

愛は食卓にある。



2020年度 決算説明資料

2021年1月7日
キューピー株式会社

目次

1. 2020年度 概要
2. 2021-2024年度 中期経営計画
3. 2021年度 計画

1. 2020年度 概要

■ 本資料の記載について

- ・ 海外の数値は、10月-9月が対象となり、日本からの輸出を含んでいます。
なお、日本からの輸出は12月-11月が対象となります。
- ・ 国内主力3事業は、国内調理・調味料事業、サラダ・惣菜事業、国内タマゴ事業を示しています。
- ・ 本資料における記載金額について、億円表示の場合は億円未満を四捨五入しています。
また、比率は小数点第一位を四捨五入しています。
- ・ 海外の前年差の合計には、為替影響（売上高△13億円、営業利益△1億円）が含まれます。

2020年度 業績概要

◆売上高 : 前年差△146億円

- ・ 食品は国内および海外ともに業務用商品の需要低迷から減収
- ・ 国内物流は新規顧客の取り扱い増加があったものの、業務用食品を中心に出荷物量が減少し減収

◆営業利益 : 前年差△37億円

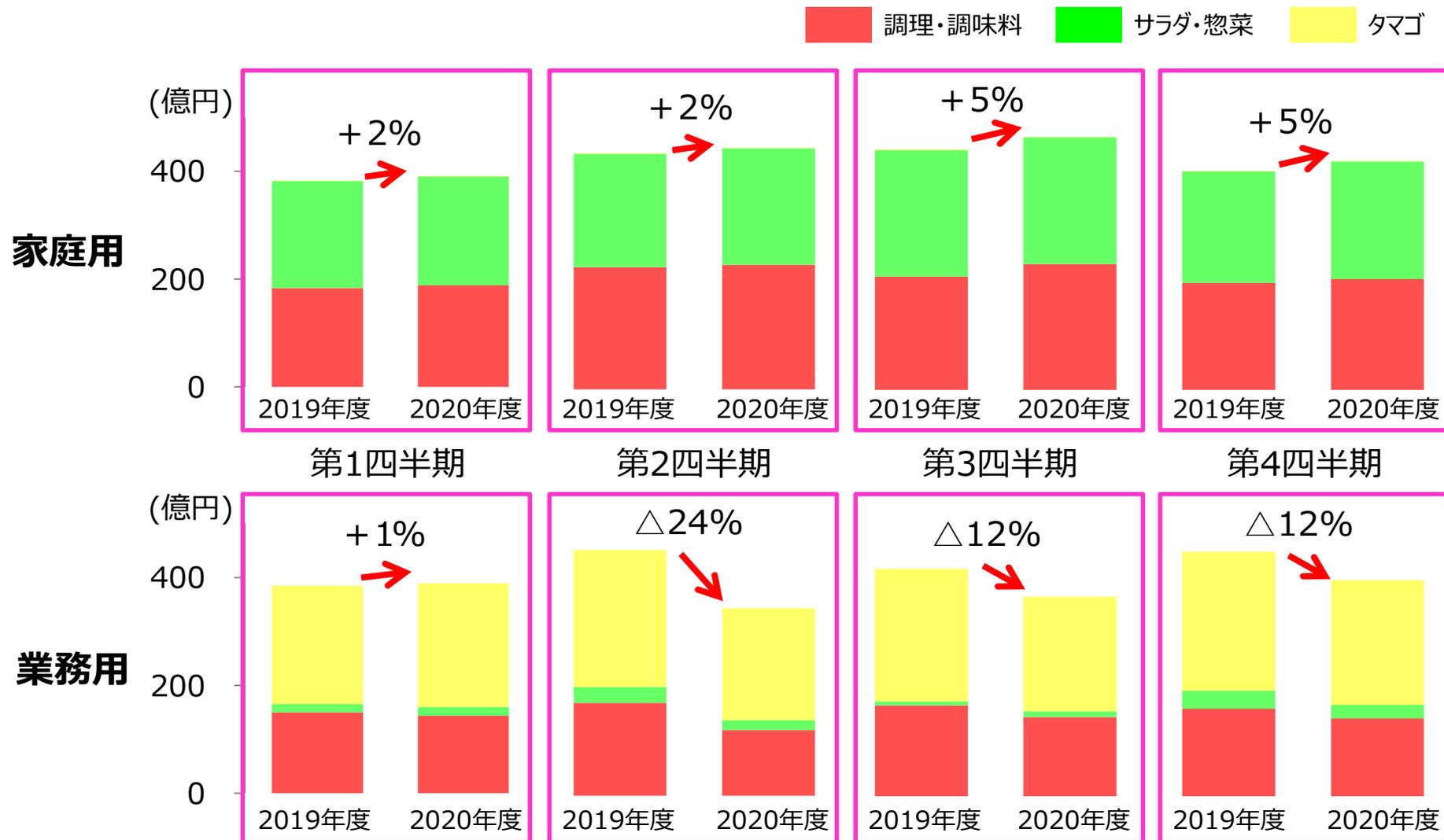
- ・ 国内食品は販売費および一般管理費の抑制に努めたものの、売上減少の影響により減益
- ・ 国内物流は外食需要の消費減退による出荷物量の減少の影響などにより減益
- ・ 海外は下期から復調となり、通期で増益

◆親会社株主に帰属する当期純利益 : 前年差△73億円

- ・ 営業利益の減少や北米タマゴ事業の株式譲渡における売却損などにより減益

	2019年度	2020年度	前年比	前年差	2020年度下期 前年差
売上高	5,457 億円	5,311 億円	97 %	△146 億円	△87 億円
国内食品	3,543	3,421	97	△122	△58
国内物流	1,410	1,404	100	△6	△12
海外	505	486	96	△19	△17
営業利益	320 億円	283 億円	88 %	△37 億円	+12 億円
国内食品	306	276	90	△30	+6
国内物流	41	28	69	△13	△3
海外	45	48	106	+3	+7
全社費用	△72	△69	-	+3	+2
経常利益	333 億円	290 億円	87 %	△43 億円	+13 億円
親会社株主に帰属する 当期純利益	187 億円	114 億円	61 %	△73 億円	△34 億円

