

2021年度 決算説明資料

2022年1月11日
キューピー株式会社

アジェンダ

1. 2021年度 概要
2. 2022年度 計画
3. 中期経営計画の進捗
4. 参考資料

1. 2021年度 概要

■本資料の記載について

- 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。
- 2021年度より、報告セグメントの区分を変更しています。
国内の「調理・調味料」「サラダ・惣菜」「タマゴ」は「市販用」「業務用」へ再編
「調理・調味料」に含まれていた海外部分を分離し、「海外」を新設
「物流」は持分法適用関連会社へ移行
- 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。
- 海外の前年差の合計には、為替影響（売上高+17億円、営業利益+2億円）が含まれます。
- 2021年度において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、2020年度に係る各数値については、暫定的な会計処理の確定の内容を反映させています。

2021年度 概要

(億円)	2020年度	2020年度 (遡及後)	2021年度	前年差 (遡及後)	増減率 (遡及後)
売上高	5,311	3,907	4,070	+164	+4%
国内	4,839	3,435	3,537	+101	+3%
海外	472	472	534	+62	+13%
営業利益	283	255	280	+25	+10%
国内	304	267	266	△0	△0%
海外	48	49	72	+23	+46%
全社費用	△69	△61	△59	+3	—
経常利益	290	268	297	+29	+11%
親会社株主に帰属する 当期純利益	116	116	180	+64	+55%
営業利益率	5.3%	6.5%	6.9%	+0.4%	—

※ 2020年度(遡及後)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。

【業績概要 (遡及後)】

◆売上高	増収 (+164 億円)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 海外復調による増収 (+62億円) ・ 鶏卵相場の高騰影響による増収 (+56億円)
◆営業利益	増益 (+ 25 億円)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 売上総利益の増加 (+48億円) ・ 販売費および一般管理費の増加 (△23億円)
◆親会社株主に帰属する 当期純利益	増益 (+ 64 億円)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 関係会社株式売却損の減少 (+18億円) ・ 減損損失の減少 (+9億円) ・ 固定資産除却損の減少 (+6億円)

2021年度 営業利益の増減要因

(億円)	2021年度	前年差 (遡及後)
営業利益	280	+25

売上増減に伴う
売上総利益の増加

+47

売上総利益率の変動

△4

内、主原料高騰影響

△44

内、改定効果

+13

内、付加価値化・生産効率化など

+27

販売促進費・広告宣伝費

△2

物流費

△7

その他の販売費・一般管理費

△12

共通事業・全社費用

+3

減益要因

△25



+25



+50

増益要因

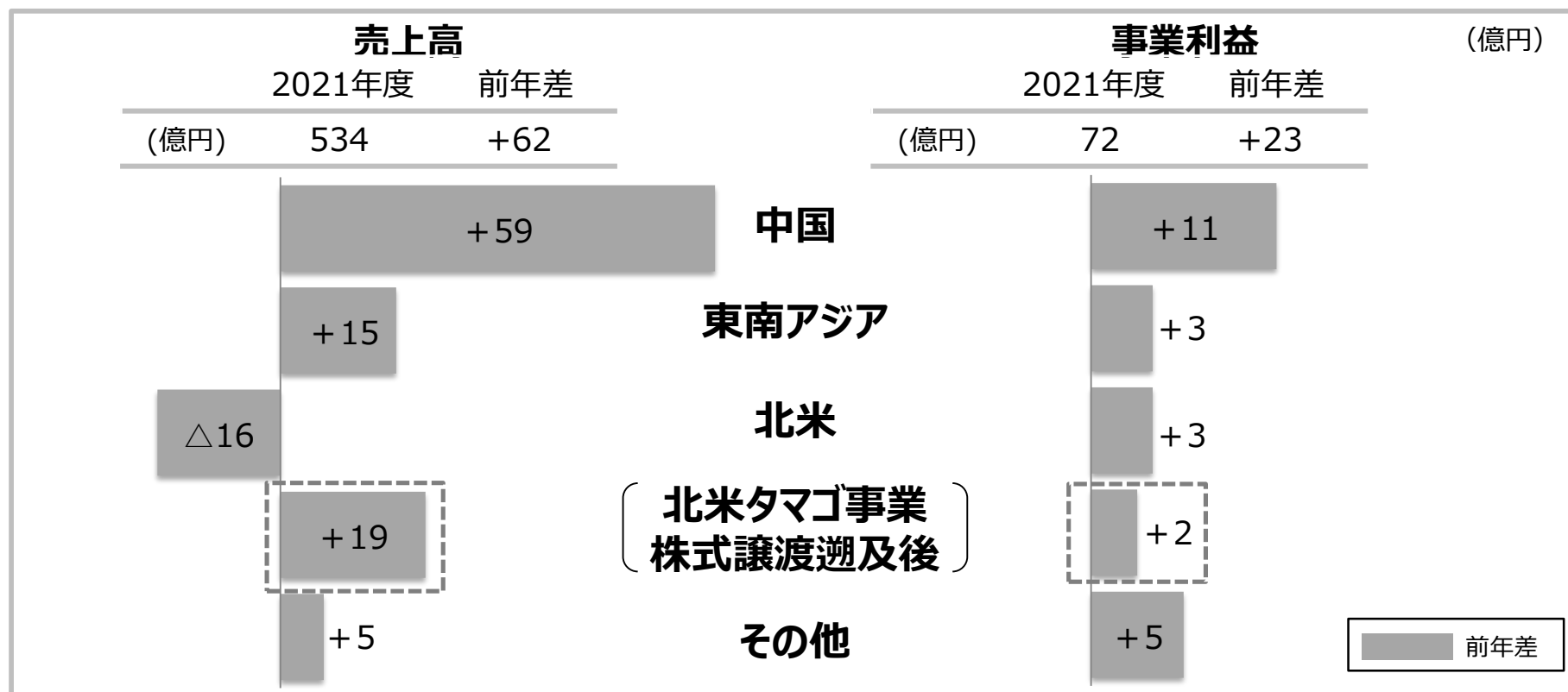
2021年度 セグメント別売上高・事業利益

(億円)	売上高					
	2020年度 (遡及後)	2021年度	前年差	増減率	2021年度下期	
					前年差	増減率
市販用	1,680	1,727	+46	+3%	+10	+1%
業務用	1,450	1,498	+48	+3%	+40	+6%
海外	472	534	+62	+13%	+46	+19%
フルーツソリューション	165	169	+4	+2%	+1	+2%
ファインケミカル	79	88	+8	+10%	+4	+11%
共通	60	55	△5	△8%	+5	+23%
合 計	3,907	4,070	+164	+4%	+107	+5%

(億円)	事業利益					
	2020年度 (遡及後)	2021年度	前年差	増減率	2021年度下期	
					前年差	増減率
市販用	158	172	+14	+9%	△14	△16%
業務用	78	63	△15	△19%	△15	△29%
海外	49	72	+23	+46%	+5	+17%
フルーツソリューション	6	7	+2	+28%	+0	+1%
ファインケミカル	12	11	△1	△7%	+2	+29%
共通	13	13	△0	△0%	+1	+15%
全社費用	△61	△59	+3	-	+2	-
合 計	255	280	+25	+10%	△19	△12%

