

2019－2021年度 キューピーグループ中期経営計画

# 国内での持続的成長と 海外での成長加速を実現する

2019年1月11日

キューピー株式会社

# 目次

## 1. 2019-2021年度 中期経営計画

- ・グループ経営方針
- ・重点指標、業績目標
- ・国内での持続的成長
- ・海外での成長加速
- ・事業別展開

## 2. 19.11期 計画

## 3. 参考資料

# 2019-2021年度 中期経営計画 (第9次中期経営計画)

# キューピーグループのめざす姿と2030ビジョン

めざす姿

私たちは「おいしさ・やさしさ・ユニークさ」をもって  
世界の食と健康に貢献するグループをめざします

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～

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～

## 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

調理・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

第9次中期経営計画 重点指標

18.11期

21.11期

営業利益率

5.8% → 6.5%以上

ROE

8.1% → 8.5%以上

国内

国内3事業 事業利益率

調理・調味料

サラダ・惣菜

タマゴ

8.0% → 8.8%

海外

中国・東南アジア売上成長率  
(年平均伸長率)

110%以上

# 業績目標

## 売上高+115億円、営業利益+49億円をめざす

	18.11	21.11目標	18.11差	年平均伸長率
売上高	5,735 億円	5,850 億円	+115 億円	0.7 %
国内	5,255	5,191	△64	△0.4
海外	480	659	+179	11.1
営業利益	331 億円	380 億円	+49 億円	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 億円	390 億円	+47 億円	4.4 %
親会社株主に帰属する 当期純利益	183 億円	214 億円	+31 億円	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 億円	590 億円	+77 億円	4.8 %

※ 18.11期は、新事業区分の数値を使用

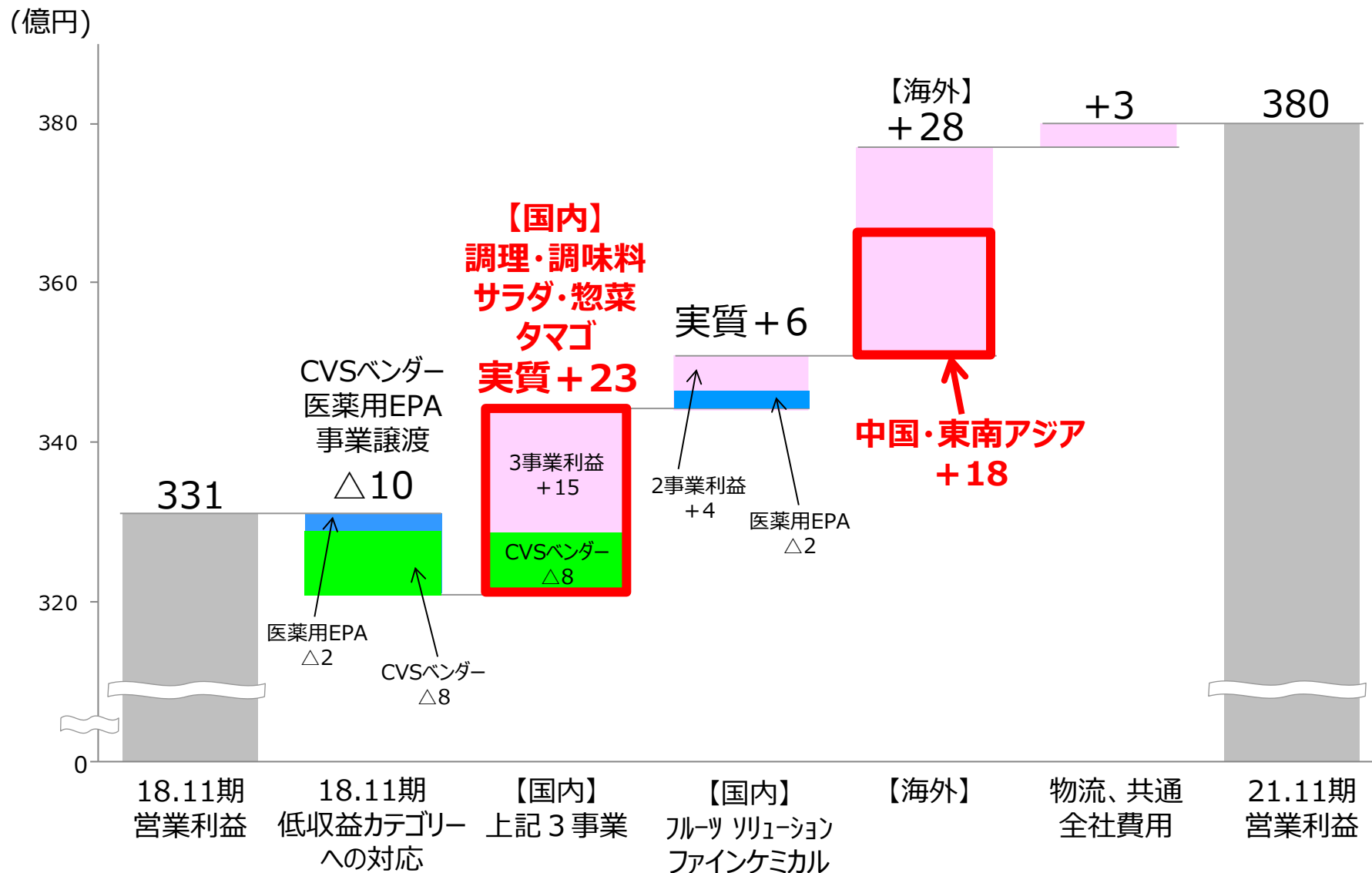
※ 海外の数値は、10月から9月が対象。日本からの輸出を含む（日本からの輸出は12月から11月が対象）

