

17.11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
2nd Stage 報告



2018年 1月12日
キューピー株式会社

17.11期 業績

17.11期 業績

売上高 94億円増、営業利益 14億円増の増収増益(前年対比)

	16.11	17.11 実績	前年比	前年差	計画差
売上高	5,523億円	5,617億円	101.7%	+94億円	+17億円
国内	5,145	5,190	100.9	+45	+7
海外	378	427	112.9	+49	+9
営業利益	298億円	313億円	104.8%	+14億円	+3億円
国内	265	290	109.3	+25	+2
海外	33	23	69.0	△10	+1
営業利益率	5.4%	5.6%	—	+0.2%	+0.0%
経常利益	314億円	325億円	103.7%	+11億円	+5億円
親会社株主に帰属する 当期純利益	171億円	181億円	105.9%	+10億円	+7億円
ROE(自己資本純利益率)	8.0%	8.2%	—	+0.2%	+0.2%
ROA(総資産経常利益率)	8.3%	8.1%	—	△0.2%	+0.2%
EBITDA(営業利益+減価償却費)	481億円	481億円	100.0%	△0.0億円	+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△8億円、営業利益△1億円)が含まれる

※計画差とは、17年7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)		
	16.11	17.11 実績	前年差
営業利益	298	313	+14
営業外損益	15	13	△3
経常利益	314	325	+11
特別損益	△11	△17	△7
税引前利益	303	308	+5
法人税等 非支配株主に帰属 する当期純利益	132	127	△5
親会社株主に帰属 する当期純利益	171	181	+10

<営業外損益のポイント>

持分法による投資利益の減少 △ 2

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増加 + 8

退職給付制度終了損の発生 △ 13

<法人税等、非支配株主に帰属する
当期純利益のポイント>

実効税率の引き下げなどによる利益増 △ 5

17.11期 業績

売上高 94億円増、営業利益 14億円増の増収増益(前年対比)

	16.11	17.11 実績	前年比	前年差	計画差
売上高	5,523億円	5,617億円	101.7%	+94億円	+17億円
国内	5,145	5,190	100.9	+45	+7
海外	378	427	112.9	+49	+9
営業利益	298億円	313億円	104.8%	+14億円	+3億円
国内	265	290	109.3	+25	+2
海外	33	23	69.0	△10	+1
営業利益率	5.4%	5.6%	—	+0.2%	+0.0%
経常利益	314億円	325億円	103.7%	+11億円	+5億円
親会社株主に帰属する 当期純利益	171億円	181億円	105.9%	+10億円	+7億円
ROE(自己資本純利益率)	8.0%	8.2%	—	+0.2%	+0.2%
ROA(総資産経常利益率)	8.3%	8.1%	—	△0.2%	+0.2%
EBITDA(営業利益+減価償却費)	481億円	481億円	100.0%	△0.0億円	+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△8億円、営業利益△1億円)が含まれる

※計画差とは、17年7月公表計画との差

17.11期 売上高の状況

惣菜やカット野菜、中国・東南アジアの展開が好調に推移し増収

	16.11	17.11 実績	前年比	前年差
売上高	5,523億円	5,617億円	101.7%	+94億円
調味料	1,441	1,504	104.4	+63
タマゴ	1,022	1,005	98.3	△17
サラダ・惣菜	1,118	1,155	103.3	+37
加工食品	513	466	90.9	△46
ファインケミカル	109	106	97.5	△3
物流システム	1,269	1,312	103.4	+43
共通	52	68	132.7	+17

■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、付加価値品は好調に推移
サラダ・惣菜	惣菜やカット野菜の伸張、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アヲハタ株式会社の決算月変更の影響により減収
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

17.11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

	16.11	17.11実績	前年比	前年差
営業利益	298億円	313億円	104.8%	+14億円
調味料	137	153	111.9	+16
タマゴ	55	44	79.7	△11
サラダ・惣菜	35	38	111.0	+4
加工食品	5	2	38.5	△3
ファインケミカル	10	9	83.8	△2
物流システム	49	59	120.5	+10
共通	8	8	103.8	+0

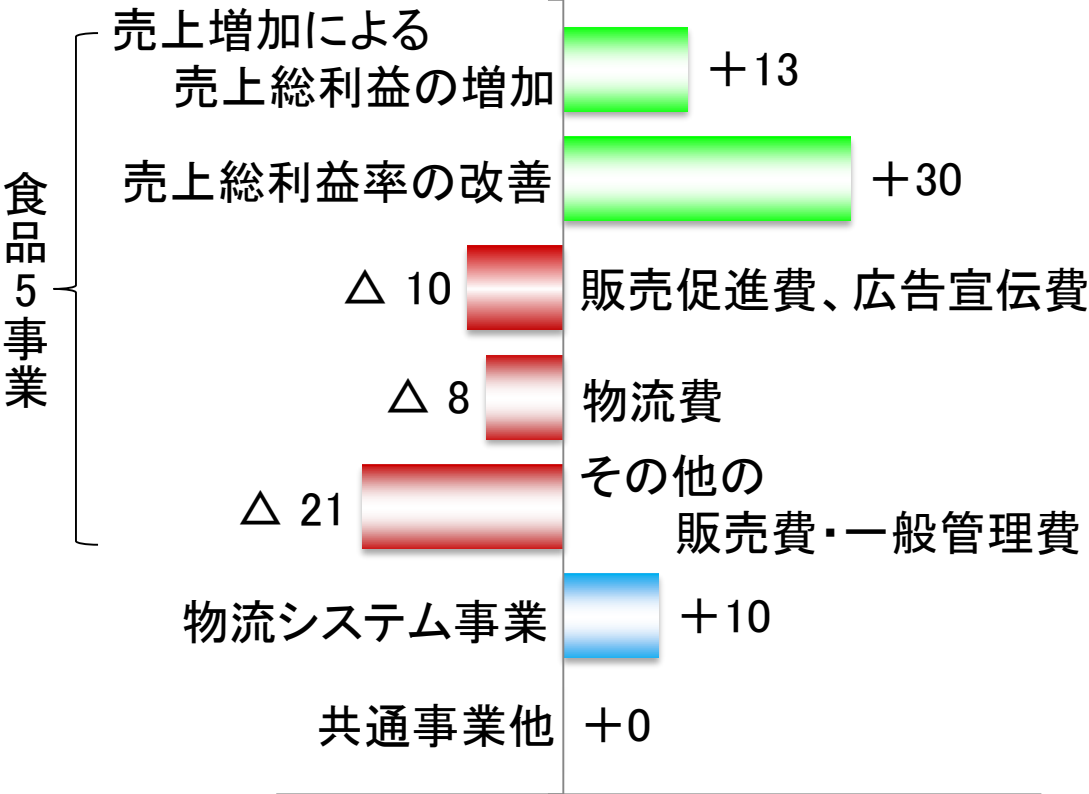
■事業別の状況 (償却方法の変更による影響は+28億円。事業別の影響額は19ページ上段に掲載)

