

17.5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  
2nd Stage 中間報告



2017年7月4日

キューピー株式会社

# 17.5期 業績

# 17.5期 業績

売上高 38億円増、営業利益 6億円増の増収増益(前年対比)

|                      | 16.5     | 17.5 実績  | 前年比     | 前年差    | 年初計画差  |
|----------------------|----------|----------|---------|--------|--------|
| 売上高                  | 2,734 億円 | 2,772 億円 | 101.4 % | +38 億円 | △18 億円 |
| 国内                   | 2,542    | 2,575    | 101.3   | +32    | —      |
| 海外                   | 192      | 197      | 102.8   | +5     | —      |
| 営業利益                 | 142 億円   | 148 億円   | 104.4 % | +6 億円  | △8 億円  |
| 国内                   | 122      | 138      | 113.4   | +16    | —      |
| 海外                   | 20       | 10       | 48.8    | △10    | —      |
| 営業利益率                | 5.2 %    | 5.3 %    | —       | +0.2 % | △0.3 % |
| 経常利益                 | 148 億円   | 152 億円   | 103.1 % | +5 億円  | △9 億円  |
| 親会社株主に帰属する<br>四半期純利益 | 82 億円    | 80 億円    | 98.4 %  | △1 億円  | △6 億円  |

※海外の数値は、10月から3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5月が対象)

海外の前年差には、為替影響(売上高△16億円、営業利益△1億円)が含まれる

※年初計画差とは、17年1月公表計画との差

# 営業外損益・特別損益等のポイント

(億円)

|                              | 16.5 | 17.5<br>実績 | 前年差 |
|------------------------------|------|------------|-----|
| 営業利益                         | 142  | 148        | +6  |
| 営業外損益                        | 6    | 5          | △2  |
| 経常利益                         | 148  | 152        | +5  |
| 特別損益                         | △6   | △8         | △3  |
| 税金等調整前<br>四半期純利益             | 142  | 144        | 2   |
| 法人税等<br>非支配株主に帰属<br>する四半期純利益 | 60   | 64         | +3  |
| 親会社株主に帰属<br>する四半期純利益         | 82   | 80         | △1  |

## <営業外損益のポイント>

|               |     |
|---------------|-----|
| 持分法による投資利益の減少 | △ 1 |
| 開業費の増加        | △ 1 |

## <特別損益のポイント>

|              |     |
|--------------|-----|
| 投資有価証券売却益の減少 | △ 2 |
| 固定資産除却損の増加   | △ 2 |

## <法人税等、非支配株主に帰属する 四半期純利益のポイント>

|  |     |
|--|-----|
| (株)キューソー流通システム等<br>非支配株主に帰属する<br>四半期純利益の増加 | + 4 |
|--|-----|

# 17.5期 業績

売上高 38億円増、営業利益 6億円増の増収増益(前年対比)

|                      | 16.5     | 17.5 実績  | 前年比     | 前年差    | 年初計画差  |
|----------------------|----------|----------|---------|--------|--------|
| 売上高                  | 2,734 億円 | 2,772 億円 | 101.4 % | +38 億円 | △18 億円 |
| 国内                   | 2,542    | 2,575    | 101.3   | +32    | —      |
| 海外                   | 192      | 197      | 102.8   | +5     | —      |
| 営業利益                 | 142 億円   | 148 億円   | 104.4 % | +6 億円  | △8 億円  |
| 国内                   | 122      | 138      | 113.4   | +16    | —      |
| 海外                   | 20       | 10       | 48.8    | △10    | —      |
| 営業利益率                | 5.2 %    | 5.3 %    | —       | +0.2 % | △0.3 % |
| 経常利益                 | 148 億円   | 152 億円   | 103.1 % | +5 億円  | △9 億円  |
| 親会社株主に帰属する<br>四半期純利益 | 82 億円    | 80 億円    | 98.4 %  | △1 億円  | △6 億円  |

※海外の数値は、10月から3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5月が対象)

海外の前年差には、為替影響(売上高△16億円、営業利益△1億円)が含まれる

※年初計画差とは、17年1月公表計画との差

# 17.5期 売上高の状況

調味料事業やサラダ・惣菜事業、物流システム事業の好調により増収

|          | 16.5     | 17.5 実績  | 前年比     | 前年差    |
|----------|----------|----------|---------|--------|
| 売上高      | 2,734 億円 | 2,772 億円 | 101.4 % | +38 億円 |
| 調味料      | 718      | 740      | 103.0   | +22    |
| タマゴ      | 519      | 499      | 96.3    | △19    |
| サラダ・惣菜   | 541      | 568      | 105.1   | +28    |
| 加工食品     | 257      | 232      | 90.5    | △25    |
| ファインケミカル | 53       | 51       | 96.0    | △2     |
| 物流システム   | 623      | 642      | 103.1   | +19    |
| 共通       | 25       | 39       | 160.8   | +15    |

## ■事業別の状況

|          |                                     |
|----------|-------------------------------------|
| 調味料      | 海外のマヨネーズやドレッシングの伸びが牽引し増収            |
| タマゴ      | 米国での鶏卵相場下落などの影響により減収となったが、付加価値品は伸張  |
| サラダ・惣菜   | カット野菜や惣菜の伸張、宅配や外食などの新販路への展開により増収    |
| 加工食品     | アヲハタ十勝コーンの休売や不採算商品の見直しにより減収         |
| ファインケミカル | 医薬用EPAの減少が影響し減収となったが、通信販売向け商品は好調に推移 |
| 物流システム   | 既存顧客の受託エリア拡大や新規顧客の獲得などが進み増収         |

