

株 主 各 位

千葉県野田市野田250番地
キッコーマン株式会社
代表取締役社長 染谷光男

第102回定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、当社第102回定時株主総会を下記の通り開催いたしますので、ご出席下さいますようお願い申し上げます。

なお、当日ご出席願えない場合は、書面（議決権行使書）又は電磁的方法（インターネット等）により議決権を行使することができますので、お手数ながら後記の「株主総会参考書類」をご検討下さいまして、次ページの「4. 議決権の行使について」をご参照の上、平成25年6月24日（月曜日）午後4時35分（野田本社営業終了時）までに議決権をご行使下さいますようお願い申し上げます。

敬 具

記

1. 日 時 平成25年6月25日（火曜日）午前10時
2. 場 所 東京都中央区銀座八丁目21番1号
住友不動産汐留浜離宮ビル ベルサール汐留 2階ホール
(本総会は開催場所が前回と異なっておりますので、末尾記載の「株主総会会場ご案内図」をご参照の上、お間違えないようご注意ください。)

3. 目的事項

報告事項

1. 第96期（平成24年4月1日から平成25年3月31日まで）事業報告の内容、連結計算書類の内容並びに会計監査人及び監査役会の連結計算書類監査結果報告の件
2. 第96期（平成24年4月1日から平成25年3月31日まで）計算書類の内容報告の件

決議事項

- 第1号議案 剰余金の処分の件
- 第2号議案 取締役11名選任の件
- 第3号議案 監査役1名選任の件
- 第4号議案 補欠監査役1名選任の件
- 第5号議案 買収防衛策のための新株予約権無償割当ての件

4. 議決権の行使について

【書面（議決権行使書）による議決権の行使の場合】

同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示の上、前記の行使期限までに到着するようご返送下さい。

【電磁的方法（インターネット等）による議決権の行使の場合】

59ページに記載の【インターネットによる議決権行使のご利用上の注意点】をご確認の上、当社指定の議決権行使ウェブサイト (<http://www.evote.jp/>) にアクセスしていただき、同封の議決権行使書用紙に表示された「ログインID」及び「仮パスワード」をご利用の上、画面の案内に従って議案に対する賛否をご入力下さい。

