

2016－2018年 キューピーグループ中期経営計画

グループの新たな挑戦で 飛躍的な成長を実現



2016年1月8日

キューピー株式会社

※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。
また、比率と差額は百万円単位で計算しております。

目次

1. 16-18年 中期経営計画

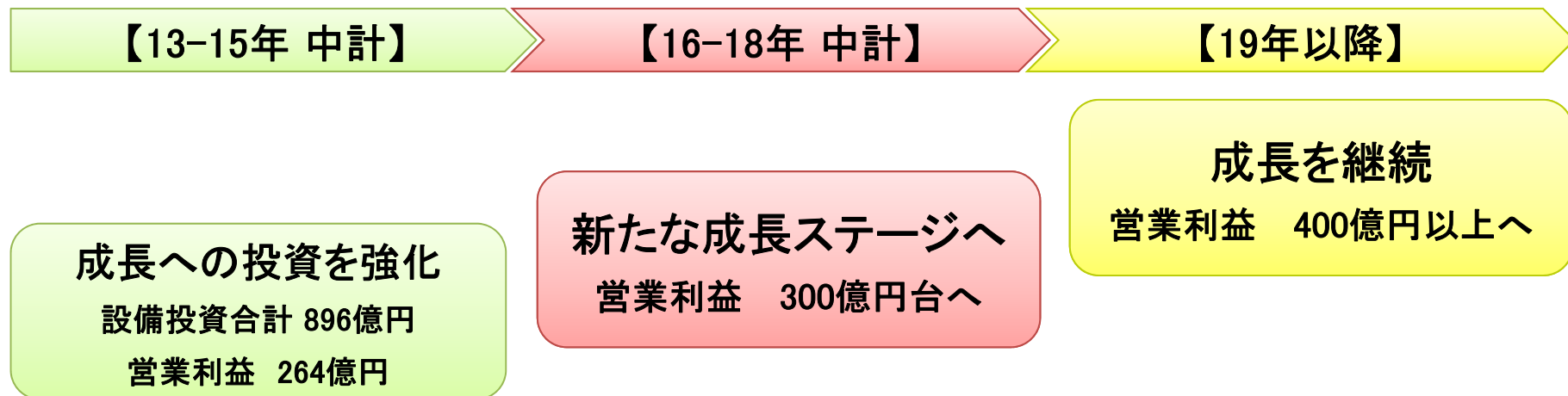
- ・グループ経営方針
- ・業績目標
- ・国内展開と海外展開について
- ・事業別業績目標と戦略
- ・投資と株主還元

2. 16.11期 計画

3. 参考資料

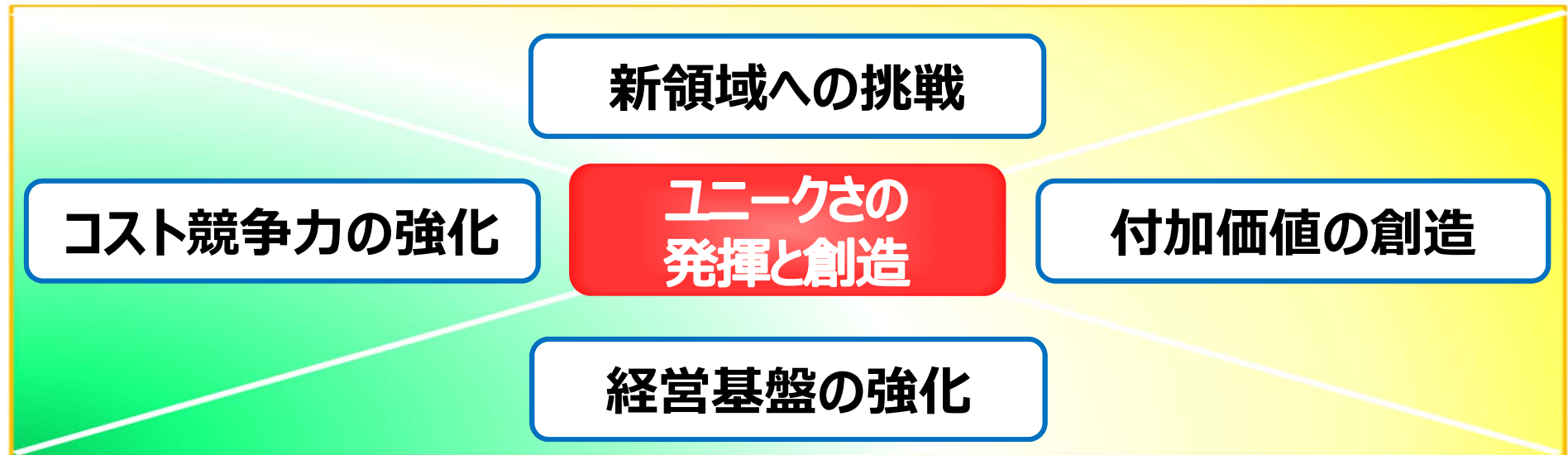
16-18年 中期経営計画

13-15年中計での成長投資を活かし、利益成長を実現



グループ経営方針

グループの新たな挑戦で、飛躍的成長を実現する



＜16-18年（8次）中計のコンセプト＞

全体	7次と8次をセットでとらえ、グループ協働を加速する
国内	調味料事業の盤石化を進め、 他事業の利益創出力を高める
海外	中国・東南アジアの成長を加速しつつ、 新規エリアへの布石を打つ
投資	国内調味料事業と海外展開に重点を置く

業績目標

売上高6,250億円、営業利益355億円へ

	15.11	18.11目標	15.11差	年平均伸長率
売上高	※1 5,520億円	6,250億円	+730億円	4.2%
国内	5,143	5,605	+462	2.9
海外 ※2	377	645	+268	19.6
営業利益	264億円	355億円	+91億円	10.4%
国内	224	284	+60	8.2
海外 ※2	40	71	+31	21.1
営業利益率	4.8%	5.7%	+0.9%	—
経常利益	273億円	363億円	+90億円	10.0%
親会社株主に帰属する 当期純利益	170億円	202億円	+32億円	5.9%
ROE(自己資本純利益率)	8.3%	8.5%	+0.2%	—
ROA(総資産経常利益率)	7.5%	8.6%	+1.2%	—
EBITDA(営業利益+減価償却費)	455億円	530億円	+75億円	5.2%

