19,971	19,924	△46
デリバティブ取引(※4)			
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	147	147	—
デリバティブ取引計	147	147	—

(※1) 現金及び預金、受取手形及び売掛金、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) 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	前連結会計年度 (百万円)	当連結会計年度 (百万円)
非上場株式	17,200	18,910

(※3) 1年内返済予定の長期借入金を含んでいます。

(※4) 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) 金銭債権および満期のある有価証券の連結決算日後の償還予定額
前連結会計年度 (2024年11月30日)

	1年以内 (百万円)	1年超 5年以内 (百万円)	5年超 10年以内 (百万円)	10年超 (百万円)
現金及び預金	78,125	—	—	—
受取手形及び売掛金	71,782	—	—	—
有価証券及び投資有価証券				
その他有価証券のうち満期がある もの				
その他	10,000	—	—	—
投資その他の資産				
長期性預金	—	—	—	—
合計	159,907	—	—	—

当連結会計年度 (2025年11月30日)

	1年以内 (百万円)	1年超 5年以内 (百万円)	5年超 10年以内 (百万円)	10年超 (百万円)
現金及び預金	65,585	—	—	—
受取手形及び売掛金	75,115	—	—	—
有価証券及び投資有価証券				
その他有価証券のうち満期がある もの				
その他	15,000	—	—	—
投資その他の資産				
長期性預金	—	3,549	—	—
合計	155,701	3,549	—	—

(注2) 社債、長期借入金、リース債務およびその他の有利子負債の連結決算日後の返済予定額
前連結会計年度 (2024年11月30日)

	1年以内 (百万円)	1年超2年以内 (百万円)	2年超3年以内 (百万円)	3年超4年以内 (百万円)	4年超5年以内 (百万円)	5年超 (百万円)
短期借入金	1,986	—	—	—	—	—
社債	—	10,000	—	—	—	—
長期借入金	284	5,500	—	—	—	—
リース債務	865	737	622	470	348	1,606
合計	3,136	16,237	622	470	348	1,606

当連結会計年度 (2025年11月30日)

	1年以内 (百万円)	1年超2年以内 (百万円)	2年超3年以内 (百万円)	3年超4年以内 (百万円)	4年超5年以内 (百万円)	5年超 (百万円)
短期借入金	1,702	—	—	—	—	—
社債	10,000	—	—	—	—	—
長期借入金	5,500	—	—	—	—	—
リース債務	878	820	635	482	198	1,456
合計	18,081	820	635	482	198	1,456

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

前連結会計年度（2024年11月30日）

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

当連結会計年度（2025年11月30日）

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	27,754	—	—	27,754
その他	—	15,000	—	15,000
資産計	27,754	15,000	—	42,754
デリバティブ取引				
通貨関連	—	147	—	147
デリバティブ取引計	—	147	—	147

(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
前連結会計年度（2024年11月30日）

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

当連結会計年度（2025年11月30日）

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	29,421	—	—	29,421
資産計	29,421	—	—	29,421
社債	—	9,897	—	9,897
長期借入金	—	5,448	—	5,448
リース債務	—	4,578	—	4,578
負債計	—	19,924	—	19,924

(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等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。

(有価証券関係)

1. その他有価証券

前連結会計年度 (2024年11月30日)

	種類	連結貸借対照表計上額 (百万円)	取得原価 (百万円)	差額 (百万円)
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの	(1) 株式	25,652	6,965	18,686
	(2) 債券			
	① 国債・地方債等	—	—	—
	② 社債	—	—	—
	③ その他	—	—	—
	(3) その他	—	—	—
	小計	25,652	6,965	18,686
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの	(1) 株式	11	15	△4
	(2) 債券			
	① 国債・地方債等	—	—	—
	② 社債	—	—	—
	③ その他	—	—	—
	(3) その他	10,000	10,000	—
	小計	10,011	10,015	△4
合計		35,663	16,981	18,682

(注) 非上場株式 (連結貸借対照表計上額1,704百万円) については、市場価格のない株式等のため、上表の「その他有価証券」には含めていません。

当連結会計年度（2025年11月30日）

	種類	連結貸借対照表計上額（百万円）	取得原価（百万円）	差額（百万円）
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの	(1) 株式	27,702	6,517	21,185
	(2) 債券			
	① 国債・地方債等	—	—	—
	② 社債	—	—	—
	③ その他	—	—	—
	(3) その他	—	—	—
	小計	27,702	6,517	21,185
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの	(1) 株式	51	54	△3
	(2) 債券			
	① 国債・地方債等	—	—	—
	② 社債	—	—	—
	③ その他	—	—	—
	(3) その他	15,000	15,000	—
	小計	15,051	15,054	△3
合計		42,754	21,572	21,182

(注) 非上場株式（連結貸借対照表計上額1,874百万円）については、市場価格のない株式等のため、上表の「その他有価証券」には含めていません。

2. 連結会計年度中に売却したその他有価証券

前連結会計年度（自 2023年12月1日 至 2024年11月30日）

種類	売却額（百万円）	売却益の合計額 （百万円）	売却損の合計額 （百万円）
(1) 株式	329	111	3
(2) 債券			
① 国債・地方債等	—	—	—
② 社債	—	—	—
③ その他	—	—	—
(3) その他	—	—	—
合計	329	111	3

当連結会計年度（自 2024年12月1日 至 2025年11月30日）

種類	売却額（百万円）	売却益の合計額 （百万円）	売却損の合計額 （百万円）
(1) 株式	32	26	3
(2) 債券			
① 国債・地方債等	—	—	—
② 社債	—	—	—
③ その他	—	—	—
(3) その他	—	—	—
合計	32	26	3

3. 減損処理を行った有価証券

前連結会計年度（自 2023年12月1日 至 2024年11月30日）

有価証券について815百万円（その他有価証券815百万円）の減損処理を行っています。

なお、減損処理にあたっては、期末における時価が取得原価に比べ50%以上下落した場合には全て減損処理を行い、30～50%程度下落した場合には、回復可能性等を考慮して必要と認められた額について減損処理を行っています。市場価格のない株式等については、原則として、期末における実質価額が取得原価に比べて50%以上低下したものについて、回復する見込があると認められる場合を除き、減損処理を行っています。

当連結会計年度（自 2024年12月1日 至 2025年11月30日）

有価証券について294百万円（その他有価証券294百万円）の減損処理を行っています。

なお、減損処理にあたっては、期末における時価が取得原価に比べ50%以上下落した場合には全て減損処理を行い、30～50%程度下落した場合には、回復可能性等を考慮して必要と認められた額について減損処理を行っています。市場価格のない株式等については、原則として、期末における実質価額が取得原価に比べて50%以上低下したものについて、回復する見込があると認められる場合を除き、減損処理を行っています。

(デリバティブ取引関係)

1. ヘッジ会計が適用されていないデリバティブ取引

通貨関連

前連結会計年度 (2024年11月30日)

該当事項はありません。

当連結会計年度 (2025年11月30日)

該当事項はありません。

2. ヘッジ会計が適用されているデリバティブ取引

通貨関連

前連結会計年度 (2024年11月30日)

ヘッジ会計の方法	取引の種類	主な ヘッジ対象	契約額等 (百万円)	契約額等の うち一年超 (百万円)	時価 (百万円)
為替予約等の 振当処理	為替予約取引 買建	買掛金			
	米ドル		931	—	17
	ユーロ		585	—	△20
	人民元		138	—	△3
合計			1,655	—	△6

当連結会計年度 (2025年11月30日)

ヘッジ会計の方法	取引の種類	主な ヘッジ対象	契約額等 (百万円)	契約額等の うち一年超 (百万円)	時価 (百万円)
為替予約等の 振当処理	為替予約取引 買建	買掛金			
	米ドル		1,706	277	80
	ユーロ		653	—	42
	人民元		435	—	23
合計			2,795	277	147

(退職給付関係)

1. 採用している退職給付制度の概要

当社および一部の連結子会社は、従業員の退職給付に充てるため、積立型、非積立型の確定給付制度、退職金前払い制度および確定拠出制度を採用しています。

確定給付企業年金制度（すべて積立型制度です。）では、給与と勤務期間に基づいた一時金または年金、またはポイント制度による一時金または年金を支給しています。

なお、一部の確定給付企業年金制度には、退職給付信託が設定されています。

退職一時金制度（すべて非積立型制度です。）では、退職給付として給与と勤務期間に基づいた一時金、またはポイント制度による一時金を支給しています。

一部の連結子会社が有する確定給付企業年金制度および退職一時金制度は、簡便法により退職給付に係る負債および退職給付費用を計算しています。

2. 確定給付制度

(1) 退職給付債務の期首残高と期末残高の調整表

	前連結会計年度 (自 2023年12月1日 至 2024年11月30日)	当連結会計年度 (自 2024年12月1日 至 2025年11月30日)
退職給付債務の期首残高	59,904百万円	56,435百万円
勤務費用	2,430	2,433
利息費用	791	959
数理計算上の差異の発生額	△3,053	△5,232
退職給付の支払額	△3,106	△2,820
連結範囲の変更に伴う増加	—	1,211
その他	△530	95
退職給付債務の期末残高	56,435	53,082