議決権行使書とインターネットによる方法と重複して議決権を行使された場合は、インターネットによる議決権行使を有効なものとはいたしません。

また、インターネットによって議決権を複数回行使された場合は、最後の議決権行使を有効とさせていただきます。

以 上

- ~~~~~
- ◎当日ご出席の際は、お手数ながら同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出下さいますようお願い申し上げます。また、本招集ご通知をご持参下さいますようお願い申し上げます。
 - ◎本招集ご通知に際して提供すべき書類のうち、連結計算書類の「連結注記表」及び計算書類の「個別注記表」につきましては、法令及び当社定款の規定に基づき、インターネット上の当社ウェブサイト (<http://www.kikkoman.co.jp/ir/shareholder/meeting/>) に掲載しておりますので、本招集ご通知添付書類には記載しておりません。なお、本招集ご通知添付書類及び上記ウェブサイト掲載書類は、監査役が監査報告を、会計監査人が会計監査報告をそれぞれ作成するに際して監査をした書類であります。
 - ◎株主総会参考書類並びに事業報告、連結計算書類及び計算書類に修正が生じた場合は、インターネット上の当社ウェブサイト (<http://www.kikkoman.co.jp/ir/shareholder/meeting/>) に掲載させていただきます。

(添付書類)

事業報告

(平成24年4月1日から
平成25年3月31日まで)

1. 企業集団の現況に関する事項

(1) 事業の経過及びその成果

当期の世界経済は、欧州が弱い動きとなっているものの、米国では緩やかな回復傾向となっており、全体としても緩やかな回復が続いております。一方、日本経済も、雇用情勢に厳しさが残るものの、個人消費は底固く、全体的には持ち直しております。

このような状況下における当社グループの売上は、国内については、しょうゆが前期を下回ったものの、食品、酒類ともに前期を上回り、飲料においては豆乳飲料、デルモンテ飲料ともに好調に推移したことによって、前期を上回りました。海外については、しょうゆは北米・欧州を中心に順調に売上を伸ばし、食料品卸売事業も好調に推移し、前期の売上を上回りました。

以上の結果、当期の連結業績は、売上高は3,002億円（前期比106.0%）、営業利益は198億1千7百万円（前期比111.6%）、経常利益は187億9百万円（前期比122.7%）、当期純利益は110億1千2百万円（前期比122.6%）となりました。

各事業別の業績の概要は次の通りであり、各事業の主要な事業内容については、10ページに記載の通りであります。

【国内】

(国内 食料品製造・販売事業)

■しょうゆ部門

家庭用分野では、「いつでも新鮮」シリーズで生活者のニーズに合った「やわらか密封ボトル」450mlの新容器を投入し、新鮮な生しょうゆのおいしさ、鮮度維持とあわせて使いやすさという付加価値の提案を行い、新たなカテゴリーを着実に拡大させましたが、既存商品の減少傾向もあり、前期を下回りました。加工用分野では、得意先の深耕開拓により前期を上回りました。業務用分野では、市場環境が厳しく、前期を下回りました。この結果、部門全体として前期を下回りました。

■食品部門

つゆ類は、家庭用分野では、前期より導入の「からめる具麺ソース」が好調に推移し、主力商品の「本つゆ」も前期を上回りましたが、ストレートつゆや「めんみ」の既存商品は前期を下回りました。加工・業務用分野は売上を伸ばし、つゆ類全体としては前期を上回りました。たれ類は、加工・業務用分野の商品や、主力商品である「わが家は焼肉屋さん」、「ステーキしょうゆ」等が堅調に売上を伸ばし、たれ類全体として前期の売上を上回りました。「うちのごはん」は、積極的な新商品開発や店頭販促活動を行い、前期の売上を上回りました。デルモンテ調

味料は、加工・業務用分野で東日本大震災による供給制約からの回復に加え、紙パック入り素材も好調で、全体として前期を上回りました。この結果、部門全体として前期の売上を上回りました。

■飲料部門

豆乳飲料は、健康志向の高まりを背景に飲用だけでなく料理用として訴求するなど、テレビや雑誌等の各メディアと連携を図りながら、市場拡大につながる販促活動を積極的に実施し、前期の売上を大きく上回りました。デルモンテ飲料は、健康志向による市場拡大が継続しており、トマトジュースが売上を大きく伸ばしました。また、ギフト商品を中心としたフルーツジュースや「ベジスタート」、「温野菜」等も貢献したことにより、デルモンテ飲料全体として前期の売上を大きく上回りました。この結果、部門全体として前期の売上を大きく上回りました。

■酒類部門

本みりんは、家庭用分野でギフト商品が苦戦したものの、加工用分野で新規顧客を開拓したことにより、前期を上回りました。国産ワインは新しい価値の提案となる缶入りワインの「ラ・ラ・ヴァン」や業務用分野で売上を伸ばしました。また、今年度も「ソラリス」シリーズが「国産ワインコンクール2012」で金賞を受賞するなど、引き続き高い評価を得ており、国産ワイン全体で前期を上回りました。輸入ワインも市場開拓に取り組んだ結果、前期を上回りました。この結果、部門全体として前期の売上を上回りました。

以上の結果、国内 食料品製造・販売事業の売上高は1,548億1千4百万円（前期比104.7%）、営業利益は55億4千6百万円（前期比153.6%）と、ともに前期を上回りました。

（国内 その他事業）

臨床診断薬、衛生検査薬は好調に推移したものの、ヒアルロン酸が前期の売上を下回りました。

この結果、国内 その他事業の売上高は201億4千7百万円（前期比98.3%）、営業利益は14億5千9百万円（前期比88.2%）と、ともに前期を下回りました。

【海外】

（海外 食料品製造・販売事業）

■しょうゆ部門

北米市場においては、家庭用分野では、主力商品であるしょうゆに加え、しょうゆをベースとした調味料等の拡充に引き続き力を入れ、当社のブランド力を活かした事業展開を行ってまいりました。また、加工・業務用分野では顧客のニーズに合わせたきめ細かい対応を行ってまいりました。この結果、家庭用、加工・業務用分野ともに、前期の売上を上回りました。

欧州市場においては、最需要国であるロシアをはじめ、重点市場である、フランス、オランダ、イギリスでも順調に売上を伸ばし、前期の売上を上回りました。

アジア・オセアニア市場は、フィリピンで小型容器を導入するなど、市場拡大に努めましたが、前期に東日本大震災の影響によるシンガポール産の特需があったため、全体として前期並みの実績となりました。

この結果、部門全体として好調に推移いたしました。

■デルモンテ部門

韓国を除く主要市場では前期を上回りましたが、韓国市場向けの売上が落ち込んだため、部門全体として前期の売上を下回りました。

■その他食料品部門

医師ルート向けの健康食品の売上が引き続き好調に推移したことから、前期の売上を上回りました。

以上の結果、海外 食料品製造・販売事業の売上高は505億8千6百万円（前期比108.4%）、営業利益は90億5千3百万円（前期比110.4%）と、ともに前期を上回りました。

（海外 食料品卸売事業）

北米では、アジア系マーケットにとどまらず、ローカルマーケットへのさらなる浸透を進め、順調に売上を伸ばしました。また、欧州、オセアニアでは引き続き日本食ブームが拡大しており、各地域で順調に推移いたしました。

この結果、海外 食料品卸売事業の売上高は942億2百万円（前期比107.5%）、営業利益は41億3千1百万円（前期比100.9%）と、ともに前期を上回りました。

事業別売上金額

事業別名称	当 期	前 期	増 減	
	平成24年4月1日 ～ 平成25年3月31日	平成23年4月1日 ～ 平成24年3月31日	金 額	前 期 比
国内 食料品製造・販売事業	154,814 ^{百万円}	147,888 ^{百万円}	6,926 ^{百万円}	104.7 [%]
国内 その他事業	20,147	20,503	△355	98.3
海外 食料品製造・販売事業	50,586	46,652	3,934	108.4
海外 食料品卸売事業	94,202	87,633	6,568	107.5
調 整 額	△19,550	△19,439	△111	—
合 計	300,200	283,239	16,961	106.0

(2) 設備投資等の状況

当期中において実施いたしました設備投資等の総額は142億円で、その主なものは次の通りであります。

① 当期中に完成した主要設備

全社（共通）	当社	総合病院	病院の新設
国内 食料品製造・販売事業	当社及びキッコーマン食品㈱	埼玉キッコーマン㈱	食品製造設備の新設

② 当期において継続中の主要設備

国内 食料品製造・販売事業	キッコーマンソイフーズ㈱	茨城工場	飲料製造設備の新設
---------------	--------------	------	-----------

(3) 資金調達の状況

当期中において、長期借入、増資、社債発行等による大規模な資金調達は行っておりません。

(4) 対処すべき課題

海外については、しょうゆ事業を中心に今後も当社グループの牽引役として成長を果たしてまいります。

北米は、キッコーマンブランドの浸透度が高く、人口も増加している重要市場であり、既存ユーザーの使用機会を増やすとともにヒスパニック等の市場を開拓することによって、安定的な成長を果たしてまいります。

欧州では、しょうゆの拡売に注力し、既存市場の深耕はもちろん、新規市場を開拓することで、2桁成長を維持してまいります。

アジアでは、国や地域に合った販売施策を展開し、アジアにおけるキッコーマン独自の高収益モデルを確立させてまいります。

将来の市場開拓については、ブラジル等において、現地の食文化との融合を図り、市場への浸透を着実に進めてまいります。

東洋食品卸事業では、日本食ブームのなか、当社グループの強みであるグローバルネットワークと質の高い商品・サービスをさらに磨き、差別化された確固たる地位を確立してまいります。

国内については、しょうゆに、つゆ類、たれ類を加えたしょうゆ関連調味料全体の成長をめざします。しょうゆでは、「いつでも新鮮」シリーズの売上拡大に努め、主力商品に育ててまいります。また、「うちのごはん」については、製造拠点である埼玉キッコーマン㈱が本格稼働し、この成長カテゴリーにおける地位を強化してまいります。

デルモンテ飲料については、売上の拡大と同時に、高い利益を確保する事業に育ててまいります。また、豆乳においては、平成25年度よりキッコーマンソイフーズ㈱の茨城工場が稼働いたします。生産体制の強化と需要拡大のマーケティング活動を通じて、市場においてさらに強固なポジションを確立してまいります。

酒類では、家庭用みりんのシェア拡大とともに付加価値のあるワインの提供に注力してまいります。

バイオ化成品では、高い技術力を活かした差別化商品を武器に収益力を高めてまいります。

なお、当社グループは、平成24年度を初年度とし、平成26年度を最終年度とする中期経営計画を定めており、その経営課題は、「海外事業の成長の継続」と「国内事業の収益力の向上」であります。

株主の皆様におかれましては、なにとぞ一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

(5) 財産及び損益の状況の推移

区 分	第93期 (平成22年3月期)	第94期 (平成23年3月期)	第95期 (平成24年3月期)	第96期(当期) (平成25年3月期)
売上高	百万円 285,690	百万円 283,463	百万円 283,239	百万円 300,200
経常利益	百万円 19,136	百万円 16,751	百万円 15,242	百万円 18,709
当期純利益	百万円 8,602	百万円 7,770	百万円 8,983	百万円 11,012
1株当たり当期純利益	円 銭 41 65	円 銭 37 74	円 銭 43 80	円 銭 54 87
総資産	百万円 311,175	百万円 298,867	百万円 331,371	百万円 337,639
純資産	百万円 167,086	百万円 162,600	百万円 167,352	百万円 187,856
1株当たり純資産額	円 銭 800 79	円 銭 783 58	円 銭 808 40	円 銭 933 68

(注) 1株当たり当期純利益及び1株当たり純資産額の数字は、表示単位未満を四捨五入しております。

(6) 重要な子会社の状況

会 社 名	資 本 金	出 資 比 率	主 要 な 事 業 内 容
キ ッ コ ー マ ン 食 品 (株)	百万円 5,000	100.0 %	食料品の製造及び販売
キ ッ コ ー マ ン 飲 料 (株)	百万円 100	100.0	飲料の販売
キ ッ コ ー マ ン ビ ジ ネ ス サ ー ビ ス (株)	百万円 100	100.0	グループ共通の間接業務の提供
キ ッ コ ー マ ン バ イ オ ケ ミ フ ァ (株)	百万円 100	100.0	医薬品、各種酵素、化成品等の製造及び販売
日 本 デ ル モ ン テ (株)	百万円 900	100.0	飲料、調味料の製造及び販売
マ ン ズ ワ イ ン (株)	百万円 900	100.0	ワイン、その他酒類の製造及び販売
太 平 洋 貿 易 (株)	百万円 72	100.0 (31.0)	食料品、雑貨類の輸出入及び販売
平 成 食 品 工 業 (株)	百万円 10	100.0	調味料の製造
江 戸 川 食 品 (株)	百万円 10	100.0	穀類、エキス類の製造
北 海 道 キ ッ コ ー マ ン (株)	百万円 350	100.0	調味料の製造
流 山 キ ッ コ ー マ ン (株)	百万円 300	100.0	みりん、その他酒類の製造
埼 玉 キ ッ コ ー マ ン (株)	百万円 10	100.0	レトルト食品の製造
テ ラ ヴ ェ ー ル (株)	百万円 350	100.0	ワイン、その他酒類の輸入及び販売
宝 醬 油 (株)	百万円 100	56.1	調味料の製造及び販売
キ ッ コ ー マ ン ソ イ フ ー ズ (株)	百万円 3,585	100.0	豆乳飲料、業務用食材の製造及び販売
総 武 物 流 (株)	百万円 60	100.0	運送業及び倉庫業
(株) 総 武 サ ー ビ ス セ ン タ ー	百万円 13	100.0 (15.4)	製作用業受託及び業務請負業
KIKKOMAN FOODS, INC.	千米ドル 6,000	100.0	調味料の製造
KIKKOMAN SALES USA, INC.	千米ドル 400	100.0	調味料の販売
JFC INTERNATIONAL INC.	千米ドル 1,760	100.0	食料品、雑貨類の輸出入及び販売
JFC INTERNATIONAL (CANADA) INC.	千カナダドル 4,535	100.0 (70.0)	食料品の輸入及び販売

会 社 名	資 本 金	出 資 比 率	主 要 な 事 業 内 容
K I N U T R I C A R E , I N C .	千米ドル 49,692	% 100.0	栄養補助食品、健康食品の製造及び販売会社の持株会社
C O U N T R Y L I F E , L L C	千米ドル —	100.0 (100.0)	栄養補助食品、健康食品の製造及び販売
K I K K O M A N F O O D S E U R O P E B . V .	千ユーロ 12,705	100.0	調味料の製造
K I K K O M A N T R A D I N G E U R O P E G m b H	千ユーロ 255	100.0 (25.0)	調味料の販売
J F C I N T E R N A T I O N A L (E U R O P E) G m b H	千ユーロ 1,500	100.0 (13.7)	食料品、雑貨類の輸入及び販売会社等の持株会社
K I K K O M A N (S) P T E L T D	千シンガポールドル 7,500	100.0	調味料の製造
K I K K O M A N T R A D I N G A S I A P T E L T D	千シンガポールドル 500	100.0	調味料の販売
D E L M O N T E A S I A P T E L T D	千米ドル 240	100.0	デルモンテ製品の販売
K I K K O M A N A U S T R A L I A P T Y . L I M I T E D	千オーストラリアドル 500	100.0	調味料の販売
J F C H O N G K O N G L I M I T E D	千香港ドル 600	100.0 (70.0)	食料品、雑貨類の輸入及び販売
J A P A N F O O D C O R P (A U S T) P T Y L T D	千オーストラリアドル 250	100.0 (75.0)	食料品、雑貨類の輸出入及び販売

(注) 1. 出資比率の()内は間接保有を内数で示しております。

2. 太平洋貿易㈱は、平成25年4月1日付で、JFCジャパン㈱に社名を変更いたしました。

(7) 主要な事業内容

事業別名称	区 分	主 要 な 商 品 又 は 役 務	売上高構成比
国内 食料品製造・販売事業	し ょ う ゆ 部 門	キッコーマンしょうゆ ヒゲタしょうゆ 等	51.2
	食 品 部 門	キッコーマンつゆ類、たれ類 デルモンテ調味料 等	
	飲 料 部 門	豆乳飲料 デルモンテ飲料 等	
	酒 類 部 門	マンジョウみりん マンズワイン、輸入酒類 等	
国内	そ の 他 事 業	臨床診断薬、衛生検査薬、加工用酵素、化成品 等 不動産賃貸事業 運送事業 グループ会社内の間接業務の提供 等	2.7
海外 食料品製造・販売事業	し ょ う ゆ 部 門	キッコーマンしょうゆ 等	14.8
	デ ル モ ン テ 部 門	デルモンテ缶詰、調味料 等	
	そ の 他 食 料 品 部 門	健康食品 等	
海外	食 料 品 卸 売 事 業	東洋食品 等	31.3

(注) 上記の売上高構成比は、各事業間の取引を相殺消去した後の数値にて表示しております。

(8) 主要な営業所及び工場等

① 当社

本店 千葉県野田市野田250番地

営業所 東京本社（東京都港区）

研究所 研究開発本部（千葉県野田市）

② 子会社

キ ッ コ ー マ ン 食 品 (株)	本 店	千葉県野田市
	工 場	野田工場（千葉県）、高砂工場（兵庫県）
	営 業 所	本社（東京都）、東北支社（宮城県）、関東支社（群馬県）、首都圏支社（東京都）、中部支社（愛知県）、近畿支社（大阪府）、九州支社（福岡県） 他
キ ッ コ ー マ ン 飲 料 (株)	本 店	千葉県野田市
	営 業 所	本社（東京都） 他
キ ッ コ ー マ ン ビ ジ ネ ス サ ー ビ ス (株)	本 店	千葉県野田市
	営 業 所	本社（東京都）
キ ッ コ ー マ ン バ イ オ ケ ミ フ ァ (株)	本 店	千葉県野田市
	営 業 所	本社（東京都） 他
	工 場	江戸川プラント（千葉県）、鴨川プラント（千葉県）
日 本 デ ル モ ン テ (株)	本 店	群馬県沼田市
	営 業 所	東京本社 他
	工 場	群馬工場、長野工場
マ ン ズ ワ イ ン (株)	本 店	東京都港区
	工 場	勝沼ワイナリー（山梨県）、小諸ワイナリー（長野県）
太 平 洋 貿 易 (株)	本 店	東京都中央区
	営 業 所	大阪支店、米国支店（ワシントン州）
宝 醬 油 (株)	本 店	東京都中央区
	営 業 所	西日本営業部（大阪府）
	工 場	銚子工場（千葉県）
キ ッ コ ー マ ン ソ イ フ ー ズ (株)	本 店	東京都中央区
	営 業 所	関東営業部（東京都）、中部営業部（愛知県）、関西営業部（大阪府）
	工 場	埼玉工場、岐阜工場

KIKKOMAN FOODS, INC.	本 社	米国ウイスコンシン州
	工 場	ウイスコンシン工場、カリフォルニア工場
KIKKOMAN SALES USA, INC.	本 社	米国カリフォルニア州
	営 業 所	サンフランシスコ、ロサンゼルス、ダラス、シカゴ、ニューヨーク、アトラン タ 他
JFC INTERNATIONAL INC.	本 社	米国カリフォルニア州
	営 業 所	サンフランシスコ、ロサンゼルス、シカゴ、ニューヨーク、アトランタ 他
COUNTRY LIFE, LLC	本 社 ・ 工 場	米国ニューヨーク州
KIKKOMAN FOODS EUROPE B.V.	本 社 ・ 工 場	オランダ
KIKKOMAN (S) PTE LTD	本 社 ・ 工 場	シンガポール

(注) キッコーマン食品㈱は、平成25年4月1日付で、北海道支店を北海道支社とし、中国支店と四国支店を統合して中四国支社とする組織変更を行っております。

(9) 従業員の状況

事 業 別 名 称	従 業 員 数
国 内 食 料 品 製 造 ・ 販 売 事 業	2,224 名
国 内 そ の 他 事 業	540
海 外 食 料 品 製 造 ・ 販 売 事 業	955
海 外 食 料 品 卸 売 事 業	1,301
全 社 (共 通)	453
合 計	5,473

(注) 当社グループからの出向者及び臨時従業員を除き、受入出向者を含めて記載しております。

(10) 主要な借入先

借 入 先	借 入 金 残 高
㈱ み ず ほ 銀 行	1,695 百万円

(注) 上記のほか、㈱三菱東京UFJ銀行を主幹事とするシンジケートローン17,000百万円があります。

2. 会社の株式に関する事項

- | | |
|--------------|---------------------------------|
| (1) 発行可能株式総数 | 600,000,000株 |
| (2) 発行済株式の総数 | 210,383,202株（うち自己株式10,264,411株） |
| (3) 株主数 | 26,849名 |
| (4) 上位10名の株主 | |

株 主 名	持 株 数	持 株 比 率
日本マスタートラスト信託銀行(株) (信託口)	11,959 ^{千株}	5.98%
日本トラスティ・サービス信託銀行(株) (信託口)	9,366	4.68
(株) 千 秋 社	6,720	3.36
(株) 茂 木 佐	6,140	3.07
明治安田生命保険(株)	4,959	2.48
(有) く し が た	4,171	2.08
日本生命保険(株)	3,951	1.97
(株) 丸 仁 ホ ー ル デ ィ ン グ ス	3,884	1.94
公益財団法人野田産業科学研究所	3,727	1.86
公益財団法人興風会	3,272	1.64

- (注) 1. 当社は、自己株式10,264,411株を保有しておりますが、上記上位10名からは除外して記載しております。
2. 上記の持株比率は、発行済株式の総数から自己株式数を控除した株数により算出しております。
3. 平成25年4月15日付で、(株)三菱UFJフィナンシャル・グループより、(株)三菱東京UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行(株)、三菱UFJ投信(株)、三菱UFJモルガン・スタンレー証券(株)の4社が、平成25年4月8日現在で当社株式10,413,624株（発行済株式の総数の4.95%）を共同で保有している旨の大量保有報告書の変更報告書が財務省関東財務局長あてに提出されておりますが、平成25年3月31日現在の実質所有株式数の確認ができないため、上記上位10名には含めておりません。

3. 会社の新株予約権に関する状況

当期末における当社役員が保有している職務執行の対価として交付された新株予約権の状況

名 称		第4回	第5回
新株予約権の数		84個	58個
目的となる株式の種類及び数		当社普通株式 84,000株 (新株予約権1個当たり1,000株)	当社普通株式 58,000株 (新株予約権1個当たり1,000株)
新株予約権の払込金額		無償	無償
新株予約権の行使に際して出資される財産の価額		1個当たり 1,224,000円 (1株当たり1,224円)	1個当たり 1,177,000円 (1株当たり1,177円)
新株予約権の行使期間		平成22年12月1日～ 平成25年11月30日	平成23年10月1日～ 平成26年9月30日
役員の有況 保状	取締役 (社外役員を除く)	6名 78個	5名 52個
	監査役	1名 6個	1名 6個

(注) 上記監査役保有分の新株予約権は、当社監査役が監査役に就任する前に取得し、行使できる新株予約権であります。

4. 会社役員 の 状況

(1) 取締役及び監査役の氏名等

会社における地位	氏 名	役 位 及 び 担 当	重 要 な 兼 職 の 状 況
取 締 役	茂 木 友 三 郎	名誉会長 取締役会議長	
代 表 取 締 役 社 長	染 谷 光 男	社長CEO (最高経営責任者)	
代 表 取 締 役	堀 切 功 章	専務執行役員	キッコーマン食品㈱代表取締役社長
代 表 取 締 役	齋 藤 賢 一	専務執行役員 国際事業第1本部長 兼 国際事業第2本部長 海外関係会社 健康食品事業 担当	
取 締 役	根 岸 康 二	専務執行役員	キッコーマン食品㈱代表取締役副社長
取 締 役	重 山 俊 彦		キッコーマン飲料㈱代表取締役社長 キッコーマンバイオケミファ㈱代表取締役社長 キッコーマンソイフーズ㈱代表取締役社長
取 締 役	天 野 克 美	常務執行役員CHO (最高人事責任者) 法務・コンプライアンス部 キッコーマン総合病院 総務 品質保証 国内関係会社 担当	
取 締 役	山 崎 孝 一	常務執行役員CSO (最高戦略責任者) 経営企画室長 取締役会事務局 秘書部 事業開発部 内部統制部 監査部 知的財産部 研究開発本部 購買 担当	
取 締 役	橋 本 綱 夫		
取 締 役	福 井 俊 彦		一般財団法人キヤノングローバル戦略研究所理事長
取 締 役	尾 崎 護		
常 勤 監 査 役	中 村 隆 晴		
常 勤 監 査 役	森 孝 一		
監 査 役	井 口 武 雄		
監 査 役	高 後 元 彦		紀尾井坂テーミス法律特許事務所パートナー (弁護士)

- (注) 1. 取締役橋本綱夫、福井俊彦及び尾崎護の3氏は、社外取締役であります。なお、当社は3氏を東京証券取引所及び大阪証券取引所に対し、「独立役員」として届け出ております。
2. 監査役井口武雄及び高後元彦の両氏は、社外監査役であります。なお、当社は両氏を東京証券取引所及び大阪証券取引所に対し、「独立役員」として届け出ております。
3. 監査役森孝一氏は、当社経理部及び内部統制部での業務経験を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。

4. 平成24年6月26日開催の第101回定時株主総会におきまして、重山俊彦氏が取締役、森孝一氏が監査役に新たに選任され、それぞれ就任いたしました。
5. 平成24年6月26日開催の第101回定時株主総会終結の時をもって、取締役近藤忠男氏及び監査役木谷豊氏は任期満了により、退任いたしました。
6. 平成25年4月1日付で、国際事業第1本部と国際事業第2本部を統合し、国際事業本部とする組織変更を行っております。これに伴い取締役齋藤賢一氏は、同日付で国際事業本部長に就任いたしました。

(2) 取締役及び監査役の報酬等の額

区 分	人 数	報 酬 等 の 額
取 締 役	12 名	350 百万円
監 査 役	5	74
合 計	17	425

- (注) 1. 使用人兼務取締役の使用人分給与相当額はありません。
 2. 上記には、直前の定時株主総会終結の時をもって任期満了により退任した取締役1名、監査役1名への支給額が含まれております。

(3) 社外役員に関する事項

① 他の法人等の業務執行者又は社外役員等との重要な兼職に関する事項

各社外役員の重要な兼職の状況につきましては、「4. (1) 取締役及び監査役の氏名等」に記載の通りであり、当社との間に特別な関係はありません。

② 当期における主な活動状況

1) 取締役会及び監査役会への出席状況

	取 締 役 会		監 査 役 会	
	出 席 回 数	出 席 率	出 席 回 数	出 席 率
取 締 役 橋 本 綱 夫	11回中11回	100.0 %	—	— %
取 締 役 福 井 俊 彦	11回中10回	90.9	—	—
取 締 役 尾 崎 護	11回中10回	90.9	—	—
監 査 役 井 口 武 雄	11回中11回	100.0	8回中8回	100.0
監 査 役 高 後 元 彦	11回中11回	100.0	8回中8回	100.0

2) 取締役会及び監査役会における発言状況

取締役橋本綱夫氏は、主に同氏の企業経営における幅広い経験と豊富な見識に基づく、大所高所からの視点による発言を行っております。

取締役福井俊彦氏は、主に金融の分野で指導的な役割を果たした同氏の豊富な経験と幅広い知識に基づく、客観的な視点、大所高所からの幅広い発言を行っております。

取締役尾崎護氏は、主に行政及び金融の分野で指導的な役割を果たした同氏の豊富な経験と幅広い知識に基づく、客観的な視点、大所高所からの幅広い発言を行っております。

監査役井口武雄氏は、主に同氏の企業経営における幅広い経験と豊富な見識に基づく、大所高所からの視点による助言を行っております。

監査役高後元彦氏は、主に同氏の弁護士としての高い見識と専門性、豊富な経験に基づく、客観的かつ公正な視点から助言を行っております。

③ 責任限定契約の内容の概要

当社と各社外取締役及び各社外監査役は、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しております。

当該契約に基づく賠償責任の限度額は、1,000万円又は法令の定める最低責任限度額とのいずれか高い金額としております。

④ 社外役員の報酬等の総額

	人	数	報 酬 等 の 額
社 外 役 員 の 報 酬 等 の 総 額		5 名	56 百万円

5. 会計監査人の状況

(1) 会計監査人の名称 新日本有限責任監査法人

(2) 報酬等の額

	報 酬 等 の 額
当期に係る会計監査人としての報酬等の額	109 百万円
当社及び子会社が会計監査人に支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	161

- (注) 1. 「1. (6) 重要な子会社の状況」に記載の子会社のうち、法定監査の必要な在外子会社は、当社の会計監査人以外の監査法人（又は公認会計士）の監査を受けております。
2. 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を明確に区分しておらず、かつ実質的にも区分できませんので、当期に係る会計監査人としての報酬等の額にはこれらの合計額を記載しております。

(3) 非監査業務の内容

該当事項はありません。

(4) 会計監査人の解任又は不再任の決定の方針

会計監査人が会社法第340条第1項各号に定める項目に該当すると認められる場合、監査役会は、監査役全員の同意に基づき、会計監査人を解任いたします。この場合、監査役会が選定した監査役は、解任後最初に招集される株主総会におきまして、会計監査人を解任した旨と解任の理由を報告いたします。

また、上記の場合のほか、会計監査人が職務を適切に遂行することが困難であると認められる場合、取締役会は、監査役会の同意を得て又は監査役会の請求により、会計監査人の解任又は不再任に関する議題を株主総会に提案いたします。

(5) 責任限定契約の内容の概要

該当事項はありません。

6. 会社の体制及び方針

(1) 取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他会社の業務の適正を確保するための体制

① 取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

- 1) 法令、定款及び社会規範を順守するための「キッコーマングループ行動規範」を制定し、グループ各社の取締役、執行役員及び使用人に周知・徹底を図る。また、行動規範の見直しを随時行う。
- 2) 行動規範に対する違反の予防又はその解決を図るため、企業倫理委員会規則を定め、企業倫理委員会及び通報窓口を設置する。
- 3) 執行役員、所属長及び副参事以上の使用人に対し、行動規範に違反しない旨の誓約書の提出を年1回求める。
- 4) グループ内でコンプライアンスに関する研修を適宜開催する。
- 5) 取締役会の監視機能を強化するため、当社と利害関係のない独立社外取締役を選任する。
- 6) 反社会的勢力に対して、どのような名目であっても、経済的利益、便益、特典、恩恵等を提供しない。また、反社会的勢力による不当要求に備えて、警察、顧問弁護士等の外部専門機関と連携する。

② 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

- 1) 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制については、文書管理統括責任者として担当取締役を任命し、文書管理規程に従って、文書（電磁的記録を含む、以下同じ。）により保存及び管理を行う。
- 2) 文書の保存については、各担当部署においてこれを行い、取締役及び監査役から閲覧の要請があったときは、すみやかに対応できるよう管理する。
- 3) 文書管理規程の改廃は、取締役会の承認を必要とする。

- ③ 損失の危険の管理に関する規程その他の体制
- 1) 執行役員は、担当する子会社及び部門を指揮し、当社及びグループ各社の損失の危険を回避・予防し、又は管理するものとする。損失の危険が現実化した場合には、すみやかに担当取締役へ報告することにより、リスク管理を図るものとする。
 - 2) 事故・災害等のグループに影響を及ぼす危機発生時には、危機管理委員会を招集し、適切かつ迅速に対処するものとする。
- ④ 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
- 1) 取締役会の意思決定及び業務監督機能と、執行役員の業務執行機能を分離する。
 - 2) 取締役会はグループ経営戦略の策定及び意思決定ガイドラインに基づく重要な意思決定、並びに執行役員の業務監督を行う。
 - 3) CEOをグループ全体の最高経営責任者とし、グループ経営会議をその意思決定のための審議機関とする。
 - 4) 執行役員は、取締役会の方針に則り、職務分掌、意思決定ガイドラインに基づき業務執行を行う。
- ⑤ 当社並びに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
- 1) 子会社を担当する取締役を任命し、グループとして適切な経営が行われるよう管理する。
 - 2) 主要子会社の担当取締役はCEOに対し、定期的に経営報告を行う。
 - 3) 行動規範、リスク管理体制の適用範囲には子会社も含め、グループ全体の業務の適正化を図る。
 - 4) 監査役監査の他に、内部監査を実施する組織として監査部を設置する。
 - 5) 監査役は定期的に内部監査結果の報告を受ける。
 - 6) 監査役は会計監査人と子会社への監査立会を適宜実施する。
 - 7) 財務報告に係る内部統制については、内部統制委員会及び内部統制部を設置するとともに、「財務報告に係る内部統制に関する基本方針書」を定め、適切な運用・管理を図り、財務報告の信頼性を確保する。
- ⑥ 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する体制及びその使用人の取締役からの独立性に関する事項
- 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合、監査役補助者を選任する。当該監査役補助者の選任、解任に関しては監査役の同意を必要とし、人事考課については監査役がこれを行うことにより、取締役からの独立性を確保する。
- ⑦ 取締役及び使用人が監査役に報告をするための体制その他の監査役への報告に関する体制
- 取締役、執行役員及び使用人は、監査役に対して、法定の事項に加え、全社的に影響を及ぼす重要事項に関して決定された内容を報告する。また、監査部は、内部監査の結果を監査役に対して遅滞なく報告する。

⑧ その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

- 1) 監査役は、監査計画策定時、四半期レビュー時、期末監査時に会計監査人と会合を設け、計画書、報告書の説明を聴取し、受領するとともに、意見交換を行う。また、監査部とも相互に連携を図りながら、監査業務を行う。
- 2) 取締役は、監査役と適宜情報交換を行う。

(2) 会社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針

当社は、当社定款第13条の定めに基づき、株券等の保有割合を20%以上とすることを目的とした当社株券等の買付行為、又は結果として株券等の保有割合が20%以上となるような当社株券等の買付行為（以下、かかる行為を「大規模買付行為」といい、大規模買付行為を実施する者及び実施しようとする者を「大規模買付者」といいます。）に関する対応方針（以下、「本方針」といいます。）として、下記③の要領で新株予約権の無償割当てに関する事項の決定を行うことを当社取締役会に委任することにつきまして、ご承認をいただいております。

(注) 本方針は、平成25年6月25日開催予定の第102回定時株主総会の終結の時をもって有効期間が満了することとなりますが、当社は、本方針を一部変更の上、3年間を有効期間として更新することに関し、同総会において、株主の皆様のご意思を確認させていただくため、議案としてお諮りすることとしております。議案の詳細につきましては、後記の株主総会参考書類第5号議案をご参照下さい。

① 当社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針の内容の概要

当社は、17世紀以来積み上げてきた伝統と、時代を洞察する革新性を経営風土とし、会社創立以来95年余りに亘って、独自のビジネスモデルの構築及び企業価値の向上に努めてまいりました。当社及び当社グループが培ってきたビジネスモデルは、日本の食文化の中心的役割を果たしてきたしょうゆを国内及び海外に展開することを核とするものであり、各国固有の食文化や地域特性への理解及び高い品質と安全性を確保するための各種技術・ノウハウ等を継承し、発展させることで獲得してきたものであり、これを十分に理解することなく当社及び当社グループの企業価値を向上させることは困難であると思料されます。

そこで、当社取締役会は、大規模買付行為が行われ、株主の皆様が大規模買付者による大規模買付行為を評価する際、大規模買付者から一方的に提供される情報のみならず、現に当社の経営を担い当社の事業特性を十分に理解している当社取締役会の大規模買付行為に対する意見等も含めた十分な情報が適時・適切に株主の皆様へ提供されることが極めて重要になるものと考えております。当社取締役会は、そのための合理的な仕組みとして、後述する大規模買付行為に関するルール（以下、「大規模買付ルール」といいます。）が必要であると考えており、かかる大規模買付ルールについては、平成22年6月24日開催の第99回定時株主総会においてご承認をいただいております。

② 基本方針の実現に資する特別な取り組みの概要

当社グループでは、平成32年（2020年）を目標とした将来ビジョン「グローバルビジョン2020」を策定し、しょうゆを中心としたグローバルな事業展開を進展させるとともに、食を通じて人々の健康的な生活を支援し、さらに、社会の公器としての責任を果たすことによって、地球社会にとって存在意義のある企業になることをめざしております。また、将来ビジョンに向けた実行計画として、中期経営計画（平成24年度から平成26年度）をスタートさせました。

③ 不適切な者によって当社の財務及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の概要

1) 本方針導入の目的と基本的な枠組み

当社取締役会は、大規模買付行為が、以下において記載する大規模買付ルールに従って行われることが、当社の企業価値及び株主共同の利益の確保・向上に資すると考えております。大規模買付者が大規模買付ルールを順守しない場合や、大規模買付ルールを順守した場合であっても当該大規模買付行為が当社の企業価値及び株主共同の利益を著しく損なうと当社取締役会により最終的に判断される場合には、当社取締役会は、特別委員会の勧告を最大限尊重した上で、対抗措置として新株予約権の無償割当て（下記 3）「大規模買付行為がなされた場合の対応方針」の実施（以下、「対抗措置」といいます。）を決議することができるものとします。

2) 大規模買付ルールの内容

(a) 大規模買付情報の提供

大規模買付行為を実施しようとする大規模買付者には、当該大規模買付行為に先立ち、当社取締役会に対して、買付け等の内容の検討に必要な情報（以下、「大規模買付情報」といいます。）及び大規模買付ルールに従う旨の誓約文言を記載した書面を当社の定める書式により提出していただきます。

(b) 特別委員会による大規模買付情報の検討・評価等

特別委員会が、大規模買付者から大規模買付情報として十分な情報をすべて受領したと認めたときは、速やかにその旨を公表いたします。

特別委員会は、当該公表日を開始日とし、対価を現金（円貨）のみとする公開買付けによる当社株券等のすべての買付けの場合には60日間、その他の大規模買付行為の場合には90日間を「特別委員会評価期間」（合理的に必要な範囲（但し、原則として30日間を上限とします。）で延長することができます。）として、検討、評価及び意見形成を行うものといたします。

特別委員会は、特別委員会評価期間を延長する場合には、延長するに至った理由、延長期間その他特別委員会が適切と認める事項について、当該延長の決定後速やかに、情報開示を行います（なお合理的に必要な範囲（但し、原則として30日間を上限とします。）においてさらなる期間の延長を行う場合も同様とします。）。

大規模買付行為は、特別委員会評価期間が終了し、当社取締役会が対抗措置に関する決定を行った後に開始されるべきものとします。

3) 大規模買付行為がなされた場合の対応方針

(a) 大規模買付者が大規模買付ルールを順守しない場合

大規模買付者が大規模買付ルールを順守しない場合、特別委員会は、当社の企業価値及び株主共同の利益を守ることを目的として、対抗措置を発動するよう当社取締役会に勧告することがあります。当社取締役会は、特別委員会の勧告を最大限尊重し、対抗措置の発動又は不発動について速やかに最終的な決議を行い、その理由も含め公表いたします。

本方針に基づく対抗措置として、新株予約権の無償割当てを行う場合には、大規模買付者及びそのグループ（以下、「大規模買付者等」といいます。）による権利行使は認められないとの行使条件及び当社が当該大規模買付者等以外の者から当社株式と引換えに新株予約権を取得する旨の取得条項が付された新株予約権を、その時点のすべての株主に対して新株予約権無償割当ての方法（会社法第277条以下に規定されます。）により割り当てます。

(b) 大規模買付者が大規模買付ルールを順守した場合

大規模買付者が大規模買付ルールを順守した場合には、当社取締役会は、原則として、大規模買付行為に対する対抗措置はとりません。但し、大規模買付ルールが順守されている場合であっても、当該大規模買付行為が、当社の企業価値及び株主共同の利益を著しく損なうと認められるときには、特別委員会は、対抗措置を発動するよう当社取締役会に勧告することがあります。具体的には、以下のいずれかに該当すると認められる場合には、原則として、当社の企業価値及び株主共同の利益を著しく損なうと認められる場合に該当するものと考えます。

なお、大規模買付ルールが順守されている場合における対抗措置発動の勧告は、当該大規模買付行為が当社の企業価値及び株主共同の利益を著しく損なうと明らかに認定されるときに限って行われるものであり、当該大規模買付行為が以下のいずれかに形式的に該当すると認められることのみを理由として行われることはないものとします。

- (i) 真に当社の経営に参加する意思がないにもかかわらず、ただ株価をつり上げて高値で株式を当社関係者に引き取らせる目的で当社株券等の買付けを行っている判断される場合（いわゆるグリーンメーラー）
- (ii) 当社の経営を一時的に支配して当社の事業経営上必要な知的財産権、ノウハウ、企業秘密情報、主要取引先や顧客等を大規模買付者やそのグループ会社等に移譲させるなど、いわゆる焦土化経営を行う目的で当社株券等の買付けを行っている判断される場合
- (iii) 当社の経営を支配した後に、当社の資産を大規模買付者やそのグループ会社等の債務の担保や弁済原資として流用する予定で当社株券等の買付けを行っている判断される場合
- (iv) 当社の経営を一時的に支配して、当社の事業に当面関係していない不動産、有価証券等の高額資産等を売却等処分させ、その処分利益をもって一時的な高配当をさせるかあるいは一時的な高配当による株価の急上昇の機会を狙って当社株券等の高値売り抜けをする目的で当社株券等の買付けを行っている判断される場合
- (v) 大規模買付者の提案する当社株券等の買付方法が、強圧的二段階買収等、株主の判断の機会又は自由を制約し、事実上、株主に当社株券等の売却を強要するおそれがあると判断される場合
- (vi) 大規模買付者の提案する当社株券等の買付条件が、当社の企業価値に照らして著しく不十分又は不適切なものであると合理的な根拠をもって判断される場合
- (vii) 大規模買付者による支配権取得により、当社株主はもとより、従業員、取引先、消費者、地域社会その他の利害関係者との関係又は当社ブランド価値を破壊し、当社の企業価値及び株主共同の利益を著しく毀損するおそれがあると合理的な根拠をもって判断される場合

(viii) 大規模買付者がいわゆる反社会的勢力と認められるなど、公序良俗の観点から当社の支配株主として不適切であると合理的な根拠をもって判断される場合

- ④ 当該取り組みが基本方針に沿うものであり、かつ株主共同の利益を損なうものではないこと、また当社役員の地位の維持を目的とするものではないこと（本方針の合理性）

本方針は、以下の通り、高度な合理性を有しております。

- 1) 買収防衛策に関する指針の要件を完全に充足していること

本方針は、経済産業省及び法務省が平成17年5月27日に発表した「企業価値・株主共同の利益の確保又は向上のための買収防衛策に関する指針」の定める三原則（企業価値・株主共同の利益の確保・向上の原則、事前開示・株主意思の原則、必要性・相当性の原則）を完全に充足しており、さらに、企業価値研究会が平成20年6月30日に発表した「近時の諸環境の変化を踏まえた買収防衛策の在り方」において示された買収防衛策の在り方にも沿っています。

- 2) 当社の企業価値及び株主共同の利益の確保・向上の目的をもって導入されていること

本方針は、大規模買付行為が行われた際に、当該大規模買付行為に応じるべきか否かを株主の皆様が判断するために必要な情報や時間等を確保すること等を可能にするものであり、当社の企業価値及び株主共同の利益を確保し、向上させるという目的をもって導入されているものです。

- 3) 会社法上の適法性を具備し、株主の合理的意思に依拠したものであること

本方針の定める対抗措置は、新株予約権無償割当てに関する事項について、株主総会の決議又は株主総会から委任された当社取締役会の決議により決定することができる旨の当社定款第13条の規定に基づいており、会社法上の適法な根拠を有しております。また、本方針は、平成22年6月24日開催の第99回定時株主総会において、株主の皆様のご賛同を得ております。なお、本方針の有効期間は同株主総会終了後3年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までであり、有効期間満了前であっても、株主総会において本方針を廃止する旨の決議が行われた場合、又は株主総会で選任された取締役で構成される取締役会により本方針を廃止する旨の決議が行われた場合には、本方針はその時点で廃止されます。

- 4) 独立性の高い社外者の判断の重視

当社は、対抗措置発動等の運用に際して、特別委員会を設置しました。

特別委員会の委員は、当社の業務執行を行う経営陣から独立し、当社及び当社の経営陣との間に特別の利害関係を有していない社外取締役、社外監査役及び社外有識者の中から選任されるものとしております。現在、3名の特別委員会の委員を選任しております。いずれの委員も、東京証券取引所及び大阪証券取引所に対し、「独立役員」として届け出ております。

- 5) 合理的な客観的発動要件の設定

本方針は、あらかじめ定められた合理的な客観的発動要件が充足されなければ発動されないように設定されており、当社取締役会による恣意的な発動を防止するための仕組みを確保しているものといえます。

6) 当社取締役の任期

当社は、取締役の任期を1年としております。従いまして、当社は、毎年の定時株主総会における取締役の選任議案に関する議決権の行使を通じて、本方針に関する株主の皆様の意思を確認する手続きを経ることとなっております。

7) デッドハンド型やスローハンド型買収防衛策ではないこと

本方針は、当社の株主総会で選任された取締役で構成される取締役会により廃止することができるものとされております。従いまして、本方針は、いわゆるデッドハンド型買収防衛策ではありません。また、当社は取締役の任期を1年としております。そのため、本方針はいわゆるスローハンド型買収防衛策でもありません。

なお、本方針の全文はインターネット上の当社のウェブサイト

(<http://www.kikkoman.co.jp/ir/library/disclosure/pdf/20100426.pdf>)に掲載しております。

