

INVESTORS' GUIDE

2016年度

〈2015年12月～2016年11月〉

キューピー株式会社



証券コード 2809

経営の基本方針

キューピーグループは、人が生きていく上で欠かすことのできない食の分野を受け持つ企業集団として、「おいしさ・やさしさ・ユニークさ」をもって、世界の人々の食生活と健康に貢献し続けることを使命としています。今後もグループの理念を大切に共有し、創業以来受け継いできた品質第一主義を貫くとともに、“キューピーグループならではの”のこだわりある商品とサービスを、心を込めてお届けすることを全ての役員および従業員が実践していきます。

キューピーグループの理念

社 是

楽 業 偕 悦

社 訓

- 道義を重んずること
- 創意工夫に努めること
- 親を大切にすること

(大切にしている教え)『世の中は存外公平なものである』

創始者中島重一郎は若き日に「世の中は横着者やずるい者が得をするように見えることもあるが、長い目で見ると誠実で真面目に努力する人が認められるもの」という主旨の文章に出会い、深い感銘を受けました。以来、生涯を通じて「世の中は存外公平なもの」と信じ、どのような困難にあっても「何が本当か、何が正しいか」を判断基準に創意工夫に努め、お世話になった方々への感謝の心を大切にしました。1992年迄は社訓の一つでもあったこの言葉を、私たちは今も大切な教えとして継承しています。

め ざ す 姿

私たちは
「おいしさ・やさしさ・ユニークさ」をもって
世界の食と健康に貢献するグループをめざします

姿 勢

グループ規範を遵守し、
お客様をはじめとしたステークホルダーの皆様から
最も信頼していただけるよう努めます

グループ規範 キューピーグループは、社是・社訓を基本としたグループの理念の考え方のもと、私たちの活動を支えていただいているお客様、従業員、お取引先、株主・投資家、地域社会など、さまざまなステークホルダーの皆様から、最も信頼していただけるよう私たちの姿勢を「グループ規範」として表しています。

グループ規範の心を一人ひとりが理解して誠実に遵守していくことは、企業としての一層の透明性とお客様からの信頼につながるものと考えています。

倫理規範

(より良い企業市民として守っていくべきこと)

法令の遵守

私たちは、国内外の各種法令、社会的な規範、そして社内規程を遵守し、高い倫理観を持って企業活動を行います。

人権の尊重

私たちは、人権を尊重し、人種・国籍・宗教・性別・年齢・心身障害等による差別やハラスメント行為を決して行いません。

公正・健全な企業活動

私たちは、公正・自由な競争を行うとともに、お取引先や株主・投資家、行政・政治に対して透明で健全な関係を築きます。

情報セキュリティの徹底

私たちは、お客様・従業員の個人情報やお取引先の機密情報を大切に取り扱い、不正な開示・使用を行いません。

反社会的勢力への対応

私たちは、社会的秩序を乱し脅威を与える反社会的勢力に対し、断固たる行動をとり、一切の関係を遮断します。

行動規範

(キューピーグループらしさを高めるために推進すること)

品質第一主義

私たちは、品質を最優先に安全・安心な商品をはじめ、すべての活動の質を高め、お客様の信頼にお応えします。

ダイバーシティの推進

私たちは、世界で働く従業員一人ひとりの個性や成長する意欲を尊重し、能力が最大限に発揮できるよう努めます。

食育を中心とした社会貢献

私たちは、食育を中心とした社会貢献活動を積極的に行うことで、社会・地域とのより良い共生を図るとともに、食を通じた人々の健康に貢献します。

地球環境への貢献

私たちは、自然の恵みに感謝し、資源の有効活用と環境保全に真摯に取り組むことで、持続可能な社会を次世代へつなぎます。

新たな挑戦

私たちは、前向きな失敗に学びながら、新たな挑戦を続けることで、会社と個人の成長を実現します。

目次

3 キューピーグループについて

3…事業発展の歴史

5…企業価値創造に向けて

7…キューピーグループの強み
(ブランド力・品質力・提案力)

9…社長メッセージ

11 2016－2018年度 中期経営計画

11…2016－2018年度
中期経営計画の進捗

13…事業一覧

14…業績一覧

15…事業別進捗

15…調味料事業

16…タマゴ事業

17…サラダ・惣菜事業

18…加工食品事業

19…ファインケミカル事業

20…物流システム事業

21…海外展開

23 社会的責任、サステナビリティ

23…コーポレート・ガバナンスの推進

28…CSRに関する取り組み

31 財務・株式・会社情報

31…11年間の財務等サマリー

33…連結貸借対照表

35…連結損益計算書及び
連結包括利益計算書

36…連結株主資本等変動計算書

37…連結キャッシュ・フロー計算書

39…2016年度の経営・財務分析

40…事業等のリスク

41…株式情報

42…会社情報

※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)、所有株比率は四捨五入にて表示しています。

将来の見通しに関する記述について

このインベスターズガイドに記載した計画・目標などの予想数値は、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。実際の業績などは、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。

事業発展の歴史

創始者である中島董一郎は、当時の農商務省の海外実業練習生として欧米へ渡り、マヨネーズとオレンジママレードに出会いました。こうしたおいしい食品を、ぜひ日本にも紹介したいとの想いを持ち帰国。1925年、日本人の体格向上を願い、卵黄を使った栄養豊富でコクのあるおいしいマヨネーズを発売。1932年には、柑橘類の最優良産地の瀬戸内^{ただのうみ}に位置する忠海（広島県竹原市）で、オレンジママレードの製造を開始しました。

マヨネーズとオレンジママレードから深耕拡大したキューピーグループの事業には、大切にしている共通の考え方があります。それは「良い商品は良い原料からしか生まれない」というものづくりの考え方です。パイオニア精神のもと、私たちが心を込めることのできる仕事を見つけ、私たちにしかできない商品で、お客様から高い信頼を得ることをめざしています。



なかしま とういちろう
創始者 中島董一郎



※各事業の商品やサービスは主要なものを掲載しています。

企業価値創造に向けて

キューピーグループは、「良い商品は良い原料からしか生まれない」というものづくりの考えのもと、商品の開発からお客様にお届けするすべての活動を通じて、価値の創出に向けた取り組みを進めています。

これからも私たちは、環境の変化を的確にとらえ、グループの力を最大限に発揮することで、縮小が見込まれる国内の市場だけではなく、海外の市場においても新たな価値を生み出し続けます。

環境変化

国内

- 家庭内調理の簡略化
- 少子高齢化
- 多様化する購入チャネル

海外

- 新興国の食の洋風化
- 世界の人口増加
- 地球温暖化

2016-2018年度 中期経営計画

→ P11

キューピー グループの 理念

→ P1

社会的責任、サステナビリティ

- コーポレート・ガバナンスの推進 → P23
- CSRに関する取り組み → P28

キューピーグループの強み ブランド力・品質力・提案力

→ P7

- 家庭用市場におけるトップシェア
(マヨネーズ、ドレッシング、ジャムなど)
- 内食・中食・外食に幅広く展開

情報+経営資源の活用(技術・商品・販路)

お客様の声を聞き、食の変化をいち早くとらえる

調味料事業



マヨネーズ
ドレッシング

→ P15

タマゴ事業



タマゴ素材品
タマゴ加工品

→ P16

サラダ・惣菜 事業



カット野菜
惣菜

→ P17

加工食品 事業



ジャム
パスタソース
育児食(ベビーフード)
介護食(やわらか食)

→ P18

ファインケミカル 事業



ヒアルロン酸
医薬用EPA(イコサペント酸エチル)
卵黄レシチン

→ P19

物流システム 事業



食品の保管・運搬

→ P20

内食・中食・外食市場に 幅広く展開

ステーキホルダーへの 価値の提供

販売チャネル



流通業

(スーパーマーケット・
コンビニエンスストアなど)



通信販売・宅配



外食産業

(ホテル・レストランなど)



製造業

(食品・化粧品・医薬品向けに
主に原料として提供)



人々の
健康



新しい
食シーン



食のたのしさ・
大切さ



食の
安全・安心

※各事業の商品やサービスは
主要なものを掲載しています。

キューピーグループの強み(ブランド力・品質力・提案力)

キューピーグループは、時代によって変化するお客様のニーズをとらえ、満足していただけるような商品の創出と育成をめざしてきました。

その結果、家庭用市場におけるトップシェアの商品を育成するとともに、内食から中食・外食へ販路を拡げることができました。これからも、キューピーグループの強みとして、さらに向上できるよう進めていきます。

家庭用市場におけるトップシェア (マヨネーズ、ドレッシング、ジャムなど)

1925年に日本で初めてマヨネーズの製造・販売を開始して以来、1958年に日本初のドレッシングの製造・販売など、サラダ調味料市場の育成・拡大に努め、マヨネーズとドレッシングの家庭用市場では、トップシェアを維持しています。また、1932年に日本で初めてオレンジママレードの製造・販売を開始し、様々な果物を使用したジャムの開発に努め、ジャムの家庭用市場でもトップシェアを維持しています。

- 食品業界のパイオニアとして他社に先駆け、様々な食場面に対応した商品を開発し、広告宣伝や販売促進活動を行ってきました。
- 時代によって変化するお客様のニーズをとらえ、商品の開発やメニューの提案を行ってきました。
- 合理化に向けた姿勢を大切にしており、マヨネーズの値下げを戦後24回(値上げは13回)実施するなど、お客様にご利用していただきやすい価格を追求してきました。



1925年に日本で初めて製造・販売したキューピー マヨネーズ



キューピー マヨネーズ発売当時の広告

ないしょく なかしょく

内食・中食・外食に幅広く展開

キューピーマヨネーズの製造・販売当初から、原料として使用しない卵白を販売。1960年代には業務用市場への本格参入を行うとともに、チルド商品や惣菜を発売。1999年にはカット野菜を発売するなど、内食から中食・外食まで幅広く、品質やおいしさ、そして食のたのしさを提案し続けています。

■ 内食・中食・外食とは

- 内食：家庭で食事を作る場合
- 中食：惣菜などの調理済み食品を購入して食事をする場合
- 外食：レストランやファストフードで食事をする場合

内食市場に展開している主な商品



外食市場に展開している主な商品



中食市場に展開している主な商品



2017年度の提案メニュー(一例)：パワーサラダ

パワーサラダは、野菜、フルーツ、たんぱく質、トッピングの4つの素材をさわやかなドレッシングで仕上げる「食事になるサラダ」です。このメニューをグループ全体で内食・中食・外食に提案していきます。



安全・安心でおいしい商品 を製造し、お届けする

～安全・安心の追求～

「良い商品は良い原料からしか生まれない」という信念のもと、創業以来受け継いできた「品質第一主義」を貫いています。品質を確かにする人づくりや、品質を裏付ける仕組みづくりに取り組んでいます。製造工程では、働く人が作業しやすく、安心して仕事ができることを大切にするとともに、合理化に向けた取り組みを従業員一人ひとりが進めています。

※「品質第一主義」については、P.28をご参照ください。



研修風景

～おいしさ・使いやすさの追求～

おいしさの研究は、内食・中食・外食の様々な食シーンに合わせた商品を提案するため、商品開発のコンセプトに応じた原料の選択と配合、製造工程の最適化を検証し、最もおいしさを引き出す味づくりについて日々、技術開発を行っています。使いやすさの研究は、キューピーのユニバーサルデザインの原則に基づき、多様化するニーズにお応えする利便性の高い容器の開発や、おいしさをより長く保つためや環境にもやさしい包装材料の開発に力を入れて取り組んでいます。



力のない方でも弱い力で開けられ
中栓を引っ張る必要のない「ヒネルキャップ」

社長メッセージ

グループ協働をテーマに、新たな価値を

創出し、飛躍的成長につなげます。

2016年度について

国内では、高齢者の単身世帯の増加や女性の社会進出により、家庭内での調理の簡略化や購入チャネルの多様化が進んでいます。海外では新興国における所得の増加や洋風化などにより、食生活のスタイルに変化が生じています。利益創出力を高めていくためには、このような環境の変化をとらえながら、お客様の様々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必要になります。

2015年12月にスタートした、2018年度までの3年間にわたる中期経営計画では、グループの力を最大限に発揮して価値を創出する「グループ協働」をテーマに、様々な取り組みを進めています。

売上高を伸ばしていくことはもちろんですが、売上総利益の拡大に向け、将来性があり収益性の高い商品を拡大するとともに、不採算商品やカテゴリーの見直しを進めています。また、製造工程における効率化や原料調達方法の見直しなど、原価低減に向けた取り組みも進めています。