調味料	付加価値品の伸張や主原料コストの影響などにより増益
タマゴ	米国での鶏卵相場の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、付加価値品の伸張により増益
加工食品	コーンの休売により減益となったが、付加価値品の伸張や不採算商品の見直しは進展
ファインケミカル	広告宣伝費の増加などにより減益となったが、医薬用ヒアルロン酸は伸張
物流システム	新拠点稼働などでコストは増加したが、増収効果や保管・運送の合理化などにより増益

17.11期 営業利益の増減要因(前年差)

(億円)

	16.11	17.11 実績	前年差
営業利益	298	313	+14



△の合計 39

← +14 →

＋の合計 53

※償却方法の変更による影響は+28億円。事業別の内訳は19ページ上段に掲載

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】(+13)

(億円)

売上影響	+13	既存商品の売上増減、新商品の発売	+18
		アヲハタ + 勝コーン休売の影響	△4
		米国の鶏卵相場下落の影響	△1

【売上総利益率の改善】(+30)

付加価値の向上	+9	商品の育成、付加価値品へのシフト	+9
コスト改善	+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	+8	減価償却費の減少 (前年度 一括償却、新規取得)	+8
		主原料コストの影響(サラダ調味料)	+12
		米国の鶏卵相場下落の影響	△8

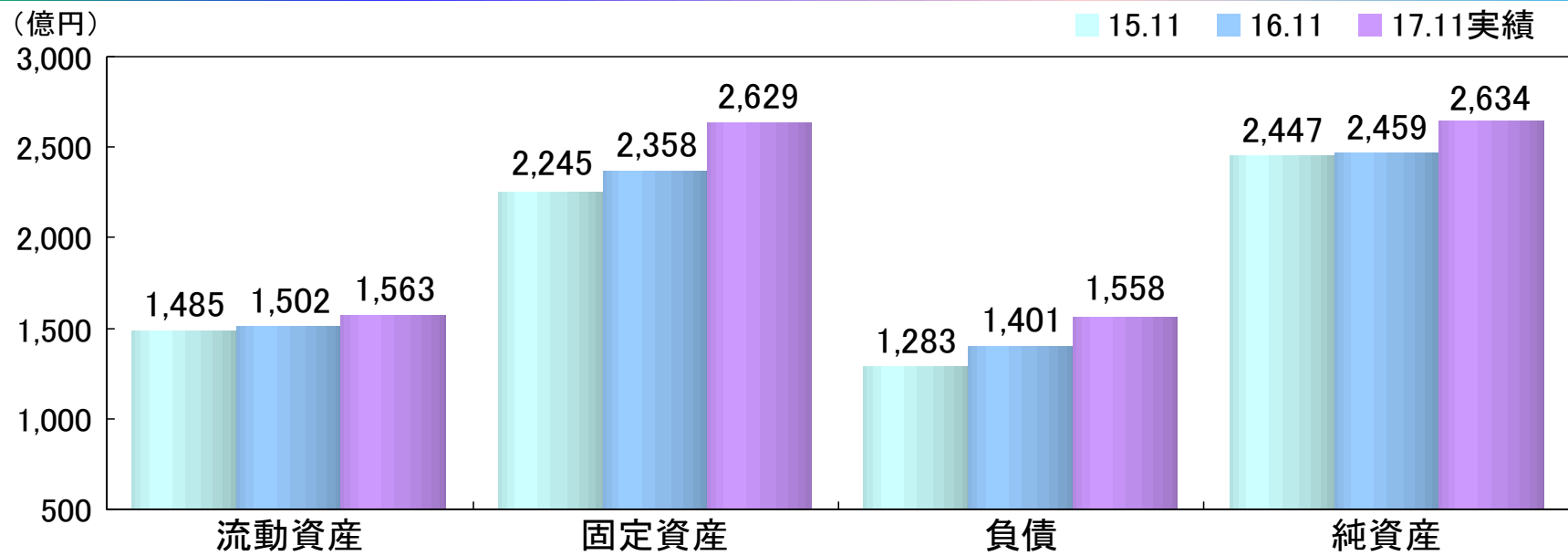
【販売促進費、広告宣伝費】(△10)

広告宣伝費の増加	△7	通信販売・ドレッシングの広告	△7
----------	----	----------------	----

【その他の販売費・一般管理費】(△21)

労務費の増加	△10	事業拡大による人員増加および 退職給付費用・社会保険料等の増加	△10
--------	-----	------------------------------------	-----

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62億円増加

- ・ 現預金の減少 Δ 62
- ・ 売掛債権の増加 + 31
- ・ 有価証券の増加 + 70
- ・ たな卸資産の増加 + 28

固定資産は271億円増加

- ・ 有形無形固定資産の取得による増加 + 275
- ・ 減価償却による減少 Δ 168
- ・ 投資有価証券の増加 + 71
- ・ 退職給付に係る資産の増加 + 52