~~~~~  
(注) 本事業報告中に記載してある金額、株式数は、特に注記のない限り表示単位未満を切り捨て、パーセント(%)表示は、表示単位未満を四捨五入しております。

# 連結貸借対照表

(平成25年3月31日現在)

(単位：百万円)

| 科 目                    | 金 額            | 科 目                  | 金 額            |
|------------------------|----------------|----------------------|----------------|
| <b>資 産 の 部</b>         |                | <b>負 債 の 部</b>       |                |
| <b>流 動 資 産</b>         | <b>126,597</b> | <b>流 動 負 債</b>       | <b>46,353</b>  |
| 現金及び預金                 | 30,598         | 支払手形及び買掛金            | 16,161         |
| 受取手形及び売掛金              | 45,496         | 短期借入金                | 7,338          |
| 有価証券                   | 131            | リース債                 | 57             |
| 商品及び製品                 | 23,354         | 未払金                  | 13,447         |
| 仕掛品                    | 10,405         | 未払法人税等               | 2,095          |
| 原材料及び貯蔵品               | 3,861          | 賞与引当金                | 2,172          |
| 繰延税金資産                 | 5,368          | 役員賞与引当金              | 84             |
| その他                    | 7,587          | その他の                 | 4,995          |
| 貸倒引当金                  | △205           | <b>固 定 負 債</b>       | <b>103,429</b> |
| <b>固 定 資 産</b>         | <b>211,041</b> | 社債                   | 70,000         |
| <b>有 形 固 定 資 産</b>     | <b>103,693</b> | 長期借入金                | 15,600         |
| 建物及び構築物                | 42,529         | リース債                 | 94             |
| 機械装置及び運搬具              | 32,542         | 繰延税金負債               | 5,699          |
| 土地                     | 20,039         | 退職給付引当金              | 4,271          |
| リース資産                  | 181            | 役員退職慰労引当金            | 967            |
| 建設仮勘定                  | 5,351          | 環境対策引当金              | 321            |
| その他                    | 3,048          | その他                  | 6,475          |
| <b>無 形 固 定 資 産</b>     | <b>25,468</b>  | <b>負 債 合 計</b>       | <b>149,783</b> |
| のれん                    | 21,792         | <b>純 資 産 の 部</b>     |                |
| その他                    | 3,675          | <b>株 主 資 本</b>       | <b>192,651</b> |
| <b>投 資 そ の 他 の 資 産</b> | <b>81,879</b>  | 資本金                  | 11,599         |
| 投資有価証券                 | 70,858         | 資本金剰余金               | 21,227         |
| 長期貸付金                  | 691            | 利益剰余金                | 170,099        |
| 繰延税金資産                 | 1,112          | 自己株式                 | △10,352        |
| その他                    | 9,948          | 自己株式申込証拠金            | 78             |
| 貸倒引当金                  | △732           | その他の包括利益累計額          | △6,085         |
| <b>資 産 合 計</b>         | <b>337,639</b> | その他有価証券評価差額金         | 5,867          |
|                        |                | 繰延ヘッジ損益              | 19             |
|                        |                | 為替換算調整勘定             | △10,918        |
|                        |                | 在外子会社の年金会計に係る未積立債務   | △1,054         |
|                        |                | 新株予約権                | 115            |
|                        |                | 少数株主持分               | 1,174          |
|                        |                | <b>純 資 産 合 計</b>     | <b>187,856</b> |
|                        |                | <b>負 債 純 資 産 合 計</b> | <b>337,639</b> |

