

07-09年 中期経営計画

**利益体質の強化と成長分野へのシフト
営業利益200億円超へ**

キューピー株式会社

2006年7月12日

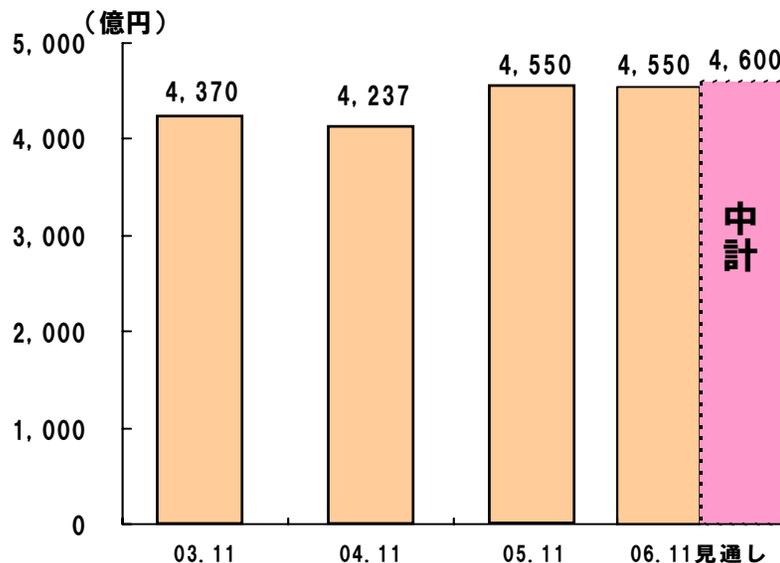
目次

1. 04-06年のレビューと、07-09年に向けて

2. 07-09年 中期経営計画

(1) 業績目標と基本戦略

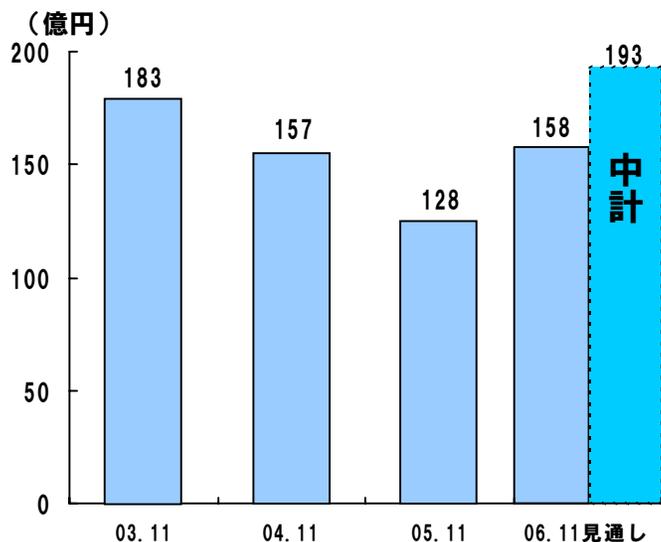
(2) 事業別戦略



	03.11	06.11	差
売上高	4,370	4,550	180
コア事業	1,630	1,672	42
タマゴ事業	822	862	40
ヘルスケア事業	145	136	△9
野菜とサラダ事業	973	988	15
物流システム事業	800	892	92

■ 事業別売上高の状況

	主な増収要因	主な減収要因
コア事業	サラダ調味料合計で拡大	フルーツ加工・調理食品が微減
タマゴ事業	タマゴ素材品、ファインケミカルが伸長	素材品の価格上昇に伴う物量の伸び悩み
ヘルスケア事業	流動食が拡大	育児食、医薬向け設備販売が減少
野菜とサラダ事業	カット野菜、CVSベンダーが順調に拡大	子会社売却、アイテム集約で△211億円
物流システム事業	積極的な市場開拓で、成長を牽引	



	03.11	06.11	差
営業利益	183	158	△25

限界利益

	03.11	06.11	差
コア事業	277	257	△20
タマゴ事業	105	117	12
ヘルスケア事業	22	21	△1
野菜とサラダ事業	53	54	1
物流システム事業	67	64	△3

