

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

目次

1. 19.5期 業績
2. 19.11期 年間計画
3. 国内での主な取り組み
4. 海外での主な取り組み
5. 事業別の主な取り組み
6. 参考資料

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

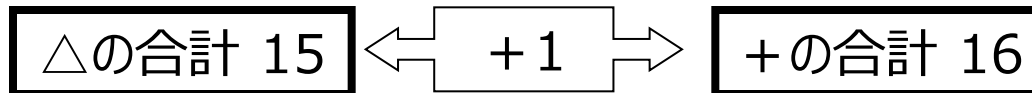
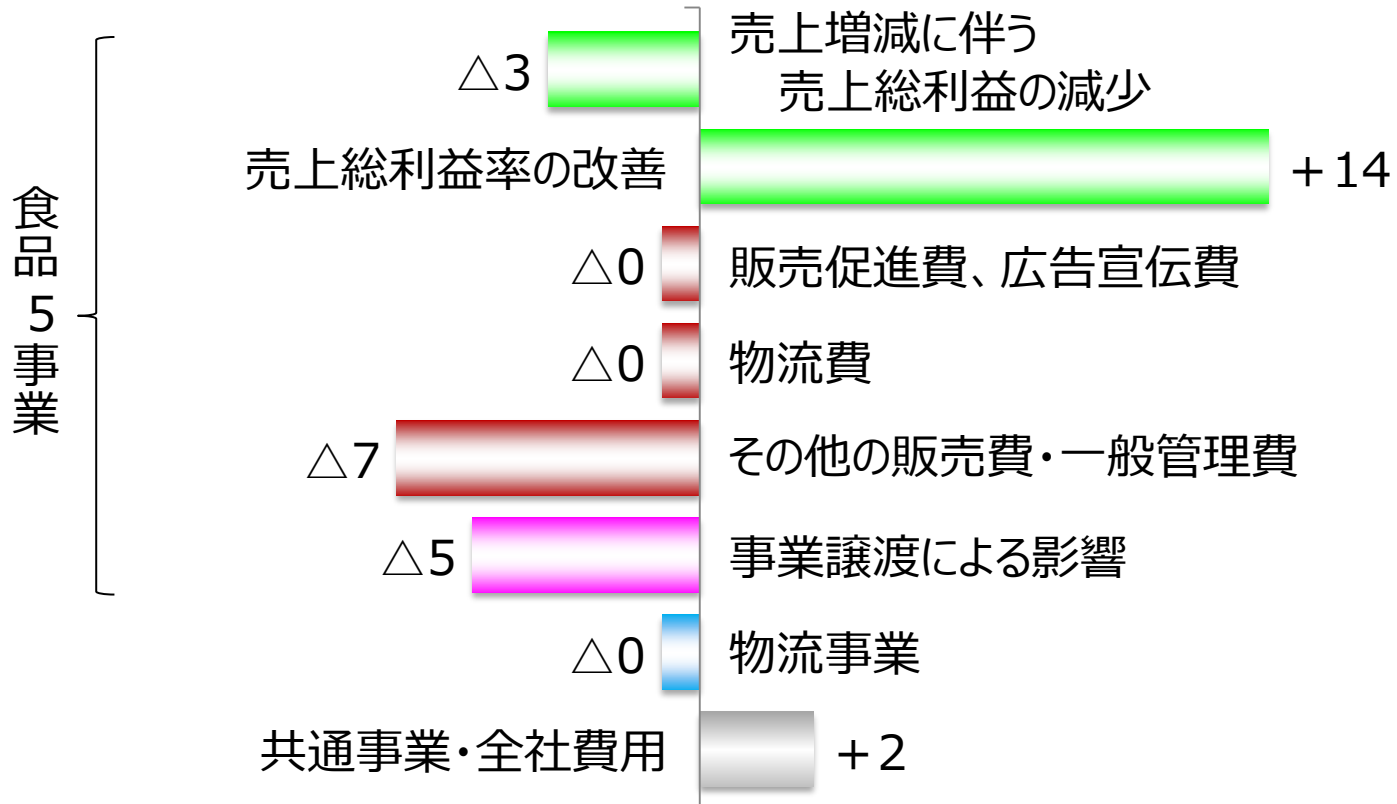
※ 18.11期に実施したCVSベンダーおよび医薬用EPAの事業譲渡による影響（売上高△161億円、営業利益△5億円）が含まれる

※ 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

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



※ 事業別の内訳は、36ページに掲載

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
--------	----	-------------	----

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 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。事業区分の変更については、29ページに掲載

