

14.5期 決算説明会  
国内での持続的成長 と 海外での飛躍的成長  
2nd Stage 中間報告



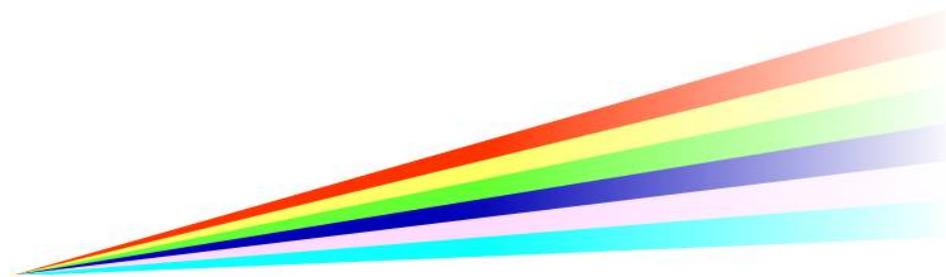
2014年7月2日  
キューピー株式会社  
(<http://www.kewpie.co.jp/company/ir/>)

※この資料の数値は、表示単位未満をすべて四捨五入しております

## = 目次 =

1. 14.5期 業績
2. 14.11期 年間計画
3. 事業別の主な取り組み
4. 海外の主な取り組み
5. 参考資料

# 14.5期 業績



## 14.5期 業績

### 売上高 135億円増、営業利益 4億円減の増収減益(前年対比)

	13.5	14.5実績	前年比	前年差	年初計画差
売上高	2,595 億円	2,730 億円	105.2 %	+135 億円	+40 億円
国内	2,483	2,580	103.9	+97	—
海外	112	150	134.8	+39	—
営業利益	115 億円	111 億円	96.5 %	△4 億円	△5 億円
国内	111	101	91.0	△10	—
海外	4	10	236.7	+6	—
営業利益率	4.4 %	4.1 %	—	△0.3 %	△0.2 %
経常利益	124 億円	116 億円	94.0 %	△7 億円	△3 億円
四半期純利益	64 億円	62 億円	96.5 %	△2 億円	0 億円

※年初計画差とは 14年1月公表計画との差

## 14.5期 売上高の状況

### 調味料事業やサラダ・惣菜事業の好調により増収

	13.5	14.5実績	前年比	前年差
売上高	2,595億円	2,730億円	105.2 %	+135億円
調味料	717	761	106.2	+44
タマゴ	441	494	111.8	+52
サラダ・惣菜	472	497	105.5	+26
加工食品	291	286	98.2	△5
ファインケミカル	45	51	114.3	+6
物流システム	584	612	104.9	+29
共通	45	28	62.5	△17

#### ■事業別の状況

調味料	海外での拡大が進むとともに、国内はドレッシングが伸張し増収
タマゴ	国内鶏卵相場の上昇の影響に加え、中食向けの液卵と外食向けのタマゴ加工品が堅調に推移し増収
サラダ・惣菜	需要増を後押しする提案活動と生産体制の強化で、カット野菜や惣菜が伸張し増収
加工食品	ジャムや育児食の強化商品は伸張したが、富士山仙水(株)の売却やアイテムの見直しにより減収
ファインケミカル	医薬用ヒアルロン酸の販売量は減少したが、医薬用EPAの好調により増収
物流システム	専用物流などの取り扱いの拡大が進み増収

## 14.5期 営業利益の状況

### 鶏卵相場や食油価格の上昇により減益

	13.5	14.5実績	前年比	前年差
営業利益	115億円	111億円	96.5 %	△4 億円
調味料	63	59	93.2	△4
タマゴ	18	10	58.2	△7
サラダ・惣菜	14	15	106.3	+1
加工食品	△4	2	—	+6
ファインケミカル	5	5	98.4	0
物流システム	13	15	115.7	+2
共通	6	5	84.0	△1

#### ■事業別の状況

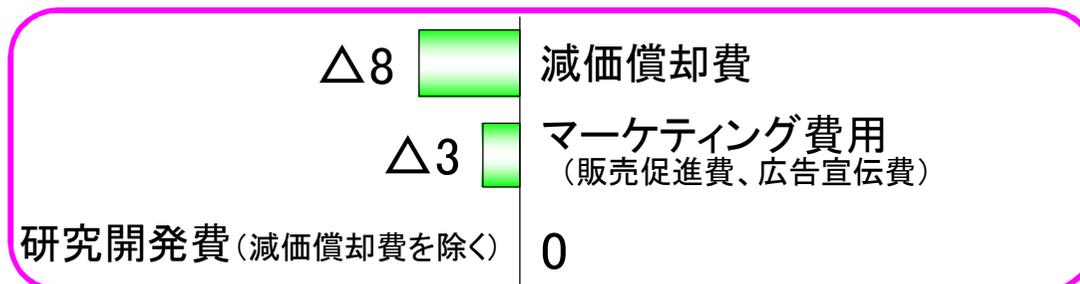
調味料	増収や価格改定の効果があったものの、主原料のコスト上昇を受け減益
タマゴ	国内鶏卵相場の上昇に、価格改定が追いつかず減益
サラダ・惣菜	減価償却費の増加や、2月の大雪の影響を受けたが、コスト改善と増収効果により増益
加工食品	不採算商品の整理と集約、販売促進費の低減により増益
ファインケミカル	医薬用ヒアルロン酸の販売量は減少したが、医薬用EPAの好調により、営業利益は前年並み
物流システム	増収効果に加え、コスト改善が進み増益

# 営業利益の増減要因(前年差)

(億円)

