

株主の皆様へ

東京都渋谷区渋谷1丁目4番13号
キューピー株式会社
代表取締役社長 鈴木 豊

第98回定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚くお礼申し上げます。

さて、当社第98回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご出席下さいますようお願い申し上げます。

なお、当日ご出席願えない場合は、書面によって議決権を行使することができますので、後記の株主総会参考書類をご検討いただき、同封の議決権行使書用紙に賛否をご表示のうえ、平成23年2月22日（火曜日）午後5時45分までに到着するよう折り返しお送り下さいますようお願い申し上げます。

敬具

記

1. 日 時 平成23年2月23日（水曜日）午前10時
 2. 場 所 東京都千代田区丸の内3丁目5番1号
東京国際フォーラム ホールA
 3. 会議の目的事項
報告事項
 1. 第98期（平成21年12月1日から平成22年11月30日まで）事業報告、連結計算書類ならびに会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件
 2. 第98期（平成21年12月1日から平成22年11月30日まで）計算書類報告の件
- 決議事項
- | | |
|-------|------------------------------|
| 第1号議案 | 取締役14名選任の件 |
| 第2号議案 | 監査役1名選任の件 |
| 第3号議案 | 取締役賞与支給の件 |
| 第4号議案 | 当社株式の大量買付行為への対応方針（買収防衛策）継続の件 |