※ 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）

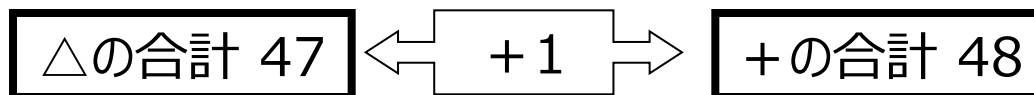
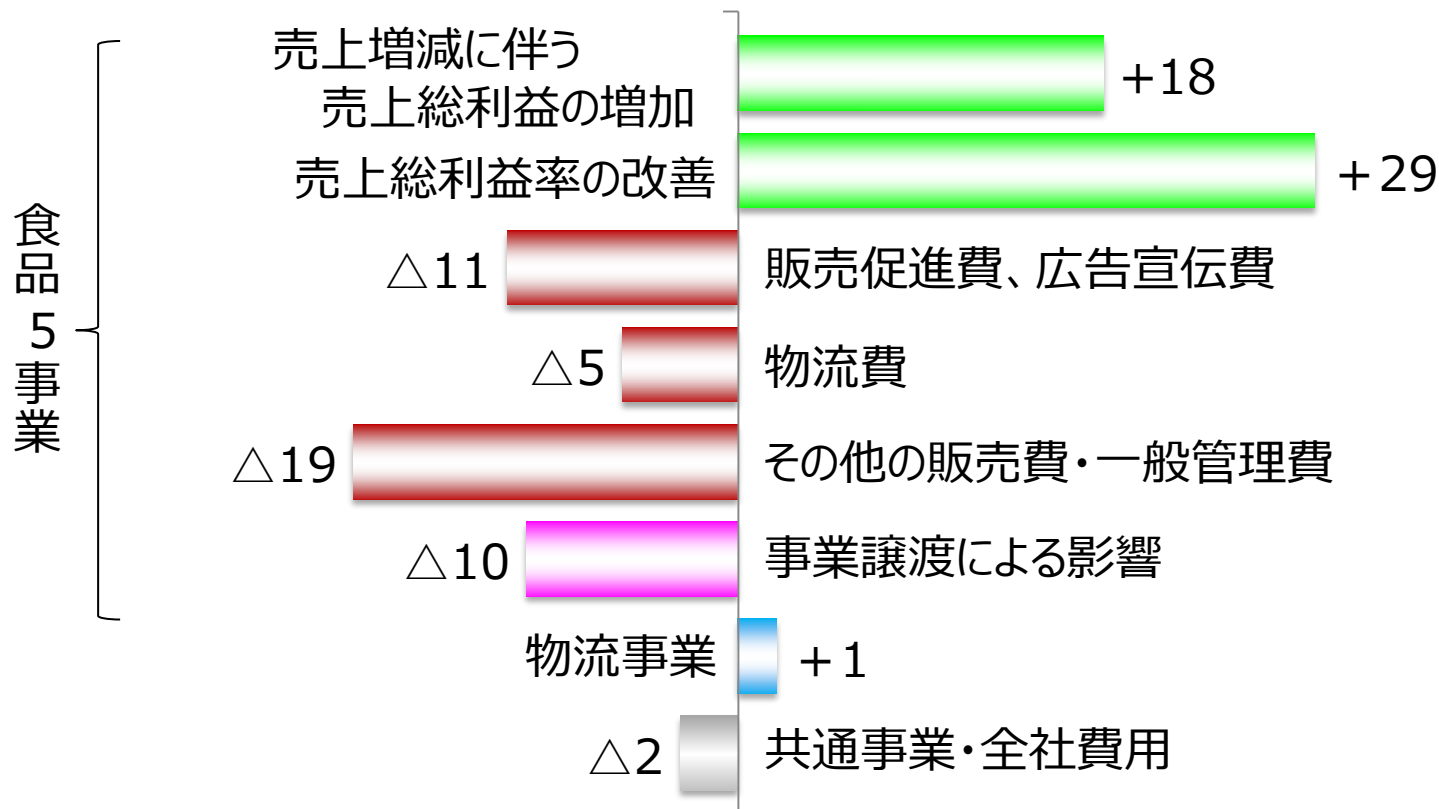
海外の前年差には、為替影響（売上高△6億円、営業利益△1億円）が含まれる

※ 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



※ 事業別の内訳は、37ページに掲載

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

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℃のコールドチェーン
- 処理時間 約1/3
- ライン人数 約1/2

コスト競争力の強化

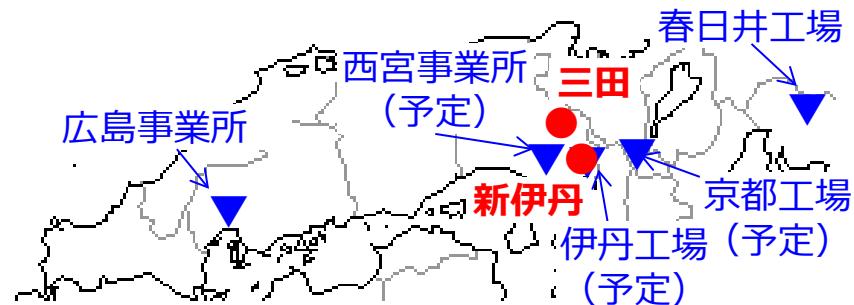
日持ち延長
(加工日含め6日)

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
	海外合計	中国					東南アジア			
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
	海外合計	中国					東南アジア			
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

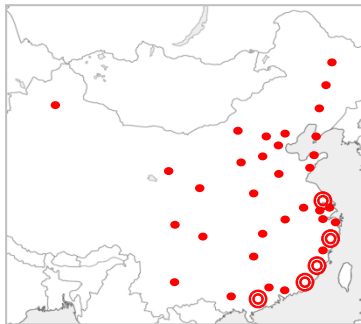
※ 10月から3月が対象。「海外合計」の前年差には、
 為替影響（売上高△5億円、営業利益△1億円）含む

