

INVESTORS' GUIDE

2017年度

〈2016年12月～2017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続けました。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、地域社会などの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げます。

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 中期経営計画の進捗

- 11…2016-2018年度
中期経営計画の概要
- 13…事業の状況
- 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 持続的成長に向けて

- 23…コーポレート・ガバナンスの推進
- 29…CSRに関する取り組み

33 財務・株式・会社情報

- 33…11年間の財務等サマリー
- 35…連結貸借対照表
- 36…連結損益計算書及び
連結包括利益計算書
- 37…連結株主資本等変動計算書
- 38…連結キャッシュ・フロー計算書
- 39…2017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。

※2018年度計画は、2018年1月11日に公表した数値です。

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

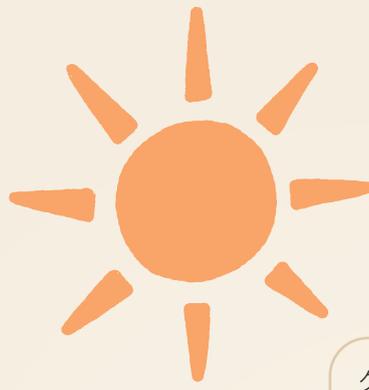
創始者である中島董一郎は、当時の農商務省の海外実業練習生として欧米へ渡り、マヨネーズとオレンジママレードに出会いました。こうしたおいしい食品を、ぜひ日本にも紹介したいとの想いを持ち帰国。1925年、日本人の体格向上を願い、卵黄のみを使った栄養豊富でコクのあるおいしいマヨネーズを発売。1932年には、オレンジママレードを発売しました。

マヨネーズとオレンジママレードから深耕拡大した当社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

創始者である中島董一郎が米国に渡航した際、栄養価が高くおいしいマヨネーズに魅了され、1925年日本で卵黄のみを使用したマヨネーズの製造・販売を開始しました。また1958年にはドレッシングの製造・販売を開始しました。1969年には業務用市場（缶詰等の加工食品を含む）へ本格的に参入し、サラダの魅力向上に貢献してきました。



共通事業
全事業をサポート

グループ全体に関する業務を行っている会社で構成され、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。

卵黄のみを使用したマヨネーズを製造する際に発生する卵白を、かまぼこやちくわの製造を行う会社などへ販売を開始しました。その後、卵を割って殺菌した液卵などのタマゴ素材品や、オムレツやスクランブルエッグなど調理済みのタマゴ加工品の販売まで幅広く展開しています。

タマゴ事業

タマゴ素材品
タマゴ加工品

マヨネーズの副産物
卵白の活用

卵白販売開始

調味料事業

マヨネーズ
ドレッシング

マヨネーズ発売
(1925年)



栄養豊富な鶏卵の研究を進めていく中で、鶏卵に含まれる様々な有用成分を活用できることを見だし、1977年には卵黄から栄養機能にすぐれ、乳化作用もあるレシチンを抽出し、商品化しました。1985年には、鶏の鶏冠から抽出したうるおい成分であるヒアルロン酸の製造・販売を開始し、食品や化粧品、医薬品の原料として幅広く展開しています。

ファインケミカル事業

ヒアルロン酸
卵黄レシチン

ファインケミカル
プロジェクト発足(1982年)

サラダ・惣菜事業

カット野菜
惣菜

サラダ製造
販売開始
(1974年)

業務用市場
への本格参入
(1969年)

オレンジママレード
発売(1932年)

なかしま とういちろう
創始者 中島董一郎の想い

マヨネーズ、
オレンジママレードを
日本の食卓に



倉庫部門が
独立
(1966年)

物流システム事業

食品の保管・運搬

当社の倉庫部門を1966年に独立させ、キュービー倉庫株式会社(現 株式会社キューソー流通システム)を設立し、安全・安心の品質で食品をお届けする物流サービスを展開しています。

マヨネーズの需要拡大のため、マヨネーズを使用した調理済みサラダのメニュー提案をお取引先へ行ってきましたが、惣菜などの中食市場の拡大が期待されることから、1974年にサラダなどの惣菜の製造・販売を開始しました。

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)

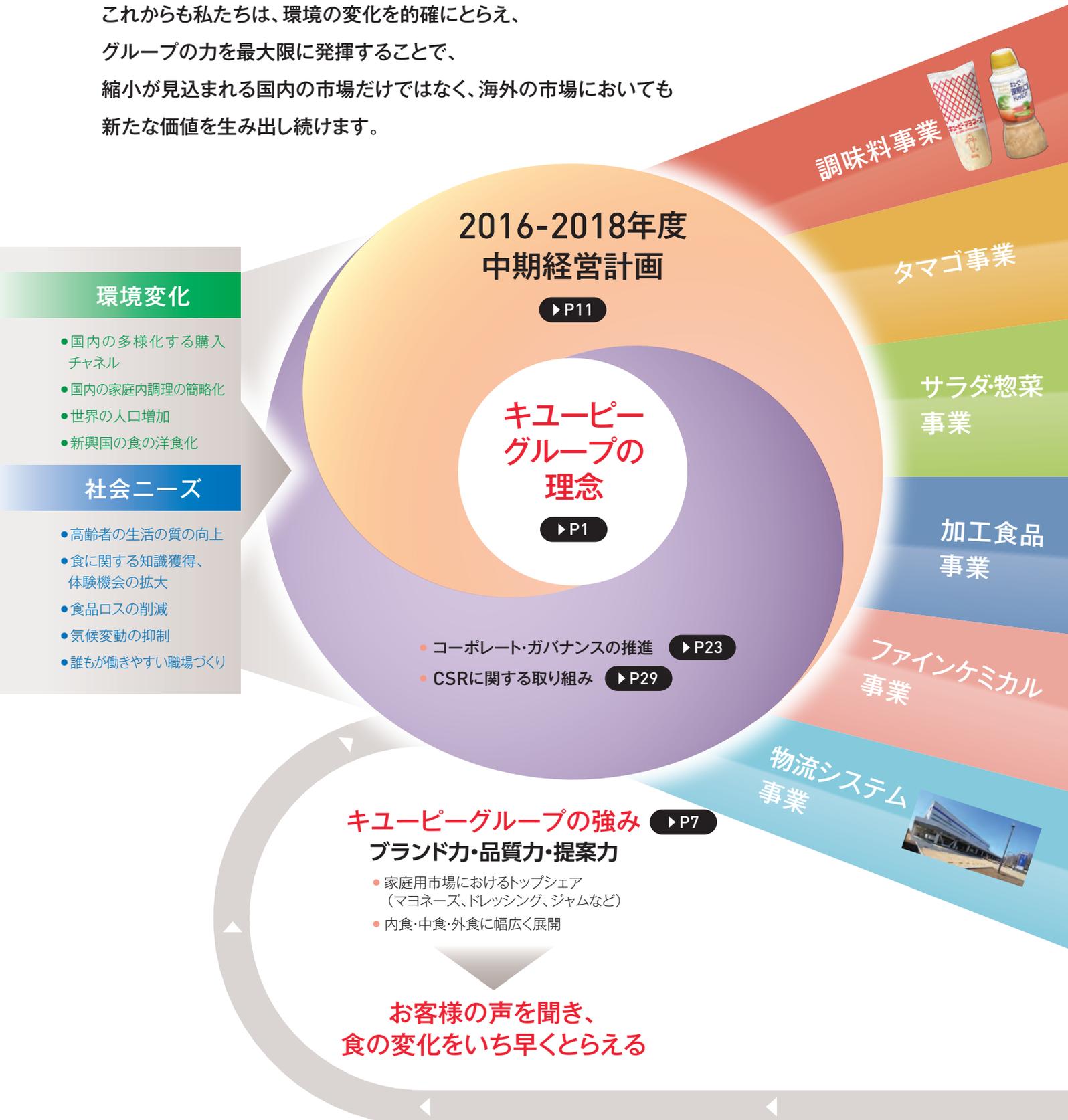
創始者が欧州に渡航した際に出会ったオレンジママレードの製造・販売を、1932年に開始しました。おいしさを長持ちさせる加熱殺菌技術を磨き、スイートコーンやミートソース、育児食(ベビーフード)、介護食(やわらか食)など、時代に先駆けた商品を発売してきました。

※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。



内食・中食・外食市場に
幅広く展開

販売チャネル

マヨネーズ
ドレッシング

▶P15

タマゴ素材品
タマゴ加工品

▶P16

カット野菜
惣菜

▶P17

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

ヒアルロン酸
卵黄レシチン

▶P19

食品の保管・運搬

▶P20

※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。



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

ステークホルダーへの
価値の提供



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

キューピーグループについて

キューピーグループの強み (ブランド力・品質力・提案力)

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年にオレンジマレードの製造・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

安全・安心でおいしい商品

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」という考えのもと、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。



研修風景

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、当社グループの強みをさらに向上できるよう進めていきます。

ないしょく なかしょく がいしょく

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：家庭で食材を調理して食事をする事
- 中食：惣菜などの調理済み食品を購入して食事をする事
- 外食：レストランやファストフードなどで食事をする事

内食市場に展開している主な商品



マヨネーズ



ドレッシング



ジャム



育児食
(ベビーフード)

外食市場に展開している主な商品



マヨネーズ



ドレッシング



タマゴ加工品



ジャム

中食市場に展開している主な商品



カット野菜



惣菜(ポテトサラダなど)



ドレッシング

2018年度の提案メニュー(一例) ベジボウル

ベジボウルは、ごはんの一部を豆・雑穀などに置き換え、たんぱく質や野菜と一緒にボウル(丼)に盛り付けたメニューです。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。



を製造し、お届けする

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ち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。



片手で容易に開封でき、従来の袋やカップに比べ、手を汚すことなく中身を完全に押し出すことができる容器「ディスペンパック」

グループ協働をテーマに、



キユーピー株式会社
代表取締役 社長執行役員

ちょうなん おさむ

長南 収

2017年度について

国内では、単身世帯の増加や女性の社会進出によるライフスタイルの変化が生じている中、中食などの簡便・即食ニーズが高まり、インターネットなどを利用した購買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、食生活スタイルの変化が生じています。利益創出力を高めるためには、このような環境変化をとりえながら、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。

2016年度から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」をテーマに取り組んでいます。売上総利益の拡大に向け、付加価値の高い商品の創出や育成を行うとともに、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を進めています。

2017年度は、アヲハタ 十勝コーンの休売や、米国の鶏卵相場下落などの影響を受けましたが、生産の効率化や不採算カテゴリーの改善などのコスト改善を進めた結果、売上高・営業利益ともに前年度を上回ることができました。

国内では、ケールやクレソンなど栄養価が高い野菜を使用したパッケージサラダの展開や、アヲハタ まるごと果実のラインアップ拡大など、付加価値の高い商品の強化に取り組んできました。

また、マヨネーズとドレッシングの主力商品を生産する神戸工場（兵庫県）が、2017年5月より本格稼働しました。マヨネーズの充填を従来の約2倍のスピードで行う最新技術を駆使した超高速ラインや、LED照明や自然光、排熱処理の活用によるエネルギーコストの削減により、品質の向上とコスト競争力の強化を進めています。関東の五霞工場（茨城県）と合わせて、主力商品の生産を集中して効率的に行うことで、利益体質の強化につなげていきます。

海外については、中国、東南アジア、アメリカ、ヨーロッパの4つのエリアでマヨネーズ、ドレッシングの拡大に注力しています。

新たな価値を創出していきます。

中国では、3カ所目の生産拠点として2017年3月に南通丘比食品有限公司を上海近郊に設立し、マヨネーズやドレッシングの原料として中国国内の生産拠点で使用する食酢や、新規カテゴリーであるタマゴ加工品と日持ちのするロングライフサラダの製造を開始しました。日本で培った技術や経験を活かした新規カテゴリーの展開を進め、新たな需要を獲得していきます。