(注) 簡便法を採用している連結子会社の退職給付費用は「勤務費用」に計上しています。

(2) 年金資産の期首残高と期末残高の調整表

	前連結会計年度 (自 2023年12月1日 至 2024年11月30日)	当連結会計年度 (自 2024年12月1日 至 2025年11月30日)
年金資産の期首残高	83,427百万円	89,016百万円
期待運用収益	1,927	1,996
数理計算上の差異の発生額	4,862	5,735
事業主からの拠出額	1,803	1,771
退職給付の支払額	△2,953	△2,491
連結範囲の変更に伴う増加	—	1,555
その他	△52	41
年金資産の期末残高	89,016	97,625

(3) 退職給付債務および年金資産の期末残高と連結貸借対照表に計上された退職給付に係る負債および退職給付に係る資産の調整表

	前連結会計年度 (自 2023年12月1日 至 2024年11月30日)	当連結会計年度 (自 2024年12月1日 至 2025年11月30日)
積立型制度の退職給付債務	54,366百万円	50,924百万円
年金資産	△89,016	△97,625
	△34,649	△46,701
非積立型制度の退職給付債務	2,069	2,158
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	△32,580	△44,542
退職給付に係る負債	2,004	1,891
退職給付に係る資産	△34,584	△46,434
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	△32,580	△44,542

(4) 退職給付費用およびその内訳項目の金額

	前連結会計年度 (自 2023年12月1日 至 2024年11月30日)	当連結会計年度 (自 2024年12月1日 至 2025年11月30日)
勤務費用	2,430百万円	2,433百万円
利息費用	791	959
期待運用収益	△1,927	△1,996
数理計算上の差異の費用処理額	△959	△1,453
過去勤務費用の費用処理額	65	△12
確定給付制度に係る退職給付費用	400	△69

(注) 簡便法を採用している連結子会社の退職給付費用は「勤務費用」に計上しています。

(5) 退職給付に係る調整額

退職給付に係る調整額に計上した項目（法人税等及び税効果控除前）の内訳は次のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2023年12月1日 至 2024年11月30日)	当連結会計年度 (自 2024年12月1日 至 2025年11月30日)
過去勤務費用	△470百万円	12百万円
数理計算上の差異	△6,956	△9,514
合計	△7,426	△9,502

(6) 退職給付に係る調整累計額

退職給付に係る調整累計額に計上した項目（法人税等及び税効果控除前）の内訳は次のとおりです。

	前連結会計年度 (2024年11月30日)	当連結会計年度 (2025年11月30日)
未認識過去勤務費用	△344百万円	△322百万円
未認識数理計算上の差異	△15,267	△25,884
合計	△15,611	△26,207

(7) 年金資産に関する事項

① 年金資産の主な内訳

年金資産合計に対する主な分類ごとの比率は、次のとおりです。

	前連結会計年度 (2024年11月30日)	当連結会計年度 (2025年11月30日)
債券	23%	22%
株式	42	41
保険資産(一般勘定)	4	3
現金および預金	9	12
その他	22	22
合 計	100	100

(注) 年金資産合計には、企業年金制度に対して設定した退職給付信託が前連結会計年度23%、当連結会計年度24%含まれています。

② 長期期待運用収益率の設定方法

年金資産の長期期待運用収益率を決定するため、現在および予想される年金資産の配分と、年金資産を構成する多様な資産からの現在および将来期待される長期の収益率を考慮しています。

(8) 数理計算上の計算基礎に関する事項

主要な数理計算上の計算基礎

	前連結会計年度 (2024年11月30日)	当連結会計年度 (2025年11月30日)
割引率	1.8%	2.6%
長期期待運用収益率	1.5%~3.0%	1.5%~3.0%

予想昇給率は、主として2023年5月31日を基準日として算定した年齢別昇給指数を使用しています。

3. 確定拠出制度および退職金前払い制度

当社および連結子会社の確定拠出制度への要拠出額は前連結会計年度924百万円、当連結会計年度1,004百万円です。退職金前払い制度の支給額は前連結会計年度90百万円、当連結会計年度83百万円です。

(ストック・オプション等関係)

1. 取締役の報酬等として株式を無償交付する取引のうち、事前交付型の内容、規模およびその変動状況
提出会社

該当事項はありません。

連結子会社 (アヲハタ株式会社)

(1) 事前交付型の内容

	2022年事前交付型	2023年事前交付型	2024年事前交付型	2025年事前交付型
付与対象者の区分および人数	アヲハタ株式会社の取締役4名	アヲハタ株式会社の取締役4名	アヲハタ株式会社の取締役4名	アヲハタ株式会社の取締役5名
株式の種類別の付与された株式数	普通株式 3,342株	普通株式 3,209株	普通株式 3,709株	普通株式 3,641株
付与日	2022年3月18日	2023年3月30日	2024年3月28日	2025年3月30日
権利確定条件	付与日(2022年3月18日)以降、権利確定日(2022年11月期に係るアヲハタ株式会社の定時株主総会の終結の時)まで継続して同社の取締役その他同社の取締役会で定める地位にあること	付与日(2023年3月30日)以降、権利確定日(2023年11月期に係るアヲハタ株式会社の定時株主総会の終結の時)まで継続して同社の取締役その他同社の取締役会で定める地位にあること	付与日(2024年3月28日)以降、権利確定日(2024年11月期に係るアヲハタ株式会社の定時株主総会の終結の時)まで継続して同社の取締役その他同社の取締役会で定める地位にあること	付与日(2025年3月30日)以降、権利確定日(2025年11月期に係るアヲハタ株式会社の定時株主総会の終結の時)まで継続して同社の取締役その他同社の取締役会で定める地位にあること
対象勤務期間	付与日(2022年3月18日)以降、権利確定日(2022年11月期に係るアヲハタ株式会社の定時株主総会の終結の時)までの間	付与日(2023年3月30日)以降、権利確定日(2023年11月期に係るアヲハタ株式会社の定時株主総会の終結の時)までの間	付与日(2024年3月28日)以降、権利確定日(2024年11月期に係るアヲハタ株式会社の定時株主総会の終結の時)までの間	付与日(2025年3月30日)以降、権利確定日(2025年11月期に係るアヲハタ株式会社の定時株主総会の終結の時)までの間

	2022年事前交付型	2023年事前交付型	2024年事前交付型	2025年事前交付型
付与対象者の区分および人数	アヲハタ株式会社取締役4名	アヲハタ株式会社取締役1名	アヲハタ株式会社取締役1名	アヲハタ株式会社取締役5名
株式の種類別の付与された株式数	普通株式 6,683株	普通株式 823株	普通株式 399株	普通株式 9,716株
付与日	2022年3月18日	2023年3月30日	2024年3月28日	2025年3月30日

権利確定条件	付与日（2022年3月18日）以降、権利確定日（2024年11月期決算短信が開示される日までの間）まで継続してアヲハタ株式会社の取締役その他同社の取締役会で定める地位にあることに加えて、同社の取締役会が目標値として設定した一定の業績目標を上回ること	付与日（2023年3月30日）以降、権利確定日（2024年11月期決算短信が開示される日までの間）まで継続してアヲハタ株式会社の取締役その他同社の取締役会で定める地位にあることに加えて、同社の取締役会が目標値として設定した一定の業績目標を上回ること	付与日（2024年3月28日）以降、権利確定日（2024年11月期決算短信が開示される日までの間）まで継続してアヲハタ株式会社の取締役その他同社の取締役会で定める地位にあることに加えて、同社の取締役会が目標値として設定した一定の業績目標を上回ること	付与日（2025年3月30日）以降、権利確定日（2025年11月期以降、2028年11月期までの各年度の決算短信が開示される日までの間）まで継続してアヲハタ株式会社の取締役その他同社取締役会で定める地位にあることに加えて、同社の取締役会が目標値として設定した各年度の一定の業績目標をそれぞれ上回ること
対象勤務期間	付与日（2022年3月18日）以降、2024年11月期に係るアヲハタ株式会社の定時株主総会の終結の時までの間	付与日（2023年3月30日）以降、2024年11月期に係るアヲハタ株式会社の定時株主総会の終結の時までの間	付与日（2024年3月28日）以降、2024年11月期に係るアヲハタ株式会社の定時株主総会の終結の時までの間	付与日（2025年3月30日）以降、2025年11月期から、2028年11月期までの各年度に係るアヲハタ株式会社の定時株主総会の終結の時までの間

(2) 事前交付型の規模およびその変動状況

① 費用計上額および科目名

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年12月1日 至 2024年11月30日)	当連結会計年度 (自 2024年12月1日 至 2025年11月30日)
販売費及び一般管理費 役員報酬	14	14

② 株式数

前連結会計年度（2024年11月期）および当連結会計年度（2025年11月期）において、権利未確定株式数が存在した事前交付型を対象として記載しています。

前連結会計年度（自 2023年12月1日 至 2024年11月30日）

	2022年事前交付型	2023年事前交付型	2024年事前交付型
前連結会計年度末（株）	5,398	4,032	—
付与（株）	—	—	4,108
没収（株）	—	—	—
権利確定（株）	—	3,209	—
未確定残（株）	5,398	823	4,108

当連結会計年度（自 2024年12月1日 至 2025年11月30日）

	2022年事前交付型	2023年事前交付型	2024年事前交付型	2025年事前交付型
前連結会計年度末(株)	5,398	823	4,108	—
付与(株)	—	—	—	13,357
没収(株)	5,398	823	399	8,646
権利確定(株)	—	—	3,709	4,711
未確定残(株)	—	—	—	—

(注) 2025年11月1日付で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が実施されました。これに伴い無償取得された株式が没収欄に、譲渡制限が解除された株式が権利確定欄に含まれています。当連結会計年度末において権利未確定残はありません。