■ 利益の状況

	主な増益要因	主な利益圧迫要因
コア事業	健康訴求タイプ、ドレッシングの拡大	原料価格の上昇、販促・育成費の増加
タマゴ事業	相場対応力の強化、高付加価値品の拡大	素材品の価格改定に伴う物量の伸び悩み
ヘルスケア事業	流動食の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ・売上高の停滞 ・育児食の競争激化に伴う販促費の増加
野菜とサラダ事業	カット野菜の伸長など	子会社売却の影響、生産効率化の遅れ
物流システム事業	売上高の拡大	燃料高によるコストプッシュ
原資材・エネルギー		合計△約30億円の影響

<業界全般の環境>

国内食品需要の変化

原資材のコストプッシュ

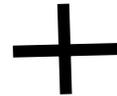
成長市場の多様化

キューピーグループの強み

内・中・外食への
販売ルート

5事業の展開

洋と和を
使いこなす力



キューピーグループが更に磨くべき力

グループ連携力

成長分野への対応力

コスト低減力

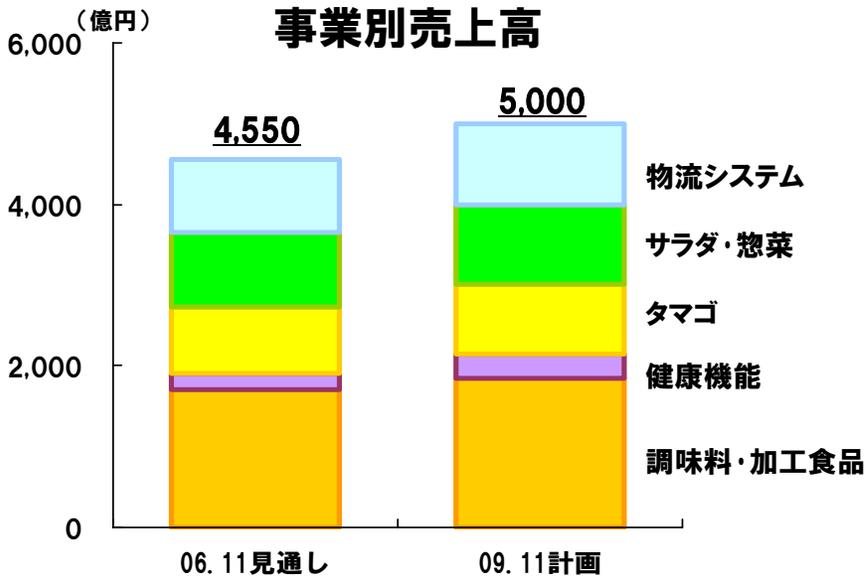
07-09年

業績目標と基本戦略

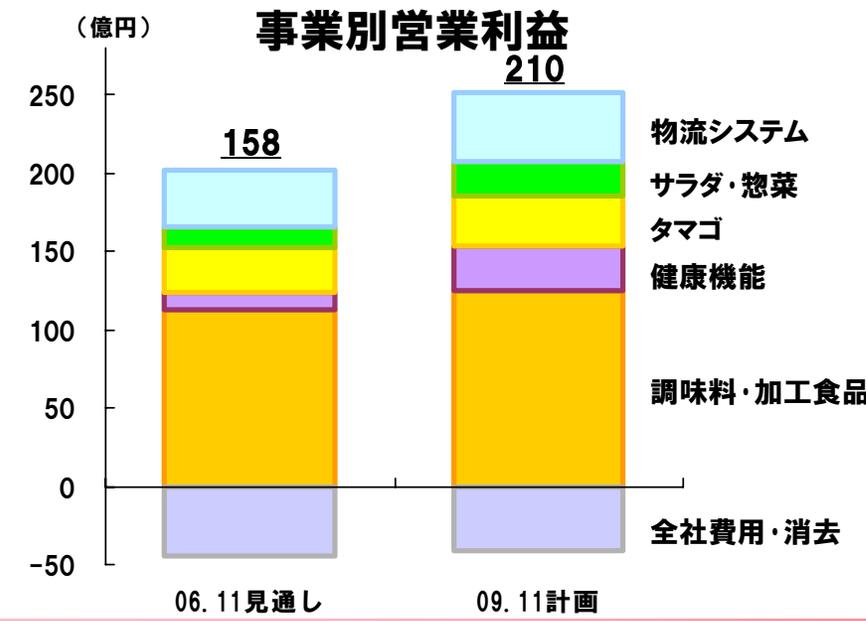
売上高5,000億円 営業利益210億円へ

	06.11見通し	09.11計画	年平均伸長率
売上高	4,550億円	5,000億円	3.2%
営業利益	158億円	210億円	9.9%
営業利益率	3.5%	4.2%	—
経常利益	154億円	208億円	10.5%
当期純利益	70億円	100億円	12.6%
ROA (総資産経常利益率)	5.7%	7.0%	—
	04-06見通し	07-09計画	
設備投資	約400億円	500億円超	

