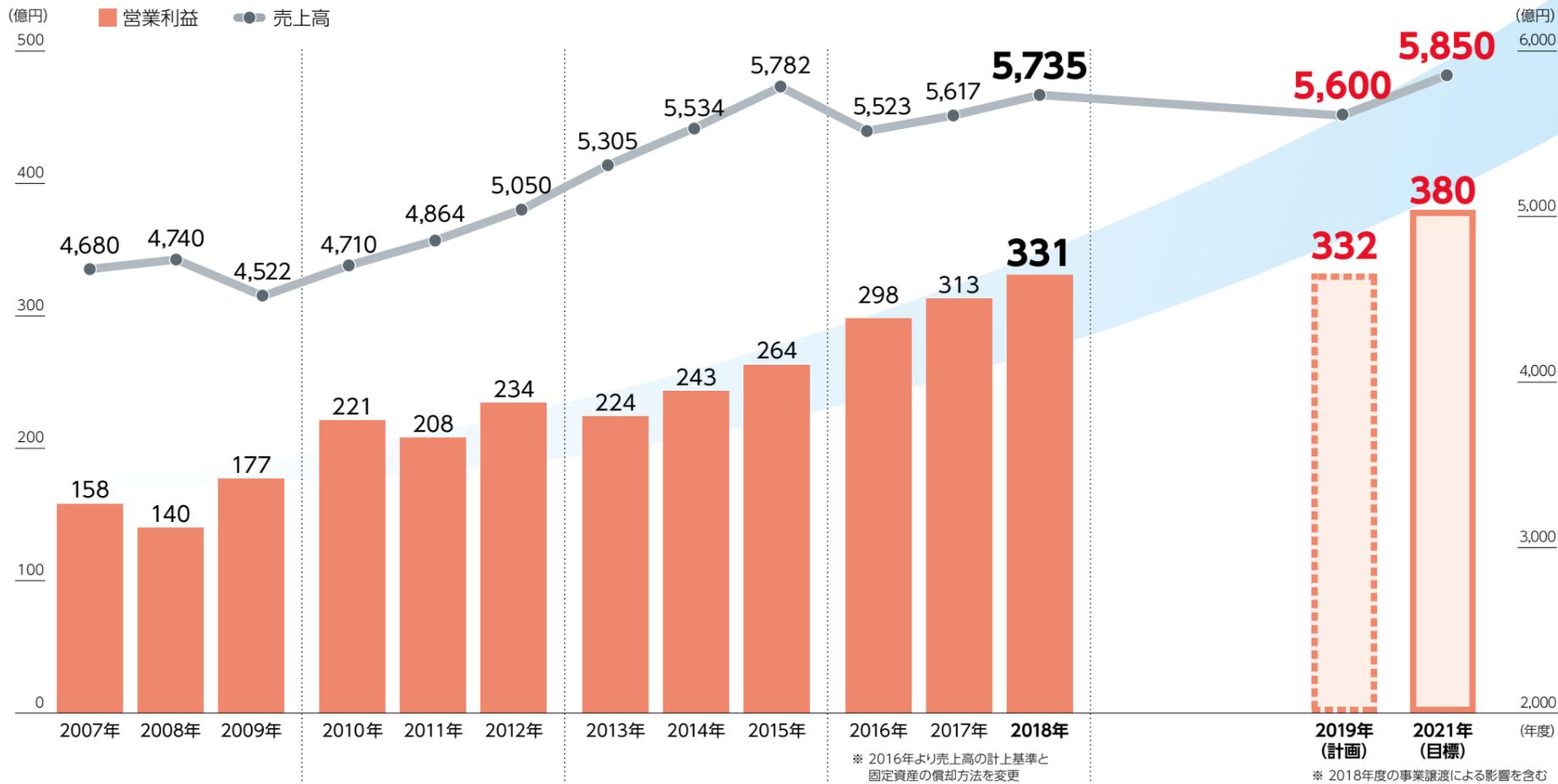


# 2019-2021年度 中期経営計画

2016-2018年度中期経営計画では、グループの力を最大限に発揮して価値を創出する「グループ協働」をテーマに掲げ、売上総利益の拡大に向け、付加価値の高い商品へのシフトやコスト競争力の強化を進めてきました。