中期経営計画初年度の2016年度営業利益は、前年度比113.1%と大幅に伸張しており、中期経営計画の年間平均伸張率10.4%を上回りました。

■ 営業利益

2015年度 (補正後)	2016年度	前年度比	2016-2018年度 中期経営計画 年間平均伸張率
264億円	298億円	113.1%	10.4%

※2015年度は、会計方針の変更による影響を補正した数値です。
会計方針の変更については、P.12、P.39をご参照ください。

キューピー株式会社
代表取締役 社長執行役員

ちょうなん おさむ

長南 収

また、キューピーグループ独自の技術や素材を活用した「よいとき」や「K Blanche(ケイ ブランシュ)」など、これまでにない商品を創出しました。

「よいとき」は、2粒に酢酸菌1億個分の酢酸菌酵素を配合したサプリメントで、毎日元気に過ごしたい方の健康維持をサポートします。世界で初めて酢酸菌酵素の大量生産を実現したことで商品化することができました。

「K Blanche」は、細菌やウイルスを除去できるアルコール除菌スプレーです。マヨネーズの原料である鶏卵の機能性成分を、長年にわたり研究する中で得られた独自の技術により、卵白の成分から生み出したノロクリアプロテインを配合しています。

これらの商品は2013-2015年度中期経営計画で醸成してきた挑戦する風土が形となって表れてきたものであり、引き続き、将来の成長に向けた布石を打っていきます。



K Blanche(ケイ ブランシュ)

ノロクリアプロテイン配合
アルコール除菌スプレー

2016-2018年度中期経営計画における営業キャッシュ・フローの3年間合計は1,200億円、そのうち設備投資に900億円を予定しており、2016年度は330億円を実施しました。配当については、連結配当性向30%以上を基準として、安定した配当の継続をめざしており、2016年度は1株当たり34.5円と5.5円増配(前年度差)しました。

今後、新規事業やM&Aへの投資は案件に応じて検討していきます。

持続的な成長の実現に向けて

社長就任にあたり、理念を大切にしたい経営をあらためて実践すること、「食の名脇役から主役へ」をグループ協働で実現すること、これらを軸にグループ経営を進めていきたいと考えています。

キューピーグループは見えない資源である「社是・社訓」をしっかりと伝承してきたからこそ、多くの困難を乗り越え、現在に至っています。これからもお客様や従業員、そしてブランドと商品を大切にすることはもちろんのこと、創始者である中島董一郎の精神である楽業偕悦*の考えを大切にしていきます。

今後、事業展開の拡大や海外展開の加速を支える人材の育成や多様化が必須となるからこそ、一人ひとりが楽業偕悦*を実感できるグループであるとともに、めざす姿である『私たちは「おいしさ、やさしさ、ユニークさ」をもって世界の食と健康に貢献するグループをめざします』を実践していきます。

さて、キューピーグループの起源であるマヨネーズやドレッシングは、「食の名脇役」として食生活を支えてきましたが、国内や海外において食生活の変化が進む中、タマゴ加工品や惣菜、カット野菜などを通じて「食の主役」としても食生活に貢献していきたいと考えています。お客様のニーズを的確に把握し、外部の力も活用しながらグループ協働を着実に進め、新たな価値をお届けしていきます。

2019年に創業100周年を迎えますが、その先の100年も力強く歩んでいけるよう、新たな挑戦を続けていきます。

らくぎょうかいえつ
※楽業偕悦：志を同じくする人が、仕事を楽しみ、困難や苦しみを分かち合いながら喜びをとににする、という考え方です。

2016-2018年度 中期経営計画の進捗

グループ経営方針

グループの新たな挑戦で、飛躍的成長を実現する



「ユニークさの発揮と創造」を軸にした4つの経営方針（経営基盤の強化、コスト競争力の強化、付加価値の創造、新領域への挑戦）を定め、グループの新たな挑戦で飛躍的成長をめざします。

2016-2018年度 中期経営計画のコンセプト

全体

グループ協働を加速し、グループの力を最大限に発揮する

国内

調味料事業の磐石化を進め、他事業の利益創出力を高める

海外

中国・東南アジアの成長を加速しつつ、新規エリアへの布石を打つ

投資

国内調味料事業と海外展開に重点を置く

【主な取り組み】

付加価値の創造

● ニーズをとらえた価値の創出
● 販路の活用と開拓
● 基幹商品の提案を強化

コスト競争力の強化

● 生産・販売・物流での効率化
● ものづくりの技術革新
● 原材料の調達力強化

主な経営指標

2018年度目標

売上高 6,250億円

営業利益 355億円

ROE 8.5%

	2015(補正後)	2016	前年度比	2017(計画)	2018(目標)
売上高	5,498	5,523	100.5%	5,600	6,250
国内	5,121	5,145	100.5	5,183	5,605
海外	377	378	100.4	417	645
営業利益	264	298	113.1%	310	355
国内	223	265	118.7	288	284
海外	40	33	82.2	22	71
営業利益率(%)	4.8	5.4	—	5.5	5.7
経常利益	272	314	115.2%	320	363
親会社株主に帰属する当期純利益	170	171	100.7	174	202
ROE(自己資本純利益率)(%)	8.3	8.0	—	8.0	8.5
ROA(総資産経常利益率)(%)	7.5	8.3	—	7.9	8.6
EBITDA(営業利益+減価償却費)	454	481	105.8%	478	530

※2015年度は、売上高の計上基準変更による影響を補正した数値を使用しています。
※海外の数値は、10月から9月が対象。日本からの輸出を含みます(日本からの輸出は12月から11月が対象)。

設備投資と株主還元

2016-2018年度 営業キャッシュ・フローの見通し

1,200億円

設備投資

● 3年間で約900億円を計画
● 食品事業においては、国内外の調味料事業を優先(神戸工場など)

株主還元

● 連結配当性向30%以上(DOE 2.2%を目安)
● 自己株式の取得については機動的な実施を検討
※DOE：連結自己資本配当率

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
● 必要な資金については、案件ごとに検討し、健全な財務状況を維持しつつ、調達を行う

▶ 会計方針の変更について(2016年度から)

売上高の計上基準変更	有形固定資産の減価償却方法などの変更
2016年度から、「販売促進費や物流費の一部」の計上方法を変更しています。 【変更前】支払確定時に「販売費」に計上 【変更後】売上計上時に「売上高」から控除	2016年度から、有形固定資産の減価償却方法を変更しています。 【変更前】定率法 【変更後】定額法 (耐用年数や残存価額の評価法も見直しています。)
2015年度の影響額 売上高 △284億円 営業利益 △1億円	従来の方法と比べた場合の損益への影響額 2016年度 営業利益 +24億円

事業一覧

	概要	主な商品
調味料事業	主にマヨネーズとドレッシングにより構成されており、中核となる事業です。 家庭用から業務用まで、幅広くお客様のニーズをとらえた商品開発やメニュー提案を国内や海外で行い、グループの成長を牽引しています。	 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
タマゴ事業	国内で生産される鶏卵の約10% (約25万トン) を液卵などに加工し、自社のマヨネーズのほか、パン・菓子などの様々な食品の原料として食品メーカーへ販売しています。また、液卵などを凍結卵や調理済みのタマゴ加工品として、ホテルやレストランをはじめとする外食産業などへ販売しています。	 調理用全卵  ツインパック (ヨーク&ホワイト)  とろっとたまごシリーズ  つぶしておいしいたまごのサラダ
サラダ・惣菜事業	中食市場の伸張に伴い需要が拡大している、カット野菜や惣菜 (主にサラダ)、米飯 (弁当・おにぎり) の製造・販売を行っています。カット野菜や惣菜は主に全国のスーパーマーケット向けに販売しており、宅配ルートや外食産業への販売も行っています。米飯は主にコンビニエンスストア向けに販売しており、スーパーマーケットへの販売も行っています。	 ポテトサラダ  20品目のサラダ  パッケージサラダ (家庭用カット野菜)
加工食品事業	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 (やわらか食) などのヘルスケア商品を、家庭用から業務用まで展開しており、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ます。	 ジャム  パスタソース  育児食 (ベビーフード)  介護食 (やわらか食)
ファインケミカル事業	ヒアルロン酸、医薬用EPA (イコサペント酸エチル)、卵成分 (卵黄レシチンなど) の3つを柱に、食品・化粧品・医薬品の原料として加工メーカーへ販売しています。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、独自技術でお客様のニーズに応えています。	 ヒアルロン酸配合サプリメント (機能的表示食品)  ヒアルロン酸配合スキンケア商品  ノロクリア プロテイン配合 アルコール除菌スプレー
物流システム事業	食品物流専門の株式会社キユーソー流通システム (2004年東証一部上場) を中心に、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物流サービスを提供しています。	

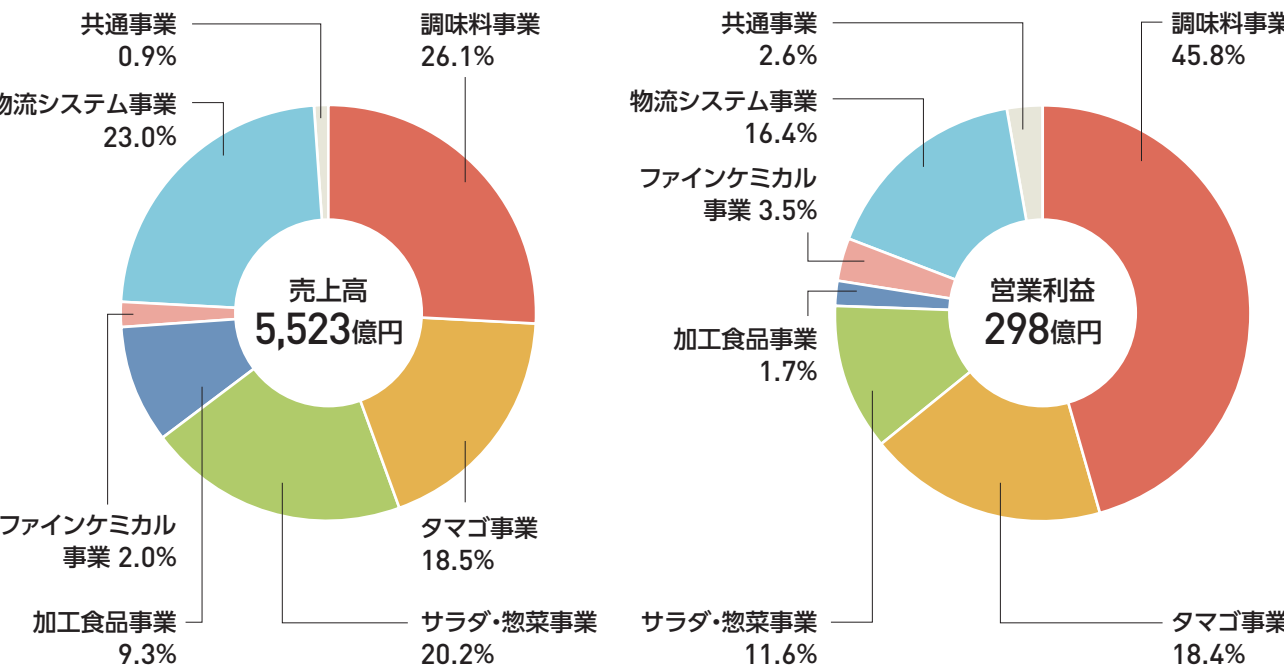
※共通事業は、グループ全体に関する業務を行っている会社から構成され、グループ各社の経理や労務、障害者雇用の推進などを行っています。
※各事業を構成する会社については、P.42をご参照ください。

業績一覧

	(単位:億円)				
売上高	2015(補正後)	2016	前年度比	2017(計画)	2018(目標)
調味料事業	1,422	1,441	101.4%	1,496	1,780
タマゴ事業	1,046	1,022	97.7%	1,022	1,140
サラダ・惣菜事業	1,004	1,118	111.3%	1,164	1,250
加工食品事業	575	513	89.1%	461	550
ファインケミカル事業	113	109	96.0%	104	125
物流システム事業	1,277	1,269	99.4%	1,296	1,350
共通事業	59	52	86.9%	57	55
合計	5,498	5,523	100.5%	5,600	6,250

	(単位:億円)				
営業利益	2015(補正後)	2016	前年度比	2017(計画)	2018(目標)
調味料事業	125	137	109.5%	150	162
タマゴ事業	54	55	101.6%	42	66
サラダ・惣菜事業	28	35	126.0%	41	50
加工食品事業	△3	5	—	3	7
ファインケミカル事業	4	10	294.6%	8	13
物流システム事業	48	49	102.7%	58	55
共通事業	9	8	84.8%	8	2
合計	264	298	113.1%	310	355

2016年度 事業別構成比



調味料事業



タマゴ事業



中期経営計画の方向性

野菜摂取を促進するビジネスモデルで市場を牽引し、収益を拡大

- ▶ 新たなサラダスタイルの提案で、マヨネーズやドレッシングの需要を創出
- ▶ エリアのニーズをとらえた提案で、海外におけるマヨネーズとドレッシングの市場を拡大

2016年度の概況

		(単位:億円)			
売上高	● 中国などの海外展開が順調に推移するとともに、国内のマヨネーズは堅調に推移し、増収となりました。	2015(補正後)	2016	2017(計画)	2018(目標)
		1,422	1,441	1,496	1,780
営業利益	● 増収効果に加え、コスト改善が進み増益となりました。	125	137	150	162