(億円)



	06.11 見通し	09.11 計画	差
売上高	4,550	5,000	450
調味料・加工食品事業	1,706	1,840	134
健康機能事業	199	310	111
タマゴ事業	819	870	51
サラダ・惣菜事業	934	980	46
物流システム事業	892	1,000	108



	06.11 見通し	09.11 計画	差
営業利益	158	210	52
調味料・加工食品事業	113	125	12
健康機能事業	11	28	17
タマゴ事業	28	32	4
サラダ・惣菜事業	14	22	8
物流システム事業	36	44	8
全社費用・消去	△44	△41	3

利益体質の強化と成長分野へのシフト

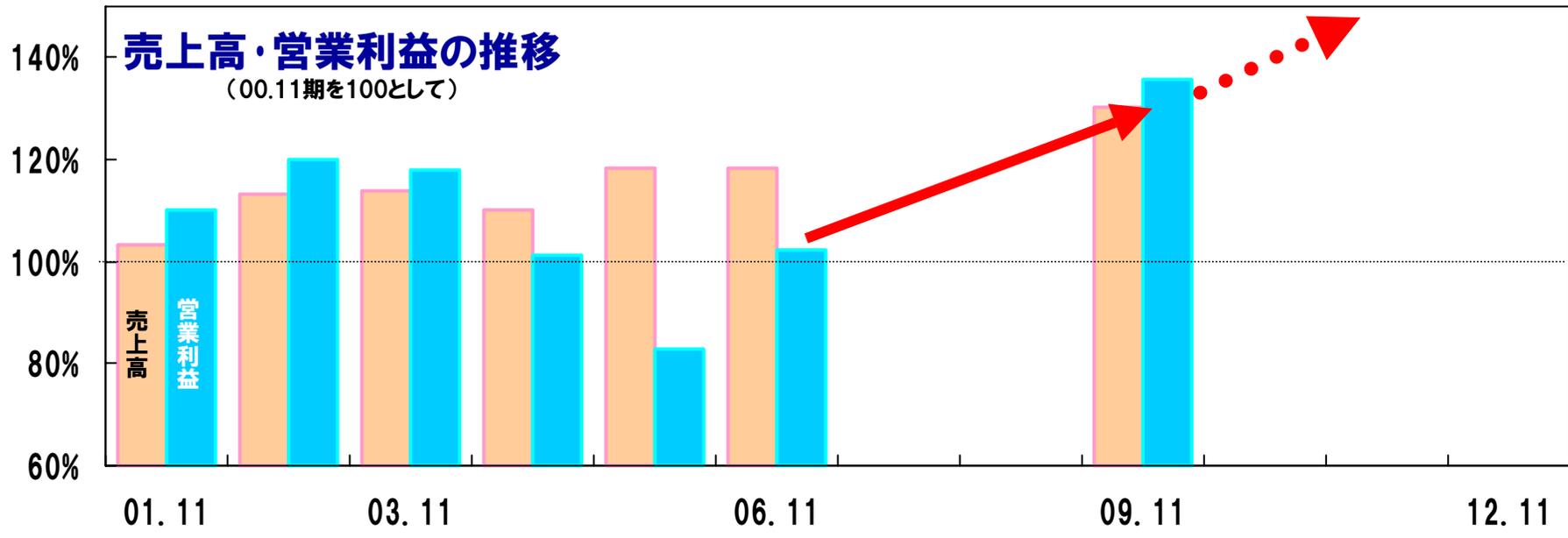
利益体質の強化

1. 利益構造の改革と健康機能事業の創設
2. 技術立社の推進
3. グループコストの低減

成長分野へのシフト

1. 健康ニーズへの対応
2. Food service市場での展開を強化
3. 海外での拡大を推進

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----



07-09年

1. 利益体質の強化

利益構造の改革と健康機能事業の創設

事業の戦略性を向上

サラダ・惣菜事業

提案力の強化と合理化で、
付加価値を拡大

収益性の向上

調味料・加工食品事業

健康ニーズへの対応と、
Food service市場へのシフトを加速

安定的収益を確保

健康機能事業

独自技術と科学的根拠に基づいた
健康機能を国内外へ提供

グループの成長を牽引

グループシナジーを発揮

タマゴ事業

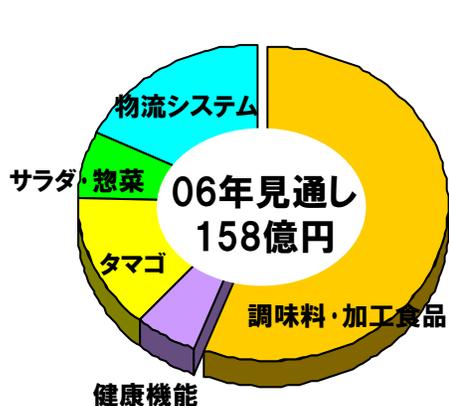
強化された体質をベースに、
販路拡大と商品力を拡充

技術で付加価値を向上

物流システム事業

機能と品質の向上で
売上・利益を拡大

着実な成長



事業別営業利益の構成比

利益構造の改革



技術立社の推進

グループ全体で技術革新と応用を推進

オリジナル技術でおいしさ・健康を実現

酸素コントロール技術

・酸化による劣化を防ぎ、よりおいしく、より彩りよく

微細乳化技術

・機能性成分を食品、化粧品原料、
医薬原料へ

おいしさ向上技術

・具材たっぷり
・ふわっと
・低酸・低塩

など

独自素材で健康ニーズへの対応

高機能素材として販売

・高機能ヒアルロン酸

