

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 2018年12月1日
(第 107 期) 至 2019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	11
1. 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等	11
2. 事業等のリスク	19
3. 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	23
4. 経営上の重要な契約等	30
5. 研究開発活動	30
第3 設備の状況	35
1. 設備投資等の概要	35
2. 主要な設備の状況	36
3. 設備の新設、除却等の計画	39
第4 提出会社の状況	40
1. 株式等の状況	40
(1) 株式の総数等	40
(2) 新株予約権等の状況	40
(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	40
(4) 発行済株式総数、資本金等の推移	40
(5) 所有者別状況	41
(6) 大株主の状況	41
(7) 議決権の状況	42
2. 自己株式の取得等の状況	43
3. 配当政策	44
4. コーポレート・ガバナンスの状況等	45
第5 経理の状況	72
1. 連結財務諸表等	73
(1) 連結財務諸表	73
(2) その他	124
2. 財務諸表等	125
(1) 財務諸表	125
(2) 主な資産及び負債の内容	137
(3) その他	137
第6 提出会社の株式事務の概要	138
第7 提出会社の参考情報	140
1. 提出会社の親会社等の情報	140
2. その他の参考情報	140
第二部 提出会社の保証会社等の情報	141

[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】	2020年2月28日
【事業年度】	第107期（自 2018年12月1日 至 2019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 長南 収
【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】	取締役 常務執行役員 井上 伸雄
【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】	取締役 常務執行役員 井上 伸雄
【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103期	第104期	第105期	第106期	第107期
決算年月	2015年11月	2016年11月	2017年11月	2018年11月	2019年11月
売上高 (百万円)	549,774	552,306	561,688	573,525	545,723
経常利益 (百万円)	27,224	31,364	32,511	34,349	33,275
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	16,973	17,093	18,099	18,320	18,698
包括利益 (百万円)	26,159	10,955	33,897	17,786	17,646
純資産額 (百万円)	244,717	245,861	263,432	266,100	276,753
総資産額 (百万円)	371,495	384,263	417,710	419,736	444,309
1株当たり純資産額 (円)	1,403.05	1,420.63	1,539.94	1,582.27	1,646.73
1株当たり当期純利益 (円)	111.82	113.47	121.05	124.85	130.72
潜在株式調整後1株当たり当期純利益 (円)	—	—	—	—	—
自己資本比率 (%)	57.3	55.3	54.2	53.9	53.0
自己資本利益率 (%)	8.3	8.0	8.2	8.1	8.1
株価収益率 (倍)	26.4	23.8	23.8	22.1	18.6
営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	28,094	45,260	27,234	41,778	43,916
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△31,181	△32,046	△31,421	△20,199	△29,720
財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△7,101	△5,805	4,010	△15,293	△4,602
現金及び現金同等物の期末残高 (百万円)	34,841	40,790	41,411	47,970	56,777
従業員数 (人)	13,478	14,095	14,924	14,808	15,452
(外、平均臨時雇用者数)	(11,519)	(11,150)	(11,456)	(9,843)	(9,404)

(注) 1. 売上高には、消費税等は含めていません。

2. 第104期より、売上の計上基準について会計方針の変更を行っており、第103期については当該会計方針の変更を反映した遡及修正後の数値を記載しています。

3. 「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。

4. 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を当連結会計年度の期首から適用しており、第103期から第106期に係る主要な経営指標等につきましては、当該会計基準等を遡及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103期	第104期	第105期	第106期	第107期
決算年月	2015年11月	2016年11月	2017年11月	2018年11月	2019年11月
売上高 (百万円)	210,426	205,102	204,072	203,449	192,881
経常利益 (百万円)	11,472	12,973	16,060	16,400	17,245
当期純利益 (百万円)	7,910	9,161	12,691	11,586	12,453
資本金 (百万円)	24,104	24,104	24,104	24,104	24,104
発行済株式総数 (株)	153,000,000	153,000,000	150,000,000	150,000,000	150,000,000
純資産額 (百万円)	152,916	152,232	153,669	147,756	153,101
総資産額 (百万円)	227,151	241,471	260,083	252,009	259,373
1株当たり純資産額 (円)	1,007.57	1,017.15	1,045.05	1,032.95	1,070.33
1株当たり配当額 (内1株当たり中間配当額) (円)	29.0 (12.5)	34.5 (15.0)	36.5 (18.0)	38.0 (19.0)	45.0 (20.0)
1株当たり当期純利益 (円)	52.12	60.82	84.88	78.96	87.06
潜在株式調整後1株当たり 当期純利益 (円)	—	—	—	—	—
自己資本比率 (%)	67.3	63.0	59.1	58.6	59.0
自己資本利益率 (%)	5.3	6.0	8.3	7.7	8.3
株価収益率 (倍)	56.7	44.4	34.0	34.9	27.9
配当性向 (%)	55.6	52.6	43.0	48.1	51.7
従業員数 (外、平均臨時雇用者数) (人)	2,520 (963)	2,510 (926)	2,523 (853)	2,508 (774)	2,447 (738)
株主総利回り (比較指標：配当込みTOPIX) (%)	153.6 (114.2)	142.5 (108.6)	153.7 (135.2)	149.0 (128.5)	134.7 (134.3)
最高株価 (円)	3,645	3,590	3,290	3,145	2,782
最低株価 (円)	1,903	2,304	2,479	2,435	2,303

(注) 1. 売上高には、消費税等は含めていません。

2. 第104期より、売上の計上基準について会計方針の変更を行っており、第103期については当該会計方針の変更を反映した遡及修正後の数値を記載しています。

3. 「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。

4. 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」（企業会計基準第28号 2018年2月16日）等を当事業年度の期首から適用しており、第103期から第106期に係る主要な経営指標等につきましては、当該会計基準等を遡及適用後の数値となっています。

5. 最高株価及び最低株価は、東京証券取引所市場第一部におけるものです。

2 【沿革】

- 1919年11月 各種ソースならびに加工食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(現 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。
- 1958年12月 愛知県挙母市(現 豊田市)に挙母工場を設置する。
- 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 当社の倉庫部門を分離し、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。
- 1990年1月 永年の取引先である米国の鶏卵加工品メーカー、HENNINGSEN FOODS, INC. の株式を取得し、その経営に参加する。
- 同年12月 三英食品販売株式会社に委託していた業務用商品の販売を直接行うこととする。
- 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。
- 1995年9月 株式会社キューピー流通システム(現 株式会社キューソー流通システム)が東京証券取引所市場第二部に株式を上場する。(現 同市場第一部指定)
- 2000年12月 惣菜類の販売業務をデリア食品株式会社へ移管する。
- 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。
- 2006年1月 山梨県富士吉田市に富士吉田工場を設置する。
- 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 パ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1月 Mosso Kewpie Poland Sp. z o.o. がMosso Kwaśniewscy Sp. J. からマヨネーズなどの調味料を中心とした製造・販売事業を譲り受ける。
- 同年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。

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76社、関連会社7社およびその他の関係会社1社により構成されており、食品の製造販売および運送保管等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。

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
調理・調味料	キューピー株式会社 Q&B FOODS, INC. 株式会社ディスペンパックジャパン 杭州丘比食品有限公司 株式会社ケイパック 北京丘比食品有限公司 KEWPIE (THAILAND) CO., LTD.	マヨネーズ・ドレッシング類
	コープ食品株式会社	調理食品等
	キューピー醸造株式会社	食酢等
サラダ・惣菜	キューピー株式会社 デリア食品株式会社 株式会社旬菜デリ 株式会社ポテトデリカ	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
タマゴ	キューピー株式会社 キューピータマゴ株式会社 株式会社全農・キューピー・エツグステーション	液卵、鶏卵加工品等
	HENNINGSEN FOODS, INC.	鶏卵加工品、乾燥肉等
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
物流	株式会社キューソー流通システム キューソーティス株式会社	食品の運送、保管等
	株式会社エスワイプロモーション	食品の運送等
	キューソーサービス株式会社	食品の運送や保管に関する車両・物流機器・燃料等の販売
共通	株式会社芝製作所	食品製造機械の販売
	三英食品販売株式会社	食品の販売等

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。

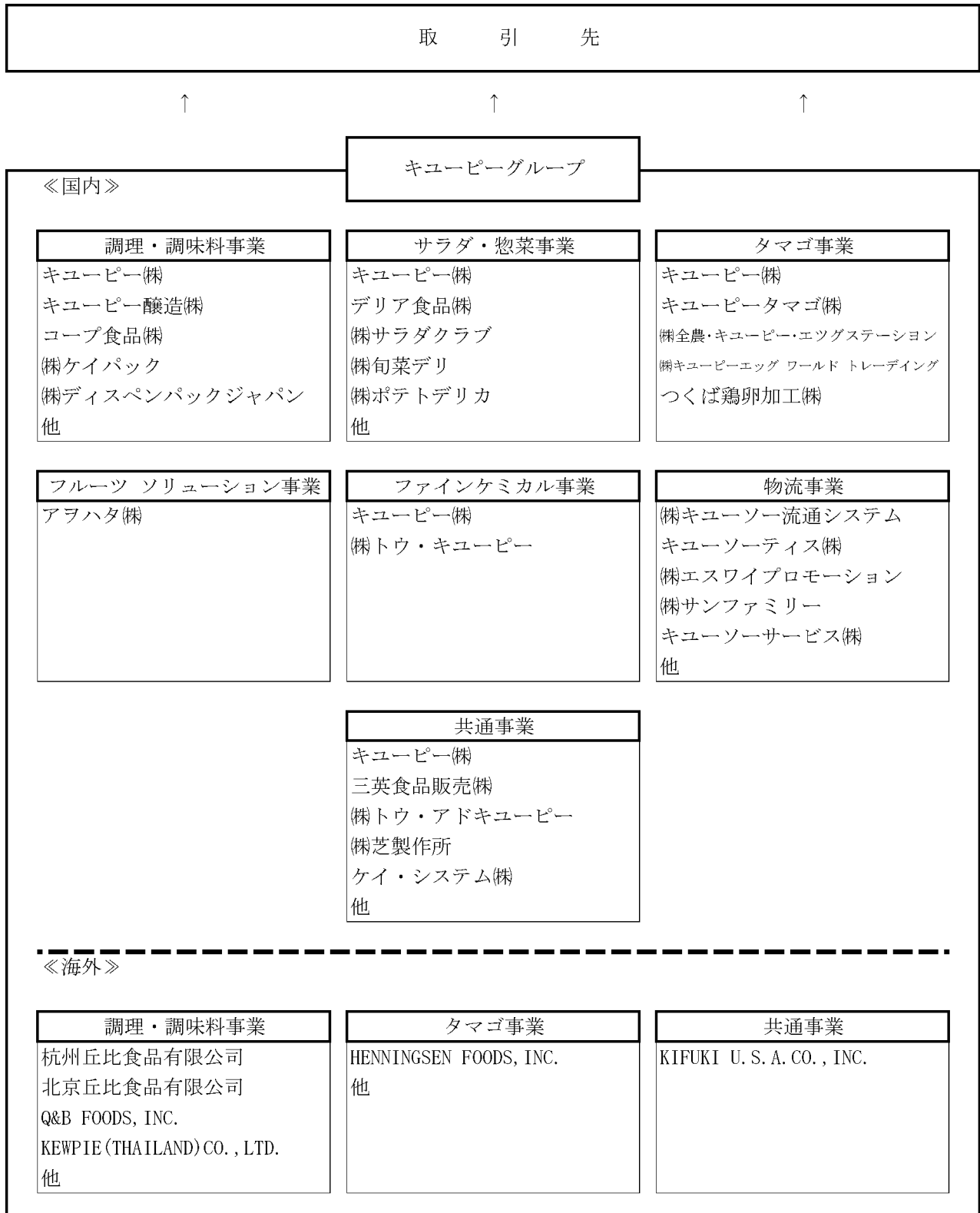
なお、株式会社キューソー流通システム（連結子会社）は東京証券取引所市場第一部に、アヲハタ株式会社（連結子会社）は、同証券取引所市場第二部に株式を上場しています。

（注）当連結会計年度より報告セグメントの区分を変更しています。これにより、当社グループの報告セグメントは以下のとおりです。

変更前：「調味料」、「タマゴ」、「サラダ・惣菜」、「加工食品」、「ファインケミカル」、「物流システム」および「共通」

変更後：「調理・調味料」、「サラダ・惣菜」、「タマゴ」、「フルーツ ソリューション」、「ファインケミカル」、「物流」および「共通」

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（セグメント情報等）」をご参照ください。



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2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
デリア食品(株) ※1, 3	東京都調布市	百万円 50	サラダ・惣菜等の販売	100.0	役員2名 従業員5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 450	食酢の製造および販売	100.0	役員3名 従業員2名	ありません	商品および原料の仕入	事務所の賃貸
(株)キューソー流通システム ※1, 2, 3, 4, 5	東京都調布市	百万円 4,063	倉庫業および運送取扱業	45.7 (0.3) [5.9]	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
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	役員1名 従業員4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	役員2名 従業員2名	百万円 778	商品の仕入	事務所の賃貸
(株)全農・キューピー・エツグステーション	茨城県猿島郡五霞町	百万円 105	乾燥卵・液卵等の製造および販売	51.4	役員2名 従業員3名	百万円 207	原料の仕入	工場の賃貸
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3名	ありません	ありません	ありません
KIFUKI U. S. A. CO., INC.	米国デラウェア州	米ドル 7.17	米国関係会社の株式保有および統轄管理	100.0	役員3名	ありません	ありません	ありません
HENNINGSEN FOODS, INC.	米国ネブラスカ州	千米ドル 1.92	鶏卵加工品・乾燥肉の製造および販売	100.0 (100.0)	役員1名 従業員2名	百万円 保証債務 73	ありません	ありません
(株)草加デリカ	埼玉県草加市	百万円 98	惣菜類の製造および販売	100.0	役員2名 従業員2名	百万円 200	製商品の販売	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1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2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 10	機械製造	100.0	従業員5名	百万円 70	機械の購入	ありません
(株)サラダメイト	東京都港区	百万円 10	調味料および加工食品販売	100.0	従業員2名	ありません	商品の仕入および販売	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 389	商品の仕入	工場の賃貸

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
(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	商品の販売	事務所の賃貸
ケイ・システム(株)	東京都町田市	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1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1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	66.4 (66.4)	役員1名 従業員5名	ありません	ありません	ありません
(株)エスワイプロモーション	東京都江東区	百万円 200	運送取扱業	88.4 (51.0)	従業員1名	ありません	運送取扱委託	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5名	百万円 562	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	百万円 61	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6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3名	ありません	製品の販売	事務所および工場の賃貸
キューソーティス(株)	東京都調布市	百万円 82	倉庫業および運送取扱業	100.0 (100.0)	ありません	ありません	ありません	ありません
北京丘比食品有限公司	中国北京市	百万円 42	調味料等の製造および販売	65.0 (65.0)	役員1名 従業員5名	ありません	ありません	ありません
(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5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	東京都町田市	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4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3名	百万円 91	製商品の販売	ありません
富士吉田キューピー(株)	山梨県富士吉田市	百万円 10	食料品の製造加工および業務請負	51.0	役員1名 従業員2名	百万円 559	製造の業務委託	製造設備の賃貸
(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4名	ありません	販売の業務委託	事務所の賃貸
キューソーサービス(株)	東京都調布市	百万円 30	車輛機器販売業	100.0 (100.0)	ありません	ありません	工場用車両の賃借	工場用車両の賃借
キューソーロジック(株)	愛知県豊川市	百万円 30	運送取扱業	100.0 (100.0)	ありません	ありません	ありません	ありません
(株)サンエー物流	東京都昭島市	百万円 38	運送取扱業	100.0 (100.0)	ありません	ありません	ありません	ありません
KEWPIE (THAILAND) CO., LTD. ※4	タイバンコク	百万バーツ 268	調味料、食酢、サラダ、加工食品の製造および販売	45.3	役員3名 従業員5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5名	ありません	製商品の販売	工場の賃貸
大阪サンエー物流(株)	大阪府枚方市	百万円 66	運送取扱業	90.0 (90.0)	ありません	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)サンファミリー	埼玉県 吉川市	百万円 99	運送取扱業	90.0 (90.0)	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(株)	大阪府 枚方市	百万円 20	運送取扱業	100.0 (100.0)	ありません	ありません	ありません	ありません
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	百万円 26	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3名	ありません	ありません	ありません
PT. KEWPIE INDONESIA	インドネシ ア 西ジャワ州	億ルピア 2,558	調味料等の製造および販売	60.0 (3.5)	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)	役員2名 従業員4名	百万円 62	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2名 従業員3名	百万円 169	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	百万円 224	製商品の販売	事務所の賃貸
アヲハタ(株) ※2, 4, 5	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	44.6 [11.1]	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	100.0 (72.0)	役員1名 従業員5名	百万円 保証債務 132	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	千ポーラ ンドズロ チ 160,300	調味料等の製造およ び販売	100.0	従業員5名	百万円 1,536	ありません	ありません
(株)フレッシュデリカネ ットワーク	東京都 府中市	百万円 20	運送取扱業	100.0 (100.0)	従業員2名	ありません	ありません	駐車場の賃貸
(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
(株)久松運輸	香川県綾歌 郡宇多津町	百万円 20	運送取扱業	100.0 (100.0)	ありません	ありません	ありません	ありません
丘比(中国)有限公司 ※1	中国 北京市	百万元 447	中国現地法人の資金 管理および経営管理	100.0	役員1名 従業員3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 187	調味料等の製造およ び販売	100.0 (100.0)	従業員4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	百万ペソ 50	調味料等の販売	100.0	従業員3名	ありません	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3名	ありません	ありません	ありません
その他 1社								

(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(株)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	92,146百万円
	(2) 経常利益	6,081百万円
	(3) 当期純利益	4,055百万円
	(4) 純資産額	38,061百万円
	(5) 総資産額	53,984百万円

デリア食品(株)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	58,323百万円
	(2) 経常利益	1,355百万円
	(3) 当期純利益	991百万円
	(4) 純資産額	3,852百万円
	(5) 総資産額	15,013百万円

(株)キューソー流通システムは、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。同社は有価証券報告書提出会社であるため、主要な損益情報等の記載を省略しています。

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

6. ※5 議決権の所有割合の[]内は、緊密な者または同意している者の所有割合で外数です。

(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(株)	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3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	20.1	従業員2名	百万円 185	商品の仕入	ありません
(株)トウ・ソリューションズ	東京都 調布市	百万円 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	20.0	従業員1名	ありません	計算事務の委託 他	事務所の賃貸 および事務機器の賃貸

(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
(株)中島董商店	東京都 渋谷区	百万円 50	各種加工食品の販売	16.2 (5.7)	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

2019年11月30日現在

従業員数（人）
15,452 （9,404）

(注) 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せん。

(2) 提出会社の状況

2019年11月30日現在

従業員数（人）	平均年齢（才）	平均勤続年数（年）	平均年間給与（円）
2,447 （738）	40.3	15.1	6,014,507

(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) 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。

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】

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集団として、「おいしさ・やさしさ・ユニークさ」をもって、世界の人々の食生活と健康に貢献し続けることを使命としています。

今後も創業以来受け継いできた品質第一主義を貫くとともに、“キューピーグループならではの”のこだわりある商品とサービスを、心を込めてお届けすることを全ての役員ならびに従業員が常に意識し、実践していきます。

(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

国内では、単身世帯の増加や女性の社会進出によるライフスタイルの変化が生じている中、中食などの簡便・即食ニーズが高まり、インターネットなどを利用した購買チャネルの多様化が進んでいます。海外では、新興国における所得の増加や食の洋風化などにより、食生活スタイルの変化が生じています。

このような環境の変化が加速する中、当社グループは2019年に創業100周年を迎え、次の100年に向けて成長を続けていくために、グループの長期ビジョンとして「キューピーグループ 2030ビジョン」を策定しました。「2030ビジョン」を掲げることでグループの想いを1つにし、世界に貢献できる分野を伸ばすと同時に、社会的な課題に取り組み、広く共感されるグループをめざします。

また、2019年度からの3年間を対象とする中期経営計画を策定し、国内での持続的成長と海外での成長加速を実現するため、3つの経営方針（①国内では3事業に集中し食の主役化を推進、②海外では中国・東南アジアを中心に展開を加速、③環境変化に対応した経営基盤の強化）を定めています。

[2019-2021年度 中期経営計画について]

①経営方針と主な取り組み

①国内<3事業に集中し食の主役化を推進>	②海外<中国・東南アジアを中心に展開を加速>
<ul style="list-style-type: none"> ◇事業横断による最適生産体制を構築 ◇販路の活用・開拓で販売機会を拡大 ◇独自技術を活用し、新たな価値を実現 <p>(3事業とは、調理・調味料事業、サラダ・惣菜事業、タマゴ事業)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◇全体 マヨネーズ&深煎りごまドレッシングでサラダ需要を拡大・深耕 ◇エリア(重点エリア:中国・東南アジア) 各エリアの状況に合わせた開発と業態戦略・経営基盤の強化

③<環境変化に対応した経営基盤の強化>	
<ul style="list-style-type: none"> ◇環境への取り組み <ul style="list-style-type: none"> ・資源の有効活用:野菜の未利用部の活用など ・商品廃棄の削減:SCMの最適化など ・CO₂の排出削減:生産や物流の効率化など ◇社会への取り組み <ul style="list-style-type: none"> ・健康寿命の延伸:サラダやタマゴの食生活提案など ・子どもの心と体の健康支援:サラダとタマゴを軸にした食育活動など 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ダイバーシティの推進 ◇ガバナンスの向上 ◇基幹システムの刷新

②業績目標（2021年度）

売上高	5,700億円
国内 食品	3,642億円
国内 物流	1,470億円
海外	588億円
営業利益	345億円
国内 食品	314億円
国内 物流	45億円
海外	62億円
全社費用	△75億円
経常利益	350億円
親会社株主に帰属する当期純利益	188億円
ROA（総資産経常利益率）	7.7%

重点指標

営業利益率	6.1%
ROE（自己資本利益率）	7.5%
国内3事業 事業利益率	8.5%
中国・東南アジア売上成長率 （現地通貨ベース）	113%

③事業別 売上高・営業利益目標（2021年度）

（単位：億円）

事業区分	売上高	営業利益
調理・調味料	1,941	223
サラダ・惣菜	930	37
タマゴ	1,038	81
フルーツ ソリューション	170	8
ファインケミカル	95	15
物流	1,470	45
共通	56	12
全社費用	—	△75
合計	5,700	345

- （注） 1. 事業区分は、報告セグメントと同一の区分です。
 2. 全社費用とは、各事業に按分できない費用（本社経費など）。

④海外展開 売上高・営業利益目標（2021年度）

（単位：億円）

	売上高	営業利益
中国	243	34
東南アジア	136	12
米国	120	8
調理・調味料	71	6
タマゴ	48	2
欧州	30	△1
輸出	60	10
その他費用	—	△2
合計	588	62

（注）その他費用とは、海外展開に按分した費用のうち、エリア別に按分できない費用。

⑤サステナビリティに向けた取り組み











当社グループでは、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して、当社グループの想いと事業特性を踏まえ、優先して取り組むべき重点課題と目標を設定しています。

社会環境が大きく変化する中で、経営基盤の強化に努め、将来リスクに対応し、グループ全体での事業機会につなげていきます。

サステナビリティに向けての重点課題

当社グループが取り組むべき社会課題を、「持続可能な開発目標（SDGs※）」を参考に、バリューチェーンにおけるリスクと機会の分析により抽出しました。

それらの社会課題ごとに、ステークホルダーからの期待の大きさとグループが与える社会への影響の大きさを評価することで、グループが最優先で取り組むべき「サステナビリティに向けての重点課題」を特定しました。