# 17.5期 営業利益の状況

米国鶏卵相場の影響を受けたが、付加価値の高い商品の伸張などにより増益

|          | 16.5   | 17.5 実績 | 前年比     | 前年差   |
|----------|--------|---------|---------|-------|
| 営業利益     | 142 億円 | 148 億円  | 104.4 % | +6 億円 |
| 調味料      | 62     | 73      | 118.4   | +11   |
| タマゴ      | 32     | 20      | 64.4    | △11   |
| サラダ・惣菜   | 15     | 17      | 111.4   | +2    |
| 加工食品     | 3      | 3       | 88.1    | △0    |
| ファインケミカル | 6      | 1       | 22.7    | △5    |
| 物流システム   | 21     | 29      | 135.9   | +8    |
| 共通       | 3      | 5       | 166.2   | +2    |

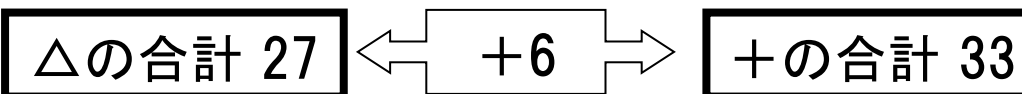
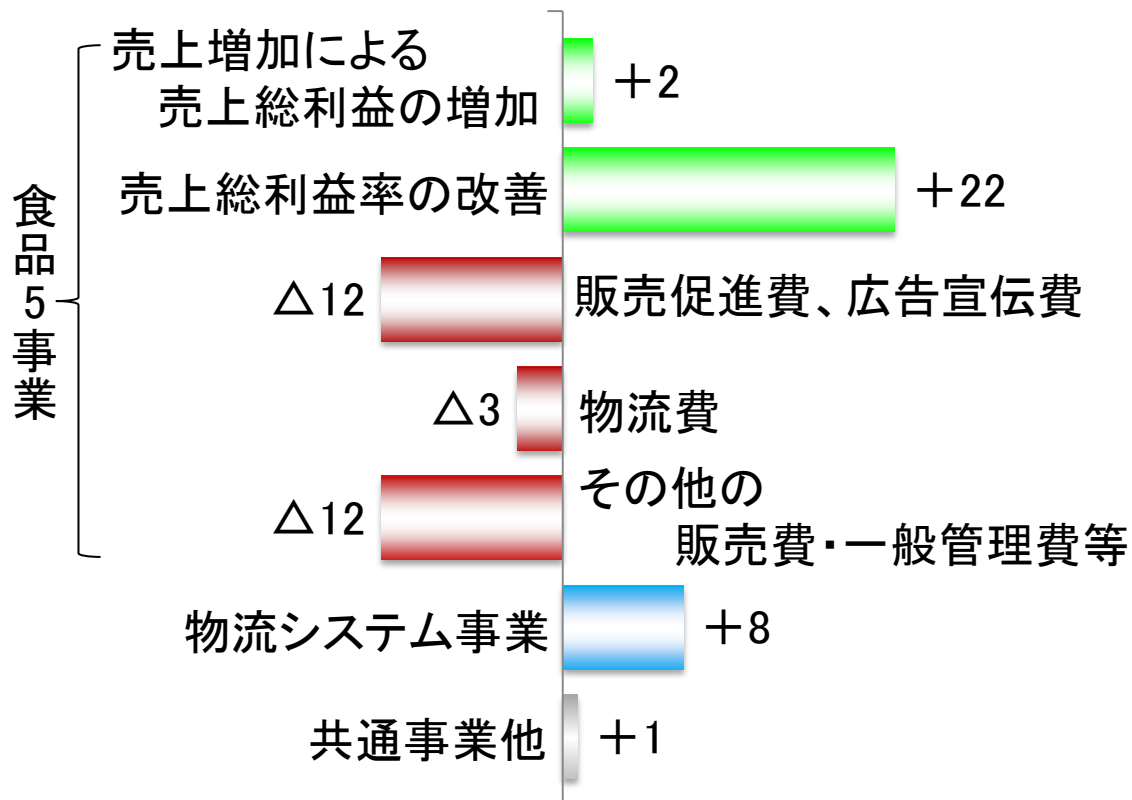
## ■事業別の状況

|          |  |
|----------|--|
| 調味料      | ドレッシングなどの付加価値品の伸張や減価償却費の減少により増益                |
| タマゴ      | 米国での鶏卵相場下落などの影響により減益                           |
| サラダ・惣菜   | 売上の拡大に伴う利益増、カット野菜などの付加価値品の伸張により増益              |
| 加工食品     | まるごと果実などの付加価値品の伸張や不採算商品の見直しは進んだが、コーンの休売などにより減益 |
| ファインケミカル | 売上の減少や広告宣伝費の増加により減益                            |
| 物流システム   | 新拠点稼働などコスト増加の影響を受けたが、保管・運送の合理化、減価償却費の減少などにより増益 |

# 17.5期 営業利益の増減要因(前年差)

(億円)

|             | 16.5       | 17.5 実績    | 前年差       |
|-------------|------------|------------|-----------|
| <b>営業利益</b> | <b>142</b> | <b>148</b> | <b>+6</b> |



※ 前期に発生した残存簿価の一括償却による影響は、「売上総利益率の改善」に+19億円、「物流システム事業」に+7億円、「共通事業他」に+1億円含まれる



# 17.5期 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】(+2)

(億円)

|      |    |                  |    |
|------|----|------------------|----|
| 売上影響 | +2 | 既存商品の売上増減・新商品の発売 | +7 |
|      |    | 十勝コーン休売の影響       | △3 |
|      |    | 米国の鶏卵相場下落の影響     | △2 |

## 【売上総利益率の改善】(+22)

|         |     |                             |     |
|---------|-----|-----------------------------|-----|
| 付加価値の向上 | +4  | 商品の育成、付加価値品へのシフト            | +4  |
| コスト改善   | +6  | 生産現場でのコスト低減                 | +3  |
|         |     | 不採算カテゴリーの改善                 | +3  |
| その他     | +12 | 減価償却費の減少<br>(前年度 一括償却、新規取得) | +15 |
|         |     | 主原料コストの影響(サラダ調味料)           | +9  |
|         |     | 米国の鶏卵相場下落の影響                | △7  |