2018年度について

2018年度は、売上高5,800億円(前年度差+183億円)、営業利益330億円(前年度差+17億円)^{※1}をめざします。

国内の調味料事業では、主力の深煎りごまドレッシングに「ピリ辛テイスト」という新しい商品を加えシリーズの強化を図るとともに、サラダ・惣菜事業では宅配や外食などへの新たな販路への展開を広げ、さらなる需要を創出していきます。

そして、タマゴ事業では機能性の高いこだわりの卵を使用した商品など、付加価値の高い商品を強化するとともに、加熱しても凝固しない技術を活用し、メニュー提案による需要創出に取り組んでいきます。

海外については、中国・東南アジアを中心に、マヨネーズとドレッシングの売上拡大を図るとともに新規カテゴリーの展開も進めていきます。

2017年12月には、現地法人の経営管理や資金管理、事業戦略策定の統括および支援を行う中国統括会社を設立し、中国での展開をさらに加速させていきます。

国内外で、付加価値の高い商品を強化していく取り組みや、生産の効率化、不採算カテゴリーの改善などによるコスト改善の取り組みを継続して行い、利益体質の向上を着実に進めていきます。

営業キャッシュ・フローについては、2016年度からの3年間の合計で約1,150億円となる見通しです。設備投資については関西再編への着手などにより、約1,000億円を予定しており、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います。2018年度は1株当たり38円と前年度に対し1円50銭の増配を予定しています。

創立100周年とその先へ向けて

2019年に創立100周年を迎えるにあたり、グループ経営をさらに進化させていきたいと考えています。

そのために、当社グループの理念を大切にされた経営をあらためて実践していきます。

当社グループは、見えない資源である「社是・社訓」(P1参照)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^{らくぎょうかいえつ}楽業偕悦^{※2}の考えを大切にしていきます。

そして、社内外での連携を強化し、「食の名脇役から主役へ」の実現をめざします。

当社の起源でもあるマヨネーズは、「食の名脇役」としてこれまで食卓に彩りを添えてきました。しかし、時代とともに食生活は大きく変化しています。マヨネーズやドレッシングはこれまで通り、しっかりと磨きをかけていながら、タマゴ加工品や惣菜、カット野菜など時代のニーズをとらえた商品については、社外の知恵や経営資源を活用しながら、中食市場への展開を強化し、「食の主役」として貢献していきます。

最後に、次の100年に向けてより良い姿を追求し続けます。

持続可能な社会の実現と共生を図りながら、これからも持続的に成長していくための基盤として、CSR活動を推進していきます。「健康寿命延伸への貢献」、「子どもの心と体の健康支援」、「資源の有効活用と持続可能な調達」、「CO₂排出削減(気候変動への対応)」、「ダイバーシティの推進」、というCSRの重点課題を明確にし、課題解決に向けた取り組みを着実に進め、持続可能な社会の実現に貢献することで力強く歩んでいきます。

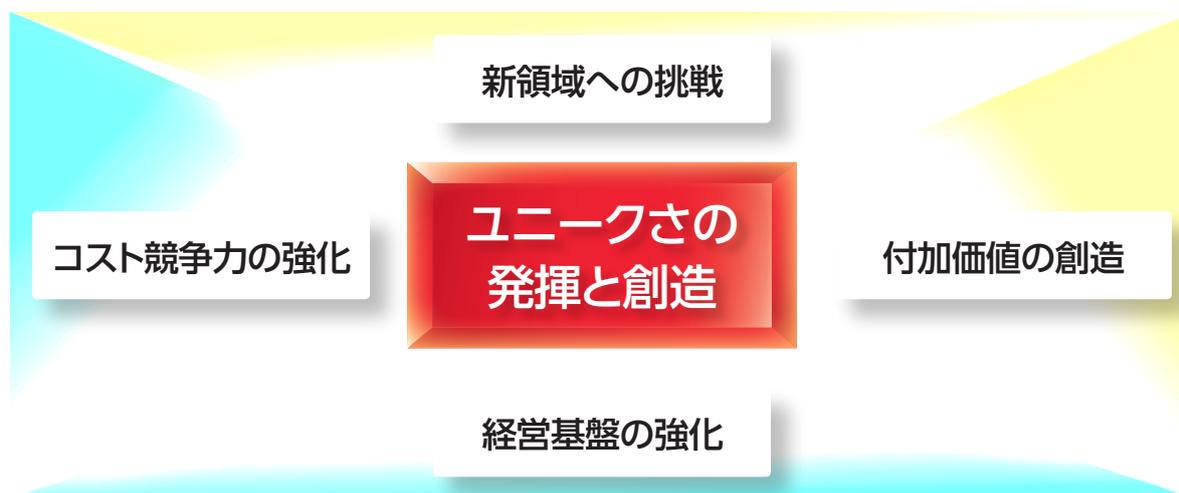
※1 2018年度計画は、2018年1月11日に公表した数値です。

※2 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もにする、という考え方です。

2016-2018年度 中期経営計画の概要

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

【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

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

【主な取り組み】

- エリアのニーズをとらえた提案
- 新たなカテゴリーを拡大
- 戦略商品で輸出の展開エリアを強化

投資

国内調味料事業と海外展開に重点を置く

主な経営指標

(単位:億円)

	2015年度(補正後)	2016年度	2017年度	前年度比	2018年度(計画)
売上高	5,498	5,523	5,617	101.7%	5,800
国内	5,121	5,145	5,190	100.9%	5,291
海外	377	378	427	112.9%	509
営業利益	264	298	313	104.8%	330
国内	223	265	290	109.3%	293
海外	40	33	23	69.0%	37
営業利益率(%)	4.8	5.4	5.6	—	5.7
経常利益	272	314	325	103.7%	341
親会社株主に帰属する当期純利益	170	171	181	105.9%	186
ROE(自己資本純利益率)(%)	8.3	8.0	8.2	—	8.2
ROA(総資産経常利益率)(%)	7.5	8.3	8.1	—	8.1
EBITDA(営業利益+減価償却費)	454	481	481	100.0%	515

※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。

※2018年度計画は、2018年1月11日に公表した数値です。

※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)。

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

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

●有形固定資産の減価償却方法などの変更

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。)

設備投資と株主還元



事業の状況

	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。	 <p>マヨネーズ ドレッシング マスタード 中国で製造・販売しているマヨネーズ</p>
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、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。	 <p>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</p> <p>タマゴ素材品 タマゴ加工品</p>
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・電子商取引(EC)市場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。	 <p>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)</p> <p>スーパーマーケットなどで販売しているサラダ(惣菜)</p>
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。	 <p>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)</p>
ファインケミカル事業	ヒアルロン酸、卵成分(卵黄レシチンなど)、医薬用EPA(イコサペント酸エチル)を、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。	 <p>ヒアルロン酸配合 サプリメント (機能性表示食品) ヒアルロン酸配合 スキンケア商品</p>
物流システム事業	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、P42をご参照ください。

(単位:億円)

売上高

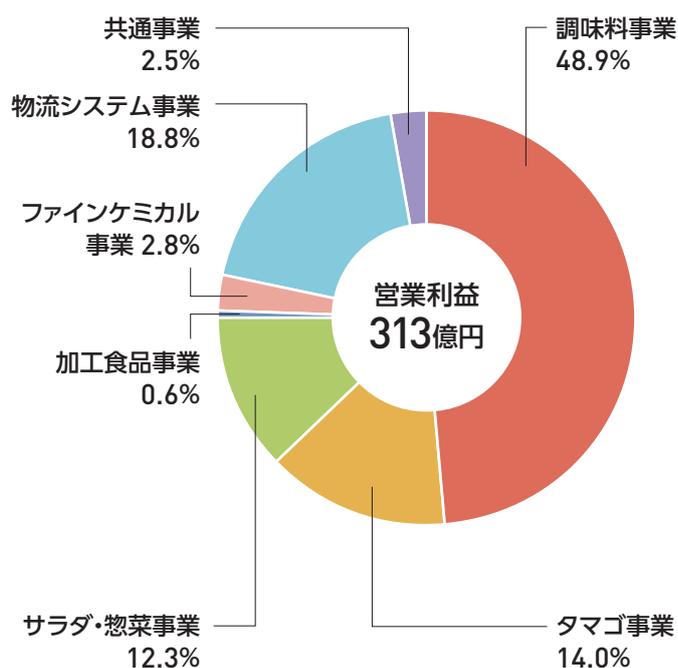
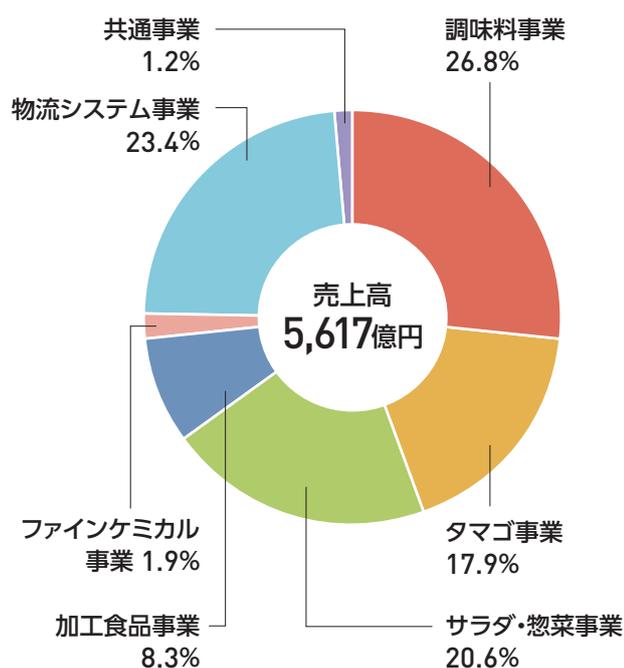
	2015年度(補正後)	2016年度	2017年度	前年度比	2018年度(計画)
調味料事業	1,422	1,441	1,504	104.4%	1,610
タマゴ事業	1,046	1,022	1,005	98.3%	1,020
サラダ・惣菜事業	1,004	1,118	1,155	103.3%	1,205
加工食品事業	575	513	466	90.9%	475
ファインケミカル事業	113	109	106	97.5%	110
物流システム事業	1,277	1,269	1,312	103.4%	1,340
共通事業	59	52	68	132.7%	40
合計	5,498	5,523	5,617	101.7%	5,800

(単位:億円)

営業利益

	2015年度(補正後)	2016年度	2017年度	前年度比	2018年度(計画)
調味料事業	125	137	153	111.9%	153
タマゴ事業	54	55	44	79.7%	52
サラダ・惣菜事業	28	35	38	111.0%	46
加工食品事業	△3	5	2	38.5%	4
ファインケミカル事業	4	10	9	83.8%	9
物流システム事業	48	49	59	120.5%	60
共通事業	9	8	8	103.8%	6
合計	264	298	313	104.8%	330

2017年度 事業別構成比



調味料事業



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

2017年度の概況

(単位:億円)

- 売上高**
 - 中国や東南アジアでのマヨネーズやドレッシングの販売が順調に推移し、増収となりました。
- 営業利益**
 - 付加価値品の伸張や主原料コストの減少により増益となりました。

	2015年度 (補正後)	2016年度	2017年度	2018年度 (計画)
売上高	1,422	1,441	1,504	1,610
営業利益	125	137	153	153

2018年度的主要取り組み

基幹商品の盤石化

発売60周年となるドレッシングを中心に需要創出に努めます。主力商品の深煎りごまドレッシングに、ピリ辛テイストという新しいアイテムを加え、サラダから主菜まで使える汎用調味料へと育成していきます。