	13.5	14.5実績	差
営業利益	115	111	△4

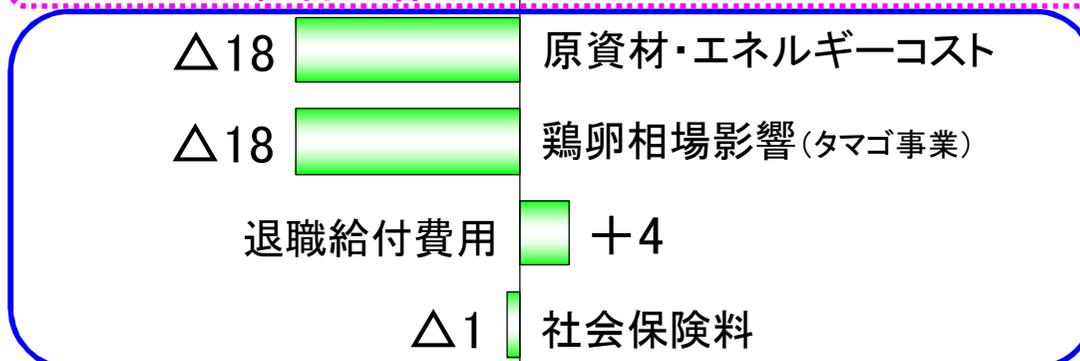
成長機会の創出  
△11



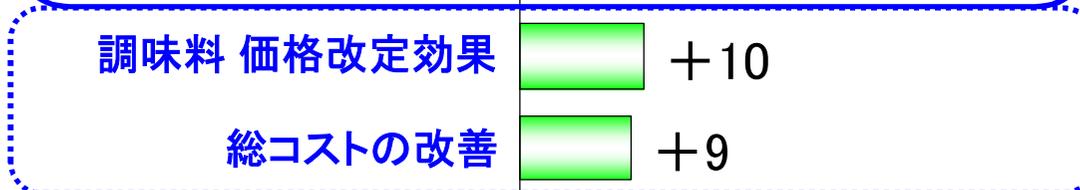
売上増加による  
粗利益増加

+29

逆風  
△33



逆風に打ち克つ  
+19



△8 上記以外  
(物流費、労務費、物流システム事業等)

# 営業外損益・特別損益等のポイント

(億円)

	13.5	14.5 実績	前年差
営業利益	115	111	△4
営業外損益	8	5	△3
経常利益	124	116	△7
特別損益	△4	△2	+2
税引前利益	120	114	△6
法人税等 少数株主利益	56	53	△3
四半期純利益	64	62	△2