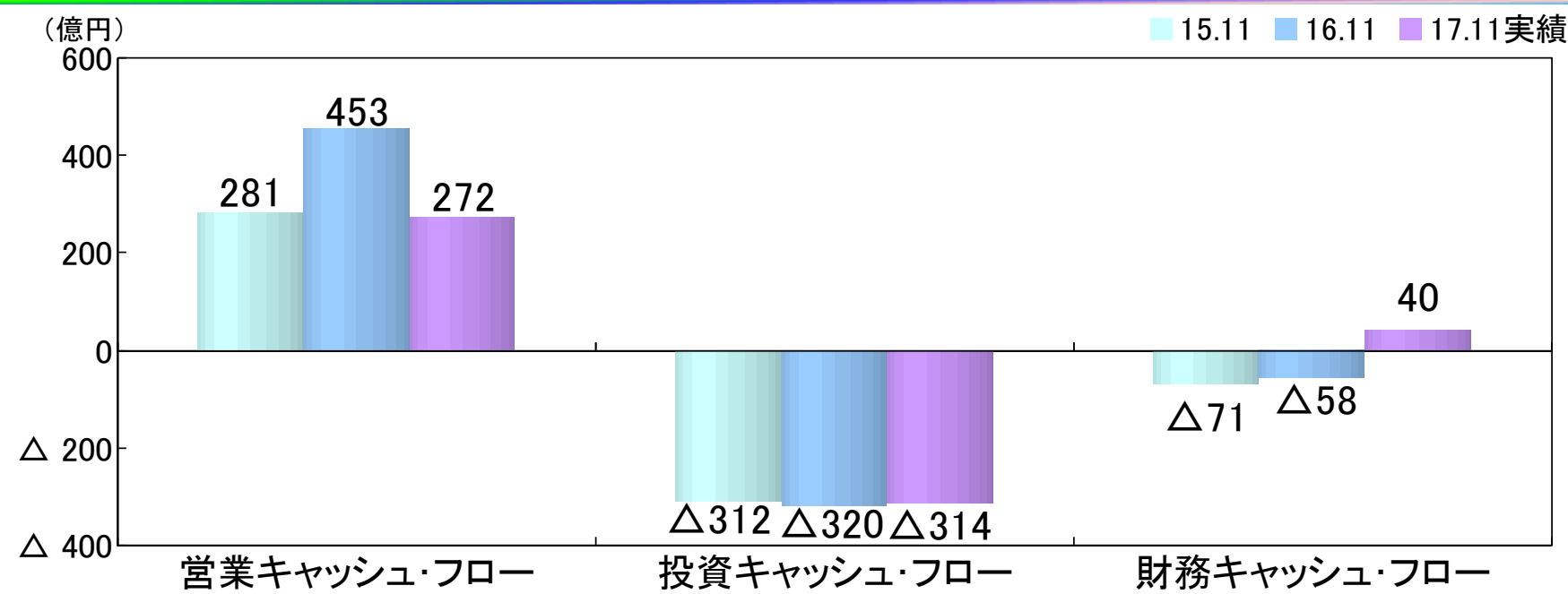
負債は157億円増加

- ・ 未払金の減少 Δ 45
- ・ 未払費用の減少 Δ 63
- ・ 借入金の増加 + 232

純資産は176億円増加

- ・ 利益剰余金の増加 + 38
- ・ 自己株式の増加 Δ 5
- ・ その他の包括利益 + 114
- 累計額の増加

キャッシュ・フローの増減ポイント



16.11期との比較

営業キャッシュ・フロー	
・ 売上債権の増加	△ 42
・ たな卸資産の増加	△ 34
・ 仕入債務の減少	△ 32
・ 法人税等の支払額の増加	△ 36

投資キャッシュ・フロー	
・ 有形固定資産の取得の減少	+ 56
・ 事業譲受による支出	△ 46

財務キャッシュ・フロー	
・ 借入金の増加	+ 169
・ 自己株式取得の増加	△ 53

設備投資の状況

15.11	16.11	17.11 実績
324億円	330億円	272億円

18.11期 年間計画

18.11期 年間計画

売上高 183億円増、営業利益 17億円増の増収増益

	17.11	18.11計画	前年比	前年差
売上高	5,617億円	5,800億円	103.3%	+183億円
国内	5,190	5,291	102.0	+101
海外	427	509	119.2	+82
営業利益	313億円	330億円	105.6%	+17億円
国内	290	293	101.0	+3
海外	23	37	163.0	+14
営業利益率	5.6%	5.7%	—	+0.1%
経常利益	325億円	341億円	104.9%	+16億円
親会社株主に帰属する 当期純利益	181億円	186億円	102.8%	+5億円
ROE(自己資本純利益率)	8.2%	8.2%	—	—
ROA(総資産経常利益率)	8.1%	8.1%	—	—
EBITDA(営業利益+減価償却費)	481億円	515億円	107.2%	+35億円