また、健康感のある主食系サラダスタイル「ベジボウル」を内食・中食・外食で幅広く展開します。提案するメニューの浸透力を高めることで、サラダ市場を活性化させ、ドレッシングの需要拡大につなげていきます。

マヨネーズについては、テレビCMやSNSによる焼く・炒めるなどのメニュー情報の拡散により、万能調味料化を推進していきます。

新領域への挑戦

具沢山で手づくり感のある調味料の展開強化で、外食市場での調理オペレーションの簡素化とお客様への提供時間の短縮、本格的なおいしさの実現に貢献していきます。

また、ハーブの香りでサラダをたのしむという新たなサラダ調味料「サラダソルト」の展開により、野菜本来の味わいをたのしみたいという若年層を中心とした新規顧客の獲得を進めていきます。

需要をとらえた生産・物流体制の稼働

2017年5月より神戸工場が本格稼働したことで、茨城県にある五霞工場と合わせて国内のマザー生産体制を構築しました。基幹商品の集中生産で生産効率の向上を進めるとともに、ロジスティクスとの連動でお客様の需要に迅速に対応し、在庫日数の短縮を進めていきます。

海外展開の拡大

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。

中国や東南アジアでは、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。

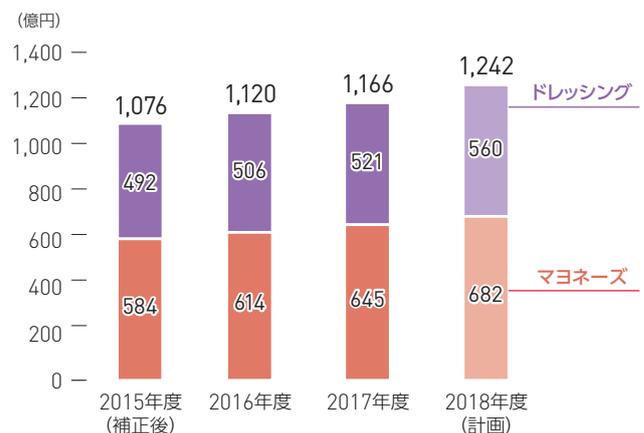
新たなサラダ調味料の展開



具沢山ドレッシング
オニオン 和風

サラダソルト
レモン& オレンジMIX バジル& オレガノMIX パクチー& レモンガラスMIX

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)



タマゴ事業

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

2017年度の概況

(単位:億円)

- 売上高** ● 米国の鶏卵相場が下落した影響により減収減益となりましたが、小型包装形態の凍結卵などの付加価値品は伸張しました。
- 営業利益**

	2015年度 (補正後)	2016年度	2017年度	2018年度 (計画)
売上高	1,046	1,022	1,005	1,020
営業利益	54	55	44	52

2018年度の主な取り組み

業務用市場での展開

国内の業務用市場においては、こだわりの卵を活用した商品や技術を活かした商品で需要拡大を図るとともに、人手不足に対応した簡便なオペレーション提案の強化を進めていきます。

こだわりの卵「ピュアホワイト」を使用した凍結卵は加熱すると白くなることから、白いオムレツなどユニークなメニューを提案することで需要を創出していきます。また、加熱しても凝固しない技術を活用した商品で新たなメニューを創出し、需要拡大を進めていきます。



ピュアホワイト



ピュアホワイトを使用した
白いオムレツ

家庭用市場での展開

簡単に作りたてのたまごサラダを味わえる「つぶしておいしいたまごのサラダ」に加えて、加熱しても凝固しない「ふわとろたまごのスクランブルエッグ」を発売し、全国のスーパーマーケットで展開していきます。



ふわとろたまごの
スクランブルエッグ

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、生産者や飼料会社との連携による原料調達の安定化を進めていきます。また、これまでより速く大量に卵を割ることができる高速割卵機を導入し、生産性向上によるコスト削減を進めていきます。

北米のタマゴ事業子会社は、原料購買や販売方法の見直しなどを行い、体質強化を進めていきます。

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。

サラダ・惣菜事業



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

2017年度の概況

(単位:億円)

- 売上高** ● スーパーマーケット向けに加えて、宅配や外食などの新たな販路への展開も進み増収となりました。
- 営業利益** ● 栄養価の高い野菜を使用したカット野菜など付加価値品が伸張したことなどにより増益となりました。

	2015年度 (補正後)	2016年度	2017年度	2018年度 (計画)
売上高	1,004	1,118	1,155	1,205
営業利益	28	35	38	46

2018年度的主要取り組み

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や、サラダに関連する商品の開発と売場の拡大を進めていきます。

また、人手不足などの影響からニーズが高まっている業務用向けの展開も強化していきます。

惣菜

外食などの新たな販路や宅配など、調理時間の短縮など多様化するニーズをとらえた、材料が揃ったキット商品の品揃えを強化し、成長市場への展開を進めていきます。

また、主力商品のサラダを拡大するとともに、商品集約や生産合理化により利益改善を進めていきます。

米飯

スーパーマーケットへの展開を拡大するとともに、通信販売や宅配などの新たな販路を開拓していきます。

新領域への挑戦

お客様のニーズをとらえた商品の開発を進め、電子商取引(EC)市場への展開を強化していきます。



エプリシングサラダ青山

2017年5月にオープンしたサラダ専門レストラン「エプリシングサラダ青山」を活用し、お客様から得られた情報を今後の商品開発に活かしていきます。

事業の構造改革

カット野菜では、市場競争力の強化と人手不足の解消に向けて、省力化ラインの本格稼働により品位・品質・生産性を向上させていきます。洗浄やカットによる野菜へのダメージを抑制して、おいしさを向上させるとともに、製造工程の時間短縮や省人化による品質の向上を進めていきます。さらに、エネルギーコストを25%削減できる見通しであり、環境にも配慮しながら品質の向上で差別化を図ります。

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)



ビーツサラダ



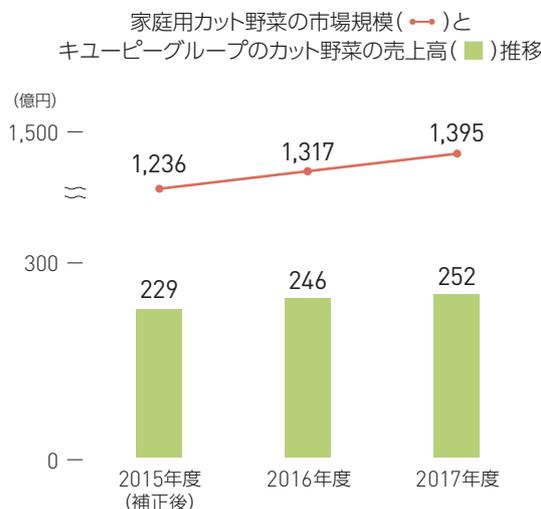
ケールサラダ

材料が揃ったキット商品(惣菜)



とろ〜り半熟たまごのシーザーサラダキット調理例

キューピーグループのカット野菜 売上高の推移



※キューピー調べ

加工食品事業



技術を磨いて事業価値を高める

中期経営計画の方向性

- ▶ 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ーの見直しによる事業基盤の強化

2017年度の概況

(単位:億円)

- 売上高**
 - アヲハタ 十勝コーンの休売やアヲハタ株式会社の決算月変更の影響により減収となりました。
- 営業利益**
 - アヲハタ 十勝コーンの休売により減益となりましたが、付加価値品の伸張や不採算商品の見直しは進みました。

	2015年度 (補正後)	2016年度	2017年度	2018年度 (計画)
売上高	575	513	466	475
営業利益	△3	5	2	4

2018年度の主な取り組み

既存カテゴリーの競争力強化 アヲハタ ジャムで市場を活性化

砂糖を使わず、果実と果汁でつくった「アヲハタ まるごと果実」を手軽にとれるフルーツとして提案し、ロイヤル顧客であるシニア層の購入頻度の向上をめざしていきます。

「アヲハタ 55ジャム」などパンに塗って手軽に食べられる商品は、若年層をターゲットに新しい食シーンの提案を進めていきます。

調理ソースの積極的な展開

「あえるパスタソース」は、主力商品の販売促進活動を強化し、お客様からの支持を拡大していきます。

サラダメニューの提案で素材加工品の拡充

豆や雑穀を使用した商品は、調味料事業と連動した提案により、サラダ用の素材としての提案を進めていきます。

2017年度、アヲハタ 十勝コーンは休売となりましたが、

北海道産のコーンを使用したサラダクラブブランドのレトルトパウチで販売を再開し、売上と利益の回復を進めていきます。



サラダクラブ
北海道コーン ホール

新たな成長と創出 高齢者食をグループ横断で深耕

高齢者食をグループ横断で深耕し、高齢者の食に対するお困りごとをとらえた商品を具現化していきます。

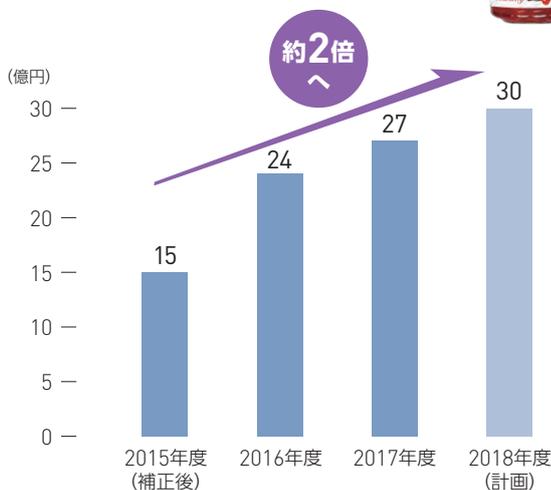
フルーツ加工技術を活かした展開

フレッシュでごろごろ感がある冷凍のフルーツソースや低糖度のフルーツ加工品など、フルーツ加工技術を活かした商品を展開していきます。

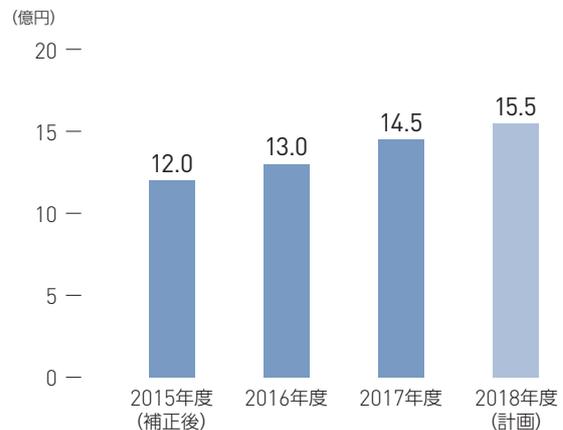
収益基盤の強化

不採算カテゴリーからの撤退や生産の再編を進め、コストの削減や速やかな商品開発など、市場対応力の向上につなげていきます。

まるごと果実 売上高の推移



やさしい献立 売上高の推移



2016-2018年度 中期経営計画の進捗 ファインケミカル事業



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

2017年度の概況

売上高

● 医薬用EPAの売上減少が影響し減収となりましたが、通信販売向け商品は好調に推移しました。

営業利益

● 広告宣伝費の増加などにより減益となりましたが、医薬用ヒアルロン酸は伸張しました。

(単位:億円)

	2015年度 (補正後)	2016年度	2017年度	2018年度 (計画)
売上高	113	109	106	110
営業利益	4	10	9	9

2018年度の主な取り組み

付加価値品への特化

原料としての素材販売については、医薬用ヒアルロン酸に集中することで収益性を高めていきます。従来、医薬用ヒアルロン酸は鶏冠(とさか)から抽出していましたが、微生物による発酵での生産が可能となりました。これによりコストダウンが実現し販路が広がることで、国内シェアの拡大と海外市場への展開を推進していきます。