創業100周年を機に、社会の変化が加速する中でも、次の100年に向けて成長を続けていくために、長期ビジョン「キューピーグループ 2030ビジョン」を策定しました。2019-2021年度中期経営計画は、この2030ビジョンに向けた第1ステージと位置づけ、得意な分野を伸ばすとともに、社会的な課題にも取り組んでいきます。



## 第5次中期経営計画

本格的にグループ経営にシフトしました。グループ全体での改善活動や販売施策の見直しにより、利益体質を強化しました。

課題

売上の創出

## 第6次中期経営計画

事業横断的な取り組みが進み、その一環として関東生産拠点の再編に着手するとともに、中国・東南アジアへの積極的な展開を進めました。

課題

新たな展開による成長

## 第7次中期経営計画

将来の発展をめざし積極的な投資を行いました。国内では調味料事業の盤石化と、サラダ・惣菜、タマゴ事業の強化をめざしました。

課題

調味料事業以外の利益成長

## 第8次中期経営計画

調味料、サラダ・惣菜、タマゴ事業を中心に生産拠点の整備を推進し、また中国での発展をめざして経営資源を投下しました。また、次の100年に向けた持続的成長のための選択と集中に着手しました。

課題

長期的な視点での選択と集中

# キューピーグループ 2030ビジョン

100年の歴史の中で培ってきた調味料・サラダ・タマゴのメニューや技術を活かして、それぞれの国に合った豊かで健康的な食文化を育み、食卓を楽しくしていきます。

世界

サラダとタマゴのリーディングカンパニー  
～キューピーグループの想いを世界へ～

2030 VISION  
食で笑顔を キューピーと。

お客様

一人ひとりの食のパートナー  
～食品メーカーから食生活メーカーへ～

内食・中食・外食にまたがるグループの提案力を活用し、さらに食卓を科学することで、多様な生活に合わせ、一人ひとりの楽しく健康的な食生活をサポートしていきます。

社会

子どものおいしい笑顔のサポーター  
～未来を創る子どもたちに向き合う集団へ～

社内外の活動で提供する食育や様々な食体験、子どもの居場所づくりを通して、子どもの笑顔があふれる社会の実現に貢献します。

当社グループは、「マヨネーズで日本人の体位向上に貢献したい」という創始者の想いから、日本の食卓に、そして世界の食卓に笑顔を届け続けてきました。2030ビジョンには、これからの100年も、マヨネーズやドレッシングを磨きながら、もっと世界にサラダとタマゴのおいしさを届けたい、一人ひとりの食に寄り添っていききたい、子どもたちの明るい未来を支えていきたい、そして皆が食を通じて笑顔であってほしい、という想いを込めています。

