

19.11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 報告

2020年1月10日
キューピー株式会社

1. 19.11期 業績

19.11期 業績

売上高 278億円減、営業利益 10億円減の減収減益（前年対比）

	18.11	19.11計画 (19年7月公表)	19.11	前年差	19.11計画差
売上高	5,735 億円	5,500 億円	5,457 億円	△278 億円	△43 億円
国内 食品	3,873	3,598	3,543	△330	△55
国内 物流	1,383	1,384	1,410	+27	+26
海外	480	518	505	+25	△13
営業利益	331 億円	332 億円	320 億円	△10 億円	△12 億円
国内 食品	320	308	306	△13	△2
国内 物流	47	48	41	△5	△7
海外	36	48	45	+9	△3
全社費用	△71	△72	△72	△1	+0
経常利益	343 億円	344 億円	333 億円	△11 億円	△11 億円
親会社株主に帰属する当期純利益	183 億円	184 億円	187 億円	+4 億円	+3 億円
ROA（総資産経常利益率）	8.2 %	7.9 %	7.7 %	△0.5 %	△0.2 %
EBITDA（営業利益＋減価償却費）	513 億円	523 億円	507 億円	△6 億円	△16 億円
■ 重点指標	18.11	19.11計画 (19年7月公表)	19.11	前年差	19.11計画差
営業利益率	5.8 %	6.0 %	5.9 %	+0.1 %	△0.2 %
ROE（自己資本純利益率）	8.1	8.0	8.1	+0.0	+0.1
国内 3 事業 事業利益率	8.0	8.6	8.6	+0.6	+0.1
中国・東南アジア売上成長率 （現地通貨ベース）	106	112	111	+5	△1

※ 海外の前年差には、為替影響（売上高△14億円、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

参考) 19.11期 事業別売上高・利益の状況

※ () の数値は前年差、単位は億円

調理・調味料事業

◇売上高 (+9)

- ・国内：マヨネーズの伸張
- ・海外：マヨネーズ・ドレッシングの伸張

◇事業利益 (+18)

- ・国内：主原料価格の安定、低収益商品の見直し
- ・海外：増収の効果

フルーツ ソリューション事業

◇売上高 (△2)

- ・食品メーカー向け商材の販売減少
- ・ジャム、スプレッド類は好調に推移

◇事業利益 (△4)

- ・調理食品における他事業への生産移管の影響

サラダ・惣菜事業

◇売上高 (△280)

◇事業利益 (△11)

- ・CVSベンダー事業譲渡の影響
- ・野菜相場下落によるカット野菜の売上低迷

ファインケミカル事業

◇売上高 (△17)

◇事業利益 (△2)

- ・医薬用EPA事業譲渡の影響
- ・医療機器ビジネスの好調

タマゴ事業

◇売上高 (△9)

- ・付加価値品などの販売量は増加
- ・第3四半期までの鶏卵相場下落の影響より減収

◇事業利益 (△4)

- ・生産再編によるコストの増加
- ・第4四半期に発生した鶏卵相場上昇により減益

物流事業

◇売上高 (+27)

- ・共同物流などの既存顧客の取扱い拡大

◇事業利益 (△5)

- ・事業拡大や体制強化に伴う人件費などの増加

19.11期 業績

売上高 278億円減、営業利益 10億円減の減収減益（前年対比）

	18.11	19.11計画 (19年7月公表)	19.11	前年差	19.11計画差
売上高	5,735 億円	5,500 億円	5,457 億円	△278 億円	△43 億円
国内 食品	3,873	3,598	3,543	△330	△55
国内 物流	1,383	1,384	1,410	+27	+26
海外	480	518	505	+25	△13
営業利益	331 億円	332 億円	320 億円	△10 億円	△12 億円
国内 食品	320	308	306	△13	△2
国内 物流	47	48	41	△5	△7
海外	36	48	45	+9	△3
全社費用	△71	△72	△72	△1	+0
経常利益	343 億円	344 億円	333 億円	△11 億円	△11 億円
親会社株主に帰属する当期純利益	183 億円	184 億円	187 億円	+4 億円	+3 億円
ROA（総資産経常利益率）	8.2 %	7.9 %	7.7 %	△0.5 %	△0.2 %
EBITDA（営業利益＋減価償却費）	513 億円	523 億円	507 億円	△6 億円	△16 億円
■ 重点指標	18.11	19.11計画 (19年7月公表)	19.11	前年差	19.11計画差
営業利益率	5.8 %	6.0 %	5.9 %	+0.1 %	△0.2 %
ROE（自己資本純利益率）	8.1	8.0	8.1	+0.0	+0.1
国内 3 事業 事業利益率	8.0	8.6	8.6	+0.6	+0.1
中国・東南アジア売上成長率 （現地通貨ベース）	106	112	111	+5	△1

