

16.11期 決算説明会
グループの新たな挑戦で
飛躍的な成長を実現
1st Stage 報告



2017年1月12日
キューピー株式会社

= 目次 =

1. 16.11期 業績
2. 17.11期 年間計画
3. 事業別の主な取り組み
4. 海外展開 業績と主な取り組み
5. 配当金について
6. 参考資料

16.11期 業績

16.11期 業績

売上高 25億円増、営業利益 35億円増の増収増益(前年対比)

	15.11(補正後)	16.11実績	前年比	前年差	計画差
売上高	5,498億円	5,523億円	100.5%	+25億円	△77億円
国内	5,121	5,145	100.5	+24	△72
海外	377	378	100.4	+1	△5
営業利益	264億円	298億円	113.1%	+35億円	+8億円
国内	223	265	118.7	+42	+9
海外	40	33	82.2	△7	△1
営業利益率	4.8%	5.4%	—	+0.6%	+0.2%
経常利益	272億円	314億円	115.2%	+41億円	+13億円
親会社株主に帰属する 当期純利益	170億円	171億円	100.7%	+1億円	+12億円
ROE(自己資本純利益率)	8.3%	8.0%	—	△0.3%	+0.6%
ROA(総資産経常利益率)	7.5%	8.3%	—	+0.8%	+0.5%
EBITDA(営業利益+減価償却費)	454億円	481億円	105.8%	+26億円	+10億円

※15.11期は、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

※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)

海外の前年差には、為替影響(売上高△37億円、営業利益△3億円)が含まれる

※計画差とは、16年7月公表計画との差

16.11期 売上高の状況

サラダ・惣菜事業が好調に推移し増収

	15.11(補正後)	16.11実績	前年比	前年差
売上高	5,498億円	5,523億円	100.5%	+25億円
調味料	1,422	1,441	101.4	+19
タマゴ	1,046	1,022	97.7	△24
サラダ・惣菜	1,004	1,118	111.3	+114
加工食品	575	513	89.1	△63
ファインケミカル	113	109	96.0	△4
物流システム	1,277	1,269	99.4	△8
共通	59	52	86.9	△8

■事業別の状況

調味料	海外での拡大が進むとともに、国内のマヨネーズが堅調に推移し増収
タマゴ	米国および国内の鶏卵相場の下落により減収となったが、付加価値品は好調に推移
サラダ・惣菜	加工食品事業からの商品移管、宅配や外食などの新販路への展開により増収
加工食品	サラダ・惣菜事業への商品移管により減収となったが、育児食などは好調に推移
ファインケミカル	医薬用EPAの出荷減少が影響し減収となったが、ヒアルロン酸は好調に推移
物流システム	取引先の物流体制見直しなどにより、既存取引が減少し減収

※15.11期は、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

16.11期 営業利益の状況

付加価値品へのシフトやコスト改善により増益

	15.11(補正後)	16.11実績	前年比	前年差
営業利益	264億円	298億円	113.1%	+35億円
調味料	125	137	109.5	+12
タマゴ	54	55	101.6	+1
サラダ・惣菜	28	35	126.0	+7
加工食品	△3	5	—	+8
ファインケミカル	4	10	294.6	+7
物流システム	48	49	102.7	+1
共通	9	8	84.8	△1

■事業別の状況 (償却方法の変更による影響は+24億円。事業別の影響額は18ページ下段に掲載)

調味料	増収効果に加え、コスト改善が寄与し増益
タマゴ	米国の鶏卵相場の下落は減益要因となったが、国内での価格改定や付加価値品の伸張により増益
サラダ・惣菜	売上の拡大に伴う利益増やコスト改善などにより増益
加工食品	付加価値品の伸張や不採算商品の見直しにより増益
ファインケミカル	原料調達などのコスト改善や医薬用ヒアルロン酸の伸張により増益
物流システム	既存取引の減少や新拠点稼働によるコスト増加影響を受けたが、保管・運送の合理化により増益

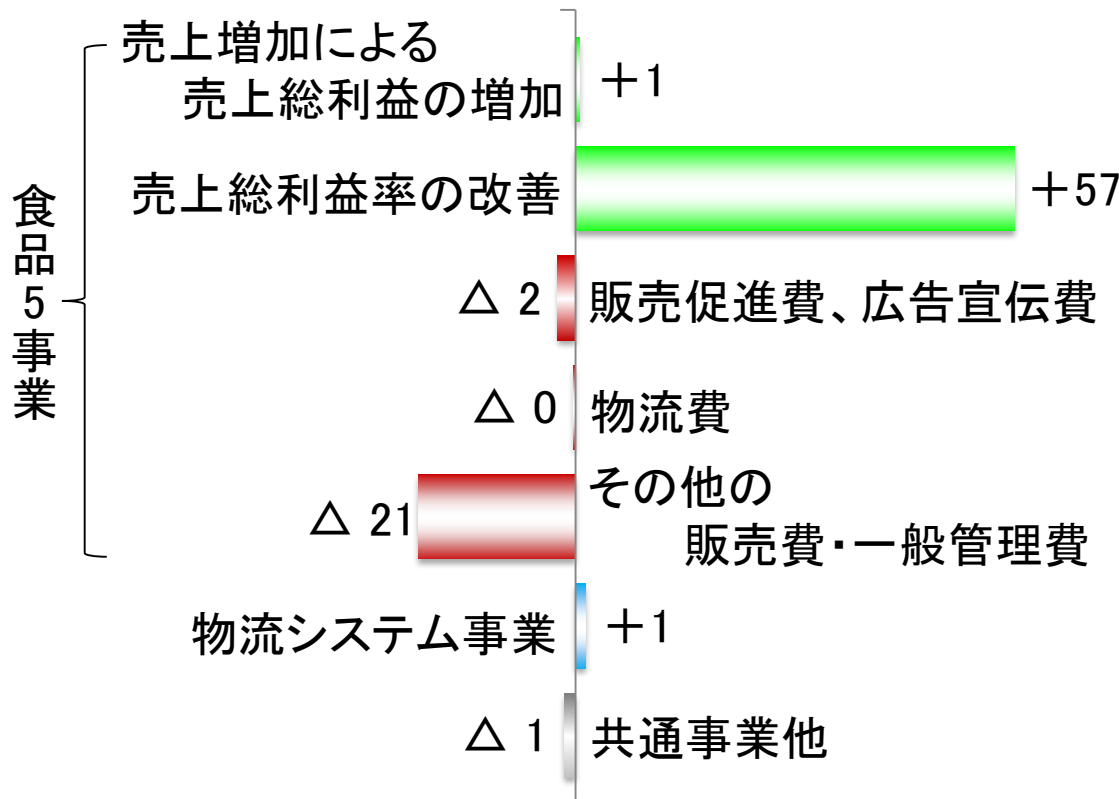
※15.11期は、売上高の計上基準変更による影響を補正した数値を使用

営業利益の増減要因(前年差)

(億円)

	15.11(補正後)	16.11 実績	前年差
営業利益	264	298	+35

主な内容



【売上総利益率の改善】

- 付加価値向上への取り組み +29
(付加価値品へのシフト、商品の育成・強化
タマゴ商品の価格改定)
- コスト改善の取り組み +23
(生産現場でのコスト低減、
不採算カテゴリーの改善等)
- 減価償却費の減少 +6
(定額法への変更、一括償却、新規取得)
- 主原料コストの影響 +0
- 国内・海外 鶏卵相場の影響 △0

