

INVESTORS' GUIDE

2015年度

〈2014年12月～2015年11月〉

キューピー株式会社



証券コード 2809

会社の経営の基本方針

当社グループは、人が生きていく上で欠かすことのできない食の分野を受け持つ企業集団として、
「おいしさ・やさしさ・ユニークさ」をもって、
世界の人々の食生活と健康に貢献し続けることを使命としています。
今後もグループの理念を大切に共有し、創業以来受け継いできた品質第一主義を貫くとともに、
“キューピーグループならではの”のこだわりある商品とサービスを、
心を込めてお届けすることを全ての役員および従業員が実践していきます。

キューピーグループの理念

社是

楽業偕悦

社訓

- 道義を重んずること
- 創意工夫に努めること
- 親を大切にすること

(大切にしている教え)『世の中は存外公平なものである』

創始者中島重一郎は若き日に「世の中は横着者やずるい者が得をするように見えることもあるが、長い目で見ると誠実で真面目に努力する人が認められるもの」という主旨の文章に出会い、深い感銘を受けました。以来、生涯を通じて「世の中は存外公平なもの」と信じ、どのような困難にあっても「何が本当か、何が正しいか」を判断基準に創意工夫に努め、お世話になった方々への感謝の心を大切に続けました。1992 年迄は社訓の一つでもあったこの言葉を、私たちは今も大切な教えとして継承しています。

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

姿勢

グループ規範を遵守し、
お客様をはじめとしたステークホルダーの皆様から
最も信頼していただけるよう努めます

※グループ規範は28ページに記載しています。

目次

03 キューピーグループと 中期経営計画

- 03…事業発展の歴史
- 05…企業価値創造に向けて
- 07…社長メッセージ
- 09…2016-2018年度
中期経営計画

12 事業別・海外展開

- 12…事業一覧
- 13…調味料事業
- 14…タマゴ事業
- 15…サラダ・惣菜事業
- 16…加工食品事業
- 17…ファインケミカル事業
- 18…物流システム事業
- 19…海外展開

21 社会・環境への取り組み／ コーポレート・ガバナンス

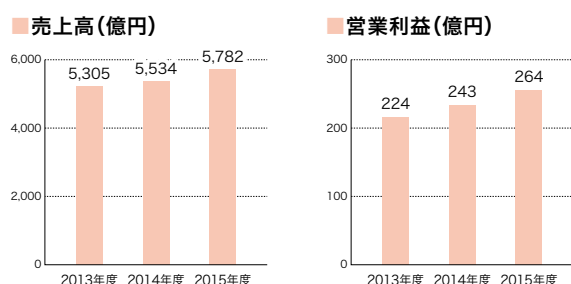
- 21…社会・環境への取り組み
- 23…コーポレート・ガバナンスの推進

29 財務・株式・会社情報

- 29…11年間の財務等サマリー
- 31…連結貸借対照表
- 33…連結損益計算書及び
連結包括利益計算書
- 34…連結株主資本等変動計算書
- 35…連結キャッシュ・フロー計算書
- 37…株式情報
- 38…会社情報

※本冊子における表示単位未満の端数については、金額および所有株式数は切り捨て（ただし、億円単位で記載の金額に限り四捨五入）、所有株比率は四捨五入にて表示しています。

2015年度の売上高と営業利益の状況



※2015年度とは、2014年12月1日から2015年11月30日のことです。
※2016年度以降の売上高・営業利益の計画・目標については、9ページに掲載しています。

2016年度からの会計方法の変更について

▶ 2016年度より会計方法を次の通り変更しました。

- 売上高の計上基準変更
(販売促進費・物流費の一部を売上計上時に売上高から控除)
- 固定資産の償却方法変更
(定率法から定額法に変更)
変更内容や影響額などについては36ページに掲載しています。

なお、9ページから20ページに掲載している2015年度実績は売上高の計上基準変更による影響額を補正した数値を使用しています。
事業毎の2015年度(補正後)は監査未了であるため変動する可能性があります。(ファインケミカル事業、物流システム事業、共通事業は影響がないため、補正しておりません)

将来の 見通しに関する 記述について

このインベスターズガイドに記載した計画・目標などの予想数値は、現時点で入手可能な情報に基づき判断した見通しであり、多分に不確定な要素を含んでいます。実際の業績などは、業況の変化などにより、予想数値と異なる場合があります。

事業発展の歴史

創始者である中島 董一郎は、当時の農商務省の海外実業練習生として欧米へ渡り、マヨネーズとオレンジママレードに出会いました。こうしたおいしい食品を、ぜひ日本にも紹介したいとの想いを持ち帰国。1925年、日本人の体格向上を願い、海外で販売されている商品に比べて約2倍の卵黄を使った栄養豊富でコクのあるおいしいマヨネーズを発売。1932年には、柑橘類の最優良産地の瀬戸内に位置する忠海(広島県竹原市)で、オレンジママレードの製造を開始しました。

マヨネーズとオレンジママレードから深耕拡大したキューピーグループの事業には、大切にしている共通の考え方があります。それは「良い商品は、良い原料からしか生まれない」というものづくりの考え方。パイオニア精神のもと、私たちが心を込めることのできる仕事を見つけ、私たちにしかできない商品で、お客様から高い信頼を得ることをめざしています。



創始者 中島 董一郎



共通事業
全事業をサポート

タマゴ事業
タマゴ素材品
タマゴ加工品

マヨネーズの副産物
卵白の活用

卵白
販売開始
(1925年)

調味料事業
マヨネーズ
ドレッシング
食酢

マヨネーズ発売
(1925年)





企業価値創造に向けて

キューピーグループは、「良い商品は、良い原料からしか生まれない」というものづくりの考えのもと、商品の開発からお客様にお届けするすべての活動を通じて、価値の創出に向けた取り組みを進めています。これからも私たちは、環境の変化を的確にとらえ、グループの力を最大限に発揮することで、縮小が見込まれる国内の市場だけではなく、海外の市場においても新たな価値を生み出し続けます。

中期経営計画

→9ページ

キューピーグループの理念

→1ページ

社会的責任、サステナビリティ

- 社会・環境への取り組み →21ページ
- コーポレート・ガバナンスの推進 →23ページ

キューピーの強み

- ブランド力・品質力・提案力
- カテゴリーにおけるトップシェア商品
(マヨネーズ、ドレッシング、ジャム、家庭用カット野菜)
- 内食から中食・外食に幅広く展開

情報+経営資源の活用(技術・商品・販路)

お客様の声を聞き、食の変化をいち早くとらえる

〔環境変化〕

〔国内〕

- 家庭内調理の簡略化
- 少子高齢化
- 多様化する購入チャネル

〔海外〕

- 新興国の食の洋風化
- 世界の人口増加
- 地球温暖化

調味料事業



タマゴ事業

サラダ・惣菜事業

加工食品事業

ファインケミカル事業

物流システム事業



内食・中食・外食市場に
幅広く展開

ステーキホルダーへの
価値の提供

販売チャネル

マヨネーズ
ドレッシング
食酢 →13ページ

タマゴ素材品
タマゴ加工品 →14ページ

カット野菜
惣菜
米飯 →15ページ

ジャム
パスタソース
育児食
介護食 →16ページ

ヒアルロン酸
EPA(イコサペント酸エチル)
卵黄レシチン →17ページ

食品総合物流 →18ページ



流通業
(スーパーマーケット・
コンビニエンスストアなど)



通信販売・宅配



外食産業
(ホテル・レストランなど)



製造業
(食品・化粧品・医薬品向けに
主に原料として提供)

人々の
健康

新しい
食シーン

食のたのしさ・
大切さ

食の
安全・安心

社長メッセージ

「グループ協働」をテーマに、新たな価値を



キューピー株式会社
代表取締役 社長執行役員

三宅 峰三郎

創出し、飛躍的成長につなげます。

事業環境と2013-2015年度 中期経営計画の振り返り

国内では、高齢者の単身世帯の増加や女性の社会進出により、家庭内での調理の簡略化や購入チャネルの多様化が進んでいます。海外では、新興国における所得増加や洋風化などにより、食生活のスタイルに変化が生じています。利益創出力を高めていくためにはこのような環境の変化をとらえながら、お客様のさまざまなニーズを的確に把握し、新たな価値を提案していくことが必要になります。

2013-2015年度の中期経営計画では、生産拠点の増強や事業所の新設など設備投資を積極的に行い、2016年度からの中期経営計画での飛躍的成長に向けた準備をしてきました。

また、グループの連携による販売促進企画の拡がりやマヨネーズ90周年企画でのSNS※1の活用、独自技術を活かした家庭用向けのタマゴ商品の販売など、グループの資源を従来とは異なる視点で組み合わせることで、新たな価値を生み出し、グループの成長につなげることができました。

海外展開については、売上・利益ともに倍増し、順調に進展させることができました。中国と東南アジアでの売上拡大を着実に進めるとともに、インドネシアでの製造販売の開始、オランダでの事業所の立ち上げなど、将来の成長に向けた布石も打ってきました。

2016-2018年度 中期経営計画と 2016年度の方向性

2015年12月にスタートした、2018年度まで3年間にわたる新たな中期経営計画は、これまで

進めてきた投資を活かしつつ、「グループ協働」※2をテーマに、利益成長を実現させていきます。

国内においては、グループの多彩な販路を活かし、各事業の基幹商品を強化するとともに、生産・販売・物流での徹底的な効率化や生産技術の革新によるコスト競争力も強化していきます。当社グループの特長は、内食・中食・外食に幅広く深く展開していることであり、その特長を最大限に活かしていくことで、国内での成長の可能性を高めていきます。

海外においては、エリアのニーズをとらえた商品開発やメニュー提案により、マヨネーズやドレッシングの市場を拡大させながら、日本で培った技術を活かして新たなカテゴリーを拡大し、中国や東南アジアでの成長を加速していきます。また、日本からの輸出については、キューピー マヨネーズと深煎りごまドレッシングを中心に取り組みを強化していきます。

最終年度である2018年度は、連結売上高6,250億円、連結営業利益355億円、営業利益率5.7%をめざします。

2016年度は、主原料価格の変動や個人消費の変化など、当社グループにとって不透明な環境が続く見通しです。そのような中、さまざまな情報を迅速に得られるよう、アンテナを高くするとともに、得られた情報を技術・商品・販路といった経営資源と掛け合わせて提案していくことで、お客様の声にしっかりと応えていきます。

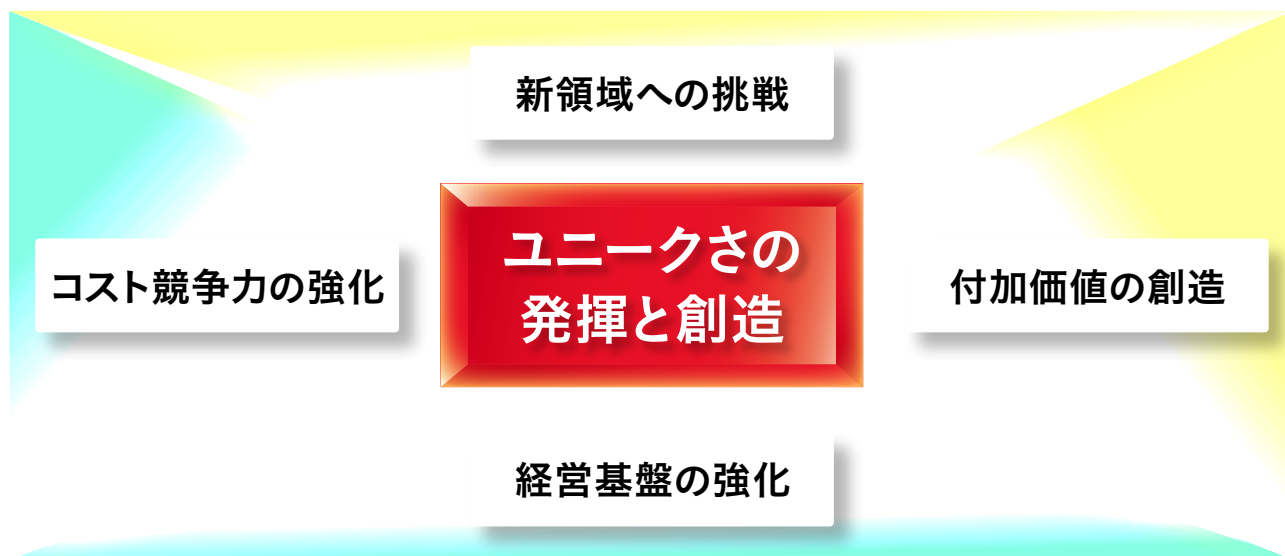
※1. SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）：
インターネットを通じて人と人とのつながりを促進・サポートする
「コミュニティ型のサービス」のことです。

※2. グループ協働：
グループの力を最大限に発揮して、価値を創出することを意味
しています。

2016-2018年度 中期経営計画

■グループ経営方針

グループの新たな挑戦で、飛躍的な成長を実現する



「ユニークさの発揮と創造」を軸にした4つの経営方針（経営基盤の強化、コスト競争力の強化、付加価値の創造、新領域への挑戦）を定め、グループの新たな挑戦で飛躍的成長をめざします。