2017年度の主な取り組み

新たなサラダスタイルの提案

お客様のニーズをとらえた4つの新しいサラダスタイルとして、カスタムサラダ、ワンプレート、ピクルス、ディップソースの提案を内食・中食・外食で同時に展開することにより、たのしくおいしく野菜を摂取できるトレンドを浸透させ、マヨネーズやドレッシングはもちろん、カット野菜などのグループ食材の需要も拡大させていきます。

2017年度については、カスタムサラダのメインメニューとして、栄養バランスを軸にたのしくカスタマイズする「パワーサラダ」の展開に注力していきます。

マヨネーズの万能調味料化

サラダにかけるだけでなく、様々な調理シーンで活用できる万能調味料としていつもの料理をおいしくする提案を、店頭やテレビCM、当社ホームページで行うとともに、SNSの活用による若年層への提案も行い、マヨネーズの需要拡大を進めていきます。

2017年度については、マヨ炒めに加え、トーストやマヨ鶏などの焼きメニューの提案を進めていきます。

需要をとらえた生産体制(マザー&サテライト)

2017年5月、西日本のマザー工場となる神戸工場が本格稼働することにより、東日本の五霞工場とともに、基幹商品の生産効率の向上を進めていきます。また、変種変量ラインで多様なニーズへの対応を可能にするサテライト生産体制の構築を行い、多品種での生産効率の向上と新たな価値の創出を進めていきます。

海外の売上・利益の拡大

各エリアのニーズをとらえた商品開発やメニュー提案を行い、中国を中心に東アジアの市場を深耕していきます。

2017年度は、主力カテゴリーであるマヨネーズとドレッシングの拡大を進めるとともに、南通丘比の稼働による新規カテゴリー(ロングライフサラダ、タマゴ加工品)の本格的な展開を進めていきます。また、米国や欧州でのKEWPIEブランド商品の展開も着実に進めていきます。

中期経営計画の方向性

イノベーションで、世界に通じるタマゴ事業の価値を高め続ける

- ▶ 首都圏の新工場を最大限に活用し、業務用市場を深耕
- ▶ 家庭用市場への展開を加速

2016年度の概況

		(単位:億円)			
売上高	● 米国や日本国内の鶏卵相場が下落した影響により減収となりましたが、小型包装形態の凍結卵などの付加価値品は好調に推移しました。	2015(補正後)	2016	2017(計画)	2018(目標)
		1,046	1,022	1,022	1,140
営業利益	● 米国の鶏卵相場の下落は減益要因となりましたが、国内での価格改定や付加価値品の伸張により増益となりました。	54	55	42	66

※北米のタマゴ事業子会社の業績(前年度差)
売上高 : 2016年度 △19億円、2017年度(計画) △15億円
営業利益 : 2016年度 △14億円、2017年度(計画) △14億円

2017年度の主な取り組み

業務用給付卵市場への深耕

ホテルやレストランなどの業務用市場において卵を割って使用している方々に、凍結卵やタマゴ加工品の紹介をしていきます。卵を割る手間がなく、安全・安心に使用できる、小型包装形態の凍結卵や、加熱しても半熟状態を保持できるタマゴ加工品などの付加価値のある商品の提案を進めていきます。加熱すると白くなる凍結卵(ピュアホワイ)を使用した白いオムレツなど、ユニークなメニューを創出し、業務用市場での需要拡大も進めていきます。



ピュアホワイ



ピュアホワイを使用した
白いオムレツ

家庭用市場での拡大

簡単に作りたてのたまごサラダをたのしめる「つぶしておいしいたまごのサラダ」は、全国のスーパーマーケットなど約8,000店で販売しており、商品ラインアップを3品に拡充して展開を強化しています。また、独自の半熟技術を活かした、加熱しても中身が半熟状のオムレツも全国に展開し、「キューピーのたまご」ブランドの浸透を図ります。



つぶしておいしい
たまごのサラダ

事業基盤の強化

主原料である鶏卵の相場変動の影響を軽減できるよう、原料調達や販売面での工夫を進めていきます。また、構築した省人化技術の各工場への展開や、アイテム集約による集中生産など、生産合理化によるコスト改善を進めていきます。

国内鶏卵市場での展開

国内の鶏卵生産量
約**250万トン**/年

家庭用市場
約**125万トン**/年

業務用・加工用市場
(ホテルやレストラン、
食品メーカーなど)
約**125万トン**/年

※出典：鶏卵流通統計(生産量)、
家計調査(家計消費量)

キューピーの
鶏卵取扱量
約**25万トン**/年

卵黄

卵白

全卵

液卵などを様々な
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
ホテルやレストランへ

タマゴスプレッド

オムレツ

厚焼卵

※家庭用市場への展開も
進めています。

4つの新しいサラダスタイルで展開

カスタムサラダ

素材を組み合わせて自分好みのサラダを



ディップソース

ソースにつけて手軽に野菜を



ワンプレート

様々なメニューに野菜を

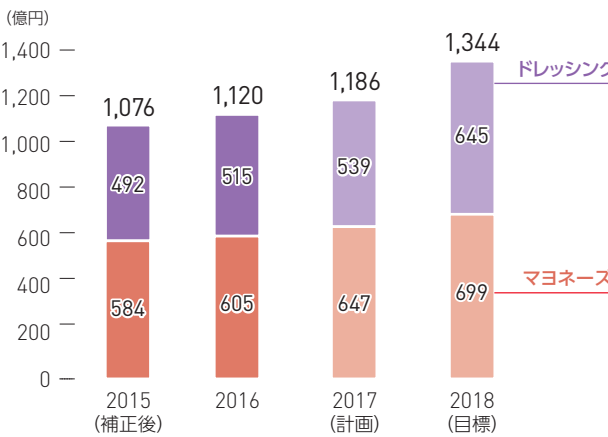


ピクルス

旬の食材と彩りを漬け込む



キューピーのマヨネーズ・ドレッシング 売上高の推移(海外含む)





中期経営計画の方向性

10年先を見越した挑戦と体質強化

▶新たな技術の導入による省人化と生産体制の見直しによる利益体質の強化

▶新たな販路の開拓と拡大

2016年度の概況

		(単位:億円)			
売上高	●加工食品事業からの商品移管に加えて、宅配や外食などの新たな販路への展開が進んだことにより増収となりました。	2015(補正後)	2016	2017(計画)	2018(目標)
		1,004	1,118	1,164	1,250
営業利益	●売上拡大に伴う利益増加やコスト改善などにより増益となりました。	28	35	41	50

※ロングライフサラダ移管による2016年度売上高への影響は+64億円(前年度差)

2017年度の主な取り組み

3つの分野での成長を加速

カット野菜

家庭用向けは、栄養価の高い野菜を使用した商品の開発と周辺商品の拡大を進めていきます。また、すべての商品へのキューピーロゴの導入やサラダクラブブランドの商品での売場づくりを進め、ブランドの認知度を向上させていきます。

業務用向けは、人手不足などの影響から個食ニーズが高まっており、個食タイプでの拡大を進めていきます。

惣菜

主にスーパーマーケット向けのサラダや煮物などの製造・販売を行っています。基幹商品であるサラダについては、製法の改良や店頭での販売促進活動を進めるとともに、惣菜全体での生産合理化により、売上総利益率の改善を進めていきます。

米飯

コンビニエンスストア向けにおにぎりやお弁当を製造していますが、スーパーマーケットや量販店への販売を拡大するとともに、生産合理化を進めていきます。

栄養価の高い野菜を使用したパッケージサラダ(家庭用カット野菜)

ケールサラダ

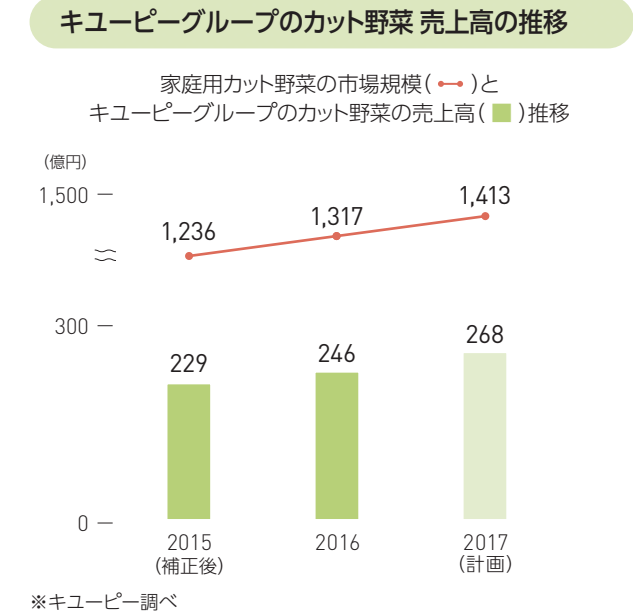
クレソソサラダ

新領域への挑戦

2017年5月に、直営のサラダ専門レストラン「EVERYTHING SALAD 青山」を東京都港区青山に開業しました。このレストランでは、サラダをメインディッシュに、スープや焼き立てのパンも提供しています。サラダの情報発信を目的とし、新たなメニューの提案、消費者のニーズをとらえた調味料や惣菜の商品開発につなげていきます。

事業の構造改革

労働集約型からの脱却に向けて、カット野菜の自動化ラインのテスト導入を進めていきます。また、原料調達力を強化するため、野菜の生産者との連携を深め、野菜プラントの増設などを進めていきます。



中期経営計画の方向性

技術を磨いて事業価値を高める

▶主力商品の活性化や付加価値品へのシフトによる体質強化

▶生産体制の最適化やカテゴリの見直しによる事業基盤の強化

2016年度の概況

		(単位:億円)			
売上高	●サラダ・惣菜事業への商品移管により減収となりましたが、付加価値品は好調に推移しました。	2015(補正後)	2016	2017(計画)	2018(目標)
		575	513	461	550
営業利益	●付加価値品の伸張や不採算商品の見直しにより増益となりました。	△3	5	3	7

※2016年度売上高におけるロングライフサラダ移管の影響は △68億円(前年度差)
※2017年度計画におけるコーン缶詰の休売や、連結子会社アラハタ(株)の決算月変更(2016年度13ヵ月計上)の影響は売上高 △50億円、営業利益 △6億円(前年度差)

2017年度の主な取り組み

既存品の育成

主力のカテゴリであるフルーツ加工品は、砂糖を使わず、果実と果汁でつくった「アラハタ まるごと果実シリーズ」について、新たな用途の提案を進めることで継続的に成長させていきます。また、ホイップやスプレッドでの展開を始めることにより、若年層を中心とした新規顧客を獲得していきます。

パスタソースは、あえるパスタソースシリーズについて、生産効率の向上でコスト改善を進めるとともに、付加価値の高い新商品を投入することにより、売上総利益の拡大を進めていきます。

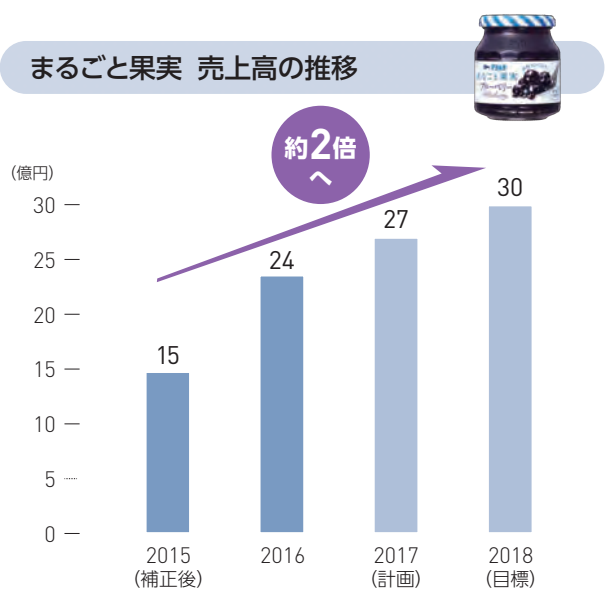
育児食(ベビーフード)は、伸張しているレトルトパウチタイプの供給能力を強化することにより、売上を拡大させていきます。

新たな成長と創出

栄養価の高い素材(キヌアなど)や豆の新たな食べ方を提案する「フムス」を新商品として投入し、新たな需要を創出していきます。また、市場の伸張が続く高齢者食については、グループの販路を活用することで、在宅療養での利用機会を創出していきます。

収益基盤の再構築

引き続き、不採算カテゴリの見直しを進めるとともに、生産拠点や生産ラインの再編を行うことで、コスト改善や市場対応力の向上を図ります。



ファインケミカル事業



物流システム事業



中期経営計画の方向性

収益基盤の再構築により、営業利益率10%を実現

- ▶原料調達体制の再構築によるコスト改善
- ▶ヒアルロン酸の新機能の創出

2016年度の概況

		(単位:億円)			
売上高	●医薬用EPAの減少が影響し減収となりましたが、ヒアルロン酸は好調に推移しました。	2015(補正後)	2016	2017(計画)	2018(目標)
売上高		113	109	104	125
営業利益	●原料調達コストなどのコスト改善や医薬用ヒアルロン酸の伸張により増益となりました。	2015(補正後)	2016	2017(計画)	2018(目標)
営業利益		4	10	8	13