海外の18.11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

※ 18.11期に実施したCVSバ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

# 営業利益 増減要因

国内3事業と中国・東南アジアの成長で、+41億円を創出

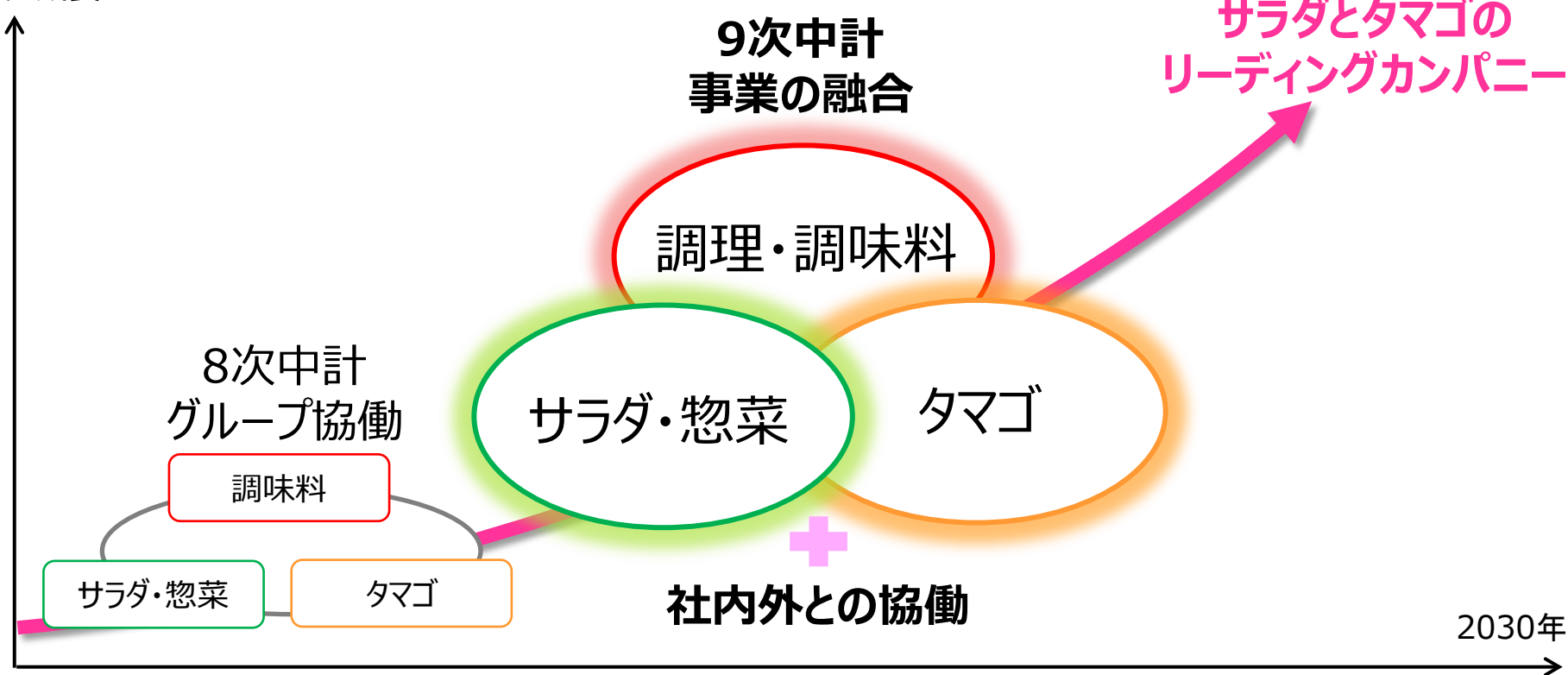




# 国内での持続的成長（食の主役化）

素材・商品から料理を提供する「食の主役化」を推進

事業の成長



【主な取り組み】

◇ 最適生産体制の構築

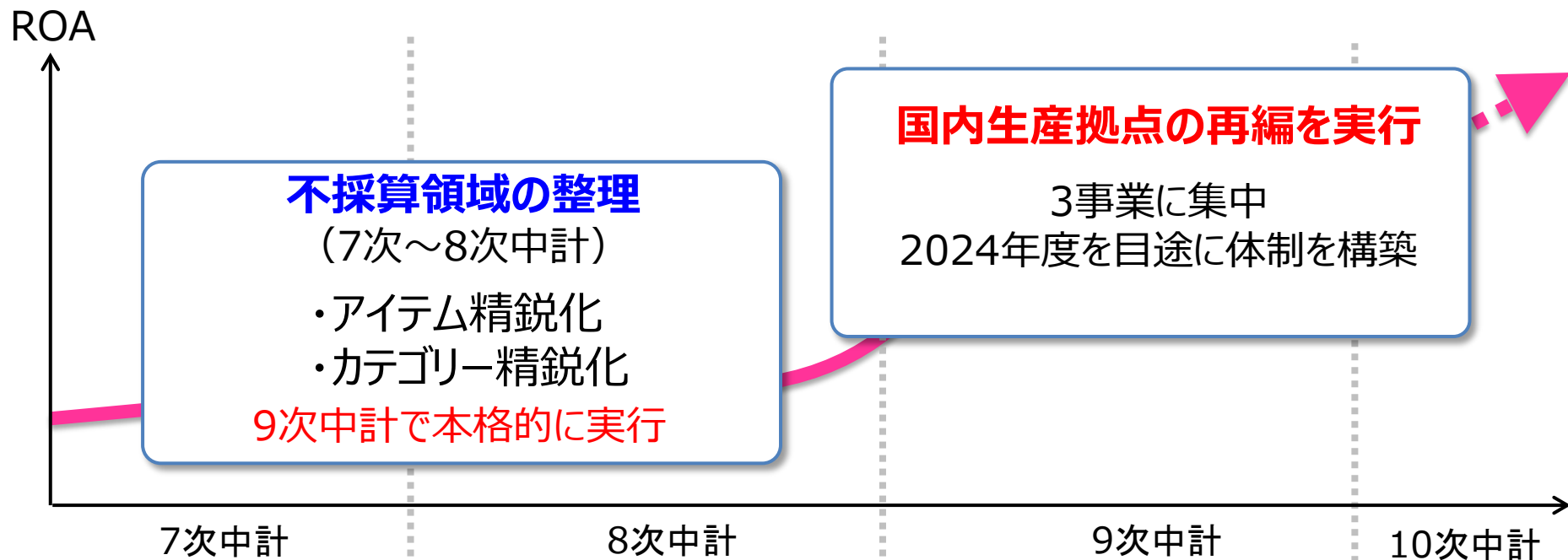
◇ 販路の活用・開拓

◇ 独自技術の活用

# 国内での持続的成長（最適生産体制の構築）

生産再編により、成長への基盤を強化

9次中計 ROA8.5%以上をめざす



8～10次中計で約20拠点を集約・統合へ

- ◇ 資産効率を高めて、成長市場へ対応
- ◇ 事業融合の拠点を配置し、シナジーを高める

## 3事業に集中し、食の主役化を推進

### 3事業 定量指標 (21.11期)

#### 売上高

**3,423億円**  
(実質+124億円※)

#### 事業利益

**303億円**  
(実質+23億円※)

#### 事業利益率

**8.8%**  
(実質+0.3%※)

### 取り組み

#### 生産体制

- ・2024年度を目途に推進

#### 販路活用

- ・各事業の販路の相互活用

#### 研究開発

- ・事業横断テーマの拡充

フルーツソリューション事業、ファインケミカル事業は、  
ユニークさを活かして成長

※18.11期に実施したCVSバンダー事業譲渡による影響額（売上高△275億円、事業利益△8億円）を除いた実質増加額

# 海外での成長加速

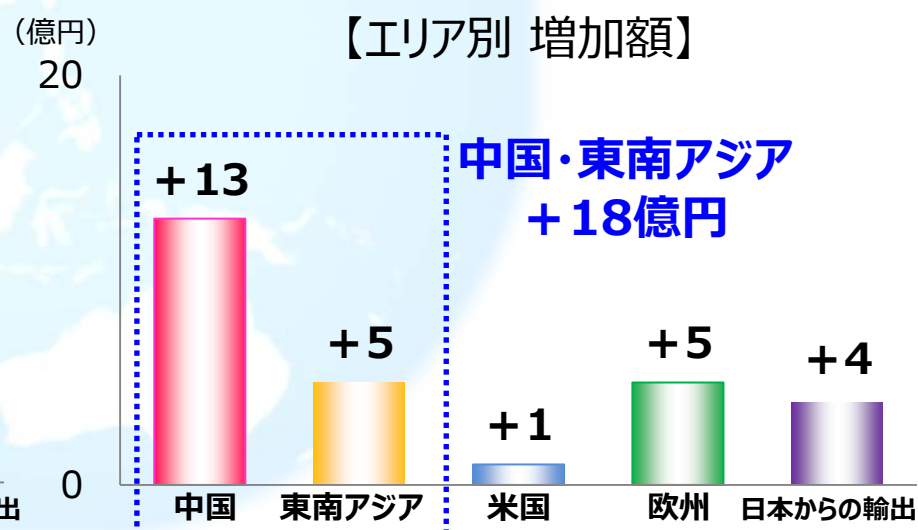
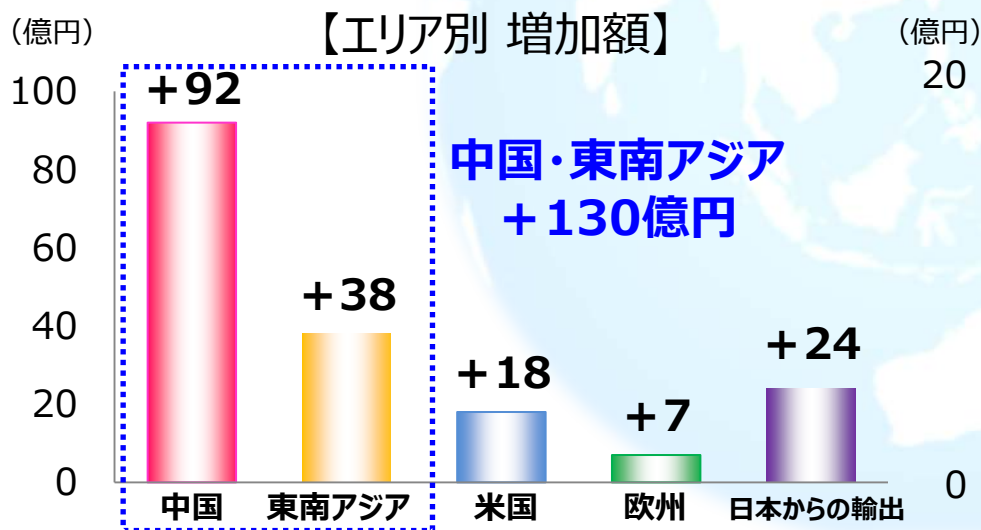
## 中国・東南アジアを中心に、エリア別展開を加速する

