



2020年11月期 決算短信〔日本基準〕（連結）

2021年1月7日

上場会社名 キューピー株式会社 上場取引所 東
 コード番号 2809 URL <https://www.kewpie.com/>
 代表者 (役職名) 代表取締役 社長執行役員 (氏名) 長南 収
 問合せ先責任者 (役職名) 取締役 常務執行役員 (氏名) 井上 伸雄 TEL 03-3486-3331
 定時株主総会開催予定日 2021年2月25日 配当支払開始予定日 2021年2月5日
 有価証券報告書提出予定日 2021年2月26日
 決算補足説明資料作成の有無 : 有
 決算説明会開催の有無 : 有 (機関投資家・証券アナリスト向け)

(百万円未満切捨て)

1. 2020年11月期の連結業績 (2019年12月1日～2020年11月30日)

(1) 連結経営成績

(%表示は対前期増減率)

	売上高		営業利益		経常利益		親会社株主に帰属する当期純利益	
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%
2020年11月期	531,103	△2.7	28,303	△11.7	28,989	△12.9	11,378	△39.1
2019年11月期	545,723	△4.8	32,048	△3.1	33,275	△3.1	18,698	2.1

(注) 包括利益 2020年11月期 13,879百万円 (△21.3%) 2019年11月期 17,646百万円 (△0.8%)

	1株当たり当期純利益	潜在株式調整後1株当たり当期純利益	自己資本当期純利益率	総資産経常利益率	売上高営業利益率
	円 銭	円 銭	%	%	%
2020年11月期	79.55	—	4.8	6.5	5.3
2019年11月期	130.72	—	8.1	7.7	5.9

(参考) 持分法投資損益 2020年11月期 116百万円 2019年11月期 168百万円

(2) 連結財政状態

	総資産	純資産	自己資本比率	1株当たり純資産
	百万円	百万円	%	円 銭
2020年11月期	451,723	285,377	53.0	1,674.58
2019年11月期	444,309	276,753	53.0	1,646.73

(参考) 自己資本 2020年11月期 239,532百万円 2019年11月期 235,552百万円

(3) 連結キャッシュ・フローの状況

	営業活動によるキャッシュ・フロー	投資活動によるキャッシュ・フロー	財務活動によるキャッシュ・フロー	現金及び現金同等物期末残高
	百万円	百万円	百万円	百万円
2020年11月期	34,955	△26,039	5	65,777
2019年11月期	43,916	△29,720	△4,602	56,777

2. 配当の状況

	年間配当金					配当金総額(合計)	配当性向(連結)	純資産配当率(連結)
	第1四半期末	第2四半期末	第3四半期末	期末	合計			
	円 銭	円 銭	円 銭	円 銭	円 銭	百万円	%	%
2019年11月期	—	20.00	—	25.00	45.00	5,578	34.4	2.8
2020年11月期	—	20.00	—	20.00	40.00	6,436	50.3	2.4
2021年11月期(予想)	—	20.00	—	25.00	45.00		42.8	

(注) 2020年11月期の期末配当金額は予定であり、2021年1月20日開催の取締役会で決定します。
 2019年11月期の期末配当金につきましては、創業100周年記念配当5円を含んでいます。

3. 2021年11月期の連結業績予想 (2020年12月1日～2021年11月30日)

(%表示は対前期増減率)

	売上高		営業利益		経常利益		親会社株主に帰属する当期純利益		1株当たり当期純利益
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%	円 銭
通期	400,000	△24.7	26,400	△6.7	27,800	△4.1	15,000	31.8	104.87

※ 注記事項

- (1) 期中における重要な子会社の異動（連結範囲の変更を伴う特定子会社の異動）：無
新規 ー社 （社名）、除外 ー社 （社名）
- (2) 会計方針の変更・会計上の見積りの変更・修正再表示
- ① 会計基準等の改正に伴う会計方針の変更：有
 - ② ①以外の会計方針の変更：無
 - ③ 会計上の見積りの変更：無
 - ④ 修正再表示：無

(3) 発行済株式数（普通株式）

① 期末発行済株式数（自己株式を含む）	2020年11月期	150,000,000 株	2019年11月期	150,000,000 株
② 期末自己株式数	2020年11月期	6,959,200 株	2019年11月期	6,958,050 株
③ 期中平均株式数	2020年11月期	143,041,482 株	2019年11月期	143,042,490 株

(参考) 個別業績の概要

2020年11月期の個別業績（2019年12月1日～2020年11月30日）

(1) 個別経営成績 (％表示は対前期増減率)

	売上高		営業利益		経常利益		当期純利益	
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%
2020年11月期	176,734	△8.4	11,802	1.1	16,214	△6.0	9,794	△21.4
2019年11月期	192,881	△5.2	11,670	2.8	17,245	5.2	12,453	7.5

	1株当たり 当期純利益	潜在株式調整後 1株当たり当期純利益
	円 銭	円 銭
2020年11月期	68.47	—
2019年11月期	87.06	—

(2) 個別財政状態

	総資産		純資産		自己資本比率		1株当たり純資産	
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	円 銭	
2020年11月期	250,929	62.3	156,326	59.0	156,326	62.3	1,092.88	
2019年11月期	259,373	59.0	153,101	59.0	153,101	59.0	1,070.33	

(参考) 自己資本 2020年11月期 156,326百万円 2019年11月期 153,101百万円

※ 決算短信は公認会計士又は監査法人の監査の対象外です。

※ 業績予想の適切な利用に関する説明、その他特記事項

(将来に関する記述等についてのご注意)

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。業績予想の前提となる条件および業績予想のご利用にあたっての注意事項等については、添付資料4ページ「1. 経営成績等の概況 (1) 当期の経営成績の概況 ②今後の見通し」をご覧ください。

○添付資料の目次

1. 経営成績等の概況	2
(1) 当期の経営成績の概況	2
(2) 当期の財政状態の概況	4
(3) 利益配分に関する基本方針および当期・次期の配当	6
(4) 中長期的な会社の経営戦略および対処すべき課題	6
2. 会計基準の選択に関する基本的な考え方	9
3. 連結財務諸表および主な注記	10
(1) 連結貸借対照表	10
(2) 連結損益計算書および連結包括利益計算書	12
(連結損益計算書)	12
(連結包括利益計算書)	13
(3) 連結株主資本等変動計算書	14
(4) 連結キャッシュ・フロー計算書	16
(5) 連結財務諸表に関する注記事項	18
(継続企業の前提に関する注記)	18
(会計方針の変更)	18
(企業結合等関係)	19
(セグメント情報等)	22
(1株当たり情報)	27
(重要な後発事象)	27
4. その他	28
役員の異動	28

1. 経営成績等の概況

(1) 当期の経営成績の概況

① 当期の経営成績

当連結会計年度における日本経済は、新型コロナウイルス感染症拡大により緊急事態宣言が発出されるなど経済活動は大きく制限されました。緊急事態宣言解除後は徐々に経済活動が回復しているものの、依然として新型コロナウイルス感染症の影響が拡大するなど先行きは不透明な状況が続いています。

食品業界においては、外出自粛や営業時間短縮の要請などにより外食需要が低迷する一方で、巣ごもり消費による内食へのシフトやデリバリー・テイクアウト需要の高まりなど食の消費行動で大きな変化が生じました。

食品物流業界においても、緊急事態宣言を受け外食需要が大きく減退したことに加え、内食需要の急激な高まりにより、商品配送に関わる調整や人手の確保が取りづらな状況が続きました。

当社グループにおいても新型コロナウイルス感染症拡大により食生活に関わる変化が業績に大きな影響を及ぼしました。このような状況の中、コスト抑制に努めるとともに業務用市場の需要回復に努め、家庭用市場においては主力商品のさらなる基盤強化とグループの販路を活用した市場の開拓を進めてまいりました。

また、政府や各自治体のガイドラインに基づき従業員の感染拡大の抑制に取り組み、お客様へ安全・安心な商品の継続した供給に努めてまいりました。さらに、各団体・企業・自治体と連携し食料の提供を行うなど食を通じた支援活動を行いました。

・ 売上高

国内・海外ともに内食需要の高まりにより家庭用商品は伸張しましたが、業務用商品の販売数量減少により、5,311億3百万円と前年同期に比べ△146億20百万円（△2.7%）の減収となりました。

・ 利益

販売費及び一般管理費などのコスト抑制に努めたことにより、下期の営業利益は前年同期に比べ12億円の増益となりましたが、上期の新型コロナウイルス感染症による業績影響を補うことができず通期では、営業利益283億3百万円と前年同期に比べ△37億45百万円（△11.7%）、経常利益289億89百万円と前年同期に比べ△42億86百万円（△12.9%）、親会社株主に帰属する当期純利益113億78百万円と前年同期に比べ△73億20百万円（△39.1%）の減益となりました。

◇ 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 2018年12月1日 至 2019年11月30日)	当連結会計年度 (自 2019年12月1日 至 2020年11月30日)	増減 (金額)	増減 (比率)
調理・調味料	1 8 5, 2 1 3	1 8 0, 2 3 9	△ 4, 9 7 4	△ 2. 7 %
サラダ・惣菜	9 0, 2 9 1	9 0, 8 9 7	6 0 6	0. 7 %
タマゴ	9 9, 9 9 1	8 9, 0 9 1	△ 1 0, 9 0 0	△ 1 0. 9 %
フルーツ ソリューション	1 5, 6 4 8	1 6, 4 7 3	8 2 5	5. 3 %
ファインケミカル	8, 3 4 8	7, 9 4 2	△ 4 0 6	△ 4. 9 %
物流	1 4 0, 9 7 6	1 4 0, 4 2 3	△ 5 5 3	△ 0. 4 %
共通	5, 2 5 3	6, 0 3 4	7 8 1	1 4. 9 %
合 計	5 4 5, 7 2 3	5 3 1, 1 0 3	△ 1 4, 6 2 0	△ 2. 7 %

[営業利益の内訳]