以上

- ~~~~~
- ・ 例年開会間際は受付が大変混雑いたしますので、お早めのご来場をお願い申し上げます。
（午前9時受付開始）
 - ・ 当日ご出席の際は、お手数ながら同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出下さいますようお願い申し上げます。
 - ・ 株主総会招集通知添付書類のうち、連結計算書類の連結注記表および計算書類の個別注記表につきましては、法令および当社定款の規定に基づき、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載しておりますので、ご覧下さい。
（http://www.kewpie.co.jp/company/ir/stocks_information03.html）
 - ・ 株主総会参考書類ならびに事業報告、連結計算書類および計算書類に修正が生じた場合は、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載させていただきます。
（http://www.kewpie.co.jp/company/ir/stocks_information03.html）

(添付書類)

事業報告

(平成21年12月1日から
平成22年11月30日まで)

1. 企業集団の現況に関する事項

(1) 事業の経過および成果

当連結会計年度におけるわが国経済は、個人消費は景気対策の効果もあり持ち直しの動きを見せたものの、円高基調となった為替相場の企業収益への影響など、景気の下振れ懸念を抱えた不透明感の強い環境で推移いたしました。

食品業界においては、消費の一部に回復の兆しが見られましたが、お客様の購入単価の低下傾向が続きました。

食品物流業界においては、お得意先様の物流費抑制や同業者間での価格競争激化の傾向が継続しました。

◇ 当社グループ（当社、連結子会社および持分法適用関連会社）の状況

当連結会計年度からの3年間を対象とする中期経営計画における、「人材育成の充実と、グループ品質の向上」を土台とした「事業基盤の強化」と「新たな展開への挑戦」の3つの基本方針、またこれらを強力に推進するドリルの役割として位置づけた「フードサービス戦略の本格的展開」にグループが連携して取り組むことで、企業価値の一層の向上に努めました。

・売上高

食品事業は通期では減収となったものの、下期はフードサービス戦略の進展が牽引し前年同期比で増収となりました。また、物流事業における連結子会社の増加などにより4,710億100百万円と前期比187億710百万円（4.2%）の増収となりました。

・利益面

原資材・エネルギーコストが総じて安定的に推移する中、基幹商品の拡大や、グループを挙げたコスト低減活動の継続などにより、営業利益は221億190百万円と前期比43億880百万円（24.7%）、経常利益が227億620百万円と前期比43億480百万円（23.6%）、当期純利益は106億130百万円と前期比15億770百万円（17.5%）の増益となりました。

<食品事業>

①調味料・加工食品

- ・フードサービス市場向けを中心に拡大傾向にあるものの、加工食品がアイテム精鋭化の影響を含めて減収
- ・サラダ調味料は野菜高騰の影響を受けたが、「具のソース」などの新・ソースワールドの展開が進展し物量が増加
- ・東アジアでの調味料は順調に拡大

②健康機能

- ・ヒアルロン酸が、うるおいを保つ化粧品・食品用途や医療用途（膝関節痛など）の開拓により国内外で順調に拡大
- ・秋にリニューアルした「やさしい献立」が販路拡大などの市場浸透策の推進により拡大

③タマゴ

- ・製菓や製パンなどの食品メーカー向けの販売が引き続き堅調に拡大
- ・おむすび用のタマゴソースがコンビニエンスストアで好評
- ・冷凍できる半熟たまご風の「やわらかたまご」など、独自技術を活かしたユニークな商品の採用が進展

④サラダ・惣菜

- ・業態転換の影響などから減収となったが、第4四半期連結会計期間は季節メニューの着実な展開などにより惣菜類が回復し増収
- ・サラダやカット野菜は引き続き好調に拡大

<物流事業>

- ・既存顧客の取扱量は伸び悩みの傾向にあったが、専用物流などの新規顧客の開拓を推進
- ・連結対象範囲の拡大により増収

[売上高の内訳]

項目	第 97 期 (平成20年12月1日から 平成21年11月30日まで)	第 98 期 (平成21年12月1日から 平成22年11月30日まで)	前連結会計年度比 増 減 額	前連結会計年度比 増 減 率
	百万円	百万円	百万円	%
食 品 事 業	360,268	357,346	△2,922	△0.8
調味料・加工食品	175,674	171,695	△3,979	△2.3
健 康 機 能	17,333	17,753	420	2.4
タ マ ゴ	79,499	83,149	3,650	4.6
サ ラ ダ ・ 惣 菜	80,666	78,052	△2,614	△3.2
共 通	7,094	6,694	△400	△5.6
物 流 事 業	91,970	113,664	21,694	23.6
合 計	452,239	471,010	18,771	4.2

(注) 従来、食品各事業に事業を横断する共通会社の売上げを付加していましたが、当連結会計年度から事業毎の収支をより明確にするために共通事業として区分しています。なお、前期の金額も新たな区分で集計し直しています。

(2) 設備投資の状況

当連結会計年度に実施した設備投資の総額は125億96百万円であります。

食品事業における設備投資の総額は103億12百万円であり、その主なものは製造設備の取得（当社）であります。

物流事業における設備投資の総額は22億24百万円であり、その主なものは車両の取得（株式会社エスワイプロモーション）であります。

(3) 資金調達の状況

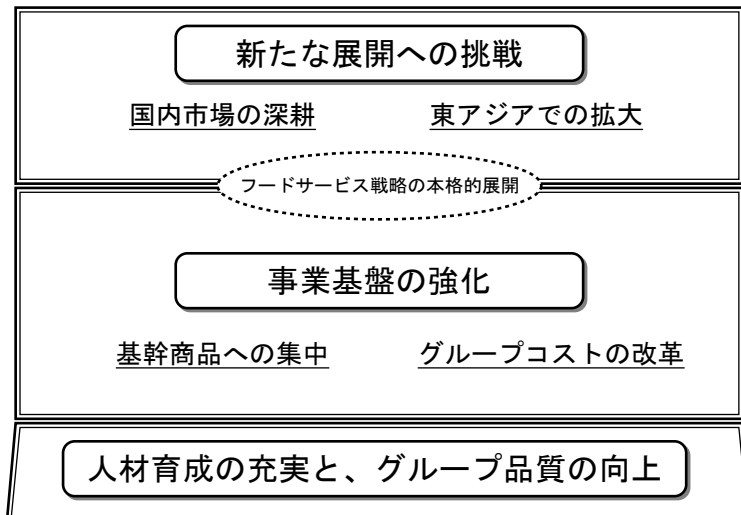
運転資金の効率的な調達を行うため、当社が主要取引金融機関と総額100億円、株式会社キユーソー流通システムは同60億円のコミットメントライン（特定融資枠）契約を締結しております。

(4) 中長期的な経営戦略および対処すべき課題

当社グループは、平成22年度からの3年間を対象とする中期経営計画において「人材育成の充実と、グループ品質の向上」を土台に「事業基盤の強化」と「新たな展開への挑戦」の3つを基本方針と定めております。また、これらを強力に推進するドリルの役割として「フードサービス戦略の本格的展開」を位置づけております。

この中期経営計画にグループが連携して取り組むことにより、企業価値の一層の向上に努めてまいります。

①中期経営計画の基本方針



②目標達成に向けた事業別の戦略

事業区分	事業戦略	
	新たな展開への挑戦	事業基盤の強化
調味料・加工食品	グループの強みを融合させた商品・販売展開で、ユニークな食シーンを創出	
	<u>新ソースワールド展開で領域を拡大</u> ◇得意な「技術・商品」×「情報」を組み合わせた商品展開 ◇グループ販路を活用し、成長業態への展開拡大 東アジアでの調味料の拡大	<u>基幹商品の磐石化を推進</u> ◇サラダ調味料の収益力を強化

事業区分	事業戦略	
	新たな展開への挑戦	事業基盤の強化
健康機能	独自の健康機能価値商品とサービスを提供し社会に貢献	
	<u>独自素材と強み技術の融合による展開</u> ◇卵黄レシチンの高度利用による微細乳化技術を医薬用途に展開 ◇消化吸収に優れた独自の流動食と、オンリーワンの流動食補助食品を拡大	◇ヒアルロン酸の新市場を創出 ◇在宅介護食市場を拡大
タマゴ	既存領域の競争力強化と、新領域の拡大でタマゴワールドを築き上げる	
	◇タマゴ新領域の拡大 ◇タマゴ加工品のチルド展開を加速 ◇卵白の付加価値化を推進	<u>基幹商品への集中</u> ◇タマゴ素材品の供給力拡大と付加価値化 ◇タマゴ加工品主力商品の競争力拡充 <u>グループコストの改革</u> ◇素材、加工の生産配置の適正化 ◇生産原価と事業コストの低減
サラダ・惣菜	全国規模のネットワークとエリア毎の対応力で、新たな市場の開拓を推進する	
	◇グループ資源を活かした商品開発を推進 ◇新たなカテゴリーの創出に挑戦 ◇新たな販路の開拓を強化	◇サラダとカット野菜の競争力を高めシェア拡大 ◇エリア別に生産配置の適正化を推進 ◇事業インフラの共有化を推進
物流システム	物流品質の向上と機能の強化で、新たな食品物流を創造	
	◇専用物流サービス提供力の強化 ◇輸入貨物取り扱いインフラの整備	◇業務の標準化の定着 ◇物流機能の再構築 ◇情報系システムの構築

(5) 直前3事業年度の財産および損益の状況

項 目	第 95 期 (平成18年12月1日から 平成19年11月30日まで)	第 96 期 (平成19年12月1日から 平成20年11月30日まで)	第 97 期 (平成20年12月1日から 平成21年11月30日まで)	第 98 期 (当連結会計年度) (平成21年12月1日から 平成22年11月30日まで)
売 上 高	468,006 ^{百万円}	473,951	452,239	471,010
経 常 利 益	15,836 ^{百万円}	14,184	18,414	22,762
当 期 純 利 益	7,328 ^{百万円}	7,721	9,036	10,613
1株当たり当期純利益	47.96 ^円	50.77	59.56	69.97
総 資 産 額	292,823 ^{百万円}	291,792	275,650	287,957
純 資 産 額	161,140 ^{百万円}	163,580	170,804	180,901
1株当たり純資産額	925.46 ^円	941.79	978.33	1,029.26

(6) 重要な親会社および子会社の状況

①親会社との関係

該当事項はありません。

②重要な子会社の状況

会 社 名	資本金	当 社 の 議 決 権 比 率	主 要 な 事 業 内 容
デ リ ア 食 品 (株)	50百万円	100.0%	サラダ、惣菜等の販売
キ ュ ー ビ ー 醸 造 (株)	450	88.0	食酢等の製造販売
キ ュ ー ビ ー タ マ コ (株)	350	88.0	液卵、凍結卵、茹卵等の製造販売
(株) カ ナ エ フ ー ズ	50	88.0	タマゴスプレッド、厚焼卵、 錦糸卵等の卵加工品の製造販売
(株) 全 農 ・ キ ュ ー ビ ー ・ エ ッ グ ス テ ー シ ョ ン	105	51.4	乾燥卵、液卵等の製造販売
コ ー プ 食 品 (株)	250	51.0	瓶缶詰・レトルト食品等の製造販売
(株) キ ュ ー ソ ー 流 通 シ ス テ ム	4,063	44.8 [5.8]	食品の運送および保管

(注) 議決権比率は、直接および間接所有の合計であります。なお、[]内は緊密な者または同意している者の議決権比率であり、外数で記載しております。

(7) 主要な事業内容（平成22年11月30日現在）

事業セグメント	区 分	主 要 な 商 品 ま た は 役 務
食 品 事 業	調 味 料 ・ 加 工 食 品	マヨネーズ、ドレッシング、食酢、ジャム、パスタソース、 スイートコーン、その他
	健 康 機 能	育児食、医療食、介護食、ヒアルロン酸、その他
	タ マ ゴ	液卵、凍結卵、乾燥卵、タマゴスプレッド、厚焼卵、 錦糸卵、その他
	サ ラ ダ ・ 惣 菜	サラダ、惣菜、弁当、おにぎり、カット野菜、その他
	共 通	食品の販売、その他
物 流 事 業		食品の運送・保管、その他

(8) 主要な事業所（平成22年11月30日現在）

①当社の事業所

本社 東京都渋谷区

支店 札幌、仙台、関東（東京都）、東京、横浜、名古屋、大阪、高松、広島、福岡

営業所 北東北（岩手県）、山形、郡山、宇都宮、水戸、前橋、新潟、松本、東東京（千葉県）、西東京（東京都）、さいたま、静岡、金沢、京都、神戸、松山、高知、岡山、南九州（鹿児島県）、那覇

工場 階上（青森県）、五霞（茨城県）、仙川（東京都）、中河原（東京都）、富士吉田（山梨県）、挙母（愛知県）、伊丹（兵庫県）、泉佐野（大阪府）、鳥栖（佐賀県）

②主要な子会社の事業所

	本社所在地	事業所
デリア食品(株)	(東京都府中市)	本社 1 営業部 6 支店
キューピー醸造(株)	(東京都府中市)	本社 研究所 1 営業部 8 営業所 1 駐在所 4 工場
キューピータマゴ(株)	(東京都調布市)	本社 16 営業所 17 工場 2 事業所
(株)カナエフーズ	(東京都府中市)	本社 9 工場
㈱全農・キューピー・エツグステーション	(茨城県五霞町)	本社 5 工場
コープ食品(株)	(東京都渋谷区)	本社 2 工場
(株)キューソー流通システム	(東京都調布市)	本社 10 事業部 64 営業所 7 駐在所

(9) 使用人の状況（平成22年11月30日現在）

①企業集団の使用人の状況

事業セグメント	使用人数（名）	前連結会計年度末比増減（名）
食品事業	8,164	165（増）
物流事業	3,568	1,060（増）
合 計	11,732	1,225（増）

- (注) 1. 使用人数は就業人員（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）であります。
2. 上記のほか、臨時雇用者が期中平均で食品事業7,823名、物流事業3,100名の計10,923名おります。
3. 使用人数および臨時雇用者の増加は、主に大阪サンエー物流㈱、エム物流㈱、㈱サンファミリーおよびワイシステム㈱を連結の範囲に含めたことなどによるものであります。

②当社の使用人の状況

区 分	使用人数（名）	前事業年度末比増減（名）	平均年齢（歳）	平均勤続年数（年）
男 性	1,456	7（増）	41.6	16.2
女 性	1,144	8（増）	30.7	7.3
合計または平均	2,600	15（増）	36.8	12.3

- (注) 1. 使用人数は就業人員（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）であります。
2. 上記のほか、臨時雇用者（パートタイマー、アルバイトおよび季節社員）が期中平均で男性282名、女性560名の計842名おります。

(10) 主要な借入先および借入額（平成22年11月30日現在）

借 入 先	借 入 額
株 式 会 社 三 井 住 友 銀 行	6,170 <small>百万円</small>
株 式 会 社 み ず ほ コ ー ポ レ ー ト 銀 行	3,850
株 式 会 社 三 菱 東 京 U F J 銀 行	2,600
農 林 中 央 金 庫	616

2. 会社の株式に関する事項（平成22年11月30日現在）

- | | |
|--------------|--------------------------|
| (1) 発行可能株式総数 | 500,000,000株 |
| (2) 発行済株式総数 | 155,464,515株 |
| (3) 株主数 | 110,554名（前事業年度末比2,972名増） |
| (4) 大株主の状況 | |

株 主 名	持 株 数	持 株 比 率
株 式 会 社 中 島 董 商 店	26,371 ^{千株}	17.3%
株 式 会 社 董 花	4,872	3.2
みずほ信託 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 資産管理サービス信託銀行株式会社	4,585	3.0
財 団 法 人 旗 影 会	4,251	2.8
全 国 共 済 農 業 協 同 組 合 連 合 会	4,224	2.7
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	4,180	2.7
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,597	2.3
株 式 会 社 三 井 住 友 銀 行	3,208	2.1
日 本 生 命 保 険 相 互 会 社	3,132	2.0
第 一 生 命 保 険 株 式 会 社	3,012	1.9

- (注) 1. みずほ信託 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 資産管理サービス信託銀行株式会社の持株数4,585千株は、株式会社みずほ銀行が保有する当社株式を退職給付信託に抛出したものであります。
2. 持株比率は、自己株式(3,719,188株)を控除して計算しております。

3. 会社の役員に関する事項

(1) 取締役および監査役の状況（平成22年11月30日現在）

地 位	氏 名	担当および重要な兼職の状況
代表取締役社長	鈴 木 豊	
専 務 取 締 役	奥 村 明 男	海外事業統括、調味料・加工食品事業およびグループ営業担当
常 務 取 締 役	中 島 周	C S R 推進本部長、コンプライアンスおよび内部監査室担当、 ㈱中島董商店取締役社長
常 務 取 締 役	島 家 時	広報室長
常 務 取 締 役	遠 藤 貢	商品開発本部長
常 務 取 締 役	三 宅 峰 三 郎	タマゴ事業およびグループ営業担当
常 務 取 締 役	佐 藤 重 郎	サラダ・惣菜事業およびグループ営業担当
取 締 役	橘 英 文	人事本部長
取 締 役	好 村 博	営業統括
取 締 役	竹 村 茂 樹	健康機能事業およびファインケミカル本部担当
取 締 役	勝 山 忠 昭	生産本部長、生産担当
取 締 役	和 田 義 明	研究所長、知的財産室長、品質保証本部担当
取 締 役	西 尾 秀 明	フードサービス本部長
取 締 役	井 上 伸 雄	経営推進本部長
監 査 役	平 栗 康 夫	常勤
監 査 役	池 田 則 生	常勤
監 査 役	石 黒 俊 一 郎	㈱中島董商店取締役
監 査 役	坂 井 一 郎	弁護士、マツダ㈱社外監査役
監 査 役	坂 本 導 聰	城西大学顧問

- (注) 1. 平成22年2月23日開催の第97回定時株主総会終結の時をもって、佐々木克彦および小澤 貢の両氏は任期満了により取締役を退任し、新たに西尾秀明および井上伸雄の両氏が取締役に就任しております。また、同日付にて常務取締役奥村明男氏は専務取締役に、取締役遠藤 貢、三宅峰三郎および佐藤重郎の3氏は常務取締役に就任しております。なお、石川邦昭氏は平成22年4月20日をもって取締役に辞任しております。
2. 監査役石黒俊一郎、坂井一郎および坂本導聰の3氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役であります。

3. 常勤監査役池田則生氏は、当社および連結子会社の経理部門における長年の経験があり、財務および会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
 監査役石黒俊一郎氏は、株式会社の中島董商店の経理部門における責任者としての長年の経験があり、財務および会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
 監査役坂井一郎氏は、弁護士として、法務および財務に関する相当程度の知見を有するものであります。
 監査役坂本導聰氏は、財務省（旧大蔵省）における長年の経験があり、財務および会計に関する相当程度の知見を有するものであります。

(2) 取締役および監査役の報酬等の額

区 分	取 締 役		監 査 役	
	支給人員 (名)	支給額 (百万円)	支給人員 (名)	支給額 (百万円)
株主総会決議に基づく報酬 (うち社外監査役)	17	297	5 (3)	73 (25)
当事業年度に係る賞与	14	80	—	—
合 計	—	377	—	73

- (注) 1. 取締役の報酬限度額は、平成7年2月24日開催の第82回定時株主総会において、使用人分給与を含まず月額350万円以内と決議いただいております。
 2. 監査役の報酬限度額は、平成6年2月25日開催の第81回定時株主総会において、月額800万円以内と決議いただいております。
 3. 上記の株主総会決議に基づく報酬には、第97回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名および平成22年4月20日をもって辞任した取締役1名への支給を含んでおります。
 4. 上記の当事業年度に係る賞与は、本総会において第3号議案「取締役賞与支給の件」を承認いただくことを条件として支払う予定の額であります。
 5. 上記の支給額のほか、使用人兼務取締役の使用人分給与相当額（賞与を含む）が1億1800万円あります。

(3) 社外役員に関する事項

①重要な兼職の状況および当社と当該兼職先との関係

区 分	氏 名	兼職先および兼職内容	当社と当該兼職先との関係
社外監査役	石 黒 俊一郎	(株)中島董商店取締役	(株)中島董商店は当社の議決権を17.4%保有する大株主であります。
社外監査役	坂 井 一 郎	マツダ(株)社外監査役	該当する事項はありません。

②当事業年度における主な活動状況

区 分	氏 名	主な活動状況
社 外 監 査 役	石 黒 俊一郎	当事業年度の12回全ての取締役会に出席するとともに、13回全ての監査役会に出席のほか、主要事業所への往査を行い、経営監視機能の客観性・中立性を確保するとともに、主に株主代表の立場から、経営全般に対する助言、意見を述べております。
社 外 監 査 役	坂 井 一 郎	当事業年度の12回のうち11回の取締役会に出席するとともに、13回のうち12回の監査役会に出席のほか、主要事業所への往査を行い、経営監視機能の客観性・中立性を確保するとともに、主に弁護士としての専門的見地から、経営全般に対する助言、意見を述べております。
社 外 監 査 役	坂 本 導 聡	当事業年度の12回全ての取締役会に出席するとともに、13回全ての監査役会に出席のほか、主要事業所への往査を行い、経営監視機能の客観性・中立性を確保するとともに、高度の専門知識および幅広い見識に基づいた経営全般に対する助言、意見を述べております。

③責任限定契約の内容の概要

当社と社外監査役3名は、会社法第427条第1項および当社定款第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おります。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おります。

4. 会計監査人の状況

(1) 会計監査人の名称 新日本有限責任監査法人

(2) 報酬等の額

当事業年度に係る会計監査人としての報酬等の額	86百万円
当社および当社の子会社が会計監査人に支払うべき 金銭その他の財産上の利益の合計額	130百万円

- (注) 1. 当社と新日本有限責任監査法人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を明確に区分しておらず、実質的にも区分できませんので、当事業年度に係る会計監査人としての報酬等の額にはこれらの合計額を記載しております。
2. 報酬等の額につきましては、監査役会の同意を得ております。
3. 金額には消費税等を含めておりません。

(3) 当社に対する会計監査人の対価を伴う非監査業務の内容

当社は、会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務（非監査業務）として、国際財務報告基準（IFRS）への移行等についての助言業務等を委託し、対価を支払っております。

(4) 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

当社取締役会は、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には、監査役会の同意を得てまたは監査役会の請求に基づき、会計監査人の解任または不再任を株主総会の会議の目的とすることといたします。

また、当社監査役会は、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、会計監査人を解任いたします。この場合、解任後最初に招集される株主総会において、監査役会が選定した監査役が解任の旨およびその理由を報告いたします。

5. 業務の適正を確保するための体制

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おります。

(1) 総論

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

本決議に基づく内部統制システムは、速やかに実施されるとともに、定期的かつ必要に応じた見直しによってその改善を図り、もって効率的で適法な企業体制を作ることを目的とする。

(2) 取締役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当社は創業の精神として下記の社是・社訓を掲げ、長年に亘り役職員への教育・周知徹底を継続することにより企業風土を醸成して来たのであって、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。

(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

- ②当社は、取締役、従業員が、法令・定款および当社の創業の精神・経営理念を遵守した行動をとるためにコンプライアンス規程を定めている。また、グループ倫理行動規範を定め、公開しており、取締役はこれらを遵守する義務を負う。

(3) 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情報により、経営推進本部担当の取締役が適切に保存および管理（廃棄を含む）の運用を実施し、必要に応じて運用状況の検証、各規程などの見直しなどを行う。
- ②取締役および監査役は、常時、これらの文書または電磁情報を閲覧できる。

(4) 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- ①当社のリスク管理規程により、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、全社のリスクに関しては代表取締役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し、そのリスクの評価、優先順位などを総括的に管理する。
- ②内部監査室は、品質・環境・安全などの自主監査スタッフと連携し各部署の日常的なリスク管理状況を監査し、定期的にリスクマネジメント委員会、取締役会、監査役会にリスク管理に関する事項を報告するとともに、社内のリスク管理体制整備の進捗状況を報告する。
- ③リスク管理規程に基づき、危機管理マニュアルを作成し、あらかじめ具体的なリスクを想定・分類して、有事の際の迅速かつ適切な情報伝達と緊急体制を整備する。

(5) 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当社は、取締役、従業員が共有する全社的な目標を定め、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、各事業部門の責任者を代表取締役社長が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、効率的で迅速な業務執行を行う。
- ②取締役会の決議に基づく業務執行については、決裁報告手続表において、それぞれの責任範囲、決裁手続について定める。
- ③具体的な経営活動の推進策については、取締役会が決議した業務執行の基本方針に基づき、代表取締役社長の諮問機関である経営会議の定例および臨時の審議に委ね、意思決定と機動的な業務執行を図る。

(6) 使用人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当社は、コンプライアンス体制に係る規定を制定し、役職員が法令・定款および当社の社是・社訓を遵守した行動をとるための行動規範を定める。また、その徹底を図るため、コンプライアンス担当役員を任命し、コンプライアンス委員会を統括させ、これにより全社横断的なコンプライアンス体制の整備および問題点の把握に努めるとともに、同委員会を中心にコンプライアンスマニュアルの整備や従業員教育などを行う。こうした活動はコンプライアンス担当役員が定期的に取り締り会および監査役会に報告する。
- ②コンプライアンス委員会の下に公益通報者保護に対応した内部通報体制として、社外の弁護士、第三者機関などを情報受領者とする「ヘルプライン」を設置する。情報受領者から報告・通報を受けたコンプライアンス委員会はその内容を調査し、違反行為があれば、再発防止策を担当部門と協議のうえ、決定し、処分結果を含めて社内公表するとともに、全社的に再発防止策を実施させる。

(7) 当社ならびにその親会社および子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

- ①グループ会社における業務の適正を確保するため、めざす姿として「一人ひとりのお客様に、最も信頼され、親しまれるグループをめざします」とのグループの経営理念を定め、また、倫理行動規範を共通のものにするとともに、グループ経営推進会議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化する。業務執行においては、「グループ決裁手続表」に基づいて子会社経営の管理を行う。
- ②当社の子会社は、毎月、当社の取締役に対して業績および経営上のリスクについて報告する。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、当社代表取締役社長が指定する役職員に報告する。
- ③当社のリスクマネジメント委員会には子会社の代表者も委員となり、子会社のリスクについても管理する。また、コンプライアンス委員会、各内部監査部門の活動やヘルプラインについてもグループ会社をも対象とする。
- ④当社ならびに当社の子会社は、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。
- ⑤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、担当部門、グループ各社の監査役は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。
- ⑥当社の子会社である株式会社キューソー流通システムについては、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、東京証券取引所一部上場企業であることや業種が異なることに鑑み、同社において、業務の適正を確保するための体制を独自に構築する。

(8) 監査役の職務を補助すべき使用人を置くことに関する事項

内部監査室は、監査役会との協議により監査役の要望した事項の内部監査を実施し、その結果を監査役会に報告する。また、監査役会が、職務を補助する使用人を置くことを求めた場合は、速やかにその求めに応じる。

(9) 監査役の職務を補助すべき使用人の取締役からの独立性に関する事項

監査役より監査業務に必要な要望を受けた内部監査室所属の職員は、その内部監査に関して、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、監査役会が職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合、その使用人は、独立性の確保のために取締役からの指揮命令を受けない。

(10) 取締役および使用人が監査役に報告をするための体制その他の監査役への報告に関する体制

- ①取締役および使用人は、監査役会の定めるところに従い、各監査役の要請に応じて必要な報告をする。
- ②前項の報告事項として、主なものは次のとおりとする。
 - ・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部門の活動状況
 - ・当社の子会社および関連会社の監査役、内部監査室および自主監査スタッフの活動状況
 - ・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内容

(11) その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

- ①監査役会は、業務執行取締役および重要な使用人からヒアリングする機会を持つとともに、代表取締役社長、会計監査人とそれぞれ定期的に意見交換の機会を持つ。
- ②リスクマネジメント委員会、コンプライアンス委員会などの内部統制に関与する委員会、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。

6. 剰余金の配当等の決定に関する方針

当社は、株主への適切な利益還元を経営の重要方針としており、安定配当を継続するとともに自己株式の取得なども適宜実施してまいりました。

株主還元では配当金を最優先に位置づけており、今後も安定した配当を旨としつつ、長期的に着実な増配をめざしてまいります。

配当金は連結自己資本配当率（DOE）を基本に、将来の資金需要なども考慮して決定することとし、連結自己資本配当率1.5%以上を維持することを原則といたします。なお、連結配当性向につきましては25%を目安といたします。

また、財務体質の強化を図りながら将来の事業展開に備えるため、内部留保の充実にも努めており、内部留保資金につきましては、中長期的な視野に立った設備投資や研究開発投資、競争力強化のための合理化投資などに充当していく所存であります。

当事業年度の期末配当金につきましては、1株当たり10円とさせていただく予定であります。年間配当金は、8月に実施した中間配当金8円を含め、普通配当としては前期に比べ3円増額の1株当たり18円となり、これにより、連結自己資本配当率は1.8%、連結配当性向は25.7%となります。

7. 株式会社の支配に関する基本方針

(1) 当社の財務および事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針

当社は、平成20年1月11日開催の取締役会において、「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関する基本方針」（以下「本基本方針」といいます。）を決定し、その後これを維持しております。

(2) 当社の本基本方針の実現に資する特別な取組み

当社は、多数の投資家の皆様に長期的に継続して当社に投資していただくため、当社の企業価値および株主共同の利益の向上に資するための取組みとして、グループ中期経営計画の策定およびコーポレート・ガバナンスの整備を実施しております。

また、当社は、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組み（当社株式の大量買付行為への対応方針（買収防衛策））として、平成23年1月20日開催の当社取締役会において、平成23年2月23日開催予定の当社第98回定時株主総会の承認を停止条件として、特定株主グループの議決権割合を20%以上とすることを目的とする当社株券等の買付行為、または結果として特定株主グループの議決権割合が20%以上となる当社株券等の買付行為（市場取引、公開買付け等の具体的な買付方法の如何を問いませんが、あらかじめ当社取締役会が同意した買付行為は、本対応方針の適用対象からは除外いたします。）を対象とする大量買付ルールを設定し、大量買付者がこれを遵守した場合と遵守しなかった場合の対応方針を継続して採用することを決定いたしました。

(3) 本基本方針に照らして不適切な者によって当社の財務および事業の方針の決定が支配されることを防止するための取組み（当社株式の大量買付行為への対応方針（買収防衛策））

当社取締役会は、上記(2)の各取組みはそれぞれ、企業価値および株主共同の利益を向上させ、また企業価値および株主共同の利益を守るものであることから、本基本方針に沿うものであり、当社の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はないものと考えております。

上記(1)から(3)までの内容の詳細は、平成23年1月20日付プレスリリース「当社株式の大量買付行為への対応方針（買収防衛策）の継続に関するお知らせ」をインターネット上の当社ウェブサイト（http://www.kewpie.co.jp/company/ir/ir_library01.html）にて公表しており、また、第98回定時株主総会の第4号議案に関する株主総会参考書類（34頁から55頁まで）に記載しておりますので、そちらをご参照下さい。