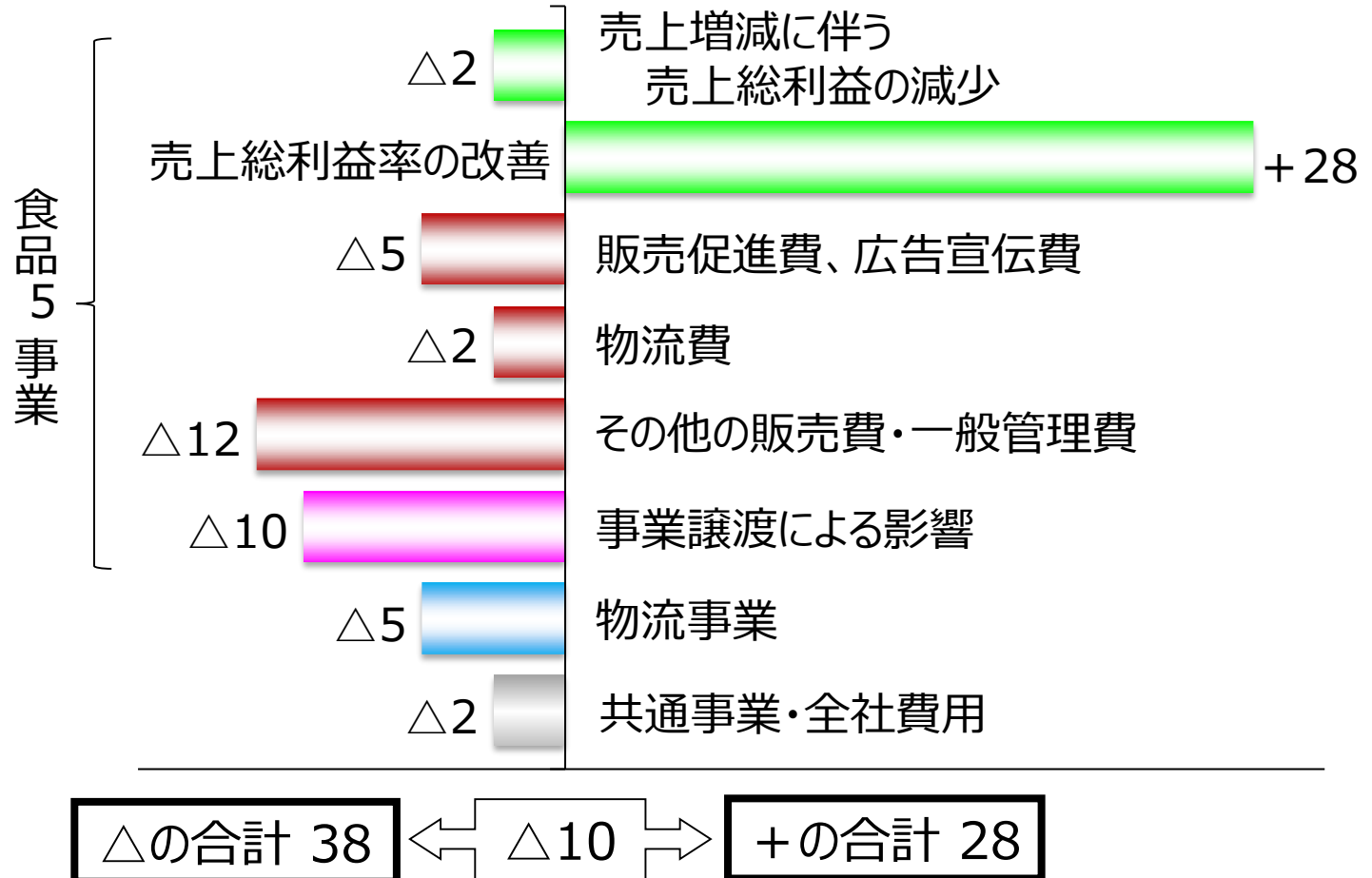
※ 海外の前年差には、為替影響（売上高△14億円、営業利益△1億円）が含まれる

※ 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 営業利益の増減要因（前年差）

（億円）

	18.11	19.11	前年差
営業利益	331	320	△10



※ 事業別の内訳は、14ページ下段に掲載

19.11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】（△2）

（億円）

売上影響	△2	海外調味料、国内マヨネーズ等の売上増加	+ 14
		国内ドレッシング、カット野菜等の売上減少	△16

【売上総利益率の改善】（+ 28）

付加価値の向上	+ 9	付加価値品へのシフト（タマゴ加工品等）	+ 9
コスト改善	+11	生産現場でのコスト低減、不採算カテゴリー改善	+ 11
主原料 コスト影響	+12	国内サラダ調味料の主原料	+12
その他	△3	国内鶏卵相場影響（下落+2、4Q上昇△4）	△2