【その他の販管費】

- 労務費の増加 △9
- 本社移転に伴う費用増加 △9

※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
 ※償却方法の変更による影響は +24億円。事業別の内訳は18ページ下段に掲載

営業外損益・特別損益等のポイント

(億円)

	15.11 (補正後)	16.11 実績	前年差
営業利益	264	298	35
営業外損益	9	15	7
経常利益	272	314	41
特別損益	14	△11	△24
税引前利益	286	303	17
法人税等 非支配株主に帰属 する当期純利益	116	132	16
親会社株主に帰属 する当期純利益	170	171	1

<営業外損益のポイント>

補助金収入の増加	+	3
貸倒引当金戻入額の増加	+	3

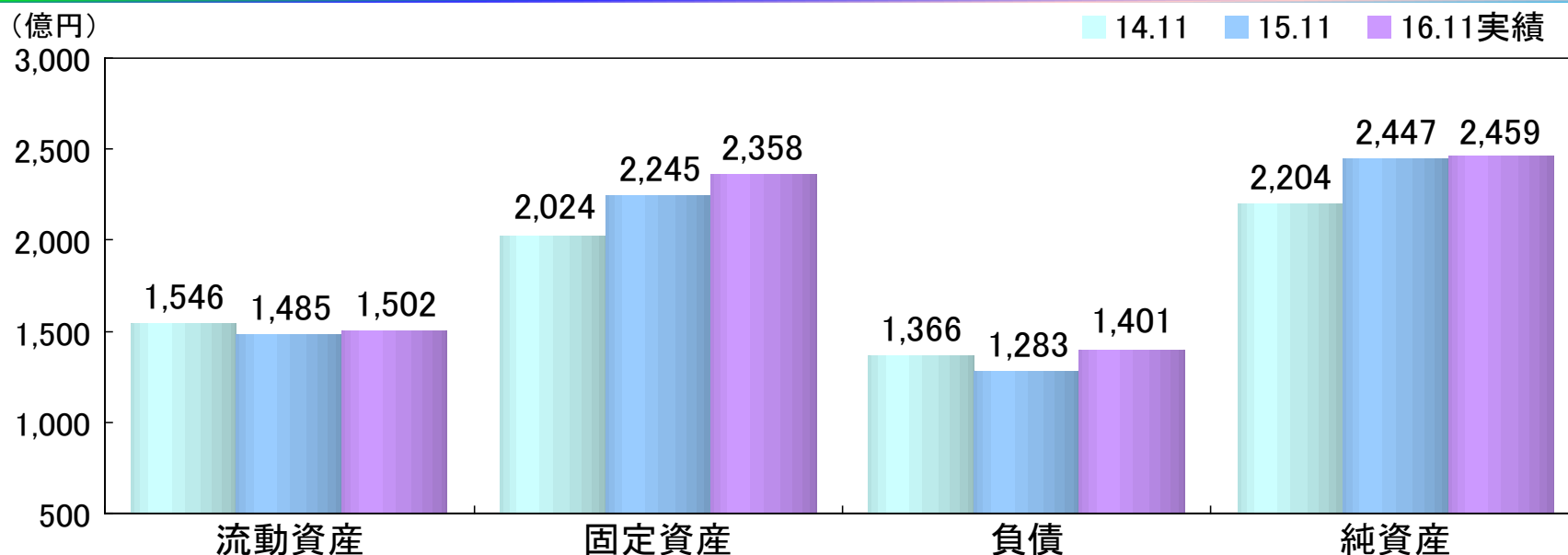
<特別損益のポイント>

アヲハタ(株)連結子会社化 およびアヲハタ(株)の子会社との 合併による特別利益の減少	△	28
---	---	----

<法人税等、非支配株主に帰属する 当期純利益のポイント>

営業利益増による増加	+	16
------------	---	----

バランスシートの増減ポイント



15.11期との比較

流動資産は16億円増加

- ・ 現預金の増加 + 60
- ・ 売掛債権の減少 △ 30

固定資産は113億円増加

- ・ 有形無形固定資産の取得による増加 + 358
- ・ 減価償却による減少 △ 183
- ・ 退職給付に係る資産の減少 △ 50

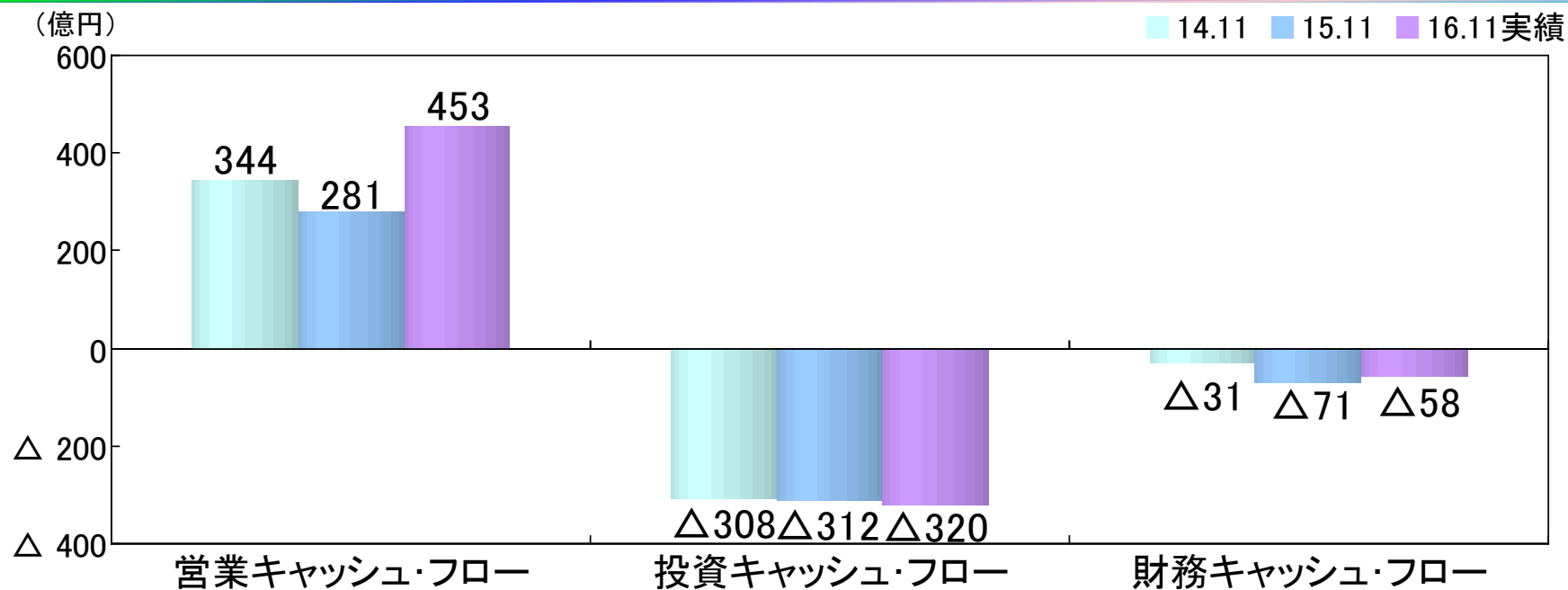
負債は118億円増加

- ・ 未払金の増加 + 34
- ・ 未払法人税等の増加 + 31
- ・ 借入金の増加 + 54

純資産は11億円増加

- ・ 利益剰余金の増加 + 123
- ・ 自己株式の増加 △ 47
- ・ その他の包括利益
累計額の減少 △ 80

キャッシュ・フローの増減ポイント



15.11期との比較

営業キャッシュ・フロー

- ・ 売上債権の増加 Δ 67
- ・ たな卸資産の減少 + 31
- ・ 仕入債務の増加 + 148
- ・ 未払金の増加 + 47

投資キャッシュ・フロー

- ・ 有形固定資産の取得の増加 Δ 11

財務キャッシュ・フロー

- ・ 借入金の増加 + 61
- ・ 自己株式取得の増加 Δ 47

設備投資の状況

14.11	15.11	16.11実績
301億円	324億円	330 億円

17.11期 年間計画

17.11期 年間計画

売上高 127億円増、営業利益 32億円増の増収増益

	16.11	17.11計画	前年比	前年差
売上高	5,523億円	5,650億円	102.3%	+127億円
国内	5,145	5,219	101.5	+75
海外	378	431	113.9	+52
営業利益	298億円	330億円	110.7%	+32億円
国内	265	299	112.8	+34
海外	33	31	93.4	△2
営業利益率	5.4%	5.8%	—	+0.5%
経常利益	314億円	341億円	108.7%	+27億円