また、ヒアルロン酸などを活用した医療機器の製造・販売を開始し、次期の中期経営計画の成長につなげていきます。

※ヒアルロン酸は、目や皮膚、関節など人間の体内に存在する成分で、水分を保持する役割を持っています。なお、人間の体内のヒアルロン酸は加齢とともに減少していきます。

BtoCルートへの取り組み強化

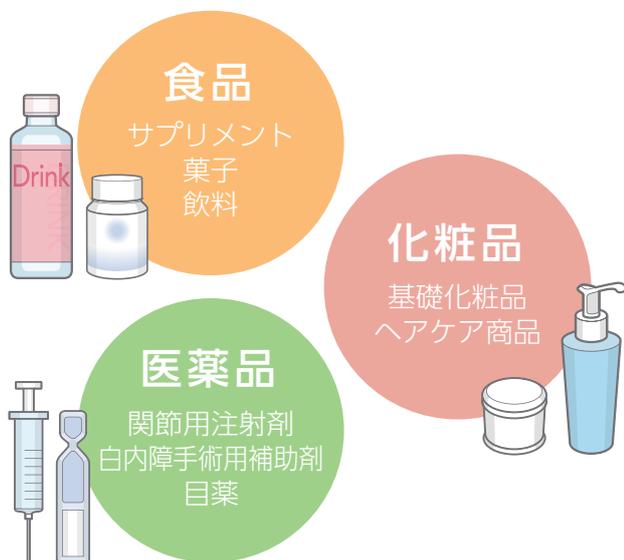
2粒に酢酸菌1億個分の酢酸菌酸素を配合した「よいとき」や、卵白由来のノロクリアプロテインを配合した、細菌やウイルスを除去できるアルコール除菌スプレー「K Blanche」(ケイブランシュ)は、ニーズの高い顧客層へのPRを強化していきます。

また、通信販売については、肌の潤いを保ち、乾燥を和らげるヒアルロン酸を240mg配合した機能性表示食品「ヒアロモイスチャー240」を中心に、インターネットやテレビでの展開を本格化することで定期顧客数を拡大していきます。

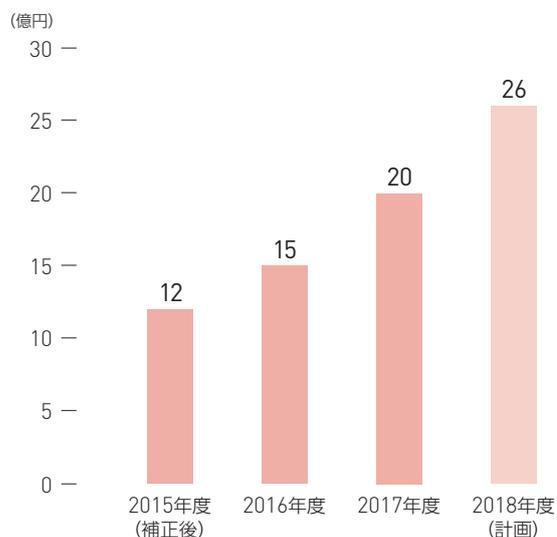


ヒアロモイスチャー240
(機能性表示食品)

ヒアルロン酸の用途展開



キューピーの通信販売 売上高の推移



物流システム事業



事業基盤を盤石にさせ、新たな成長ステージへ

中期経営計画の方向性

- ▶ 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

2017年度の概況

(単位:億円)

- 売上高**
 - 既存顧客の受託エリア拡大や新規顧客の獲得などが進み、増収となりました。
- 営業利益**
 - 新拠点稼働によるコスト増加の影響を受けましたが、増収効果や保管・運送の合理化により増益となりました。

	2015年度 (補正後)	2016年度	2017年度	2018年度 (計画)
売上高	1,277	1,269	1,312	1,340
営業利益	48	49	59	60

2018年度主な取り組み

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。

保管・配送効率の向上に加えて、営業の強化による取扱い量の拡大により収益力の強化を進めていきます。また、ドライバー不足に対しては、多様な人材の活躍を推進するとともに、長距離運行での中継輸送、トラック輸送から鉄道輸送へのモーダルシフトなど運び方の工夫による幹線輸送力の強化を進めていきます。



トレーラを活用した中継輸送



冷凍コンテナによる鉄道輸送

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。

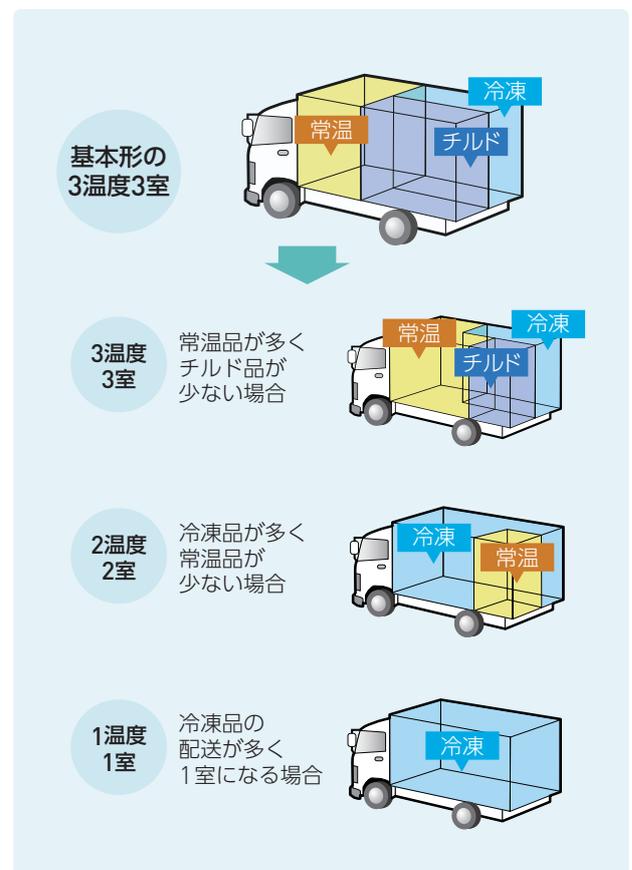
物流品質と技術力の向上

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を導入していきます。

技術力の向上については、倉庫内での入庫・保管・仕分け・積込などの作業を無人化・自動化ができるよう進めていきます。

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)



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ます。



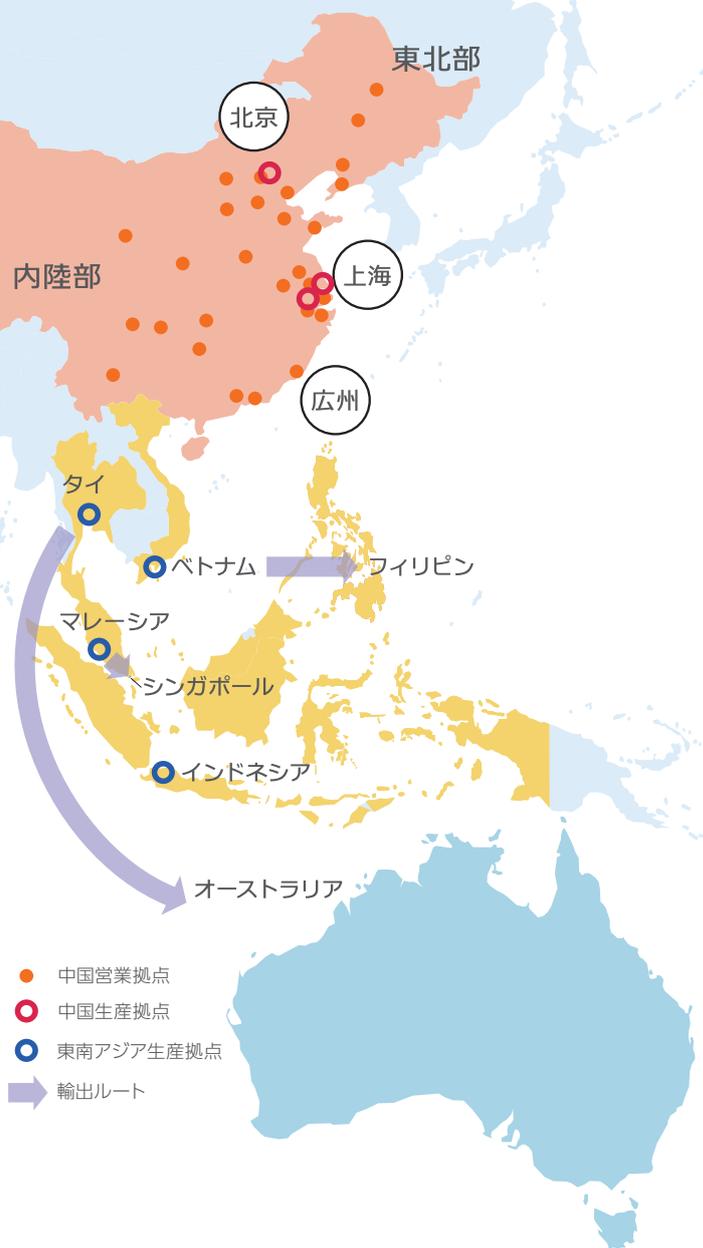
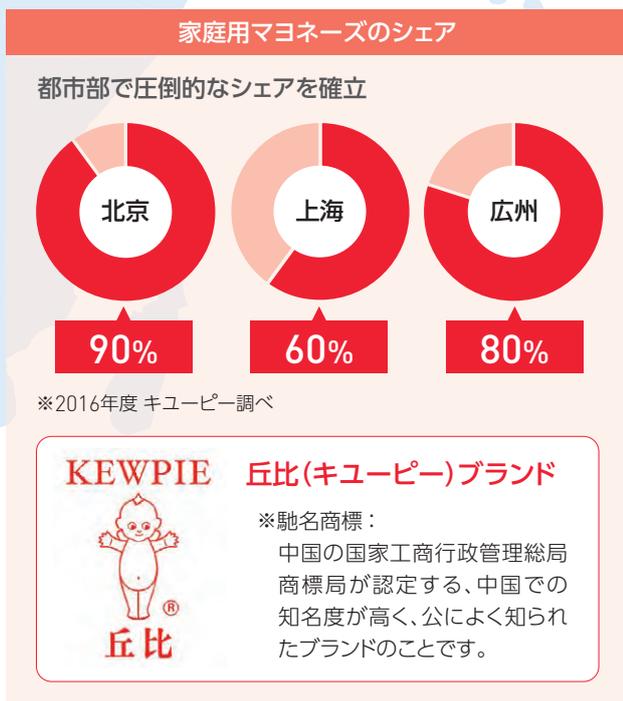
中華料理シェフとの交流会



中華料理にドレッシングを使用



中国で製造・販売しているマヨネーズ





東南アジアで製造・販売しているごまドレッシング

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

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、ハラール*市場の開拓も進めていきます。

※ハラール：
 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ール食品と呼ばれています。
 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ール商品の販売を進めていきます。

ハラール認証マーク (マレーシア)

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。



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年度(補正後)	2016年度	2017年度	2018年度(計画)
中国	142	157	181	214
東南アジア	79	76	85	101
北米	129	118	111	124
輸出・新規	27	27	50	70
合計	377	378	427	509

(単位:億円)

営業利益	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度(計画)
中国	17	22	22	27
東南アジア	0	2	3	5
北米	19	6	△4	4
輸出・新規	3	4	2	1
合計	40	33	23	37

※「輸出・新規」は、日本からの輸出と欧州の各社の数値です。
 ※日本からの輸出以外の数値は、10月から翌年9月までが対象です。

2017年度の主な減益要因
 ・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・ガバナンスの推進

コーポレート・ガバナンスに関する定義と基本的な考え方

当社グループでは、コーポレート・ガバナンスについて、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組みと定義し、「グループ規範」を遵守するとともに、次の基本方針に沿って、適切で効果的な体制の整備および充実に継続的に取り組んでいます。

