

Investors' Guide  
2015



愛は食卓にある。

キューピー



## 目次

## 経営理念 ..... 1

## 投資家の皆様へ ..... 2

## 中期経営計画 ..... 3 - 4

2013～2015年までの中期経営計画を推進しています。国内での持続的成長と海外での飛躍的成長に向け環境変化に果敢に挑戦し、国内外での成長をめざします。

## 海外戦略 ..... 5 - 6

国内で築いた品質力と提案力を発揮することで、進出拠点の深掘りと新規エリアの開発などを進めています。各国におけるニーズを踏まえた商品開発やメニュー提案を進めています。

## 事業別戦略 ..... 7 - 12

キューピーグループは、調味料事業、タマゴ事業、サラダ・惣菜事業、加工食品事業、ファインケミカル事業、物流システム事業の6つの事業で成り立っており、バランスのとれた成長を継続していきます。

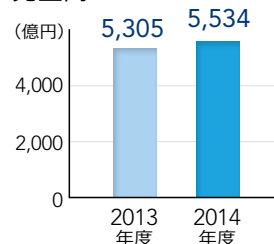
## 社会・環境への取り組み ..... 13 - 14

食品メーカーとしての特性を活かし、食の大切さを伝える食育活動、資源を有効活用する活動、そして環境保全活動に取り組んでいます。

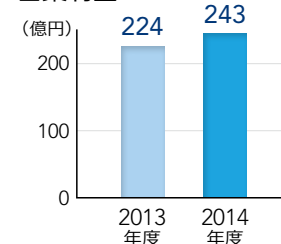
## 財務情報 ..... 15 - 20

2014年度（2013年12月1日～2014年11月30日）の業績は、調味料事業や物流システム事業などの好調により増収、営業利益は鶏卵相場やエネルギーコストの上昇の影響はありましたが増益となりました。

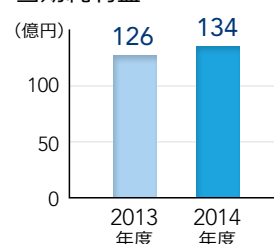
売上高



営業利益



当期純利益



## 株式・会社情報 ..... 21 - 22

(注) 本冊子における表示単位未満の端数については、金額および所有株式数は切り捨て（ただし、億円単位で記載の金額に限り四捨五入）、持株比率は四捨五入にて表示しています。

## 経営理念

キューピーグループは「おいしさ・やさしさ・ユニークさ」をもって、食生活に貢献いたします。

## めざす姿

一人ひとりのお客様に、最も信頼され、親しまれるグループをめざします。

## Food, for ages 0-100

Food, for ages 0-100 とは、赤ちゃんからお年寄りまで、それぞれの世代のさまざまな食の場面に、キューピーグループならではの商品をお届けしたい、という姿勢を表した言葉です。

## 「ユニークさの発揮と創造」を軸に、 将来の成長に向けた「挑戦」を進めます



キユーピー株式会社  
代表取締役社長  
三宅 峰三郎

キユーピーグループは創業以来、「良い商品は良い原料からしか生まれない」という強いこだわりをもって商品を提供すべく努力してまいりました。そして、お客様に「こんな商品が欲しかった」と喜んでいただけるような新商品の開発を進め、国内市場の活性化に取り組む一方、広く長くご愛用いただいているマヨネーズなどの基幹商品を磨きつづけることで、ブランド価値の向上に取り組んでおります。

ライフスタイルが変化し、お客様の食生活が多様化する現在におきましては、さまざまなニーズを的確に把握し、新たな価値を提案していくことが求められております。そのような中、キユーピーグループでは、2013年度から3年間の中期経営計画において、「挑戦」をキーワードとして取り組んでおります。

2014年度は、主原料である鶏卵の価格が上昇し、厳しい環境ではありましたが、国内の中食市場向けのサラダや惣菜、タマゴ加工品が伸張するとともに、海外展開も順調に進み、売上高と営業利益のいずれも前年を上回ることができました。

2015年度は、円安による原料価格の上昇など不透明な環境が続くものと思われませんが、中期経営計画で掲げた「国内での持続的成長」と「海外での飛躍的成長」の実現に向け、グループ全体で取り組んでまいります。

そして、将来の成長に向けた「挑戦」につきましては、2016年度から始まる次の中期経営計画において具体的な成果を出せるように、しっかりと進めてまいります。

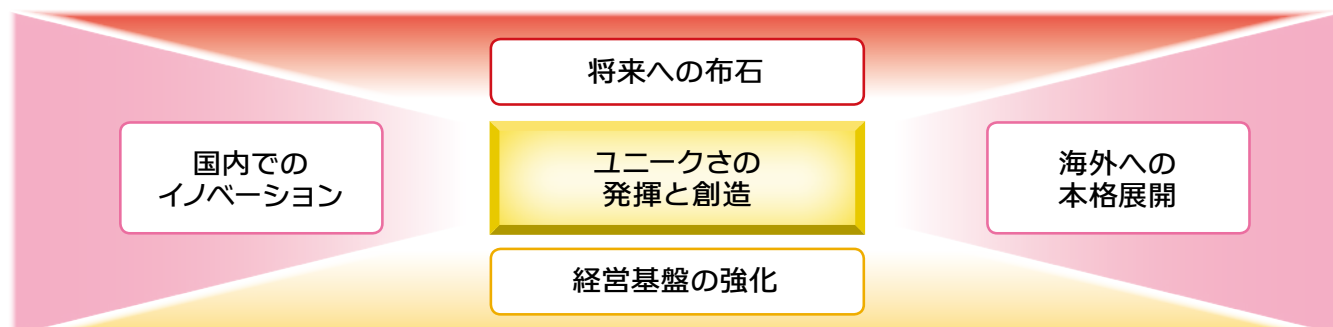
今後も、引き続きご愛顧いただくとともに、ご支援賜りますよう、お願い申し上げます。

## 中期経営計画（2013～2015年）の概要

－ 国内での持続的成長と海外での飛躍的成長をめざして －

### ●グループ経営方針

「ユニークさの発揮と創造」を軸にした4つの経営方針にグループが連携して取り組み、企業価値の一層の向上に努めます。



### ●今後の成長に向けて

#### 国内での持続的成長

##### 競争力の向上とシェアの拡大

1. マヨネーズの需要創出などによる  
基幹領域の深耕
2. ネット販売などの新たな販路への展開
3. 新技術の獲得と付加価値の創出

#### 海外での飛躍的成長

##### 国内で築いた品質力と提案力の発揮

1. アジアのマヨネーズ市場を拡大
2. アジアでの、既存エリアの深掘りと  
新規エリアの開拓
3. グループ資源を活用した商品領域の拡大

### 成長への投資

生産の効率化

生産拠点の最適配置

グループオフィスの  
新設

研究開発拠点の集約

物流ネットワークの  
構築

ICT機能の強化

増産や海外など  
新規展開への対応

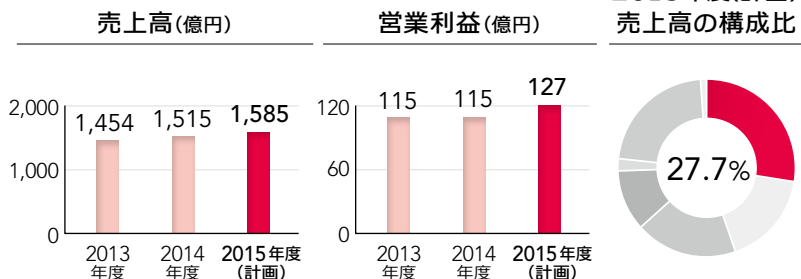
戦略的 M&A

### 業績

(億円)	2013年度	2014年度	2015年度 (計画)	前年度比
売上高	5,305	5,534	5,730	+196
営業利益	224	243	255	+12
経常利益	237	254	262	+8
当期純利益	126	134	153	+19
総資産経常利益率(ROA)	7.4%	7.3%	7.1%	△0.2%
自己資本純利益率(ROE)	7.1%	7.0%	7.6%	+0.6%
EBITDA(営業利益+減価償却費)	370	405	450	+45

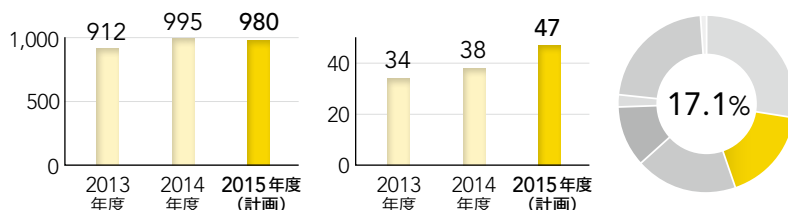
## 調味料事業

- 国内外でグループを牽引する
- サラダ領域や用途の拡大で、  
サラダ調味料の需要を創出
- エリア特性に応じた展開で、アジアの  
マヨネーズ・ドレッシング市場を拡大