■業績目標

2018年度目標 | 売上高 **6,250** 億円 | 営業利益 **355** 億円 | ROE **8.5%** | (億円)

| | 2015年度※1 (補正後) | 2016年度 (計画) | 2018年度 (目標) | 増減額 (2015年度対比) | 年平均伸長率 (%) |
|--------------------|-------------------|----------------|----------------|-------------------|---------------|
| 売上高 | 5,498 | 5,750 | 6,250 | +752 | 4.4 |
| 国内 | 5,121 | 5,305 | 5,605 | +484 | 3.1 |
| 海外※2 | 377 | 445 | 645 | +268 | 19.6 |
| 営業利益 | 264 | 280 | 355 | +91 | 10.4 |
| 国内 | 223 | 237 | 284 | +61 | 8.4 |
| 海外※2 | 40 | 43 | 71 | +31 | 21.1 |
| 営業利益率(%) | 4.8 | 4.9 | 5.7 | +0.9 | — |
| 経常利益 | 272 | 291 | 363 | +91 | 10.1 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 170 | 150 | 202 | +32 | 5.9 |
| ROE(自己資本純利益率)(%) | 8.3 | 6.8 | 8.5 | +0.2 | — |
| ROA(総資産経常利益率)(%) | 7.5 | 7.6 | 8.6 | +1.1 | — |
| EBITDA(営業利益+減価償却費) | 454 | 461 | 530 | +76 | 5.3 |

※1. 2015年度は、売上高の計上基準変更による影響を補正した数値を使用しています。

※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みます(日本からの輸出は12月から11月が対象)。

■2016-2018年度 中期経営計画のコンセプト

全 体

グループ協働を加速し、グループの力を最大限に発揮する

国 内

調味料事業の磐石化を進め、他事業の利益創出力を高める

【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

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

【主な取り組み】

- エリアのニーズをとらえた提案
- 新たなカテゴリーを拡大
- 戦略商品で輸出の展開エリアを強化

投 資

国内調味料事業と海外展開に重点を置く

■設備投資と株主還元

2016-2018年度
営業キャッシュフローの見通し

1,200億円

設備投資

- 3年間で約900億円を計画
- 食品事業においては、調味料事業（神戸工場など）および海外展開を優先

株主還元

- 連結配当性向30%以上
(DOE※3 2.2%を目安)
- 自己株式の取得については機動的な実施を検討

※3. DOE：連結自己資本配当率

新規展開

- 新規事業、M&Aに対する投資は案件に応じて検討
- 必要な資金については、案件ごとに検討し、健全な財務状況を維持しつつ、調達を行う

【参考】2013-2015年度 中期経営計画の状況（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

国内展開における成長の可能性

2013-2015年度 中期経営計画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 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」による成長の実現

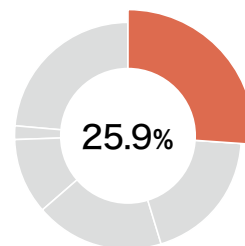


事業一覧

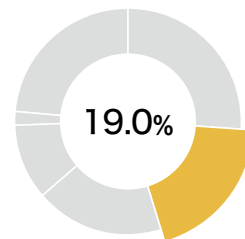
事業別売上高構成比

調味料
事業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

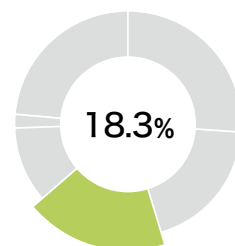
- > 新たなサラダスタイルの提案で、マヨネーズやドレッシングの需要を創出
- > エリアのニーズをとらえた提案で、海外におけるマヨネーズとドレッシングの市場を拡大

タマゴ
事業イノベーションで、世界に通じる
タマゴ事業の価値を高め続ける

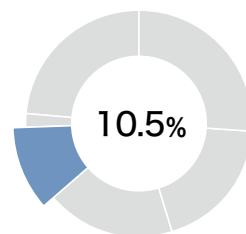
- > 首都圏の新工場を最大限に活用し、フードサービス市場を深耕
- > 家庭用市場への展開を加速

サラダ・惣菜
事業10年先を見越した
挑戦と体質強化

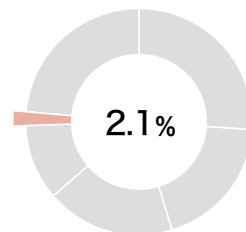
- > 新たな技術の導入による省人化と生産体制の見直しによる利益体質の強化
- > 新たな販路の開拓と拡大

加工食品
事業技術を磨いて
事業価値を高める

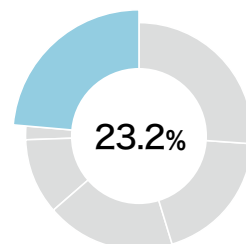
- > 主力商品の活性化や付加価値品へのシフトによる体質強化
- > 生産体制の最適化やカテゴリーの見直しによる事業基盤の強化

ファインケミカル
事業収益基盤の再構築により
営業利益率10%を実現

- > 原料調達体制の再構築によるコスト改善
- > ヒアルロン酸の新機能の創出

物流システム
事業事業基盤を盤石にさせ
新たな成長ステージへ

- > 資源の有効活用と拠点ネットワークの再編による事業基盤の強化
- > 新たな展開によるサービス領域の拡大



※ 事業には、上記のほか「共通事業」があります。2015年度の売上高構成比は1.1%となります。
 ※ 事業別売上高構成比の円グラフにおいて、2015年度実績の一部は、補正した数値を使用しています。

調味料事業

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

調味料事業は、主にマヨネーズとドレッシングにより構成されており、6つの事業の中で中核となる事業です。

家庭用から業務用まで、幅広くお客様のニーズをとらえた商品開発やメニュー提案を、国内だけではなく中国や東南アジアを中心とした海外でも行い、グループの成長を牽引しています。

2015年度の状況

国内は、マヨネーズ発売90周年を記念とした、さまざまなキャンペーンを実施したことで新たな需要の創出につながり、マヨネーズとともにドレッシングも堅調に推移しました。

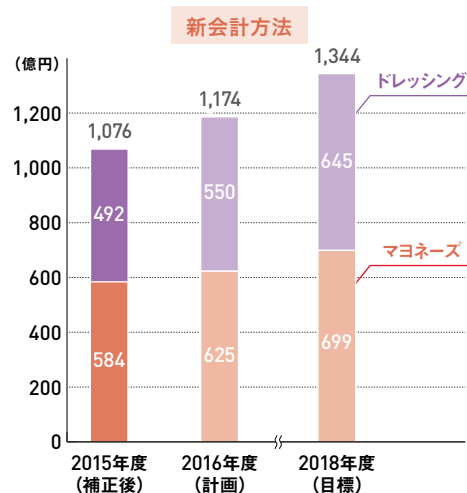
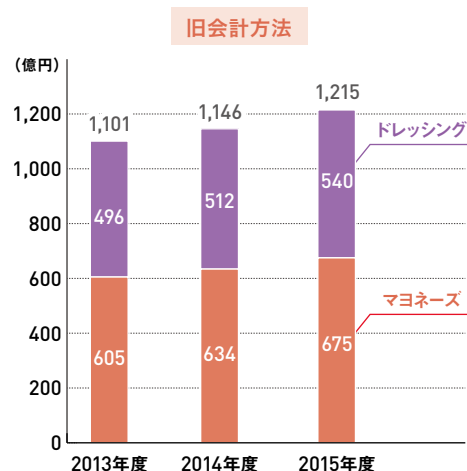
海外では、エリアのニーズをとらえた提案を進めてきたことにより、中国と東南アジアの売上が拡大しました。これらの増収効果や、コスト改善により増益となりました。

今後の展開

国内では、お客様のニーズをとらえた新しいサラダメニューを内食・中食・外食市場で同時に展開することにより、楽しくおいしく野菜摂取できるというトレンドを浸透させ、マヨネーズやドレッシングはもちろん、パッケージサラダなどのグループ商材の需要も拡大させていきます。そして、2017年に稼働予定の神戸工場を中心に、集中生産による基幹商品の生産効率の向上とともに、変種変量ラインにより多様なニーズへも対応していきます。また、使い切れる容量や持ち運びやすい商品などのニーズに対しては、小袋などの小容量商品により、展開領域と販路を拡大していきます。

海外では、中国と東南アジアで家庭用・業務用の両市場への深耕を進めるとともに、米国でのKEWPIEブランド商品の展開を強化することで、売上・利益の拡大を進めていきます。

マヨネーズ・ドレッシング売上高(海外含む)



主力商品



マヨネーズ



ドレッシング



タルタルソース



業務用
小袋・ディスペンパック



中国で製造・販売している
マヨネーズ

〔マヨネーズやドレッシングなど〕

(億円)

| 業績推移 | | 2013年度 | 2014年度 | 2015年度 | 2016年度(計画) | 2018年度(目標) |
|------|-------|--------|--------|--------|------------|------------|
| 売上高 | 新会計方法 | — | — | 1,422 | 1,530 | 1,780 |
| | 旧会計方法 | 1,454 | 1,515 | 1,571 | — | — |
| 営業利益 | 新会計方法 | — | — | 125 | 126 | 162 |
| | 旧会計方法 | 115 | 115 | 125 | — | — |

タマゴ事業

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

キューピーグループが年間に扱う鶏卵は約25万トン。国内で生産される鶏卵の約10%を取り扱っています。全国各地から安定的に調達した鶏卵を、国内にある36の工場で液卵などに加工し、自社のマヨネーズのほか、パン・菓子などのさまざまな食品の原料として食品メーカーへ販売しています。また、液卵などを凍結卵や調理済みのタマゴ加工品に加工し、ホテルやレストランをはじめとする外食産業などへ販売しています。

2015年度の状況

加熱しても半熟状態を保持する技術を活用したタマゴ加工品や外食向けの凍結卵が順調に推移し、売上を伸ばすことができました。付加価値品へのシフトによる収益率向上と米国子会社が好調に推移したこともあり、増収増益となりました。

今後の展開

タマゴ事業では、加工用市場の食品メーカーへの販路を広く持っていることが特長ですが、グループの販路を活用し、伸張する中食市場などの業務用市場へも展開を強化していきます。また、業務用市場のうち、卵を割って使用している飲食店などのお客様に、凍結卵やタマゴ加工品を生卵の代わりに使用していただくため、2015年3月に稼働した東京工場を最大限に活用していきます。工場には、見学施設に加え、試作場やテストキッチンが設置されており、お客様のニーズをその場で解決し、お客様にとって最適な商品の開発を進めていきます。

開拓を進めてきた家庭用市場に対しては、独自の技術を活かして「おいしさ、簡便さ、ユニークさ」を加えた商品を展開していくことで、売上を拡大していきます。

収益が鶏卵相場に左右されない体制を国内・海外で構築するとともに、合理化によるコスト低減を進め、事業基盤を強化していきます。

キューピーの鶏卵市場での展開

国内の鶏卵生産量 約**250万トン/年**

家庭用市場

約**125万トン/年**

業務用・加工用市場

(ホテルやレストラン、
食品メーカーなど)

約**125万トン/年**

出典：鶏卵流通統計(生産量)、家計調査(家計消費量)

キューピーの鶏卵取扱量 約**25万トン/年**

卵黄

卵白

全卵

液卵などをさまざまな
食品の原料として
食品メーカーへ

自社マヨネーズ

パン・菓子

ハム・
ソーセージ

調理済の
タマゴ加工品として
ホテルやレストランへ

タマゴスプレッド

オムレツ・
スクランブルエッグ

厚焼卵

※ 家庭用市場への展開も進めています。

主力商品



調理用全卵



ツインパック(ヨーク&ホワイト)

卵黄と卵白を
セットにした商品



目玉焼風まるオムレツ



とろっとたまごシリーズ

加熱しても半熟状態を
保持する商品

(億円)

| 業績推移 | | 2013年度 | 2014年度 | 2015年度 | 2016年度(計画) | 2018年度(目標) |
|------|-------|--------|--------|--------|------------|------------|
| 売上高 | 新会計方法 | — | — | 1,046 | 1,100 | 1,140 |
| | 旧会計方法 | 912 | 995 | 1,048 | — | — |
| 営業利益 | 新会計方法 | — | — | 54 | 55 | 66 |
| | 旧会計方法 | 34 | 38 | 54 | — | — |

サラダ・惣菜事業

10年先を見越した挑戦と体質強化

少子高齢化や女性の社会進出、単身世帯の増加などを背景に、中食市場の伸張が続いており、カット野菜（パッケージサラダなど）や惣菜（サラダや煮物など）の需要が拡大しています。現在、全国28カ所の生産拠点にて鮮度や地域性を重視した商品の製造を行い、全国のスーパーマーケットやコンビニエンスストア向けだけではなく、宅配ルートや外食産業への販売も行っています。

2015年度の状況

宅配ルートなどの新たな販売ルートの拡大や、カット野菜の増産対応など、生産体制の強化を進めたことにより売上高は伸張しましたが、減価償却費などのコストの増加により減益となりました。