売上2桁成長を継続し、営業利益+28億円を実現

マヨネーズ&深煎りごまドレッシングで、サラダ需要の拡大・深耕  
各エリアの状況に合わせた開発と、業態戦略・経営基盤の強化

19-21年中計 合計増加額  
売上高+179億円

19-21年中計 合計増加額  
営業利益+28億円



※エリア別の取り組みは18ページ下段、エリア別の数値は19ページ上段に掲載

## 統括会社の機能とエリア戦略を強化し、展開を加速

### 【中国統括会社 機能強化】

- ・中国4社（4工場32営業拠点）の経営統括
- ・20年商品バーコード統一による生販合理化
- ・マーケティング機能の強化

### 【マヨネーズ・ドレッシング市場 成長の可能性】

中国主要8都市のデータ

	認知率	家庭での 使用率
マヨネーズ	85%	15%
ドレッシング	40%	10%

※2018年当社調べ

使用率を上昇させることで、市場を拡大

### 【エリア戦略】

エリア毎の提案・開発で、  
マヨネーズ・ドレッシング  
の用途を拡大



売上高 現地通貨ベース前年比

マヨネーズ110%、ドレッシング120%の成長を継続

(2020年稼働)

## 今後の成長に向けて、変化する課題に取り組む

### 環境への取り組み

- 【資源の有効活用】  
野菜の未利用部の活用
- 【商品廃棄の削減】  
SCMの最適化
- 【CO<sub>2</sub>の排出削減】  
生産や物流の効率化

### 社会への取り組み

- 【健康寿命の延伸】  
サラダやタマゴの食生活提案
- 【子どもの心と体の健康支援】  
サラダとタマゴを活用した食育活動

### 基盤強化の取り組み

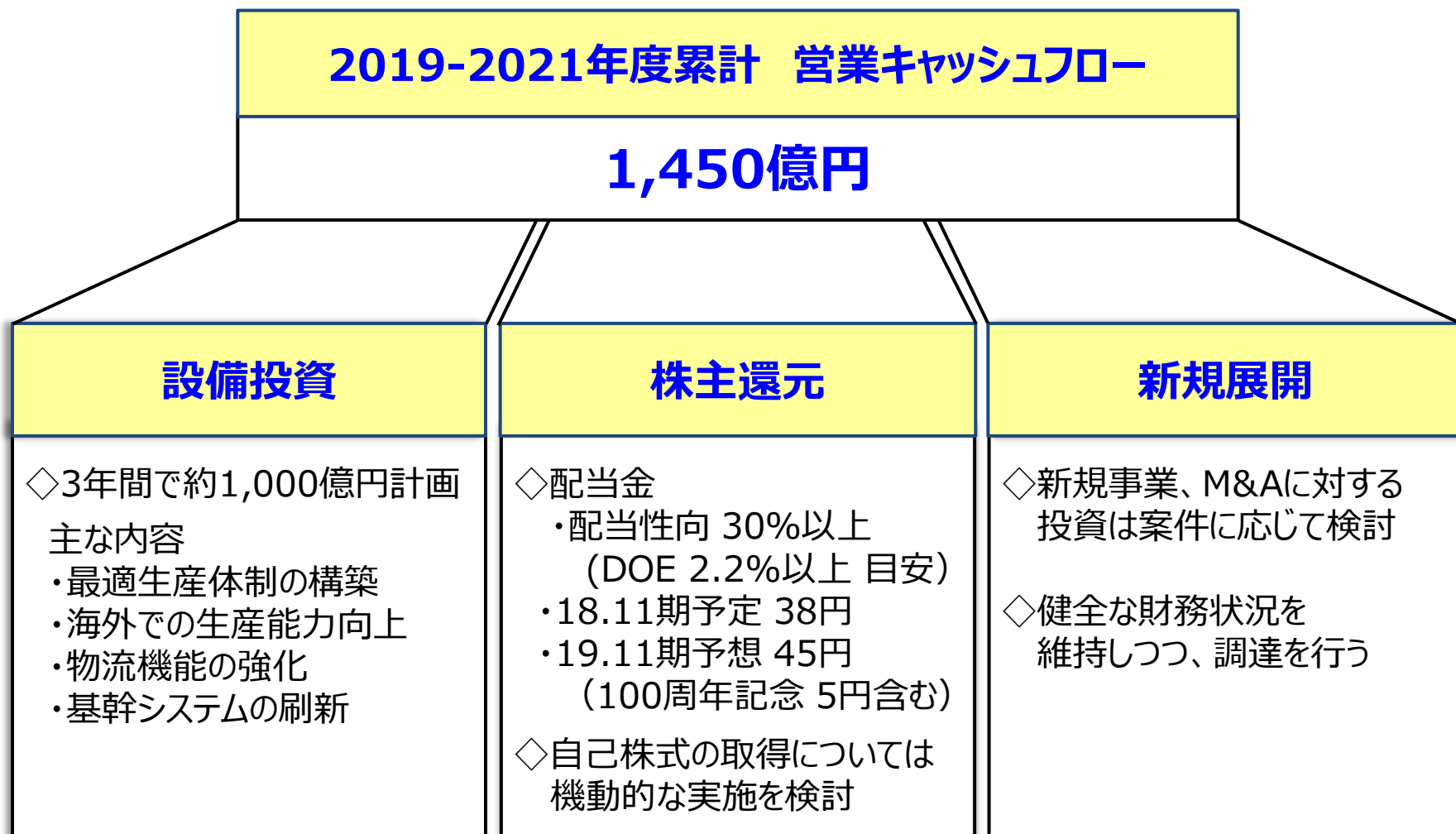
ダイバーシティの推進

ガバナンスの向上

基幹システムの刷新

※関連する指標は、22ページ下段に、サステナビリティ目標として掲載

# キャッシュフローの配分



## 【参考】2016-2018年度 中期経営計画の状況

<b>2016-2018年度累計 営業キャッシュフロー 1,143億円</b>		
設備投資 923億円	配当性向 30%以上 自己株式取得 240億円	新規展開 47億円