③単価情報

	2022年事前交付型	2023年事前交付型	2024年事前交付型	2025年事前交付型
付与日における公正な評価単価(円)	2,334	2,439	2,519	2,583

2. 付与日における公正な評価単価の見積方法

恣意性を排除した価額とするため、付与日の東京証券取引所におけるアヲハタ株式会社の普通株式の終値としています。

3. 権利確定株式数の見積方法

事前交付型は、基本的には将来の没収数の合理的な見積りは困難であるため、実績の没収数のみを反映させる方法を採用しています。

(税効果会計関係)

1. 繰延税金資産および繰延税金負債の発生 of の主な原因別の内訳

	前連結会計年度 (2024年11月30日)	当連結会計年度 (2025年11月30日)
繰延税金資産		
未実現利益	1,716百万円	1,867百万円
返金負債	686	730
賞与引当金	340	357
未払事業税	296	440
退職給付に係る負債	1,997	2,727
退職給付信託設定額	1,084	1,063
ゴルフ会員権評価損	96	99
繰越欠損金	1,541	1,416
減価償却超過額	813	995
減損損失	1,082	698
その他	1,945	2,931
繰延税金資産小計	11,601	13,327
評価性引当額	△3,381	△3,204
繰延税金資産合計	8,220	10,123
繰延税金負債		
退職給付に係る資産	△11,217	△15,478
固定資産評価差額	△379	△389
買換資産圧縮積立金	△1,047	△1,053
その他有価証券評価差額金	△5,607	△6,619
その他	△3,489	△5,196
繰延税金負債合計	△21,741	△28,737
繰延税金資産(負債)の純額	△13,521	△18,613

2. 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳

	前連結会計年度 (2024年11月30日)	当連結会計年度 (2025年11月30日)
法定実効税率	30.6%	30.6%
(調整)		
評価性引当額の増減	1.0	△0.4
永久に損金に算入されない項目	1.5	1.0
永久に益金に算入されない項目	△0.8	△0.5
住民税均等割	0.3	0.2
税額控除	△2.7	△0.6
海外子会社との税率差異	△2.6	△1.9
税率変更による影響	—	0.2
その他	△0.0	0.1
税効果会計適用後の法人税等の負担率	27.4	28.7

3. 法人税等の税率の変更による繰延税金資産及び繰延税金負債の金額の修正

「所得税法等の一部を改正する法律」(令和7年法律第13号)が2025年3月31日に国会で成立したことに伴い、2026年4月1日以後開始する連結会計年度より、「防衛特別法人税」の課税が行われることになりました。

これに伴い、2026年12月1日に開始する連結会計年度以降に解消が見込まれる一時差異に係る繰延税金資産および繰延税金負債については、法定実効税率を30.6%から31.5%に変更し計算しています。この変更により、当連結会計年度の繰延税金負債の金額(繰延税金資産の金額を控除した金額)は281百万円増加し、法人税等調整額が98百万円、その他有価証券評価差額金が183百万円それぞれ減少しています。

(企業結合等関係)

(簡易株式交換による完全子会社化)

当社およびアヲハタ株式会社（以下「アヲハタ」といいます。）は、両社の2025年7月3日の取締役会において、当社を株式交換完全親会社とし、アヲハタを株式交換完全子会社とする株式交換（以下「本株式交換」といいます。）を行うことを決議し、同日付で株式交換契約（以下「本株式交換契約」といいます。）を締結しました。本株式交換は、2025年9月25日開催のアヲハタの臨時株主総会の決議による本株式交換契約の承認を得たため、本株式交換契約に基づき行われました。

当社においては、会社法（平成17年法律第86号。その後の改正を含みます。以下同じです。）第796条第2項の規定に基づく簡易株式交換の手続きにより、株主総会の決議による本株式交換契約締結の承認を得ずに、本株式交換が行われました。

なお、アヲハタの普通株式は、株式会社東京証券取引所スタンダード市場において、2025年10月30日付で上場廃止（最終売買日は2025年10月29日）となりました。

1. 本株式交換の概要

(1) 株式交換完全子会社の名称および事業の内容

株式交換完全子会社の名称 アヲハタ株式会社
事業の内容 フルーツ加工品および調理食品の製造販売および輸出入

(2) 本株式交換の目的

当社およびアヲハタが、これまで以上に情報や人的資源の協業体制を強化し、迅速な意思決定体制のもとで経営を推進できる環境が、グループ全体の企業価値を将来にわたり最大化させる最善の方法であるとの判断により、本株式交換を行うことを決定したものです。

(3) 企業結合日

2025年11月1日（株式交換の効力発生日）
2025年11月30日（みなし取得日）

(4) 本株式交換の法的形式

当社を株式交換完全親会社とし、アヲハタを株式交換完全子会社とする株式交換です。当社は、会社法第796条第2項の規定に基づき、株主総会の承認を必要としない簡易株式交換の手続きにより行いました。

なお、本株式交換契約は、2025年9月25日開催のアヲハタの臨時株主総会において承認されています。

(5) 結合後企業の名称

アヲハタ株式会社

2. 取得原価の算定等に関する事項

(1) 被取得企業の取得原価およびその内訳

取得の対価 普通株式（自己株式） 18,298百万円
取得原価 18,298百万円

(2) 株式交換に係る割当の内容

	当社 (株式交換完全親会社)	アヲハタ (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	当社普通株式：4,153,944株	

(注1) 当社は、本株式交換の株式交換比率の算定に当たり、公平性、妥当性を確保するため、当社ならびにアヲハタから独立した第三者機関に株式交換比率の算定を依頼しています。

(注2) 当社の交付する株式は、全て当社の保有する自己株式を充当しました。

3. 会計処理の概要

本株式交換は、「企業結合に関する会計基準」および「企業結合会計基準及び事業分離等会計基準に関する適用指針」に基づき、共通支配下の取引等として処理しています。

4. 非支配株主との取引に係る親会社の持分変動に関する事項

(1) 資本剰余金の主な変動要因

子会社株式の追加取得

(2) 非支配株主との取引によって減少した資本剰余金の金額

10,798百万円

(資産除去債務関係)

資産除去債務のうち連結貸借対照表に計上しているもの

1. 当該資産除去債務の概要
工場・倉庫等の不動産賃貸借契約に伴う原状回復義務等です。
2. 当該資産除去債務の金額の算定方法
使用見込期間を取得から6年～40年と見積り、割引率は1.49%から5.75%を使用して資産除去債務の金額を計算しています。
3. 当該資産除去債務の総額の増減

	前連結会計年度 (自 2023年12月1日 至 2024年11月30日)	当連結会計年度 (自 2024年12月1日 至 2025年11月30日)
期首残高	275百万円	273百万円
時の経過による調整額	3	1
資産除去債務の履行による減少額	—	△108
連結除外による減少額	△4	—
その他増減額 (△は減少)	0	0
期末残高	273	167

(収益認識関係)

1. 顧客との契約から生じる収益を分解した情報
顧客との契約から生じる収益を分解した情報は、「注記事項 (セグメント情報等)」に記載のとおりです。
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、「注記事項 (連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項) 4. 会計方針に関する事項 (4) 重要な収益及び費用の計上基準」に記載のとおりです。
3. 顧客との契約に基づく履行義務の充足と当該契約から生じるキャッシュ・フローとの関係並びに当連結会計年度末において存在する顧客との契約から翌連結会計年度以降に認識すると見込まれる収益の金額及び時期に関する情報

(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、「注記事項 (連結貸借対照表関係) ※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金額」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、「注記事項 (連結貸借対照表関係) ※5 その他のうち、契約負債の金額」に記載のとおりです。なお、前連結会計年度に認識された収益の金額のうち、期首現在の契約負債残高に含まれていた金額は169百万円、当連結会計年度に認識された収益の金額のうち、期首現在の契約負債残高に含まれていた金額は692百万円です。

(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。

(セグメント情報等)

【セグメント情報】

1. 報告セグメントの概要

当社の報告セグメントは、当社グループの構成単位のうち分離された財務情報が入手可能であり、取締役会が、経営資源の配分の決定および業績を評価するために、定期的に検討を行う対象として、市場別に「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」および「共通」として

います。

各事業の概要は下記のとおりです。

- | | |
|--------------|---|
| 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、介護食などの商品を製造・販売しています。 |
| 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を製造・販売しています。 |
| 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を製造・販売しています。 |
| 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を製造・販売しています。 |
| 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を製造・販売しています。 |
| 共通 | : 食品や食品製造機械の販売などを行っています。 |

2. 報告セグメントごとの売上高、利益又は損失、資産、負債その他の項目の金額の算定方法

報告されている事業セグメントの会計処理の方法は、「連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項」における記載と概ね同一です。

報告セグメントの利益は、営業利益ベースの数値です。セグメント間の内部売上高および振替高は市場実勢価格に基づいています。

(報告セグメントの変更等に関する事項)