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年12月1日 至 2019年11月30日)	当連結会計年度 (自 2019年12月1日 至 2020年11月30日)	増減 (金額)	増減 (比率)
調理・調味料	21,587	22,353	766	3.5%
サラダ・惣菜	3,185	3,655	470	14.8%
タマゴ	7,438	3,291	△4,147	△55.8%
フルーツ ソリューション	312	561	249	79.8%
ファインケミカル	1,236	1,156	△80	△6.5%
物流	4,133	2,837	△1,296	△31.4%
共通	1,349	1,329	△20	△1.5%
全社費用	△7,194	△6,881	313	—
合計	32,048	28,303	△3,745	△11.7%

調理・調味料

- ・国内・海外ともに新型コロナウイルス感染症拡大の影響による内食シフトで家庭用商品は伸張したが、外食需要の低迷により業務用商品の販売が減少し減収
- ・販売費及び一般管理費などのコスト抑制に努めたことにより増益

サラダ・惣菜

- ・日持ちを延長したカット野菜や練りサラダが伸張し増収
- ・主力商品の売上増加や生産性の向上により増益

タマゴ

- ・新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、国内の外食・製菓メーカー向け商品の販売数量減少により減収
- ・売上減少や生産操業度低下による影響により減益

フルーツ ソリューション

- ・家庭用ジャム・スプレッドの伸張により増収増益

ファインケミカル

- ・ヒアルロン酸の販売不振により減収減益

物流

- ・新規取引や既存顧客の取り扱いが増加したが、業務用食品を中心に出荷物量が減少し減収
- ・新型コロナウイルス感染症による影響や省人化機器への投資が先行したことなどにより減益

共通

- ・食品メーカー向け製造機械の販売増加により増収
- ・新規賃貸設備に伴うコスト増加により減益

②今後の見通し

当社グループは、2021年11月期から4年間を対象とする中期経営計画において、「持続的成長を実現できる体質への転換」をテーマに取り組みを進めています。

初年度となる2021年11月期より、事業担当制から市場を軸とした体制に移行し、お客様や市場のニーズ、環境変化に対応していくため、以下の通り報告セグメントを変更します。

- ・国内を中心とした「調理・調味料」「サラダ・惣菜」「タマゴ」は「市販用」「業務用」へ再編
- ・「調理・調味料」に含まれていた海外部分を分離し、「海外」を新設
- ・「物流」は持分法適用関連会社へ移行予定

（注）当社の連結子会社である株式会社キューソー流通システムは株式の一部売却により持分法適用関連会社となる予定です。引き続き食品物流機能において強固なパートナーシップを維持しながらも、当社グループはコアである食品事業に経営資源を一層集中していくことで企業価値の向上に努めていきます。

（単位：百万円）

	2020年11月期	2020年11月期 (遡及後)	2021年11月期 見通し	増減(金額) (遡及後)	増減(比率) (遡及後)
売上高	531,103	390,680	400,000	9,320	2.4%
営業利益	28,303	25,466	26,400	934	3.7%
親会社株主に帰属 する当期純利益	11,378	11,378	15,000	3,622	31.8%

（注）2020年11月期実績（遡及後）は物流事業を除いた遡及後の数値を記載しています。

なお、2021年11月期の連結業績予想の詳細については、「2020年11月期 決算補足説明資料」7ページ以降に記載しています。

（2）当期の財政状態の概況

①財政状態の状況

◇ 総資産、負債および純資産の状況

- ・総資産は、4,517億23百万円と前期末比74億14百万円増加

主に現金及び預金の増加100億58百万円、受取手形及び売掛金の減少98億68百万円、建物及び構築物の増加60億45百万円、機械装置及び運搬具の増加59億15百万円、建設仮勘定の減少99億16百万円、ソフトウェアの増加29億84百万円によるものです。

- ・負債は、1,663億46百万円と前期末比12億10百万円減少

主に支払手形及び買掛金の減少114億71百万円、未払金の減少59億26百万円、借入金の増加140億76百万円によるものです。

- ・純資産は、2,853億77百万円と前期末比86億24百万円増加

主に利益剰余金の増加49億41百万円、非支配株主持分の増加46億43百万円によるものです。

②キャッシュ・フローの状況

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年12月1日 至 2019年11月30日)	当連結会計年度 (自 2019年12月1日 至 2020年11月30日)	増減
営業活動によるキャッシュ・フロー	43,916	34,955	△8,961
投資活動によるキャッシュ・フロー	△29,720	△26,039	3,681
財務活動によるキャッシュ・フロー	△4,602	5	4,607
現金及び現金同等物に係る換算差額	△785	78	863
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	8,806	9,000	194
現金及び現金同等物の期首残高	47,970	56,777	8,806
現金及び現金同等物の期末残高	56,777	65,777	9,000

- ・現金及び現金同等物の残高は、657億77百万円と前期末比90億円増加

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228億25百万円、減価償却費が200億73百万円、売上債権の減少が100億41百万円、仕入債務の減少が114億9百万円、法人税等の支払いが90億79百万円となったことなどから349億55百万円の収入（前期は439億16百万円の収入）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207億7百万円、無形固定資産の取得による支出が47億46百万円となったことなどから260億39百万円の支出（前期は297億20百万円の支出）となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、短期借入金の純増減による収入が22億69百万円、長期借入れによる収入が98億円、長期借入金の返済による支出が32億36百万円、配当金の支払いが64億36百万円となったことなどから5百万円の収入（前期は46億2百万円の支出）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。

	2016年 11月期	2017年 11月期	2018年 11月期	2019年 11月期	2020年 11月期
自己資本比率 (%)	55.3	54.2	53.9	53.0	53.0
時価ベースの自己資本比率 (%)	105.3	101.6	93.9	78.3	68.8
キャッシュ・フロー対有利子負債比率 (年)	0.8	2.2	1.5	1.5	2.3
インタレスト・カバレッジ・レシオ (倍)	146.4	75.8	122.5	144.7	103.7

(注) 自己資本比率：自己資本／総資産

時価ベースの自己資本比率：株式時価総額／総資産

キャッシュ・フロー対有利子負債比率：有利子負債／キャッシュ・フロー

インタレスト・カバレッジ・レシオ：キャッシュ・フロー／利払い

※各指標は、いずれも連結ベースの財務数値により計算しています。

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

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

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

（3）利益配分に関する基本方針および当期・次期の配当

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に、中期経営計画ごとに設定する方針に基づいた株主還元を行っています。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。

2020年11月期の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2.2%を目安としており、期末配当金は1株当たり20円とする予定です。年間配当金は、8月に実施した中間配当金20円を含め1株当たり40円（連結配当性向50.3%、連結自己資本配当率2.4%）となる予定です。

なお、2021-2024年度における株主還元の考え方は、1株当たり年間配当金45円以上を前提に、連結配当性向35%以上を基準とするとともに、4年間累計の総還元性向で50%以上を目安とします。

2021年11月期の配当金は、1株当たり中間配当金20円、期末配当金25円、年間配当金45円（連結配当性向42.8%）を予想しています。

なお、当社は連結配当規制適用会社です。

（4）中長期的な会社の経営戦略および対処すべき課題

当社グループは、「食で多くの方々に笑顔をお届けできる存在でありたい」という想いのもと、長期ビジョン「キユーピーグループ 2030ビジョン」を掲げ、世界の食と健康に貢献するグループをめざしています。

2019-2021年度中期経営計画では、「2030ビジョン」の第1ステージとして、国内での持続的成長と海外での成長加速の実現を方針として経営を進めてきました。

近年、少子高齢化、共働きや単身世帯の増加などにより世帯構成が変わり、家庭での調理において時短や簡便性などが求められています。また、食品を購入する場面ではECやドラッグストアなどが広がりをみせています。新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大は当社グループの業績へ大きな影響を及ぼすとともに、これらの流れをさらに加速させ、新たな生活様式を生み出しました。家で過ごす時間が増えたことで家庭での調理が見直されるようになり、買い物の回数・時間の減少による容量や日持ち、予防や免疫などの衛生・健康面のニーズでも変化がみられており、新型コロナウイルス感染症の拡大が収束した後も当面続いていくと想定しています。

このような大きな環境変化の中、現状の事業構造では持続的な成長を実現するのは困難であると判断し、2019-2021年度中期経営計画を2年間で終了し、新たに2021年11月期から4年間を対象とする2021-2024年度中期経営計画を策定しました。

2021-2024年度中期経営計画では、お客様や市場の多様化に対応し、「持続的成長を実現する体質への転換」をテーマに「利益体質の強化と新たな食生活創造」「社会・地球環境への取り組みを強化」「多様な人材が活躍できる仕組みづくり」の3つの経営方針を定めています。これを支える仕組みとして、これまでの事業担当制から市場担当制へ移行することで、市場の多様なニーズに対してグループ全体で迅速に対応していきます。

[経営方針と主な取り組み]

めざす姿

2030ビジョン

2021-2024年度 中期経営計画テーマ

持続的成長を実現する体質への転換

利益体質の強化と新たな食生活創造

海外を成長ドライバーとし、国内は市場担当制の導入でお客様のニーズに対応する

- ・重点領域：サラダ（調味料を含む）とタマゴ
- ・海外エリア：中国、東南アジアを中核に北米を強化する
- ・重点指標：ROE 8%以上、営業利益率 7.5%、海外売上高伸長率 年率10%以上

**社会・地球環境への
取り組みを強化**

- ・重点的な取り組み
 - 健康寿命延伸への貢献と
子どもの心と体の健康支援
 - 資源の有効活用と
循環型経済の実現
 - 気候変動への対応

**多様な人材が
活躍できる仕組みづくり**

- ・重点的な取り組み
 - グループ人材の流動化を促進
 - 部門外の取り組みへの参画機会の拡大
 - 学びの場を拡充

◇利益体質の強化と新たな食生活創造

海外を成長ドライバーとして展開の拡大を進めていきます。中国と東南アジアを中心に人材、商品開発、マーケティング、ガバナンスなどの経営基盤の強化を行うために経営資源を集中的に投下し、さらに北米での需要開拓を積極化していきます。従来の店舗での販促活動とデジタルマーケティングの活用を融合することにより、ブランド認知率と使用率の向上に取り組み、当社の顧客層である富裕層から上位中間層へ開拓を進めます。また、海外の主力市場である中国においては、2021年1月に中国国内で4つ目の生産拠点となる広州工場が稼働します。広州工場は最新鋭の設備と考え方を取り入れた工場で、生産性の大幅な向上が見込まれており、これらを足掛かりとして地域と需要の拡大を促進します。