・植物ステロール複合体

・多機能性卵白 など

基本技術の深耕

MM生産技術

(同一工場内でマス&ミニの
生産を両立)

生産性向上技術

(歩留まり改善技術など)

グループでの応用加速

物流品質技術

など

付加価値向上を後押し

グループコストの低減

グループ連携力の強化で、コスト上昇圧力をカバー

調達

グループ購買の拡大

生産

歩留まりの改善
生産配置の変更

販売

成長分野へのシフト
フォロー体制の見直し

物流

K-SCMの推進

+

間接業務の合理化

30億円創出

※金額は06年見直し比

07-09年

2. 成長分野へのシフト

健康ニーズへの対応

※ 共通のこだわり「おいしさ・やさしさ・ユニークさ」

調味料・加工食品事業

カジュアルヘルスケア
(キューピーハーフ・ゼロなど)

トクホ
(キューピーディフェ)

注)カジュアルヘルスケアとは、
「普段の食事の中に取り入れる
ことで手軽に健康に配慮でき
る商品」をさします。

健康機能事業

腎臓病食・糖尿病食

アレルギー配慮育児食

流動食・輸液バッグ

タマゴ事業

コレステロールへの対応

嚥下・咀嚼への対応

サラダ・惣菜事業

和惣菜

健康訴求サラダ

注)健康訴求調味料や独自素材
を用いた和惣菜やサラダ。

独自素材の応用

高機能ヒアルロン酸・植物ステロール複合体・多機能性卵白など

開発連携力の強化

売上高250億円⇒400億円 (150億円増)

※金額は06年見直し比

Food service市場での展開を強化

グループの技術・機能・情報を融合し、付加価値とブランド力を高める

市場

中食

外食

食品メーカー

動向

数少ない成長市場

業種間格差が拡大

新商品開発意欲が旺盛

キューピーグループの戦い方

営業人員の増強

生産・物流機能の整備

差別化できる加工原料の開発

メニュー開発力の強化

独自素材の応用

成長業種への集中

売上高2,250億円 ⇒ 2,400億円 (150億円増) ※金額は06年見直し比

海外での拡大を推進

東アジアへ健康ニーズ対応商品を輸出

中国での拡大を加速

東南アジアでの展開を模索

注)★は北京丘比、杭州丘比

北米へ独自素材を輸出

**海外売上高
120億円⇒200億円
(80億円増)**

※金額は06年見直し比

利益体質の強化と成長分野へのシフト

健康機能事業の創設・技術立社の推進・グループコストの低減

成長分野へのシフト

売上高350億円増

(重複除く)