【販売促進費、広告宣伝費】（△5）

販促費・宣伝費	△5	創業100周年企画、海外展開等	△5
---------	----	-----------------	----

【物流費】（△2）

物流費の増加	△7	タマゴ事業（工場集約に伴う増加等）	△7
物流費の減少	+ 4	調理・調味料事業（ 配送効率化等）	+ 3

【その他の販売費・一般管理費】（△12）

労務費の増加	△12	海外展開拡大、創業100周年関連等	△12
--------	-----	-------------------	-----

営業外損益・特別損益などのポイント

(億円)

	18.11	19.11	前年差
営業利益	331	320	△10
営業外損益	13	12	△1
経常利益	343	333	△11
特別損益	△8	△8	△0
税引前利益	336	325	△11
法人税等 非支配株主に帰属 する当期純利益	153	138	△15
親会社株主に帰属 する当期純利益	183	187	4

＜営業外損益のポイント＞

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 △ 33

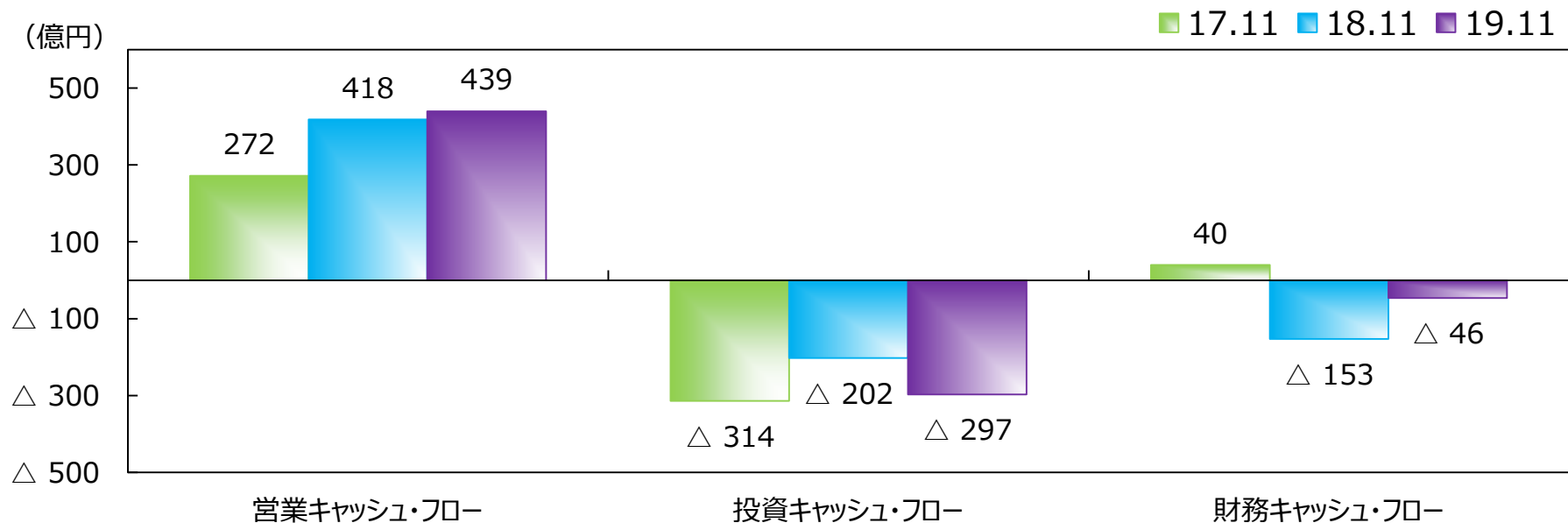
減損損失の減少 + 23

その他特別損失の減少 + 11

＜法人税等、非支配株主に帰属する 当期純利益のポイント＞

法人税等の減少 △ 12

参考) キャッシュ・フローの増減ポイント



■ 18.11期との比較 (億円)