# 連結損益計算書

(平成24年4月1日から  
平成25年3月31日まで)

(単位：百万円)

| 科 目            | 金 額     |
|----------------|---------|
| 売上高            | 300,200 |
| 売上原価           | 176,987 |
| 売上総利益          | 123,213 |
| 販売費及び一般管理費     | 77,843  |
| 一般管理費          | 25,552  |
| 営業利益           | 103,396 |
| 営業外収益          | 19,817  |
| 受取利息           | 116     |
| 受取当金           | 813     |
| 持分法による投資利益     | 695     |
| 受取賃貸料          | 506     |
| デリバティブ評価益      | 2,663   |
| その他            | 1,733   |
| 営業外費用          | 6,530   |
| 支払利息           | 1,570   |
| 為替差            | 2,888   |
| その他            | 3,178   |
| 経常利益           | 7,638   |
| 特別利益           | 18,709  |
| 有形固定資産売却益      | 308     |
| 投資有価証券売却益      | 92      |
| 補助金収入          | 854     |
| 受取賠償金          | 635     |
| 特別損失           | 1,891   |
| 固定資産減損         | 458     |
| 固定資産除却損        | 553     |
| 固定資産圧縮損        | 854     |
| 投資有価証券評価損      | 951     |
| ゴルフ会員権評価損      | 1       |
| その他            | 69      |
| 税金等調整前当期純利益    | 2,889   |
| 法人税、住民税及び事業税   | 6,195   |
| 法人税等調整額        | 401     |
| 少数株主損益調整前当期純利益 | 6,596   |
| 少数株主利益         | 11,114  |
| 当期純利益          | 102     |
|                | 11,012  |

# 連結株主資本等変動計算書

(平成24年4月1日から  
平成25年3月31日まで)

(単位：百万円)

|                               | 株 主 資 本 |           |           |         |           | 株主資本合計  |
|-------------------------------|---------|-----------|-----------|---------|-----------|---------|
|                               | 資 本 金   | 資 本 剰 余 金 | 利 益 剰 余 金 | 自 己 株 式 | 自 己 株 式 金 |         |
| 当 期 首 残 高                     | 11,599  | 21,209    | 162,149   | △5,275  | —         | 189,682 |
| 連結会計年度中の変動額                   |         |           |           |         |           |         |
| 剰 余 金 の 配 当                   |         |           | △3,081    |         |           | △3,081  |
| 当 期 純 利 益                     |         |           | 11,012    |         |           | 11,012  |
| 連結子会社の<br>決算期変更による増加高         |         |           | 17        |         |           | 17      |
| 持分法適用会社の<br>決算期変更による増加高       |         |           | 0         |         |           | 0       |
| 自己株式の取得                       |         |           |           | △5,113  |           | △5,113  |
| 自己株式の処分                       |         | 18        |           | 43      |           | 62      |
| 自己株式申込証拠金の入金                  |         |           |           |         | 78        | 78      |
| 持分法適用会社の<br>持分比率変動に伴う増加高      |         |           |           | △7      |           | △7      |
| 株主資本以外の項目の連結<br>会計年度中の変動額(純額) |         |           |           |         |           |         |
| 連結会計年度中の変動額合計                 | —       | 18        | 7,949     | △5,077  | 78        | 2,968   |
| 当 期 末 残 高                     | 11,599  | 21,227    | 170,099   | △10,352 | 78        | 192,651 |

|                               | そ の 他 の 包 括 利 益 累 計 額 |         |          |                        |                   | 新株予約権 | 少数株主持分 | 純資産合計   |
|-------------------------------|-----------------------|---------|----------|------------------------|-------------------|-------|--------|---------|
|                               | その他有価証券<br>評価差額金      | 繰延ヘッジ損益 | 為替換算調整勘定 | 在外子会社の年金会計<br>に係る未積立債務 | その他の包括利益<br>累計額合計 |       |        |         |
| 当 期 首 残 高                     | △392                  | 15      | △22,618  | △924                   | △23,920           | 179   | 1,410  | 167,352 |
| 連結会計年度中の変動額                   |                       |         |          |                        |                   |       |        |         |
| 剰 余 金 の 配 当                   |                       |         |          |                        |                   |       |        | △3,081  |
| 当 期 純 利 益                     |                       |         |          |                        |                   |       |        | 11,012  |
| 連結子会社の<br>決算期変更による増加高         |                       |         |          |                        |                   |       |        | 17      |
| 持分法適用会社の<br>決算期変更による増加高       |                       |         |          |                        |                   |       |        | 0       |
| 自己株式の取得                       |                       |         |          |                        |                   |       |        | △5,113  |
| 自己株式の処分                       |                       |         |          |                        |                   |       |        | 62      |
| 自己株式申込証拠金の入金                  |                       |         |          |                        |                   |       |        | 78      |
| 持分法適用会社の<br>持分比率変動に伴う増加高      |                       |         |          |                        |                   |       |        | △7      |
| 株主資本以外の項目の連結<br>会計年度中の変動額(純額) | 6,260                 | 4       | 11,699   | △130                   | 17,834            | △63   | △235   | 17,534  |
| 連結会計年度中の変動額合計                 | 6,260                 | 4       | 11,699   | △130                   | 17,834            | △63   | △235   | 20,503  |
| 当 期 末 残 高                     | 5,867                 | 19      | △10,918  | △1,054                 | △6,085            | 115   | 1,174  | 187,856 |

# 貸借対照表

(平成25年3月31日現在)

(単位：百万円)

| 科 目                  | 金 額            | 科 目                  | 金 額            |
|----------------------|----------------|----------------------|----------------|
| <b>流 動 資 産</b>       | <b>30,399</b>  | <b>流 動 負 債</b>       | <b>25,139</b>  |
| 現金及び預金               | 10,480         | 買掛金                  | 363            |
| 貯蓄資産                 | 3,915          | 短期借入金                | 15,877         |
| 前払費用                 | 87             | 1年内返済予定の長期借入金        | 5,619          |
| 繰延税金資産               | 38             | 未払消費税等               | 9              |
| 関係会社短期貸付金            | 435            | 未払消費税等               | 1,331          |
| 未収入金                 | 12,097         | 未払法人税等               | 33             |
| その他の金融資産             | 3,158          | 未払法人税等               | 487            |
|                      | 191            | 前払法人税等               | 633            |
|                      | △6             | 引当金                  | 16             |
| <b>固 定 資 産</b>       | <b>199,278</b> | 引当金                  | 106            |
| 有形固定資産               | 15,737         | 引当金                  | 570            |
| 建物                   | 6,831          | 引当金                  | 52             |
| 構築物                  | 388            | 引当金                  | 37             |
| 機械及び装置               | 32             | 固定負債                 | <b>103,401</b> |
| 車両運搬具                | 2              | 社長期借入金               | 70,000         |
| 工具、器具及び備品            | 1,177          | 関係会社長期借入金            | 15,600         |
| 土地                   | 7,286          | 繰延税金負債               | 13,292         |
| 建物                   | 13             | 繰延税金負債               | 5              |
| 建設仮勘定                | 4              | 繰延税金負債               | 2,960          |
| <b>無 形 固 定 資 産</b>   | <b>205</b>     | 繰延税金負債               | 738            |
| 特許権                  | 1              | 繰延税金負債               | 804            |
| ソフトウェア               | 203            | <b>負 債 合 計</b>       | <b>128,540</b> |
| その他の資産               | 0              | <b>純 資 産</b>         | <b>の 部</b>     |
| <b>投 資 其 他 の 資 産</b> | <b>183,335</b> | 株主資本                 | 95,196         |
| 投資有価証券               | 37,120         | 資本剰余金                | 11,599         |
| 関係会社株式               | 126,421        | 資本剰余金                | 21,227         |
| 関係会社出資金              | 2,811          | 資本剰余金                | 21,192         |
| 従業員に対する長期貸付金         | 43             | 資本剰余金                | 34             |
| 関係会社長期貸付金            | 19,520         | 利益剰余金                | 72,301         |
| 更生債権                 | 664            | 利益剰余金                | 2,899          |
| 前払年金費用               | 983            | 利益剰余金                | 69,401         |
| 預け金                  | 500            | 従業員退職手当              | 10             |
| 敷金                   | 637            | 従業員退職手当              | 50             |
| その他の金融資産             | 361            | 従業員退職手当              | 50             |
| 引当金                  | △677           | 従業員退職手当              | 420            |
| 投資損失引当金              | △5,051         | 従業員退職手当              | 362            |
| <b>資 産 合 計</b>       | <b>229,678</b> | 従業員退職手当              | 1,241          |
|                      |                | 従業員退職手当              | 14             |
|                      |                | 従業員退職手当              | 57,190         |
|                      |                | 従業員退職手当              | 10,063         |
|                      |                | 従業員退職手当              | △10,010        |
|                      |                | 従業員退職手当              | 78             |
|                      |                | 従業員退職手当              | 5,825          |
|                      |                | 従業員退職手当              | 5,825          |
|                      |                | 従業員退職手当              | 115            |
|                      |                | <b>純 資 産 合 計</b>     | <b>101,137</b> |
|                      |                | <b>負 債 純 資 産 合 計</b> | <b>229,678</b> |



# 株主資本等変動計算書

(平成24年4月1日から)  
(平成25年3月31日まで)

(単位：百万円)

|                         | 株 主 資 本 |           |          |         |           |          |         |         |                   | 株主資本合計  |
|-------------------------|---------|-----------|----------|---------|-----------|----------|---------|---------|-------------------|---------|
|                         | 資 本 金   | 資 本 剰 余 金 |          |         | 利 益 剰 余 金 |          |         | 自 己 株 式 | 自 己 株 式 申 込 証 拠 金 |         |
|                         |         | 資本準備金     | その他資本剰余金 | 資本剰余金合計 | 利益準備金     | その他利益剰余金 | 利益剰余金合計 |         |                   |         |
| 当 期 首 残 高               | 11,599  | 21,192    | 16       | 21,209  | 2,899     | 69,478   | 72,378  | △4,940  | —                 | 100,246 |
| 事 業 年 度 中 の 変 動 額       |         |           |          |         |           |          |         |         |                   |         |
| 剰 余 金 の 配 当             |         |           |          |         |           | △3,081   | △3,081  |         |                   | △3,081  |
| 当 期 純 利 益               |         |           |          |         |           | 3,004    | 3,004   |         |                   | 3,004   |
| 自 己 株 式 の 取 得           |         |           |          |         |           |          |         | △5,113  |                   | △5,113  |
| 自 己 株 式 の 処 分           |         |           | 18       | 18      |           |          |         | 43      |                   | 62      |
| 自己株式申込証拠金の入金            |         |           |          |         |           |          |         |         | 78                | 78      |
| 株主資本以外の項目の事業年度中の変動額(純額) |         |           |          |         |           |          |         |         |                   |         |
| 事業年度中の変動額の合計            | —       | —         | 18       | 18      | —         | △76      | △76     | △5,069  | 78                | △5,049  |
| 当 期 末 残 高               | 11,599  | 21,192    | 34       | 21,227  | 2,899     | 69,401   | 72,301  | △10,010 | 78                | 95,196  |

|                         | 評 価 ・ 換 算 差 額 等 |               |                     | 新 株 予 約 権 | 純 資 産 合 計 |
|-------------------------|-----------------|---------------|---------------------|-----------|-----------|
|                         | その他有価証券評価差額金    | 繰 延 ヘ ッ ジ 損 益 | 評 価 ・ 換 算 差 額 等 合 計 |           |           |
| 当 期 首 残 高               | 626             | 0             | 627                 | 179       | 101,052   |
| 事 業 年 度 中 の 変 動 額       |                 |               |                     |           |           |
| 剰 余 金 の 配 当             |                 |               |                     |           | △3,081    |
| 当 期 純 利 益               |                 |               |                     |           | 3,004     |
| 自 己 株 式 の 取 得           |                 |               |                     |           | △5,113    |
| 自 己 株 式 の 処 分           |                 |               |                     |           | 62        |
| 自己株式申込証拠金の入金            |                 |               |                     |           | 78        |
| 株主資本以外の項目の事業年度中の変動額(純額) | 5,198           | △0            | 5,198               | △63       | 5,134     |
| 事業年度中の変動額の合計            | 5,198           | △0            | 5,198               | △63       | 84        |
| 当 期 末 残 高               | 5,825           | —             | 5,825               | 115       | 101,137   |

(注) その他利益剰余金の内訳

(単位：百万円)

|                   | 従業員福利基金 | 従業員退職手当基金 | 研究基金 | 配当準備積立金 | 納税積立金 | 固定資産圧縮積立金 | 特別償却準備金 | 別途積立金  | 繰越利益剰余金 | 合 計    |
|-------------------|---------|-----------|------|---------|-------|-----------|---------|--------|---------|--------|
| 当 期 首 残 高         | 10      | 50        | 50   | 420     | 362   | 1,257     | 20      | 57,190 | 10,119  | 69,478 |
| 事 業 年 度 中 の 変 動 額 |         |           |      |         |       |           |         |        |         |        |
| 剰 余 金 の 配 当       |         |           |      |         |       |           |         |        | △3,081  | △3,081 |
| 当 期 純 利 益         |         |           |      |         |       |           |         |        | 3,004   | 3,004  |
| 固定資産圧縮積立金の取崩      |         |           |      |         |       | △15       |         |        | 15      | —      |
| 特別償却準備金の取崩        |         |           |      |         |       |           | △5      |        | 5       | —      |
| 事業年度中の変動額の合計      | —       | —         | —    | —       | —     | △15       | △5      | —      | △55     | △76    |
| 当 期 末 残 高         | 10      | 50        | 50   | 420     | 362   | 1,241     | 14      | 57,190 | 10,063  | 69,401 |

## 連結計算書類に係る会計監査報告書謄本

### 独立監査人の監査報告書

平成25年5月17日

キッコーマン株式会社

取締役会 御中

新日本有限責任監査法人

指定有限責任社員 公認会計士 網 本 重 之 ㊞  
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 狩 野 茂 行 ㊞  
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 宮 沢 琢 ㊞  
業務執行社員

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、キッコーマン株式会社の平成24年4月1日から平成25年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

#### 連結計算書類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計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

#### 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計算書類に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に連結計算書類に重要な虚偽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、連結計算書類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計算書類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。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、連結計算書類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計算書類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、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、キッコーマン株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を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

# 計算書類に係る会計監査報告書謄本

## 独立監査人の監査報告書

平成25年5月17日

キッコーマン株式会社

取締役会 御中

新日本有限責任監査法人

指定有限責任社員 公認会計士 網 本 重 之 ㊞  
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 狩 野 茂 行 ㊞  
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 宮 沢 琢 ㊞  
業務執行社員

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、キッコーマン株式会社の平成24年4月1日から平成25年3月31日までの第96期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書について監査を行った。

### 計算書類等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計算書類及びその附属明細書を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類及びその附属明細書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、独立の立場から計算書類及びその附属明細書に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に計算書類及びその附属明細書に重要な虚偽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、計算書類及びその附属明細書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計算書類及びその附属明細書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。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、計算書類及びその附属明細書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計算書類及びその附属明細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、上記の計算書類及びその附属明細書が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類及びその附属明細書に係る期間の財産及び損益の状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

### 利害関係

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

以 上

## 監査役会の監査報告書謄本

### 監 査 報 告 書

当監査役会は、平成24年4月1日から平成25年3月31日までの第96期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下の通り報告いたします。

#### 1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

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

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

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

## 2. 監査の結果

### (1) 事業報告等の監査結果

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

### (2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

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

### (3) 連結計算書類の監査結果

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

平成25年5月17日

キ ッ コ ー マ ン 株 式 会 社 監 査 役 会

常勤監査役 中 村 隆 晴 ㊟

常勤監査役 森 孝 一 ㊟

社外監査役 井 口 武 雄 ㊟

社外監査役 高 後 元 彦 ㊟

以 上

## 株主総会参考書類

### 第1号議案 剰余金の処分の件

当社は、株主各位に対する配当政策を重要な経営課題の一つとして位置付け、企業基盤の強化、今後の事業の拡充、連結業績等を勘案しながら、利益配分を行っていくことを基本方針としております。