健康ニーズへの対応

売上高150億円増

Food service市場
での展開を強化

売上高150億円増

海外での拡大を推進

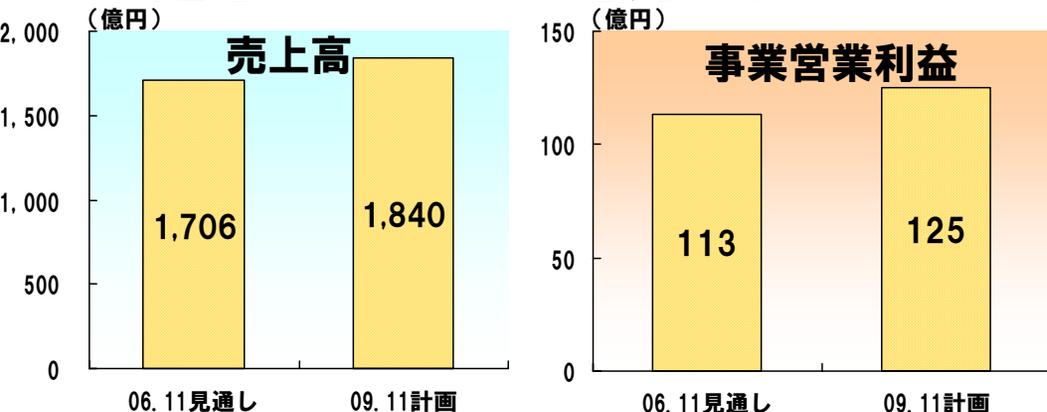
売上高80億円増

※金額は06年見通し比

07-09年

事業別戦略

健康ニーズへの対応と、Food service市場へのシフトを加速



環境認識

- ・ サラダ調味料・健康訴求タイプへの需要は増加
- ・ 家庭用レギュラーマヨネーズの市場は減少傾向
- ・ Food service市場で差別化出来る調味料や加工原料へのニーズが拡大

