

19.5期 決算説明会

**国内での持続的成長と
海外での成長加速を実現する**

1st Stage 中間報告

2019年7月5日
キューピー株式会社

19.5期 業績

19.5期 業績

売上高 160億円減、営業利益 1億円増の減収増益（前年対比）

	18.5	19.5	前年比	前年差
売上高	2,850 億円	2,690 億円	94.4 %	△160 億円
国内	2,623	2,450	93.4	△173
海外	227	240	105.7	+13
営業利益	160 億円	161 億円	100.8 %	+1 億円
国内	181	170	94.2	△10
海外	13	24	175.9	+10
全社費用	△35	△33	95.4	+2
経常利益	165 億円	169 億円	102.4 %	+4 億円
親会社株主に帰属する四半期純利益	91 億円	96 億円	105.4 %	+5 億円

■重点指標

営業利益率	5.6 %	6.0 %	—	+0.4 %
国内3事業 事業利益率	8.0 %	8.6 %	—	+0.5 %
中国・東南アジア 売上成長率 （〔 〕の数値は、現地通貨ベース）	109 % [104%]	108 % [111%]	—	△1 % [+7%]

※ 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△5億円、営業利益△1億円）が含まれる

※ 18.11期に実施したCVSベンダーおよび医薬用EPAの事業譲渡による影響（売上高△161億円、営業利益△5億円）が含まれる

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

営業外損益・特別損益などのポイント

(億円)

	18.5	19.5	前年差
営業利益	160	161	+1
営業外損益	6	8	+3
経常利益	165	169	+4
特別損益	△5	△4	+1
税引前利益	161	165	+5
法人税等 非支配株主に帰属 する四半期純利益	70	70	△0
親会社株主に帰属 する四半期純利益	91	96	+5

<営業外損益のポイント>

補助金収入の増加	+ 2
受取保険金の増加	+ 2

<特別損益のポイント>

事業譲渡益の増加	+ 6
減損損失の増加	△ 6

19.5期 業績

売上高 160億円減、営業利益 1億円増の減収増益（前年対比）

	18.5	19.5	前年比	前年差
売上高	2,850 億円	2,690 億円	94.4 %	△160 億円
国内	2,623	2,450	93.4	△173
海外	227	240	105.7	+13
営業利益	160 億円	161 億円	100.8 %	+1 億円
国内	181	170	94.2	△10
海外	13	24	175.9	+10
全社費用	△35	△33	95.4	+2
経常利益	165 億円	169 億円	102.4 %	+4 億円
親会社株主に帰属する四半期純利益	91 億円	96 億円	105.4 %	+5 億円

■重点指標

営業利益率	5.6 %	6.0 %	—	+0.4 %
国内3事業 事業利益率	8.0 %	8.6 %	—	+0.5 %
中国・東南アジア 売上成長率 （〔 〕の数値は、現地通貨ベース）	109 % [104%]	108 % [111%]	—	△1 % [+7%]