当連結会計年度より、各セグメント損益の実態をより適切に反映させるため、全社費用の配賦基準を変更しています。

なお、前連結会計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。

3. 報告セグメントごとの売上高、利益又は損失、資産、負債その他の項目の金額に関する情報
及び収益の分解情報

前連結会計年度（自 2023年12月1日 至 2024年11月30日）

（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	合計	調整額 (注) 1	連結財務 諸表 計上額 (注) 2
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	—	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	—	483,985
セグメント間の 内部売上高 又は振替高	815	4,319	—	313	386	11,199	17,034	△17,034	—
計	187,562	174,405	92,199	17,315	11,768	17,768	501,020	△17,034	483,985
セグメント利益	14,277	11,951	12,467	197	572	1,352	40,819	△6,489	34,329
セグメント資産	110,431	127,641	83,336	17,351	9,463	44,994	393,218	69,153	462,372
その他の項目									
減価償却費	5,371	6,422	3,201	863	447	892	17,200	336	17,536
持分法適用会社 への投資額	1,898	—	—	—	—	21,506	23,405	—	23,405
有形固定資産 及び無形固定 資産の増加額	5,427	6,609	10,468	600	462	442	24,012	379	24,391

(注) 1. 調整額は以下のとおりです。

- (1) セグメント利益の調整額△6,489百万円には、各報告セグメントに配分していない全社費用が含まれています。全社費用は、主に報告セグメントに帰属しない一般管理費に係る費用です。
 - (2) セグメント資産の調整額69,153百万円には、主として、全社資産73,949百万円、セグメント間の債権と債務の相殺消去額△2,983百万円が含まれています。全社資産の主なものとは当社での余資運用資金（現金及び預金ならびに有価証券）、長期投資資金（投資有価証券）等です。
 - (3) 減価償却費の調整額336百万円は、主として、報告セグメントに配分していない全社資産に係る減価償却費です。
 - (4) 有形固定資産及び無形固定資産の増加額の調整額379百万円は、主として、報告セグメントに配分前のグループ基幹システム投資額です。
2. セグメント利益は、連結損益計算書の営業利益と調整を行っています。
3. 減価償却費および有形固定資産及び無形固定資産の増加額には長期前払費用が含まれています。

	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	合計	調整額 (注) 1	連結財務 諸表 計上額 (注) 2
売上高									
顧客との契約から 生じる収益	189,823	185,584	100,262	17,575	11,836	8,334	513,417	—	513,417
その他の収益	—	—	—	—	—	—	—	—	—
外部顧客への 売上高	189,823	185,584	100,262	17,575	11,836	8,334	513,417	—	513,417
セグメント間の 内部売上高 又は振替高	779	4,084	—	324	460	12,209	17,857	△17,857	—
計	190,602	189,668	100,262	17,899	12,296	20,544	531,275	△17,857	513,417
セグメント利益	12,577	11,857	13,586	680	712	1,358	40,773	△6,145	34,628
セグメント資産	118,908	132,067	104,656	18,017	10,916	41,682	426,249	54,282	480,531
その他の項目									
減価償却費	5,447	6,410	3,834	865	458	986	18,003	287	18,291
持分法適用会社 への投資額	1,864	—	—	—	—	22,776	24,640	—	24,640
有形固定資産 及び無形固定 資産の増加額	4,248	4,691	6,455	384	643	406	16,830	114	16,944

(注) 1. 調整額は以下のとおりです。

- (1) セグメント利益の調整額△6,145百万円には、各報告セグメントに配分していない全社費用が含まれています。全社費用は、主に報告セグメントに帰属しない一般管理費に係る費用です。
 - (2) セグメント資産の調整額54,282百万円には、主として、全社資産63,220百万円、セグメント間の債権と債務の相殺消去額△3,234百万円が含まれています。全社資産の主なものは当社での余資運用資金（現金及び預金ならびに有価証券）、長期投資資金（投資有価証券）等です。
 - (3) 減価償却費の調整額287百万円は、主として、報告セグメントに配分していない全社資産に係る減価償却費です。
 - (4) 有形固定資産及び無形固定資産の増加額の調整額114百万円は、主として、報告セグメントに配分前のグループ基幹システム投資額です。
2. セグメント利益は、連結損益計算書の営業利益と調整を行っています。
3. 減価償却費および有形固定資産及び無形固定資産の増加額には長期前払費用が含まれています。

【関連情報】

前連結会計年度（自 2023年12月1日 至 2024年11月30日）

1. 製品およびサービスごとの情報

セグメント情報に同様の情報を開示しているため、記載を省略しています。

2. 地域ごとの情報

(1) 売上高

(単位：百万円)

日本	中国	東南アジア	北米	その他	合計
391,785	36,008	25,884	20,822	9,484	483,985

(2) 有形固定資産

(単位：百万円)

日本	中国	東南アジア	北米	その他	合計
117,705	9,141	10,480	9,012	1,058	147,398

3. 主要な顧客ごとの情報

連結損益計算書の売上高の10%以上を占める顧客が存在しないため、記載を省略しています。

当連結会計年度（自 2024年12月1日 至 2025年11月30日）

1. 製品およびサービスごとの情報

セグメント情報に同様の情報を開示しているため、記載を省略しています。

2. 地域ごとの情報

(1) 売上高

(単位：百万円)

日本	中国	東南アジア	北米	その他	合計
413,107	36,945	29,398	23,835	10,129	513,417

(2) 有形固定資産

(単位：百万円)

日本	中国	東南アジア	北米	その他	合計
115,191	9,115	11,494	11,038	1,114	147,954

3. 主要な顧客ごとの情報

連結損益計算書の売上高の10%以上を占める顧客が存在しないため、記載を省略しています。

【報告セグメントごとの固定資産の減損損失に関する情報】

前連結会計年度（自 2023年12月1日 至 2024年11月30日）

（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	合計	調整額	合計額
減損損失	—	467	—	—	—	480	948	—	948

当連結会計年度（自 2024年12月1日 至 2025年11月30日）

（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	合計	調整額	合計額
減損損失	455	616	—	—	—	—	1,071	—	1,071

【報告セグメントごとののれんの償却額及び未償却残高に関する情報】

前連結会計年度（自 2023年12月1日 至 2024年11月30日）

（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	合計	調整額	合計額
当期 償却額	—	—	—	182	—	—	182	—	182
当期末 残高	—	—	—	—	—	—	—	—	—

当連結会計年度（自 2024年12月1日 至 2025年11月30日）

（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	合計	調整額	合計額
当期 償却額	—	—	—	—	—	8	8	—	8
当期末 残高	—	—	—	—	—	73	73	—	73

【報告セグメントごとの負ののれん発生益に関する情報】

前連結会計年度（自 2023年12月1日 至 2024年11月30日）

該当事項はありません。

当連結会計年度（自 2024年12月1日 至 2025年11月30日）

（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	合計	調整額	合計額
負ののれ ん発生益	—	—	—	—	—	98	98	—	98

【関連当事者情報】

関連当事者との取引

(1) 連結財務諸表提出会社と関連当事者との取引

連結財務諸表提出会社の役員及び主要株主（個人の場合に限る。）等

前連結会計年度（自 2023年12月1日 至 2024年11月30日）

種類	会社等の名称又は氏名	所在地	資本金又は出資金 (百万円)	事業の内容 又は職業	議決権等の所有 (被所有) 割合	関連当事者 との関係	取引の 内容	取引金額 (百万円)	科目	期末残高 (百万円)
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)	㈱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%)	商品の仕入、 製商品の販 売、役員の 兼任	商品の 仕入	352	受取手形 及び売掛金	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)	㈱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%)	事務所の賃借 およびリース 資産の購入、 役員の兼任	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
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)	㈱nakato (注3)	東京都 港区	10	酒類・食品 卸売業	なし	製商品の販 売、商品の 仕入	製商品の 販売	42	受取手形 及び売掛金	18
							商品の 仕入	90	支払手形及 び買掛金	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)	㈱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%	計理事務の 委託、役員 の兼任	IT関連費 用の支払	3,623	未払金	490
							ソフトウ エアの 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
							リース資 産の購入	19	固定負債 (その他)	47
							配当金の 受取	36		

種類	会社等の名称又は氏名	所在地	資本金又は出資金(百万円)	事業の内容又は職業	議決権等の所有(被所有)割合	関連当事者との関係	取引の内容	取引金額(百万円)	科目	期末残高(百万円)
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(注5)	東京都渋谷区	-	食育活動団体への支援事業	なし	製商品の寄付、役員の兼任	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格については、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。

当連結会計年度（自 2024年12月 1日 至 2025年11月30日）

種類	会社等の名称又は氏名	所在地	資本金又は出資金 (百万円)	事業の内容 又は職業	議決権等の所有 (被所有) 割合	関連当事者 との関係	取引の 内容	取引金額 (百万円)	科目	期末残高 (百万円)
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)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 8.3% 間接 8.0%)	商品の仕入、 製商品の販 売、役員の 兼任	製商品の販売	38	売掛金	6
							販促物の購入	53	流動資産 (その他)	24
							消耗品の購入	13	未払金	53
							不動産の賃貸	12		
							配当金の受取	5		
							株式交換 (注4)	3,664		
							株式の取得 (注5)	324		
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)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%)	事務所の賃借 およびリース 資産の購入、 役員の兼任	不動産の賃借	1,099	差入保証金	926
							リース資産の購入	3	流動資産 (その他)	71
									未払金	3
									流動負債 (その他)	10
									固定負債 (その他)	15
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)nakato (注3)	東京都 港区	10	酒類・食品 卸売業	なし	製商品の販 売、商品の 仕入	製商品の販売	39	売掛金	21
							商品の仕入	369	買掛金	59
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 ユー商会 (注6)	東京都 渋谷区	10	不動産賃 貸業	(直接 0.2%)	なし	株式交換 (注4)	801	—	—
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 ティーア ンドエー (注7)	東京都 渋谷区	100	不動産賃 貸業	(直接 1.5%)	役員の兼任	株式交換 (注4)	76	—	—