~~~~~  
(注) 本事業報告に記載の金額、持株数、持株比率および議決権比率は、表示単位未満の端数を切り捨てて表示しております。

## 連結貸借対照表

(平成22年11月30日現在)

| 科 目             | 金 額            | 科 目            | 金 額            |
|-----------------|----------------|----------------|----------------|
|                 | 百万円            |                | 百万円            |
| <b>(資産の部)</b>   |                | <b>(負債の部)</b>  |                |
| <b>流動資産</b>     | <b>120,142</b> | <b>流動負債</b>    | <b>91,747</b>  |
| 現金及び預金          | 29,718         | 支払手形及び買掛金      | 39,078         |
| 受取手形及び売掛金       | 64,701         | 短期借入金          | 19,953         |
| 有価証券            | 5,000          | 未払金            | 14,776         |
| 商品及び製品          | 10,372         | 未払法人税等         | 5,737          |
| 仕掛品             | 733            | 繰延税金負債         | 3              |
| 原材料及び貯蔵品        | 4,319          | 売上割戻引当金        | 1,019          |
| 繰延税金資産          | 2,297          | 賞与引当金          | 974            |
| その他の流動資産        | 3,358          | 役員賞与引当金        | 135            |
| 貸倒引当金           | △359           | その他の流動負債       | 10,069         |
| <b>固定資産</b>     | <b>167,815</b> | <b>固定負債</b>    | <b>15,307</b>  |
| <b>有形固定資産</b>   | <b>117,693</b> | 社債             | 500            |
| 建物及び構築物         | 126,716        | 長期借入金          | 1,548          |
| 機械装置及び運搬具       | 126,661        | 繰延税金負債         | 7,041          |
| 土地              | 40,752         | 退職給付引当金        | 2,488          |
| リース資産           | 2,193          | その他の固定負債       | 3,728          |
| 建設仮勘定           | 2,507          |                |                |
| その他の有形固定資産      | 8,987          | <b>負債合計</b>    | <b>107,055</b> |
| 減価償却累計額         | △190,125       | <b>(純資産の部)</b> |                |
| <b>無形固定資産</b>   | <b>2,315</b>   | <b>株主資本</b>    | <b>159,290</b> |
| ソフトウェア          | 1,793          | 資本金            | 24,104         |
| その他の無形固定資産      | 521            | 資本剰余金          | 29,432         |
| <b>投資その他の資産</b> | <b>47,806</b>  | 利益剰余金          | 109,600        |
| 投資有価証券          | 19,495         | 自己株式           | △3,847         |
| 前払年金費用          | 17,753         | 評価・換算差額等       | △3,156         |
| 繰延税金資産          | 696            | その他有価証券評価差額金   | 1,111          |
| その他の投資その他の資産    | 10,646         | 繰延ヘッジ損益        | △20            |
| 貸倒引当金           | △785           | 為替換算調整勘定       | △4,247         |
|                 |                | <b>少数株主持分</b>  | <b>24,767</b>  |
| <b>資産合計</b>     | <b>287,957</b> | <b>純資産合計</b>   | <b>180,901</b> |
|                 |                | <b>負債純資産合計</b> | <b>287,957</b> |

(注) 記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示しております。

## 連結損益計算書

(平成21年12月1日から  
平成22年11月30日まで)

| 科 目                     | 金 額     |
|-------------------------|---------|
|                         | 百万円     |
| 売 上 高                   | 471,010 |
| 売 上 原 価                 | 354,622 |
| 売 上 総 利 益               | 116,388 |
| 販 売 費 及 び 一 般 管 理 費     | 94,268  |
| 営 業 利 益                 | 22,119  |
| 営 業 外 収 益               | 1,467   |
| 受 取 利 息 及 び 配 当 金       | 492     |
| 持 分 法 に よ る 投 資 利 益     | 196     |
| そ の 他                   | 778     |
| 営 業 外 費 用               | 824     |
| 支 払 利 息                 | 337     |
| そ の 他                   | 486     |
| 経 常 利 益                 | 22,762  |
| 特 別 利 益                 | 218     |
| 固 定 資 産 売 却 益           | 41      |
| 貸 倒 引 当 金 戻 入 額         | 67      |
| そ の 他                   | 109     |
| 特 別 損 失                 | 1,608   |
| 固 定 資 産 売 却 損 及 び 除 却 損 | 1,077   |
| そ の 他                   | 531     |
| 税 金 等 調 整 前 当 期 純 利 益   | 21,372  |
| 法 人 税 、 住 民 税 及 び 事 業 税 | 9,589   |
| 法 人 税 等 調 整 額           | △251    |
| 少 数 株 主 利 益             | 1,420   |
| 当 期 純 利 益               | 10,613  |

(注) 記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示しております。

## 連結株主資本等変動計算書

(平成21年12月1日から  
平成22年11月30日まで)

(単位：百万円)

|                           | 株 主 資 本 |           |           |         |             |
|---------------------------|---------|-----------|-----------|---------|-------------|
|                           | 資 本 金   | 資 本 剰 余 金 | 利 益 剰 余 金 | 自 己 株 式 | 株 主 資 本 合 計 |
| 平成21年11月30日残高             | 24,104  | 29,432    | 101,396   | △3,843  | 151,089     |
| 連結会計年度中の変動額               |         |           |           |         |             |
| 連結子会社の増加に伴う利益剰余金の増加       |         |           | 246       |         | 246         |
| 剰余金の配当                    |         |           | △2,655    |         | △2,655      |
| 当期純利益                     |         |           | 10,613    |         | 10,613      |
| 自己株式の取得                   |         |           |           | △3      | △3          |
| 株主資本以外の項目の連結会計年度中の変動額(純額) |         |           |           |         |             |
| 連結会計年度中の変動額合計             | -       | -         | 8,204     | △3      | 8,200       |
| 平成22年11月30日残高             | 24,104  | 29,432    | 109,600   | △3,847  | 159,290     |

|                           | 評 価 ・ 換 算 差 額 等 |         |          |            | 少数株主持分 | 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 | 評価・換算差額等合計 |        |         |
| 平成21年11月30日残高             | 1,213           | △58     | △3,831   | △2,676     | 22,391 | 170,804 |
| 連結会計年度中の変動額               |                 |         |          |            |        |         |
| 連結子会社の増加に伴う利益剰余金の増加       |                 |         |          |            |        | 246     |
| 剰余金の配当                    |                 |         |          |            |        | △2,655  |
| 当期純利益                     |                 |         |          |            |        | 10,613  |
| 自己株式の取得                   |                 |         |          |            |        | △3      |
| 株主資本以外の項目の連結会計年度中の変動額(純額) | △102            | 38      | △415     | △479       | 2,376  | 1,896   |
| 連結会計年度中の変動額合計             | △102            | 38      | △415     | △479       | 2,376  | 10,097  |
| 平成22年11月30日残高             | 1,111           | △20     | △4,247   | △3,156     | 24,767 | 180,901 |