国内では、市場担当制へ移行し、モノ（商品）視点から市場を軸としたお客様視点に転換することにより、お客様の食生活における悩みの解決や新たな食シーンの創造につながるような商品やサービスをスピーディーに提案していきます。重点領域として、マヨネーズやドレッシングを中心としたサラダとタマゴに特化していきます。さらに、デジタル活用を進めることで、お客様とのつながりをさまざまな角度から構築し、新しい可能性を広げていきます。

<市販用>においては生活様式が変化している中でも、生活必需品となる商品を育成します。マヨネーズはサラダにかける以外にもさまざまな調理シーンで利用される万能調味料としての使い方を提案してきました。その他の主力商品においても、幅広い調理シーンへの提案を強化することで、マヨネーズのような汎用性のある商品への育成をめざしていきます。また、2020年に開始したフレッシュストック事業を中心にお客様の課題解決につながる商品をお届けし、ブランドや商品の認知拡大を進めていきます。

<業務用>においては、グループが持つ販路を活用し、内・中食向け業態へ経営資源を集中させ、事業ポートフォリオの再構築により収益性と効率性を向上させます。おいしさと技術で新たな価値を創出し、顧客ニーズの創造を提案することで、業務用市場の活性化に貢献していきます。

◇社会・地球環境への取り組みを強化

当社グループでは、自然の恵みに感謝し、限りある資源を大切にするという想いで、環境活動に長年取り組んできました。気候変動リスクや食品ロス、海洋プラスチック問題など地球規模での問題が次々に顕在化している中、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の実現をめざして、「持続可能な開発目標（SDGs）」と連動した重点課題への取り組みを進めています。

これまでの取り組みにプラスチック排出削減と再利用を目標に加え、社会・地球環境に対する企業の責任に向き合い、複雑化する社会課題に対し、バリューチェーン全体で連携し取り組みを進めていくことで、ブランド価値向上に努めていきます。

重点課題	取り組みテーマ	指標	2021年度 目標	2024年度 目標	2030年度 目標	SDGsとの 関連付け
食と健康 への貢献	健康寿命延伸 への貢献	1人ひとりの食のパートナーとして ・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に卵の消費量アップを推進				
	子どもの心と体の 健康支援	私たちの活動で創る 子どもの笑顔の数 (2019年度からの累計)	20万人以上	40万人以上	100万人以上	
資源の 有効活用・ 循環	野菜未利用部 (キャベツなど)	有効活用度	未利用部 30%以上 の有効活用	50%以上	90%以上	
	食品ロスの削減 (商品廃棄削減)	商品廃棄量削減率 (2015年度比)	25%以上	35%以上	50%以上	
	プラスチック排出 削減と再利用	プラスチック 排出量削減率 (2018年度比)	—	8%以上	30%以上	
気候変動 への対応	CO2排出量 の削減	CO2排出量削減率 (2013年度比)	7.5%以上	20%以上	35%以上	

食と健康への貢献では、野菜をおいしく食べていただくための商品開発やメニュー提案に加え、正しい情報発信、地域に根差した食課題の解決などを通じて、健康寿命延伸に積極的に取り組んでいきます。また、工場見学や講演などの食育活動を通じて子どもの心と体の健康支援を行っていきます。

資源の有効活用と循環型経済の実現では、主要な原料であるキャベツの外葉や芯、じゃがいもの皮など未利用部の有効活用を進め、商品廃棄に関しては需要と供給のマッチングを一層進めるとともに、商品アイテムの精鋭化を通じて抑制に取り組みます。また、プラスチックの軽量化、薄肉化、代替素材の研究などプラスチック削減に取り組んでいきます。

気候変動への対応では、気候危機緩和への貢献と適応策の実施により、製造工程の見直し、再生可能エネルギーの計画策定、モーダルシフト、農産物調達との連動を進めていきます。

◇多様な人材が活躍できる仕組みづくり

持続的成長を実現する人材を育成していくために、多様な人材が活躍できる仕組みづくりを実施していきます。

海外展開および市場担当制への移行においては、多様な視点で物事や現象を捉え、それをチャンスに変えることが必要となります。市場で起こる変化点を俯瞰して捉えるためには、市場に精通し、複数の経験やスキルをもった人材の育成が重要です。人材流動性の促進を強化することで、多様なスキルを持つ人材の育成を進めていきます。

また、他部門とのプロジェクトや会議への積極的な参画、社内やグループ内へのインターンシップなどを通じて、多様性を認め合い、関わり合いを持つことができる風土を醸成していきます。

さらに、外部資源を活用しながら学びの場を提供していくことで、新たな経験や知識を習得し、一人ひとりが能力を発揮できる環境を構築していきます。

なお、人材の活躍の重要な指標である女性管理職比率（対象：キユーピー株式会社）は、2024年11月期18%、2030年11月期30%をめざします。

[キャッシュ・フローの配分と経営指標について]

◇キャッシュ・フローの配分

持続的な成長を実現するために、適正な投資の実行や株主還元を行いながら、健全な経営基盤を確立します。

キャッシュ・フローの配分については、4年間の累積営業キャッシュ・フローを1,400億円とし、その範囲内のコントロールを基本とします。設備投資は約700億円の計画とし、資産や投資の効率性を重視します。内部留保については、自己資本比率60%以上を目安とし、将来の成長のため、新規展開の資金を確保した上で株主還元を拡充します。

◇経営指標

	2020年11月期 (遡及後)	2024年11月期目標
ROE	4.8%	8%以上
営業利益率	6.5%	7.5%
海外売上高伸長率(現地通貨ベース)	(前年比) 3.8%	(年率) 10%以上

(注) 1. 2020年11月期(遡及後)は物流事業を除いた遡及後の数値を記載しています。

2. 海外売上高伸長率は北米タマゴ事業の業績を含んでいません。

2. 会計基準の選択に関する基本的な考え方

当社グループは、企業間および経年での比較可能性を確保するため、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則（第7章および第8章を除く）」（1976年大蔵省令第28号）に基づいて連結財務諸表を作成しています。

なお、国際会計基準の適用につきましては、国内外の諸情勢を考慮の上、適切に対応していく方針です。

3. 連結財務諸表および主な注記

(1) 連結貸借対照表

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2019年11月30日)	当連結会計年度 (2020年11月30日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	46,777	56,835
受取手形及び売掛金	83,651	73,783
有価証券	10,000	10,000
商品及び製品	17,392	16,214
仕掛品	2,354	1,398
原材料及び貯蔵品	9,089	9,609
その他	5,951	6,696
貸倒引当金	△426	△523
流動資産合計	174,790	174,012
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	183,036	191,496
減価償却累計額	△108,069	△110,485
建物及び構築物（純額）	74,966	81,011
機械装置及び運搬具	179,442	183,338
減価償却累計額	△123,953	△121,934
機械装置及び運搬具（純額）	55,488	61,403
土地	52,178	52,503
リース資産	9,768	12,106
減価償却累計額	△4,340	△4,638
リース資産（純額）	5,427	7,467
建設仮勘定	15,268	5,352
その他	16,415	17,247
減価償却累計額	△12,286	△13,184
その他（純額）	4,129	4,062
有形固定資産合計	207,459	211,802
無形固定資産		
のれん	989	2,014
ソフトウェア	6,399	9,383
その他	2,531	2,114
無形固定資産合計	9,921	13,512
投資その他の資産		
投資有価証券	27,225	27,110
長期貸付金	901	1,497
退職給付に係る資産	9,898	9,601
繰延税金資産	3,625	3,870
その他	10,664	10,504
貸倒引当金	△177	△188
投資その他の資産合計	52,138	52,396
固定資産合計	269,519	277,710
資産合計	444,309	451,723

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2019年11月30日)	当連結会計年度 (2020年11月30日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	53,299	41,828
短期借入金	7,322	12,153
未払金	20,406	14,480
未払費用	6,769	6,986
未払法人税等	4,208	3,901
売上割戻引当金	861	747
賞与引当金	2,083	1,817
役員賞与引当金	151	163
その他の引当金	50	52
その他	3,852	4,242
流動負債合計	99,006	86,373
固定負債		
社債	10,000	10,000
長期借入金	42,616	51,861
リース債務	4,631	6,084
繰延税金負債	5,344	5,650
退職給付に係る負債	3,306	3,619
資産除去債務	1,187	1,218
その他	1,463	1,539
固定負債合計	68,550	79,973
負債合計	167,556	166,346
純資産の部		
株主資本		
資本金	24,104	24,104
資本剰余金	29,483	28,647
利益剰余金	196,551	201,492
自己株式	△15,862	△15,865
株主資本合計	234,276	238,379
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	9,045	8,882
繰延ヘッジ損益	6	△4
為替換算調整勘定	△3,241	△3,408
退職給付に係る調整累計額	△4,534	△4,315
その他の包括利益累計額合計	1,275	1,153
非支配株主持分	41,201	45,844
純資産合計	276,753	285,377
負債純資産合計	444,309	451,723