- (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) 株式交換については、当社の連結子会社であるアヲハタ株式会社の完全子会社化を目的としたものであり、株式交換比率は、第三者による株式価値の算定結果を参考に決定しています。なお、上記の取引金額は当社の株式の市場価格に基づき算定しています。
- (注5) 株式の取得価格については、独立した第三者算定機関による株式価値の算定結果を基礎として決定しています。
- (注6) 当社取締役会長中島周およびその近親者が、議決権の100.0%を直接保有しています。
- (注7) 当社取締役会長中島周およびその近親者が、議決権の89.5%を直接保有しています。

(2) 連結財務諸表提出会社の連結子会社と関連当事者との取引
連結財務諸表提出会社の役員及び主要株主（個人の場合に限る。）等
前連結会計年度（自 2023年12月1日 至 2024年11月30日）

種類	会社等の名称又は氏名	所在地	資本金又は出資金 (百万円)	事業の内容 又は職業	議決権等の所有 (被所有) 割合	関連当事者 との関係	取引の 内容	取引金額 (百万円)	科目	期末残高 (百万円)
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)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%)	商品の仕入、 製商品の販売、 配当金の 支払 役員 の兼任	商品の仕入	339	支払手形及び買掛金	6
							製商品の販売	43	受取手形及び売掛金	7
							配当金の支払	239	未払金	9
							不動産の賃借	16		
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)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%)	事務所の賃借 およびリース 資産の購入、 役員 の兼任	不動産の賃借	120	投資その他の資産 (その他)	44
							利息の支払	11	未払金	0
									流動負債 (その他)	108
									固定負債 (その他)	492
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)nakato (注3)	東京都 港区	10	酒類・食品 卸売業	なし	製商品の 販売、商品の 仕入	製商品の販売	194	受取手形及び売掛金	43
							商品の仕入	116	支払手形及び買掛金	79
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)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%	計算事務の委託、 役員 の兼任	IT関連費用の支払	1,549	未払金	219

(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。

当連結会計年度（自 2024年12月 1 日 至 2025年11月30日）

種類	会社等の名称又は氏名	所在地	資本金又は出資金 (百万円)	事業の内容 又は職業	議決権等の所有 (被所有) 割合	関連当事者 との関係	取引の 内容	取引金額 (百万円)	科目	期末残高 (百万円)
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)	㈱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 8.3% 間接 8.0%)	商品の仕入、 製商品の 販売、役員の 兼任	商品の 仕入	33	買掛金	4
							製商品の 販売	63	受取手形 及び売掛金	6
							配当金の 支払	110	流動負債 (その他)	10
							不動産の 賃借	16	流動資産 (その他)	26
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)	㈱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%)	事務所の賃借 およびリース 資産の購入、 役員の兼任	不動産の 賃借	137	投資その 他の資産 (その他)	75
									流動負債 (その他)	111
									固定負債 (その他)	371
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)	㈱nakato (注3)	東京都 港区	10	酒類・食品 卸売業	なし	製商品の 販売、商品の 仕入	製商品の 販売	224	受取手形 及び売掛金	43
							商品の 仕入	133	買掛金	18
							販売関 連費用 の支払	12	流動負債 (その他)	0

(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。

(1株当たり情報)

	前連結会計年度 (自 2023年12月1日 至 2024年11月30日)	当連結会計年度 (自 2024年12月1日 至 2025年11月30日)
1株当たり純資産額 (円)	2,174.74	2,328.49
1株当たり当期純利益 (円)	154.10	220.63

(注) 1. 「潜在株式調整後1株当たり当期純利益」については、潜在株式が存在しないため記載していません。

2. 1株当たり純資産額の算定上の基礎は、以下のとおりです。

	前連結会計年度 (2024年11月30日)	当連結会計年度 (2025年11月30日)
純資産の部の合計額 (百万円)	331,638	347,600
純資産の部の合計額から控除する金額 (百万円)	29,346	23,536
(うち非支配株主持分 (百万円))	(29,346)	(23,536)
普通株式に係る期末の純資産額 (百万円)	302,292	324,064
期末の普通株式の数 (千株)	139,001	139,173

3. 1株当たり当期純利益の算定上の基礎は、以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2023年12月1日 至 2024年11月30日)	当連結会計年度 (自 2024年12月1日 至 2025年11月30日)
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	21,419	30,506
普通株主に帰属しない金額 (百万円)	—	—
普通株式に係る親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	21,419	30,506
普通株式の期中平均株式数 (千株)	139,002	138,266

(重要な後発事象)

(社債の発行)

当社は、2025年12月25日開催の取締役会決議に基づき、2026年2月12日に下記のとおり無担保社債を発行しました。

第4回無担保社債

- | | |
|---------|--------------------|
| ① 社債の種類 | 国内無担保普通社債 |
| ② 発行総額 | 10,000百万円 |
| ③ 発行価格 | 各社債の金額100円につき金100円 |
| ④ 利率 | 年2.249% |
| ⑤ 払込期日 | 2026年2月12日 |
| ⑥ 償還期限 | 2033年2月10日 |
| ⑦ 償還方法 | 満期一括償還 |
| ⑧ 償還金額 | 各社債の金額100円につき金100円 |
| ⑨ 資金の用途 | 第3回無担保社債の償還資金 |
| ⑩ 特約 | 社債間限定同順位特約 |

(自己株式の取得)

当社は、2026年1月14日の取締役会において、会社法第459条第1項の規定による定款の定めに基づき、自己株式取得に係る事項を決議しました。

1. 自己株式の取得を行う理由

今回の自己株式取得は、機動的な資本政策の遂行および資本効率の向上を通じて、株主利益の向上を図ることを目的とし、行うものです。

2. 取得に係る事項の内容

- | | |
|----------------|--|
| (1) 取得する株式の種類 | 当社普通株式 |
| (2) 取得する株式の総数 | 4,000,000株 (上限)
(発行済株式総数 (自己株式を除く) に対する割合2.87%) |
| (3) 株式の取得価額の総額 | 10,000百万円 (上限) |
| (4) 取得期間 | 2026年1月15日～2026年11月30日 |
| (5) 取得方法 | 東京証券取引所における市場買付 |

(参考) 2025年11月30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)	139,173,442株
自己株式数	2,326,558株

⑤【連結附属明細表】

【社債明細表】

会社名	銘柄	発行年月日	当期首残高 (百万円)	当期末残高 (百万円)	利率 (%)	担保	償還期限
当社	第3回無担保社債	2019年2月15日	10,000	10,000 (10,000)	0.230	なし	2026年2月13日
合計	-	-	10,000	10,000 (10,000)	-	-	-

(注) 1. ()内書は、1年以内の償還予定額であります。

2. 連結決算日後の償還予定額は次のとおりです。

1年以内 (百万円)	1年超2年以内 (百万円)	2年超3年以内 (百万円)	3年超4年以内 (百万円)	4年超5年以内 (百万円)	5年超 (百万円)
10,000	-	-	-	-	-

【借入金等明細表】

区分	当期首残高 (百万円)	当期末残高 (百万円)	平均利率 (%)	返済期限
短期借入金	1,986	1,702	4.579	-
1年以内に返済予定の長期借入金	284	5,500	0.318	-
1年以内に返済予定のリース債務	865	878	3.297	-
長期借入金(1年以内に返済予定のものを除く。)	5,500	-	-	-
リース債務(1年以内に返済予定のものを除く。)	3,785	3,592	2.495	2026年12月～ 2050年11月
その他有利子負債	-	-	-	-
合計	12,422	11,674	-	-

(注) 1. 平均利率の算定においては、利率および残高は当連結会計年度末のものを使用しています。

2. 長期借入金、リース債務の連結決算日後の返済予定額は次のとおりです。

	1年超2年以内 (百万円)	2年超3年以内 (百万円)	3年超4年以内 (百万円)	4年超5年以内 (百万円)	5年超 (百万円)
長期借入金	-	-	-	-	-
リース債務	820	635	482	198	1,456

【資産除去債務明細表】

当連結会計年度期首および当連結会計年度末における資産除去債務の金額が、当連結会計年度期首および当連結会計年度末における負債および純資産の合計額の100分の1以下であるため、連結財務諸表規則第92条の2の規定により記載を省略しています。

(2) 【その他】

当連結会計年度における四半期情報等

(累計期間)	第1四半期	中間連結会計期間	第3四半期	当連結会計年度
売上高(百万円)	120,040	251,852	383,424	513,417
税金等調整前中間(当期) (四半期)純利益(百万円)	18,705	28,848	40,108	47,517
親会社株主に帰属する中間 (当期)(四半期)純利益 (百万円)	12,777	18,803	26,055	30,506
1株当たり中間(当期)(四 半期)純利益(円)	91.92	135.27	187.90	220.63

(会計期間)	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期
1株当たり四半期純利益 (円)	91.92	43.35	52.49	32.50

(注) 当社は、第1四半期および第3四半期について金融商品取引所の定める規則により四半期に係る財務情報を作成していますが、当該四半期に係る財務情報に対する期中レビューは受けていません。

2 【財務諸表等】

(1) 【財務諸表】

① 【貸借対照表】

(単位：百万円)