重点課題	課題解決ストーリー	SDGs※との関連づけ
健康寿命延伸への貢献	● サラダ（野菜）と卵の栄養機能で、生活習慣病の予防や高齢者の低栄養状態を改善します	 
子どもの心と体の健康支援	● サラダ（野菜）と卵を活用した食育や共食の体験の場を提供します ● 子どもや子育て家族への食を通じた支援により、子どもと家族・社会とのコミュニケーションを応援します	 
資源の有効活用と持続可能な調達	● 食資源を余すことなく有効活用し、食品廃棄を削減します ● 農業生産者との取り組みで、持続可能な農業を支援します	  
CO2排出削減（気候変動への対応）	● 原料調達から商品の使用・廃棄まで、サプライチェーン全体を通じたCO2排出削減を実現します	
上記に加え、当社グループの成長戦略の土台として下記を推進		
ダイバーシティの推進	● 新しい働き方を創出し、多様な人材が働きやすく成長できる環境をつくり、新たな価値を生み出します	 

サステナビリティ目標

サステナビリティ目標は、サステナビリティに向けた重点課題に対して取り組んでいく内容を指標化したものです。

中期経営計画などの業績目標と両輪で達成していくことで、長期ビジョンである「キューピーグループ 2030ビジョン」の実現につなげていきます。

重点課題	指標	2019年度実績	2021年度目標	2030年度目標
健康寿命延伸への貢献	サラダとたまごのリーディングカンパニーとして ・1日当たりの野菜摂取量の目標値350gの達成に貢献 ・たんぱく質の摂取に貢献するため、卵の消費量アップを推進			
子どもの心と体の健康支援	グループの食育活動などで接する子どもの笑顔の数	10.1万人	2019年度から累計 20万人以上	2019年度から累計 100万人以上
資源の有効活用と持続可能な調達	グループで利用する主要な野菜(キャベツなど)の未利用部	未利用部の21.2%を有効活用	未利用部の30%以上を有効活用	未利用部の90%以上を有効活用
	商品廃棄量	△29.9%(2015年度比)	△25%以上(2015年度比)	△50%以上(2015年度比)
CO ₂ 排出削減(気候変動への対応)	CO ₂ 排出量	△7.2%(2013年度比)	△7.5%以上(2013年度比)	△20%以上(2013年度比)
ダイバーシティの推進	女性管理職比率(キューピー単体)	9.2%	12%以上	30%以上

※SDGs(Sustainable Development Goals:持続可能な開発目標)は、2015年9月に国連で開かれたサミットの中で決められた国際社会共通の目標です。持続可能な社会の実現に向けて、2030年までに達成すべき17の目標で構成されています。

(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、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へ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。当社は、株主の皆様から負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活動に努めていますが、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、係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、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。

この点に関し、現行の金融商品取引法の下では、公開買付規制において一定の情報提供の仕組みが存在するものの、市場内で行われる大量買付行為は公開買付規制の対象とならないことから、市場内で行われる大量買付行為に対しては、当該情報提供の仕組みによって対応することができません。さらに、公開買付規制の適用がある大量買付行為に関しても、金融商品取引法で認められている買付者に対する意見表明報告書による質問の回数は一回に限定されていることに加え、当該質問への対応についても、買付者が十分な回答を行うことは義務付けられておらず、理由を詳細に記載すれば回答を行わないことも可能となっています。このため、公開買付規制が適用される大量買付行為であっても、株主の皆様に対して十分な情報が提供されず、また、株主の皆様が公開買付けに応じるか否かを検討する時間を十分に確保することができないままに、その賛否の対応を迫られる場合があることは否定できません。

以上を考慮した結果、当社としては、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への判断のために必要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のみ当該買付行為を開始する必要があると考えています。

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ないとはいえず、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認識しています。

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などから、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います。

そこで、当社は、係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います。

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

(2) 当社の本基本方針の実現に資する特別な取り組み

① グループの長期ビジョンおよび中期経営計画の策定

当社グループは、グループの長期ビジョンである「キューピーグループ 2030ビジョン」を掲げてグループの想いを一つにし、世界に貢献できる事業分野を伸ばすと同時に、社会的な課題に取り組み、広く共感されるグループをめざしています。

また、2019年度からの3年間を対象とする中期経営計画では、国内での持続的成長と海外での飛躍的成長を実現するため、「国内では3事業に集中し食の主役化を推進」、「海外では中国・東南アジアを中心に展開を加速」および「環境変化に対応した経営基盤の強化」を主な取り組みとして定めています。

当中期経営計画、さらに「キューピーグループ 2030ビジョン」を実現するためには、これらの経営方針を軸に、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います。

② コーポレート・ガバナンスの整備

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

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

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

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

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

① 当社株式の大量買付行為への対応方針（買収防衛策）による取り組み

当社は、2019年12月26日開催の当社取締役会において、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として、2020年2月27日開催の当社第107回定時株主総会の承認を停止条件として、当社株式の大量買付行為への対応方針（以下「本対応方針」といいます。）を継続して採用することを決定し、当該株主総会において本対応方針を継続して採用することが承認されました。

本対応方針の概要は、以下のとおりです。

(ア) 対象となる買付行為

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の株券等の買付行為、または結果として特定株主グループの議決権割合が20%以上となる当社の株券等の買付行為（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。）を対象とします。

ただし、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します。

(イ) 大量買付ルールの内容

当社は、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、それが完了した日から原則として60日（対価を現金（円貨）のみとする公開買付け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）が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き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、独立委員会というチェック機関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、必要に応じて株主意思の確認手続きを行うこととします。

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、東京証券取引所に独立役員として届け出ている当社社外取締役または当社社外監査役の中から選任します。

また、当社株主の皆様の意思を確認する場合には、会社法上の株主総会（以下「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、株主総会を開催する場合には、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、対抗措置を発動または発動しないこととします。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、株主総会を開催するための実務的に必要な期間などの理由によりやむを得ない事由がある場合には、独立委員会の答申に基づき、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。

(ウ) 大量買付行為がなされた場合の対応方針

a. 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、当社株主の皆様においてご判断いただくこととなります。

もっとも、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、大量買付者による大量買付行為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特

定の場合には、本対応方針の例外的対抗措置として、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。

なお、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、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、独立委員会からの答申を最大限尊重するものとします。さらに、当社取締役会による対抗措置を発動する旨の決定は、対抗措置の発動が望ましいとする独立委員会の答申が存在する場合にのみ認められるものとします。

b. 大量買付者が大量買付ルールを遵守しなかった場合

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、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、また独立委員会の答申を最大限尊重し、当社取締役会が決定します。さらに、当社取締役会による対抗措置を発動する旨の決定は、対抗措置の発動が望ましいとする独立委員会の答申が存在する場合にのみ認められるものとします。

c. 対抗措置の手段

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、新株予約権の無償割当てその他会社法上および当社定款により認められる手段の中から、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。新株予約権の無償割当てを選択する場合には、大量買付者に新株予約権の行使を認めないこと等を新株予約権の行使の条件として定めます。なお、新株予約権の行使が認められない者が有する新株予約権の対価として金銭を交付することは想定していません。

d. 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、独立委員会の答申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。

(エ) 株主・投資家に与える影響等

a. 大量買付ルールが株主・投資家に与える影響など

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います。

b. 対抗措置発動時に株主・投資家に与える影響など

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（対抗措置の発動に係る大量買付者を除きます。）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いません。

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係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。

c. 対抗措置の発動に伴って株主の皆様に必要な手続き

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、当社が公告する新株予約権無償割当てに係る割当基準日において当社の株主名簿に記録された株主に対し、新株予約権が無償にて割当てられますので、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。この他、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などにつきましては、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行いますので、その内容をご確認ください。

(オ) 本対応方針の有効期限

本対応方針の有効期限は、2023年2月28日までに開催される第110回定時株主総会の終結の時までとします。

(4) 本対応方針についての当社取締役会の判断およびその判断に係る理由

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。

また、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。

さらに、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

上記(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」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。

また、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を保障することを目的としています。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、当社株主の皆様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できる限定的な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・継続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、大量買付行為に対して当社取締役会が対抗措置をとるべきか否かなど、本対応方針に係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、同委員会の答申を最大限尊重するものとしています。さらに、当社取締役会による対抗措置を発動する旨の決定は、対抗措置の発動が望ましいとする独立委員会の答申が存在する場合にのみ認められるものとしています。加えて、必要に応じて、株主の皆様の意思を尊重するため、株主意思の確認手続を行うことができるとしています。

このように本対応方針には、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います。

2 【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するとともに、全社的なリスクに関してはリスクマネジメント委員会（リスクマネジメント担当取締役が委員長）で情報を共有し、そのリスクの評価、優先順位および対応策などを総括的に管理しています。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。

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
事業環境	市場の動向	<ul style="list-style-type: none"> ・国内需要減退 ・人口減少による長期的な市場縮小 ・野菜価格変動によるマヨネーズ・ドレッシングの販売影響 	<p>国内での持続的成長に取り組んでおり、調理・調味料事業、サラダ・惣菜事業、タマゴ事業に集中し、市場と需要の開拓を推進しています。マヨネーズやドレッシングの用途の多様化、需要の安定拡大を図るとともに、サラダとタマゴを主力事業とする企業特性を活かした健康寿命延伸に貢献することで事業機会の創出をめざしています。その実現に向け、最適な生産体制の構築を進めるとともに、各事業の販路を相互に活用することも含めて、新たな販路への展開を進めています。さらに、事業横断の研究開発テーマを増やすことで、これまでにないおいしさなど、新たな価値を創出していきます。</p> <p>海外では、キューピー マヨネーズと深煎りごまドレッシングを世界戦略商品と位置づけ、中国・東南アジアを中心にサラダの需要を拡大・深耕していきます。</p>
	主要原料の調達	<ul style="list-style-type: none"> ・大豆や菜種の相場、為替相場および需給などの変動による食油価格変動 ・鶏卵の消費動向、産卵鶏の羽数変動、鳥インフルエンザ発生などによる鶏卵の価格変動及び調達困難 	<p>購買価格の安定化や必要数量の確保に向けた取り組みを進めています。</p> <p>食油については、製造者との信頼関係を基本に、期近の手配ではなく余裕をもった先物での手当てを行うなど価格変動の影響を抑制する取り組みを進めています。</p> <p>鶏卵については、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カバーできる全国調達・割卵工場体制整備などの取り組みを進めています。</p>

	事象	リスク	リスクへの対応策
事業運営	製造物責任	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<p>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（FSSC 22000、JFS-C規格など）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	<ul style="list-style-type: none"> ・災害や疾病蔓延など社会的な混乱 ・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>過去の災害や疾病蔓延などの危機の経験を活かし、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及び受注機能を二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>

	事象	リスク	リスクへの対応策
事業運営	人材、労務関連	<ul style="list-style-type: none"> ・製造や物流現場の活動を担う人材が不足すること ・不適切な労働時間管理 ・ハラスメント 	<p>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。</p> <p>製造現場では、作業の効率化、省力化を推進しています。具体的にはIoT、RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）や各種ロボット、AIの活用に取り組んでいます。加えて出入国管理法の改正を受けて、外国籍の方が就労しやすい環境整備も進め、雇用を拡大していきます。</p> <p>物流現場では、翌々日納品による納品リードタイムの緩和と検品の簡易化によりドライバーの拘束時間の抑制、さらには働く環境改善も進め、ドライバー確保の柔軟性を高めることに取り組んでいます。また、鉄道と船舶へのモーダルシフトによりトラック代替輸送を推進しています。</p> <p>これらに加え、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、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>
	海外展開	<ul style="list-style-type: none"> ・脆弱な経営基盤によるトラブル ・労働安全 ・情報漏洩 ・模倣品 	<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）及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>また、海外の工場でも国内と同等の労働安全環境とするために当社グループ独自の労働安全基準に基づいた指導、監査を行っています。</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及び盤石な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>

	事象	リスク	リスクへの対応策
社会・環境	地球環境問題	<ul style="list-style-type: none"> ・対応が不十分と評価された場合のレピュテーション低下 	<p>「資源の有効活用と環境保全に真摯に取り組むことで、持続可能な社会を次世代に繋ぐこと」を地球環境に関する行動規範とし、目標を定めて環境保全活動に取り組んでいます。</p> <p>資源の有効活用では、卵殻や野菜の芯・外葉などの未利用部の再資源化、賞味期限・消費期限延長に取り組む食品ロスを削減しています。</p> <p>プラスチック問題に関しては、容器包装および生産活動で使用するプラスチックの使用量削減を進めています。さらに環境負荷の少ない素材に置き換える研究に着手し、プラスチック使用量の更なる削減と資源循環型社会の実現に貢献していきます。</p> <p>地球温暖化の防止（気候変動の緩和）については、製造現場及び物流、オフィスでの省エネルギーや、太陽光発電の導入した再生可能エネルギーへの転換を進めています。</p>

3【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

◇ 全般

当連結会計年度におけるわが国経済は、企業収益や雇用・所得環境の改善により緩やかな回復基調となりました。

食品業界においては、天候不順や自然災害、消費税増税などが消費に影響を及ぼしました。また、労働力不足に伴う人件費や物流費、原材料価格などが上昇したことにより、商品の価格改定の動きも見られました。

食品物流業界においても、天候不順や自然災害の影響に加え、人手不足を背景とした人件費・車両調達コストの上昇など厳しい環境が続きました。

◇ 当社グループ（当社および連結子会社）の状況

・売上高

前年度に実施した事業譲渡や国内鶏卵相場の下落などの影響により、5,457億23百万円と前年同期に比べ△278億2百万円（△4.8%）の減収となりました。

・利益

付加価値品の伸張など売上総利益率の改善は進みましたが、前年度に実施した事業譲渡や創業100周年に関する費用、売上の伸び悩みなどの影響を受け、営業利益は320億48百万円と前年同期に比べ△10億19百万円（△3.1%）、経常利益は332億75百万円と前年同期に比べ△10億74百万円（△3.1%）の減益となりました。

また、前年度に対して法人税が減少したことなどにより、親会社株主に帰属する当期純利益は186億98百万円と前年同期に比べ3億78百万円（2.1%）の増益となりました。

◇ 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 2017年12月1日 至 2018年11月30日)	当連結会計年度 (自 2018年12月1日 至 2019年11月30日)	増減 (金額)	増減 (比率)
調理・調味料	184,292	185,213	921	0.5%
サラダ・惣菜	118,323	90,291	△28,032	△23.7%
タマゴ	100,895	99,991	△904	△0.9%
フルーツ ソリューション	15,871	15,648	△223	△1.4%
ファインケミカル	10,035	8,348	△1,687	△16.8%
物流	138,263	140,976	2,713	2.0%
共通	5,843	5,253	△590	△10.1%
合計	573,525	545,723	△27,802	△4.8%

	前連結会計年度 (自 2017年12月1日 至 2018年11月30日)	当連結会計年度 (自 2018年12月1日 至 2019年11月30日)	増減 (金額)	増減 (比率)
調理・調味料	19,833	21,587	1,754	8.8%
サラダ・惣菜	4,288	3,185	△1,103	△25.7%
タマゴ	7,789	7,438	△351	△4.5%
フルーツ ソリューション	678	312	△366	△54.0%
ファインケミカル	1,459	1,236	△223	△15.3%
物流	4,661	4,133	△528	△11.3%
共通	1,464	1,349	△115	△7.9%
全社費用	△7,107	△7,194	△87	—
合計	33,067	32,048	△1,019	△3.1%

調理・調味料

- ・国内のマヨネーズや海外のマヨネーズ・ドレッシングの伸張により増収
- ・主原料価格の安定に加え、海外の増収効果や低収益商品の見直しにより増益

サラダ・惣菜

- ・前年度に実施した事業譲渡の影響や、葉物野菜の相場下落によるカット野菜の販売減少により減収減益

タマゴ

- ・国内の販売量は増加したが、第3四半期までの鶏卵相場下落の影響により減収
- ・新工場稼働に伴うコスト増、第4四半期の鶏卵相場上昇により減益

フルーツ ソリューション

- ・ジャム・スプレッドは好調に推移したが、食品メーカー向け商材の販売減少などにより減収
- ・売上の減少に伴う利益減、調理食品の他事業への生産移管の影響などにより減益

ファインケミカル

- ・医療機器ビジネスは順調に推移したが、前年度に実施した医薬用EPAの事業譲渡の影響などにより減収減益

物流

- ・共同物流などの既存顧客の取扱い拡大が進み増収
- ・事業拡大や体制強化に伴う人件費などの増加により減益

共通

- ・外部向け原料販売の減少により減収減益

◇ 財政状態の状況

- ・総資産は、4,443億9百万円と前期末比245億73百万円増加
主に現金及び預金の増加82億84百万円、受取手形及び売掛金の増加66億17百万円、機械装置及び運搬具の増加35億14百万円、建設仮勘定の増加40億45百万円によるものです。
- ・負債は、1,675億56百万円と前期末比139億20百万円増加
主に支払手形及び買掛金の増加87億81百万円、長期借入金の増加59億52百万円によるものです。
- ・純資産は、2,767億53百万円と前期末比106億53百万円増加
主に利益剰余金の増加131億20百万円、為替換算調整勘定の減少17億82百万円によるものです。

なお、「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」（企業会計基準第28号 2018年2月16日）を当連結会計年度の期首から適用しており、財政状態については、当該会計基準等を遡って適用した後の数値で前連結会計年度末との比較・分析を行っています。

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、567億77百万円と前期末比88億6百万円増加となりました。

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324億87百万円、減価償却費が186億49百万円、法人税等の支払いが121億71百万円となったことなどから439億16百万円の収入（前期は417億78百万円の収入）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249億52百万円、無形固定資産の取得による支出が50億74百万円となったことなどから297億20百万円の支出（前期は201億99百万円の支出）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55億78百万円、短期借入金の純増減による支出が31億35百万円、長期借入金の返済による支出が30億14百万円、長期借入れによる収入が100億39百万円となったことなどから46億2百万円の支出（前期は152億93百万円の支出）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。

	2015年 11月期	2016年 11月期	2017年 11月期	2018年 11月期	2019年 11月期
自己資本比率 (%)	57.3	55.3	54.2	53.9	53.0
時価ベースの自己資本比率 (%)	120.6	105.3	101.6	93.9	78.3
キャッシュ・フロー対有利子負債比率 (年)	1.1	0.8	2.2	1.5	1.5
インタレスト・カバレッジ・レシオ (倍)	89.5	146.4	75.8	122.5	144.7

(注) 2015年11月期の数値は、売上の計上基準の変更による遡及修正後の数値になります。

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 2018年12月1日 至 2019年11月30日）	前年同期比（%）
調理・調味料	111,734	101.6
サラダ・惣菜	57,525	64.9
タマゴ	75,359	112.0
フルーツ ソリューション	12,112	125.5
ファインケミカル	4,713	80.7
共通	4,188	125.1
合計	265,633	93.3

- (注) 1. 「物流」では生産活動を行っていません。
2. 上記の金額には、消費税等は含まれていません。

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 2018年12月1日 至 2019年11月30日）	前年同期比（%）
調理・調味料	8,441	110.7
サラダ・惣菜	10,345	105.5
タマゴ	9,581	78.7
フルーツ ソリューション	1,327	28.0
ファインケミカル	112	65.9
物流	12,667	101.5
共通	3,719	97.3
合計	46,197	90.9

- (注) 上記の金額には、消費税等は含まれていません。

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 2018年12月1日 至 2019年11月30日）	前年同期比（%）
調理・調味料	185,213	100.5
サラダ・惣菜	90,291	76.3
タマゴ	99,991	99.1
フルーツ ソリューション	15,648	98.6
ファインケミカル	8,348	83.2
物流	140,976	102.0
共通	5,253	89.9
合計	545,723	95.2

(注) 1. 外部顧客に対する売上高を記載しています。

2. 上記の金額には、消費税等は含まれていません。

(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。

当社グループ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様々な要因に基づき、継続的に見積り、判断および仮定を行っておりますが、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。

当社グループの財務諸表で採用する重要な会計方針は、「第5 経理の状況」に記載しておりますが、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) 貸倒引当金の計上基準

当社グループは、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。

(2) 投資有価証券の減損処理

当社グループは、投資有価証券を保有しており、評価方法は時価のある有価証券については時価法を、時価のない有価証券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、時価のあるものは株式市場の価格変動リスクを負っていること、時価のないもの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。

当社グループは、投資有価証券について必要な減損処理をこれまでに行ってきておりますが、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。

(3) 繰延税金資産の回収可能性の評価

当社グループは、繰延税金資産について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、「3 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、「3 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

更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

当社グループは、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

当社グループは、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、2019年度からの3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2021年11月期において、「ROE（自己資本利益率）7.5%」「ROA（総資産経常利益率）7.7%」を目標として掲げています。

中期経営計画の初年度にあたる当連結会計年度におきましては、ROE（自己資本利益率）が8.1%、ROA（総資産経常利益率）が7.7%となりました。

各指標の推移は下記のとおりです。

	2015年 11月期	2016年 11月期	2017年 11月期	2018年 11月期	2019年 11月期
ROE（自己資本利益率）（%）	8.3	8.0	8.2	8.1	8.1
ROA（総資産経常利益率）（%）	7.5	8.3	8.1	8.2	7.7

4 【経営上の重要な契約等】

該当事項はありません。

5 【研究開発活動】

当社グループは、「おいしさ・やさしさ・ユニークさ」を大切に、世界の食と健康に貢献するために、「調理・調味料」、「サラダ・惣菜」、「タマゴ」および「ファインケミカル」の各事業に関する研究開発に取り組んでいます。

研究開発は、主として当社研究開発本部および生産技術部、国内連結子会社ではアヲハタ株式会社、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、コープ食品株式会社、株式会社サラダクラブなど、海外連結子会社ではQ&B FOODS, INC.、HENNINGSEN FOODS, INC.、Mosso Kewpie Poland Sp. z o.o.、北京丘比食品有限公司、杭州丘比食品有限公司、KEWPIE (THAILAND) CO., LTD.、KEWPIE MALAYSIA SDN. BHD.、KEWPIE VIETNAM CO., LTD. およびPT. KEWPIE INDONESIAなどの各研究開発部門が連携、協力して行っています。

グループ研究開発として、「その技術から生まれる感動をお客様に」という研究開発理念を掲げ、「楽しく健やかな未来の食生活を世界に創造する」ことをめざし、研究開発を行っています。サラダ、タマゴ、食創造、未病改善の研究を重点領域とし、世界のパートナーとともに、健やかな食生活を実現していきます。

社外との連携においては、国内外の研究機関とのオープンイノベーションに積極的に取り組み、価値の高い研究開発を加速しています。

また、当連結会計年度は第9次中期経営計画の初年度として、「変革」に向けた新体制下でスタートを切りました。世界のお客様の食生活や健康に貢献するための研究開発を行う食創造研究所、世界のお客様への食と健康の価値創出や課題解決を実現するための技術開発を行う技術ソリューション研究所、研究開発機能の最大化をめざし国内外の開発拠点との連携の強化と研究開発の企画、推進を行うグループR&D推進部を創設しました。これらの部署の連携を通じて、研究開発におけるグループシナジーの発揮と付加価値創出力を強化しています。

これらの研究開発と並行して生産技術部門では、これまで築き上げた豊富なコア技術を活用して、研究部門の開発商品を品質第一で具現化するための設備開発を行っています。また、新しい技術としてA Iを活用した取り組みや現場I T技術を駆使して、グループの生産効率向上や品質保証体制を高める生産環境の実現、標準化されたシステム開発を行っています。