（2）連結損益計算書およ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 2018年12月1日 至 2019年11月30日）	当連結会計年度 （自 2019年12月1日 至 2020年11月30日）
売上高	545,723	531,103
売上原価	412,741	405,790
売上総利益	132,981	125,313
販売費及び一般管理費	100,933	97,009
営業利益	32,048	28,303
営業外収益		
受取利息	103	122
受取配当金	461	482
持分法による投資利益	168	116
受取保険金	470	428
補助金収入	354	132
その他	892	741
営業外収益合計	2,451	2,024
営業外費用		
支払利息	294	337
支払手数料	92	310
開業費	131	159
為替差損	131	75
その他	574	455
営業外費用合計	1,224	1,338
経常利益	33,275	28,989
特別利益		
固定資産売却益	137	102
抱合せ株式消滅差益	—	42
投資有価証券売却益	370	37
事業譲渡益	643	—
その他	75	28
特別利益合計	1,226	211
特別損失		
減損損失	729	1,950
固定資産除却損	988	1,880
関係会社株式売却損	—	1,856
その他	295	689
特別損失合計	2,013	6,376
税金等調整前当期純利益	32,487	22,825
法人税、住民税及び事業税	10,203	8,664
法人税等調整額	368	159
法人税等合計	10,572	8,824
当期純利益	21,915	14,000
非支配株主に帰属する当期純利益	3,216	2,622
親会社株主に帰属する当期純利益	18,698	11,378

(連結包括利益計算書)

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年12月1日 至 2019年11月30日)	当連結会計年度 (自 2019年12月1日 至 2020年11月30日)
当期純利益	21,915	14,000
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△1,611	△198
繰延ヘッジ損益	38	△15
為替換算調整勘定	△2,117	△192
退職給付に係る調整額	△578	285
その他の包括利益合計	△4,268	△121
包括利益	17,646	13,879
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	14,861	11,256
非支配株主に係る包括利益	2,784	2,622

(3) 連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度（自 2018年12月1日 至 2019年11月30日）

（単位：百万円）

	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
会計方針の変更による累積的影響額					
会計方針の変更を反映した当期首残高	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
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
関係会社出資金の払込による持分の増減					
関係会社出資金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	—	△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
会計方針の変更による累積的影響額							—
会計方針の変更を反映した当期首残高	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
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
関係会社出資金の払込による持分の増減							—
関係会社出資金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）	△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

当連結会計年度（自 2019年12月1日 至 2020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	29,483	196,551	△15,862	234,276
会計方針の変更による累積的影響額			△0		△0
会計方針の変更を反映した当期首残高	24,104	29,483	196,550	△15,862	234,276
当期変動額					
剰余金の配当			△6,436		△6,436
親会社株主に帰属する当期純利益			11,378		11,378
自己株式の取得				△2	△2
連結子会社の増資による持分の増減		△267			△267
連結子会社株式の売却による持分の増減					
関係会社出資金の払込による持分の増減		△1,844			△1,844
関係会社出資金の売却による持分の増減		1,275			1,275
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	—	△836	4,941	△2	4,102
当期末残高	24,104	28,647	201,492	△15,865	238,379

	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	9,045	6	△3,241	△4,534	1,275	41,201	276,753
会計方針の変更による累積的影響額							△0
会計方針の変更を反映した当期首残高	9,045	6	△3,241	△4,534	1,275	41,201	276,753
当期変動額							
剰余金の配当							△6,436
親会社株主に帰属する当期純利益							11,378
自己株式の取得							△2
連結子会社の増資による持分の増減							△267
連結子会社株式の売却による持分の増減							—
関係会社出資金の払込による持分の増減							△1,844
関係会社出資金の売却による持分の増減							1,275
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△162	△11	△166	218	△121	4,643	4,521
当期変動額合計	△162	△11	△166	218	△121	4,643	8,624
当期末残高	8,882	△4	△3,408	△4,315	1,153	45,844	285,377

(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 2018年12月1日 至 2019年11月30日)	当連結会計年度 (自 2019年12月1日 至 2020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	32,487	22,825
減価償却費	18,649	20,073
減損損失	729	1,950
のれん償却額	244	218
退職給付費用	1,997	2,134
持分法による投資損益（△は益）	△168	△116
抱合せ株式消滅差損益（△は益）	—	△42
投資有価証券評価損益（△は益）	16	13
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	△200	417
退職給付に係る資産の増減額（△は増加）	△1,058	△1,368
売上割引引当金の増減額（△は減少）	30	△113
役員賞与引当金の増減額（△は減少）	35	0
賞与引当金の増減額（△は減少）	185	△302
貸倒引当金の増減額（△は減少）	△17	21
受取利息及び受取配当金	△565	△605
支払利息	294	337
投資有価証券売却損益（△は益）	△369	△37
関係会社株式売却損益（△は益）	—	1,856
固定資産除売却損益（△は益）	933	1,827
事業譲渡損益（△は益）	△643	—
売上債権の増減額（△は増加）	△6,983	10,041
たな卸資産の増減額（△は増加）	△925	△250
仕入債務の増減額（△は減少）	9,078	△11,409
未払金の増減額（△は減少）	3,166	△3,055
未払消費税等の増減額（△は減少）	△825	△1,627
長期未払金の増減額（△は減少）	△71	△92
その他	△272	1,025
小計	55,748	43,721
利息及び配当金の受取額	643	650
利息の支払額	△303	△337
法人税等の支払額	△12,171	△9,079
営業活動によるキャッシュ・フロー	43,916	34,955

（単位：百万円）

	前連結会計年度 (自 2018年12月1日 至 2019年11月30日)	当連結会計年度 (自 2019年12月1日 至 2020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	△24,952	△20,707
無形固定資産の取得による支出	△5,074	△4,746
投資有価証券の取得による支出	△42	△99
投資有価証券の売却による収入	637	232
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	—	2,033
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	△492
短期貸付金の純増減額（△は増加）	△357	△0
長期貸付けによる支出	△593	△353
長期貸付金の回収による収入	75	58
定期預金の預入による支出	△0	△2,157
定期預金の払戻による収入	—	1,078
事業譲渡による収入	643	—
その他	△55	△885
投資活動によるキャッシュ・フロー	△29,720	△26,039
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）	△3,135	2,269
リース債務の返済による支出	△1,499	△1,513
長期借入れによる収入	10,039	9,800
長期借入金の返済による支出	△3,014	△3,236
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	△5,578	△6,436
非支配株主への配当金の支払額	△1,470	△1,535
自己株式の取得による支出	△2	△2
連結の範囲の変更を伴わない子会社出資金の取得による支出	—	△2,913
連結の範囲の変更を伴わない子会社出資金の売却による収入	—	2,875
連結の範囲の変更を伴わない子会社出資金の払込による収入	—	1,238
引出制限付預金の預入による支出	—	△539
その他	59	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	△4,602	5
現金及び現金同等物に係る換算差額	△785	78
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	8,806	9,000
現金及び現金同等物の期首残高	47,970	56,777
現金及び現金同等物の期末残高	56,777	65,777

（5）連結財務諸表に関する注記事項

（継続企業の前提に関する注記）

該当事項はありません。

（会計方針の変更）

（IFRS第16号「リース」の適用）

IFRSを適用している在外連結子会社は、当連結会計年度より、IFRS第16号「リース」を適用しています。これにより、リースの借手は、原則としてすべてのリースを貸借対照表に資産および負債として計上しています。本会計基準の適用にあたっては、その経過的な取り扱いに従って、当連結会計年度の期首において、累積的影響額を利益剰余金に加減しています。

なお、本会計基準の適用が連結財務諸表に与える影響は軽微です。

(企業結合等関係)

事業分離

当社は、2020年3月26日開催の取締役会決議に基づき2020年4月27日付で当社の連結子会社であるKIFUKI U. S. A. CO., INC. が所有するHENNINGSEN FOODS, INC.（以下、「HENNINGSEN FOODS」）の全株式をPOST HOLDINGS, INC.（以下、「POST」）の子会社であるMichael Foods of Delaware, Inc.（以下、「MFI」）に譲渡することをPOSTと合意し、MFIと株式譲渡契約を締結、2020年7月1日に株式譲渡を行いました。これに伴い、HENNINGSEN FOODSを連結の範囲から除外しました。

1. 事業分離の概要

(1) 分離先企業の名称

Michael Foods of Delaware, Inc.

(2) 分離した事業の内容

鶏卵加工品・乾燥肉の製造および販売

(3) 事業分離を行った主な理由

当社は、2019年1月11日発表の「2019-2021年度 キユーピーグループ中期経営計画」に基づき、海外展開については、中国・東南アジア市場を中心とした展開を掲げるとともに、タマゴ事業として最適な事業体制の構築に向け、拠点集約による生産合理化を推進しています。そのような状況において、米国子会社であるHENNINGSEN FOODSの今後についてもさまざまな選択肢を検討した結果、同社の持続的成長を支援できる第三者への譲渡が当社およびHENNINGSEN FOODSにとって最善であると判断し、株式譲渡の検討を進めました。

慎重に検討を重ねた結果、米国内外に強固なネットワークや事業基盤を有するMFI（※）の下でビジネスを強化することがHENNINGSEN FOODSの持続的成長と企業価値の向上に資すると判断、HENNINGSEN FOODS全株式を譲渡することとし、2020年7月1日に株式譲渡を実行しました。

※MFIは米国ミネソタ州に拠点をおく食品製造販売企業です。

(4) 事業分離日

2020年7月1日

(5) 法的形式を含む取引の概要

受取対価を現金等の財産のみとする株式譲渡

2. 実施した会計処理の概要

(1) 移転損益の金額

関係会社株式売却損 1,856百万円

(2) 移転した事業に係る資産および負債の適正な帳簿価額ならびにその主な内訳

流動資産	3,080百万円
<u>固定資産</u>	<u>1,901百万円</u>
資産合計	4,982百万円

流動負債	644百万円
<u>固定負債</u>	<u>225百万円</u>
負債合計	869百万円

(3) 会計処理

「事業分離等に関する会計基準」（企業会計基準第7号 2013年9月13日）および「企業結合会計基準及び事業分離等会計基準に関する適用指針」（企業会計基準適用指針第10号 2019年1月16日）に基づき、会計処理を行っています。