# 2019-2021年度 中期経営計画 (第9次中期経営計画)

国内での持続的成長と海外での成長加速を実現

国内

3事業に集中し「食の主役化」を推進

調味料・調味料 サラダ・惣菜 タマゴ

海外

中国・東南アジアを中心に展開を加速

環境変化に対応した経営基盤の強化

重点指標	2018年度(実績)	2021年度(目標)
営業利益率	5.8%	6.5%以上
ROE	8.1%	8.5%以上

国内での持続的成長

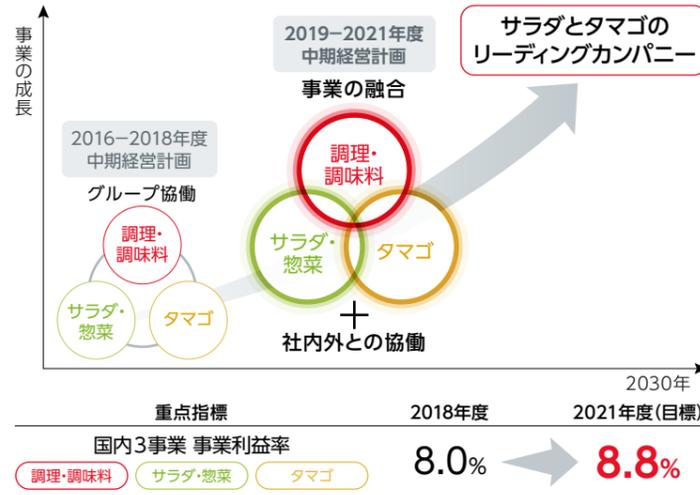
素材・商品から料理を提供する「食の主役化」を推進

人口減少などにより厳しくなる国内市場において、持続的成長を実現するためには、体質の強化を進めるとともに、社内外の協働で料理としてサラダとタマゴのおいしさを提供する「食の主役化」を進めていくことが必要と考えています。

調理・調味料事業、サラダ・惣菜事業、タマゴ事業が融合し、マヨネーズやドレッシングを中心に、サラダとタマゴの領域を広げていくことで、中食市場での拡大を進めるとともに、健康寿命の延伸にも取り組み、サラダとタマゴのリーディングカンパニーとして市場を牽引していきます。