## <営業外損益のポイント>

為替差益、デリバティブ評価益  
の減少 △ 3

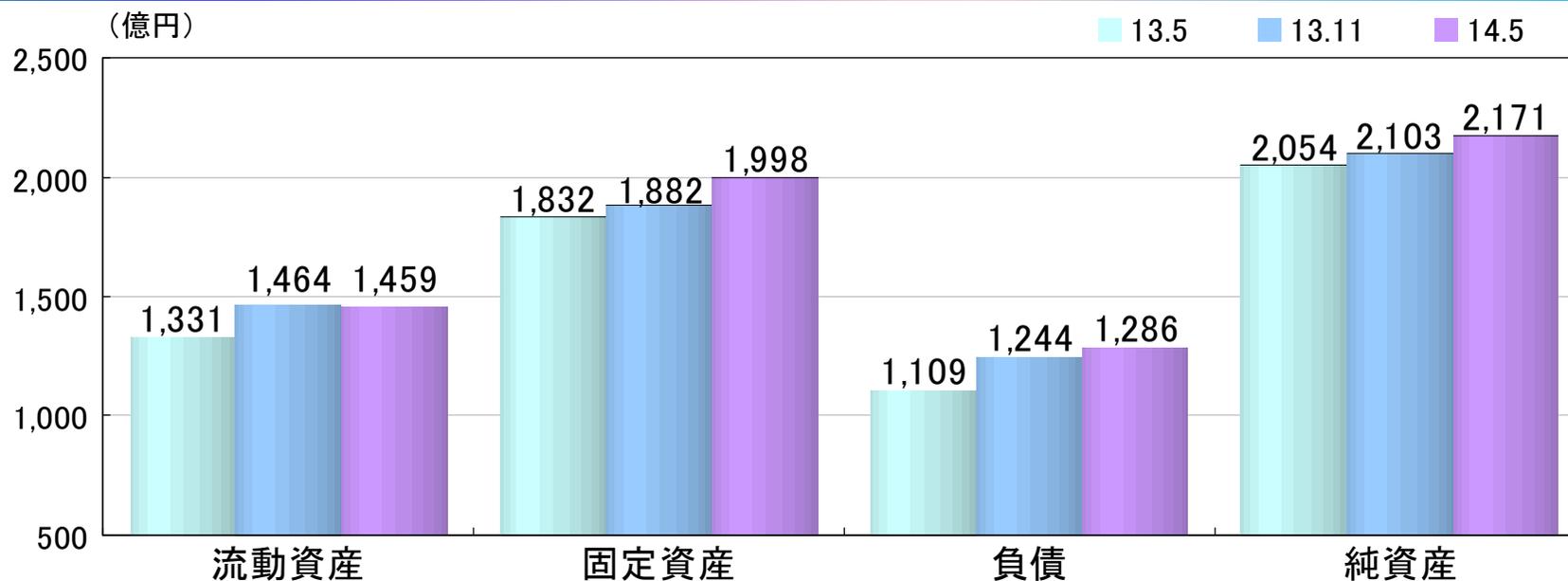
## <特別損益のポイント>

関係会社株式売却益の増加 + 2

## <法人税等、少数株主利益のポイント>

利益減による法人税等の減少 △ 4

# バランスシートが増減ポイント



## 13.11期との比較

### 流動資産は6億円減少

- ・ 現預金の減少  $\Delta$  65
- ・ 売掛債権の増加 + 44
- ・ たな卸資産の増加 + 18

### 有形・無形固定資産は90億円増加

- ・ 取得による増加 + 163
- ・ 減価償却による減少  $\Delta$  76

### 投資その他の資産は27億円増加

- ・ 投資有価証券の増加 + 29

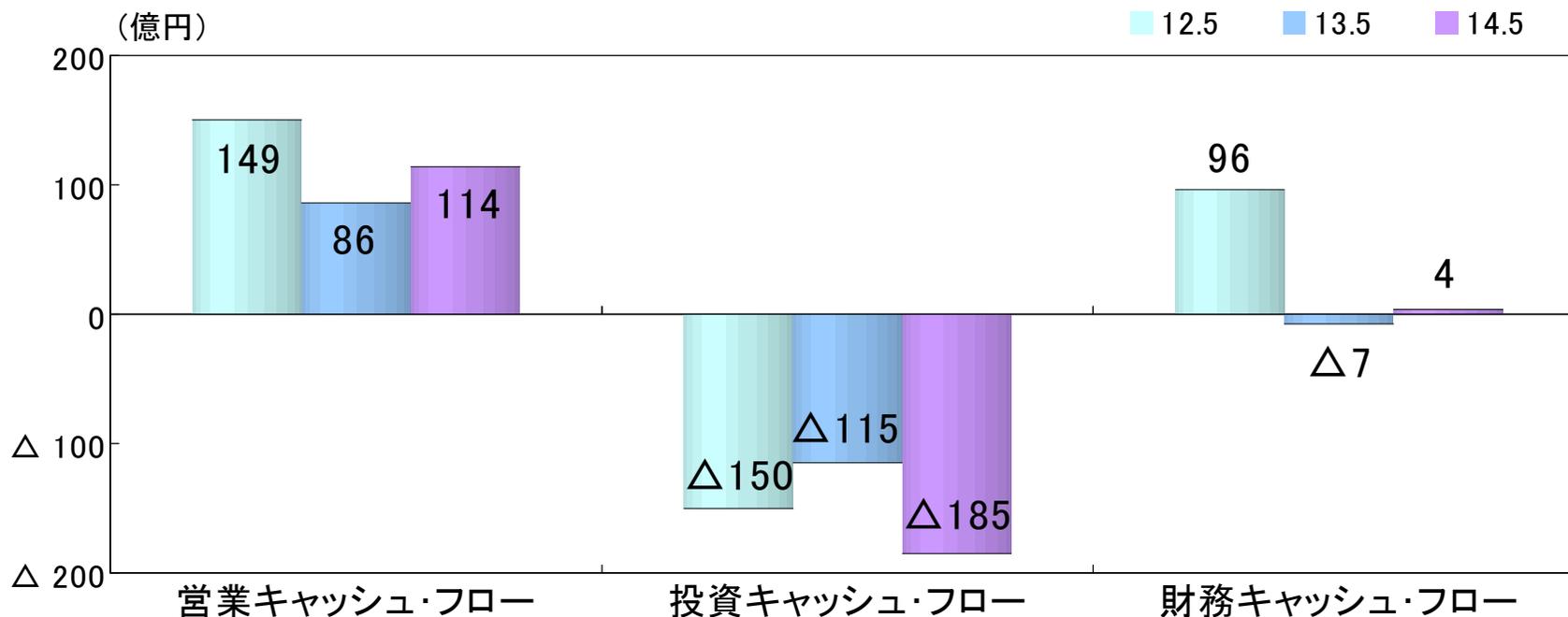
### 負債は43億円増加

- ・ 借入金の増加 + 31
- ・ 未払法人税等の増加 + 17

### 純資産は68億円増加

- ・ 利益剰余金の増加 + 45
- ・ 少数株主持分の増加 + 20

# キャッシュ・フローの増減ポイント



## 13.5期との比較

### 営業キャッシュ・フロー

- ・ 仕入債務の減少  $\Delta$  13
- ・ 法人税等の  
支払額の減少 + 44

### 投資キャッシュ・フロー

- ・ 有形固定資産  
取得の増加  $\Delta$  17
- ・ 関係会社株式の取得  $\Delta$  22
- ・ 定期預金払戻の減少  $\Delta$  30

### 財務キャッシュ・フロー

- ・ 借入金の増加 + 8
- ・ 社債償還の支出の減少 + 5

# 14.11期 年間計画



# 14.11期 年間計画

## 売上高195億円増、営業利益21億円増の増収増益

	13.11	14.11計画	前年比	前年差
売上高	5,305 億円	5,500 億円	103.7 %	+195 億円
国内	5,067	5,191	102.4	+124
海外	238	309	129.7	+71
営業利益	224 億円	245 億円	109.4 %	+21 億円
国内	212	226	106.6	+14
海外	12	19	156.9	+7
営業利益率	4.2 %	4.5 %	—	+0.3 %
経常利益	237 億円	251 億円	105.7 %	+14 億円
当期純利益	126 億円	130 億円	103.4 %	+4 億円
ROA(総資産経常利益率)	7.4 %	7.4 %	—	0.0 %
ROE(自己資本純利益率)	7.1 %	7.0 %	—	△0.1 %
EBITDA(営業利益+減価償却費)	370 億円	408 億円	110.3 %	+38 億円

# 営業利益の増減要因(前年差)

(億円)

	13.11	14.11計画	差
営業利益	224	245	+21

成長機会の創出  
△16

△17

マーケティング費用  
(販売促進費、広告宣伝費)

0

減価償却費

+1

研究開発費(減価償却費を除く)

売上増加による  
粗利益増加

+59

逆風  
△44

△27

原資材・エネルギーコスト

△21

鶏卵相場影響(タマゴ事業)