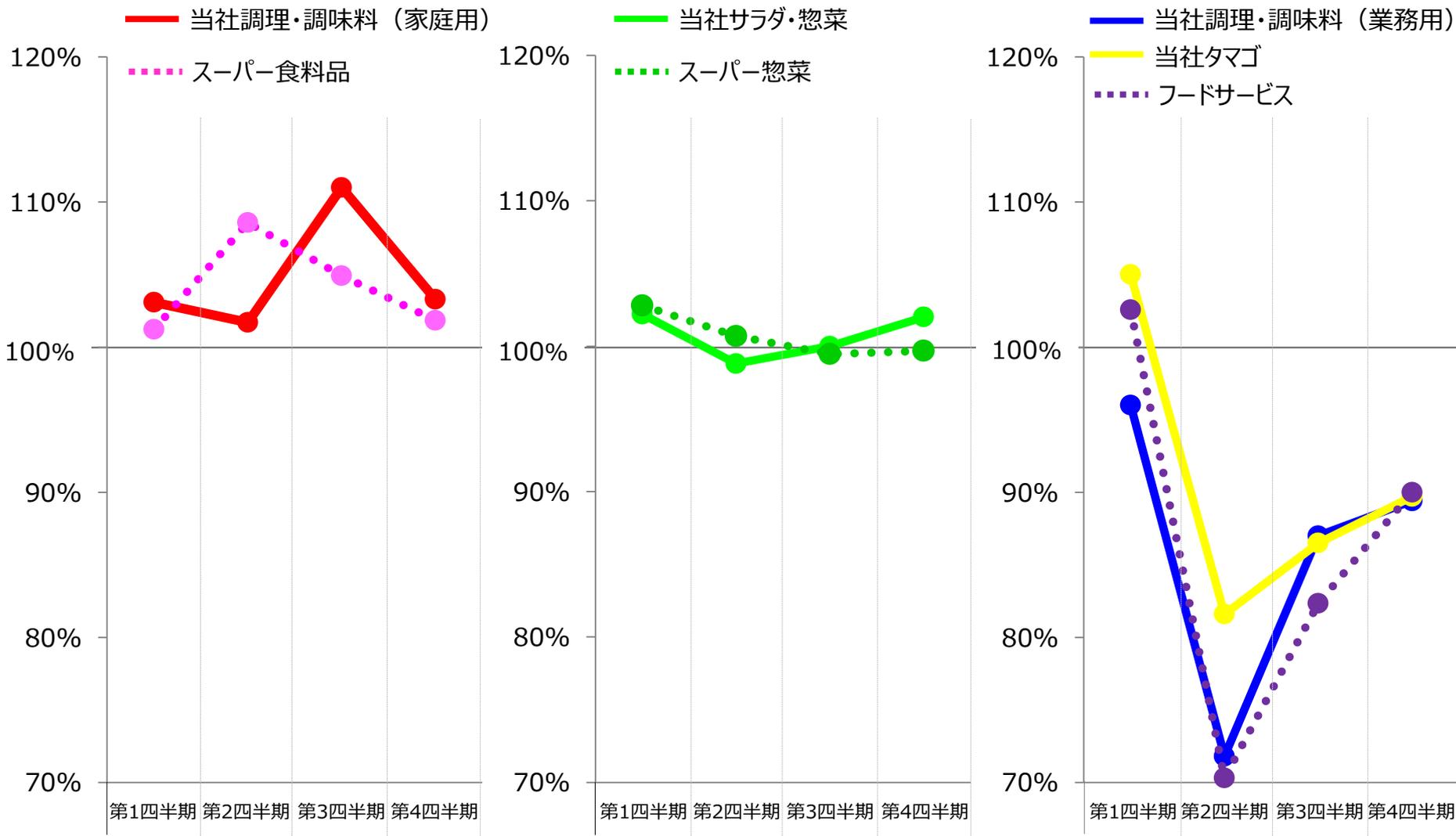
2020年度 業態別売上高（国内主力3事業）



家庭用は内食需要の高まりを捉え増収となったものの、
業務用は下期以降も外食やインバウンドの需要回復が遅れていることから減収となった

市場の動きとの比較（前年比）

当社事業別売上高伸長率と市場動向



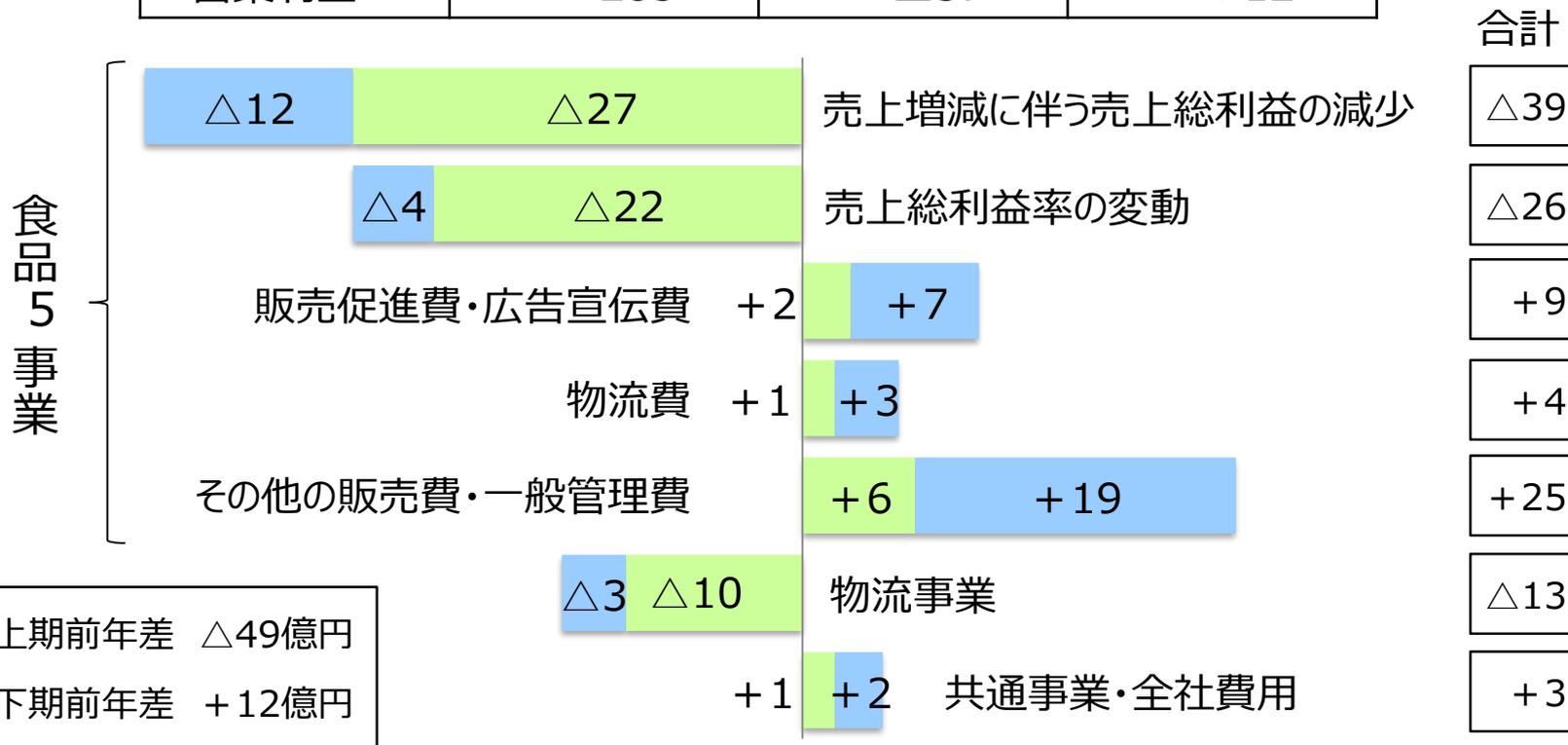
※ 市場実績はチェーンストア協会資料および日本フードサービス協会より

（注）数値は近似値です

2020年度 営業利益の増減要因（前年差）

(億円)