その実現に向け、最適生産体制の構築を進めるとともに、各事業の販路を相互に活用することも含めて、新たな販路への展開を進め、お客様へ提供する機会を拡大させます。

さらに、事業横断の研究テーマを増やすことで、これまでにないおいしさなど、新たな価値を創出していきます。



- 主な取り組み
- 最適生産体制の構築
  - 販路の活用・開拓
  - 独自技術の活用

海外での成長加速

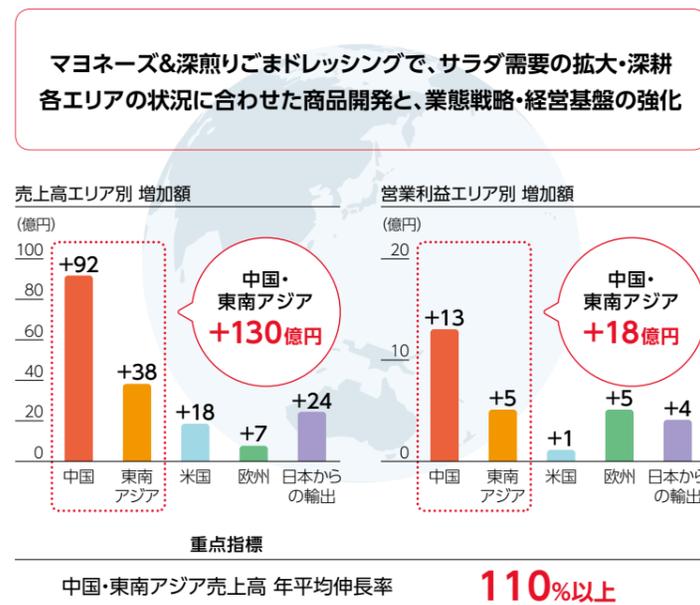
中国・東南アジアを中心に、エリア別展開を加速

海外全体では、売上高179億円、営業利益28億円の増加を実現させるために、中国と東南アジアの売上高の年平均伸長率110%以上を継続していきたいと考えています。

特に、中国と東南アジアでは売上高130億円、営業利益18億円を創出し、海外全体を牽引していきます。

また、海外では、キューピー マヨネーズと深煎りごまドレッシングを世界戦略商品と位置づけ、サラダの需要を拡大・深耕していきます。

各エリアの状況をしっかりと捉え、スピードを上げて商品開発や業態ごとの戦略を進めるとともに、経営基盤の強化に取り組みます。

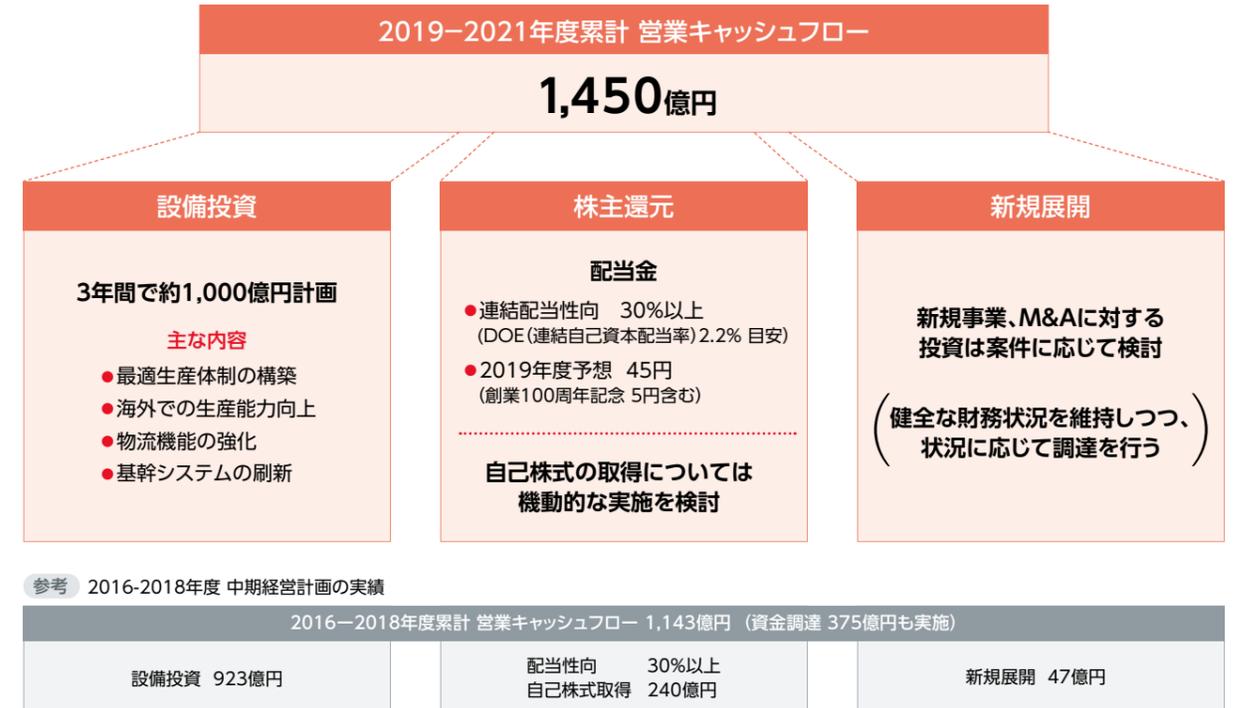


2019-2021年度 中期経営計画  
(海外全体の2018年度差)

売上高 +179億円

営業利益 +28億円

キャッシュフロー配分



業績目標

(単位:億円)

	2018年度	2021年度(目標)	2018年度差	年平均伸長率
売上高	5,735	5,850	+115	0.7%
国内	5,255	5,191	△64	△0.4%
海外	480	659	+179	11.1%
営業利益	331	380	+49	4.7%
国内	366	390	+24	2.1%
海外	36	63	+28	20.5%
全社費用	△71	△73	△2	-
営業利益率	5.8%	6.5%	+0.7%	-
経常利益	343	390	+47	4.4%
親会社株主に帰属する当期純利益	183	214	+31	5.4%
ROE(自己資本純利益率)	8.1%	8.5%	+0.4%	-
ROA(総資産経常利益率)	8.2%	8.5%	+0.3%	-
EBITDA(営業利益+減価償却費)	513	590	+77	4.8%

※ 2018年度は、新事業区分の数値を使用  
 ※ 海外の数値は、10月から9月までを対象。日本からの輸出を含む(日本からの輸出は12月から11月までを対象)  
 ※ 海外の2018年度差には、為替影響(売上高+9億円、営業利益+1億円)が含まれる  
 ※ 2018年度に実施したCVSベンダーおよび医薬用EPAの事業譲渡による影響(売上高△292億円、営業利益△10億円)が含まれる