2017年度の主な取り組み

付加価値原料の販売に特化

医薬用ヒアルロン酸の強化

医薬用ヒアルロン酸については、海外への営業体制を強化することにより、輸出による販売を拡大させていきます。

また、市場からのニーズが高まる中、競争環境は厳しくなっていることから、生産設備の増強を行い、コスト競争力と生産能力を向上させていきます。

素材の新たな価値創造

機能性に関するデータを取得し活用することにより、食品用卵黄レシチンや卵殻膜の訴求力を拡大させていきます。

BtoCルートへの取り組み

機能性の認知啓発で販売を拡大

酢酸菌酵素を配合した「よ・い・と・き」や、卵白由来のノロクリアプロテインを配合した、細菌やウイルスを除去できるアルコール除菌スプレー「K Blanche」(ケイ ブランシュ)を2016年に発売しましたが、これら機能性成分の認知啓発を進めることで、商品の販売を拡大させていきます。

広告の強化による通信販売顧客の増加

2015年から開始した機能性表示食品制度を活用した訴求力の高い広告を、新聞やテレビなど各メディアを通じてお客様へお届けしていきます。

中期経営計画の方向性

事業基盤を盤石にさせ、新たな成長ステージへ

- ▶資源の有効活用と拠点ネットワークの再編による事業基盤の強化
- ▶新たな展開によるサービス領域の拡大

2016年度の概況

		(単位:億円)			
売上高	●取引先の物流体制見直しなどにより、既存取引が減少し減収となりました。	2015(補正後)	2016	2017(計画)	2018(目標)
売上高		1,277	1,269	1,296	1,350
営業利益	●既存取引の減少や新拠点稼働によるコスト増加の影響を受けましたが、保管や運送の合理化により増益となりました。	2015(補正後)	2016	2017(計画)	2018(目標)
営業利益		48	49	58	55

2017年度の主な取り組み

共同物流

共同物流は、複数のお客様の商品を共同配送(混載)することで、お客様の販路拡大やコスト改善に大きく貢献しています。

収益力の強化

お客様の物流を深掘りすることで、倉庫のスペースを有効に活用していきます。また、現在のサービス内容の見直しにより小口配送の最適化も進めていきます。

運送機能の再構築

ドライバー不足への対応や労働時間の短縮を推進していきます。具体的には、中継輸送による日帰り運行の取り組み、安定的な輸送力確保と環境負荷低減を目的としたトラック輸送から鉄道や船舶輸送へのモーダルシフトの拡大により、幹線輸送力の強化を進めていきます。



2017年4月
新たに31フィート
冷凍コンテナを導入

成長に向けた新たな展開

今後も需要拡大が見込まれるチルド物流の構築として、株式会社フレッシュデリカネットワークを設立しました。サラダ・惣菜事業のチルド日配物流体制の構築を進めていきます。

専用物流

専用物流は、チェーン向け物流センターの運営など、得意先の物流を包括的に請け負っています。

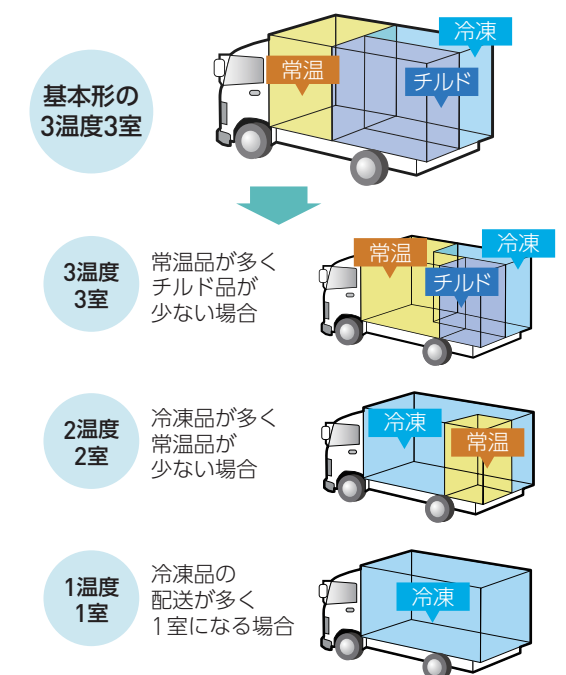
コンビニエンスストアやスーパーマーケット向けの専用センターの受託エリア拡大を進めていきます。センター作業のロス削減などにより、生産性を向上させることで、収益の安定化をめざしていきます。

物流品質と技術力の向上

女性や高齢者が働きやすい環境を整備することで、魅力ある職場づくりを進めていきます。また、自然冷媒による冷凍設備の導入など、環境に配慮した機器の導入も進めていきます。

フレキシブル車両「FCD3+1」の紹介

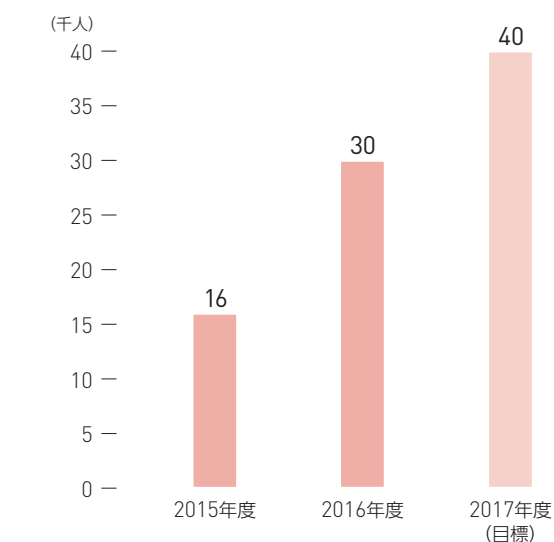
荷量や用途に応じて荷室や温度帯を柔軟に変更できる「FCD3+1」は食品の共同配送や外食チェーンの配送車として活躍しています。(F:フローズン、C:チルド、D:ドライ)



ヒアルロン酸の用途展開



キューピーの通信販売 定期顧客数の推移



※11月末日時点

海外展開

中国・東南アジアでの成長を加速しつつ、新規エリアへの布石を打つ

各エリアのニーズをとらえた商品開発やメニュー提案により、マヨネーズやドレッシングの市場拡大を進めるとともに、日本で培った技術を活かして新たなカテゴリーの拡大も進めていきます。また、輸出については、KEWPIEブランドのマヨネーズと深煎りごまドレッシングを中心に取り組みを強化していきます。

中国

1993年に進出して以来、マヨネーズを中心にドレッシングやジャムの製造・販売を行い、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、「丘比(キューピー)」ブランドの認知向上に取り組んできました。その結果、家庭用マヨネーズは主要な都市部で高いシェアとなっています。2010年には、「丘比」ブランドは日本の食品メーカーとして初めて中国政府により「馳名(ちめい)商標」*として認定されました。

今後は、中国全土にある29の営業拠点を活かした販売促進活動により、都市部の成功事例を東北部や内陸部に向けて展開するとともに、需要拡大が見込めるベーカリー、中華料理業態に加え、中食市場への深耕も進めていきます。また、2017年3月、上海近郊にて稼働した南通丘比では、マヨネーズやドレッシングの原料として使用する食酢やタマゴ加工品、日持ちのするロングライフサラダなど新規カテゴリーを展開していきます。



中国で製造・販売しているマヨネーズ



中華料理シェフとの交流会

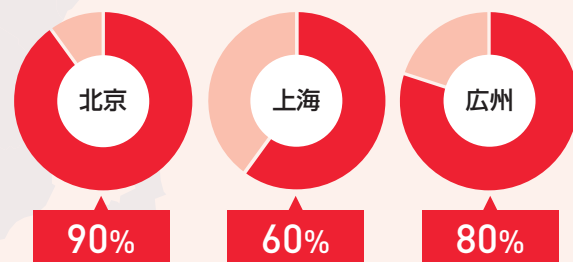


中華料理にドレッシングを使用



家庭用マヨネーズのシェア

都市部で圧倒的なシェアを確立



※2016年度 キューピー調べ

KEWPIE 丘比(キューピー)ブランド



※馳名商標：
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。

東南アジア

1987年に進出したタイにおいては、食の洋風化が進む中、フードサービス市場を中心に展開しています。

また、2010年マレーシア、2012年ベトナム、2014年インドネシアに工場を稼働させ、東南アジアにおける生産体制を整備しました。

今後は、進出した4カ国を中心にマヨネーズやドレッシングの販売促進活動を強化し、ブランドの浸透を図るとともに、ニーズをとらえた商品開発や新規カテゴリーの導入により市場を深耕



東南アジアで製造・販売しているごまドレッシング

していきます。また、周辺国やオセアニアへの輸出を拡大するとともに、ハラル*市場の開拓も進めていきます。

※ハラル：
イスラム法で“合法”の意味であり、食べることが許されている食材や料理をハラル食品と呼びます。
キューピーグループでは、イスラムの戒律に準拠したハラル商品の販売を進めていきます。



北米

1982年から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年に米国法人を買収し、卵原料の供給基地として活用しているタマゴ事業の会社があります。

今後は、現地で製造したKEWPIEブランドのマヨネーズやドレッシングの販売を強化し、北米エリアにおけるブランド認知を広げていきます。



米国で製造・販売しているマヨネーズ

カリフォルニア州
(調味料事業)

ネブラスカ州
(タマゴ事業)

北米生産拠点

輸出・新規

2015年にオランダに設立した販売会社を通じて、欧州での調味料の販売を強化しています。

そして、2017年1月よりポーランドにてマヨネーズの製造・販売を開始しました。

また、日本から輸出している約40カ国については、KEWPIEブランドのマヨネーズや深煎りごまドレッシングを中心に販売を拡大し、ブランド浸透を図っていきます。



ポーランドで製造・販売しているマヨネーズ

海外エリア別 売上高・営業利益の推移

(単位:億円)				
売上高	2015(補正後)	2016	2017(計画)	2018(目標)
中国	142	157	182	266
東南アジア	79	76	85	139
北米	129	118	103	189
輸出・新規	27	27	48	51
合計	377	378	417	645

(単位:億円)				
営業利益	2015	2016	2017(計画)	2018(目標)
中国	17	22	25	42
東南アジア	0	2	3	8
北米	19	6	△8	14
輸出・新規	3	4	3	6
合計	40	33	22	71

※2015年度の売上高は、計上基準変更による影響を補正した数値を使用しています。
※「輸出・新規」は、主に日本からの輸出です。
※日本からの輸出以外の数値は、10月から9月までが対象です。

2016・2017年度 主な減損要因

・米国の鶏卵相場下落の影響
・為替換算の影響

コーポレートガバナンス・ガイドライン >> https://www.kewpie.co.jp/company/corp/governance/pdf/governance_guideline.pdf

コーポレート・ガバナンス基本方針

- 1 株主の権利を尊重し、平等性を確保する。
- 2 お客様、従業員、お取引先、株主・投資家、地域社会など、様々なステークホルダーの立場や権利等を尊重し、適切な協働関係を構築する。
- 3 会社情報を適切に開示し、透明性を確保する。
- 4 コーポレート・ガバナンス体制を構成する各組織体制が連携する仕組みを構築する。
- 5 中長期的な利益の実現を期待する株主との間で建設的な対話を行う。

The diagram illustrates the corporate governance structure, categorized into three main functional areas:

- 経営監視 (Corporate Monitoring):** This top section includes the **株主総会 (Shareholders' Meeting)** at the apex. Below it are the **取締役会 (Board of Directors)** (1), **監査役監査役会 (Audit Committee)** (2), and **会計監査人 (Accounting Auditor)** (3). Arrows indicate the flow of reports (報告) and elections (選任) between these entities.
- 業務執行 (Business Execution):** This middle section shows the operational core. It includes the **経営アドバイザーボード (Board of Business Advisors)** (4) and **顧問弁護士・税理士などの専門家 (Specialists like Consultants, Lawyers, Tax Accountants)**. These provide advisory support (助言・提言) to the **代表取締役 社長執行役員 (Representative Director, President, Executive Officer)**. The **代表取締役 社長執行役員** oversees the **経営会議 (Management Meeting)** and the **業務執行取締役・執行役員、各事業部門、子会社 (Business Execution Directors, Executive Officers, Business Divisions, Subsidiaries)**. Arrows show the flow of instructions and supervision (指示命令監督), reports (報告), and consultation (諮問) and responses (答申).
- 内部統制・リスク管理 (Internal Control and Risk Management):** This bottom section details the internal control system. It includes the **リスクマネジメント委員会 (Risk Management Committee)** (5), **コンプライアンス委員会 (Compliance Committee)** (6), **情報セキュリティ委員会 (Information Security Committee)** (8), **内部監査室 (Internal Audit Room)** (9), and a **ヘルプライン (Help Line)** (7). Arrows indicate the flow of reports (報告) and supervision (監督) from these committees and the internal audit room to the business execution level.