親会社株主に帰属する 当期純利益	171億円	180億円	105.3%	+9億円
ROE(自己資本純利益率)	8.0%	8.2%	—	+0.2%
ROA(総資産経常利益率)	8.3%	8.4%	—	+0.1%
EBITDA(営業利益+減価償却費)	481億円	498億円	103.6%	+17億円

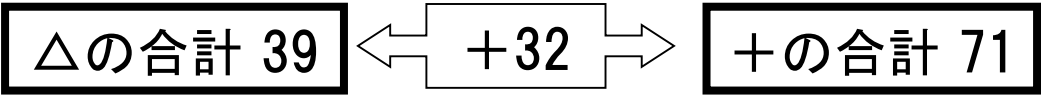
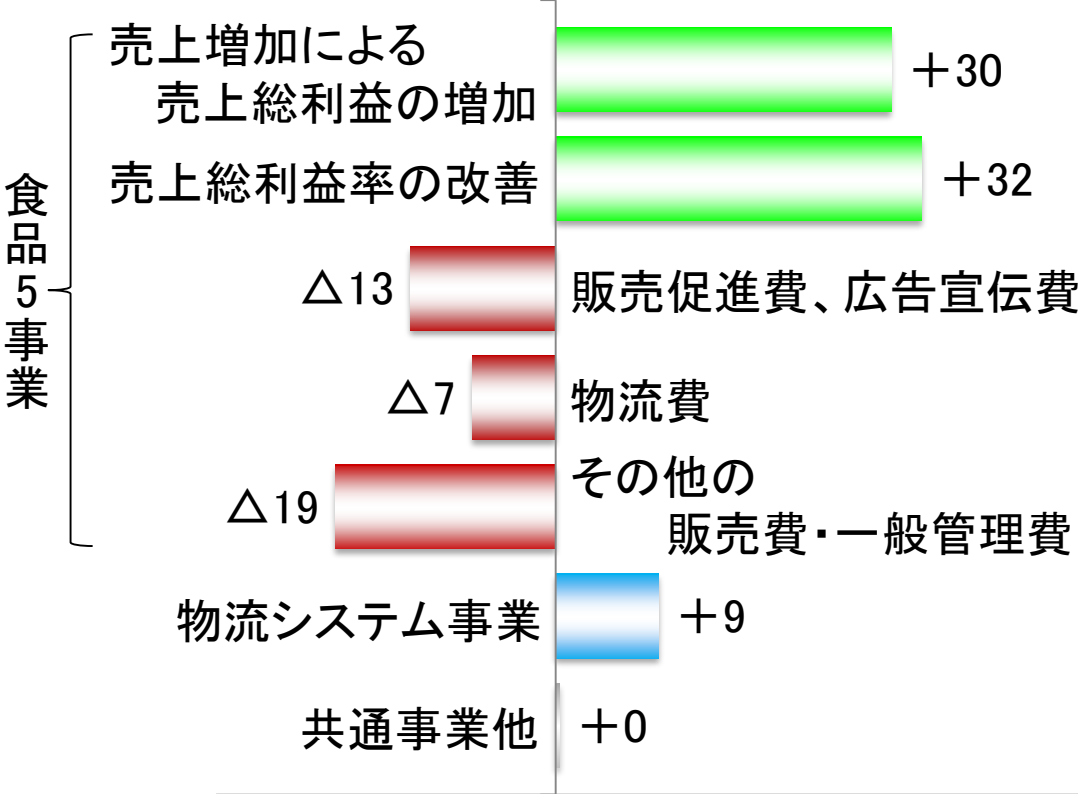
※海外の数値は、10月から9月が対象。日本からの輸出を含む(日本からの輸出は12月から11月が対象)

海外の前年差には、為替影響(売上高△15億円、営業利益△1億円)が含まれる

17.11期 営業利益の増減要因(前年差)

(億円)

	16.11	17.11 計画	前年差
営業利益	298	330	+32



※償却方法変更による残存簿価の一括償却影響は +28億円
事業別の内訳は18ページ下段に掲載

17.11期 営業利益の増減要因(前年差) 主要内容

【売上増加による売上総利益の増加】

(億円)

売上影響	+30	既存商品の売上増加	+24
		新商品の発売	+6

【売上総利益率の改善】

付加価値向上への取り組み	+15	商品の育成・強化、付加価値品へのシフト	+15
コスト改善の取り組み	+13	生産現場でのコスト低減	+7
		不採算カテゴリーの改善	+6
その他	+4	減価償却費の減少 (前年度一括償却、新規取得)	+12
		主原料コストの影響 (サラダ調味料の主原料)	△2
		米国の鶏卵相場影響	△5

【その他の販売費・一般販管費】

労務費等の増加	△19	退職給付費用・ 社会保険料等の増加	△19
---------	-----	----------------------	-----

事業別の主な取り組み

17.11期 事業別計画

(億円)

	事業別売上高			事業別営業利益		
	16.11	17.11計画	前年差	16.11	17.11計画	前年差
合 計	5,523	5,650	+127	298	330	+32
調 味 料	1,441	1,540	+99	137	152	+15
タ マ ゴ	1,022	1,030	+8	55	56	+1
サ ラ ダ ・ 惣 菜	1,118	1,148	+30	35	41	+6
加 工 食 品	513	469	△44	5	3	△2
ファインケミカル	109	123	+14	10	12	+2
物 流 シ ス テ ム	1,269	1,270	+1	49	58	+9
共 通	52	70	+18	8	8	+0

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)	17.11 計画	16.11差
売 上 高	1,540	+99
営 業 利 益	152	+15
営業利益率	9.9%	+0.4%

営業利益の増減要因 (億円)	16.11差
売上増加による売上総利益の増加	+25
売上総利益率の改善	+8
販売促進費・広告宣伝費	△5
物流費	△3
その他の販売費・一般管理費	△10
合 計	+15

※()の数値は17.11期 計画と16.11期との営業利益の差。単位は億円。

【国内でマーケットをリード】(+11)