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、4,156百万円です。

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次のとおりです。

(1) 調理・調味料、サラダ・惣菜、タマゴ、ファインケミカル

当連結会計年度において、研究開発活動の中で創出した研究成果は、29件学会で発表し、12件の論文が掲載されました。以下の表には社内外との協働による代表的なものを示します。

<学会発表>

タイトル	学会	共同研究先
鶏卵卵白加熱ゲル形成におけるシステイン残基の加熱挙動	日本農芸化学会 2019年度大会	東京農業大学
乾燥卵白タンパク質可溶性凝集体の加熱挙動	日本農芸化学会 2019年度大会	東京農業大学
2 kDa hyaluronan promotes collagen remodeling in skin by simultaneous upregulation of collagen degradation and synthesis	the 25th IFSCC Conference	城西大学
卵黄レシチンを用いたハイドロゲルとその応用 Hydrogel using egg yolk lecithin and its application	日本薬剤学会 第34年会	
Optimization of microbial inactivation in liquid whole egg by using pulsed electric fields combined with mild thermal treatment	the 3rd World Congress on Electroporation and Pulsed Electric Fields in Biology, Medicine, and Food & Environmental Technologies	熊本大学
黒酢たまねぎドレッシングによる豚肉の物性とおいしさへの影響	日本調理科学会 2019年度大会	
マヨネーズによる魚の生臭さ低減効果の検討	日本調理科学会 2019年度大会	
キャベツの未利用資源を活用した商品の開発	日本家政学会 第71回大会	東京家政大学
コマーシャルヨーグルトスターター由来の乳酸菌を用いた卵白発酵に関する検討	2019 乳酸菌学会大会	明治大学
ウェットシート材における加熱変性リゾチームのノロウイルス不活化効果検証	日本防菌防黴学会 第46回年次大会	ユニ・チャーム株式会社
保蔵馬鈴しょの調理加熱における機能性の比較	日本調理科学会 2019年度大会	東京家政学院大学
有機酸配合による惣菜の超高压処理時の風味変化抑制方法	日本調理科学会 2019年度大会	
乾熱殺菌卵白の加熱ゲル化時の構造変化について	日本食品科学工学会 第66回大会	東京農業大学
麴を用いて美味しさを引き出した卵黄、「熟成卵黄」の開発 Development of delicious Koji-aged egg yolks.	第71回 日本生物工学会	
卵麴の開発 Development of the egg-koji	第71回 日本生物工学会	(株)樋口松之助商店
製造方法の違いによるポテトサラダのおいしさ	日本調理科学会 2019年度大会	
乳酸発酵卵白による魚の臭み低減効果	日本調理科学会 2019年度大会	
酢酸菌研究の可能性と、アルコール脱水素酵素配合サプリメント「よいとき」の商品開発	日本黒酢研究会	
パスタをもっと手軽に キューピーパスタソースレンジパウチ化の検討	日本缶詰びん詰レトルト食品協会 第68回技術大会	

タイトル	学会	共同研究先
加熱変性リゾチーム含有エタノール溶液のヒトノロウイルスに対する効果検証	日本食品衛生学会 第115回学術講演会	東京海洋大学
おいしいパスタをもっと手軽に キューピーパスタソース レンジパウチ化の検討	第57回 全日本包装技術研究大会	
卵黄レシチンを活性剤として用いた逆ミセル形成の検討 Reversed micelles preparation with egg yolk lecithin	第41回 日本バイオマテリアル学会大会	
Aged egg yolk as an enhancer of umami flavor and richness	Institute of Food Technologists	
加熱変性リゾチームのヒトノロウイルス代替ウイルスに対する不活化効果の検証	第40回 日本食品微生物学会学術総会	
キャベツの未利用資源を活用したレシピの開発	日本調理科学会 2019年度大会	東京家政大学
食品ロスについての意識と実態調査	日本調理科学会 2019年度大会	東京家政大学

<論文>

タイトル	掲載雑誌	共同研究先
Genotoxicity Studies of Acetic Acid Bacteria	薬理と治療	Biotoxtech Co. Ltd.
Topical hyaluronan alone promotes corneal epithelial cell migration whereas combination with benzalkonium chloride impairs epithelial wound healing	Cutaneous and Ocular Toxicology	和歌山県立医科大学
Safety of Excessive Intake of a Supplement Containing Acetic Acid Bacterium Dry Powder	薬理と治療	女子栄養大学
Safety of the Long-term Intake of a Supplement Containing Acetic Acid Bacterium Dry Powder	薬理と治療	女子栄養大学
酢酸菌 (Gluconacetobacter hansenii GK-1) はスギ花粉による鼻の不快感を軽減する -無作為化二重盲検プラセボ対照並行群間比較試験-	薬理と治療	NPO法人日本健康増進支援機構
Redox Denaturation of Proteins: Electrochemical Treatment of Egg Plasma	Electroanalysis	東京農工大学

<調理・調味料>

創業100周年を記念したマヨネーズタイプ調味料をエリア・数量限定で発売しました。日本を7つのエリアに分け、それぞれの地元を象徴する料理や食材に合うように、各エリアの従業員と商品開発部門、研究開発部門が地元×マヨプロジェクトを結成し、味とメニューを考案して、マヨネーズの更なる用途拡大の提案を行いました。また、卵不使用のマヨネーズタイプ調味料「キューピー エッグケア（卵不使用）」を全面的にリニューアルし、食物アレルギー（特定原材料等27品目）の一つである「りんご」を不使用とし、品位向上を図り、賞味期間を8ヵ月から10ヵ月に延長し使い勝手の向上に努めました。

ドレッシングでは、焙煎したごまの香りとクリーミーな味わい、さっぱりとしたゆずの風味と爽やかさを楽しめる「深煎りごまゆずテイストドレッシング」を発売し、味、用途ともごまドレッシングの世界を広げていきました。また、爽やかな風味と鮮やかな彩りを楽しめる「りんごといちごドレッシング」、エキストラバージンオリーブオイルと玉ねぎの素材本来の風味を生かした「オリーブオイル&オニオンドレッシング」を発売し、新しいドレッシングやサラダの美味しさを提案しました。また、ドレッシングの使用場面の拡大として、「野菜もお肉もこれ1本」シリーズ、「和風たまねぎドレッシング」、「ねぎ塩レモンドレッシング」を発売し、野菜サラダだけではなく食卓メニューでの野菜にも肉にも合う使いやすいドレッシングの開発を行いました。

フードサービスでも同様に、料飲店でのドレッシングの使用メニューの幅を広げるための具だくさんドレッシングシリーズの追加アイテムとして、「トマト」、「黒胡椒」を発売しました。

パスタソースでは、電子レンジで温めるだけで食べられる、忙しい調理シーンで便利に使用できる2人前のパスタソース3品（「ミートソース フォン・ド・ヴォー仕立て」、「カルボナーラなめらかチーズ仕立て」、「たらこクリームなめらかクリーム仕立て」）を発売しました。また、簡単に香り高いパスタソースが食べられる香りシリーズとして、柑橘の爽やかな香りとだし醤油のうま味が楽しめる「柑橘香るだし醤油」を発売しました。

ベビーフードでは、レトルトカップ入りの主食とおかずが、1箱に1個ずつ入った「にこにこボックス」シリーズをリニューアルし、11品を発売しました。外箱の機能性を単なる包装材としてだけでなく、パペットとして遊ぶことができる動物のデザインを採用し、楽しく食体験ができるおいしさ以外の価値を包装に加えしました。

介護食では「やさしい献立」「舌でつぶせる」区分から、電子レンジで温められるカップ容器入り「やわらか鶏釜めし」、「やわらかチャーハン」、「やわらかオムライス風」、「やわらかカレーライス」を発売しました。電子レンジで温められるカップ容器入りにし、食器に移さずに提供でき、簡単にバラエティ多く楽しんで食べられるようにしました。容器やパッケージを工夫することで、より便利で楽しく食事ができるような設計にしています。

連結子会社であるキューピー醸造株式会社では、洋風酢の価値を引き出す商品開発を進め、業務用商品として「芳醇ビネガーソース（ハーブ&ワインビネガー）」と「ビネガードリンク（和柑橘ミックス）」を発売しました。また、業務用の惣菜向け調味料として「サラダ用調味液NN」を発売しました。

<サラダ・惣菜>

サラダ・惣菜では、当社研究開発本部、連結子会社であるデリア食品株式会社および株式会社サラダクラブなどと密接に連携し、安全でおいしいサラダ・惣菜を提供する加工技術を磨き、伸長する市場に向けて商品開発を行っています。

惣菜では、家庭でつくるポテトサラダのおいしさの機構解明を進め、その知見を活かしたポテトサラダを提供しました。

パッケージサラダ（カット野菜）では、サラダクラブ「千切りキャベツ」の製造技術を進化させ、消費期限を一日延長（加工日に加え5日間）しました。惣菜、パッケージサラダともに賞味期限延長の新技术導入により、お客様の購入自由度を高め、販売店にとって売り切れによる販売機会ロスと廃棄ロスの低減により、商品売上の拡大に貢献しました。

また、関連商品として千切りキャベツに相性の良い専用の使い切り商品「千切りキャベツにあえるたれ」2品を発売しました。新しい野菜の食べ方として提案を進めている「キャベツライス」（キャベツの芯をお米サイズにカットし、甘さと食感と風味が楽しめる）はカロリーや糖質が気になる健康志向の高い方から多くのご反響をいただきました。

業務用のLLサラダでは、「キューピーのサラダ」ブランドとして「3種きのこのクリーミィサラダ」を発売し、パンの焼成時に芳醇に香り立つおいしさがお客様のご評価をいただいています。

また、資源の有効活用と環境保全の取り組みとして、グループで発生する野菜端材の乳牛用資料への再生利用が「第6回食品産業もったいない大賞」において、農林水産省食料産業局長賞を受賞しました。

<タマゴ>

家庭用市場に向けて、「キューピーのたまご」ブランドの商品として、「つぶしてつくろう」シリーズのチルドサラダ3品（「たまごサラダ」、「たまごとポテトサラダ」、「たまごとマカロニサラダ」）を発売しました。食べる直前に袋のままゆで卵をつぶすことで、黄身の風味が生きた、作りたての卵入りサラダが簡単に出来上がります。

つぶし加減を調整することで自分好みの食感を楽しめ、ゆで卵を作る時間や、混ぜるための調理器具を用意する手間が省けます。

また、「キューピーのたまご」ブランドの新たなシリーズとして、「たまごのスプレッド」シリーズで2品を発売しました。パンと相性の良い「チーズ味」と「ガーリック味」で、パンに塗るだけで、卵のコクと風味が引き立つ、卵トーストや卵サンドを簡単に作ることができます。

「つぶしてつくろう」シリーズ、「たまごのスプレッド」シリーズともに、個食に向けた形態になっておりますので、増加している単身世帯や共働き世帯、高齢者世帯などのお客様が冷蔵庫に簡単に常備できて、手軽にお使いいただくことができる商品になっています。

フードサービス市場においては、スノーマンブランドの商品として、解凍するだけで簡単にお使いいただける「目玉焼風まるオムレツ」、「目玉焼風まるオムレツP」を発売しました。昨今の社会情勢として人手不足が顕著になっていますが、様々なお客様から手軽に使えておいしいとご好評をいただいています。この商品には独自の卵加工技術が活かされていて、加熱しても固まらない半熟状態を実現しています。

<ファインケミカル>

ファインケミカルでは、ヒアルロン酸、タマゴ成分、独自の機能性素材の可能性を最大限に引き出す研究と商品開発を進めています。

当連結会計年度は独自の分子量コントロール技術を磨き、医療用発酵ヒアルロン酸を3品開発しました。また低分子の化粧用ヒアルロン酸（HAbooster）では、新たなエビデンスを取得し、国際学会で口頭発表しました。更にHAboosterを含む5つの機能性ヒアルロン酸を配合したスキンケア商品「ヒアロワン」の販売を開始しました。

タマゴ成分においては、ノロウイルスの不活化効果がある卵白由来の加熱変性リゾチームを活用した商品の共同開発を、ユニ・チャーム株式会社と進めました。配合商品はユニ・チャーム株式会社より「シルコットノロクリア®ウエット除菌」として全国販売を開始しています。

海外の商品開発においては、中国では、健康志向の高まりを受けて、家庭用丘比ブランドのゼロ脂肪ドレッシング「レモン（檸檬）」、「サウザンアイランド（千島）」、「和風たまねぎ（日式洋葱）」の3品を現地で開発してシリーズに追加し、合計5品のラインアップとなりました。

フードサービス市場では、伸長するベーカリー業態に向け、具沢山タイプの常温ソース「パン用ソース カレー&たまねぎ（面包醬 咖哩&洋葱）」、「パン用ソース マスタード&たまねぎ（面包醬 芥末&洋葱）」を発売しました。

タイでは、電子レンジで温めて直ぐに食べられるカップ容器入り即食簡便チルドスープ「Cream Soup with Mushroom」（日本語訳：マッシュルーム入りクリームスープ）、「Creamy Japanese Pumpkin Soup」（日本語訳：かぼちゃのスープ）、「Potato Soup with Barley」（日本語訳：大麦入りポテトスープ）を現地で開発しました。タイの消費者に好まれるおいしさに仕立てながら、成分規格が定められたHealthier choice logoをつけて、健康的な商品であることを謳って発売しました。

マレーシアでは、売上好評な「Roasted Sesame Dressing」（日本名：深煎りごまドレッシング）をシリーズとして多くのお客様に楽しんでいただくために、柚子風味を加えた「Roasted Sesame Yuzu Taste Dressing」（日本名：深煎りごまドレッシング柚子風味）を現地で開発し発売しました。

ベトナムでは、現地消費者の嗜好性を改めて研究し、「Thousand Island Dressing」（日本名：サウザンアイランドドレッシング）を現地で開発して発売し、ご好評をいただいています。

インドネシアでは、ドレッシングで野菜をおいしく食べる機会を増やしていただくために、トライアルしやすい小容量サイズ「Roasted Sesame Dressing 100ml」（日本名：深煎りごまドレッシング100mL）を新たに発売しました。おいしさが保持でき、お客様にとって使いやすい小容量のスタンドパウチ容器を採用しました。

ポーランドでは、PETボトル容器入りの家庭用ソース新商品5品（「マスタードホースラディッシュソース」「ガーリックソース」、「カレーソース」、「BBQソース」、「バーガーソース」）と、既存のケチャップ2品の改良品を開発し発売しました。

(2) 共通、物流

該当事項はありません。

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28,569百万円となりました。

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
調理・調味料	6,925	マヨネーズ、ドレッシング等製造設備の増産合理化
サラダ・惣菜	2,092	サラダ、惣菜等製造設備の増産合理化
タマゴ	7,701	液卵、タマゴスブレッド、厚焼卵等製造設備の増産合理化
フルーツ ソリューション	1,561	ジャム等製造設備の増産合理化
ファインケミカル	272	ヒアルロン酸等製造設備の増産合理化
物流	7,672	倉庫設備、車両運搬具等
共通	294	ソフトウェア等
その他	2,049	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。
3. 上記の金額には、消費税等は含まれていません。

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】

2019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)	調理・調味料 サラダ・惣菜 タマゴ	食品製造設備	537	603	553 (46,365)	-	20	1,714	1 (-)
五霞工場 (茨城県猿島郡五霞町)	調理・調味料 ファインケミカル	食品製造設備	6,366	3,212	3,734 (221,051)	29	97	13,440	287 (122)
中河原工場 (東京都府中市)	調理・調味料	食品製造設備	4,418	1,424	405 (43,484)	0	76	6,326	139 (95)
富士吉田工場 (山梨県富士吉田市)	調理・調味料	食品製造設備	-	326	- (-)	-	1	328	1 (-)
挙母工場 (愛知県豊田市)	調理・調味料 タマゴ	食品製造設備	1,209	1,892	16 (37,876)	4	39	3,163	142 (115)
伊丹工場 (兵庫県伊丹市)	タマゴ	食品製造設備	1,382	587	2,337 (37,919)	-	9	4,316	41 (123)
神戸工場 (兵庫県神戸市東灘区)	調理・調味料	食品製造設備	6,972	5,766	1,601 (16,776)	98	221	14,660	112 (21)
泉佐野工場 (大阪府泉佐野市)	調理・調味料	食品製造設備	732	545	663 (18,576)	-	18	1,959	67 (63)
鳥栖工場 (佐賀県鳥栖市)	調理・調味料	食品製造設備	2,451	687	363 (53,958)	-	11	3,513	1 (-)
本社 (東京都渋谷区)	-	その他設備	691 [5,560]	0	- (-)	107	215	1,015	743 (139)
複合施設 (東京都調布市)	-	その他設備	6,348	125	138 (16,510)	0	408	7,021	236 (8)
東京支店以下 8支店14営業所	-	その他設備	88 [16,577]	0	- (-)	-	26	115	677 (52)
神戸物流センター (兵庫県神戸市東灘区)	共通	物流倉庫設備	3,995	531	6,075 (47,252)	-	9	10,612	- (-)

(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)	タマゴ	食品製造設備	6,579	10,042	5,761 (132,019)	270	230	22,885	1,840 (458)
デリア食品(株)	本社・支店他 (東京都調布市他)	サラダ・ 惣菜	食品製造設備	2,341	55	217 (13,790)	22	13	2,649	186 (56)
キューピー醸造(株)	本社・工場 (東京都調布市他)	調理・調 味料	食品製造設備	1,240	1,156	2,163 (69,749)	9	100	4,670	214 (112)
㈱キューソー流通システム	本社・支社他 (東京都調布市他)	物流	物流倉庫設備	9,326	4,465	14,567 (282,516)	748	860	29,968	666 (298)
コープ食品(株)	本社・工場 (東京都調布市他)	調理・調 味料	食品製造設備	1,948	1,599	281 (72,409)	11	26	3,867	190 (207)
㈱全農・キューピー・エツグステーション	本社・工場 (茨城県猿島郡五霞町 他)	タマゴ	食品製造設備	884	755	405 (10,287)	-	14	2,060	151 (147)
㈱草加デリカ	本社・工場 (埼玉県草加市)	サラダ・ 惣菜	食品製造設備	689	67	1,264 (7,858)	84	7	2,112	50 (143)
㈱ディスプレイパックジャパン	本社・工場 (神奈川県南足柄市 他)	調理・調 味料	食品製造設備	252	650	836 (7,697)	-	8	1,747	105 (78)
㈱ポテトデリカ	本社・工場他 (長野県安曇野市他)	サラダ・ 惣菜	食品製造設備	1,045	663	518 (32,635)	241	7	2,474	96 (171)
㈱エスワイプロモーション	本社・営業所他 (東京都江東区他)	物流	物流倉庫設備	787	3,072	2,384 (115,791)	-	32	6,277	502 (105)
㈱セトデリカ	本社・工場 (愛知県瀬戸市)	サラダ・ 惣菜	食品製造設備	198	154	- (-)	820	11	1,184	57 (211)
㈱サラダクラブ	本社・工場・支店他 (東京都調布市他)	サラダ・ 惣菜	食品製造設備	1,914	1,563	117 (9,782)	10	29	3,636	318 (715)
キューソーティス(株)	本社・営業所 (東京都調布市他)	物流	物流倉庫設備	418	2,460	2,877 (57,117)	104	9	5,870	1,307 (232)
富士吉田キューピー(株)	本社・工場 (山梨県富士吉田市)	調理・調 味料	食品製造設備	836	257	283 (59,299)	9	8	1,395	43 (25)
キューソーサービス(株)	本社・営業所 (東京都調布市他)	物流	物流倉庫設備	6	901	- (-)	69	259	1,237	103 (7)
㈱旬菜デリ	本社・事業所 (東京都昭島市他)	サラダ・ 惣菜	食品製造設備	600	823	200 (4,761)	5	47	1,677	207 (578)
㈱サンファミリー	本社・営業所他 (埼玉県吉川市他)	物流	物流倉庫設備	498	314	517 (10,889)	346	36	1,713	1,278 (1,634)

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	
(株)グリーンメッ セージ	本社・工場 (神奈川県大和市)	サラダ・ 惣菜	食品製造設備	993	382	- (-)	-	11	1,386	33 (157)
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	1,919	2,637	1,343 (67,378)	-	121	6,022	448 (273)
つくば鶏卵加工(株)	本社・工場 (茨城県つくば市)	タマゴ	食品製造設備	-	-	- (-)	1,068	-	1,068	3 (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	
HENNINGSEN FOODS, INC.	米国 ネブラスカ州	タマゴ	食品製造設備	460	1,122	19 (56,170)	150	223	1,976	150 (-)
杭州丘比食品 有限公司	中国 浙江省	調理・調 味料	食品製造設備	537	1,420	- (-)	-	73	2,031	626 (-)
北京丘比食品 有限公司	中国 北京市	調理・調 味料	食品製造設備	765	977	- (-)	-	43	1,787	667 (-)
KEWPIE (THAILAND) CO., LTD.	タイ バンコク	調理・調 味料	食品製造設備	426	571	147 (104,797)	26	477	1,649	1,054 (9)
南通丘比食品 有限公司	中国 江蘇省	調理・調 味料	食品製造設備	1,256	617	- (-)	-	43	1,917	95 (-)
Mosso Kewpie Poland Sp. z o.o.	ポーランド プハウィ	調理・調 味料	食品製造設備	676	191	222 (11,599)	44	12	1,147	163 (-)

(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。
なお、金額には、消費税等は含まれていません。
2. 建物の [] は、賃借物件の面積 (㎡) を外書きしています。
3. 従業員数の () は、臨時雇用者数を外書きしています。

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おりますが、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)				
キューピー(株)	伊丹工場 (兵庫県伊丹市)	タマゴ	建物 製造設備	11,520	7,771	自己資金等	2018年9月	2020年6月	
キューピー(株)	本社他 (東京都渋谷区)	-	グループ 基幹シス テム	11,620	1,934	自己資金等	2019年1月	2023年2月	
キューピータマ ゴ(株)	伊丹工場 (兵庫県伊丹市)	タマゴ	製造設備	1,161	-	自己資金	2020年1月	2020年9月	
㈱キューソー流 通システム	首都圏S L C (埼玉県所沢市)	物流	倉庫機器	3,900	2,600	自己資金及 び借入金	2019年2月	2020年3月	
㈱キューソー流 通システム	本社 (東京都調布市)	物流	営業所 土地	2,250	-	自己資金及 び借入金	2020年10月	2020年10月	
㈱キューソー流 通システム	小牧営業所 (愛知県丹羽郡大口 町)	物流	倉庫機器	1,000	-	自己資金及 び借入金	2020年6月	2020年11月	
㈱エスワイプロ モーション	本社(東京都江東区) 他14営業所	物流	営業所 土地建物	1,092	-	自己資金及 び借入金	2020年3月	2020年12月	
広州丘比食品有 限公司	本社工場 (中国広東省)	調理・調 味料	建物 製造設備	3,640	1,825	自己資金	2018年5月	2020年7月	

(注) 1. 上記の金額には、消費税等は含まれていません。

2. 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) (2019年11月30日)	提出日現在発行数(株) (2020年2月28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	150,000,000	150,000,000	東京証券取引所 (市場第一部)	・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	150,000,000	150,000,000	—	—

(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)
2017年10月13日 (注)	△3,000	150,000	—	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】

2019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）	—	97	37	360	271	69	113,009	113,843	—
所有株式数（単元）	—	487,233	19,074	427,866	159,730	200	404,781	1,498,884	111,600
所有株式数の割合（%）	—	32.51	1.27	28.55	10.66	0.01	27.01	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. 2019年11月30日現在の自己株式数は6,958,050株であり、「個人その他」の欄に69,580単元および「単元未満株式の状況」の欄に50株含まれています。