# 事業別展開



# 事業別業績目標

(億円)

	事業別売上高			事業別利益		
	18.11	21.11目標	18.11差	18.11	21.11目標	18.11差
合 計	5,735	5,850	+115	331	380	+49
調理・調味料	1,843	2,027	+184	198	228	+30
サラダ・惣菜	1,183	965	△218	43	47	+4
タマゴ	1,009	1,063	+54	78	85	+7
フルーツソリューション	159	205	+46	7	11	+4
ファインケミカル	100	100	+0	15	16	+1
物流	1,383	1,430	+47	47	52	+5
共通	58	60	+2	15	15	+0
全社費用	—	—	—	△71	△73	△2

※ 18.11期は、新事業区分の数値を使用

※ サラダ・惣菜事業には、18.11期に実施したCVSベンダーの事業譲渡による影響（売上高△275億円、営業利益△8億円）が含まれる

※ ファインケミカル事業には、18.11期に実施した医薬用EPAの事業譲渡による影響（売上高△17億円、営業利益△2億円）が含まれる

## 【9次中計 テーマ】

事業統合での構造変革  
～ポートフォリオの再構築～

(億円)	21.11目標	18.11差
売上高	2,027	+184
事業利益	228	+30
事業利益率	11.2%	+0.5%

## 【9次中計 利益成長に向けた取り組み】

### ◇ サラダ調味料から 野菜調理用調味料へ領域拡大

- ◆ 野菜料理が簡便に出来る  
新カテゴリーで主役化を推進
- ◆ 事業融合と他社との提携・協働により、  
新領域・販路を獲得

### ◇ 既存領域の盤石化と マーケットを活性化

- ◆ マヨネーズ、ドレッシングは  
圧倒的No.1・収益力を実現
- ◆ 調理ソースは選択段階から、こだわり  
原料と独自技術で成長ステージへ

### ◇ S C M機能の改革で効率経営を推進

- ◆ 選択と集中はアイテムからカテゴリー峻別で撤退を遂行
- ◆ 最適生産体制の構築や物流改革で、生産性と資産効率を向上

## 【9次中計 テーマ】

グループ融合による主役化を推進し  
中食市場を牽引

(億円)	21.11目標	18.11差
売上高	965	△218
事業利益	47	+4
事業利益率	4.9%	+1.3%

※ 18.11期に実施したCVSベンダーの事業譲渡による影響  
(売上高△275億円、営業利益△8億円) が含まれる

## 【9次中計 利益成長に向けた取り組み】

### ◇主役化の推進

- ◆ 成長する中食市場の販路を開拓・拡大し、グループ全体を牽引
- ◆ 各事業の機能を活用した新たな売上の創出

### ◇新技術で中食市場をリード

- ◆ 日持ち技術の向上で、主力商品を盤石化
- ◆ 人手不足、廃棄ロスなど、社会環境課題への取り組み

### ◇最適生産体制の構築

- ◆ カット野菜省人化ラインの更なる技術進化と、全国への展開
- ◆ 社内外との協働による生産拠点の確保と事業融合拠点の活用



# フルーツソリューション事業

## 【9次中計 テーマ】

「ジャム」から「フルーツ」へ領域を拡大  
～「フルーツのアヲハタ」へ～

(億円)	21.11目標	18.11差
売上高	205	+46
事業利益	11	+4
事業利益率	5.4%	+1.0%

## 【9次中計 利益成長に向けた取り組み】

### ◇新たな食スタイルの創出

- ◆ 「生フルーツ」に代わる「即食タイプ」のフルーツ加工品の展開  
「いつでも、どこでも、簡単に」
- ◆ 乳業メーカーとの技術の協働による新たな付加価値品の創出

### ◇ブランド価値の向上

- ◆ 「まるごと果実」はおいしさの追求とアイテムの拡充で新規顧客を開拓
- ◆ 素材を活かしたフルーツ加工品でフルーツ香料からの代替で市場を獲得

### ◇原料調達の強化（アヲハタが持つ栽培から加工までの一貫体制の強化）

- ◆ 海外の原料調達拠点を最大限に活用
- ◆ 国内外の育種研究拠点で加工適性の高いイチゴ品種開発を推進

## 【9次中計 テーマ】

ヒアルロン酸スペシャリティビジネスで  
世界へ飛躍

(億円)	21.11目標	18.11差
売上高	100	+0
事業利益	16	+1
事業利益率	16.0%	+1.0%

※ 18.11期に実施した医薬用EPAの事業譲渡による影響  
(売上高△17億円、営業利益△2億円) が含まれる

## 【9次中計 利益成長に向けた取り組み】

### ◇新たな成長分野への展開

- ◆ 医療機器ビジネスへの挑戦  
第1弾「ケイスマート」の育成  
第2弾の開発～発売開始へ
- ◆ 海外展開を加速  
品質・エビデンスを強みに米国・中国へ  
売上比率：23%→35%

### ◇市場プレゼンスの向上

- ◆ 原料ビジネスの強化  
医薬品用ヒアルロン酸を主軸に推進
- ◆ ダイレクト通販の強化  
ヒアルロン酸の機能を活用した  
内外美容を提案

### ◇基盤の強化

- ◆ 生産体制の再編による収益力強化  
(外部委託とのベストミックス構築)
- ◆ 新たな戦略素材の開発  
(独自技術で新たな市場創造に挑戦)

## 【9次中計 テーマ】

持続的な成長のため  
機能の強化と新領域拡大

(億円)	21.11目標	18.11差
売上高	1,430	+47
事業利益	52	+5
事業利益率	3.6%	+0.2%

## 【9次中計 利益成長に向けた取り組み】

### ◇ 共同物流

- ◆ 拠点ネットワーク再編と省力化
- ◆ 菓子共配・チルド日配物流の拡充
- ◆ 輸配送機能の強化  
(モーダルシフト推進、TC拠点設置)

### ◇ 専用物流

- ◆ 新規と既存得意先の領域拡大
- ◆ 庫内作業の生産性向上
- ◆ 新機能構築へ挑戦  
(共同物流との連携)

### ◇ 基盤の強化

- ◆ 働きやすい職場環境づくり
- ◆ 物流品質向上
- ◆ B C P体制の充実

# 19.11期 計画



# 19.11期 計画

	18.11	19.11計画	前年比	前年差
売上高	5,735 億円	5,600 億円	97.6 %	△135 億円
国内	5,255	5,065	96.4	△191
海外	480	535	111.6	+56
営業利益	331 億円	332 億円	100.4 %	+1 億円
国内	366	362	98.9	△5
海外	36	42	117.2	+6
全社費用	△71	△72	-	△1
営業利益率	5.8 %	5.9 %	-	+0.1 %
経常利益	343 億円	344 億円	100.1 %	+1 億円
親会社株主に帰属する 当期純利益	183 億円	184 億円	100.4 %	+1 億円
ROE (自己資本純利益率)	8.1 %	8.0 %	-	△0.1 %
ROA (総資産経常利益率)	8.2 %	7.9 %	-	△0.3 %
EBITDA (営業利益+減価償却費)	513 億円	524 億円	102.1 %	+11 億円