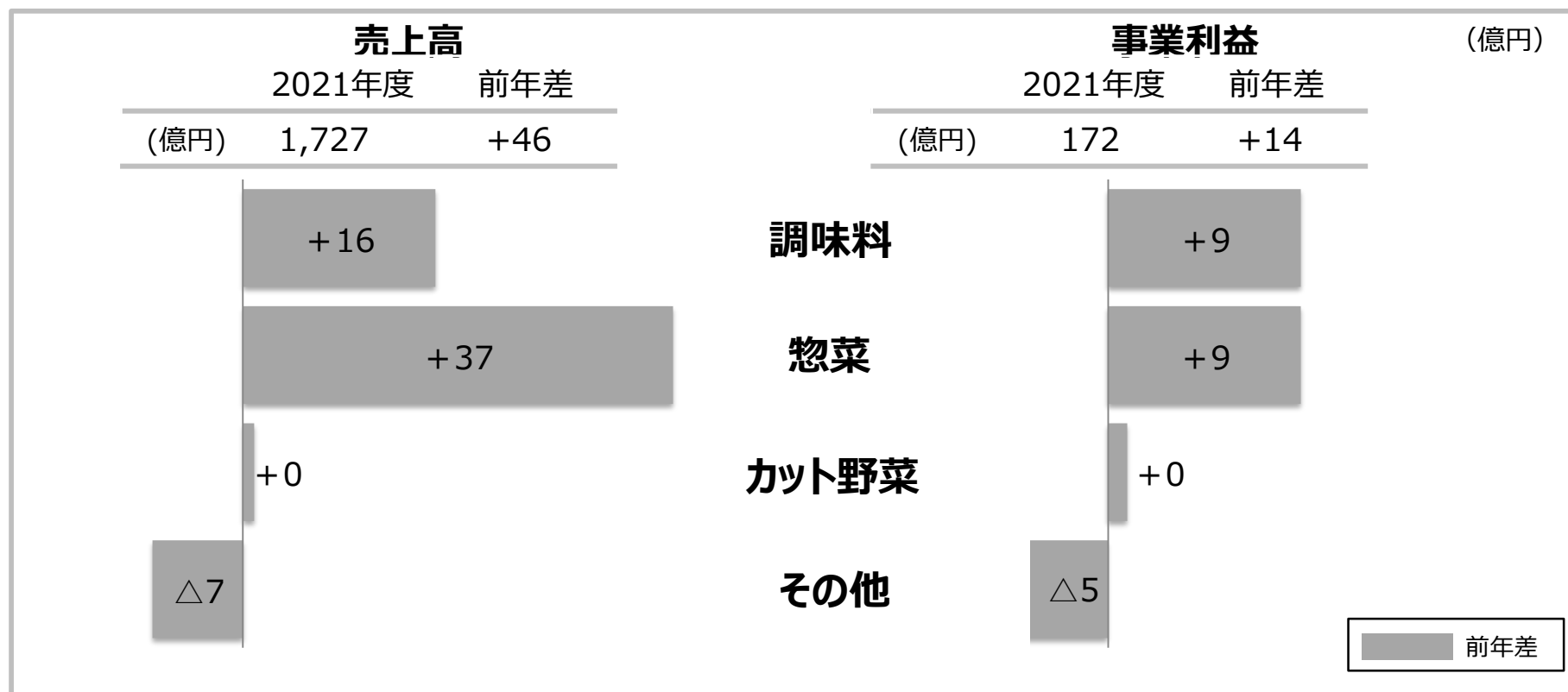
※ 2020年度（遡及後）は、物流事業を除いた遡及適用後の数値を記載しています。

2021年度 海外の業績増減(前年差)



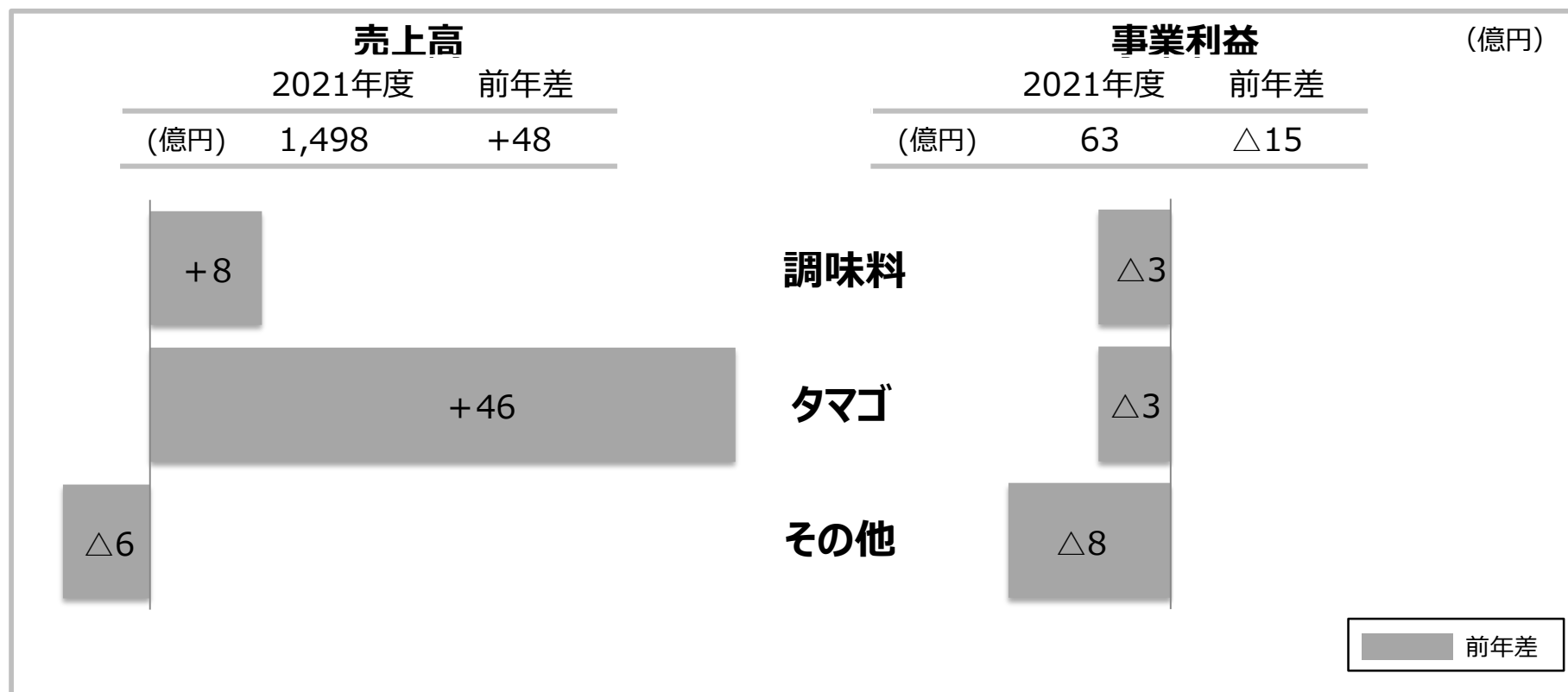
(億円)	売上高				事業利益			
	2021年度	増減率	2021年度 下期	増減率	2021年度	増減率	2021年度 下期	増減率
海外	534	+13%	286	+19%	72	+46%	35	+17%
中国	247	+31%	140	+31%	37	+42%	19	+16%
東南アジア	133	+12%	68	+20%	16	+24%	7	+4%
北米	103	Δ 14%	55	Δ 2%	11	+44%	7	+47%