(6) 【大株主の状況】

2019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（%）
株式会社中島董商店	東京都渋谷区渋谷1-4-13	15,071	10.54
株式会社董花	東京都渋谷区渋谷1-4-13	8,122	5.68
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	東京都中央区晴海1-8-11	7,477	5.23
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	東京都港区浜松町2-11-3	7,301	5.10
一般財団法人旗影会	東京都渋谷区渋谷1-4-13	4,251	2.97
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	2.24
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 資産管理サービス信託銀行株式会社	東京都中央区晴海1-8-12	3,157	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 (東京都港区浜松町2-11-3)	3,039	2.12
第一生命保険株式会社 (常任代理人 資産管理サービス信託銀行株式会社)	東京都千代田区有楽町1-13-1 (東京都中央区晴海1-8-12)	3,012	2.11
公益財団法人中董奨学会	東京都渋谷区渋谷1-4-13	2,494	1.74
計	—	57,135	39.94

(注) 1. みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 資産管理サービス信託銀行株式会社の特株数3,157千株は、株式会社みずほ銀行が保有する当社株式を退職給付信託に拠出したものです。

2. 当社は、自己株式を6,958,050株保有しています。

3. 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。

(7) 【議決権の状況】

① 【発行済株式】

2019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 6,958,000	—	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 142,930,400	1,429,304	同上
単元未満株式	普通株式 111,600	—	同上
発行済株式総数	150,000,000	—	—
総株主の議決権	—	1,429,304	—

(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3,710株 (議決権の数37個) 含まれています。

② 【自己株式等】

2019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	6,958,000	—	6,958,000	4.64
計	—	6,958,000	—	6,958,000	4.64

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7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】

該当事項はありません。

(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】

会社法第155条第7号の規定による普通株式の取得

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	1,125	2,849,048
当期間における取得自己株式	110	270,470

(注) 当期間における取得自己株式には、2020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、会社分割に係る移転を行った取得自己株式	—	—		—
その他	—	—		—
保有自己株式数	6,958,050	—	6,958,160	—

(注) 当期間における「保有自己株式数」には、2020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。

3 【配当政策】

当社では、配当金を最優先とした株主還元を行うことを基本方針とし、安定した配当の継続をめざすとともに、株価動向や財務状況などを考慮しながら、必要に応じて自己株式の取得・消却を検討しています。

内部留保金は、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、その充実にも努め、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す。

配当金の決定に際しては、連結配当性向30%以上を維持することを原則としつつ、連結自己資本配当率は、2.2%を目安としています。

配当金は、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。

当事業年度の期末配当金は、1株当たり25円（創業100周年記念配当5円を含む）としました。年間配当金は、8月に実施した中間配当金20円を含め、前年度に対し7円増配の1株当たり45円（創業100周年記念配当5円を含む）となります。

これにより、連結配当性向は34.4%、連結自己資本配当率は2.2%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）
2019年6月26日 取締役会決議	2,860	20.00
2020年1月22日 取締役会決議	3,576	25.00

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

当社グループは、グループの理念に基づく事業活動を通じて世界の人々の食生活と健康に貢献し、持続的な成長と企業価値の向上を実現するため、経営上の組織体制や仕組み・制度などを整備し、必要な施策を適宜実施していくこと、また経営の成果をお客様や従業員、お取引先、株主・投資家、地域社会などのステークホルダーに適切に配分すること、これらを経営上の最も重要な課題の一つに位置づけています。

コーポレート・ガバナンスについては、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組みと定義し、「グループ規範」を遵守するとともに、以下の基本方針に沿って、適切で効果的な体制の整備および充実に継続的に取り組んでいきます。なお、当社グループにおけるコーポレート・ガバナンスの基本的な枠組みおよび考え方を「コーポレートガバナンス・ガイドライン」に定め、当社のウェブサイトにおいて開示しています。

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

<コーポレート・ガバナンス体制の整備および充実にに関する基本方針>

- 1) 株主の権利を尊重し、平等性を確保する。
- 2) お客様、従業員、お取引先、株主・投資家、地域社会等、様々なステークホルダーの立場や権利等を尊重し、適切な協働関係を構築する。
- 3) 会社情報を適切に開示し、透明性を確保する。
- 4) コーポレート・ガバナンス体制を構成する各組織体制が連携する仕組みを構築する。
- 5) 中長期的な利益の実現を期待する株主との間で建設的な対話を行う。

② 企業統治の体制の概要

当社は、監査役制度を採用しています。

当社は、経営上の最高意思決定機関である取締役会を毎月開催するほか、取締役会および代表取締役 社長執行役員を補佐する経営会議を設置し、経営の基本方針に基づいて業務上の重要事項を審議することとしています。なお、経営環境の急激な変化に即応するため、取締役会付議事項や役職毎の決裁権限については随時見直しを実施し、意思決定と業務執行の迅速化を図っています。取締役会および監査役会の構成員につきましては、(2) 役員 の状況をご参照ください。

経営会議には取締役および執行役員その他、当社グループの中核企業も定期的に参加し、グループ政策等を含めて議論するなど、グループ経営の一層の推進に努めています。

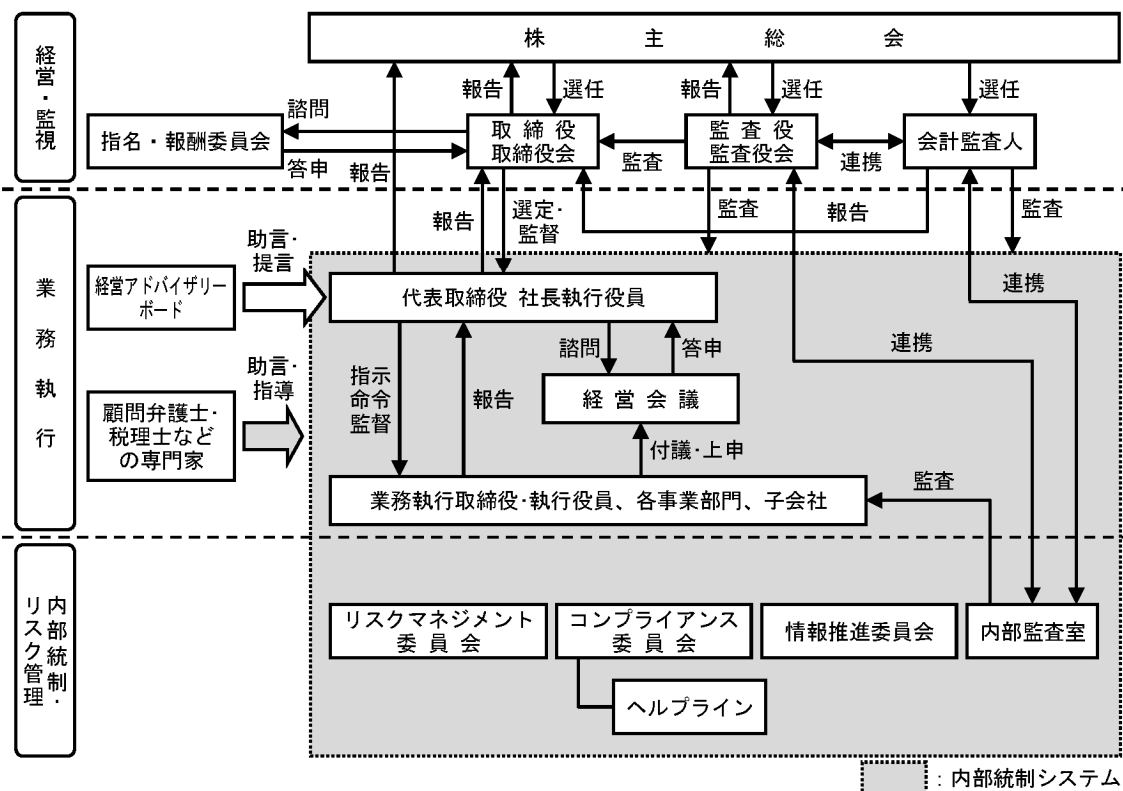
2018年8月には、取締役会の構成や取締役等の指名・報酬のあり方などに関する客観性、妥当性および透明性を高めるため、取締役会の諮問機関として指名・報酬委員会を設置しました。5名以上の委員で構成され、委員の半数以上は独立性基準を満たした社外役員と定めています。委員長および委員につきましては、◇指名・報酬委員会の状況をご参照ください。

また、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、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。

さらに、執行役員への権限委譲を進め、役割責任の明確化と経営スピードアップを図るため、執行役員制度を見直し、2016年2月26日第103回定時株主総会終了以降、従来取締役へ付与していた役位を執行役員に付与しています。現在の執行役員につきましては、(2) 役員 の状況の注記をご参照ください。

当社としては目下のところ、経営上の意思決定、執行および監督に係る経営管理組織に関して、特段の問題点を認めておりませんが、当社グループにとってより適切なコーポレート・ガバナンス体制の構築をめざし、今後とも検討を続けていきます。

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。



③ 企業統治の体制を採用する理由

当社は、コーポレート・ガバナンスの体制などを整備し、必要な施策を適宜実施していくことを経営上の重要な課題の一つに位置づけています。

当社においては、2名の社外取締役と3名の社外監査役より、経営全般に関する意見・指摘をいただき、代表取締役社長執行役員および業務執行取締役の監督においても重要な役割を果たしていることから、経営への監視・助言機能が十分に働いており、その客観性・中立性が確保されていると考えています。

また、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。

なお、現在のコーポレート・ガバナンス体制については、コーポレート・ガバナンスの実効性を確保するために有効に機能しています。

④ 企業統治に関するその他の事項

◇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) 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「内部統制システム構築の基本方針」を決議するとともに、会社法施行規則第100条の定める同システムの体制整備に必要とされる各条項に関する大綱を定めるものである。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

a. 当社は、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、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

(大切にしている教え) 『世の中は存外公平なものである』

- b. 当社は、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、取締役および従業員はこれらを遵守する義務を負う。
 - c. コンプライアンス担当取締役に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推進に関する企画、啓発および教育などを行う。コンプライアンス担当取締役は、かかる活動を定期的に取締役会に報告する。
 - d. 公益通報者保護制度に対応した内部通報体制として、通報窓口の情報受領者に第三者機関や社外の弁護士を含む「ヘルプライン」を設置する。情報受領者から報告を受けたコンプライアンス調査会が事実関係を調査し、違反行為があれば、再発防止策を担当部門と協議のうえ決定し、処分結果を含めて社内に公表するとともに、全社的に再発防止策を実施させる。
- (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
- a. 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、文書または電磁的記録により、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、各規程の見直しなどを行う。
 - b. 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) 損失の危険の管理に関する規程その他の体制
- a. 当社の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、全社的リスクに関してはリスクマネジメント担当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とともに、当該委員長が全社的リスクの評価や対応状況などを定期的に取締役会に報告する。
 - b. 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担当取締役を本部長とする危機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。
- (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
- a. 当社は、取締役および従業員が共有する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、各部門の責任者を代表取締役 社長執行役員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、迅速かつ適切な業務執行を行う。
 - b. 取締役会の決議に基づく業務執行については、「決裁・報告手続き表」において、それぞれの責任範囲、決裁手続について定める。
 - c. 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 社長執行役員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、機動的な意思決定と業務執行を図る。
- (6) 当社およびその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
- a. 子会社における業務の適正を確保するため、社是・社訓とともに、グループの理念を構成する『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』という「めざす姿」を共有し、また、グループ規範を全ての取締役および従業員が遵守する。
 - b. グループ合同経営会議、事業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・報告手続き表」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。
 - c. 当社の子会社は、毎月、当社代表取締役社長執行役員が指定する担当取締役に対して、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、上記の担当取締役に報告する。
 - d. 当社のリスクマネジメント委員会には子会社を管轄する事業責任者も委員となり、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、子会社をも対象とする。
 - e. 当社グループの持続的な成長と企業価値の向上に資することを目的に、当社のコーポレートガバナンスに関する基本的な枠組みおよび考え方を反映させた「コーポレートガバナンス・ガイドライン」を策定し、適宜内容の見直しを行う。

- f. 「コーポレートガバナンス・ガイドライン」に基づき、当社取締役会の諮問機関として指名・報酬委員会（委員の半数以上は独立性を有する社外役員で構成）を設置し、当社取締役会の構成や取締役等の指名、報酬のあり方などについて審議を行うほか、当社代表取締役 社長執行役員の諮問機関として経営アドバイザリーボード（社外の有識者で構成）を設置し、当社グループの健全性、公正性、透明性を維持、向上させるための助言・提言を受け、意思決定に反映させる。
- g. 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。
- h. 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、各担当部門および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。
- i. 内部監査室は、自主監査等を行う品質・環境・安全・労務などの各スタッフとも連携し、当社グループの経営活動全般にわたる管理・運営の制度および業務の遂行状況について、合法性と合理性の観点から内部監査を行う。また、財務報告に係る内部統制の有効性評価についても、当社代表取締役 社長執行役員の指名に基づき、その計画および実施の職責を担う。
- j. 当社の子会社である株式会社キューソー流通システムおよびアヲハタ株式会社については、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、各社において、業務の適正を確保するための体制を独自に構築する。

(7) 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

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。また当社は、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。

(8) 監査役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監査役の指示の実効性の確保に関する事項

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従業員は、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、監査役以外からの指揮命令を受けない。

(9) 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

- a. 取締役、従業員、子会社の役員および従業員等は、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。
- b. 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各部門の活動状況
 - ・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
- c. 内部通報体制「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できる体制を整備する。

(10) 上記(9)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り扱いを受けないことを確保するための体制

- a. 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り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。
- b. グループ共通に適用されるコンプライアンス規程およびヘルプライン規程において、相談者または通報者の保護を図る。

- (11) 監査役の職務の執行について生ずる費用の前払または償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針に関する事項
- a. 監査役の職務の執行が円滑になされるために必要な監査費用について毎年予算措置を講じる。
 - b. 監査役から、外部の専門家（弁護士、会計士など）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。
- (12) その他監査役が監査を実効的に行われることを確保するための体制
- a. 取締役会は、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。
 - b. 取締役、従業員、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、定期的に監査役会との意見交換の機会を持つ。
 - c. 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。

◇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) 損失の危険の管理に関する体制
- ・リスクマネジメント委員会において、グループへの影響度と管理レベルの視点から経営上の重大リスクを設定し、プラスチック問題や労務関連リスクなどに対してリスク低減のための活動を進めました。
 - ・海外各拠点のリスクマップを刷新してそのリスク低減に着手したほか、特に中国子会社の内部統制システム整備のための取り組みに注力しました。
- (2) 効率的な職務執行を確保するための体制
- ・当社グループのIT基幹システムを刷新するプロジェクトにおいて、新システムの要件定義を進めるとともに、業務をシステムに合わせるべく、製造・販売・物流・会計における各種業務のシンプル化に向けた取り組みを始めました。
 - ・AIを活用した原料検査装置をグループ内の惣菜工場に導入するなど、品質保証や生産性向上、商品開発などの分野で、AI活用推進の各種取り組みを進めました。
 - ・前事業年度に設置した指名・報酬委員会の会議を7回開催し、社外役員の構成・人的要件、役員定年の見直しや将来経営人材の育成などについて活発な議論を行いました。
- (3) 企業集団における業務の適正を確保するための体制
- ・タマゴ事業における市場競争力の強化と品質力・技術力の更なる向上を企図し、タマゴ事業の中核2社（キューピータマゴ株式会社および株式会社カナエフーズ）を合併するとともに、タマゴ加工品の販売主体を当社からキューピータマゴ株式会社に移管しました。
 - ・創業100周年ミーティングを国内外153事業所で行い、社是・社訓を始めとする理念やグループの未来について経営陣が従業員と語り合いました。
 - ・社内外の環境変化に即した最適な生産体制を構築するため、タマゴ事業を中心に製造工場の再編を進めました。
- (4) 監査役の実効的な監査を確保するための体制
- ・当社の監査役は、社長執行役員、会計監査人および内部監査室とそれぞれ定期的に意見交換などを行うとともに、リスクマネジメント委員会やコンプライアンス委員会などの会議に出席し、内部統制に関する現況と課題の把握に努めました。

◇リスク管理体制の整備の状況

当社では、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するとともに、全社的なリスクに関しては、リスクマネジメント委員会（委員長はリスクマネジメント担当取締役。事務局は危機管理室）で情報を共有し、そのリスクの評価、優先順位および対応策などを総括的に管理しており、その活動状況については当該担当取締役から取締役会および監査役会へ報告されています。なお、リスクマネジメント委員会のメンバーには主要子会社の代表者が含まれているほか、子会社の経営リスクについては、各社から当社の担当取締役へ随時報告が行われています。

また、危機管理マニュアルを制定し、想定し得る突発的な経営リスクに備えるとともに、緊急事態の発生時には緊急対策本部を直ちに発足させ、マニュアルに則って迅速かつ適切に事態に対処する体制を構築しています。

法令遵守体制の確立に向けては、コンプライアンス委員会（委員長はコンプライアンス担当取締役。事務局は内部監査室）を中心に活動を行っており、その活動状況については当該担当取締役から取締役会および監査役会へ報告されています。「グループ規範」を制定・公開し、グループ企業の尊重する価値観と取るべき行動を社内

外に明らかにしているほか、グループ企業の従業員からの通報・相談を受け付けるヘルプライン（社内外に複数の受付窓口あり）や、法令違反が疑われる行為の事実関係を調べるコンプライアンス調査会を設置しています。

また、グループ企業の従業員にコンプライアンスの正しい知識や考え方を学ばせるマインドアッププログラムを実施しているほか、コンプライアンスに関する従業員の理解・意識・行動の状況を把握するため、グループ企業の従業員を対象にした「従業員意識調査」（アンケート形式）を隔年で実施しています。なお、コンプライアンス違反行為があった場合は、その処分結果を含めて社内（グループ企業を含む）に開示するとともに、再発防止策を全社的に実施しています。

情報セキュリティに関しては、会社情報取扱規程、個人情報保護基本規程およびそれらに関する各管理マニュアルを制定し、これらに従って情報の保存・管理を行っています。また、情報推進委員会（委員長はIT・業務改革推進担当の執行役員またはその指名を受けた者。）を中心に、情報管理に係る従業員教育や各規程などの運用状況の検証、各規程などの見直しを行っています。なお、取締役および監査役は、取締役の職務執行に係る文書または電磁情報を常時閲覧することができます。

◇指名・報酬委員会の状況

取締役会の構成や取締役などの指名、報酬のあり方などに関する客観性と妥当性および透明性を高め、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、2018年8月に設置しました。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

5名以上の委員（当社の取締役および監査役）で構成され、委員の半数以上は独立性基準を満たした社外役員と定めています。委員の選出は、取締役会の決議によるものとし、任期は就任後最初に開催される当社の定時株主総会の終結時までになります。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、議長も務めています。

当事業年度においては、指名・報酬委員会を7回開催し、社外役員の構成・人的要件や社外役員を含む重要人事案、役員定年の見直し、将来経営人材の育成、当事業年度の取締役賞与などについて、活発な議論を行いました。

2020年2月28日現在、委員長および委員は次のとおりです。

<委員長>

- ・社外取締役 内田 和成

<委員>

- ・社外取締役 内田 和成
- ・社外取締役 漆 紫穂子
- ・社外監査役 寺脇 一峰
- ・取締役会長 中島 周
- ・代表取締役 社長執行役員 長南 収
- ・取締役 常務執行役員 井上 伸雄

◇取締役会の実効性評価

当社では、2018年12月から2019年1月にかけて、取締役会の実効性評価（第3回）を行い、その結果を踏まえて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

- ・すべての役員を対象に、外部機関を利用したアンケートを実施しました。アンケート項目は、まず活動の振り返りとして、取締役会の監督機能強化や役員研修制度の改善、取締役会での十分な審議時間の確保、論点整理や情報提供の充実度について、次に今後の活動に関しては、取締役会に関与・審議すべきテーマやリスク、指名・報酬委員会の実効性向上のための課題、役員全体で補強すべき能力・知識・経験、充実した審議のための課題や対策などを問うものとなりました。
- ・アンケートへの回答を取締役会事務局および外部機関が分析・評価し、その結果を取締役に報告・共有したうえで、取締役会の場で出席役員による意見交換を実施しました。

(2) 評価結果

- ・前回（第2回）の実効性評価で課題とされた項目の多くが概ね改善されたとの評価が得られましたが、テーマによってはもっと時間をかけて議論すべき、社外役員にも分かりやすい資料の工夫が必要、といった課題が示されました。

(3) 改善の取り組み

- ・指名・報酬委員会の活動をさらに充実させるとともに、同委員会での議論やリスクマネジメント委員会の活動状況を定期的に取締役会に報告して共有するようにしました。
- ・役員他の経営幹部を対象に、グループ経営やサステナビリティをテーマにした研修を企画、実施しました。
- ・取締役会資料のフォーマットを改良し、冒頭で審議の目的・論点や報告の要旨を示すとともに、議題によっては社内議論での争点や意見を紹介するようにしました。

当事業年度の実効性評価（第4回）としては、外部機関を利用した役員へのアンケート（当事業年度の取り組みの評価および今後の課題や必要な取り組みなどを問うもの。指名・報酬委員会の実効性評価も含む）を2019年12月から2020年1月にかけて実施しました。

その後、アンケートに対する回答結果および外部機関による評価を取締役に報告・共有したうえで、取締役会場で出席役員による意見交換を行っています。

アンケートでは、前回の実効性評価を踏まえた取り組みによって一定の成果が得られたとの全体評価でしたが、今後の課題および具体的な取り組み案を取締役会場であらためて共有し、さらなる改善に努めていきます。

今後も毎年、取締役会の実効性評価を行いながら、当社グループの中長期的な発展に資する経営体制の構築に努めていきます。

◇取締役・監査役の選解任を行うに当たっての方針と手続き

<取締役候補者選任方針>

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

(社内取締役)

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

(社外取締役)

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

<監査役候補者選任方針>

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

(社内監査役)

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

(社外監査役)

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

<役員候補者の指名手続き>

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

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

<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。執行役員の解任に当たっては、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適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

◇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。

当社は、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、業界団体活動やお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亘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。

◇経営アドバイザーボードの状況

代表取締役社長 執行役員の諮問機関として設置しており、ボードミーティングには社外の有識者から構成される社外委員とオブザーバー委員（当社の社外役員）、当社の代表取締役社長執行役員に加え、議題に応じて他の取締役などが参加しています。当社グループの健全性、公平性、透明性を維持・向上させるための助言・提言を受け、意思決定に反映させています。なお、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。

2020年2月28日現在、社外委員は次のとおりです。

<社外委員>

- ・株式会社日本総合研究所 理事長 翁 百合
- ・ANAホールディングス株式会社 社外取締役 小林 いずみ
- ・ジャーナリスト 福島 敦子
- ・首都大学東京大学院 経営学研究科 教授 松田 千恵子

⑤ 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条の規程に基づき、損害賠償責任を限定する契約を締結しております。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条の規程に基づき、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。

⑥ 取締役の定数

当社の取締役は20名以内とする旨を定款に定めています。

⑦ 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。

⑧ 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。

⑨ 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。

(2) 【役員の状況】

① 役員一覧

当社では、執行役員への権限委譲による役割責任の明確化と経営のスピードアップを図るため、2016年2月26日第103回定時株主総会終了以降、従来取締役役に付与していました役位（会長を除く）を執行役員に付与しています。