※ 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△5億円、営業利益△1億円）が含まれる

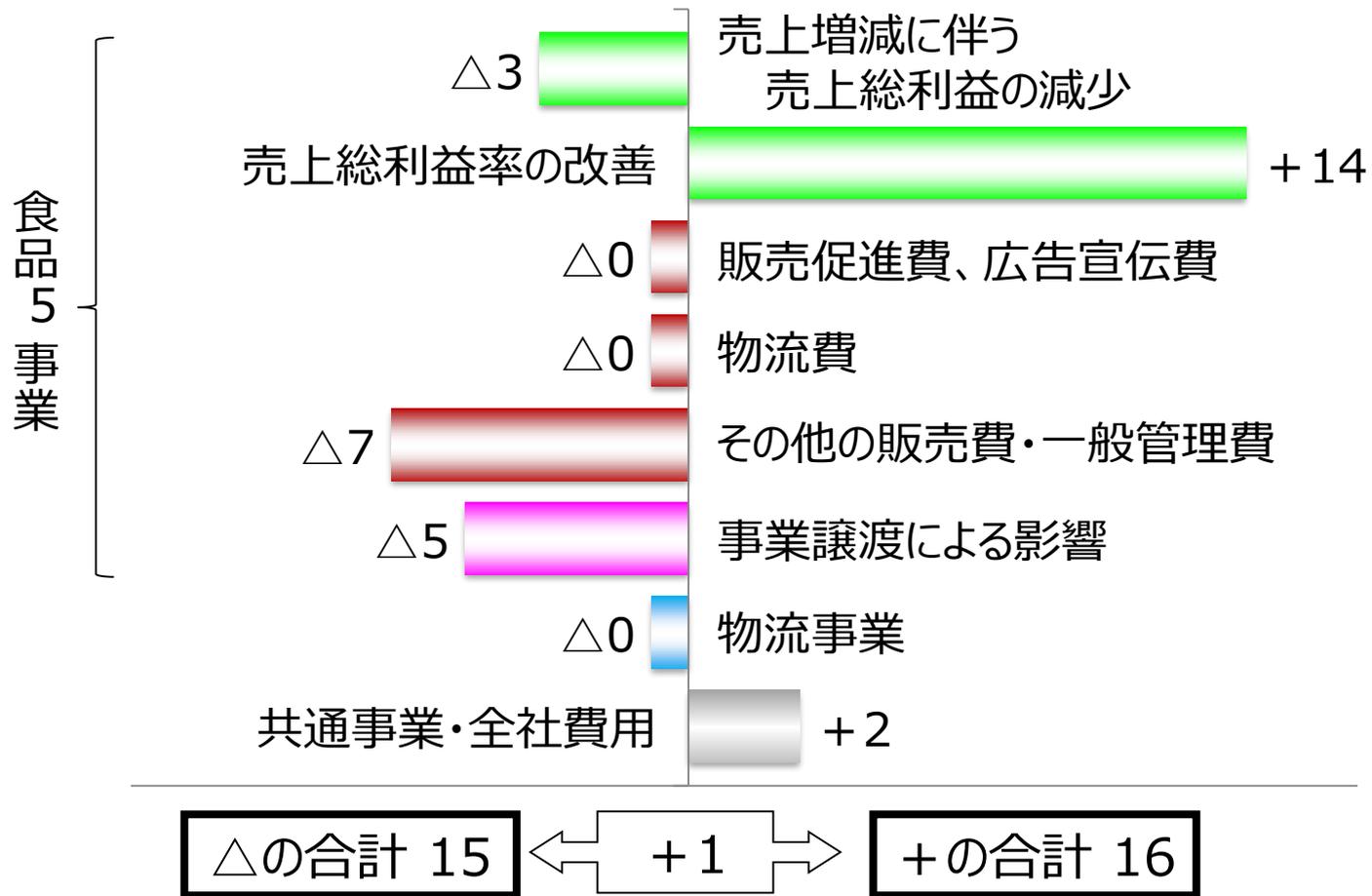
※ 18.11期に実施したCVSベンダーおよび医薬用EPAの事業譲渡による影響（売上高△161億円、営業利益△5億円）が含まれる

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

19.5期 営業利益の増減要因（前年差）

(億円)

	18.5	19.5	前年差
営業利益	160	161	+1



19.5期 営業利益の増減要因（前年差） 主な内容

【売上増減に伴う売上総利益の減少】（△3） （億円）

売上影響	△3	海外調味料の売上増加	+4
		新商品、新規取り組みによる売上増加	+2
		カット野菜の売上減少など	△9

【売上総利益率の改善】（+14）

付加価値の向上	+5	付加価値品へのシフト （タマゴ素材品、ドレッシングなど）	+5
コスト改善	+6	生産現場でのコスト低減	+6
主原料 コスト影響	+6	サラダ調味料の主原料	+6

【その他の販売費・一般管理費】（△7）

労務費の増加	△6	事業拡大による増加など	△6
--------	----	-------------	----

19.5期 事業別売上高・利益の状況

(億円)

	事業別売上高				事業別利益			
	18.5	19.5	前年比	前年差	18.5	19.5	前年比	前年差
合計	2,850	2,690	94.4 %	△160	160	161	100.8 %	+1
調理・調味料	913	918	100.5	+4	98	108	110.5	+10
サラダ・惣菜	612	443	72.3	△169	19	12	60.4	△8
タマゴ	496	490	98.9	△6	39	40	104.1	+2
フルーツ ソリューション	82	79	96.1	△3	5	1	22.3	△4
ファインケミカル	48	43	88.8	△5	4	4	100.0	+0
物流	670	692	103.3	+22	22	21	98.0	△0
共通	29	26	88.7	△3	8	8	101.3	+0
全社費用	-	-	-	-	△35	△33	95.4	+2