※ 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



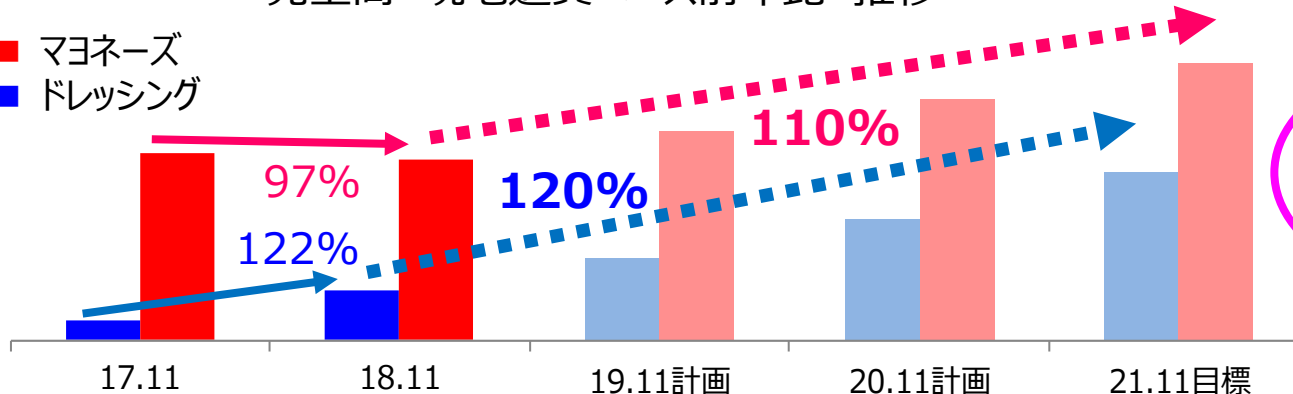
食べ慣れた素材(パン、卵、ハム)を使用したメニュー提案



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)



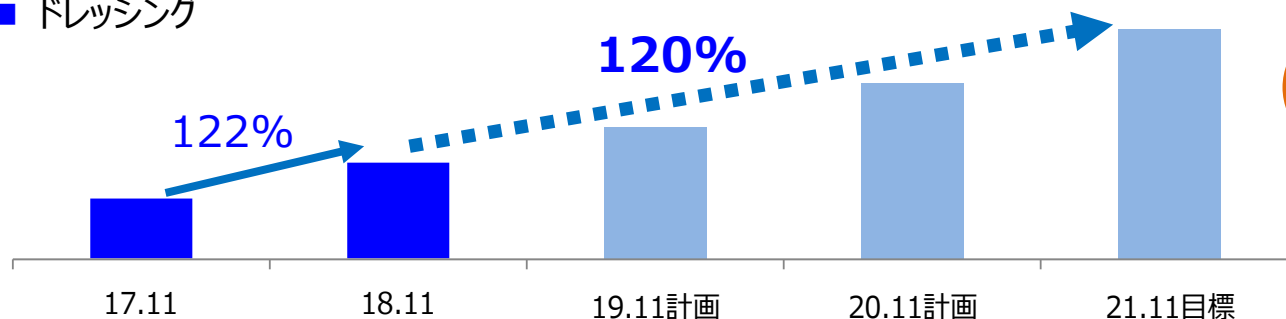
スパイシー
(タイ)



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。事業区分の変更については、29ページに掲載

※ 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

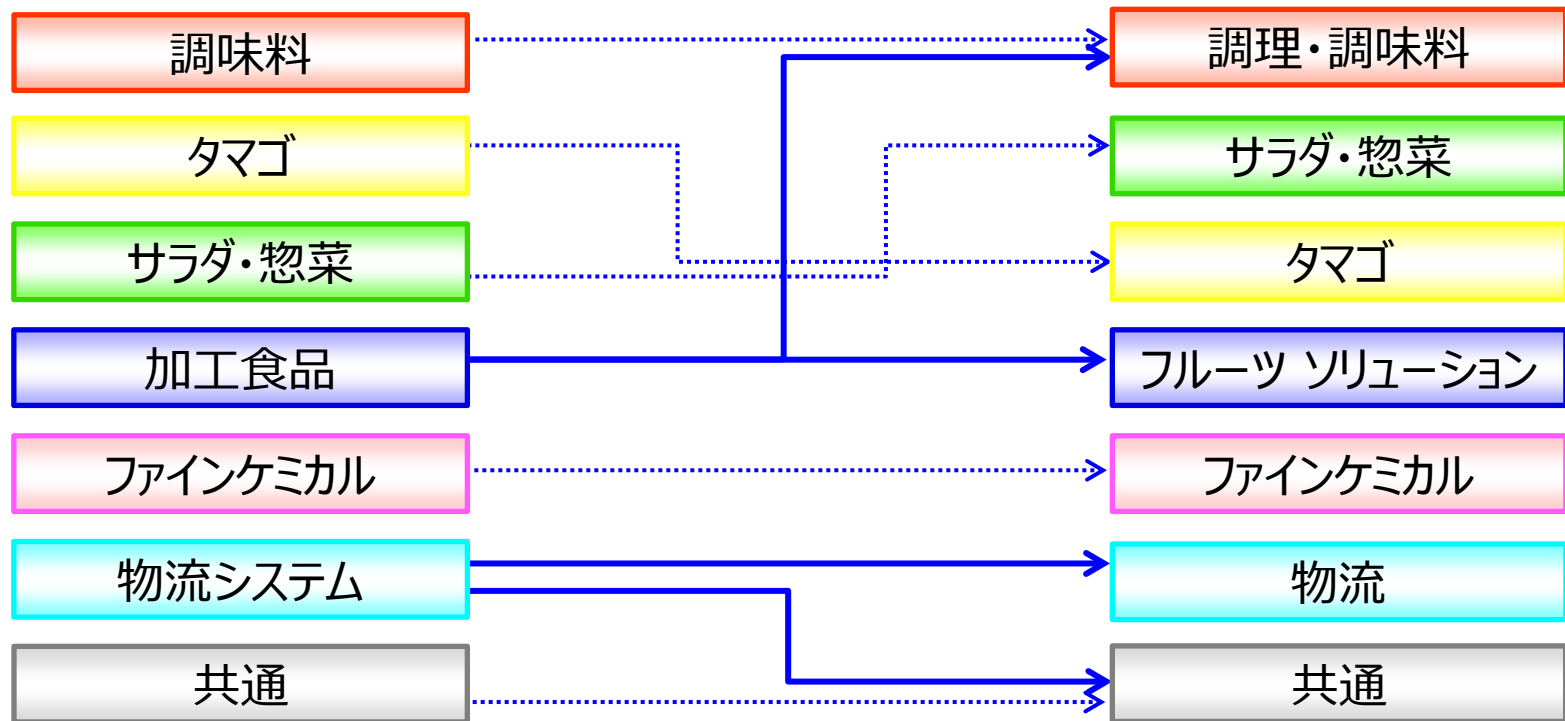
◆ 労務制度の充実、人事ローテーションの実施

參考資料

参考) 事業区分の変更、全社費用について (19.11期より)