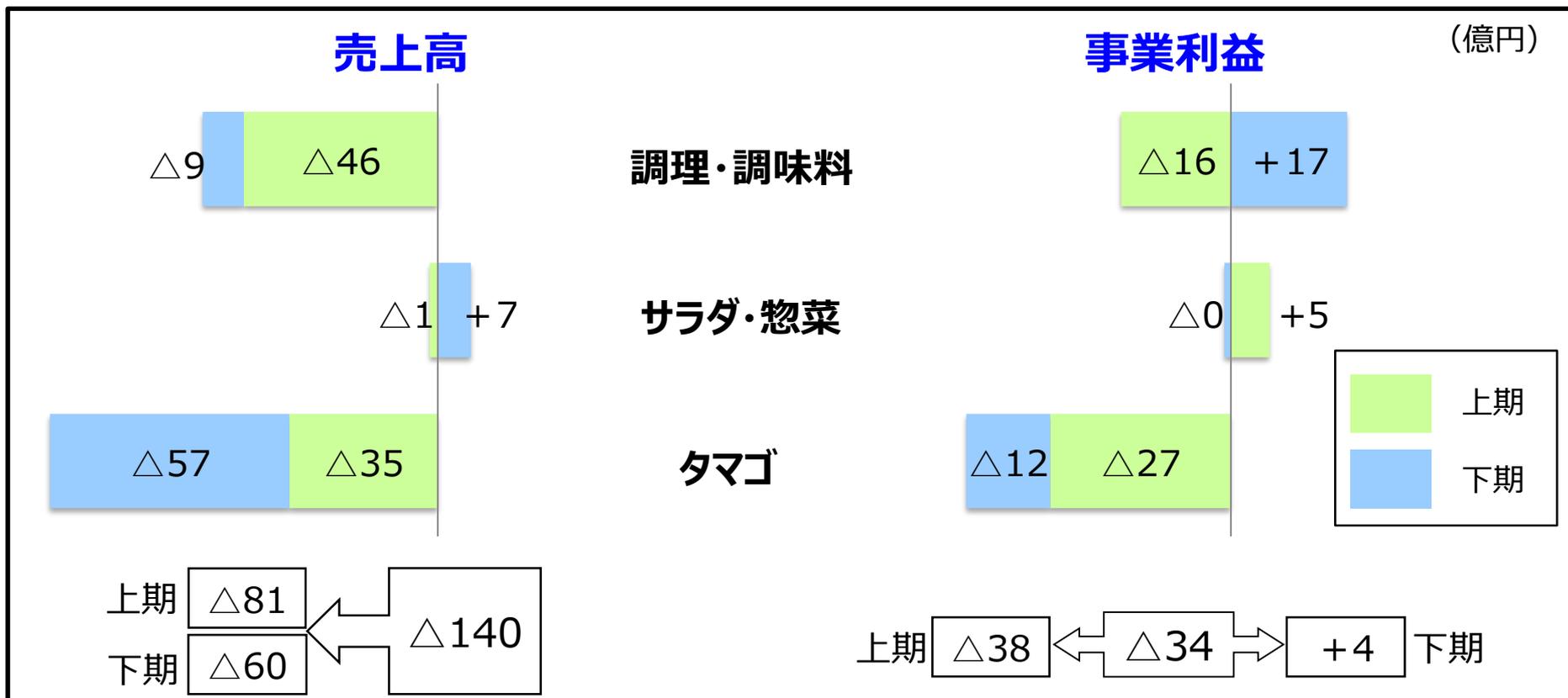
	2020年度	前年差	2020年度下期 前年差
営業利益	283	△37	+12



減益要因 **△の合計 78** ← **△37** → **＋の合計 41** 増益要因

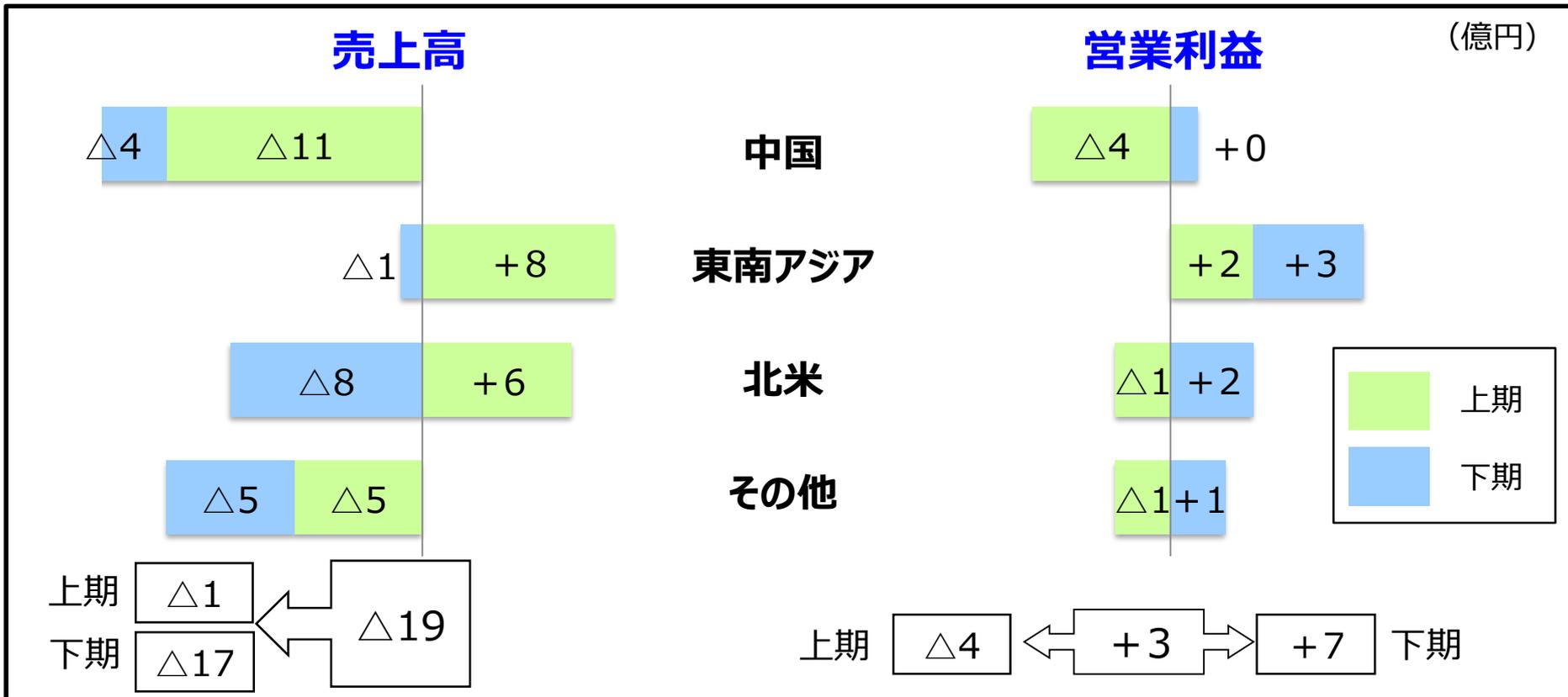
通期では37億円の減益となったものの、販売費及び一般管理費など経費抑制に努めた結果、下期では増益に転じた