なお、当社の役員の男女別人数は、男性13名 女性3名（役員のうち女性の比率18.8%）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、 コンプライアンスおよび 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 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、現在に至る 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	(注) 4	280
代表取締役 社長執行役員 カスタマーマーケティング室担当	長南 収	1956年5月16日生	1980年4月 当社 入社 2001年7月 当社 仙台支店長 2006年11月 当社 広域家庭用営業部長 2008年9月 当社 大阪支店長 2012年7月 当社 東京支店長 2013年2月 当社 執行役員 2014年2月 当社 取締役 当社 広域営業本部長 2016年2月 当社 常務執行役員 当社 サラダ・惣菜事業担当 2017年2月 当社 代表取締役、現在に至る 当社 社長執行役員、現在に至る 当社 マーケティング本部担当 2018年10月 当社 カスタマーマーケティング室担当、現在に至る	(注) 4	20
取締役 専務執行役員 タマゴ事業担当	齋藤 謙吾	1956年11月26日生	1979年4月 当社 入社 1999年8月 当社 札幌支店長 2002年7月 当社 福岡支店長 2004年7月 当社 大阪支店長 2008年9月 当社 東京支店長 2012年7月 当社 フードサービス本部長 2013年2月 当社 執行役員 2015年2月 当社 取締役、現在に至る 当社 上席執行役員 当社 タマゴ事業担当、現在に至る 2016年2月 当社 常務執行役員 2018年12月 キューピータマゴ株式会社 代表取締役社長 2019年2月 当社 専務執行役員、現在に至る	(注) 4	11

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 グループ生産統括、品質保証本部 担当	勝山 忠昭	1957年12月1日生	1980年4月 当社 入社 2002年7月 当社 仙川工場長 2004年7月 当社 生産本部副本部長 2005年7月 当社 生産本部長 2008年2月 当社 取締役 2012年2月 当社 常務取締役 当社 海外統括副担当 2014年2月 当社 海外統括 2016年2月 当社 取締役、現在に至る 当社 常務執行役員、現在に至る 当社 海外本部長 2019年2月 当社 グループ生産統括、現在に至る	(注) 4	17
取締役 常務執行役員 経営推進本部、人事本部、広報・ グループコミュニケーション室、 リスクマネジメント および サス テナビリティ担当 兼 経営推進本 部長	井上 伸雄	1960年5月16日生	1983年4月 当社 入社 2004年7月 当社 経営企画室長 2009年10月 当社 経営推進本部副本部長 同年12月 当社 経営推進本部長 2010年2月 当社 取締役、現在に至る 2016年2月 当社 常務執行役員、現在に至る 2020年2月 当社 経営推進本部長、現在に至る	(注) 4	14
取締役 常務執行役員 調理・調味料事業担当、 グループ営業統括	佐藤 誠也	1959年8月2日生	1982年4月 当社 入社 2004年7月 当社 関東支店長 2008年10月 当社 広域営業本部家庭用営業部長 2009年12月 当社 広域営業本部長 2012年7月 当社 大阪支店長 2013年2月 当社 執行役員 2015年2月 当社 東京支店長 2017年2月 当社 取締役、現在に至る 当社 上席執行役員 当社 サラダ・惣菜事業担当 2019年2月 当社 常務執行役員、現在に至る 当社 調理・調味料事業担当、現在に至る 当社 グループ営業統括、現在に至る	(注) 4	5
取締役 上席執行役員 ファインケミカル事業担当、ファ インケミカル本部、研究開発本 部、知的財産室 および 食と健康 推進プロジェクト担当 兼 研究開 発本部長	濱千代 善規	1961年2月13日生	1984年4月 当社 入社 2010年7月 当社 知的財産室部長 2012年2月 当社 知的財産室長 2014年2月 当社 執行役員 2015年2月 当社 研究開発本部長、現在に至る 2017年2月 当社 取締役、現在に至る 当社 上席執行役員、現在に至る 2020年2月 当社 ファインケミカル事業担当、現在に至る	(注) 4	20
取締役 上席執行役員 サラダ・惣菜事業担当	姫野 實	1957年8月25日生	1976年3月 当社 入社 2009年12月 株式会社菜華 生産部工場長 2011年10月 デリア食品株式会社 生産本部生産管理部長 2012年2月 同社 生産本部長 2015年2月 同社 代表取締役社長 2019年2月 当社 取締役、現在に至る 当社 上席執行役員、現在に至る 当社 サラダ・惣菜事業担当、現在に至る	(注) 4	1
取締役 上席執行役員 海外統括、海外本部担当	篠原 真人	1961年7月4日生	1985年4月 当社 入社 2006年11月 当社 仙川工場長 2011年3月 当社 生産本部生産技術部長 同年7月 当社 生産本部副本部長 2013年2月 当社 執行役員 2014年2月 当社 経営推進本部長 2019年2月 当社 取締役、現在に至る 当社 上席執行役員、現在に至る 当社 海外統括、現在に至る	(注) 4	6

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	内田 和成	1951年10月31日生	1985年1月 ポストンコンサルティンググループ 入社 1999年11月 同社 シニアバイスプレジデント 2000年6月 同社 日本代表 2006年3月 サントリー株式会社 (現 サントリーホールディングス株式会社) 社外監査役 同年4月 早稲田大学商学大学院 教授、現在に至る 2012年2月 当社 社外監査役 同年6月 三井倉庫株式会社 (現三井倉庫ホールディングス株式会社) 社外取締役 ライフネット生命保険株式会社 社外取締役 同年8月 日本E R I 株式会社 社外取締役 2013年12月 E R I ホールディングス株式会社 社外取締役 2015年2月 当社 社外取締役、現在に至る 2016年3月 ライオン株式会社 社外取締役、現在に至る	(注) 4	2
社外取締役	漆 紫穂子	1961年4月4日生	1986年4月 都内私立女子一貫校 勤務 1989年4月 学校法人品川女子学院 勤務 2006年4月 学校法人品川女子学院 校長 2014年9月 教育再生実行会議 (内閣府) 委員、現在に至る 2016年2月 当社 社外取締役、現在に至る 2017年4月 学校法人品川女子学院 理事長、現在に至る 学校法人品川女子学院 中等部校長 2018年4月 カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社 社外取締役、現在に至る 2019年6月 日新火災海上保険株式会社 社外取締役、現在に至る	(注) 4	—
常勤監査役	横小路 喜代隆	1957年11月17日生	1980年4月 当社 入社 2004年7月 当社 人事本部労務部長 2005年7月 ケイ・システム株式会社 労務総務受託事業部長 2010年2月 同社 代表取締役社長 2013年2月 当社 執行役員 当社 人事本部長 2018年2月 当社 常勤監査役、現在に至る	(注) 5	3
常勤監査役	山形 徳光	1959年6月28日生	1985年4月 当社 入社 2012年7月 当社 研究開発本部技術研究所 野菜・加工プロセス研究部長 2015年2月 当社 知的財産室長 2019年2月 当社 常勤監査役、現在に至る	(注) 6	3
社外監査役	武石 恵美子	1960年2月16日生	1982年4月 労働省 (現 厚生労働省) 入省 1992年7月 株式会社ニッセイ基礎研究所 入所 2003年4月 東京大学社会科学研究所 助教授 2004年4月 株式会社ニッセイ基礎研究所 上席主任研究員 2006年4月 法政大学キャリアデザイン学部 助教授 2007年4月 法政大学キャリアデザイン学部 教授、現在に至る 2015年2月 当社 社外監査役、現在に至る 同年6月 東京海上日動火災保険株式会社 社外監査役、現在に至る 2017年4月 法政大学キャリアデザイン学部 学部長	(注) 6	—

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
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、 現在に至る 2019年6月 東芝機械株式会社 社外取締役、現在に至る 鹿島建設株式会社 社外監査役、現在に至る	(注) 5	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 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	(注7)	—
計					388

- (注) 1. 取締役 内田和成および漆紫穂子は、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 武石恵美子、寺脇一峰および熊平美香は、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、内田和成、漆紫穂子、武石恵美子、寺脇一峰および熊平美香を一般株主と利益相反が生じるおそれがない独立役員として、株式会社東京証券取引所に届け出しています。
4. 2020年2月27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. 2018年2月27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. 2019年2月27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. 2020年2月27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
上席執行役員	ロジスティクス本部 および I T ・業務改革推進担当	藤田 正美
執行役員	グループ総務統括	財前 孝亮
執行役員	大阪支店長	桑島 英彰
執行役員	品質保証本部長	今村 嘉文
執行役員	家庭用本部長	櫻木 康博
執行役員	広報・グループコミュニケーション室長	森 佳光
執行役員	生産本部長	渡邊 龍太
執行役員	フードサービス本部長	白井 利政
執行役員	東京支店長	寺田 雄一
執行役員	海外本部長	濱崎 伸也
執行役員	名古屋支店長	岩田 清司
執行役員	人事本部長	浦田 昌也
執行役員	広域営業本部長	田川 篤志

② 社外役員の状況

当社の社外取締役は2名、社外監査役は3名です。

社外取締役内田和成氏は、企業経営コンサルタントとしての長年の経験があり、企業経営に関する高度の専門知識および幅広い見識を有するものです。なお、内田氏はライオン株式会社の社外取締役です。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。

社外取締役漆紫穂子氏は、教育者としての豊富な経験に加え、経営者としての幅広い見識を有するものです。なお、漆氏はカルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社および日新火災海上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。

社外監査役武石恵美子氏は、行政分野における経験に加え、人事制度・労働政策に関する幅広い見識を有するものです。なお、武石氏は東京海上日動火災保険株式会社の社外監査役であり、当社は同社との間に取引関係がありますが、通常取引であり特別な利害関係はないため、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ものです。なお、寺脇氏は株式会社商工組合中央金庫の社外監査役および鹿島建設株式会社の社外監査役、また東芝機械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ものであります。なお、熊平氏は株式会社エイテッククマヒラの代表取締役、また日鍛バルブ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。

なお、社外取締役内田和成、社外監査役寺脇一峰の2氏は当社株式を保有しておりますが、当社の発行済株式総数に占める割合は僅少であり、経営に影響を与えるものではなく、当社との間に特別な利害関係はありません。

当社は、社外取締役および社外監査役を選任するための独立性に関する基準を次のとおり定めています。

<社外役員の独立性基準>

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

- (1) 当社の大株主（直接・間接に10%以上の議決権を保有する者）またはその業務執行者である者（※1）
- (2) 当社グループを主要な取引先とする者またはその業務執行者である者（※2）
- (3) 当社グループの主要な得意先またはその業務執行者である者（※3）
- (4) 当社グループの主要な借入先の業務執行者である者（※4）
- (5) 当社の会計監査人の代表社員または社員
- (6) 当社から役員報酬以外に1事業年度当たり1千万円を超える金銭その他の財産上の利益を得ているコンサルタント、弁護士、公認会計士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

※1 業務執行者とは、業務執行取締役、執行役、執行役員その他の従業員等をいう

※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%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

当社は、客観的に独立性の高い社外取締役および社外監査役の確保に努めており、社外取締役内田和成および漆紫穂子、社外監査役武石恵美子、寺脇一峰および熊平美香の5氏を、一般株主との利益相反が生じるおそれのない独立役員として、株式会社東京証券取引所に届け出しています。

現状の体制は、コーポレート・ガバナンスにおいて重要と考えている客観性・中立性の面からの外部的視点による経営監視が十分に機能するものと判断しています。

(3) 【監査の状況】

① 監査役監査の状況

当事業年度における当社の監査役会は4名であり、常勤監査役2名と社外監査役2名で構成されています。監査役会は、監査の方針、業務の分担などを定め、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、業務の報告を受け、業務および財産の状況を調査しています。なお、常勤監査役（2名）は主要な子会社（上場子会社2社を除く）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定期的に、または必要に応じて実施し、経営全般に係る提案を含め、意見交換を行っています。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、密接な連携を図っています。

② 内部監査の状況

内部監査部門は、10名で構成する内部監査室を設置しています。内部監査室は年間監査計画に従って、また代表取締役 社長執行役員、内部監査室担当取締役または監査役からの要請に基づき、当社グループの組織活動が法令や社内規則、経営方針に則って適正かつ効率よく実施されているかを監査しています。また、必要に応じて、監査役および会計監査人と情報交換を行うなど連携を図っています。なお、内部監査の活動においては、品質・環境・安全・労務などに関する自主監査スタッフとも適宜連携を取っています。

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. 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 木村 修
指定有限責任社員・業務執行社員 佐久間 佳之
指定有限責任社員・業務執行社員 中村 美由樹

c. 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21名、その他25名の合計46名であり、当事業年度の会計監査業務に携わっています。

d. 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。

e. 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	92	2	93	3
連結子会社	80	—	85	15
計	172	2	178	18

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。また、連結子会社における非監査業務の内容は、助言業務などを委託し、対価を支払っています。

b. その他重要な報酬の内容

当社および連結子会社から、当社の監査公認会計士等であるEY新日本有限責任監査法人と同一のネットワークに属するErnst & Youngに対する報酬は、前連結会計年度は監査報酬額56百万円および非監査業務への報酬6百万円、当連結会計年度は監査報酬額63百万円および非監査業務への報酬8百万円です。

c. 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。

d. 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

(イ) 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

取締役の報酬は月額報酬および賞与としています。月額報酬は、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、役位別に定めた報酬としています。なお、社外取締役に対しては賞与の支給はありません。

監査役の報酬は月額報酬のみとしており、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、監査役の協議により個別の報酬額を決定しています。

なお、取締役や監査役の報酬についての考え方や算定方法は次のとおりです。

<役員報酬の決定方針>

a. 役員（取締役・監査役）、執行役員報酬についての考え方と手続

(i) 取締役、執行役員報酬は、月額報酬と賞与により構成し、会社業績との連動性を確保し、職責や成果を反映した報酬体系とします。

(ii) 報酬の考え方（制度設計）については、指名・報酬委員会で審議を行うことで、客観性と妥当性、透明性を高めます。

(iii) 取締役の賞与総額については、株主総会において承認を得ることとします。

(iv) 社外取締役、監査役（社内および社外）の報酬はそれぞれ定額とし、賞与の支給はありません。

b. 月額報酬の算定方法

(i) 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。

(ii) 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。

c. 賞与算定方法

(i) 賞与は取締役、執行役員の役位に応じ、連結営業利益、担当部門や各自の目標達成度を指標として金額を算定します。

(ii) 第9次中期経営計画（2018年12月1日-2021年11月30日）の各対象年度においては、当社グループの持続的成長の実現に向けて、年間報酬総額の基準額に占める賞与のウェイトを30%以上に設定します。また、各人ごとに設定する考課指標の項目・配分は、第9次中期経営計画の主旨に沿ったものとします。

(iii) 第9次中期経営計画最終年度の賞与金額は、各人ごとにあらかじめ定めた最終年度の考課指標の達成状況に応じて増減できるものとします。

(ロ) 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、当事業年度の業績見通しを踏まえた取締役賞与に対する考え方について、2019年10月開催の指名・報酬委員会において審議を行いました。

なお、当社は前事業年度において、取締役賞与の基本設計を見直し、第9次中期経営計画（2018年12月1日-2021年11月30日）の各対象年度における取締役賞与の算定方法について、業績他の考課指標との連動性をより高めた内容（特に中計の最終年度）に改める、などの設計変更を行いましたが、その際にも、取締役会での決議に先行して、指名・報酬委員会で数回にわたっ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

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)		対象となる役員 の員数 (名)
		固定報酬	業績連動報酬	
取締役 (社外取締役を除く)	335	250	84	11
監査役 (社外監査役を除く)	43	43	—	3
社外役員	47	47	—	5

- (注) 1. 取締役の固定報酬の限度額は、1995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35百万円以内と決議しています。
2. 監査役の固定報酬の限度額は、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。
3. 上記の固定報酬には、第106回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名および監査役2名 (うち社外監査役1名) への支給分を含んでいます。
4. 取締役の賞与は、業績と連動する報酬です。当事業年度の連結営業利益、担当部門や各自の目標達成度 (連結営業利益は計画未達) を反映した金額としています。
5. 上記の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与相当額 (賞与含む) は含んでいません。
6. 取締役および監査役の退任慰労金制度については、2008年2月22日開催の第95回定時株主総会終結の時をもって、これを廃止しています。

(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、政策保有株式を保有します。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、7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	35	880
非上場株式以外の株式	78	20,003

(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	—	—	—
非上場株式以外の株式	13	16	取引先持株会における定期購入

(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	3	26
非上場株式以外の株式	5	168

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

特定投資株式

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、定量的な保有効果 およ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	1,554,500	1,554,500	相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。 定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、将来的な取り組みを含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	有
	3,953	4,982		
加藤産業㈱	840,300	840,300	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。 定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、十分な定量効果があると判断しています。	有
	3,079	2,953		
㈱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が保有の目的です。 定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、将来的な取り組みを含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	有
	2,064	2,394		
キッコーマン ㈱	374,000	374,000	安定的な購買関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。 定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	有
	2,057	2,475		
SAHA PATHANA INTER-HOLDING PUB	5,719,331	5,719,331	海外における共同事業運営の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。 定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、将来的な取り組みを含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	無
	1,339	1,267		
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・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。 定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、将来的な取り組みを含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	無
	1,117	929		
㈱吉野家ホールディングス	296,746	295,915	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。 定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、十分な定量効果があると判断しています。 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
	818	576		
㈱セブン&アイ・ホールディングス	124,600	124,600	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。 定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、十分な定量効果があると判断しています。	無
	508	615		
㈱いなげや	309,652	308,495	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。 定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、十分な定量効果があると判断しています。 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
	454	488		

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、定量的な保有効果 およ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)		
㈱三井住友フ ィナンシャル グループ	112,483	112,483	安定的な金融関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。 定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	無
	448	470		
㈱みずほフ ィナンシャル グループ	1,807,200	1,807,200	安定的な金融関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。 定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	無
	305	339		
㈱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・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。 定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	無
	286	309		
㈱トーヨー	110,000	110,000	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。 定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、十分な定量効果があると判断しています。	有
	203	263		
日本KFCホ ールディン グス㈱	67,000	67,000	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。 定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、十分な定量効果があると判断しています。	無
	193	132		
㈱インター ネットイン フィニター	240,000	240,000	相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。 定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、将来的な取り組みを含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	無
	193	181		
かどや製油㈱	50,000	50,000	安定的な購買関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。 定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	有
	192	292		
昭和産業㈱	53,600	53,600	安定的な購買関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。 定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	有
	171	152		
イオン㈱	72,472	70,385	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。 定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、十分な定量効果があると判断しています。 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
	161	191		

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、定量的な保有効果 およ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)		
日清オイリオ グループ(株)	40,000	40,000	安定的な購買関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。 定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	有
	155	140		
モロゾフ(株)	30,000	30,000	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。 定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、十分な定量効果があると判断しています。	有
	148	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が保有の目的です。 定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、将来的な取り組みを含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	有
	132	180		
(株)中村屋	29,625	29,188	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。 定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、十分な定量効果があると判断しています。 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
	130	131		
第一生命ホー ルディングス (株)	74,200	74,200	安定的な金融関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。 定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	無
	130	146		
レンゴー(株)	134,000	134,000	安定的な購買関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。 定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	有
	108	129		
(株)マルイチ産 商	99,572	98,894	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。 定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、十分な定量効果があると判断しています。 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
	106	104		
(株)トーカン (注)	60,160	59,757	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。 定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、十分な定量効果があると判断しています。 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
	106	111		
ダイト(株)	33,000	33,000	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。 定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、十分な定量効果があると判断しています。	無
	105	112		

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、定量的な保有効果 およ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)		
伊藤忠食品(株)	20,000	20,000	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。 定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、十分な定量効果があると判断しています。	有
	103	106		
三井住友トラ スト・ホール ディングス(株)	21,903	21,903	安定的な金融関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。 定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	無
	91	99		
わらべや日洋 ホールディ ングス(株)	49,200	49,200	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。 定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、十分な定量効果があると判断しています。	無
	89	96		
(株)モスフード サービス	28,900	28,900	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。 定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、十分な定量効果があると判断しています。	有
	88	88		
(株)アークス	37,020	37,020	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。 定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、十分な定量効果があると判断しています。	無
	84	105		
(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・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。 定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、十分な定量効果があると判断しています。	無
	64	92		
(株)木曾路	21,100	21,100	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。 定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、十分な定量効果があると判断しています。	無
	59	55		
ユタカフーズ (株)	31,200	31,200	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。 定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、十分な定量効果があると判断しています。	有
	51	62		
(株)サトー商会	28,800	28,800	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。 定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、十分な定量効果があると判断しています。	無
	44	50		
(株)ロックフィ ールド	29,000	29,000	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。 定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、十分な定量効果があると判断しています。	無
	42	48		
(株)平和堂	20,000	20,000	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。 定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、十分な定量効果があると判断しています。	無
	41	63		

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、定量的な保有効果 およ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)		
(株)ライフコー ポレーション	16,200	16,200	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。 定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、十分な定量効果があると判断しています。	無
	40	43		
ヤマエ久野(株)	29,992	28,688	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。 定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、十分な定量効果があると判断しています。 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
	39	37		
ユナイテッ ド・スーパー マーケット・ ホールディン グス(株)	39,270	39,270	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。 定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、十分な定量効果があると判断しています。	無
	38	51		
(株)J-オイル ミルズ	8,200	8,200	相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。 定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、将来的な取り組みを含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	有
	35	33		
(株)フジ	18,100	18,100	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。 定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、十分な定量効果があると判断しています。	無
	35	38		
ロイヤルホー ルディングス (株)	13,600	13,600	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。 定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、十分な定量効果があると判断しています。	無
	34	38		
尾家産業(株)	25,200	25,200	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。 定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、十分な定量効果があると判断しています。	無
	34	33		
(株)鳥貴族	18,000	18,000	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。 定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、十分な定量効果があると判断しています。	無
	33	40		
(株)リテールパ ートナーズ	34,812	34,055	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。 定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、十分な定量効果があると判断しています。 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
	32	46		
(株)関西スーパ ーマーケット	25,367	24,866	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。 定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、十分な定量効果があると判断しています。 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	27		

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、定量的な保有効果 およ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)		
丸大食品(株)	10,814	10,377	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。 定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、十分な定量効果があると判断しています。 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
	25	20		
(株)不二家	10,000	10,000	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。 定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、十分な定量効果があると判断しています。	無
	21	25		
ユアサフナシ ョク(株)	5,000	5,000	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。 定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、十分な定量効果があると判断しています。	有
	18	18		
(株)ヤマナカ	22,000	22,000	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。 定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、十分な定量効果があると判断しています。	無
	16	21		
はごろもフーズ(株)	6,205	5,921	相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。 定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、将来的な取り組みを含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。 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
	16	15		

(注) (株)トーカンは2019年3月27日付で上場廃止となっていますが、2019年4月1日付の株式移転により、セントラルフォレストグループ(株)の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、定量的な保有効果 およ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・強化が保有の目的です。 定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、十分な定量効果があると判断しています。	有
	3,436	2,831		
(株)セブン&アイ・ホールディングス	485,000	485,000	安定的な営業関係取引の維持・強化が保有の目的です。 定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、十分な定量効果があると判断しています。	無
	1,977	2,397		
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が保有の目的です。 定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、将来的な取り組みを含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	無
	1,103	1,105		
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が保有の目的です。 定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、将来的な取り組みを含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	無
	1,078	1,140		
三菱食品(株)	299,000	299,000	安定的な営業関係取引の維持・強化が保有の目的です。 定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、十分な定量効果があると判断しています。	無
	868	916		
イオン(株)	220,000	220,000	安定的な営業関係取引の維持・強化が保有の目的です。 定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、十分な定量効果があると判断しています。	無
	491	598		
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が保有の目的です。 定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、将来的な取り組みを含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	有
	412	659		