退職給付費用

+6

△2

社会保険料

逆風に打ち克つ  
+34

調味料 価格改定効果

+14

総コストの改善

+20

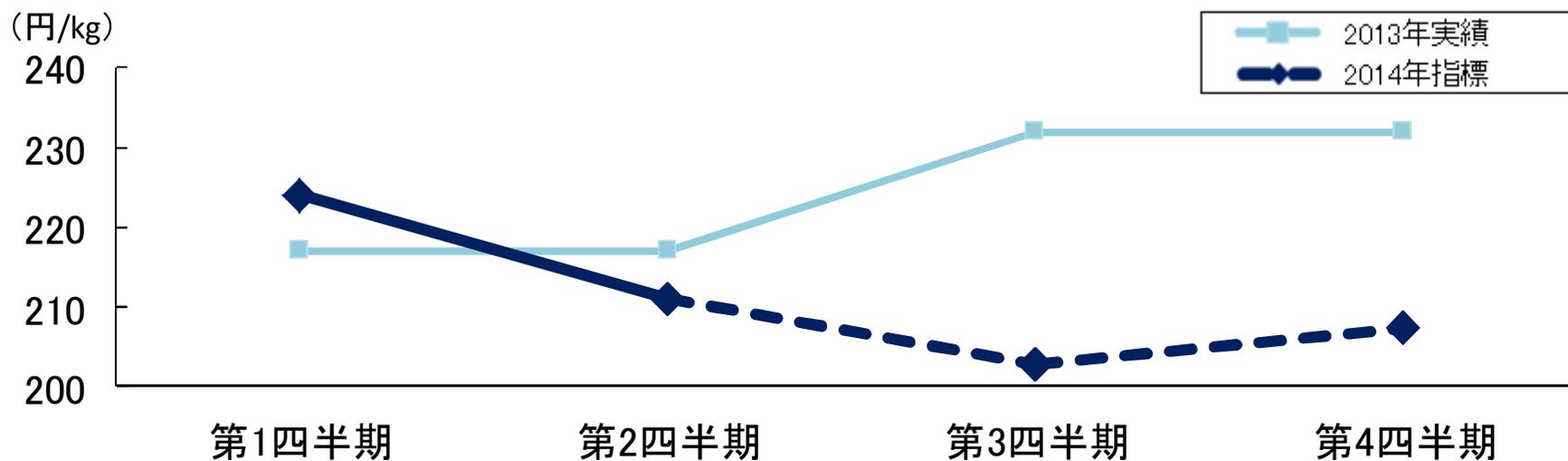
△12

上記以外

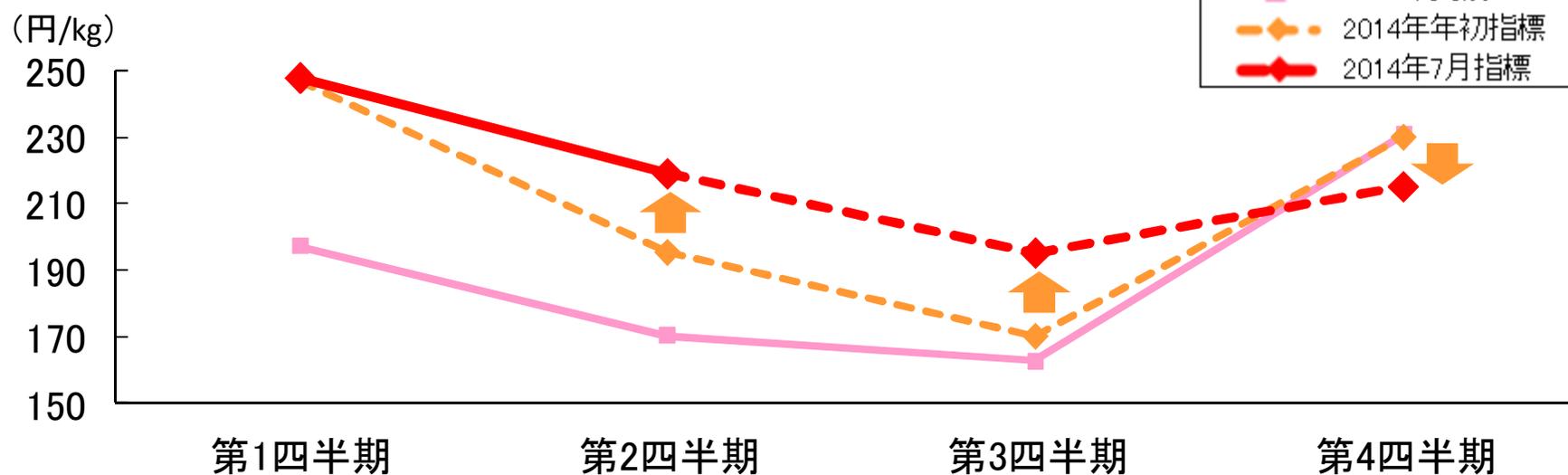
(物流費、労務費、物流システム事業等)

# 主原料相場の状況

【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】



【鶏卵 東京全農Mサイズ基準値】



# 事業別の主な取り組み



# 14.11期 事業別計画

調味料事業の伸張と、加工食品事業の利益改善により増収増益 (億円)

	事業別売上高			事業別利益		
	13.11	14.11計画	前年差	13.11	14.11計画	前年差
合計	5,305	5,500	+195	224	245	+21
調味料	1,454	1,540	+86	115	118	+3
タマゴ	912	985	+73	34	38	+4
サラダ・惣菜	980	1,010	+30	35	37	+2
加工食品	584	570	△14	△9	0	+9
ファインケミカル	97	115	+18	9	10	+1
物流システム	1,203	1,220	+17	32	35	+3
共通	76	60	△16	8	7	△1

# 調味料事業

(億円)	14.11 計画	13.11差
売上高	1,540	+86
営業利益	118	+3
営業利益率	7.7%	△0.2%

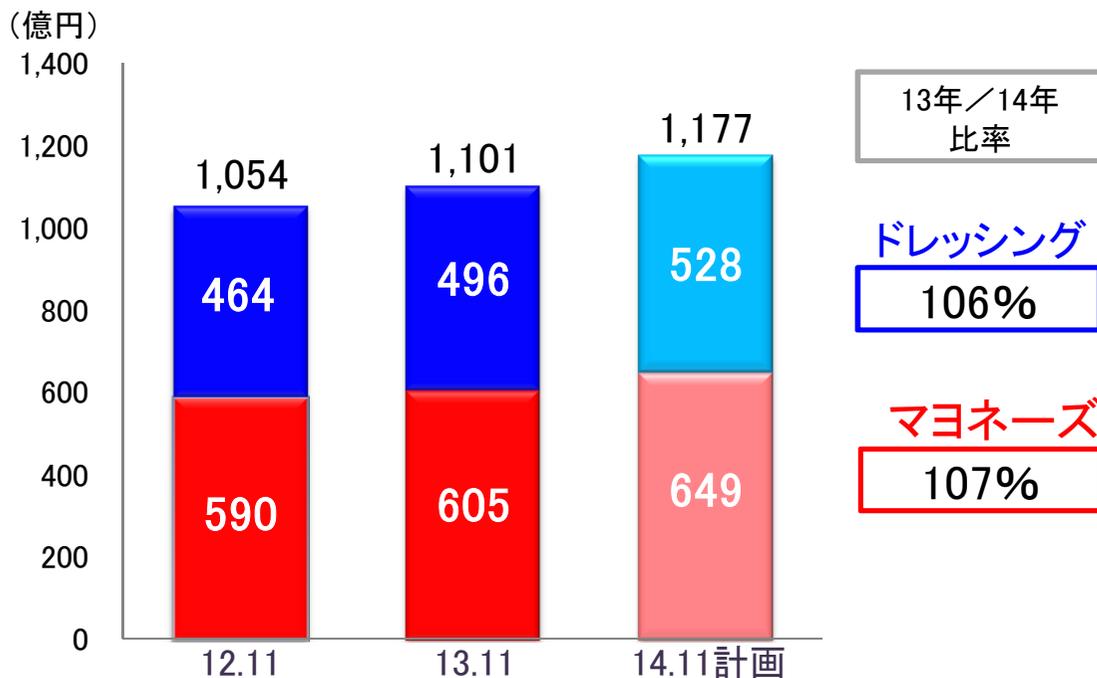
## 【主な取り組み】 \* ( )の数值は、14.11計画と13.11実績との売上高の差 (億円)

- ▶ パッケージと広告宣伝の連動で、マヨネーズのキッチンユースを拡大 (+23)
- ▶ ドレッシングやソースの新シリーズで、新たなサラダメニューを訴求 (+8)
- ▶ マザー&サテライト体制で生産性を向上