今後の展開

伸張する中食市場に向けて、カット野菜、惣菜、米飯（弁当・おにぎり）、それぞれの分野の売上を拡大させるとともに構造改革を進め、利益創出力を向上させていきます。

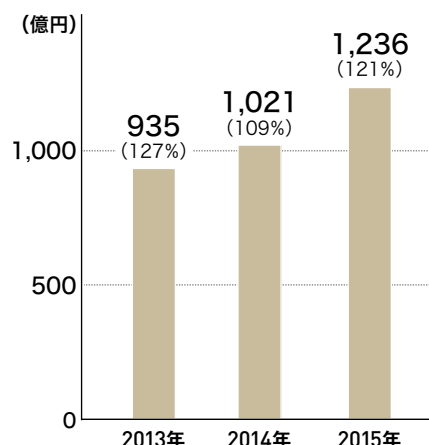
カット野菜については、家庭用向けでは、新たな価値の創出とコスト競争力の向上で市場を牽引していきます。また、昨年始動した業務用向けでは、得意先のニーズをとらえた差別化できる商品の開発で市場の開拓を進めていきます。

惣菜については、宅配などの新たな販売ルートを全国へ拡げていくとともに、外食やオフィスなどの新販路を開拓していきます。

米飯については、量販店向けの展開を本格的に進めていくことで、収益性を向上させていきます。

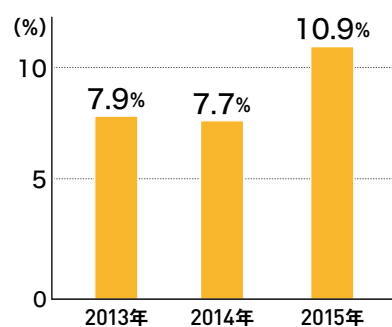
事業の構造改革としては、カット野菜の効率的な生産ラインの構築や人手が掛かる作業のロボット化で労働集約型からの脱却などを進めます。

パッケージサラダの市場規模



※金額は推計市場規模 () 内は前年比
マクロミルデータをもとに (株) サラダクラブが推定

パッケージサラダを 週3回以上利用する人の割合



出典：(株) サラダクラブ「サラダ白書2015」

主力商品



パッケージサラダ
〔家庭用カット野菜〕



ポテトサラダ 20品目のサラダ
〔スーパーマーケットなどで販売しているサラダ(惣菜)〕

(億円)

| 業績推移 | | 2013年度 | 2014年度 | 2015年度 | 2016年度(計画) | 2018年度(目標) |
|------|-------|--------|--------|--------|------------|------------|
| 売上高 | 新会計方法 | — | — | 1,004 | 1,140 | 1,250 |
| | 旧会計方法 | 980 | 1,022 | 1,091 | — | — |
| 営業利益 | 新会計方法 | — | — | 28 | 41 | 50 |
| | 旧会計方法 | 35 | 33 | 27 | — | — |

加工食品事業

技術を磨いて事業価値を高める

ジャムやパスタソースをはじめ、育児食（ベビーフード）や介護食などのヘルスケア商品を展開している加工食品事業は、赤ちゃんからお年寄りまで、それぞれの世代の食に貢献していきます。例えば、噛む力や飲み込む力が弱くなった方でも召し上がることができる日本初の家庭用介護食など、ユニークな商品をお届けするとともに、技術を活かした付加価値品の提供をめざしています。

2015年度の状況

加工食品事業の市場競争力の向上を狙い、アヲハタ株式会社を連結子会社化しました。また、調理ソース・育児食の伸張による売上の拡大や、不採算商品の整理は進みましたが、連結子会社化によるコスト増加などで増収減益となりました。

今後の展開

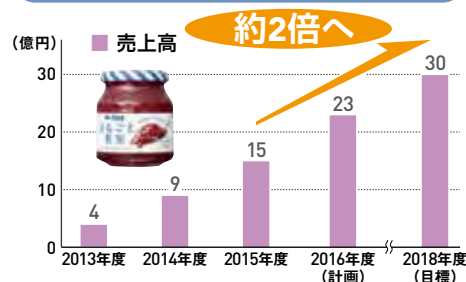
「『フルーツのアヲハタ』としてのブランド価値向上」と「高齢者食市場でのグループ展開」を進めていきます。

アヲハタの主力商品である55ジャムは、独自のフルーツ加工技術を活かしてリニューアルを実施し、おいしさの向上と容量の適正化により、さらなる拡売を図ります。また、砂糖を使わず、果実と果汁で作った「アヲハタ まるごと果実シリーズ」は、着実に売上高を伸ばしており、2018年度には約2倍の売上高をめざします。

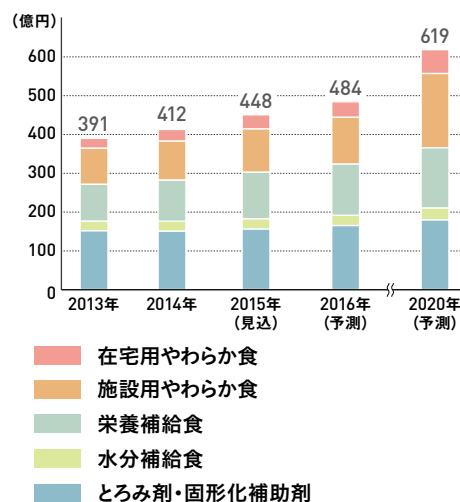
高齢者食では、増え続けている高齢者施設向けに、冷凍のやわらか食の展開を始めます。冷凍だからそのおいしさを引き出すことで、高齢者施設における食のニーズに応えていきます。

引き続き、不採算カテゴリーの見直しを進めるとともに、生産ラインの集約と全体最適化により生産性向上を進め、収益基盤を強化していきます。

まるごと果実の着実な成長



介護食の市場規模 (流動食は除く)



出典：(株)富士経済 高齢者向け食品市場の将来展望
2015「介護食市場の市場規模推移」

主力商品



ジャム



パスタソース



育児食（ベビーフード）



介護食
〔在宅用やわらか食〕

(億円)

| 業績推移 | | 2013年度 | 2014年度 | 2015年度 | 2016年度(計画) | 2018年度(目標) |
|------|-------|--------|--------|--------|------------|------------|
| 売上高 | 新会計方法 | — | — | 575 | 525 | 550 |
| | 旧会計方法 | 584 | 572 | 623 | — | — |
| 営業利益 | 新会計方法 | — | — | △3 | △2 | 7 |
| | 旧会計方法 | △9 | 2 | △3 | — | — |

ファインケミカル事業

収益基盤の再構築により営業利益率10%を実現

ファインケミカル事業は、ヒアルロン酸、医薬用EPA(イコサペント酸エチル)、卵成分(卵黄レシチンなど)の3つを柱に、食品・化粧品・医薬品の原料として加工メーカーへ販売しています。キューピーのヒアルロン酸は国内で唯一、鶏冠抽出法と微生物発酵法の2つの製法で生産しており、独自の分子量コントロール技術などにより、幅広くお客様のニーズに応えています。

2015年度の状況

B to Cルートへの販売を強化するため、通信販売会社を連結子会社にしました。また、ヒアルロン酸の売上拡大は進みましたが、医薬用EPAの競争環境の激化による販売価格の下落や通信販売会社の連結子会社化による広告宣伝費などのコスト増加により、増収減益となりました。

今後の展開

付加価値のある競争力の強い商品の展開や、B to Cルートへの販売を強化していくとともに、原料調達体制を再構築し、利益創出力を高めていきます。

ヒアルロン酸や卵黄由来のレシチンについては長年の技術の蓄積を活かした独自性の強い製剤を医療分野に向けて投入し、抗ノロウイルスの機能をもつ卵白素材など新規素材の販売を強化します。

B to Cルートへの販売については、従来の新聞を中心とした広告に加え、さまざまな媒体での映像広告を展開することで顧客層の拡大や商品の機能性の浸透を図ります。

原料調達体制については、グローバルでの複数購買体制による原料価格の変動リスクの低減や、原料供給先との取り組み強化による調達コストの改善を進め、利益創出力を高めていきます。

ヒアルロン酸の用途展開

食品

サプリメント
菓子
飲料



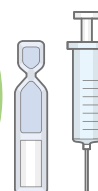
化粧品

基礎化粧品
ヘアケア商品



医薬品

関節用注射剤
白内障手術用補助剤
目薬



主力商品



ヒアルロン酸配合
サプリメント
〔機能性表示食品〕



レシチン配合サプリメント



ヒアルロン酸配合
スキンケア商品

(億円)

| 業績推移 | | 2013年度 | 2014年度 | 2015年度 | 2016年度(計画) | 2018年度(目標) |
|------|-------|--------|--------|--------|------------|------------|
| 売上高 | 新会計方法 | — | — | 113 | 120 | 125 |
| | 旧会計方法 | 97 | 107 | 113 | — | — |
| 営業利益 | 新会計方法 | — | — | 4 | 7 | 13 |
| | 旧会計方法 | 9 | 10 | 4 | — | — |

食品物流専門の株式会社キューソー流通システム(2004年東証一部上場)を中心に、食品の特性に合わせた常温・定温・冷蔵・冷凍の4温度帯で、品質や鮮度を守り抜く物流システムを整え、食品の安全・安心を支える高品位な物流サービスの提供を続けています。全国に広がる物流拠点や輸配送網などにより、食品市場を支えています。

2015年度の状況

既存顧客の受託エリアの拡大や新規顧客の獲得などが進み、増収となりました。また、増収効果に加え、コスト改善、燃料コストの減少などにより、増益となりました。

今後の展開

船舶やタンクローリーによる原料輸送からスーパーマーケットや外食チェーン、コンビニエンスストア向けの配送まで総合的に展開するとともに、徹底したコスト低減による競争力の強化や拠点ネットワークの再編、運送機能の再構築を進め、事業基盤の強化を図ります。

成長に向けた新たな展開として、顧客の物流戦略パートナーとして、業務代行からセンター運営まで包括的に担うLLP(Lead Logistics Provider)営業の推進や物流コンサルティング、クラウド・サービスの販売などを推進していきます。

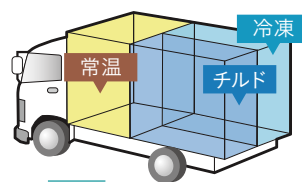
また、将来の労働力不足を見据え、多様な人材の活躍を推進するとともに、ユニークなサービスや技術の創出など、作業の無人化や省力化、作業補助機器の研究・開発も進めていきます。

フレキシブル車両「FCD3+1」の紹介

荷量や用途に応じて荷室や温度帯を柔軟に変更できる「FCD3+1」は食品の共同配送や外食チェーンの配送車として活躍しています。(F:フローズン、C:チルド、D:ドライ)

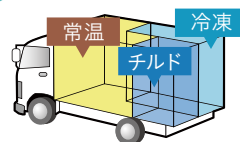
基本形の
3温度3室

基本形の
3温度3室



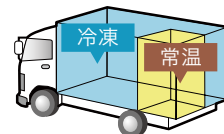
3温度
3室

常温品が多く
チルド品が
少ない場合



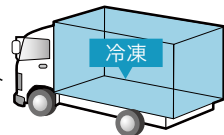
2温度
2室

冷凍品が多く
常温品が
少ない場合



1温度
1室

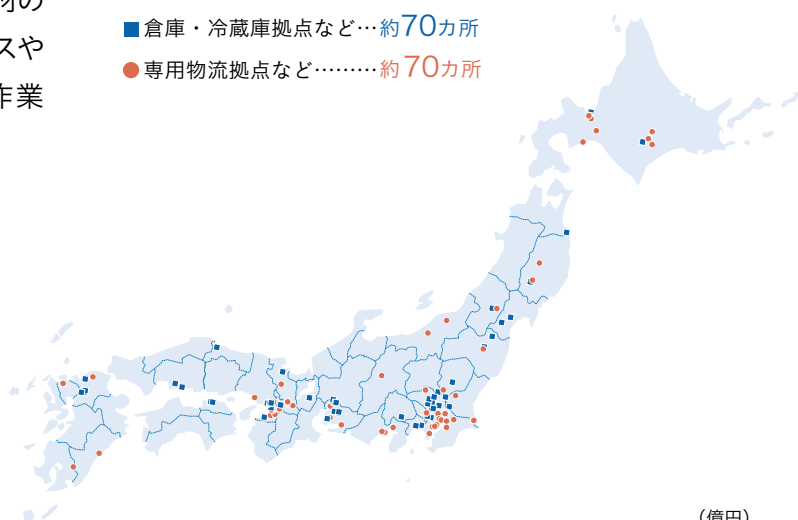
冷凍品の
配送が多く
1室になる場合



全国に広がるネットワーク

■倉庫・冷蔵庫拠点など…約70カ所

●専用物流拠点など……約70カ所



(億円)

| 業績推移 | | 2013年度 | 2014年度 | 2015年度 | 2016年度(計画) | 2018年度(目標) |
|------|-------|--------|--------|--------|------------|------------|
| 売上高 | 新会計方法 | — | — | 1,277 | 1,285 | 1,350 |
| | 旧会計方法 | 1,203 | 1,268 | 1,277 | — | — |
| 営業利益 | 新会計方法 | — | — | 48 | 50 | 55 |
| | 旧会計方法 | 32 | 36 | 48 | — | — |