- (注) 1. 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。
 2. 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。
 3. 協和発酵キリン(株)は、2019年7月1日付で、協和キリン(株)に社名変更しています。

- 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す。

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（2018年12月1日から2019年11月30日まで）の連結財務諸表および第107期事業年度（2018年12月1日から2019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みについて

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みを行っています。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的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 (2018年11月30日)	当連結会計年度 (2019年11月30日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	38,493	46,777
受取手形及び売掛金	77,034	83,651
有価証券	9,500	10,000
商品及び製品	16,695	17,392
仕掛品	963	2,354
原材料及び貯蔵品	10,595	9,089
その他	5,566	5,951
貸倒引当金	△446	△426
流動資産合計	158,402	174,790
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	※4 181,314	※4 183,036
減価償却累計額	△106,708	△108,069
建物及び構築物 (純額)	※2 74,605	※2 74,966
機械装置及び運搬具	※4 175,809	※4 179,442
減価償却累計額	△123,835	△123,953
機械装置及び運搬具 (純額)	51,974	55,488
土地	※2, ※4 52,084	※2, ※4 52,178
リース資産	8,966	9,768
減価償却累計額	△4,205	△4,340
リース資産 (純額)	4,761	5,427
建設仮勘定	11,223	15,268
その他	※4 16,183	※4 16,415
減価償却累計額	△11,977	△12,286
その他 (純額)	4,206	4,129
有形固定資産合計	198,856	207,459
無形固定資産		
のれん	1,233	989
ソフトウェア	4,322	6,399
その他	737	2,531
無形固定資産合計	6,293	9,921
投資その他の資産		
投資有価証券	※1 29,673	※1 27,225
長期貸付金	879	901
退職給付に係る資産	11,552	9,898
繰延税金資産	3,812	3,625
その他	※1 10,449	※1 10,664
貸倒引当金	△181	△177
投資その他の資産合計	56,184	52,138
固定資産合計	261,334	269,519
資産合計	419,736	444,309

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2018年11月30日)	当連結会計年度 (2019年11月30日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	44,518	53,299
短期借入金	※2 9,496	※2 7,322
1年内償還予定の社債	10,000	—
未払金	17,025	20,406
未払費用	6,462	6,769
未払法人税等	6,775	4,208
売上割戻引当金	831	861
賞与引当金	1,937	2,083
役員賞与引当金	116	151
その他の引当金	52	50
その他	3,672	3,852
流動負債合計	100,888	99,006
固定負債		
社債	—	10,000
長期借入金	※2 36,664	※2 42,616
リース債務	3,804	4,631
繰延税金負債	6,100	5,344
退職給付に係る負債	3,546	3,306
資産除去債務	1,123	1,187
その他	1,508	1,463
固定負債合計	52,748	68,550
負債合計	153,636	167,556
純資産の部		
株主資本		
資本金	24,104	24,104
資本剰余金	29,543	29,483
利益剰余金	183,431	196,551
自己株式	△15,859	△15,862
株主資本合計	221,219	234,276
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	10,618	9,045
繰延ヘッジ損益	△28	6
為替換算調整勘定	△1,459	△3,241
退職給付に係る調整累計額	△4,018	△4,534
その他の包括利益累計額合計	5,112	1,275
非支配株主持分	39,768	41,201
純資産合計	266,100	276,753
負債純資産合計	419,736	444,309

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 2017年12月1日 至 2018年11月30日)	当連結会計年度 (自 2018年12月1日 至 2019年11月30日)
売上高	573,525	545,723
売上原価	※1 440,378	※1 412,741
売上総利益	133,146	132,981
販売費及び一般管理費	※2, ※3 100,078	※2, ※3 100,933
営業利益	33,067	32,048
営業外収益		
受取利息	82	103
受取配当金	515	461
持分法による投資利益	130	168
受取保険金	274	470
補助金収入	303	354
その他	826	892
営業外収益合計	2,132	2,451
営業外費用		
支払利息	341	294
開業費	13	131
為替差損	88	131
その他	406	667
営業外費用合計	850	1,224
経常利益	34,349	33,275
特別利益		
事業譲渡益	※4 670	※4 643
投資有価証券売却益	3,670	370
固定資産売却益	※5 137	※5 137
その他	109	75
特別利益合計	4,587	1,226
特別損失		
固定資産除却損	※6 1,016	※6 988
減損損失	※7 2,983	※7 729
その他	1,349	295
特別損失合計	5,350	2,013
税金等調整前当期純利益	33,586	32,487
法人税、住民税及び事業税	11,998	10,203
法人税等調整額	△275	368
法人税等合計	11,722	10,572
当期純利益	21,863	21,915
非支配株主に帰属する当期純利益	3,542	3,216
親会社株主に帰属する当期純利益	18,320	18,698

【連結包括利益計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2017年12月1日 至 2018年11月30日)	当連結会計年度 (自 2018年12月1日 至 2019年11月30日)
当期純利益	21,863	21,915
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△2,903	△1,611
繰延ヘッジ損益	△22	38
為替換算調整勘定	△391	△2,117
退職給付に係る調整額	△758	△578
その他の包括利益合計	※ △4,076	※ △4,268
包括利益	17,786	17,646
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	14,503	14,861
非支配株主に係る包括利益	3,283	2,784

③【連結株主資本等変動計算書】

前連結会計年度（自 2017年12月1日 至 2018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	29,425	170,583	△6,603	217,509
当期変動額					
剰余金の配当			△5,514		△5,514
親会社株主に帰属する当期純利益			18,320		18,320
自己株式の取得				△9,255	△9,255
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		118			118
連結範囲の変動			△4		△4
持分法の適用範囲の変動			△3		△3
会社分割による増加			49		49
連結子会社の増資による持分の増減					
連結子会社株式の売却による持分の増減					
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	—	118	12,848	△9,255	3,710
当期末残高	24,104	29,543	183,431	△15,859	221,219

	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	13,429	△3	△1,141	△3,354	8,929	36,992	263,432
当期変動額							
剰余金の配当							△5,514
親会社株主に帰属する当期純利益							18,320
自己株式の取得							△9,255
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動							118
連結範囲の変動							△4
持分法の適用範囲の変動							△3
会社分割による増加							49
連結子会社の増資による持分の増減							—
連結子会社株式の売却による持分の増減							—
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△2,811	△24	△317	△663	△3,817	2,775	△1,042
当期変動額合計	△2,811	△24	△317	△663	△3,817	2,775	2,667
当期末残高	10,618	△28	△1,459	△4,018	5,112	39,768	266,100

	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	29,543	183,431	△15,859	221,219
当期変動額					
剰余金の配当			△5,578		△5,578
親会社株主に帰属する当期純利益			18,698		18,698
自己株式の取得				△2	△2
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動					
連結範囲の変動					
持分法の適用範囲の変動					
会社分割による増加					
連結子会社の増資による持分の増減		△10			△10
連結子会社株式の売却による持分の増減		△49			△49
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	—	△59	13,119	△2	13,056
当期末残高	24,104	29,483	196,551	△15,862	234,276

	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	10,618	△28	△1,459	△4,018	5,112	39,768	266,100
当期変動額							
剰余金の配当							△5,578
親会社株主に帰属する当期純利益							18,698
自己株式の取得							△2
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動							—
連結範囲の変動							—
持分法の適用範囲の変動							—
会社分割による増加							—
連結子会社の増資による持分の増減							△10
連結子会社株式の売却による持分の増減							△49
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△1,572	34	△1,782	△516	△3,836	1,433	△2,403
当期変動額合計	△1,572	34	△1,782	△516	△3,836	1,433	10,653
当期末残高	9,045	6	△3,241	△4,534	1,275	41,201	276,753

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 2017年12月1日 至 2018年11月30日)	当連結会計年度 (自 2018年12月1日 至 2019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	33,586	32,487
減価償却費	18,215	18,649
減損損失	2,983	729
のれん償却額	514	244
退職給付費用	1,885	1,997
持分法による投資損益 (△は益)	△130	△168
投資有価証券評価損益 (△は益)	45	16
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	△111	△200
退職給付に係る資産の増減額 (△は増加)	5	△1,058
売上割戻引当金の増減額 (△は減少)	29	30
役員賞与引当金の増減額 (△は減少)	△5	35
賞与引当金の増減額 (△は減少)	181	185
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	225	△17
受取利息及び受取配当金	△597	△565
支払利息	341	294
投資有価証券売却損益 (△は益)	△3,670	△369
固定資産除売却損益 (△は益)	943	933
事業譲渡損益 (△は益)	△670	△643
売上債権の増減額 (△は増加)	1,293	△6,983
たな卸資産の増減額 (△は増加)	△1,132	△925
仕入債務の増減額 (△は減少)	△3,415	9,078
未払金の増減額 (△は減少)	1,740	3,166
未払消費税等の増減額 (△は減少)	△196	△825
長期未払金の増減額 (△は減少)	288	△71
その他	△1,657	△272
小計	50,692	55,748
利息及び配当金の受取額	656	643
利息の支払額	△340	△303
法人税等の支払額	△9,229	△12,171
営業活動によるキャッシュ・フロー	41,778	43,916

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2017年12月1日 至 2018年11月30日)	当連結会計年度 (自 2018年12月1日 至 2019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	△29,217	△24,952
無形固定資産の取得による支出	△2,089	△5,074
投資有価証券の取得による支出	△1,766	△42
投資有価証券の売却による収入	5,159	637
短期貸付金の純増減額 (△は増加)	57	△357
長期貸付けによる支出	△430	△593
長期貸付金の回収による収入	46	75
事業譲渡による収入	8,309	643
その他	△269	△55
投資活動によるキャッシュ・フロー	△20,199	△29,720
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)	985	△3,135
リース債務の返済による支出	△2,131	△1,499
長期借入れによる収入	3,200	10,039
長期借入金の返済による支出	△2,248	△3,014
社債の発行による収入	—	10,000
社債の償還による支出	—	△10,000
配当金の支払額	△5,514	△5,578
非支配株主への配当金の支払額	△847	△1,470
自己株式の取得による支出	△9,278	△2
株式の発行による収入	541	—
その他	—	59
財務活動によるキャッシュ・フロー	△15,293	△4,602
現金及び現金同等物に係る換算差額	△194	△785
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	6,091	8,806
現金及び現金同等物の期首残高	41,411	47,970
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	461	—
非連結子会社との合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	5	—
現金及び現金同等物の期末残高	※ 47,970	※ 56,777

【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58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、株式会社キューソー流通システム、株式会社サラダクラブおよびアヲハタ株式会社です。

当連結会計年度において、つくば鶏卵加工株式会社は新規設立のため、連結の範囲に含めています。

また、株式会社カナエフーズ(特定子会社)は、キューピータマゴ株式会社(特定子会社)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、1社が増加し、1社が減少しています。

非連結子会社は18社であり、主要な非連結子会社は、株式会社キューソーエルプランです。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3社です。主要な持分法適用の関連会社は、サミット製油株式会社です。

持分法を適用していない非連結子会社(株式会社キューソーエルプラン他17社)および関連会社(エイ・ケイ・フランチャイズシステム株式会社他3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9社の決算日は9月30日、6社の決算日は12月31日です。

連結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6社については、9月30日現在で実施した仮決算に基づく財務諸表を使用しており、その他の在外子会社9社については決算日現在の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時価のあるものは、決算日の市場価格等に基づく時価法(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、時価のないもの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) たな卸資産

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。

(3) 重要な繰延資産の処理方法

開業費については、支出時に全額費用として処理しています。

(4) 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) 売上割戻引当金

当連結会計年度において負担すべき割戻金の支払に備えるため、売上高に対し各会社の基準（売上高に対する割戻支出予想額の割合）により発生主義で計算した額を計上しています。

(ハ) 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。

(ニ) 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。

(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。

なお、特例処理の要件を満たす金利スワップ取引については特例処理を採用しています。

(ロ) ヘッジ手段

為替予約取引、金利スワップ取引および商品先物取引です。

(ハ) ヘッジ対象

外貨建仕入取引、仕入取引、在外子会社持分への投資および借入金の利息です。

(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。

将来予想される金利変動リスクを回避する目的で金利スワップ取引を行っています。

穀物相場の市場価格変動リスクを回避する目的で商品先物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。

ただし、特例処理の要件を満たす金利スワップ取引については、有効性の評価を省略しています。

(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。

(9) その他連結財務諸表作成のための重要な事項

消費税等の会計処理は、税抜方式によるものです。

(未適用の会計基準等)

1. 当社および国内連結子会社

- ・「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2018年3月30日 企業会計基準委員会)
- ・「収益認識に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第30号 2018年3月30日 企業会計基準委員会)

(1) 概要

国際会計基準審議会 (IASB) 及び米国財務会計基準審議会 (FASB) は、共同して収益認識に関する包括的な会計基準の開発を行い、2014年5月に「顧客との契約から生じる収益」(IASBにおいてはIFRS第15号、FASBにおいてはTopic606)を公表しており、IFRS第15号は2018年1月1日以後開始する事業年度から、Topic606は2017年12月15日より後に開始する事業年度から適用される状況を踏まえ、企業会計基準委員会において、収益認識に関する包括的な会計基準が開発され、適用指針と合わせて公表されたものです。

企業会計基準委員会の収益認識に関する会計基準の開発にあたっての基本的な方針として、IFRS第15号と整合性を図る便益の1つである財務諸表間の比較可能性の観点から、IFRS第15号の基本的な原則を取り入れることを出発点とし、会計基準を定めることとされ、また、これまで我が国で行われてきた実務等に配慮すべき項目がある場合には、比較可能性を損なわせない範囲で代替的な取扱いを追加することとされています。

(2) 適用予定日

2022年11月期の期首から適用予定です。

(3) 当該会計基準等の適用による影響

「収益認識に関する会計基準」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。

2. 在外連結子会社

- ・「リース」(IFRS第16号、ASU第2016-02号)

(1) 概要

当会計基準等は、リースの借手において、原則としてすべてのリースについて資産および負債を認識すること等を要求するものです。

(2) 適用予定日

IFRS第16号は2020年11月期の期首から、ASU第2016-02号は2021年11月期の期首から適用予定です。

(3) 当該会計基準等の適用による影響

「リース」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)

「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」の適用に伴う変更

「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)を当連結会計年度の期首から適用し、繰延税金資産は投資その他の資産の区分に表示し、繰延税金負債は固定負債の区分に表示する方法に変更しています。

この結果、前連結会計年度の連結貸借対照表において、「流動資産」の「繰延税金資産」が3,024百万円減少し、「投資その他の資産」の「繰延税金資産」が1,387百万円増加しています。また、「流動負債」の「繰延税金負債」が15百万円減少し、「固定負債」の「繰延税金負債」が1,621百万円減少しています。

なお、同一納税主体の繰延税金資産と繰延税金負債を相殺して表示しており、変更前と比べて総資産が1,636百万円減少しています。

連結損益計算書

前連結会計年度において、「営業外収益」の「その他」に含めておりました「受取保険金」は、営業外収益の総額の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、「営業外収益」の「その他」に表示しておりました274百万円は、「受取保険金」として組み替えています。

(連結貸借対照表関係)

※1 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 (2018年11月30日)	当連結会計年度 (2019年11月30日)
投資有価証券(株式)	2,719百万円	2,813百万円
その他(出資金)	786	792

※2 担保資産および担保付債務

担保に供している資産は、次のとおりです。

	前連結会計年度 (2018年11月30日)	当連結会計年度 (2019年11月30日)
建物及び構築物	67百万円	68百万円
土地	1,064	1,064
計	1,132	1,133

担保付債務は、次のとおりです。

	前連結会計年度 (2018年11月30日)	当連結会計年度 (2019年11月30日)
短期借入金	825百万円	713百万円
長期借入金	336	356
計	1,162	1,070

3 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

	前連結会計年度 (2018年11月30日)	当連結会計年度 (2019年11月30日)
従業員(借入債務)	249百万円	241百万円
エイ・ケイ・フランチャイズシステム 株式会社(借入債務)	30	—
Kewpie-Egg World Trading Europe B.V. (購入代金支払に対する債務保証)	14	—
計	294	241

(注) エイ・ケイ・フランチャイズシステム株式会社の金額は、再保証を行っているため再保証額を記載しています。

※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 (2018年11月30日)	当連結会計年度 (2019年11月30日)
建物及び構築物	572百万円	572百万円
機械装置及び運搬具	652	670
土地	117	117
その他	383	383
計	1,726	1,744

(連結損益計算書関係)

※1 期末たな卸高は収益性の低下に伴う簿価切下後の金額であり、次のたな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 2017年12月1日 至 2018年11月30日)	当連結会計年度 (自 2018年12月1日 至 2019年11月30日)
	198百万円	192百万円

※2 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 2017年12月1日 至 2018年11月30日)	当連結会計年度 (自 2018年12月1日 至 2019年11月30日)
運送費及び保管料	26,833百万円	26,038百万円
販売促進費	3,930	4,029
研究開発費	4,142	4,156
広告宣伝費	9,142	9,487
給料手当及び賞与	22,820	23,091
減価償却費	2,913	2,897
賞与引当金繰入額	573	625
退職給付費用	1,874	2,133
貸倒引当金繰入額	53	21

※3 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 2017年12月1日 至 2018年11月30日)	当連結会計年度 (自 2018年12月1日 至 2019年11月30日)
	4,142百万円	4,156百万円

※4 事業譲渡益

前連結会計年度 (自 2017年12月1日 至 2018年11月30日)

主に当社連結子会社であった株式会社グルメリカのコンビニエンスストア向け事業を譲渡したことによるものです。

当連結会計年度 (自 2018年12月1日 至 2019年11月30日)

当社の濃厚流動食および関連商品の一部の販売権を譲渡したことによるものです。

※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 2017年12月1日 至 2018年11月30日)	当連結会計年度 (自 2018年12月1日 至 2019年11月30日)
機械装置及び運搬具	68百万円	73百万円
土地	51	62
その他	17	1
計	137	137

※6 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 2017年12月1日 至 2018年11月30日)	当連結会計年度 (自 2018年12月1日 至 2019年11月30日)
建物及び構築物	240百万円	479百万円
機械装置及び運搬具	731	471
その他	43	37
計	1,016	988

※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 2017年12月1日 至 2018年11月30日)

場所	用途	種類	減損損失 (百万円)
ポーランド	—	のれん等	2,623
愛知県春日井市	工場	建物等	219
山形県北村山郡 大石田町	生産設備	機械装置等	141
計			2,983

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、ポーランドにおけるのれん等については、当初想定された収益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2,623百万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6.10%で割引いて算定しています。

愛知県春日井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219百万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。

山形県北村山郡大石田町の生産設備については、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141百万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0.59%で割引いて算定しています。

当連結会計年度 (自 2018年12月1日 至 2019年11月30日)

場所	用途	種類	減損損失 (百万円)
山梨県 富士吉田市	工場	建物等	550
京都府久世郡 久御山町	工場	土地等	92
山形県北村山郡 大石田町	生産設備	機械装置等	50
埼玉県 川越市	営業所	建物等	36
計			729

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、山梨県富士吉田市の工場については、売却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550百万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。

京都府久世郡久御山町の工場については、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92百万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。

山形県北村山郡大石田町の生産設備については、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50百万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ますが、将来キャッシュ・フローが見込まれないため、零として評価しています。

埼玉県川越市の営業所については、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36百万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2.90%で割り引いて算定しています。

(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 2017年12月1日 至 2018年11月30日)	当連結会計年度 (自 2018年12月1日 至 2019年11月30日)
その他有価証券評価差額金：		
当期発生額	△508百万円	△1,934百万円
組替調整額	△3,655	△370
税効果調整前	△4,164	△2,304
税効果額	1,260	692
その他有価証券評価差額金	△2,903	△1,611
繰延ヘッジ損益：		
当期発生額	△46	35
組替調整額	18	14
税効果調整前	△27	49
税効果額	4	△11
繰延ヘッジ損益	△22	38
為替換算調整勘定：		
当期発生額	△391	△2,117
組替調整額	—	—
為替換算調整勘定	△391	△2,117
退職給付に係る調整額：		
当期発生額	△2,985	△2,825
組替調整額	1,885	1,997
税効果調整前	△1,099	△827
税効果額	340	249
退職給付に係る調整額	△758	△578
その他の包括利益合計	△4,076	△4,268

(連結株主資本等変動計算書関係)

前連結会計年度(自 2017年12月1日 至 2018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	150,000,000	—	—	150,000,000
合計	150,000,000	—	—	150,000,000
自己株式				
普通株式(注)	2,955,521	4,001,404	—	6,956,925
合計	2,955,521	4,001,404	—	6,956,925

(注) 自己株式の株式数の増加4,001,404株は、取締役会決議に基づく自己株式の取得による4,000,000株および単元未満株式の取得による1,404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
2018年1月23日 取締役会	普通株式	2,720	18.50	2017年11月30日	2018年2月6日
2018年6月25日 取締役会	普通株式	2,793	19.00	2018年5月31日	2018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
2019年1月23日 取締役会	普通株式	2,717	利益剰余金	19.00	2018年11月30日	2019年2月7日

当連結会計年度（自 2018年12月1日 至 2019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	150,000,000	—	—	150,000,000
合計	150,000,000	—	—	150,000,000
自己株式				
普通株式（注）	6,956,925	1,125	—	6,958,050
合計	6,956,925	1,125	—	6,958,050

（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
2019年1月23日 取締役会	普通株式	2,717	19.00	2018年11月30日	2019年2月7日
2019年6月26日 取締役会	普通株式	2,860	20.00	2019年5月31日	2019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
2020年1月22日 取締役会	普通株式	3,576	利益剰余金	25.00	2019年11月30日	2020年2月7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 2017年12月1日 至 2018年11月30日)	当連結会計年度 (自 2018年12月1日 至 2019年11月30日)
現金及び預金勘定	38,493百万円	46,777百万円
預入期間が3か月を超える定期預金	△23	—
有価証券勘定	9,500	10,000
現金及び現金同等物	47,970	56,777

(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と、物流事業における情報機器および車両です。

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 (2018年11月30日)	当連結会計年度 (2019年11月30日)
1年内	1,813	2,474
1年超	8,485	15,586
合計	10,298	18,061

(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晒されています。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晒されています。

営業債務である支払手形及び買掛金は、ほとんどが1年以内の支払期日です。また、その一部には、原料等の輸入に伴う外貨建のものがあり、為替の変動リスクに晒されておりますが、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、長期借入金および社債は、主に設備投資に必要な資金調達を目的としたものであり、このうち一部は、変動金利であるため金利の変動リスクに晒されておりますが、金利スワップ取引を利用してヘッジしています。

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、借入金に係る金利変動リスクに対するヘッジを目的とした金利スワップ取引、軽油・重油価格の市場価格変動リスクに対するヘッジを目的とした原油スワップ取引、および穀物相場の市場価格変動リスクに対するヘッジを目的とした商品先物等の取引です。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、財務状況等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、借入金に係る金利変動リスクに対するヘッジを目的とした金利スワップ取引、軽油・重油価格の市場価格変動リスクに対するヘッジを目的とした原油スワップ取引、および穀物相場の市場価格変動リスクに対するヘッジを目的とした商品先物等の取引を利用してしています。当社の当該デリバティブ取引に係るリスク管理は、社内規定により生産本部と財務部が行っており、その取引結果はすべて財務部長に報告されています。連結子会社については主として管理部門が行い、その取引結果についてもすべて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