2020年度 国内主力3事業の業績増減（前年差）



事業	売上高(前年比)		事業利益(前年比)		主な要因
調理・調味料	1,366億円	96%	178億円	101%	・家庭用は伸長したが業務用の需要低迷により減収 ・コスト抑制と主力商品の伸長により増益
サラダ・惣菜	909億円	101%	37億円	115%	・ポテトサラダ・カット野菜の伸長により増収 ・生産コストの低減や付加価値品の伸長により増益
タマゴ	856億円	90%	34億円	46%	・外食や製菓など業務用の需要低迷により減収 ・売上減による操業度損や鶏卵相場高の影響により減益

2020年度 海外の業績増減（前年差）



エリア	売上高(前年比)		事業利益(前年比)		主な要因
	売上高	前年比	事業利益	前年比	
中国	188億円	93%	26億円	87%	<ul style="list-style-type: none"> 家庭用は大きく伸長したが業務用の需要低迷により減収 下期は回復に転じるがバーコード費用が発生し減益
東南アジア	118億円	107%	13億円	167%	<ul style="list-style-type: none"> 下期コロナ影響を受けたが通年では増収 家庭用の伸長により増益
北米	120億円	98%	8億円	117%	<ul style="list-style-type: none"> 北米タマゴ事業株式譲渡の影響により減収 家庭用調味料の内食需要の増加により増益

2020年度 営業外損益・特別損益の概要

(億円)

	2019年度	2020年度	前年差
営業利益	320	283	△37
営業外損益	12	7	△5
経常利益	333	290	△43
特別損益	△8	△62	△54
税引前利益	325	228	△97
法人税等 非支配株主に帰属 する当期純利益	138	114	△23
親会社株主に帰 属する当期純利益	187	114	△73

◆営業外損益のポイント

補助金収入の減少 △ 2

支払手数料の増加 △ 2

◆特別損益のポイント

関係会社株式売却損の増加 △ 19

減損損失の増加 △ 12

固定資産除去損の増加 △ 9

事業譲渡益の減少 △ 6

◆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 △ 17

累計キャッシュフローの使途状況

2019-2020年度実績 営業キャッシュ・フロー

累計金額 789億円

設備投資

◇設備投資 547億円

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 122億円

- ・配当性向 30%以上
(DOE 2.2%目安)
- ・2018年度 38円
- ・2019年度 40円+5円
(創業100周年記念配当金5円含む)
- ・**2020年度 40円(予定)**

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
⇒大型案件はなし

内部留保

◇自己資本比率
2019年度 53%
⇒2020年度 53%

※ 2020年の設備投資は環境の変化に対応し、当初計画325億円を実績261億円に抑制

2. 2021-2024年度 中期経営計画

新たな中期経営計画策定の経緯

- ・2019年では**主力の調味料・カット野菜の売上が減少し、**事業譲渡の影響もあり、計画を大きく下回った為、2021年の目標を下方修正
- ・2020年年初では**鶏卵相場や主原料の高騰影響、**さらに第2四半期からは**コロナ影響**により、過去に例を見ない大幅な減益
- ・お客様の買い物行動が変化する中、当社の事業担当制の課題の深刻さがあらためて顕在化
- ・当社の事業担当制は需要が拡大し、伸びている市場には、それぞれの事業の専門性を活かす事ができ有効だが、**縮小する市場やお客様の多様化するニーズに対して硬直化した状態**
- ・中期経営計画を2年で終え、**新たに市場の環境変化に対応できる体制へ転換**

マネジメントの転換



物流

持分法適用関連会社へ移行予定

【ガバナンス】

スピーディな意思決定と
外部視点の取り込み

【組織】

市場視点の
組織再編

【戦略】

海外を成長ドライバー
に国内は収益性強化

【人材】

人材流動性と多様な
視点で可能性拡大

めざす姿

2030ビジョン

2021-2024年度 中期経営計画テーマ

持続的成長を実現する体質への転換

利益体質の強化と新たな食生活創造

海外を成長ドライバーとし、国内は市場担当制の導入でお客様のニーズに対応する

- ・重点領域：サラダ（調味料を含む）とタマゴ
- ・海外エリア：中国、東南アジアを中核に北米を強化する
- ・重点指標：ROE 8%以上、営業利益率 7.5%、海外売上高伸長率 年率10%以上

社会・地球環境への 取り組みを強化

- ・重点的な取り組み
 - 健康寿命延伸への貢献と
子どもの心と体の健康支援
 - 資源の有効活用と
循環型経済の実現
 - 気候変動への対応

多様な人材が 活躍できる仕組みづくり

- ・重点的な取り組み
 - グループ人材の流動化を促進
 - 部門外の取り組みへの参画機会の拡大
 - 学びの場を拡充

めざす姿

2030ビジョン

2021-2024年度 中期経営計画テーマ

持続的成長を実現する体質への転換

利益体質の強化と新たな食生活創造

海外を成長ドライバーとし、国内は市場担当制の導入でお客様のニーズに対応する

- ・重点領域：サラダ（調味料を含む）とタマゴ
- ・海外エリア：中国、東南アジアを中核に北米を強化する
- ・重点指標：ROE 8%以上、営業利益率 7.5%、海外売上高伸長率 年率10%以上

社会・地球環境への 取り組みを強化

- ・重点的な取り組み
 - 健康寿命延伸への貢献と
子どもの心と体の健康支援
 - 資源の有効活用と
循環型経済の実現
 - 気候変動への対応

多様な人材が 活躍できる仕組みづくり

- ・重点的な取り組み
 - グループ人材の流動化を促進
 - 部門外の取り組みへの参画機会の拡大
 - 学びの場を拡充

2024年度の経営指標と目標

経営指標	2024年度 目標	(参考※) 2020年度 実績	各指標の意図
ROE	8%以上	4.8%	長期視点で利益率と資本効率の向上を図る
営業利益率	7.5%	6.5%	国内は選択と集中およびコストコントロールによる体質強化、海外での収益の拡大を図る
海外売上高 伸長率	年率10%以上	(前年比) +3.8%	中国・東南アジア+北米で成長を実現する