◇事業区分の変更

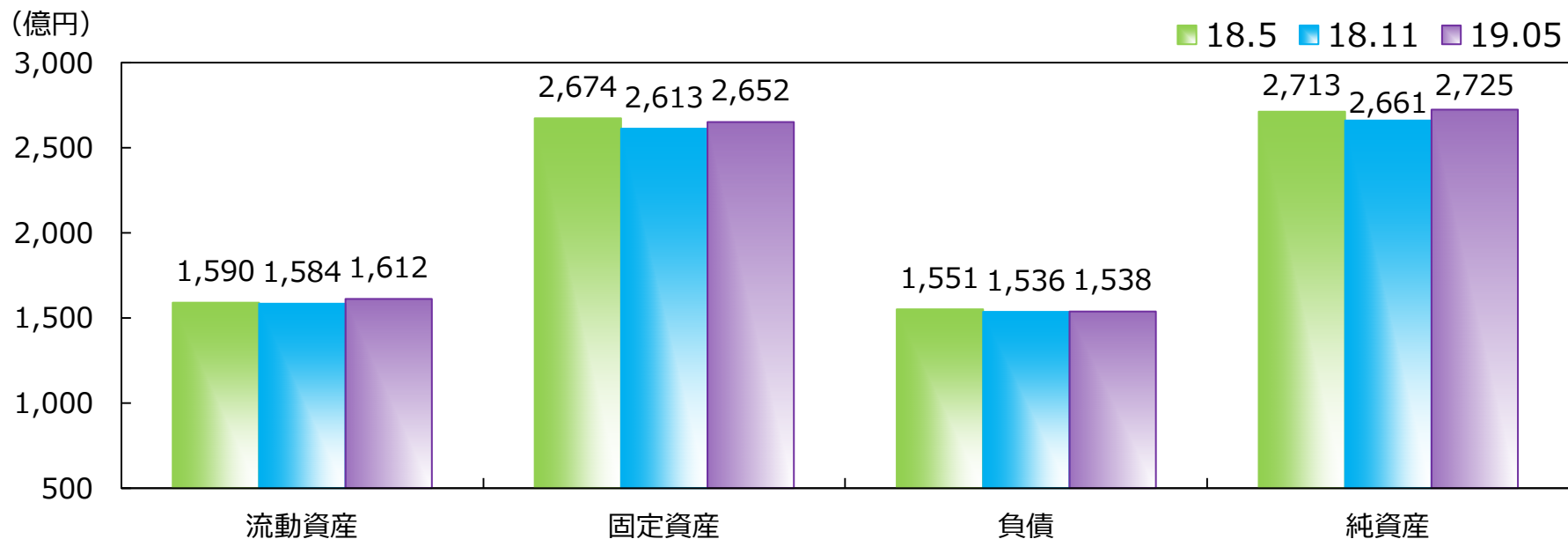
- ・「調味料事業」に加工食品事業のアヲハタ株式会社部分以外を移管し、「調理・調味料事業」に名称を変更
- ・「加工食品事業」のアヲハタ株式会社部分を「フルーツ ソリューション事業」として独立
- ・「物流システム事業」に含まれていた賃貸に関わる取引を「共通事業」に移管し、「物流事業」に名称を変更