海外展開

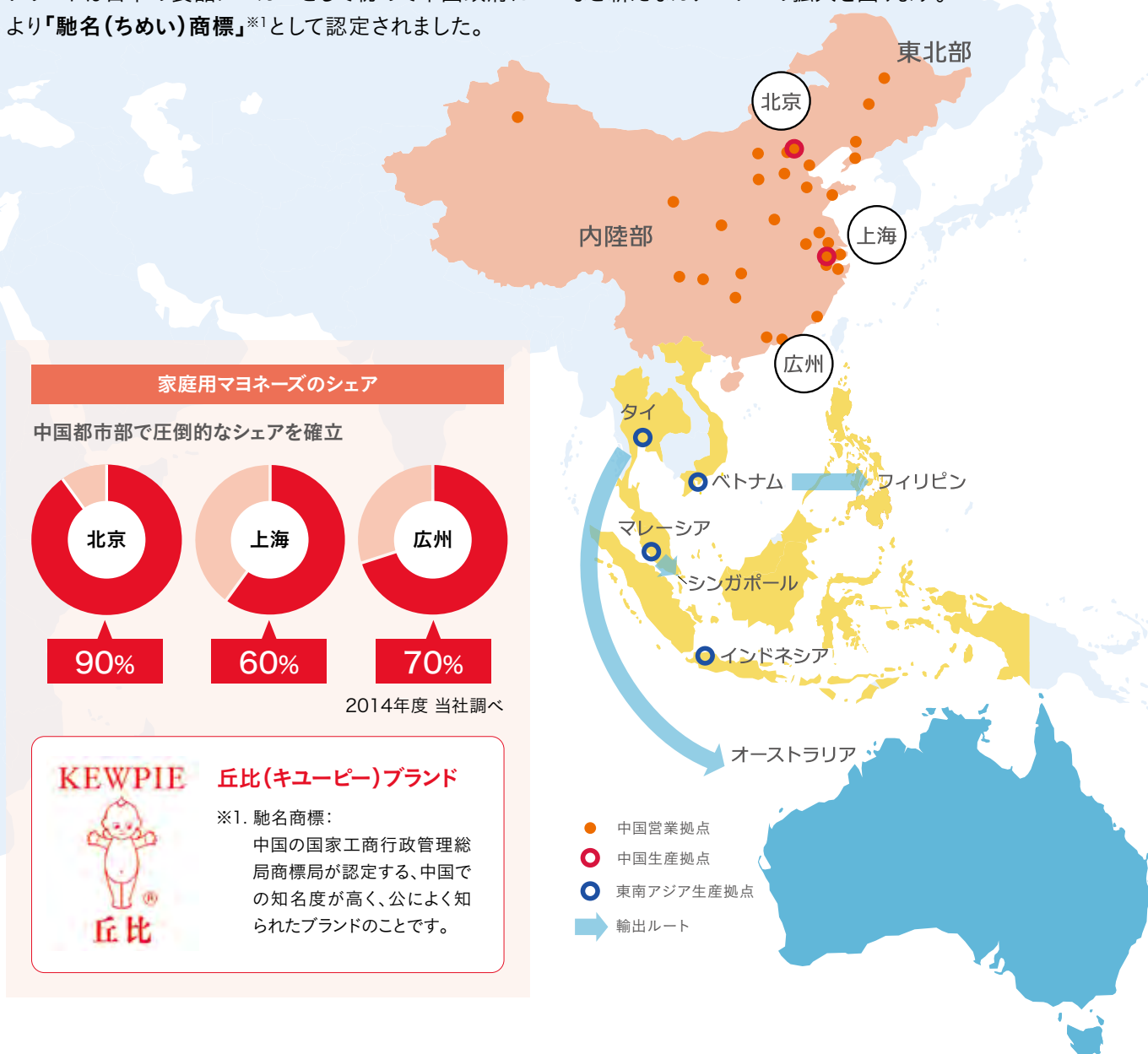
》中国・東南アジアでの成長を加速しつつ、新規エリアへの布石を打つ

各エリアのニーズをとらえた商品開発やメニュー提案により、マヨネーズやドレッシングの市場拡大を進めるとともに、日本で培った技術を活かして新たなカテゴリーの拡大を進めることで、ブランドの浸透を図ります。また、輸出については、KEWPIEブランドのマヨネーズと深煎りごまドレッシングを中心に取り組みを強化していきます。

▶ 中国

1993年に中国へ進出して以来、マヨネーズを中心にドレッシングやジャムの製造・販売を行い、サラダやパンなどの西洋料理の広がり合わせたメニュー提案を進め、「丘比(キューピー)」ブランドの認知向上に取り組んできました。その結果、家庭用マヨネーズは主要な都市部で高い支持をいただいています。2010年には、「丘比」ブランドは日本の食品メーカーとして初めて中国政府により「馳名(ちめい)商標」※1として認定されました。

今後は、中国全土にある28の営業拠点を活かした販売促進活動により、都市部の成功事例を東北部や内陸部に向けて展開するとともに、需要拡大が見込めるベーカリールートや中華料理業態への深耕も進めていきます。また、2017年に南通(上海から約120kmに位置する江蘇省南通市)で新たな生産拠点が稼働し、タマゴ加工品など新たなカテゴリーの拡大を図ります。



▶ 東南アジア

1987年に進出したタイにおいては、食の洋風化が進む中、フードサービス市場を中心に展開しています。

また、2010年マレーシア、2012年ベトナム、2014年インドネシアに工場を稼働させ、東南アジアにおける生産体制を整備しました。

今後は、これらの4つの生産拠点を中心にマヨネーズ、ドレッシングの販売促進を強化し、ブランドの浸透を図るとともに、グローバル外食チェーンへの展開を強化して

いきます。また、周辺国やオセアニア、中東への輸出を拡大し、ハラル※2市場の開拓も進めていきます。

※2. ハラル:

イスラム法で“合法”の意味であり、食べることが許されている食材や料理をハラル食品と呼びます。

当社グループでは、イスラムの戒律に準拠したハラル商品の販売を進めていきます。



ハラル認証マーク

▶ 北米

米国で1982年からマヨネーズやドレッシングの製造・販売で成長してきた調味料事業の会社と、1990年に米国法人を買収し、米国や日本の食品メーカーなどへ原料を供給しているタマゴ事業の会社があります。

今後は、現地製造したKEWPIEブランドのマヨネーズやドレッシングの販売を強化し、北米エリアにおけるブランド認知を広げていきます。また、タマゴ事業の販路の拡大と生産効率化も進めていきます。



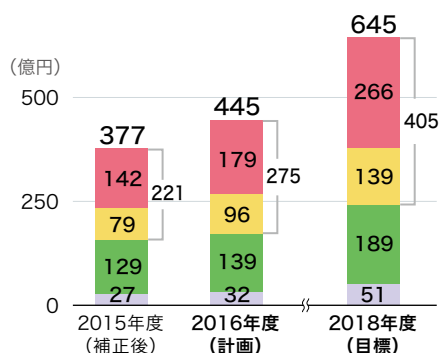
▶ 輸出・新規

日本から輸出している約40ヵ国については、KEWPIEブランドのマヨネーズや深煎りごまドレッシングを中心に販売を拡大し、ブランド浸透を図っていきます。

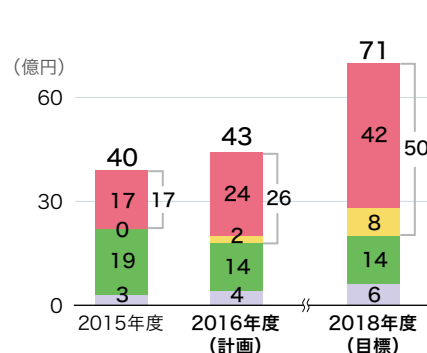
また、2015年にオランダに設立した販売会社を通じて、欧州での調味料の販売を強化していきます。

エリア別売上高・営業利益の計画・目標

売上高



営業利益



※2015年度の売上高は、売上高の計上基準変更による影響を補正した数値を使用しています。

※「輸出・新規」は、主に日本からの輸出です。

※日本からの輸出以外の数値は、10月から9月を対象としています。

社会・環境への取り組み

食育活動

食のたのしさ、大切さを伝える

● オープンキッチン(工場見学)・マヨテラス(見学施設)

工場は家庭の台所の延長と考え、1961年からオープンキッチンをスタートし、現在では全国の5工場と仙川キューポートのマヨテラスで見学会を行っています。

見学にとどまらず、マヨネーズの歴史やおいしさのひみつなどを体験しながら食への興味を育み、食の楽しさ・大切さを学べる場となっています。

2015年度は約10万人のお客様にご来場いただきました。



● マヨネーズ教室・講演会

2002年からスタートしたマヨネーズ教室は、従業員が先生役となって全国の小学校で開催している食育の出前授業です。講義と手作りマヨネーズ体験を通して、食の楽しさ、大切さ、野菜摂取の重要性を学びます。2015年度は400回以上の教室を開催しました。

講演会では、食生活と健康に関する正しい情報提供を一般消費者、食育に関わる教育関係者の方々を対象に行っています。



● メディアライブラリー活動

健やかな食生活のために、食物アレルギーなどの食や子育て・高齢者支援などをテーマに、消費生活センターや学校・関係施設などで啓発や教育に活用いただくビデオ・DVDを制作提供する活動に1975年から取り組んでいます。



● 家族でわくわくクッキング

小学生とその父親を対象としたフレンチの三國清シェフによる料理教室を、2010年から取り組んでいます。

普段は料理をする機会の少ない子どもとお父さんが三國シェフの熱心な指導を受け、本格的な料理に挑戦します。完成した料理を招いたご家族とともに、会話の弾む楽しい食卓を囲んで、召し上がっていただいています。そのような“会話もごちそう”になる食卓づくりを応援します。



● 幼児向け絵本

子どもたちに「野菜」に親しみを感じてほしいという想いから、キューピーちゃんとすてきな仲間たちが「野菜」とくりひろげるお話を絵本にして、全国約10,000カ所の保育園・幼稚園に提供しています。みんなで囲む食卓の楽しさも感じていただきたいと願っています。



● キューピーニュース

食に関する最新の情報や正しい知識の発信を目的に、その時々話題を専門の先生に執筆いただき、“食と健康に関する情報誌”として1973年から毎月発行しています。



環境配慮

自然の恵みに感謝し、資源を大切にする

食品残渣の有効活用

製造工程で発生する卵の殻や野菜の皮や芯など(残渣)を、無駄にすることなく、さまざまな形で活用しています。



キューピーの森(自然保護活動)

山梨県富士吉田市富士北麓で豊かな水を育む森林の保全活動や、北海道霧多布湿原のトラスト活動に共感し、湿原の保全活動にも参加しています。従業員が雄大な自然に接し、その大切さを実感しながら保護活動に参加しています。



社会貢献

継続的な活動を永く続ける

ベルマーク運動

「すべての子どもに等しく、豊かな環境のなかで教育を受けさせたい」という願いから始まったベルマーク運動の主旨に共感し、1960年より協賛企業として、教育設備援助の取り組みに支援を行っています。



東北復興支援

被災地の復旧支援から、現在ではコミュニティ再生に向けた支援活動を展開しています。郷土食材を活用した料理教室の開催(南三陸町)や、社員食堂で復興支援メニューを提供し売上げの一部を復興支援団体に寄付しています。



お母さんと子どもへの支援

ご家族の笑顔と健康をささえるお母さんや子どもたちの健やかな成長を応援するために、「全日本おかあさんコーラス大会」や「全日本小中学生ダンスコンクール」に協賛しています。