※ 18.5期は、新事業区分の数値を使用

※ サラダ・惣菜事業には、18.11期に実施したCVSベンダーの事業譲渡による影響（売上高△154億円、営業利益△4億円）が含まれる

※ ファインケミカル事業には、18.11期に実施した医薬用EPAの事業譲渡による影響（売上高△7億円、営業利益△1億円）が含まれる

19.5期 事業別売上高・利益の状況 主な増減要因

※ () の数値は前年差、単位は億円

調理・調味料事業

◇売上高 (+4)

- ・国内のマヨネーズの好調
- ・海外のマヨネーズ・ドレッシングの好調

◇事業利益 (+10)

- ・主原料コストの減少、不採算商品の見直し

フルーツソリューション事業

◇売上高 (△3)

- ・食品メーカー向けの販売減少
- ・ジャムやスプレッドは好調

◇事業利益 (△4)

- ・調理食品の他事業への生産移管

サラダ・惣菜事業

◇売上高 (△169)

◇事業利益 (△8)

- ・18.11期の事業譲渡 (CVSベンダー) の影響
- ・葉物野菜の相場下落による
カット野菜の需要減少

ファインケミカル事業

◇売上高 (△5)

◇事業利益 (+0)

- ・18.11期の事業譲渡 (医薬用EPA) の影響
- ・医療機器ビジネスは好調

タマゴ事業

◇売上高 (△6)

- ・国内の鶏卵相場下落による売上減少
- ・国内の販売量は増加

◇事業利益 (+2)

- ・付加価値品の伸張
- ・米国の乾燥卵相場上昇による利益増加

物流事業

◇売上高 (+22)

- ・共同物流等の既存顧客の取扱い拡大

◇事業利益 (△0)

- ・事業拡大や体制強化に伴う人件費等の増加
- ・運送・保管の合理化は進展

19.11期 年間計画

19.11期 年間計画

	18.11	19.11 計画	前年比	前年差
売上高	5,735 億円	5,500 億円	95.9 %	△235 億円
国内	5,255	4,982	94.8	△273
海外	480	518	107.9	+38
営業利益	331 億円	332 億円	100.4 %	+1 億円
国内	366	356	97.2	△10
海外	36	48	135.0	+12
全社費用	△71	△72	101.3	△1
経常利益	343 億円	344 億円	100.1 %	+1 億円
親会社株主に帰属する当期純利益	183 億円	184 億円	100.4 %	+1 億円
ROA (総資産経常利益率)	8.2 %	7.9 %	—	△0.3 %
EBITDA (営業利益+減価償却費)	513 億円	523 億円	101.9 %	+10 億円
■ 重点指標				
営業利益率	5.8 %	6.0 %	—	+0.3 %
ROE (自己資本純利益率)	8.1 %	8.0 %	—	△0.1 %
国内3事業 事業利益率	8.0 %	8.6 %	—	+0.5 %
中国・東南アジア 売上成長率 ([] の数値は、現地通貨ベース)	110 % [106%]	110 % [112%]	—	+0 % [+6%]