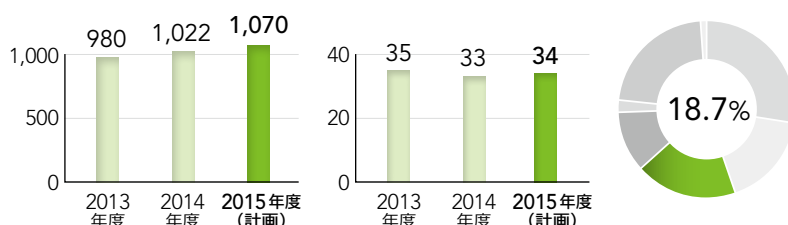
## タマゴ事業

- 技術の進化と新領域への挑戦で  
存在感を高める
- 付加価値商品の開発と展開で、  
フードサービス市場を深耕
- 最適生産の追求による事業コストの低減



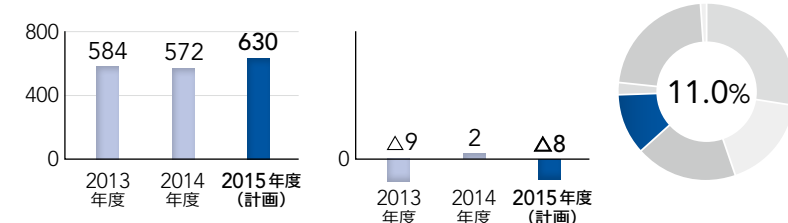
## サラダ・惣菜事業

- エリア経営の推進で中食需要を創造する
- 技術力と展開力で、サラダ・惣菜、  
カット野菜、CVS(コンビニエンス  
ストア)米飯の3つの分野を拡大
- ネット販売や宅配などの新領域へ挑戦



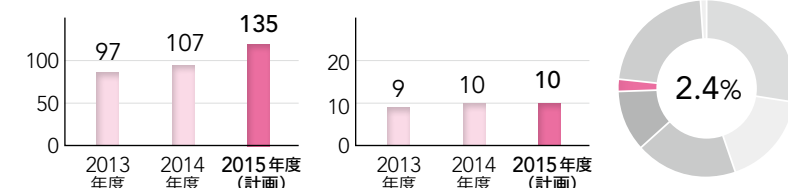
## 加工食品事業

- 事業の再構築を完遂させる
- 生産体制の最適化やカテゴリーの  
精鋭化による収益基盤の再構築
- 各カテゴリーの選択と集中で、  
商品開発や販路開拓を強化



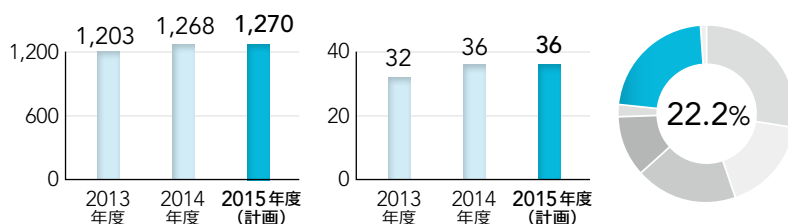
## ファインケミカル事業

- 独自素材に磨きをかける
- 新たな機能創出でヒアルロン酸の  
付加価値を高め、展開領域を拡大
- 医療分野への可能性を拡大し、  
新たな価値を提供



## 物流システム事業

- 効率化の追求により競争力を高める
- 事業体制の再構築による  
輸配送業務の最適化
- 物流ネットワークの構築などによる  
物流サービスの進化



※事業には、上記のほか「共通事業」があります。

当事業の2013年度、2014年度、2015年度(計画)の売上高はそれぞれ76億円、55億円、60億円、営業利益は8億円、10億円、9億円となっています。

## 品質力と提案力により「海外における飛躍的成長」へ

キューピーグループでは、今後の成長に向けて、国内で築いた品質力と提案力を発揮することで、進出エリアの深掘りと新規エリアの開拓、そしてグループ資源を活用した商品領域の拡大を進めています。特に成長著しい中国・東南アジアでは、家庭用はもとより、フードサービス市場でもブランド認知が進み、各国でのニーズを踏まえた商品開発やメニュー提案を進めています。

### 中国

1993年に中国へ進出して以来、マヨネーズ、ドレッシング、ジャムを製造・販売し、丘比(キューピー)ブランドやマヨネーズの認知向上に取り組んできました。2010年には丘比ブランドの価値が中国政府に認められ、日本の食品メーカーとして初めて「馳名(ちめい)商標」に認定されました。これまでは、都市部を中心にサラダやパンなどの西洋料理の広がりに合わせてメニュー提案を進めてきましたが、現在では、さまざまな中華料理やデザートなどへの用途が広がっています。また、広告宣伝と連動した販売促進活動を積極的に推進していることもあり、家庭用マヨネーズのシェアは北京で85%、上海で60%、広州で70%の支持をいただけるようになりました。

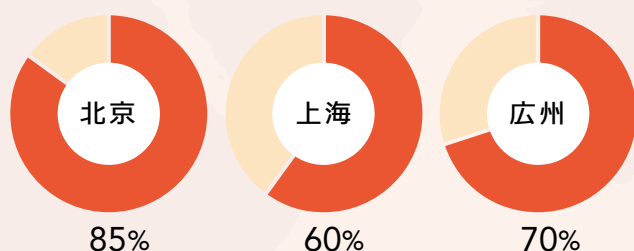
#### 【今後の展開】

都市部では、マーケットリーダーとしてお客様に新たな食シーンを提案することにより、需要の拡大を図ります。成長著しい東北部や内陸部へは、中国全土にある26の営業拠点を活かして、都市部での成功事例の水平展開を加速していきます。フードサービス市場では新たにファストフードや中華レストランなどへの展開を強化し、ベーカリー向けには、フィリング商品の拡大を図るとともに、フルーツソースやタマゴ加工品など新たなカテゴリーを増やし、市場の拡大を図ります。

#### KEY WORD

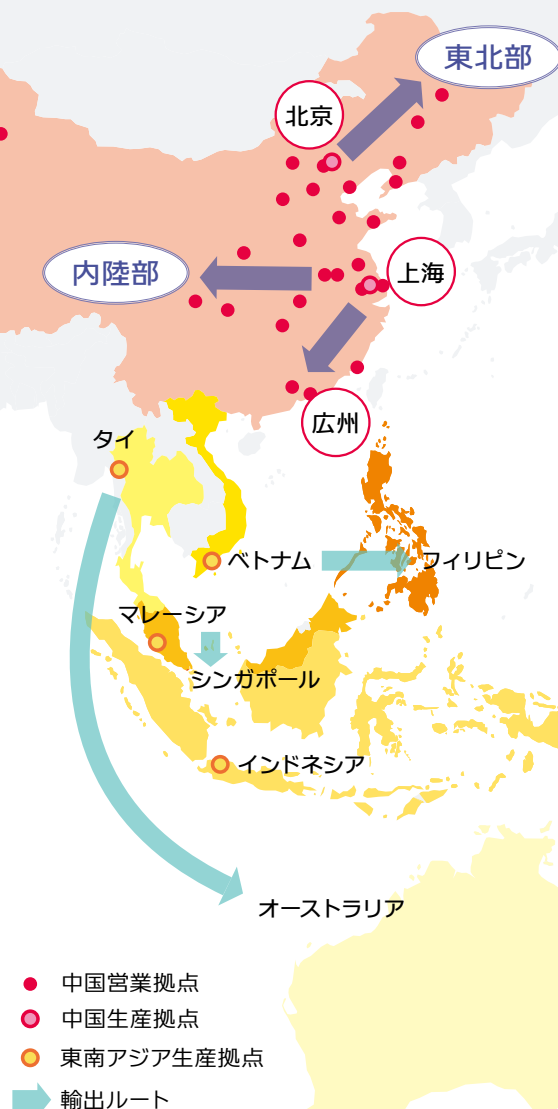
##### 中国都市部で圧倒的なシェアを確立

家庭用マヨネーズのシェア(2013年度 当社調べ)



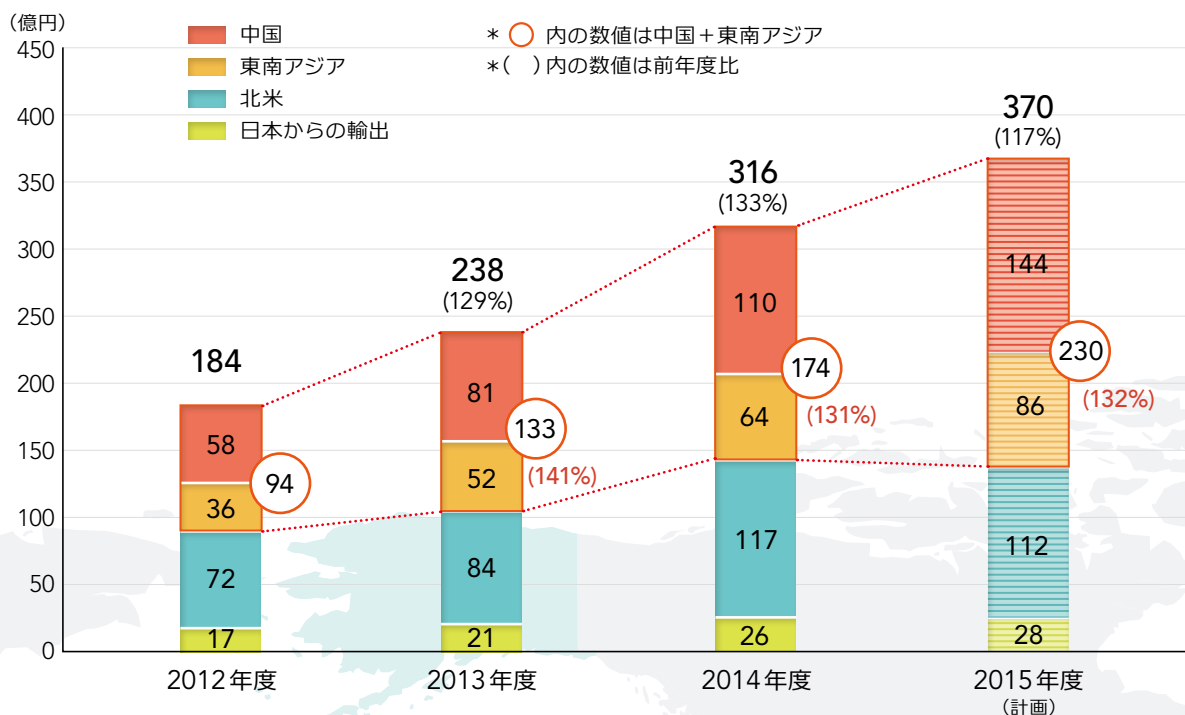
丘比(キューピー)ブランドが、日本の食品メーカーとして初めて、中国政府による馳名商標\*として認定されました。

