

18.11期 決算説明会
グループの新たな挑戦で
飛躍的な成長を実現
3rd Stage 報告



2019年1月11日

キューピー株式会社

= 目次 =

1. 18.11期 業績

2. 2016-2018年度 中期経営計画の振り返り

3. 参考資料

18.11期 業績

18.11期 業績

売上高+118億円、営業利益+18億円の増収増益(前年対比)

	17.11	18.11 実績	前年比	前年差	計画差	中期計画差
売上高	5,617 億円	5,735 億円	102.1 %	+118 億円	△65 億円	△515 億円
国内	5,190	5,255	101.3	+65	△64	△349
海外	427	480	112.4	+53	△1	△165
営業利益	313 億円	331 億円	105.8 %	+18 億円	△4 億円	△25 億円
国内	290	291	100.5	+1	△7	+7
海外	23	39	172.8	+17	+3	△31
営業利益率	5.6 %	5.8 %	—	+0.2 %	+0.0 %	+0.1 %
経常利益	325 億円	343 億円	105.7 %	+18 億円	△3 億円	△20 億円
親会社株主に帰属する 当期純利益	181 億円	183 億円	101.2 %	+2 億円	△3 億円	△19 億円
ROE(自己資本純利益率)	8.2 %	8.1 %	—	△0.1 %	△0.1 %	△0.4 %
ROA(総資産経常利益率)	8.1 %	8.2 %	—	+0.1 %	+0.1 %	△0.4 %
EBITDA(営業利益+減価償却費)	481 億円	513 億円	106.4%	+32 億円	△5 億円	△17 億円

※ 海外の数値は、10月から9月が対象。日本からの輸出を含む(日本からの輸出は12月から11月が対象)
海外の前年差には、為替影響(売上高+12億円、営業利益+1億円)が含まれる

※ 計画差とは、18年7月公表計画との差

中期計画差とは、2016年1月に公表した2016-2018年度中期経営計画との差

18.11期 売上高の状況

海外調味料事業、サラダ・惣菜事業、物流システム事業の好調により増収

	17.11	18.11 実績	前年比	前年差
売上高 合計	5,617 億円	5,735 億円	102.1 %	+118 億円
調味料	1,504	1,534	102.0	+30
タマゴ	1,005	1,009	100.4	+4
サラダ・惣菜	1,155	1,183	102.4	+28
加工食品	466	468	100.4	+2
ファインケミカル	106	100	94.7	△6
物流システム	1,312	1,383	105.4	+70
共通	68	58	85.3	△10

■事業別の状況

調味料	海外でのマヨネーズ・ドレッシングが好調に推移し増収
タマゴ	国内の鶏卵相場下落の影響は受けたが、米国の乾燥卵相場の上昇などにより増収
サラダ・惣菜	取扱い店舗の拡大などによるカット野菜の伸張、新たな販路への展開が進み増収
加工食品	まるごと果実やパスタソース、北海道コーンなどの伸張により増収
ファインケミカル	医薬用EPAの減少が影響し減収
物流システム	既存顧客の受託エリア拡大や連結子会社の増加により増収

18.11期 営業利益の状況

北米タマゴ事業の復調や付加価値品の伸張などにより増益

	17.11	18.11 実績	前年比	前年差
営業利益 合計	313 億円	331 億円	105.8 %	+18 億円
調味料	153	144	93.9	△9
タマゴ	44	60	138.4	+17
サラダ・惣菜	38	44	114.8	+6
加工食品	2	6	320.1	+4
ファインケミカル	9	13	146.9	+4
物流システム	59	56	94.7	△3
共通	8	8	94.7	△0