	前事業年度 (2024年11月30日)	当事業年度 (2025年11月30日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	44,518	29,016
売掛金	※1 36,660	※1 37,034
有価証券	10,000	15,000
商品及び製品	9,964	10,782
仕掛品	76	80
原材料及び貯蔵品	3,880	5,039
短期貸付金	※1 3,792	※1 3,054
その他	※1 5,877	※1 7,221
貸倒引当金	△687	△871
流動資産合計	114,084	106,359
固定資産		
有形固定資産		
建物	33,394	31,972
構築物	2,055	2,068
機械及び装置	12,782	11,131
車両運搬具	18	18
工具、器具及び備品	789	833
土地	18,304	18,253
リース資産	186	206
建設仮勘定	1,530	3,492
有形固定資産合計	69,062	67,976
無形固定資産		
ソフトウェア	13,211	12,109
電話加入権	89	89
その他	3,467	3,076
無形固定資産合計	16,769	15,275
投資その他の資産		
投資有価証券	26,416	29,357
関係会社株式・出資金	36,769	58,810
長期貸付金	※1 37	※1 7
長期前払費用	438	320
前払年金費用	17,366	19,047
差入保証金	※1 1,317	※1 1,165
その他	※1 625	※1 600
貸倒引当金	△46	△46
投資その他の資産合計	82,923	109,264
固定資産合計	168,754	192,516
資産合計	282,839	298,875

(単位：百万円)

	前事業年度 (2024年11月30日)	当事業年度 (2025年11月30日)
負債の部		
流動負債		
買掛金	※1 23,447	※1 23,985
短期借入金	※1 40,450	※1 38,887
1年以内償還予定の社債	-	10,000
未払金	※1 13,516	※1 12,803
未払費用	220	214
未払法人税等	2,521	6,072
賞与引当金	194	184
役員賞与引当金	115	84
その他	5,588	4,201
流動負債合計	86,054	96,433
固定負債		
社債	10,000	-
長期借入金	5,000	-
繰延税金負債	8,155	8,818
退職給付引当金	140	145
預り保証金	※1 1,791	※1 1,647
その他	251	301
固定負債合計	25,339	10,912
負債合計	111,393	107,346
純資産の部		
株主資本		
資本金	24,104	24,104
資本剰余金		
資本準備金	29,418	29,418
その他資本剰余金	-	4,100
資本剰余金合計	29,418	33,519
利益剰余金		
利益準備金	3,115	3,115
その他利益剰余金		
買換資産圧縮積立金	2,228	2,183
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	54,829
利益剰余金合計	111,091	127,578
自己株式	△5,888	△7,954
株主資本合計	158,725	177,248
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	12,719	14,280
評価・換算差額等合計	12,719	14,280
純資産合計	171,445	191,529
負債純資産合計	282,839	298,875

②【損益計算書】

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2023年12月1日 至 2024年11月30日)	当事業年度 (自 2024年12月1日 至 2025年11月30日)
売上高	※1 205,599	※1 211,682
売上原価	※1 142,039	※1 149,813
売上総利益	63,559	61,869
販売費及び一般管理費	※1, ※2 54,392	※1, ※2 53,631
営業利益	9,166	8,237
営業外収益		
受取利息及び配当金	※1 7,918	※1 11,537
受取ロイヤリティー	※1 1,697	※1 1,799
その他	※1 437	※1 676
営業外収益合計	10,053	14,012
営業外費用		
貸倒引当金繰入額	※1 307	※1 183
支払利息	※1 212	※1 273
支払手数料	—	154
賃貸費用	39	—
その他	329	229
営業外費用合計	889	841
経常利益	18,330	21,409
特別利益		
固定資産売却益	—	※3 12,016
投資有価証券売却益	111	20
関係会社株式売却益	※4 340	—
特別利益合計	451	12,036
特別損失		
減損損失	480	455
固定資産除却損	1,209	371
投資有価証券評価損	815	294
その他	3	104
特別損失合計	2,510	1,226
税引前当期純利益	16,272	32,219
法人税、住民税及び事業税	2,754	7,261
法人税等調整額	138	△286
法人税等合計	2,892	6,974
当期純利益	13,380	25,244

③【株主資本等変動計算書】

前事業年度（自 2023年12月1日 至 2024年11月30日）

（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	繰越利益剰余金		
当期首残高	24,104	29,418	29,418	3,115	2,273	249	67,200	31,822	104,661
当期変動額									
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当期変動額（純額）									
当期変動額合計	—	—	—	—	△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
当期変動額					
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当期変動額（純額）			1,453	1,453	1,453
当期変動額合計	△4	6,425	1,453	1,453	7,879
当期末残高	△5,888	158,725	12,719	12,719	171,445

当事業年度（自 2024年12月1日 至 2025年11月30日）

（単位：百万円）

	株主資本									
	資本金	資本剰余金			利益剰余金					
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計	利益準備金	その他利益剰余金				利益剰余金合計
					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	繰越利益剰余金		
当期首残高	24,104	29,418	—	29,418	3,115	2,228	249	67,200	38,297	111,091
当期変動額										
その他利益剰余金の取崩						△44			44	—
剰余金の配当									△8,757	△8,757
当期純利益									25,244	25,244
自己株式の取得										
自己株式の処分			4	4						
株式交換による変動			4,096	4,096						
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）										
当期変動額合計	—	—	4,100	4,100	—	△44	—	—	16,532	16,487
当期末残高	24,104	29,418	4,100	33,519	3,115	2,183	249	67,200	54,829	127,578

	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	△5,888	158,725	12,719	12,719	171,445
当期変動額					
その他利益剰余金の取崩		—			—
剰余金の配当		△8,757			△8,757
当期純利益		25,244			25,244
自己株式の取得	△16,288	△16,288			△16,288
自己株式の処分	21	25			25
株式交換による変動	14,201	18,298			18,298
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）			1,561	1,561	1,561
当期変動額合計	△2,065	18,522	1,561	1,561	20,084
当期末残高	△7,954	177,248	14,280	14,280	191,529

【注記事項】

(重要な会計方針)

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. 棚卸資産の評価基準及び評価方法

(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せん。

(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、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。

(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。

7. その他財務諸表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方法は、連結財務諸表におけるこれらの会計処理の方法と異なります。

(重要な会計上の見積り)

該当事項はありません。

(会計方針の変更)

(「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」等の適用)

「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」(企業会計基準第27号 2022年10月28日)等を当事業年度の期首から適用しています。当該会計方針の変更による財務諸表への影響はありません。

(「グローバル・ミニマム課税制度に係る法人税等の会計処理及び開示に関する取扱い」の適用)

「グローバル・ミニマム課税制度に係る法人税等の会計処理及び開示に関する取扱い」(実務対応報告第46号 2024年3月22日)を当事業年度の期首から適用しています。なお、当該会計方針の変更による財務諸表への重要な影響はありません。

(貸借対照表関係)

※1 関係会社に対する金銭債権及び金銭債務

	前事業年度 (2024年11月30日)	当事業年度 (2025年11月30日)
短期金銭債権	12,501百万円	12,203百万円
長期金銭債権	259	139
短期金銭債務	53,670	47,512
長期金銭債務	1,145	991

2 偶発債務

次の会社および従業員の金融機関からの借入金等に対して連帯保証をしています。

保証債務

	前事業年度 (2024年11月30日)	当事業年度 (2025年11月30日)
Mosso Kewpie Poland Sp. z o.o. (借入債務)	1,748百万円	1,442百万円
従業員(借入債務)	119	99
Kewpie Philippines, Inc. (借入債務)	120	156
計	1,988	1,698

(損益計算書関係)

※1 関係会社との取引高は、次のとおりです。

	前事業年度 (自 2023年12月1日 至 2024年11月30日)	当事業年度 (自 2024年12月1日 至 2025年11月30日)
営業取引による取引高		
営業収益	15,882百万円	15,733百万円
営業費用	90,458	100,305
営業取引以外の取引高	9,545	13,062

※2 販売費に属する費用のおおよその割合は前事業年度53%、当事業年度54%、一般管理費に属する費用のおおよその割合は前事業年度47%、当事業年度46%です。

販売費及び一般管理費のうち、主要な費目および金額は次のとおりです。

	前事業年度 (自 2023年12月1日 至 2024年11月30日)	当事業年度 (自 2024年12月1日 至 2025年11月30日)
運送費及び保管料	9,905百万円	10,154百万円
販売促進費	2,219	2,338
研究開発費	2,782	2,733
広告宣伝費	8,120	8,766
給料手当及び賞与	11,671	11,258
減価償却費	2,260	2,363
賞与引当金繰入額	128	121
退職給付費用	△245	△478
貸倒引当金繰入額	0	0

※3 固定資産売却益

前事業年度 (自 2023年12月1日 至 2024年11月30日)

該当事項はありません。

当事業年度 (自 2024年12月1日 至 2025年11月30日)

旧工場跡地の譲渡による固定資産売却益を計上しています。

※4 関係会社株式売却益

前事業年度 (自 2023年12月1日 至 2024年11月30日)

連結子会社であった株式会社草加デリカの株式を売却したことによるものです。

当事業年度 (自 2024年12月1日 至 2025年11月30日)

該当事項はありません。

(有価証券関係)
 子会社株式及び関連会社株式
 前事業年度(2024年11月30日)

区分	貸借対照表計上額 (百万円)	時価(百万円)	差額(百万円)
子会社株式	2,880	9,594	6,714
関連会社株式	3,316	23,114	19,797
合計	6,196	32,709	26,512