※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+6億円、営業利益△0億円)が含まれる

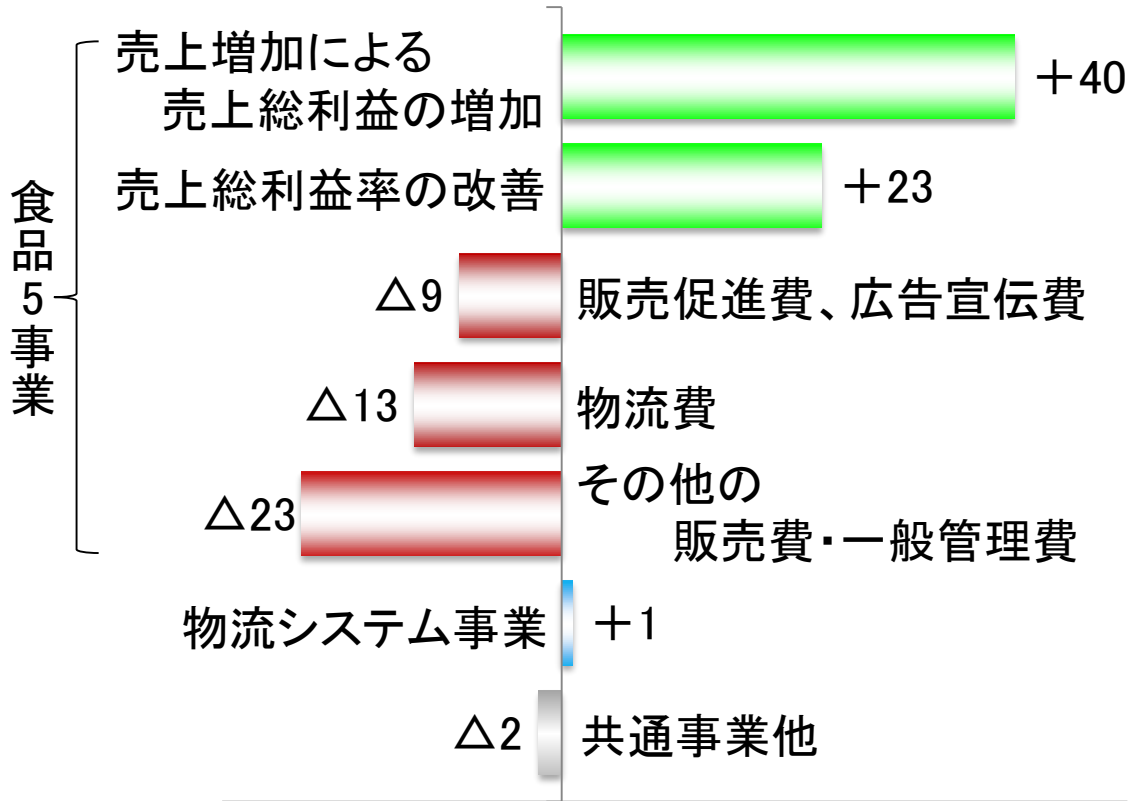
参考) 主要相場の実績・指標

	(円)		
	16.11	17.11	18.11 指標
加工油脂向け ローリー相場平均価格 (1kg当たり)	212	213	227
全農東京 鶏卵相場 Mサイズの平均価格 (1kg当たり)	206	207	205
米国ドル 為替相場(期間平均) (1 \$ 当たり)	112	111	112
人民元 為替相場(期間平均) (1元当たり)	17	16	16

18.11期 営業利益の増減要因(前年差)

(億円)

	17.11	18.11 計画	前年差
営業利益	313	330	+17



△の合計 47

← +17 →

＋の合計 64

18.11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】(+40)

(億円)

売上影響	+40	既存商品の売上増減、新商品の発売	+40
------	-----	------------------	-----

【売上総利益率の改善】(+23)

付加価値の向上	+19	商品の育成、付加価値品へのシフト	+19
コスト改善	+9	生産現場でのコスト低減	+4
		不採算カテゴリーの改善	+5
その他	△5	主原料コストの影響(サラダ調味料)	△15
		米国の鶏卵相場の影響	+5

【販売促進費、広告宣伝費】(△9)

販売促進費の増加	△8	海外のサラダ調味料などの売上拡大	△8
----------	----	------------------	----

【その他の販売費・一般管理費】(△23)

労務費の増加	△10	事業拡大による人員増加	△10
--------	-----	-------------	-----

事業別の主な取り組み

18.11期 事業別計画

(億円)

	事業別売上高			事業別営業利益		
	17.11	18.11計画	前年差	17.11	18.11計画	前年差
合 計	5,617	5,800	+183	313	330	+17
調 味 料	1,504	1,610	+106	153	153	+0
タ マ ゴ	1,005	1,020	+15	44	52	+8
サ ラ ダ ・ 惣 菜	1,155	1,205	+50	38	46	+8
加 工 食 品	466	475	+9	2	4	+2
ファインケミカル	106	110	+4	9	9	+0
物 流 シ ス テ ム	1,312	1,340	+28	59	60	+1
共 通	68	40	△28	8	6	△2

調味料事業

【16-18年 中計テーマ】

All dishes with vegetable

野菜摂取を促進するビジネスモデルで
市場を牽引し、収益を拡大

(億円)	18.11 計画	17.11差
売 上 高	1,610	+106
営 業 利 益	153	+0
営業利益率	9.5%	△0.7%

営業利益の増減要因 (億円)	17.11差
売上増加による売上総利益の増加	+25
売上総利益率の変動	△4
販売促進費、広告宣伝費	△4
物流費	△3
その他の販売費・一般管理費	△15
合 計	+0

※()の数値は18.11期 計画と17.11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】(+7)
発売60周年のドレッシングを中心に市場拡大

◇基幹商品の盤石化

- ➡ 主力ドレッシングのシリーズ化で
サラダから主菜まで使える汎用調味料へ育成
- ➡ マヨネーズの万能化をグループ協働で推進
- ➡ 「主食系サラダスタイル」の
内・中・外食同時展開で市場を拡大

◇新領域への挑戦で提案力向上

- ➡ 具沢山調味料で業務用市場を深耕
- ➡ 「香りでサラダを楽しむ」新たなサラダ調味料
の展開で新規顧客を獲得

※18.11期 計画における主原料コスト上昇の影響は△15億円
(上記の前年差には含まれていない)