内部統制システム

なお当社は、創業の精神として社是・社訓を掲げ、長年にわたり取締役や従業員への教育・周知徹底を継続することにより企業風土を醸成してきたことから、取締役は経営判断においてもこの企業風土を尊重しています。

そして、取締役や従業員が、法令・定款および当社グループの理念を遵守した行動をとるために、グループ規範とコンプライアンス規程を定めています。

經營・監視

(2017年2月24日現在)

組織形態	1 取締役 取締役会	2 監査役 監査役会	3 会計監査人
監査役設置会社	定款上の員数：20名 取締役の人数：12名 取締役会の議長：取締役会長 社外取締役の人数 (うち独立役員)：2名(2名) 定款上の任期：1年	定款上の員数：5名 監査役の人数：5名 社外監査役の人数 (うち独立役員)：3名(3名) 定款上の任期：4年	新日本有限責任監査法人の 公認会計士3名のほか、 会計監査業務を補助する50名 (公認会計士24名とその他26名)

業務執行

4 経営
アドバイザー
ボード

当社代表取締役 社長執行役員の諮問機関として設置しています。健全性、公正性、透明性を維持、向上させるための助言・提言を受け、意思決定に反映させています。定例会を年間2回開催し、必要がある場合は随時行います。社外委員として有識者4名と当社の代表取締役 社長執行役員のほか、議題に応じて取締役が参加します。

また、社外役員もオブザーバー委員として加わっています。

内部統制・リスク管理

5 リスク
マネジメント
委員会

リスクマネジメント基本規程により、全社のリスクに関しては代表取締役 社長執行役員を委員長とするリスクマネジメント委員会に情報を集中し、そのリスクの評価、優先順位などを総括的に管理しています。

6 コンプライアンス委員会

コンプライアンス規程を制定し、取締役および従業員が法令・定款およびキューピーグループの理念を遵守した行動をとるためのグループ規範を定めています。また、その徹底を図るため、コンプライアンス担当取締役がコンプライアンス委員会を統括することで、全社横断的なコンプライアンス体制の整備および問題点の把握に努めるとともに、同委員会を中心にコンプライアンスマニュアルの整備や従業員教育などを行っています。こうした活動はコンプライアンス担当取締役が定期的に取締役会および監査役会に報告しています。

7 ヘルプライン

コンプライアンス委員会の下に公益通報者保護制度に対応した内部通報体制として、社外の弁護士、第三者機関・監査役などを情報受領者としたヘルプラインを設置しています。情報受領者から報告・通報を受けたコンプライアンス委員会はその内容を調査し、違反行為があれば、再発防止策を担当部門と協議のうえ、決定し、処分結果を含めて社内に公表するとともに、全社的に再発防止策を実施しています。

8 情報セキュリティ委員会

情報セキュリティに関しては、会社情報取扱規程、個人情報保護基本規程およびそれらに関する各管理マニュアルを制定し、これらに従って情報の保存・管理を行っています。また、情報セキュリティ委員会を中心に、情報管理に係る従業員教育や各規程などの運用状況の検証、各規程などの見直しを行っています。

9 内部監査室

品質・環境・安全・労務などの自主監査スタッフと連携し、各部署の日常的なリスク管理状況を監査し、定期的にリスクマネジメント委員会、取締役会、監査役会にリスク管理に関する事項、および社内のリスク管理体制整備の進捗状況を報告しています。

コーポレート・ガバナンスの推進

役員選任基準

■ 取締役および監査役候補者選任方針

当社取締役会は、株主の負託に応えるため、理念を尊重し、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図る責務を負うことから、その責務を果たし得る人物を候補者として選任します。監査役は、株主の負託に応えるため、当社の業務運営につき法令・定款に違反する事態を未然に防止し、当社グループの経営の健全性と社会からの信用の維持向上に努める責務を負うことから、その責務を果たし得る人物を候補者として選任します。

■ 取締役・監査役の選任基準について

(社内取締役)

- 当社の理念を尊重し、その価値を体現できること
- 当社グループの事業について国内外の市場動向に豊富な知見を有していること
- 当社グループの経営の方向づけに資する客観的経営判断能力と業務執行能力に優れていること

(社外取締役)

- 法曹、経営、海外、人材活用、CSR等の多様な分野で指導的な役割を果たし、豊富な経験や専門的知見を有していること
- 当社の理念、事業に高い関心を持ち、適時適切に社内取締役に対する意見表明や指導・助言、監督を行う能力を有すること
- 当社社外取締役としての職務遂行を行うための十分な時間が確保できること

(社内監査役)

- 当社の理念を尊重し、その価値を体現できること
- 公正不偏の立場を保持し、監査業務を遂行できる能力を有していること
- 当社グループの業務全般を把握し、経営課題を提起できること

(社外監査役)

- 法曹、経営、会計、海外、人材活用、CSR等の多様な分野で指導的な役割を果たし、豊富な経験や専門的知見を有していること
- 当社の理念、事業に高い関心を持ち、客観的・公正な視点で取締役に対する意見表明や指導・監督を行う能力を有すること
- 当社社外監査役としての職務遂行を行うための十分な時間が確保できること

■ 役員候補者の指名手続き

取締役、監査役の各候補者の指名については、代表取締役が、常勤取締役で構成する社内の会議体で候補者の検討なら

びに推薦を行い、取締役会において審議・決定します。

なお、会社の機関設計の人員構成等については、代表取締役が、必要に応じて社外役員との意見交換を行う機会を設定します。

監査役については、会社法の定めに基づき、株主総会への選任議案に関する監査役会の同意を得ることとします。

■ 社外役員の独立性基準

会社法に定める社外取締役、社外監査役の独立性については、株式会社東京証券取引所が定める独立役員の要件に加え、以下の各号の該当の有無を確認のうえ、独立性を判断します。

- (1) 当社の大株主(直接・間接に10%以上の議決権を保有する者)またはその業務執行者である者^{*1}
- (2) 当社グループを主要な取引先とする者またはその業務執行者である者^{*2}
- (3) 当社グループの主要な得意先またはその業務執行者である者^{*3}
- (4) 当社グループの主要な借入先の業務執行者である者^{*4}
- (5) 当社の会計監査人の代表社員または社員
- (6) 当社から役員報酬以外に1事業年度当たり1,000万円を超える金銭その他の財産上の利益を得ているコンサルタント、弁護士、公認会計士などの専門的サービスを提供する者
- (7) 当社グループから1事業年度当たり1,000万円を超える寄付を受けている者またはその業務執行者である者
- (8) 過去3事業年度において、上記(1)から(7)のいずれかに該当していた者
- (9) 上記(1)から(8)のいずれかに該当する者が重要な者である場合において、その者の配偶者または2親等以内の親族^{*5}
- (10) 前各号のほか、当社と利益相反関係が生じうるなど、独立性を有する社外役員としての職務を果たすことができない特段の事由

^{*1} 業務執行者とは、業務執行取締役、執行役、執行役員その他の使用人などをいう

^{*2} 当社グループを主要な取引先とする者とは、その取引先の年間連結売上高の2%または1億円のいずれか高い方の額以上の支払いを当社グループから受けた取引先をいう

^{*3} 当社グループの主要な得意先とは、当社の連結売上高の2%または1億円のいずれか高い方の額以上の支払いを当社グループに行っている得意先をいう

^{*4} 当社グループの主要な借入先とは、当社の事業報告において主要な借入先として氏名または名称が記載されている借入先をいう

^{*5} 重要な者とは、取締役(社外取締役を除く)、監査役(社外監査役を除く)、執行役、執行役員および本部長以上の者、またはこれらに準ずる役職者をいう

連結営業利益、担当部門や各自の目標達成を指標とした金額を決定しています。なお、社外取締役に対しては、賞与は支給いたしません。

監査役の報酬は月額報酬のみとしており、株主総会で決議さ

れた報酬限度額の範囲内で、監査役の協議により個別の報酬額を決定しています。

■ 役員(取締役・監査役)、執行役員の報酬の考え方について

1. 役員(取締役・監査役)、執行役員の報酬についての考え方と手続き

- (1) 取締役、執行役員の報酬は、月額報酬と賞与により構成し、会社業績との連動性を確保し、職責や成果を反映した報酬体系とします。
- (2) 報酬の考え方(制度設計)については、社外取締役・社外監査役と意見交換を行う機会を設け、透明性・公平性を高めます。
- (3) 取締役の賞与総額については、株主総会において承認を得ることとします。
- (4) 社外取締役、監査役(社内および社外)の報酬はそれぞれ定額とし、賞与の支給はありません。

■ 2016年度の状況

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬などの種類別の総額(百万円)		対象となる 役員の員数(名)
		基本報酬	賞与	
取締役(社外取締役を除く)	446	363	83	12
監査役(社外監査役を除く)	51	51	－	2
社外役員	56	56	－	7

※上記の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与相当額(賞与含む)は含みません。

社外役員について(社外役員の兼職状況・選任理由など) (2017年2月24日現在)

経営監視機能の客観性・中立性を確保するとともに、会社から独立した立場で、豊富な知識や経験を活かして経営全般に対する助言、意見をいただくため、以下の5名を選任しています。

	重要な兼職の状況	選任理由	取締役会、監査役会 における出席状況(2016年度)
社外取締役 内田 和成	早稲田大学商学学術院教授、ERIホールディングス株式会社社外取締役、三井倉庫ホールディングス株式会社社外取締役、ライオン株式会社社外取締役	企業経営コンサルタントとしての長年の経験があり、企業経営に関する高度な専門知識および幅広い見識を有するものであり、また、当社との間に特別の利害関係はなく、独立役員として適任であるため。	取締役会 10/12回
社外取締役 漆 紫穂子	学校法人品川女子学院校長、教育再生実行会議委員(内閣府)	教育者としての豊富な経験に加え、経営者としての見識を有するものであり、また、当社との間に特別の利害関係はなく、独立役員として適任であるため。	取締役会 9/10回 (社外取締役就任後)
社外監査役 笠間 治雄	弁護士、住友商事株式会社社外監査役、SOMPOホールディングス株式会社社外監査役	法律家としての専門知識および幅広い見識を有するものであり、また、当社との間に特別の利害関係はなく、独立役員として適任であるため。	取締役会 11/12回 監査役会 12/13回
社外監査役 武石 恵美子	法政大学キャリアデザイン学部教授、東京海上日動火災保険株式会社社外監査役	行政分野における経験に加え、人事制度・労働政策に関する幅広い見識を有するものであり、また、当社との間に特別の利害関係はなく、独立役員として適任であるため。	取締役会 11/12回 監査役会 12/13回
社外監査役 樽井 澄夫	公益財団法人日本国際問題研究所 軍縮・不拡散促進センター所長	外交官としての豊富な経験により、海外展開におけるリスクマネジメントに関する見識を有するものであり、また、当社との間に特別の利害関係はなく、独立役員として適任であるため。	取締役会 10/10回 (社外監査役就任後) 監査役会 10/10回 (社外監査役就任後)

コーポレート・ガバナンスの推進

取締役および監査役（2017年2月24日現在）

取締役



中島 周 なかしま あまね

取締役会長

コンプライアンスおよび
ブランド担当

長南 収 ちようなん おさむ

代表取締役
社長執行役員

マーケティング本部担当



古舘 正史 ふるたち まさふみ

代表取締役
専務執行役員調味料事業担当、
グループ営業統括

勝山 忠昭 かつやま ただあき

取締役
常務執行役員海外統括、
海外本部担当

井上 伸雄 いのうえ のぶお

取締役
常務執行役員経営推進本部、広報・CSR本
部、人事本部およびロジス
ティクス本部担当

齋藤 謙吾 さいとう けんご

取締役
常務執行役員

タマゴ事業担当



竹村 茂樹 たけむら しげき

取締役
上席執行役員

加工食品事業担当



逸見 良則 へんみ よしのり

取締役
上席執行役員

グループ生産統括



佐藤 誠也 さとう せいや

取締役
上席執行役員

サラダ・惣菜事業担当



濱千代 善規 はまちよ よしのり

取締役
上席執行役員研究開発本部、品質保証本部
および知的財産室担当 兼
研究開発本部長

内田 和成 うちだ かずなり

社外取締役



漆 紫穂子 うるし しほこ

社外取締役

監査役



一瀬 治郎 いちせ じろう

監査役(常勤)



布施 治雄 ふせ はるお

監査役(常勤)



笠間 治雄 かさだ はるお

社外監査役



武石 恵美子 たけいし えみこ

社外監査役



樽井 澄夫 たらい すみお

社外監査役

CSRに関する取り組み

理念の実践で、社会へ貢献する

キューピーグループの社是である楽業偕悦は、仲間とともに仕事をし、困難や苦しみを分かち合いながら喜びをともにする、という考え方です。仲間の視点を社会にまで広げて考えると、社会・地域の中で社会的責任を果たし貢献していくことが楽業偕悦の実践であるといえます。そしてグループの理念を実践していくうえで従業員一人ひとりが念頭におくべきことをグループ規範として明確に示しています。ここでは、グループ規範の行動規範から4つの規範に基づく活動を紹介しします。