フードバンク活動^{※1}への支援

「すべての人に食べ物を」というフードバンクの主旨に共感し、2007年からフードバンクを運営する団体への定期的な寄贈を行っています。

※1. フードバンク活動:
寄贈食品を福祉施設や生活困窮者にお届けする活動です。

コーポレート・ガバナンスの推進

▶ コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

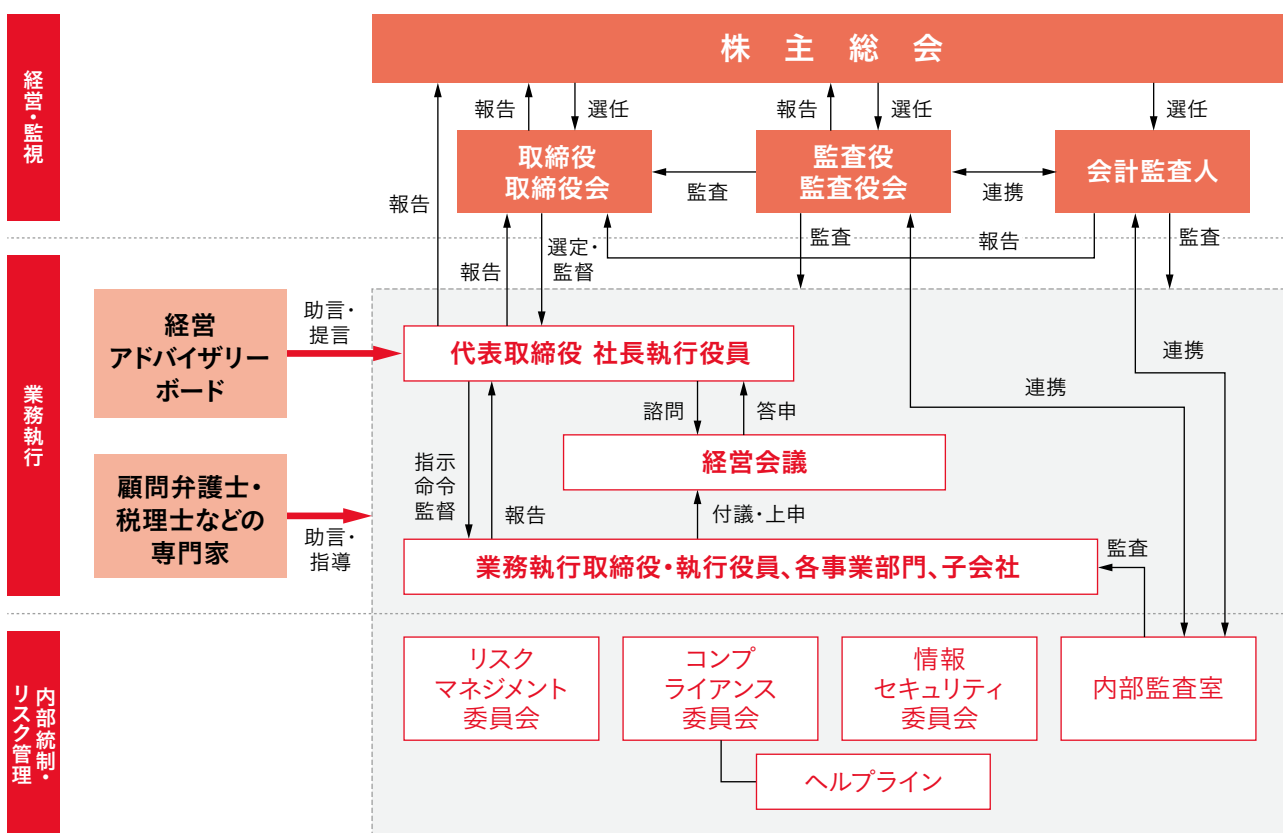
適切で効果的な
コーポレート・ガバナンス体制の整備・充実

グループの理念に基づく事業活動を通じて世界の人々の食生活と健康に貢献し、持続的な成長と企業価値の向上を実現する

▶ コーポレート・ガバナンス体制の整備・充実に関する基本方針

- (1)株主の権利を尊重し、平等性を確保する。
- (2)お客様、株主、お取引先、従業員、地域社会など、さまざまなステークホルダーの立場や権利などを尊重し、適切な協働関係を構築する。
- (3)会社情報を適切に開示し、透明性を確保する。
- (4)コーポレート・ガバナンス体制を構成する各組織体制が連携する仕組みを構築する。
- (5)中長期的な利益の実現を期待する株主との間で建設的な対話を行う。

▶ コーポレート・ガバナンス体制



内部統制システム

会社法第362条第5項に基づき、取締役会において、当社の内部統制システムの基本方針を決議するとともに会社法施行規則第100条の定める同システムの体制整備に必要なとされる各条項に関する大綱を定めています。

内部統制システムは、速やかに実施されるとともに、定期的かつ必要に応じた見直しによってその改善を図り、効率的で適法な企業体制を作ることとしています。

なお、当社は創業の精神として社是・社訓を掲げ、長年にわたり取締役や従業員への教育・周知徹底を継続することにより企業風土を醸成してきたことから、取締役は経営判断においてもこの企業風土を尊重しています。

そして、取締役や従業員が、法令・定款および当社の創業の精神やグループの理念を遵守した行動をとるために、グループ規範とコンプライアンス規程を定めています。

※キュービーグループの理念は1ページ、グループ規範は28ページに記載しています。

経営・監視

| 組織形態 | 取締役 | 監査役 | 会計監査人 |
|---------|---|--|--|
| 監査役設置会社 | 定款上の員数：20名 取締役の人数：13名 取締役会の議長：取締役会長 社外取締役の人数 （うち独立役員）：2名（2名） 定款上の任期：1年 | 定款上の員数：5名 監査役の人数：5名 社外監査役の人数 （うち独立役員）：3名（3名） 定款上の任期：4年 | 新日本有限責任監査法人の 公認会計士3名のほか、 会計監査業務を補助する40名 （公認会計士24名とその他16名） |

業務執行

経営 アドバイザー ボード

経営アドバイザーボード

当社代表取締役 社長執行役員の諮問機関として設置しています。当社グループの健全性、公正性、透明性を維持、向上させるための助言・提言を受け、意思決定に反映させています。定例会を年間2回開催し、必要がある場合は随時行います。社外委員として有識者4名と当社の代表取締役 社長執行役員のほか、議題に応じて取締役が参加します。また、当社の社外役員もオブザーバー委員として加わっています。

内部統制・リスク管理

リスク マネジメント 委員会

リスクマネジメント委員会

当社のリスクマネジメント基本規程により、全社のリスクに関しては代表取締役 社長執行役員を委員長とするリスクマネジメント委員会に情報を集中し、そのリスクの評価、優先順位などを総括的に管理しています。

コンプ ライアンス 委員会

コンプライアンス委員会

当社は、コンプライアンス規程を制定し、取締役および従業員が法令・定款および当社の創業の精神やグループの理念を遵守した行動をとるためのグループ規範を定めています。また、その徹底を図るため、コンプライアンス担当取締役がコンプライアンス委員会を統括することで、全社横断的なコンプライアンス体制の整備および問題点の把握に努めるとともに、同委員会を中心にコンプライアンスマニュアルの整備や従業員教育などを行っています。こうした活動はコンプライアンス担当取締役が定期的に取締役会および監査役会に報告しています。

ヘルプライン

ヘルプライン

コンプライアンス委員会の下に公益通報者保護制度に対応した内部通報体制として、当社監査役、社外の弁護士、第三者機関などを情報受領者としたヘルプラインを設置しています。情報受領者から報告・通報を受けたコンプライアンス委員会はその内容を調査し、違反行為があれば、再発防止策を担当部門と協議のうえ、決定し、処分結果を含めて社内公表するとともに、全社的に再発防止策を実施させます。

情報 セキュリティ 委員会

情報セキュリティ委員会

情報セキュリティに関しては、会社情報取扱規程、個人情報保護基本規程およびそれらに関する各管理マニュアルを制定し、これらに従って情報の保存・管理を行っています。また、情報セキュリティ委員会を中心に、情報管理に係る従業員教育や各規程などの運用状況の検証、各規程などの見直しを行っています。

内部監査室

内部監査室

品質・環境・安全・労務などの自主監査スタッフと連携し、各部署の日常的なリスク管理状況を監査し、定期的にリスクマネジメント委員会、取締役会、監査役会にリスク管理に関する事項、および社内リスク管理体制整備の進捗状況を報告します。

コーポレート・ガバナンスの推進

取締役および監査役 2016年2月26日現在

取締役



中島 周 なかしま あまね

取締役会長

コンプライアンスおよび
ブランド担当



三宅 峰三郎 みやけ みねさぶろう

代表取締役
社長執行役員

マーケティング本部担当



古舘 正史 ふるたち まさふみ

代表取締役
専務執行役員

調味料事業担当、
グループ営業統括



勝山 忠昭 かつやま ただあき

取締役
常務執行役員

海外統括、
海外本部担当 兼
海外本部長



和田 義明 わだ よしあき

取締役
常務執行役員

ファインケミカル事業担当、
研究開発本部、品質保証
本部、知的財産室および
ファインケミカル本部担当
兼 ファインケミカル本部長



兵藤 透 ひょうどう とおる

取締役
常務執行役員

グループ推進担当



井上 伸雄 いのうえ のぶお

取締役
常務執行役員

経営推進本部、広報・CSR
本部、人事本部および
ロジスティクス本部担当



長南 収 ちょうなん おさむ

取締役
常務執行役員

サラダ・惣菜事業担当



齋藤 謙吾 さいとう けんご

取締役
常務執行役員

タマゴ事業担当



竹村 茂樹 たけむら しげき
取締役
上席執行役員
加工食品事業担当



逸見 良則 へんみ よしのり
取締役
上席執行役員
グループ生産統括



内田 和成 うちだ かずなり
社外取締役

監査役



漆 紫穂子 うるし しほこ
社外取締役



一瀬 治郎 いちせ じろう
監査役(常勤)



布施 治雄 ふせ はるお
監査役(常勤)



笠間 治雄 かさま はるお
社外監査役



武石 恵美子 たけいし えみこ
社外監査役



樽井 澄夫 たるい すみお
社外監査役

※ 社外取締役および社外監査役の5名は、株式会社東京証券取引所の定めに基づく独立役員です。

コーポレート・ガバナンスの推進

▶ 社外役員の兼職状況・選任理由など

経営監視機能の客観性・中立性を確保するとともに、会社から独立した立場で、豊富な知識や経験を活かして経営全般に対する助言、意見をいただくため、以下の5名を選任しています。

| | 重要な兼職の状況 | 選任理由 | 取締役会、監査役会 における出席状況(2015年度) |
|-----------------|---|--|---|
| 社外取締役 内田 和成 | 早稲田大学商学学術院教授、 ライフネット生命保険株式会社 社外取締役、ERIホールディ ングス株式会社社外取締役、 三井倉庫ホールディングス 株式会社社外取締役 | 企業経営コンサルタントとしての長年の経験が あり、企業経営に関する高度な専門知識および 幅広い見識を有するものであり、また、当社との 間に特別の利害関係はなく、独立役員として 適任であるため。 | 取締役会 2/2回（社外監査役在任時） 9/10回（社外取締役就任後） 監査役会 3/3回（社外監査役在任時） |
| 社外取締役 漆 紫穂子 | 学校法人品川女子学院校長、 教育再生実行会議委員 （内閣府） | 教育者としての豊富な経験に加え、経営者とし ての見識を有するものであり、また、当社との 間に特別の利害関係はなく、独立役員として 適任であるため。 | （2016年2月26日就任） |
| 社外監査役 笠間 治雄 | 弁護士、日本郵政株式会社 社外取締役、住友商事株式 会社社外監査役、損保ジャパン 日本興亜ホールディングス 株式会社社外監査役 | 法律家としての専門知識および幅広い見識を 有するものであり、また、当社との間に特別の 利害関係はなく、独立役員として適任である ため。 | 取締役会 11/12回 監査役会 12/13回 |
| 社外監査役 武石 恵美子 | 法政大学キャリアデザイン 学部教授、東京海上日動火災 保険株式会社社外監査役 | 行政分野における経験に加え、人事制度・ 労働政策に関する幅広い見識を有するもの であり、また、当社との間に特別の利害関係 はなく、独立役員として適任であるため。 | 取締役会 10/10回（社外監査役就任後） 監査役会 10/10回（社外監査役就任後） |
| 社外監査役 樽井 澄夫 | 公益財団法人日本国際問題 研究所 軍縮・不拡散促進 センター所長 | 外交官としての豊富な経験により、海外展開に おけるリスクマネジメントに関する見識を有す るものであり、また、当社との間に特別の利害 関係はなく、独立役員として適任であるため。 | （2016年2月26日就任） |

▶ 社外役員の独立性基準

会社法に定める社外取締役、社外監査役の独立性については、株式会社東京証券取引所が定める独立役員の要件に加え、以下の各号の該当の有無を確認のうえ、独立性を判断しています。

- (1) 当社の大株主（直接・間接に10%以上の議決権を保有する者）またはその業務執行者である者^{※1}
- (2) 当社グループを主要な取引先とする者またはその業務執行者である者^{※2}
- (3) 当社グループの主要な得意先またはその業務執行者である者^{※3}
- (4) 当社グループの主要な借入先の業務執行者である者^{※4}
- (5) 当社の会計監査人の代表社員または社員
- (6) 当社から役員報酬以外に1事業年度当たり1,000万円を超える金銭その他の財産上の利益を得ているコンサルタント、弁護士、公認会計士などの専門的サービスを提供する者
- (7) 当社グループから1事業年度当たり1,000万円を超える寄付を受けている者またはその業務執行者である者
- (8) 過去3事業年度において、上記(1)から(7)のいずれかに該当していた者
- (9) 上記(1)から(8)のいずれかに該当する者が重要な者である場合において、その者の配偶者または2親等以内の親族^{※5}
- (10) 前各号のほか、当社と利益相反関係が生じうるなど、独立性を有する社外役員としての職務を果たすことができない特段の事由

※1. 業務執行者とは、業務執行取締役、執行役、執行役員その他の使用人などをいう

※2. 当社グループを主要な取引先とする者とは、その取引先の年間連結売上高の2%または1億円のいずれか高い方の額以上の支払いを当社グループから受けた取引先をいう

※3. 当社グループの主要な得意先とは、当社の連結売上高の2%または1億円のいずれか高い方の額以上の支払いを当社グループに行っている得意先をいう

※4. 当社グループの主要な借入先とは、当社の事業報告において主要な借入先として氏名または名称が記載されている借入先をいう

※5. 重要な者とは、取締役（社外取締役を除く）、監査役（社外監査役を除く）、執行役、執行役員および本部長以上の者、またはこれらに準ずる役職者をいう

▶ 役員報酬

取締役の報酬は月額報酬および賞与としています。月額報酬は株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、役位別に定めた報酬としています。執行役員を兼務する取締役の賞与は、総額を株主総会において議案として審議のうえ、執行役員の役位に応じ、連結営業利益、担当部門や各自の目標達成を指標とした金額を取締役会にて決定しています。なお、社外取締役に対しては、賞与は支給いたしません。