◇変化をとらえ市場を牽引

- ➡ 嗜好の変化をとらえた
ドレッシングと新たな調味料で需要を創出
- ➡ 健康と楽しさを軸に、新しいサラダスタイルを
内食・中食・外食で同時展開し需要を拡大
- ➡ 新しいメニューで
マヨネーズの万能調味料化を推進

◇基幹商品の競争力向上

- ➡ アイテム峻別と商品の集中育成で
利益創出力を向上

【海外展開を拡大】(+4)

- ➡ 中国を中心に東アジアで市場を深耕
- ➡ 米国と欧州で販路を拡大

【需要をとらえた生産・物流の稼働】

- ➡ 西日本のマザー生産拠点となる神戸工場の
本格稼働で、生産と物流の効率向上
(2017年4月完全稼働)
- ➡ 新たな価値の創出に向けた
サテライト生産体制を構築

調味料事業(市場の変化をとらえたサラダ調味料、新しいサラダスタイル)

【嗜好の変化】 フルーツの自然な味わいで 素材をひき立てる新シリーズ



(内食向け)

キュービードレッシング
「緑キャップ」シリーズ

果実と果実酢のさわやかな風味

売上高目標 10億円



(内食向け)

キューピー
フルーツビネガー

素材の味を楽しむ新しいサラダ調味料

売上高目標 3億円



(中食向け)

(外食向け)

キューピー
すりおろしにんじンドレッシング

野菜と果汁で食べやすい仕立て

売上高目標 1億円

【健康ニーズの高まり】

“栄養バランス”を軸に

“楽しく”カスタマイズ

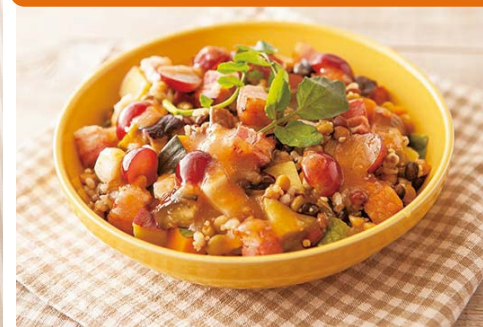
新しいサラダスタイル『カスタムサラダ』を
内食・中食・外食で同時展開し、需要拡大

栄養バランス

タンパク質+フルーツ



豆・雑穀



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)	17.11 計画	16.11差
売 上 高	1,030	+8
営 業 利 益	56	+1
営業利益率	5.4%	+0.1%

営業利益の増減要因 (億円)	16.11差
売上増加による売上総利益の増加	+3
売上総利益率の改善	+3
販売促進費・広告宣伝費	△0
物流費	△4
その他の販売費・一般管理費	△1
合 計	+1

※()の数値は17.11期 計画と16.11期との営業利益の差。単位は億円。

【国内での展開】(+5)

◇業務用殻付卵市場への深耕

- ➡ お客様のニーズに応える付加価値品の創出
- ➡ 付加価値品を使用したメニュー提案で需要拡大

◇家庭用市場での拡大

- ➡ 商品ラインアップ拡充による需要創出と
「キューピーのたまご」ブランドの浸透
- ➡ 独自の半熟技術を活かしたオムレツの全国展開

◇革新製法による基幹商品の強化

- ➡ 新製法でおいしさを磨いたタマゴサラダを展開

【北米子会社の体質改善】(△4)

- ➡ 原料購買の工夫で
鶏卵相場の変動影響を軽減
- ➡ 乾燥肉など付加価値品の販売を強化
- ➡ 生産合理化によるコスト改善

【事業基盤の強化】

- ➡ 構築した省人化技術を各工場へ展開
- ➡ アイテム集約による集中生産でコスト改善

◇付加価値品の拡大

ピュアホワイトの展開

(ピュアホワイト:加熱すると白くなる凍結卵)



メニュー例(イメージ)

ユニークなタマゴメニューを創出

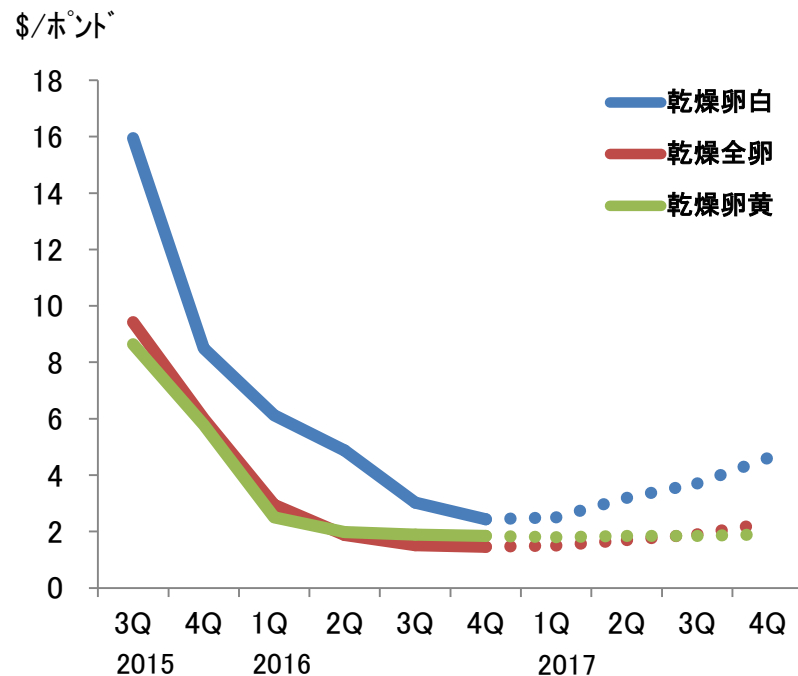
イースターメニューとして展開

イースター販売強化商品(5品)

売上高目標250%(前年比)

◇北米子会社の状況

米国 乾燥卵相場



17.11期 営業利益への影響(△4億円)

- ・米国の鶏卵相場下落 △5億円
- ・コスト改善、原料購買の工夫 +1億円

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)	17.11 計画	16.11差
売 上 高	1,148	+30
営 業 利 益	41	+6
営業利益率	3.6%	+0.5%

営業利益の増減要因 (億円)	16.11差
売上増加による売上総利益の増加	+7
売上総利益率の改善	+6
販売促進費・広告宣伝費	△2
物流費	△2
その他の販売費・一般管理費	△3
合 計	+6

※()の数値は17.11期 計画と16.11期との営業利益の差。単位は億円。

【3つの分野での成長を加速】

◇カット野菜 (+4)

- 栄養価の高い野菜を使用した商品の開発と
カット野菜周辺商品の拡大
- 認知度を向上させ、ブランドを育成

◇惣菜 (+1)

- 基幹商品であるサラダの強化
(製法の改良、店頭販促拡大)
- 付加価値の高い商品の開発と
生産合理化による売上総利益率の改善

◇米飯 (+1)

- 量販店向けの販路、商品の拡大と
宅配向けなど新販路を開拓

【新領域への挑戦】

- サラダ専門レストランを開業(今春、南青山で開業予定)

- ・ サラダの情報を発信
- ・ ニーズをとらえ、
商品開発に活かす



メニュー例(イメージ)

【事業の構造改革】

- 労働集約型からの脱却にむけて、
カット野菜の自動化ラインをテスト導入
- 原料調達力を強化するため、
生産者との連携を深める(野菜プラント増設など)