なお、当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な枠組みおよび考え方を「コーポレートガバナンス・ガイドライン」として定めています。

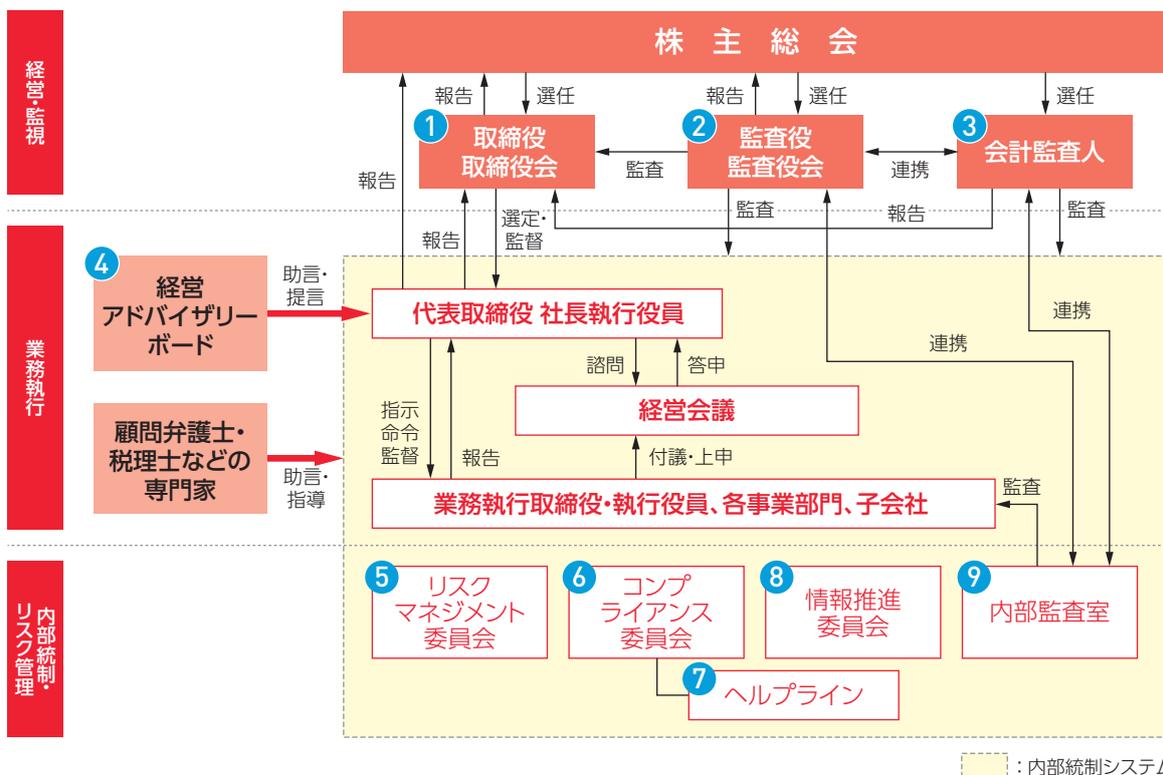
コーポレートガバナンス・ガイドライン >> https://www.kewpie.co.jp/company/corp/governance/pdf/kewpie_Corporate_Governance_Guidelines171226.pdf

基本方針と体制

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。

■ コーポレート・ガバナンス体制



内部統制システム

会社法第362条第5項に基づき、取締役会において、内部統制システムの基本方針を決議するとともに、会社法施行規則第100条の定める同システムの体制整備に必要とされる各条項に関する大綱を定めています。

内部統制システムは、速やかに実施されるとともに、定期的かつ必要に応じた見直しによってその改善を図り、効率的で適法な企業体制をつくることを目的としています。

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。

※「キユーピーグループの理念」「グループ規範」は、P1に記載しています。

経営・監視 (2018年2月27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
監査役会設置会社	定款上の員数 : 20名以内 取締役の人数 : 11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名以内 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48名 (公認会計士21名とその他27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	コンプライアンス体制に係る規程を制定し、取締役および従業員が法令・定款および当社の社是・社訓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を任命し、コンプライアンス委員会を統括させ、これにより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する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 情報推進 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、情報推進委員会を中心に、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。

役員報酬の決定方針

取締役の報酬は月額報酬および賞与としています。月額報酬は株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、役位別に定めた報酬としています。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)、執行役員報酬の考え方・算出方法

1. 役員(取締役・監査役)、執行役員報酬についての考え方と手続き

- (1) 取締役、執行役員報酬は、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。

2. 月額報酬の算定方法

- (1) 社内取締役の取締役としての月額報酬は一律とします。ただし、代表権者には別途加算します。

- (2) 執行役員は、当社の経営環境等を考慮した適切な水準で、役位(社長、専務、常務、上席)に応じて設定します。

3. 賞与の算定方法

- (1) 賞与は取締役、執行役員の役位に応じ、連結営業利益、担当部門や各自の目標達成度を指標として金額を算定します。
- (2) 単年度の業績に基づくもの(2016-2018年度 中期経営計画における算定方法)
2016-2018年度 中期経営計画では、賞与における定量目標、KPI(重要業績評価指標)への取り組み結果をより重視し、算定におけるウェイトを高めます。
- (3) 2016-2018年度 中期経営計画の目標数値に基づくもの
目標数値を達成したときは、指標、係数をもとに賞与ヘインセンティブを加算することを検討します。

■ 2017年度の状況

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		対象となる 役員の数(名)
		月額報酬	賞与	
取締役(社外取締役を除く)	396	333	62	13
監査役(社外監査役を除く)	51	51	—	2
社外役員	54	54	—	5

※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)は含まれません。

取締役会の実効性評価

当社では、2016年11月から12月にかけて、取締役会の実効性評価(第1回)を行い、その結果を踏まえて取締役会の改善に取り組みました。今後も毎年、取締役会の実効性評価を行いながら、当社グループの中長期的な発展に資する経営体制の構築に努めていきます。

■ 取締役会実効性評価の概要

実施の方法 および内容	<ul style="list-style-type: none"> ● すべての役員を対象に、外部機関を利用したアンケートを実施しました。選択式および記述式による50問で、アンケート項目は「取締役会における審議の充実」、「取締役および取締役会の資質と知見の確保・充実」、「取締役会および関連する機関の設計・構成・運用」、「取締役および取締役会の使命・役割・責務」、「株主との関係・対話」および「株主以外のステークホルダーへの対応」になります。 ● アンケートへの回答を外部機関が分析・評価し、その結果を取締役に報告・共有したうえで、取締役会の中ですべての役員による意見交換を実施しました。
評価結果	<ul style="list-style-type: none"> ● 当社の取締役会を中心とするコーポレート・ガバナンスは、会社法およびコーポレートガバナンス・コードなどに照らし、重大な機能不全や仕組みの欠落などは見られませんでした。 ● 全体としてコーポレート・ガバナンスのめざす姿が概ね実現できていると認識されていましたが、その一方で、取締役会の実効性の観点からは、一部の課題も見られました。
改善の 取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ● 社外役員に期待する役割や取締役会で議論すべき優先事項について、経営陣で議論を行い、整理しました。 ● 主に新任取締役を対象とした、外部講師による役員研修を実施しました。 ● 社外役員に対する情報提供の拡充に努めるとともに、社外役員による事業所視察の機会を増やしました。

2回目の取締役会の実効性評価について、1回目の評価で示された主な課題に対する改善状況を問う内容を中心に、外部機関を利用した役員へのアンケートを2017年12月に実施しました。

その後、アンケートに対する回答結果および外部機関による評価を取締役に報告・共有したうえで、取締役会の中で出席役員による意見交換を行っています。

アンケートでは、課題の多くが概ね改善されたとの評価でしたが、今後の課題および具体的な取り組み案を取締役会場であらためて共有し、更なる改善に努めていきます。

代表取締役社長等を退任した者の状況

当社は、現在相談役を選任しておりません。

当社は、社長執行役員が業務上の必要性を特に認めた場合、必要な社内手続きを経て、退任した社長を相談役、また退任した役員を顧問として委嘱します。

相談役は、経営の円滑承継を主な目的に、社長から相談があれば助言を行うほか、業界団体活動やお取引先との関係維持のための活動、その他社長から要請を受けた任務に従事します。また、顧問は、役員在任時の見識・経験などに照らして特に依頼したいミッションがある場合に委嘱します。

相談役・顧問ともに、経営上の意思決定に関与する権限は有せず、経営会議他の社内会議に出席することはありません。

任期は、相談役が1期1年で最長2年、顧問は最長1年を原則としており、退任した役員が長期にわたって会社と業務上の関わりを持つことはありません。

また、社内手続き上、相談役の委嘱は取締役会決議、顧問の委嘱は社長決裁の取締役会報告を要することとしています。

持続的成長に向けて

コーポレート・ガバナンスの推進

取締役および監査役 (2018年2月27日現在)

取締役



中島 周 なかしま あまね

取締役会長

取締役会 議長、コンプライアンス
およびブランド担当



長南 収 ちょうなん 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、加工食品事業担当、
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



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

監査役



濱千代 善規 はまぢ 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 **独立役員**



漆 紫穂子 うるし しほこ

社外取締役 **独立役員**



布施 治雄 ふせ はるお

常勤監査役



横小路 喜代隆 よここうじ きよたか

常勤監査役



武石 恵美子 たけい えみこ

社外監査役 **独立役員**



角田 和好 つのだ かずよし

社外監査役 **独立役員**



寺脇 一峰 てらわき かずみね

社外監査役 **独立役員**

※当社の社外取締役および社外監査役は、一般株主と利益相反が生じるおそれがない独立役員として株式会社東京証券取引所に届け出ています。

社外役員 の 状況

	選任理由	重要な兼職の状況	出席状況	
			取締役会	監査役会
社外取締役 内田 和成	企業経営に関する高度の専門知識および幅広い見識を有しており、健全かつ効率的な経営の推進について、有意義な助言や意見をいただいております、当社の選任方針に合致すると判断	早稲田大学商学大学院教授 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	12/12回	—
社外取締役 漆 紫穂子	教育者として豊富な経験を有しているだけでなく、経営者として挑戦意欲にも富んでおり、人材教育と経営の両面について、有意義な助言や意見をいただいております、当社の選任方針に合致すると判断	学校法人品川女子学院理事長および 中等部校長 教育再生実行会議委員(内閣府)	11/12回	—
社外監査役 武石 恵美子	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していることから、経営全般について、十分な時間を確保して有意義な助言や意見をいただけると判断	法政大学キャリアデザイン学部学部長 東京海上日動火災保険株式会社 社外監査役	11/12回	12/13回
社外監査役 角田 和好	事業会社にて、執行・監督双方の責任者を務めるなど幅広い経験を有していることから、経営全般について、十分な時間を確保して有意義な助言や意見をいただけると判断	—	2018年2月27日開催の 第105回定時株主総会終結 の時をもって就任	
社外監査役 寺脇 一峰	法律家としての専門知識および幅広い見識を有しており、コンプライアンス、リスク管理などの内部統制体制など経営全般について、十分な時間を確保して有意義な助言や意見をいただけると判断	—		

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

CSRに関する取り組み

当社は1919年の創業以来、お客様の健康を願う創始者の想いを大切にしてきました。このたび、グループの理念に共感する多様な従業員が活躍する企業として、次の世代も社会とともに成長するため、「CSRの基本的な考え方」と「CSRの重点課題」を設定しました。

CSRの基本的な考え方

私たちはグループ理念と規範を遵守し
 持続可能な社会の実現に貢献するとともに
 グループの持続的な成長の基盤として
 CSR活動を推進します

CSRの重点課題

持続可能な社会と企業の実現に向けて、社会課題の解決に取り組みます。キユーピーグループの強みやユニークさ、私たちの問題意識をもとに、SDGsを参考にして取り組むべき社会課題を抽出し、それぞれ社会への影響と企業にとっての重要性を評価することで、「CSRの重点課題」を設定しました。