※ 18.11期は、新事業区分の数値を使用

※ 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）

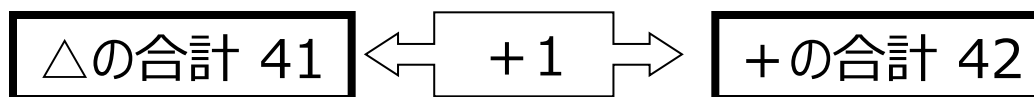
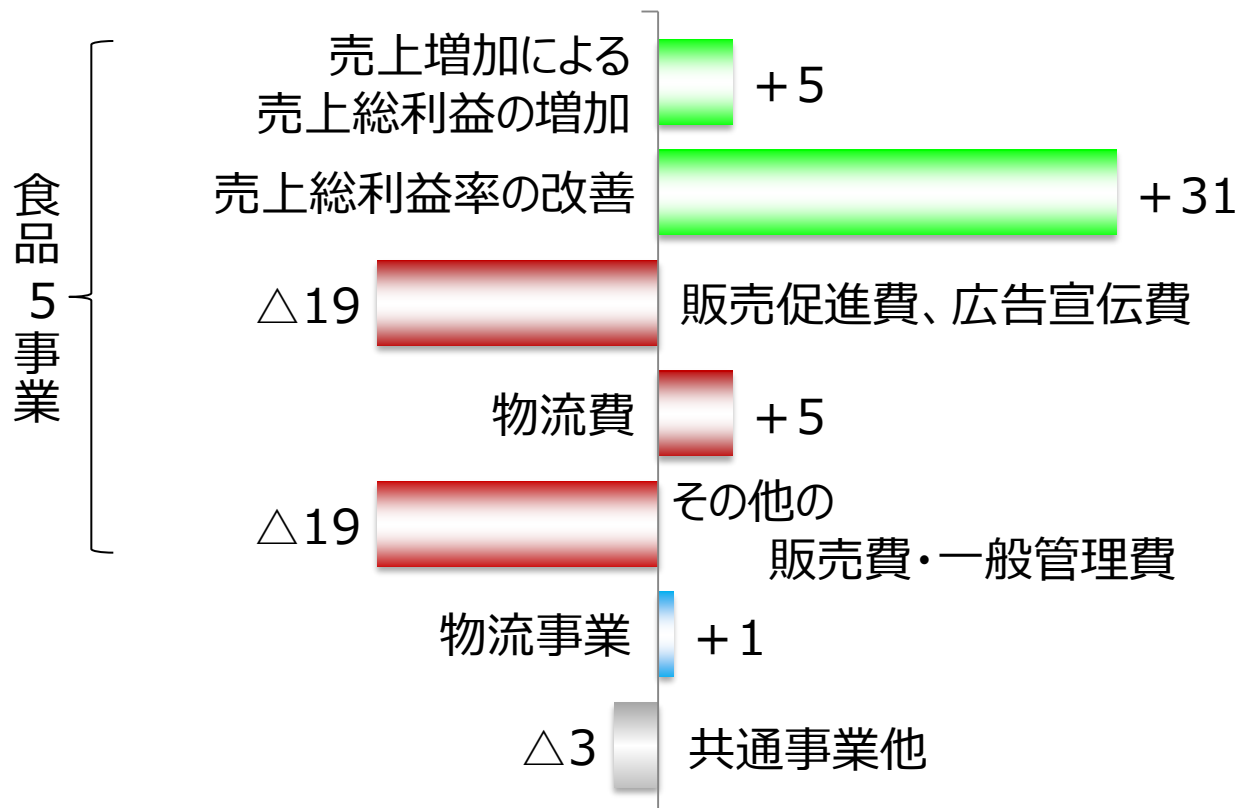
海外の18.11差には、為替影響（売上高+4億円、営業利益+0億円）が含まれる

※ 18.11期に実施したCVSベンダーおよび医薬用EPA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

# 営業利益の増減要因（前年差）

(億円)

	18.11	19.11計画	18.11差
営業利益	331	332	+1



- ※ 共通事業他には、全社費用が含まれる
- ※ 事業別の内訳は、18ページ上段に掲載

# 営業利益の増減要因（前年差） 主な内容

【売上増加による売上総利益の増加】（+5） （億円）

売上影響	+5	海外調味料・カット野菜等の売上増加	+28
		事業譲渡による売上減少	△25

【売上総利益率の改善】（+31）

付加価値の向上	+20	付加価値品へのシフト （ドレッシング、タマゴ素材品など）	+20
コスト改善	+17	生産性の向上（合理化、自動化）	+13
		不採算カテゴリーの改善	+4
その他	△2	主原料コストの影響（サラダ調味料）	△2

【販売促進費、広告宣伝費】（△19）

販促費・宣伝費	△19	海外の拡大、100周年に伴う販促活動	△19
---------	-----	--------------------	-----

【物流費】（+5）

物流費の減少	+5	CVSベンダー事業譲渡による減少	+9
--------	----	------------------	----

【その他の販売費・一般管理費】（△19）

労務費の増加	△12	事業拡大による増加など	△12
--------	-----	-------------	-----

# 19.11期 事業別計画

	事業別売上高 (億円)			事業別利益 (億円)		
	18.11	19.11計画	前年差	18.11	19.11計画	前年差
合 計	5,735	5,600	△135	331	332	+1
調理・調味料	1,843	1,918	+75	198	205	+7
サラダ・惣菜	1,183	935	△248	43	39	△4
タマゴ	1,009	1,058	+49	78	83	+5
フルーツ ソリューション	159	162	+3	7	4	△3
ファインケミカル	100	88	△12	15	12	△3
物流	1,383	1,384	+1	47	48	+1
共通	58	55	△3	15	13	△2
全社費用	-	-	-	△71	△72	△1

調理・調味料	国内は100周年企画で収益の獲得と生産再編で効率化、海外は中国・東南アジアの成長を加速
サラダ・惣菜	CVSベンダーの事業譲渡により減収減益を見込むが、主役化の推進と事業の融合で収益力を向上
タマゴ	食の主役化による付加価値品の伸張、生販一体化による合理化で増収増益
フルーツ ソリューション	生産移管による影響で減益となるも、主力のジャムやフルーツプレパレーションは着実に売上を拡大
ファインケミカル	医薬用EPAの事業譲渡により減収減益を見込むが、ヒアルロン酸への集中と展開を強化
物流	無人化・省人化投資で減価償却費は増加するが、収益力強化と輸配送の効率化により利益を創出