## 【営業利益の増減要因(13.11差)】

(億円)	上期	年間
成長機会の創出	△8	△7
売上増加による粗利益増加	+11	+23
逆風	△13	△19
価格改定効果	+10	+14
総コスト改善	+3	+8
上記以外	△8	△17
合計	△4	+3

## 【マヨネーズ・ドレッシング 売上高の推移(海外含む)】



※ 12.11期実績については、集計する範囲の変更により、昨年1月に公表した数値を訂正しました。

# 調味料事業 (マヨネーズ・ドレッシング拡大の進め方)

## マヨネーズの万能調味料化とサラダ領域の拡大を加速

### キッチンユースの拡大



商品パッケージ

提案  
メニュー  
連動



TVCM放映メニュー

### 新たなサラダメニューを訴求



和菜どれ(エリア限定)



アジアンソース



ディップソース



スタイリングソース



粉末タイプ調味料

(億円)	14.11 計画	13.11差
売上高	985	+73
営業利益	38	+4
営業利益率	3.9%	+0.1%

(売上高への鶏卵相場影響13.11差+47億円)

### 【営業利益の増減要因(13.11差)】

(億円)	上期	年間
成長機会の創出	△2	△1
売上増加による粗利益増加 ※	+9	+21
逆風 (鶏卵相場影響等)	△18	△22
総コスト改善	+2	+4
上記以外	+1	+2
合計	△7	+4

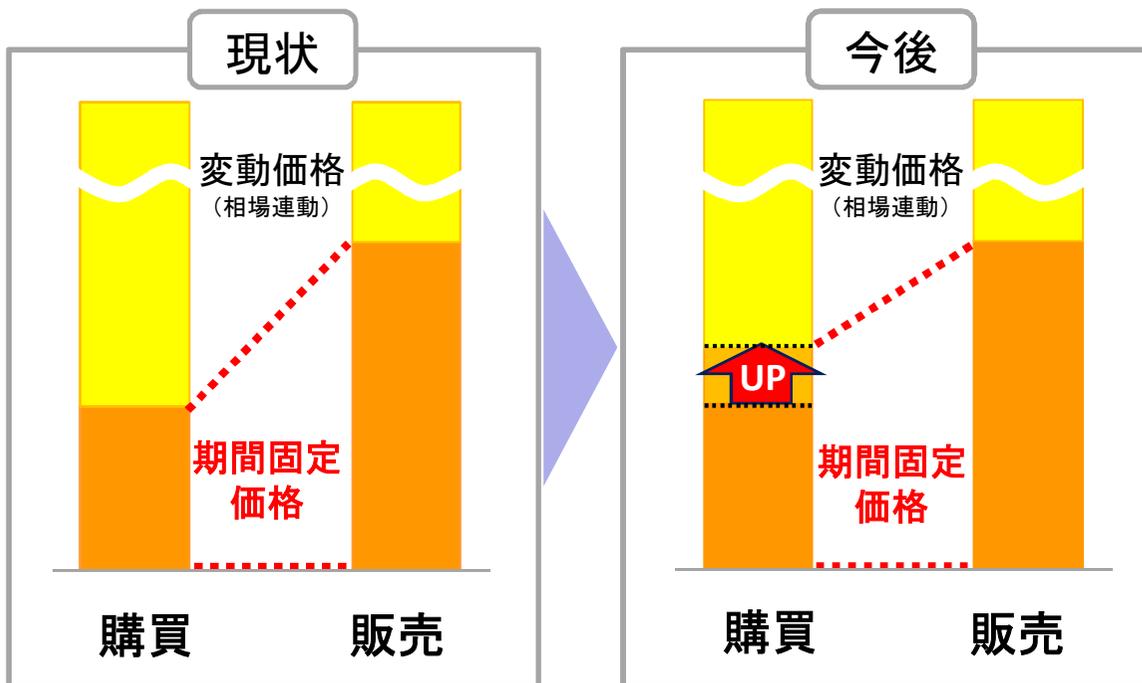
※価格改定効果 上期6億 年間18億  
(上記の「売上増加による粗利益増加」  
に含んでいる)

### 【主な取り組み】 \* ( )の数值は、14.11計画と13.11実績との売上高の差 (億円)

- 国内の未開拓市場で需要を創出 (業務用殻付卵、家庭用向け商品) (+15)
- 半熟技術を中心としたユニークな商品を拡大 (+5)
- 購買と販売の価格の連動を密にし、相場対応力を磨く

### 【相場対応力の磨き方】

※イメージ図



購買の固定価格の比率を増やし、相場変動リスクを低減

# サラダ・惣菜事業

(億円)	14.11 計画	13.11差
売上高	1,010	+30
営業利益	37	+2
営業利益率	3.7%	+0.2%

## 【営業利益の増減要因(13.11差)】

(億円)	上期	年間
成長機会の創出	△1	△3
売上増加による粗利益増加	+7	+11
逆風	△2	△3
総コスト改善	+2	+3
上記以外	△5	△6
合計	+1	+2

## 【主な取り組み】 \* ( )の数值は、14.11計画と13.11実績との売上高の差 (億円)

- カット野菜: パッケージサラダの拡大(関連商材含む) (+20)
- サラダ・惣菜: 宅配ルートへの深耕 (+8)
- コスト改善への取り組みで利益体質を強化

## 【パッケージサラダの拡大(関連商材含む)】

関連商材の広がり、サラダ売場を充実



パッケージサラダ



トッピング



少容量・チルド  
ドレッシング



関連商材

## 【宅配ルートの深耕】

調理に便利なキット商品を展開



家庭用調理キット



炒める  
だけ



調理例(八宝菜)

(億円)	14.11 計画	13.11差
売上高	570	△14
営業利益	0	+9
営業利益率	—	—

### 【営業利益の増減要因(13.11差)】

(億円)	上期	年間
成長機会の創出	+2	+3
売上増加による粗利益増加	+1	+2
逆風	+1	+1
総コスト改善	+1	+2
上記以外	+1	+1
合計	+6	+9