重点課題	私たちの想い	SDGsとの関連づけ
健康寿命延伸への貢献	高齢になっても元気で過ごせる社会に貢献します	2 飢餓をゼロに、3 すべての人に健康と福祉を
子どもの心と体の健康支援	食を通じて子どもの心と体の健康を支え、 未来の活躍を応援します	1 貧困をなくそう、4 質の高い教育をみんなに
資源の有効活用と持続可能な調達	自然の恵みに感謝し、 地球の持続可能性に配慮します	2 飢餓をゼロに、12 つくる責任、つかう責任、15 陸の豊かさも守ろう
CO ₂ 排出削減(気候変動への対応)	地球温暖化防止の実現に向け CO ₂ 排出削減に取り組みます	13 気候変動に具体的な対策を
ダイバーシティの推進	理念に共感するグループの一人ひとりが、互いを受容し、 学びあい、持続可能な社会とグループの成長をめざします	5 ジェンダー平等を達成しよう、8 働きがいも、成長機会も豊かしよう

詳細は、「キユーピー 社会・環境報告書 2018」をご覧ください >> <http://www.kewpie.co.jp/csr/>

持続可能な開発目標 (SDGs)

SDGs(Sustainable Development Goals : 持続可能な開発目標)は、2015年9月に国連で開かれたサミットの中で決められた国際社会共通の目標です。持続可能な社会の実現に向けて2030年までに達成すべき17の目標で構成されています。SDGsは国や政府だけが意識すべき目標ではなく、途上国も先進国も含めた世界中のあらゆる組織と個人一人ひとりが取り組んでいく目標です。





「健康寿命延伸への貢献」の取り組み

日本人の平均寿命の長さは世界でもトップクラスですが、要介護期間も長く、医療・介護費の増加などが社会的な問題となっています。そのような中、元気でたのしく暮らしていくためには健康寿命を延ばしていくことが望まれており、栄養バランスのよい食生活を送ることが大切になります。健康長寿は食生活と関わりが強く、中年期には高血圧などの生活習慣病予防として、ビタミン、カリウムなどのミネラル、食物繊維の供給源である野菜の摂取が重要です。また、高齢期には低栄養により生活機能が低下しやすく、たんぱく質やエネルギーをしっかり摂る必要があり、体内で効率よく利用される良質なたんぱく源である卵を食べることは効果的です。私たちは、グループの事業と関わりが強い「サラダ(野菜)」と「卵」を中心とした様々な食の提案を通じて、健康寿命の延伸に貢献していきます。

■ 介護に関する勉強会や交流会を開催



2017年度は、全国各地で介護に関する勉強会や交流会を300回以上開催しました。当社従業員が講師を務め、介護の悩みなどの情報交換を行うとともに、食事づくりの負担を減らしつつ栄養バランスのよい食事となる介護食(やさしい献立)を紹介しています。

■ 野菜のメニューを食卓の主役に



バランスよく栄養が摂れる「パワーサラダ」の提案に取り組んでいます。パワーサラダは、野菜、フルーツ、たんぱく質、トッピングを組み合わせた新しいサラダのスタイルです。野菜の摂取向上につながるよう、様々なメニュー提案を通じて野菜のたのしみ方を広げ、健康的な食生活をサポートしていきます。



「子どもの心と体の健康支援」への取り組み

近年、ライフスタイルや食生活の多様化が進む一方で、核家族化や共働き、ひとり親家庭の増加など、子どもを取り巻く環境は大きく変化しています。これらの変化は、子どもの様々な知識や体験の不足、人との関係性の希薄さ、子どもの貧困の広がりなどの社会的課題にもつながっています。

食育基本法では、食育を「生きる上での基本であって、知育、徳育及び体育の基礎となるべきもの」としています。人が集う食卓は、食事を通じて健康を支えるとともに、人と人が交流し、社会性や豊かな心を育む重要な場所となります。当社グループは、子どもの心と体の健康を願い、食に関わる知識と体験の場の提供や子育ての食にまつわる不安解消、子どもの居場所づくりの支援などを行っています。子どもの「生きる力」、「考える力」を育て、未来の活躍を応援していきます。

■ 全国でマヨネーズ教室を開催



小学校への出前授業「マヨネーズ教室」を2002年からスタートし、2017年度は全国328校で開催しました。マヨスター(社内資格)を持つ従業員が講師となり、マヨネーズの手づくり体験を通じて、食のたのしさと大切さを伝えています。

■ 食を通じて課題解決に取り組む団体を支援



財団授与式の様子

当社は、「食を通じて社会に貢献する」という想いを共有する団体の活動を支援することで、一企業だけでは成し得ない社会貢献につなげていきたいという想いから、2017年4月に「キユーピーみらいたまご財団」を設立しました。初年度となる2017年度は20団体への助成を行いました。

CSRに関する取り組み

「資源の有効活用と持続可能な調達」への取り組み



食品メーカーとしてお客様にご安心いただくには、商品の安全性に加えて、原料・資材の調達から生産・販売、廃棄物のリサイクルまで、商品のライフサイクル全体に責任ある取り組みが必要と考えています。

2018年1月「キユーピーグループの持続可能な調達のための基本方針」を定め、お取引先と協力して、安全性に加え、環境や人権に配慮した調達を進めていくことを表明しました。また、原料を最大限活用するため、マヨネーズなどに用いる卵の殻は100%リサイクルを行っているほか、サラダ・惣菜事業では、商品には使用できない野菜の未利用部位を有効活用するなど、創意工夫を続け、サプライチェーン全体の持続可能性に配慮しています。

▼「キユーピーグループの持続可能な調達のための基本方針」の詳細はこちらをご覧ください

<https://www.kewpie.co.jp/company/activity/procurement/policy.html>

■ キャベツ・レタスの外葉や芯を乳牛の飼料に



当社グループが販売するカット野菜の製造過程では、キャベツ・レタスなどの外葉や芯などの未利用部位が発生しますが、資源として無駄にせず、より有効に使う工夫を重ねています。2017年は、未利用部位を乳酸発酵させ、乳牛の飼料に配合する方法を開発しました。一般的な飼料に比べて乳量が増える*ことから、より多くの酪農家の利用拡大を進めます。

* 日本畜産学会 第124回大会 (2018年3月) 東京農工大学・キユーピー

■ 次世代を担う若者とともにも耕作放棄地を畑に変える



茨城県つくば市の畑の様子

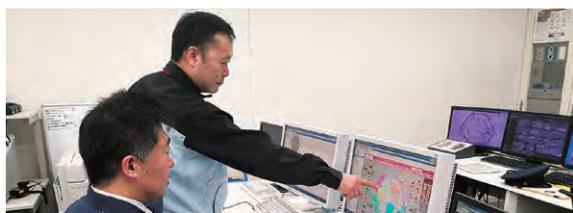
国内の農業は、天候不順、後継者不足、耕作放棄地の拡大などの課題を抱えています。当社は2017年より有限会社ワールドファームと提携して日本各地の耕作放棄地を畑に変えて野菜を栽培する取り組みを進めています。耕作放棄地を畑に変えることで、安定した野菜の調達につながるだけでなく、農業に挑戦する若者たちも増えています。

「CO₂排出削減(気候変動への対応)」への取り組み



気候変動に関するパリ協定が2015年に採択されたことを受け、地球温暖化防止に向けた企業の事業活動全体でのCO₂排出削減が期待されています。当社グループでは製造工程における効率改善、省エネ設備の導入、重油から天然ガスへの燃料転換などCO₂排出削減に取り組んできました。さらに、製造工程の効率化だけでなく、前工程となる原料資材メーカー、後工程となる物流会社との連携の最適化により、事業活動全体の効率化も進めることでCO₂排出削減を行っています。今後は、原料調達から商品の使用、廃棄まで、サプライチェーン全体を通じたCO₂排出削減に取り組んでいきます。

■ 仙川キユーポートでの省エネルギーの推進



2013年に開設したオフィス仙川キユーポートでは、吹き抜けを活用した自然換気システムやコジェネレーションシステム、太陽光発電、LED照明などを導入しています。これらの設備の運用改善を行い、最大限に性能を引き出すことで、年間約250トンのCO₂排出削減を実現しています。

■ 環境に配慮したモデル工場



2016年10月に操業を開始したキユーピー 神戸工場は、従来のマヨネーズを製造している工場と比べてエネルギー消費量50%削減をめざし、省エネ・創エネを実現する多様な環境配慮技術を導入しています。持続可能な社会を次世代につなぐ想いを形にしたモデル工場として、技術とノウハウを当社グループにおいて水平展開していきます。



「ダイバーシティの推進」への取り組み

企業を取り巻く環境や、働く人を取り巻く環境がこれまでにない変化を見せています。そのような中、当社グループは、社是「楽業借悦」をはじめとするグループの理念や、お互いの話に耳を傾け、感謝の気持ちを伝える企業文化を大切に、いきいきと働くことができる環境づくりを進めてきました。誠実で多彩な人材が、互いを受容し、学びあうことで、一人ひとりの成長と、新たな価値を生み出すイノベーションにつなげ、より豊かな社会の実現とグループの成長をめざします。

■ 皆が志を同じくし、力を合わせる



一緒に働いている仲間の声に耳を傾け、会話していくことを大切にしています。本社や支店、工場においてグループ合同研修で理念や歴史を学ぶとともに、交流会では役員との直接的な対話を行っています。従業員一人ひとりが理念に共感し、やりがいをもって働き続けられる機会につながっています。

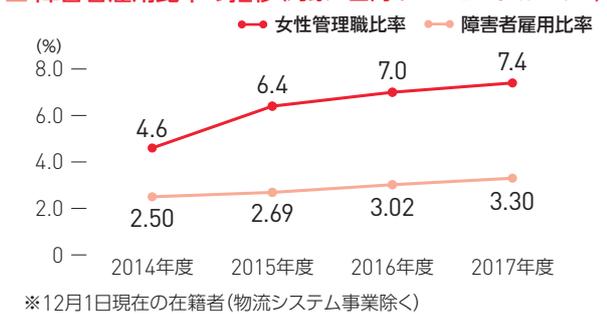
■ 誰もが働き続けられる職場づくりをめざして



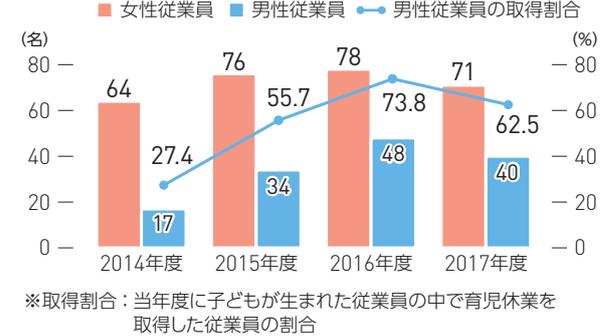
当社グループは、障害のある方が働く喜びや生きがいを実感できる職場環境をつくるのが社会的な使命であると考え、全国各地の支援機関や、特別支援学校と関係を築きながら積極的な障害者雇用を進め、2017年度の障害者雇用率は3.3%となっています。特例子会社のキューピーあいでは、電子文書化、販促物作成・発送、館内物流、清掃など多岐にわたる業務を展開し、障害者が得意分野で力を発揮しています。