2021年度 市販用の業績増減(前年差)



(億円)	売上高				事業利益			
	2021年度	増減率	2021年度 下期	増減率	2021年度	増減率	2021年度 下期	増減率
市販用	1,727	+3%	867	+1%	172	+9%	75	△16%
調味料	687	+2%	333	△2%	122	+8%	52	△19%
惣菜	609	+6%	315	+7%	30	+44%	13	+16%
カット野菜	277	+0%	145	+1%	17	+2%	9	+4%

2021年度 業務用の業績増減(前年差)



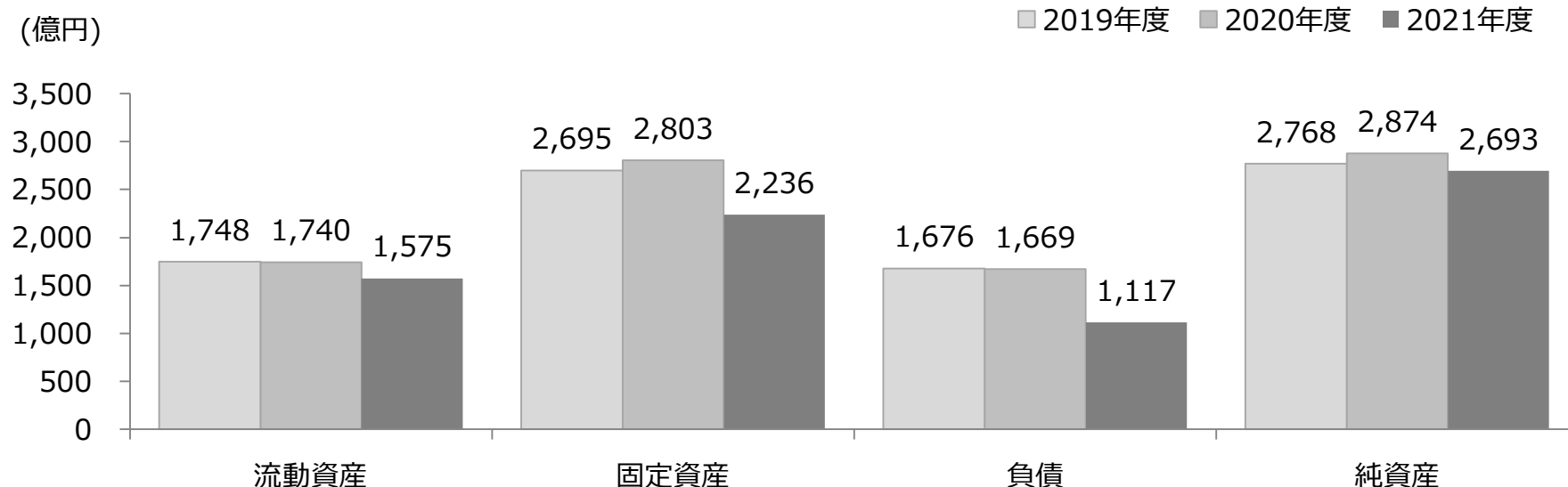
(億円)	売上高				事業利益			
	2021年度	増減率	2021年度 下期	増減率	2021年度	増減率	2021年度 下期	増減率
業務用	1,498	+3%	774	+6%	63	△19%	36	△29%
調味料	418	+2%	215	+2%	34	△9%	19	△17%
タマゴ	898	+5%	464	+10%	33	△10%	17	△28%

2021年度 営業外損益・特別損益の概要

(億円)	2020年度 (遡及後)	2021年度	前年差	主な要因
営業利益	255	280	+25	
営業外損益	13	17	+4	<ul style="list-style-type: none"> ・支払手数料の減少 +2 ・持分法による投資利益の増加 +1
経常利益	268	297	+29	
特別損益	△56	△8	+48	<ul style="list-style-type: none"> ・関係会社株式売却損の減少 +18 ・減損損失の減少 +9 ・固定資産除却損の減少 +6
税引前利益	212	289	+76	
法人税等 非支配株主に帰属 する当期純利益	96	108	+12	
親会社株主に帰属する 当期純利益	116	180	+64	