当期の期末配当につきましては、上記方針に基づく検討の結果、普通配当を前期から3円増配し、あわせてキッコーマン・フーズ社40周年記念配当として2円を加え、1株につき20円といたしたいと存じます。

- |                         |                                      |
|-------------------------|--------------------------------------|
| 1. 配当財産の種類              | 金銭                                   |
| 2. 配当財産の割当てに関する事項及びその総額 | 当社普通株式1株につき金20円<br>総額 4,002,375,820円 |
| 3. 剰余金の配当が効力を生じる日       | 平成25年6月26日                           |

### 第2号議案 取締役11名選任の件

取締役11名は、本総会終結の時をもって全員任期満了となりますので、取締役11名の選任をお願いいたしますと存じます。

取締役候補者は、次の通りであります。

| 候補者番号 | 氏名<br>(生年月日)           | 略歴及び重要な兼職の状況並びに当社における地位及び担当                                                                                                                                                                     | 所有する当社の株式数 |
|-------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| ①     | 茂木友三郎<br>(昭和10年2月13日生) | 昭和33年4月 当社入社<br>昭和54年3月 取締役<br>昭和57年3月 常務取締役<br>昭和60年10月 常務取締役(代表取締役)<br>平成元年3月 専務取締役(代表取締役)<br>平成6年3月 取締役副社長(代表取締役)<br>平成7年2月 代表取締役社長<br>平成16年6月 代表取締役会長CEO<br>平成23年6月 取締役名誉会長 取締役会議長<br>現在に至る | 1,055,569株 |

| 候補者<br>番号 | 氏 年 月 名<br>(生 年 月 日)                   | 略歴及び重要な兼職の状況並びに当社における地位及び担当                                                                                                                                                                                          | 所有する当社の株式数 |
|-----------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| ②         | ほり きり のり あき<br>堀 切 功 章<br>(昭和26年9月2日生) | 昭和49年4月 当社入社<br>平成14年6月 関東支社長<br>平成15年6月 執行役員<br>平成18年6月 常務執行役員<br>平成20年6月 取締役常務執行役員<br>平成23年6月 代表取締役専務執行役員<br>現在に至る<br>キッコーマン食品㈱代表取締役社長<br>現在に至る                                                                    | 753,193株   |
| ③         | さい とう けん いち<br>齋 藤 賢 一<br>(昭和22年1月8日生) | 昭和44年4月 当社入社<br>平成11年3月 プロダクト・マネジャー<br>平成13年3月 執行役員<br>平成17年6月 常務執行役員<br>平成18年6月 取締役常務執行役員<br>KIKKOMAN INTERNATIONAL INC. (現 KIKKOMAN SALES<br>USA, INC.) 取締役社長<br>平成23年6月 取締役専務執行役員<br>平成24年6月 代表取締役専務執行役員<br>現在に至る | 18,157株    |
| ④         | ね ぎし こう じ<br>根 岸 康 二<br>(昭和21年7月24日生)  | 昭和44年4月 当社入社<br>平成12年6月 販売促進部長<br>兼ナショナル・セールス・マネジャー補佐<br>平成13年3月 執行役員<br>平成18年6月 常務執行役員<br>平成20年6月 取締役常務執行役員<br>平成21年10月 キッコーマン食品㈱取締役専務執行役員<br>平成23年6月 キッコーマン食品㈱代表取締役副社長<br>現在に至る<br>平成24年6月 取締役専務執行役員<br>現在に至る      | 40,338株    |

| 候補者<br>番号 | 氏名<br>(生年月日)                             | 略歴及び重要な兼職の状況並びに当社における地位及び担当                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 所有する当社の株式数 |
|-----------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| ⑤         | しげ やま とし ひこ<br>重 山 俊 彦<br>(昭和22年11月24日生) | 昭和45年4月 (株)紀文入社<br>昭和61年11月 (株)紀文取締役<br>平成4年4月 (株)紀文食品常務取締役<br>平成6年2月 (株)紀文食品専務取締役<br>平成9年6月 (株)紀文フードケミファ専務取締役(代表取締役)<br>平成15年6月 (株)紀文フードケミファ取締役社長(代表取締役)<br>平成17年6月 (株)紀文フードケミファ(現 キッコーマンソイフーズ<br>(株)代表取締役社長 社長執行役員<br>現在に至る<br>平成21年10月 キッコーマン飲料(株)代表取締役社長<br>現在に至る<br>平成23年4月 キッコーマンバイオケミファ(株)代表取締役社長<br>現在に至る<br>平成24年6月 当社取締役<br>現在に至る | 31,000株    |
| ⑥         | あま の かつ み<br>天 野 克 美<br>(昭和22年7月20日生)    | 昭和46年4月 当社入社<br>平成12年3月 東北支社長<br>平成14年6月 執行役員<br>平成20年4月 常務執行役員<br>平成21年6月 取締役常務執行役員<br>現在に至る                                                                                                                                                                                                                                               | 16,050株    |
| ⑦         | やま ざき こう いち<br>山 崎 孝 一<br>(昭和26年11月1日生)  | 昭和49年4月 当社入社<br>平成13年9月 経理部長<br>平成16年6月 執行役員<br>平成20年6月 常務執行役員<br>平成22年6月 取締役常務執行役員<br>現在に至る                                                                                                                                                                                                                                                | 26,282株    |

| 候補者<br>番号 | 氏 年 月 名<br>(生 年 月 日)                        | 略歴及び重要な兼職の状況並びに当社における地位及び担当                                                                                                                                                                              | 所有する当社の株式数 |
|-----------|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| ⑧         | ※<br>しま だ まさ なお<br>島 田 政 直<br>(昭和25年7月29日生) | 昭和48年4月 当社入社<br>平成13年12月 KIKKOMAN TRADING EUROPE GmbH 代表社員<br>平成18年6月 執行役員<br>平成21年6月 常務執行役員<br>現在に至る<br>平成24年10月 KIKKOMAN SALES USA, INC. 取締役社長<br>現在に至る                                                | 13,000株    |
| ⑨         | はし もと つな お<br>橋 本 綱 夫<br>(昭和7年11月11日生)      | 昭和33年4月 ソニー(株)入社<br>平成3年6月 ソニー(株)取締役副社長<br>平成7年4月 ソニー(株)代表取締役副会長<br>平成10年6月 ソニー(株)相談役<br>平成10年7月 ソニー生命保険(株)代表取締役会長<br>平成13年7月 ソニー生命保険(株)取締役相談役<br>平成14年6月 当社取締役<br>現在に至る<br>平成14年11月 ソニー(株)顧問            | 10,000株    |
| ⑩         | ふく い とし ひこ<br>福 井 俊 彦<br>(昭和10年9月7日生)       | 昭和33年4月 日本銀行入行<br>昭和61年9月 日本銀行営業局長<br>平成元年9月 日本銀行理事<br>平成6年12月 日本銀行副総裁<br>平成10年11月 (株)富士通総研理事長<br>平成14年6月 当社取締役<br>平成15年3月 日本銀行総裁<br>平成20年12月 一般財団法人キャノングローバル戦略研究所理事長<br>現在に至る<br>平成21年6月 当社取締役<br>現在に至る | 5,000株     |
| ⑪         | お ぎき まもる<br>尾 崎 護<br>(昭和10年5月20日生)          | 昭和33年4月 大蔵省入省<br>平成3年6月 国税庁長官<br>平成4年6月 大蔵事務次官<br>平成6年5月 国民金融公庫総裁<br>平成11年10月 国民生活金融公庫総裁<br>平成15年2月 矢崎総業(株)顧問<br>現在に至る<br>平成17年6月 当社取締役<br>現在に至る                                                         | 一株         |

- (注) 1. ※印は、新任候補者であります。
- 各候補者のうち、現に当社の取締役である候補者の当社における担当につきましては、招集ご通知に添付の事業報告15ページに記載の通りであります。
  - 取締役候補者茂木友三郎氏は公益財団法人野田産業科学研究所の代表理事を兼務し、当社は同財団法人との間に研究委託の取引があります。その他の候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。
  - 取締役候補者橋本綱夫氏は社外取締役候補者であります。同氏を社外取締役候補者とした理由は、主に企業経営における幅広い経験と豊富な見識に基づく、大所高所からの視点による発言を求めるためであります。同氏は現在、当社の社外取締役であります。社外取締役としての在任期間は、本総会終結の時をもって11年となります。
  - 取締役候補者福井俊彦氏は社外取締役候補者であります。同氏を社外取締役候補者とした理由は、主に金融の分野で指導的な役割を果たした同氏の豊富な経験と幅広い知識に基づく、客観的な視点、大所高所からの幅広い発言を求めるためであります。同氏は現在、当社の社外取締役であります。社外取締役としての在任期間は、本総会終結の時をもって4年となります。なお、同氏は平成14年6月26日から平成15年3月19日までの期間においても、当社の社外取締役に在任しておりました。
  - 取締役候補者尾崎護氏は社外取締役候補者であります。同氏を社外取締役候補者とした理由は、主に行政及び金融の分野で指導的な役割を果たした同氏の豊富な経験と幅広い知識に基づく、客観的な視点、大所高所からの幅広い発言を求めるためであります。同氏は現在、当社の社外取締役であります。社外取締役としての在任期間は、本総会終結の時をもって8年となります。
  - 現在社外取締役である橋本綱夫、福井俊彦及び尾崎護の3氏の選任が承認された場合、当社は3氏との間で会社法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を継続する予定であります。当該契約に基づく賠償責任の限度額は、1,000万円又は法令の定める最低責任限度額とのいずれか高い金額となっております。
  - 当社は、取締役候補者橋本綱夫、福井俊彦及び尾崎護の3氏を東京証券取引所及び大阪証券取引所に対し、「独立役員」として届け出ております。

### 第3号議案 監査役1名選任の件

監査役高後元彦氏は、本総会終結の時をもって任期満了となりますので、監査役1名の選任をお願いしたいと存じます。

なお、本議案の提出につきましては、監査役会の同意を得ております。

監査役候補者は、次の通りであります。

| 氏名<br>(生 年 月 日)          | 略歴及び重要な兼職の状況並びに当社における地位                                                                                  | 所有する当社の株式数 |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 高 後 元 彦<br>(昭和16年2月11日生) | 昭和42年4月 弁護士登録(東京弁護士会)<br>平成6年10月 紀尾井坂法律特許事務所(現 紀尾井坂テーマス法律特許事務所) パートナー<br>現在に至る<br>平成21年6月 当社監査役<br>現在に至る | 4,000株     |

- (注) 1. 候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。
- 監査役候補者高後元彦氏は、社外監査役候補者であります。同氏を社外監査役候補者とした理由は、弁護士としての高い見識と専門性、豊富な経験に基づく、適切な監査機能を期待するためであります。同氏は現在、当社の社外監査役であります。社外監査役としての在任期間は、本総会終結の時をもって4年となります。

- 現在社外監査役である高後元彦氏の選任が承認された場合、当社は同氏との間で会社法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を継続する予定であります。当該契約に基づく賠償責任の限度額は、1,000万円又は法令の定める最低責任限度額とのいずれか高い金額となっております。
- 当社は、監査役候補者高後元彦氏を東京証券取引所及び大阪証券取引所に対し、「独立役員」として届け出ております。

#### 第4号議案 補欠監査役1名選任の件

平成24年6月26日開催の定時株主総会において補欠監査役に選任された遠藤一義氏の選任の効力は本総会が開催されるまでの間とされており、監査役が法令に定める員数を欠くことになる場合に備えて、改めて補欠監査役1名の選任をお願いしたいと存じます。

なお、本議案の提出につきましては、監査役会の同意を得ております。

補欠監査役候補者は、次の通りであります。

| 氏名<br>(生年月日)                            | 略歴及び重要な兼職の状況並びに当社における地位                                 | 所有する当社の株式数 |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------|
| えん どう かず よし<br>遠 藤 一 義<br>(昭和23年1月20日生) | 昭和52年4月 弁護士登録(東京弁護士会)<br>平成14年9月 芝総合法律事務所パートナー<br>現在に至る | 一株         |

- (注) 1. 候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。
2. 遠藤一義氏は社外監査役の補欠監査役として選任するものであります。同氏を社外監査役の補欠候補者とした理由は、弁護士としての経験が、主に法令や定款の順守に係る見地から、監査役としての職務の執行に資するためであります。
3. 社外監査役の補欠候補者が監査役に就任する場合は、会社法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結する予定であります。当該契約に基づく賠償責任の限度額は、1,000万円又は法令の定める最低責任限度額とのいずれか高い金額となっております。

## 第5号議案 買収防衛策のための新株予約権無償割当ての件

当社は、平成22年6月24日開催の当社定時株主総会決議に基づき、「当社株式等の大規模買付行為への対応方針（買収防衛策）」（以下、「原方針」といいます。）を導入しておりますところ、原方針の有効期間は、本総会の終結の時をもって満了となります。

これを受けて、当社は、平成25年4月26日開催の当社取締役会において、本総会における株主の皆様のご承認を条件として、原方針を一部変更（以下、変更後の「当社株式等の大規模買付行為への対応方針（買収防衛策）」を「本方針」といいます。）の上、3年間を有効期間として更新すること（以下、「本更新」といいます。）を決定いたしました。

原方針からの主な変更事項は、以下の通りです。

- ① 大規模買付者に対する大規模買付情報提出の要求のみならず、特別委員会評価期間の延長についても、買収を断念させることを目的として延長を繰り返すなど、大規模買付ルール設定の主旨を逸脱するような運用は行わないことを明記しました。
- ② その他、本方針がよりわかりやすいものとなるよう、所定の文言につき表現等を修正しました。

つきましては、株主の皆様にも、当社取締役会において本方針に基づく対抗措置を発動することを可能とするため、当社定款第13条の規定に基づき、下記の要領で新株予約権無償割当てに関する事項の決定を行うことを当社取締役会に委任することについて、ご承認をお願いするものであります。

### 1. 提案の理由（本方針の目的と基本的な考え方）

#### (1) 当社における企業価値及び株主共同の利益の確保・向上の取り組みについて

##### ①企業価値の源泉

当社は、17世紀以来積み上げてきた伝統と、時代を洞察する革新性を経営風土とし、会社創立以来95年余りの活動を行ってきました。

トップブランドとしてのキッコーマンしょうゆはもとより、国内においては、しょうゆ関連調味料、デルモンテ、マンジョウ、マンズワイン等、おいしさと健康を大切に、多くの商品をお届けしています。海外においては、日本の味・しょうゆを世界の味にすべく努力を重ね、「キッコーマン」（KIKKOMAN）ブランドは海外の7つの工場から100以上の国々に出荷され、その国の食生活を味わい深いものにしていきます。また、微生物をコントロールする醸造技術から発展した、当社独自のバイオテクノロジーは、医薬や酵素、健康食品等に応用されています。

このような活動の中から、当社グループは、以下に掲げる5つの企業価値の源泉を複合的に組み合わせることにより、独自のビジネスモデルを構築しています。

##### 1) 海外におけるしょうゆビジネスモデル

日本の食文化に根ざした調味料“しょうゆ”の世界トップブランドとして世界各地の食文化と融合しながら市場を開拓し、製造・販売拠点を設け、品質を含む競争力により、高収益を持続しています。

##### 2) 海外ネットワーク

しょうゆ製造販売とともに東洋食品卸の販売ネットワークを世界各地に構築し、日本食の浸透を追い風に市場を拡大するとともにノウハウを蓄積しています。

### 3) 研究開発力・技術開発力

しょうゆ醸造で培った醸造技術、微生物利用技術等とともに、国内外のグループ会社の研究開発部門、さらに資本業務提携による外部技術の獲得によりグループの開発力を向上させています。

### 4) ブランド力

各種ブランド調査の結果が示すように、伝統に支えられた安心と信頼のブランドとして、流通及び消費者に認知されています。

### 5) 企業の社会的責任

キッコーマンという会社が世の中にいつまでもあってほしいと願っていただけるように企業の社会的責任を果たすとともに、食文化や若者の国際交流、食育、地域貢献を実施し、社会の公器としての役割を担っています。

## ②企業価値の向上について

### 1) 「グローバルビジョン2020」の策定

平成20年に当社グループは「グローバルビジョン2020」を策定しました。これは、平成32年（2020年）に向けたグループの将来ビジョンを示したものです。上記企業価値の源泉を活かし、「キッコーマンしょうゆをグローバルスタンダードの調味料にする」、「食を通じた健康的な生活の実現を支援する企業となる」、「地球社会にとって存在意義のある企業となる」という3つの「目指す姿」を実現することを通じて、企業価値を向上させてまいります。