※ 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）

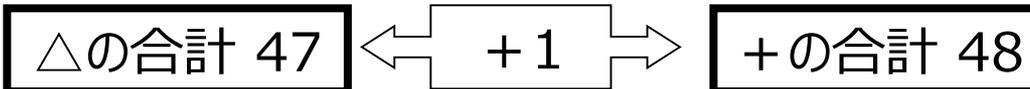
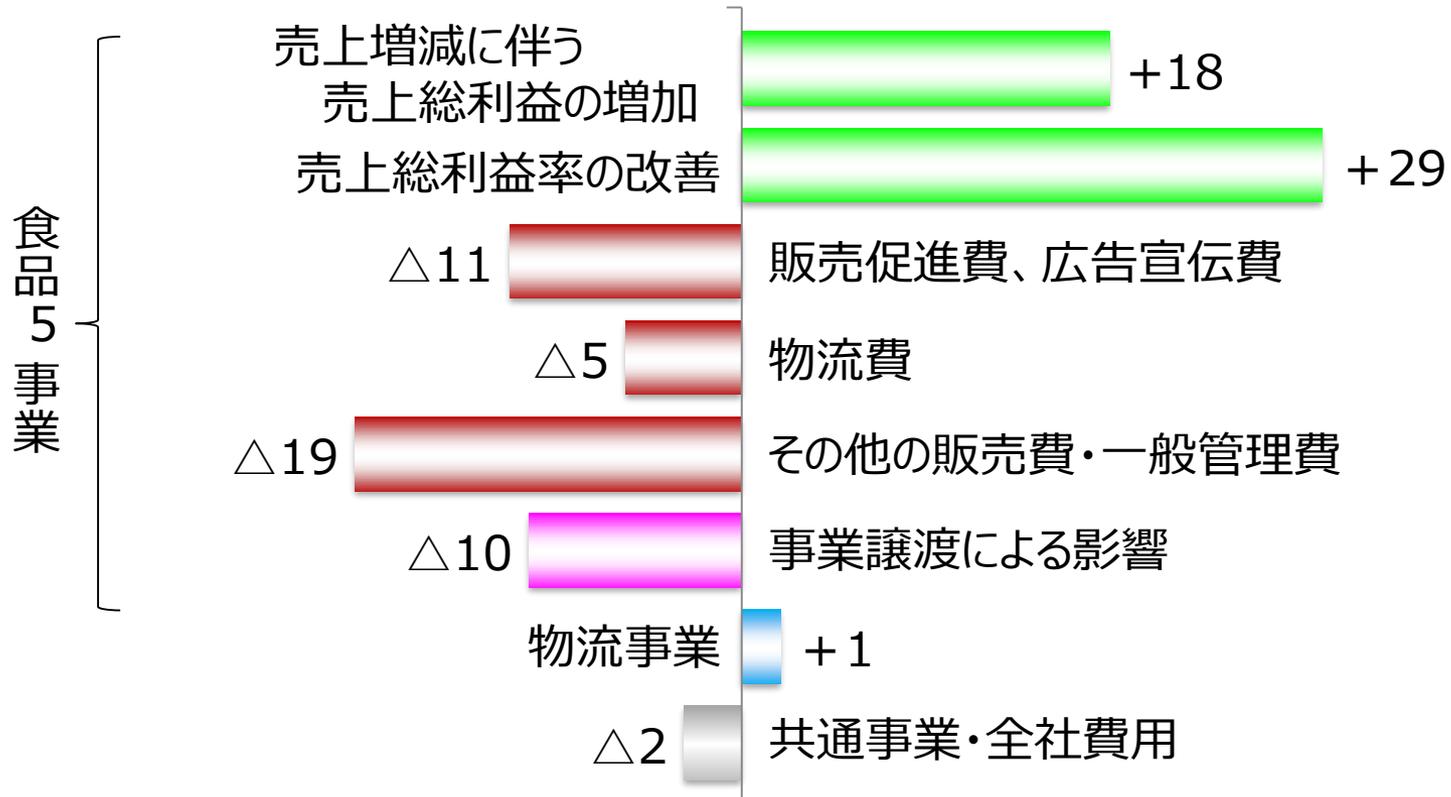
海外の前年差には、為替影響（売上高△6億円、営業利益△1億円）が含まれる

※ 18.11期に実施したCVSベンダーおよび医薬用EPAの事業譲渡による影響（売上高△292億円、営業利益△10億円）が含まれる

19.11期計画 営業利益の増減要因（前年差）

(億円)

	18.11	19.11 計画	前年差
営業利益	331	332	+1



19.11期計画 営業利益の増減要因（前年差） 主な内容

【売上増減に伴う売上総利益の増加】（+18） （億円）

売上影響	+18	新商品、新規取り組みによる売上増加	+7
		海外調味料等の売上増加	+11

【売上総利益率の改善】（+29）

付加価値の向上	+12	付加価値品へのシフト （タマゴ素材品、ドレッシングなど）	+12
コスト改善	+14	生産現場でのコスト低減	+14
主原料 コスト影響	+5	サラダ調味料の主原料	+5