サラダ・惣菜事業(サラダクラブ 新価値提案、ブランドの育成)

サラダクラブ(家庭用カット野菜)の新価値提案

①栄養価の高いカット野菜の開発



ケールサラダ



クレソンサラダ

②今までにない食べ方の提案



ベジパスタ(1食で野菜120g)

サラダクラブブランドの育成

キューピーロゴの全商品導入

店頭でのブランド浸透



カット野菜のブランド認知率 (サラダクラブ+キューピー)

15.11期 16.11期 17.11期 目標
6.1% ⇒ 7.8% ⇒ 10%超

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)	17.11 計画	16.11差
売 上 高	469	△44
営 業 利 益	3	△2
営業利益率	0.6%	△0.4%

営業利益の増減要因 (億円)	16.11差
売上減少による売上総利益の減少	△13
売上総利益率の改善	+15
販売促進費・広告宣伝費	△4
物流費	+2
その他の販売費・一般管理費	△3
合 計	△2

※()の数値は17.11期 計画と16.11期との営業利益の差。単位は億円。

【既存品の育成】(+3)

◇「あえるパスタシリーズ」の育成

- 生産効率の向上と新商品の投入で
商品力を向上
(売上高目標110%)

◇「育児食」の育成

- パウチ品の供給能力強化により、
市場対応力を向上
(売上高目標 115%)

◇フルーツ加工品の拡大

- 「まるごと果実」の新たな用途の提案を進め、
継続的に成長
(売上高目標 110%)
- 「ホイップ・スプレッド」による
若年層を中心とした新規顧客を獲得

【新たな成長と創出】(+3)

- 栄養価の高い素材を活用し
新たな需要を創出



ひよこ豆
ペースト キヌアミックス

- 高齢者食は、グループの販路を活用し
在宅療養での利用機会を創出

【収益基盤の再構築】(+1)

- 生産再配置で、コスト低減と市場対応力を向上

※コーン休売・アヲハタ決算月変更(16.11期 13ヵ月計上)の影響
売上高△50億円、営業利益△7億円(コーンの販売に関する
固定費 16.11期 並み(約7億円)の影響など)

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)	17.11 計画	16.11差
売上高	123	+14
営業利益	12	+2
営業利益率	9.8%	+0.6%

営業利益の増減要因 (億円)	16.11差
売上増加による売上総利益の増加	+6
売上総利益率の改善	+0
販売促進費・広告宣伝費	△2
物流費	△0
その他の販売費・一般管理費	△3
合計	+2

※()の数値は17.11期 計画と16.11期との営業利益の差。単位は億円。

【付加価値原料の販売に特化】(+1)

◇医薬用ヒアルロン酸の強化

- 海外営業体制の強化により、輸出販売を拡大
- 生産設備の増強により、コスト競争力と生産能力を向上

◇素材の新たな価値創造

- 機能性データの取得・活用により、食品用卵黄レシチン、卵殻膜の訴求力を拡大

【BtoCルートでの取り組み】(+1)

◇機能性の認知啓発で販売を拡大

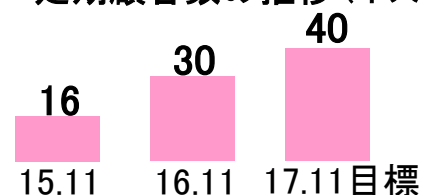
- 酢酸菌酵素による悪酔い防止
- 卵白素材による抗ノロウイルス効果



◇広告の強化による通販顧客の増加

- 新聞、映像広告は集客の柱として継続
- 若年層への広告訴求力と離脱防止策を強化

定期顧客数
17.11期 目標
1.3倍へ



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)	17.11 計画	16.11差
売 上 高	1,270	+1
営 業 利 益	58	+9
営業利益率	4.6%	+0.7%

営業利益の増減要因 (億円)	16.11差
収益力改善(コスト改善・料金是正)	+25
新規取引、運送・保管機能の強化	+20
運送コストの影響(車両調達・燃料等)	△5
販管費・労務費等	△13
既存取引減少	△18
合計	+9

【共同物流の主な取り組み】

◇収益力の強化

- ◆ 各エリアの営業強化と保管・配送効率の向上
- ◆ 適正料金の収受、シンプル化推進

◇運送機能の再構築

- ◆ 幹線輸送力、共同配送機能の強化
- ◆ 小口配送の最適化、低温サービス強化

◇成長に向けた新たな展開

- ◆ チルド物流新会社の稼働

【専用物流の主な取り組み】

- ◆ コンビニエンスストア向け
受託エリアの拡大
- ◆ 配送センターの生産性向上による
収益安定化

【物流品質と技術力の向上】

- ◆ 人手不足対応と人材育成、
魅力ある職場づくり
- ◆ 環境に配慮した機器の導入

海外展開 業績と主な取り組み

海外展開 16.11期 実績、17.11期 計画

【売上高】	15.11期 (補正後)	16.11期	前年差	前年比	現地通貨 前年比	17.11計画	前年差	前年比	現地通貨 前年比
海外合計	377億円	378億円	+1億円	100%	110%	431億円	+52億円	114%	118%
中国	142	157	+15	110	124	181	+24	115	122
東南アジア	79	76	△3	96	109	81	+5	107	113
北米	129	118	△10	92	98	114	△4	96	97
調味料	54	63	+9	116	124	63	+0	100	101
タマゴ	75	55	△19	74	79	51	△4	92	93
輸出・新規	27	27	+0	100	100	54	+27	202	202
【営業利益】	15.11期	16.11期	前年差	前年比	現地通貨 前年比	17.11計画	前年差	前年比	現地通貨 前年比
海外合計	40億円	33億円	△7億円	82%	91%	31億円	△2億円	93%	98%
中国	17	22	+5	127	142	25	+3	112	118
東南アジア	0	2	+1	462	544	2	+0	116	121
北米	19	6	△14	29	31	1	△4	21	21
調味料	5	5	△0	95	102	5	+0	102	103
タマゴ	15	1	△14	7	8	△3	△4	-	-
輸出・新規	3	4	+1	119	119	3	△1	82	82

※15.11期の売上高は、計上基準変更による影響を補正した数値を使用
 ※「輸出・新規」は、日本からの輸出、欧州各社。日本からの輸出以外の数値は、10月から9月が対象
 ※ 為替影響は、16.11期前年差 売上高△37億円、営業利益△3億円。17.11期計画前年差 売上高△15億円、営業利益△1億円

海外展開 エリア別 主な取り組み

各エリアで調味料を拡大、中国では新規カテゴリーを強化

【中国】

中華料理業態への 提案を強化



中華シェフとの
交流会



中華料理に
ドレッシング
使用

16.11期

新規カテゴリーの 展開を加速



ロングライフサラダ



タマゴ
加工品

南通丘比の稼働で
新規カテゴリーを強化

17.11期

【北米】

KEWPIE マヨネーズの 製造・販売開始



米国製造品の
販売を開始



日本製の
販売も拡大

16.11期

KEWPIEブランド商品 の販売拡大



米国製のKEWPIE ドレッシング

17.11期

【東南アジア】

インドネシアで 本格的な展開開始



家庭用商品
(マヨネーズ、スプレッド、ドレッシング)

16.11期

ドレッシングの 販促・広告を強化



125ml 500ml
ニーズをとらえた
容量の拡充



タイ、インドネシア
でテレビCM実施

17.11期

【輸出・新規】

欧州での拡大 (オランダでの製造も開始)