※ 2020年度(遡及後)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。

2021年度 バランスシートの増減ポイント



〈2020年度との比較〉

流動資産 △166億円

- ・ 売掛債権の減少 △169

固定資産 △567億円

- ・ 有形・無形固定資産の減少 △681
- ・ 投資その他の資産 +114

負債 △552億円

- ・ 仕入債務の減少 △138
- ・ 長期借入金の減少 △355

純資産 △181億円

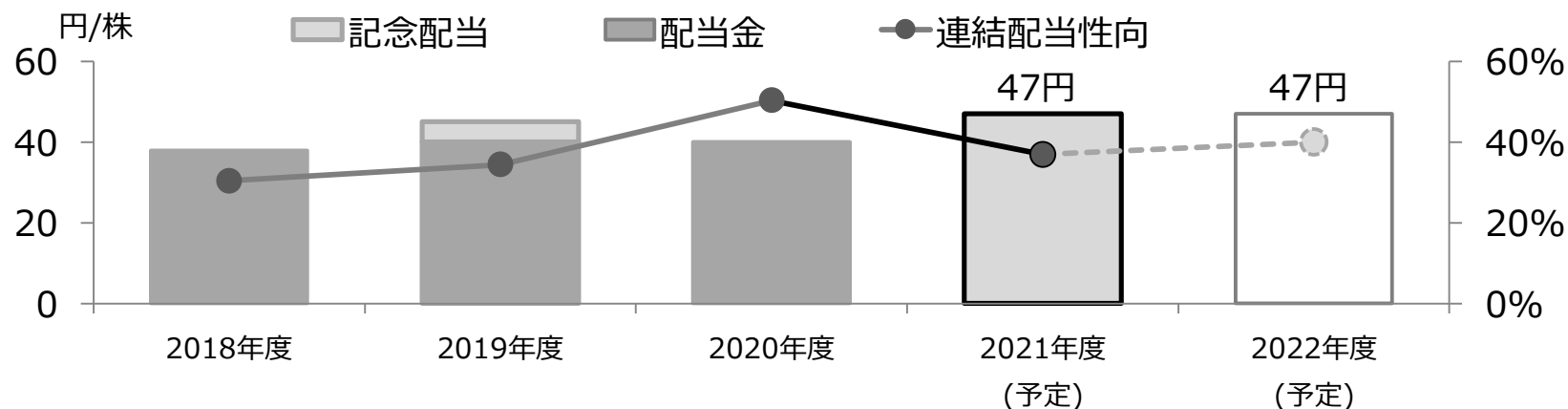
- ・ 非支配株主持分の減少 △240
- ・ 自己株式の消却 +100

※ 2021年度より物流事業が持分法適用関連会社へ移行したことにより、総資産1,053億円、負債622億円減少しています。

キャッシュ・フローの配分

2021-2024年度 営業キャッシュ・フロー		
4年間累計 1,400億円(目標) (2021年度 385億円)		
設備投資	株主還元	新規展開
◇設備投資 4年間累計 700億円 (計画) (2021年度 121億円) 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	◇自己株式取得 2021年度 100億円実施 ◇配当金 57億円 ・2020年度 40円 ・ 2021年度 47円(予定) (配当性向 37%、 DOE 2.7%)	◇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 2020年度(遡及後)※ 66% ⇒ 2021年度 65%

※ 2020年度(遡及後)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。



2. 2022年度 計画

■ 本資料の記載について

- 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。
- 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。
- 海外の前年差の合計には、為替影響（売上高+26億円、営業利益+3億円）が含まれます。

2022年度 計画概要

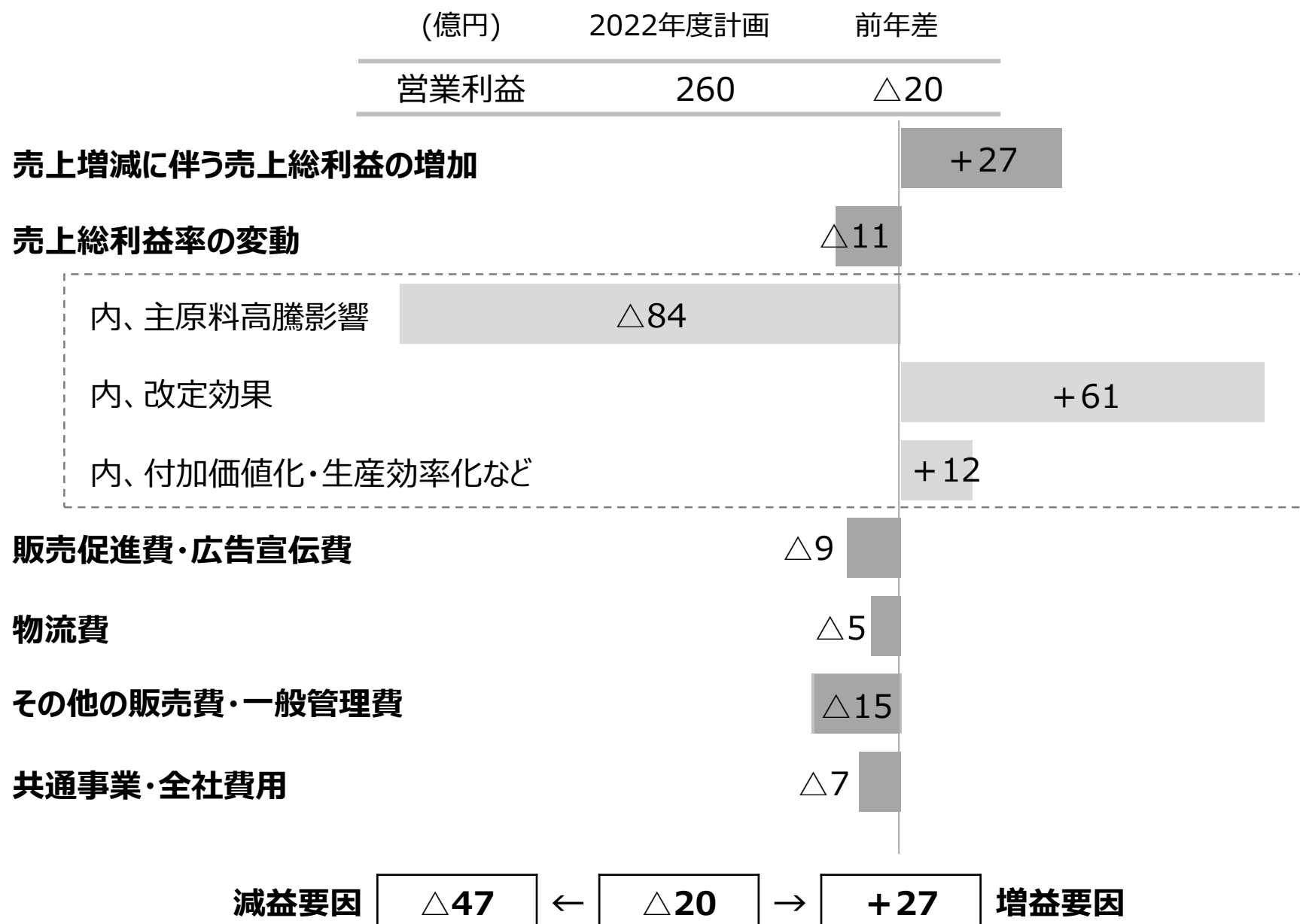
(億円)	2020年度 (遡及後)	2021年度	2022年度 計画	前年差	増減率
売上高	3,907	4,070	4,150	+80	+2%
国内	3,435	3,537	3,523	△14	△0%
海外	472	534	627	+93	+17%
営業利益	255	280	260	△20	△7%
国内	267	266	247	△19	△7%
海外	49	72	77	+5	+7%
全社費用	△61	△59	△64	△5	—
経常利益	268	297	277	△20	△7%
親会社株主に帰属する 当期純利益	116	180	157	△23	△13%
営業利益率	6.5%	6.9%	6.3%	△0.6%	—

※ 2020年度(遡及後)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。

【業績概要】

◆ 売上高	増収 (+80 億円)	<ul style="list-style-type: none"> 海外の安定成長による増収 (+93億円) 外食需要の復調による増収 (+27億円)
◆ 営業利益	減益 (△20 億円)	<ul style="list-style-type: none"> 主原料高騰影響による減益 (△84億円) 価格改定、付加価値化等による増益 (+73億円)
◆ 親会社株主に帰属する 当期純利益	減益 (△23 億円)	<ul style="list-style-type: none"> 特別利益の減少 (△12億円) 特別損失の減少 (+5億円) 法人税等の減少 (+5億円)