### 【主な取り組み】 \* ( )の数值は、14.11計画と13.11実績との売上高の差 (億円)

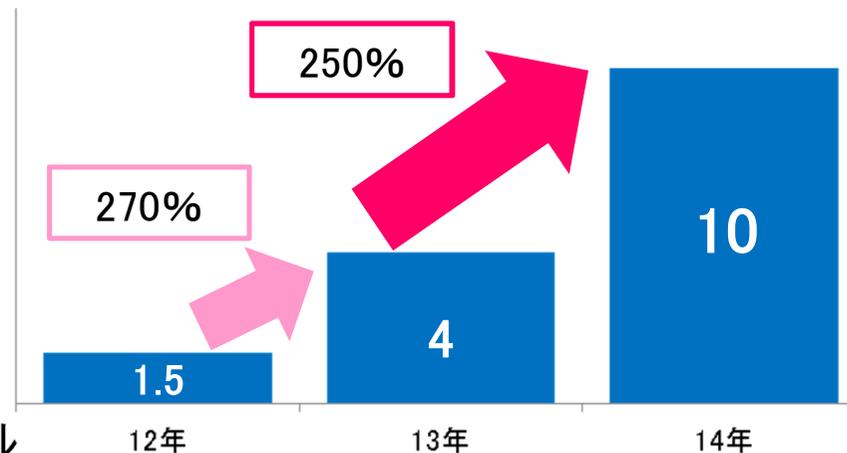
- 「まるごと果実」でジャム=フルーツの食シーン定着 (+6)
- 育児食は、レトルトパウチ品の販売を強化 (+2)
- アイテムやカテゴリーの精鋭化 (△21)

### 【「まるごと果実」は営業体制強化で着実に伸張】

売上高(億円)



14年秋リニューアル



### 【カテゴリーの精鋭化で収益改善を実現】

- ・赤字商品のカット
- ・不採算カテゴリーの縮小、撤退
- ・生産性向上でコスト改善

14年度は  
営業利益 2億円の  
改善を見込む

# ファインケミカル事業

(億円)	14.11 計画	13.11差
売上高	115	+18
営業利益	10	+1
営業利益率	8.7%	△0.7%

## 【営業利益の増減要因(13.11差)】

(億円)	上期	年間
成長機会の創出	△1	△4
売上増加による粗利益増加	0	+1
逆風	0	△1
総コスト改善	+1	+3
上記以外	0	+1
合計	0	+1

## 【主な取り組み】 \* ( )の数值は、14.11計画と13.11実績との売上高の差 (億円)

- ヒアルロン酸の売上を拡大 ( +2 )
- 医薬用EPAの供給力を強化 ( +14 )
- 卵黄レシチンによる製剤乳化技術の展開を拡大 ( +2 )

## 【ヒアルロン酸の拡大】

**国内市場**  
(付加価値の提案)

【化粧品用】  
高機能タイプの拡大  
(保湿+浸透・修復・吸着)

【食品用】  
高機能低分子タイプ投入  
(保湿+抗老化&吸収)

**中国・台湾市場**  
(ニーズをとらえる)

【化粧品用】  
フェイスマスク用途の拡大  
(現地OEMメーカー連動)

【食品用】  
美容サプリメント市場創出  
(サプリメント原料として供給)

**市場活性化**  
(新提案・付加価値提案)

**売上 106%**  
(13.11比)

# 物流システム事業

(億円)	14.11 計画	13.11差
売上高	1,220	+17
営業利益	35	+3
営業利益率	2.9%	+0.2%

## 【営業利益の増減要因(13.11差)】

物流システム事業の営業利益は、全体の増減要因の「上記以外」に含めている

(億円)	上期	年間
減価償却費等	△1	△3
成長分野の 利益貢献 (売上増による 粗利益増加等)	+7	+12
エネルギー等 (燃料・電気)	△2	△4
合理化改善	+8	+15
取引先の見直し	△10	△17
合計	+2	+3

## 【主な取り組み】

- 得意先ニーズへの対応力強化で、専用物流の取引を拡大
- 物流最適化に向けたネットワークの構築
- 設備投資による物流品質の向上

### 得意先ニーズへの対応力を強化

- ・新仕分けシステムの導入で、確実に迅速な対応を実現
- ・クラウドシステムを利用したコンサルティングサービス導入

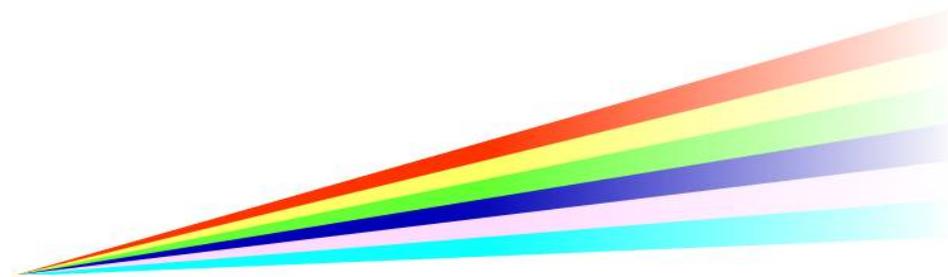
### ネットワークの構築

- ・長距離運行ダイヤの再構築
- ・関西圏での大型冷蔵庫新設に向け取り組みを強化

### 物流品質の向上

- ・環境配慮型設備の導入(太陽光発電システム、冷凍機)
- ・冷蔵庫内に外気侵入を抑制する設備導入(湿度、埃対策)