監査役の報酬は月額報酬のみとしており、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、監査役の協議により個別の報酬額を決定しています。

● 2015年度の状況

| 役員区分 | 報酬等の総額 (百万円) | 報酬などの種類別の総額(百万円) | | 対象となる 役員の員数(名) |
|---------------|-----------------|------------------|----|-------------------|
| | | 基本報酬 | 賞与 | |
| 取締役(社外取締役を除く) | 403 | 328 | 75 | 12 |
| 監査役(社外監査役を除く) | 51 | 51 | — | 3 |
| 社外役員 | 60 | 60 | — | 5 |

※上記の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与相当額(賞与含む)は含みません。

▶ グループ規範

キユーピーグループは、社是・社訓を基本とした理念の考え方のもと、私たちの活動を支えていただいているお客様、株主、お取引先、従業員、地域社会など、さまざまなステークホルダーの皆様から、最も信頼していただけるよう私たちの姿勢を「グループ規範」として表しています。

グループ規範の心を一人ひとりが理解して誠実に遵守していくことは、企業としての一層の透明性とお客様からの信頼につながるものと考えています。

倫理規範

(より良い企業市民として守っていくべきこと)

法令の遵守

私たちは、国内外の各種法令、社会的な規範、そして社内規程を遵守し、高い倫理観を持って企業活動を行います。

人権の尊重

私たちは、人権を尊重し、人種・国籍・宗教・性別・年齢・心身障害等による差別やハラスメント行為を決して行いません。

公正・健全な企業活動

私たちは、公正・自由な競争を行うとともに、お取引先や株主・投資家、行政・政治に対して透明で健全な関係を築きます。

情報セキュリティの徹底

私たちは、お客様・従業員の個人情報やお取引先の機密情報を大切に取り扱い、不正な開示・使用を行いません。

反社会的勢力への対応

私たちは、社会的秩序を乱し脅威を与える反社会的勢力に対し、断固たる行動をとり、一切の関係を遮断します。

行動規範

(キユーピーグループらしさを高めるために推進すること)

品質第一主義

私たちは、品質を最優先に安全・安心な商品をはじめ、すべての活動の質を高め、お客様の信頼にお応えします。

ダイバーシティの推進

私たちは、世界で働く従業員一人ひとりの個性や成長する意欲を尊重し、能力が最大限に発揮できるよう努めます。

食育を中心とした社会貢献

私たちは、食育を中心とした社会貢献活動を積極的に行うことで、社会・地域とのより良い共生を図るとともに、食を通じた人々の健康に貢献します。

地球環境への貢献

私たちは、自然の恵みに感謝し、資源の有効活用と環境保全に真摯に取り組むことで、持続可能な社会を次世代へつなげます。

新たな挑戦

私たちは、前向きな失敗に学びながら、新たな挑戦を続けることで、会社と個人の成長を実現します。

11年間の財務等サマリー

| 11月30日を最終とする会計年度 | 2005年度 | 2006年度 | 2007年度 | 2008年度 |
|--|----------|----------|----------|---------|
| 損益状況(百万円) | | | | |
| 売上高 | 455,007 | 456,067 | 468,006 | 473,951 |
| 売上総利益 | 108,487 | 110,825 | 111,707 | 106,665 |
| 販売費及び一般管理費 | 95,656 | 96,665 | 95,882 | 92,629 |
| 研究開発費 | 2,942 | 3,196 | 3,229 | 3,218 |
| 設備投資 | 12,210 | 15,316 | 11,263 | 13,091 |
| 減価償却費 | 12,279 | 12,162 | 12,388 | 13,408 |
| 営業利益 | 12,830 | 14,159 | 15,824 | 14,036 |
| 経常利益 | 12,829 | 14,262 | 15,836 | 14,184 |
| EBIDA(営業利益+減価償却費) | 25,109 | 26,321 | 28,212 | 27,444 |
| 当期純利益 | 5,465 | 6,071 | 7,328 | 7,721 |
| キャッシュ・フロー状況(百万円) | | | | |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 15,686 | 21,443 | 22,331 | 14,466 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | △ 11,625 | △ 16,589 | △ 11,166 | △ 9,687 |
| フリー・キャッシュ・フロー(営業キャッシュ・フロー+投資キャッシュ・フロー) | 4,061 | 4,854 | 11,165 | 4,779 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | △ 7,415 | 3,187 | △ 2,757 | △ 5,712 |
| 現金及び現金同等物の期末残高 | 13,127 | 21,212 | 27,699 | 26,705 |
| 財政状態(会計年度末)(百万円) | | | | |
| 総資産額 | 265,724 | 290,186 | 292,823 | 291,792 |
| 有利子負債 | 38,042 | 43,248 | 43,175 | 40,545 |
| 純資産額 | 132,412 | 156,217 | 161,140 | 163,580 |
| 1株当たり情報(円) | | | | |
| 当期純利益(純損失) | 35.25 | 39.66 | 47.96 | 50.77 |
| 純資産額 | 865.32 | 896.69 | 925.46 | 941.79 |
| 配当額 | 13.0 | 14.0 | 14.0 | 15.0 |
| 主要指標(%) | | | | |
| 売上総利益率 | 23.8 | 24.3 | 23.9 | 22.5 |
| 営業利益率 | 2.8 | 3.1 | 3.4 | 3.0 |
| 自己資本比率 | 49.8 | 47.3 | 48.3 | 49.0 |
| 自己資本利益率(ROE) | 4.2 | 4.5 | 5.3 | 5.4 |
| 総資本経常利益率(ROA) | 4.9 | 5.1 | 5.4 | 4.9 |
| 配当性向 | 36.9 | 35.3 | 29.2 | 29.5 |
| 自己資本配当率 | 1.5 | 1.6 | 1.5 | 1.6 |
| その他データ | | | | |
| 期末株価(円) | 1,018 | 1,035 | 1,136 | 1,063 |
| 従業員数(連結) | 8,548 | 8,805 | 8,885 | 9,283 |
| 連結子会社数 | 43 | 44 | 45 | 46 |

| 2009年度 | 2010年度 | 2011年度 | 2012年度 | 2013年度 | 2014年度 | 2015年度 |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 452,239 | 471,010 | 486,435 | 504,997 | 530,549 | 553,404 | 578,192 |
| 109,261 | 116,388 | 117,088 | 125,065 | 128,266 | 134,362 | 145,702 |
| 91,529 | 94,268 | 96,271 | 101,696 | 105,864 | 110,018 | 119,261 |
| 3,167 | 3,172 | 3,232 | 3,421 | 3,660 | 3,882 | 4,201 |
| 11,935 | 12,596 | 13,418 | 20,916 | 27,122 | 30,111 | 32,369 |
| 12,980 | 13,129 | 13,641 | 14,089 | 14,572 | 16,132 | 19,094 |
| 17,731 | 22,119 | 20,816 | 23,368 | 22,402 | 24,343 | 26,441 |
| 18,414 | 22,762 | 21,912 | 24,467 | 23,749 | 25,368 | 27,311 |
| 30,711 | 35,248 | 34,457 | 37,457 | 36,974 | 40,475 | 45,535 |
| 9,036 | 10,613 | 9,449 | 12,291 | 12,567 | 13,366 | 17,031 |
| 31,301 | 25,731 | 23,405 | 33,246 | 27,369 | 34,392 | 28,094 |
| △ 11,548 | △ 15,120 | △ 12,166 | △ 24,434 | △ 21,897 | △ 30,847 | △ 31,181 |
| 19,752 | 10,611 | 11,239 | 8,811 | 5,471 | 3,545 | △ 3,086 |
| △ 18,462 | △ 5,381 | △ 19,583 | 7,022 | △ 2,307 | △ 3,149 | △ 7,101 |
| 27,831 | 33,121 | 24,509 | 40,387 | 43,963 | 44,788 | 34,841 |
| 275,650 | 287,957 | 275,790 | 306,515 | 334,655 | 356,994 | 372,419 |
| 25,595 | 23,923 | 10,909 | 23,185 | 25,882 | 29,110 | 30,559 |
| 170,804 | 180,901 | 185,293 | 195,928 | 210,285 | 220,397 | 245,929 |
| 59.56 | 69.97 | 62.63 | 82.09 | 83.94 | 88.69 | 112.21 |
| 978.33 | 1,029.26 | 1,068.67 | 1,141.68 | 1,230.32 | 1,284.36 | 1,410.53 |
| 17.0 | 18.0 | 18.0 | 20.0 | 22.0 | 23.0 | 29.0 |
| 24.2 | 24.7 | 24.1 | 24.8 | 24.2 | 24.3 | 25.2 |
| 3.9 | 4.7 | 4.3 | 4.6 | 4.2 | 4.4 | 4.6 |
| 53.8 | 54.2 | 58.0 | 55.8 | 55.0 | 54.6 | 57.5 |
| 6.2 | 7.0 | 6.0 | 7.4 | 7.1 | 7.0 | 8.3 |
| 6.5 | 8.1 | 7.8 | 8.4 | 7.4 | 7.3 | 7.5 |
| 28.5 | 25.7 | 28.7 | 24.4 | 26.2 | 25.9 | 25.8 |
| 1.8 | 1.8 | 1.7 | 1.8 | 1.9 | 1.8 | 2.2 |
| 997 | 1,019 | 1,056 | 1,200 | 1,454 | 1,942 | 2,953 |
| 10,507 | 11,732 | 12,028 | 12,425 | 12,598 | 12,933 | 13,478 |
| 48 | 52 | 51 | 52 | 51 | 52 | 54 |

連結貸借対照表

(百万円)

| | 2013年度 | 2014年度 | 2015年度 |
|-------------------|----------------|----------------|----------------|
| 資産の部 | | | |
| 流動資産合計 | 146,435 | 154,593 | 147,920 |
| 現金及び預金 | 33,967 | 34,815 | 29,844 |
| 受取手形及び売掛金 | 77,460 | 81,498 | 78,151 |
| 有価証券 | 10,000 | 10,000 | 5,000 |
| 商品及び製品 | 12,478 | 14,811 | 17,178 |
| 仕掛品 | 950 | 1,142 | 979 |
| 原材料及び貯蔵品 | 5,878 | 6,995 | 10,247 |
| 繰延税金資産 | 2,142 | 2,453 | 2,699 |
| その他 | 3,801 | 3,079 | 3,996 |
| 貸倒引当金 | △242 | △203 | △176 |
| 固定資産合計 | 188,220 | 202,401 | 224,498 |
| 有形固定資産合計 | 135,828 | 153,550 | 166,815 |
| 建物及び構築物 | 138,035 | 151,166 | 168,599 |
| 減価償却累計額 | △82,213 | △86,759 | △95,402 |
| 建物及び構築物(純額) | 55,822 | 64,406 | 73,196 |
| 機械装置及び運搬具 | 133,368 | 142,058 | 155,974 |
| 減価償却累計額 | △109,274 | △113,659 | △121,743 |
| 機械装置及び運搬具(純額) | 24,094 | 28,399 | 34,231 |
| 土地 | 42,191 | 46,109 | 47,468 |
| リース資産 | 6,158 | 7,573 | 7,734 |
| 減価償却累計額 | △2,523 | △3,256 | △2,950 |
| リース資産(純額) | 3,634 | 4,317 | 4,784 |
| 建設仮勘定 | 7,401 | 7,144 | 3,742 |
| その他 | 10,544 | 11,894 | 13,542 |
| 減価償却累計額 | △7,860 | △8,720 | △10,150 |
| その他(純額) | 2,684 | 3,173 | 3,392 |
| 無形固定資産合計 | 2,667 | 3,388 | 5,659 |
| のれん | — | 183 | 1,785 |
| ソフトウェア | 1,857 | 2,456 | 3,176 |
| その他 | 810 | 748 | 697 |
| 投資その他の資産合計 | 49,724 | 45,462 | 52,023 |
| 投資有価証券 | 23,536 | 26,568 | 28,547 |
| 長期貸付金 | 593 | 501 | 492 |
| 前払年金費用 | 15,736 | — | — |
| 退職給付に係る資産 | — | 8,207 | 12,427 |
| 繰延税金資産 | 1,355 | 1,853 | 1,630 |
| その他 | 9,078 | 8,872 | 9,424 |
| 貸倒引当金 | △575 | △540 | △499 |
| 資産合計 | 334,655 | 356,994 | 372,419 |