※ 18.11期は、新事業区分の数値を使用

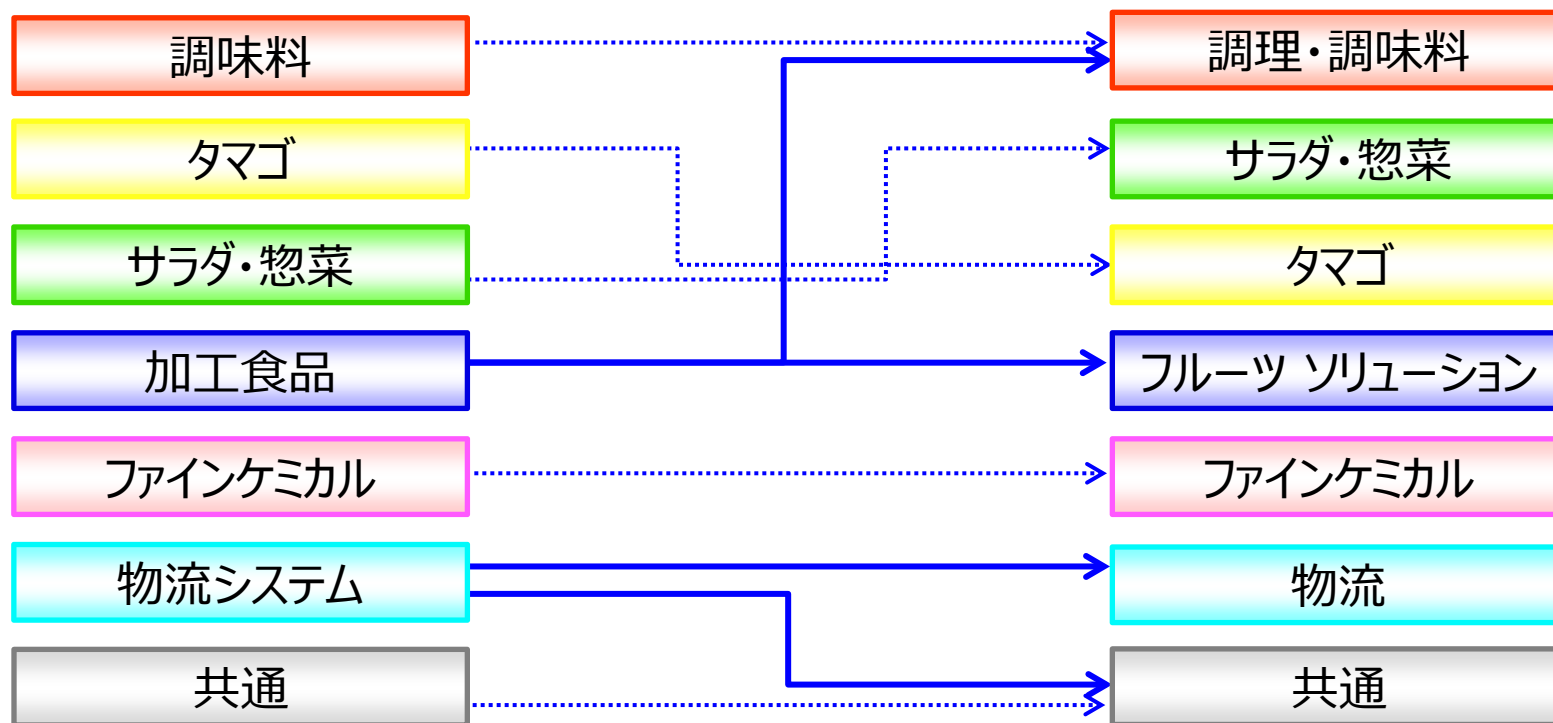
※ 事業譲渡による影響額は、CVSベンダー（売上高△275億円、営業利益△8億円）、医薬用EPA（売上高△17億円、営業利益△2億円）

# 參考資料

# 参考) 事業区分の変更、全社費用について

## ◇事業区分の変更

- ・「調味料事業」に加工食品事業のアヲハタ株式会社部分以外を移管し、「調理・調味料事業」に名称を変更
- ・「加工食品事業」のアヲハタ株式会社部分を「フルーツ ソリューション事業」として独立
- ・「物流システム事業」に含まれていた賃貸に関わる取引を「共通事業」に移管し、「物流事業」に名称を変更



## ◇全社費用について

各事業に按分できない費用（本社経費など）を「全社費用」として区分する

# 参考) 事業別 業績推移

(億円)

	15.11 (補正後)	16.11	17.11	18.11	19.11計画	21.11目標
<b>《新事業区分》</b>						
調理・調味料				1,843	1,918	2,027
				198	205	228
サラダ・惣菜				1,183	935	965
				43	39	47
タマゴ				1,009	1,058	1,063
				78	83	85
フルーツソリューション				159	162	205
				7	4	11
ファインケミカル				100	88	100
				15	12	16
物流				1,383	1,384	1,430
				47	48	52
共通				58	55	60
				15	13	15
全社費用				-	-	-
				△71	△72	△73
合 計				5,735	5,600	5,850
				331	332	380
<b>《旧事業区分》</b>						
調味料	1,422	1,441	1,504	1,534		
	125	137	153	144		
タマゴ	1,046	1,022	1,005	1,009		
	54	55	44	60		
サラダ・惣菜	1,004	1,118	1,155	1,183		
	28	35	38	44		
加工食品	575	513	466	468		
	△3	5	2	6		
ファインケミカル	113	109	106	100		
	4	10	9	13		
物流システム	1,277	1,269	1,312	1,383		
	48	49	59	56		
共通	59	52	68	58		
	9	8	8	8		
合 計	5,498	5,523	5,617	5,735		
	264	298	313	331		

※16.11期より、売上高の計上基準と固定資産の償却方法を変更

注) 上段数値は売上高、下段数値は営業利益

# 参考) 19-21年 中期経営計画 事業別売上高・利益・利益率

(億円)	事業別売上高			事業別利益			事業別利益率		
	18.11	21.11目標	18.11差	18.11	21.11目標	18.11差	18.11	21.11目標	18.11差
合計	5,735	5,850	+115	331	380	+49	5.8%	6.5%	+0.7%
調理・調味料	1,843	2,027	+184	198	228	+30	10.8	11.3	+0.5
国内	1,437	1,452	+15	170	174	+4	11.8	12.0	+0.2
海外	406	575	+169	28	54	+26	7.0	9.4	+2.5
サラダ・惣菜	1,183	965	△218	43	47	+4	3.6	4.9	+1.2
タマゴ	1,009	1,063	+54	78	85	+7	7.7	8.0	+0.2
国内	954	1,006	+52	75	82	+7	7.8	8.1	+0.3
海外(米国)	55	57	+2	3	3	△0	5.7	5.0	△0.6
フルーツソリューション	159	205	+46	7	11	+4	4.3	5.5	+1.2
ファインケミカル	100	100	+0	15	16	+1	14.5	15.9	+1.4
物流	1,383	1,430	+47	47	52	+5	3.4	3.6	+0.2
共通	58	60	+2	15	15	+0	25.1	24.6	△0.5
全社費用	-	-	-	△71	△73	△2	-	-	-
国内3事業合計	3,574	3,423	△151	288	303	+15	8.0	8.8	+0.8

※ 18.11期は、新事業区分の数値を使用

※ サラダ・惣菜事業には、18.11期に実施したCVSベンダーの事業譲渡による影響(売上高△275億円 営業利益△8億円)が含まれる

※ ファインケミカル事業の国内には、18.11期に実施した医薬用EPAの事業譲渡による影響(売上高△17億円 営業利益△2億円)が含まれる

※ 国内3事業は、国内の調理・調味料事業、サラダ・惣菜事業、国内のタマゴ事業



# 参考) 19.11期計画 事業別売上高・利益・利益率

(億円)	事業別売上高			事業別利益			事業別利益率		
	18.11	19.11計画	前年差	18.11	19.11計画	前年差	18.11	19.11計画	前年差
合計	5,735	5,600	△135	331	332	+1	5.8%	6.5%	+0.7%
調理・調味料	1,843	1,918	+75	198	205	+7	10.8	10.7	△0.1
国内	1,437	1,458	+21	170	170	+0	11.8	11.7	△0.1
海外	406	460	+54	28	35	+7	7.0	7.6	+0.6
サラダ・惣菜	1,183	935	△248	43	39	△4	3.6	4.2	+0.5
タマゴ	1,009	1,058	+49	78	83	+5	7.7	7.8	+0.1
国内	954	1,006	+52	75	80	+5	7.8	8.0	+0.2
海外(米国)	55	52	△3	3	3	△0	5.7	5.8	+0.1
フルーツソリューション	159	162	+3	7	4	△3	4.3	2.5	△1.8
ファインケミカル	100	88	△12	15	12	△3	14.5	13.6	△0.9
物流	1,383	1,384	+1	47	48	+1	3.4	3.5	+0.1
共通	58	55	△3	15	13	△2	25.1	23.6	△1.5
全社費用	-	-	-	△71	△72	△1	-	-	-
国内3事業合計	3,574	3,399	△175	288	289	+1	8.0	8.5	+0.5