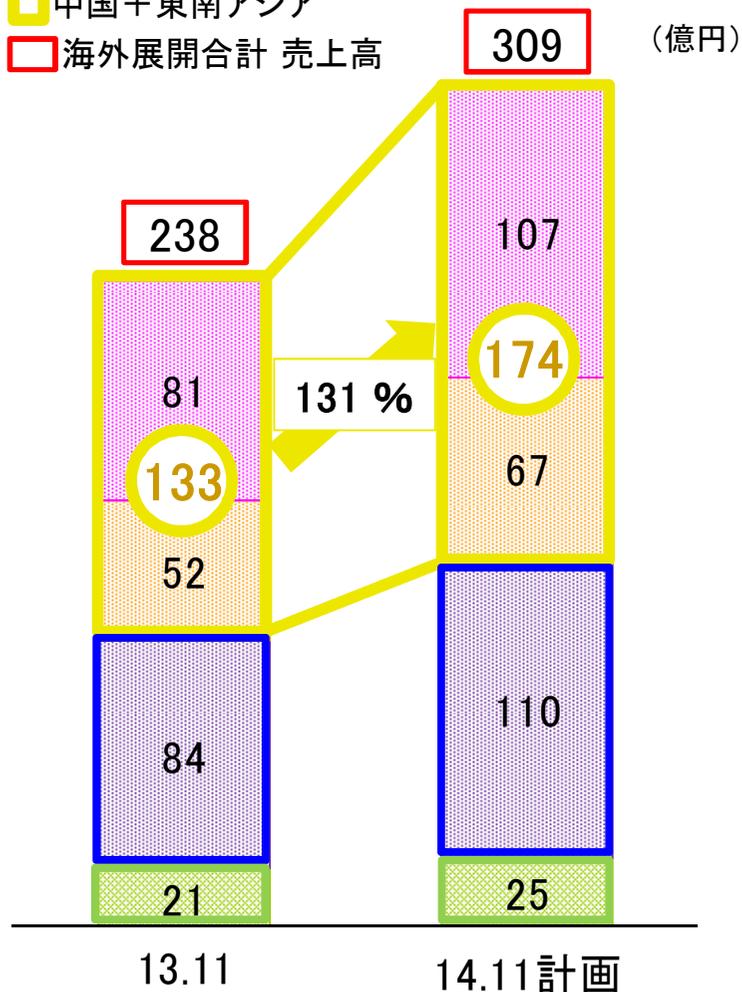
# 海外の主な取り組み



# 海外の地域別売上高と取り組み

## 海外展開売上高 エリア別推移

■ 中国 ■ 東南アジア ■ 北米 ■ 日本からの輸出  
■ 中国+東南アジア  
■ 海外展開合計 売上高



**海外展開** 13.11比 130% (+71億円)

**中国・東南アジア** 13.11比 131% (+41億円)

## アジアでの主な取り組み

### 【中国】

13.11比 133% (+26億円)  
 (14.5実績 50億円、13.5比 146% (+16億円))

- ➡ 内陸部でのマヨネーズ・ドレッシングの浸透を加速
- ➡ ベーカリー市場での提案強化でフィリングを拡大
- ➡ タマゴ加工品は増産対応で販路を拡大

### 【東南アジア】

13.11比 128% (+15億円)  
 (14.5実績 31億円、13.5比 129% (+7億円))

- ➡ 家庭用市場ではマヨネーズ・ドレッシングの販促強化でブランド浸透を促進
- ➡ 大手ファストフードチェーン企業との取り組み強化
- ➡ 各生産拠点からの周辺国への輸出を拡大

## 米国での主な取り組み

13.11比 132% (+26億円)  
 (14.5実績 58億円、13.5比 133% (+14億円))

- ➡ KEWPIEブランド品の展開を加速

# 參考資料



# 参考) 業績推移

(億円)

	10.11	11.11	12.11	13.11	14.11計画	15.11目標
<b>《新事業区分》</b>						
調味料事業			1,386	1,454	1,540	1,670
			115	115	118	116
タマゴ事業			856	912	985	940
			49	34	38	50
サラダ・惣菜事業			916	980	1,010	1,000
			31	35	37	35
加工食品事業			591	584	570	630
			△ 10	△ 9	0	0
ファインケミカル事業			83	97	115	140
			10	9	10	22
物流システム事業			1,157	1,203	1,220	1,160
			32	32	35	36
共通			62	76	60	60
			8	8	7	6
合計			5,050	5,305	5,500	5,600
			234	224	245	265
<b>《旧事業区分》</b>						
調味料・加工食品事業	1,717	1,735	1,814			
	166	144	150			
健康機能事業	178	185	184			
	14	15	8			
タマゴ事業	831	857	856			
	39	38	57			
サラダ・惣菜事業	781	858	977			
	16	22	31			
物流システム事業	1,137	1,171	1,157			
	28	30	32			
共通	67	58	62			
	5	7	8			
調整額	△ 46	△ 48	△ 52			
合計	4,710	4,864	5,050			
	221	208	234			

## 参考) 設備投資と主要な販売費・一般管理費など

(億円)

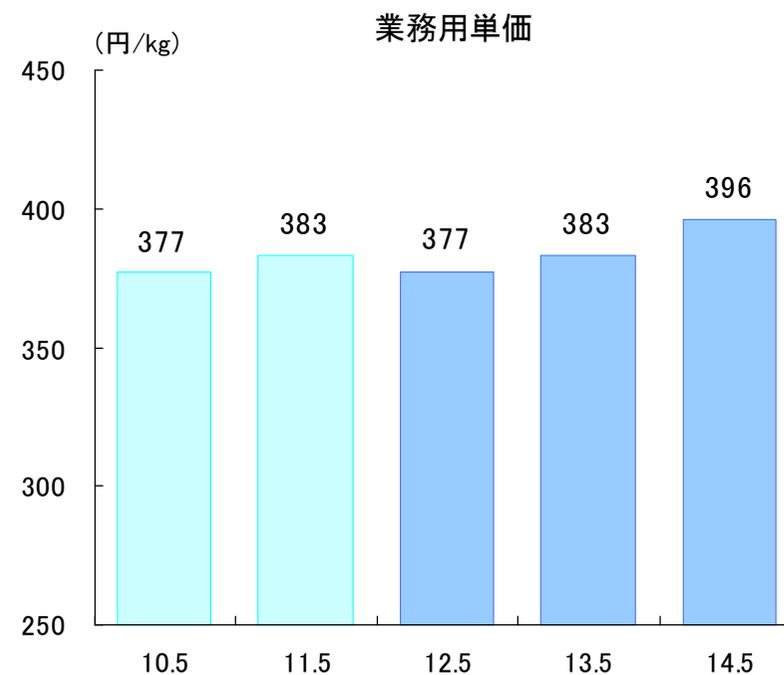
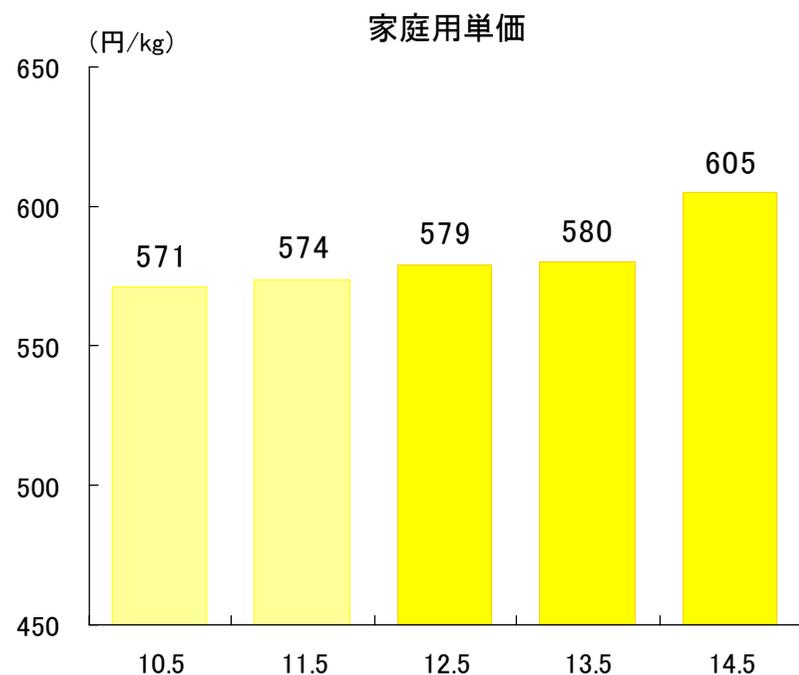
	10.5	11.5	12.5	13.5	14.5	13.11	14.11 計画
設備投資	58	75	121	148	163	271	350
減価償却費	62	65	66	68	76	146	163
販売促進費	87	89	93	97	101	205	202
広告宣伝費	41	36	42	42	41	79	81
物流費	125	131	142	148	157	305	315
労務費	113	118	120	123	130	254	262
研究開発費	14	15	16	17	18	37	41