(注) 記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示しております。

# 貸借対照表

(平成22年11月30日現在)

| 科 目             | 金 額            | 科 目            | 金 額            |
|-----------------|----------------|----------------|----------------|
|                 | 百万円            |                | 百万円            |
| <b>(資産の部)</b>   |                | <b>(負債の部)</b>  |                |
| <b>流動資産</b>     | <b>83,018</b>  | <b>流動負債</b>    | <b>59,297</b>  |
| 現金及び預金          | 24,135         | 買掛金            | 20,854         |
| 受取手形            | 576            | 短期借入金          | 20,034         |
| 売掛金             | 34,770         | 未払金            | 9,574          |
| 有価証券            | 5,000          | 未払法人税等         | 3,058          |
| 商品及び製品          | 5,979          | 未払費用           | 4,187          |
| 仕掛品             | 56             | 売上割戻引当金        | 1,019          |
| 原材料及び貯蔵品        | 1,859          | 賞与引当金          | 192            |
| 短期貸付金           | 8,640          | 役員賞与引当金        | 80             |
| 繰延税金資産          | 1,138          | その他の流動負債       | 296            |
| その他の流動資産        | 2,467          | <b>固定負債</b>    | <b>10,361</b>  |
| 貸倒引当金           | △1,605         | 繰延税金負債         | 5,712          |
| <b>固定資産</b>     | <b>112,649</b> | 預り保証金          | 4,101          |
| <b>有形固定資産</b>   | <b>58,549</b>  | その他の固定負債       | 547            |
| 建物              | 24,969         |                |                |
| 構築物             | 1,836          | <b>負債合計</b>    | <b>69,658</b>  |
| 機械装置            | 11,032         | <b>(純資産の部)</b> |                |
| 車両運搬具           | 7              | <b>株主資本</b>    | <b>125,191</b> |
| 工具器具備品          | 605            | 資本金            | 24,104         |
| 土地              | 17,575         | 資本剰余金          | 29,432         |
| リース資産           | 201            | 資本準備金          | 29,418         |
| 建設仮勘定           | 2,320          | その他資本剰余金       | 14             |
| <b>無形固定資産</b>   | <b>1,219</b>   | <b>利益剰余金</b>   | <b>75,488</b>  |
| 電話加入権           | 87             | 利益準備金          | 3,115          |
| ソフトウェア          | 993            | その他利益剰余金       | 72,373         |
| その他の無形固定資産      | 139            | 特別償却準備金        | 13             |
| <b>投資その他の資産</b> | <b>52,880</b>  | 買換資産圧縮積立金      | 2,211          |
| 投資有価証券          | 13,973         | 別途積立金          | 62,200         |
| 関係会社株式・出資金      | 22,078         | 繰越利益剰余金        | 7,948          |
| 長期貸付金           | 508            | <b>自己株式</b>    | <b>△3,834</b>  |
| 前払年金費用          | 13,988         | 評価・換算差額等       | 818            |
| 長期前払費用          | 472            | その他有価証券評価差額金   | 838            |
| 差入保証金           | 1,493          | <b>繰延ヘッジ損益</b> | <b>△20</b>     |
| その他の投資その他の資産    | 920            | <b>純資産合計</b>   | <b>126,009</b> |
| 貸倒引当金           | △554           | <b>負債純資産合計</b> | <b>195,668</b> |
| <b>資産合計</b>     | <b>195,668</b> |                |                |

(注) 記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示しております。

## 損 益 計 算 書

(平成21年12月1日から  
平成22年11月30日まで)

| 科 目                     | 金 額     |
|-------------------------|---------|
|                         | 百万円     |
| 売 上 高                   | 223,911 |
| 売 上 原 価                 | 147,769 |
| 売 上 総 利 益               | 76,141  |
| 販 売 費 及 び 一 般 管 理 費     | 64,300  |
| 営 業 利 益                 | 11,840  |
| 営 業 外 収 益               | 2,398   |
| 受 取 利 息 及 び 配 当 金       | 1,357   |
| そ の 他                   | 1,040   |
| 営 業 外 費 用               | 486     |
| 支 払 利 息                 | 246     |
| そ の 他                   | 240     |
| 経 常 利 益                 | 13,752  |
| 特 別 利 益                 | 164     |
| 貸 倒 引 当 金 戻 入 額         | 142     |
| そ の 他                   | 22      |
| 特 別 損 失                 | 1,133   |
| 固 定 資 産 除 却 損           | 816     |
| そ の 他                   | 316     |
| 税 引 前 当 期 純 利 益         | 12,783  |
| 法 人 税 、 住 民 税 及 び 事 業 税 | 5,154   |
| 法 人 税 等 調 整 額           | △129    |
| 当 期 純 利 益               | 7,758   |

(注) 記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示しております。



## 株主資本等変動計算書

(平成21年12月1日から  
平成22年11月30日まで)

(単位：百万円)

|                             | 株 主 資 本 |           |                 |           |                 |                   |           |               |         |             |
|-----------------------------|---------|-----------|-----------------|-----------|-----------------|-------------------|-----------|---------------|---------|-------------|
|                             | 資 本 金   | 資 本 剰 余 金 |                 | 利 益 剰 余 金 |                 |                   |           |               | 自 己 株 式 | 株 主 資 本 合 計 |
|                             |         | 資 本 準 備 金 | そ の 他 資 本 剰 余 金 | 利 益 準 備 金 | そ の 他 利 益 剰 余 金 |                   |           |               |         |             |
|                             |         |           |                 |           | 特 別 償 却 準 備 金   | 買 換 資 産 圧 縮 積 立 金 | 別 途 積 立 金 | 繰 越 利 益 剰 余 金 |         |             |
| 平成21年11月30日残高               | 24,104  | 29,418    | 14              | 3,115     | 20              | 2,253             | 59,600    | 5,397         | △3,830  | 120,092     |
| 事業年度中の変動額                   |         |           |                 |           |                 |                   |           |               |         |             |
| その他利益剰余金の積立                 |         |           |                 |           |                 |                   | 2,600     | △2,600        |         | -           |
| その他利益剰余金の取崩                 |         |           |                 |           | △6              | △42               |           | 48            |         | -           |
| 剰余金の配当                      |         |           |                 |           |                 |                   |           | △2,655        |         | △2,655      |
| 当期純利益                       |         |           |                 |           |                 |                   |           | 7,758         |         | 7,758       |
| 自己株式の取得                     |         |           |                 |           |                 |                   |           |               | △3      | △3          |
| 株主資本以外の項目の<br>事業年度中の変動額(純額) |         |           |                 |           |                 |                   |           |               |         |             |
| 事業年度中の変動額合計                 | -       | -         | -               | -         | △6              | △42               | 2,600     | 2,551         | △3      | 5,098       |
| 平成22年11月30日残高               | 24,104  | 29,418    | 14              | 3,115     | 13              | 2,211             | 62,200    | 7,948         | △3,834  | 125,191     |

|                             | 評 価 ・ 換 算 差 額 等 |               |                 | 純 資 産 合 計 |
|-----------------------------|-----------------|---------------|-----------------|-----------|
|                             | そ の 他 有 価 証 券 額 | 繰 延 ヘ ッ ジ 損 益 | 評 価 ・ 換 算 差 額 等 |           |
| 平成21年11月30日残高               | 937             | △58           | 878             | 120,971   |
| 事業年度中の変動額                   |                 |               |                 |           |
| その他利益剰余金の積立                 |                 |               |                 | -         |
| その他利益剰余金の取崩                 |                 |               |                 | -         |
| 剰余金の配当                      |                 |               |                 | △2,655    |
| 当期純利益                       |                 |               |                 | 7,758     |
| 自己株式の取得                     |                 |               |                 | △3        |
| 株主資本以外の項目の<br>事業年度中の変動額(純額) | △99             | 38            | △60             | △60       |
| 事業年度中の変動額合計                 | △99             | 38            | △60             | 5,038     |
| 平成22年11月30日残高               | 838             | △20           | 818             | 126,009   |

(注) 記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示しております。

## 独立監査人の監査報告書

平成23年1月18日

キューピー株式会社  
取締役会 御中

### 新日本有限責任監査法人

|                    |                 |
|--------------------|-----------------|
| 指定有限責任社員<br>業務執行社員 | 公認会計士 櫻 井 均 ㊞   |
| 指定有限責任社員<br>業務執行社員 | 公認会計士 阿 部 純 也 ㊞ |
| 指定有限責任社員<br>業務執行社員 | 公認会計士 中 川 政 人 ㊞ |

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、キューピー株式会社の平成21年12月1日から平成22年11月30日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。この連結計算書類の作成責任は経営者にあり、当監査法人の責任は独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。

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。監査の基準は、当監査法人に連結計算書類に重要な虚偽の表示がないかどうかの合理的な保証を得ることを求めている。監査は、試査を基礎として行われ、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結計算書類の表示を検討することを含んでいる。当監査法人は、監査の結果として意見表明のための合理的な基礎を得たと判断している。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、キューピー株式会社及び連結子会社から成る企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況をすべ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。

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

## 独立監査人の監査報告書

平成23年1月18日

キューピー株式会社  
取締役会 御中

### 新日本有限責任監査法人

|                    |               |
|--------------------|---------------|
| 指定有限責任社員<br>業務執行社員 | 公認会計士 櫻井 均 ㊞  |
| 指定有限責任社員<br>業務執行社員 | 公認会計士 阿部 純也 ㊞ |
| 指定有限責任社員<br>業務執行社員 | 公認会計士 中川 政人 ㊞ |

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、キューピー株式会社の平成21年12月1日から平成22年11月30日までの第98期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書について監査を行った。この計算書類及びその附属明細書の作成責任は経営者にあり、当監査法人の責任は独立の立場から計算書類及びその附属明細書に対する意見を表明することにある。

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。監査の基準は、当監査法人に計算書類及びその附属明細書に重要な虚偽の表示がないかどうかの合理的な保証を得ることを求めている。監査は、試査を基礎として行われ、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての計算書類及びその附属明細書の表示を検討することを含んでいる。当監査法人は、監査の結果として意見表明のための合理的な基礎を得たと判断している。

当監査法人は、上記の計算書類及びその附属明細書が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類及びその附属明細書に係る期間の財産及び損益の状況をすべ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。

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

## 監査役会の監査報告

# 監 査 報 告 書

当監査役会は、平成21年12月1日から平成22年11月30日までの第98期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の結果、監査役全員の一致した意見として、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

### 1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

監査役会は、当期の監査の方針、監査計画等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、取締役、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）の状況を監視及び検証いたしました。なお、財務報告に係る内部統制については、取締役等及び新日本有限責任監査法人から当該内部統制の評価及び監査の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。事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第3号イの基本方針及びロの各取組みについては、取締役会その他における審議の状況等を踏まえ、その内容について検討を加えました。子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書について検討いたしました。

さらに、会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（平成17年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。以上の方法に基づき、当該事業年度に係る計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

### 2. 監査の結果

#### (1) 事業報告等の監査結果

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

#### (2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人新日本有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

#### (3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人新日本有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

平成23年1月20日

キュービー株式会社 監査役会

|       |   |   |    |   |   |
|-------|---|---|----|---|---|
| 常勤監査役 | 平 | 栗 | 康  | 夫 | ㊤ |
| 常勤監査役 | 池 | 田 | 則  | 生 | ㊤ |
| 社外監査役 | 石 | 黒 | 俊一 | 郎 | ㊤ |
| 社外監査役 | 坂 | 井 | 一  | 郎 | ㊤ |
| 社外監査役 | 坂 | 本 | 導  | 聰 | ㊤ |

以上

# 株主総会参考書類

## 第1号議案 取締役14名選任の件

現任の取締役全員（鈴木 豊、奥村明男、中島 周、島 家時、遠藤 貢、三宅峰三郎、佐藤重郎、橘 英文、好村 博、竹村茂樹、勝山忠昭、和田義明、西尾秀明および井上伸雄の14氏）は、本総会終結の時をもって任期満了となりますので、改めて取締役14名の選任をお願いいたしますと存じます。

取締役候補者は次のとおりであります。

| 候補者番号 | 氏名<br>(生年月日)                     | 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況                                                                                                                                                                                                                                                      | 所有する<br>当社株式の数 |
|-------|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| 1     | おくむらあきお<br>奥村明男<br>(昭和26年1月14日生) | 昭和48年3月 当社入社<br>平成6年8月 当社横浜支店長<br>平成8年10月 当社東京支店家庭用次長<br>平成9年9月 株式会社中島董商店入社<br>平成14年10月 同社食品本部長<br>平成15年2月 同社取締役<br>平成17年2月 同社取締役<br>当社営業統括<br>平成19年2月 当社常務取締役<br>当社調味料・加工食品事業担当、現在に至る<br>平成22年2月 当社専務取締役、現在に至る                                                          | 10,300株        |
| 2     | なかしまあまね<br>中島周<br>(昭和34年9月26日生)  | 昭和58年4月 株式会社日本興業銀行入行<br>平成5年10月 株式会社中島董商店入社<br>同社経理部長<br>平成7年2月 同社取締役<br>平成9年2月 同社取締役<br>平成12年7月 同社法務部長<br>平成15年2月 株式会社中島董商店取締役副社長<br>平成17年2月 同社取締役<br>当社常務取締役、現在に至る<br>当社環境対策室長<br>同年7月 当社社会・環境推進室長<br>平成21年10月 当社CSR推進本部長、現在に至る<br>平成22年2月 株式会社中島董商店取締役社長、現在に至る<br>(注) | 337,181株       |