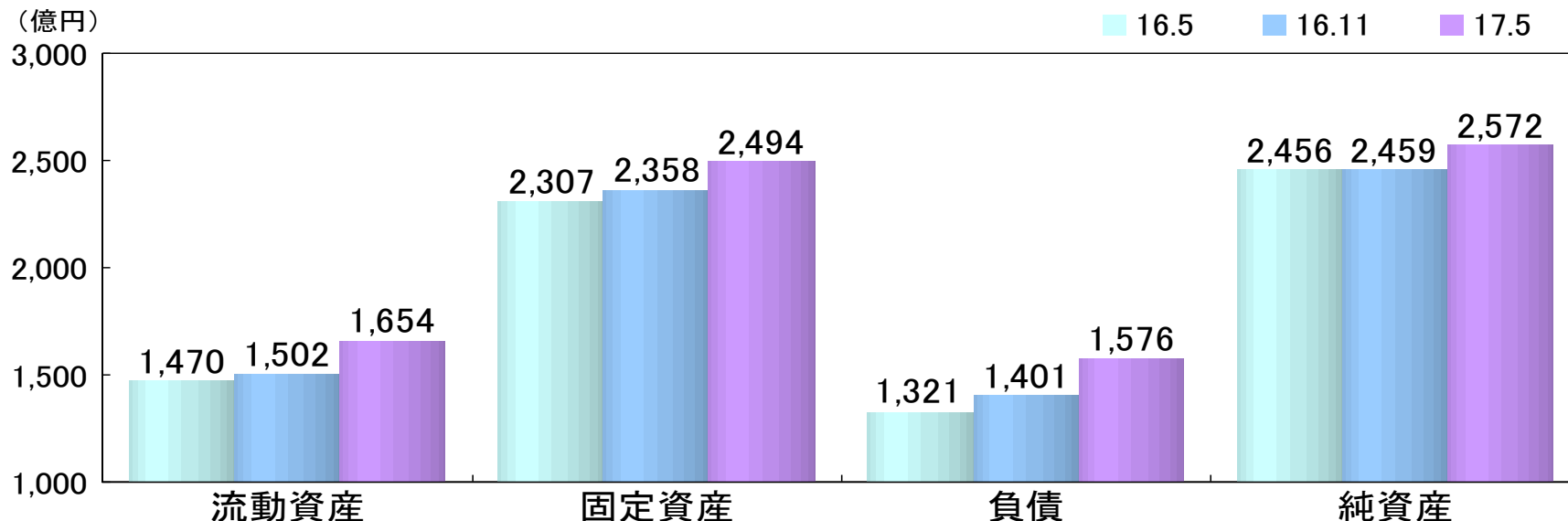
## 【販売促進費、広告宣伝費】(△12)

|          |     |                  |     |
|----------|-----|------------------|-----|
| 広告宣伝費の増加 | △10 | ドレッシング、通信販売の広告増加 | △10 |
|----------|-----|------------------|-----|

## 【その他の販売費・一般販管費等】(△12)

|        |    |                                    |    |
|--------|----|------------------------------------|----|
| 労務費の増加 | △7 | 事業拡大による人員増加および<br>退職給付費用・社会保険料等の増加 | △7 |
|--------|----|------------------------------------|----|

# バランスシートの増減ポイント



## 16.11期との比較

### 流動資産は153億円増加

- ・ 現預金の減少  $\Delta$  45
- ・ 売掛債権の増加 + 48
- ・ 有価証券の増加 + 130

### 固定資産は137億円増加

- ・ 有形無形固定資産の取得による増加 + 131
- ・ 減価償却による減少  $\Delta$  81
- ・ のれんの増加 + 30
- ・ 投資有価証券の増加 + 39