3. 分離した事業が含まれていた報告セグメントの名称

タマゴ事業

4. 当連結会計年度の連結損益計算書に計上されている分離した事業に係る損益の概算額

売上高	3,527百万円
営業損失	122百万円

取得による企業結合

当社の連結子会社である株式会社キューソー流通システムは、2020年8月27日開催の取締役会において、インドネシアの低温物流会社であるKIAT ANANDAグループの、PT Kiat Ananda Cold Storage、PT Ananda Solusindo、PT Manggala Kiat AnandaおよびPT Trans Kontainer Solusindoの4社が実施する第三者割当増資を引き受け、子会社化することを決議し、2020年8月28日付で株式引受契約を締結しました。

その後、2020年11月2日付で株式引受が完了し、4社を連結子会社としました。

1. 企業結合の概要

(1) 被取得企業の名称およびその事業の内容

被取得企業の名称	事業の内容
PT Kiat Ananda Cold Storage	インドネシアにおける倉庫事業 等
PT Ananda Solusindo	インドネシアにおける倉庫事業 等
PT Manggala Kiat Ananda	インドネシアにおける国内輸送事業 等
PT Trans Kontainer Solusindo	フォワーディング、船舶貨物事業 等

(2) 企業結合を行った主な理由

KIAT ANANDAグループは、インドネシアに5カ所の冷凍・冷蔵庫と車両590台を有する物流企業であり、特に低温物流に強みを持っています。食品メーカーや外食産業など現地企業のみならず外資企業を主要顧客に持ち、倉庫・輸配送・フォワーディングなど幅広く事業を展開しています。今般、当社グループは、KIAT ANANDAグループ4社を迎えることにより、インドネシアに物流拠点と輸送網を確保し、成長が期待されるインドネシア市場において高品位な低温物流サービスの提供をめざします。

(3) 企業結合日

2020年11月2日（株式取得日）
2020年9月30日（みなし取得日）

(4) 企業結合の法的形式

第三者割当増資の引受けによる株式取得

(5) 結合後企業の名称

変更ありません。

(6) 取得した議決権比率

PT Kiat Ananda Cold Storage	51.0%
PT Ananda Solusindo	51.0%
PT Manggala Kiat Ananda	51.0%
PT Trans Kontainer Solusindo	67.3%

(7) 取得企業を決定するに至った主な根拠

当社グループが現金を対価として株式を取得することによるものです。

2. 連結財務諸表に含まれている被取得企業の業績の期間

みなし取得日を2020年9月30日とし、貸借対照表のみを連結しているため、被取得企業の業績は含まれていません。

3. 被取得企業の取得原価および対価の種類ごとの内訳

取得原価の対価（現金）	7,006百万円
取得原価	7,006百万円

4. 主要な取得関連費用の内容および金額

アドバイザーに対する報酬・手数料等	81百万円
-------------------	-------

5. 発生したのれんの金額、発生原因、償却方法および償却期間

(1) 発生したのれん

PT Kiat Ananda Cold Storage	のれん	755百万円
PT Ananda Solusindo	のれん	445百万円
PT Manggala Kiat Ananda	のれん	41百万円
PT Trans Kontainer Solusindo	負ののれん	3百万円

なお、上記の金額は、当連結会計年度末において取得原価の配分が完了していないため、暫定的に算定された金額です。

(2) 発生原因

のれん	今後の事業展開によって期待される将来の超過収益力から発生したものです。
負ののれん	企業結合時の時価純資産が取得原価を上回ったため、その差額を負ののれん発生益として認識しています。

(3) 償却方法および償却期間

のれん	10年間にわたる均等償却
-----	--------------

6. 企業結合日に受け入れた資産および引き受けた負債の額ならびにその主な内訳

(1) PT Kiat Ananda Cold Storage

流動資産	3,953百万円
<u>固定資産</u>	<u>3,539百万円</u>
資産合計	7,493百万円
流動負債	746百万円
<u>固定負債</u>	<u>3,197百万円</u>
負債合計	3,943百万円

(2) PT Ananda Solusindo

流動資産	2,425百万円
<u>固定資産</u>	<u>1,046百万円</u>
資産合計	3,472百万円
流動負債	369百万円
<u>固定負債</u>	<u>690百万円</u>
負債合計	1,060百万円

(3) PT Manggala Kiat Ananda

流動資産	1,636百万円
<u>固定資産</u>	<u>1,041百万円</u>
資産合計	2,677百万円
流動負債	844百万円
<u>固定負債</u>	<u>617百万円</u>
負債合計	1,462百万円

(4) PT Trans Kontainer Solusindo

流動資産	297百万円
<u>固定資産</u>	<u>344百万円</u>
資産合計	642百万円
流動負債	342百万円
<u>固定負債</u>	<u>181百万円</u>
負債合計	523百万円

7. 取得原価の配分

当連結会計年度末において、企業結合日における識別可能な資産および負債の特定ならびに時価の算定が未了であり、取得原価の配分が完了していないため、その時点で入手可能な合理的情報に基づき暫定的な会計処理を行っています。

8. 企業結合が連結会計年度の開始の日に完了したと仮定した場合の当連結会計年度の連結損益計算書に及ぼす影響の概算額およびその算定方法

影響の概算額については、合理的な算定が困難であるため記載していません。

(セグメント情報等)

【セグメント情報】

1. 報告セグメントの概要

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

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 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	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。

当連結会計年度（自 2019年12月1日 至 2020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	180,239	90,897	89,091	16,473	7,942	140,423	6,034	531,103	—	531,103
セグメント間の 内部売上高 又は振替高	6,766	118	2,785	782	415	30,858	9,993	51,720	△51,720	—
計	187,006	91,016	91,877	17,255	8,357	171,281	16,028	582,823	△51,720	531,103
セグメント利益	22,353	3,655	3,291	561	1,156	2,837	1,329	35,185	△6,881	28,303
セグメント資産	142,143	33,173	60,827	18,850	7,962	102,711	25,448	391,115	60,607	451,723
その他の項目										
減価償却費	7,199	1,780	3,751	956	524	4,647	895	19,756	317	20,073
持分法適用会社 への投資額	1,845	—	—	—	—	—	177	2,023	—	2,023
有形固定資産 及び無形固定 資産の増加額	6,471	1,308	5,615	562	698	7,515	340	22,512	3,590	26,102

(注) 1. 調整額は以下のとおりです。

- (1) セグメント利益の調整額△6,881百万円には、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60,607百万円には、主として、全社資産66,317百万円、セグメント間の債権と債務の相殺消去額△4,490百万円が含まれています。全社資産の主なものとは当社での余資運用資金（現金及び預金ならびに有価証券）、長期投資資金（投資有価証券）等です。
 - (3) 減価償却費の調整額317百万円は、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3,590百万円は、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 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。

当連結会計年度（自 2019年12月1日 至 2020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 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

当連結会計年度（自 2019年12月1日 至 2020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	331	1,237	94	286	—	—	—	1,950	—	1,950

【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 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

当連結会計年度（自 2019年12月1日 至 2020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	—	20	—	218	—	218
当期末残高	21	—	—	729	—	1,263	—	2,014	—	2,014

【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 2018年12月1日 至 2019年11月30日）

該当事項はありません。

当連結会計年度（自 2019年12月1日 至 2020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
負ののれん発生益	15	—	—	—	—	3	—	18	—	18

（1株当たり情報）

	前連結会計年度 (自 2018年12月1日 至 2019年11月30日)	当連結会計年度 (自 2019年12月1日 至 2020年11月30日)
1株当たり純資産額（円）	1,646.73	1,674.58
1株当たり当期純利益（円）	130.72	79.55

（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 (2019年11月30日)	当連結会計年度 (2020年11月30日)
純資産の部の合計額（百万円）	276,753	285,377
純資産の部の合計額から控除する金額（百万円） （うち非支配株主持分（百万円））	41,201 (41,201)	45,844 (45,844)
普通株式に係る期末の純資産額（百万円）	235,552	239,532
期末の普通株式の数（千株）	143,041	143,040

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 2018年12月1日 至 2019年11月30日)	当連結会計年度 (自 2019年12月1日 至 2020年11月30日)
親会社株主に帰属する当期純利益（百万円）	18,698	11,378
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）	18,698	11,378
普通株式の期中平均株式数（千株）	143,042	143,041

（重要な後発事象）

（自己株式の取得）

当社は、2021年1月7日開催の取締役会の決議により、会社法第165条第3項の規定により読み替えて適用される同法156条第1項の規定に基づき、自己株式取得について下記のとおり決定しました。

1. 自己株式の取得を行う理由

当社は、配当金を最優先とした株主還元を行なうことを基本に、中期経営計画ごとに設定する方針に基づいた株主還元を行っています。

2021年度～2024年度における株主還元方針は、一株あたり配当額で45円以上を前提に、配当性向35%以上を基準とするとともに、4年間累計の総還元性向で50%以上を目安とします。

今回の自己株式の取得は、中期経営計画の株主還元方針を踏まえ、経営環境の変化に対応した機動的な資本政策の遂行および企業価値の向上を図るため、行うものであります。

2. 取得に係る事項の内容

- | | |
|----------------|---|
| (1) 取得する株式の種類 | 当社普通株式 |
| (2) 取得する株式の総数 | 6,000,000株（上限）
（発行済株式総数（自己株式を除く）に対する割合 4.19%） |
| (3) 株式の取得価額の総額 | 10,000百万円（上限） |
| (4) 取得期間 | 2021年1月8日～2021年11月30日 |
| (5) 取得方法 | 東京証券取引所における市場買付 |
| (6) その他 | 取得予定の自己株式のうち、既存の自己株式と合わせて発行済株式総数の概ね5%を超える部分については株主還元を目的に消却を予定しています。 |

（ご参考）2020年11月30日時点の自己株式の保有

発行済株式総数（自己株式を除く）	143,040,800株
自己株式数	6,959,200株

4. その他

役員の異動（2021年2月25日付）

取締役の異動

(i) 新任取締役候補者

氏名	新役職名	旧役職名
渡邊 龍太	取締役 上席執行役員 生産・品質担当	執行役員 生産本部長
柏木 斉	取締役（非常勤）	元 株式会社リクルート（現 株式会社リクルートホールディングス）代表取締役社長 兼 CEO