営業キャッシュ・フロー ・仕入債務の増加 + 125 ・売上債権の増加 △ 83 ・法人税等の支払額の増加 △ 29	投資キャッシュ・フロー ・事業譲渡による収入の減少 △ 77 ・投資有価証券の売却による収入の減少 △ 45 ・有形固定資産の取得による支出の減少 + 43	財務キャッシュ・フロー ・自己株式の取得による支出の減少 + 93 設備投資の状況 <table><tr><td>19.11</td><td>20.11 計画</td></tr><tr><td>286億円</td><td>325億円</td></tr></table>	19.11	20.11 計画	286億円	325億円
19.11	20.11 計画					
286億円	325億円					

2. 21.11期 業績目標の修正と 中計乖離要因および今後の重点施策

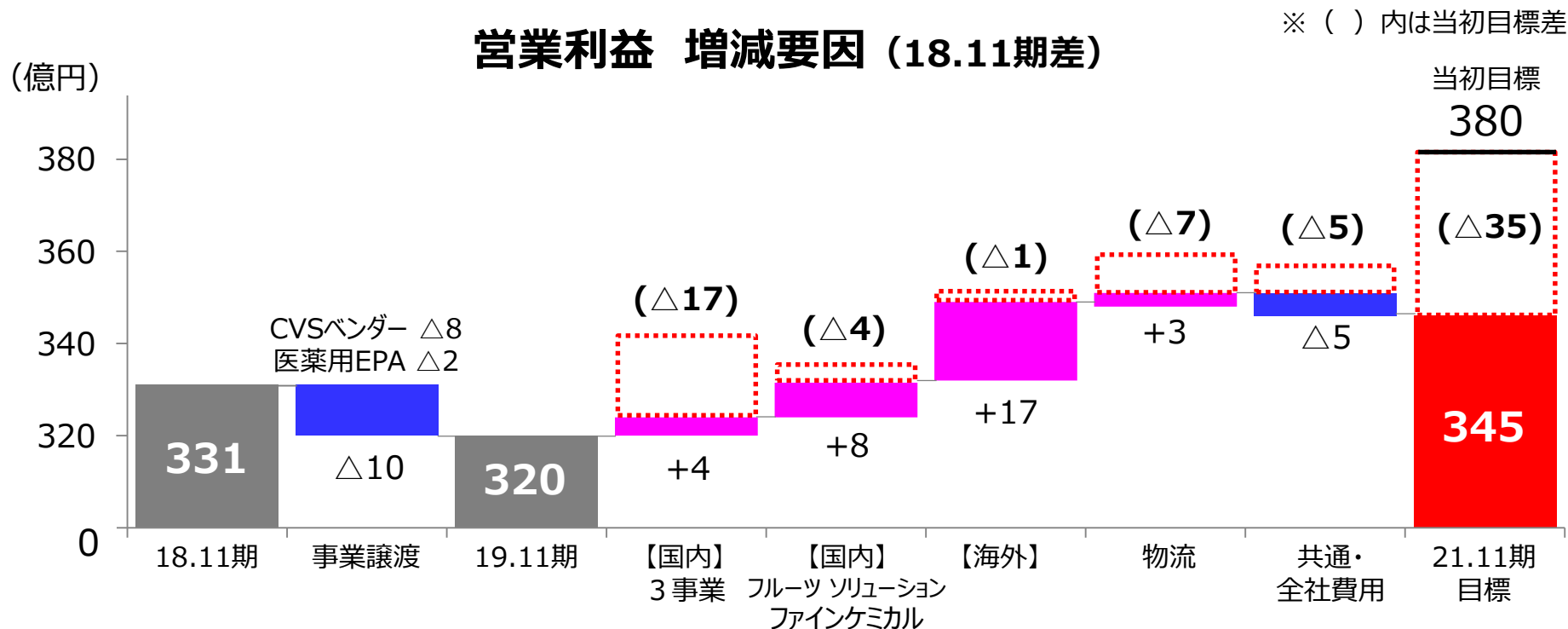
21.11期 業績目標の修正

21.11期 目標 売上高 5,850億円 ⇒ 5,700億円
 営業利益 380億円 ⇒ 345億円 に修正

	19.11	21.11当初目標	21.11目標	19.11差	当初目標差
売上高	5,457 億円	5,850 億円	5,700 億円	+243億円	△150 億円
国内 食品	3,543	3,761	3,642	+99	△119
国内 物流	1,410	1,430	1,470	+60	+40
海外	505	659	588	+84	△71
営業利益	320 億円	380 億円	345 億円	+25億円	△35 億円
国内 食品	306	338	314	+8	△24
国内 物流	41	52	45	+3	△7
海外	45	63	62	+17	△1
全社費用	△72	△73	△75	△3	△2
経常利益	333 億円	390 億円	350 億円	+17 億円	△40 億円
親会社株主に帰属する当期純利益	187 億円	214 億円	188 億円	+1 億円	△26 億円
ROA（総資産経常利益率）	7.7 %	8.5 %	7.7 %	+0 %	△0.8 %