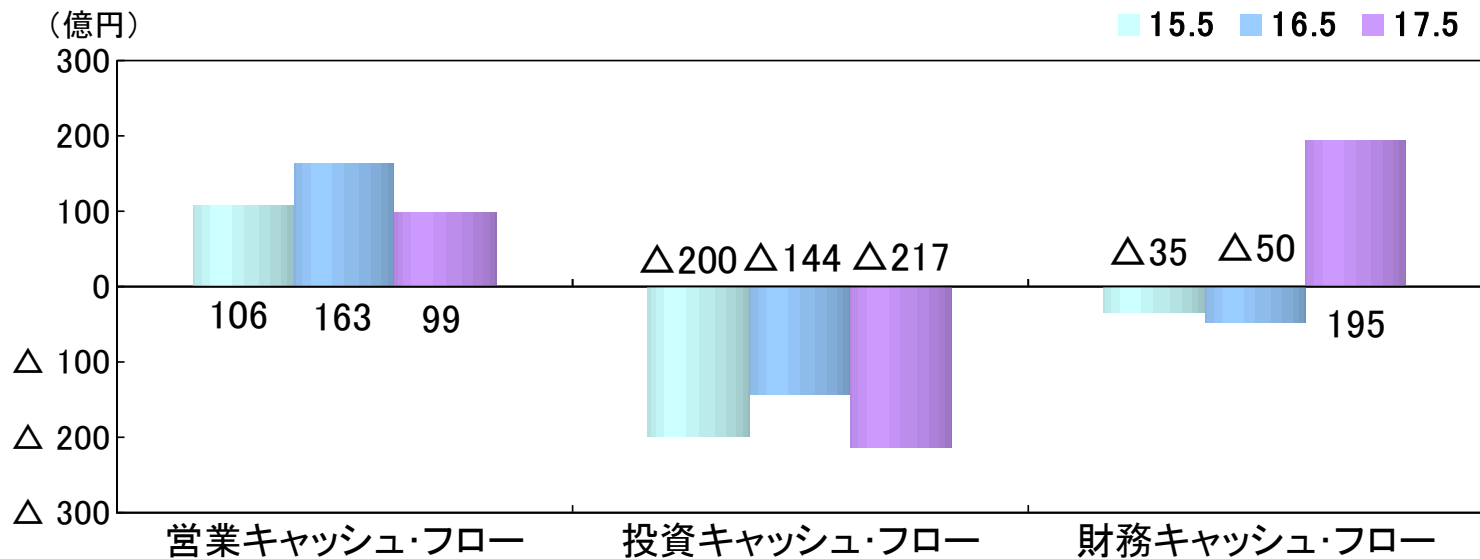
### 負債は176億円増加

- ・ 設備未払金の減少  $\Delta$  46
- ・ 未払費用の減少  $\Delta$  25
- ・ 借入金の増加 + 247

### 純資産は113億円増加

- ・ 利益剰余金の増加 + 32
- ・ 自己株式の減少 + 28
- ・ その他有価証券評価差額金の増加 + 21
- ・ 為替換算調整勘定の増加 + 19

# キャッシュ・フローの増減ポイント



## 16.5期との比較

### 営業キャッシュ・フロー

- ・ 減価償却費の減少  $\Delta$  23
- ・ 売上債権の増加  $\Delta$  29
- ・ 法人税等の  
支払額の増加  $\Delta$  28

### 投資キャッシュ・フロー

- ・ 有形固定資産の  
取得の増加  $\Delta$  12
- ・ 事業譲受による  
支出の増加  $\Delta$  44

### 財務キャッシュ・フロー

- ・ 借入金の増加  $+$  207
- ・ 自己株式の取得  
による支出の減少  $+$  47

### 設備投資 の状況

| 17.5 実績 | 17.11 計画 |
|---------|----------|
| 162億円   | 314億円    |

# 17.11期 年間計画

# 17.11期 年間計画

## 売上高 77億円増、営業利益 12億円増の増収増益

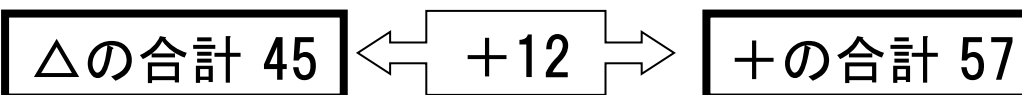
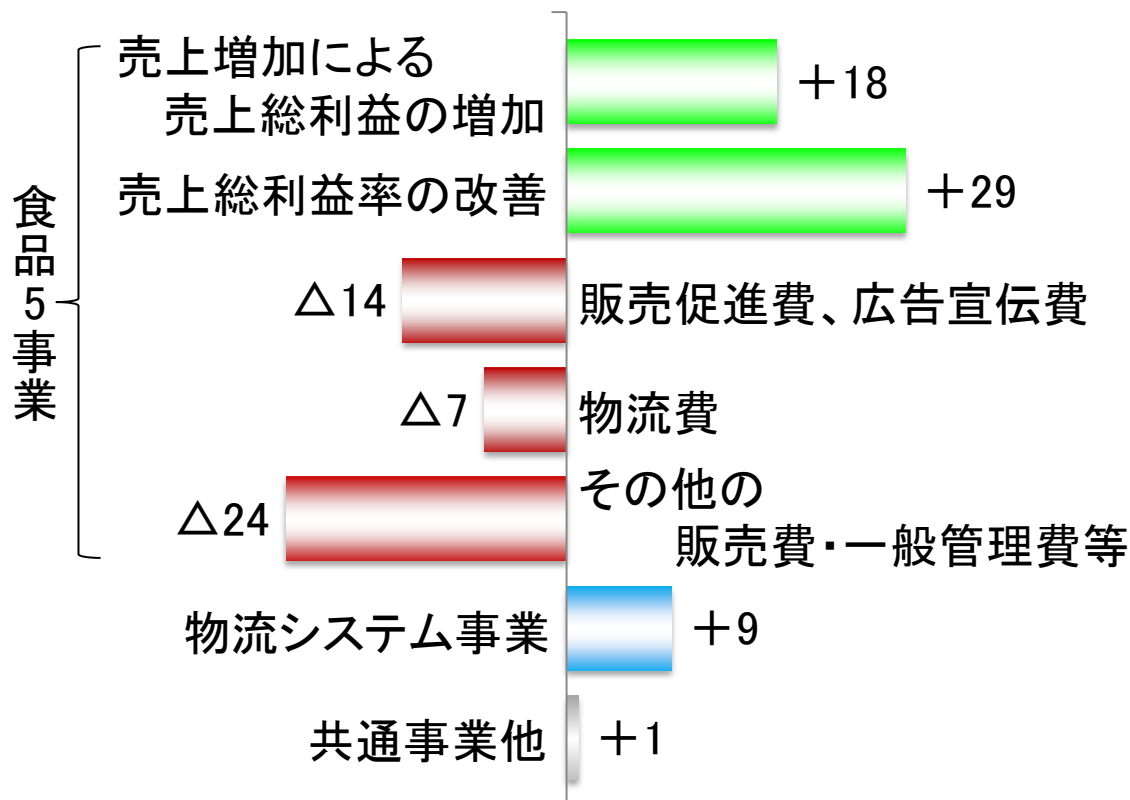
|                     | 16.11    | 17.11 計画 | 前年比     | 前年差    |
|---------------------|----------|----------|---------|--------|
| 売上高                 | 5,523 億円 | 5,600 億円 | 101.4 % | +77 億円 |
| 国内                  | 5,145    | 5,183    | 100.7   | +38    |
| 海外                  | 378      | 417      | 110.4   | +39    |
| 営業利益                | 298 億円   | 310 億円   | 104.0 % | +12 億円 |
| 国内                  | 265      | 288      | 108.7   | +23    |
| 海外                  | 33       | 22       | 65.8    | △11    |
| 営業利益率               | 5.4 %    | 5.5 %    | —       | +0.1 % |
| 経常利益                | 314 億円   | 320 億円   | 102.0 % | +6 億円  |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益 | 171 億円   | 174 億円   | 101.8 % | +3 億円  |
| ROE(自己資本純利益率)       | 8.0 %    | 8.0 %    | —       | +0.0 % |
| ROA(総資産経常利益率)       | 8.3 %    | 7.9 %    | —       | △0.4 % |
| EBITDA(営業利益+減価償却費)  | 481 億円   | 478 億円   | 99.4 %  | △3 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△9億円、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        |
|-------------|------------|------------|------------|
| <b>営業利益</b> | <b>298</b> | <b>310</b> | <b>+12</b> |