(注) 柏木斉氏は社外取締役候補者です。

(ii) 退任予定者

氏名	新役職名	旧役職名
齋藤 謙吾	—	取締役 専務執行役員 タマゴ事業担当
勝山 忠昭	—	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
姫野 實	—	取締役 上席執行役員 サラダ・惣菜事業担当
篠原 真人	—	取締役 上席執行役員 海外統括、海外本部担当

(ご参考) 役位および職務分担の変更

2021年2月25日付で、取締役職務分担が次のとおり変更になる予定です。変更箇所は下線部分です。

氏名	新役職名	旧役職名
長南 収	代表取締役 社長執行役員 <u>海外、マーケティング担当</u>	代表取締役 社長執行役員 <u>カスタマーマーケティング室担当</u>
井上 伸雄	取締役 常務執行役員 <u>コーポレート担当（中期経営計画推進、 グループガバナンス、リスクマネジメント および サステナビリティ担当含む）</u>	取締役 常務執行役員 <u>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</u>
佐藤 誠也	取締役 常務執行役員 <u>市販用市場統括</u>	取締役 常務執行役員 <u>調理・調味料事業担当、グループ営業統括</u>
濱千代 善規	取締役 上席執行役員 <u>研究開発、ファインケミカル、知的財産 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</u>	取締役 上席執行役員 <u>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</u>

2020年11月期 決算補足説明資料

2021年1月7日
キューピー株式会社
証券コード：2809

目次

1. (1) 事業別 四半期毎売上高・営業利益	1
(2) 営業利益の増減要因	2
(3) 国内におけるサラダ調味料の業態別 販売量および金額（キューピー株式会社）	2
2. 国内主力3事業 業態別売上高・営業利益	3
3. 海外 エリア別売上高・利益	3
4. 為替レート（期中平均為替レート）	4
5. 主原料相場の推移	4
6. 設備投資と主要な販売費・一般管理費	4
7. 営業外・特別損益の主な増減内容	4
8. 貸借対照表の概要、増減内容	5
9. キャッシュ・フローの主な増減内容	5
10. サステナビリティ目標の状況	5
11. 2021-2024年度中期経営計画	6
12. 2021年11月期 計画	7
13. 主要な経営指標等の推移	9

■本資料の記載について

- ・ 本資料における記載金額は、億円表示の場合は億円未満を四捨五入しています。
- ・ 海外の数値は、10月から9月が対象となり、日本からの輸出を含んでいます。
なお、日本からの輸出は12月から11月が対象となります。
- ・ 2020年度実績（遡及後）は、物流事業を除いた遡及後の数値を記載しています。

1. (1) 事業別 四半期毎売上高・営業利益

単位：億円

■売上高

	2019年度					2020年度				
	1Q (12-2月)	2Q (3-5月)	3Q (6-8月)	4Q (9-11月)	通期	1Q (12-2月)	2Q (3-5月)	3Q (6-8月)	4Q (9-11月)	通期
(上段:実績、下段:増減)										
調理・調味料	431 △ 1	486 + 6	477 △ 5	458 + 10	1,852 + 9	440 + 8	436 △ 51	471 △ 6	456 △ 1	1,802 △ 50
国内	333 △ 6	381 △ 2	362 △ 13	344 + 4	1,421 △ 16	332 △ 2	337 △ 44	363 + 1	334 △ 10	1,366 △ 54
海外	98 + 5	105 + 8	115 + 7	113 + 6	432 + 25	108 + 10	99 △ 6	108 △ 7	122 + 9	436 + 5
サラダ・惣菜	214 △ 86	228 △ 83	231 △ 86	229 △ 25	903 △ 280	218 + 4	224 △ 5	235 + 4	232 + 3	909 + 6
タマゴ	234 △ 7	256 + 2	250 + 1	260 △ 4	1,000 △ 9	243 + 9	211 △ 45	215 △ 35	222 △ 38	891 △ 109
国内	220 △ 8	244 + 2	236 △ 1	247 △ 0	948 △ 7	230 + 10	199 △ 45	204 △ 32	222 △ 26	856 △ 92
海外	14 + 0	12 + 0	14 + 1	13 △ 4	52 △ 2	13 △ 2	12 + 0	11 △ 3	△ 0 △ 12	35 △ 17
フルーツ ソリューション	35 △ 1	44 △ 2	40 △ 1	38 + 2	156 △ 2	36 + 1	47 + 3	42 + 3	39 + 1	165 + 8
ファインケミカル	20 △ 1	22 △ 4	18 △ 9	23 △ 3	83 △ 17	17 △ 3	22 + 0	20 + 2	20 △ 3	79 △ 4
物流	336 + 11	356 + 12	358 + 2	359 + 3	1,410 + 27	351 + 15	347 △ 9	353 △ 6	353 △ 6	1,404 △ 6
共通	12 △ 3	14 △ 1	11 △ 1	15 △ 2	53 △ 6	26 + 14	12 △ 2	12 + 0	11 △ 4	60 + 8
合計	1,283 △ 89	1,407 △ 71	1,385 △ 100	1,383 △ 18	5,457 △ 278	1,331 + 48	1,299 △ 108	1,347 △ 37	1,333 △ 49	5,311 △ 146

■営業利益

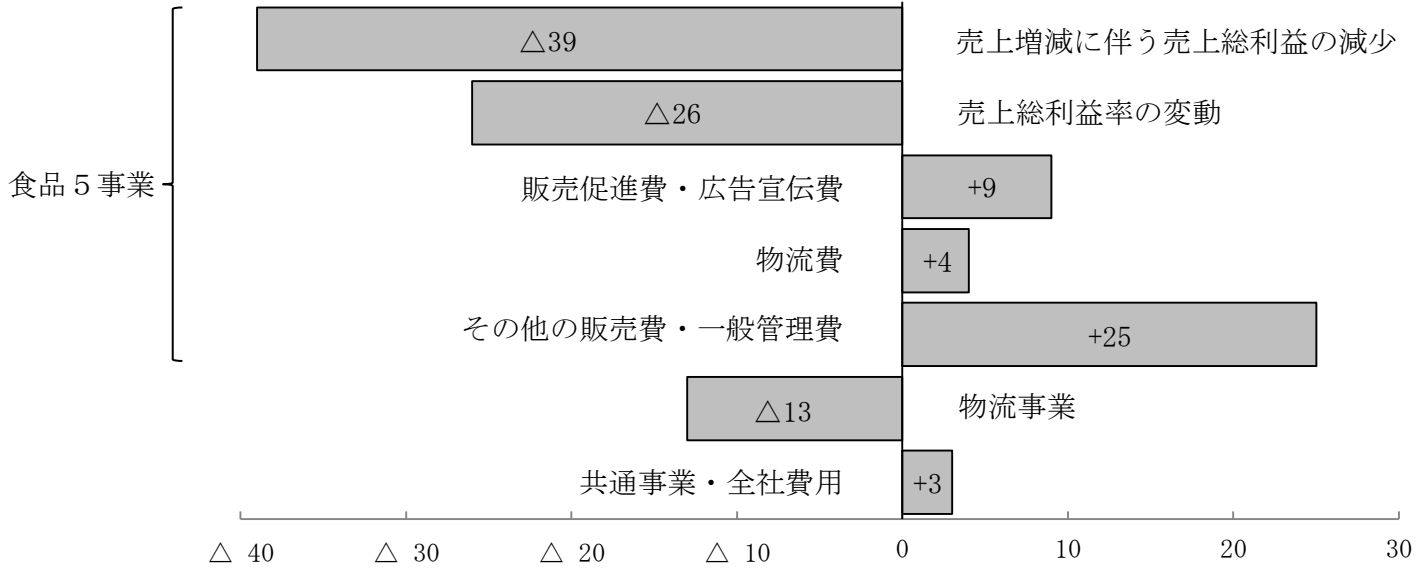
	2019年度					2020年度				
	1Q (12-2月)	2Q (3-5月)	3Q (6-8月)	4Q (9-11月)	通期	1Q (12-2月)	2Q (3-5月)	3Q (6-8月)	4Q (9-11月)	通期
(上段:実績、下段:増減)										
調理・調味料	42 + 4	66 + 6	57 △ 0	51 + 8	216 + 18	41 △ 2	51 △ 15	70 + 12	62 + 12	224 + 8
国内	35 + 1	54 + 1	46 △ 2	42 + 7	176 + 6	31 △ 4	42 △ 12	58 + 12	47 + 5	178 + 1
海外	8 + 4	12 + 6	12 + 1	8 + 1	40 + 11	10 + 2	9 △ 3	12 + 1	15 + 7	46 + 6
サラダ・惣菜	2 △ 4	10 △ 4	9 △ 4	11 + 1	32 △ 11	6 + 4	11 + 1	11 + 2	8 △ 2	37 + 5
タマゴ	20 + 3	20 △ 1	21 + 1	13 △ 6	74 △ 4	11 △ 9	△ 0 △ 21	7 △ 14	15 + 2	33 △ 41
国内	18 + 1	20 △ 0	21 + 2	14 △ 4	74 △ 1	11 △ 7	0 △ 20	8 △ 13	15 + 0	34 △ 40
海外	1 + 2	0 △ 1	1 △ 1	△ 2 △ 2	1 △ 3	0 △ 1	△ 1 △ 1	△ 1 △ 1	0 + 2	△ 1 △ 2
フルーツ ソリューション	△ 0 △ 3	2 △ 2	1 △ 1	1 + 2	3 △ 4	△ 1 △ 0	3 + 1	3 + 1	1 △ 0	6 + 2
ファインケミカル	△ 0 △ 0	4 + 0	3 △ 2	5 △ 0	12 △ 2	△ 0 + 0	4 + 0	5 + 2	2 △ 3	12 △ 1
物流	7 + 1	14 △ 2	12 △ 3	8 △ 2	41 △ 5	7 △ 1	4 △ 9	9 △ 4	8 + 1	28 △ 13
共通	4 △ 0	4 + 0	3 △ 0	2 △ 1	13 △ 1	3 △ 1	4 + 0	5 + 1	1 △ 1	13 △ 0
全社費用	△ 15 + 2	△ 18 △ 0	△ 19 △ 2	△ 20 + 0	△ 72 △ 1	△ 16 △ 1	△ 16 + 2	△ 17 + 2	△ 20 + 0	△ 69 + 3
合計	60 + 3	101 △ 2	89 △ 12	70 + 1	320 △ 10	51 △ 9	61 △ 40	92 + 3	79 + 8	283 △ 37