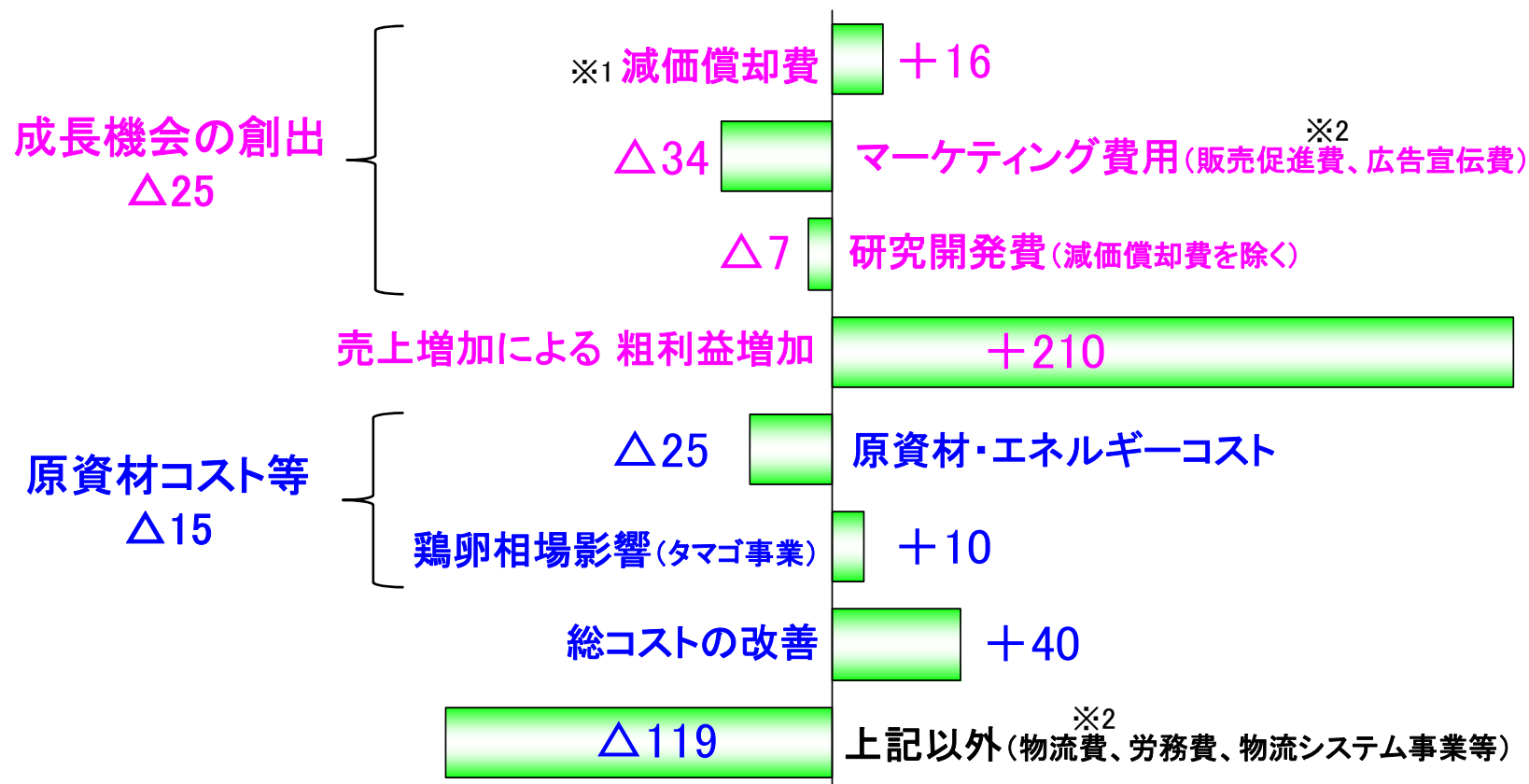
※1. 2015年度の売上高は、新会計方法による影響を補正した数値を使用

※2. 海外の数値は、10月から9月が対象。日本からの輸出を含む(日本からの輸出は 12月から11月が対象)

営業利益の増減要因

(億円)

	15.11	18.11目標	差
営業利益	264	355	+91



△の合計 185

+ 91

＋の合計 276

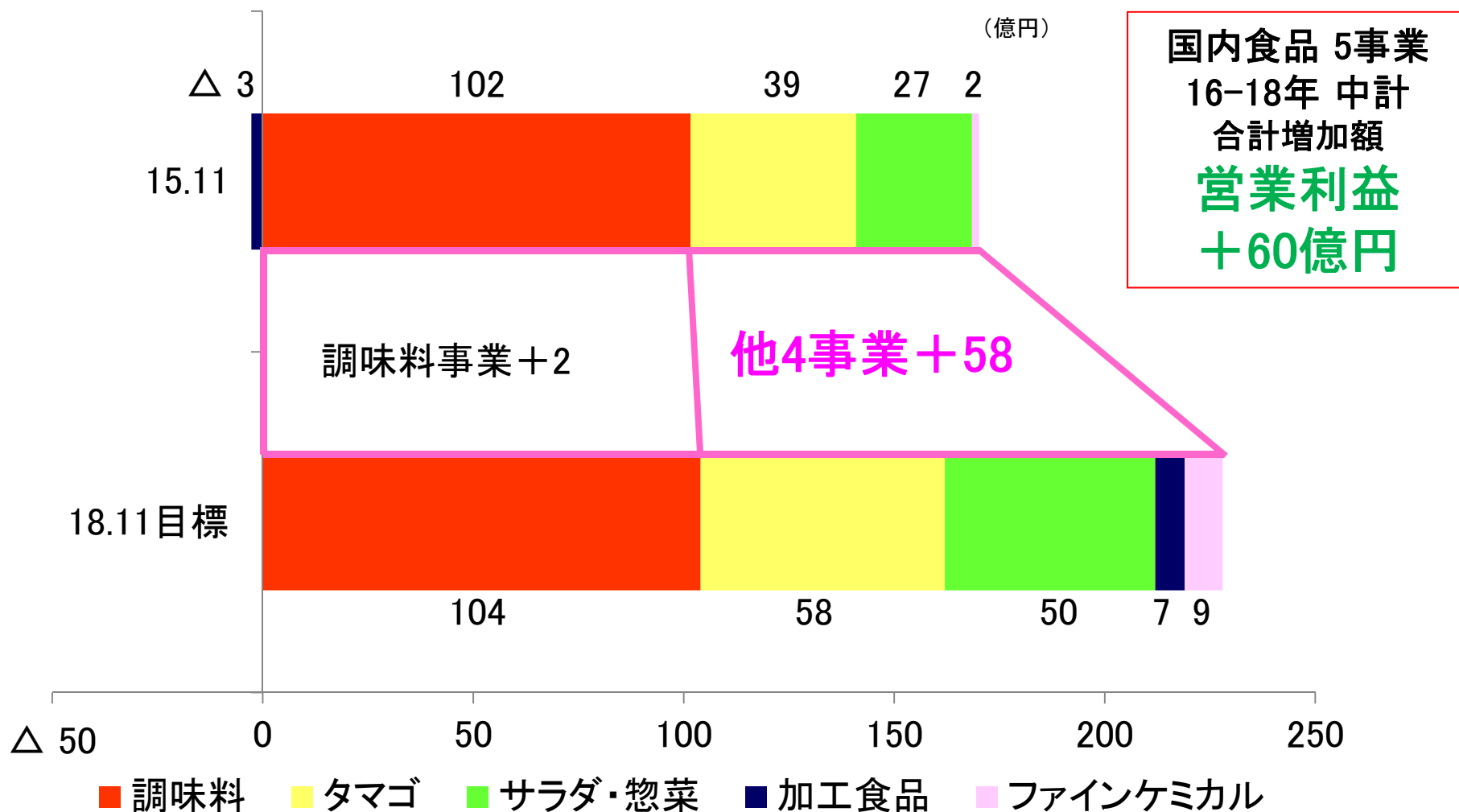
※1. 償却方法の変更による影響は+28億円

※2. 2015年度の販売促進費および物流費は、売上高控除による補正した数値を使用

利益創出のポイント(国内食品5事業の利益増加)

調味料事業の盤石化を進め、他事業の利益創出力を高める

【国内食品5事業 営業利益】(15.11→18.11)



国内展開について

グループ協働で、国内の利益創出力を強化

【国内展開のテーマ】

グループ協働

グループの力を最大限に発揮して、価値を創出する

【国内展開の主な取り組み】

付加価値の創造

ニーズをとらえた価値の創出

販路の活用と開拓

基幹商品の提案を強化

コスト競争力の強化

生産・販売・物流での効率化

ものづくりの技術革新

原材料の調達力強化

国内展開における可能性



13-15年 中計で実施した投資と布石を活かし、グループ協働で挑戦

海外展開について

中国・東南アジアの成長を加速しつつ、新規エリアへの布石を打つ

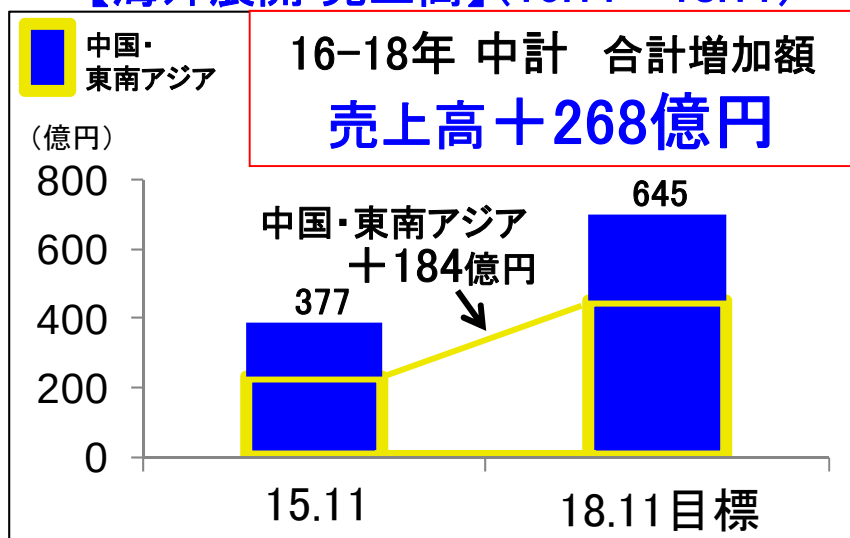
エリアのニーズをとらえた提案力で
マヨネーズ・ドレッシングを拡大

日本で培った技術を活かして
新たなカテゴリーを拡大

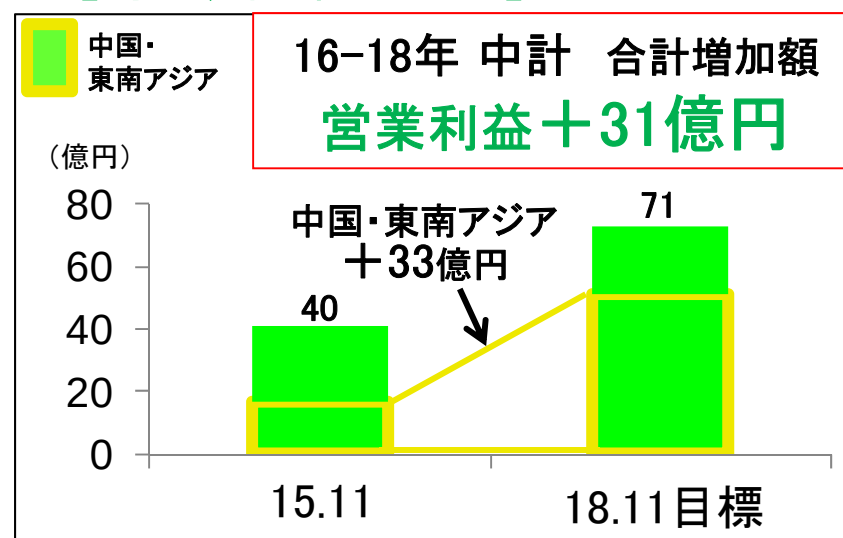
KEWPIEブランドの浸透

輸出による展開エリアへの
取り組みを強化

【海外展開 売上高】(15.11→18.11)