### 2) 中期経営計画の着実な実行

「グローバルビジョン2020」の実現に向けて、平成24年度より平成26年度を最終年度とする中期経営計画をスタートさせました。最終年度である平成26年度に、売上金額3,200億円、営業利益230億円、売上高営業利益率7.2%、総資産経常利益率（ROA）7.0%をめざしてまいります。

中期経営計画の経営課題は、「海外事業の成長の継続」と「国内事業の収益力の向上」であります。

海外においては、米国において確立した収益性の高いしょうゆのビジネスモデルを世界各地で展開してまいります。米国ではしょうゆが安定成長期に入っており、未開拓市場であるヒスパニック系への取り組みや、健康食品等の新事業を積極的に進めます。欧州は引き続きしょうゆが高い成長を望める市場であり、2桁の成長を維持してまいります。今後も高い経済成長が見込まれるアジアについては、各国・各地域に合わせたマーケティング施策を展開し、成長を取り込んでまいります。さらに、ブラジル等の新たな成長市場の開拓も進めてまいります。東洋食品卸事業では、日本食ブームを追い風に、グローバルネットワークと質の高い商品・サービスを活かして、高い成長を続けてまいります。デルモンテ事業は、タイと中国における現地生産のメリットを活かし、収益力を強化してまいります。

国内においては、引き続き収益力の向上を図ってまいります。キッコーマン食品(株)、キッコーマン飲料(株)の2つの事業会社を軸に、食品、飲料それぞれの分野で競争力を一層高めてまいります。しょうゆに関しては、市場が縮小する中、「いつでも新鮮」シリーズ等の新しい価値を提案する商品の拡売やグループ間での生産体制の見直しにより、収益力の強化を図ります。食品については、つゆ類・たれ類及び「うちのごはん」を中心にお客様のニーズを捉えた商品を継続的に投入してまいります。飲料については、トマトジュースを始めとする野菜・果

実飲料、豆乳の成長を加速させてまいります。さらに、グループ内でのシステム統合・業務統合により、間接業務の効率化を図ってまいります。

### 3) 持株会社制への移行とコーポレート・ガバナンス体制の改善・強化

平成21年10月に当社グループは持株会社制へ移行し、持株会社と事業会社の役割と責任を明確にするとともに、グループ間のシナジーを最大限に発揮する体制を整えました。持株会社の立案するグループ経営戦略の下に、各事業会社が価値創造力をさらに強化し、グループ全体の企業価値を最大化してまいります。

また、当社は公開会社として、「経営の透明性の向上」、「経営責任の明確化」、「スピーディな意思決定」及び「経営監視機能の強化」を図るため、コーポレート・ガバナンス体制の改善・強化に努めております。監査役設置会社の形態を採用しておりますが、平成13年3月に執行役員制度を導入し、執行役員に業務執行の権限を委譲し、経営責任を明確にするとともに意思決定及び業務執行のスピードアップを図りました。平成14年6月には、社外取締役2名及び社外監査役2名の選任と同時に、社外取締役を中心とする指名委員会及び報酬委員会を設置し、経営の透明性を向上させ、経営の監視機能の強化を図りました。

なお、平成21年6月には社外取締役を1名増員し、社外取締役を3名とするなどコーポレート・ガバナンスの一層の強化を図っております。

### 4) 当社の考える企業の社会的責任

当社は創立以来、企業は社会の公器であるとの認識に基づき、社会とのつながりを意識して事業活動を行ってまいりました。平成13年には、グローバルに活動を行う企業の責任として国際連合の提唱するグローバル・コンパクトに日本企業として初めて署名しました。また、食に携わる企業の責任として、平成17年の食育宣言以降、食育活動に継続的に取り組んでおります。さらに、国内外における事業展開を通じて、日本の食文化と海外の食文化の融合を図り、人々の食生活を豊かにする役割を果たしてまいりました。また、本店所在地である千葉県野田市においてキッコーマン総合病院を長年経営しており、平成24年8月には建て替えにより新病院を稼働させました。これまで以上に地域医療を支えていくとともに、広く健康に関する情報発信拠点として社会への貢献を果たしてまいります。

当社グループの事業が多角化・グローバル化していくとともに、地球社会との関係はさらに深まってまいります。食品企業として、高い品質の商品を効率的に、かつ安全で衛生的に、安定して製造することを基本とした上で、食育への取り組み、食文化の国際交流等、社会のために当社グループが貢献することができる活動を世界各地で積み重ね、企業の社会的責任を遂行してまいります。

## (2) 大規模買付行為に対する考え方

当社は、以上の通り、企業価値及び株主共同の利益の確保・向上に真摯に取り組んでおります。しかしながら、我が国の資本市場において、対象となる会社の経営陣との十分な協議や合意のプロセスを経ることなく、株主への十分な情報の開示もなされない段階で、突如として大規模買付行為を強行するといった動きは依然解消されたわけではありません。また、大規模買付行為の中には、その目的等から判断して、あるいは当社グループに固有の企業価値の源泉を十分に理解していないため、企業価値及び株主共同の利益を著しく損なうおそれのあるものや、その態様等から大規模買付行為に応じることを株主の皆様には強要するおそれのあるものが含まれる可能性もあります。もとより、大規模買付者（下記2. 「大規模買付ルールの内容」において定義します。）による大規模買付行為に

際し、当社株式等を売却するか否かは、最終的には当社株式等を保有する当社株主の皆様の判断に委ねられるべきものであると当社取締役会は考えております。従いまして、当社取締役会は、大規模買付行為を一概に否定するものではありません。しかしながら、当社及び当社グループが培ってきたビジネスモデルは、日本の食文化の中心的役割を果たしてきたしょうゆを国内及び海外に展開することを核とするものであり、各国固有の食文化や地域特性への理解及び高い品質と安全性を確保するための各種技術・ノウハウ等を継承し、発展させることで獲得してきたものであります。これを十分に理解することなく当社及び当社グループの企業価値を向上させることは困難であると考えております。

そこで、当社取締役会は、株主の皆様が大規模買付者による大規模買付行為を評価する際、大規模買付者から一方的に提供される情報のみならず、現に当社の経営を担い当社の事業特性を十分に理解している当社取締役会の大規模買付行為に対する意見等も含めた十分な情報が、適時・適切に株主の皆様へ提供されることが極めて重要なものと考えております。

### (3) 本方針の目的と基本的な枠組み

以上を踏まえ、当社取締役会は、大規模買付行為が行われた際に、当該大規模買付行為に応じるか否かを株主の皆様が判断するに当たり必要かつ十分な情報・時間及び当社取締役会による代替案の提示を受ける機会を確保するために、一定の合理的な仕組みが必要不可欠であると判断しております。当社取締役会は、大規模買付行為が、このような大規模買付行為に関するルール（以下、「大規模買付ルール」といい、その詳細は下記2.「大規模買付ルールの内容」にて後述します。）に従って行われることが、当社の企業価値及び株主共同の利益の確保・向上に資すると考えております。

本方針において、大規模買付者が大規模買付ルールを順守しない場合や、大規模買付ルールを順守した場合であっても当該大規模買付行為が当社の企業価値及び株主共同の利益を著しく損なうと当社取締役会により最終的に判断される場合には、当社取締役会は、特別委員会（下記4.「特別委員会の設置」ご参照）の勧告を最大限尊重した上で、対抗措置として新株予約権の無償割当て（下記3.「大規模買付行為がなされた場合の対応方針」及び別紙1「新株予約権の無償割当ての概要」ご参照）の実施（以下、「対抗措置」といいます。）を決議することができるものとします。

## 2. 大規模買付ルールの内容

大規模買付ルールとは、大規模買付行為（下記注ご参照）を実施する者及び実施しようとする者（以下、「大規模買付者」といいます。）が大規模買付行為に先立って、当社取締役会に対して必要かつ十分な情報を提供し、その情報に基づき特別委員会が当該大規模買付行為について検討・評価を行うための期間を設け、かかる期間が終了し、対抗措置に関する当社取締役会の最終決定が行われた後に大規模買付行為が開始されるとするものです。

(注) 本方針において「大規模買付行為」とは、以下①又は②に該当する買付け等をいうものとします。なお、いずれについてもあらかじめ当社取締役会が同意したものを除くこととします。

- ① 当社が発行者である株券等<sup>1</sup>について、保有者<sup>2</sup>の株券等保有割合<sup>3</sup>が20%以上となる買付けその他一切の取得
- ② 当社が発行者である株券等<sup>4</sup>について、公開買付け<sup>5</sup>に係る株券等の株券等所有割合<sup>6</sup>及びその特別関係者<sup>7</sup>の株券等所有割合の合計が20%以上となる公開買付け

大規模買付ルールの概要は、以下の通りです。

(1) 大規模買付情報の提供

大規模買付行為を実施しようとする大規模買付者には、当該大規模買付行為に先立ち、当社取締役会に対して、下記の各号に定める買付け等の内容の検討に必要かつ十分な情報（以下、「大規模買付情報」といいます。）及び大規模買付ルールに従う旨の誓約文言を記載した書面（以下、総称して「買付説明書」といいます。）を当社の定める書式により提出していただきます。

記

- ① 大規模買付者及びそのグループ（共同保有者<sup>8</sup>、特別関係者<sup>9</sup>及び（ファンドの場合は）組合員その他の構成員を含みます。）の詳細（具体的名称、資本構成、財務内容等を含みます。）
- ② 大規模買付行為の目的、方法及び内容（買付対価の種類・価額、買付けの時期、買付資金の裏付け、既に保有する当社株券等に関する担保設定状況、当社の資産又は今後取得する当社株券等に関する担保設定予定・時期、その他買付資金調達に関する一連の取引の条件・仕組み等を含みます。）
- ③ 買付価額の算定根拠（算定方法、算定に用いた数値情報並びに大規模買付行為その他一連の取引によるシナジーの額及びその算定根拠等を含みます。）
- ④ 大規模買付行為に際しての第三者との間における意思連絡の有無及び意思連絡が存する場合にはその内容

---

<sup>1</sup> 金融商品取引法第27条の23第1項に定義されます。

<sup>2</sup> 金融商品取引法第27条の23第3項に基づき保有者に含まれる者を含みます。

<sup>3</sup> 金融商品取引法第27条の23第4項に定義されます。

<sup>4</sup> 金融商品取引法第27条の2第1項に定義されます。

<sup>5</sup> 金融商品取引法第27条の2第6項に定義されます。

<sup>6</sup> 金融商品取引法第27条の2第8項に定義されます。

<sup>7</sup> 金融商品取引法第27条の2第7項に定義されます。但し、同項第1号に掲げる者については、発行者以外の者による株券等の公開買付けの開示に関する内閣府令第3条第2項で定める者を除きます。

<sup>8</sup> 「共同保有者」とは、金融商品取引法第27条の23第5項に定義される者及び同条第6項に基づき共同保有者とみなされる者をいいます。

<sup>9</sup> 「特別関係者」とは、金融商品取引法第27条の2第7項に定義される者をいいます。但し、同項第1号に掲げる者については、発行者以外の者による株券等の公開買付けの開示に関する内閣府令第3条第2項で定める者を除きます。

- ⑤ 大規模買付者に対する資金の供与者の概要（具体的名称、資本構成等を含みます。）
- ⑥ 大規模買付行為完了後に意図する当社及び当社グループの経営方針並びに事業計画
- ⑦ 大規模買付行為完了後に意図する当社及び当社グループの企業価値を継続的かつ安定的に向上させるための施策並びに当該施策が当社及び当社グループの企業価値を向上させることの根拠（大規模買付者が当社及び当社グループの事業と同種の事業を営んでいる場合、独占禁止法や海外競争法に照らした大規模買付行為の適法性についての考え方等を含みます。）
- ⑧ 大規模買付行為完了後における当社及び当社グループの従業員、取引先、消費者、地域社会その他の利害関係者との関係についての方針（変更の計画の有無及び変更の計画が存する場合はその内容）
- ⑨ その他特別委員会が必要と判断する情報

当社取締役会は、大規模買付行為の提案があった事実及び当社取締役に提出された買付説明書については、速やかに特別委員会に提供することとします。特別委員会は、これを受けて、当該買付説明書の記載内容が大規模買付情報として十分か否かを速やかに確認し、不十分であると合理的な根拠をもって判断した場合には、適宜回答期限（原則として当社取締役会が買付説明書を受領した後60日間を上限とします。）を定めた上で、直接又は当社取締役会を通じて、大規模買付者に対し追加情報を提出していただくよう求めることがあります。但し、特別委員会は、大規模買付者に対して合理的な範囲を超える大規模買付情報の開示を要求し、又は、買収を断念させることを目的として、大規模買付者に対して延々と大規模買付情報の提供を求めるなど、大規模買付ルール設定の主旨を逸脱するような運用は行わないこととします。

また、大規模買付行為の提案があった事実及び当社取締役に提出された大規模買付情報は、株主の皆様の判断のため、法令及び当社が上場する金融商品取引所規則の順守を前提に特別委員会の意見も勘案し当社取締役会が適切と判断する時点で、その全部又は一部を公表します。

## (2) 特別委員会による大規模買付情報の検討・評価等

特別委員会が、大規模買付者から大規模買付情報として十分な情報を全て受領したと認めるときは、直接又は当社取締役会を通じて、速やかにその旨を公表します。特別委員会は、当該公表日を開始日とし、対価を現金（円貨）のみとする公開買付けによる当社株券等の全ての買付けの場合には60日間、その他の大規模買付行為の場合には90日間を「特別委員会評価期間」として、検討、評価及び意見形成を行うものとします。

特別委員会評価期間の開始日の前後を問わず、特別委員会が大規模買付情報の検討及び比較のため必要と認めるときは、当社取締役会に対しても、適宜回答期限（原則として30日間を上限とし、当該回答期限の末日は特別委員会評価期間を超えないものとします。）を定めた上で、当該大規模買付行為に対する取締役会の意見、その根拠資料及び企業価値向上のための代替案その他特別委員会が必要と認める情報・資料等を提供するよう求めることがあります。

また、検討、評価及び意見形成並びに大規模買付行為に関する条件の改善に必要と認められるときは、特別委員会もしくは当社取締役会が大規模買付者との間で協議・交渉し、又は当社取締役会が株主の皆様へ代替案を提示することもあります。

特別委員会は、その判断が当社の企業価値及び株主共同の利益の確保・向上に資するようになされることを確保するために、当社の費用で独立した第三者（ファイナンシャル・アドバイザー、弁護士、税理士、公認会計士、コンサルタントその他の専門家を含みます。）の助言を受けながら、提供された大規模買付情報及び当社取締役会から提供された情報・資料等（取締役会による企業価値向上のための代替案を含みます。）を十分に検討・評価し、特別委員会としての意見（対抗措置の発動の是非に関する勧告を含みます。）を慎重に取りまとめることとします。

特別委員会は、特別委員会の意見を取りまとめた後、直接又は当社取締役会を通じて、大規模買付者に対して当該意見を通知するとともに適宜適切に公表します。

なお、特別委員会が、特別委員会評価期間内に意見の公表又は対抗措置発動の是非を勧告するに至らない場合には、合理的に必要な範囲（但し、原則として30日間を上限とします。）で評価期間を延長することができます。この場合、特別委員会は、評価期間を延長するに至った理由、延長期間その他特別委員会が適切と認める事項について、当該延長の決定後速やかに、直接又は当社取締役会を通じて、情報開示を行います（なお、合理的に必要な範囲（但し、原則として30日間を上限とします。）において、さらなる期間の延長を行う場合も同様とします。）。但し、特別委員会は、買収を断念させることを目的として評価期間の延長を繰り返すなど、大規模買付ルール設定の主旨を逸脱するような運用は行わないこととします。

大規模買付行為は、特別委員会評価期間が終了し、当社取締役会が対抗措置に関する決定を行った後に開始されるべきものとします。

### 3. 大規模買付行為がなされた場合の対応方針

#### (1) 大規模買付者が大規模買付ルールを順守しない場合

大規模買付者が大規模買付ルールを順守しない場合（大規模買付者から提出された情報が株主の皆様への判断並びに特別委員会の検討、評価及び意見形成のために必要な大規模買付情報として不十分であると合理的な根拠をもって判断される場合並びに特別委員会が定めた回答期限までに大規模買付者から追加情報が提出されなかった場合を含みます。）には、具体的な買付方法の如何にかかわらず、特別委員会は、当社の企業価値及び株主共同の利益を守ることを目的として、対抗措置を発動するよう当社取締役会に勧告することがあります。当社取締役会は、特別委員会の勧告を最大限尊重し、対抗措置の発動又は不発動について速やかに最終的な決議を行い、その理由も含め公表します。

当社取締役会は、本方針に基づく対抗措置として、新株予約権の無償割当てを行うことを予定しております。その場合には、大規模買付者及びそのグループ（以下、「大規模買付者等」といいます。）による権利行使は認められないとの行使条件及び当社が当該大規模買付者等以外の者から当社株式と引き換えに新株予約権を取得する旨の取得条項が付された新株予約権（その詳細は別紙1「新株予約権の無償割当ての概要」にて後述します。）を、その時点の全ての株主に対して新株予約権無償割当ての方法（会社法第277条以下に規定されます。）により割り当てます。