2022年度 営業利益の増減要因



2022年度計画 セグメント別売上高・事業利益

(億円)	2020年度 (遡及後)	2021年度	2022年度 計画	前年差	増減率
売上高	3,907	4,070	4,150	+80	+2%
市販用	1,680	1,727	1,685	△42	△2%
業務用	1,450	1,498	1,525	+27	+2%
海外	472	534	627	+93	+17%
フルーツ ソリューション	165	169	173	+4	+2%
ファインケミカル	79	88	90	+2	+3%
共通	60	55	50	△5	△10%
事業利益	255	280	260	△20	△7%
市販用	158	172	133	△39	△23%
業務用	78	63	84	+21	+33%
海外	49	72	77	+5	+7%
フルーツ ソリューション	6	7	7	△0	△3%
ファインケミカル	12	11	11	+0	+2%
共通	13	13	12	△1	△10%
全社費用	△61	△59	△64	△5	—

※ 2020年（遡及後）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。

3. 中期経営計画の進捗

利益体質の強化と新たな食生活創造

指標	2020年 実績	2021年 計画	2021年 実績	2024年 目標
ROE	4.9%	6.4%	7.4%	8%以上
営業利益率	※1 6.5%	6.6%	6.9%	7.5%
海外売上高伸長率 (現地通貨ベース)	※2 +4%	+17%	+19%	(年率)+10%以上

社会・地球環境への 取り組みを強化

重点指標	2024年目標※3	2021年実績
-野菜未利用部の活用	70%以上	62%
-商品廃棄の抑制 (2015年度比)	60%以上	61%
-プラスチック削減と再利用 (2018年度比)	8%以上	-
-CO2の排出抑制 (2013年度比)	30%以上	23%

(TCFDへ賛同を表明/
TCFDコンソーシアムへ参加)

多様な人材が 活躍できる仕組みづくり

重点指標	2024年目標	2021年実績
-人材流動化比率 (15年目までの社員)	20%以上	18%
-女性管理職比率 (キユーピー単体)	18%以上	11%

(KEEP20の取り組み)
重要会議メンバー20%以上を女性や中堅社員で構成
(ダイバーシティディスカッション)
若手・中堅社員の意見を聴く場 263名参加

※1 2020年実績 営業利益率は持分法適用関連会社へ移行した物流事業の業績を除いて算出しています。

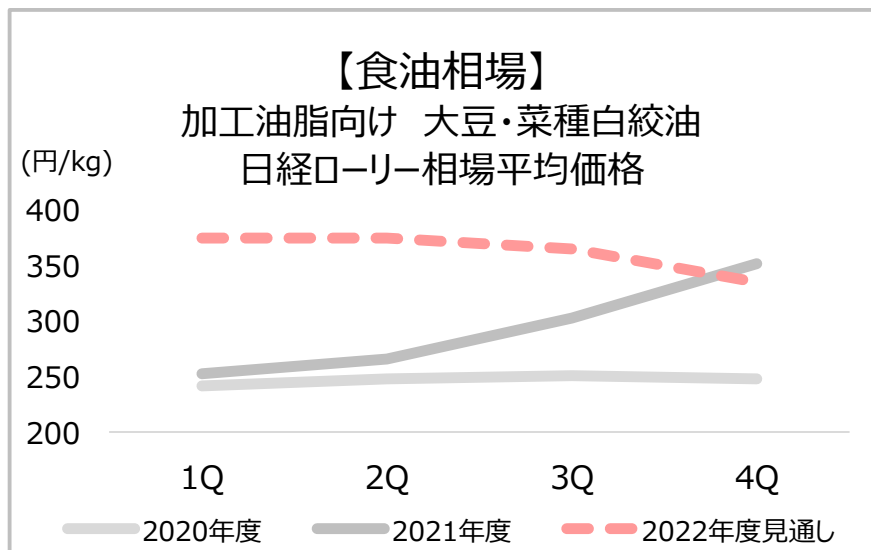
※2 2020年実績 海外売上高伸長率は2020年7月に株式譲渡した北米タマゴ事業の業績を除いて算出しています。

※3 サステナビリティ目標は2021年度の状況を鑑み、内容を一部見直ししています。

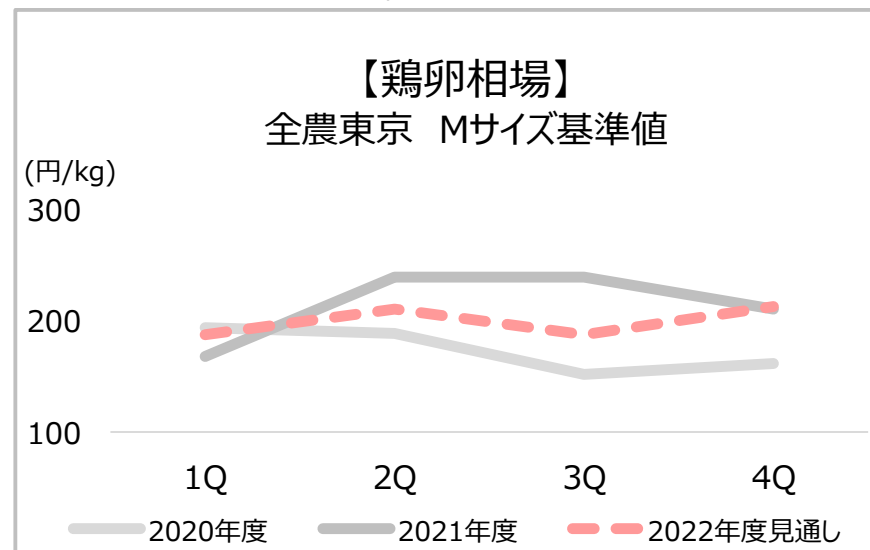
主原料の高騰影響

	主原料（調味料）	鶏卵	
相場 影響額	△28億円 / △90億円	△16億円 / +6億円	
	2021年度前年差（実績） / 2022年度前年差（計画） 合計 △44億円 / △84億円		
	市販用	業務用	海外
	△10億円 / △43億円	△18億円 / △21億円	△16億円 / △20億円

（左:2021年前年差 / 右:2022年前年差、△ = 損、+ = 益）



(円/kg)	2020年度	2021年度	2022年度見通し
日経ローリー相場	247	294	361

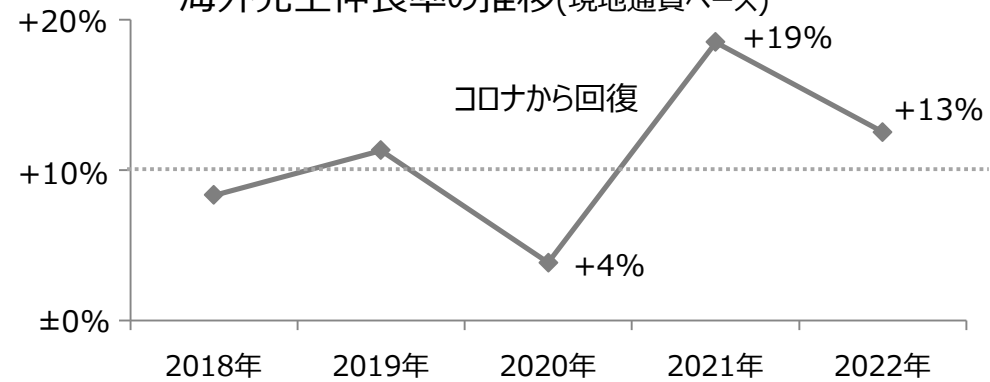


(円/kg)	2020年度	2021年度	2022年度見通し
鶏卵相場	175	215	200

主要セグメントの状況 (海外)