EBITDA（営業利益＋減価償却費）	507 億円	590 億円	550 億円	+43 億円	△40 億円
■重点指標	19.11	21.11当初目標	21.11目標	19.11差	当初目標差
営業利益率	5.9 %	6.5 %	6.1 %	+0.2 %	△0.4 %
ROE（自己資本純利益率）	8.1	8.5	7.5	△0.6	△1.0
国内3事業 事業利益率	8.6	8.8	8.5	△0.1	△0.3
中国・東南アジア売上成長率 （現地通貨ベース）	111	113	113	+2	0

※ 海外の当初目標差には、為替影響（売上高△52億円、営業利益△5億円）が含まれる

当初中計目標との乖離について



【修正の主要因】

1. 国内のドレッシングの売上伸び悩み
2. サラダ・惣菜事業の売上伸び悩み
3. 物流事業のコスト、国内食品の物流費の上昇

利益影響額



24.11期に向けた国内の主な取り組み

24.11期に向けた最重要テーマ 国内におけるグループ展開の強化

1.主力商品(ドレッシング)の拡大

強い商品の創出・育成

- ◇トレンドやニーズをとらえた付加価値化
- ◇新メニューの定着による連動商品の育成

用途拡大の提案強化

- ◇マーケティング投資のウエイト拡大
- ◇汎用性の高い商品の創出・展開

2.業態軸でのグループ展開

強みのある業態(売場)を深耕

- ◇グループ横断での統括組織の強化
- ◇業態ごとのニーズをとらえた商品展開
- ◇他事業などの販路を活用した
未開拓業態への新たな展開

グループ展開による新たな需要の創出

24.11期 (19.11期差)

商品強化・用途拡大
売上高 + 50億円

強みのある販路の活用
売上高 + 150億円

海外での成長加速

海外は為替の影響を受けるが、利益は当初目標どおり拡大

マヨネーズ&深煎りごまドレッシングで、サラダ需要の拡大・深耕
各エリアの状況に合わせた開発と、業態戦略・経営基盤の強化

19-21年度 海外売上高 合計増加額

当初目標 +179億円

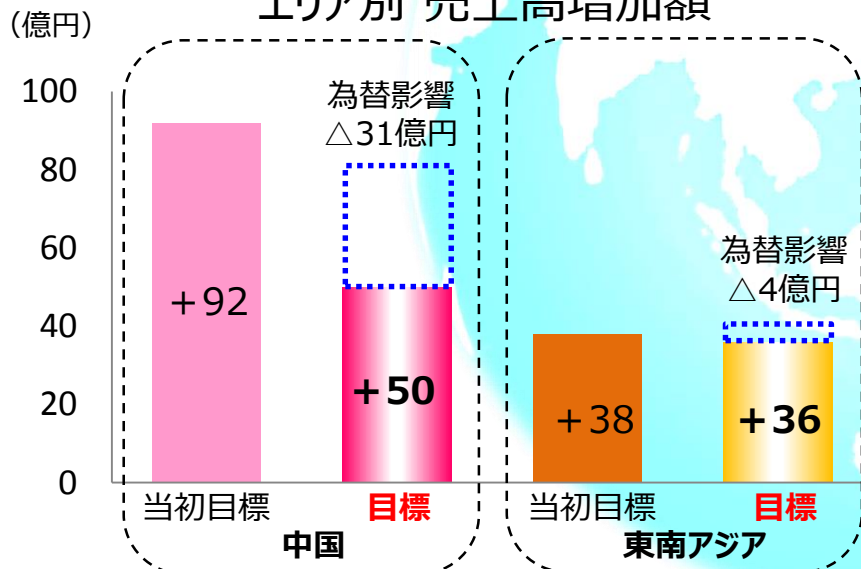
目標 +108億円 (為替影響△52億円)