【海外展開 営業利益】(15.11→18.11)



※ 2015年度の売上高は、新会計方法による影響を補正した数値を使用

※ 海外の数値は、10月から9月が対象。日本からの輸出を含む(日本からの輸出は 12月から11月が対象)

海外のエリア別の主な取り組み

「中国・東南アジア・北米での拡大」と「輸出での展開エリアの強化」で成長を実現

【中国】

◇ 新しい食シーン提案とエリア毎の商品展開で
コンシューマー市場を深耕

- ・イベントや広告による販促の強化
- ・エリアのニーズをとらえた商品を展開

◇ ソリューション提案で業態毎に深耕し、
フードサービス向け商品を拡大

- ・中華料理業態の攻略
- ・グローバル外食チェーンの攻略

◇ 新規カテゴリーの展開を加速

- ・タマゴ加工品の展開を拡大
- ・サラダへの取り組みを開始

18.11 目標	売上高 266億円（+124億円） 営業利益 42億円（+25億円）
-------------	---------------------------------------

【東南アジア】

- ◇ 売場シェアNo.1店舗の増大
- ◇ グローバル外食チェーンへの展開を加速
- ◇ 周辺国、オセアニア、中東への輸出の拡大

18.11 目標	売上高 139億円（+60億円） 営業利益 8億円（+8億円）
-------------	------------------------------------

【北米】

- ◇ KEWPIEブランド商品の販路を拡張
- ◇ タマゴ事業の販路を拡大

18.11 目標	売上高 189億円（+60億円） 営業利益 14億円（△5億円）
-------------	-------------------------------------

【輸出・新規】

- ◇ 欧州での調味料の販売を段階的に拡大
- ◇ 戦略商品で既存輸出先40カ国の展開強化

18.11 目標	売上高 51億円（+24億円） 営業利益 6億円（+3億円）
-------------	-----------------------------------

※ 2015年度の売上高は、新会計方法による影響を補正した数値を使用

※ 日本からの輸出以外の数値は、10月から9月が対象

※ ()は、16-18年中計の合計増減額(18.11目標と15.11との差)

事業別業績目標と戦略

事業別業績目標

サラダ・惣菜事業と海外展開が牽引し増収増益

(億円)

	事業別売上高			事業別営業利益		
	15.11(補正後)	18.11目標	15.11差	15.11	18.11目標	15.11差
合 計	5,520	6,250	+730	264	355	+91
調 味 料	1,427	1,780	+353	125	162	+37
タ マ ゴ	1,048	1,140	+92	54	66	+12
サ ラ ダ ・ 惣 菜	1,019	1,250	+231	27	50	+23
加 工 食 品	577	550	△ 27	△ 3	7	+10
ファインケミカル	113	125	+12	4	13	+9
物 流 シ ス テ ム	1,277	1,350	+73	48	55	+7
共 通	59	55	△ 4	9	2	△ 7

※ 2015年度の売上高は、新会計方法による影響を補正した数値を使用

調味料事業

【16-18年 中計テーマ】

All dishes with vegetable

野菜摂取を促進するビジネスモデルで
市場を牽引し、収益を拡大

(億円)	18.11 目標	15.11差
売上高	1,780	※1 +353
営業利益	162	+37
営業利益率	9.1%	+0.3%

営業利益の増減要因(15.11差) (億円)

Δ 22	成長コスト (減価償却費等)
売上増による粗利益増加	+132
Δ 16	原資材コスト等 (原資材・エネルギー等)
総コストの改善	+15
Δ 72	上記以外 (物流費、労務費等)

※1. 2015年度の売上高は、新会計方法による影響を補正した数値を使用 ※2. ()の数値は18.11目標と15.11実績との営業利益の差。単位は億円。

【国内外でマーケットをリード】(+33)

◇国内市場の持続的成長

- ・新しい食スタイルをグループで展開し、
内中外食に浸透させ市場を拡大
- ・基幹商品の競争力UPとアイテム峻別で、
利益創出力を向上

◇海外展開を拡大

- ・エリアのニーズをとらえた提案で市場を深耕

【新たな需要を創出】(+4)

- ・小容量商品の新しいニーズに対応し、
展開領域と販路を拡大
- ・アジアなどの新規調味料を
テストマーケティングで開拓

【需要を捉えた生産・物流の稼働】

- ・集中生産による基幹商品の生産効率向上と、
変種変量ラインによる多様なニーズへの対応
(神戸工場 2017年1月稼働)
- ・生産-販売-物流の情報を的確にとらえ、
適切な在庫管理を実現

調味料事業（新しいサラダスタイルで需要拡大）

ニーズをとらえた新しい食べ方で、楽しくおいしく野菜を摂取

健康的な食事

新しいメニュー

簡単に調理

カスタム

素材を組み合わせて自分好みのサラダを



ディップ

ソースにつけて手軽に野菜を



4つの新しい
サラダスタイル

ワンプレート

さまざまなメニューに野菜を



ピクルス

旬の食材と彩りを漬込む



ロメインレタス

知られていない素材を
さまざまなメニューで訴求

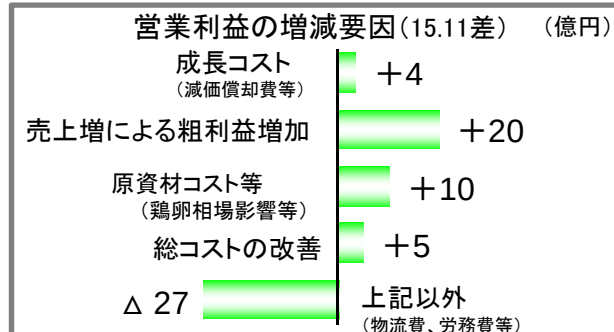
内食・中食・外食の市場で統一したメニューを同時に展開し、
マヨネーズ、ドレッシングの需要を拡大

タマゴ事業

【16-18年 中計テーマ】

イノベーションで、
世界に通じるタマゴ事業の価値を
高め続ける

(億円)	18.11 目標	15.11差
売上高	1,140	※1 +92
営業利益	66	+12
営業利益率	5.8%	+0.7%



※1. 2015年度の売上高は、新会計方法による影響を補正した数値を使用 ※2. ()の数値は18.11目標と15.11実績との営業利益の差。単位は億円。

【既存事業の拡大】(+10)

◇新工場を最大限に活用し、 業務用殻付卵市場を深耕

- ・お客様のニーズを新工場の機能で解決し、
最適な商品を創出
- ・グループの販路を活用し、伸張する市場への
展開を強化

◇製法革新により基幹商品を更に強化

- ・おいしさと、作りやすさに拘った製法を確立

【家庭用市場での拡大】(+2)