※ 前期に発生した残存簿価の一括償却による影響は、「売上総利益率の改善」に+19億円、「物流システム事業」に+7億円、「共通事業他」に+1億円含まれる

# 17.11期 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】(+18)

(億円)

|      |     |                  |     |
|------|-----|------------------|-----|
| 売上影響 | +18 | 既存商品の売上増減・新商品の発売 | +26 |
|      |     | 十勝コーン休売の影響       | △5  |
|      |     | 米国の鶏卵相場下落の影響     | △3  |

## 【売上総利益率の改善】(+29)

|         |     |                            |     |
|---------|-----|----------------------------|-----|
| 付加価値の向上 | +10 | 商品の育成、付加価値品へのシフト           | +10 |
| コスト改善   | +17 | 生産現場でのコスト低減                | +8  |
|         |     | 不採算カテゴリーの改善                | +9  |
| その他     | +2  | 減価償却費の減少<br>(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)          | +2  |
|         |     | 米国の鶏卵相場下落の影響               | △11 |

## 【販売促進費、広告宣伝費】(△14)

|          |     |                  |     |
|----------|-----|------------------|-----|
| 広告宣伝費の増加 | △10 | ドレッシング、通信販売の広告増加 | △10 |
|----------|-----|------------------|-----|

## 【その他の販売費・一般販管費等】(△24)

|        |     |                                    |     |
|--------|-----|------------------------------------|-----|
| 労務費の増加 | △11 | 事業拡大による人員増加および<br>退職給付費用・社会保険料等の増加 | △11 |
|--------|-----|------------------------------------|-----|

# 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  | 5,600    | +77 | 298     | 310      | +12 |
| 調味料      | 1,441  | 1,496    | +55 | 137     | 150      | +13 |
| タマゴ      | 1,022  | 1,022    | △0  | 55      | 42       | △13 |
| サラダ・惣菜   | 1,118  | 1,164    | +46 | 35      | 41       | +6  |
| 加工食品     | 513    | 461      | △52 | 5       | 3        | △2  |
| ファインケミカル | 109    | 104      | △5  | 10      | 8        | △2  |
| 物流システム   | 1,269  | 1,296    | +27 | 49      | 58       | +9  |
| 共通       | 52     | 57       | +5  | 8       | 8        | +0  |

# 調味料事業

| (億円)  | 17.11<br>計画 | 16.11差 |
|-------|-------------|--------|
| 売上高   | 1,496       | +55    |
| 営業利益  | 150         | +13    |
| 営業利益率 | 10.0%       | +0.5%  |

## 【営業利益の増減要因(前年差)】

| (億円)                | 17.5<br>実績<br>(上期) | 17.11<br>計画<br>(年間) |
|---------------------|--------------------|---------------------|
| 売上増加による<br>売上総利益の増加 | +6                 | +17                 |
| 売上総利益率の<br>改善       | +17                | +16                 |
| 販売促進費<br>広告宣伝費      | △6                 | △7                  |
| 物流費                 | +2                 | +3                  |
| その他の販管費等            | △7                 | △16                 |
| 合計                  | +11                | +13                 |

## 【下期の主な取り組み】

※( )の数値は、17.11下期計画と  
16.11下期実績との営業利益の差(億円)

### ◇国内でマーケットをリード 既存品の育成と拡大 (+8)

- メディアと連動した内食・中食・外食同時展開で  
      ドレスシングの需要拡大
- マヨネーズの万能調味料化で使用メニューを拡大
- ニーズをとらえた具沢山調味料で業務用市場を深耕

### 付加価値品の創出 (+1)

- 健康ニーズをとらえ  
      調味料の「機能性」で新規需要を獲得
- 将来の付加価値品の創出に向けて  
      サテライト生産体制構築に着手

### ◇海外展開を拡大 (+1)

- 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

※17.11下期計画における国内の主原料コスト上昇の影響は△7億円  
(上記の前年差には含まれていない)

※「売上総利益率の改善」には、残存簿価の一括償却影響+9億円が含まれる

# 調味料事業(既存品の育成と拡大)

メディアとの連動を強化し、食市場全体での展開を加速させる

肉食

TVCM



SNS

【SNSの活用】

- ・TVCMを配信
- ・料理サイトコラボ
- ・SNSキャンペーン

外食

メニューの浸透が加速

中食

展開メニュー(一例)

年間  
パワーサラダ



フルーツビネガー  
ドレッシング

夏  
コブサラダ



コブサラダ  
ドレッシング

夏・秋  
焼きサラダ



黒酢たまねぎ  
ドレッシング

# 調味料事業

| (億円)  | 17.11<br>計画 | 16.11差 |
|-------|-------------|--------|
| 売上高   | 1,496       | +55    |
| 営業利益  | 150         | +13    |
| 営業利益率 | 10.0%       | +0.5%  |