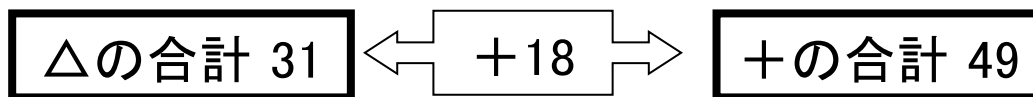
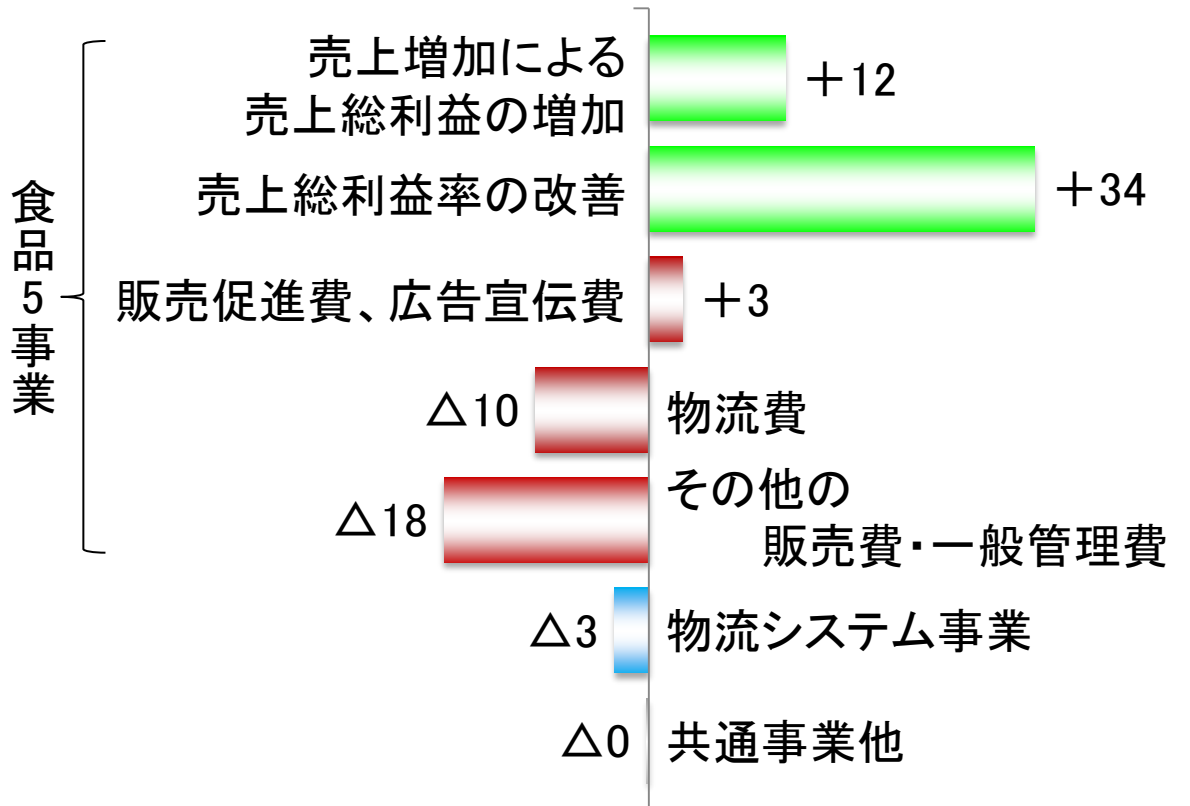
■事業別の状況

調味料	野菜高の影響を受け国内売上の伸び悩み、減価償却費の増加などにより減益
タマゴ	米国の復調に加え、国内の付加価値品の伸張などにより増益
サラダ・惣菜	新たな販路への展開やコスト改善が進展し増益
加工食品	不採算商品の見直しや付加価値品の伸張により増益
ファインケミカル	海外向けを中心に機能性ヒアルロン酸が伸張し増益
物流システム	燃料や車両などの調達コストの増加や自然災害の影響により減益

18.11期 営業利益の増減要因(前年差)

(億円)

	17.11	18.11 実績	前年差
営業利益	313	331	+18



18.11期 営業利益の増減要因(前年差) 主要内容

【売上増加による売上総利益の増加】(+12)

(億円)

売上影響	+12	海外調味料、カット野菜などの売上増加	+12
------	-----	--------------------	-----

【売上総利益率の改善】(+34)

付加価値の向上	+10	付加価値品へのシフト (タマゴ素材品、ヒアルロン酸など)	+10
コスト改善	+14	生産性の向上(合理化・自動化)	+10
		不採算カテゴリーの改善	+4
その他	+11	主原料コストの影響(サラダ調味料)	+0
		米国の乾燥卵相場の影響	+11

【販売促進費、広告宣伝費】(+3)

広告宣伝費の減少	+3	TVCMなどの広告宣伝の減少	+3
----------	----	----------------	----

【その他の販売費・一般管理費】(△18)

労務費の増加	△12	事業拡大による増加	△12
--------	-----	-----------	-----

営業外損益・特別損益などのポイント

(億円)

	17.11	18.11 実績	前年差
営業利益	313	331	+18
営業外損益	13	13	+0
経常利益	325	343	+18
特別損益	△17	△8	+10
税引前利益	308	336	+28
法人税等 非支配株主に帰属 する当期純利益	127	153	+26
親会社株主に帰属 する当期純利益	181	183	+2