※ 18.11期は、新事業区分の数値を使用

※ サラダ・惣菜事業には、18.11期に実施したCVSベンダーの事業譲渡による影響(売上高△275億円 営業利益△8億円)が含まれる

※ ファインケミカル事業の国内には、18.11期に実施した医薬用EPAの事業譲渡による影響(売上高△17億円 営業利益△2億円)が含まれる

※ 国内3事業は、国内の調理・調味料事業、サラダ・惣菜事業、国内のタマゴ事業

# 参考) 19.11期計画 事業別営業利益増減要因 (前年差)

(億円)

	売上増加による 売上総利益 の増減	売上 総利益率 の改善	販売促進費・ 広告宣伝費	物流費	その他の 販売費・ 一般管理費	営業利益 前年差
食品5事業 合計	+5	+31	△19	+5	△19	+3
調理・調味料	+26	+18	△17	△2	△19	+7
サラダ・惣菜	△19	+6	△1	+9	+1	△4
タマゴ	+3	+5	△0	△2	△2	+5
フルーツ ソリューション	△1	+0	△1	+0	△1	△3
ファインケミカル	△4	+2	△1	△0	+1	△2

# 参考) 海外展開 エリア別の主な取り組み (調理・調味料事業)

## 中国・東南アジアは市場深耕、欧米・輸出はブランド浸透に特化

### 【中国】

- ◇マヨネーズ・ドレッシング市場の拡大
  - ・家庭用マヨネーズ軟質ボトルの浸透
  - ・ドレッシングでサラダ提案の強化
  - ・買い場の変化への対応
- ◇タマゴ加工品の市場創造
  - ・オペレーション提案で大手チェーン攻略
  - ・タマゴの魅力を伝える活動を強化
- ◇統括会社の機能化
  - ・マーケティング機能の強化
  - ・コーポレートガバナンス機能の強化

### 【東南アジア】

- ◇深煎りごまドレッシングの用途を拡大
  - ・フードサービス市場の深耕でサラダ需要の創出
  - ・店頭露出とプロモーション活動の拡大
  - ・ローカル料理へのメニュー訴求
- ◇新規カテゴリーの協働育成
  - ・現地ニーズに合わせた商品開発
  - ・カット野菜、タマゴ加工品の拡大
- ◇東南アジア域内での生販協業を加速
  - ・周辺国への輸出を拡大
  - ・域内最適生産体制の構築

### 【米国】

深煎りごまドレッシングを中心に  
家庭用・フードサービス両輪で  
KEWPIEブランドの拡大

### 【欧州】

マヨネーズ・ドレッシングで  
KEWPIEブランド認知・啓発  
ポーランドの収益性を改善

### 【輸出】

アジア・豪州を中心に  
調理・調味料の輸出拡大

# 参考) 19-21年中期計画 海外エリア別売上高・利益

(億円)	エリア別売上高					エリア別利益				
	18.11	21.11 目標	18.11差	年平均 伸張率	現地通貨 年平均 伸張率	18.11	21.11 目標	18.11差	年平均 伸張率	現地通貨 年平均 伸張率
海外合計	480	659	+179	111 %	— %	36	63	+28	121%	— %
中国	193	285	+92	114	114	24	36	+13	115	115
東南アジア	100	138	+38	111	111	6	11	+5	121	121
米国	123	141	+18	105	103	8	9	+1	104	103
調理・調味料	68	84	+16	107	106	5	6	+1	108	107
タマゴ	55	57	+2	101	100	3	3	△0	97	97
欧州	28	35	+7	108	107	△5	△0	+5	—	—
輸出	36	60	+24	119	—	6	10	+4	117	—
その他費用	—	—	—	—	—	△4	△4	+0	—	—

- ※ 海外の数値は、10月から9月が対象。「輸出」は日本からの輸出のみ（12月から11月が対象）  
 ※ 「海外合計」の18.11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  
 ※ 18.11期より、海外展開に按分した費用のうち、エリア別に按分できない費用を「その他費用」と区分

# 参考) 19.11期計画 海外エリア別売上高・利益

(億円)	エリア別売上高					エリア別利益				
	18.11	19.11 計画	前年差	前年比	現地通貨 前年比	18.11	19.11 計画	前年差	前年比	現地通貨 前年比
海外合計	480	535	+56	112 %	— %	36	42	+6	117%	— %
中国	193	225	+32	117	116	24	27	+3	112	111
東南アジア	100	112	+11	111	111	6	7	+1	108	108
米国	123	124	+1	100	99	8	8	△0	97	96
調理・調味料	68	72	+4	105	104	5	5	+0	101	99
タマゴ	55	52	△3	95	93	3	3	△0	83	90
欧州	28	30	+2	109	105	△5	△2	+3	—	—
輸出	36	45	+9	125	—	6	7	+0	123	—
その他費用	—	—	—	—	—	△4	△4	△0	—	—

- ※ 海外の数値は、10月から9月が対象。「輸出」は日本からの輸出のみ（12月から11月が対象）  
 ※ 「海外合計」の18.11差には、為替影響（売上高+4億円、営業利益+0億円）が含まれる  
 ※ 18.11期より、海外展開に按分した費用のうち、エリア別に按分できない費用を「その他費用」と区分

# 参考) 海外エリア別 売上高伸長率 (現地通貨ベース 前年比)

		(%)				
		16.11	17.11	18.11	19.11 計画	19-21中計 年平均伸張率
中国		124	121	103	116	114
東南アジア		109	111	113	111	111
米国	調理・調味料	127	107	102	104	106
	タマゴ	79	79	127	93	100
欧州		-	-	157	105	107

# 参考) 設備投資と主要な販売費・一般管理費等

(億円)

	15.11 (補正後)	16.11	17.11	18.11	19.11 計画	21.11 計画
設備投資	324	330	272	321	414	220
減価償却費	191	183	168	182	191	210
販売促進費	35	37	39	39	51	49
広告宣伝費	87	87	95	91	99	100
物流費	250	250	258	268	264	274
労務費	287	298	313	327	341	352
研究開発費	42	40	41	41	43	43