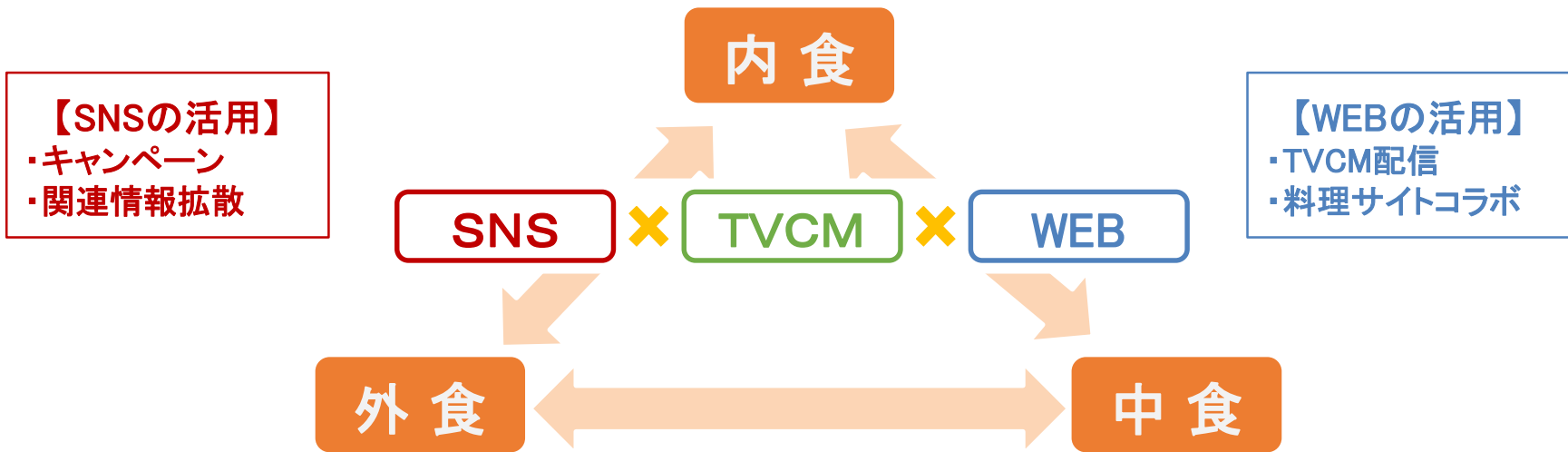
【海外展開を拡大】(+8)

- ➡ 中国・東南アジアを中心に市場を深耕
- ➡ 米国と欧州はKEWPIEブランド商品の拡大

【需要をとらえた生産・物流の稼働】

- ➡ マザー生産体制とロジスティクスの連動で、
SCMを強化し、在庫日数を短縮
- ➡ 「重点商品育成」と「サテライトの具現化」で、
生産効率の向上

サラダニーズが高まる中、
内・中・外食同時展開でサラダ市場を拡大



18年度強化メニュー 主食系サラダ『ベジボウル』



豚しゃぶとキャベツのベジボウル



カリフラワーライスとタンドリーチキンのボウル

調味料事業

【16-18年 中計テーマ】

All dishes with vegetable

野菜摂取を促進するビジネスモデルで
市場を牽引し、収益を拡大

(億円)	18.11 計画	17.11差
売 上 高	1,610	+106
営 業 利 益	153	+0
営業利益率	9.5%	△0.7%

営業利益の増減要因 (億円)	17.11差
売上増加による売上総利益の増加	+25
売上総利益率の変動	△4
販売促進費、広告宣伝費	△4
物流費	△3
その他の販売費・一般管理費	△15
合 計	+0

※()の数値は18.11期 計画と17.11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】(+7)

発売60周年のドレッシングを中心に市場拡大

◇基幹商品の盤石化

- ➡ 主力ドレッシングのシリーズ化で
サラダから主菜まで使える汎用調味料へ育成
- ➡ マヨネーズの万能化をグループ協働で推進
- ➡ 「主食系サラダスタイル」の
内・中・外食同時展開で市場を拡大

◇新領域への挑戦で提案力向上

- ➡ 具沢山調味料で業務用市場を深耕
- ➡ 「香りでサラダを楽しむ」新たなサラダ調味料
の展開で新規顧客を獲得

※18.11期 計画における主原料コスト上昇の影響は△15億円
(上記の前年差には含まれていない)

【海外展開を拡大】(+8)

- ➡ 中国・東南アジアを中心に市場を深耕
- ➡ 米国と欧州はKEWPIEブランド商品の拡大

【需要をとらえた生産・物流の稼働】

- ➡ マザー生産体制とロジスティクスの連動で、
SCMを強化し、在庫日数を短縮
- ➡ 「重点商品育成」と「サテライトの具現化」で、
生産効率の向上

タマゴ事業

【16-18年 中計テーマ】

イノベーションで、
世界に通じるタマゴ事業の価値を
高め続ける

(億円)	18.11 計画	17.11差	営業利益の増減要因 (億円)	17.11差
売 上 高	1,020	+15	売上増加による売上総利益の増加	+3
営 業 利 益	52	+8	売上総利益率の改善	+13
営業利益率	5.1%	+0.7%	販売促進費、広告宣伝費	△0
			物流費	△3
			その他の販売費・一般管理費	△4
			合 計	+8

※()の数値は18.11期 計画と17.11期との営業利益の差。単位は億円

【国内での展開】(+1)

◇外食・中食市場

- ➡ ピュアホワイトなどこだわりの卵を活用した商品で新たな需要創出
- ➡ 人手不足対応に向けた簡便なオペレーション提案強化で需要拡大
- ➡ 半熟技術を活用した商品のメニュー提案を中食市場へ展開

◇内食市場

- ➡ 朝食での主役化に向けた商品ラインアップ拡充
- ➡ 社内外との協働で食べ方提案による需要拡大

【北米子会社の利益改善】(+7)

- ➡ 原料購買、販売方法の見直し
- ➡ 差別化乾燥卵の用途提案による需要創出

【事業基盤の強化】

- ➡ 生産者、飼料会社との連携による原料調達の安定化
- ➡ 高速割卵機導入で生産性向上によるコスト削減
- ➡ 利益体質強化に向けた事業内再編の推進

サラダ・惣菜事業

【16-18年 中計テーマ】
10年先を見越した
挑戦と体質強化
13-15中計の投資の成果を刈り取る

(億円)	18.11 計画	17.11差
売 上 高	1,205	+50
営 業 利 益	46	+8
営業利益率	3.8%	+0.5%

営業利益の増減要因 (億円)	17.11差
売上増加による売上総利益の増加	+8
売上総利益率の改善	+8
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	△4
合 計	+8

※()の数値は18.11期 計画と17.11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 (+3)

- ➡ 栄養価の高い野菜を使用した商品の拡充



ビーツサラダ

- ➡ サラダ関連商材を開発し、売場を拡大

◇惣菜 (+3)