| 候補者番号 | 氏名<br>(生年月日)                              | 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況                                                                                                                                                                                                                              | 所有する<br>当社株式の数 |
|-------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| 3     | えん どう みつぐ<br>遠 藤 貢<br>(昭和23年3月19日生)       | 昭和47年1月 三英食品販売株式会社入社<br>昭和62年2月 同社取締役<br>平成2年12月 当社入社<br>当社外食営業部長<br>平成12年7月 当社広域営業部長<br>平成13年2月 当社取締役<br>平成14年7月 当社業務用営業本部長<br>平成16年7月 当社マーケティング本部長<br>平成17年7月 当社商品開発本部長、現在に至る<br>平成22年2月 当社常務取締役、現在に至る                                         | 20,974株        |
| 4     | み やけ みねさぶろう<br>三 宅 峰 三 郎<br>(昭和27年7月22日生) | 昭和51年4月 当社入社<br>平成8年9月 当社横浜支店長<br>平成10年9月 当社関東支店長<br>平成13年7月 当社家庭用営業部長<br>平成14年7月 当社家庭用営業本部長<br>平成15年2月 当社取締役<br>平成16年7月 当社営業統括<br>平成17年2月 当社東京支店長<br>平成20年9月 当社広域営業本部長<br>平成21年10月 当社タマゴ事業副担当<br>同年12月 当社タマゴ事業担当、現在に至る<br>平成22年2月 当社常務取締役、現在に至る | 11,733株        |
| 5     | さ とう じゅう ろう<br>佐 藤 重 郎<br>(昭和24年3月7日生)    | 昭和42年3月 当社入社<br>平成6年11月 株式会社デイリーメイト代表取締役社長<br>平成14年10月 同社取締役<br>デリア食品株式会社専務取締役営業本部長<br>平成17年7月 デリア食品株式会社代表取締役社長<br>平成20年2月 当社取締役<br>当社サラダ・惣菜事業担当、現在に至る<br>平成22年2月 当社常務取締役、現在に至る                                                                  | 6,700株         |
| 6     | たちばな ひで ふみ<br>橘 英 文<br>(昭和26年2月15日生)      | 昭和49年3月 当社入社<br>平成11年8月 当社経営企画室企画部長<br>平成12年7月 当社経営企画室長<br>平成14年7月 当社営業企画室長<br>平成16年7月 当社人事本部長、現在に至る<br>平成17年2月 当社取締役、現在に至る                                                                                                                      | 11,100株        |

| 候補者番号 | 氏名<br>(生年月日)                            | 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況                                                                                                                                                                            | 所有する<br>当社株式の数 |
|-------|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| 7     | よし むら ひろし<br>好 村 博<br>(昭和26年1月1日生)      | 昭和48年3月 当社入社<br>平成12年7月 当社名古屋支店長<br>平成18年11月 当社家庭用営業本部長<br>平成20年2月 当社取締役、現在に至る<br>当社営業統括、現在に至る                                                                                                 | 5,700株         |
| 8     | たけ むら しげ き<br>竹 村 茂 樹<br>(昭和31年9月15日生)  | 昭和55年4月 当社入社<br>平成13年7月 当社営業本部商品部ジャム・調理食品グループリーダー<br>平成14年7月 当社泉佐野工場長<br>平成16年11月 鳥栖キュービー株式会社代表取締役社長<br>平成18年11月 当社生産本部副本部長<br>平成19年10月 当社健康機能事業副担当<br>平成20年2月 当社取締役、現在に至る<br>当社健康機能事業担当、現在に至る | 4,800株         |
| 9     | かつ やま ただ あき<br>勝 山 忠 昭<br>(昭和32年12月1日生) | 昭和55年4月 当社入社<br>平成14年7月 当社仙川工場長<br>平成16年7月 当社生産本部副本部長<br>平成17年7月 当社生産本部長、現在に至る<br>平成20年2月 当社取締役、現在に至る                                                                                          | 8,000株         |
| 10    | わ だ よし あき<br>和 田 義 明<br>(昭和28年8月14日生)   | 昭和53年4月 当社入社<br>平成12年7月 当社研究二部長<br>平成13年7月 当社研究一部長<br>平成15年7月 当社研究所商品開発センター長<br>平成18年3月 当社品質保証本部長<br>平成21年2月 当社取締役、現在に至る<br>当社研究所長、現在に至る<br>平成22年11月 当社知的財産室長、現在に至る                            | 8,500株         |
| 11    | にし お ひで あき<br>西 尾 秀 明<br>(昭和32年2月5日生)   | 昭和54年4月 三英食品販売株式会社入社<br>平成2年12月 当社入社<br>平成12年7月 当社大阪支店業務次長<br>平成16年7月 当社業務用営業本部長<br>平成20年9月 当社フードサービス本部長、現在に至る<br>平成22年2月 当社取締役、現在に至る                                                          | 5,400株         |
| 12    | いの うえ のぶ お<br>井 上 伸 雄<br>(昭和35年5月16日生)  | 昭和58年4月 当社入社<br>平成16年7月 当社経営企画室長<br>平成21年10月 当社経営推進本部副本部長<br>同年12月 当社経営推進本部長、現在に至る<br>平成22年2月 当社取締役、現在に至る                                                                                      | 4,600株         |

| 候補者番号 | 氏名<br>(生年月日)          | 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況                                                                                                                                                 | 所有する<br>当社株式の数 |
|-------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| 13    | 須田茂博<br>(昭和26年8月30日生) | 昭和50年4月 当社入社<br>平成15年10月 キューピータマゴ株式会社営業一部長<br>平成15年12月 同社取締役<br>平成17年1月 同社営業本部長<br>同年12月 同社常務取締役<br>平成20年2月 同社代表取締役社長、現在に至る                                         | 2,618株         |
| 14    | 古舘正史<br>(昭和28年8月19日生) | 昭和52年4月 当社入社<br>平成8年10月 当社高松支店長<br>平成11年8月 当社広域営業部家庭用営業グループリーダー<br>平成14年7月 当社広域家庭用営業部長<br>平成15年7月 当社家庭用営業本部家庭用営業部長<br>平成16年7月 当社家庭用営業本部長<br>平成18年10月 当社名古屋支店長、現在に至る | 2,800株         |

(注) 当社と株式会社中島董商店との間には、商品の仕入などの取引関係があります。



## 第2号議案 監査役1名選任の件

現任の監査役のうち平栗康夫氏は、本総会終結の時をもって辞任されますので、新たに監査役1名の選任をお願いいたしたいと存じます。

監査役候補者は次のとおりであります。

なお、本議案に関しましては、監査役会の同意を得ております。

| 氏名<br>(生年月日)                             | 略歴、地位および重要な兼職の状況                                                                                                                                  | 所有する<br>当社株式の数 |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| かん ざわ ひろ あき<br>神 澤 廣 昭<br>(昭和25年11月16日生) | 昭和49年3月 当社入社<br>平成10年9月 当社研究一部長<br>平成13年7月 当社知的財産部長<br>平成14年7月 当社技術本部長<br>平成17年3月 当社法務・知的財産室長<br>平成21年10月 当社知的財産室長<br>平成22年11月 当社知的財産室マイスター、現在に至る | 3,300株         |

## 第3号議案 取締役賞与支給の件

当期末時点の取締役14名に対し、当期の業績等を勘案して、取締役賞与総額80,100,000円を支給することとし、各取締役に対する金額は、取締役会にご一任願いたいと存じます。

#### 第4号議案 当社株式の大量買付行為への対応方針（買収防衛策）継続の件

当社は、平成20年1月11日開催の取締役会において、「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関する基本方針」（以下「本基本方針」といいます。）を決議するとともに、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組みとして、「当社株式の大量買付行為への対応方針（買収防衛策）」（以下「旧対応方針」といいます。）を採用することを決議し、同年2月22日開催の第95回定時株主総会において株主の皆様にご承認をいただきました。

旧対応方針については、その有効期間が本総会の終結の時までとされているため、当社は、関係法令の改正や社会・経済情勢の変化等を勘案しつつ、企業価値の向上ひいては株主共同の利益の保護の観点から、延長の是非も含めそのあり方について検討してまいりました。かかる検討の結果、平成23年1月20日開催の当社取締役会において、本基本方針を維持することを確認し、旧対応方針について一部日付等の記載の変更を行ったうえで、「当社株式の大量買付行為への対応方針（買収防衛策）」（以下「本対応方針」といいます。）として、本総会における株主の皆様のご承認を条件に継続することを決定いたしました。本対応方針を決議した取締役会には、社外監査役3名を含む当社監査役5名全員が出席し、いずれも本対応方針の運用が適正に行われることを条件として、本対応方針に賛成する旨の意見を述べております。

本議案は、当社定款第46条第1項の定めに基づき、本対応方針の継続について株主の皆様のご承認をお願いするものであります。

本議案が、本総会に出席された株主の皆様の議決権の過半数をもって承認された場合、本対応方針の有効期限は、平成26年2月28日までに開催予定である第101回定時株主総会の終結の時となります。

本対応方針は、大量買付行為について、株主の皆様が適切な判断を行えるようにするためのものであり、大量買付行為そのものを阻害したり、大量買付行為に応じるか否かという株主の皆様判断の機会を奪うものではありません。本基本方針および本対応方針の内容につきましては、別紙（35頁から55頁まで）をご参照下さい。

なお、本日現在、当社株式の大量買付に関する打診や申入れ等はなく、当社株式の大量買付にかかる具体的な脅威が生じているという認識はございません。

以 上

## (第4号議案の別紙)

### 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) 経営理念

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おります。

(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、当社グループでは、「『おいしさ・やさしさ・ユニークさ』をもって、食生活に貢献する」ことを経営理念とし、調味料・加工食品事業、健康機能事業、タマゴ事業、サラダ・惣菜事業、共通事業および物流システム事業の6事業を展開しております。

##### (2) 経営理念に基づく行動

当社グループは、創業以来受け継いできた品質第一の姿勢を貫き、常にお客様に満足していただける商品をお届けすることで、「一人ひとりのお客様に、最も信頼され、親しまれるグループ」をめざしております。

また、お客様の一生を通じたさまざまな食の場面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し続ける姿勢を“Food, for ages 0-100”と表現し、当社グループの全役職員が実践することにより、企業価値の向上に努めております。

##### (3) 事業展開の強み

当社は、大正14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おります。また、オレンジママレードを始めとするジャムや、パスタソースなどを発売する一方、ベビーフード、ヘルスフードなども手掛け、平成11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）を投入しております。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の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おります。

また、創業当初からマヨネーズの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、昭和30年の業務用マヨネーズの発売、昭和40年代からのチルド商品や惣菜事業への取組み、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、おいしさととどまらない、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と考えております。

当社では、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おります。さらには、社是である「楽業偕悦」に表すように、全役職員が、事業活動における共通の目標の達成に向けた困難を創意工夫をもって乗り越え、喜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おります。

## 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の判断に委ねられるべきものと考えており、経営支配権の異動を通じた企業活動の活性化の意義や効果についても、何らこれを否定するものではありません。

しかしながら、当社および当社グループの経営にあたっては、幅広いノウハウと豊富な経験、ならびに顧客・取引先および従業員等のステークホルダーとの間に築かれた関係等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。当社は、株主の皆様から付託を受けた経営者の責務として、当社株式の適正な価値を株主および投資家の皆様にご理解いただくようIR活動に努めておりますが、突然に大量買付行為がなされた際には、短期間の内に買付者の提示する当社株式の取得対価が妥当かどうかにつき適切な判断が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うえでも、かかる買付行為が当社に与える影響や、買付者の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等、当該買付行為に対する当社取締役会の意見等の情報は、重要な判断材料となると考えます。

以上を考慮した結果、当社としましては、大量買付行為を行う買付者においては、当社が設定し事前に開示する一定の合理的なルールに従って、買付行為に対する株主の皆様のために必要なかつ十分な情報を当社取締役会に事前に提供し、当社取締役会のための一定の評価期間が経過した後にのみ当該買付行為を開始する必要があると考えております。

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のないとは言えず、そのような大量買付行為から当社の基本理念やブランド、株主を始めとする各ステークホルダーの利益を守るのには、当社の経営を預かる者としては、当然の責務であると考えております。

このような責務を全うするため、当社取締役会は、株式の大量取得を目的とする買付け（または買収提案）を行う者に対しては、当該買付者の事業内容、将来の事業計画や過去の投資行動等から、当該買付行為（または買収提案）が当社の企業価値および株主共同の利益に与える影響を慎重に検討し、判断する必要があるものと認識しております。

そこで、当社は、かかる買付行為に対して、当社取締役会が、当社が設定し事前に開示する一定の合理的なルールに従って適切と考える方策をとることも、当社の企業価値および株主共同の利益を守るために必要であると考えております（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について、以下「本基本方針」といいます。）。

なお、平成22年11月30日現在の大株主の状況は【資料1】に記載のとおりです。当社は、【資料1】記載の大株主のうち、株式会社中島董商店および株式会社董花との間で商品の仕入や事務所の賃借などの取引を行っておりますが、それぞれと財務および事業の方針の決定に関して相互に独立した関係を構築しております。また、これらの大株主の存在にかかわら

ず、当社の企業価値および株主共同の利益を著しく損なう大量買付行為が行われる可能性は否定できず、当社としては、本基本方針に基づき大量買付行為に対する一定の合理的なルールを定め維持する必要があるものと考えております。

## II 当社の本基本方針の実現に資する特別な取組み

当社は、多数の投資家の皆様に長期的に継続して当社に投資していただくため、当社の企業価値および株主共同の利益の向上に資するための取組みとして、以下の取組みを実施しております。これらの取組みは、本基本方針の実現に資するものと考えております。

### 1. グループ中期経営計画の策定

当社グループは、上記 I 1. 「当社の企業価値の源泉について」記載の企業価値の源泉を活かし、企業価値をより高めるために平成22年度を初年度とする3年間の中期経営計画を策定しております。

当中期経営計画においては「人材育成の充実と、グループ品質の向上」を土台に「事業基盤の強化」と「新たな展開への挑戦」の3つを基本方針と定めております。また、これらを強力に推進するドリルの役割として「フードサービス戦略の本格的展開」を位置づけております。当中期経営計画を実現するためには、各事業において収益体質を強化し、資産効率を高めるべく積極的な事業投資および設備投資を行うことが、当社の一層の企業価値および株主共同の利益の向上に資すると考えております。

### 2. コーポレート・ガバナンスの整備

当社グループは、効率的で健全な経営によって当社の企業価値および株主共同の利益の継続的な増大を図るため、経営上の組織体制や仕組み・制度などを整備し、必要な施策を適宜実施していくことを経営上の最も重要な課題の一つに位置づけております。