【販売促進費、広告宣伝費】（△11）

販促費・宣伝費	△11	海外の拡大、100周年に伴う販促活動	△11
---------	-----	--------------------	-----

【物流費】（△5）

物流費の増加	△5	売上増加による物流費の増加	△5
--------	----	---------------	----

【その他の販売費・一般管理費】（△19）

労務費の増加	△13	事業拡大による増加など	△13
--------	-----	-------------	-----

国内での主な取り組み

最適生産体制の構築

カット野菜 省力化ラインの展開

サラダクラブ遠州工場 (19年2月より省力化ライン稼働)



コンセプト

- 工程を10°Cのクールドチェーン
- 処理時間 約1/3
- ライン人数 約1/2

コスト競争力の強化

日持ち延長
(加工日含め6日)

おいしさ向上

ラインの一部を全国に水平展開

キューピータマゴ 西日本生産拠点の再編

液卵と加工品、2つの新拠点 5拠点で生産終了



液卵専用工場

三田工場
19年8月稼働予定

高速割卵機による
大量生産

少量多品種にも対応

加工品専用工場

新伊丹工場 (仮)
20年1月稼働予定

割卵からの一貫生産

加工技術による
付加価値品の創造

西日本の市場を攻略

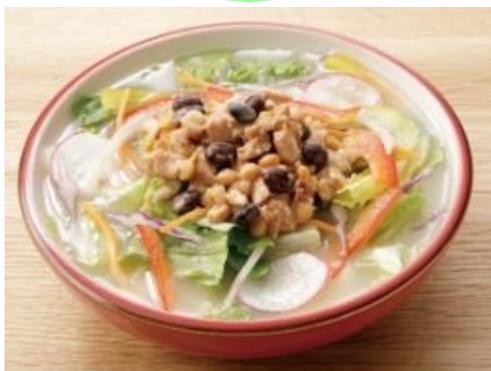
3事業融合の推進

サラダ・惣菜×調理・調味料
商品の融合でサラダの領域を拡大

スープへのカット野菜の利用



カット野菜 **スープ用ソース** (豆・雑穀入り)
スープ仕立てのサラダ (8月中旬発売)



スープサラダ

タマゴの技術×調理・調味料の販路で
新たな市場を創造

タマゴ加工品の家庭用市場への展開



レンジでとろ〜り 目玉焼き風

- ・電子レンジで簡単調理
- ・加熱しても卵黄風ソースは半熟状

大手CVSの冷凍食品売場にて
7月上旬から販売を開始

サラダとタマゴの主役化を推進

海外での主な取り組み

中国・東南アジアを中心に、調味料の拡大に注力

中国はマヨネーズ・ドレッシングのエリア拡大・提案強化で2桁成長を継続
 東南アジアは深煎りごまドレッシングを中心に販売拡大

売上高 (億円)	18.5	19.5	前年差	前年比	現地通貨 前年比	18.11	19.11 計画	前年差	前年比	現地通貨 前年比
	18.5	19.5					19.11 計画			
海外合計	227	240	+13	106 %	108 %	480	518	+38	108 %	109 %
中国	87	92	+6	107	111	193	211	+18	109	113
東南アジア	49	54	+5	110	110	100	112	+11	111	111
営業利益 (億円)	18.5	19.5	前年差	前年比	現地通貨 前年比	18.11	19.11 計画	前年差	前年比	現地通貨 前年比
	18.5	19.5					19.11 計画			
海外合計	13	24	+10	176 %	180 %	36	48	+12	135 %	137 %
中国	8	14	+6	176	184	24	29	+5	122	125
東南アジア	3	4	+1	136	135	6	7	+1	116	115

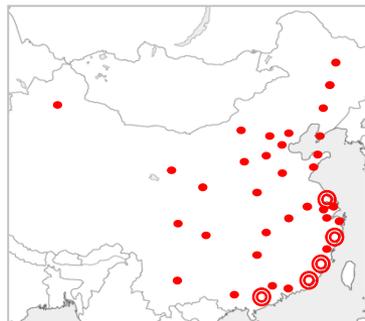
※ 10月から3月が対象。「海外合計」の前年差には、
 為替影響（売上高△5億円、営業利益△1億円）含む