\* 馳名商標とは、中国の国家工商行政管理総局商標局が認定する、中国での知名度が高く、公によく知られたブランドのことです。





## 海外エリア別売上高推移



## 東南アジア

経済成長とともに食の洋風化が進む中、1987年に合併会社を設立したタイにおいてはフードサービス市場を中心に展開してきました。

2010年に工場を稼働したマレーシアでは、政府機関からイスラムの戒律に準拠した商品に与えられる「ハラル認証」を取得するなど、本格的な展開をしています。また、2012年にはベトナムで、2014年にはインドネシアで工場を稼働させ、東南アジアにおける生産体制を整備しました。

## 【今後の展開】

4つの拠点をベースに、家庭用市場ではマヨネーズとドレッシングを中心に店頭での販売促進活動を強化することにより、ブランド浸透を進めます。また、フードサービス市場では、各国でのニーズに合わせて、現地で製造・販売できる強みを活かし、マヨネーズはもとより、ドレッシングやソースを使用した各国ならではのメニュー提案を強化していきます。

引き続きタイにおける市場深耕を図りながら、マレーシアやベトナム、インドネシアでの展開を軌道に乗せていきます。また、マレーシアのハラル商品については、中東などのイスラム諸国への輸出を進めていきます。



ハラル認証マーク

● 北米生産拠点

## 北米

1982年に設立し、米国でマヨネーズやドレッシングの製造・販売で成長してきた調味料事業の会社と、1990年に買収し、卵原料の供給基地としても活用しているタマゴ事業の会社があります。日本から輸出しているKEWPIEマヨネーズの販売拡大を図るとともに、現地で生産を開始したKEWPIEブランドのドレッシングを西海岸から展開し、ブランド認知を促進しています。

## 【今後の展開】

現地でKEWPIEマヨネーズの生産を開始し、KEWPIEブランドの更なる拡大を図ります。さらに商品開発と生産効率化を進め、米国内における営業体制も強化していきます。

## ● 調味料事業

### 国内外で グループを牽引する



#### 積極的な需要喚起に取り組んでいます

調味料事業は、主に国内でのシェアがトップであるマヨネーズとドレッシングから構成されています。家庭用から業務用まで幅広いお客様のニーズをとらえ、マヨネーズの万能調味料化や、ドレッシングでさまざまなメニューをサラダに変えていく提案により、グループの成長を牽引しています。

2014年度は、原資材やエネルギーのコストは上昇しましたが、国内では、マヨネーズの万能調味料化の提案を進めるとともに、海外では、中国や東南アジアを中心にマヨネーズやドレッシングが伸張したことにより増収となり、営業利益は前年並みとなりました。

#### 【今後の展開】

マヨネーズ発売90周年を記念した企画により、お客様との接点を増やすとともに、キッチンユースの提案を継続することで、マヨネーズの万能調味料化を推進していきます。「焼く、混ぜる、炒める」など、キューピーマヨネーズでいつもの料理をさらにおいしくするさまざまなメニュー提案を実施し、メディアと売場を連動させた展開で、市場を拡大していきます。ドレッシングは、新たな用途の訴求を進め、サラダの需要拡大を図ります。



#### 主力商品の紹介



マヨネーズ



ドレッシング



タルタルソース

中国で製造・販売している  
マヨネーズ

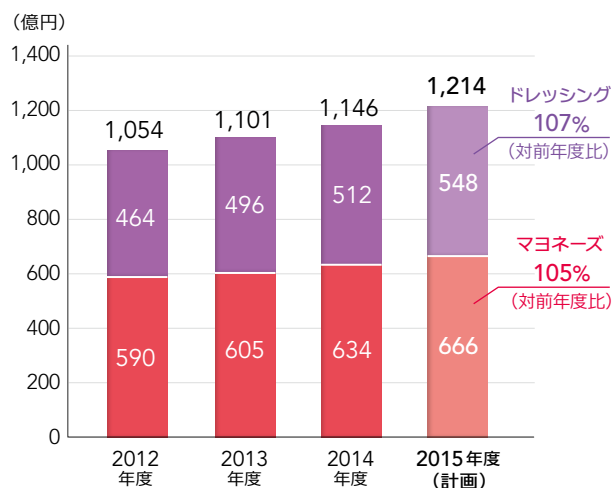
#### KEY WORD

##### キューピーマヨネーズ発売90周年

キューピーマヨネーズは、1925年（大正14年）に日本初のマヨネーズとして誕生し、長年にわたり多くのお客様のご支持をいただき、2015年には発売90周年を迎えます。

発売90周年記念のキャンペーンで盛り上げを図るとともに、SNSを活用したキャンペーンなど、新たな需要を創出することで、マヨネーズの売上拡大につなげていきます。

#### マヨネーズ・ドレッシング売上高(海外含む)





## ● タマゴ事業

### 技術の進化と新領域への挑戦で存在感を高める



#### 独自の技術を活かし、国内外で力強くあり続けます

キューピーグループが年間に扱う鶏卵は約25万トン。国内で生産される鶏卵の約10%を取り扱っています。全国各地から安定的に調達した鶏卵を、国内にある36の工場で液卵・凍結卵などに加工し、自社のマヨネーズのほか、パン・菓子などのさまざまな食品の原料として、ホテルやレストランをはじめとする外食産業などに販売しています。

2014年度については、中食市場向けの液卵と、加熱しても半熟状態を保持する技術などを活用したタマゴ加工品が順調に推移し、売上を伸ばすことができました。また、国内の鶏卵価格は上昇しましたが、価格改定を実施したこともあり、増収増益となりました。

#### 【今後の展開】

国内では、多様化するニーズへの対応を積極的に追求し、用途に合わせた商品開発を進め、業務用殻付卵の市場を深耕するとともに、業務用で培った技術を活かして、家庭用向け商品の販売エリアの拡大と商品の拡充を進めていきます。また、生産拠点の再配置や原料卵購買の工夫などのコスト改善により、利益の改善に取り組んでいきます。

#### KEY WORD

##### 業務用殻付卵市場

国内の鶏卵生産量は約250万トンあり、そのうちマヨネーズを含め、食品メーカーの原料として使用される加工用市場は約50万トンあります。この市場が現在のタマゴ事業の主な事業領域ですが、国内にはまだまだ家庭用市場・業務用殻付卵市場といった、当社がほぼ未開拓の市場があります。業務用殻付卵市場は75万トン。近年の中食・外食市場の伸張により市場が活性化しています。この市場を新規市場と位置付け、さまざまなニーズに積極的に対応していきます。



#### 主力商品の紹介



#### キューピーの加工用市場での展開

国内の鶏卵生産量 約250万t/年

家庭用市場

一般家庭

約125万t/年

加工用市場

食品メーカーなど

約50万t/年

業務用  
殻付卵市場

飲食店など

約75万t/年

キューピーの取扱量 約25万t/年

卵黄

卵白

全卵

さまざまな  
食品の原料として  
食品メーカーへ

自社マヨネーズ

パン・菓子

ハム・  
ソーセージ

調理済の  
タマゴ加工品として  
外食及び  
CVSベンダーへ

タマゴスブレッド

オムレツ・  
スクランブルエッグ

厚焼卵

## ● サラダ・惣菜事業

### エリア経営の推進で 中食需要を創造する



サラダ・惣菜、カット野菜、CVS 米飯に集中し、お客様の利便性向上に貢献します

おいしくて便利な惣菜（サラダ、煮物など）やカット野菜（パッケージサラダなど）は、少子高齢化や女性の社会進出、単身世帯の増加などにより需要が拡大しています。現在、全国24カ所の生産拠点にて鮮度や地域性を重視した商品の製造を行い、全国のスーパーマーケットやコンビニエンスストア向けに販売しており、伸張著しい中食市場の需要増加に対応しています。2014年度においては、生産体制の強化を着実に進めてきたことにより、スーパーマーケットで販売しているパッケージサラダや、サラダや煮物などの惣菜が伸張し増収となりました。一方、利益面では、コンビニエンスストア向けのお弁当・おにぎりの増産対応に伴う費用増加などにより減益となりました。

#### 【今後の展開】

サラダ・惣菜については、宅配などの新たな販売ルートを拡大していくとともに、生産の合理化を進め、収益性の向上をめざします。また、カット野菜については、業務用の製造・販売を開始し、カット野菜市場への展開を強化していきます。家庭用には、パッケージサラダの関連商品を拡充し、「サラダクラブ」ブランドの強化を進めていきます。

#### KEY WORD

##### 宅配などの新たな販売ルート

近年、高齢化や有職主婦の増加により、宅配での販売ルートにおけるサラダや惣菜の需要が増加しています。そのような中、キューピーグループでは、惣菜やパッケージサラダ以外にもおいしい料理が簡単に調理できる、必要な具材をセットにした商品の販売を2013年度より開始、2014年度には宅配ルート全体で15億円の売上高となっています。アイテム拡充や販路拡大で、2015年度には売上高25億円をめざします。