- ➡ 新販路の開拓と成長市場の深耕
様々な食シーンに商品をお届けする
- ➡ 主力商品の拡大や商品集約による
生産合理化で売上総利益率の改善

◇米飯 (+2)

- ➡ 量販店向けの販路、商品の拡大と
通販、宅配向けなど新販路を開拓

【新領域への挑戦】

- ➡ 成長するEC市場への対応強化
 - ・お客様のニーズに合わせた商品の拡充
(個食、調理時短キットなど)
- ➡ サラダ専門レストランの新たな展開
 - ・お客様との接点を商品開発に活かす



【事業の構造改革】

- ➡ 省力化ラインを本格導入し、
新たな技術と品位の向上を実現
- ➡ 生産者との連携を深め、原料調達力を強化
(産地表彰など)

サラダ・惣菜事業（新販路の開拓と深耕、新たな技術と品位の向上）

新販路の開拓と成長市場の深耕

様々な食シーンに商品をお届けする

量販店に加え、新販路の開拓と成長市場の深耕

売上伸長率 (17年/16年比)		
新販路の開拓	外食・コントラクト	120%
成長市場の深耕	宅配・ネット通販	124%

多様化するニーズに対応した商品拡充



グループの機能を活用し、
サラダ、惣菜を軸に主役化の推進

新たな技術と品位の向上

カット野菜 省力化ラインの本格稼働

市場競争力の強化と人手不足の解消

- 品位の向上** 洗浄、カットによる野菜へのダメージを抑制し、おいしさの向上
- 品質の向上** 処理時間短縮、省人化による品質の向上
- 生産性の向上** 工程の機械化による省人化
生産性 2倍を実現

エネルギーコスト25%削減

環境にも配慮しながら、
品位の向上で差別化を図り、市場を牽引

サラダ・惣菜事業

【16-18年 中計テーマ】
10年先を見越した
挑戦と体質強化
13-15中計の投資の成果を刈り取る

(億円)	18.11 計画	17.11差
売 上 高	1,205	+50
営 業 利 益	46	+8
営業利益率	3.8%	+0.5%

営業利益の増減要因 (億円)	17.11差
売上増加による売上総利益の増加	+8
売上総利益率の改善	+8
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	△4
合 計	+8

※()の数値は18.11期 計画と17.11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 (+3)

- ➡ 栄養価の高い野菜を使用した商品の拡充



ビーツサラダ

- ➡ サラダ関連商材を開発し、売場を拡大

◇惣菜 (+3)

- ➡ 新販路の開拓と成長市場の深耕
様々な食シーンに商品をお届けする
- ➡ 主力商品の拡大や商品集約による
生産合理化で売上総利益率の改善

◇米飯 (+2)

- ➡ 量販店向けの販路、商品の拡大と
通販、宅配向けなど新販路を開拓

【新領域への挑戦】

- ➡ 成長するEC市場への対応強化
 - ・お客様のニーズに合わせた商品の拡充
(個食、調理時短キットなど)
- ➡ サラダ専門レストランの新たな展開
 - ・お客様との接点を商品開発に活かす



【事業の構造改革】

- ➡ 省力化ラインを本格導入し、
新たな技術と品位の向上を実現
- ➡ 生産者との連携を深め、原料調達力を強化
(産地表彰など)

サラダ・惣菜事業（新販路の開拓と深耕、新たな技術と品位の向上）

新販路の開拓と成長市場の深耕

様々な食シーンに商品をお届けする

量販店に加え、新販路の開拓と成長市場の深耕

売上伸長率（17年/16年比）		
新販路の開拓	外食・コントラクト	120%
成長市場の深耕	宅配・ネット通販	124%

多様化するニーズに対応した商品拡充



グループの機能を活用し
サラダ惣菜を軸に主役化の推進

新たな技術と品位の向上

カット野菜 省力化ラインの本格稼働

市場競争力の強化と人手不足の解消

- 品位の向上** 洗浄、カットによる野菜へのダメージを抑制し、おいしさの向上
- 品質の向上** 処理時間短縮、省人化による品質の向上
- 生産性の向上** 工程の機械化による省人化
生産性2倍を実現

エネルギーコスト25%削減

環境にも配慮しながら、
品位の向上で差別化を図り、市場を牽引

加工食品事業

【16-18年 中計テーマ】
技術を磨いて
事業価値を高める
「おいしさ、やさしさ、簡便さ」に
技術で応える事業

(億円)	18.11 計画	17.11差
売 上 高	475	+9
営 業 利 益	4	+2
営業利益率	0.8%	+0.4%

営業利益の増減要因 (億円)	17.11差
売上増加による売上総利益の増加	+2
売上総利益率の改善	+3
販売促進費、広告宣伝費	△2
物流費	△1
その他の販売費・一般管理費	△1
合 計	+2

※()の数値は18.11期 計画と17.11期との営業利益の差。単位は億円

【既存カテゴリーの競争力強化】(+1)

◇アヲハタジャムで市場の活性化

- ➡ まるごと果実で顧客ロイヤリティの向上と55ジャム・スプレッドの販売促進で若年層獲得

◇調理ソースの積極展開

- ➡ 簡便さとおいしさを磨いた商品の拡大
- ➡ 調理ソリューションに対応したベースソースで需要を創出

◇サラダメニューで素材加工品の拡充

- ➡ 調味料事業と連動し、サラダ用などの素材(豆、雑穀等)の需要を拡大
- ➡ 再開した北海道コーンは利益カテゴリーとして拡販

【新たな成長と創出】

◇高齢者食をグループ横断で深耕

- ➡ 戦略の具現化でグループ商品を積極展開

◇フルーツ加工技術を活かした展開

- ➡ 冷凍ソースで外食のデザートメニューを攻略
- ➡ 「低糖度フルーツ加工」で新規需要を創出

【収益基盤の再構築】(+1)