- ・おいしさ、簡便さ、ユニークさの
新しい価値を加えた商品を創出

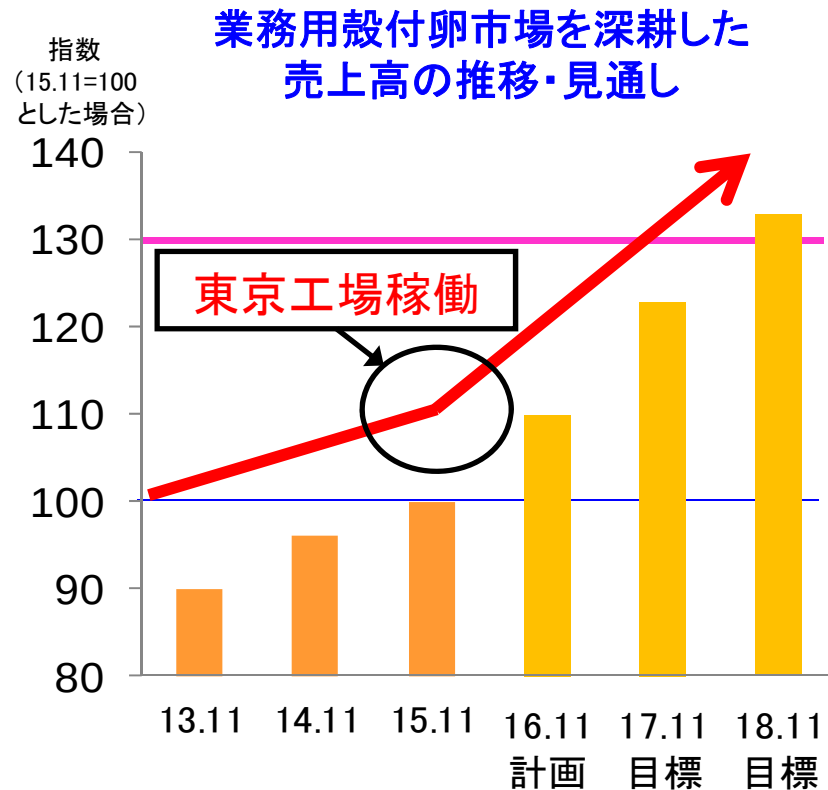
【事業基盤の強化】

- ・相場に左右されない体制を国内・海外で構築
- ・多能工化、合理化によるコスト低減の追求

タマゴ事業（既存事業の拡大）

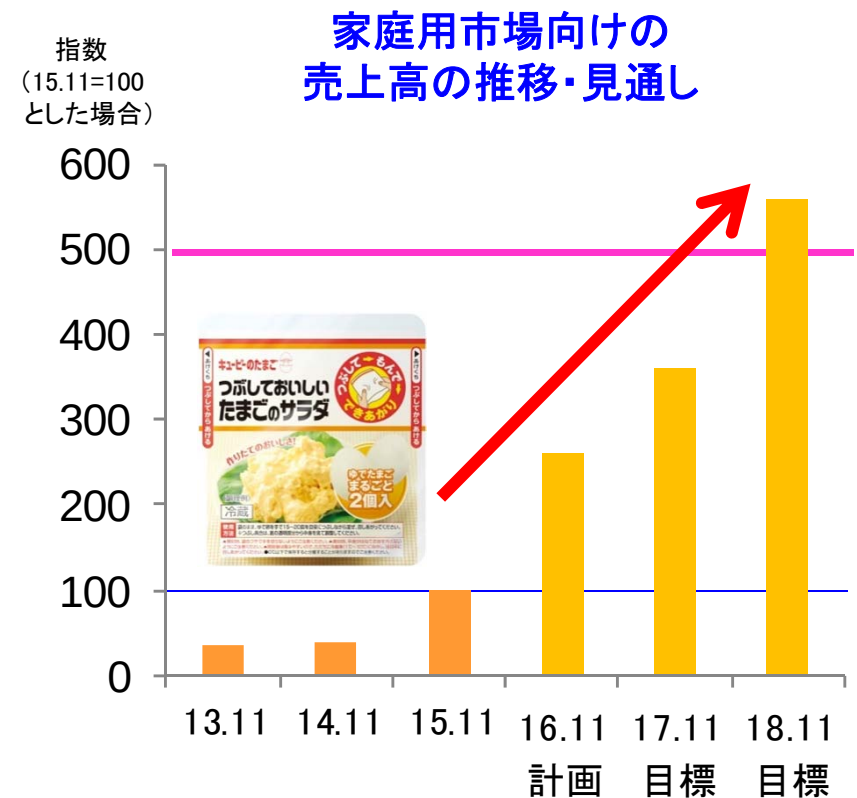
業務用殻付卵市場の深耕

新工場の活用により
130%超の売上高をめざす



家庭用市場での拡大

販路の拡大、新商品の発売で
500%超の売上高をめざす



サラダ・惣菜事業

【16-18年 中計 テーマ】

10年先を見越した

挑戦と体質強化

13-15中計の投資の成果を刈り取る

(億円)	18.11 目標	15.11差
売上高	1,250	※1 +231
営業利益	50	+23
営業利益率	4.0%	+1.3%

営業利益の増減要因(15.11差) (億円)	
売上増による粗利益増加	+43
成長コスト (減価償却費等)	Δ 2
原資材コスト等 (原資材・エネルギー等)	Δ 5
総コストの改善	+10
上記以外 (物流費、労務費等)	Δ 24

※1. 2015年度の売上高は、新会計方法による影響を補正した数値を使用 ※2. ()の数値は18.11目標と15.11実績との営業利益の差。単位は億円。

【3つの分野での成長を加速】

◇カット野菜 (+11)

- ・家庭用は、新たな価値の創出とコスト競争力の向上で市場を牽引
- ・業務用は、得意先のニーズをとらえ、差別化できる商品を開発

◇惣菜 (+3)

- ・宅配ルートは、全国での展開に拡大
- ・外食やオフィスなどの新販路を開拓

◇米飯 (+9)

- ・量販店向けは、本格的な展開に移行

【新領域への挑戦】

- ・サラダ専門レストランの開業で、サラダの需要を拡大

【事業の構造改革】

- ・労働集約型からの脱却(省力化、機械化)
- ・同業者との協力体制を強化
- ・生産者との連携で原料調達力を強化

サラダ・惣菜事業（事業の構造改革）

将来に向けて、惣菜業の新たなモデルを構築する

労働集約型からの脱却

カット野菜 新ラインの構築



生産性 2倍

消費エネルギー
25%削減

野菜のダメージ軽減
で品位向上

ロボットの活用

人手が掛かる作業のロボット化



製品積み上げロボット



おにぎり積み付けロボット

同業他社との協力体制の強化

生産をシェアし、得意分野に集中

販売

デリア食品

生産

サラダ・惣菜事業 各社 サラダ

協力会社

煮物

協力会社

麺

協力会社

揚げ物

協力会社を含めた品質保証体制を確立

メリット

- ・得意分野に集中し、生産性向上
- ・品揃え強化と、生産増強が可能
- ・協力会社は、デリア食品の販路活用

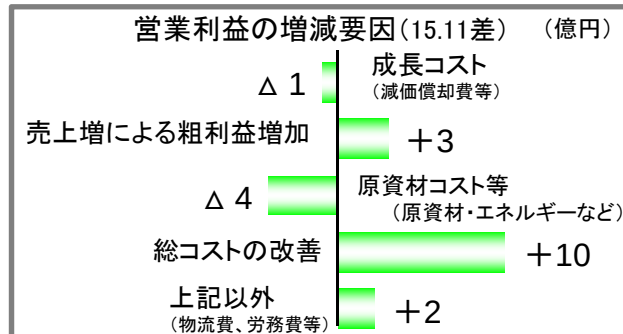
効率的な供給体制を構築し、市場を活性化

加工食品事業

【16-18年 中計テーマ】

技術を磨いて
事業価値を高める
「おいしさ、やさしさ、簡便さ」に
技術で応える事業

(億円)	18.11 目標	15.11差
売上高	550	※1 △27
営業利益	7	+10
営業利益率	1.3%	—



※1. 2015年度の売上高は、新会計方法による影響を補正した数値を使用 ※2. ()の数値は18.11計画と15.11実績との営業利益の差。単位は億円。

【加工食品の新たな成長】

◇アヲハタの体質強化 (+5)

- ・主力商品の刷新で おいしさを磨き、販売を強化
- ・産業用ソースは、差別化できる商品へ集約
- ・独自開発の新品種の特長を活かした商品開発

◇高齢者食市場でのグループ展開 (+1)

- ・在宅向けやわらか食「やさしい献立」の
認知度の向上と販路の拡大
- ・施設給食向けに、冷凍「やわらかおかず」を展開

【既存品の育成】(+1)

- ・Webなどを活用した販売促進方法を取り入れ、
育成商品の認知度を向上
- ・原料や製法にこだわり、新たな価値を創出

【事業の収益基盤の強化】(+3)

- ・不採算カテゴリーの黒字化、もしくは撤退
- ・生産ラインの集約と全体最適化で
生産性を向上

加工食品事業(アヲハタの体質強化)

■新55ジャムの展開で市場を活性化

55ジャム全品 16年春リニューアル



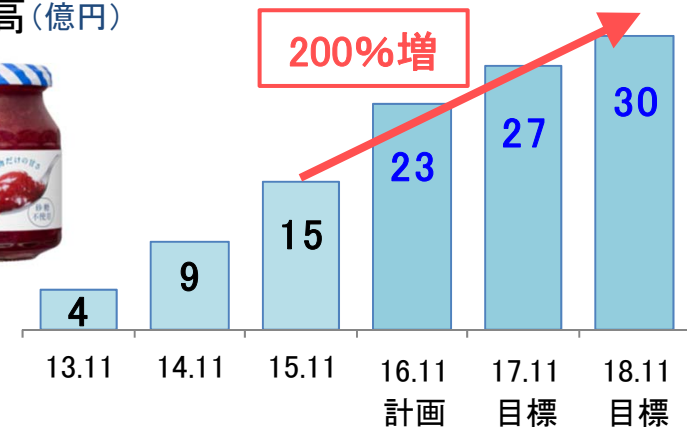
- ・飽きのこない味づくり
- ・使い切り易い容量へ
- ・デザインを刷新



全てのアイテムで
キャップデザインを統一

■まるごと果実の着実な成長

売上高(億円)