#### 主力商品の紹介



ポテトサラダ

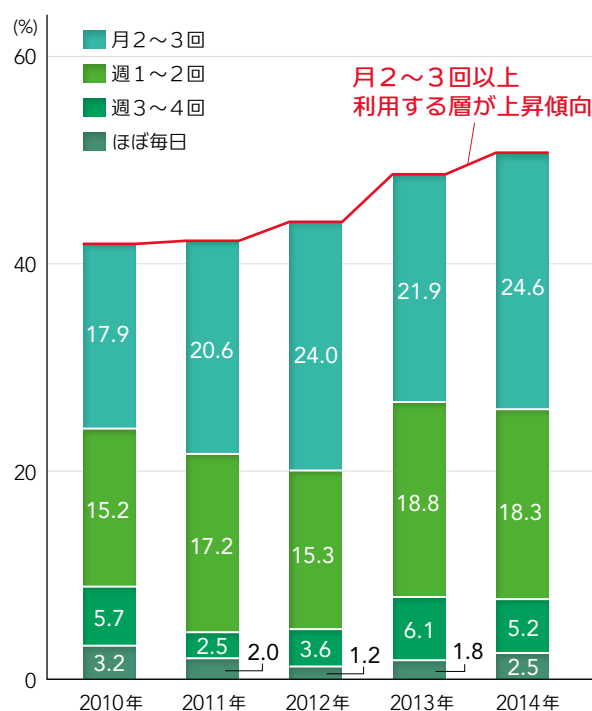


20品目のサラダ



パッケージサラダ

#### パッケージサラダの利用頻度



出典：株式会社サラダクラブ「サラダ白書2014」

## ● 加工食品事業

### 事業の再構築を 完遂させる



### 0～100歳のすべてのお客様に おいしさや感動をお届けします

ジャムやパスタソースをはじめ、育児食（ベビーフード）や介護食などのヘルスケア商品を展開している加工食品事業は、赤ちゃんからお年寄りまで、それぞれの世代の食に貢献していきます。育児食では多くのメニューをそろえたおかずをはじめ、おやつやデザートまでの商品展開をしております。また、噛む力や飲み込む力が弱くなった方でも召し上がることができる日本初の家庭用介護食など、ユニークな商品をお届けしています。

2014年度においては、中期経営計画で掲げている黒字化に向けて、利益体質の強化を目的に不採算商品の見直しや水事業の譲渡など、収益基盤の再構築を着実に進めてきた結果、大きく利益を改善し、黒字化を実現することができました。

#### 【今後の展開】

パン周り商品では、ジャムからフルーツまで領域を広げた商品展開を進めるとともに、フードサービス市場ではベーカリーやデザート分野への展開を進めていきます。調理用ソースについては、新たなカテゴリーで食シーンを創出するとともに、既存アイテムではラインナップを充実させることで市場の活性化を図っていきます。

加工食品事業全体としては、付加価値のあるユニークな商品に集中し、不採算商品の見直しなど、カテゴリーの精鋭化による利益体質の強化を進めていきます。

#### KEY WORD

#### ジャムからフルーツまでの領域拡大

ジャムはパンにぬるもの、という一般的な認識から、ジャムはフルーツ感覚で食べるもの、といった認識を拡げていきたいと考えています。家庭用、フードサービス市場に向けて、ジャムからフルーツ加工品にまで領域を広げた商品展開を進め、メニュー提案などの取り組みを実施していきます。



#### 主力商品の紹介



ジャム



パスタソース

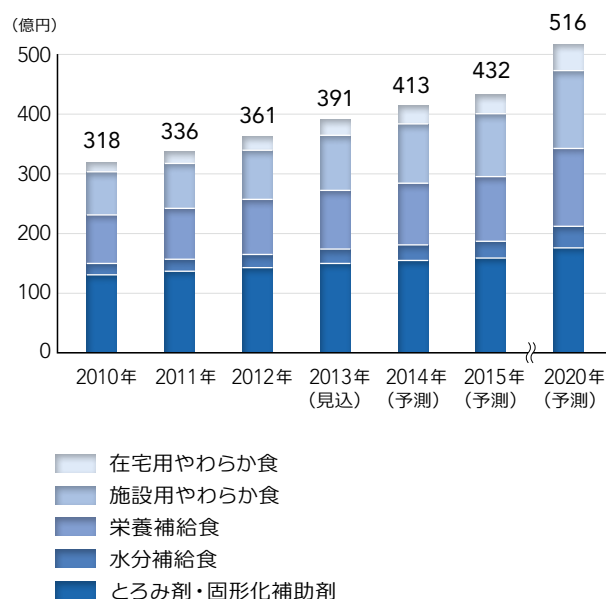


ベビーフード



介護食

#### 介護食の市場規模（流動食は除く）



出典：(株) 富士経済 高齢者向け食品市場の将来展望 2013  
「介護食市場の市場規模推移」



## ● ファインケミカル事業

### 独自素材に磨きをかける



### ヒアルロン酸、EPA、卵成分を3本柱に、幅広く展開します

ファインケミカル事業は、ヒアルロン酸、EPA(イコサペント酸エチル)、卵成分の3つを柱に、食品・医薬品・化粧品の分野に幅広く展開しています。

キューピーのヒアルロン酸は国内で唯一、鶏冠抽出法と微生物発酵法の2つの製法で生産しており、独自の分子量コントロール技術などにより、さまざまなお客様のニーズに応えています。

EPAは、イワシなどの青魚に多く含まれており、高脂血症向け医薬品のニーズが高まっています。

2014年度については、化粧品向けのヒアルロン酸やEPAが順調に推移し、増収増益となりました。

#### 【今後の展開】

ヒアルロン酸については、新たな機能性表示制度を追い風に食品向けの売上拡大を図るとともに、化粧品向けでは高機能ヒアルロン酸の提案を引き続き実施していきます。医薬品向けEPAについては、ジェネリック市場での需要が増え続けていることから、原料調達や生産体制の強化を進め、供給能力を増強していきます。また、『ノロクリア プロテイン』などの独自素材を配合した商品により、市場の開拓も進めていきます。

#### KEY WORD

##### 独自素材

長年にわたる研究の蓄積から近年生まれたのが、卵白由来のリゾチームを特殊加工して抗ノロウイルス機能を強化した『ノロクリア プロテイン』です。卵の研究と食品衛生の研究、双方の研究成果が融合したキューピーの独自素材です。

現在では定番となりましたが、食品としてのヒアルロン酸の機能性に着目し、エビデンスを取得し市場に提案したのもキューピーが初めてです。現在では膝関節への提案、アンチエイジングへの提案などに拡大しています。

グループが得意とする原料から新たな価値を生み出し、提案していくという原点に立ち戻り、新たな素材を世の中に提案していきます。



#### 主力商品の紹介

##### [サプリメント]



キューピー  
ヒアロモイスターbio  
(ヒアルロン酸入りサプリメント)



キューピー  
元気セブン  
(30種類の栄養素入りサプリメント)

##### [スキンケア商品]



キュートピア  
ピュアヒアロ  
(ヒアルロン酸入り美容液)



キュートピア  
モイスター  
(ヒアルロン酸入り化粧水)

#### ヒアルロン酸の用途展開



## ● 物流システム事業

### 効率化の追求により 競争力を高める



#### 多様化するニーズにきめ細かく対応します

1966年、食品物流専門の株式会社キューソー流通システム(2004年東証一部上場)を設立以来、食品の特性に合わせた常温・定温・冷蔵・冷凍の4温度帯で、品質や鮮度を守り抜く物流システムを整え、食品の安全・安心を支える高品位なサービスの提供を続けています。船舶やタンクローリーによる原料輸送からスーパーマーケット、外食チェーン、コンビニエンスストア向けの配送まで総合的に手掛け、全国に広がる物流拠点や輸配送網、独自に構築したシステムによって食品市場を支えています。現在では、約1,300社のお取引先様から保管・配送を受託しています。

2014年度については、新規顧客の獲得や既存顧客の受託エリアの拡大などが進み、増収となりました。また、共同物流のコスト改善も進み、増益となりました。

#### 【今後の展開】

グループコストの低減に向け、ネットワークの構築や、業務の標準化などに取り組んでいきます。また、専用物流事業の拡大や輸入食品の取り扱いの強化を進め、成長分野に注力するとともに、さまざまな得意先ニーズへの対応力を強化していきます。

#### KEY WORD

##### フレキシブル車両「FCD3+1」\*

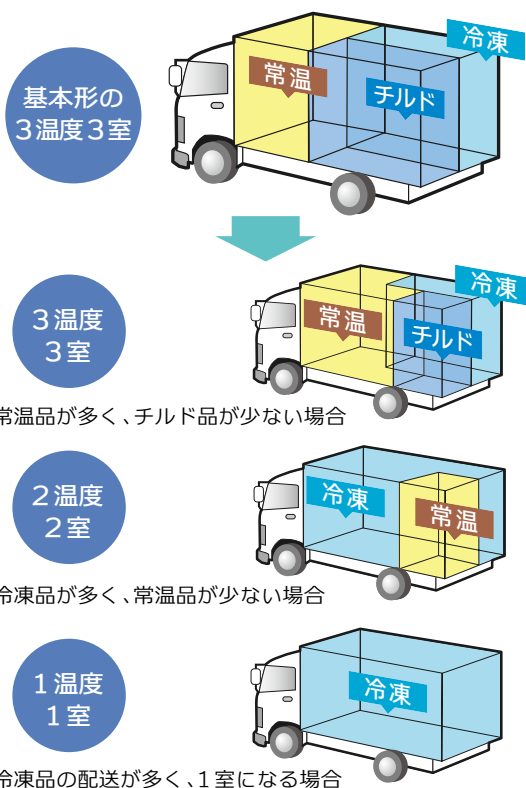
2013年9月、荷量や用途に応じて荷室スペース(1室～最大3室)・温度帯(マイナス20度～プラス25度)を柔軟に変更できるフレキシブル車両「FCD3+1」の特許を取得しました(特許第5360910号)。同車両は、車体メーカーとの共同開発により、2009年10月に第1号車を導入し、現在では、全国に80台を導入しています。地方を中心とする食品の共同配送や外食チェーンなどの配送車として活用しています。同業他社にはないユニークなサービスで新たな食品物流へ挑戦していきます。