- ➡ 不採算カテゴリーの撤退
- ➡ 生産再編によるコスト低減と市場対応力の向上

ファインケミカル事業

【16-18年 中計テーマ】

収益基盤の再構築により

営業利益率10%を実現

(億円)	18.11 計画	17.11差
売 上 高	110	+4
営 業 利 益	9	+0
営業利益率	8.2%	+0.0%

営業利益の増減要因 (億円)	17.11差
売上増加による売上総利益の増加	+1
売上総利益率の改善	+2
販売促進費、広告宣伝費	△2
物流費	△1
その他の販売費・一般管理費	△1
合 計	+0

※()の数値は18.11期 計画と17.11期との営業利益の差。単位は億円

【付加価値品への特化】(+1)

◇素材販売は医薬ヒアルロン酸へ集中

- ➡ 国内は発酵由来品の供給開始により、シェアを拡大
- ➡ 海外は営業体制の更なる強化でアジア市場における存在を確立

◇医療領域の製剤販売へ着手

- ➡ ヒアルロン酸等の独自素材を活用した医療機器の製造販売を開始

※18.11期 計画における原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)

【BtoCルートでの取り組み】(+0)

◇独自素材による商品育成

- ➡ 酢酸菌を配合した「よいとき」は、機能の体感による育成を継続
- ➡ 抗ノロウイルス素材のリゾチームは、通販でニーズの強い顧客層へPR強化



◇通販子会社の黒字化

- ➡ WEB、TV通販での広告運用を本格化し、定期顧客数をさらに拡大

物流システム事業

【16-18年 中計テーマ】
事業基盤を盤石にさせ
新たな成長ステージへ
既存事業の深耕により持続的な
収益性の向上をめざす

(億円)	18.11 計画	17.11差
売 上 高	1,340	+28
営 業 利 益	60	+1
営業利益率	4.5%	△0.0%

営業利益の増減要因 (億円)	17.11差
収益力改善(コスト改善・料金是正)	+14
新規取引、運送・保管機能の強化	+9
運送コストの影響(車両調達・燃料等)	+7
販管費・労務費等	△16
既存取引減少	△13
合計	+1

【共同物流の主な取り組み】

◇収益力の強化

- 各エリアでの得意先への提案強化、
保管・配送効率の向上
- 適正料金の収受、付帯作業の緩和・廃止

◇運送機能の再構築

- 幹線輸送力の強化、中継輸送の拡大
- モーダルシフトの推進

◇ネットワーク再編

- 低温共同配送の強化、首都圏の拠点再編



キューソー便 冷凍コンテナ

【専用物流の主な取り組み】

- コンビニエンスストア・量販店向け
センターの受託拡大
- 空スペースの営業で新規顧客を獲得
- センターの生産性向上による効率化

【物流品質と技術力の向上】

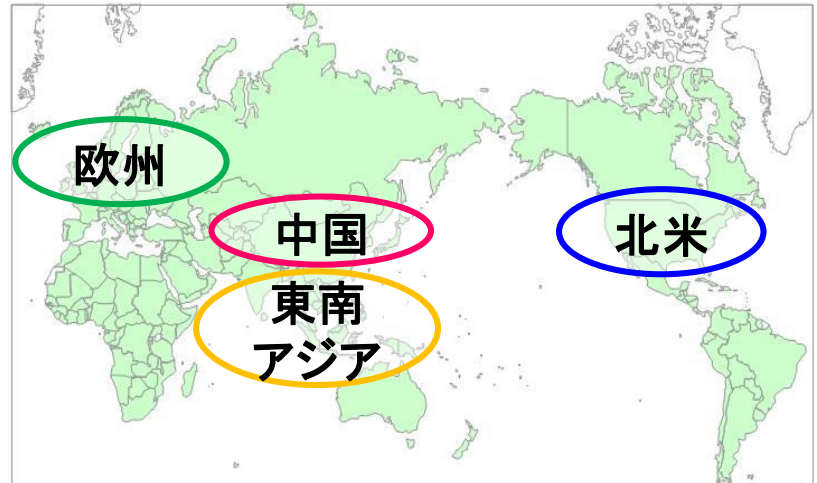
- 人手不足対応と人材育成、
魅力ある職場づくり
- 地域社会への取り組み、社会貢献活動
- 無人化・省力化の取り組み

海外展開 業績と主な取り組み

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】	17.11 実績	前年差	前年比	現地通貨 前年比
海外合計	427億円	+49億円	113%	115%
調味料事業計	364	+56	118	121
タマゴ事業他	63	△7	90	90

18.11 計画	前年差	前年比	現地通貨 前年比
509億円	+82億円	119%	119%
440	+77	121	119
68	+5	108	108

【営業利益】	17.11 実績	前年差	前年比	現地通貨 前年比
海外合計	23億円	△10億円	69%	72%
調味料事業計	27	△3	92	95
タマゴ事業他	△4	△8	—	—

18.11 計画	前年差	前年比	現地通貨 前年比
37億円	+14億円	163%	165%
35	+8	129	130
2	+7	—	—

海外展開 18.11期 エリア別 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】

市場の変化に対応
したサラダ攻略



SNSで
メニュー配信



惣菜売場で
サラダ提案

増産体制を整え
新規カテゴリーの拡売



LLサラダ
(ポテトサラダ)



タマゴ加工品
(スクランブルエッグ)