当社は、事業年度毎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、取締役の任期を1年としております。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名の体制を採っております。

## 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組み（当社株式の大量買付行為への対応方針（買収防衛策））

当社は、以下に定める内容のルール（以下「大量買付ルール」といいます。）を、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組みとして設定いたします。

なお、本 III 1. ないし 6. に記載する当社株式の大量買付行為への対応方針（買収防衛策）を、以下「本対応方針」といいます。

### 1. 本対応方針の対象

本対応方針は、特定株主グループ（注1）の議決権割合（注2）を20%以上とすることを目的とする当社株券等（注3）の買付行為、または結果として特定株主グループの議決権割合が20%以上となる当社株券等の買付行為（市場取引、公開買付等の具体的な買付方法の如何を問いません。また、公開買付については、公開買付開始公告をもって買付行為といたします。）を適用対象とします。但し、あらかじめ当社取締役会が同意した買付行為は、本対

応方針の適用対象からは除外いたします。

なお、本対応方針の適用を受ける買付行為を以下「大量買付行為」といい、大量買付行為を行う者を以下「大量買付者」といいます。

注1：特定株主グループとは、以下の者をいいます。

- (i) 当社の株券等（金融商品取引法第27条の23第1項に規定する株券等をいいます。）の保有者（同法第27条の23第3項に基づき保有者に含まれる者を含みます。以下同じとします。）およびその共同保有者（同法第27条の23第5項に規定する共同保有者をいい、同条第6項に基づき共同保有者とみなされる者を含みます。以下同じとします。）
- (ii) 当社の株券等（同法第27条の2第1項に規定する株券等をいいます。）の買付け等（同法第27条の2第1項に規定する買付け等をいい、競売買の方法によるか否かを問わず取引所有価証券市場において行われるものを含みます。）を行う者およびその特別関係者（同法第27条の2第7項に規定する特別関係者をいいます。）

注2：議決権割合とは、以下の割合をいいます。

- (i) 特定株主グループが、注1の(i)記載の場合は、当該保有者の株券等保有割合（金融商品取引法第27条の23第4項に規定する株券等保有割合をいいます。この場合においては、当該保有者の共同保有者の保有株券等の数（同項に規定する保有株券等の数をいいます。以下同じとします。）も計算上考慮されるものとします。）
- (ii) 特定株主グループが、注1の(ii)記載の場合は、当該大量買付者および当該特別関係者の株券等所有割合（同法第27条の2第8項に規定する株券等所有割合をいいます。）の合計各株券等保有割合および各株券等所有割合の算出に当たって、総議決権の数（同法第27条の2第8項に規定するものをいいます。）および発行済株式の総数（同法第27条の23第4項に規定するものをいいます。）は、有価証券報告書、四半期報告書および自己株券買付状況報告書のうち直近に提出されたものを参照することができるものとします。

注3：株券等とは、金融商品取引法第27条の23第1項に規定する株券等を意味します。

## 2. 大量買付ルールの内容

当社は、①大量買付者が当社取締役会に対して大量買付行為に関する必要かつ十分な情報を事前に提供し、②当社取締役会のための一定の評価期間が経過した後にのみ、大量買付行為を開始することができる、という大量買付ルールを設定いたします。

また、大量買付ルールに関連して、本対応方針を適正に運用し当社取締役会の恣意的判断を可及的に防止するため、③独立委員会を設置するとともに、株主の皆様の意思を尊重する見地から、必要に応じて④株主意思の確認手続を行うこととします。

当社を設定する大量買付ルールの具体的な内容は、以下のとおりです。

### (1) 情報の提供

大量買付者には、大量買付者の名称、住所、設立準拠法、代表者の氏名、国内連絡先および提案する大量買付行為の概要が明示され、かつ、大量買付ルールに従う旨の誓約文言の付された「意向表明書」を当社代表取締役あてにご提出いただいたうえで、当社取締役会に対して、当社株主の皆様との判断および当社取締役会としての意見形成のために必要かつ十分な情報（以下「本必要情報」といいます。）を提供していただきます。

大量買付者から意向表明書を受領した後10営業日以内に、当社取締役会は、大量買付者から当初ご提供いただく本必要情報のリストを当該大量買付者に交付し、大量買付者から当該情報をご提供いただきます。そして、大量買付者からご提供いただいた情報を精査した結果、それだけでは不十分と認められる場合には、当社取締役会は、独立委員会（独立委員会の内容については、下記Ⅲ 2. (3) 「独立委員会」においてご説明します。）から同趣旨の勧告を受けることを条件として、大量買付者に対して、必要かつ十分な本必要情報が揃うまで再度情報提供を求めます。

本必要情報の具体的な内容は、大量買付者の属性、大量買付行為の目的および内容によって異なりますが、一般的な項目の一部は以下のとおりです。

- ① 大量買付者およびそのグループ（共同保有者および特別関係者を含みます。）の概要（大量買付者の事業内容、資本構成、当社および当社グループの事業と同種の事業（当社グループの主幹事業であるマヨネーズ・ドレッシング類の製造販売を含む食品事業および物流事業等）についての経験、過去の投資行動等に関する情報を含みます。）
- ② 大量買付行為の目的および内容（買付け等の対価の価額・種類、買付け等の時期、関連する取引の仕組み、買付け等の方法の適法性、買付け等および関連する取引の実現可能性等を含みます。）
- ③ 当社株式の取得対価の算定根拠および取得資金の裏付け（資金の提供者（実質的提供者を含みます。）の具体的な名称、調達方法、関連する取引の内容を含みます。）
- ④ 当社および当社グループの経営に参画した後に想定している経営者候補（当社および当社グループの事業と同種の事業（当社グループの主幹事業であるマヨネーズ・ドレッシング類の製造販売を含む食品事業および物流事業等）についての経験等に関する

情報を含みます。) 、経営方針、事業計画 (お客様の志向に沿った商品の開発と育成や新しい食生活やメニューの提案についての考え方、主要原料の価格変動に対する方策、製品事故、食品の安全性・衛生問題に対する方策、重要な取引先との良好な関係維持のための方策を含みます。) 、財務計画、資本政策、配当政策、資産活用策等 (以下「買付後経営方針等」といいます。)

- ⑤ 当社および当社グループの取引先、顧客、従業員等のステークホルダーと当社および当社グループとの関係に関し、大量買付行為完了後に予定する変更の有無およびその内容

なお、当社取締役会は、大量買付者から意向表明書を受領した場合、本必要情報のリストを大量買付者に対して送付した場合および大量買付者による本必要情報の提供が完了した場合には、速やかにその旨を公表いたします。また、当社取締役会は、当社取締役に提供された本必要情報についても、当社株主の皆様における判断のために必要であると認められる場合には、当社取締役会が適切と判断する時点で、その全部または一部を株主および投資家の皆様に開示します。

## (2) 取締役会による評価期間

当社取締役会は、大量買付者が当社取締役会に対し必要かつ十分な本必要情報の提供を完了した日から、大量買付行為の評価等の難易度に応じ、60日 (対価を現金 (円貨) のみとする公開買付による当社全株式の買付けの場合) または90日 (その他の大量買付行為の場合) を当社取締役会による評価、検討、交渉、意見形成、代替案立案、株主意思の確認手続の要否の決定および対抗措置発動または不発動の決定のための期間 (以下「取締役会評価期間」といいます。) として与えられるべきものと考えます。大量買付行為は、かかる取締役会評価期間の経過後にのみ開始することができるものとします。

取締役会評価期間中、当社取締役会は、独立委員会に諮問し、また、必要に応じて外部専門家等の助言を受けながら、大量買付者から提供された本必要情報を十分に評価・検討し、当社取締役会としての意見を慎重にとりまとめ、公表します。また、当社取締役会は、必要に応じ、大量買付者との間で大量買付行為に関する条件改善のために交渉を行ったり、当社取締役会として当社株主の皆様に対し当社グループの経営方針等についての代替案を提示することもあります。

なお、当社取締役会が取締役会評価期間内に対抗措置の発動または不発動の決定に至らないことにつきやむを得ない事情がある場合 (独立委員会が取締役会評価期間内に対抗措置発動の勧告を行うに至らない場合や、下記Ⅲ 2. (4) 「株主意思の確認手続」記載の株主意思の確認手続を経る場合などが挙げられます。) 、当社取締役会は、独立委員会の勧告に基づき、必要な範囲内で取締役会評価期間を最大30日間 (下記Ⅲ 2. (4) 「株主意思の確認手続」記載の株主意思の確認手続を経るために必要な延長も、この期間に含まれま



す。) 延長することができるものとします。当社取締役会が取締役会評価期間の延長を決定した場合、当該決定された具体的期間およびその具体的期間が必要とされる理由を、法令等および金融商品取引所規則に従って直ちに株主および投資家の皆様に対して開示します。

### (3) 独立委員会

本対応方針を適正に運用し、当社取締役会によって恣意的な判断がなされることを防止するためのチェック機関として、独立委員会を設置します。独立委員会委員の人数は3名以上とし、独立委員会委員は、公正で中立的な判断を可能とするため、当社の業務執行を行う経営陣から独立している社外有識者（注4）、当社社外取締役または当社社外監査役（社外取締役および社外監査役は、業務執行担当者の影響を受けず客観的な意見を表明できる地位にあります。）の中から選任します。本対応方針の継続が本総会で承認される場合には、継続後当初の独立委員会委員の氏名・略歴は【資料2】に記載のとおりです。また、独立委員会の概要は、【資料3】に記載のとおりです。

大量買付者が大量買付ルールを遵守したか否かの判断（下記Ⅲ3.（1）「大量買付者が大量買付ルールを遵守した場合」参照）、取締役会評価期間を延長するか否かの判断（上記Ⅲ2.（2）「取締役会による評価期間」参照）、大量買付行為が当社の企業価値および株主共同の利益を著しく損なうと認められるか否かの判断（下記Ⅲ3.（1）「大量買付者が大量買付ルールを遵守した場合」参照）、対抗措置の発動の判断など、本対応方針にかかる重要な判断に際しては、当社取締役会は、必ず独立委員会に諮問することとし、その勧告を最大限尊重するものとします。

独立委員会は、必要に応じて、当社取締役会および独立委員会から独立した外部専門家等の助言を得ること等ができるものとします。なお、かかる助言を得るに際し要した費用は、特に不合理と認められる例外的な場合を除き、全て当社が負担するものとします。

独立委員会の決議は、原則として現任の委員全員の出席により、出席独立委員会委員の過半数をもって当該決議を行います。但し、独立委員会委員に事故があるとき、または、その他やむを得ない事情があるときは、独立委員会委員の過半数の出席により、出席独立委員会委員の過半数をもって当該決議を行います。

注4：社外有識者とは、経営経験豊富な企業経営者、投資銀行業務に精通する者、弁護士、公認会計士、会社法等を主たる研究対象とする学識経験者、またはこれらに準ずる者を意味します。

#### (4) 株主意思の確認手続

当社取締役会は、大量買付行為に対する対抗措置を発動するか否かの決定を行うにあたり、株主の皆様を尊重する趣旨から、当該大量買付行為に対し対抗措置を発動するか否かについて当社株主の皆様にご判断していただくこともできるものとします。株主意思の確認手続は、大量買付者が提案する大量買付行為の内容や大量買付者から提供された本必要情報、対抗措置を発動するか否かの判断が必要となる状況、株主意思の確認手続に必要なコストなどを勘案したうえで、当社取締役会が株主意思の確認手続を行うことが必要かつ相当であると判断した場合に、行うものとします。また、独立委員会から、株主意思の確認手続を行うべき旨の勧告を受けた場合には、取締役会は、当該勧告を最大限尊重するものとします。

当社株主の皆様を尊重する場合には、会社法上の株主総会（以下「本株主総会」といいます。）による決議によるものとします。当社取締役会は、本株主総会を開催する場合には、本株主総会の決議の結果に従い、大量買付行為の提案に対し、対抗措置を発動しまたは発動しないことといたします。なお、当社取締役会は、必要に応じて、本株主総会において議決権を行使しうる株主を確定するために、基準日（以下「本基準日」といいます。）を速やかに設定し、本基準日の2週間前までに当社定款に定める方法によって公告するものとします。本株主総会の開催日は、原則として当初定められた取締役会評価期間内に設定するものとしますが、本株主総会を開催するための実務的に必要な期間等の理由によりやむを得ない事由がある場合には、独立委員会の勧告に基づき、取締役会評価期間を、30日間延長することができるものとします。

- ① 本株主総会において議決権を行使できる株主は、本基準日の最終の株主名簿に記載された株主とします。
- ② 本株主総会の決議は、法令および当社定款に基づき、出席した議決権を行使することができる株主の議決権の過半数をもって行うものとします。
- ③ 当社取締役会は、本株主総会にて株主の皆様が判断するための情報等に関し、重要な変更等が発生した場合（大量買付者が大量買付行為を撤回する場合など）には、本株主総会の本基準日を設定した後であっても、本基準日の変更、または本株主総会の延期もしくは中止をすることができるものとします。

### 3. 大量買付行為がなされた場合の対応方針

#### (1) 大量買付者が大量買付ルールを遵守した場合

大量買付者が大量買付ルールを遵守した場合、当社取締役会は、原則として大量買付行為に対する対抗措置はとりません。大量買付者の買付提案に応じるか否かは、当社株主の皆様にご判断いただくこととなります。