※ 10月から9月が対象。「海外合計」の前年差には、
 為替影響（売上高△6億円、営業利益△1億円）含む

エリアの拡大と提案力の強化で、2桁成長を継続

【エリアの拡大と強化】

- ◇沿岸部に営業拠点を5か所増設
- ◇潜在力の高い都市部へ増設を計画



18年度 32拠点
19年度 37拠点
21年度 40拠点以上へ
◎: 19年度 新拠点

【質にこだわった提案活動】

- ◇店頭プロモーションの品質向上
(関連販売の強化、試食内容の改善)
- ◇日本・中華料理への用途訴求



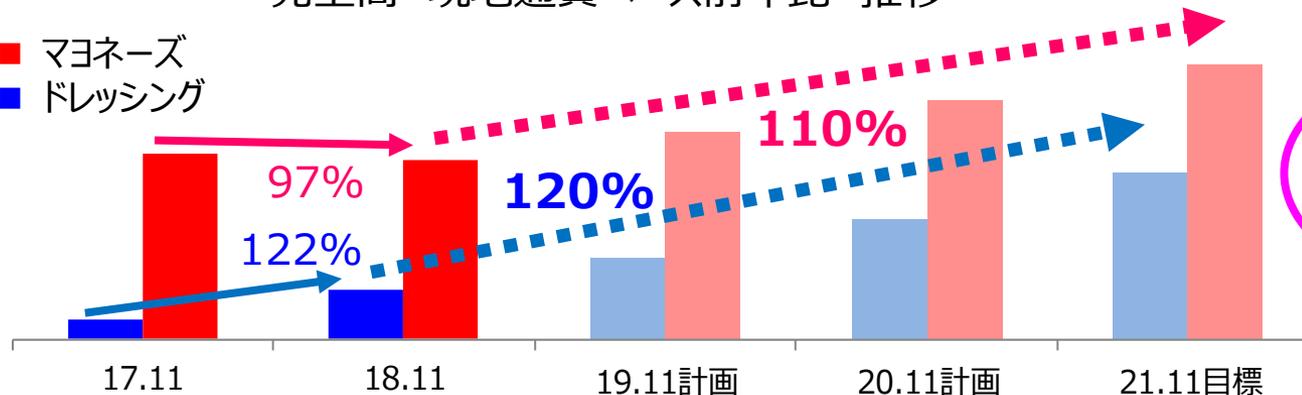
食べ慣れた素材(パン、卵、ハム)を使用したメニュー提案



日本食・中華料理レストランへメニュー提案

売上高 現地通貨ベース前年比 推移

■ マヨネーズ
■ ドレッシング



マヨネーズ、
ドレッシングともに
2桁成長を継続

深煎りごまドレッシングを中心に需要の創出

【ドレッシングの用途拡大】

- ◇野菜売場での関連販売
- ◇ローカル料理への提案を強化



野菜売場に導入して
メニュー提案



中華料理
メニューへ導入



生春巻きに
小袋提案

【各エリアでの商品展開】

- ◇各国の嗜好に合わせた
ごまドレッシングの発売



ゆず風味
(マレーシア)



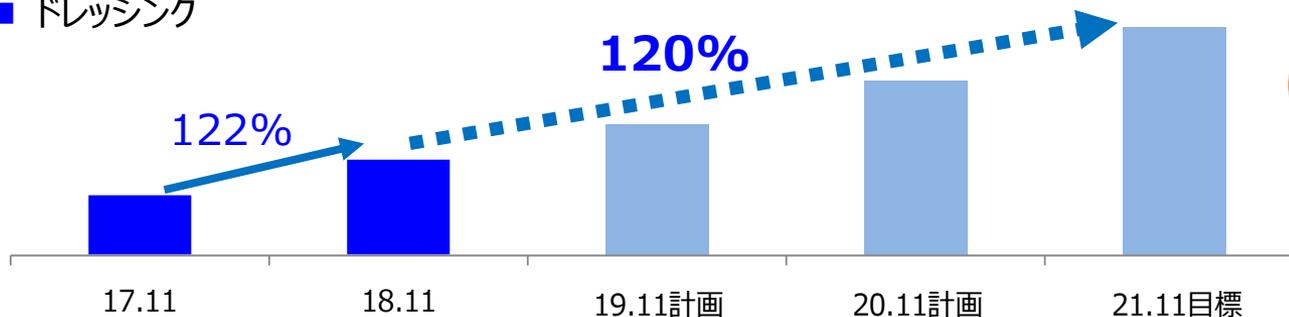
スパイシー
(タイ)