※16.11期より、売上高の計上基準と固定資産の償却方法を変更

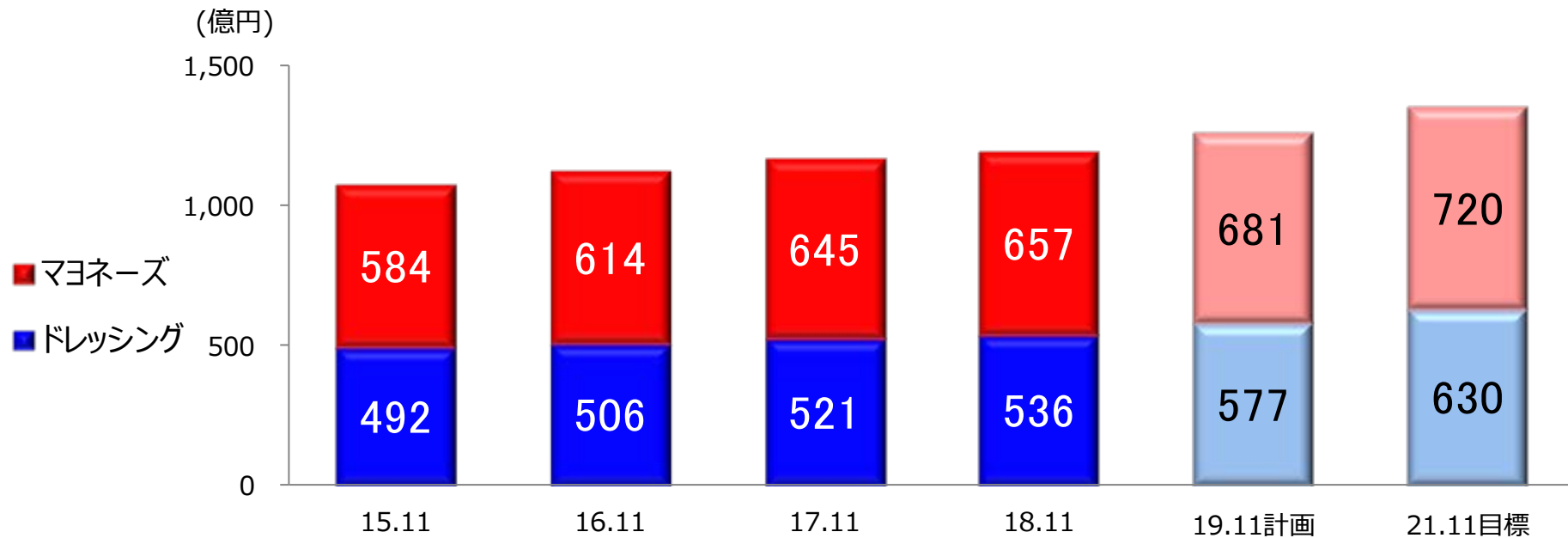
15.11期の販売促進費および物流費は、売上高控除による補正した数値を使用

※16.11期の減価償却費には、残存簿価の一括償却(△28億円)を含む

# 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)

	15.11 (補正後)	16.11	17.11	18.11	19.11計画	21.11目標
マヨネーズ	584	614	645	657	681	720
ドレッシング	492	506	521	536	577	630
合計	1,076	1,120	1,167	1,193	1,258	1,350



※ 16.11期より、売上高の計上基準を変更。15.11期は、補正した数値を使用。



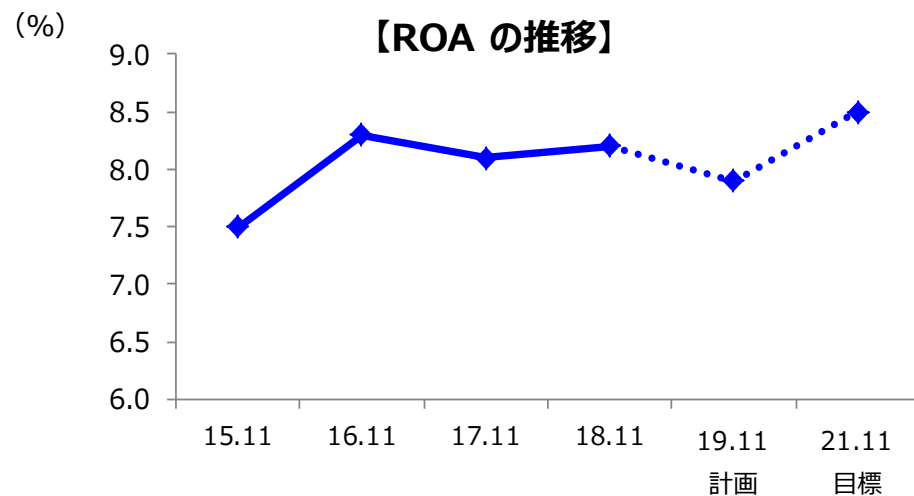
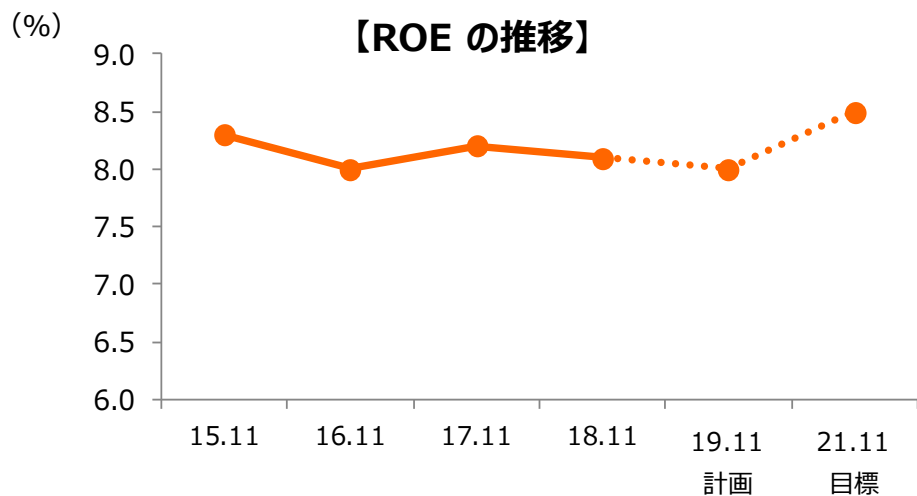
## 参考) 主要相場の実績・指標

					(円)	
	15.11	16.11	17.11	18.11	19.11 指標	21.11 指標
加工油脂向け ローリー相場平均価格 (1kg当たり)	206	212	213	233	226	243
全農東京 鶏卵相場 Mサイズの平均価格 (1kg当たり)	227	206	207	184	195	191
米国ドル 為替相場 期間平均 (1\$ 当たり)	119	112	111	110	112	115
人民元 為替相場 期間平均 (1元 当たり)	19	17	16	17	17	17

# 参考) ROE・ROAの推移

(%)

	15.11 (補正後)	16.11	17.11	18.11	19.11計画	21.11目標
ROE(自己資本純利益率)	8.3	8.0	8.2	8.1	8.0	8.5
ROA(総資産経常利益率)	7.5	8.3	8.1	8.2	7.9	8.5



(億円)

(億円)

	15.11 (補正後)	16.11	17.11	18.11	19.11 計画
当期純利益	170	171	181	183	184
自己資本	2,129	2,126	2,264	2,263	2,392

	15.11 (補正後)	16.11	17.11	18.11	19.11 計画
経常利益	272	314	325	343	344
総資産	3,730	3,859	4,192	4,214	4,530

※ 16.11期より、売上高の計上基準を変更。15.11期は、その影響を補正した数値を使用

※ 16.11期以降の「当期純利益」は、親会社株主に帰属する当期純利益

# 参考) サステナビリティ目標

テーマ	指標	2021年度目標	2030年度目標
<b>健康寿命延伸への貢献</b>	サラダとタマゴのリーディングカンパニーとして ・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、卵の消費量アップを推進		
<b>資源の有効活用と持続可能な調達</b>	グループで利用する <b>主要な野菜の未利用部</b>	未利用部の30%以上を有効活用	未利用部の90%以上を有効活用
	<b>商品廃棄量</b>	△25% (2015年度比)	△50% (2015年度比)
<b>CO2排出削減</b>	<b>CO2排出量</b>	△7.5% (2013年度比)	△20.0% (2013年度比)
<b>子どもの心と体の健康支援</b>	グループの食育活動などで接する <b>子どもの笑顔の数</b>	—	2019年度から累計 100万人以上
<b>ダイバーシティの推進</b>	<b>女性管理職比率 (キューピー単体)</b>	12%	30%

## 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などに関しまして、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 : 03-3486-3331

FAX : 03-3486-6144