#### (2) 大規模買付者が大規模買付ルールを順守した場合

大規模買付者が大規模買付ルールを順守した場合には、当社取締役会は、仮に当該大規模買付行為に反対であったとしても、反対意見の表明、代替案の提示又は株主の皆様への説得等を行う可能性はありますが、原則として、大規模買付行為に対する対抗措置はとりません。大規模買付者の買付提案に応じるか否かは、株主の皆様において、

当該買付提案の内容及びそれに対する当社取締役会の意見、代替案等をご考慮の上、ご判断いただくこととなります。

但し、大規模買付ルールが順守されている場合であっても、当該大規模買付行為が、当社の企業価値及び株主共同の利益を著しく損なうと認められるときには、特別委員会は、当社の企業価値及び株主共同の利益を守ることを目的として、対抗措置を発動するよう当社取締役会に勧告することがあります。具体的には、以下のいずれかに該当すると認められる場合には、原則として、大規模買付行為が当社の企業価値及び株主共同の利益を著しく損なうと認められる場合に該当するものと考えます。

なお、大規模買付ルールが順守されている場合における対抗措置発動の勧告は、当該大規模買付行為が当社の企業価値及び株主共同の利益を著しく損なうと明らかに認定されるときに限って行われるものであり、当該大規模買付行為が以下のいずれかに形式的に該当すると認められることのみを理由として行われることはないものとします。

- ① 真に当社の経営に参加する意思がないにもかかわらず、ただ株価をつり上げて高値で株式を当社関係者に引き取らせる目的で当社株券等の買付を行っていると思われる場合（いわゆるグリーンメーラー）
- ② 当社の経営を一時的に支配して当社の事業経営上必要な知的財産権、ノウハウ、企業秘密情報、主要取引先や顧客等を大規模買付者やそのグループ会社等に移譲させるなど、いわゆる焦土化経営を行う目的で当社株券等の買付を行っていると思われる場合
- ③ 当社の経営を支配した後に、当社の資産を大規模買付者やそのグループ会社等の債務の担保や弁済原資として流用する予定で当社株券等の買付を行っていると思われる場合
- ④ 当社の経営を一時的に支配して、当社の事業に当面関係していない不動産、有価証券等の高額資産等を売却等処分させ、その処分利益をもって一時的な高配当をさせるかあるいは一時的な高配当による株価の急上昇の機会を狙って当社株券等の高値売り抜けをする目的で当社株券等の買付を行っていると思われる場合
- ⑤ 大規模買付者の提案する当社株券等の買付方法が、強圧的二段階買収（最初の買付けで全株式の買付けを勧誘することなく、二段階目の買付条件を不利に設定し、あるいは明確にしないで、公開買付け等の株式買付けを行うこと。）等、株主の判断の機会又は自由を制約し、事実上、株主に当社株券等の売却を強要するおそれがあると判断される場合（但し、部分的公開買付けであることをもって当然にこれに該当するものではない。）
- ⑥ 大規模買付者の提案する当社株券等の買付条件（買付対価の種類・価額、内容、時期、方法、実現可能性を含むがこれに限らない。）が、当社の企業価値に照らして著しく不十分又は不適切なものであると合理的な根拠をもって判断される場合
- ⑦ 大規模買付者による支配権取得により、当社株主はもとより、従業員、取引先、消費者、地域社会その他の利害関係者との関係又は当社ブランド価値を破壊し、当社の企業価値及び株主共同の利益を著しく毀損するおそれがあると合理的な根拠をもって判断される場合
- ⑧ 大規模買付者がいわゆる反社会的勢力と認められるなど、公序良俗の観点から当社の支配株主として不適切であると合理的な根拠をもって判断される場合

但し、特別委員会は、当社取締役会に対抗措置の発動を勧告した後であっても、上記勧告後に大規模買付者が買付けを撤回した場合、又は上記勧告の判断の前提となった事実関係に変動が生じ、大規模買付者による買付けが上

記①乃至⑧に該当しないと判断するに至った場合等には、改めて当社取締役会に対し、対抗措置の発動の中止を勧告し、又は既に行った対抗措置の発動勧告を撤回することができるものとします。

#### 4. 特別委員会の設置

大規模買付ルールが順守されたか否か、並びに大規模買付ルールが順守された場合であっても大規模買付行為が当社の企業価値及び株主共同の利益を著しく損なうと認められるため、対抗措置をとるべきか否かについては、当社取締役会が取締役としての忠実義務及び善管注意義務に従って最終的に判断を行います。当社取締役会による恣意的な判断を防止するため、当社は、当社取締役会から独立した組織として特別委員会を設置します。特別委員会は本方針及び特別委員会規則に従って運用されるものとします（特別委員会規則については、別紙2「特別委員会規則の概要」ご参照）。

特別委員会の委員は3名以上5名以内とし、公正で中立的な判断を可能とするため、当社の業務執行を行う経営陣から独立し、当社及び当社の経営陣との間に特別の利害関係を有していない社外取締役、社外監査役及び社外有識者（弁護士、税理士、公認会計士、学識経験者、投資銀行業務に精通している者、又はこれらに準ずる者）の中から選任されるものとします。

なお、本更新時の特別委員会の委員は、別紙3「特別委員会の委員の略歴」に記載の3名を予定しており、本総会において取締役選任議案が原案の通り承認された場合、社外取締役3名がその任に就くこととなります。

#### 5. 対抗措置発動の手続き

当社取締役会が対抗措置を発動する場合には、その判断の公正さを担保するために、以下の手続きを経ることとします。

- ① 当社取締役会は、特別委員会に対し、買付説明書を提示した上でその内容の検討・評価及び対抗措置の発動の是非について諮問します。
- ② 特別委員会は、この諮問に基づき、上記3.「大規模買付行為がなされた場合の対応方針」に定める対応方針に従って対抗措置の発動の是非について判断し、当社取締役会に対して勧告を行います。
- ③ 当社取締役会は、対抗措置を発動するか否かの判断に際して、特別委員会の勧告を最大限尊重するものとします。

#### 6. 株主及び投資家の皆様に与える影響等

##### (1) 本更新時に株主及び投資家の皆様に与える影響

本更新時には、対抗措置として予定している新株予約権の無償割当て自体は行われません。従いまして、株主及び投資家の皆様の法的権利又は経済的側面に直接的な影響を与えることはありません。

##### (2) 対抗措置発動時に株主及び投資家の皆様に与える影響

当社取締役会は、当社の企業価値及び株主共同の利益を守ることを目的として、上記3.「大規模買付行為がなされた場合の対応方針」に記載した対抗措置である新株予約権の無償割当てを実施することがありますが、当社取締役会が具体的な対抗措置をとることを決定した場合には、法令及び当社が上場する金融商品取引所の上場規則等に従って、当該決定について適時・適切に公表します。

対抗措置の発動時には、大規模買付者等以外の株主の皆様が、法的権利又は経済的側面において格別の損失を被るような事態は想定しておりません。対抗措置である新株予約権の無償割当てが行われる場合は、当社が当該新株

予約権の取得の手続きをとることにより、大規模買付者等以外の株主の皆様は、新株予約権の行使価額相当の金銭を払い込むことなく、当社による当該新株予約権の取得の対価として当社株式を受領するため格別の不利益は発生しません。但し、当社が新株予約権を取得する日までに、大規模買付者等でないこと等を誓約する当社所定の書式による書面をご提出いただけない株主の皆様（当社がかかる誓約書の提出を求めた場合に限りです。）に関しましては、他の株主の皆様が当該新株予約権の無償割当てを受け、当該新株予約権と引き換えに当社株式を受領することに比して、結果的に、その法的権利又は経済的側面において不利益が発生する可能性があります。

なお、特別委員会の勧告を受けて、当社取締役会が当該新株予約権の発行の中止又は発行した新株予約権の無償取得（当社が新株予約権を無償で取得することにより、株主の皆様は新株予約権を失います。）を行う場合には、1株当たりの株式の価値の希釈化は生じませんので、当該新株予約権の無償割当てを受けるべき株主が確定した後（権利落ち日以降）に当社株式の価値の希釈化が生じることを前提にして売買等を行った株主又は投資家の皆様は、株価の変動により不測の損害を被る可能性があります。

大規模買付者等については、大規模買付ルールを順守しない場合や、大規模買付ルールを順守した場合であっても大規模買付行為が当社の企業価値及び株主共同の利益を著しく損なうと判断される場合には、対抗措置が講じられることにより、結果的に、その法的権利又は経済的側面において不利益が発生する可能性があります。本方針は、大規模買付者が大規模買付ルールに違反することがないようにあらかじめ注意を喚起するものであります。

### (3) 対抗措置発動に伴って株主の皆様に必要な手続き

対抗措置である新株予約権の無償割当てが行われる場合には、当社株主の皆様は、引受けの申込みを要することなく当該新株予約権の割当てを受け、また、当社が当該新株予約権の取得の手続きをとることにより、新株予約権の行使価額相当の金銭を払い込むことなく、当社による当該新株予約権の取得の対価として当社株式を受領することになるため、申込みや払込み等の手続きは必要となりません。

但し、この場合、当社は、当該新株予約権の割当てを受ける株主の皆様に対し、別途、ご自身が大規模買付者等でないこと等を誓約する当社所定の書式による書面のご提出を求めることがあります。

これらの手続きの詳細につきましては、実際に新株予約権の無償割当てを行うことになった際に、法令及び当社が上場する金融商品取引所の上場規則等に基づき別途お知らせします。

## 7. 本方針の有効期間及び廃止

本総会における株主の皆様の承認が得られた場合、本方針はかかる承認があった日より発効することとし、本総会終了後3年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時まで有効とする予定です。但し、有効期間満了前であっても、株主総会において本方針を廃止する旨の決議が行われた場合、又は株主総会で選任された取締役で構成される取締役会により本方針を廃止する旨の決議が行われた場合には、本方針はその時点で廃止されます。

さらに、当社取締役会は、今後の法令改正、司法判断の動向及び当社が上場する金融商品取引所その他の公的機関の対応等を踏まえ、当社の企業価値及び株主共同の利益の確保・向上の観点から、必要に応じて本方針の見直し等、適宜適切な措置を講じてまいりたいと思います。その際における本方針の変更は、その都度株主総会において議案としてお諮りし、株主の皆様のご賛同を得た上で行うこととします。

なお、本方針で引用する法令の規定は、平成25年4月26日現在施行されている規定を前提としているものであり、同日以降、法令改正（法令名の変更や旧法令を承継する新法令の制定を含みます。）があり、それらが施行された場合には、本方針において引用する法令の条文の各条項は、当社取締役会が別途定める場合を除き、当該改正後のこれらの法令の各条項を実質的に承継する法令の各条項に、それぞれ読み替えられるものとします。

## 8. その他

### (1) 本方針の合理性

本方針は、以下の通り、高度な合理性を有しております。

#### ① 買収防衛策に関する指針の要件を完全に充足していること

本方針は、経済産業省及び法務省が平成17年5月27日に発表した「企業価値・株主共同の利益の確保又は向上のための買収防衛策に関する指針」の定める三原則（企業価値・株主共同の利益の確保・向上の原則、事前開示・株主意思の原則、必要性・相当性の原則）を完全に充足しており、さらに、企業価値研究会が平成20年6月30日に発表した「近時の諸環境の変化を踏まえた買収防衛策の在り方」において示された買収防衛策の在り方にも沿っています。

#### ② 当社の企業価値及び株主共同の利益の確保・向上の目的をもって導入されていること

本方針は、大規模買付行為が行われた際に、当該大規模買付行為に応じるべきか否かを株主の皆様が判断するために必要な情報や時間、あるいは当社取締役会による代替案の提示を受ける機会を確保すること等を可能にするものであり、当社の企業価値及び株主共同の利益を確保し、向上させるという目的をもって導入されるものです。

#### ③ 会社法上の適法性を具備し、株主の合理的意思に依拠したものであること

本方針の定める対抗措置は、新株予約権無償割当てに関する事項について、株主総会の決議又は株主総会から委任された当社取締役会の決議により決定することができる旨の当社定款第13条の規定に基づいており、会社法上の適法な根拠を有しております。また、当社は、上記7.「本方針の有効期間及び廃止」に記載の通り、本総会において、本方針に関する株主の皆様の意思を確認させていただくため議案としてお諮りし、本方針は、株主の皆様のご賛同が得られた場合に初めて発効するものとされています。そのため、本方針の消長及び内容は、当社株主の合理的意思に依拠したものとなっております。

#### ④ 独立性の高い社外者の判断の重視

当社は、本方針において、対抗措置発動等の運用に際して、当社取締役会の恣意的判断を排除し、株主の皆様のために実質的な判断を客観的に行う諮問機関として、特別委員会を設置しました。また、特別委員会の委員は3名以上5名以内とし、公正で中立的な判断を可能とするため、当社の業務執行を行う経営陣から独立し、当社及び当社の経営陣との間に特別の利害関係を有していない社外取締役、社外監査役及び社外有識者（弁護士、税理士、公認会計士、学識経験者、投資銀行業務に精通している者、又はこれらに準ずる者）の中から選任されるものとします。

#### ⑤ 合理的な客観的発動要件の設定

本方針は、上記3.「大規模買付行為がなされた場合の対応方針」に記載の通り、あらかじめ定められた合理的な客観的発動要件が充足されなければ発動されないように設定されており、当社取締役会による恣意的な発

動を防止するための仕組みを確保しているものといえます。

- ⑥ 取締役の選任議案に関する議決権行使を通じた本方針に関する株主意思の確認  
当社は、定款の定めにより取締役の任期を1年としております。従いまして、当社は、毎年の定時株主総会における取締役の選任議案に関する議決権の行使を通じて、本方針に関する株主の皆様の意思を確認する手続きを経ることになります。
- ⑦ 廃止が困難な買収防衛策ではないこと  
上記7. 「本方針の有効期間及び廃止」に記載の通り、本方針は、当社の株主総会で選任された取締役で構成される取締役会により廃止することができるものとされており、大規模買付者は、自己が指名し、当社株主総会で選任された取締役で構成される取締役会決議により、本方針を廃止する可能性があります。従いまして、本方針は、取締役会の構成員の過半数を交替させてもなお、発動を阻止できない買収防衛策（いわゆるデッドハンド型）ではありません。また、本方針は取締役会の構成員の交替を一度に行うことができないため、その発動を阻止するのに時間を要する買収防衛策（いわゆるスローハンド型）でもありません。

## (2) 参考資料

- 別紙1 新株予約権の無償割当ての概要
- 別紙2 特別委員会規則の概要
- 別紙3 特別委員会の委員の略歴
- 別紙4 大規模買付行為への対応方針の概要

## 新株予約権の無償割当ての概要

### 1. 新株予約権の割当ての対象となる株主及びその割当方法

当社取締役会で定める割当期日における最終の株主名簿に記録された株主に対し、その所有株式（但し、当社の有する当社株式を除く。）1株につき1個の割合で、払込みをさせないで新株予約権を割り当てる。

### 2. 新株予約権の目的である株式の種類及び数

新株予約権の目的である株式の種類は当社普通株式とし、新株予約権1個当たりの目的である株式の数は1株とする。但し、当社が株式分割又は株式併合その他を行う場合は、所要の調整を行うものとし、調整の結果生ずる1株未満の端数は切り捨て、現金による調整は行わない。

### 3. 株主に割り当てる新株予約権の総数

割当期日における当社の最終の発行済株式数（但し、同時点において当社の有する当社株式の数を除く。）を上限とする。

### 4. 新株予約権の行使に際して出資される財産及びその価額

新株予約権の行使に際して出資される財産は金銭とし、その価額は1株当たり1円を下限とし時価の2分の1を上限とする金額の範囲内で当社取締役会が定める額とする。

### 5. 新株予約権の行使により株式を発行する場合における資本金及び資本準備金

新株予約権の行使により当社株式を発行する場合における増加する資本金及び資本準備金の額は、当社取締役会が別途定める額とする。

### 6. 新株予約権の譲渡制限

新株予約権の譲渡については、当社取締役会の承認を要するものとする。

### 7. 新株予約権の行使条件

以下の者は新株予約権を行使することができないこと等を行使の条件として定める。詳細については、当社取締役会において別途定めるものとする。

- ① 特定大量保有者<sup>10</sup>
- ② その共同保有者<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> 「特定大量保有者」とは、当社が発行者である株券等（金融商品取引法第27条の23第1項に定義されます。）の保有者（同法第27条の23第3項に基づき保有者に含まれる者を含みます。）で、当該株券等に係る株券等保有割合（同法第27条の23第4項に定義されます。）が20%以上である者又は20%以上であると当社取締役会が認めた者をいいます。