<営業外損益のポイント>

開業費の減少 + 1

<特別損益のポイント>

投資有価証券売却益の増加 + 25

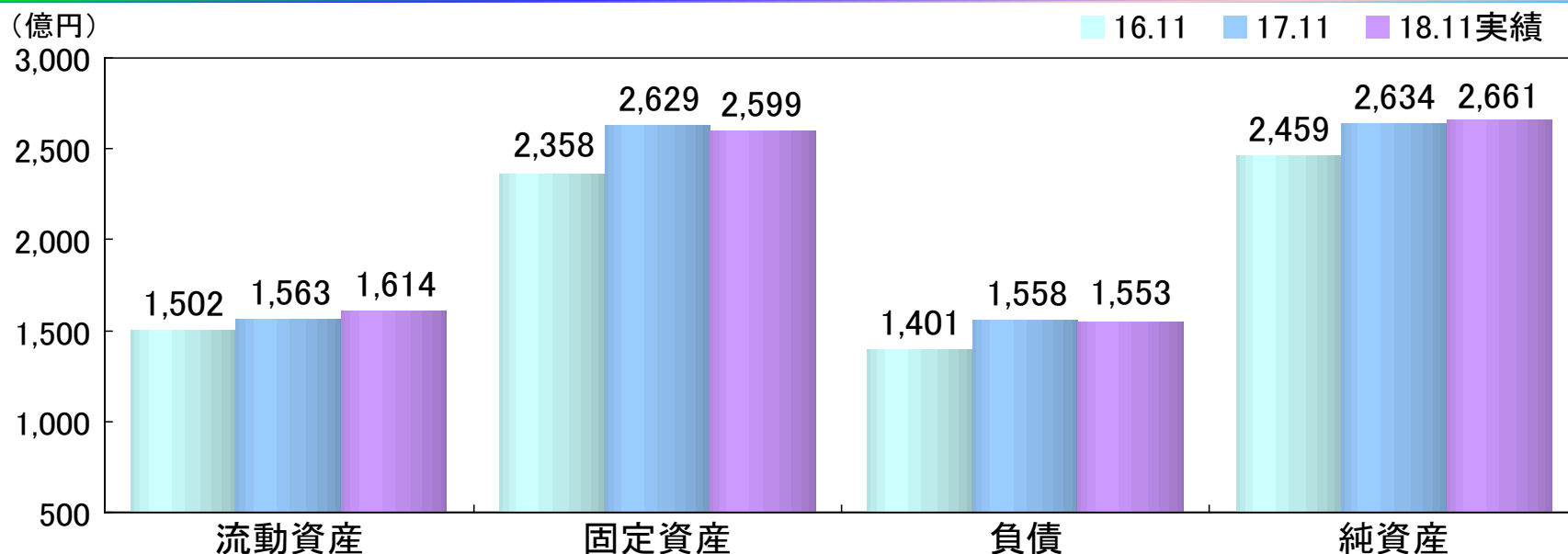
退職給付制度終了損の減少 + 13

減損損失の増加 △ 24

<法人税等、非支配株主に帰属する 当期純利益のポイント>

法人税等の増加 + 25

バランスシートの増減ポイント



17.11期との比較

流動資産は51億円増加

- ・ 現預金の増加 + 89
- ・ 売掛債権の減少 △ 12
- ・ 有価証券の減少 △ 25

負債は5億円減少

- ・ 買掛債務の減少 △ 35
- ・ 未払法人税等の増加 + 28

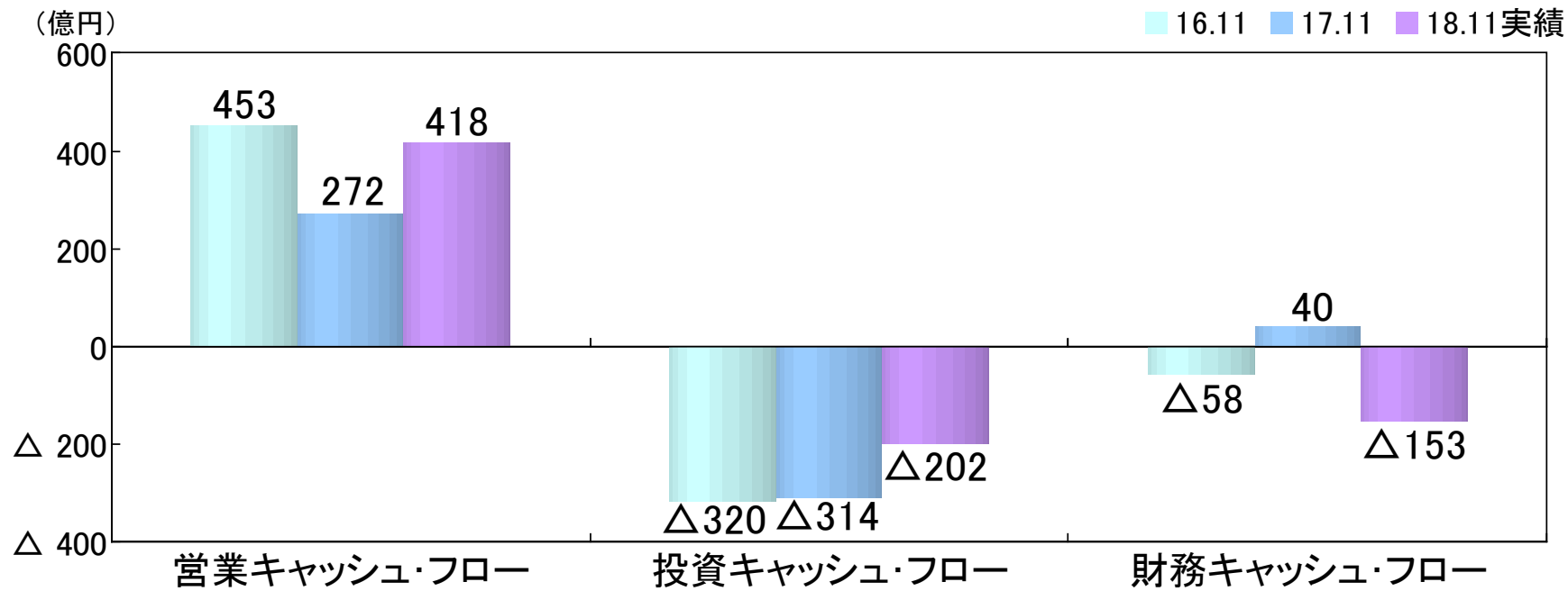
固定資産は29億円減少

- ・ 有形無形固定資産の取得による増加 + 306
- ・ 減価償却による減少 △ 182
- ・ 事業譲渡による減少 △ 83
- ・ 投資有価証券の減少 △ 48

純資産は27億円増加

- ・ 利益剰余金の増加 + 128
- ・ 自己株式の取得 △ 93

キャッシュ・フローの増減ポイント



17.11期との比較