■加工適性高い新品種「夢つづき」を開発



- ・加工しても香りが良い
- ・粒残りがよい
- ・収穫がしやすい
- ・耐病性が高い

おいしさ・生産性向上
2015年7月 出願公表

産地へ広げ、新商品開発の準備を進める

■輸入原料の調達力を強化



アヲハタの子会社である
チリの原料会社の
イチゴ畑

イチゴ「へた」取り装置の
開発で、生産性を向上



ファインケミカル事業

【16-18年 中計テーマ】

収益基盤の再構築により

営業利益率10%を実現

(億円)	18.11 目標	15.11差
売上高	125 ※1	+12
営業利益	13	+9
営業利益率	10.0%	+6.9%

営業利益の増減要因(15.11差) (億円)	
Δ 3	成長コスト (減価償却費等)
売上増による粗利益増加	+12
原資材コスト等 (原資材・エネルギー等)	+0
総コストの改善	+1
Δ 1	上記以外 (物流費、労務費等)

※1. 2015年度の売上高は、新会計方法による影響を補正した数値を使用 ※2. ()の数値は18.11目標と15.11実績との営業利益の差。単位は億円。

【付加価値品への特化】 (+2)

- ・ヒアルロン酸は、海外での販売体制の強化により展開を加速
- ・素材の新たな価値を創造し、提案力を強化
- ・医療領域向けの製剤開発に着手し、18年度中の発売をめざす

【BtoCルートへの販売を強化】 (+3)

- ・販路の開拓により顧客層を拡大
- ・広告媒体の多用化により、商品の機能性の浸透を図る

【原料調達体制の再構築】 (+4)

- ・グローバルな複数購買体制を整え原料価格の変動リスクを低減
- ・原料供給先との取り組み強化で調達コストを改善

ファインケミカル事業(付加価値品への特化、BtoCルートへの販売を強化)

【付加価値品への特化】

【素材の新たな価値創造】

- ・新製法により卵殻膜に新たな機能を付与
- ・抗ノロウイルス素材(卵白由来)の展開
- ・酢酸菌の機能性を新たに市場に展開

【独自素材の製剤化】

- ・ヒアルロン酸、卵黄レシチンを中心に医療領域での製剤開発・販売を本格化



【BtoCルートへの販売を強化】

- ・映像広告への展開による強化



新聞紙面による広告

+

Web広告の強化
映像広告への挑戦

ヒアロモイスター240
(機能性表示食品、15年6月発売)

- ・新商品による若年層への新たな取り組み



女性誌とのコラボレーション
&
店頭販売に挑戦

ヒアロビューティ
(機能性表示食品、16年3月発売予定)

物流システム事業

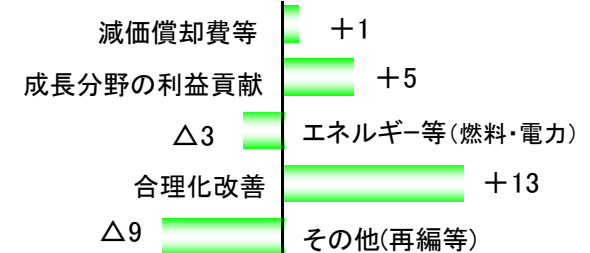
【16-18年 中計テーマ】

事業基盤を盤石にさせ
新たな成長ステージへ

既存事業の深耕により持続的な
収益性の向上をめざす

(億円)	18.11 目標	15.11差
売上高	1,350	+73
営業利益	55	+7
営業利益率	4.0%	+0.3%

営業利益の増減要因(前年差) (億円)



※ ()の数値は18.11目標と15.11実績との営業利益の差。単位は億円。※ 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。

【事業基盤の更なる強化】 (+6)

◇収益力の強化

- ・徹底したコスト低減による競争力強化
- ・付帯作業の緩和・廃止および適正料金の収受

◇拠点ネットワーク再編

- ・エリア機能の強化
- ・首都圏、関西圏の需要取り込み

◇運送機能の再構築

- ・幹線輸送力の強化
- ・小口配送の最適化

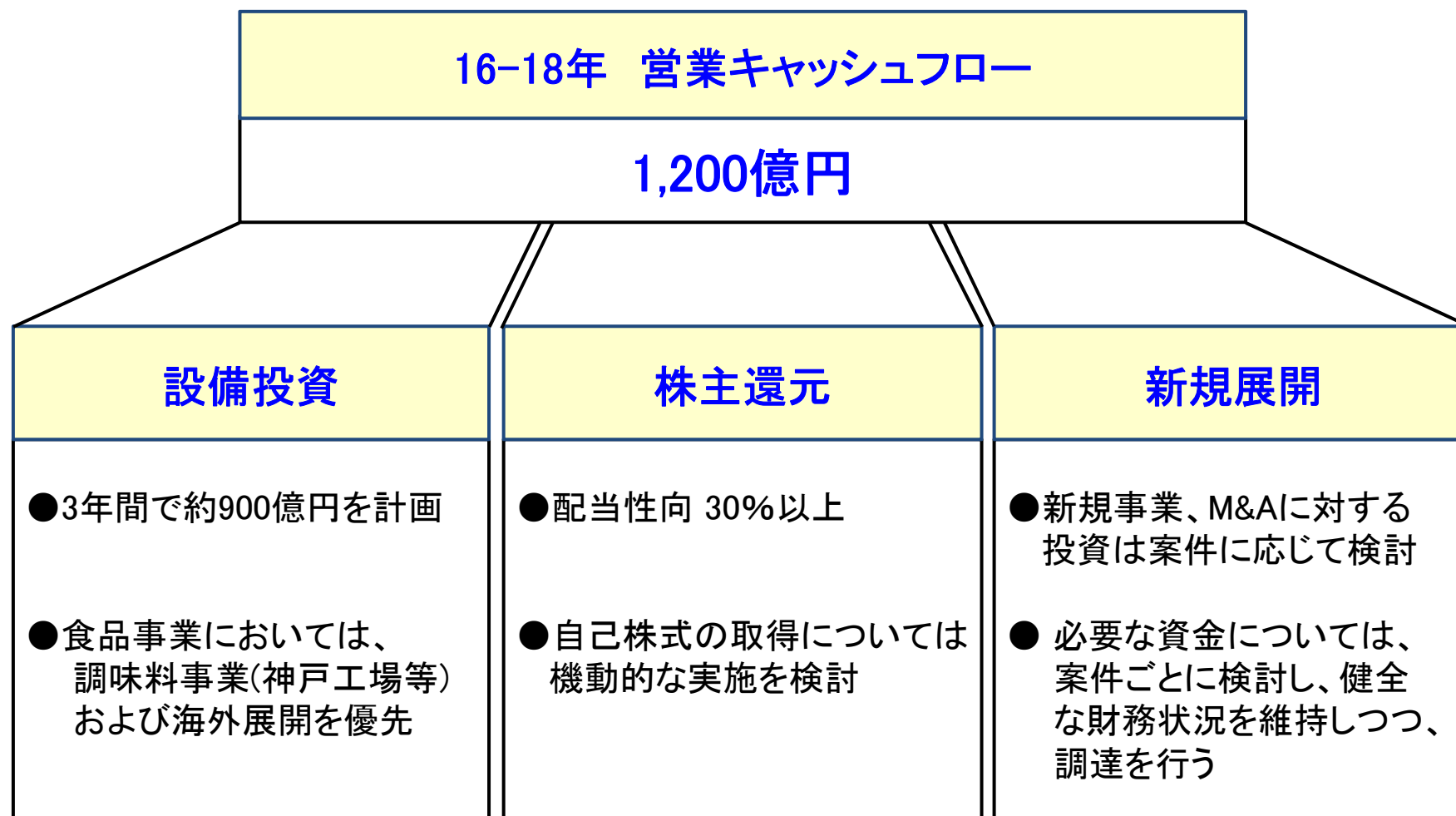
【物流品質と技術力の向上】

- ・魅力ある職場づくり/人材確保・育成の強化
- ・ユニークなサービス・技術の創出
- ・品質管理指標の導入と展開

【成長に向けた新たな展開】 (+1)

- ・得意先業務の包括受託
- ・コンサルティングサービス強化(国内・海外)