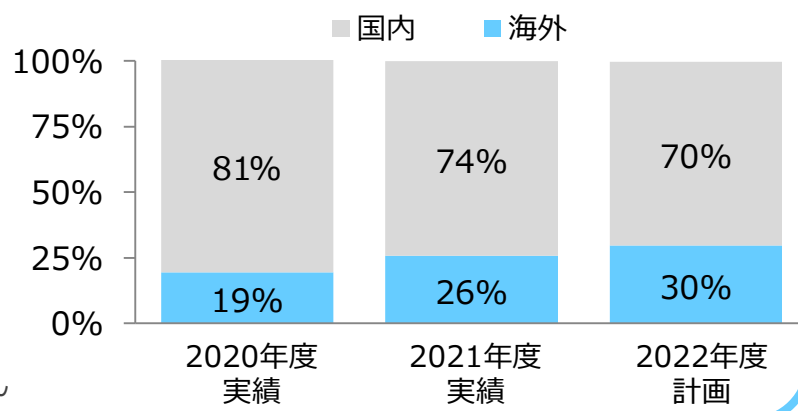
海外

海外売上伸長率の推移(現地通貨ベース)



※海外伸長率は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

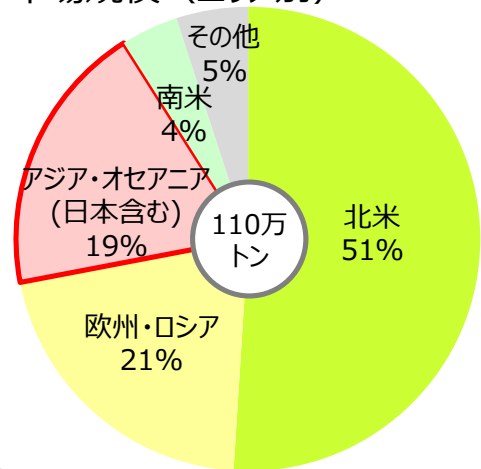
営業利益に対する海外事業利益の構成比



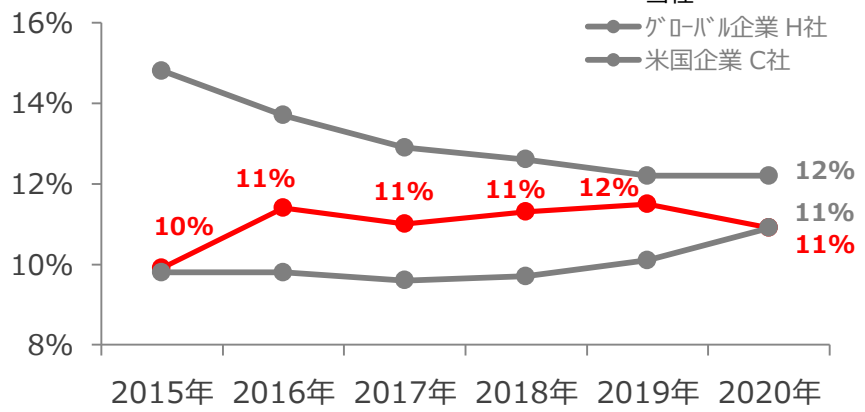
ドレッシングの拡大によりグローバルな存在感へ

世界のドレッシング市場

◇市場規模 (エリア別)



◇シェア (家庭用・企業別)