<sup>11</sup> 「共同保有者」とは、金融商品取引法第27条の23第5項に定義される者及び同条第6項に基づき共同保有者とみなされる者（当社取締役会がこれらに該当すると認めた者を含みます。）をいいます。

- ③ 特定大量買付者<sup>12</sup>
- ④ その特別関係者<sup>13</sup>
- ⑤ 上記①乃至④記載の者から新株予約権を当社取締役会の承認を得ることなく譲受けもしくは承継した者
- ⑥ 上記①乃至⑤記載の者の関連者<sup>14</sup>

#### 8. 当社による新株予約権の取得

- (1) 当社は、当社取締役会において定める取得日が到来したときに、新株予約権（但し、上記7. 「新株予約権の行使条件」に記載される新株予約権を行使できない者が有する新株予約権を除く。）を取得し、これと引き換えに、新株予約権1個につき、別途調整がない限り当社普通株式1株を交付することができるなどの条件を付した取得条項を定める。詳細については、当社取締役会において別途定めるものとする。
- (2) 当社は、新株予約権の行使期間開始日の前日までの間いつでも、当社が新株予約権を取得することが適切であると当社取締役会が認める場合には、当社取締役会が別に定める日において、全ての新株予約権を無償で取得することができる。

#### 9. 新株予約権の行使期間等

新株予約権の行使期間その他必要な事項については、当社取締役会において別途定めるものとする。

---

<sup>12</sup> 「特定大量買付者」とは、公開買付け（金融商品取引法第27条の2第6項に定義されます。）によって当社が発行者である株券等（同法第27条の2第1項に定義されます。）の買付け等（同法第27条の2第1項に定義されます。以下同じ。）の公告を行った者で、当該買付け等の後におけるその者の所有（これに準ずるものとして金融商品取引法施行令第7条第1項に定める場合を含みます。）に係る株券等（同法第27条の2第1項に定義されます。）の株券等所有割合（同法第27条の2第8項に定義されます。以下同じ。）とその者の特別関係者（下記脚注13に定義されます。）の株券等所有割合とを合計して20%以上となる者（当社取締役会がこれに該当すると認めた者を含みます。）をいいます。

<sup>13</sup> 「特別関係者」とは、金融商品取引法第27条の2第7項に定義される者（当社取締役会がこれに該当すると認めた者を含みます。）をいいます。但し、同項第1号に掲げる者については、発行者以外の者による株券等の公開買付けの開示に関する内閣府令第3条第2項で定める者を除きます。

<sup>14</sup> 「関連者」とは、特別委員会の同意の下、実質的にその者を支配し、その者に支配されもしくはその者と共同の支配下にある者として当社取締役会が認めた者、又はその者と協調して行動する者として当社取締役会が認めた者をいいます。

## 特別委員会規則の概要

### 1. 構成

- (1) 当社の特別委員会（以下「委員会」という。）は、取締役会の決議をもって設置される。
- (2) 委員会の委員（以下「委員」という。）は3名以上5名以内とし、当社の業務執行を行う経営陣から独立している当社の社外取締役及び社外監査役に該当する者の中から、取締役会が選任する。
- (3) 前項に定めるほか、取締役会は、社外の有識者を委員として選任することができる。但し、当該有識者は、弁護士、税理士、公認会計士、学識経験者、投資銀行業務に精通している者、又はこれらに準ずる者でなければならず、また、別途取締役会が指定する善管注意義務条項等を含む契約を、当社との間で締結した者でなければならない。

### 2. 任期

- (1) 委員の任期は、選任の時から3年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までとする。但し、取締役会の決議により別段の定めをした場合はこの限りではない。
- (2) 委員が、当社の社外取締役又は社外監査役であった場合で、社外取締役又は社外監査役を退任した時は、委員としての任期も同時に終了するものとする。
- (3) 任期の満了前に退任した委員の後任として選任された委員の任期は、退任した委員の任期の満了する時までとする。

### 3. 招集者及び議長

- (1) 各委員は、大規模買付行為がなされた場合、その他、いつでも委員会を招集することができる。
- (2) 前項に定めるほか、取締役会は、その決議によって、委員会の招集を請求することができる。
- (3) 委員は委員会の招集があった場合、互選をもって議長を定める。

### 4. 権限及び責任

- (1) 委員会は以下の各号に掲げる事項について決定し、またその決定の内容を、その理由を付して取締役会に対して勧告する。
  - ①新株予約権の無償割当ての実施又は不実施
  - ②新株予約権の無償割当ての中止又は無償取得
  - ③その他取締役会が判断すべき事項のうち、取締役会が委員会に諮問した事項
- (2) 委員会は、前項に掲げる事項のほか、以下の各号に記載される事項を行う。
  - ①買付説明書の記載内容が大規模買付情報として不十分であると判断した場合の大規模買付者に対する追加情報提出の、直接又は取締役会を通じての要求

- ②大規模買付行為の提案があった事実及び大規模買付情報の全部又は一部に関しての公表に関する意見の提示
  - ③大規模買付情報として十分な情報を全て受領したと認めた場合の直接又は取締役会を通じての公表
  - ④取締役会に対する代替案の提出の要求及び代替案の検討・評価
  - ⑤大規模買付情報及び取締役会から提供された情報・資料等の内容の検討・評価
  - ⑥大規模買付行為に関する条件の改善における大規模買付者との交渉又は交渉に関する意見の提示
  - ⑦委員会評価期間の延長の決定
  - ⑧その他株主総会又は取締役会が、別途委員会が行うことができると定めた事項
- (3) 前2項の決定に当たっては、当社の企業価値及び株主共同の利益に資するか否かの観点からこれを行うことを要し、専ら自己及び取締役の個人的利益を図ることを目的としてはならない。
  - (4) 委員会は、必要な情報収集を行うため、当社の取締役、監査役、従業員その他委員会が必要と認める者の出席を要求し、委員会が求める事項に関する説明を求めることができる。
  - (5) 委員会は、当社の費用で、独立した第三者（ファイナンシャル・アドバイザー、弁護士、公認会計士、コンサルタントその他の専門家を含む。）の助言を得ること等ができる。

## 5. 決議要件

- (1) 委員会の決議は、原則として、委員のうち全員が出席し、その過半数をもってこれを行う。但し、やむを得ない事由があるときは、委員の3分の2以上が出席し、その過半数をもってこれを行うことができる。
- (2) 委員会の議事につき特別の利害関係を有する委員は、その決議に参加することができない。

## 特別委員会の委員の略歴

本更新に当たっての特別委員会の委員は、以下の3名を予定しております。いずれも、東京証券取引所及び大阪証券取引所に対し、「独立役員」として届け出ております。各委員と当社及び当社経営陣との間には特別の利害関係はありません。

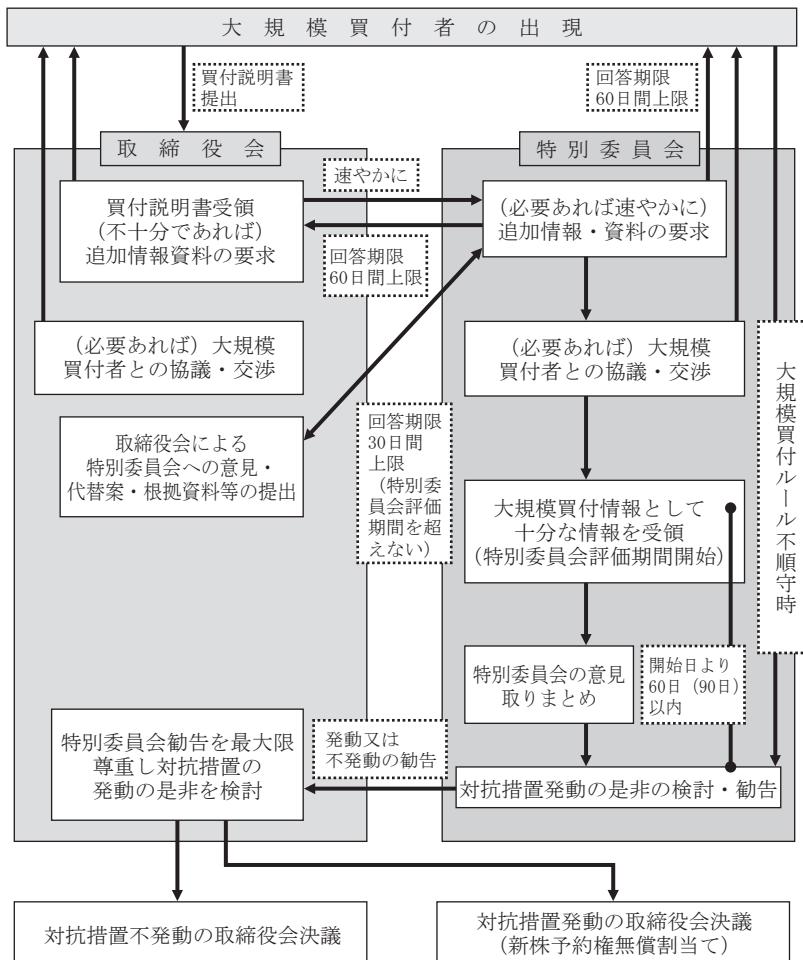
氏名 橋本 綱夫 昭和7年生まれ  
 略歴 昭和33年4月 ソニー㈱入社  
 平成3年6月 ソニー㈱取締役副社長  
 平成7年4月 ソニー㈱代表取締役副会長  
 平成10年6月 ソニー㈱相談役  
 平成10年7月 ソニー生命保険㈱代表取締役会長  
 平成13年7月 ソニー生命保険㈱取締役相談役  
 平成14年6月 当社取締役（現在に至る）  
 平成14年11月 ソニー㈱顧問

氏名 福井 俊彦 昭和10年生まれ  
 略歴 昭和33年4月 日本銀行入行  
 昭和61年9月 日本銀行営業局長  
 平成元年9月 日本銀行理事  
 平成6年12月 日本銀行副総裁  
 平成10年11月 ㈱富士通総研理事長  
 平成14年6月 当社取締役  
 平成15年3月 日本銀行総裁  
 平成20年12月 一般財団法人キヤノングローバル戦略研究所理事長（現在に至る）  
 平成21年6月 当社取締役（現在に至る）

氏名 尾崎 護 昭和10年生まれ  
 略歴 昭和33年4月 大蔵省入省  
 平成3年6月 国税庁長官  
 平成4年6月 大蔵事務次官  
 平成6年5月 国民金融公庫総裁  
 平成11年10月 国民生活金融公庫総裁  
 平成15年2月 矢崎総業㈱顧問（現在に至る）  
 平成17年6月 当社取締役（現在に至る）

### 大規模買付行為への対応方針の概要

下記の図は大規模買付行為への対応方針に対する理解に資することを目的として作成したものであります。詳細については本文をご覧ください。



以上

## 【インターネットによる議決権行使のご利用上の注意点】

インターネットにより議決権を行使される場合は、下記事項をご確認の上、ご行使下さいますようお願い申し上げます。

当日ご出席の場合は、議決権行使書の郵送又はインターネットによる議決権行使のお手続きはいずれも不要です。

記

### 1. 議決権行使サイトについて

(1) インターネットによる議決権行使は、パソコン、スマートフォン又は携帯電話（iモード、EZweb、Yahoo!ケータイ）から、当社の指定する議決権行使サイト（<http://www.evote.jp/>）にアクセスしていただくことによるのみ実施可能です。（但し、毎日午前2時から午前5時までは取り扱いを休止いたします。）

\* 「iモード」は㈱エヌ・ティ・ティ・ドコモ、「EZweb」はKDDI㈱、「Yahoo!」は米国Yahoo! Inc.の商標又は登録商標です。

(2) パソコン又はスマートフォンによる議決権行使は、インターネット接続にファイアーウォール等を使用されている場合、アンチウイルスソフトを設定されている場合、proxyサーバーをご利用の場合等、株主様のインターネット利用環境によっては、ご利用できない場合もございます。

(3) 携帯電話による議決権行使は、iモード、EZweb、Yahoo!ケータイのいずれかのサービスをご利用下さい。また、セキュリティ確保のため、暗号化通信（SSL通信）及び携帯電話情報送信が不可能な機種には対応しておりません。

(4) インターネットによる議決権行使は平成25年6月24日（月曜日）の午後4時35分まで受け付けておりますが、お早めに行使していただき、ご不明な点等がございましたら下記のヘルプデスクへお問い合わせ下さい。

### 2. インターネットによる議決権行使方法について

(1) 議決権行使サイト（<http://www.evote.jp/>）において、議決権行使書用紙に記載された「ログインID」及び「仮パスワード」をご利用いただき、画面の案内に従って賛否をご入力下さい。

(2) 株主様以外の方による不正アクセス（“なりすまし”）や議決権行使内容の改ざんを防止するため、ご利用の株主様には、議決権行使サイト上で「仮パスワード」の変更をお願いすることになりますのでご了承下さい。

### 3. 議決権行使サイトへのアクセスに際して発生する費用について

議決権行使サイトへのアクセスに際して発生する費用（プロバイダー接続料金・通信料金等）は株主様のご負担となります。また、携帯電話をご利用の場合はパケット通信料その他携帯電話利用による料金が必要となりますが、これらの料金も株主様のご負担となります。

システム等に関するお問い合わせ

三菱UFJ信託銀行㈱ 証券代行部（ヘルプデスク）

電 話 0120-173-027（通話料無料）

受付時間 午前9時から午後9時まで

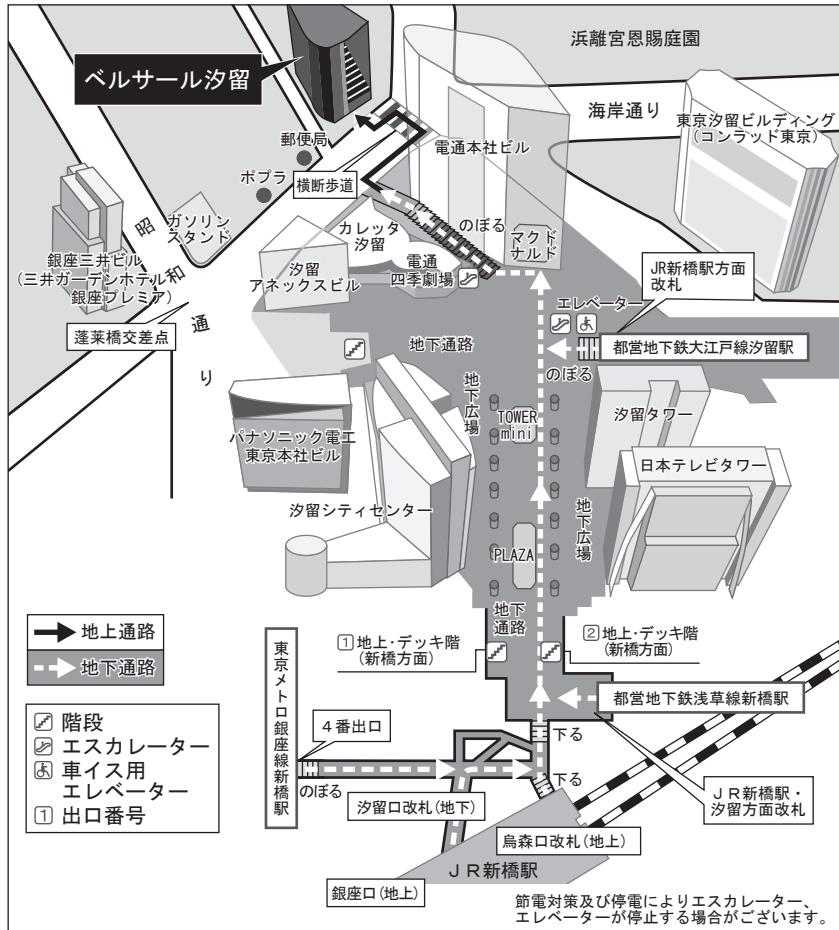
《機関投資家の皆様へ》

議決権行使の方法として、「議決権電子行使プラットフォーム」をご利用いただけます。

以 上

# 株主総会会場ご案内図

会場 東京都中央区銀座八丁目21番1号  
 住友不動産汐留浜離宮ビル ベルサール汐留 2階ホール  
 電話 04-7123-5111 (当社代表)



- 都営地下鉄大江戸線 汐留駅 JR新橋駅方面改札より 徒歩約6分
- JR線 新橋駅 鳥森口又は汐留口改札より 徒歩約9分
- 都営地下鉄浅草線 新橋駅 JR新橋駅・汐留方面改札より 徒歩約9分
- 東京メトロ銀座線 新橋駅 4番出口より 徒歩約11分

※上記は「地下通路」のご案内図です。  
 ※各路線改札出口より地下通路をお通り下さい。  
 ※会場には本総会専用の駐車場の用意はございませんので、公共の交通機関をご利用下さいますようお願い申し上げます。