1. (2) 営業利益の増減要因

単位：億円

	2019年度	2020年度	増減
営業利益	320	283	△ 37

単位：億円



1. (3) 国内におけるサラダ調味料の業態別販売量および金額 (キューピー株式会社)

		2018年度	2019年度	2020年度	前年差	増減率
家庭用	販売量 (千 t)	124	128	133	5	4%
	金額 (億円)	624	635	657	23	4%
業務用	販売量 (千 t)	105	102	90	△ 12	△ 12%
	金額 (億円)	400	390	345	△ 44	△ 11%
輸出	販売量 (千 t)	5	6	7	1	19%
	金額 (億円)	22	25	30	5	18%

※ 輸出には、家庭用・業務用を含む。

2. 国内主力3事業 業態別売上高・営業利益

単位：億円

■家庭用		2019年度	2020年度	前年差	増減率
調理・調味料	売上高	791	828	37	5%
	営業利益	110	126	16	14%
サラダ・惣菜	売上高	820	841	21	3%
	営業利益	30	38	8	28%
タマゴ	売上高	4	4	△ 0	△ 11%
	営業利益	△ 1	△ 2	△ 1	—
合計	売上高	1,615	1,673	58	4%
	営業利益	139	162	23	17%

■業務用		2019年度	2020年度	前年差	増減率
調理・調味料	売上高	630	538	△ 92	△ 15%
	営業利益	66	52	△ 14	△ 21%
サラダ・惣菜	売上高	83	68	△ 15	△ 18%
	営業利益	2	△ 1	△ 3	—
タマゴ	売上高	944	852	△ 92	△ 10%
	営業利益	75	36	△ 39	△ 52%
合計	売上高	1,656	1,458	△ 198	△ 12%
	営業利益	143	87	△ 57	△ 39%

3. 海外 エリア別売上高・利益

単位：億円

■エリア別 売上高	2018年度	2019年度	2020年度	前年差	増減率	現地通貨 ベース	2020年度	4Q
						成長率	4Q(7-9月)	前年差
中国	193	203	188	△ 14	△ 7%	△ 3%	56	2
東南アジア	100	111	118	7	7%	4%	31	2
米国	123	122	120	△ 2	△ 2%	0%	23	△ 8
調理・調味料	68	69	84	15	21%	24%	23	5
タマゴ	55	52	35	△ 17	△ 33%	△ 31%	△ 0	△ 13
欧州	28	28	22	△ 6	△ 21%	△ 17%	4	△ 2
輸出	36	41	38	△ 4	△ 9%	—	10	△ 1
合計	480	505	486	△ 19	△ 4%	—	124	△ 8

※ 前年差の合計には、為替影響△13億円を含む。

■エリア別 利益	2018年度	2019年度	2020年度	前年差	増減率	現地通貨 ベース	2020年度	4Q
						成長率	4Q(7-9月)	前年差
中国	24	30	26	△ 4	△ 13%	△ 9%	9	2
東南アジア	6	8	13	5	67%	65%	4	2
米国	8	6	8	1	17%	20%	3	3
調理・調味料	5	5	9	3	59%	63%	3	1
タマゴ	3	1	△ 1	△ 2	—	—	0	2
欧州	△ 5	△ 3	△ 3	0	—	—	△ 1	1
輸出	6	8	6	△ 1	△ 16%	—	2	△ 1
その他費用	△ 4	△ 3	△ 2	1	—	—	△ 0	0
合計	36	45	48	3	6%	—	16	7

※ 前年差の合計には、為替影響△1億円を含む。

4. 為替レート（期中平均為替レート）

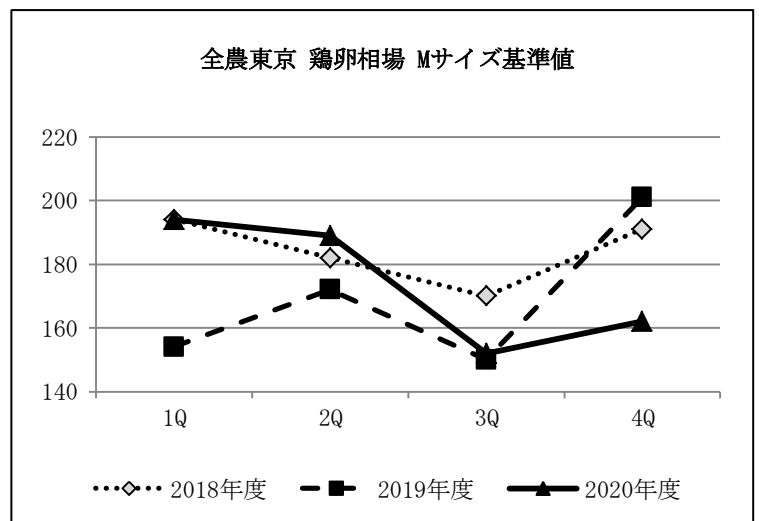
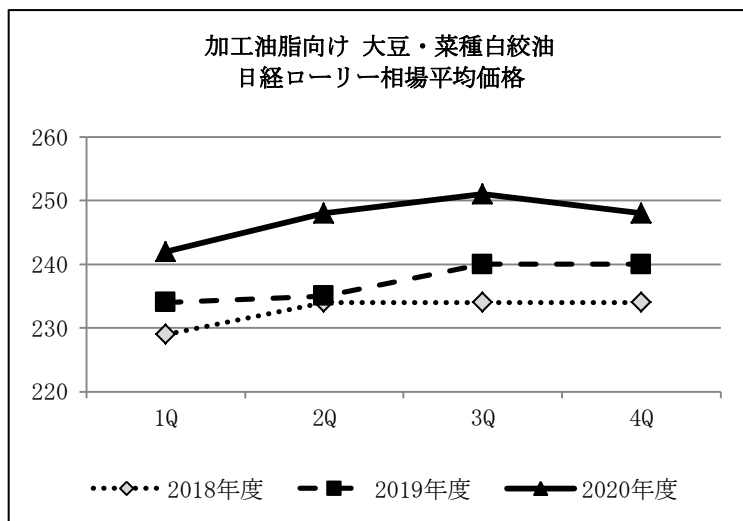
単位：円

	2018年度	2019年度	2020年度
米国ドル（1 \$ 当たり）	110	110	108
人民元（1元 当たり）	17	16	15

5. 主原料相場の推移

単位：円/kg

	2018年度				2019年度				2020年度				年間指標
	1Q (12-2月)	2Q (3-5月)	3Q (6-8月)	4Q (9-11月)	1Q (12-2月)	2Q (3-5月)	3Q (6-8月)	4Q (9-11月)	1Q (12-2月)	2Q (3-5月)	3Q (6-8月)	4Q (9-11月)	
加工油脂向け 大豆・菜種白絞油 日経ローリー相場平均価格	229	234	234	234	235	239	240	240	242	248	251	248	247
全農東京 鶏卵相場 Mサイズ基準値	194	182	170	191	154	172	150	201	194	189	152	162	175



6. 設備投資と主要な販売費・一般管理費

単位：億円

	2018年度	2019年度	2020年度	前年差	2020年度 4Q(9-11月)	4Q 前年差
	設備投資	321	286	261	△ 25	50
減価償却費	182	186	201	14	51	3
販売促進費	39	40	36	△ 5	8	△ 3
広告宣伝費	91	95	90	△ 5	24	1
物流費	268	260	261	0	66	△ 1
労務費	327	337	328	△ 9	78	△ 4
研究開発費	41	42	40	△ 2	12	△ 1

7. 営業外・特別損益の主な増減内容

単位：億円

	2019年度	2020年度	増減	増減要因
営業外損益	12	7	△ 5	補助金収入の減少 △ 2 支払手数料の増加 △ 2
特別損益	△ 8	△ 62	△ 54	関係会社株式売却損の増加 △ 19 減損損失の増加 △ 12 固定資産除却損の増加 △ 9 事業譲渡益の減少 △ 6

8. 貸借対照表の概要、増減内容

単位：億円

	2019年度	2020年度	増減	増減要因
資産の部				
流動資産	1,748	1,740	△ 8	現預金の増加 + 101 売掛債権の減少 △ 99
固定資産				
有形・無形固定資産	2,174	2,253	79	取得による増加 + 230 減価償却による減少 △ 196 連結子会社化による増加 + 72 H F I 株式譲渡による減少 △ 20
投資その他の資産	521	524	3	長期貸付金の増加 + 6
負債の部	1,676	1,663	△ 12	仕入債務の減少 △ 115 借入金の増加 + 141 未払金の減少 △ 59
純資産の部	2,768	2,854	86	利益剰余金の増加 + 49 非支配株主持分の増加 + 46

※ 当連結会計年度より、I F R S を適用している在外連結子会社は、I F R S 第16号「リース」を適用しています。これにより、リースの借手は、原則としてすべてのリースを貸借対照表に資産および負債として計上しています。

9. キャッシュ・フローの主な増減内容

単位：億円

	2019年度	2020年度	増減	増減要因
営業活動による キャッシュ・フロー	439	350	△ 90	売上債権の増減額 + 170 仕入債務の増減額 △ 205 未払金の増減額 △ 62 法人税等の支払額の減少 + 31
投資活動による キャッシュ・フロー	△ 297	△ 260	37	有形固定資産の 取得による支出の減少 + 42
財務活動による キャッシュ・フロー	△ 46	0	46	借入による収入の増加 + 49