	13.5	14.5	増減内容(13.5と14.5対比)
営業外損益	8	5	為替差益、デリバティブ評価益の減少 △3
特別損益	△4	△2	関係会社株式売却益の増加 +2

# 参考) 国内におけるサラダ調味料業態別販売状況

		10.5	11.5	12.5	13.5	14.5	前年比
家庭用	数量 (千t)	62	61	63	65	64	98.5%
	金額 (億円)	354	350	365	377	387	102.7%
業務用	数量 (千t)	48	48	53	53	53	100.0%
	金額 (億円)	181	184	200	203	210	103.4%
合計	数量 (千t)	110	110	116	118	117	99.2%
	金額 (億円)	535	534	565	580	597	102.9%

※13.11月期からの事業区分の変更に伴い、12.5実績を補正しています



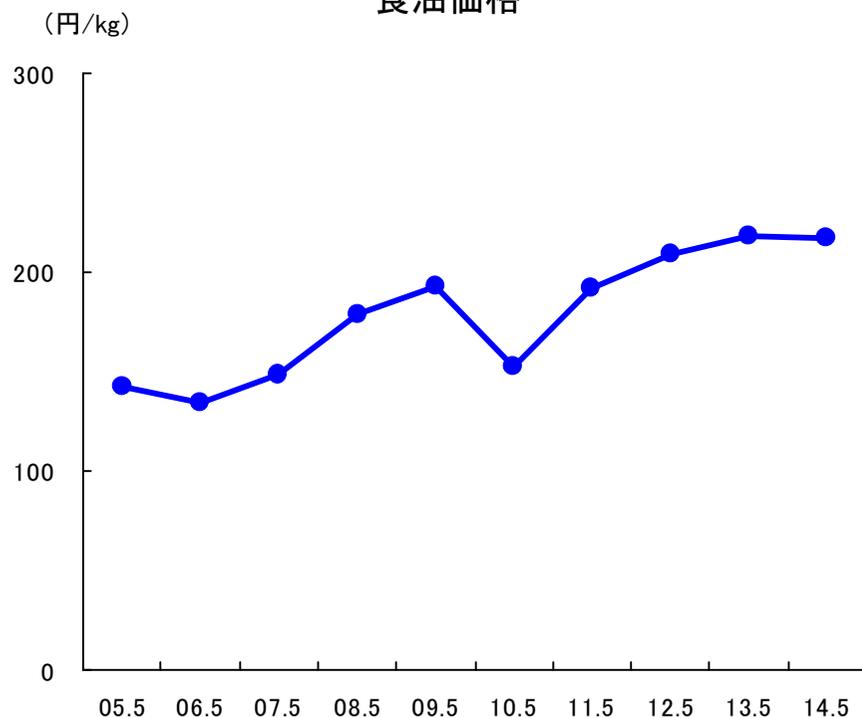
# 参考) 食油価格と鶏卵価格の推移

(円)

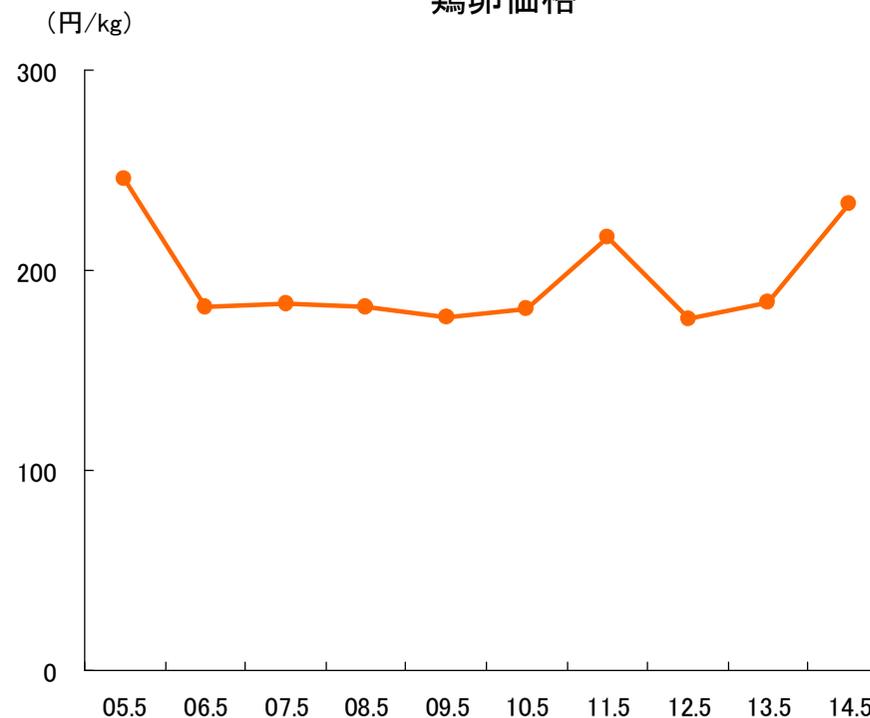
	05.5	06.5	07.5	08.5	09.5	10.5	11.5	12.5	13.5	14.5
加工油脂向け ローリー相場平均価格 (kg当たり)	142	134	148	179	193	153	192	209	218	217
全農東京 鶏卵相場 Mサイズの平均価格 (kg当たり)	246	182	183	182	177	181	217	176	184	233

(各年12月～翌年5月の平均)

食油価格



鶏卵価格



## 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。

### 《お問い合わせ先》

キューピー株式会社

株式IR部 部長 小田 秀和

TEL 03-5384-7783 FAX 03-5384-7883

e-mail [hidekazu\\_oda@kewpie.co.jp](mailto:hidekazu_oda@kewpie.co.jp)