※「グループ規範」については、P.1をご参照ください。

1 品質第一主義

キューピーグループのアプローチ

キューピーグループでは、「良い商品は良い原料からしか生まれない」という信念のもと、安全でおいしい商品づくりに努めています。安心して食べていただける商品をお届けするために、自分たちで決めたルールを守り続けています。企画から販売に至るまで、すべてのプロセスの底流にあるのが、「品質第一主義」です。

活動紹介 「品質第一主義」を貫き続けるために、品質保証部門では、品質を確かにする人づくりや品質を裏付ける仕組みづくりそして品質を高める技術の追求を行っています。

品質を確かにする人づくり

品質を確かなものにするのは人。商品の製造に関わるすべての部門の担当者を対象にした学びの場であるものづくり学校を設けています。核になる人を養成し、現場で仲間を増やして、グループ全体の品質を高め確かなものにしていくことをめざしています。

品質を裏付ける仕組みづくり

国内外のグループ生産拠点で国際食品安全イニシアチブ（GFSI）認証を取得しています。外部の審査を定期的に受けることで、品質保証の取り組みを客観的に見つめ、品質レベルを年々進化させ続けています。

国内外の
グループ生産拠点で
GFSI認証を取得しています

91事業所

FSSC22000：87事業所
SQF：4事業所

品質を高める技術の追求

最新の生産技術、分析技術を学び日々技術力を高めています。さらに、外部の機関と共同で新技術の構築にも取り組んでいます。価値ある技術は公開し、食品業界共有の財産として活用できるようにしています。

品質保証部門だけではなく、それぞれの部門が品質向上に取り組んでいます。

わくわく活動合同発表会

生産部門、営業やスタッフ部門、海外のチームが集まり、それぞれの「お客様や従業員の笑顔へとつながる品質向上活動」を紹介する発表会を年に一度開催。他チームの取り組みをヒントとして、グループ全体の進化につなげています。

2 ダイバーシティの推進

キューピーグループのアプローチ

「多様で多彩な人材が活き活きと活躍することで、人も会社も成長していくグループになる」ことをめざし、ダイバーシティを推進しています。従業員一人ひとりが活躍できる風土の醸成を進め、グループの新たな可能性を拡大し、国内外の成長を支えています。

活動紹介

ダイバーシティへの取り組み

女性の活躍状況として、キューピーでは、女性管理職比率10%（2018年度末）をめざして女性活躍推進法に基づいて行動計画を作成し、取り組みを進めています。

障害者雇用については、2003年6月に特例子会社として株式

会社キューピーあいを設立し、障害のある方の自立と社会参加へ寄与することをめざしています。

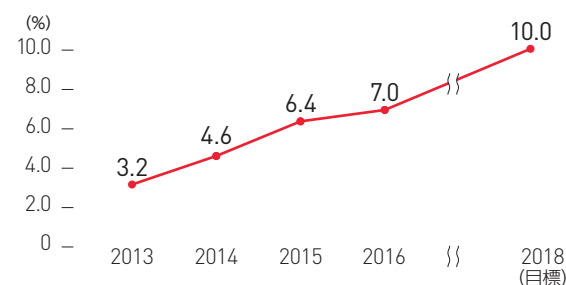
海外のグループ会社では、約3,000名の従業員が働いており、現地で採用した方の比率は98%です。現地でのスキル研修、日本での理念・専門研修に毎年100名以上が参加しています。

CSRに関する取り組み

■ ワークライフバランスの取り組み

一人ひとりが成長し豊かな人生を送ることを大きな目的とし、ワークライフバランスの実現に取り組んでいます。2016年度には新たに在宅勤務制度、時間単位有給制度などを導入しました。また、介護に関わる制度の充実を進めました。

女性管理職比率(対象：キューピー株式会社)

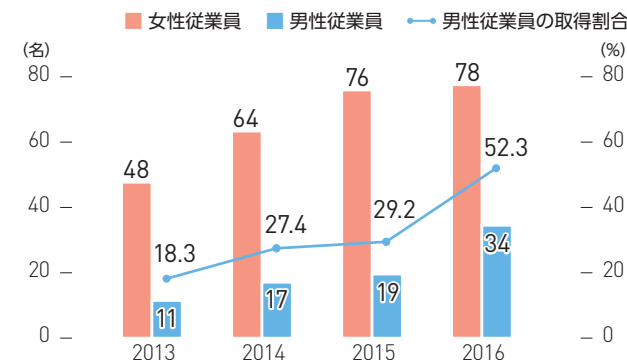


障害者雇用比率の推移(対象：国内キューピーグループ)

2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
2.13%	2.50%	2.69%	3.02%

※12月1日現在の在籍者
(物流システム事業除く)

育児休暇取得状況(対象：キューピー株式会社)



※取得割合：当年度に子どもが生まれた従業員の中で育児休業を取得した従業員の割合

3 食育を中心とした社会貢献

キューピーグループのアプローチ

子どもの時期に健全な食生活を確立することは、身体の健康だけでなく、豊かな人間性を育むことにもつながり、生涯にわたる健康の基礎となります。キューピーグループは、創始者 中島董一郎の「食を通じて社会に貢献する」という精神のもと、事業活動にとどまらず社会貢献に向けた様々な活動に取り組んでいます。

活動紹介

■ 食育への取り組み

キューピーグループは、食の安全・安心、食のたのしさ・大切さを伝える食育活動を行っています。「オープンキッチン(工場見学)」では、生産工程の見学のほか、原料の配合事故を未然に防止するシステムなどを紹介しています(2016年度来場者、マヨテラス含め約10万名)。また、社内資格(マヨスター)を取得した従業員(2016年度約170名)が講師となり、小学校への出前授業としてマヨネーズづくりの体験や野菜摂取の大切さを学ぶ「マヨネーズ教室」を開催しています。



マヨネーズ教室

■ 食と健康に関する情報提供

健康な心と身体づくりを応援する、情報誌「キューピーニュース」を毎月発行。その時々話題について消費者行政や栄養関連の先生方などに配布。さらに食に関するビデオやDVDを学校や消費生活センターなどに無料で配布する「メディアライブラリー活動」、食をテーマにした講演会なども行っています。



キューピーニュース



メディアライブラリー活動

■ 社会とのかかわり

キューピーグループは「長く継続でき、多くの方の役に立ち、そして地域に根ざすこと」を柱として、社会貢献活動に取り組んでいます。「すべての子どもに等しく、豊かな環境の中で教育を受けさせたい」というベルマーク運動の主旨に共感し、1960年の開始当初から、商品にベルマークを付け協賛しています。

2007年からは従業員からの寄付金に会社が同額を上乗せし、社会・環境団体へ寄付を行うマッチングギフト制度(QPeace)を導入し、従業員



宮城県南三陸町における料理教室

の寄付を支援しています。この他、フードバンク活動*を行う団体への支援や、東日本大震災の復興支援活動(宮城県南三陸町で活動する団体と協力した料理教室を実施)を継続しています。また、家事や仕事などで忙しいお母さんに、コーラスのたのしさを味わっていただく「お母さんコーラス」や子どもたちの健やかな成長を願う「全日本小中学生ダンスコンクール」などへ協賛しています。

※フードバンク活動：寄贈された食料品を、児童養護施設などの福祉施設や生活困窮者へ無償で提供する活動

4 地球環境への貢献

キューピーグループのアプローチ

キューピーグループの事業活動は、原材料をはじめ自然の恵みのもとに成り立っており、豊かな自然環境を次世代に引き継いでいく使命があります。資源の有効活用、地球温暖化の防止、自然環境の保全を3つの柱として、活動を行っています。

活動紹介

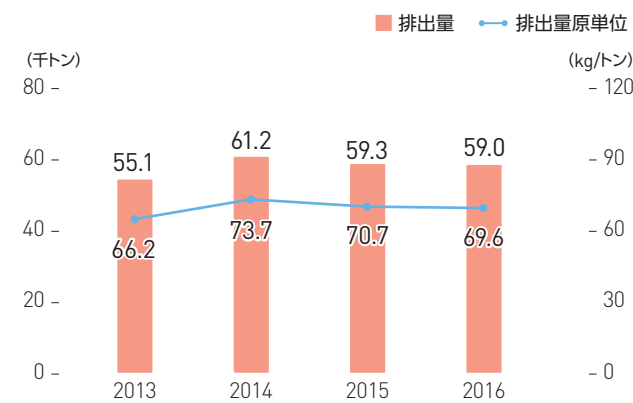
■ 資源の有効活用

鶏卵の卵黄はマヨネーズの原料として使用しており、卵白は菓子、かまぼこなどの食品原料として、卵殻は肥料やカルシウム原料として有効利用しています。また、惣菜を製造する時に出るじゃがいもの皮や芽を液状にし、豚の飼料として無駄にすることなく、再資源化に取り組んでいます。

製造工程などの見直しによる歩留まりの改善や、原料・資材の梱包形態の改善、残さの高付加価値化を推進し、廃棄物の削減に努めています。

生産ラインからの排水についても、下水道へ放流可能な状態まで浄化処理後、膜処理技術を活用した設備や純水になるまでろ過する設備を導入し、工場内の床の洗浄、トイレ、緑地への散水、空調設備の室外機冷却などへの利用に取り組んでいます。

廃棄物排出量(対象：キューピーグループ生産工場)

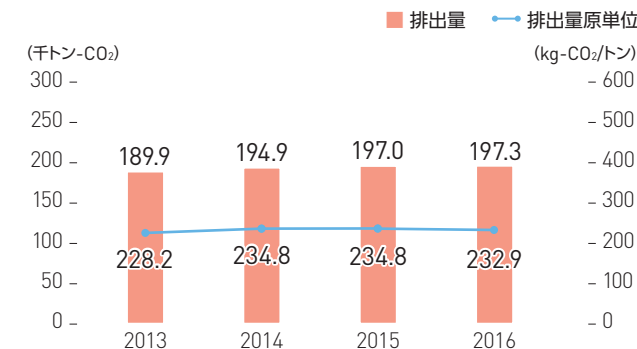


※排出量原単位：生産数量1トン当たりの排出量

■ 地球温暖化の防止

CO₂の排出量削減のため、生産部門では燃料転換や高効率設備への更新、エネルギーの見える化によるエネルギー効率改善などの省エネ活動を実施しています。物流部門では、モデルシフトの推進や輸配送の距離の短縮化、積載効率の向上による輸配送の効率化に努めています。

CO₂排出量(対象：キューピーグループ生産工場)



※排出量原単位：生産数量1トン当たりの排出量

■ 自然環境の保全

北海道霧多布湿原の貴重な自然の保全活動をしているNPO法人霧多布湿原ナショナルトラストを支援し、湿原の保全や森林整備などに参加。また山梨県富士吉田市では、「キューピーの森」と命名した森の保全活動をしています。



霧多布湿原での木柵の整備

11年間の財務等サマリー

* 「企業結合に関する会計基準」(企業会計基準第21号 2013年9月13日)等を適用し、2016年度より、「当期純利益」を「親会社株主に帰属する当期純利益」としています。

* 2016年度より会計方針を次のとおり変更しました。

- 売上高の計上基準変更(販売促進費・物流費の一部を売上計上時に売上高から控除)
- 固定資産の償却方法変更(定率法から定額法に変更、耐用年数・残存価額の評価法の見直し)