19-21年度 海外営業利益 合計増加額

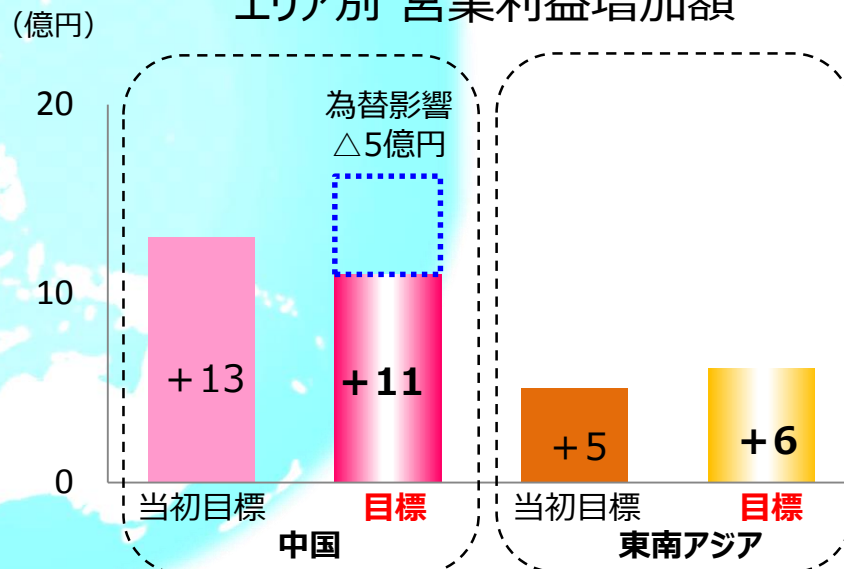
当初目標 +28億円

目標 +26億円 (為替影響△5億円)

エリア別 売上高増加額



エリア別 営業利益増加額



※エリア別の数値は16ページ上段に掲載

中国・東南アジアを中心に、調味料の拡大に注力

【中国】

エリア・販路の拡大と市場の浸透

- ◇統括会社によるALL中国施策の推進
- ◇営業拠点の拡充、提案力の質の向上
- ◇広州工場稼働による増産体制の確立

【東南アジア】

基盤の拡充と調味料の拡大

- ◇深煎りごまドレッシングを軸に販売拡大
- ◇周辺国への調味料の輸出拡大
- ◇東南アジア全体での
最適生産体制の構築

中国・東南アジア売上成長率(現地通貨ベース) 110%以上を継続
24.11期 売上高 中国330億円・東南アジア170億円をめざす

キャッシュ・フローの配分

2019-2021年度累計 営業キャッシュ・フロー

1,250億円（当初計画1,450億円）

設備投資

◇3年間で約850億円に抑制
（当初計画 約1,000億円）

主な内容

- ・最適生産体制の構築
- ・海外での生産能力向上
- ・物流機能の強化
- ・基幹システムの刷新

株主還元

- ◇配当金
 - ・配当性向 30%以上
（DOE 2.2%目安）
 - ・18.11期 38円
 - ・19.11期 45円
 - ・20.11期 40円（予想）
- ◇自己株式の取得は状況に応じて検討
（株主還元方針は中計の3年ごとに設定）

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

3. 20.11期 計画

20.11期 計画

	19.11	20.11計画	前年比	前年差
売上高	5,457 億円	5,550 億円	+1.7 %	+93 億円
国内 食品	3,543	3,567	+0.7	+24
国内 物流	1,410	1,448	+2.7	+38
海外	505	535	+6.0	+30
営業利益	320 億円	321 億円	+0.2 %	+1 億円
国内 食品	306	309	+1.0	+3
国内 物流	41	42	+2.4	+1
海外	45	43	△5.2	△2
全社費用	△72	△73	－	△1
経常利益	333 億円	325 億円	△2.3 %	△8 億円
親会社株主に帰属する当期純利益	187 億円	145 億円	△22.5 %	△42 億円
ROA（総資産経常利益率）	7.7 %	7.3 %	－	△0.4 %
EBITDA（営業利益＋減価償却費）	507 億円	521 億円	+2.8 %	+14 億円
■重点指標	19.11	20.11計画	前年比	前年差
営業利益率	5.9 %	5.8 %	－	△0.1 %
ROE（自己資本利益率）	8.1	6.1	－	△2.0
国内 3 事業 事業利益率	8.6	8.7	－	+0.0
中国・東南アジア売上成長率 （現地通貨ベース）	111	112	－	+1