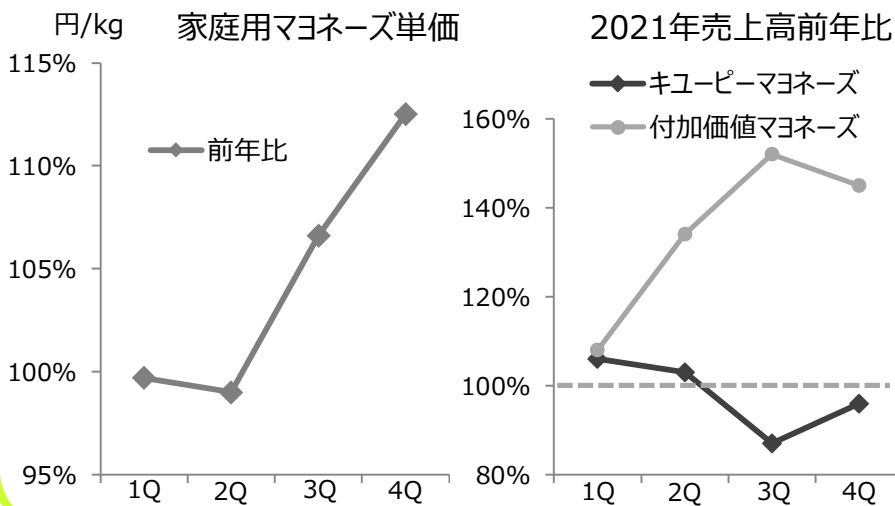
※当社調べ

ブランド認知度の向上

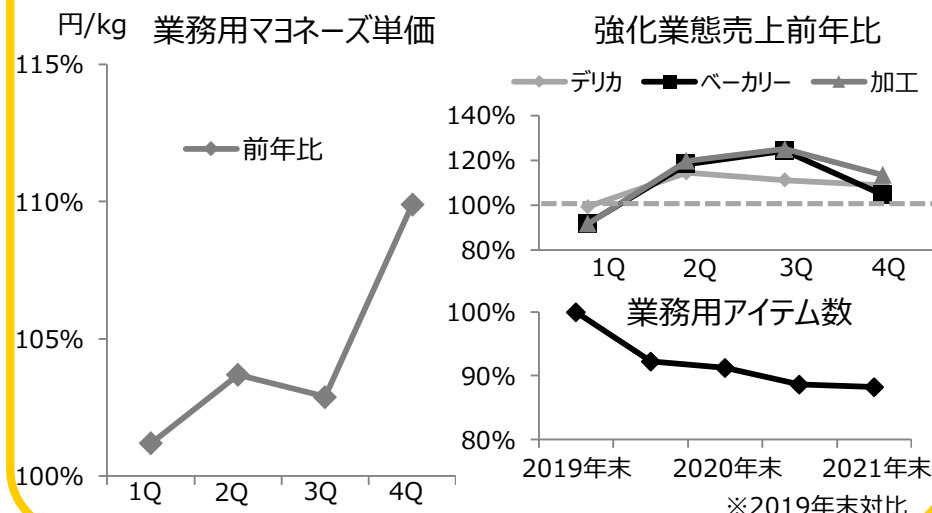
KEWPIEブランド
価値向上へ

主要セグメントの状況（国内）

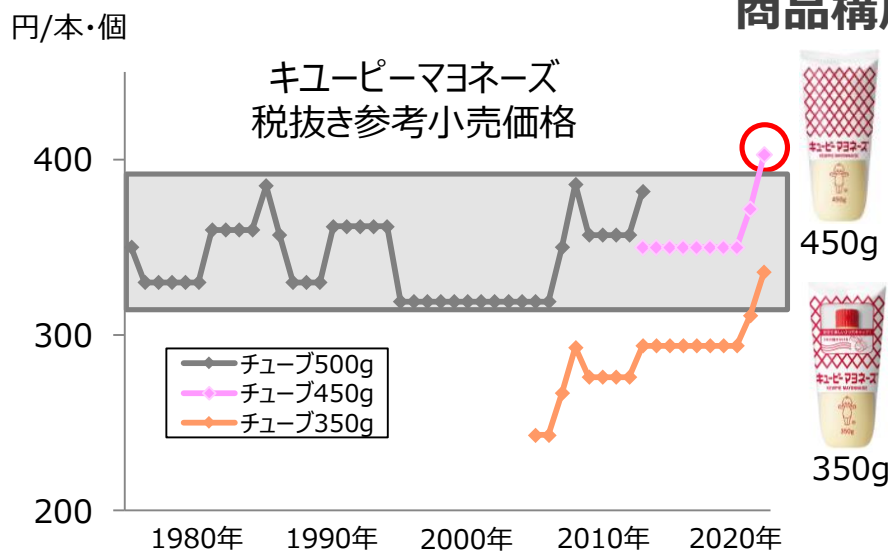
市販用



業務用



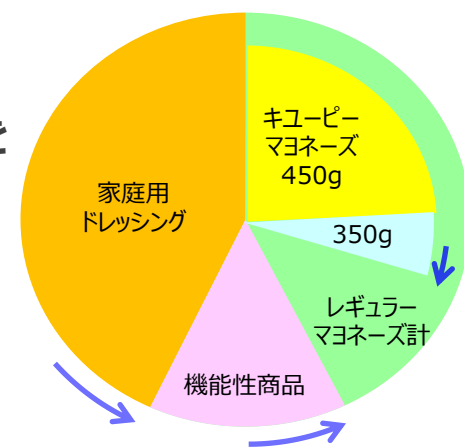
商品構成の再構築



過去50年間の価格帯を
超える売価設定

需要減少への対策

ドレッシング・機能性商品に加え、
適量サイズの構成比を強化



家庭用サラダ調味料構成比
(イメージ)

主要セグメントの取り組み

	市販用	業務用	海外
商品 価値向上	市場環境に合わせた商品価値の追求 (価格改定による新たな価値の浸透)		
リスク分散	<p>ドレッシングの拡大 (サラダ食数およびサラダ以外使用率の向上)</p> <p>あえる かける 炒める 漬け込む</p>		
	ポテトサラダ・千切りキャベツの拡大	低オイル商品の開発	
	EC、ドラッグ、宅配の強化	B to B to C販路の拡大	EC市場への取り組み
付加価値化	機能性商品の育成・拡大	オペレーション簡素化商品の強化	業務用商品のラインナップ充実
	<p>「特保」・「機能性表示」ラインナップ</p>	<p>半熟加工技術を活かしたタコ加工品拡大</p>	<p>麺用・火鍋用調味料の開発</p>
新たな挑戦	フレッシュストック	プラントベース	<p>サラダ展開</p> <ul style="list-style-type: none"> ファーストフード ベーカリー・CVS その他 <p>2018年 2019年 2020年 2021年 2022年(計画)</p>

海外のサラダ展開

ロングライフサラダ(中国)



タマゴサラダ



ポテトサラダ



国と地域のニーズに対応



サラダのグローバル展開を模索

マヨネーズ・ドレッシングの ターゲット業態に対するコト提案を強化

フレッシュサラダ(タイ)



和風ドレのチキンサラダ

胡麻ドレッシングのサラダ



海藻麺のスパイシーサラダ

シーザードレッシングのサラダ



スライスチキンのシーザーサラダ

和風ドレッシングのサラダ

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

4. 参考資料

(億円)	売上高				2022年度		
	2020年度 (遡及後)	2021年度	前年差	増減率	計画	前年差	増減率
市販用	1,680	1,727	+46	+3%	1,685	△42	△2%
調味料	671	687	+16	+2%	652	△35	△5%
惣菜	572	609	+37	+6%	607	△2	△0%
カット野菜	277	277	+0	+0%	280	+3	+1%
その他	160	153	△7	△4%	146	△7	△5%
業務用	1,450	1,498	+48	+3%	1,525	+27	+2%
調味料	410	418	+8	+2%	458	+40	+10%
タマゴ	851	898	+46	+5%	920	+22	+2%
その他	189	182	△6	△3%	147	△35	△19%
海外	472	534	+62	+13%	627	+93	+17%
中国	188	247	+59	+31%	301	+54	+22%
東南アジア	118	133	+15	+12%	151	+18	+14%
北米	120	103	△16	△14%	124	+21	+20%
その他	46	50	+5	+10%	51	+1	+1%
フルーツ ソリューション	165	169	+4	+2%	173	+4	+2%
ファインケミカル	79	88	+8	+10%	90	+2	+3%
共通	60	55	△5	△8%	50	△5	△10%
全社費用	—	—	—	—	—	—	—
合 計	3,907	4,070	+164	+4%	4,150	+80	+2%

※ 2020年度(遡及後)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。

※ 海外の前年差には、為替影響(2021年前年差：売上高+17億円、2022年計画前年差：売上高+26億円)が含まれています。

(億円)

事業利益

	2020年度 (遡及後)	2021年度	前年差	増減率	2022年度 計画	前年差	増減率
市販用	158	172	+14	+9%	133	△39	△23%
調味料	113	122	+9	+8%	81	△41	△33%
惣菜	21	30	+9	+44%	34	+4	+12%
カット野菜	17	17	+0	+2%	17	△0	△2%
その他	7	3	△5	△64%	1	△2	△61%
業務用	78	63	△15	△19%	84	+21	+33%
調味料	37	34	△3	△9%	31	△3	△9%
タマゴ	36	33	△3	△10%	51	+18	+57%
その他	4	△4	△8	—	2	+6	—
海外	49	72	+23	+46%	77	+5	+7%
中国	26	37	+11	+42%	41	+4	+12%
東南アジア	13	16	+3	+24%	18	+2	+14%
北米	8	11	+3	+44%	13	+2	+18%
その他	3	9	+5	+168%	5	△4	△43%
フルーツ ソリューション	6	7	+2	+28%	7	△0	△3%
ファインケミカル	12	11	△1	△7%	11	+0	+2%
共通	13	13	△0	△0%	12	△1	△10%
全社費用	△61	△59	+3	—	△64	△5	—
合 計	255	280	+25	+10%	260	△20	△7%