なお、2016年度以降と比較する際、2015年度は売上高の計上基準変更による影響を補正した数値を使用しています。

11月30日を最終日とする会計年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
業績状況(百万円)										(補正後)	
売上高	456,067	468,006	473,951	452,239	471,010	486,435	504,997	530,549	553,404	578,192	552,306
売上総利益	110,825	111,707	106,665	109,261	116,388	117,088	125,065	128,266	134,362	145,702	123,457
販売費及び一般管理費	96,665	95,882	92,629	91,529	94,268	96,271	101,696	105,864	110,018	119,261	93,639
営業利益	14,159	15,824	14,036	17,731	22,119	20,816	23,368	22,402	24,343	26,441	29,818
経常利益	14,262	15,836	14,184	18,414	22,762	21,912	24,467	23,749	25,368	27,311	31,364
親会社株主に帰属する当期純利益	6,071	7,328	7,721	9,036	10,613	9,449	12,291	12,567	13,366	17,031	17,093
EBITDA(営業利益+減価償却費)	26,321	28,212	27,444	30,711	35,248	34,457	37,457	36,974	40,475	45,535	48,072
研究開発費	3,196	3,229	3,218	3,167	3,172	3,232	3,421	3,660	3,882	4,201	4,028
設備投資	15,316	11,263	13,091	11,935	12,596	13,418	20,916	27,122	30,111	32,369	32,968
減価償却費	12,162	12,388	13,408	12,980	13,129	13,641	14,089	14,572	16,132	19,094	18,254
キャッシュ・フロー状況(百万円)											
営業活動によるキャッシュ・フロー	21,443	22,331	14,466	31,301	25,731	23,405	33,246	27,369	34,392	28,094	45,260
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 16,589	△ 11,166	△ 9,687	△ 11,548	△ 15,120	△ 12,166	△ 24,434	△ 21,897	△ 30,847	△ 31,181	△ 32,046
財務活動によるキャッシュ・フロー	3,187	△ 2,757	△ 5,712	△ 18,462	△ 5,381	△ 19,583	7,022	△ 2,307	△ 3,149	△ 7,101	△ 5,805
フリー・キャッシュ・フロー(営業キャッシュ・フロー+投資キャッシュ・フロー)	4,854	11,165	4,779	19,752	10,611	11,239	8,811	5,471	3,545	△ 3,086	13,213
現金及び現金同等物の期末残高	21,212	27,699	26,705	27,831	33,121	24,509	40,387	43,963	44,788	34,841	40,790
財政状態(会計年度末)(百万円)											
総資産額	290,186	292,823	291,792	275,650	287,957	275,790	306,515	334,655	356,994	372,419	385,914
有利子負債	43,248	43,175	40,545	25,595	23,923	10,909	23,185	25,882	29,110	30,559	36,066
純資産額	156,217	161,140	163,580	170,804	180,901	185,293	195,928	210,285	220,397	245,929	245,861
1株当たり情報(円)											
当期純利益	39.66	47.96	50.77	59.56	69.97	62.63	82.09	83.94	88.69	112.21	113.47
純資産額	896.69	925.46	941.79	978.33	1,029.26	1,068.67	1,141.68	1,230.32	1,284.36	1,410.53	1,420.63
配当額	14.0	14.0	15.0	17.0	18.0	18.0	20.0	22.0	23.0	29.0	34.5
主要指標(%)											
売上総利益率	24.3	23.9	22.5	24.2	24.7	24.1	24.8	24.2	24.3	25.2	22.4
営業利益率	3.1	3.4	3.0	3.9	4.7	4.3	4.6	4.2	4.4	4.6	5.4
自己資本比率	47.3	48.3	49.0	53.8	54.2	58.0	55.8	55.0	54.6	57.5	55.1
自己資本純利益率(ROE)	4.5	5.3	5.4	6.2	7.0	6.0	7.4	7.1	7.0	8.3	8.0
総資産経常利益率(ROA)	5.1	5.4	4.9	6.5	8.1	7.8	8.4	7.4	7.3	7.5	8.3
連結配当性向	35.3	29.2	29.5	28.5	25.7	28.7	24.4	26.2	25.9	25.8	30.4
連結自己資本配当率	1.6	1.5	1.6	1.8	1.8	1.7	1.8	1.9	1.8	2.2	2.4
その他データ											
期末株価(円)	1,035	1,136	1,063	997	1,019	1,056	1,200	1,454	1,942	2,953	2,703
従業員数(連結)	8,805	8,885	9,283	10,507	11,732	12,028	12,425	12,598	12,933	13,478	14,095
連結子会社数	44	45	46	48	52	51	52	51	52	54	56

連結貸借対照表

(単位:百万円)		
	2015年度	2016年度
資産の部		
流動資産合計	148,518	150,160
現金及び預金	29,844	35,794
受取手形及び売掛金	78,151	75,134
有価証券	5,000	5,000
商品及び製品	17,178	15,669
仕掛品	979	972
原材料及び貯蔵品	10,247	9,229
繰延税金資産	3,297	3,264
その他	3,996	5,268
貸倒引当金	△176	△173
固定資産合計	224,498	235,754
有形固定資産合計	166,815	183,378
建物及び構築物	168,599	179,789
減価償却累計額	△95,402	△99,764
建物及び構築物(純額)	73,196	80,024
機械装置及び運搬具	155,974	161,169
減価償却累計額	△121,743	△122,204
機械装置及び運搬具(純額)	34,231	38,965
土地	47,468	48,099
リース資産	7,734	8,102
減価償却累計額	△2,950	△3,427
リース資産(純額)	4,784	4,675
建設仮勘定	3,742	7,238
その他	13,542	14,820
減価償却累計額	△10,150	△10,444
その他(純額)	3,392	4,375
無形固定資産合計	5,659	5,675
のれん	1,785	1,563
ソフトウェア	3,176	3,129
その他	697	982
投資その他の資産合計	52,023	46,700
投資有価証券	28,547	27,408
長期貸付金	492	450
退職給付に係る資産	12,427	7,413
繰延税金資産	1,630	1,984
その他	9,424	9,657
貸倒引当金	△499	△213
資産合計	373,017	385,914

(単位:百万円)		
	2015年度	2016年度
負債の部		
流動負債合計	94,870	102,245
支払手形及び買掛金	45,192	47,050
短期借入金	9,096	8,301
未払金	18,628	22,074
未払費用	13,273	12,809
未払法人税等	3,960	7,016
繰延税金負債	1	1
売上割戻引当金	821	749
賞与引当金	1,541	1,826
役員賞与引当金	169	160
その他の引当金	89	91
その他	2,094	2,162
固定負債合計	33,429	37,807
社債	10,000	10,000
長期借入金	6,343	12,498
リース債務	3,727	3,774
繰延税金負債	7,956	5,135
退職給付に係る負債	3,075	3,893
資産除去債務	748	1,112
その他	1,578	1,392
負債合計	128,299	140,053
純資産の部		
株主資本合計	207,412	215,047
資本金	24,104	24,104
資本剰余金	30,302	30,300
利益剰余金	154,421	166,765
自己株式	△1,416	△6,123
その他の包括利益累計額合計	5,525	△2,426
その他有価証券評価差額金	9,330	8,916
繰延ヘッジ損益	△8	79
為替換算調整勘定	△552	△3,947
退職給付に係る調整累計額	△3,243	△7,474
非支配株主持分	31,780	33,240
純資産合計	244,717	245,861
負債純資産合計	373,017	385,914

連結損益計算書及び連結包括利益計算書

(単位:百万円)		
連結損益計算書	2015年度	2016年度
売上高	549,774	552,306
売上原価	432,489	428,848
売上総利益	117,285	123,457
販売費及び一般管理費	90,931	93,639
営業利益	26,354	29,818
営業外収益合計	1,734	2,347
受取利息	121	79
受取配当金	450	458
持分法による投資利益	134	295
補助金収入	—	291
貸倒引当金戻入額	6	274
その他	1,021	948
営業外費用合計	863	801
支払利息	314	311
その他	548	490
経常利益	27,224	31,364
特別利益合計	3,816	730
投資有価証券売却益	105	396
固定資産売却益	128	160
受取補償金	86	158
持分変動利益	1,197	—
抱合せ株式消滅差益	901	—
段階取得に係る差益	830	—
負ののれん発生益	105	—
その他	462	15
特別損失合計	2,465	1,804
固定資産除却損	1,368	1,178
投資有価証券評価損	9	320
減損損失	373	89
関係会社清算損	261	—
関係会社出資金評価損	257	—
その他	195	215
税金等調整前当期純利益	28,576	30,290
法人税等合計	8,878	10,255
法人税、住民税及び事業税	8,860	11,245
法人税等調整額	17	△989
当期純利益	19,697	20,034
非支配株主に帰属する当期純利益	2,724	2,941
親会社株主に帰属する当期純利益	16,973	17,093
(単位:百万円)		
連結包括利益計算書	2015年度	2016年度
当期純利益	19,697	20,034
その他の包括利益合計	6,461	△9,079
その他有価証券評価差額金	3,552	△375
繰延ヘッジ損益	△12	113
為替換算調整勘定	683	△4,179
退職給付に係る調整額	2,237	△4,638
包括利益 (内訳)	26,159	10,955
親会社株主に係る包括利益	23,199	9,141
非支配株主に係る包括利益	2,959	1,814

連結株主資本等変動計算書

(単位:百万円)

2015年度	株主資本					その他の包括利益累計額					非支配株主 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 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		
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
会計方針の変更による 累積的影響額			△1,398		△1,398						△43	△1,441
会計方針の変更を 反映した当期首残高	24,104	30,309	141,091	△1,150	194,354	5,902	4	△1,234	△5,373	△701	25,302	218,955
当期変動額												
剰余金の配当			△3,642		△3,642							△3,642
親会社株主に帰属する 当期純利益			16,973		16,973							16,973
自己株式の取得		△6		△266	△272							△272
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)						3,428	△13	681	2,130	6,226	6,477	12,704
当期変動額合計	—	△6	13,330	△266	13,057	3,428	△13	681	2,130	6,226	6,477	25,762
2015年11月30日残高	24,104	30,302	154,421	△1,416	207,412	9,330	△8	△552	△3,243	5,525	31,780	244,717

(単位:百万円)

2016年度	株主資本					その他の包括利益累計額					非支配株主 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 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		
2015年11月30日残高	24,104	30,302	154,421	△1,416	207,412	9,330	△8	△552	△3,243	5,525	31,780	244,717
会計方針の変更による 累積的影響額					—							—
会計方針の変更を 反映した当期首残高	24,104	30,302	154,421	△1,416	207,412	9,330	△8	△552	△3,243	5,525	31,780	244,717
当期変動額												
剰余金の配当			△4,749		△4,749							△4,749
親会社株主に帰属する 当期純利益			17,093		17,093							17,093
自己株式の取得				△4,706	△4,706							△4,706
支配継続子会社に 対する持分変動		△2			△2							△2
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)						△414	88	△3,395	△4,230	△7,951	1,460	△6,491
当期変動額合計	—	△2	12,343	△4,706	7,635	△414	88	△3,395	△4,230	△7,951	1,460	1,143
2016年11月30日残高	24,104	30,300	166,765	△6,123	215,047	8,916	79	△3,947	△7,474	△2,426	33,240	245,861

連結キャッシュ・フロー計算書

	(単位:百万円)	
	2015年度	2016年度
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	28,576	30,290
減価償却費	19,094	18,254
減損損失	373	89
のれん償却額	229	221
退職給付費用	1,222	993
持分法による投資損益(△は益)	△134	△295
投資有価証券評価損益(△は益)	9	320
関係会社出資金評価損	257	—
負ののれん発生益	△105	—
段階取得に係る差損益(△は益)	△830	—
持分変動損益(△は益)	△1,197	—
抱合せ株式消滅差損益(△は益)	△901	—
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	473	154
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	△1,653	△1,837
売上割戻引当金の増減額(△は減少)	△112	△71
役員賞与引当金の増減額(△は減少)	56	△9
賞与引当金の増減額(△は減少)	340	334
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△89	△287
受取利息及び受取配当金	△572	△538
支払利息	314	311
投資有価証券売却損益(△は益)	52	△396
固定資産除売却損益(△は益)	1,258	1,025
売上債権の増減額(△は増加)	8,854	2,114
たな卸資産の増減額(△は増加)	△1,151	1,905
仕入債務の増減額(△は減少)	△12,687	2,072
未払金の増減額(△は減少)	△3,262	1,416
未払消費税等の増減額(△は減少)	△802	△450
長期未払金の増減額(△は減少)	△73	△185
その他	288	△1,646
小計	37,830	53,787
利息及び配当金の受取額	627	670
利息の支払額	△314	△309
法人税等の支払額	△10,049	△8,888
営業活動によるキャッシュ・フロー	28,094	45,260

	(単位:百万円)	
	2015年度	2016年度
投資活動によるキャッシュ・フロー		
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	△30,032	△31,148
無形固定資産の取得による支出	△1,529	△1,290
投資有価証券の取得による支出	△157	△123
投資有価証券の売却による収入	178	653
関係会社株式の売却による収入	58	—
子会社株式の取得による支出	△21	—
子会社株式の売却による収入	30	—
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	44	—
短期貸付金の純増減額(△は増加)	△82	333
長期貸付けによる支出	△21	△39
長期貸付金の回収による収入	19	24
定期預金の預入による支出	△98	△3
定期預金の払戻による収入	117	3
その他	313	△456
投資活動によるキャッシュ・フロー	△31,181	△32,046
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△541	△1,312
リース債務の返済による支出	△1,753	△1,350
長期借入れによる収入	1,303	8,640
長期借入金の返済による支出	△1,466	△1,942
非支配株主からの払込みによる収入	181	254
配当金の支払額	△3,642	△4,749
非支配株主への配当金の支払額	△550	△610
自己株式の取得による支出	△79	△4,734
子会社の自己株式の取得による支出	△551	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	△7,101	△5,805
現金及び現金同等物に係る換算差額	235	△1,458
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△9,952	5,949
現金及び現金同等物の期首残高	44,788	34,841
非連結子会社との合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	5	—
現金及び現金同等物の期末残高	34,841	40,790

2016年度の経営・財務分析

1. 連結貸借対照表

[総資産(資産合計)(前年度末差+129億円)]

- 主に現金及び預金(前年度末差+59億円)や有形固定資産(前年度末差+166億円)の増加によるものです。

[負債合計(前年度末差+118億円)]