◇全社費用について

各事業に按分できない費用 (本社経費など) を「全社費用」として区分する

参考) バランスシートの増減ポイント



■ 18.11期との比較

流動資産は28億円増加

- ・ 現預金の増加 + 10
- ・ 売掛債権の増加 + 10
- ・ たな卸資産の増加 + 3

固定資産は39億円増加

- ・ 有形無形固定資産の取得による増加 + 160
- ・ 減価償却による減少 △ 90
- ・ 投資有価証券の減少 △ 26

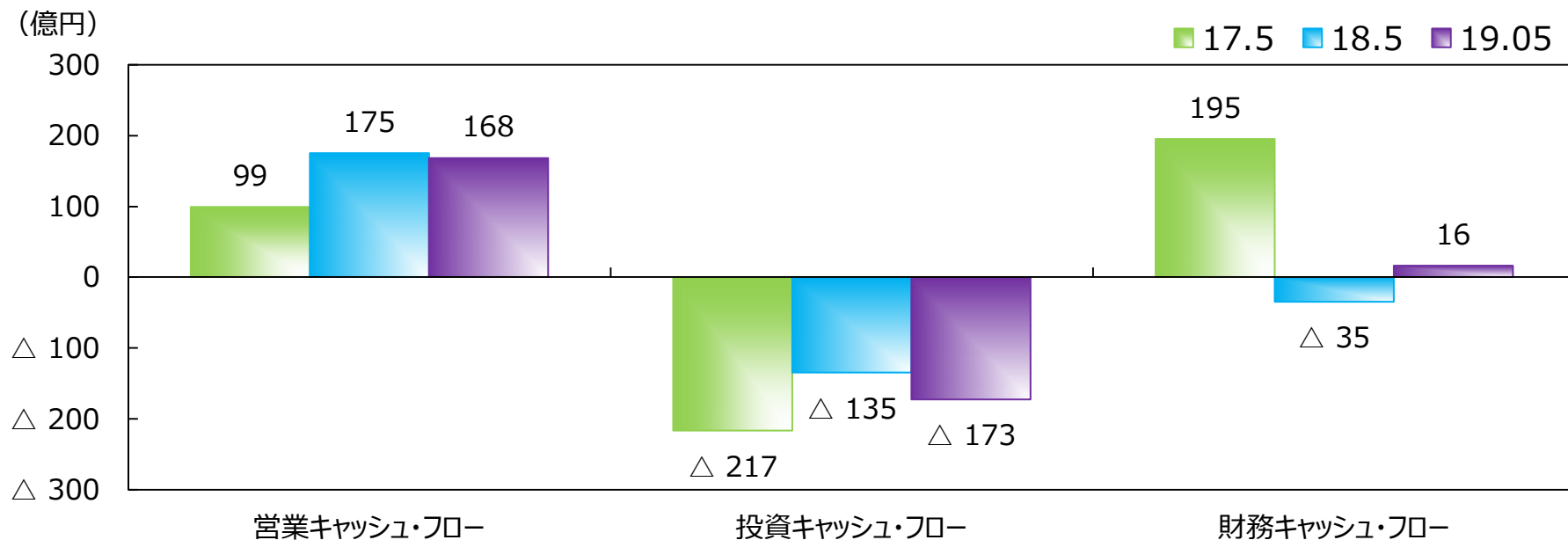
負債は2億円増加

- ・ 借入金増加 + 55
- ・ 未払法人税等の減少 △ 11
- ・ 未払金の減少 △ 18
- ・ 設備未払金の減少 △ 14

純資産は64億円増加

- ・ 利益剰余金の増加 + 68
- ・ その他の包括利益累計額
の減少 △ 16
- ・ 非支配株主持分の増加 + 13

参考) キャッシュ・フローの増減ポイント



■ 18.5期との比較

営業キャッシュ・フロー	投資キャッシュ・フロー	財務キャッシュ・フロー
<ul style="list-style-type: none"> ・ 売上債権の減少 + 18 ・ 法人税等の支払額の増加 △ 28 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 無形固定資産の取得の増加 △ 32 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 借入れによる収入の増加 + 50
設備投資の状況		
19.5	19.11 計画	
161億円	414億円	

参考) 事業別 業績推移

(億円)

	16.5	17.5	18.5	19.5	18.11	19.11 計画
《新事業区分》						
調理・調味料			913 98	918 108	1,843 198	1,898 212
サラダ・惣菜			612 19	443 12	1,183 43	915 32
タマゴ			496 39	490 40	1,009 78	998 83
フルーツソリューション			82 5	79 1	159 7	162 3
ファインケミカル			48 4	43 4	100 15	88 12
物流			670 22	692 21	1,383 47	1,384 48
共通			29 8	26 8	58 15	55 14
全社費用			— △ 35	— △ 33	— △ 71	— △ 72
合 計			2,850 160	2,690 161	5,735 331	5,500 332
《旧事業区分》						
調味料	718 62	740 73	761 71		1,534 144	
タマゴ	519 32	499 20	496 31		1,009 60	
サラダ・惣菜	541 15	568 17	612 20		1,183 44	
加工食品	257 3	232 3	234 5		468 6	
ファインケミカル	53 6	51 1	48 3		100 13	
物流システム	623 21	642 29	670 26		1,383 56	
共通	25 3	39 5	29 4		58 8	
合 計	2,734 142	2,772 148	2,850 160		5,735 331	

注) 上段数値は売上高、下段数値は事業利益

参考) 設備投資と主要な販売費・一般管理費等

(億円)

	16.5	17.5	18.5	19.5	18.11	19.11 計画
設備投資	151	162	132	161	321	414
減価償却費	103	81	89	92	182	191
販売促進費	17	19	19	18	39	46
広告宣伝費	42	52	50	50	91	96
物流費	125	127	135	128	268	264
労務費	145	155	162	166	327	341
研究開発費	19	19	19	19	41	43

参考) 19.5期 事業別売上高・利益・利益率

(億円)	事業別売上高			事業別利益			事業別利益率		
	18.5	19.5	前年差	18.5	19.5	前年差	18.5	19.5	前年差
合計	2,850	2,690	△160	160	161	+1	5.6%	6.0%	+0.4%
調理・調味料	913	918	+4	98	108	+10	10.7	11.8	+1.1
国内	723	714	△8	87	88	+1	12.1	12.4	+0.3
海外	191	203	+12	11	20	+9	5.5	9.6	+4.1
サラダ・惣菜	612	443	△169	19	12	△8	3.1	2.6	△0.5
タマゴ	496	490	△6	39	40	+2	7.8	8.2	+0.4
国内	470	464	△6	38	39	+1	8.1	8.3	+0.3
海外(米国)	26	26	+1	1	2	+1	3.0	6.4	+3.4
フルーツソリューション	82	79	△3	5	1	△4	6.6	1.6	△5.1
ファインケミカル	48	43	△5	4	4	+0	7.9	8.9	+1.0
物流	670	692	+22	22	21	△0	3.2	3.1	△0.2
共通	29	26	△3	8	8	+0	26.5	30.3	3.8
全社費用	-	-	-	△35	△33	+2	-	-	-
国内3事業合計	1,805	1,621	△183	144	139	△6	8.0	8.6	+0.5