※ 参考値の2020年度実績は、物流事業を除いた遡及適用後の数値を記載しています。

※ 海外売上高伸長率は北米タマゴ事業の業績を含んでいません。

当社グループを取り巻く経営環境は新型コロナウイルス感染症拡大に伴う市場への影響など先行き不透明な状況が続くと推測しているため、売上高・営業利益において一定の幅を持たせることにしました。

連結	売上高	4,100～4,400億円	／	営業利益	310～330億円
海外	売上高	800億円	／	事業利益	80億円
国内 市販用	売上高	1,600～1,800億円	／	事業利益	160～180億円
国内 業務用	売上高	1,300～1,500億円	／	事業利益	90～110億円

これらの前提をもとにROE 8%以上、営業利益率7.5%、海外売上高伸長率10%の達成に向けて2021-2024年度中期経営計画を推進していきます。

重点エリアでの食文化への浸透を加速し、
海外を成長ドライバーとして拡大

展開エリアの拡大
(顧客層×重点エリア)

中間層以上へ
拡大

中国・東南アジア
+ 北米

海外売上高伸長率 年率10%

KEWPIEブランドの拡大
(認知率×おいしさ)

デジタル
コミュニケーション

マーケティング
機能強化

食文化への同化加速
(使用率×レシピ)

商品開発
強化

野菜・サラダ +
ローカルメニュー

・持続的成長を支える生産体制の確立

・北米におけるブランドの浸透

持続的成長を支える生産体制の確立

華南エリアの深堀り

華南エリア強化の意義

1. 手薄であった重要エリアへ本格的に展開
2. 情報発信地におけるキューピーファン層の獲得
3. 生産（広州工場）、販売（3営業所開設）の一体的展開で、華南の需要を開拓

広州工場開設の目的

1. コスト競争力の強化
⇒最新鋭の自動化ラインで**生産性2倍**
⇒物流費の削減
⇒オール中国での最適供給体制
2. オール電化の**環境モデル工場**
⇒今後の規制強化に対応

華南エリア 売上高伸長率 年率 25%

**2021年1月
広州工場稼働**



北米におけるブランドの浸透



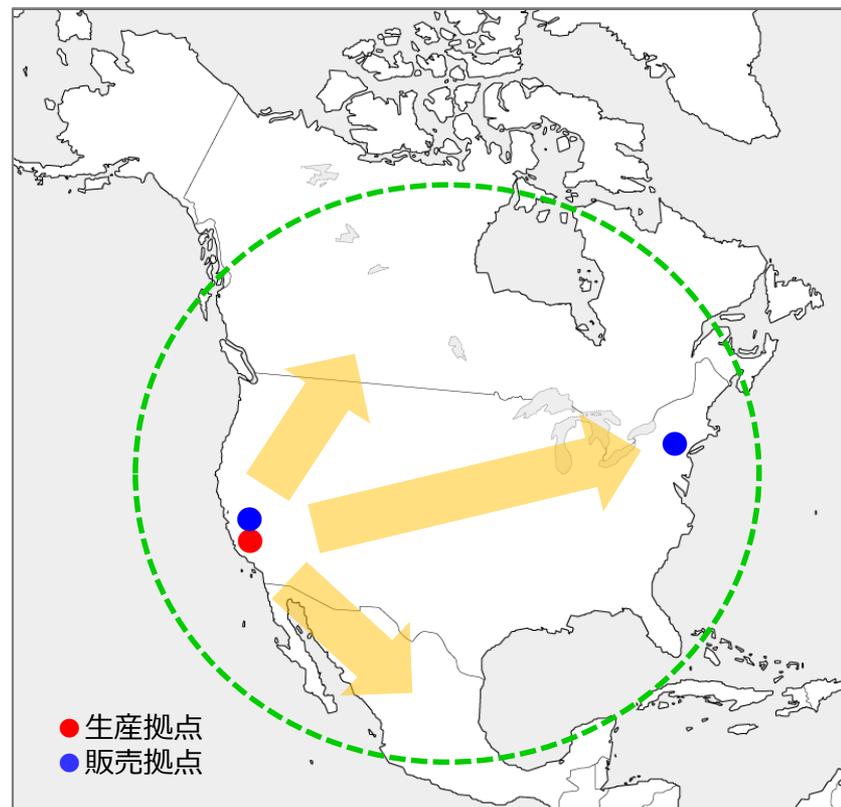
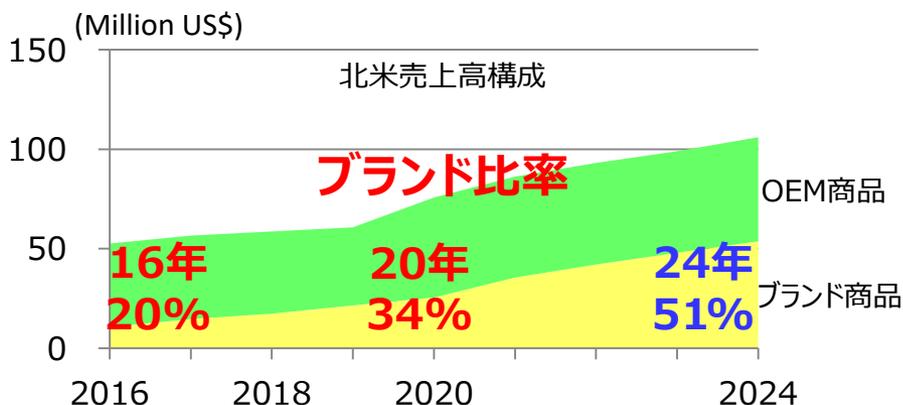
- ・ECにおけるブランド商品への関心度

Kewpie Deep Roasted Sesame Dressing

EC通販サイト評価4.8 out of 5



- ・卵黄タイプのマヨネーズが
キューピーソースとして好評



将来投資へ

カナダ、メキシコの新規輸出
東海岸での業務用ニーズ(フュージョン料理レストラン)

収益性の向上

デジタルマーケティング
EC拡大
新拠点準備

市場をグループの複眼で捉え
お客様と市場の変化にスピーディに対応

グループ販路相互活用

グループの多様性を活かし
サラダの領域を拡大

BtoC向け
タマゴ商品の展開

フレッシュストック
事業推進

主力商品の汎用化による生活必需品化
(マヨネーズ、ドレッシング、ポテトサラダ、千切りキャベツ)

※多様性：商品・販路・技術・人・情報・温度帯

- ・ 売上総利益率の改善による競争力強化
- ・ 最適配分による効果的なマーケティング

選択と集中で重点領域の
業態対応力を向上

調味料とタマゴに
経営資源を集中

需要減少への対応
収益性向上

強化販路に
資源を投入する
(デリカ・ベーカリー・冷食加工)