主な指標

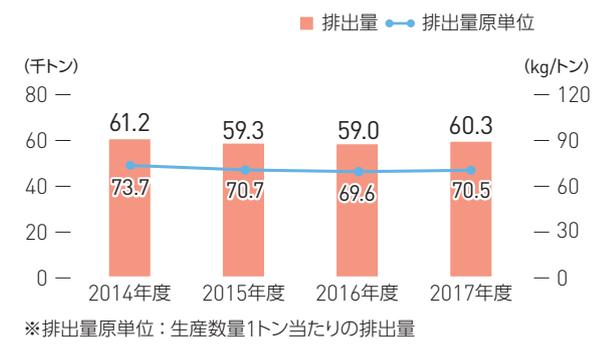
■ 女性管理職比率(対象：キューピー株式会社) ■ 障害者雇用比率の推移(対象：国内キューピーグループ*)



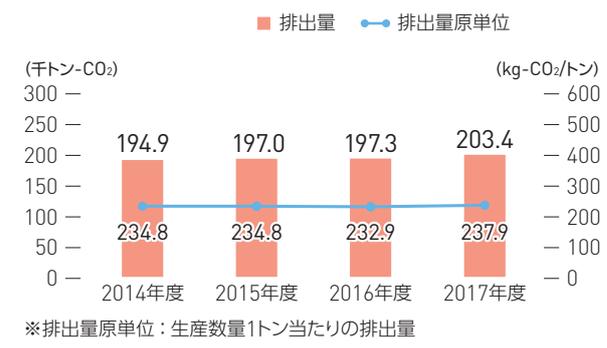
■ 育児休暇取得状況(対象：キューピー株式会社)



■ 廃棄物排出量(対象：キューピーグループ国内生産工場)



■ CO₂排出量(対象：キューピーグループ国内生産工場)



11年間の財務等サマリー

11月30日を最終日とする会計年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度
業績状況(百万円)				
売上高	468,006	473,951	452,239	471,010
売上総利益	111,707	106,665	109,261	116,388
販売費及び一般管理費	95,882	92,629	91,529	94,268
営業利益	15,824	14,036	17,731	22,119
経常利益	15,836	14,184	18,414	22,762
親会社株主に帰属する当期純利益	7,328	7,721	9,036	10,613
EBITDA(営業利益+減価償却費)	28,212	27,444	30,711	35,248
研究開発費	3,229	3,218	3,167	3,172
設備投資	11,263	13,091	11,935	12,596
減価償却費	12,388	13,408	12,980	13,129
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	22,331	14,466	31,301	25,731
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 11,166	△ 9,687	△ 11,548	△ 15,120
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 2,757	△ 5,712	△ 18,462	△ 5,381
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)	11,165	4,779	19,752	10,611
現金及び現金同等物の期末残高	27,699	26,705	27,831	33,121
財政状態(会計年度末)(百万円)				
総資産額	292,823	291,792	275,650	287,957
有利子負債	43,175	40,545	25,595	23,923
純資産額	161,140	163,580	170,804	180,901
1株当たり情報(円)				
当期純利益	47.96	50.77	59.56	69.97
純資産額	925.46	941.79	978.33	1,029.26
配当額	14.0	15.0	17.0	18.0
主要指標(%)				
売上総利益率	23.9	22.5	24.2	24.7
営業利益率	3.4	3.0	3.9	4.7
自己資本比率	48.3	49.0	53.8	54.2
自己資本純利益率(ROE)	5.3	5.4	6.2	7.0
総資産経常利益率(ROA)	5.4	4.9	6.5	8.1
連結配当性向	29.2	29.5	28.5	25.7
連結自己資本配当率	1.5	1.6	1.8	1.8
その他データ				
期末株価(円)	1,136	1,063	997	1,019
従業員数(連結)	8,885	9,283	10,507	11,732
連結子会社数	45	46	48	52

※「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。

2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
486,435	504,997	530,549	553,404	549,774	552,306	561,688
117,088	125,065	128,266	134,362	117,285	123,457	128,915
96,271	101,696	105,864	110,018	90,931	93,639	97,654
20,816	23,368	22,402	24,343	26,354	29,818	31,261
21,912	24,467	23,749	25,368	27,224	31,364	32,511
9,449	12,291	12,567	13,366	16,973	17,093	18,099
34,457	37,457	36,974	40,475	45,449	48,072	48,055
3,232	3,421	3,660	3,882	4,201	4,028	4,058
13,418	20,916	27,122	30,111	32,369	32,968	27,182
13,641	14,089	14,572	16,132	19,094	18,254	16,794
23,405	33,246	27,369	34,392	28,094	45,260	27,234
△ 12,166	△ 24,434	△ 21,897	△ 30,847	△ 31,181	△ 32,046	△ 31,421
△ 19,583	7,022	△ 2,307	△ 3,149	△ 7,101	△ 5,805	4,010
11,239	8,811	5,471	3,545	△ 3,086	13,213	△ 4,186
24,509	40,387	43,963	44,788	34,841	40,790	41,411
275,790	306,515	334,655	356,994	373,017	385,914	419,207
10,909	23,185	25,882	29,110	30,559	36,066	60,120
185,293	195,928	210,285	220,397	244,717	245,861	263,432
62.63	82.09	83.94	88.69	111.82	113.47	121.05
1,068.67	1,141.68	1,230.32	1,284.36	1,403.05	1,420.63	1,539.94
18.0	20.0	22.0	23.0	29.0	34.5	36.5
24.1	24.8	24.2	24.3	21.3	22.4	23.0
4.3	4.6	4.2	4.4	4.8	5.4	5.6
58.0	55.8	55.0	54.6	57.1	55.1	54.0
6.0	7.4	7.1	7.0	8.3	8.0	8.2
7.8	8.4	7.4	7.3	7.5	8.3	8.1
28.7	24.4	26.2	25.9	25.9	30.4	30.2
1.7	1.8	1.9	1.8	2.2	2.4	2.5
1,056	1,200	1,454	1,942	2,953	2,703	2,885
12,028	12,425	12,598	12,933	13,478	14,095	14,924
51	52	51	52	54	56	56

連結貸借対照表

(単位:百万円)

	2016年度	2017年度
資産の部		
流動資産合計	150,160	156,332
現金及び預金	35,794	29,618
受取手形及び売掛金	75,134	78,212
有価証券	5,000	12,000
商品及び製品	15,669	16,355
仕掛品	972	972
原材料及び貯蔵品	9,229	11,377
繰延税金資産	3,264	2,823
その他	5,268	5,192
貸倒引当金	△173	△222
固定資産合計	235,754	262,875
有形固定資産合計	183,378	194,746
建物及び構築物	179,789	185,446
減価償却累計額	△99,764	△104,416
建物及び構築物(純額)	80,024	81,030
機械装置及び運搬具	161,169	170,766
減価償却累計額	△122,204	△121,373
機械装置及び運搬具(純額)	38,965	49,393
土地	48,099	49,820
リース資産	8,102	9,729
減価償却累計額	△3,427	△4,257
リース資産(純額)	4,675	5,472
建設仮勘定	7,238	4,571
その他	14,820	15,707
減価償却累計額	△10,444	△11,248
その他(純額)	4,375	4,459
無形固定資産合計	5,675	8,359
のれん	1,563	3,778
ソフトウェア	3,129	3,210
その他	982	1,369
投資その他の資産合計	46,700	59,769
投資有価証券	27,408	34,495
長期貸付金	450	519
退職給付に係る資産	7,413	12,630
繰延税金資産	1,984	2,027
その他	9,657	10,278
貸倒引当金	△213	△182
資産合計	385,914	419,207

	2016年度	2017年度
負債の部		
流動負債合計	102,245	90,697
支払手形及び買掛金	47,050	48,008
短期借入金	8,301	8,037
未払金	22,074	17,547
未払費用	12,809	6,533
未払法人税等	7,016	4,005
繰延税金負債	1	11
売上割戻引当金	749	801
賞与引当金	1,826	1,831
役員賞与引当金	160	121
その他の引当金	91	100
その他	2,162	3,699
固定負債合計	37,807	65,077
社債	10,000	10,000
長期借入金	12,498	35,947
リース債務	3,774	4,506
繰延税金負債	5,135	9,068
退職給付に係る負債	3,893	3,147
資産除去債務	1,112	1,120
その他	1,392	1,286
負債合計	140,053	155,775
純資産の部		
株主資本合計	215,047	217,509
資本金	24,104	24,104
資本剰余金	30,300	29,425
利益剰余金	166,765	170,583
自己株式	△6,123	△6,603
その他の包括利益累計額合計	△2,426	8,929
その他有価証券評価差額金	8,916	13,429
繰延ヘッジ損益	79	△3
為替換算調整勘定	△3,947	△1,141
退職給付に係る調整累計額	△7,474	△3,354
非支配株主持分	33,240	36,992
純資産合計	245,861	263,432
負債純資産合計	385,914	419,207

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	2016年度	2017年度
売上高	552,306	561,688
売上原価	428,848	432,773
売上総利益	123,457	128,915
販売費及び一般管理費	93,639	97,654
営業利益	29,818	31,261
営業外収益合計	2,347	2,162
受取利息	79	69
受取配当金	458	514
持分法による投資利益	295	93
補助金収入	291	269
その他	1,222	1,215
営業外費用合計	801	911
支払利息	311	376
開業費	68	139
その他	422	395
経常利益	31,364	32,511
特別利益合計	730	1,331
投資有価証券売却益	396	1,179
固定資産売却益	160	87
その他	173	65
特別損失合計	1,804	3,060
退職給付制度終了損	—	1,309
固定資産除却損	1,178	1,062
減損損失	89	581
その他	536	107
税金等調整前当期純利益	30,290	30,783
法人税等合計	10,255	9,223
法人税、住民税及び事業税	11,245	8,926
法人税等調整額	△989	296
当期純利益	20,034	21,560
非支配株主に帰属する当期純利益	2,941	3,460
親会社株主に帰属する当期純利益	17,093	18,099

(単位:百万円)

連結包括利益計算書	2016年度	2017年度
当期純利益	20,034	21,560
その他の包括利益合計	△9,079	12,337
その他有価証券評価差額金	△375	4,591
繰延ヘッジ損益	113	△102
為替換算調整勘定	△4,179	3,383
退職給付に係る調整額	△4,638	4,465
包括利益	10,955	33,897
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	9,141	29,456
非支配株主に係る包括利益	1,814	4,441

連結株主資本等変動計算書

(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		
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
自己株式の処分												—
自己株式の消却												—
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
期末残高	24,104	30,300	166,765	△6,123	215,047	8,916	79	△3,947	△7,474	△2,426	33,240	245,861

(単位:百万円)

2017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		
期首残高	24,104	30,300	166,765	△6,123	215,047	8,916	79	△3,947	△7,474	△2,426	33,240	245,861
当期変動額												
剰余金の配当			△5,639		△5,639							△5,639
親会社株主に帰属する当期純利益			18,099		18,099							18,099
自己株式の取得				△9,999	△9,999							△9,999
自己株式の処分		△875	△1,897	2,773	1							1
自己株式の消却			△6,745	6,745	—							—
支配継続子会社に対する持分変動												—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						4,513	△82	2,805	4,119	11,356	3,752	15,108
当期変動額合計	—	△875	3,818	△480	2,462	4,513	△82	2,805	4,119	11,356	3,752	17,570
期末残高	24,104	29,425	170,583	△6,603	217,509	13,429	△3	△1,141	△3,354	8,929	36,992	263,432