当事業年度(2025年11月30日)

区分	貸借対照表計上額 (百万円)	時価(百万円)	差額(百万円)
関連会社株式	3,316	29,204	25,888
合計	3,316	29,204	25,888

(注) 市場価格のない株式等である子会社株式及び関連会社株式の貸借対照表計上額

(単位:百万円)

区分	前事業年度 (2024年11月30日)	当事業年度 (2025年11月30日)
子会社株式	21,164	46,163
関連会社株式	317	239

これらについては、市場価格のない株式等であることから、上表の「子会社株式及び関連会社株式」には含めていません。

(税効果会計関係)

1. 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

	前事業年度 (2024年11月30日)	当事業年度 (2025年11月30日)
繰延税金資産		
関係会社株式評価損	2,039百万円	2,099百万円
退職給付信託益	883	1,613
退職給付信託設定額	1,084	1,063
減価償却費	626	729
返金負債	529	564
投資有価証券評価損	390	492
未払事業税	190	351
その他	818	874
繰延税金資産小計	6,563	7,789
評価性引当額	△2,922	△3,160
繰延税金資産合計	3,640	4,628
繰延税金負債		
前払年金費用	△5,317	△6,010
買換資産圧縮積立金	△983	△991
オープンイノベーション促進税制	△76	△76
その他有価証券評価差額金	△5,419	△6,368
繰延税金負債合計	△11,796	△13,447
繰延税金資産（負債）の純額	△8,155	△8,818

2. 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳

	前事業年度 (2024年11月30日)	当事業年度 (2025年11月30日)
法定実効税率	30.6%	30.6%
(調整)		
評価性引当額の増減	2.9	0.5
交際費等永久に損金に算入されない項目	2.4	1.1
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	△14.7	△10.3
住民税均等割	0.4	0.2
税額控除	△3.5	△0.5
税率変更による影響	—	0.3
その他	△0.3	△0.2
税効果会計適用後の法人税等の負担率	17.8	21.7

3. 法人税等の税率の変更による繰延税金資産及び繰延税金負債の金額の修正

「所得税法等の一部を改正する法律」（令和7年法律第13号）が2025年3月31日に国会で成立したことに伴い、2026年4月1日以後開始する事業年度より、「防衛特別法人税」の課税が行われることになりました。

これに伴い、2026年12月1日に開始する事業年度以降に解消が見込まれる一時差異に係る繰延税金資産及び繰延税金負債については、法定実効税率を30.6%から31.5%に変更し計算しています。

この変更により、当事業年度の繰延税金負債の金額（繰延税金資産の金額を控除した金額）は289百万円増加し、法人税等調整額が107百万円、その他有価証券評価差額金が181百万円、それぞれ減少しています。

(企業結合等関係)

(簡易株式交換による完全子会社化)

連結財務諸表の「注記事項（企業結合等関係）」に同一の内容を記載しているため、注記を省略していません。

(収益認識関係)

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、「注記事項（重要な会計方針）6．収益及び費用の計上基準」に記載のとおりです。

(重要な後発事象)

(社債の発行)

連結財務諸表の「注記事項（重要な後発事象）」に同一の内容を記載しているため、注記を省略していません。

(自己株式の取得)

連結財務諸表の「注記事項（重要な後発事象）」に同一の内容を記載しているため、注記を省略していません。

④【附属明細表】

【有形固定資産等明細表】

(単位：百万円)

区分	資産の種類	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期償却額	当期末残高	減価償却 累計額
有形固定資産	建物	33,394	※1 1,055	(11) 41	2,436	31,972	57,065
	構築物	2,055	256	6	236	2,068	6,769
	機械及び装置	12,782	※2 1,799	(443) 533	2,916	11,131	54,419
	車両運搬具	18	7	0	7	18	142
	工具、器具及び備品	789	289	(0) 1	243	833	5,898
	土地	18,304	—	50	—	18,253	—
	リース資産	186	109	—	89	206	221
	建設仮勘定	1,530	※3 5,754	※4 3,792	—	3,492	—
	計	69,062	9,271	(455) 4,426	5,931	67,976	124,516
無形固定資産	ソフトウェア	13,211	851	45	1,908	12,109	5,295
	電話加入権	89	—	—	—	89	—
	その他	3,467	—	—	390	3,076	1,265
	計	16,769	851	45	2,299	15,275	6,561

(注) 「当期減少額」の()は減損損失の計上額であり、内書です。

※1	本 社	本社設備	他	627	百万円	※3	本 社	本社設備	他	1,751	百万円
	神 戸 工場	製造設備	他	33	百万円		神 戸 工場	製造設備	他	180	百万円
	鳥 栖 工場	製造設備	他	52	百万円		鳥 栖 工場	製造設備	他	1,406	百万円
	五 霞 工場	製造設備	他	98	百万円		五 霞 工場	製造設備	他	1,308	百万円
	中河原工場	製造設備	他	100	百万円		中河原工場	製造設備	他	594	百万円
	泉佐野工場	製造設備	他	95	百万円		泉佐野工場	製造設備	他	332	百万円
	階 上 工場	製造設備	他	48	百万円		階 上 工場	製造設備	他	179	百万円

※2	本 社	本社設備	他	258	百万円	※4	本 社	本社設備	他	1,399	百万円
	神 戸 工場	製造設備	他	164	百万円		神 戸 工場	製造設備	他	208	百万円
	鳥 栖 工場	製造設備	他	76	百万円		鳥 栖 工場	製造設備	他	156	百万円
	五 霞 工場	製造設備	他	605	百万円		五 霞 工場	製造設備	他	955	百万円
	中河原工場	製造設備	他	363	百万円		中河原工場	製造設備	他	483	百万円
	泉佐野工場	製造設備	他	222	百万円		泉佐野工場	製造設備	他	398	百万円
	階 上 工場	製造設備	他	108	百万円		階 上 工場	製造設備	他	191	百万円

【引当金明細表】

科目	当期首残高 (百万円)	当期増加額 (百万円)	当期減少額 (百万円)	当期末残高 (百万円)
貸倒引当金	733	183	—	917
賞与引当金	194	184	194	184
役員賞与引当金	115	84	115	84

(2) 【主な資産及び負債の内容】

連結財務諸表を作成しているため、記載を省略しています。

(3) 【その他】

該当事項はありません。

第6 【提出会社の株式事務の概要】

事業年度	12月1日から11月30日まで													
定時株主総会	2月中													
基準日	11月30日													
剰余金の配当の基準日	5月31日 11月30日													
1単元の株式数	100株													
単元未満株式の買取り														
取扱場所	(特別口座) 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部													
株主名簿管理人	(特別口座) 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部													
取次所	—													
買取手数料	(注) 1													
公告掲載方法	電子公告により行います。 ただし、電子公告をすることができない事故その他のやむをえない事由が生じたときは、日本経済新聞に掲載して行います。 公告掲載アドレス https://www.kewpie.com/company/													
株主に対する特典	<p>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)以上保有の株主に、下記贈呈基準に応じた優待品を3月上旬ごろに贈呈します。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>保有株式数</th> <th>継続保有期間</th> <th>優待内容</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">100株～499株</td> <td>半年以上</td> <td>1,000円相当の当社グループ商品</td> </tr> <tr> <td>3年以上</td> <td>1,500円相当の当社グループ商品</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">500株以上</td> <td>半年以上</td> <td>3,000円相当の当社グループ商品</td> </tr> <tr> <td>3年以上</td> <td>5,000円相当の当社グループ商品</td> </tr> </tbody> </table> <p>(※) 半年以上継続保有とは、5月31日と11月30日現在の株主名簿に連続2回以上同一株主番号で記載されていることです。 3年以上継続保有とは、5月31日と11月30日現在の株主名簿に連続7回以上同一株主番号で記載されていることです。</p>	保有株式数	継続保有期間	優待内容	100株～499株	半年以上	1,000円相当の当社グループ商品	3年以上	1,500円相当の当社グループ商品	500株以上	半年以上	3,000円相当の当社グループ商品	3年以上	5,000円相当の当社グループ商品
保有株式数	継続保有期間	優待内容												
100株～499株	半年以上	1,000円相当の当社グループ商品												
	3年以上	1,500円相当の当社グループ商品												
500株以上	半年以上	3,000円相当の当社グループ商品												
	3年以上	5,000円相当の当社グループ商品												

(注) 1. 単元未満株式の買取手数料は、以下の算式により1単元当たりの手数料金額を算定し、これを買取った単元未満株式の数で按分した金額とする。

(算式) 東京証券取引所の開設する市場における最終価格による1株当たりの買取価格に1単元の株式数を乗じた合計金額のうち

100万円以下の金額につき	1.150%
100万円を超え500万円以下の金額につき	0.900%
500万円を超え1,000万円以下の金額につき	0.700%
1,000万円を超え3,000万円以下の金額につき	0.575%
3,000万円を超え5,000万円以下の金額につき	0.375%

(円未満の端数を生じた場合には切り捨てる。)