営業キャッシュ・フロー

- ・ 売上債権の減少 +34
- ・ 未払金の増加 +28
- ・ 法人税等の支払額の減少 +32

投資キャッシュ・フロー

- ・ 有形固定資産の取得の増加 △37
- ・ 事業譲受による支出の減少 +46
- ・ 事業譲渡による収入の増加 +83

財務キャッシュ・フロー

- ・ 借入による収入の減少 △203

設備投資の状況

16.11	17.11	18.11 実績
330億円	272億円	321億円

2016-2018年度 中期経営計画の振り返り

テーマと定めた重点領域は着実に成長

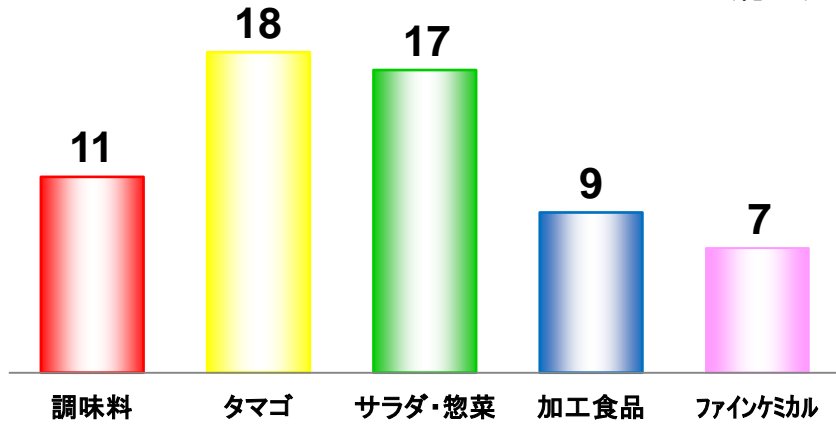
国内食品5事業の利益増加

国内食品5事業
営業利益 合計増加額

16-18年中計 +62億円

【国内5事業 16-18年 営業利益増加額】

(億円)



タマゴ事業、サラダ・惣菜事業が牽引

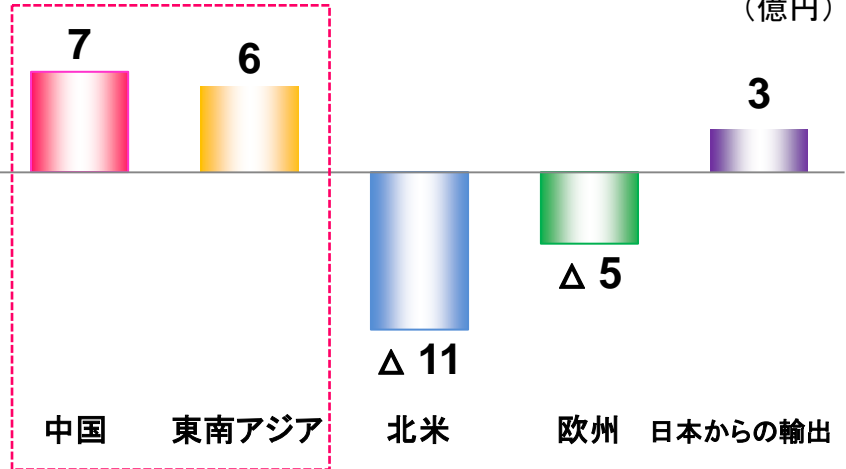
中国・東南アジアの成長加速

中国・東南アジア
営業利益 合計増加額

16-18年中計 +13億円

【海外エリア別 16-18年 営業利益増加額】

(億円)