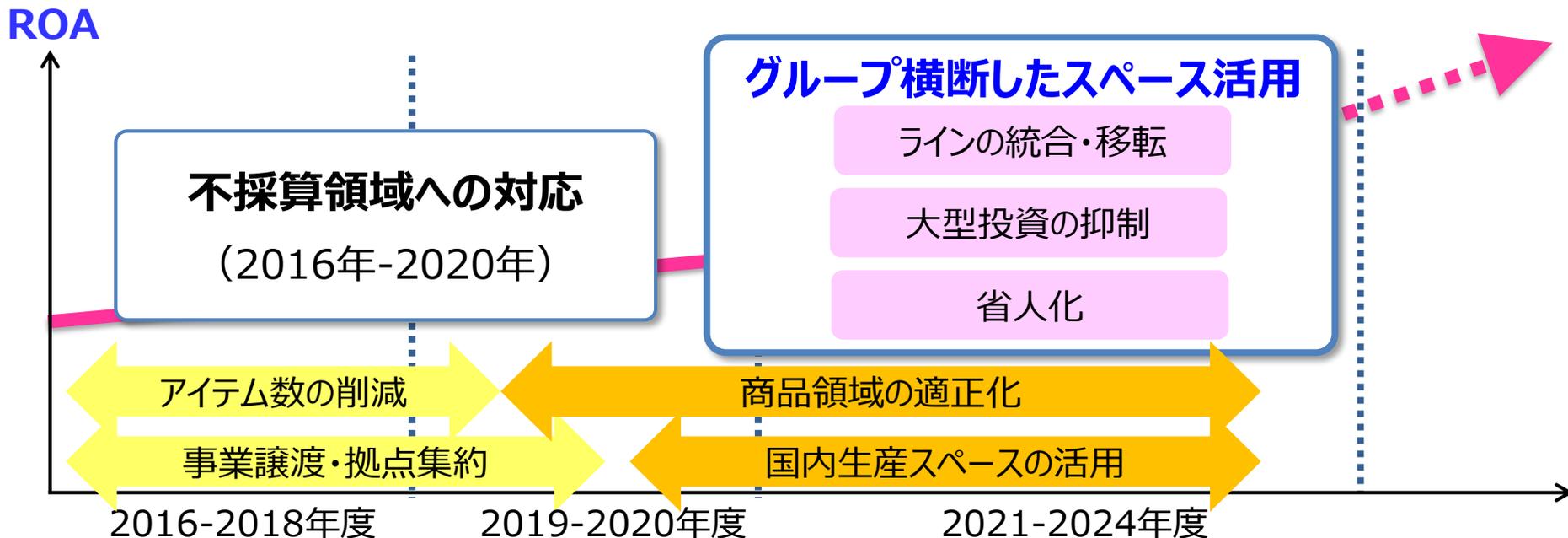


新たな市場ニーズに「おいしさと技術」で対応

- ・ 提案（メニュー・商品）のスピード化
- ・ 要望対応型から価値提案型への転換

効率性向上の取り組み

1. 商品領域の集約と共に、国内の拠点の集約を継続



スペース活用を常態化することで創出されるキャッシュの再投資

2. ITの取り組み

間接業務の生産性向上
(2023年にかけて
基幹システムを刷新)

国内の販管費を抑制し
将来の取り組みに再投資
実質約20億円抑制※

※2019年度比

3. コストコントロール の強化

重点領域へ経営資源投下
(販管費を計画的に抑制)

めざす姿

2030ビジョン

2021-2024年度 中期経営計画テーマ

持続的成長を実現する体質への転換

利益体質の強化と新たな食生活創造

海外を成長ドライバーとし、国内は市場担当制の導入でお客様のニーズに対応する

- ・重点領域：サラダ（調味料を含む）とタマゴ
- ・海外エリア：中国、東南アジアを中核に北米を強化する
- ・重点指標：ROE 8%以上、営業利益率 7.5%、海外売上高伸長率 年率10%以上

社会・地球環境への 取り組みを強化

- ・重点的な取り組み
 - 健康寿命延伸への貢献と
子どもの心と体の健康支援
 - 資源の有効活用と
循環型経済の実現
 - 気候変動への対応

多様な人材が 活躍できる仕組みづくり

- ・重点的な取り組み
 - グループ人材の流動化を促進
 - 部門外の取り組みへの参画機会の拡大
 - 学びの場を拡充

社会・地球環境への取り組みを強化

◆SDGsと連動した重点課題

事業活動を通じて地球環境と社会の課題に向き合い、

従業員1人ひとりが日々の企業活動と紐づけて行動、実感できる取り組みを強化

重点課題	取り組みテーマ	指標	2021年度 目標	2024年度 目標	2030年度 目標	SDGsとの 関連付け
食と健康 への貢献	健康寿命延伸 への貢献	1人ひとりの食のパートナーとして ・1日当たりの野菜摂取量の目標値350gの達成に貢献 ・たんぱく質の摂取に貢献するために卵の消費量アップを推進				
	子どもの心と体の 健康支援	私たちの活動で創る 子どもの笑顔の数 (2019年度からの累計)	20万人以上	40万人以上	100万人以上	
資源の 有効活用・ 循環	野菜未利用部 (キャベツなど)	有効活用度	未利用部 30%以上 の有効活用	50%以上	90%以上	
	食品ロスの削減 (商品廃棄削減)	商品廃棄量削減率 (2015年度比)	25%以上	35%以上	50%以上	
	プラスチック排出 削減と再利用	プラスチック 排出量削減率 (2018年度比)	—	8%以上	30%以上	
気候変動 への対応	CO2排出量 の削減	CO2排出量削減率 (2013年度比)	7.5%以上	20%以上	35%以上	

めざす姿

2030ビジョン

2021-2024年度 中期経営計画テーマ

持続的成長を実現する体質への転換

利益体質の強化と新たな食生活創造

海外を成長ドライバーとし、国内は市場担当制の導入でお客様のニーズに対応する

- ・重点領域：サラダ（調味料を含む）とタマゴ
- ・海外エリア：中国、東南アジアを中核に北米を強化する
- ・重点指標：ROE 8%以上、営業利益率 7.5%、海外売上高伸長率 年率10%以上