もともと、大量買付者が真摯に合理的な経営をめざすものではなく、大量買付者による支配権取得が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と判断される場合には、本対応方針の例外的措置として、当社取締役会は当社株主の皆様の利益を守るために、適切と考える手段をとることがあります。当社の企業価値および株主共同の利益を著しく損なうと判断される場合としては、以下の場合などが考えられます。

大量買付者が、

(i) 次の①から④までに掲げる場合のように、企業価値・株主共同の利益に対する明白な侵害をもたらすような買収行為を行う場合

- ① 真に会社経営に参加する意思がないにもかかわらず、ただ株価をつり上げて高値で株式を会社関係者に引き取らせる目的で株式の買収を行っている場合
- ② 会社経営を一時的に支配して当該会社の事業経営上必要な知的財産権、ノウハウ、企業秘密情報、主要取引先や顧客等を当該買収者やそのグループ会社等に移譲させるなど、いわゆる焦土化経営を行う目的で株式の買収を行っている場合
- ③ 会社経営を支配した後に、当該会社の資産を当該買収者やそのグループ会社等の債務の担保や弁済原資として流用する予定で株式の買収を行っている場合
- ④ 会社経営を一時的に支配して当該会社の事業に当面関係していない不動産、有価証券など高額資産等を売却等処分させ、その処分利益をもって一時的な高配当をさせるかあるいは一時的な高配当による株価の急上昇の機会を狙って株式の高値売り抜けをする目的で株式買収を行っている場合

(ii) 買付者の提示する当社株式の買収方法が、最初の買付けで全株式の買付けを勧誘することなく、二段階目の買付条件を不利に設定し、あるいは明確にしないで、公開買付等の株式買付を行う場合（いわゆる強圧的二段階買収）

対抗措置の具体的な手段については、必要性および相当性を勘案したうえで、対抗措置を発動する時点で最も適切と当社取締役会が判断したものを選択することとします。上記の場合において、対抗措置として新株予約権の無償割当てを選択する場合には、その概要は、【資料4】に記載のとおりとします。

なお、上記のように対抗措置をとるか否かの判断に際しては、その客観性および合理性を担保するため、当社取締役会は、大量買付者の提供する買付後経営方針等を含む本必要情報に基づいて、必要に応じて外部専門家等の助言を得ながら、大量買付者および大量買付行為の具体的内容や、大量買付行為が当社の企業価値および株主共同の利益に与える影響を検討し、独立委員会からの勧告を最大限尊重するものとします。また、上記Ⅲ 2.

(4) 「株主意思の確認手続」記載のとおり、本株主総会を開催して株主の皆様を仰ぐ場合もあります。

## (2) 大量買付者が大量買付ルールを遵守しない場合

大量買付者が大量買付ルールを遵守しなかった場合には、当社取締役会は、当社の企業価値および株主共同の利益を守ることを目的として、必要性および相当性を勘案したうえで、新株予約権の発行等、会社法その他の法律および当社定款が認める対抗措置をとり、大量買付行為に対抗する場合があります。大量買付者が大量買付ルールを遵守したか否かおよび対抗措置の発動の適否は、外部専門家等の意見も参考にし、また独立委員会の勧告を最大限尊重し、当社取締役会が決定します。さらに、上記Ⅲ 2. (4) 「株主意思の確認手続」記載のとおり、本株主総会を開催して株主の皆様を仰ぐ場合もあります。

具体的にいかなる手段を講じるかについては、その時点で最も適切と当社取締役会が判断したものを選択することとします（なお、上記Ⅲ 2. (4) 「株主意思の確認手続」記載のとおり、本株主総会を開催して株主の皆様を仰ぐ場合もありますが、その場合には、当社取締役会は、株主総会決議に従います。）。対抗措置として新株予約権の無償割当てを選択する場合には、その概要は、【資料 4】に記載のとおりとします。

## (3) 対抗措置発動の停止等について

当社取締役会は、対抗措置の発動が決定された後であっても、大量買付者が大量買付行為の撤回または変更を行った場合など、対抗措置の発動が適切でないとして当社取締役会が判断した場合には、独立委員会の勧告を最大限尊重したうえで、対抗措置の発動の変更または停止を行うことができるものとします。

対抗措置として新株予約権の無償割当てを行う場合において、新株予約権の割当てを受けるべき株主が確定した後に、大量買付者が大量買付行為の撤回または変更を行うなどした結果、対抗措置を発動することが適切でないとして当社取締役会が判断したときには、次のとおり対抗措置発動を停止することができるものとします。

- ① 当該新株予約権の無償割当ての効力発生日までの間であれば、独立委員会の勧告を最大限尊重したうえで、当社取締役会は、新株予約権の無償割当てを中止する。
- ② 新株予約権の無償割当ての効力発生日後、新株予約権の行使期間開始までの間であれば、当社取締役会は、独立委員会の勧告を最大限尊重したうえで当該新株予約権を無償取得する。

当社取締役会は、上記①や②のように対抗措置発動の停止を行う場合は、株主および投資家の皆様のために、独立委員会が必要と認める事項も含め、必要十分な情報の速やかな開示を行います。

また、対抗措置の発動の変更を行う場合としては、大量買付者が大量買付行為の対象となる株式数を変更した場合に、新株予約権 1 個当たりの目的となる株式の数を変更する場合などが想定されます。

#### 4. 株主・投資家に与える影響等

##### (1) 大量買付ルールが株主・投資家に与える影響等

大量買付ルールは、当社株主の皆様が大量買付行為に応じるか否かを判断するために必要な情報、株主の皆様から付託を受け当社の経営を担っている当社取締役会の意見を当社取締役会が株主の皆様を提供することや、当社株主の皆様が当社の経営についての代替案の提示を受ける機会を保障することを目的としています。大量買付ルールにより、当社株主の皆様は、十分な情報のもとで、大量買付行為に応じるか否かについて適切な判断をすることが可能となり、そのことが当社の企業価値および株主共同の利益の保護につながるものと考えます。したがって、大量買付ルールの設定は、当社株主および投資家の皆様が適切な投資判断を行うことを支援するものであり、当社株主および投資家の皆様の利益に資するものであると考えております。

なお、上記Ⅲ 3. 「大量買付行為がなされた場合の対応方針」において述べたとおり、大量買付者が大量買付ルールを遵守するか否かにより大量買付行為に対する当社の対応方針が異なりますので、当社株主および投資家の皆様におかれましては、大量買付者の動向にご注意下さい。

##### (2) 対抗措置発動時に株主・投資家に与える影響等

大量買付者が大量買付ルールを遵守しなかった場合などには、当社取締役会は、当社の企業価値および株主共同の利益を守ることを目的として、会社法その他の法律および当社定款により認められている対抗措置をとることがありますが、当該対抗措置の仕組み上、当社株主の皆様（対抗措置の発動にかかる大量買付者（特定株主グループを含みます。）を除きます。）が法的権利または経済的側面において格別の損失を被るような事態が生じることは想定しておりません。当社取締役会が対抗措置をとることを決定した場合には、法令および金融商品取引所規則に従って適時適切な開示を行います。なお、当社取締役会が新株予約権の発行の中止または発行した新株予約権の無償取得を行う場合には、1株当たりの株式価値の希釈は生じませんので、新株予約権の無償割当てにかかる権利落ち日以降に当社株式の価値の希釈が生じることを前提に売買を行った株主または投資家の皆様は、株価の変動により不測の損害を被る可能性があります。

##### (3) 対抗措置の発動に伴って株主の皆様に必要な手続き

###### イ. 株主名簿への記録の手続き

対抗措置として、当社取締役会において、新株予約権無償割当てを実施することを決議した場合には、当社は、新株予約権無償割当てにかかる割当基準日を公告いたします。当該割当基準日における当社の最終の株主名簿に記録された株主に新株予約権が無償にて割り当てられますので、当該基準日における最終の株主名簿に記録される必要があります。

#### ロ. 新株予約権の行使の手続き

対抗措置として、当社取締役会において、新株予約権無償割当てを実施することを決定した場合には、当社は、当該割当基準日における当社の最終の株主名簿に記録された株主の皆様に対し、新株予約権の行使請求書（行使にかかる新株予約権の内容・数等の必要事項および株主ご自身が特定株主グループに属する者でないこと等について確認する旨の文言を記載した当社所定の書式によるものとします。）その他新株予約権の権利行使に必要な書類を送付することがあります。その場合には、新株予約権の無償割当て後、株主の皆様においては、新株予約権の行使期間内に、新株予約権の行使請求書などの必要書類を提出したうえ、新株予約権1個当たり1円以上で当社取締役会が新株予約権無償割当て決議において定める価額を払込取扱場所に払い込むことにより、新株予約権1個につき、当社取締役会が別途定める数の当社株式が発行されることとなります。

#### ハ. 当社による新株予約権の取得の手続き

当社は、当社取締役会が新株予約権を取得する旨の決定をした場合、法定の手続きに従い、当社取締役会が別途定める日の到来をもって新株予約権を取得します。また、当社取締役会は、新株予約権の取得と引換えに当社株式を株主の皆様へ交付するときは、速やかに当社株式を株主の皆様へ交付いたします。なお、当社取締役会が新株予約権を取得する場合、新株予約権と引換えに株式を取得する株主の皆様には、別途、ご自身が特定株主グループに属する者でないこと等について確認する旨の文言を記載した当社所定の書式による書面をご提出いただくことがあります。

なお、割当方法、新株予約権の行使の方法および当社による取得の方法の詳細等につきましては、対抗措置に関する当社取締役会の決定が行われた後、株主の皆様に対して情報開示または通知をいたしますので、その内容をご確認下さい。

#### 5. 本対応方針の有効期限

本総会において本対応方針を継続することが承認された場合は、継続する本対応方針の有効期限は平成26年2月28日までに開催される第101回定時株主総会の終結の時まで延長され、その後も3年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する当社の定時株主総会において本対応方針を継続することが承認された場合には、さらに3年間延長することとします。当社取締役会は、本対応方針を継続することが承認された場合、その旨を速やかにお知らせします。

また、本対応方針の継続が決定された場合であっても、当社取締役会は、当社の企業価値および株主共同の利益の保護の観点から、関係法令の整備や、東京証券取引所が定める上場制度の整備等を踏まえ随時見直しを行い、必要に応じて当社株主総会の承認を得て、本対応方針の変更または廃止を行うことがあります。その場合には、その変更内容を速やかにお知らせします。

6. 本対応方針が本基本方針に沿うものであること、当社の株主の共同の利益を損なうものではないこと、および当社の会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

(1) 本対応方針が本基本方針に沿うものであること

本対応方針は、大量買付ルールの内容、大量買付行為がなされた場合の対応方針、独立委員会の設置、株主および投資家の皆様に与える影響等を定めるものです。

本対応方針は、大量買付者が大量買付行為に関する必要かつ十分な情報を当社取締役会に事前に提供すること、および取締役会評価期間が経過した後のみ大量買付行為を開始することを求め、大量買付ルールを遵守しない大量買付者に対して当社取締役会が対抗措置を講じることがあることを明記しています。

また、大量買付ルールが遵守されている場合であっても、大量買付者の大量買付行為が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と当社取締役会が判断した場合には、大量買付者に対して当社取締役会は当社の企業価値および株主共同の利益を守るために適切と考える対抗措置を講じることがあることを明記しています。

このように本対応方針は、本基本方針の考え方に沿うものであるといえます。

(2) 本対応方針が当社株主の共同の利益を損なうものではないこと

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」で述べたとおり、本基本方針は、当社株主の共同の利益を尊重することを前提としています。本対応方針は、本基本方針の考え方に沿って設計され、当社株主の皆様が大量買付行為に応じるか否かを判断するために必要な情報や当社取締役会の意見の提供、代替案の提示を受ける機会の提供を保障することを目的としております。本対応方針によって、当社株主および投資家の皆様は適切な投資判断を行うことができますので、本対応方針が当社株主の共同の利益を損なうものではなく、むしろその利益に資するものであると考えます。

さらに、当社株主の皆様のご承認を本対応方針の発効・延長の条件としており、本対応方針にはデッドハンド条項（導入した当時の取締役が一人でも代われば消却不能になる条項）やスローハンド条項（取締役の過半数を代えても一定期間消却できない条項）は付されておらず、当社株主が望めば本対応方針の廃止も可能であることは、本対応方針が当社株主の共同の利益を損なわないことを担保していると考えます。

(3) 本対応方針が当社役員の地位の維持を目的とするものではないこと

本対応方針は、大量買付行為を受け入れるか否かが最終的には当社株主の皆様のご判断に委ねられるべきであることを大原則としながら、当社の企業価値および株主共同の利益を守るために必要な範囲で大量買付ルールの遵守の要請や対抗措置の発動を行うものです。本対応方針は当社取締役会が対抗措置を発動する条件を事前かつ詳細に開示しており、当

社取締役会による対抗措置の発動は本対応方針の規定に従って行われます。当社取締役会は、単独で本対応方針の発効・延長を行うことはできず、当社株主の皆様の承認を要します。

また、大量買付行為に関して当社取締役会が対抗措置をとる場合など、本対応方針にかかる重要な判断に際しては、必要に応じて外部専門家等の助言を得るとともに、当社の業務執行を行う経営陣から独立している委員で構成される独立委員会へ諮問し、当社取締役会は、同委員会の勧告を最大限尊重するものとしています。さらに、必要に応じて、株主の皆様の意思を尊重するため、株主意思の確認を行うことができるとしています。本対応方針には、当社取締役会による適正な運用を担保するための手続きを盛り込んでいます。