ただし、1単元当たりの算定金額が2,500円に満たない場合には、2,500円とする。

(注) 2. 当社定款の定めにより、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ません。

- (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

第7【提出会社の参考情報】

1【提出会社の親会社等の情報】

当社は、親会社等はありません。

2【その他の参考情報】

当事業年度の開始日から有価証券報告書提出日までの間に、次の書類を提出しています。

- (1) 有価証券報告書およびその添付書類ならびに確認書
事業年度（第112期）（自 2023年12月1日 至 2024年11月30日）2025年2月28日関東財務局長に提出
- (2) 内部統制報告書およびその添付書類
2025年2月28日関東財務局長に提出
- (3) 半期報告書および確認書
（第113期中）（自 2024年12月1日 至 2025年5月31日）2025年7月14日関東財務局長に提出
- (4) 臨時報告書
2025年2月28日関東財務局長に提出
企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第9号の2（株主総会における議決権行使の結果）に基づく臨時報告書であります。
2025年7月3日関東財務局長に提出
企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第6号の2（完全親会社となる株式交換の実施）に基づく臨時報告書であります。
- (5) 発行登録書（普通社債）およびその添付書類
2025年12月12日関東財務局長に提出
- (6) 自己株券買付状況報告書
報告期間（自 2025年7月4日 至 2025年7月31日）2025年8月7日関東財務局長に提出
報告期間（自 2025年8月1日 至 2025年8月31日）2025年9月11日関東財務局長に提出
報告期間（自 2025年9月1日 至 2025年9月30日）2025年10月14日関東財務局長に提出
報告期間（自 2025年10月1日 至 2025年10月31日）2025年11月13日関東財務局長に提出
報告期間（自 2025年11月1日 至 2025年11月30日）2025年12月12日関東財務局長に提出
報告期間（自 2025年12月1日 至 2025年12月31日）2026年1月15日関東財務局長に提出
報告期間（自 2026年1月1日 至 2026年1月31日）2026年2月12日関東財務局長に提出

第二部【提出会社の保証会社等の情報】

該当事項はありません。

独立監査人の監査報告書及び内部統制監査報告書

2026年2月24日

キューピー株式会社

取締役会 御中

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

<連結財務諸表監査>

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられている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財務諸表、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結株主資本等変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書、連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項、その他の注記及び連結附属明細表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、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の2025年11月30日現在の財政状態並びに同日をもって終了する連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況を、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、「連結財務諸表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。

監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当連結会計年度の連結財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、連結財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

アヲハタ株式会社の株式交換による完全子会社化の会計処理	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>注記事項（企業結合等関係）に記載されているとおり、会社は、2025年7月3日の取締役会決議に基づき、会社を株式交換完全親会社、会社の連結子会社であるアヲハタ株式会社（以下「アヲハタ」という）を株式交換完全子会社とする株式交換を2025年11月1日付で実施し、自己株式4,153,944株の交付を行い、子会社株式（取得原価18,298百万円）を取得している。</p> <p>また、連結株主資本等変動計算書に記載されているとおり、当該株式交換の実施に伴い、自己株式が14,201百万円、資本剰余金が6,701百万円減少している。</p> <p>会社は、「企業結合に関する会計基準」（企業会計基準第21号）及び「企業結合会計基準及び事業分離等会計基準に関する適用指針」（企業会計基準適用指針第10号）に従い、共通支配下の取引等として、親会社が子会社を株式交換完全子会社とする場合の会計処理を行った。</p> <p>当監査法人は、企業結合は経常的に生じる取引ではなく、当企業結合は量的にも重要な取引であることから、アヲハタの株式交換による完全子会社化の会計処理は、監査上の主要な検討事項に該当するものと判断した。</p>	<p>当監査法人は、アヲハタの株式交換による完全子会社化の会計処理が「企業結合に関する会計基準」及び「企業結合会計基準及び事業分離等会計基準に関する適用指針」に基づき、適切に行われていることを確かめるために、主として以下の手続きを実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"> 株式交換の事業上の合理性を検討するために、取引の目的を経営者に質問するとともに、株式交換契約書により取引条件を理解し、また取締役会の議事録を閲覧した。 株式交換比率算定の基礎としたアヲハタの事業計画について、経営者に質問するとともに、関連資料を閲覧し、その合理性を評価した。 取締役会の議事録を閲覧し、株式交換比率の結果に基づく取引価格の決定方法を理解し、当該取引価格の決定に至る過程を検討した。 経営者が利用した第三者算定機関の専門家の適性、能力及び客観性を検討した。 第三者算定機関の専門家の算定した株式交換比率の結果について、当監査法人ネットワーク・ファームの評価専門家を関与させ、「株式交換比率算定書」の閲覧を行い、当該専門家が株式交換比率の算定に使用した評価技法及び算定結果に至る過程を検討した。

その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。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。

当監査法人の連結財務諸表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。

連結財務諸表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財務諸表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。

連結財務諸表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財務諸表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財務諸表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。

連結財務諸表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財務諸表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。

連結財務諸表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、全体としての連結財務諸表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財務諸表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、連結財務諸表の利用者の

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。
- ・ 連結財務諸表監査の目的は、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財務諸表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財務諸表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財務諸表の注記事項が適切でない場合は、連結財務諸表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。
- ・ 連結財務諸表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財務諸表の表示、構成及び内容、並びに連結財務諸表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。
- ・ 連結財務諸表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、連結財務諸表の監査を計画し実施する。監査人は、連結財務諸表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。

監査人は、監査役及び監査役会と協議した事項のうち、当連結会計年度の連結財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

<内部統制監査>

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第2項の規定に基づく監査証明を行うため、キューピー株式会社の2025年11月30日現在の内部統制報告書について監査を行った。

当監査法人は、キューピー株式会社が2025年11月30日現在の財務報告に係る内部統制は有効であると表示した上記の内部統制報告書が、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して、財務報告に係る内部統制の評価結果について、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財務報告に係る内部統制の監査の基準に準拠して内部統制監査を行った。財務報告に係る内部統制の監査の基準における当監査法人の責任は、「内部統制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。

内部統制報告書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、財務報告に係る内部統制を整備及び運用し、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して内部統制報告書を作成し適正に表示することにある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告に係る内部統制の整備及び運用状況を監視、検証することにある。

なお、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止又は発見することができない可能性がある。

内部統制監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した内部統制監査に基づいて、内部統制報告書に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、内部統制監査報告書において独立の立場から内部統制報告書に対する意見を表明することにある。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の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。

- ・ 内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果について監査証拠を入手するための監査手続を実施する。内部統制監査の監査手続は、監査人の判断により、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性に基づいて選択及び適用される。
- ・ 財務報告に係る内部統制の評価範囲、評価手続及び評価結果について経営者が行った記載を含め、全体としての内部統制報告書の表示を検討する。
- ・ 内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、内部統制の監査を計画し実施する。監査人は、内部統制報告書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、計画した内部統制監査の範囲とその実施時期、内部統制監査の実施結果、識別した内部統制の開示すべき重要な不備、その是正結果、及び内部統制の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。

<報酬関連情報>

当監査法人及び当監査法人と同一のネットワークに属する者に対する、会社及び子会社の監査証明業務に基づく報酬及び非監査業務に基づく報酬の額は、「提出会社の状況」に含まれるコーポレート・ガバナンスの状況等(3)【監査の状況】に記載されている。

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

-
- (注) 1. 上記の監査報告書の原本は当社（有価証券報告書提出会社）が別途保管しています。
2. XBR Lデータは監査の対象には含まれていません。

独立監査人の監査報告書

2026年2月24日

キューピー株式会社

取締役会 御中

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

<財務諸表監査>

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられている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期事業年度の財務諸表、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、重要な会計方針、その他の注記及び附属明細表について監査を行った。

当監査法人は、上記の財務諸表が、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の2025年11月30日現在の財政状態及び同日をもって終了する事業年度の経営成績を、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、「財務諸表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。

監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当事業年度の財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

アヲハタ株式会社株式の取得原価	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>連結財務諸表注記（企業結合等関係）に記載されているとおり、会社は、2025年7月3日の取締役会決議に基づき、会社を株式交換完全親会社、会社の連結子会社であるアヲハタ株式会社（以下「アヲハタ」という）を株式交換完全子会社とする株式交換を2025年11月1日付で実施し、自己株式4,153,944株の交付を行い、子会社株式を取得している。取得関連費用を除くアヲハタ株式の取得の対価は18,298百万円である。</p> <p>また、株主資本等変動計算書に記載されているとおり、当該株式交換の実施に伴い、自己株式が14,201百万円減少し、資本剰余金が4,096百万円増加している。</p> <p>当株式交換は経常的に生じる取引ではなく、当株式交換は量的にも重要な取引であることから、アヲハタ株式の取得原価が監査上の主要な検討事項に該当するものと判断した。</p>	<p>当監査法人は、連結財務諸表に係る監査報告書における監査上の主要な検討事項「アヲハタ株式会社の株式交換による完全子会社化の会計処理」に記載の監査上の対応を実施した。</p>

その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。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。

当監査法人の財務諸表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。

財務諸表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財務諸表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。

財務諸表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財務諸表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財務諸表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。

財務諸表を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき財務諸表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。

財務諸表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、全体としての財務諸表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財務諸表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、財務諸表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。
- ・ 財務諸表監査の目的は、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財務諸表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財務諸表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財務諸表の注記事項が適切でない場合は、財務諸表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。
- ・ 財務諸表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財務諸表の表示、構成及び内容、並びに財務諸表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。

監査人は、監査役及び監査役会と協議した事項のうち、当事業年度の財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

<報酬関連情報>

報酬関連情報は、連結財務諸表の監査報告書に記載されている。

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

-
- (注) 1. 上記の監査報告書の原本は当社（有価証券報告書提出会社）が別途保管しています。
2. XBR Lデータは監査の対象には含まれていません。