チリソース&ごまドレ
(ベトナム)

売上高 現地通貨ベース前年比 推移

■ ドレッシング



東南アジアで
120%成長を
継続

事業別の主な取り組み

19.11期 事業別計画

(億円)

	事業別売上高				事業別利益			
	18.11	19.11 計画	前年比	前年差	18.11	19.11 計画	前年比	前年差
合 計	5,735	5,500	95.9 %	△235	331	332	100.4 %	+1
調理・調味料	1,843	1,898	103.0	+55	198	212	106.9	+14
サラダ・惣菜	1,183	915	77.3	△268	43	32	74.6	△11
タマゴ	1,009	998	98.9	△11	78	83	106.6	+5
フルーツ ソリューション	159	162	102.1	+3	7	3	44.2	△4
ファインケミカル	100	88	87.7	△12	15	12	82.2	△3
物流	1,383	1,384	100.1	+1	47	48	103.0	+1
共通	58	55	94.1	△3	15	14	95.6	△1
全社費用	—	—	—	—	△71	△72	101.3	△1

※ 18.11期は、新事業区分の数値を使用

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

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

調理・調味料事業

(億円)	19.11 計画	18.11差
売上高	1,898	+55
事業利益	212	+14
事業利益率	11.2%	+0.4%

【事業利益の増減要因（前年差）】

(億円)	19.5 実績 (上期)	19.11 計画 (年間)
売上増減に伴う 売上総利益の増加	+3	+17
売上総利益率の 改善	+8	+12
販売促進費、 広告宣伝費	△0	△8
物流費	+2	+3
その他の販売費・ 一般管理費	△3	△10
合計	+10	+14

【下期の主な取り組み】

基幹カテゴリーの成長で収益力の強化

■ 基幹カテゴリーの強化

➡ 健康ニーズの変化をとらえ、
ドレッシングの販促提案を強化



8月中旬
発売

オリーブオイル&オニオン
ドレッシング

➡ マヨネーズは「万能調味料化」、
ドレッシングは「汎用化」の推進で
市場を活性化



野菜もお肉もこれ1本
8月中旬発売

■ 事業融合による販路の拡大

➡ 野菜摂取の拡がりを提案する
青果売場専用の新シリーズを発売



サラダクラブ
千切りキャベツにあえるたれ

➡ ポーション機能の提案で
加工ルートへ拡大

サラダ・惣菜事業

(億円)	19.11 計画	18.11差
売上高	915	△268
事業利益	32	△11
事業利益率	3.5%	△0.1%

【事業利益の増減要因（前年差）】

(億円)	19.5 実績 (上期)	19.11 計画 (年間)
売上増減に伴う 売上総利益の増減	△4	+2
売上総利益率の 改善	+1	+4
販売促進費、 広告宣伝費	△0	△1
物流費	+1	△2
その他の販売費・ 一般管理費	△2	△6
事業譲渡による 影響	△4	△8
合計	△8	△11

【下期の主な取り組み】

おいしさ向上と日持ち延長で社会課題に取り組む

■ 日持ち延長で 食品ロス削減と需要拡大

- 新製法とコールドチェーン（千切りキャベツ）
消費期限：加工日含め6日
- 加工技術の革新（ポテトサラダ）



千切りキャベツ

■ 新たな健康カテゴリーの創出で 食生活に貢献

- 健康ニーズをとらえたキャベツライス
- 栄養バランスに配慮した惣菜



キャベツライス
(糖質が気になる方へ)

■ 人手不足への対応

- カット野菜 省力化ライン技術の水平展開
- A I 原料・異物検出機の展開

タマゴ事業

(億円)	19.11 計画	18.11差
売上高	998	△11
事業利益	83	+5
事業利益率	8.3%	+0.6%

【事業利益の増減要因（前年差）】

(億円)	19.5 実績 (上期)	19.11 計画 (年間)
売上増減に伴う 売上総利益の増減	△1	+0
売上総利益率の 改善	+8	+13
販売促進費、 広告宣伝費	△0	△0
物流費	△4	△6
その他の販売費・ 一般管理費	△1	△2
合計	+2	+5