※ 18.5期は、新事業区分の数値を使用。事業区分の変更については、29ページに掲載

※ 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

※ 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

参考) 19.11期計画 事業別売上高・利益・利益率

(億円)	事業別売上高			事業別利益			事業別利益率		
	18.11	19.11計画	前年差	18.11	19.11計画	前年差	18.11	19.11計画	前年差
合計	5,735	5,500	△235	331	332	+1	5.8%	6.0%	+0.3%
調理・調味料	1,843	1,898	+55	198	212	+14	10.8	11.2	+0.4
国内	1,437	1,456	+19	170	172	+2	11.8	11.8	+0.0
海外	406	442	+36	28	40	+12	7.0	9.0	+2.1
サラダ・惣菜	1,183	915	△268	43	32	△11	3.6	3.5	△0.1
タマゴ	1,009	998	△11	78	83	+5	7.7	8.3	+0.6
国内	954	946	△8	75	80	+5	7.8	8.5	+0.6
海外(米国)	55	52	△3	3	3	△0	5.7	5.8	+0.1
フルーツソリューション	159	162	+3	7	3	△4	4.3	1.9	△2.4
ファインケミカル	100	88	△12	15	12	△3	14.5	13.6	△0.9
物流	1,383	1,384	+1	47	48	+1	3.4	3.5	+0.1
共通	58	55	△3	15	14	△1	25.1	25.5	+0.4
全社費用	-	-	-	△71	△72	△1	-	-	-
国内3事業合計	3,574	3,317	△257	288	284	△4	8.0	8.6	+0.5

※ 18.11期は、新事業区分の数値を使用。事業区分の変更については、29ページに掲載

※ 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

※ 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

参考) 19.5期 事業別営業利益増減要因 (前年差)

(億円)

	売上増減に伴う 売上総利益 の増減	売上 総利益率 の改善	販売促進費・ 広告宣伝費	物流費	その他の 販売費・ 一般管理費	事業譲渡に よる影響	営業利益 前年差
食品5事業 合計	△3	+14	△0	△0	△7	△5	△1
調理・調味料	+3	+8	△0	+2	△3	-	+10
サラダ・惣菜	△4	+1	△0	+1	△2	△4	△8
タマゴ	△1	+8	△0	△4	△1	-	+2
フルーツソリューション	△2	△2	+0	+0	△1	-	△4
ファインケミカル	+1	△1	△0	△0	+1	△1	+0

参考) 19.11期計画 事業別営業利益増減要因 (前年差)

(億円)

	売上増減に伴う 売上総利益 の増減	売上 総利益率 の改善	販売促進費・ 広告宣伝費	物流費	その他の 販売費・ 一般管理費	事業譲渡に よる影響	営業利益 前年差
食品5事業 合計	+18	+29	△11	△5	△19	△10	+2
調理・調味料	+17	+12	△8	+3	△10	-	+14
サラダ・惣菜	+2	+4	△1	△2	△6	△8	△11
タマゴ	+0	+13	△0	△6	△2	-	+5
フルーツ ソリューション	△2	+0	△1	+0	△2	-	△4
ファインケミカル	+1	△0	△1	△1	+1	△2	△3

参考) 19.5期 海外エリア別売上高・利益

(億円)	エリア別売上高					エリア別利益				
	18.5	19.5	前年差	前年比	現地通貨 前年比	18.5	19.5	前年差	前年比	現地通貨 前年比
海外合計	227	240	+13	106 %	108 %	13	24	+10	176 %	180 %
中国	87	92	+6	107	111	8	14	+6	176	184
東南アジア	49	54	+5	110	110	3	4	+1	136	135
米国	58	58	△0	100	99	3	4	+1	153	152
調理・調味料	32	32	△1	98	97	2	2	+0	123	122
タマゴ	26	26	+1	102	101	1	2	+1	217	215
欧州	16	16	+0	100	107	△2	△0	+1	-	-
輸出	18	20	+2	113	-	3	4	+0	114	-
その他費用	-	-	-	-	-	△2	△2	△0	109	-

※ 海外の数値は、10月から3月が対象。「輸出」は日本からの輸出のみ（12月から5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）が含まれる

※ 18.11期より、海外展開に按分した費用のうち、エリア別に按分できない費用を「その他費用」と区分

参考) 19.11期計画 海外エリア別売上高・利益

(億円)	エリア別売上高					エリア別利益				
	18.11	19.11 計画	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
海外合計	480	518	+38	108 %	109 %	36	48	+12	135 %	137 %
中国	193	211	+18	109	113	24	29	+5	122	125
東南アジア	100	112	+11	111	111	6	7	+1	116	115
米国	123	121	△2	99	98	8	8	+0	100	99
調理・調味料	68	69	+1	101	101	5	5	+0	109	108
タマゴ	55	52	△3	95	94	3	3	△0	87	86
欧州	28	29	+1	103	109	△5	△2	+4	-	-
輸出	36	45	+9	126	-	6	8	+1	122	-
その他費用	-	-	-	-	-	△4	△3	+1	73	-

※ 海外の数値は、10月から9月が対象。「輸出」は日本からの輸出のみ（12月から11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）が含まれる

※ 18.11期より、海外展開に按分した費用のうち、エリア別に按分できない費用を「その他費用」と区分

参考) 海外エリア別 売上高伸長率 (現地通貨ベース 前年比)