(百万円)

| | 2013年度 | 2014年度 | 2015年度 |
|----------------------|----------------|----------------|----------------|
| 負債の部 | | | |
| 流動負債合計 | 95,901 | 106,097 | 93,060 |
| 支払手形及び買掛金 | 50,786 | 53,775 | 45,192 |
| 短期借入金 | 8,312 | 7,859 | 9,096 |
| 未払金 | 20,113 | 25,294 | 19,153 |
| 未払費用 | 9,140 | 9,826 | 10,938 |
| 未払法人税等 | 2,725 | 5,278 | 3,960 |
| 繰延税金負債 | 15 | 22 | 1 |
| 売上割戻引当金 | 912 | 934 | 821 |
| 賞与引当金 | 1,117 | 1,054 | 1,541 |
| 役員賞与引当金 | 139 | 112 | 169 |
| その他の引当金 | — | 28 | 89 |
| その他 | 2,637 | 1,910 | 2,094 |
| 固定負債合計 | 28,468 | 30,499 | 33,429 |
| 社債 | 10,000 | 10,000 | 10,000 |
| 長期借入金 | 3,711 | 6,632 | 6,343 |
| リース債務 | — | 3,398 | 3,727 |
| 繰延税金負債 | 7,469 | 5,652 | 7,956 |
| 退職給付引当金 | 2,315 | — | — |
| 退職給付に係る負債 | — | 2,581 | 3,075 |
| 資産除去債務 | 332 | 653 | 748 |
| その他 | 4,639 | 1,581 | 1,578 |
| 負債合計 | 124,369 | 136,596 | 126,489 |
| 純資産の部 | | | |
| 株主資本合計 | 182,638 | 195,752 | 208,548 |
| 資本金 | 24,104 | 24,104 | 24,104 |
| 資本剰余金 | 29,434 | 30,309 | 30,302 |
| 利益剰余金 | 132,491 | 142,489 | 155,557 |
| 自己株式 | △3,392 | △1,150 | △1,416 |
| その他の包括利益累計額合計 | 1,566 | △701 | 5,525 |
| その他有価証券評価差額金 | 4,771 | 5,902 | 9,330 |
| 繰延ヘッジ損益 | △4 | 4 | △8 |
| 為替換算調整勘定 | △3,200 | △1,234 | △552 |
| 退職給付に係る調整累計額 | — | △5,373 | △3,243 |
| 少数株主持分 | 26,080 | 25,346 | 31,856 |
| 純資産合計 | 210,285 | 220,397 | 245,929 |
| 負債純資産合計 | 334,655 | 356,994 | 372,419 |

連結損益計算書及び連結包括利益計算書

(百万円)

| 連結損益計算書 | 2013年度 | 2014年度 | 2015年度 |
|----------------|---------|---------|---------|
| 売上高 | 530,549 | 553,404 | 578,192 |
| 売上原価 | 402,283 | 419,042 | 432,489 |
| 売上総利益 | 128,266 | 134,362 | 145,702 |
| 販売費及び一般管理費 | 105,864 | 110,018 | 119,261 |
| 営業利益 | 22,402 | 24,343 | 26,441 |
| 営業外収益合計 | 1,736 | 1,850 | 1,734 |
| 受取利息 | 156 | 152 | 121 |
| 受取配当金 | 464 | 388 | 450 |
| 持分法による投資利益 | 111 | — | 134 |
| 保険配当金 | 177 | — | — |
| その他 | 826 | 1,309 | 1,027 |
| 営業外費用合計 | 389 | 825 | 863 |
| 支払利息 | 259 | 296 | 314 |
| デリバティブ評価損 | — | — | 129 |
| 為替差損 | — | — | 94 |
| 開業費 | 11 | 189 | — |
| 持分法による投資損失 | — | 102 | — |
| その他 | 119 | 237 | 324 |
| 経常利益 | 23,749 | 25,368 | 27,311 |
| 特別利益合計 | 1,896 | 759 | 3,816 |
| 持分変動利益 | — | — | 1,197 |
| 抱合せ株式消滅差益 | — | — | 901 |
| 段階取得に係る差益 | — | 4 | 830 |
| 補助金収入 | — | — | 416 |
| 固定資産売却益 | 321 | 104 | 128 |
| 負ののれん発生益 | 1,200 | 406 | 105 |
| その他 | 373 | 244 | 237 |
| 特別損失合計 | 3,240 | 1,551 | 2,465 |
| 固定資産除却損 | 1,089 | 883 | 1,368 |
| 減損損失 | 1,114 | 586 | 373 |
| 関係会社清算損 | — | — | 261 |
| 関係会社出資金評価損 | — | — | 257 |
| その他 | 1,035 | 82 | 204 |
| 税金等調整前当期純利益 | 22,405 | 24,575 | 28,663 |
| 法人税等合計 | 7,660 | 9,130 | 8,862 |
| 法人税、住民税及び事業税 | 7,424 | 9,212 | 8,860 |
| 法人税等調整額 | 236 | △82 | 1 |
| 少数株主損益調整前当期純利益 | 14,744 | 15,445 | 19,800 |
| 少数株主利益 | 2,176 | 2,078 | 2,769 |
| 当期純利益 | 12,567 | 13,366 | 17,031 |

(百万円)

| 連結包括利益計算書 | 2013年度 | 2014年度 | 2015年度 |
|------------------|--------|--------|--------|
| 少数株主損益調整前当期純利益 | 14,744 | 15,445 | 19,800 |
| その他の包括利益合計 | 4,511 | 3,522 | 6,461 |
| その他有価証券評価差額金 | 2,232 | 1,224 | 3,552 |
| 繰延ヘッジ損益 | △20 | 6 | △12 |
| 為替換算調整勘定 | 2,294 | 2,289 | 683 |
| 退職給付に係る調整額 | — | — | 2,237 |
| 持分法適用会社に対する持分相当額 | 5 | 2 | — |
| 包括利益 | 19,256 | 18,968 | 26,261 |
| (内訳) | | | |
| 親会社株主に係る包括利益 | 16,490 | 16,472 | 23,258 |
| 少数株主に係る包括利益 | 2,766 | 2,495 | 3,003 |

連結株主資本等変動計算書

(百万円)

| 2013年度 | 株主資本 | | | | | その他の包括利益累計額 | | | | 少数株主持分 | 純資産合計 |
|-------------------------|--------|--------|---------|--------|---------|---------------|---------|----------|---------------|--------|---------|
| | 資本金 | 資本剰余金 | 利益剰余金 | 自己株式 | 株主資本合計 | その他の有価証券評価差額金 | 繰延ヘッジ損益 | 為替換算調整勘定 | その他の包括利益累計額合計 | | |
| 2012年11月30日残高 | 24,104 | 29,434 | 123,143 | △3,389 | 173,292 | 2,646 | 7 | △5,009 | △2,355 | 24,991 | 195,928 |
| 当期変動額 | | | | | | | | | | | |
| 剰余金の配当 | | | △3,219 | | △3,219 | | | | | | △3,219 |
| 当期純利益 | | | 12,567 | | 12,567 | | | | | | 12,567 |
| 自己株式の取得 | | | | △3 | △3 | | | | | | △3 |
| 株主資本以外の項目の 当期変動額（純額） | | | | | | 2,124 | △11 | 1,809 | 3,922 | 1,089 | 5,012 |
| 当期変動額合計 | — | — | 9,348 | △3 | 9,345 | 2,124 | △11 | 1,809 | 3,922 | 1,089 | 14,357 |
| 2013年11月30日残高 | 24,104 | 29,434 | 132,491 | △3,392 | 182,638 | 4,771 | △4 | △3,200 | 1,566 | 26,080 | 210,285 |

(百万円)

| 2014年度 | 株主資本 | | | | | その他の包括利益累計額 | | | | | 少数株主持分 | 純資産合計 |
|---------------------------|--------|--------|---------|--------|---------|---------------|---------|----------|--------------|---------------|--------|---------|
| | 資本金 | 資本剰余金 | 利益剰余金 | 自己株式 | 株主資本合計 | その他の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 | | |
| 2013年11月30日残高 | 24,104 | 29,434 | 132,491 | △3,392 | 182,638 | 4,771 | △4 | △3,200 | — | 1,566 | 26,080 | 210,285 |
| 当期変動額 | | | | | | | | | | | | |
| 剰余金の配当 | | | △3,369 | | △3,369 | | | | | | | △3,369 |
| 当期純利益 | | | 13,366 | | 13,366 | | | | | | | 13,366 |
| 自己株式の取得 | | | | △4 | △4 | | | | | | | △4 |
| 持分法適用会社に対する持分変動に伴う自己株式の増減 | | | | △6 | △6 | | | | | | | △6 |
| 株式交換による自己株式の割当 | | 875 | | 2,253 | 3,128 | | | | | | | 3,128 |
| 株主資本以外の項目の当期変動額(純額) | | | | | | 1,130 | 9 | 1,965 | △5,373 | △2,268 | △734 | △3,002 |
| 当期変動額合計 | — | 875 | 9,997 | 2,242 | 13,114 | 1,130 | 9 | 1,965 | △5,373 | △2,268 | △734 | 10,111 |
| 2014年11月30日残高 | 24,104 | 30,309 | 142,489 | △1,150 | 195,752 | 5,902 | 4 | △1,234 | △5,373 | △701 | 25,346 | 220,397 |

(百万円)

| 2015年度 | 株主資本 | | | | | その他の包括利益累計額 | | | | | 少数株主持分 | 純資産合計 |
|---------------------|--------|--------|---------|--------|---------|---------------|---------|----------|--------------|---------------|--------|---------|
| | 資本金 | 資本剰余金 | 利益剰余金 | 自己株式 | 株主資本合計 | その他の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 | | |
| 2014年11月30日残高 | 24,104 | 30,309 | 142,489 | △1,150 | 195,752 | 5,902 | 4 | △1,234 | △5,373 | △701 | 25,346 | 220,397 |
| 会計方針の変更による累積的影響額 | | | △320 | | △320 | | | | | | △12 | △332 |
| 会計方針の変更を反映した当期首残高 | 24,104 | 30,309 | 142,168 | △1,150 | 195,432 | 5,902 | 4 | △1,234 | △5,373 | △701 | 25,333 | 220,064 |
| 当期変動額 | | | | | | | | | | | | |
| 剰余金の配当 | | | △3,642 | | △3,642 | | | | | | | △3,642 |
| 当期純利益 | | | 17,031 | | 17,031 | | | | | | | 17,031 |
| 自己株式の取得 | | △6 | | △266 | △272 | | | | | | | △272 |
| 株主資本以外の項目の当期変動額(純額) | | | | | | 3,428 | △13 | 681 | 2,130 | 6,226 | 6,522 | 12,749 |
| 当期変動額合計 | — | △6 | 13,388 | △266 | 13,115 | 3,428 | △13 | 681 | 2,130 | 6,226 | 6,522 | 25,864 |
| 2015年11月30日残高 | 24,104 | 30,302 | 155,557 | △1,416 | 208,548 | 9,330 | △8 | △552 | △3,243 | 5,525 | 31,856 | 245,929 |

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

| | 2013年度 | 2014年度 | 2015年度 |
|-------------------------|---------------|---------------|---------------|
| 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 | 22,405 | 24,575 | 28,663 |
| 減価償却費 | 14,572 | 16,132 | 19,094 |
| 減損損失 | 1,114 | 586 | 373 |
| のれん償却額 | 45 | 14 | 229 |
| 退職給付費用 | — | — | 1,222 |
| 持分法による投資損益(△は益) | △111 | 102 | △134 |
| 投資有価証券評価損益(△は益) | 8 | 4 | 9 |
| 関係会社出資金評価損 | — | — | 257 |
| 負ののれん発生益 | △1,200 | △406 | △105 |
| 段階取得に係る差損益(△は益) | — | △4 | △830 |
| 持分変動損益(△は益) | — | — | △1,197 |
| 抱合せ株式消滅差損益(△は益) | — | — | △901 |
| 退職給付引当金の増減額(△は減少) | △413 | △2,315 | — |
| 前払年金費用の増減額(△は増加) | 189 | 15,736 | — |
| 退職給付に係る負債の増減額(△は減少) | — | 2,523 | 473 |
| 退職給付に係る資産の増減額(△は増加) | — | △16,198 | △1,653 |
| 売上割戻引当金の増減額(△は減少) | △83 | 22 | △112 |
| 役員賞与引当金の増減額(△は減少) | 9 | △26 | 56 |
| 賞与引当金の増減額(△は減少) | 113 | △72 | 340 |
| 貸倒引当金の増減額(△は減少) | 84 | △77 | △89 |
| 受取利息及び受取配当金 | △620 | △540 | △572 |
| 支払利息 | 259 | 296 | 314 |
| 投資有価証券売却損益(△は益) | △2 | △45 | 52 |
| 固定資産除売却損益(△は益) | 783 | 784 | 1,258 |
| 売上債権の増減額(△は増加) | △10,162 | △3,419 | 8,854 |
| たな卸資産の増減額(△は増加) | △940 | △3,215 | △1,151 |
| 仕入債務の増減額(△は減少) | 8,760 | 2,613 | △12,687 |
| 未払金の増減額(△は減少) | 4,265 | 414 | △2,736 |
| 未払消費税等の増減額(△は減少) | 143 | 2,473 | △802 |
| 長期未払金の増減額(△は減少) | △57 | △201 | △73 |
| その他 | △111 | 372 | △323 |
| 小計 | 39,051 | 40,128 | 37,830 |
| 利息及び配当金の受取額 | 647 | 594 | 627 |
| 利息の支払額 | △260 | △296 | △314 |
| 法人税等の支払額 | △12,068 | △6,034 | △10,049 |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 27,369 | 34,392 | 28,094 |