社会・地球環境への 取り組みを強化

- ・重点的な取り組み
 - 健康寿命延伸への貢献と
子どもの心と体の健康支援
 - 資源の有効活用と
循環型経済の実現
 - 気候変動への対応

多様な人材が 活躍できる仕組みづくり

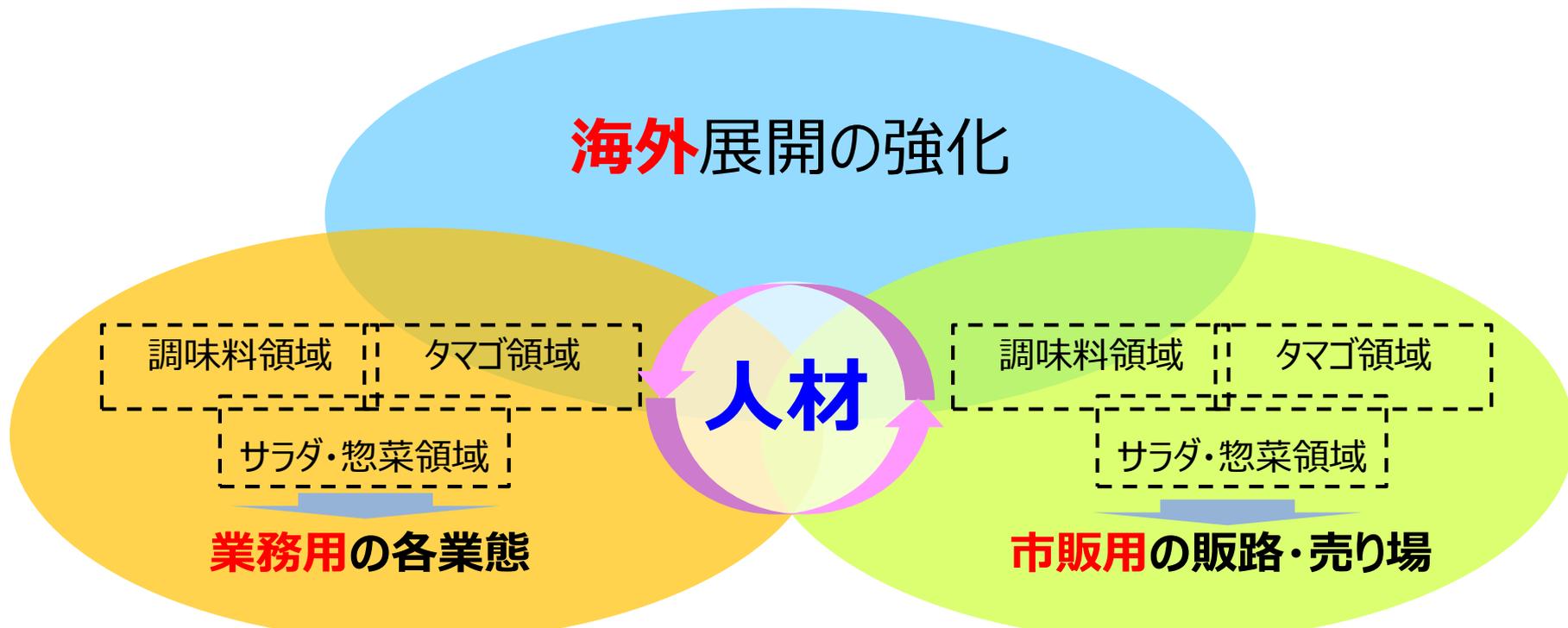
- ・重点的な取り組み
 - グループ人材の流動化を促進
 - 部門外の取り組みへの参画機会の拡大
 - 学びの場を拡充

人材の多様性を活かす取り組み

市場ニーズにグループ横断で対応

市場担当制において、多様な視点による観察力と変化点を予測する洞察力が不可欠

海外展開の強化



多様性を活かすための場作りと人材育成 ⇒ グループの人材流動化を促進

専門分野での
外部人材の登用・活用

- デジタルマーケティング
- ITや企画部門

+

従業員の参画機会の拡大

- 重要テーマ・会議への参画
- 従業員満足度の向上

累計営業キャッシュ・フローの使途計画

2021-2024年度 累計営業キャッシュ・フロー

1,400億円

設備投資

◇約700億円の設備投資

主な内容

- ・最適生産体制の構築
- ・海外での成長投資
- ・IT・デジタル化の推進
- ・環境対応投資

株主還元

◇4年間累計の
総還元性向 50%以上

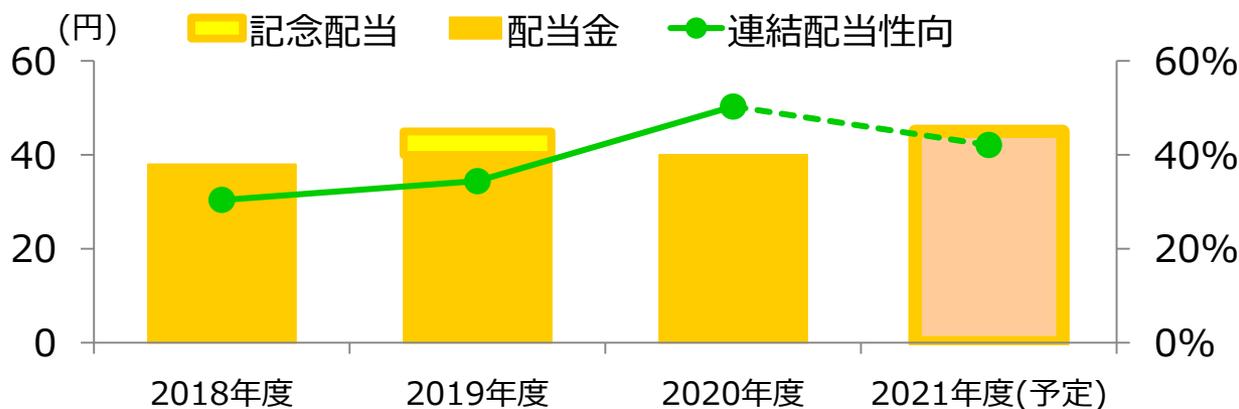
- ・配当金(配当性向 35%以上)
2020年度 40円(予定)
2021年度 45円(予定)
- ・自己株取得 100億円
+ 資金需要の変動に
応じて適宜検討

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

内部留保

◇自己資本比率
財務体質の強化を図りながら
将来の事業展開に備えるため
60%以上を目安



【株主還元の基本方針】

中期経営計画ごとに還元方針を決定
長期的に着実な増配をめざす

3. 2021年度 計画

■ 本資料の記載について

- ・ 海外の数値は、10月-9月が対象となり、日本からの輸出を含んでいます。
- ・ 本資料における記載金額は、億円表示の場合は億円未満を四捨五入しています。
また、比率は小数点第一位を四捨五入しています。
- ・ 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）が含まれます。