投資と株主還元



【参考】13-15年 中計の状況（営業キャッシュフロー 899億円）		
896億円	配当性向25%以上	37億円

株主還元の考え方、配当金決定の基準

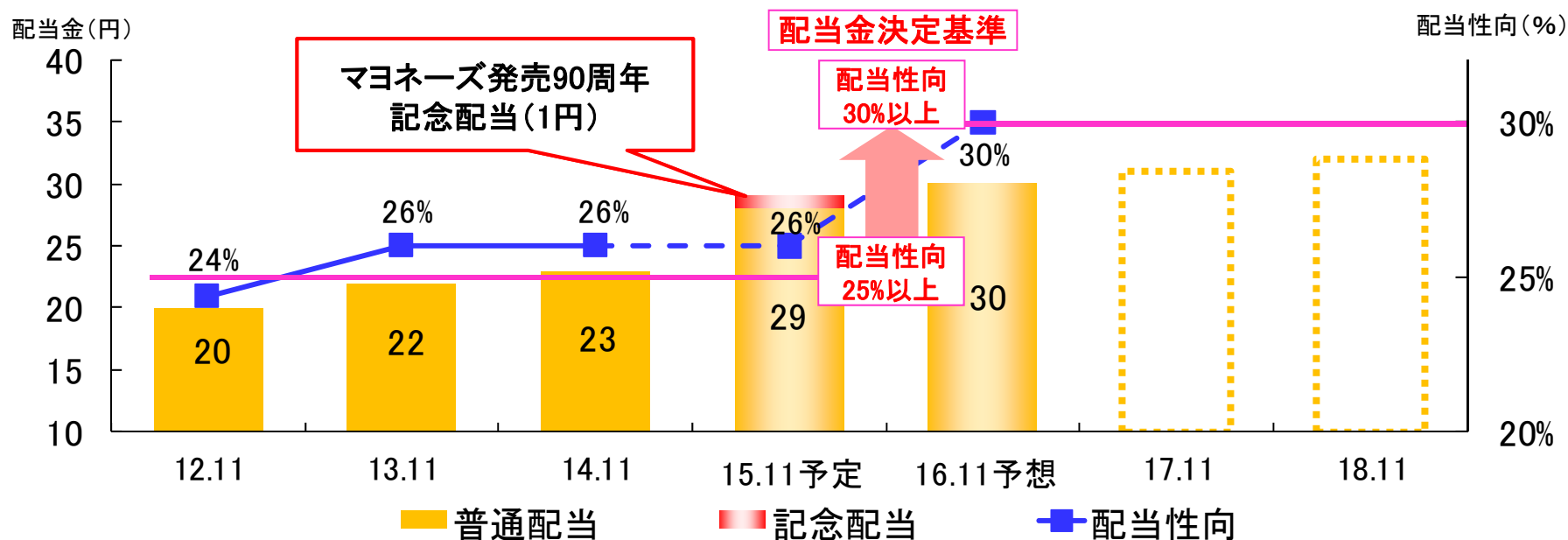
【株主還元の考え方】

- ・ 配当金を最優先に位置付け、安定した配当の継続をめざす
- ・ 自己株式の取得・消却は、株価動向や財務状況等を考慮しながら必要に応じて検討する

【配当金決定の基準】

配当性向 25%以上 ⇒ 30%以上

(DOE 1.8%以上 ⇒ 2.2%目安)



16.11期 計画

16.11期 計画

売上高 230億円増、営業利益 16億円増の増収増益

	15.11	16.11計画	前年比	前年差
売上高 ※1	5,520億円	5,750億円	104.2%	+230億円
国内	5,143	5,305	103.1	+161
海外 ※2	377	445	118.2	+69
営業利益	264億円	280億円	105.9%	+16億円
国内	224	237	105.6	+13
海外 ※2	40	43	107.6	+3
営業利益率	4.8%	4.9%	—	+0.1%
経常利益	273億円	291億円	106.6%	+18億円
親会社株主に帰属する 当期純利益	170億円	150億円	88.1%	△ 20億円
ROE(自己資本純利益率)	8.3%	6.8%	—	△1.5%
ROA(総資産経常利益率)	7.5%	7.6%	—	+0.1%
EBITDA(営業利益+減価償却費)	455億円	461億円	101.3%	+5億円

※1. 2015年度の売上高は、新会計方法による影響を補正した数値を使用

※2. 海外の数値は、10月から9月が対象。日本からの輸出を含む(日本からの輸出は 12月から11月が対象)

16.11期 事業別計画

主原料コストは上昇するが、サラダ・惣菜事業が牽引し増収増益 (億円)

	事業別売上高			事業別営業利益		
	15.11(補正後)	16.11計画	前年差	15.11	16.11計画	前年差
合 計	5,520	5,750	+230	264	280	+16
調 味 料	1,427	1,530	+103	125	126	+1
タ マ ゴ	1,048	1,100	+52	54	55	+1
サ ラ ダ ・ 惣 菜	1,019	1,140	+121	27	41	+14
加 工 食 品	577	525	△52	△3	△2	+1
ファインケミカル	113	120	+7	4	7	+3
物 流 シ ス テ ム	1,277	1,285	+8	48	50	+2
共 通	59	50	△9	9	3	△6

調 味 料	主原料コストは上昇するが、ドレッシングを中心に需要を喚起し、増益を見込む
タ マ ゴ	付加価値品へのシフトを進め、家庭用市場への展開により増収増益を見込む
サ ラ ダ ・ 惣 菜	新工場を活かした売上の拡大と、生産ラインの省力化を進めることで、増収増益を見込む
加 工 食 品	パン周り品や介護食の売上拡大を図り、不採算カテゴリーは引き続き、利益改善を進める
ファインケミカル	ヒアルロン酸、通信販売の成長、原料調達体制の再構築により利益改善を実現する
物 流 シ ス テ ム	拠点ネットワークの整備を推進するとともに、物流コスト等の抑制を図っていく

※ 2015年度の売上高は、新会計方法による影響を補正した数値を使用 -28-

参考資料

参考) 会計の変更等について(2016年11月期第1四半期から)

【売上高の計上基準変更】

2016年11月期第1四半期から

【変更前】販売促進費等を費用確定時に「販売費」に計上

【変更後】売上計上時に「売上高」から控除

(従来は、売上高と販売促進費(一部、物流費)の科目で計上、表示)

2015年11月期の影響額 売上高 △262億円 営業利益 0億円

2015年11月期実績の組み替え後の数値については、監査未了であり、遡及処理も一部未了となるため、変動の可能性があります。確定値については、第1四半期発表時に公表する予定です。

【固定資産の償却方法変更】

2016年11月期第1四半期から

【変更前】定率法

【変更後】定額法

(耐用年数や残存価額の評価法も見直す)