オランダ
製造品



ローカルメニュー
に採用

16.11期

ポーランドで 製造・販売開始



マヨネーズ

ドレッシングの
展開も進める

17.11期

配当金について

配当金について

17.11期 配当金は 1円50銭増配の36円へ

【株主還元の基本方針】

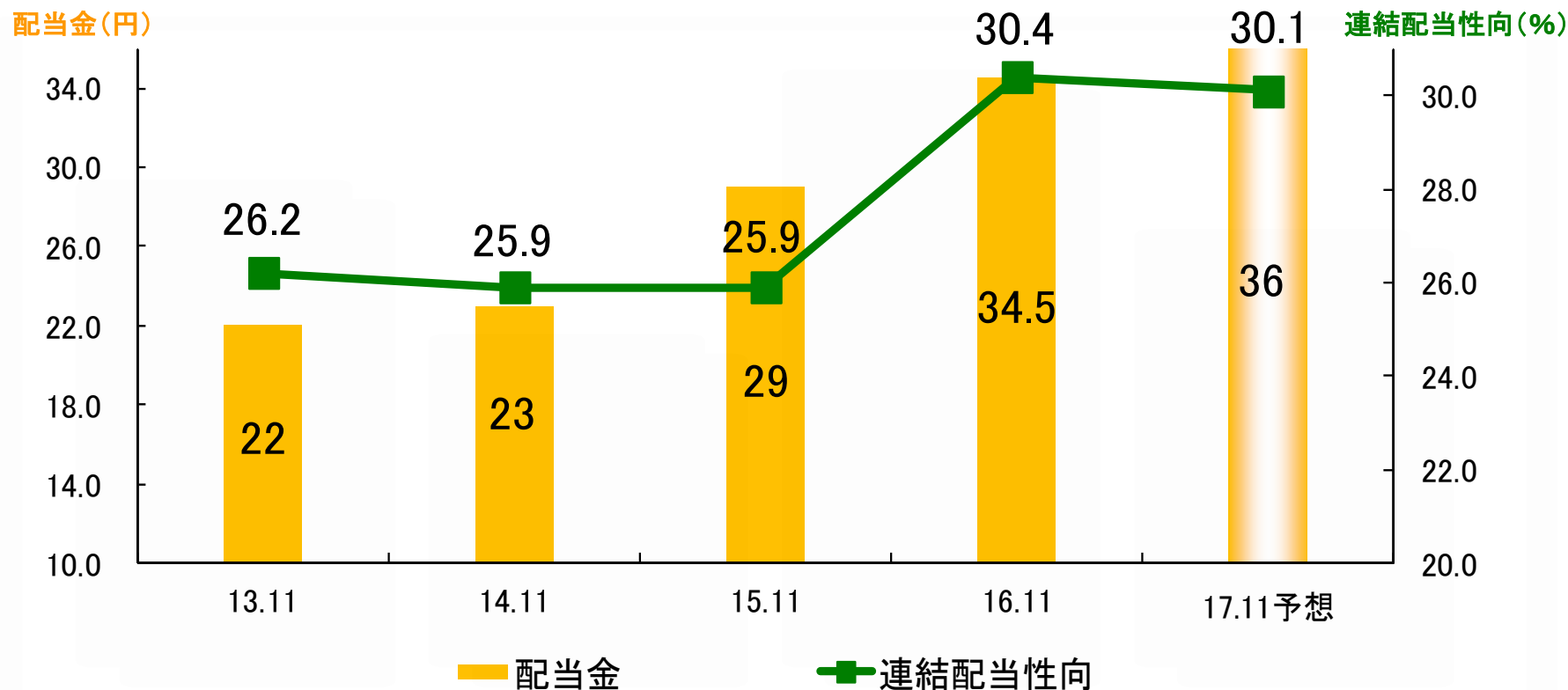
配当金を最優先

長期的に着実な増配をめざす

【配当金決定の基準】

連結配当性向 30%以上

DOE 2.2%を目安



※ DOE : 連結自己資本配当率

参考資料

参考) 業績推移

						(億円)
	12.11	13.11	14.11	15.11	16.11	17.11計画
《新会計方法》						
調味料事業				1,422	1,441	1,540
				125	137	152
タマゴ事業				1,046	1,022	1,030
				54	55	56
サラダ・惣菜事業				1,004	1,118	1,148
				28	35	41
加工食品事業				575	513	469
				△ 3	5	3
ファインケミカル事業				113	109	123
				4	10	12
物流システム事業				1,277	1,269	1,270
				48	49	58
共通事業				59	52	70
				9	8	8
合計				5,498	5,523	5,650
				264	298	330
《旧会計方法》						
調味料事業	1,386	1,454	1,515	1,571		
	115	115	115	125		
タマゴ事業	856	912	995	1,048		
	49	34	38	54		
サラダ・惣菜事業	916	980	1,022	1,091		
	31	35	33	27		
加工食品事業	591	584	572	623		
	△ 10	△ 9	2	△ 3		
ファインケミカル事業	83	97	107	113		
	10	9	10	4		
物流システム事業	1,157	1,203	1,268	1,277		
	32	32	36	48		
共通事業	62	76	55	59		
	8	8	10	9		
合計	5,050	5,305	5,534	5,782		
	234	224	243	264		

※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) 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	17.11計画
設備投資		209	271	301	324	330	314
減価償却費		141	146	161	191	183	168
販売促進費	新会計方法				35	37	40
	旧会計方法	195	205	214	235		
広告宣伝費		79	79	80	87	87	97
物流費	新会計方法				250	250	257
	旧会計方法	289	305	320	333		
労務費		243	254	265	287	298	313
研究開発費		34	37	39	42	40	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

※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) 16.11期 減価償却の会計方法変更による営業利益への影響

(億円)

	16.11期			17.11期 計画
	定率法⇒ 定額法	残存簿価の 一括償却	合計	
調味料事業	11	△9	2	9
タマゴ事業	9	△4	5	4
サラダ・惣菜事業	7	△1	6	1
加工食品事業	4	△4	△0	4
ファインケミカル事業	2	△1	1	1
物流システム事業	19	△7	11	7
共通事業	0	△1	△1	1
合計	52	△28	24	28

参考) 17.11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
調味料事業	+25	+8	△5	△3	△10	+15
タマゴ事業	+3	+3	△0	△4	△1	+1
サラダ・惣菜事業	+7	+6	△2	△2	△3	+6
加工食品事業	△13	+15	△4	+2	△3	△2
ファインケミカル事業	+6	+0	△2	△0	△3	+2
食品5事業 合計	+30	+32	△13	△7	△19	+22