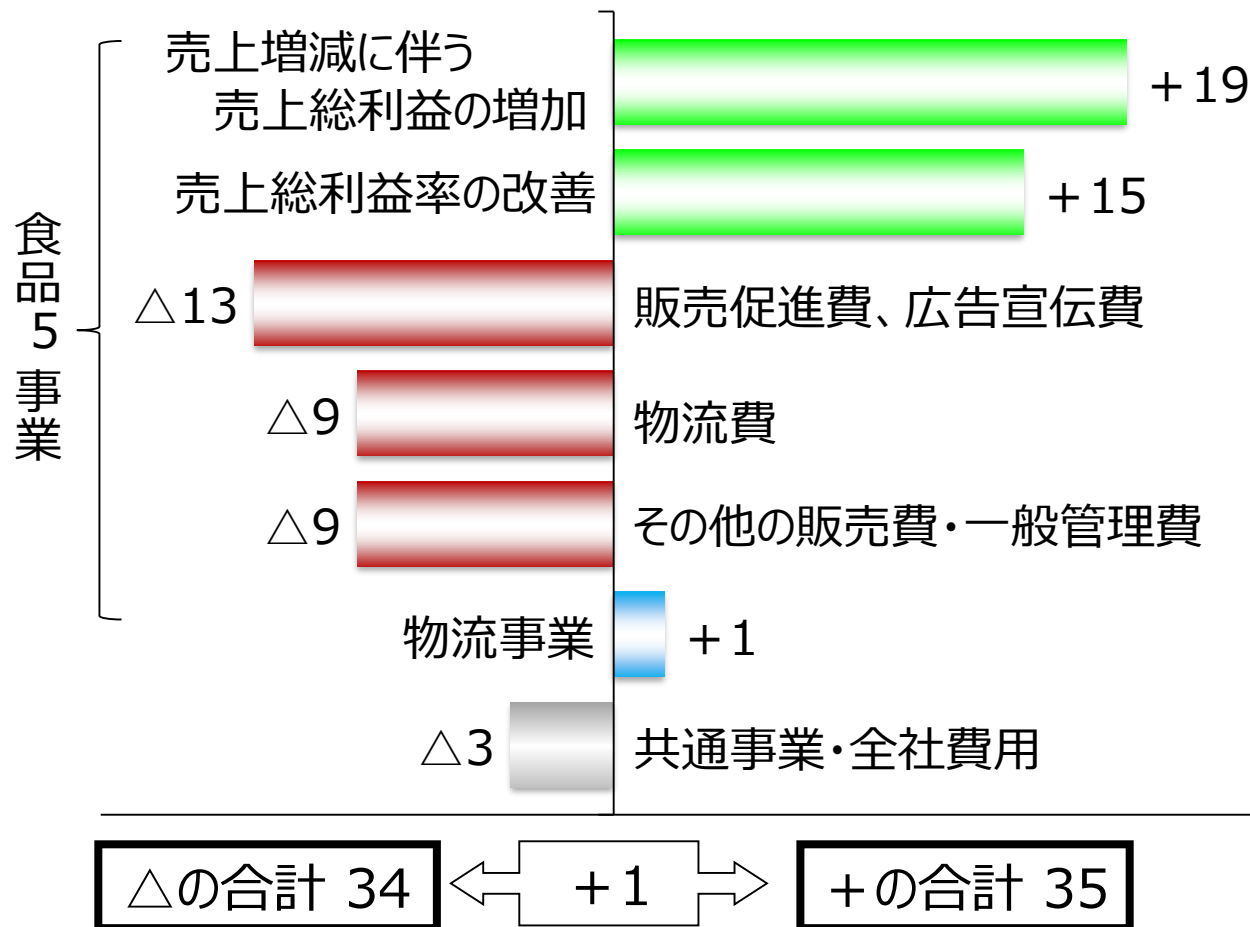
※ 海外の前年差には、為替影響（売上高△24億円、営業利益△2億円）が含まれる

※ 海外の営業利益20.11計画には、中国の商品バーコード統一の影響（△8億円）が含まれる

20.11期 計画 営業利益の増減要因（前年差）

（億円）

	19.11	20.11計画	前年差
営業利益	320	321	+1



※ 事業別の内訳は、14ページ下段に掲載

20.11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】（+19）（億円）

売上影響	+19	中国・東南アジア等 海外での売上拡大	+12
		国内 主力商品等の売上増加	+7

【売上総利益率の改善】（+15）

付加価値の向上	+15	付加価値品へのシフト（タマゴ加工品等）	+15
コスト改善	+12	生産現場でのコスト低減、不採算カテゴリー改善	+12
主原料 コスト影響	△12	国内サラダ調味料の主原料	△12

【販売促進費、広告宣伝費】（△13）

販促費・宣伝費	△13	中国の商品バーコード統一	△8
---------	-----	--------------	----

【物流費】（△9）

物流費の増加	△9	国内3事業の売上増加	△6
--------	----	------------	----

【その他の販売費・一般管理費】（△9）

労務費の増加	△4	事業拡大による増加等	△4
--------	----	------------	----

営業外損益・特別損益などのポイント

	(億円)		
	19.11	20.11 計画	前年差
営業利益	320	321	1
営業外損益	12	4	△8
経常利益	333	325	△8
特別損益	△8	△50	△42
税引前利益	325	275	△50
法人税等 非支配株主に帰属 する当期純利益	138	130	△8
親会社株主に帰属 する当期純利益	187	145	△42