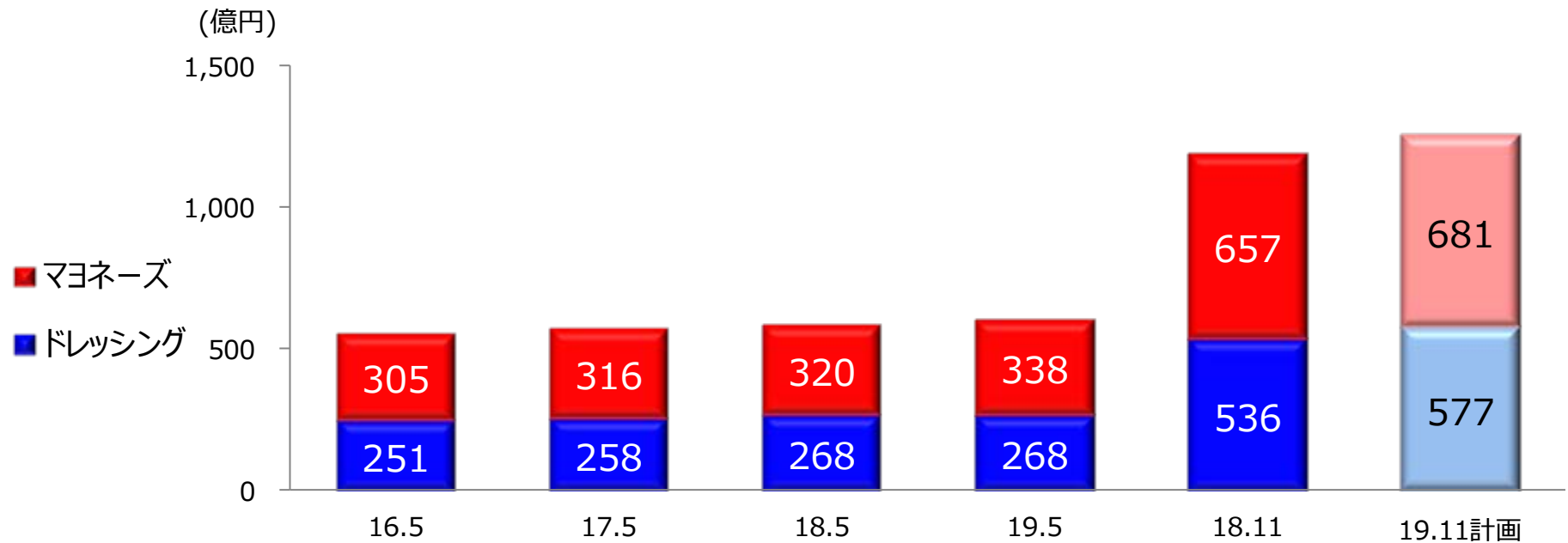
						(%)	
		16.5	17.5	18.5	19.5	18.11	19.11 計画
中国		122	126	99	111	103	113
東南アジア		106	111	112	110	113	111
米国	調理・調味料	122	113	103	97	102	101
	タマゴ	98	66	124	101	127	94
欧州		-	-	242	107	157	109

参考) 国内のサラダ調味料業態別販売状況

		16.5	17.5	18.5	19.5	前年比
家庭用	数量 (千 t)	65	64	63	66	105%
	金額 (億円)	325	328	322	329	102%
業務用	数量 (千 t)	53	54	54	53	97%
	金額 (億円)	204	203	207	200	97%
合計	数量 (千 t)	118	118	118	119	101%
	金額 (億円)	529	531	529	529	100%

参考) マヨネーズ・ドレッシング 売上高の推移 (海外含む)

	16.5	17.5	18.5	19.5	18.11	19.11 計画
マヨネーズ	305	316	320	338	657	681
ドレッシング	251	258	268	268	536	577
合 計	556	574	588	597	1,193	1,258