参考) 国内におけるサラダ調味料業態別販売状況

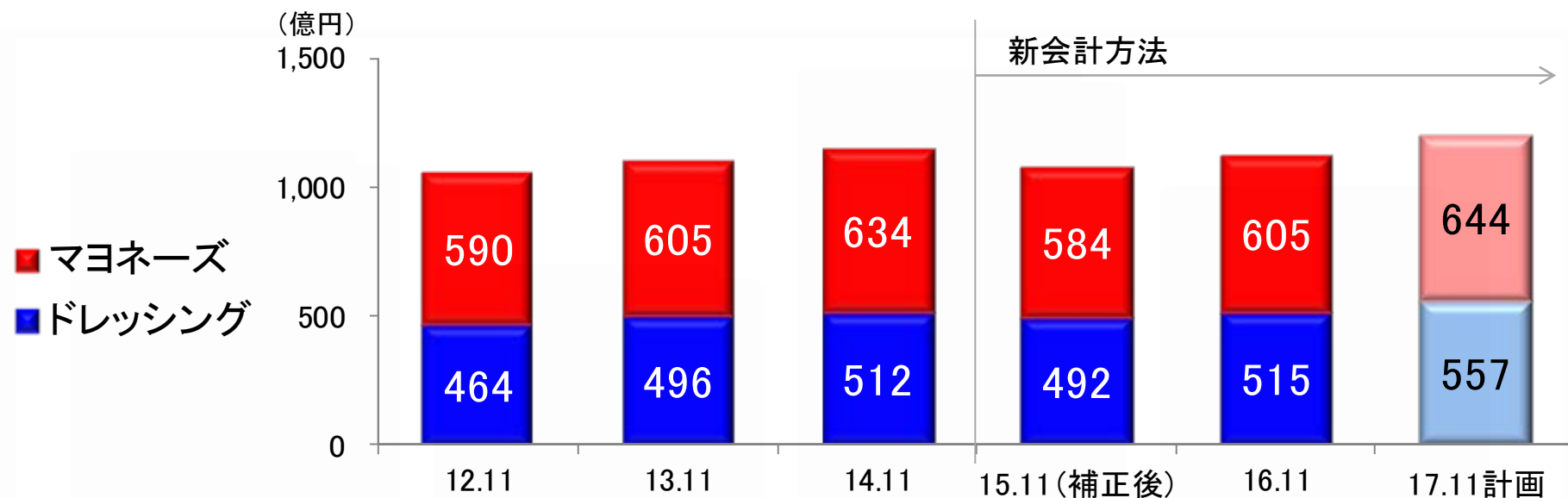
			13.11	14.11	15.11	16.11	前年比
家庭用	数量 (千t)		128	125	126	126	100.7%
	金額 (億円)	新会計方法			638	639	100.1%
		旧会計方法	754	761	773		
業務用	数量 (千t)		107	105	106	107	100.6%
	金額 (億円)	新会計方法			416	413	99.2%
		旧会計方法	415	418	420		
合計	数量 (千t)		235	230	232	233	100.6%
	金額 (億円)	新会計方法			1,054	1,052	99.8%
		旧会計方法	1,169	1,179	1,193		

※ 16.11期より、売上高の計上基準を変更

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	17.11計画
《新会計方法》						
マヨネーズ				584	605	644
ドレッシング				492	515	557
合計				1,076	1,120	1,201
《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		



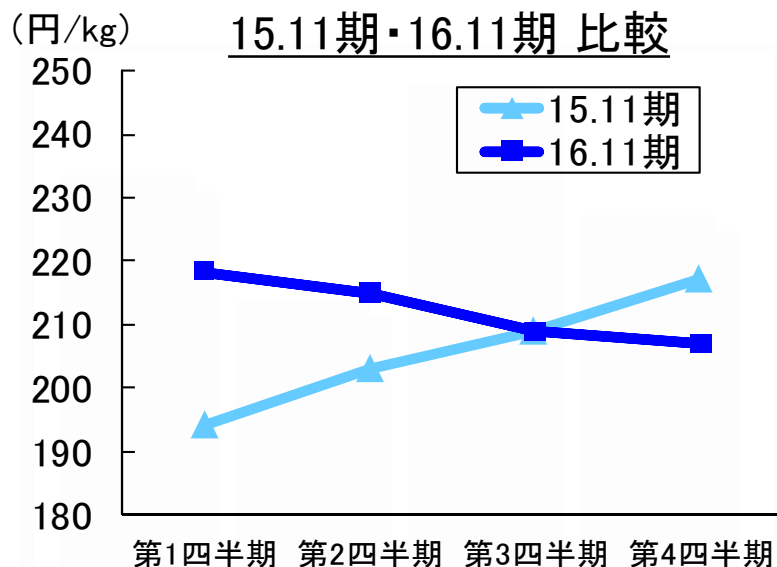
※ 16.11期より、売上高の計上基準を変更

参考) 主要相場の実績・指標

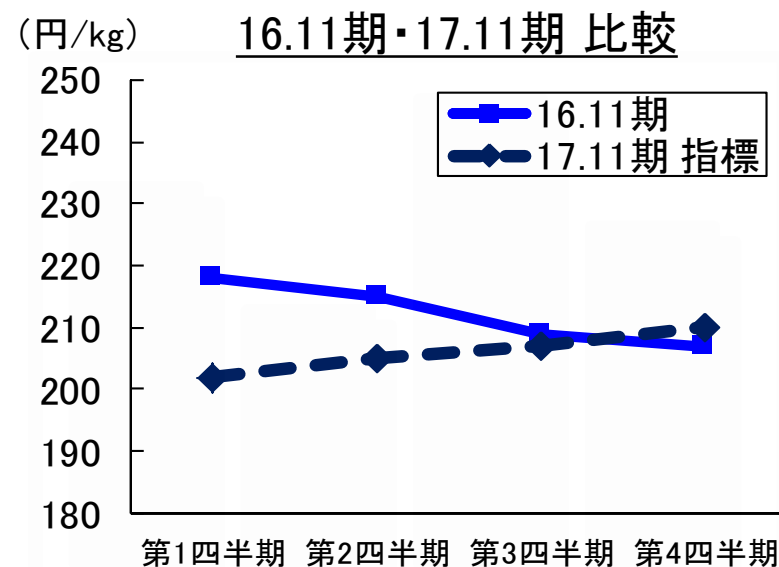
	(円)		
	15.11	16.11	17.11 指標
加工油脂向け ローリー相場平均価格 (1kg当たり)	206	212	206
全農東京 鶏卵相場 Mサイズの平均価格 (1kg当たり)	227	206	206
米国ドル 為替相場(期間平均) (1\$当たり)	119	112	111
中国元 為替相場(期間平均) (1元当たり)	19	17	16