金融商品の時価には、市場価格に基づく価額のほか、市場価格がない場合には合理的に算定された価額が含まれています。当該価額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。なお、時価を把握することが極めて困難と認められるものは、次表には含まれていません（(注2)参照）。

前連結会計年度（2018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)現金及び預金	38,493	38,493	—
(2)受取手形及び売掛金	77,034		
貸倒引当金(※1)	△431		
	76,602	76,602	—
(3)有価証券及び投資有価証券	34,016	34,016	—
資産計	149,113	149,113	—
(4)支払手形及び買掛金	44,518	44,518	—
(5)短期借入金	7,108	7,108	—
(6)1年内償還予定の社債	10,000	10,000	—
(7)未払金	17,025	17,025	—
(8)未払法人税等	6,775	6,775	—
(9)社債	—	—	—
(10)長期借入金(※2)	39,051	39,080	28
負債計	124,479	124,508	28
デリバティブ取引(※3)	△1	△1	—

(※1)受取手形及び売掛金はそれに対応する貸倒引当金を控除しています。

(※2)短期借入金に含まれる1年内返済予定の長期借入金を含んでいます。

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

当連結会計年度（2019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) 現金及び預金	46,777	46,777	—
(2) 受取手形及び売掛金 貸倒引当金(※1)	83,651 △409		
	83,241	83,241	—
(3) 有価証券及び投資有価証券	32,017	32,017	—
資産計	162,036	162,036	—
(4) 支払手形及び買掛金	53,299	53,299	—
(5) 短期借入金	3,862	3,862	—
(6) 1年内償還予定の社債	—	—	—
(7) 未払金	20,406	20,406	—
(8) 未払法人税等	4,208	4,208	—
(9) 社債	10,000	10,006	6
(10) 長期借入金(※2)	46,077	46,073	△3
負債計	137,853	137,855	2
デリバティブ取引(※3)	9	9	—

(※1) 受取手形及び売掛金はそれに対応する貸倒引当金を控除しています。

(※2) 短期借入金に含まれる1年内返済予定の長期借入金を含んでいます。

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

(注1) 金融商品の時価の算定方法ならびに有価証券およびデリバティブ取引に関する事項

資 産

(1) 現金及び預金、(2) 受取手形及び売掛金

これらは短期間で決済されるため、時価は帳簿価額にほぼ等しいことから、当該帳簿価額によるものです。

(3) 有価証券及び投資有価証券

これらの時価について、株式は取引所の価格によっており、債券は取引所の価格または取引金融機関から提示された価格によるものです。また、金銭信託等は短期間で決済されるため、時価は帳簿価額にほぼ等しいことから、当該帳簿価額によっています。また保有目的ごとの有価証券に関する注記事項については、(有価証券関係)をご参照ください。

負 債

(4) 支払手形及び買掛金、(5) 短期借入金、(7) 未払金、(8) 未払法人税等

これらは短期間で決済されるため、時価は帳簿価額にほぼ等しいことから、当該帳簿価額によるものです。

(6) 1年内償還予定の社債

1年内償還予定の社債の時価については、固定金利によるものは、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ますが、時価は帳簿価額にほぼ等しいことから、当該帳簿価額によるものです。

(9) 社債

社債の時価については、固定金利によるものは、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います。

(10) 長期借入金

長期借入金の時価については、固定金利によるものは、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います。変動金利によるものは、短期間で市場金利に基づいて利率を見直しており、時価は帳簿価額にほぼ等しいことから、当該帳簿価額によるものです。なお、変動金利による長期借入金のうち金利スワップの特例処理の対象とされている場合には、当該金利スワップと一体として処理された元利金の合計額を、同様の借入を行った場合に適用される合理的に見積られる利率で割り引いて算定する方法によるものです。

デリバティブ取引

デリバティブ取引の時価については、取引金融機関等から提示された価格等に基づき算定しています。また、金利スワップの特例処理によるものは、ヘッジ対象とされている長期借入金と一体として処理されているため、その時価は、当該長期借入金の時価に含めて記載しています。デリバティブ取引の詳細は、注記事項(デリバティブ取引関係)をご参照ください。

(注2) 時価を把握することが極めて困難と認められる金融商品

(単位：百万円)

区分	前連結会計年度 (2018年11月30日)	当連結会計年度 (2019年11月30日)
非上場株式	5,156	5,207

非上場株式については、市場価格がなく、かつ、将来キャッシュ・フローを見積るには過大なコストを要すると見込まれます。したがって、時価を把握することが極めて困難と認められるものであるため、「(3)有価証券及び投資有価証券」には含めていません。

(注3) 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 (2018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	38,459	—	—	—
受取手形及び売掛金	77,034	—	—	—
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	9,500	—	—	—
合計	124,994	—	—	—

当連結会計年度 (2019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	46,742	—	—	—
受取手形及び売掛金	83,651	—	—	—
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	—	—	—
合計	140,394	—	—	—

(注4) 社債、長期借入金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 (2018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	7,108	—	—	—	—	—
社債	10,000	—	—	—	—	—
長期借入金	2,387	2,371	2,545	11,395	1,736	18,615
合計	19,496	2,371	2,545	11,395	1,736	18,615

当連結会計年度 (2019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	3,862	—	—	—	—	—
社債	—	—	—	—	—	10,000
長期借入金	3,460	3,349	13,105	2,440	16,765	6,955
合計	7,322	3,349	13,105	2,440	16,765	16,955

(有価証券関係)

1. その他有価証券

前連結会計年度 (2018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	23,122	7,137	15,985
	(2) 債券			
	① 国債・地方債等	—	—	—
	② 社債	—	—	—
	③ その他	—	—	—
	(3) その他	—	—	—
	小計	23,122	7,137	15,985
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	1,394	1,607	△213
	(2) 債券			
	① 国債・地方債等	—	—	—
	② 社債	—	—	—
	③ その他	—	—	—
	(3) その他	9,500	9,500	—
	小計	10,894	11,107	△213
合計		34,016	18,244	15,771

(注) 非上場株式 (連結貸借対照表計上額2,437百万円) については、市場価格がなく、時価を把握することが極めて困難と認められることから、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（2019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	20,505	6,902	13,603
	(2) 債券			
	① 国債・地方債等	—	—	—
	② 社債	—	—	—
	③ その他	—	—	—
	(3) その他	62	50	12
	小計	20,568	6,953	13,615
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	1,439	1,585	△146
	(2) 債券			
	① 国債・地方債等	—	—	—
	② 社債	—	—	—
	③ その他	—	—	—
	(3) その他	10,009	10,010	△0
	小計	11,449	11,595	△146
合計		32,017	18,548	13,468

(注) 非上場株式（連結貸借対照表計上額2,393百万円）については、市場価格がなく、時価を把握することが極めて困難と認められることから、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 2017年12月1日 至 2018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	5,112	3,670	—
(2) 債券			
① 国債・地方債等	—	—	—
② 社債	—	—	—
③ その他	—	—	—
(3) その他	—	—	—
合計	5,112	3,670	—

当連結会計年度（自 2018年12月1日 至 2019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	639	370	0
(2) 債券			
① 国債・地方債等	—	—	—
② 社債	—	—	—
③ その他	—	—	—
(3) その他	—	—	—
合計	639	370	0

3. 減損処理を行った有価証券

前連結会計年度（自 2017年12月1日 至 2018年11月30日）

有価証券について45百万円（時価のない株式45百万円）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。

当連結会計年度（自 2018年12月1日 至 2019年11月30日）

有価証券について16百万円（時価のない株式16百万円）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。

(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

(1) 商品関連

前連結会計年度 (2018年11月30日)

区分	対象物の種類	取引の種類	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)	評価損益 (百万円)
市場取引以外の取引	原油	スワップ取引 変動受取 固定支払	129	77	△20	△20

(注)時価の算定方法

取引先金融機関等から提示された価格等に基づき算定しています。

当連結会計年度 (2019年11月30日)

区分	対象物の種類	取引の種類	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)	評価損益 (百万円)
市場取引以外の取引	原油	スワップ取引 変動受取 固定支払	77	25	△9	△9

(注)時価の算定方法

取引先金融機関等から提示された価格等に基づき算定しています。

(2) 通貨関連

前連結会計年度 (2018年11月30日)

該当事項はありません。

当連結会計年度 (2019年11月30日)

区分	取引の種類	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)	評価損益 (百万円)
市場取引以外の取引	為替予約取引 買建 ポーランドズロチ	1,482	—	8	8

(注)時価の算定方法

取引先金融機関等から提示された価格等に基づき算定しています。

2. ヘッジ会計が適用されているデリバティブ取引

(1) 通貨関連

前連結会計年度（2018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		439	—	12
	ユーロ		46	—	0
合計			486	—	12

(注)時価の算定方法

取引先金融機関等から提示された価格等に基づき算定しています。

当連結会計年度（2019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		1,163	—	24
	人民元		207	—	△2
	ユーロ		66	—	0
合計			1,438	—	22

(注)時価の算定方法

取引先金融機関等から提示された価格等に基づき算定しています。

(2) 金利関連

前連結会計年度 (2018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)
金利スワップの 特例処理	金利スワップ取引 変動受取・固定支払	長期借入金	72	43	— (注) 2
繰延ヘッジ法	金利スワップ取引 変動受取・固定支払	長期借入金	462	412	△14

(注) 1. 時価の算定にあたっては、取引先金融機関等から提示された価格等に基づき算定しています。

2. 金利スワップの特例処理によるものは、ヘッジ対象とされている長期借入金と一体として処理されているため、その時価は、当該長期借入金の時価に含めて記載しています。

当連結会計年度 (2019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)
金利スワップの 特例処理	金利スワップ取引 変動受取・固定支払	長期借入金	43	15	— (注) 2
繰延ヘッジ法	金利スワップ取引 変動受取・固定支払	長期借入金	412	362	△10

(注) 1. 時価の算定にあたっては、取引先金融機関等から提示された価格等に基づき算定しています。

2. 金利スワップの特例処理によるものは、ヘッジ対象とされている長期借入金と一体として処理されているため、その時価は、当該長期借入金の時価に含めて記載しています。

(3) 商品関連

前連結会計年度 (2018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)
繰延ヘッジ法	商品先物取引 買建 米ドル	買掛金	51	—	21

(注) 時価の算定方法

取引先金融機関等から提示された価格等に基づき算定しています。

当連結会計年度 (2019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)
繰延ヘッジ法	商品先物取引 買建 米ドル	買掛金	14	—	13

(注) 時価の算定方法

取引先金融機関等から提示された価格等に基づき算定しています。

(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 2017年12月1日 至 2018年11月30日)	当連結会計年度 (自 2018年12月1日 至 2019年11月30日)
退職給付債務の期首残高	76,218百万円	75,414百万円
勤務費用	3,222	3,148
利息費用	322	388
数理計算上の差異の発生額	△353	1,651
退職給付の支払額	△3,550	△3,652
その他	△445	215
退職給付債務の期末残高	75,414	77,165

(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 2017年12月1日 至 2018年11月30日)	当連結会計年度 (自 2018年12月1日 至 2019年11月30日)
年金資産の期首残高	85,700百万円	83,419百万円
期待運用収益	2,137	2,085
数理計算上の差異の発生額	△3,339	△953
事業主からの拠出額	2,915	2,695
退職給付の支払額	△3,429	△3,328
その他	△565	△161
年金資産の期末残高	83,419	83,757

(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 2017年12月1日 至 2018年11月30日)	当連結会計年度 (自 2018年12月1日 至 2019年11月30日)
積立型制度の退職給付債務	73,013百万円	75,160百万円
年金資産	△83,419	△83,757
	△10,405	△8,597
非積立型制度の退職給付債務	2,400	2,004
連結貸借対照表に計上された負債と資産 の純額	△8,005	△6,592
退職給付に係る負債	3,546	3,306
退職給付に係る資産	△11,552	△9,898
連結貸借対照表に計上された負債と資産 の純額	△8,005	△6,592

(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 2017年12月1日 至 2018年11月30日)	当連結会計年度 (自 2018年12月1日 至 2019年11月30日)
勤務費用	3,222百万円	3,148百万円
利息費用	322	388
期待運用収益	△2,137	△2,085
数理計算上の差異の費用処理額	1,714	1,832
過去勤務費用の費用処理額	171	165
確定給付制度に係る退職給付費用	3,293	3,449

(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（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 2017年12月1日 至 2018年11月30日)	当連結会計年度 (自 2018年12月1日 至 2019年11月30日)
過去勤務費用	△171百万円	55百万円
数理計算上の差異	1,271	772
合 計	1,099	827

(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（税効果控除前）の内訳は次のとおりです。

	前連結会計年度 (2018年11月30日)	当連結会計年度 (2019年11月30日)
未認識過去勤務費用	547百万円	603百万円
未認識数理計算上の差異	5,953	6,725
合 計	6,501	7,328

(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 (2018年11月30日)	当連結会計年度 (2019年11月30日)
債券	34%	35%
株式	35	36
保険資産(一般勘定)	6	6
現金および預金	10	8
その他	15	15
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14%、当連結会計年度14%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 (2018年11月30日)	当連結会計年度 (2019年11月30日)
割引率	0.5%~0.6%	0.3%~0.5%
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2017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476百万円、当連結会計年度623百万円です。退職金前払い制度の支給額は前連結会計年度132百万円、当連結会計年度115百万円です。

(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の主な原因別の内訳

	前連結会計年度 (2018年11月30日)	当連結会計年度 (2019年11月30日)
繰延税金資産		
未実現利益	1,981百万円	2,070百万円
売上割戻引当金	261	270
未払費用(販売促進費)	867	826
賞与引当金	441	642
未払社会保険料	52	60
未払事業税	449	331
退職給付に係る負債	930	803
退職給付信託設定額	1,084	1,084
ゴルフ会員権評価損	152	162
繰越欠損金	707	966
減価償却超過額	1,384	1,209
減損損失	966	846
その他	2,697	2,668
繰延税金資産小計	11,976	11,944
評価性引当額	△1,917	△2,396
繰延税金資産合計	10,059	9,547
繰延税金負債		
退職給付に係る資産	△3,462	△2,907
固定資産評価差額	△735	△735
買換資産圧縮積立金	△1,212	△1,164
その他有価証券評価差額金	△4,690	△3,982
その他	△2,245	△2,475
繰延税金負債合計	△12,347	△11,266
繰延税金資産(負債)の純額	△2,288	△1,719

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 (2018年11月30日)	当連結会計年度 (2019年11月30日)
法定実効税率	30.9%	30.6%
(調整)		
評価性引当額の増減	2.1	0.9
永久に損金に算入されない項目	1.0	1.3
永久に益金に算入されない項目	△0.3	△0.1
住民税均等割	0.7	0.7
税額控除	△1.0	△1.5
その他	1.5	0.6
税効果会計適用後の法人税等の負担率	34.9	32.5

(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8年～51年と見積り、割引率は当該期間に対応する国債の利回り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 2017年12月1日 至 2018年11月30日)	当連結会計年度 (自 2018年12月1日 至 2019年11月30日)
期首残高	1,120百万円	1,123百万円
有形固定資産の取得に伴う増加額	0	59
時の経過による調整額	7	7
資産除去債務の履行による減少額	△4	△3
期末残高	1,123	1,187

(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商品・役務別に「調理・調味料」、「サラダ・惣菜」、「タマゴ」、「フルーツ ソリューション」、「ファインケミカル」、「物流」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。

調理・調味料	: マヨネーズ・ドレッシング類、食酢、パスタソース、育児食、介護食等
サラダ・惣菜	: サラダ、惣菜、パッケージサラダ等
タマゴ	: 液卵、凍結卵、乾燥卵、卵加工食品等
フルーツ ソリューション	: ジャム類、フルーツ加工品等
ファインケミカル	: ヒアルロン酸等
物流	: 食品の運送、保管等
共通	: 食品および食品製造機械の販売等

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、2019年度からの3年間を対象とする中期経営計画に基づき、より経営責任の領域に即した事業活動を展開するため、グループの事業推進体制を以下のとおり変更しています。

◇事業区分の変更

- ・従来の「調味料事業」に「加工食品事業」のアヲハタ株式会社部分以外を移管し、「調理・調味料事業」に名称を変更
- ・「加工食品事業」に含まれていたアヲハタ株式会社部分を「フルーツ ソリューション事業」として独立
- ・「物流システム事業」に含まれていた賃貸に関わる取引を「共通事業」に移管し、「物流事業」に名称を変更

◇全社費用について

- ・各事業に按分できない費用（本社経費など）を全社費用として区分

なお、前連結会計年度のセグメント情報は、変更後の報告セグメントの区分に基づき作成したものを開示しています。

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
前連結会計年度（自 2017年12月1日 至 2018年11月30日）

（単位：百万円）

	調理・ 調味料	サラダ・ 惣菜	タマゴ	フルーツ ソリューション	ファイン ケミカル	物流	共通	合計	調整額	連結 財務諸表 計上額 (注)
売上高										
外部顧客への 売上高	184,292	118,323	100,895	15,871	10,035	138,263	5,843	573,525	—	573,525
セグメント間の 内部売上高 又は振替高	6,750	109	4,387	420	317	30,876	9,707	52,568	△52,568	—
計	191,042	118,432	105,282	16,291	10,352	169,140	15,550	626,094	△52,568	573,525
セグメント利益	19,833	4,288	7,789	678	1,459	4,661	1,464	40,175	△7,107	33,067
セグメント資産	143,537	34,824	67,593	17,355	8,931	80,893	24,319	377,456	42,280	419,736
その他の項目										
減価償却費	7,013	2,263	2,970	521	568	3,711	922	17,972	242	18,215
持分法適用会社 への投資額	1,448	—	—	—	—	—	234	1,682	—	1,682
有形固定資産 及び無形固定 資産の増加額	7,341	3,656	11,750	891	303	7,470	562	31,975	130	32,105

(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△7,107百万円には、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42,280百万円には、主として、全社資産48,794百万円、セグメント間の債権と債務の相殺消去額△5,179百万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) その他の項目の減価償却費の調整額242百万円、有形固定資産及び無形固定資産の増加額の調整額130百万円は、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ものです。
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。

（単位：百万円）

	調理・ 調味料	サラダ・ 惣菜	タマゴ	フルーツ ソリューション	ファイン ケミカル	物流	共通	合計	調整額	連結 財務諸表 計上額 (注)
売上高										
外部顧客への 売上高	185,213	90,291	99,991	15,648	8,348	140,976	5,253	545,723	—	545,723
セグメント間の 内部売上高 又は振替高	6,447	124	3,329	934	448	31,250	9,589	52,124	△52,124	—
計	191,661	90,415	103,321	16,582	8,797	172,226	14,843	597,847	△52,124	545,723
セグメント利益	21,587	3,185	7,438	312	1,236	4,133	1,349	39,243	△7,194	32,048
セグメント資産	140,830	37,127	73,380	19,841	8,464	86,606	24,403	390,653	53,655	444,309
その他の項目										
減価償却費	7,036	1,775	3,175	879	498	4,050	932	18,348	300	18,649
持分法適用会社 への投資額	1,529	—	—	—	—	—	248	1,777	—	1,777
有形固定資産 及び無形固定 資産の増加額	6,925	2,092	7,701	3,670	272	7,672	294	28,629	2,049	30,678

(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△7,194百万円には、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53,655百万円には、主として、全社資産60,300百万円、セグメント間の債権と債務の相殺消去額△5,554百万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300百万円は、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2,049百万円は、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 2017年12月1日 至 2018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

本邦の外部顧客への売上高が連結損益計算書の売上高の90%を超えるため、記載を省略しています。

(2) 有形固定資産

本邦に所在している有形固定資産の金額が連結貸借対照表の有形固定資産の金額の90%を超えるため、記載を省略しています。

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 2018年12月1日 至 2019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

本邦の外部顧客への売上高が連結損益計算書の売上高の90%を超えるため、記載を省略しています。

(2) 有形固定資産

本邦に所在している有形固定資産の金額が連結貸借対照表の有形固定資産の金額の90%を超えるため、記載を省略しています。

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 2017年12月1日 至 2018年11月30日）

（単位：百万円）

	調理・調味料	サラダ・惣菜	タマゴ	フルーツソリューション	ファインケミカル	物流	共通	合計	調整額	合計額
減損損失	2,623	—	219	141	—	—	—	2,983	—	2,983

当連結会計年度（自 2018年12月1日 至 2019年11月30日）

（単位：百万円）

	調理・調味料	サラダ・惣菜	タマゴ	フルーツソリューション	ファインケミカル	物流	共通	合計	調整額	合計額
減損損失	550	—	92	50	—	36	—	729	—	729

【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 2017年12月1日 至 2018年11月30日）

（単位：百万円）

	調理・調味料	サラダ・惣菜	タマゴ	フルーツソリューション	ファインケミカル	物流	共通	合計	調整額	合計額
当期償却額	271	—	—	182	29	30	—	514	—	514
当期末残高	53	—	—	1,093	22	64	—	1,233	—	1,233

当連結会計年度（自 2018年12月1日 至 2019年11月30日）

（単位：百万円）

	調理・調味料	サラダ・惣菜	タマゴ	フルーツソリューション	ファインケミカル	物流	共通	合計	調整額	合計額
当期償却額	16	—	—	182	22	23	—	244	—	244
当期末残高	37	—	—	911	—	40	—	989	—	989

【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 2017年12月1日 至 2018年11月30日）

該当事項はありません。

当連結会計年度（自 2018年12月1日 至 2019年11月30日）

該当事項はありません。

【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 2017年12月1日 至 2018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3)	東京都 渋谷区	50	各種加工食品の 販売	直接 10.3% (直接 10.5% 間接 5.7%)	商品の仕入、 製商品の販売 およびブラン ド使用料の支 払、 役員の兼任	商品の仕入 384 製商品の販売 112 ブランド使用料の 支払 600 販促物の 購入 60 不動産の 賃貸 16 自己株式 の取得 (注8) 8,095	支払手形 及び買掛金 76 受取手形 及び売掛金 14 未払金 31		
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4)	東京都 渋谷区	100	不動産賃貸 業・リース 業	(直接 5.7%)	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 1,082 自己株式 の取得 (注9) 1,156	投資その他 の資産 (その他) 946 未払金 6		
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4)	東京都 港区	10	酒類・食品 卸売業	なし	製商品の 販売、 役員の兼任	製商品の 販売 129	受取手形 及び売掛金 33		
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5)	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 2,046 ソフトウ ェアの購 入 208 不動産の 賃貸 60	未払金 249		
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)	㈱ユー商 会 (注6)	東京都 渋谷区	10	不動産賃貸 業	なし	事務所の賃借	不動産の 賃借 95	投資その他 の資産 (その他) 116		
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)	㈱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 1.4%)	寮の賃借、 役員の兼任	不動産の 賃借 61			

- (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) 上記の表における取引金額等の内、期末残高には消費税等を含めており、取引金額には消費税等を含めていません。
- (注3) 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82.9%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100.0%を直接保有しています。
- (注5) 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。
- (注8) 自己株式の取得は、2018年10月2日の取締役会決議に基づき、公開買付けの方法により当社普通株式3,500,000株を1株当たり2,313円で取得したものです。
- (注9) 自己株式の取得は、2018年10月2日の取締役会決議に基づき、公開買付けの方法により当社普通株式500,000株を1株当たり2,313円で取得したものです。