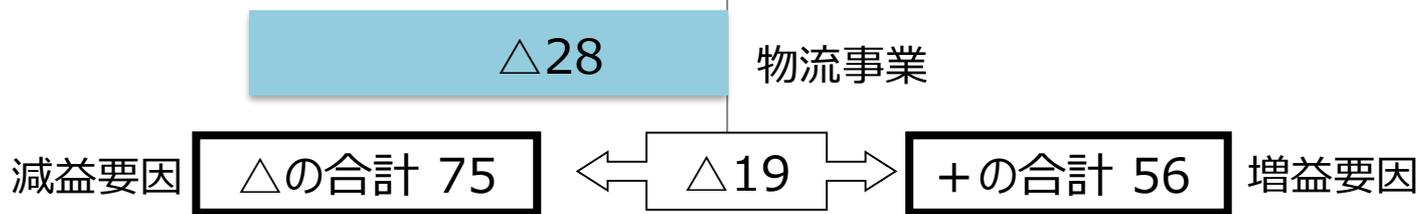
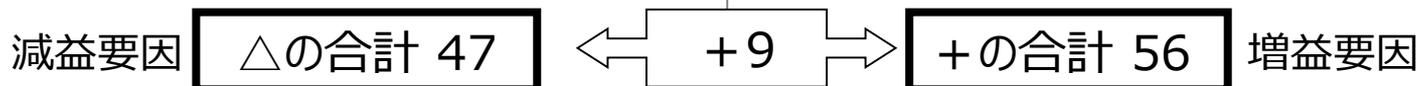
2021年度 計画

	2020年度	2020年度(遡及後)	2021年度計画	前年比	前年差
売上高	5,311 億円	3,907 億円	4,000 億円	+2.4 %	+93 億円
市販用		1,681	1,700	+1.1	+19
業務用		1,451	1,510	+4.1	+59
海外		472	500	+6.0	+28
フルーツソリューション ファインケミカル 共通		304	290	△4.5	△14
営業利益	283 億円	255 億円	264 億円	+3.7 %	+9 億円
市販用		158	146	△7.6	△12
業務用		78	97	+24.7	+19
海外		49	54	+9.2	+5
フルーツソリューション ファインケミカル 共通		31	29	△6.0	△2
全社費用	△69 億円	△61 億円	△62 億円	—	△1 億円
経常利益	290 億円	—	278 億円	—	—
親会社株主に帰属する 当期純利益	114 億円	114 億円	150 億円	+31.8 %	+36 億円
ROE	4.8 %	4.8 %	6.3 %	—	+1.5 %
営業利益率	5.3 %	6.5 %	6.6 %	—	+0.1 %
海外売上高伸長率	+2.2 %	+3.8 %	+16.6 %	—	+12.8 %

※ 海外売上伸長率には2020年に株式譲渡した北米タマゴ事業の業績を含んでいません。

2021年度 営業利益の増減要因（前年差）

	2021年度	前年差 (遡及後)	実績 前年差	
営業利益	264	+9	△19	(億円)

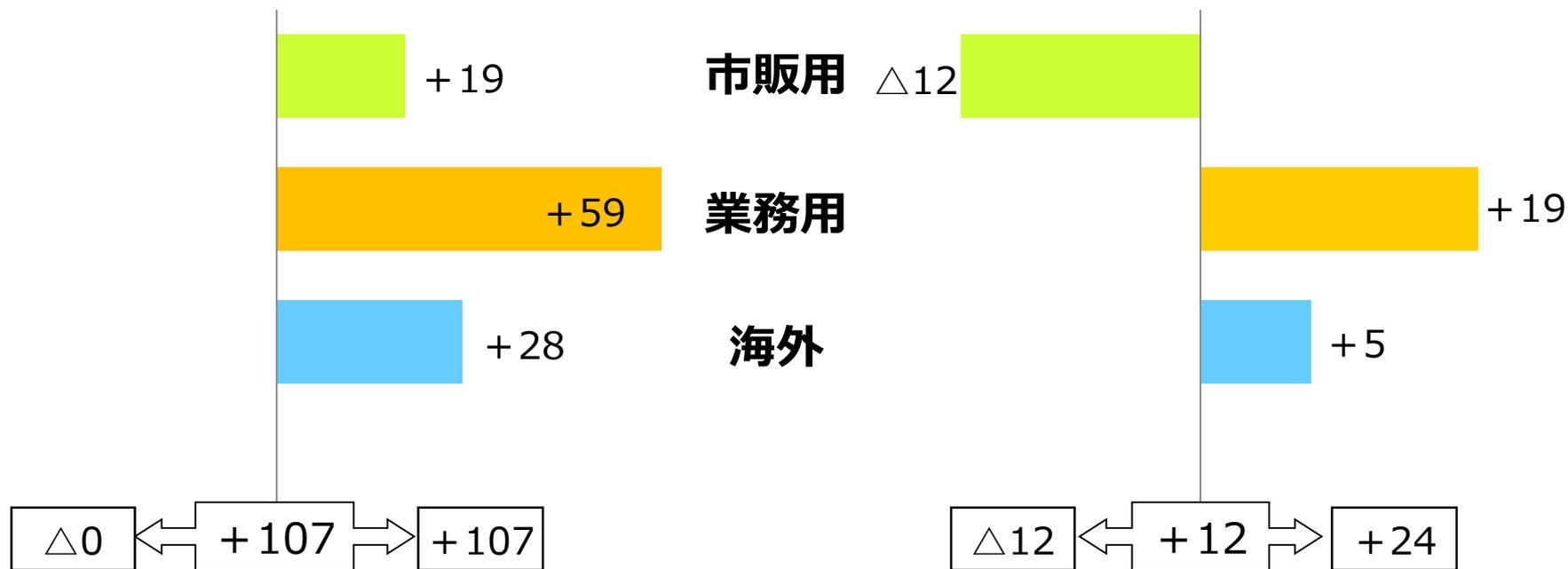


2021年度 セグメント別業績増減（前年差）

(億円)

売上高

事業利益



事業	売上高(前年比)		事業利益(前年比)		主な要因
	売上高	前年比	事業利益	前年比	
市販用	1,700億円	101%	146億円	92%	<ul style="list-style-type: none"> 惣菜、カット野菜の伸長により増収 主原料の高騰影響により減益
業務用	1,510億円	104%	97億円	125%	<ul style="list-style-type: none"> 外食需要の回復影響により増収 売上増加により増益
海外	500億円	106%	54億円	109%	<ul style="list-style-type: none"> 中国の伸長により増収 売上増加により増益

2021年度計画 営業外損益・特別損益の概要

(億円)

	2020年度	2021年度 計画	前年差
営業利益	283	264	△19
営業外損益	7	14	+7
経常利益	290	278	△12
特別損益	△62	△24	+38
税引前利益	228	254	+26
法人税等 非支配株主に帰属 する当期純利益	114	104	△10
親会社株主に帰 属する当期純利益	114	150	+36

◆特別損益のポイント

減損損失の減少	+ 20
関係会社株式売却損の減少	+ 19
固定資産除却損失の減少	+ 5

◆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	△ 10
---------	------

※ 2020年度の実績は、物流事業を含めた遡及適用前の数値を記載しています。

愛は食卓にある。

kewpie 