中国・東南アジアは着実に成長

国内では、低収益カテゴリーへの対応が進んだ

【事業譲渡】医薬用EPA、うずら卵水煮、CVSベンダー

【アイテム精鋭化】パスタソース、ベビーフード

參考資料

参考) 16-18年 中期経営計画 業績

15年度に対し、売上高 +238億円、営業利益+ 67億円の増収増益

	15.11(補正後)	18.11 実績	15.11比	15.11差	中期計画差
売上高	5,498 億円	5,735 億円	104.3 %	+238 億円	△515 億円
国内	5,121	5,255	102.6	+134	△349
海外	377	480	127.4	+103	△165
営業利益	264 億円	331 億円	125.5 %	+67 億円	△25 億円
国内	223	291	130.4	+68	+7
海外	40	39	98.0	△1	△31
営業利益率	4.8 %	5.8 %	—	+1.0 %	+0.1 %
経常利益	272 億円	343 億円	126.2 %	+71 億円	△20 億円
親会社株主に帰属する 当期純利益	170 億円	183 億円	107.9 %	+13 億円	△19 億円
ROE(自己資本純利益率)	8.3 %	8.1 %	—	△0.2 %	△0.4 %
ROA(総資産経常利益率)	7.5 %	8.2 %	—	+0.7 %	△0.4 %
EBITDA(営業利益+減価償却費)	454 億円	513 億円	113.0 %	+58 億円	△17 億円

※ 15.11期は、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

※ 中期計画差とは、2016年1月に公表した 2016-2018年度 中期経営計画との差

※ 海外の数値は、10月から9月が対象。日本からの輸出を含む(日本からの輸出は12月から11月が対象)

為替影響は、海外の15.11差に売上高△44億円 営業利益△5億円、海外の中期計画差に売上高△70億円 営業利益△7億円含まれる

参考) 16-18年 中期経営計画 事業別業績

	事業別売上高 (億円)					事業別営業利益 (億円)				
	15.11 (補正後)	18.11 実績	15.11比 (%)	15.11 差	中期 計画差	15.11 (補正後)	18.11 実績	15.11比 (%)	15.11 差	中期 計画差
合計	5,498	5,735	104.3	+238	△515	264	331	125.5	+67	△25
調味料	1,422	1,534	107.9	+112	△246	125	144	115.1	+19	△19
国内	1,136	1,128	99.3	△8	△140	101	112	110.6	+11	+8
海外	286	406	142.1	+120	△106	24	32	134.5	+8	△26
タマゴ	1,046	1,009	96.2	△37	△131	54	60	112.1	+7	△6
国内	972	954	98.2	△18	△82	39	57	145.4	+18	△0
海外(北米)	75	55	73.3	△20	△49	15	3	22.6	△11	△6
サラダ・惣菜	1,004	1,183	117.8	+179	△67	28	44	160.6	+17	△6
加工食品	575	468	81.3	△108	△82	△3	6	—	+9	△1
ファインケミカル	113	100	88.7	△13	△25	4	13	362.6	+9	+0
物流システム	1,277	1,383	108.2	+105	+33	48	56	117.3	+8	+1
共通	59	58	98.4	△1	+3	9	8	82.2	△2	+5

※ 15.11期は、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

※ 中期計画差とは、2016-2018年度 中期経営計画との差

※ 海外の数値は、10月から9月が対象。日本からの輸出を含む(日本からの輸出は12月から11月が対象)

参考) 18.11期 事業別業績

	事業別売上高 (億円)					事業別営業利益 (億円)				
	17.11	18.11 実績	前年比 (%)	前年差	計画差	17.11	18.11 実績	前年比 (%)	前年差	計画差
合 計	5,617	5,735	102.1	+118	△65	313	331	105.8	+18	△4
調 味 料	1,504	1,534	102.0	+30	△36	153	144	93.9	△9	△6
国内	1,140	1,128	98.9	△13	△35	126	112	88.8	△14	△7
海外	364	406	111.6	+42	△1	27	32	117.4	+5	+0
タ マ ゴ	1,005	1,009	100.4	+4	△2	44	60	138.4	+17	+1
国内	961	954	99.3	△7	△4	52	57	109.5	+5	△1
海外(北米)	43	55	126.1	+11	+2	△9	3	—	+12	+2
サ ラ ダ ・ 惣 菜	1,155	1,183	102.4	+28	△47	38	44	114.8	+6	+0
加 工 食 品	466	468	100.4	+2	△2	2	6	320.1	+4	+0
フ ァ イ ン ケ ミ カ ル	106	100	94.7	△6	△3	9	13	146.9	+4	+3
物 流 シ ス テ ム	1,312	1,383	105.4	+70	+25	59	56	94.7	△3	△2
共 通	68	58	85.3	△10	+0	8	8	94.7	△0	△0