(百万円)

| | 2013年度 | 2014年度 | 2015年度 |
|----------------------------|----------------|----------------|----------------|
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | | | |
| 有価証券の取得による支出 | — | △10,000 | △10,000 |
| 有価証券の償還による収入 | — | 10,000 | 10,000 |
| 有形固定資産の取得による支出 | △25,450 | △28,243 | △30,032 |
| 無形固定資産の取得による支出 | △1,021 | △1,252 | △1,529 |
| 補助金収入 | — | — | 416 |
| 投資有価証券の取得による支出 | △714 | △1,092 | △157 |
| 投資有価証券の売却による収入 | 659 | 133 | 178 |
| 投資有価証券の償還による収入 | — | 1,946 | — |
| 関係会社株式の取得による支出 | — | △2,184 | — |
| 関係会社株式の売却による収入 | — | — | 58 |
| 子会社株式の取得による支出 | △697 | △35 | △21 |
| 子会社株式の売却による収入 | 623 | 432 | 30 |
| 連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入 | — | 70 | 44 |
| 連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入 | 131 | — | — |
| 貸付けによる支出 | △138 | — | — |
| 貸付金の回収による収入 | 299 | — | — |
| 短期貸付金の純増減額(△は増加) | — | 49 | △82 |
| 長期貸付けによる支出 | — | △48 | △21 |
| 長期貸付金の回収による収入 | — | 53 | 19 |
| 定期預金の預入による支出 | △3 | △20 | △98 |
| 定期預金の払戻による収入 | 3,000 | — | 117 |
| その他 | 1,415 | △657 | △102 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | △21,897 | △30,847 | △31,181 |
| 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) | 310 | △1,530 | △541 |
| リース債務の返済による支出 | △1,120 | △1,332 | △1,753 |
| 長期借入れによる収入 | 3,830 | 4,610 | 1,303 |
| 長期借入金の返済による支出 | △1,177 | △1,010 | △1,466 |
| 少数株主からの払込みによる収入 | — | — | 181 |
| 社債の償還による支出 | △500 | — | — |
| 配当金の支払額 | △3,219 | △3,369 | △3,642 |
| 少数株主への配当金の支払額 | △426 | △513 | △550 |
| 自己株式の取得による支出 | △3 | △4 | △79 |
| 子会社の自己株式の取得による支出 | — | — | △551 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | △2,307 | △3,149 | △7,101 |
| 現金及び現金同等物に係る換算差額 | 411 | 429 | 235 |
| 現金及び現金同等物の増減額(△は減少) | 3,576 | 825 | △9,952 |
| 現金及び現金同等物の期首残高 | 40,387 | 43,963 | 44,788 |
| 非連結子会社との合併に伴う現金及び現金同等物の増加額 | — | — | 5 |
| 現金及び現金同等物の期末残高 | 43,963 | 44,788 | 34,841 |

■会計方法の変更について(2016年度から)

売上高の計上基準変更

2016年度から、「販売促進費や物流費の一部」の計上方法を変更します。

【変更前】支払確定時に「販売費」に計上
【変更後】売上計上時に「売上高」から控除

2015年度の影響額 売上高 △284億円 営業利益 △1億円

固定資産の償却方法変更

2016年度から、固定資産の償却方法を変更します。

【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しています。)

従来の方法と比べた場合の 2016年度 営業利益 +20億円
損益への影響額(見込み) 2018年度 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。

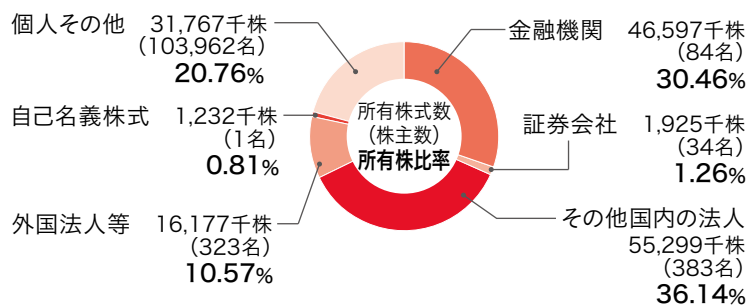
株式情報

2015年11月30日現在

●株式の状況

発行可能株式総数 : 500,000,000株
 発行済株式総数 : 153,000,000株
 単元株式数 : 100株
 株主数 : 104,787名

●所有者別株式分布

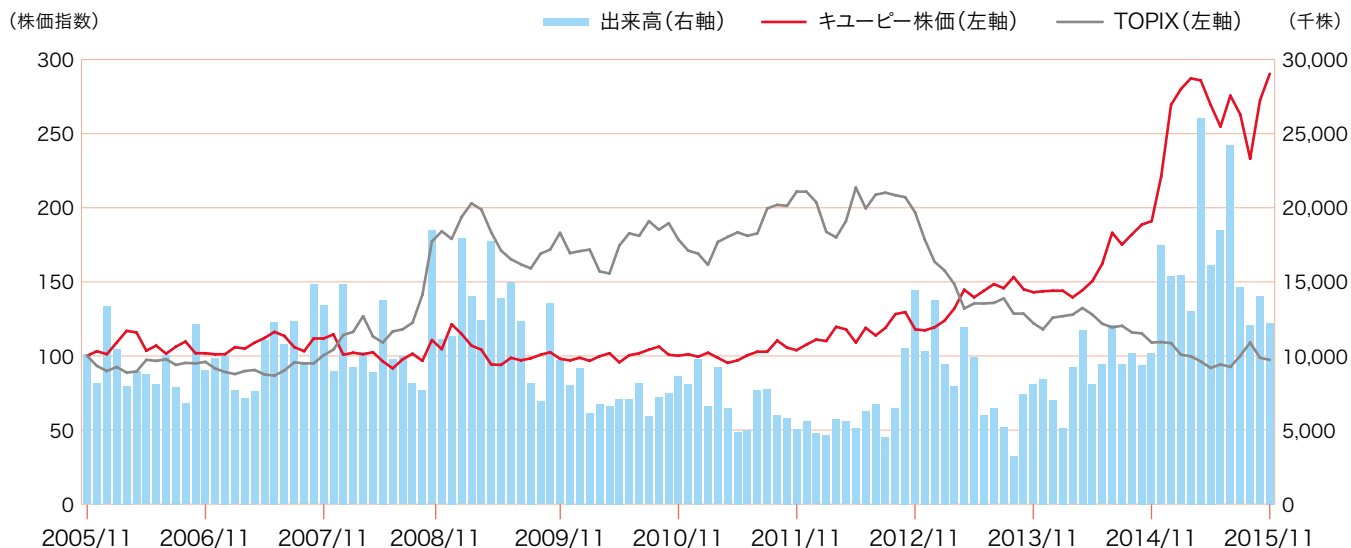


●大株主の状況

| 株主名 | 所有株式数(千株) | 所有株比率(%) |
|--|-----------|----------|
| 株式会社中島董商店 | 21,541 | 14.2 |
| 株式会社董花 | 11,872 | 7.8 |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口) | 5,438 | 3.6 |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口) | 5,310 | 3.5 |
| みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 資産管理サービス信託銀行株式会社 | 4,827 | 3.2 |
| 一般財団法人旗影会 | 4,251 | 2.8 |
| 株式会社三井住友銀行 | 3,208 | 2.1 |
| 日本生命保険相互会社 | 3,039 | 2.0 |
| 第一生命保険株式会社 | 3,012 | 2.0 |
| 公益財団法人中董奨学会 | 2,494 | 1.6 |

※みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 資産管理サービス信託銀行株式会社の所有株式数4,827千株は、株式会社みずほ銀行が保有する当社株式を退職給付信託に拠出したものです。
 ※当社は、自己株式を1,232,318株保有しています。
 ※上記の所有株比率は、自己株式を控除して計算しています。

●株価の推移



会社情報

2015年11月30日現在

●会社概要

| | | | |
|----------|---------------|---------|----------------------------|
| 商号 | ： キューピー株式会社 | 本社 | ： 東京都渋谷区渋谷1-4-13 |
| 設立 | ： 1919年11月30日 | 上場証券取引所 | ： 東京証券取引所市場第一部(証券コード:2809) |
| 資本金 | ： 241億400万円 | 米国預託証券 | ： 店頭登録(証券シンボル:KWCPY) |
| 従業員数(連結) | ： 13,478名 | 株主名簿管理人 | ： 三井住友信託銀行株式会社 |

●キューピーグループ

国内連結子会社

■調味料事業 ■タマゴ事業 ■サラダ・惣菜事業 ■加工食品事業
■ファインケミカル事業 ■物流システム事業 ■共通事業

| | |
|-------------------------|-------------------|
| ■キューピー醸造(株) | 食酢の製造・販売 |
| ■(株)ディスペンパックジャパン | 食品類の製造販売・小分包装加工 |
| ■(株)サラダメイト | 調味料・加工食品販売 |
| ■(株)デフト | 調味料・冷食・加工食品販売 |
| ■(株)ケイパック | 調味料の製造・販売 |
| ■富士吉田キューピー(株) | 食料品の製造加工・業務請負 |
| ■(株)カナエフーズ | 卵加工品の製造・販売 |
| ■(株)全農・キューピー・エッグステーション | 乾燥卵・液卵等の製造・販売 |
| ■キューピータマゴ(株) | 液卵・凍結卵等の製造・販売 |
| ■(株)キューピーエッグワールドトレーディング | 卵・卵加工品等の販売 |
| ■デリア食品(株) | サラダ・惣菜等の販売 |
| ■(株)旬菜デリ | 惣菜類の製造・販売 |
| ■(株)セトデリカ | 惣菜類の製造・販売 |
| ■(株)イシカリデリカ | 惣菜類の製造・販売 |
| ■(株)ハンシンデリカ | 惣菜類の製造・販売 |
| ■(株)トスデリカ | 惣菜類の製造・販売 |
| ■(株)キタカミデリカ | 惣菜類の製造・販売 |
| ■(株)遠州デリカ | 生鮮野菜の加工・販売 |
| ■(株)ポテトデリカ | 冷凍・冷蔵食品類の製造 |
| ■(株)グルメデリカ | 惣菜類の製造・販売 |
| ■(株)サラダクラブ | 生鮮野菜の加工・販売 |
| ■(株)グリーンメッセージ | 生鮮野菜の加工および販売 |
| ■アヲハタ(株) | 缶詰類の製造・販売 |
| ■光和デリカ(株) | 缶詰類の製造 |
| ■コープ食品(株) | 瓶缶詰・レトルト食品等の製造・販売 |
| ■階上キューピー(株) | 食料品の製造加工・業務請負 |
| ■鳥栖キューピー(株) | 食料品の製造加工・業務請負 |
| ■(株)トウ・キューピー | 通信販売業 |

| | |
|-----------------|-------------------|
| ■(株)キューソー流通システム | 倉庫業・運送取扱業 |
| ■(株)エスワイプロモーション | 運送取扱業 |
| ■キューソーティス(株) | 倉庫業・運送取扱業 |
| ■キューソーサービス(株) | 車輛機器販売業 |
| ■ケイ物流(株) | 運送取扱業 |
| ■(株)サンエー物流 | 運送取扱業 |
| ■大阪サンエー物流(株) | 運送取扱業 |
| ■エム物流(株) | 運送取扱業 |
| ■(株)サンファミリー | 運送取扱業 |
| ■ワイシステム(株) | 運送取扱業 |
| ■(株)芝製作所 | 機械製造 |
| ■三英食品販売(株) | 業務用製品の販売 |
| ■ケイ・システム(株) | 各種計算書の受託業務 |
| ■(株)キューピーあい | 各種入力・計算処理業務 |
| ■(株)ケイ・エスエス | 販売促進業務の企画・製作・サービス |

海外連結子会社

| | |
|-------------------------------------|----------------------|
| ■Q&B FOODS, INC. | マヨネーズ・ドレッシングの製造・販売 |
| ■北京丘比食品有限公司 | 食料品の製造・販売 |
| ■KEWPIE (THAILAND) CO., LTD. | 調味ソース・粉末調味料・瓶缶詰の製造販売 |
| ■杭州丘比食品有限公司 | 食料品の製造・販売 |
| ■KEWPIE MALAYSIA SDN. BHD. | 調味料等の製造・販売 |
| ■KEWPIE VIETNAM CO., LTD. | 調味料等の製造・販売 |
| ■PT. KEWPIE INDONESIA | 調味料等の製造・販売 |
| ■南通丘比食品有限公司 | 食酢、卵加工品、サラダ等の製造販売 |
| ■HENNINGSEN FOODS, INC. | 鶏卵加工品・乾燥肉の製造・販売 |
| ■HENNINGSEN FOODS, NETHERLANDS INC. | オランダ関係会社の株式保有 |
| ■KIFUKU U.S.A. CO., INC. | 米国関係会社の株式保有・統轄管理 |



愛は食卓にある。



www.kewpie.co.jp