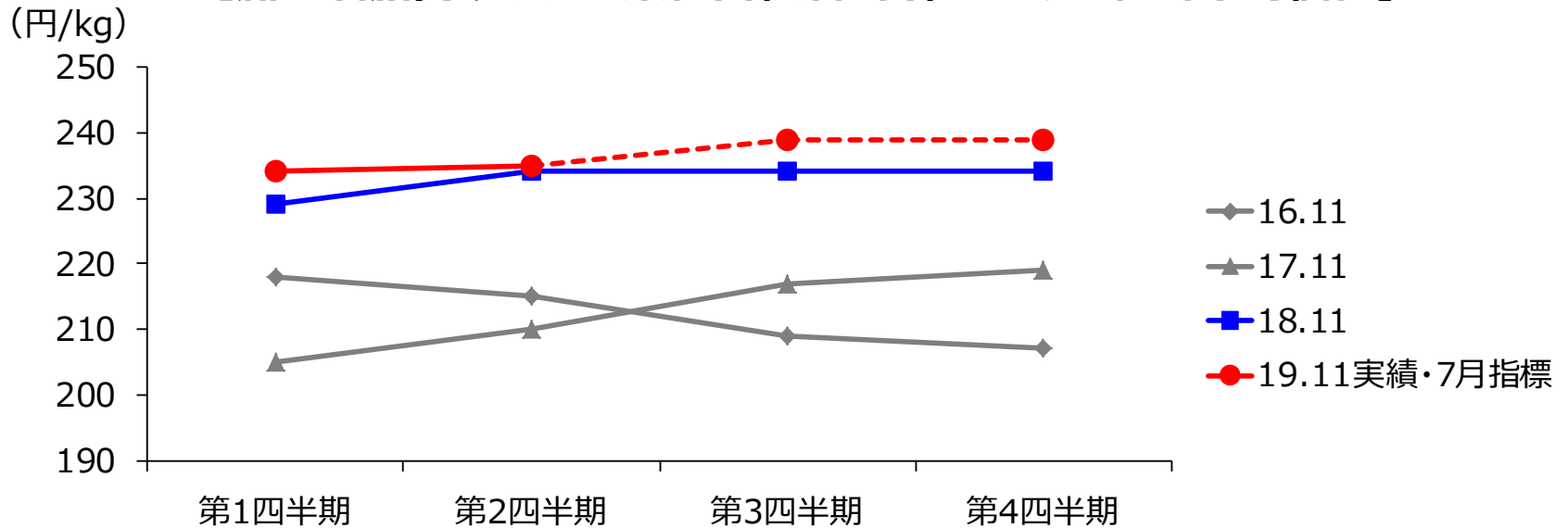


参考) 主要相場の実績・指標

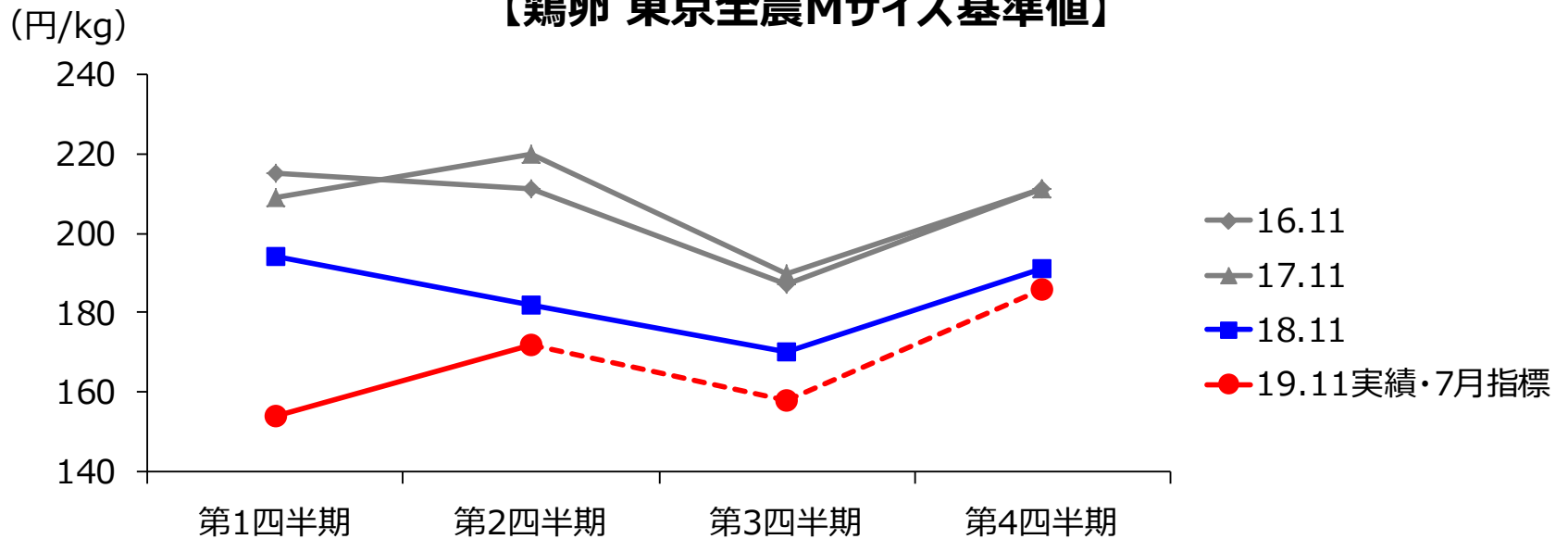
	16.5	17.5	18.5	19.5	18.11	19.11 年初指標	19.11 7月指標
加工油脂向け ローリー相場平均価格 (1kg当たり)	216	207	232	235	233	226	237
全農東京 鶏卵相場 Mサイズの平均価格 (1kg当たり)	213	214	188	163	184	195	168
米国ドル 為替相場 期間平均 (1 \$ 当たり)	118	112	111	112	110	112	111
人民元 為替相場 期間平均 (1元当たり)	18	16	17	16	17	17	16

参考) 主原料相場の状況

【加工油脂向け 大豆・菜種白絞油 日経ローリー相場平均価格】



【鶏卵 東京全農Mサイズ基準値】



参考) サステナビリティ目標

テーマ	指標	2021年度目標	2030年度目標
健康寿命延伸への貢献	サラダとタマゴのリーディングカンパニーとして ・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、卵の消費量アップを推進		
資源の有効活用と持続可能な調達	グループで利用する 主要な野菜の未利用部	未利用部の30%以上を有効活用	未利用部の90%以上を有効活用
	商品廃棄量	△25% (2015年度比)	△50% (2015年度比)
CO2排出削減	CO2排出量	△7.5% (2013年度比)	△20.0% (2013年度比)
子どもの心と体の健康支援	グループの食育活動などで接する 子どもの笑顔の数	—	2019年度から累計 100万人以上
ダイバーシティの推進	女性管理職比率 (キューピー単体)	12%	30%

注意事項

この説明会資料に掲載されている、キューピー株式会社の現在の計画、見通し、戦略などのうち、歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見通しであります。

これらは、現在入手可能な情報に基づき当社の経営者が判断したものであり、リスクや不確実性を含んでいます。従ってこれらの業績の見通しに過度の信用を置かれないようお願いいたします。

内容の正確さについては細心の注意を払っておりますが、掲載された情報に誤りがあった場合等に関し、当社は事由の如何を問わず一切責任を負うものではありませんので、あらかじめご了承ください。

また、この説明会資料は投資勧誘を目的としたものではありません。投資に関するご決定は利用者ご自身のご判断において行われるようお願いいたします。

《お問い合わせ先》

キューピー株式会社

経営企画部 部長 北川 岳史

TEL : 03-3486-3331