<営業外損益のポイント>

補助金収入の減少	△	3
受取配当金の減少	△	2

<特別損益のポイント>

事業譲渡益の減少	△	6
投資有価証券売却益等の減少	△	6
生産拠点の再編などに伴う 固定資産除却損・減損損失の 増加	△	30

<法人税等、非支配株主に帰属する 当期純利益のポイント>

法人税等の減少	△	8
---------	---	---

4. 配当金について

配当金について

20.11期 配当金は40円

【株主還元の基本方針】

配当金を最優先

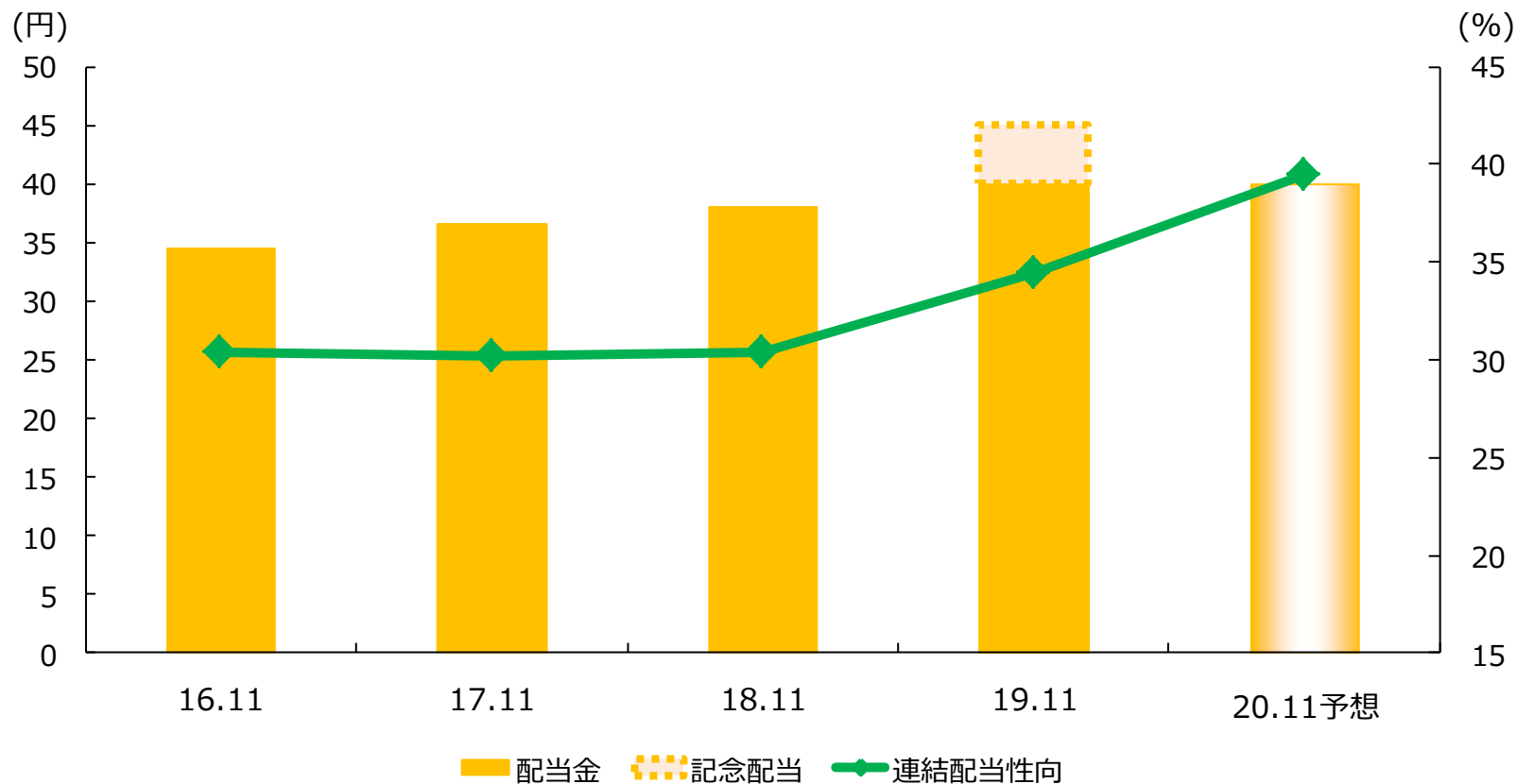
長期的に着実な増配をめざす

【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



愛は食卓にある。

kewpie