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	2016年度	2017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	30,290	30,783
減価償却費	18,254	16,794
減損損失	89	581
退職給付制度終了損	—	1,309
のれん償却額	221	407
退職給付費用	993	1,740
持分法による投資損益(△は益)	△295	△93
投資有価証券評価損益(△は益)	320	14
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	154	△706
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	△1,837	△1,821
売上割引当金の増減額(△は減少)	△71	51
役員賞与引当金の増減額(△は減少)	△9	△39
賞与引当金の増減額(△は減少)	334	△53
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△287	1
受取利息及び受取配当金	△538	△584
支払利息	311	376
投資有価証券売却損益(△は益)	△396	△1,179
固定資産除売却損益(△は益)	1,025	988
売上債権の増減額(△は増加)	2,114	△2,064
たな卸資産の増減額(△は増加)	1,905	△1,477
仕入債務の増減額(△は減少)	2,072	△1,152
未払金の増減額(△は減少)	1,416	△1,058
未払消費税等の増減額(△は減少)	△450	676
長期末払金の増減額(△は減少)	△185	△70
その他	△1,646	△3,989
小計	53,787	39,436
利息及び配当金の受取額	670	622
利息の支払額	△309	△359
法人税等の支払額	△8,888	△12,464
営業活動によるキャッシュ・フロー	45,260	27,234

	2016年度	2017年度
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△31,148	△25,499
無形固定資産の取得による支出	△1,290	△1,169
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	△82
投資有価証券の取得による支出	△123	△892
投資有価証券の売却による収入	653	1,651
短期貸付金の純増減額(△は増加)	333	△279
長期貸付けによる支出	△39	△264
長期貸付金の回収による収入	24	126
定期預金の預入による支出	△3	△219
定期預金の払戻による収入	3	—
事業譲受による支出	—	△4,568
その他	△456	△223
投資活動によるキャッシュ・フロー	△32,046	△31,421
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)	△1,312	△1,180
リース債務の返済による支出	△1,350	△1,785
長期借入れによる収入	8,640	25,700
長期借入金の返済による支出	△1,942	△2,261
非支配株主からの払込みによる収入	254	—
配当金の支払額	△4,749	△5,639
非支配株主への配当金の支払額	△610	△767
自己株式の取得による支出	△4,734	△10,024
その他	—	△30
財務活動によるキャッシュ・フロー	△5,805	4,010
現金及び現金同等物に係る換算差額	△1,458	797
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	5,949	621
現金及び現金同等物の期首残高	34,841	40,790
現金及び現金同等物の期末残高	40,790	41,411

2017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+333億円)]

- 主に有形固定資産(前年度末差+114億円)や投資有価証券(前年度末差+71億円)、退職給付に係る資産(前年度末差+52億円)の増加によるものです。

[負債合計(前年度末差+157億円)]

- 未払金(前年度末差△45億円)や未払費用(前年度末差△63億円)は減少しましたが、長期借入金(前年度末差+234億円)が増加したことによるものです。

[純資産合計(前年度末差+176億円)]

- 主にその他の包括利益累計額(前年度末差+114億円)や利益剰余金(前年度末差+38億円)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+94億円)]

- アヲハタ 十勝コーンの休売や米国の鶏卵相場の下落の影響を受けましたが、中食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]

- 米国の鶏卵相場の下落の影響を受けましたが、付加価値向上やコスト改善の取り組みが進むとともに、前年度に発生しました減価償却方法の変更に伴う残存簿価の一括償却の影響により、前年度に対して、売上原価は39億円、売上総利益は55億円増加し、売上総利益率も0.6%増加しました。
- 付加価値向上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(前年度差+40億円)]

- 主に労務費(前年度差+15億円)や物流費(前年度差+8億円)、販売促進費(前年度差+3億円)の増加によるものです。

[営業利益(前年度差+14億円)]

- 以上の結果、営業利益は313億円、営業利益率は5.6%(前年度差+0.2%)となりました。

[経常利益(前年度差+11億円)]

- 主に持分法による投資利益(前年度差△2億円)の減少や開業費(前年度差+1億円)の増加により、営業外損益は前年度に対して3億円減少し、経常利益は325億円となりました。

[親会社株主に帰属する当期純利益(前年度差+10億円)]

- 投資有価証券売却益(前年度差+8億円)は増加しましたが、子会社の退職給付制度終了損(前年度差△13億円)が発生したことにより、特別損益は前年度に対して7億円減少し、親会社株主に帰属する当期純利益は181億円となりました。

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]

- 272億円の収入となりました。主に税金等調整前当期純利益308億円、減価償却費168億円に対し、法人税等の支払いが125億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]

- 314億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255億円、ポーランドのモッソ社(Mosso Kwaśniewscy Sp.J.)からの事業譲受による支出45億円となったことによるものです。

[財務活動によるキャッシュ・フロー]

- 40億円の収入となりました。主に自己株式の取得による支出100億円、配当金の支払い64億円に対し、長期借入金による収入257億円となったことによるものです。

(配当金の支払いには、非支配株主への配当金も含んでいる)

事業等のリスク

当社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、当社グループに係るこれらの内容は、すべてのリスクを網羅したものではありません。

	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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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】 <ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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】 <ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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】 <ul style="list-style-type: none"> ● FSSC22000等の取得 ● 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 ● 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	<p>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</p>	<p>※社会的混乱の具体的な事例</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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ューソー流通システムとの関係	<p>保有している株式会社キュ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</p>	

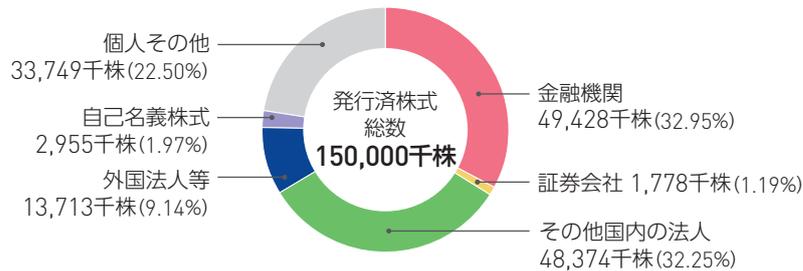
※事業等のリスクは、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載されている第105期有価証券報告書P19をご参照ください。
https://www.kewpie.co.jp/company/ir/pdf/yuuka/105_yuho.pdf

株式情報 (2017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 : 150,000,000株
 単元株式数 : 100株
 株主数 : 113,703名

株式分布状況(所有者別)



大株主の状況

株主名	所有株式数(千株)	所有株比率(%) ^{※4}
株式会社中島董商店 ^{※1}	18,571	12.63
株式会社董花	8,622	5.86
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口) ^{※2}	7,195	4.89
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,084	3.46
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 ^{※3} 再信託受託者 資産管理サービス信託銀行株式会社	4,827	3.28
一般財団法人旗影会	4,251	2.89
株式会社三井住友銀行	3,208	2.18
日本生命保険相互会社	3,039	2.07
第一生命保険株式会社	3,012	2.05
公益財団法人中董奨学会	2,494	1.70

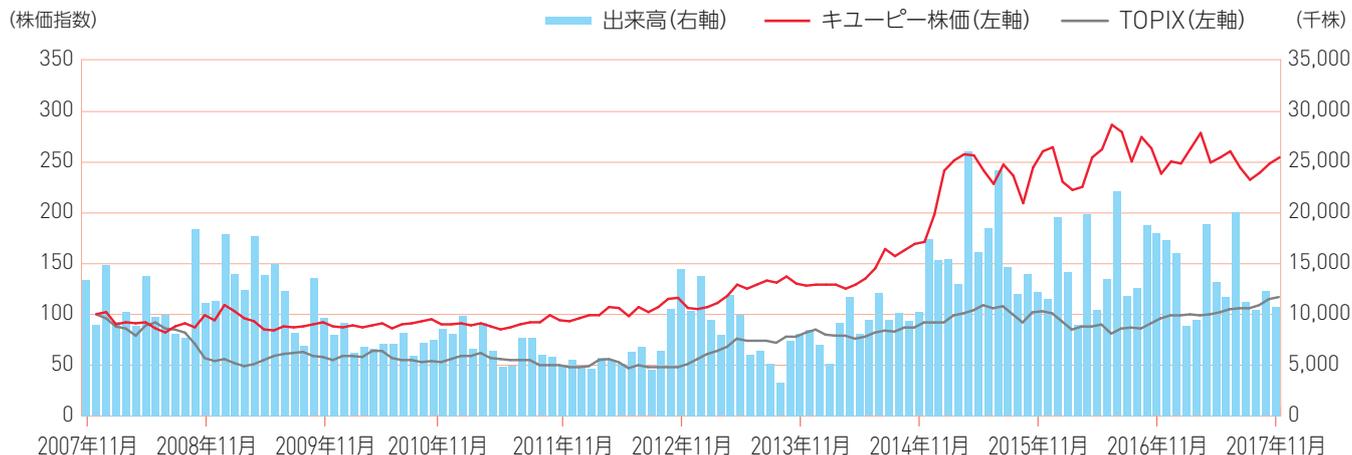
※1 株式会社中島董商店は、当社議決権の18.5%(間接所有分5.9%を含む)を所有する筆頭株主ではありますが、当社グループの経営上の重要事項につきましては、同社の意向によらず、当社自らが意思決定を下しています。なお当社は、同社グループとの間で、商品の仕入、製商品の販売、経費取引、不動産等の賃貸借取引などを行っています。取引につきましては、市場価格等を勘案して、取締役会の承認のもと一般取引と同様に決定しており、また同社グループとは金銭の貸借や債務の保証・被保証の関係はありません。よって当社の独立性は十分に確保されているものと認識しています。

※2 当社は、三井住友信託銀行株式会社を受託者、日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社を再信託受託者、一般財団法人 キューピーみらいたまご財団を受益者とする他益信託を設定しています。日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)の所有株式数には、その配当が同財団の活動原資となる当社自己株式1,500千株が含まれており、この株式の議決権行使については、三井住友信託銀行株式会社が、同社の議決権行使基準に基づき行っています。

※3 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。

※4 キューピーは、自己株式を2,955,521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、2007年11月末日の終値データを100としています。

会社情報 (2017年11月30日現在)

会社概要

社名	： キューピー株式会社	本社	： 東京都渋谷区渋谷1-4-13
設立年	： 1919年11月	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)
資本金	： 241億400万円	米国預託証券	： 店頭登録(証券シンボル：KWCPY)
従業員数	： (連結)14,924名 (単体) 2,523名	株主名簿管理人	： 三井住友信託銀行株式会社
		事業年度	： 毎年12月1日から翌年11月30日まで

キューピーグループ

国内連結子会社

■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

キューピー醸造(株)	食酢の製造・販売	(株)エスワイプロモーション	運送取扱業
(株)ディスペンパックジャパン	食品類の製造販売・小分包装加工	キューソーティス(株)	倉庫業・運送取扱業
(株)サラダメイト	調味料・加工食品販売	キューソーサービス(株)	車輛機器販売業
(株)デフト	調味料・冷食・加工食品販売	キューソーロジック(株)	運送取扱業
(株)ケイパック	調味料の製造・販売	(株)サンエー物流	運送取扱業
(株)カナエフーズ	卵加工品の製造・販売	大阪サンエー物流(株)	運送取扱業
(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	(株)サンファミリー	運送取扱業
キューピータマゴ(株)	液卵・凍結卵等の製造・販売	キューソーアレスト(株)	運送取扱業
(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	(株)フレッシュデリカネットワーク	貨物利用運送事業
デリア食品(株)	サラダ・惣菜等の販売	(株)芝製作所	機械製造
(株)旬菜デリ	惣菜類の製造・販売	三英食品販売(株)	業務用製品の販売
(株)セトデリカ	惣菜類の製造・販売	ケイ・システム(株)	各種計算書の受託業務
(株)イシカリデリカ	惣菜類の製造・販売	(株)キューピーあい	各種入力・計算処理業務
(株)ハンシンデリカ	惣菜類の製造・販売	(株)ケイ・エスエス	販売促進業務の企画・製作・サービス
(株)トスデリカ	惣菜類の製造・販売	(株)トウ・アドキューピー	広告、宣伝、展示の受託業務
(株)キタカミデリカ	惣菜類の製造・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・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		
富士吉田キューピー(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		

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
Mosso 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
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。

kewpie 

www.kewpie.co.jp