当連結会計年度（自 2018年12月 1日 至 2019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3)	東京都 渋谷区	50	各種加工食品の 販売	直接 10.3% (直接 10.5% 間接 5.7%)	商品の仕入、 製商品の販売 およびブラン ド使用料の支 払、 役員の兼任	商品の 仕入 製商品の 販売 ブランド 使用料の 支払 販促物の 購入 不動産の 賃貸	424 93 400 75 16	支払手形 及び買掛金 受取手形 及び売掛金 未払金	75 14 37
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4)	東京都 渋谷区	100	不動産賃貸 業・リース 業	(直接 5.7%)	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 リース資 産の購入	1,081 11	投資その他 の資産 (その他) 未払金 流動負債 (その他) リース債務 (固定)	946 6 51 108
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4)	東京都 港区	10	酒類・食品 卸売業	なし	製商品の 販売	製商品の 販売	134	受取手形 及び売掛金	43
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5)	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 ソフトウ ェアの 購入 有形固定 資産の 購入 不動産の 賃貸	2,040 269 28 56	未払金	858
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)	株ユー商 会 (注6)	東京都 渋谷区	10	不動産賃貸 業	なし	事務所の賃借	不動産の 賃借	95	投資その他 の資産 (その他)	117
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 1.4%)	寮の賃借、 役員の兼任	不動産の 賃借	61		

- (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) 上記の表における取引金額等の内、期末残高には消費税等を含めており、取引金額には消費税等を含めていません。
- (注3) 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82.9%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100.0%を直接保有しています。
- (注5) 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 2017年12月1日 至 2018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3)	東京都 渋谷区	50	各種加工食品の 販売	直接 10.3% (直接 10.5% 間接 5.7%)	商品の仕入、 製商品の 販売、 役員の兼任	商品の 仕入 製商品の 販売 不動産の 賃借 第三者 割当増資 (注7)	523 100 17 541	支払手形 及び買掛金 受取手形 及び売掛金 未払金	75 21 3
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4)	東京都 渋谷区	100	不動産賃貸 業・リース 業	(直接 5.7%)	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 リース資 産の購入	818 14	流動資産 (その他) 投資その他 の資産 (その他) 流動負債 (その他) リース債務 (固定)	4 104 2 13
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4)	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、 役員の兼任	製商品の 販売 商品の 仕入	335 44	受取手形 及び売掛金 支払手形 及び買掛金	45 7
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・ ソリュウ ションズ (注5)	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 ソフトウ エアの 購入	1,060 353	未払金	327
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)	MINATO SINGAPORE PTE. LTD. (注6)	シンガ ポール	シンガポ ールドル 1,000,000	シンガポ ールでの輸入 酒類・食料 品の販売	なし	製商品の 販売、 役員の兼任	製商品 の販売	96	受取手形 及び売掛金	24

(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) 上記の表における取引金額等の内、期末残高には消費税等を含めており、取引金額には消費税等を含めていません。

(注3) 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82.9%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100.0%を直接保有しています。

(注5) 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6) 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95.0%を直接保有しています。

(注7) 第三者割当増資の発行総額は、当該第三者割当増資を決定した当社の連結子会社であるアヲハタ株式会社の取締役会決議日前営業日の取引終値に基づいて決定しています。

当連結会計年度（自 2018年12月1日 至 2019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3)	東京都渋谷区	50	各種加工食品の販売	直接 10.3% (直接 10.5% 間接 5.7%)	商品の仕入、 製商品の販売、 役員の兼任	商品の仕入	496	支払手形及び買掛金	72
							製商品の販売	80	受取手形及び売掛金	10
							不動産の賃借	21	未払金	22
							商標権の購入 (注6)	2,100		
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4)	東京都渋谷区	100	不動産賃貸業・リース業	(直接 5.7%)	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	432	流動資産（その他）	55
									投資その他の資産（その他）	389
									未払金	0
							リース資産の購入	28	流動負債（その他）	5
								リース債務（固定）	20	
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4)	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	418	受取手形及び売掛金	47
							商品の仕入	51	支払手形及び買掛金	0
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5)	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	922		
							有形固定資産の購入	22	未払金	112
							ソフトウェアの購入	318		
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)	MINATO SINGAPORE PTE. LTD. (注4)	シンガポール	シンガポールドル 1,000,000	シンガポールでの輸入酒類・食品の販売	なし	製商品の販売、 役員の兼任	製商品の販売	97	受取手形及び売掛金	27
							販売関連費用の支払	18		

- (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) 上記の表における取引金額等の内、期末残高には消費税等を含めており、取引金額には消費税等を含めていません。
- (注3) 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82.9%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100.0%を直接保有しています。
- (注5) 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6) 商標権の購入価額については、独立した第三者算定機関が算定した評価額を参考に決定しています。

(1株当たり情報)

	前連結会計年度 (自 2017年12月1日 至 2018年11月30日)	当連結会計年度 (自 2018年12月1日 至 2019年11月30日)
1株当たり純資産額 (円)	1,582.27	1,646.73
1株当たり当期純利益 (円)	124.85	130.72

(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 (2018年11月30日)	当連結会計年度 (2019年11月30日)
純資産の部の合計額 (百万円)	266,100	276,753
純資産の部の合計額から控除する金額 (百万円)	39,768	41,201
(うち非支配株主持分 (百万円))	(39,768)	(41,201)
普通株式に係る期末の純資産額 (百万円)	226,332	235,552
期末の普通株式の数 (千株)	143,043	143,041

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 2017年12月1日 至 2018年11月30日)	当連結会計年度 (自 2018年12月1日 至 2019年11月30日)
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	18,320	18,698
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)	18,320	18,698
普通株式の期中平均株式数 (千株)	146,736	143,042

(重要な後発事象)

該当事項はありません。

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2回無担保社債	2012年2月15日	10,000	-	0.777	なし	2019年2月15日
当社	第3回無担保社債	2019年2月15日	-	10,000	0.230	なし	2026年2月13日
合計	-	-	10,000	10,000	-	-	-

(注) 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	7,108	3,862	0.529	-
1年以内に返済予定の長期借入金	2,387	3,460	0.389	-
1年以内に返済予定のリース債務	1,449	1,390	1.397	-
長期借入金(1年以内に返済予定のものを除く。)	36,664	42,616	0.321	2020年12月～ 2029年9月
リース債務(1年以内に返済予定のものを除く。)	3,804	4,631	1.432	2020年12月～ 2050年11月
その他有利子負債	-	-	-	-
合計	51,414	55,962	-	-

(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	3,349	13,105	2,440	16,765	6,955
リース債務	1,006	770	497	250	2,107

【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	第2四半期	第3四半期	当連結会計年度
売上高(百万円)	128,319	268,986	407,467	545,723
税金等調整前四半期(当期) 純利益(百万円)	6,082	16,538	25,570	32,487
親会社株主に帰属する四半期 (当期)純利益(百万円)	3,500	9,556	14,737	18,698
1株当たり四半期(当期) 純利益(円)	24.47	66.81	103.03	130.72

(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)	24.47	42.34	36.22	27.69

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 (2018年11月30日)	当事業年度 (2019年11月30日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	21,216	31,850
受取手形	269	38
売掛金	※1 34,747	※1 34,862
有価証券	9,500	10,000
商品及び製品	7,235	6,321
仕掛品	86	65
原材料及び貯蔵品	3,106	2,841
短期貸付金	※1 4,801	※1 5,132
その他	※1 3,855	※1 4,704
貸倒引当金	△121	△103
流動資産合計	84,697	95,713
固定資産		
有形固定資産		
建物	37,210	34,420
構築物	2,175	1,932
機械及び装置	17,829	16,259
車両運搬具	46	41
工具、器具及び備品	1,378	1,185
土地	18,655	18,383
リース資産	304	241
建設仮勘定	6,110	9,074
有形固定資産合計	83,711	81,538
無形固定資産		
電話加入権	89	89
ソフトウェア	1,687	3,957
その他	342	271
無形固定資産合計	2,119	4,319
投資その他の資産		
投資有価証券	23,261	20,883
関係会社株式・出資金	39,902	39,141
長期貸付金	※1 224	※1 199
前払年金費用	15,120	14,580
長期前払費用	505	430
差入保証金	1,606	1,611
その他	927	※1 1,023
貸倒引当金	△68	△68
投資その他の資産合計	81,480	77,801
固定資産合計	167,311	163,659
資産合計	252,009	259,373

(単位：百万円)

	前事業年度 (2018年11月30日)	当事業年度 (2019年11月30日)
負債の部		
流動負債		
買掛金	※1 18,943	※1 20,950
短期借入金	※1 23,840	※1 23,949
1年内償還予定の社債	10,000	-
未払金	※1 9,450	※1 11,874
未払法人税等	2,968	1,492
未払費用	2,380	2,348
売上割戻引当金	669	655
賞与引当金	154	154
役員賞与引当金	57	84
その他	1,347	1,377
流動負債合計	69,813	62,888
固定負債		
社債	-	10,000
長期借入金	25,000	25,000
繰延税金負債	6,244	5,511
預り保証金	2,566	2,408
その他	627	462
固定負債合計	34,438	43,382
負債合計	104,252	106,271
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
資本剰余金合計	29,418	29,418
利益剰余金		
利益準備金	3,115	3,115
その他利益剰余金		
特別償却準備金	9	4
買換資産圧縮積立金	2,589	2,488
別途積立金	67,200	67,200
繰越利益剰余金	27,264	34,244
利益剰余金合計	100,179	107,053
自己株式	△15,901	△15,903
株主資本合計	137,800	144,672
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	9,955	8,428
評価・換算差額等合計	9,955	8,428
純資産合計	147,756	153,101
負債純資産合計	252,009	259,373

②【損益計算書】

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2017年12月1日 至 2018年11月30日)	当事業年度 (自 2018年12月1日 至 2019年11月30日)
売上高	※1 203,449	※1 192,881
売上原価	※1 139,603	※1 129,728
売上総利益	63,846	63,153
販売費及び一般管理費	※1, ※2 52,489	※1, ※2 51,482
営業利益	11,356	11,670
営業外収益		
受取利息及び配当金	※1 4,504	※1 5,131
その他	※1 1,169	※1 1,138
営業外収益合計	5,673	6,269
営業外費用		
支払利息	※1 242	※1 231
その他	388	462
営業外費用合計	630	694
経常利益	16,400	17,245
特別利益		
投資有価証券売却益	3,630	338
関係会社株式売却益	44	-
事業譲渡益	※3 621	※3 643
その他	0	0
特別利益合計	4,297	981
特別損失		
固定資産除却損	650	500
減損損失	-	550
関係会社株式評価損	※4 3,212	※4 794
その他	524	121
特別損失合計	4,387	1,966
税引前当期純利益	16,309	16,260
法人税、住民税及び事業税	4,946	3,883
法人税等調整額	△223	△76
法人税等合計	4,722	3,807
当期純利益	11,586	12,453

③【株主資本等変動計算書】

前事業年度（自 2017年12月1日 至 2018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	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
					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	
当期首残高	24,104	29,418	29,418	3,115	15	2,555	67,200	21,220	94,106
当期変動額									
その他利益剰余金の積立						93		△93	—
その他利益剰余金の取崩					△5	△59		65	—
剰余金の配当								△5,514	△5,514
当期純利益								11,586	11,586
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	—	—	—	—	△5	34	—	6,044	6,072
当期末残高	24,104	29,418	29,418	3,115	9	2,589	67,200	27,264	100,179

	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	△6,645	140,984	12,684	12,684	153,669
当期変動額					
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		△5,514			△5,514
当期純利益		11,586			11,586
自己株式の取得	△9,255	△9,255			△9,255
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）			△2,729	△2,729	△2,729
当期変動額合計	△9,255	△3,183	△2,729	△2,729	△5,912
当期末残高	△15,901	137,800	9,955	9,955	147,756

当事業年度（自 2018年12月1日 至 2019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	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
				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		
当期首残高	24,104	29,418	29,418	3,115	9	2,589	67,200	27,264	100,179
当期変動額									
その他利益剰余金の積立						27		△27	－
その他利益剰余金の取崩					△4	△127		132	－
剰余金の配当								△5,578	△5,578
当期純利益								12,453	12,453
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	－	－	－	－	△4	△100	－	6,979	6,874
当期末残高	24,104	29,418	29,418	3,115	4	2,488	67,200	34,244	107,053

	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	△15,901	137,800	9,955	9,955	147,756
当期変動額					
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		△5,578			△5,578
当期純利益		12,453			12,453
自己株式の取得	△2	△2			△2
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）			△1,527	△1,527	△1,527
当期変動額合計	△2	6,871	△1,527	△1,527	5,344
当期末残高	△15,903	144,672	8,428	8,428	153,101

【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

時価のあるもの

決算日の市場価格等に基づく時価法(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。

時価のないもの

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。

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。

3. たな卸資産

(1) 評価基準

商品及び製品、仕掛品、原材料及び貯蔵品は、原価法(収益性の低下に基づく簿価切下げの方法)によるものです。

(2) 評価方法

商品及び製品、仕掛品、原材料及び貯蔵品は、移動平均法によるものです。

4. 固定資産の減価償却の方法

(1) 有形固定資産(リース資産を除く)

定額法によるものです。

なお、主な耐用年数は以下のとおりです。

建物 2～50年

機械及び装置 2～10年

(2) 無形固定資産(リース資産を除く)

定額法によるものです。

なお、主な耐用年数は以下のとおりです。

ソフトウェア 5年

(3) リース資産

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

(4) 長期前払費用

定額法によるものです。

5. 引当金の計上基準

(1) 貸倒引当金

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

(2) 売上割戻引当金

当事業年度において負担すべき割戻金の支払に備えるため、売上高に対し会社の基準(売上高に対する割戻支出予想額の割合)により発生主義で計算した額を計上しています。

(3) 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。

(4) 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。

(5) 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. ヘッジ会計の方法

(1) ヘッジ会計の方法

繰延ヘッジ処理を採用しています。

なお、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。

(2) ヘッジ手段とヘッジ対象

ヘッジ手段…為替予約取引

ヘッジ対象…外貨建仕入取引および在外子会社持分への投資

(3) 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。

(4) 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. その他財務諸表作成のための基本となる重要な事項

(1) 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っています。

(2) 消費税等の会計処理

消費税等の会計処理は、税抜方式によるものです。

(表示方法の変更)

「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」の適用に伴う変更

「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」（企業会計基準第28号 2018年2月16日）を当事業年度の期首から適用し、繰延税金資産は投資その他の資産の区分に表示し、繰延税金負債は固定負債の区分に表示する方法に変更しています。

この結果、前事業年度の貸借対照表において、「流動資産」の「繰延税金資産」1,242百万円は、「固定負債」の「繰延税金負債」の6,244百万円に含めて表示しています。

(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 (2018年11月30日)	当事業年度 (2019年11月30日)
短期金銭債権	10,501百万円	12,375百万円
長期金銭債権	215	614
短期金銭債務	32,743	36,461

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 (2018年11月30日)	当事業年度 (2019年11月30日)
従業員（借入債務）	249百万円	241百万円
HENNINGSEN FOODS, INC. （契約義務履行に対する債務保証）	97	73
南通丘比食品有限公司（借入債務）	238	132
計	585	447

(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 2017年12月1日 至 2018年11月30日)	当事業年度 (自 2018年12月1日 至 2019年11月30日)
営業取引による取引高		
営業収益	16,902百万円	15,502百万円
営業費用	100,396	89,915
営業取引以外の取引高	4,573	6,969

※2 販売費に属する費用のおおよその割合は前事業年度59%、当事業年度57%、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41%、当事業年度43%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 2017年12月1日 至 2018年11月30日)	当事業年度 (自 2018年12月1日 至 2019年11月30日)
運送費及び保管料	11,748百万円	10,431百万円
販売促進費	1,890	2,046
研究開発費	3,153	3,000
広告宣伝費	7,314	7,537
給料手当及び賞与	10,591	10,805
減価償却費	1,332	1,313
賞与引当金繰入額	115	114
退職給付費用	1,147	1,319
貸倒引当金繰入額	△10	△7

※3 事業譲渡益

前事業年度 (自 2017年12月1日 至 2018年11月30日)

主として連結子会社であった株式会社グルメデリカのコンビニエンスストア向け事業を譲渡したことによるものです。

当事業年度 (自 2018年12月1日 至 2019年11月30日)

濃厚流動食および関連商品の一部の販売権を譲渡したことによるものです。

※4 関係会社株式評価損

前事業年度 (自 2017年12月1日 至 2018年11月30日)

主として連結子会社であるMosso Kewpie Poland Sp. z o.o. の株式評価損です。

当事業年度 (自 2018年12月1日 至 2019年11月30日)

連結子会社であるPT. KEWPIE INDONESIA の株式評価損です。

(有価証券関係)

子会社株式及び関連会社株式
前事業年度 (2018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	6,352	23,649	17,296
合計	6,352	23,649	17,296

当事業年度 (2019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	6,352	19,439	13,086
合計	6,352	19,439	13,086

(注) 時価を把握することが極めて困難と認められ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 (2018年11月30日)	当事業年度 (2019年11月30日)
子会社株式	22,678	21,904
関連会社株式	125	125

これらについては、市場価格がなく、時価を把握することが極めて困難と認められることから、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 (2018年11月30日)	当事業年度 (2019年11月30日)
繰延税金資産		
関係会社株式評価損	1,151百万円	1,395百万円
退職給付信託設定額	1,084	1,084
未払費用(販売促進費)	696	664
減価償却費	690	624
退職給付信託益	490	542
売上割戻引当金	205	200
投資有価証券評価損	163	161
未払事業税	228	141
減損損失	140	140
その他	351	359
繰延税金資産小計	5,204	5,317
評価性引当額	△1,488	△1,737
繰延税金資産合計	3,715	3,579
繰延税金負債		
前払年金費用	△4,629	△4,464
買換資産圧縮積立金	△1,142	△1,098
その他有価証券評価差額金	△4,182	△3,526
その他	△4	△2
繰延税金負債合計	△9,959	△9,091
繰延税金資産(負債)の純額	△6,244	△5,511

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 (2018年11月30日)	当事業年度 (2019年11月30日)
法定実効税率	30.9%	30.6%
(調整)		
評価性引当額の増減	6.3	1.5
交際費等永久に損金に算入されない項目	1.1	1.3
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	△8.1	△8.9
住民税均等割	0.4	0.4
税額控除	△1.6	△1.5
その他	0.0	△0.0
税効果会計適用後の法人税等の負担率	29.0	23.4

(重要な後発事象)

該当事項はありません。

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	37,210	813	(395) 1,258	2,345	34,420	49,279
	構築物	2,175	54	(30) 98	199	1,932	6,279
	機械及び装置	17,829	※1 1,753	(120) 542	2,780	16,259	57,561
	車両運搬具	46	13	(0) 3	14	41	116
	工具、器具及び備品	1,378	200	(4) 14	378	1,185	5,592
	土地	18,655	-	272	-	18,383	-
	リース資産	304	57	-	120	241	340
	建設仮勘定	6,110	※2 6,559	※3 3,595	-	9,074	-
	計	83,711	9,452	(550) 5,785	5,839	81,538	119,170
無形固定資産	電話加入権	89	-	-	-	89	-
	ソフトウェア	1,687	※4 3,471	(0) 683	516	3,957	1,742
	その他	342	5	-	77	271	408
	計	2,119	3,477	(0) 683	593	4,319	2,150

(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	169	百万円	※3	本 社	本社設備	他	1,135	百万円
	神 戸 工 場	製造設備	他	148	百万円		拳 母 工 場	製造設備	他	475	百万円
	拳 母 工 場	製造設備	他	267	百万円		五 霞 工 場	製造設備	他	772	百万円
	伊 丹 工 場	製造設備	他	122	百万円		階 上 工 場	製造設備	他	301	百万円
	五 霞 工 場	製造設備	他	527	百万円		そ の 他	製造設備	他	910	百万円
	階 上 工 場	製造設備	他	208	百万円	※4	本 社	グループ基幹システム	他	3,456	百万円
	そ の 他	製造設備	他	309	百万円		そ の 他	製造管理システム	他	15	百万円
※2	本 社	本社設備	他	1,245	百万円						
	伊 丹 工 場	製造設備	他	2,664	百万円						
	五 霞 工 場	製造設備	他	845	百万円						
	中 河 原 工 場	製造設備	他	455	百万円						
	そ の 他	製造設備	他	1,347	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	190	3	21	172
売上割戻引当金	669	655	669	655
賞与引当金	154	154	154	154
役員賞与引当金	57	84	57	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、3年以上(※)および1単元(100株)以上保有の株主に、下記贈呈基準に応じて当社グループ商品を3月上旬ごろに贈呈します。</p> <p>・贈呈基準、贈呈内容</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>保有株式数</th> <th>贈呈内容</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>100株以上499株未満</td> <td>1,000円相当の当社グループ商品詰め合わせ</td> </tr> <tr> <td>500株以上999株未満</td> <td>2,000円相当の当社グループ商品詰め合わせ</td> </tr> <tr> <td>1,000株以上</td> <td>3,000円相当の当社グループ商品詰め合わせ</td> </tr> </tbody> </table> <p>(※) 3年以上保有とは、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	贈呈内容	100株以上499株未満	1,000円相当の当社グループ商品詰め合わせ	500株以上999株未満	2,000円相当の当社グループ商品詰め合わせ	1,000株以上	3,000円相当の当社グループ商品詰め合わせ
保有株式数	贈呈内容								
100株以上499株未満	1,000円相当の当社グループ商品詰め合わせ								
500株以上999株未満	2,000円相当の当社グループ商品詰め合わせ								
1,000株以上	3,000円相当の当社グループ商品詰め合わせ								

(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106期）（自 2017年12月1日 至 2018年11月30日）2019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

2019年2月28日関東財務局長に提出

(3) 四半期報告書および確認書

（第107期第1四半期）（自 2018年12月1日 至 2019年2月28日）2019年4月12日関東財務局長に提出

（第107期第2四半期）（自 2019年3月1日 至 2019年5月31日）2019年7月12日関東財務局長に提出

（第107期第3四半期）（自 2019年6月1日 至 2019年8月31日）2019年10月15日関東財務局長に提出

(4) 臨時報告書

2019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す。

(5) 発行登録書（普通社債）およびその添付書類

2019年12月12日関東財務局長に提出

(6) 訂正発行登録書（普通社債）

2019年2月28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

2020年2月27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

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 木村 修 印

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 佐久間 佳之 印

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 中村 美由樹 印

<財務諸表監査>

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2018年12月1日から2019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。

連結財務諸表に対する経営者の責任

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。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、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。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、当監査法人に連結財務諸表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るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、連結財務諸表の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結財務諸表の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。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、当監査法人は、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、連結財務諸表の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、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財務諸表の表示を検討することが含まれる。

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。

監査意見

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2019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。

<内部統制監査>

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2019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。

内部統制報告書に対する経営者の責任

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。

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。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した内部統制監査に基づいて、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。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は、当監査法人に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るために、監査計画を策定し、これに基づき内部統制監査を実施することを求めている。

内部統制監査においては、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手続が実施される。内部統制監査の監査手続は、当監査法人の判断により、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。また、内部統制監査には、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ことが含まれる。

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。

監査意見

当監査法人は、キューピー株式会社が2019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、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。

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. 上記は監査報告書の原本に記載された事項を電子化したものであり、その原本は当社（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

2020年2月27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

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	木村 修	印
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	佐久間 佳之	印
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	中村 美由樹	印

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2018年12月1日から2019年11月30日までの第107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。

財務諸表に対する経営者の責任

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。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、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。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、当監査法人に財務諸表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るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、財務諸表の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による財務諸表の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。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、当監査法人は、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、財務諸表の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、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財務諸表の表示を検討することが含まれる。

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。

監査意見

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2019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。

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. 上記は監査報告書の原本に記載された事項を電子化したものであり、その原本は当社（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。