\*「FCD」 F:フローゾン、C:チルド、D:ドライ



#### 「FCD3+1」の紹介

荷量や用途に応じてさまざまにアレンジできる荷室レイアウト



#### 全国に広がる物流ネットワーク

- 営業所・専用物流拠点など 約70カ所
- その他の物流拠点 約40カ所





## 未来へ向けたキューピーグループの取り組み

キューピーグループは、地域社会の一員として、食育活動、環境活動、社会貢献活動に取り組んでいます。

### 食を育む

食の楽しさと大切さをお伝えする食育活動を行っています。

#### ●オープンキッチン



1961年からスタートし、全国5工場で見学約8万人を受け入れる工場見学

#### ●マヨテラス



マヨネーズの歴史、おいしさの秘密などを体感しながら学べる見学施設

#### ●マヨネーズ教室・講演会



食の楽しさを伝え、食生活と健康に関する正しい情報を提供

#### ●家族でわくわくクッキング



小学生とお父さんを対象としたフレンチの三國清三シェフを講師とした料理教室

#### ●幼児向け絵本



毎回「野菜」が登場する幼児向け絵本を全国約10,000園の保育園・幼稚園に提供

#### ●メディアライブラリー活動

学校教育や消費者啓発などに役立てていただくために、食や高齢者支援、子育て支援をテーマにしたビデオやDVDを作成し無償で提供

#### ●キューピーニュース

1973年から毎月1回、栄養、食育、食品衛生など、その時々話題を、専門家の先生の執筆による「食と健康に関する情報誌」を発行

### 環境へのおもい

全ての活動と商品で、環境への配慮に努めています。

#### ●タマゴの有効活用



マヨネーズなどの製造過程で発生するタマゴの殻も無駄なく有効活用

#### ●容器包装の環境配慮



容器包装の軽量化と簡略化の推進に加え、リサイクルしやすい工夫

### 社会とのかかわり

長く継続でき、多くの方に役立つ社会貢献活動を行っています。

#### ●ユニバーサルデザインフード



咀嚼嚥下に配慮し高齢者や介護を必要とする方向けにさまざまな商品を開発

#### ●食物アレルギーへの取り組み



食事制限が必要な方向けの商品開発・情報提供

#### ●地域に根ざした活動

各事業所による敷地周辺の自主的清掃活動や地域の森の保全活動への取り組み

#### ●ベルマーク運動

教育設備援助の取り組みや、東日本大震災の復興活動を支援

食を育む

マヨネーズ教室

## 食の楽しさ・大切さを学ぶ出前授業

キューピーグループでは、次代を担う子供たちに、食の楽しさや大切さ、そして野菜摂取の重要性を伝えていきたいとの思いから小学校への出前授業「マヨネーズ教室」を2002年から開始しました。講師を務めるのは社内で認定された「マヨスター」と呼ばれるキューピーの社員有志。生徒たちは、乳化の仕組みや容器の工夫などについて学んだ後、マヨネーズづくりを体験し、野菜につけて試食します。酢と植物油が卵黄を加えることで乳化し、マヨネーズになっていく様子や、工場で作られたマヨネーズとの色・やわらかさ・味の違いなどを体感していただきます。13年目を迎えた2014年度は、91校で開催しました。

食の楽しさと  
大切さを伝える

マヨネーズ教室の目的

野菜摂取の  
重要性を伝える

家庭での  
コミュニケーション  
を育む



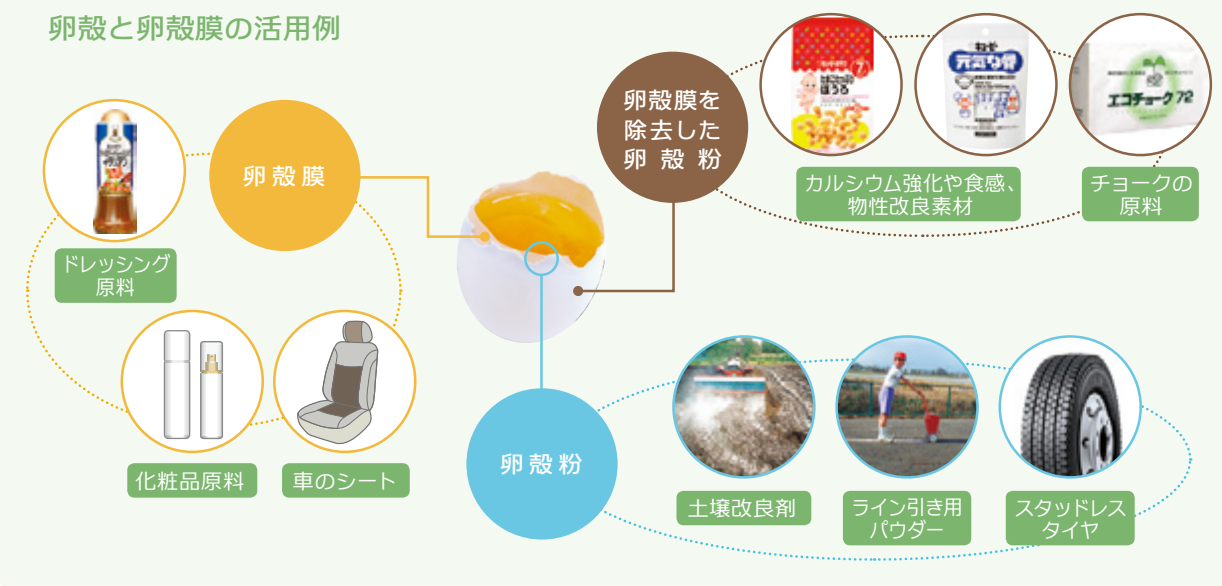
環境へのおもい

タマゴの有効活用

## 限りある資源を大切に

国産卵の約10%、約25万トンもの量を年間消費するキューピーグループの工場。ここで発生する約2.5万トンの「卵殻」と「卵殻膜」の再利用を進めています。「卵殻膜」は、皮膚への有効作用により化粧品原料として使用するほか、含有する豊富なアミノ酸に着目し、うま味成分としてドレッシングの原料にも利用されています。さらに独特の多孔質構造をもつ「卵殻」は、体内で消化吸収しやすいという特性を活かし、カルシウム補給源として育児食や介護食などに使用。また、飼料や肥料(土壌改良剤)のほか、チョーク、スタッドレスタイヤへ用いられるなど、リサイクル用途が広がっています。

### 卵殻と卵殻膜の活用例



## 連結貸借対照表

(百万円)

	2012年度	2013年度	2014年度
(資産の部)			
流動資産	133,018	146,435	154,593
現金及び預金	33,394	33,967	34,815
受取手形及び売掛金	66,684	77,460	81,498
有価証券	10,000	10,000	10,000
商品及び製品	11,553	12,478	14,811
仕掛品	1,163	950	1,142
原材料及び貯蔵品	5,190	5,878	6,995
繰延税金資産	2,266	2,142	2,453
その他	2,918	3,801	3,079
貸倒引当金	△152	△242	△203
固定資産	173,496	188,220	202,401
有形固定資産	124,577	135,828	153,550
建物及び構築物	130,277	138,035	151,166
減価償却累計額	△81,977	△82,213	△86,759
建物及び構築物(純額)	48,300	55,822	64,406
機械装置及び運搬具	129,574	133,368	142,058
減価償却累計額	△106,641	△109,274	△113,659
機械装置及び運搬具(純額)	22,933	24,094	28,399
土地	42,129	42,191	46,109
リース資産	5,116	6,158	7,573
減価償却累計額	△1,659	△2,523	△3,256
リース資産(純額)	3,457	3,634	4,317
建設仮勘定	5,864	7,401	7,144
その他	9,766	10,544	11,894
減価償却累計額	△7,874	△7,860	△8,720
その他(純額)	1,892	2,684	3,173
無形固定資産	2,405	2,667	3,388
のれん	—	—	183
ソフトウェア	1,871	1,857	2,456
その他	533	810	748
投資その他の資産	46,514	49,724	45,462
投資有価証券	20,051	23,536	26,568
長期貸付金	629	593	501
前払年金費用	15,951	15,736	—
退職給付に係る資産	—	—	8,207
繰延税金資産	1,320	1,355	1,853
その他	9,141	9,078	8,872
貸倒引当金	△580	△575	△540
資産合計	306,515	334,655	356,994

(百万円)