- 主に未払金(前年度末差+34億円)や未払法人税等(前年度末差+31億円)、長期借入金(前年度末差+62億円)の増加によるものです。

2. 連結損益計算書

[売上高(前年度差+25億円)]

- 中食市場向けの惣菜やサラダが好調に推移するとともに、海外での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ました。

[売上原価、売上総利益]

- 付加価値向上やコスト改善の取り組みが進み、前年度に対して、売上原価は36億円減少、売上総利益は62億円増加し、売上総利益率は1.1%増加しました。
- 付加価値向上への取り組みとしては、付加価値品へのシフト、既存商品の育成・強化、タマゴ商品の価格改定などを行いました。
- コスト改善の取り組みとしては、生産現場でのコスト低減、不採算カテゴリーの改善などを行いました。

[販売費及び一般管理費]

- 主に労務費(前年度差+11億円)や販売促進費(前年度差+2億円)が増加しました。

[営業利益(前年度差+35億円)]

- 以上の結果、営業利益は298億円、営業利益率は5.4%(前年度差+0.6%)となりました。

3. 連結キャッシュ・フロー

[営業活動によるキャッシュフロー]

- 453億円の収入となりました。主に税金等調整前当期純利益303億円、減価償却費183億円に対し、法人税等の支払いが89億円となったことによるものです。

[投資活動によるキャッシュフロー]

- 320億円の支出となりました。主に有形固定資産の取得による支出311億円、無形固定資産の取得による支出13億円となったことによるものです。

[純資産合計(前年度末差+11億円)]

- 自己株式を47億円取得したことに加え、為替換算調整勘定(前年度末差△34億円)や退職給付に係る調整累計額(前年度末差△42億円)が減少しましたが、利益剰余金(前年度末差+123億円)が増加したことによるものです。

[経常利益(前年度差+41億円)]

- 補助金収入(前年度差+3億円)や貸倒引当金戻入額(前年度差+3億円)の増加により、営業外損益は前年度に対して7億円増加し、経常利益は314億円となりました。

[親会社株主に帰属する当期純利益(前年度差+1億円)]

- 前年度にアヲハタ株式会社の連結子会社化およびアヲハタ株式会社の子会社との合併による特別利益(28億円)が発生した影響もあり、特別損益は前年度に対して24億円減少し、親会社株主に帰属する当期純利益は171億円となりました。

※会計方針の変更

- 2016年度より、売上高の計上基準と固定資産の償却方法を変更しています。
- 売上高の計上基準の変更については、販売促進費と物流費の一部を売上計上時に売上高から控除しています。2016年度以降と比較する際、2015年度は影響額を補正した数値を使用しています。
- 固定資産の償却方法の変更については、売上原価と販売費・一般管理費に、定率法から定額法に変更した影響52億円、残存簿価の一括償却△28億円が含まれています。

[財務活動によるキャッシュフロー]

- 58億円の支出となりました。主に借入金の純増加54億円に対して、リース債務の返済による支出14億円、配当金の支払い47億円、自己株式の取得による支出47億円になったことによるものです。

事業等のリスク

キユーピーグループの業績および財政状態に大きな影響を及ぼす可能性があり、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のあるものは次の通りになります。

これらのリスク発生の可能性を認識したうえで発生の抑制・回避に努めています。

なお、これらの内容は、すべてのリスクを網羅している訳ではありません。

	リスク	発生の抑制に向けた取り組み
売上・利益貢献度が高い サラダ調味料(マヨネーズ、ドレッシング)の市場動向	● 需要減退などによる市場縮小 ● 市場競争などによる当社商品の市場占有率の低下	【市場の活性化による需要の掘り起こしと市場競争力の強化】 ● サラダ調味料以外の商品カテゴリーの育成と拡大 ● 新しい食シーンやメニューの提案 ● 健康ニーズへの対応によるお客様の志向に沿った商品の開発と育成 ● 各部門が連携したコスト削減の継続
主要原料(鶏卵・食油)の価格変動	● 主要原料の市況の著しい高騰	【購買価格の安定化や必要数量の確保】 ● 鶏卵：大手生産者との年間数量契約、一定価格契約、相場でのスポット契約の組み合わせ ● 食油：先物での手当て
製品事故、食品の安全性	● 異物混入や誤表示など、消費者に健康被害を及ぼすおそれのある製品事故 ● 社会全般にわたる重大な品質問題など、グループの取り組みの範囲を超えた事象	【品質保証の充実による製品事故防止】 ● HACCPの実践 ● FSSC22000の取得 ● グループを横断した品質監査 ● FA(Factory Automation)を活用した製品保証やトレーサビリティ ● 開発マネジメントシステム構築 ● 調達原料の品質規格管理システム構築
事業展開地域の災害や 疾病など社会的混乱	想定を上回る社会的混乱が発生し*、製造や物流設備などの破損、原資材やエネルギーの調達困難、操業に必要な人員の確保困難などによる生産・販売能力の低下	※社会的混乱の具体的な事例 ・大型地震や集中豪雨などの大規模な自然災害 ・強毒型の感染症疾病の大流行 ・継続的な広範囲における停電など、自然災害を起因としない大規模な事故 ・テロや紛争など政治的問題
グループにおける売上・利益規模が大きい株式会社キユーソー流通システム株式との関係	保有している株式会社キユーソー流通システム株式の議決権比率46%が低下し、同社との人的・取引関係が変化するなどした結果、同社が連結対象から外れた場合	

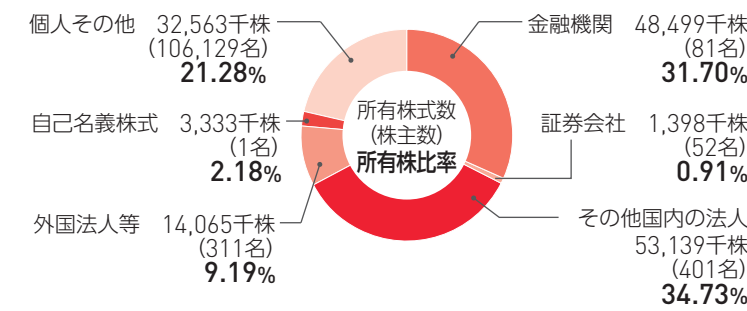
※事業等のリスクは、当社ウェブサイトに掲載されている第104期有価証券報告書P.19をご参照ください。
https://www.kewpie.co.jp/company/ir/pdf/yuuka/2016_04.pdf

株式情報 (2016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 : 106,975名

●所有者別株式分布

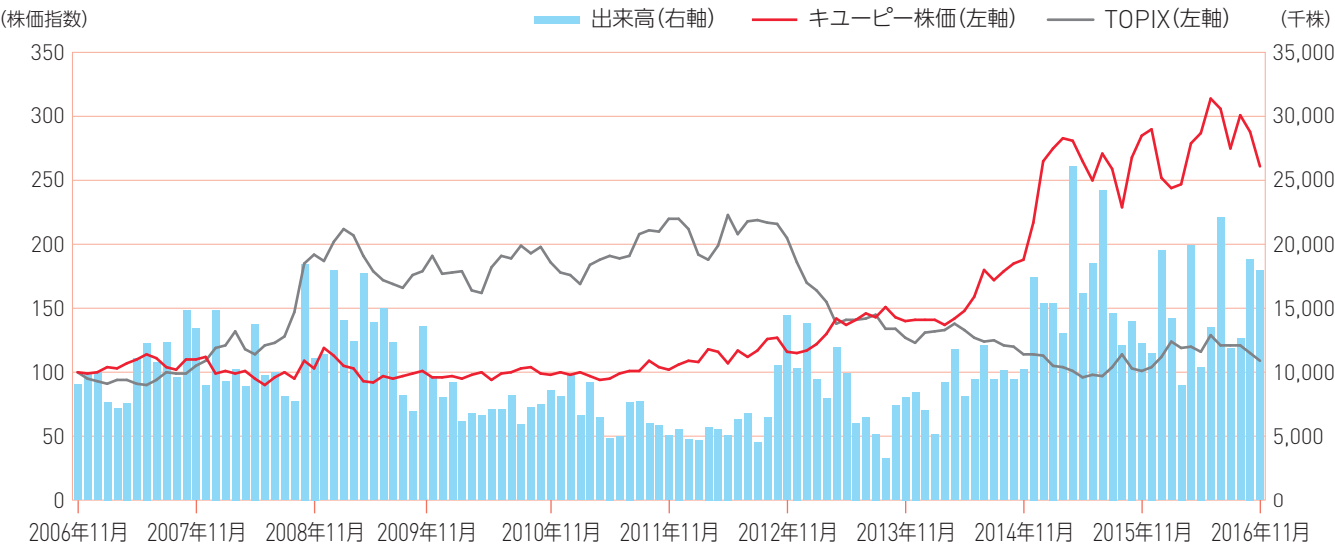


●大株主の状況

株主名	所有株式数(千株)	所有株比率(%)
株式会社中島董商店	19,441	12.99
株式会社董花	11,872	7.93
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	5,721	3.82
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	3.23
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,795	3.20
一般財団法人旗影会	4,251	2.84
株式会社三井住友銀行	3,208	2.14
日本生命保険相互会社	3,039	2.03
第一生命保険株式会社	3,012	2.01
公益財団法人中董奨学会	2,494	1.67

※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の所有株式数4,827千株は、株式会社みずほ銀行が保有する当社株式を退職給付信託に拠出したものです。
※キューピーは、自己株式を3,333,991株保有しています。
※上記の所有株比率は、自己株式を控除して計算しています。

●株価の推移



※キューピーとTOPIXの値は、2006年11月末日の終値データを100としています。

会社情報 (2016年11月30日現在)

●会社概要

社名 : キューピー株式会社
設立年 : 1919年11月
資本金 : 241億400万円
従業員数(連結) : 14,095名
本社 : 東京都渋谷区渋谷1-4-13
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

国内連結子会社

■ キューピー醸造(株)	食酢の製造・販売
■ (株) ディスパンパックジャパン	食品類の製造販売・小分包装加工
■ (株) サラダメイト	調味料・加工食品販売
■ (株) デフト	調味料・冷食・加工食品販売
■ (株) ケイパック	調味料の製造・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) カナエフーズ	卵加工品の製造・販売
■ (株) 全農・キューピー・エッグステーション	乾燥卵・液卵等の製造・販売
■ キューピータマゴ(株)	液卵・凍結卵等の製造・販売
■ (株) 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
■ デリア食品(株)	サラダ・惣菜等の販売
■ (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) イシカリデリカ	惣菜類の製造・販売
■ (株) ハンシンデリカ	惣菜類の製造・販売
■ (株) トスデリカ	惣菜類の製造・販売
■ (株) キタカミデリカ	惣菜類の製造・販売
■ (株) 遠州デリカ	生鮮野菜の加工・販売
■ (株) ポテトデリカ	冷凍・冷蔵食品類の製造
■ (株) グルメデリカ	惣菜類の製造・販売
■ (株) サラダクラブ	生鮮野菜の加工・販売
■ (株) グリーンメッセージ	生鮮野菜の加工および販売
■ アヲハタ(株)	缶詰類の製造・販売
■ 光和デリカ(株)	缶詰類の製造
■ コープ食品(株)	瓶缶詰・レトルト食品等の製造・販売
■ 階上キューピー(株)	食料品の製造加工・業務請負
■ 鳥栖キューピー(株)	食料品の製造加工・業務請負
■ (株) トウ・キューピー	通信販売業
■ (株) キューソー流通システム	倉庫業・運送取扱業

■ 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

■ (株) エスワイプロモーション	運送取扱業
■ キューソーティス(株)	倉庫業・運送取扱業
■ キューソーサービス(株)	車輛機器販売業
■ ケイ物流(株)	運送取扱業
■ (株) サンエー物流	運送取扱業
■ 大阪サンエー物流(株)	運送取扱業
■ エム物流(株)	運送取扱業
■ (株) サンファミリー	運送取扱業
■ ワイシステム(株)	運送取扱業
■ (株) フレッシュデリカネットワーク	運送取扱業
■ (株) 芝製作所	機械製造
■ 三英食品販売(株)	業務用製品の販売
■ ケイ・システム(株)	各種計算書の受託業務
■ (株) キューピーあい	各種入力・計算処理業務
■ (株) ケイ・エスエス	販売促進業務の企画・製作・サービス

海外連結子会社

■ Q&B FOODS, INC.	マヨネーズ・ドレッシングの製造・販売
■ 北京丘比食品有限公司	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
■ 杭州丘比食品有限公司	調味料等の製造・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
■ PT. KEWPIE INDONESIA	調味料等の製造・販売
■ 南通丘比食品有限公司	食酢・卵加工品、サラダ等の製造販売
■ Kewpie Poland Sp. z o.o.	調味料等の製造・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
■ KIFUKU U.S.A. CO., INC.	米国関係会社の株式保有・統轄管理



愛は食卓にある。



www.kewpie.co.jp