10. サステナビリティ目標の状況

テーマ	指標	2020年度	2021年度	2030年度
			目標	目標
健康寿命延伸への貢献	1人ひとりの食のパートナーとして ・ 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に卵の消費量アップを推進			
子どもの心と体の健康支援	私たちの活動で創る 子どもの笑顔の数 (2019年度からの累計)	18万人	20万人以上	100万人以上
資源の有効活用と持続可能な調達	野菜未利用部の 有効活用度	40%	30%以上	90%以上
	商品廃棄量削減率 (2015年度比)	11.6%	25%以上	50%以上
CO2排出削減	CO2排出量削減率 (2013年度比)	10.5%	7.5%以上	35%以上
ダイバーシティの推進	女性管理職比率 (キユーピー株式会社)	10.2%	12%以上	30%以上

※ サステナビリティ目標は2021-2024年度中期経営計画においては、内容を一部見直ししています。

11. 2021-2024年度中期経営計画

■ 経営指標	2020年度 (遡及後)	2024年度 目標
ROE	4.8%	8%以上
営業利益率	6.5%	7.5%
海外売上高伸長率 (現地通貨ベース)	(前年比)3.8%	(年率)10%以上

当社グループを取り巻く経営環境は、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う市場への影響など予測が難しいリスクが存在し、先行き不透明な状況が続くと推測しています。

そのため、現時点において2024年11月期の連結業績予想を合理的に算出することが困難な状況であることから、売上高・営業利益において一定の幅を持たせることにしました。

(売上高4,100~4,400億円、営業利益310~330億)

海外は2桁成長に回帰し、売上高800億円・営業利益80億円をめざします。

国内の市販用では新規事業の育成などにより売上高1,600~1,800億円・営業利益160~180億円、業務用では重要カテゴリーへ経営資源を集中させ、収益効率性を高めることにより売上高1,300~1,500億円・営業利益90~110億円を想定しています。

これらの前提をもとにROE8.0%以上、営業利益率7.5%、海外売上高伸長率10%以上の達成に向けて2021-2024年度中期経営計画を推進していきます。

※ 2020年11月期(遡及後)は物流事業を除いた遡及後の数値を記載しています。

※ 海外売上高伸長率は北米タマゴ事業の業績を含んでいません。

12. 2021年11月期 計画

■連結業績予想

単位：億円

	2020年度 (遡及後)	2021年度 計画	前年差	増減率
売上高	3,907	4,000	93	2%
営業利益	255	264	9	4%
親会社株主に帰属する 当期純利益	114	150	36	32%
ROA	—	6.7%	—	—
ROE	4.8%	6.3%	1.5%	—
営業利益率	6.5%	6.6%	0.1%	—
海外売上高伸長率 (現地通貨ベース)	3.8%	16.6%	12.8%	—

※ 2020年11月期（遡及後）は物流事業を除いた遡及後の数値を記載しています。

※ 海外売上高伸長率は北米タマゴ事業の業績を含んでいません。

■セグメント別

2021年11月期より、事業担当制から市場を軸とした体制に移行し、お客様や市場のニーズ、環境変化に対応していくため、以下のとおり報告セグメントを変更します。

- ・国内を中心とした「調理・調味料」「サラダ・惣菜」「タマゴ」は「市販用」「業務用」へ再編
- ・「調理・調味料」に含まれていた海外部分を分離し、「海外」を新設
- ・「物流」は持分法適用関連会社へ移行予定

単位：億円

	売上高				営業利益			
	2020年度 (遡及後)	2021年度 計画	前年差	増減率	2020年度 (遡及後)	2021年度 計画	前年差	増減率
市販用	1,681	1,700	19	1%	158	146	△ 12	△ 8%
調味料	671	679	8	1%	113	104	△ 9	△ 8%
惣菜	572	584	12	2%	21	23	2	9%
カット野菜	277	286	9	3%	17	18	1	6%
その他	161	151	△ 10	△ 6%	7	1	△ 6	△ 86%
業務用	1,451	1,510	59	4%	78	97	19	25%
調味料	411	417	6	2%	37	39	2	4%
タマゴ	852	890	38	5%	36	55	19	53%
その他	189	203	14	8%	4	3	△ 1	△ 31%
海外	472	500	28	6%	49	54	5	9%
中国	188	230	42	22%	26	32	6	24%
東南アジア	118	126	8	7%	13	13	0	2%
北米	120	89	△ 31	△ 26%	8	9	1	18%
その他	46	55	9	20%	3	0	△ 3	△ 100%
フルーツ ソリューション	165	173	8	5%	6	8	2	43%
ファインケミカル	78	84	6	7%	12	11	△ 1	△ 6%
共通	60	33	△ 27	△ 45%	14	10	△ 4	△ 26%
全社費用	—	—	—	—	△ 61	△ 62	—	—
合計	3,907	4,000	93	2%	255	264	9	4%

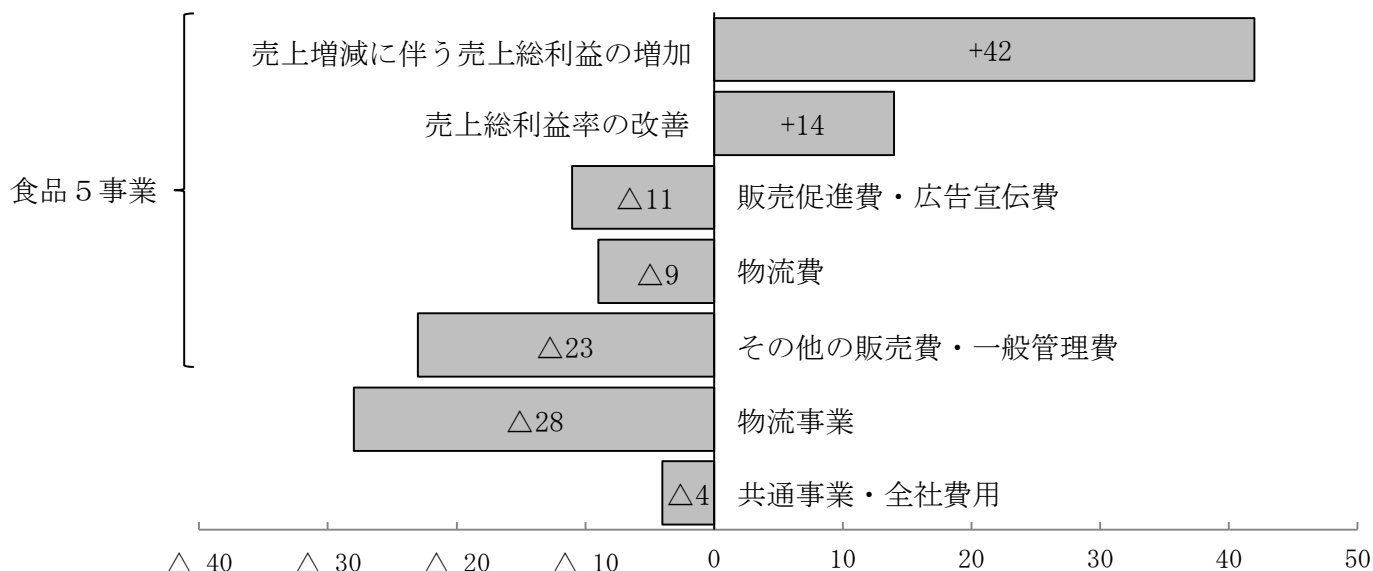
※ 海外の前年差には、為替影響売上高△ 9億円、営業利益△ 1億円を含む。

■営業利益の増減要因

単位：億円

	2020年度	2021年度 計画	増減
営業利益	283	264	△ 19

単位：億円



■為替レート

単位：円

	2020年度	2021年度 計画
米国ドル（1 \$ 当たり）	108	106
人民元（1 元 当たり）	15	15

■主原料相場

単位：円/kg

	2020年度	2021年度 計画
加工油脂向け 大豆・菜種白絞油 日経ローリー相場平均価格	247	263
全農東京 鶏卵相場 Mサイズ基準値	175	181

■設備投資と主要な販売費・一般管理費

単位：億円

	2020年度 (遡及後)	2021年度 計画	前年差
設備投資	186	148	△ 38
減価償却費	154	156	2
販売促進費	36	42	6
広告宣伝費	90	95	5
物流費	271	280	9
労務費	305	309	5
研究開発費	40	39	△ 1

13. 主要な経営指標等の推移

		2018年度	2019年度	2020年度
売上高	百万円	573,525	545,723	531,103
営業利益	百万円	33,067	32,048	28,303
営業利益率	%	5.8	5.9	5.3
経常利益	百万円	34,349	33,275	28,989
経常利益率	%	6.0	6.1	5.5
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	18,320	18,698	11,378
当期純利益率	%	3.2	3.4	2.1
純資産額	百万円	266,100	276,753	285,377
総資産額	百万円	419,736	444,309	451,723
自己資本	百万円	226,332	235,552	239,532
自己資本比率	%	53.9	53.0	53.0
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	41,778	43,916	34,955
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 20,199	△ 29,720	△ 26,039
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 15,293	△ 4,602	5
フリーキャッシュ・フロー ※	百万円	21,579	14,195	8,916
現金及び現金同等物の期末残高	百万円	47,970	56,777	65,777
有利子負債	百万円	61,414	65,962	81,999
1株当たり純資産額	円	1,582.27	1,646.73	1,674.58
1株当たり当期純利益	円	124.85	130.72	79.55
1株当たりフリーキャッシュ・フロー	円	147.06	99.24	62.33
ROE（自己資本利益率）	%	8.1	8.1	4.8
ROA（総資産利益率）	%	8.2	7.7	6.5
1株当たり年間配当額	円	38.0	45.0	40.0
配当性向	%	30.4	34.4	50.3
期末株価	円	2,756	2,433	2,174

※ フリーキャッシュ・フロー＝営業キャッシュ・フロー＋財務キャッシュ・フロー