	2012年度	2013年度	2014年度
<b>(負債の部)</b>			
<b>流動負債</b>	<b>85,882</b>	<b>95,901</b>	<b>106,097</b>
支払手形及び買掛金	41,715	50,786	53,775
短期借入金	8,197	8,312	7,859
未払金	15,299	20,113	25,294
未払費用	8,917	9,140	9,826
未払法人税等	6,692	2,725	5,278
繰延税金負債	12	15	22
売上割戻引当金	995	912	934
賞与引当金	1,005	1,117	1,054
役員賞与引当金	129	139	112
その他の引当金	—	—	28
その他	2,917	2,637	1,910
<b>固定負債</b>	<b>24,705</b>	<b>28,468</b>	<b>30,499</b>
社債	10,000	10,000	10,000
長期借入金	799	3,711	6,632
繰延税金負債	6,338	7,469	5,652
退職給付引当金	2,595	2,315	—
退職給付に係る負債	—	—	2,581
資産除去債務	342	332	653
その他	4,630	4,639	4,980
<b>負債合計</b>	<b>110,587</b>	<b>124,369</b>	<b>136,596</b>
<b>(純資産の部)</b>			
<b>株主資本</b>	<b>173,292</b>	<b>182,638</b>	<b>195,752</b>
資本金	24,104	24,104	24,104
資本剰余金	29,434	29,434	30,309
利益剰余金	123,143	132,491	142,489
自己株式	△3,389	△3,392	△1,150
<b>その他の包括利益累計額</b>	<b>△2,355</b>	<b>1,566</b>	<b>△701</b>
その他有価証券評価差額金	2,646	4,771	5,902
繰延ヘッジ損益	7	△4	4
為替換算調整勘定	△5,009	△3,200	△1,234
退職給付に係る調整累計額	—	—	△5,373
<b>少数株主持分</b>	<b>24,991</b>	<b>26,080</b>	<b>25,346</b>
<b>純資産合計</b>	<b>195,928</b>	<b>210,285</b>	<b>220,397</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>306,515</b>	<b>334,655</b>	<b>356,994</b>

## 連結損益計算書及び連結包括利益計算書

(百万円)

連結損益計算書	2012年度	2013年度	2014年度
売上高	504,997	530,549	553,404
売上原価	379,932	402,283	419,042
売上総利益	125,065	128,266	134,362
販売費及び一般管理費	101,696	105,864	110,018
営業利益	23,368	22,402	24,343
営業外収益	1,513	1,736	1,850
受取利息	155	156	152
受取配当金	348	464	388
持分法による投資利益	206	111	—
貸倒引当金戻入額	157	—	—
保険配当金	151	177	190
その他	494	826	1,118
営業外費用	414	389	825
支払利息	222	259	296
開業費	—	11	189
持分法による投資損失	—	—	102
社債発行費	53	—	—
その他	139	119	237
経常利益	24,467	23,749	25,368
特別利益	1,500	1,896	759
固定資産売却益	69	321	104
投資有価証券売却益	45	212	45
関係会社株式売却益	—	—	198
受取保険金	645	—	—
受取補償金	353	161	—
負ののれん発生益	368	1,200	406
その他	17	—	4
特別損失	2,614	3,240	1,551
固定資産除却損	828	1,089	883
減損損失	1,643	1,114	586
厚生年金基金脱退損失	—	386	—
その他	142	649	82
税金等調整前当期純利益	23,354	22,405	24,575
法人税等	8,915	7,660	9,130
法人税、住民税及び事業税	10,516	7,424	9,212
法人税等調整額	△1,601	236	△82
少数株主損益調整前当期純利益	14,438	14,744	15,445
少数株主利益	2,147	2,176	2,078
当期純利益	12,291	12,567	13,366

(百万円)

連結包括利益計算書	2012年度	2013年度	2014年度
少数株主損益調整前当期純利益	14,438	14,744	15,445
その他の包括利益	1,496	4,511	3,522
その他有価証券評価差額金	1,486	2,232	1,224
繰延ヘッジ損益	10	△20	6
為替換算調整勘定	1	2,294	2,289
持分法適用会社に対する持分相当額	△1	5	2
包括利益	15,935	19,256	18,968
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	13,701	16,490	16,472
少数株主に係る包括利益	2,233	2,766	2,495



## 連結株主資本等変動計算書

(百万円)

2012年度	株主資本					その他の包括利益累計額				少数株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他の有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	その他の包括利益累計額合計		
2011年11月30日残高	24,104	29,434	113,622	△3,386	163,774	1,210	△2	△4,973	△3,766	25,284	185,293
当期変動額											
剰余金の配当			△2,770		△2,770						△2,770
当期純利益			12,291		12,291						12,291
自己株式の取得				△2	△2						△2
自己株式の処分											
自己株式の消却											
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）						1,436	10	△35	1,410	△293	1,116
当期変動額合計			9,520	△2	9,518	1,436	10	△35	1,410	△293	10,634
2012年11月30日残高	24,104	29,434	123,143	△3,389	173,292	2,646	7	△5,009	△2,355	24,991	195,928

(百万円)

2013年度	株主資本					その他の包括利益累計額				少数株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他の有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	その他の包括利益累計額合計		
2012年11月30日残高	24,104	29,434	123,143	△3,389	173,292	2,646	7	△5,009	△2,355	24,991	195,928
当期変動額											
剰余金の配当			△3,219		△3,219						△3,219
当期純利益			12,567		12,567						12,567
自己株式の取得				△3	△3						△3
自己株式の処分				—	—						
自己株式の消却		—	—	—							
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）						2,124	△11	1,809	3,922	1,089	5,012
当期変動額合計			9,348	△3	9,345	2,124	△11	1,809	3,922	1,089	14,357
2013年11月30日残高	24,104	29,434	132,491	△3,392	182,638	4,771	△4	△3,200	1,566	26,080	210,285

(百万円)

2014年度	株主資本					その他の包括利益累計額					少数株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他の有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
2013年11月30日残高	24,104	29,434	132,491	△3,392	182,638	4,771	△4	△3,200		1,566	26,080	210,285
当期変動額												
剰余金の配当			△3,369		△3,369							△3,369
当期純利益			13,366		13,366							13,366
自己株式の取得				△4	△4							△4
持分法適用会社に対する持分変動に伴う自己株式の増減				△6	△6							△6
株式交換による自己株式の割当		875		2,253	3,128							3,128
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）						1,130	9	1,965	△5,373	△2,268	△734	△3,002
当期変動額合計		875	9,997	2,242	13,114	1,130	9	1,965	△5,373	△2,268	△734	10,111
2014年11月30日残高	24,104	30,309	142,489	△1,150	195,752	5,902	4	△1,234	△5,373	△701	25,346	220,397

## 連結キャッシュフロー計算書

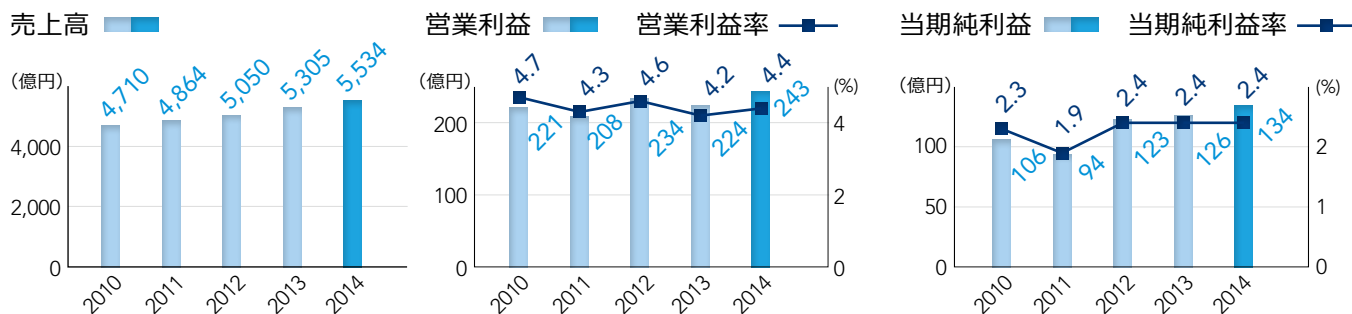
(百万円)

	2012年度	2013年度	2014年度
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>			
税金等調整前当期純利益	23,354	22,405	24,575
減価償却費	14,089	14,572	16,132
減損損失	1,643	1,114	586
のれん償却額	38	45	14
持分法による投資損益(△は益)	△206	△111	102
投資有価証券評価損益(△は益)	8	8	4
負ののれん発生益	△368	△1,200	△406
退職給付引当金の増減額(△は減少)	170	△413	△2,315
前払年金費用の増減額(△は増加)	793	189	15,736
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	—	—	2,523
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	—	—	△16,198
売上割戻引当金の増減額(△は減少)	52	△83	22
役員賞与引当金の増減額(△は減少)	6	9	△26
賞与引当金の増減額(△は減少)	△55	113	△72
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△270	84	△77
受取利息及び受取配当金	△503	△620	△540
支払利息	222	259	296
投資有価証券売却損益(△は益)	△44	△2	△45
固定資産除売却損益(△は益)	789	783	784
売上債権の増減額(△は増加)	△1,766	△10,162	△3,419
たな卸資産の増減額(△は増加)	△1,003	△940	△3,215
仕入債務の増減額(△は減少)	2,307	8,760	2,613
未払金の増減額(△は減少)	△199	4,265	414
未払消費税等の増減額(△は減少)	303	143	2,473
長期未払金の増減額(△は減少)	△19	△57	△201
その他	425	△111	368
小計	39,765	39,051	40,128
利息及び配当金の受取額	575	647	594
利息の支払額	△201	△260	△296
法人税等の支払額	△6,894	△12,068	△6,034
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>33,246</b>	<b>27,369</b>	<b>34,392</b>
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>			
有価証券の取得による支出	—	—	△10,000
有価証券の償還による収入	—	—	10,000
有形固定資産の取得による支出	△19,747	△25,450	△28,243
無形固定資産の取得による支出	△752	△1,021	△1,252
投資有価証券の取得による支出	△284	△714	△1,092
投資有価証券の売却による収入	107	659	133
投資有価証券の償還による収入	2,000	—	1,946
関係会社株式の取得による支出	—	—	△2,184
子会社株式の取得による支出	△1,859	△697	△35
子会社株式の売却による収入	—	623	432
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	—	—	70
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	—	131	—
貸付けによる支出	△181	△138	△146
貸付金の回収による収入	446	299	201
定期預金の預入による支出	△3,007	△3	△20
定期預金の払戻による収入	45	3,000	—
その他	△1,201	1,415	△657
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△24,434</b>	<b>△21,897</b>	<b>△30,847</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>			
短期借入金の純増減額(△は減少)	883	310	△1,530
リース債務の返済による支出	△903	△1,120	△1,332
長期借入れによる収入	1,201	3,830	4,610
長期借入金の返済による支出	△995	△1,177	△1,010
社債の発行による収入	9,946	—	—
社債の償還による支出	—	△500	—
配当金の支払額	△2,770	△3,219	△3,369
少数株主への配当金の支払額	△337	△426	△513
自己株式の取得による支出	△2	△3	△4
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>7,022</b>	<b>△2,307</b>	<b>△3,149</b>
現金及び現金同等物に係る換算差額	43	411	429
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	15,877	3,576	825
現金及び現金同等物の期首残高	24,509	40,387	43,963
現金及び現金同等物の期末残高	<b>40,387</b>	<b>43,963</b>	<b>44,788</b>