※ 海外の数値は、10月から9月が対象。日本からの輸出を含む(日本からの輸出は 12月から11月が対象)

※ 計画差とは、18年7月公表計画との差

参考) 事業別 業績推移

(億円)

	14.11	15.11	16.11	17.11	18.11	18.11計画	16-18 中計目標
《新会計方法》							
調味料		1,422 125	1,441 137	1,504 153	1,534 144	1,570 150	1,780 162
タマゴ		1,046 54	1,022 55	1,005 44	1,009 60	1,011 59	1,140 66
サラダ・惣菜		1,004 28	1,118 35	1,155 38	1,183 44	1,230 44	1,250 50
加工食品		575 △3	513 5	466 2	468 6	470 6	550 7
ファインケミカル		113 4	109 10	106 9	100 13	103 10	125 13
物流システム		1,277 48	1,269 49	1,312 59	1,383 56	1,358 58	1,350 55
共通		59 9	52 8	68 8	58 8	58 8	55 2
合計		5,498 264	5,523 298	5,617 313	5,735 331	5,800 335	6,250 355
《旧会計方法》							
調味料	1,515 115	1,571 125					
タマゴ	995 38	1,048 54					
サラダ・惣菜	1,022 33	1,091 27					
加工食品	572 2	623 △3					
ファインケミカル	107 10	113 4					
物流システム	1,268 36	1,277 48					
共通	55 10	59 9					
合計	5,534 243	5,782 264					

※ 16.11期より、売上高の計上基準と固定資産の償却方法を変更

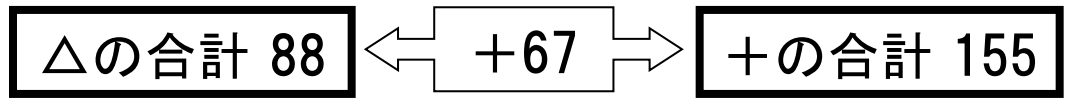
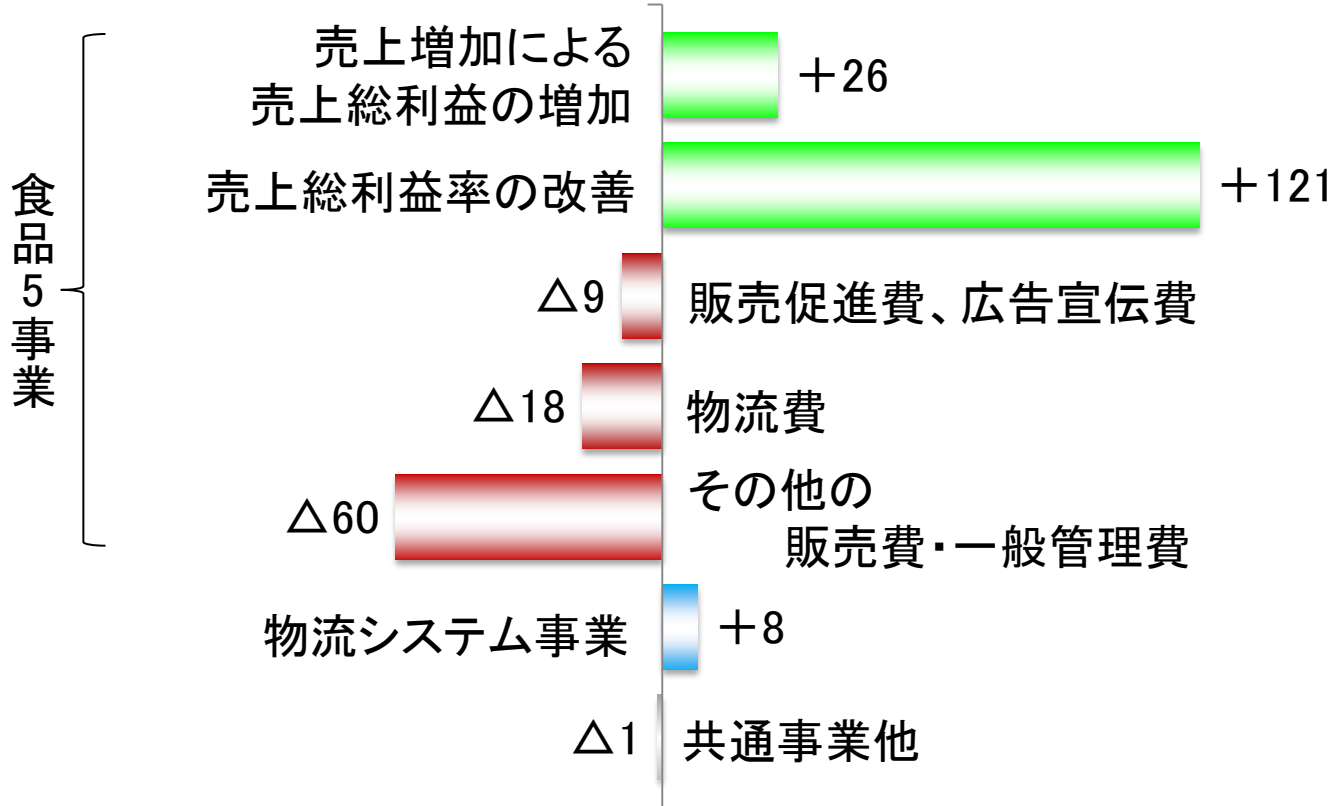
※ 18.11期計画は、2018年7月2日発表の計画数値を表示