## 【営業利益の増減要因(前年差)】

| (億円)                | 17.5<br>実績<br>(上期) | 17.11<br>計画<br>(年間) |
|---------------------|--------------------|---------------------|
| 売上増加による<br>売上総利益の増加 | +6                 | +17                 |
| 売上総利益率の<br>改善       | +17                | +16                 |
| 販売促進費<br>広告宣伝費      | △6                 | △7                  |
| 物流費                 | +2                 | +3                  |
| その他の販管費等            | △7                 | △16                 |
| 合計                  | +11                | +13                 |

※「売上総利益率の改善」には、残存簿価の一括償却影響+9億円が含まれる

## 【下期の主な取り組み】

※( )の数値は、17.11下期計画と  
16.11下期実績との営業利益の差(億円)

### ◇国内でマーケットをリード 既存品の育成と拡大 (+8)

- ▶ メディアと連動した内食・中食・外食同時展開で  
ドレスシングの需要拡大
- ▶ マヨネーズの万能調味料化で使用メニューを拡大
- ▶ ニーズをとらえた具沢山調味料で業務用市場を深耕

### 付加価値品の創出 (+1)

- ▶ 健康ニーズをとらえ  
調味料の「機能性」で新規需要を獲得
- ▶ 将来の付加価値品の創出に向けて  
サテライト生産体制構築に着手

### ◇海外展開を拡大 (+1)

- ▶ 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

※17.11下期計画における国内の主原料コスト上昇の影響は△7億円  
(上記の前年差には含まれていない)

# タマゴ事業

| (億円)  | 17.11<br>計画 | 16.11差 |
|-------|-------------|--------|
| 売上高   | 1,022       | △0     |
| 営業利益  | 42          | △13    |
| 営業利益率 | 4.1%        | △1.3%  |

※米国子会社の影響は売上高△15億円  
営業利益△14億円(16.11差)

## 【営業利益の増減要因(前年差)】

| (億円)                | 17.5<br>実績<br>(上期) | 17.11<br>計画<br>(年間) |
|---------------------|--------------------|---------------------|
| 売上増減による<br>売上総利益の増減 | △2                 | +4                  |
| 売上総利益率の<br>変動       | △5                 | △8                  |
| 販売促進費<br>広告宣伝費      | △1                 | +0                  |
| 物流費                 | △1                 | △5                  |
| その他の販管費等            | △2                 | △4                  |
| 合計                  | △11                | △13                 |

※「売上総利益率の変動」には、残存簿価の一括償却影響+4億円が含まれる

## 【下期の主な取り組み】

※( )の数値は、17.11下期計画と  
16.11下期実績との営業利益の差(億円)

### ◇国内市場でのタマゴ需要拡大 (+3)

- 独自原料を使用した商品で新たなメニュー提案
- お客様のニーズをとらえた提案を  
グループの多彩な販路で展開

### ◇収益改善 (+2)

- 鶏卵相場に連動した販売価格の見直し
- 省人化技術を各工場へ水平展開し、コスト削減

### ◇北米事業の展開 (△4)

- 原料調達の見直し、生産合理化による原価低減
- 乾燥肉の用途提案を進め、新たなお客様を獲得

※17.11下期計画における国内の原材料コスト上昇の影響は△2億円  
(上記の前年差には含まれていない)

# タマゴ事業(独自原料(こだわりの卵)の展開)

## 【こだわりの卵】 おいしさ・彩りに効果を発揮



プレシャスエッグ  
(たまごの風味が  
強くなる)



エグロワイヤル  
(素材の風味・色合いを  
引き立てる)



ピュアホワイト  
(加熱すると  
白くなる)



ディープレッド  
(赤みが強くなる)



コク味をアップしたクリームパン



さくら色のロールケーキ

これまでにはないメニューを創出

# タマゴ事業

| (億円)  | 17.11<br>計画 | 16.11差 |
|-------|-------------|--------|
| 売上高   | 1,022       | △0     |
| 営業利益  | 42          | △13    |
| 営業利益率 | 4.1%        | △1.3%  |

※米国子会社の影響は売上高△15億円  
営業利益△14億円(16.11差)

## 【営業利益の増減要因(前年差)】

| (億円)                | 17.5<br>実績<br>(上期) | 17.11<br>計画<br>(年間) |
|---------------------|--------------------|---------------------|
| 売上増減による<br>売上総利益の増減 | △2                 | +4                  |
| 売上総利益率の<br>変動       | △5                 | △8                  |
| 販売促進費<br>広告宣伝費      | △1                 | +0                  |
| 物流費                 | △1                 | △5                  |
| その他の販管費等            | △2                 | △4                  |
| 合計                  | △11                | △13                 |

※「売上総利益率の変動」には、残存簿価の一括償却影響+4億円が含まれる

## 【下期の主な取り組み】

※( )の数値は、17.11下期計画と  
16.11下期実績との営業利益の差(億円)

### ◇国内市場でのタマゴ需要拡大 (+3)

- 独自原料を使用した商品で新たなメニュー提案
- お客様のニーズをとらえた提案を  
グループの多彩な販路で展開

### ◇収益改善 (+2)

- 鶏卵相場に連動した販売価格の見直し
- 省人化技術を各工場へ水平展開し、コスト削減

### ◇北米事業の展開 (△4)

- 原料調達の見直し、生産合理化による原価低減
- 乾燥肉の用途提案を進め、新たなお客様を獲得

※17.11下期計画における国内の原材料コスト上昇の影響は△2億円  
(上記の前年差には含まれていない)

# サラダ・惣菜事業

| (億円)  | 17.11<br>計画 | 16.11差 |
|-------|-------------|--------|
| 売上高   | 1,164       | +46    |
| 営業利益  | 41          | +6     |
| 営業利益率 | 3.5%        | +0.4%  |