従来の方法と比べた場合の損益への影響額

2016年11月期 営業利益 +20億円

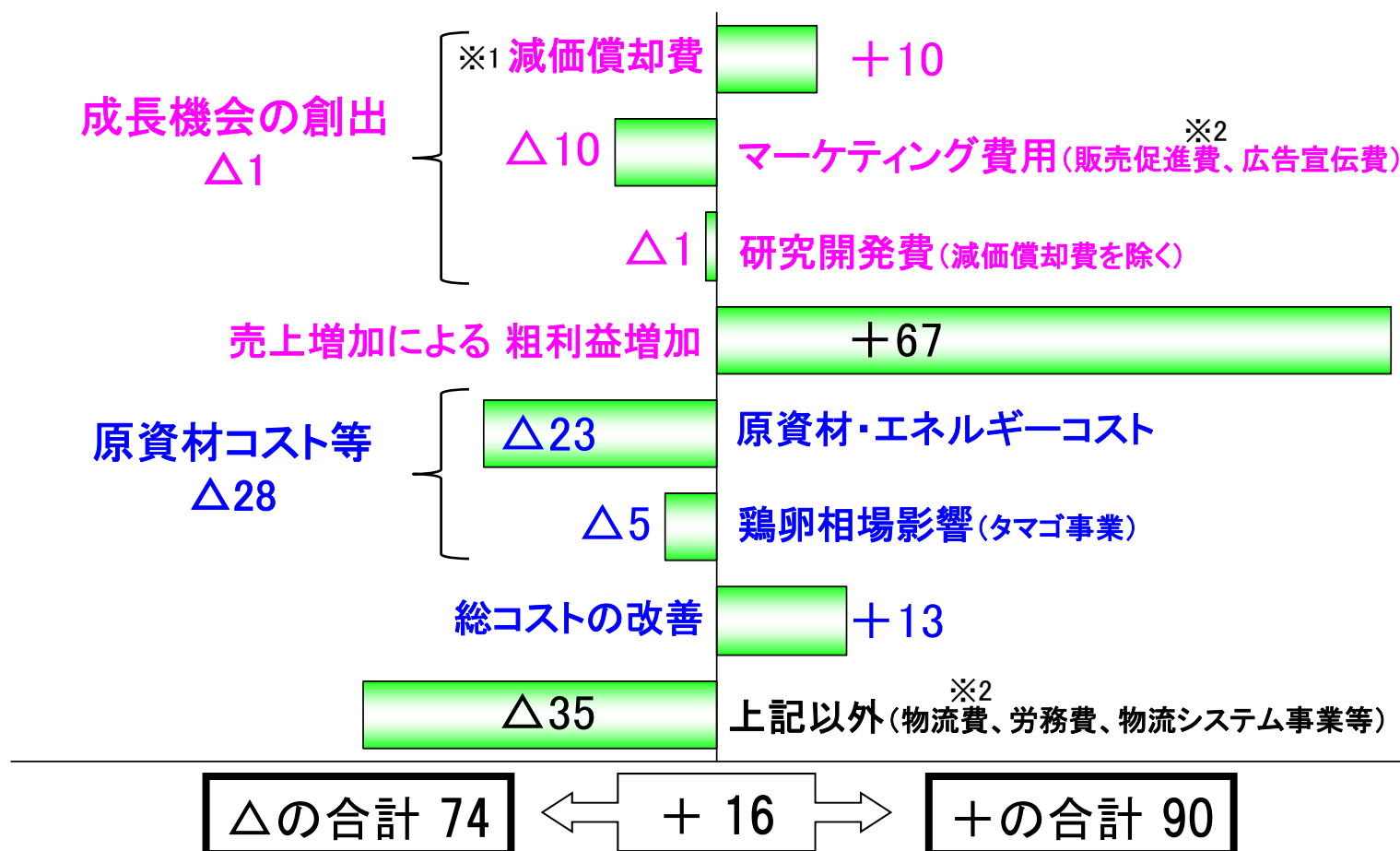
2018年11月期 営業利益 +28億円

但し、投資額の状況により、変動の可能性があります。

参考) 16.11期 営業利益の増減要因

(億円)

	15.11	16.11計画	差
営業利益	264	280	+16

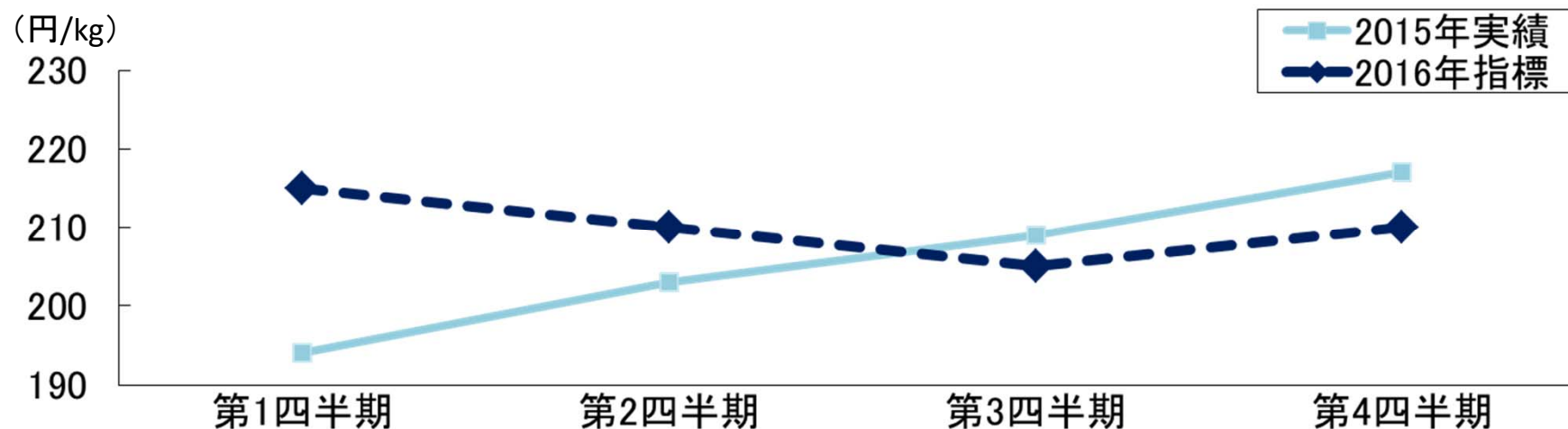


※1. 償却方法の変更による影響は+20億円

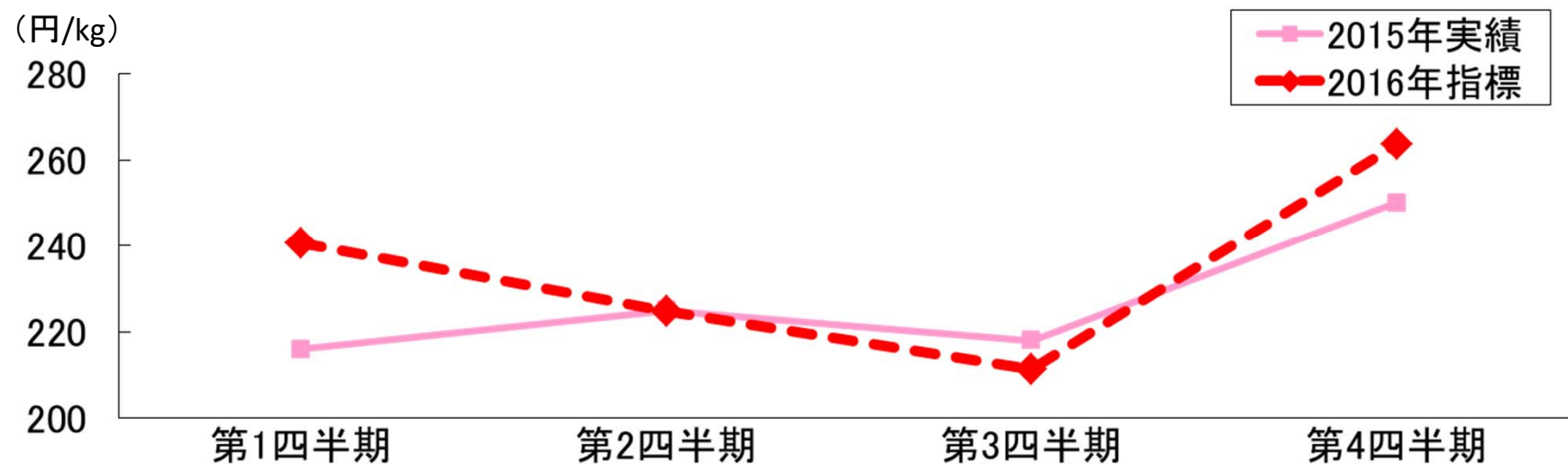
※2. 2015年度の販売促進費および物流費は、売上高控除による補正した数値を使用

参考) 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】



参考) 業績推移

(億円)

	12.11	13.11	14.11	15.11	16.11計画	18.11目標
《新会計方法》						
調味料事業				1,427 125	1,530 126	1,780 162
タマゴ事業				1,048 54	1,100 55	1,140 66
サラダ・惣菜事業				1,019 27	1,140 41	1,250 50
加工食品事業				577 △ 3	525 △ 2	550 7
ファインケミカル事業				113 4	120 7	125 13
物流システム事業				1,277 48	1,285 50	1,350 55
共通事業				59 9	50 3	55 2
合計				5,520 264	5,750 280	6,250 355
《旧会計方法》						
調味料事業	1,386 115	1,454 115	1,515 115	1,571 125		
タマゴ事業	856 49	912 34	995 38	1,048 54		
サラダ・惣菜事業	916 31	980 35	1,022 33	1,091 27		
加工食品事業	591 △ 10	584 △ 9	572 2	623 △ 3		
ファインケミカル事業	83 10	97 9	107 10	113 4		
物流システム事業	1,157 32	1,203 32	1,268 36	1,277 48		
共通事業	62 8	76 8	55 10	59 9		
合計	5,050 234	5,305 224	5,534 243	5,782 264		

参考) 設備投資と主要な販売費・一般管理費等

(億円)