注) 上段数値は売上高、下段数値は営業利益

参考) 16-18年 中期経営計画 営業利益の増減要因(15.11差)

(億円)

	15.11	16-18中計	差
営業利益	264	331	+67



参考) 16-18年 中期経営計画 事業別 営業利益増減要因(15.11差)

(億円)

	売上増加による 売上総利益 の増減	売上 総利益率 の改善	販売促進費・ 広告宣伝費	物流費	その他の 販売費・ 一般管理費	営業利益 15.11差
調味料	+26	+25	△3	+1	△30	+19
タマゴ	△6	+34	△2	△10	△10	+7
サラダ・惣菜	+35	+20	+1	△17	△22	+17
加工食品	△32	+27	+0	+12	+1	+9
ファインケミカル	+0	+16	△6	+0	△1	+9
食品5事業 合計	+26	+121	△9	△18	△60	+61

参考) 18.11期 事業別 営業利益増減要因(前年差)

(億円)

	売上増加による 売上総利益 の増減	売上 総利益率 の変動	販売促進費・ 広告宣伝費	物流費	その他の 販売費・ 一般管理費	営業利益 前年差
調味料	+5	△4	+1	+0	△10	△9
タマゴ	+0	+26	+0	△5	△4	+17
サラダ・惣菜	+9	+4	+2	△5	△4	+6
加工食品	△1	+5	+1	+1	△2	+4
ファインケミカル	△1	+4	△1	+0	+2	+4
食品5事業 合計	+12	+34	+3	△10	△18	+22

参考) 16-18年中期計画 海外 エリア別売上高・営業利益(15.11差)

売上高		15.11 (補正後)	18.11実績	15.11差	15.11比	現地通貨 15.11比	中期計画差
海外	合計	377 億円	480 億円	+103 億円	108 %	112 %	△165 億円
	中国	142	193	+51	111	115	△73
	東南アジア	79	100	+21	108	111	△39
	北米	129	123	△6	98	101	△66
	調味料	54	68	+14	108	111	△17
	タマゴ	75	55	△20	90	93	△49
	輸出・新規	27	64	+37	237	—	+13
営業利益		15.11	18.11実績	15.11差	15.11比	現地通貨 15.11比	中期計画差
海外	合計	40 億円	39 億円	△1 億円	99 %	103 %	△32 億円
	中国	17	24	+7	111	116	△18
	東南アジア	0	6	+6	254	261	△2
	北米	19	8	△11	—	—	△6
	調味料	5	5	+0	102	105	+0
	タマゴ	15	3	△11	—	—	△6
	輸出・新規	3	1	△2	33	—	△5

※ 15.11期は、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

中期計画差とは、2016-2018年度 中期経営計画との差

※ 「輸出・新規」は、日本からの輸出、欧州各社。日本からの輸出以外の数値は、10月から9月が対象

※ 為替影響は、海外の15.11差に売上高△44億円 営業利益△5億円、海外の中期計画差に売上高△70億円 営業利益△7億円含まれる

参考) 18.11期 海外 エリア別売上高・営業利益(前年差)

売上高		17.11	18.11実績	前年差	前年比	現地通貨 前年比	計画差
海外	合計	427 億円	480 億円	+53 億円	112 %	— %	△1 億円
	中国	181	193	+12	106	103	△8
	東南アジア	85	100	+16	118	113	+1
	北米	111	123	+12	111	112	+6
	調味料	67	68	+1	101	102	+4
	タマゴ	43	55	+11	126	127	+2
輸出	・新規	50	64	+13	128	—	△0

営業利益		17.11	18.11実績	前年差	前年比	現地通貨 前年比	計画差
海外	合計	23 億円	39 億円	+17 億円	173 %	— %	+3 億円
	中国	22	24	+2	107	104	△1
	東南アジア	3	6	+3	216	202	+1
	北米	△4	8	+12	—	—	+3
	調味料	5	5	+0	107	108	+1
	タマゴ	△9	3	+12	—	—	+2
輸出	・新規	2	1	△1	—	—	△0