① 健康ニーズへの対応を促進

「カジュアルヘルスケア」領域を拡大

新領域を開拓

- ・ ヒアルロン酸、植物ステロール複合体を活用

健康訴求タイプの積極的拡大

- ・ キューピーハーフ、キューピーゼロ など

ディフェ(トクホ)の育成を継続

② Food service市場への展開を強化

成長業種への集中

- ・ 専門特化型料飲店、コントラクト、加工・惣菜メーカー

機能性マヨネーズを拡大

- ・ 耐冷・耐熱マヨネーズ、ホイップタイプ など

ポーション容器入り調味料・ソースの拡大

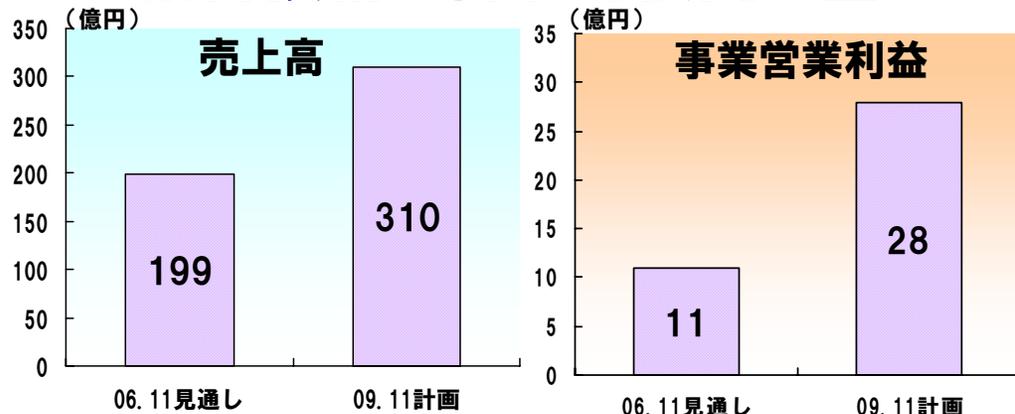
- ・ 「5つの容器」と充填技術を活用

「キューピー発」のヒットメニューを創出

- ・ コブサラダ、シーザーサラダに続くメニュー

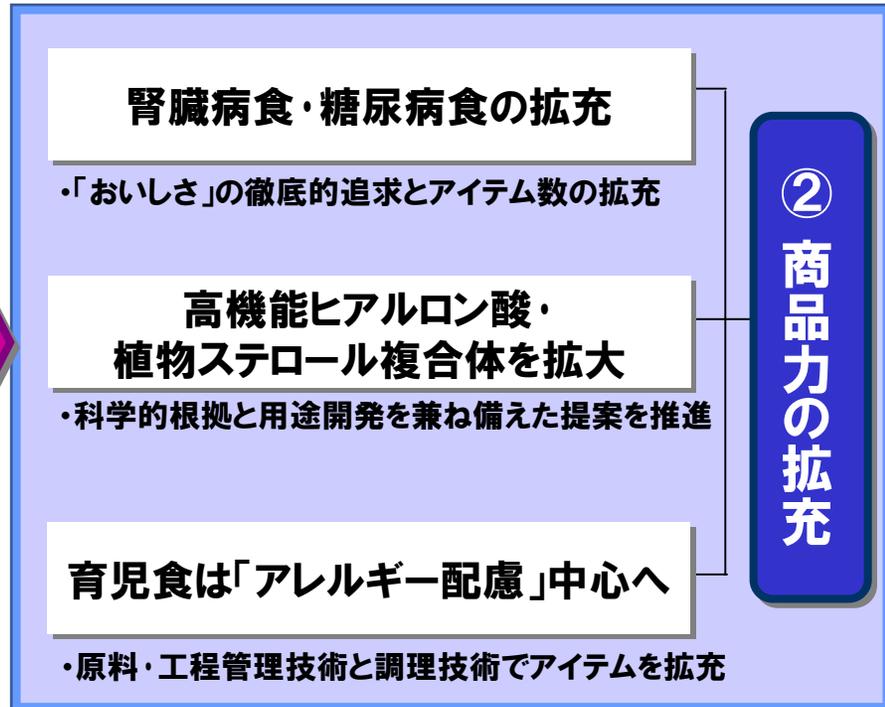
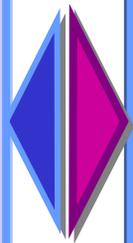
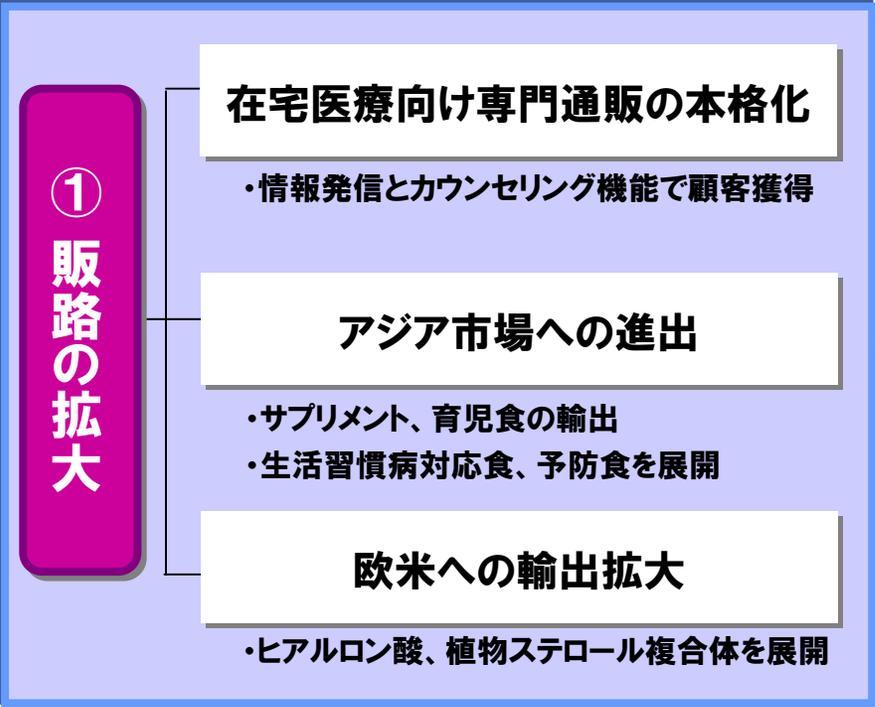
③ サラダ調味料合計で拡大