参考)主原料相場の状況

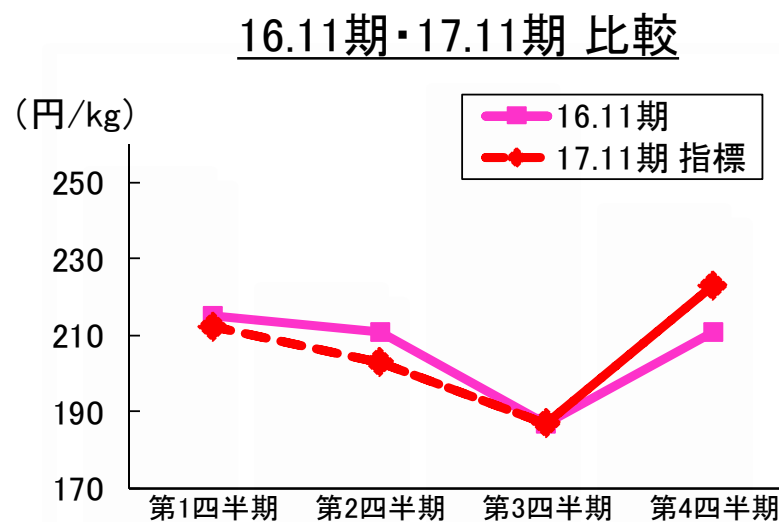
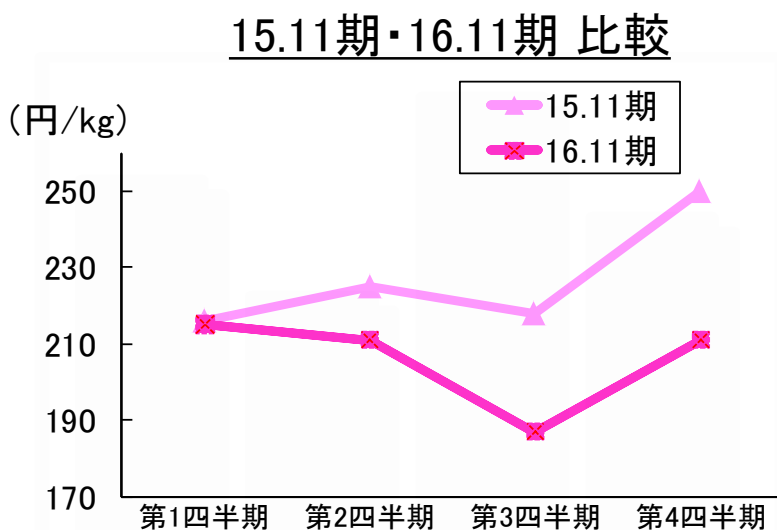
【加工油脂向け 大豆・菜種白絞油】



【日経ローリー相場平均価格】



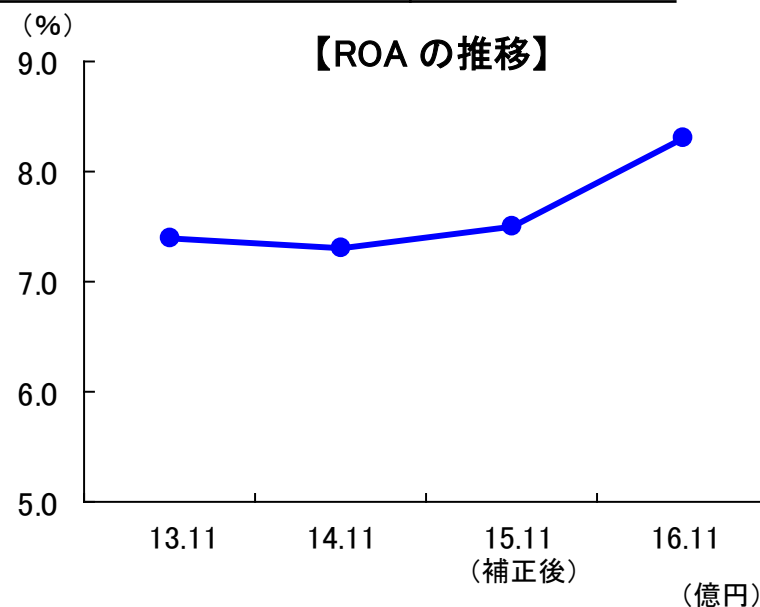
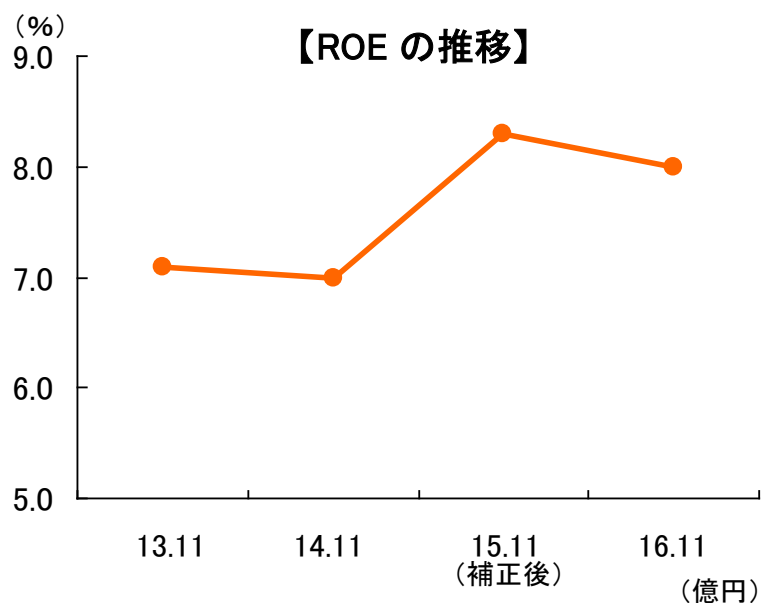
【鶏卵 東京全農Mサイズ基準値】



参考) ROE・ROAの推移

(%)

	13.11	14.11	15.11 (補正後)	16.11	17.11計画
ROE (自己資本純利益率)	7.1	7.0	8.3	8.0	8.2
ROA (総資産経常利益率)	7.4	7.3	7.5	8.3	8.4



	13.11	14.11	15.11 (補正後)	16.11
当期純利益	126	134	170	171
自己資本	1,842	1,951	2,129	2,126

	13.11	14.11	15.11 (補正後)	16.11
経常利益	237	254	272	314
総資産	3,347	3,570	3,730	3,859

※ 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期の「当期純利益」は、親会社株主に帰属する当期純利益

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

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出前授業



2016年度は小学校405件で開催
約2万人の子供たちが参加

食育イベント

工場や見学施設にて
さまざまなイベントを開催



乳児連れのお母さんたちが参加。
育児食のポイントを学習

キューピーみらいたまご財団の設立

(2017年4月予定)

食育活動や子どもの貧困対策に取り組む団体を支援

「食」を取り巻く社会課題が大きくなる中、活動の幅を広げ、
持続的に活動を支援し、キューピーグループの活動と合わせ、
健やかな社会の実現をめざします。

◇ 環境負荷の低減活動

タマゴの再資源化

約2万5千トンの卵の殻を
100%再資源化



卵殻や卵殻膜を積極的に有効活用

野菜未利用部位の再資源化

じゃがいもの皮や
トリミング屑を飼料に活用

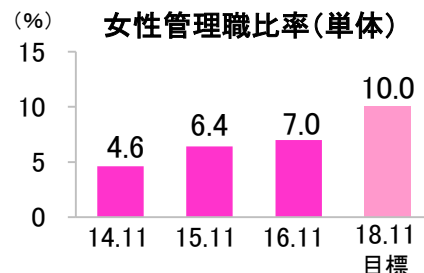


飼料の生産量は、約190t/月。
委託排出量34%削減の成果

◇ ダイバーシティの推進

女性の活躍推進

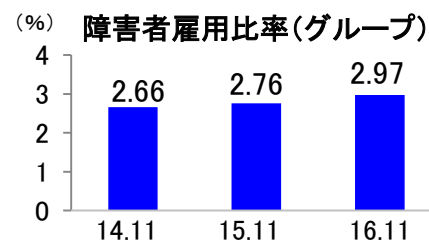
女性リーダーの育成
(プロジェクトリーダーへの登用)



2018年度には、全体に対する比率
10%をめざす

障害者雇用の推進

働く喜びや生きがいを
実感できる職場環境を創出



特例子会社キューピーあいをはじめ、
グループ全体で障害者雇用に推進

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

E-mail : hidekazu_oda@kewpie.co.jp