## 連結財務サマリー

### ● 損益の状況

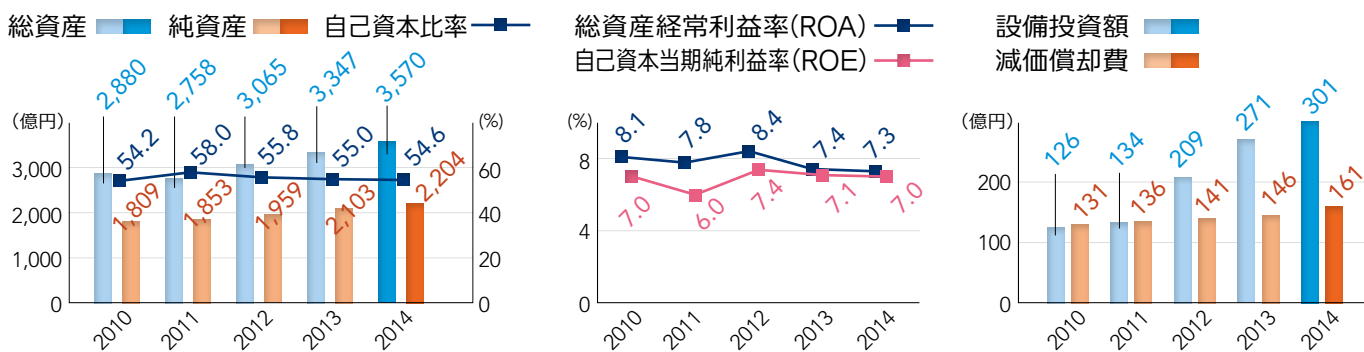
売上高は、調味料事業や物流システム事業などが好調に推移したことにより、前年度比4.3%の増収。  
営業利益は、鶏卵相場やエネルギーコストの上昇などの影響を受けたものの、前年度比8.7%の増益。



※グラフ内の「2010、2011、2012、2013、2014」の表記は、各年の11月30日に終了した事業年度です。

### ● 財政状況及び設備投資

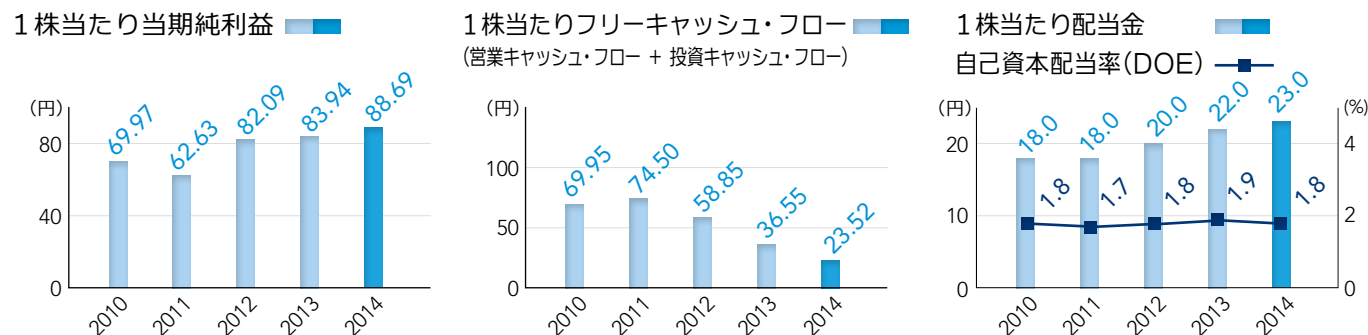
増益となった一方で、総資産、株主資本も増加したためROA、ROEはほぼ横ばい。設備投資額は、主に増産対応などの製造設備の新設や増強など、将来に向けた成長投資により増加。



※グラフ内の「2010、2011、2012、2013、2014」の表記は、各年の11月30日に終了した事業年度です。

### ● 株主還元

2014年度の配当金は、1円増配の1株当たり23円。2015年度は、マヨネーズ発売90周年記念配当1円を含む3円増配の26円を予定。配当金基準は、DOE1.8%以上を基準とし、連結配当性向25%以上を目安。



※グラフ内の「2010、2011、2012、2013、2014」の表記は、各年の11月30日に終了した事業年度です。

### ● その他の経営指標

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
売上高原価率	75.3	75.9	75.2	75.8	75.7
売上高販管費比率	20.2	19.8	20.1	20.0	19.9
流動比率	130.9	146.2	154.9	152.7	145.7
有利子負債/(純資産－少数株主分)	15.3	6.8	13.6	14.1	14.9
株価収益率(倍)	14.6	16.9	14.6	17.3	21.9
株価純資産倍率(倍)	1.0	1.0	1.1	1.2	1.5