## 【営業利益の増減要因(前年差)】

| (億円)                | 17.5<br>実績<br>(上期) | 17.11<br>計画<br>(年間) |
|---------------------|--------------------|---------------------|
| 売上増加による<br>売上総利益の増加 | +5                 | +9                  |
| 売上総利益率の<br>改善       | +3                 | +8                  |
| 販売促進費<br>広告宣伝費      | △1                 | △2                  |
| 物流費                 | △2                 | △1                  |
| その他の販管費等            | △4                 | △8                  |
| 合計                  | +2                 | +6                  |

※「売上総利益率の改善」には、残存簿価の一括償却影響+1億円が含まれる

## 【下期の主な取り組み】

※( )の数値は、17.11下期計画と  
16.11下期実績との営業利益の差(億円)

### ◇カット野菜 (+4)

- サラダクラブブランドの育成  
上期にリニューアル・TVCMを実施した  
パッケージサラダの販売促進を強化
- 栄養価の高い野菜を使用した商品の  
ラインアップ拡充
- パッケージサラダ 自動化ラインへの挑戦  
17.11期;テストライン導入 ⇒ 18.11期;本格導入



「キューピーロゴ」  
の全品導入



新商品  
「ビーツサラダ」

### ◇惣菜 (+1) ※17.11下期計画における原材料コスト上昇の影響は△1億円 (左記の前年差には含まれていない)

- 馬鈴薯原料の高騰・品薄への対応  
配合の変更、冷凍原料の使用などで影響を抑制
- 外食・オフィスなどの新販路を拡大  
人手不足や健康ニーズをとらえた提案を強化

### ◇米飯 (+1)

- 量販店向けと宅配ルートの販路を拡大



# 加工食品事業

| (億円)  | 17.11<br>計画 | 16.11差 |
|-------|-------------|--------|
| 売上高   | 461         | △52    |
| 営業利益  | 3           | △2     |
| 営業利益率 | 0.7%        | △0.3%  |

※コーン休売、アヲハタ決算月変更の影響は  
売上高△50億円、営業利益△6億円

【営業利益の増減要因(前年差)】

| (億円)                | 17.5<br>実績<br>(上期) | 17.11<br>計画<br>(年間) |
|---------------------|--------------------|---------------------|
| 売上減少による<br>売上総利益の減少 | △7                 | △14                 |
| 売上総利益率の<br>改善       | +7                 | +13                 |
| 販売促進費<br>広告宣伝費      | △0                 | △3                  |
| 物流費                 | +2                 | +3                  |
| その他の販管費等            | △2                 | △1                  |
| 合計                  | △0                 | △2                  |

※「売上総利益率の改善」には、残存簿価の一括償却影響+4億円が含まれる

## 【下期の主な取り組み】

※( )の数値は、17.11下期計画と  
16.11下期実績との営業利益の差(億円)

### ◇高齢者食の専任部署を設立し、体制強化 (+1)

- ➡ 「やわらか食」は冷凍へのバリエーションを広げ、  
グループの販路を活用し、需要を拡大
- ➡ 営業権を追加取得した「内視鏡検査食」で病態食を強化

### ◇家庭用調理ソースの展開 (+1)

- ➡ 新たなジャンルの提案や、  
商品のラインアップ拡充で需要を拡大



新商品  
「欧風ライスソース」



新商品  
「ワンポットパスタ」



ラインアップ拡充  
「あえるパスタ 香るタイプ」

### ◇ジャムの強化 (+1)

- ➡ 「55ジャム」はTVCMや消費者キャンペーンで販売促進
- ➡ 「まるごと果実」は新たな用途の提案を継続

※17.11下期計画におけるコーン休売の影響は△3億円、原材料コスト上昇の影響は  
△1億円 (上記の前年差には含まれていない)

# ファインケミカル事業

| (億円)  | 17.11<br>計画 | 16.11差 |
|-------|-------------|--------|
| 売上高   | 104         | △5     |
| 営業利益  | 8           | △2     |
| 営業利益率 | 7.7%        | △1.8%  |

## 【営業利益の増減要因(前年差)】

| (億円)                | 17.5<br>実績<br>(上期) | 17.11<br>計画<br>(年間) |
|---------------------|--------------------|---------------------|
| 売上増加による<br>売上総利益の増加 | +1                 | +2                  |
| 売上総利益率の<br>改善       | +0                 | +1                  |
| 販売促進費<br>広告宣伝費      | △4                 | △2                  |
| 物流費                 | △0                 | △1                  |
| その他の販管費等            | △1                 | △2                  |
| 合計                  | △5                 | △2                  |

※「売上総利益率の改善」には、残存簿価の一括償却影響+1億円が含まれる

## 【下期の主な取り組み】

※( )の数値は、17.11下期計画と  
16.11下期実績との営業利益の差(億円)

### ◇付加価値原料の販売に特化

#### ➡ 医薬用ヒアルロン酸の強化 (+1)

- ・生産設備の能力強化により、コスト競争力と生産能力を向上
- ・中国輸出拡大の事例を水平展開し、海外市場進出を加速

### ◇BtoCルートでの取り組み

#### ➡ 通販子会社の早期軌道化 (+2)

- ・定着度向上の取り組み強化で、  
定期顧客数\*の安定化を図る

\*17年5月期定期顧客数4万人(前年期末比1万人増)



通販主力商品  
「ヒアロモイスター240」

#### ➡ 顧客ターゲットへの価値伝達を強化 (+0)

- ・「よいとき」は、新たなターゲットへの利用機会を創出し、  
市場での優位性を図る

# 物流システム事業

| (億円)  | 17.11<br>計画 | 16.11差 |
|-------|-------------|--------|
| 売上高   | 1,296       | +27    |
| 営業利益  | 58          | +9     |
| 営業利益率 | 4.5%        | +0.6%  |