以上から、本対応方針が当社役員の地位の維持を目的とするものでないことは明らかであると考えております。

以 上



## 【資料1】

## 大株主の状況

平成22年11月30日現在の当社の大株主の状況は、次のとおりです。

| 順位 | 氏名または名称                                        | 所有株式数(株)   | 発行済株式総数に対する所有株式数の割合(%) |
|----|------------------------------------------------|------------|------------------------|
| 1  | 株式会社中島董商店                                      | 26,371,513 | 16.96                  |
| 2  | 株式会社董花                                         | 4,872,670  | 3.13                   |
| 3  | みずほ信託 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者<br>資産管理サービス信託銀行株式会社 | 4,585,650  | 2.95                   |
| 4  | 財団法人 旗影会                                       | 4,251,750  | 2.73                   |
| 5  | 全国共済農業協同組合連合会                                  | 4,224,700  | 2.72                   |
| 6  | 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)                      | 4,180,800  | 2.69                   |
| 7  | 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)                        | 3,597,800  | 2.31                   |
| 8  | 株式会社三井住友銀行                                     | 3,208,224  | 2.06                   |
| 9  | 日本生命保険相互会社                                     | 3,132,964  | 2.02                   |
| 10 | 第一生命保険株式会社                                     | 3,012,360  | 1.94                   |

(注) 1 発行済株式総数に対する所有株式数の割合は、小数点第3位以下を四捨五入して表示しております。

2 上記のほか、当社が自己株式3,719,188株を保有しております。

以上

## 独立委員会委員の氏名および略歴

かみやま とし お

神山 敏夫

昭和16年11月18日生まれ

昭和44年2月 公認会計士登録

神山公認会計士事務所代表（所長）、現在に至る

昭和44年4月 税理士登録

平成4年7月 日本公認会計士協合理事

平成7年2月 株式会社日本会計士学館 代表取締役社長、現在に至る

平成10年6月 日本公認会計士協会東京会会長

平成13年8月 日本公認会計士協会不服審査会委員長

公認会計士試験委員

平成16年7月 日本公認会計士協会監事

平成19年7月 日本公認会計士協会紛議調停委員会委員、現在に至る

神山氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。

わくい ようじ

涌井 洋治

昭和17年2月5日生まれ

昭和39年4月 大蔵省入省

平成5年6月 経済企画庁長官官房長

平成7年5月 大蔵省大臣官房長

平成9年7月 大蔵省主計局長

平成11年7月 社団法人日本損害保険協会 副会長

平成16年2月 当社監査役

平成16年6月 日本たばこ産業株式会社 代表取締役会長

平成18年6月 同社取締役会長、現在に至る

涌井氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。

さかい いちろう

坂井 一郎

昭和17年5月3日生まれ

昭和43年4月 検事任官

平成7年7月 最高検察庁検事

平成8年1月 那覇地方検察庁検事正

平成9年12月 法務省矯正局長

平成11年12月 横浜地方検察庁検事正

平成13年5月 法務省法務総合研究所長

平成14年10月 広島高等検察庁検事長

平成16年6月 福岡高等検察庁検事長

平成17年4月 弁護士登録（第一東京弁護士会）、現在に至る

平成18年2月 当社監査役、現在に至る

平成19年6月 マツダ株式会社社外監査役、現在に至る

坂井氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。

以 上

## 独立委員会の概要

## 1. 設置

独立委員会は当社取締役会の決議により設置される。

## 2. 構成員

当社取締役会により委任を受けた、当社の業務執行を行う経営陣から独立している当社社外取締役・社外監査役・経営経験豊富な企業経営者・投資銀行業務に精通する者・弁護士・公認会計士・会社法等を主たる研究対象とする学識経験者・またはこれらに準ずる者により、3名以上で構成される。本対応方針導入当初に就任が予定される構成員は、神山敏夫氏、涌井洋治氏および坂井一郎氏の3名とする。

## 3. 任期

独立委員会委員の任期は、本総会において本対応方針を継続することが承認された場合には、本総会終結後3年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までとし、以後も3年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する当社の定時株主総会において本対応方針を継続することが承認された場合には、更に3年間延長することとする。但し、当社取締役会の決議により別段の定めをした場合は独立委員会委員の任期は延長されない。また、当社社外取締役または当社社外監査役であった独立委員会委員が、社外取締役または社外監査役でなくなった場合（取締役または監査役として再任され、かつ、その時点において社外取締役または社外監査役としての地位を喪失していない場合を除く。）には、独立委員会委員としての任期も同時に終了するものとする。

独立委員会委員に欠員が生じた場合には、上記2.「構成員」記載の選任要件を満たす者の中から当社取締役会の決議により新たな独立委員会委員を選任する。新たに選任された独立委員会委員の任期は、欠けることとなった元の独立委員会委員の残任期間と同じとする。

## 4. 決議要件

原則として、特別利害関係者を除く現任の独立委員会委員の全員が出席し、出席独立委員会委員の過半数をもって独立委員会の決議を行うものとする。但し、独立委員会委員に事故があるとき、または、その他やむを得ない事情があるときは、独立委員会委員の過半数が出席し、出席独立委員会委員の過半数をもって独立委員会の決議を行うものとする。

なお、独立委員会の決議が成立しない場合には、独立委員会の議長は、当社取締役会に対し、決議が成立しない旨の報告を行うものとする。

## 5. 決議事項その他

独立委員会は、当社取締役会の諮問がある場合には、諮問内容に応じて、以下の各号に記載された事項について検討を行い、その決議により独立委員会としての検討結果を決定する。独立委員会が決議を行った場合には、決議の内容を理由を付して当社取締役会に勧告するものとする。なお、独立委員会委員は、その職務遂行にあたっては、当社の企業価値および株主共同の利益に資するか否かの観点から行うことを要し、自己または第三者（当社の経営陣を含む。）の利益を図ることを目的としては行わないものとする。

- ① 大量買付ルールの対象となる大量買付行為に該当するか否か
- ② 大量買付者が当社取締役会に提供すべき本必要情報および期限
- ③ 大量買付者から提供された本必要情報の精査・検討
- ④ 大量買付者の大量買付行為の内容の精査・検討
- ⑤ 大量買付行為が当社の企業価値および株主共同の利益を著しく損なう場合にあたるか否か
- ⑥ 大量買付者が大量買付ルールを遵守したか否か
- ⑦ 取締役会評価期間を延長するか否か
- ⑧ 対抗措置の発動の要否につき株主総会に諮るべきであるか否か
- ⑨ 対抗措置を発動・変更・停止すべきか否か
- ⑩ 大量買付ルールの継続・変更・廃止の検討
- ⑪ その他当社取締役会が独立委員会に諮問した事項

また、独立委員会は、適切な判断を確保するために、上記事項を行うに際して、必要かつ十分な情報収集に努めるものとし、当社の費用（特に不合理と認められるものを除く。）で、外部専門家等（ファイナンシャル・アドバイザー、公認会計士、弁護士、コンサルタントその他の専門家を含む。）の助言を得ることができる。

以 上

## 新株予約権概要

## 1. 新株予約権付与の対象となる株主および割当条件

当社は、当社取締役会で定める割当基準日における最終の株主名簿に記録された株主に対し、その所有する当社普通株式（但し、当社の所有する当社普通株式を除く。）1株につき当社取締役会が別途定める個数の新株予約権を、新たに払込みをさせないで割り当てる。

## 2. 新株予約権の目的となる株式の種類および数

新株予約権の目的となる株式の種類は当社普通株式とし、新株予約権の目的となる株式の総数は、当社取締役会で定める割当基準日における当社発行可能株式総数から当社普通株式の発行済株式（当社の所有する当社普通株式を除く。）の総数を減じた株式数を上限とする。新株予約権1個当たりの目的となる株式の数は当社取締役会が別途定める数とする。

## 3. 割り当てる新株予約権の総数

新株予約権の割当総数は、当社取締役会が別途定める数とする。当社取締役会は、複数回にわたり新株予約権の割当てを行うことがある。

## 4. 各新株予約権の行使に際して出資される財産の価額

各新株予約権の行使に際して出資される財産の価額（払込みをなすべき額）は1円以上で当社取締役会が定める額とする。

## 5. 新株予約権の譲渡制限

新株予約権の譲渡による当該新株予約権の取得については、当社取締役会の承認を要する。

## 6. 新株予約権の行使条件

議決権割合が20%以上の特定株主グループに属する者に新株予約権の行使を認めないことを新株予約権の行使の条件として定める。新株予約権の行使条件の詳細については、当社取締役会において別途定めるものとする。

## 7. 新株予約権の行使期間、取得事由および取得条件その他必要な事項

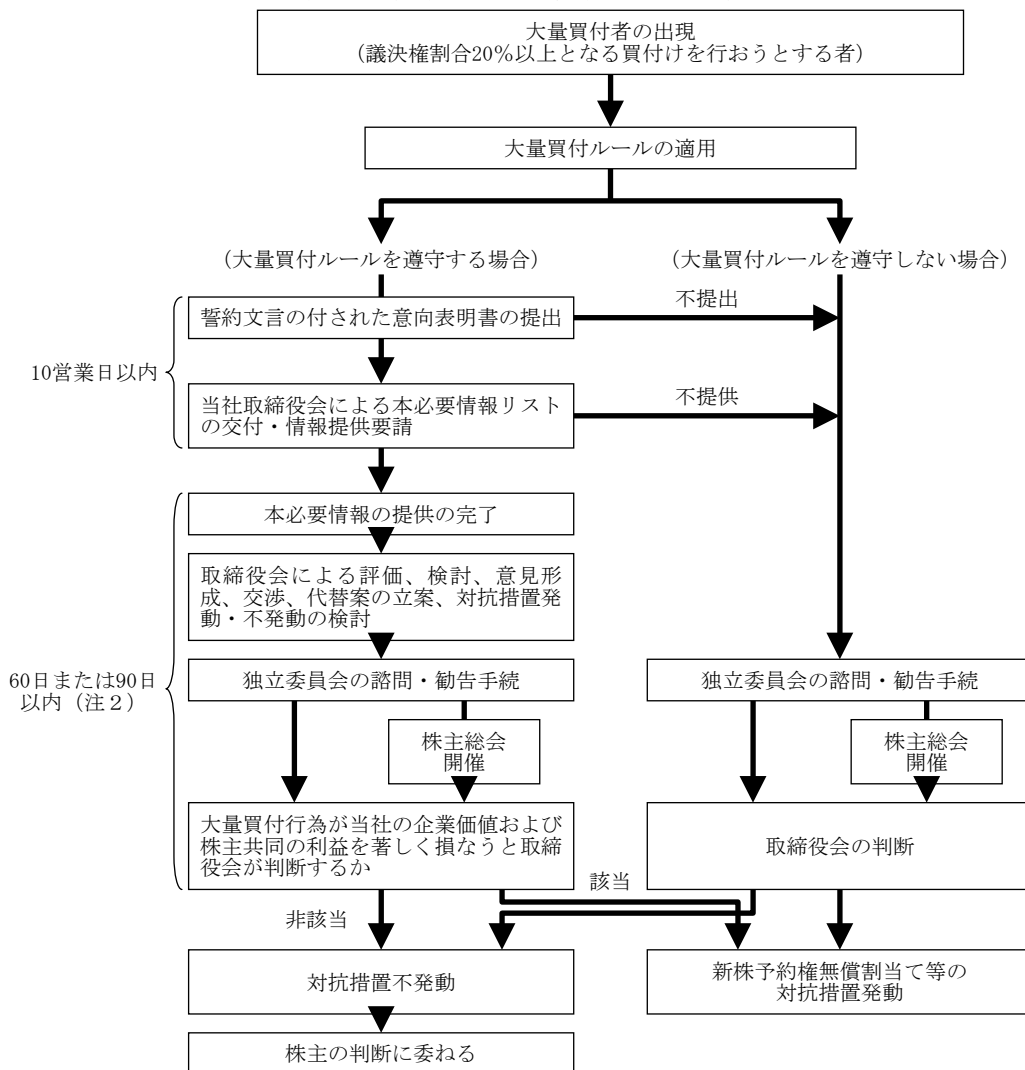
新株予約権の行使期間、取得事由および取得条件その他必要な事項については、当社取締役会が別途定めるものとする。なお、新株予約権の取得の対価として普通株式を交付する場合における当該普通株式の数の上限は、取得日における当社発行可能株式総数から当社普通株式の発行済株式（当社の所有する当社普通株式を除く。）の総数を減じた株式数とする。

また、当社取締役会は、対抗措置の発動が決定された後であっても、大量買付者が大量買付行為の撤回または変更を行った場合など、対抗措置の発動が適切でないと当社取締役会が判断した場合には、対抗措置の停止をすることがあり、新株予約権の無償割当ての効力発生日後、新株予約権の行使期間開始までの間に、当社取締役会は、独立委員会の勧告を最大限尊重したうえで当該新株予約権を無償取得する場合がある。

新株予約権の取得のために、新株予約権に取得条件を付ける場合があるが、新株予約権の取得条件および新株予約権を取得するのと引換えに交付する財産の内容については、(i) 取得の対象となる新株予約権または(ii) 新株予約権の取得の対価として交付する財産について、新株予約権者が、議決権割合が20%以上の特定株主グループに属する者であるか否かにより差異を設けることがあるものとする。

以 上

## 大量買付行為が開始された場合のフローチャート



(注) 1 上記フローチャートは、「大量買付ルール」に対する理解を容易にすることを目的とした参考資料です。当該ルールの詳細については、本文をご参照下さい。

2 株主総会を開催する場合などにおいて、取締役会評価期間を延長することについてやむを得ない事情があるときには、90日または120日以内となることがあります。

以上