独自技術と科学的根拠に基づいた健康機能を国内外へ提供

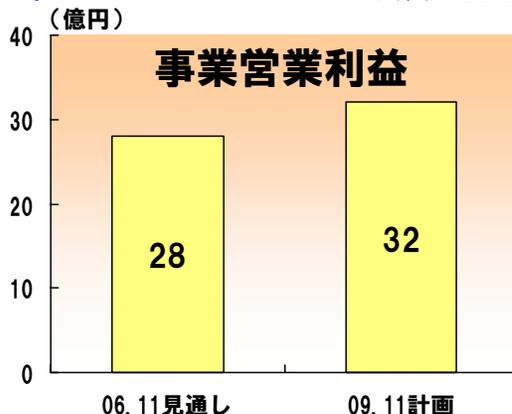
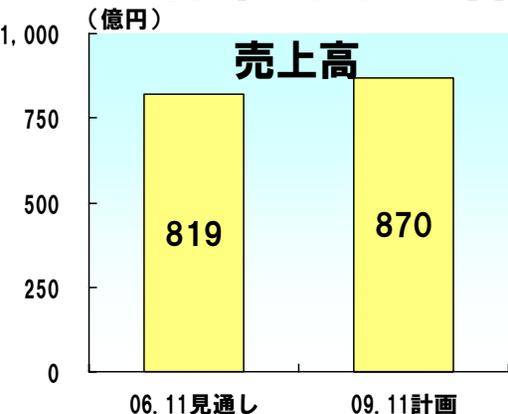


環境認識

- 健康へのニーズは高まりつつ本物への期待も加速
- 国内外で販路の多様化が一層進行
- 従来型育児食の競争激化は継続



強化された体質をベースに、販路拡大と商品力拡充に注力



環境認識

- ・鶏卵の家庭内消費量は微減、加工用は拡大
- ・原料としての「タマゴの機能性向上」への期待が上昇
- ・鳥インフルエンザなど不測の事態の懸念は継続

① 販路の拡大

開拓を強化するルート

- ・大手外食料飲、量販店バックヤードなど

開拓を継続するルート

- ・製麺・冷食加工業界など

安定的に確保するルート

- ・製パン、製菓、畜産・水練り業界など
- ・CVSベンダーなど

② 技術による差別化を加速

タマゴの機能性を引き出し、差別化

- ・殺菌後でも、より生に近い機能を持つ液卵
- ・高い起泡性、弾力性を保持できる乾燥卵 など

乳化焼成技術でデザート分野に展開

- ・スフレ、キッシュ、タルトなど

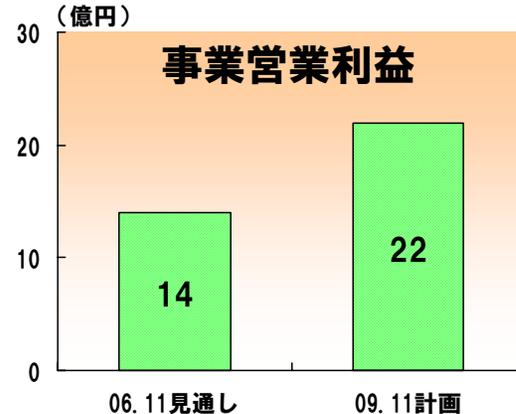
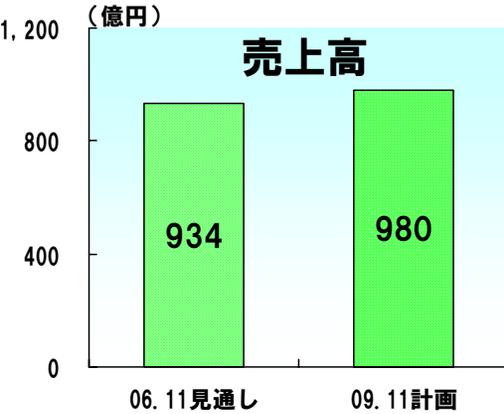
③ 健康ニーズへの挑戦