【下期の主な取り組み】

付加価値品の創出・拡大による収益力向上

■ グループ内の販路活用

- ➡ 家庭用市場への新たな展開
(たまごのスプレッド)
- ➡ 惣菜売場への展開強化
(厚焼きたまご、デザート)



たまごのスプレッド
9月上旬発売

■ 技術力を活かした商品の拡大

- ➡ 半熟技術を活用した
トッピング商材の展開



目玉焼風まるオムレツを
使用したメニュー例

■ 中食市場への展開

- ➡ 小容量凍結卵のオペレーション提案で
新たな惣菜を創出
(量販店の店内調理：
できたての厚焼きたまご)



厚焼きたまご
イメージ画像

フルーツソリューション事業

(億円)	19.11 計画	18.11差
売上高	162	+3
事業利益	3	△4
事業利益率	1.9%	△2.4%

【事業利益の増減要因（前年差）】

(億円)	19.5 実績 (上期)	19.11 計画 (年間)
売上増減に伴う 売上総利益の減少	△2	△2
売上総利益率の 改善	△2	+0
販売促進費、 広告宣伝費	+0	△1
物流費	+0	+0
その他の販売費・ 一般管理費	△1	△2
合計	△4	△4

【下期の主な取り組み】

新たなフルーツ加工品の市場を創出

- これまでの冷凍フルーツとは違う、
即食タイプの加工品で新たな顧客を創造

- ➡ 品種・産地のこだわりと、独自の技術で実現



- ・やわらかフローズン技術
- ・こだわりの香り、色、甘さ

アヲハタ くちどけいちご

※ 5月より一部店舗にて販売開始

- ➡ 新たな楽しみ方を内食や外食、
食品メーカーへ展開

■ 「栽培から加工まで」一貫体制の強化

- ➡ 国内外の栽培研究施設で、
加工用いちごの開発を進め、
世界からの安定調達を実現



アヲハタ果実研究所(広島県)

ファインケミカル事業

(億円)	19.11 計画	18.11差
売上高	88	△12
事業利益	12	△3
事業利益率	13.6%	△0.9%

【事業利益の増減要因（前年差）】

(億円)	19.5 実績 (上期)	19.11 計画 (年間)
売上増減に伴う 売上総利益の増加	+1	+1
売上総利益率の 改善	△1	△0
販売促進費、 広告宣伝費	△0	△1
物流費	△0	△1
その他の販売費・ 一般管理費	+1	+1
事業譲渡による 影響	△1	△2
合計	+0	△3

【下期の主な取り組み】

ヒアルロン酸への集中、そこからの広がり

■ 新たな成長領域へ

➡ 医療機器ビジネスへの挑戦

「ケイスマート」の市場浸透から定着へ

※ケイスマート：2018年11月発売開始 キューピー初の医療機器
内視鏡用粘膜下注入材



ケイスマート

■ ダイレクト通販における新たな価値提案

➡ ヒアルロン酸の内外美容による新価値創出

独自のヒアルロン酸を配合したスキンケア商品を発売し、
サプリメント×スキンケアの提案を強化

ヒアロモイスター
240



×



スキンケア商品

物流事業

(億円)	19.11 計画	18.11差
売上高	1,384	+1
事業利益	48	+1
事業利益率	3.5%	+0.1%

【事業利益の増減要因（前年差）】

(億円)	19.5 実績 (上期)	19.11 計画 (年間)
収益力の強化	+5	+25
運送・保管機能の 強化	+3	+15
運送コストの影響 (車両調達、燃料影響等)	△1	△4
営業費・労務費・ 販管費等	△3	△23
既存取引減少	△3	△12
合計	△0	+1

【下期の主な取り組み】

機能の強化と拡充で全体最適化を推進

■ 共同物流

➡ 収益力の強化

- ・新規営業強化と保管・配送効率の向上
- ・適正料金の収受、付帯作業緩和・廃止

➡ ネットワーク構築

- ・首都圏の低温共同配送拡大、新拠点稼働

➡ 輸送力の確保

- ・幹線輸送力の強化、モーダルシフトの推進

■ 専用物流

➡ 量販向けセンター新規受託

➡ センター運営安定化による収支改善

■ 働き方・労働環境を変える取り組み

➡ 無人化、省力化機器の導入

➡ 労務制度の充実、人事ローテーションの実施

愛は食卓にある。

kewpie