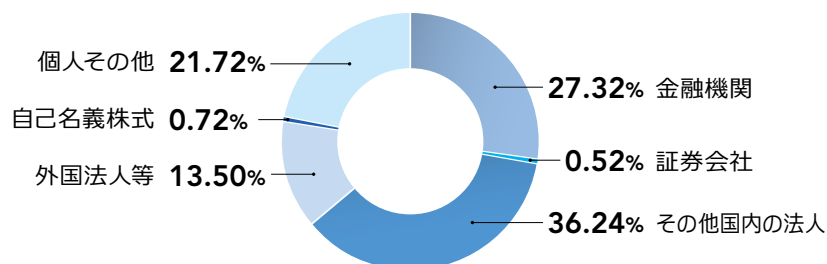
## 株式情報

2014年11月30日現在

## ●株式の状況

発行可能株式総数: 500,000,000株  
 発行済株式総数: 153,000,000株  
 単元株式数: 100株  
 株主数: 109,500名

## ●所有者別株式分布



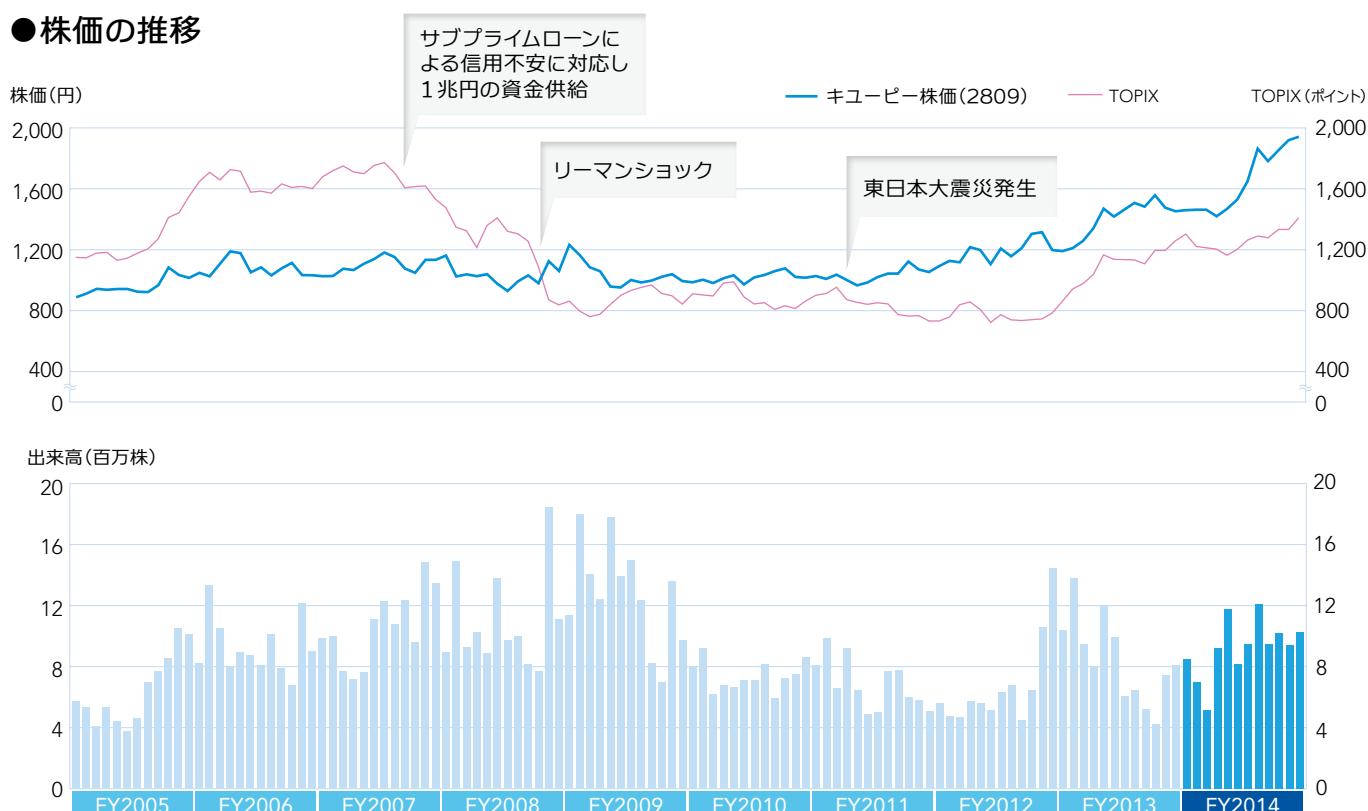
## ●大株主の状況

株主名	所有株式数(千株)	持株比率(%)
株式会社中島重商店	21,541	14.2
株式会社葦花	11,872	7.8
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 資産管理サービス信託銀行株式会社	4,827	3.2
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	4,459	2.9
一般財団法人旗影会	4,251	2.8
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,769	2.5
株式会社三井住友銀行	3,208	2.1
日本生命保険相互会社	3,039	2.0
第一生命保険株式会社	3,012	2.0
公益財団法人中重奨学会	2,494	1.6

※当社は、自己株式を1,095,507株所有しています。

※上記の持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

## ●株価の推移



## 会社情報

2014年11月30日現在

### ●会社概要

商号：キューピー株式会社

設立：1919年11月30日

資本金：241億400万円

従業員数（連結）：12,933名

本社：東京都渋谷区渋谷1-4-13

※2013年10月15日より下記に仮移転

東京都調布市仙川町2-5-7 仙川キューポート

上場証券取引所：東京証券取引所市場第一部（証券コード：2809）

米国預託証券：店頭登録（証券シンボル：KWCPY）

株主名簿管理人：三井住友信託銀行株式会社

### ●キューピーグループ

■調味料事業 ■タマゴ事業 ■サラダ・惣菜事業 ■加工食品事業  
■ファインケミカル事業 ■物流システム事業 ■共通事業

#### 国内連結子会社

■(株)イシカリデリカ	惣菜類の製造・販売
■(株)エスワイプロモーション	運送取扱業
■エム物流(株)	運送取扱業
■(株)遠州デリカ	生鮮野菜の加工・販売
■大阪サンエー物流(株)	運送取扱業
■(株)カナエフーズ	卵加工品の製造・販売
■(株)キタカミデリカ	惣菜類の製造・販売
■キューソーサービス(株)	車両機器販売業
■キューソーティス(株)	倉庫業・運送取扱業
■(株)キューソー流通システム	倉庫業・運送取扱業
■(株)キューピーあい	各種入力・計算処理業務
■(株)キューピーエッグワールドトレーディング	卵・卵加工品等の販売
■キューピー醸造(株)	食酢の製造・販売
■キューピータマゴ(株)	液卵・凍結卵等の製造・販売
■(株)グリーンメッセージ	業務用野菜加工品の製造・販売
■(株)グルメデリカ	惣菜類の製造・販売
■(株)ケイ・エスエス	販売促進業務の企画・制作・サービス
■ケイ・システム(株)	各種計算書の受託業務
■(株)ケイパック	調味料の製造・販売
■ケイ物流(株)	運送取扱業
■コープ食品(株)	瓶缶詰・レトルト食品等の製造・販売
■光和デリカ(株)	缶詰類の製造
■(株)サラダクラブ	生鮮野菜の加工・販売
■(株)サラダメイト	調味料・加工食品販売
■三英食品販売(株)	業務用製品の販売
■(株)サンエー物流	運送取扱業
■(株)サンファミリー	運送取扱業

■(株)芝製作所	機械製造
■(株)旬菜デリ	惣菜類の製造・販売
■(株)セトデリカ	惣菜類の製造・販売
■(株)全農・キューピー・エッグステーション	乾燥卵、その他卵加工製品の製造・販売
■(株)ディスベンパックジャパン	食品類の製造販売・小分包装加工
■(株)デフト	調味料・冷凍・加工食品販売
■デリア食品(株)	サラダ・惣菜等の販売
■(株)トウ・キューピー	通信販売業務
■鳥栖キューピー(株)	食料品の製造加工・業務請負
■(株)トスデリカ	惣菜類の製造・販売
■階上キューピー(株)	食料品の製造加工・業務請負
■(株)ハンシンデリカ	惣菜類の製造・販売
■富士吉田キューピー(株)	食料品の製造加工・業務請負
■(株)ポテトデリカ	冷凍・冷蔵食品類の製造
■ワイシステム(株)	運送取扱業

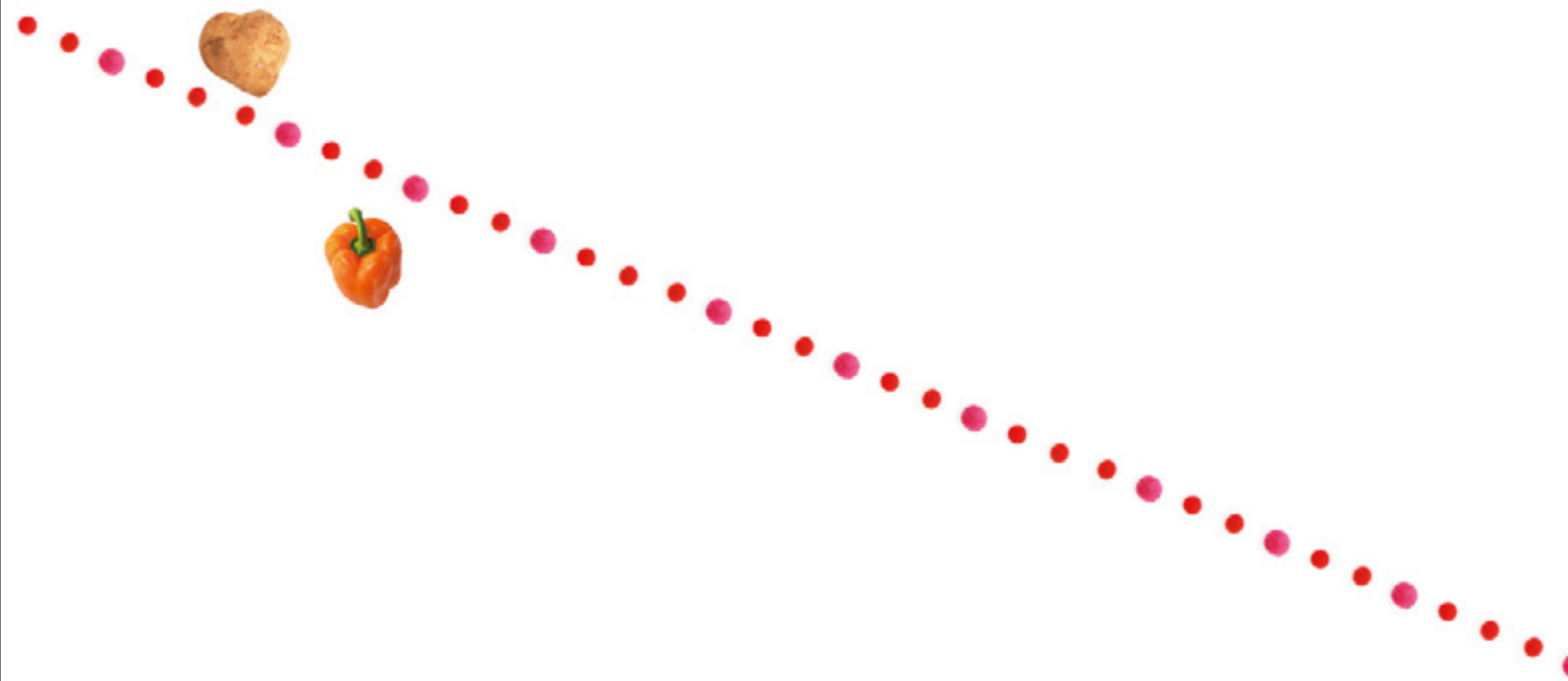
#### 海外連結子会社

■北京丘比食品有限公司	食料品の製造・販売
■杭州丘比食品有限公司	食料品の製造・販売
■HENNINGSEN FOODS, INC.	鶏卵加工品・乾燥肉の製造・販売
■HENNINGSEN FOODS, NETHERLANDS INC.	オランダ関係会社の株式保有
■PT. KEWPIE INDONESIA	調味料等の製造・販売
■KEWPIE (THAILAND) CO., LTD.	調味ソース・粉末調味料・瓶缶詰の製造販売
■KEWPIE MALAYSIA SDN. BHD.	調味料等の製造・販売
■KEWPIE VIETNAM CO., LTD.	調味料等の製造・販売
■KIFUKU U.S.A. CO., INC.	米国関係会社の株式保有・統括管理
■Q&B FOODS, INC.	マヨネーズ・ドレッシングの製造・販売

このインベスターズガイドに記載した予想数値は、現時点で入手可能な情報に基づき判断した見通しであり、多分に不確定な要素を含んでいます。実際の業績等は、業況の変化などにより、予想数値と異なる場合があります。







キューピー株式会社

[www.kewpie.co.jp](http://www.kewpie.co.jp)