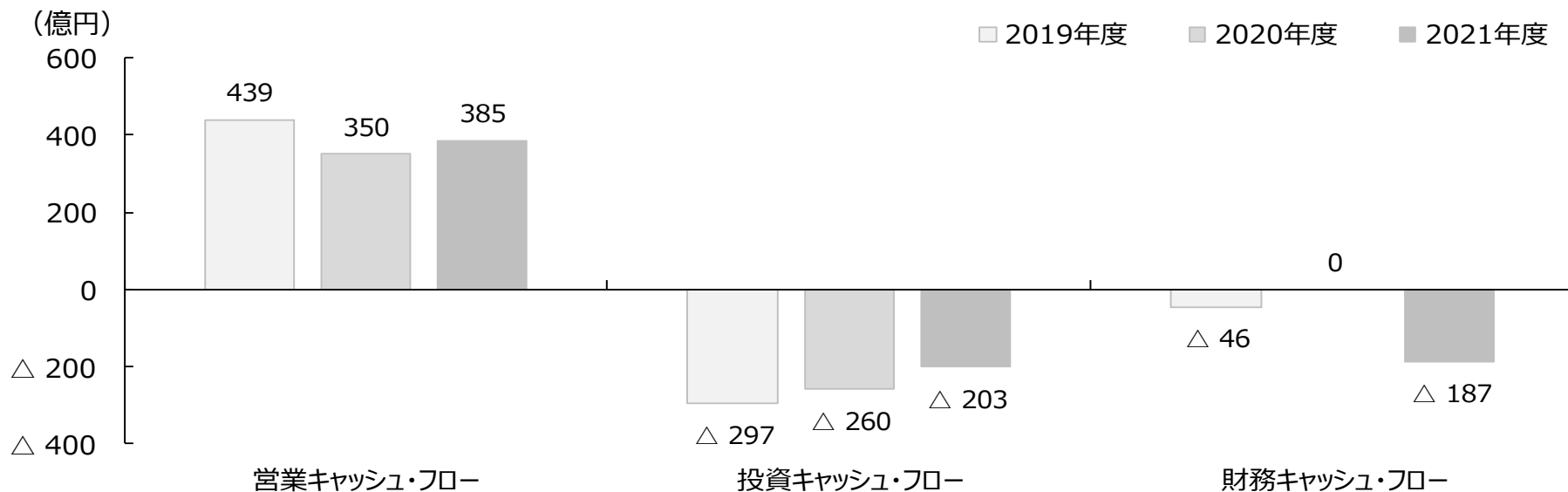
※ 2020年度(遡及後)は、物流事業を除いた遡及適用後の数値を記載しています。

※ 海外の前年差には、為替影響(2021年前年差：営業利益+2億円、2022年計画前年差：営業利益+3億円)が含まれています。

(億円)	2021年度		2022年度計画		
売上増減に伴う 売上総利益の増加		+47		+27	
売上高影響	海外での売上伸長	+33	+47	海外での売上伸長	+30
	市販用の販売増加	+11		業務用の販売回復	+8
				市販用の販売減少	△13
売上総利益率の変動		△4		△11	
付加価値の向上	海外および付加価値品の伸長	+9	+9	海外および付加価値品の伸長	+15
	市販用の生産性向上	+15	+19	市販用の生産性低下	△6
製造コスト影響	タマゴ操業度の回復	+4		業務用操業度の回復	+6
	主原料コスト影響	調味料の主原料	△28	△44	調味料の主原料
国内鶏卵相場影響		△16	国内鶏卵相場影響		+6
その他	価格改定効果	+13	+13	価格改定効果	+61
販売促進費・広告宣伝費		△2		△9	
販売促進費・ 広告宣伝費	販売促進費の抑制	+4	△2	海外の販促活動再開	△5
	広告費用の増加	△6		市販用の販促活動再開	△2
物流費		△7		△5	
物流費	売上増加による物流費の増加	△7	△7	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		△12		△15	
その他販売費・ 一般管理費	基幹システムの導入に伴う経費 の増加 など	△12	△12	基幹システムの導入に伴う経費 の増加 など	△15

2021年度 (億円)						合計
	市販用	業務用	海外	フルーツ ソリューション	ファインケミカル	
売上増減に伴う売上総利益の増加	+11	△3	+33	+0	+6	+47
売上総利益率の変動	+17	△21	△0	+1	△0	△4
販売促進費・広告宣伝費	△0	+1	+2	+0	△4	△2
物流費	△4	△0	△4	△0	△1	△7
その他の販売費・一般管理費	△10	+9	△7	+1	△3	△12
前年差	+14	△15	+23	+2	△1	+22

2022年度計画 (億円)						合計
	市販用	業務用	海外	フルーツ ソリューション	ファインケミカル	
売上増減に伴う売上総利益の増加	△13	+8	+30	+2	+2	+27
売上総利益率の変動	△22	+20	△9	+0	△0	△11
販売促進費・広告宣伝費	△2	△1	△5	△1	△0	△9
物流費	+2	△3	△2	△1	△0	△5
その他の販売費・一般管理費	△4	△3	△8	△1	△1	△15
前年差	△39	+21	+5	△0	+0	△13



〈2020年度との比較〉

営業キャッシュ・フロー

- ・ 税金等調整前当期純利益 + 56
- ・ 売上債権の増減額 △ 104
- ・ 仕入債務の増減額 + 120

投資キャッシュ・フロー

- ・ 有形固定資産の取得による支出の減少 + 130
- ・ 連結の範囲の変更に伴う子会社株式の売却による支出 △ 88

財務キャッシュ・フロー

- ・ 長期借入れによる収入の減少 △ 93
- ・ 自己株式の取得による支出の増加 △ 100

設備投資の状況

(億円)

2021年度	2022年度 計画
121	191

参考 2022年度計画 営業外損益・特別損益の概要

(億円)	2021年度	2022年度 計画	前年差	主な要因
営業利益	280	260	△20	
営業外損益	17	17	+0	
経常利益	297	277	△20	
特別損益	△8	△15	△7	<ul style="list-style-type: none"> ・ 減損損失の減少 +11 ・ 固定資産売却益の減少 △5 ・ 抱合せ株式消滅差益の減少 △4 ・ 関係会社株式売却益の減少 △3 ・ 再編に伴う固定資産除却損などの増加 △6
税引前利益	289	262	△27	
法人税等 非支配株主に帰属 する当期純利益	108	105	△4	<ul style="list-style-type: none"> ・ 法人税等の減少 △5
親会社株主に帰属する 当期純利益	180	157	△23	

(億円)		2019年度	2020年度	2021年度
マヨネーズ	国内	458	454	459
	海外	218	228	269
ドレッシング	国内	404	385	388
	海外	113	114	154
合 計	国内	862	839	846
	海外	331	342	423
	計	1,194	1,180	1,269

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、確信などのうち、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から得られたキューピー株式会社の経営者の判断に基づいており、過度の信用を置かれませぬ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、掲載された情報の誤りによって生じた障害などに関しまして、当社は一切責任を負うものではありませんのでご了承ください。

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 I Rチーム 鴨井、竹下

TEL : 03-3486-3331