生活習慣病への対応

- ・コレステロール対応、ユニットカロリーなど

嚥下・咀嚼対応の加工品

提案力の強化と合理化で、利益を拡大



環境認識

- ・ 中食市場は継続的に成長するが競争が激化
- ・ メニュー提案力、おいしさ実現力へのニーズ拡大
- ・ ニーズへの対応力で業界内の格差拡大

① メニュー開発力の強化

グループ各社の開発機能を共有化 ・ 開発営業体制の拡充

② 健康ニーズへの対応を促進

和惣菜の強化

健康訴求サラダ・カット野菜の拡大

③ 新領域への挑戦

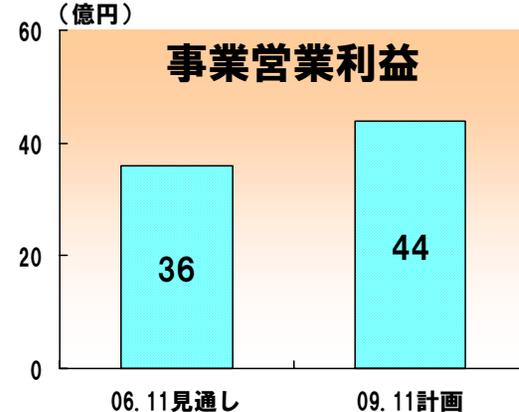
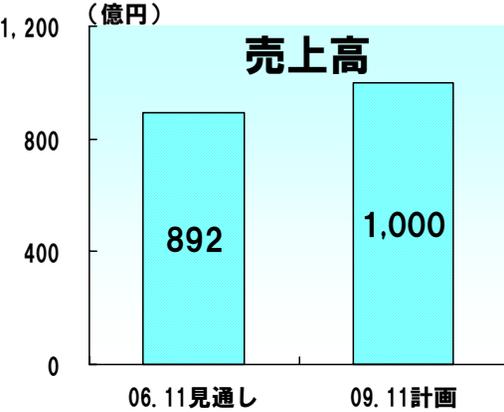
ブランド惣菜の確立

宅配市場への参入

④ 生産性の向上を推進

生産・物流機能の整備 / 生産精度・歩留まり向上

機能・品質の向上で売上・利益を拡大



環境認識

- ・低コストの物流サービスへの要求が継続
- ・物流トレースなど機能、品質に対するニーズ拡大
- ・各社、事業規模拡大をめざし競争激化

① 機能・品質の拡充

作業品質の向上と省力化への投資

- ・倉庫作業支援システム導入
- ・小口自動倉庫の設置

物流トレース情報システム開発

② 低コストオペレーションの推進

スルー事業と共同配送の一体運用

- ・ハブセンター設置
- ・直配体制の充実
- ・荷役作業の効率化
- ※スルー事業:無在庫型小口輸配送

業務プロセスの見直し

- ・運送仕分けコスト低減
- ・スペース効率の追求
- ・受注センター

③ 求貨求車情報システムの事業化

システム構築を終了し本格的展開へ

④ 新規分野への進出

海外輸入荷物の取り扱いの強化

- ・通関・保税倉庫業務への参入
- ・湾岸地区デポ設置

DOEを重視し、着実な増配をめざす

株主還元の基本方針

配当金を最優先

- 長期的に着実な増配
- 単年度の利益も反映

配当金決定の基準

株主資本配当率(DOE)を基本に
配当性向や将来の資金需要なども考慮

～数値基準(連結ベース)～

DOE	1.5% 以上
配当性向	25% 以上

利益体質の強化

1. 利益構造の改革と健康機能事業の創設
2. 技術立社の推進
3. グループコストの低減

成長分野へのシフト

1. 健康ニーズへの対応
2. Food service市場での展開を強化
3. 海外での拡大を推進

- ☆ 技術をもって価値ある市場へ
- ☆ 価値ある商品を既存市場へ

「新」グループ経営で推進

（注意事項）

この説明会資料に掲載されている、キューピー株式会社の現在の計画、見通し、戦略、確信などのうち、歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見通しであります。これらは、現在入手可能な情報から得られたキューピー株式会社の経営者の判断に基づいており、過度の信用を置かれませぬようお願いいたします。

内容の正確さについては細心の注意を払っておりますが、掲載された情報の誤りによって生じた障害等に関しまして、当社は一切責任を負うものではありませんのでご了承ください。

また、この説明会資料は投資勧誘を目的としたものではありません。投資に関する決定は利用者ご自身のご判断において行われるようお願いいたします。