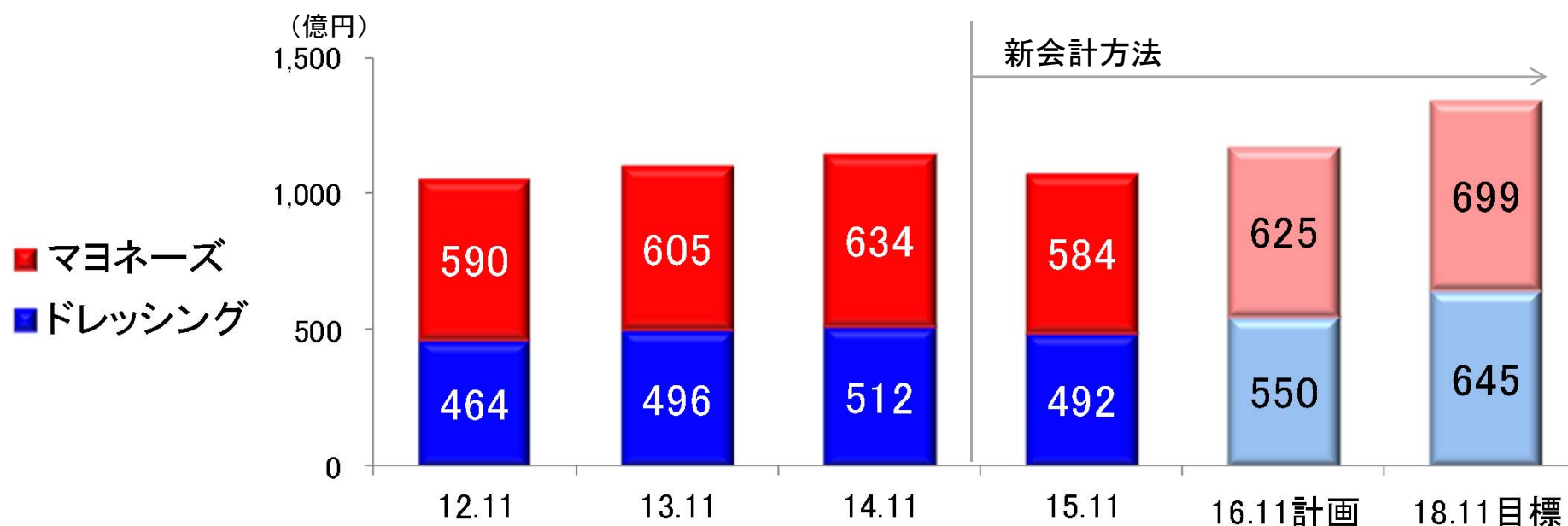
		12.11	13.11	14.11	15.11	16.11計画	18.11目標
設備投資		209	271	301	324	391	224
減価償却費		141	146	161	191	181	175
販売促進費	新会計方法				41	48	72
	旧会計方法	195	205	214	235		
広告宣伝費		79	79	80	87	90	90
物流費	新会計方法				265	284	323
	旧会計方法	289	305	320	333		
労務費		243	254	265	287	304	343
研究開発費		34	37	39	42	43	50

※16.11期より固定資産の償却方法を定率法から定額法へ変更しております。

参考) マヨネーズ・ドレッシング 売上高の推移(海外含む)

(億円)

	12.11	13.11	14.11	15.11	16.11計画	18.11目標
《新会計方法》						
マヨネーズ				584	625	699
ドレッシング				492	550	645
合計				1,076	1,174	1,344
《旧会計方法》						
マヨネーズ	590	605	634	675		
ドレッシング	464	496	512	540		
合計	1,054	1,101	1,146	1,215		



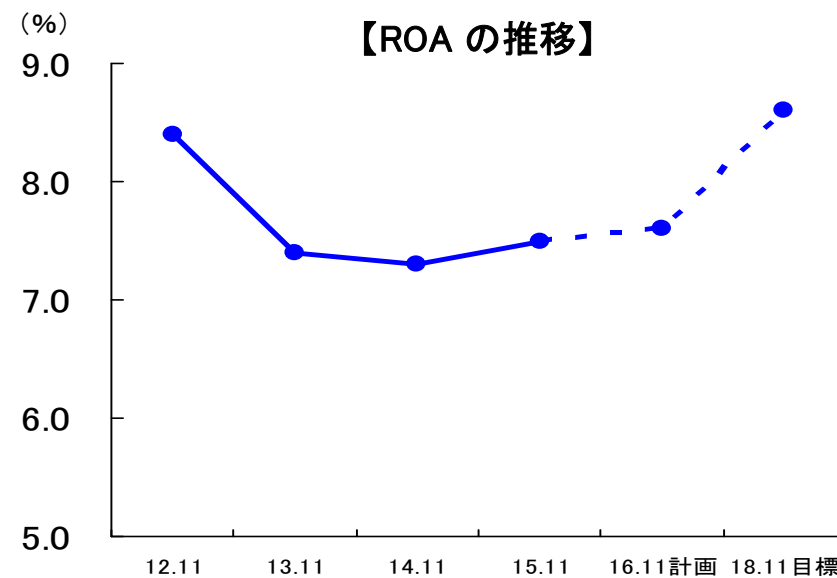
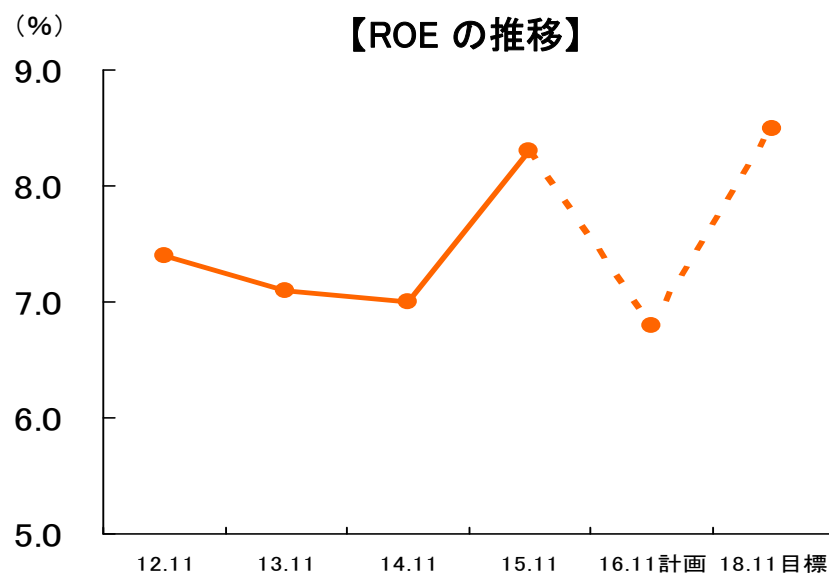
※ グラフの15.11は、新会計方法による影響を補正した数値を使用

参考) 主要相場の実績・指標

	(円)		
	15.11 実績	16.11 指標	18.11 指標
加工油脂向け ローリー相場平均価格 (1kg当たり)	206	210	215
全農東京 鶏卵相場 Mサイズの平均価格 (1kg当たり)	227	235	205
米国ドル 為替相場(期間平均) (1 \$ 当たり)	119	125	130
中国元 為替相場(期間平均) (1元当たり)	19	20	20

参考) ROE・ROAの推移

	12.11	13.11	14.11	15.11	16.11計画	18.11目標
ROE (自己資本純利益率)	7.4	7.1	7.0	8.3	6.8	8.5
ROA (総資産経常利益率)	8.4	7.4	7.3	7.5	7.6	8.6



(億円)	12.11	13.11	14.11	15.11	16.11計画
当期純利益	123	126	134	170	150
自己資本	1,709	1,842	1,951	2,141	2,258

(億円)	12.11	13.11	14.11	15.11	16.11計画
経常利益	245	237	254	273	291
総資産	3,065	3,347	3,570	3,724	3,920

※16.11計画の当期純利益は、親会社株主に帰属する当期純利益

参考) 社会や環境への取り組み

地域社会の一員として、さまざまな取り組みを行っています

食育活動

食のたのしさ、
大切さを伝える

マヨネーズ教室

食の楽しさと野菜摂取の大切さを
伝えることを目的にした出前授業



野菜とマヨネーズについて学び、マヨネーズ
の手作り体験で、工場製品との違いを体感
2015年度は、400校の小学校で開催し、
約2万人の子供たちが参加

オープンキッチン(工場見学)

工場は家庭の台所の延長と考え
1961年より工場見学を実施



2015年度は、マヨテラス(見学施設)を合わせ、
約10万名のお客様が来場

社会貢献

継続的な活動を
永く続ける

東北復興支援

震災直後の被災地復興から、コミュ
ニティ再生に向けた支援活動へ展開



被災地域のコミュニティ作りに向け、「郷土食材を
活用した料理教室」を開催(於: 南三陸町)

ベルマーク運動(教育支援)

幅広い社会教育活動を支援する
ベルマーク運動を応援



ベルマーク運動の主旨に共感し1960年の開始
当初から協賛、被災地の教育支援にも拡充

環境配慮

自然の恵みに感謝し
資源を大切に使う

食品残渣の有効活用

製造過程で発生する卵殻や野菜など
の残渣を再生利用



卵殻をカルシウ
ム強化食品へ

野菜残渣を
布地染料へ

「キューピーの森」(森林保全)

グループ工場のある山梨県富士吉
田市富士北麓での森林保全活動



2007年から間伐、植樹などの活動を行い、
豊かな水をはぐくむ森の保全活動を実施

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

………… 2016年1月18日以降のお問い合わせ先 …………

TEL : 03-3486-3055

FAX : 03-3486-6144

E-mail : hidekazu_oda@kewpie.co.jp