【北米】

KEWPIEブランドの
販売促進活動を強化



ドレッシングの試食販売など
販売促進活動を強化

フードサービス市場
への提案を強化



マヨネーズ
1.89リットル



ドレッシング
1.89リットル

【東南アジア】

ドレッシングの
販売促進活動を強化



量販店で大量陳列



売上No.1
の啓発

東南アジアで
新規カテゴリーを展開



フルーツ
フィリング



タマゴ加工品

【輸出・新規】

メニュー提案強化で
ドレッシング輸出拡大



約40カ国へ輸出

ポーランドで
ドレッシング製造開始



ごまドレッシング
1リットル



小袋による
味の啓発

今後の中国での成長に向けて

将来に向けた体制整備 中国統括会社＋広州丘比を設立

【中国統括会社 設立】

現地法人の経営管理、資金管理、事業戦略策定の統括及び支援等

【中国統括会社】

丘比(中国)有限公司

北京

杭州

南通

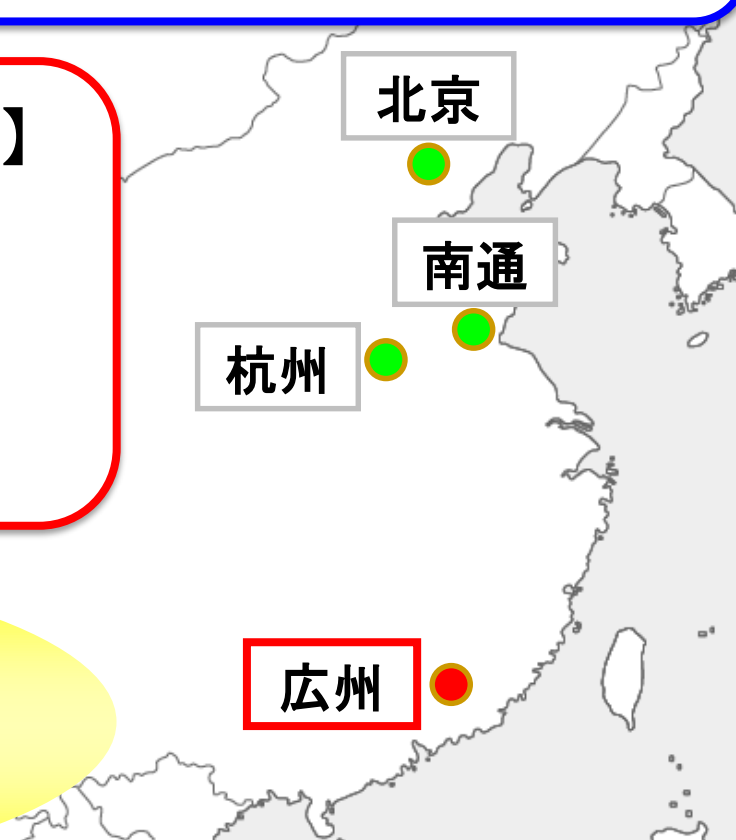
広州

【広州丘比食品有限公司 設立】

(2020年春に工場稼働予定)

- ・華南エリアの需要への対応
(北京・上海・広州でチャイナ3)
- ・中国の調味料生産能力の拡大
- ・製販連動でお客様対応力の強化

マヨネーズ・ドレッシングを中心に、
サラダとタマゴも着実に拡大させ、
約120%/年の成長を持続



配当金について

配当金について

18.11期 配当金は 1円50銭増配の38円へ

【株主還元の基本方針】

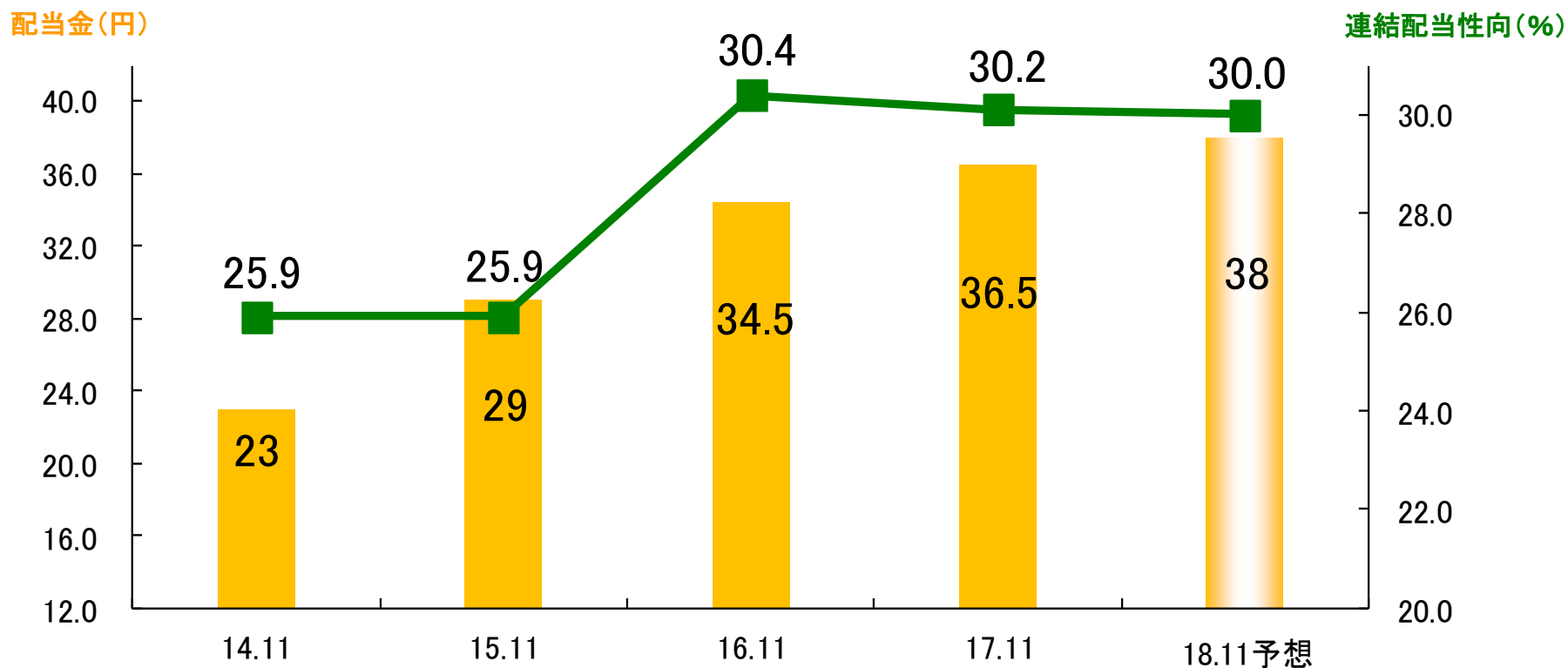
配当金を最優先

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

■ 配当金

■ 連結配当性向

愛は食卓にある。

kewpie