## 【営業利益の増減要因(前年差)】

| (億円)                     | 17.5<br>実績<br>(上期) | 17.11<br>計画<br>(年間) |
|--------------------------|--------------------|---------------------|
| 収益力の改善                   | +13                | +22                 |
| 新規拡大、運送・<br>保管機能の強化      | +10                | +16                 |
| 運送コストの影響<br>(車両調達・燃料影響等) | △4                 | △6                  |
| 営業費・労務費・<br>販管費等         | +1                 | △5                  |
| 既存取引減少等                  | △12                | △18                 |
| 合計                       | +8                 | +9                  |

## 【下期の主な取り組み】

### ◇共同物流

- ➡ 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
- ➡ 運送機能の再構築
  - ・長距離輸送力の強化、モーダルシフトの推進
- ➡ 成長に向けた新たな展開
  - ・チルド物流新会社の安定稼働



キューピーとキューソー便の  
ロゴを入れた鉄道コンテナ

### ◇専用物流

- ➡ 専用物流センターの拡大
  - ・コンビニエンスストア・量販店向けセンターのエリア拡大
  - ・物流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

- ➡ 魅力ある職場づくり
  - ・事務所、休憩室等の環境整備
- ➡ 地域社会への取り組み、安全運転・技術の向上
  - ・交通安全教室の開催、ドライバーコンテストの開催

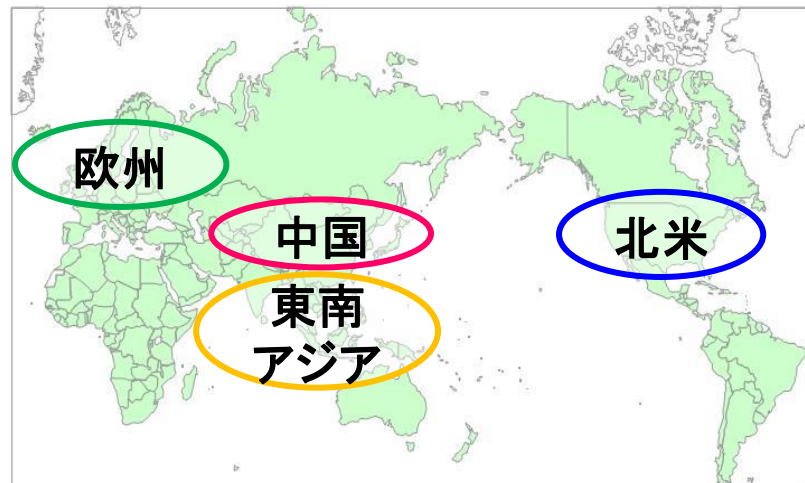
※「営業費・労務費・販管費等」には、残存簿価の一括償却影響+7億円が含まれる

# 海外展開 テーマ・主な取り組み

## KEWPIEブランドのマヨネーズ・ドレッシングを中心に市場を深耕

エリアのニーズに合わせた提案力で  
サラダの食文化を浸透

日本で培った技術を活かして  
アジアを中心にタマゴ加工品の拡大



| 【売上高】  | 17.5 実績 | 前年差   | 前年比   | 現地通貨<br>前年比 |
|--------|---------|-------|-------|-------------|
| 海外合計   | 197 億円  | +5 億円 | 103 % | 111 %       |
| 調味料事業計 | 167     | +19   | 113   | 123         |
| タマゴ事業他 | 30      | △14   | 68    | 71          |

| 17.11 計画 | 前年差    | 前年比   | 現地通貨<br>前年比 |
|----------|--------|-------|-------------|
| 417 億円   | +39 億円 | 110 % | 113 %       |
| 358      | +50    | 116   | 119         |
| 59       | △11    | 85    | 84          |

| 【営業利益】 | 17.5 実績 | 前年差    | 前年比  | 現地通貨<br>前年比 |
|--------|---------|--------|------|-------------|
| 海外合計   | 10 億円   | △10 億円 | 49 % | 58 %        |
| 調味料事業計 | 12      | △0     | 97   | 108         |
| タマゴ事業他 | △2      | △10    | —    | —           |

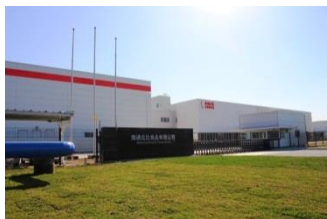
| 17.11 計画 | 前年差    | 前年比  | 現地通貨<br>前年比 |
|----------|--------|------|-------------|
| 22 億円    | △11 億円 | 66 % | 78 %        |
| 31       | +1     | 103  | 108         |
| △9       | △12    | —    | —           |

# 海外展開 エリア別 下期の主な取り組み

## 各エリアで調味料を拡大、中国・東南アジアで新規カテゴリーを強化

### 【中国】

南通丘比の稼働で  
新規カテゴリーを強化



タマゴ加工品、食酢  
ロングライフサラダを製造

買い場の変化をとらえ  
サラダの提案を強化



カット野菜に 中華料理に  
ドレッシング小袋 サラダメニュー

### 【北米】

ごまドレッシングの  
販売先を拡大



大手量販店で販売拡大

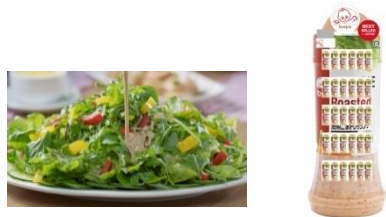
家庭用ドレッシングの  
販売促進を強化



試食販売による浸透

### 【東南アジア】

ドレッシングの  
販売促進・広告を強化



タイ、インドネシアで 専用什器で  
TVCM実施 展開

東南アジアでも  
新規カテゴリーを展開



インドネシア製のホイップを  
東南アジア各国で販売

### 【欧州・輸出】

ポーランドで  
製造・販売を開始



マヨネーズ

kewpie



MOSSO POLAND

新会社ロゴ

日本の成功事例を  
海外へ輸出



海外へメニューの水平展開

17.5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  
2nd Stage 中間報告



2017年7月4日

キューピー株式会社