※ 「輸出・新規」は、日本からの輸出、欧州各社。日本からの輸出以外の数値は、10月から9月が対象

※ 為替影響は、「海外合計」の前年差に 売上高+12億円 営業利益+1億円含まれる

※ 計画差とは、18年7月公表計画との差

参考) 設備投資と主要な販売費・一般管理費等

(億円)

		14.11	15.11	16.11	17.11	18.11 実績	18.11 計画	18.11 中計目標
設備投資		301	324	330	272	321	350	224
減価償却費		161	191	183	168	182	183	175
販売促進費	新会計方法		35	37	39	39	43	72
	旧会計方法	214	235					
広告宣伝費		80	87	87	95	91	92	90
物流費	新会計方法		250	250	258	268	272	323
	旧会計方法	320	333					
労務費		265	287	298	313	327	327	343
研究開発費		39	42	40	41	41	42	50

※ 16.11期より、売上高の計上基準と固定資産の償却方法を変更

※ 16.11期の減価償却費には、残存簿価の一括償却(△28億円)を含む

※ 18.11計画は、18年7月公表計画

参考) 国内のサラダ調味料業態別販売状況

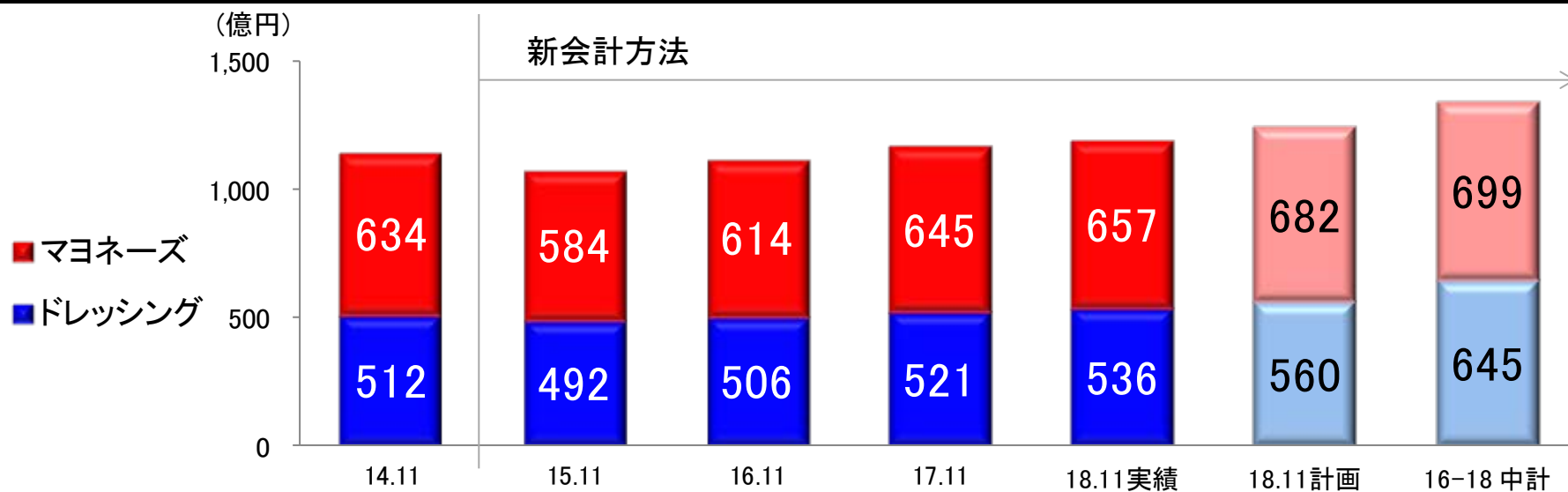
		14.11	15.11	16.11	17.11	18.11 実績	前年比	
家庭用	数量 (千t)	125	126	126	128	127	99.1%	
	金額 (億円)	新会計方法		638	639	650	635	97.7%
		旧会計方法	761	773				
業務用	数量 (千t)	105	106	107	107	107	99.9%	
	金額 (億円)	新会計方法		416	413	409	411	100.5%
		旧会計方法	418	420				
合計	数量 (千t)	230	232	233	236	234	99.5%	
	金額 (億円)	新会計方法		1,054	1,052	1,059	1,046	98.8%
		旧会計方法	1,179	1,193				

※ 16.11期より、売上高の計上基準を変更

参考) マヨネーズ・ドレッシング 売上高の推移(海外含む)

(億円)

	14.11	15.11	16.11	17.11	18.11 実績	18.11 計画	16-18 中計目標
《新会計方法》							
マヨネーズ		584	614	645	657	682	699
ドレッシング		492	506	521	536	560	645
合計		1,076	1,120	1,167	1,193	1,243	1,344
《旧会計方法》							
マヨネーズ	634	675					
ドレッシング	512	540					
合計	1,146	1,215					



※ 16.11期より、売上高の計上基準を変更

※ 18.11計画は、18年7月公表計画

参考) 主要相場の実績・指標

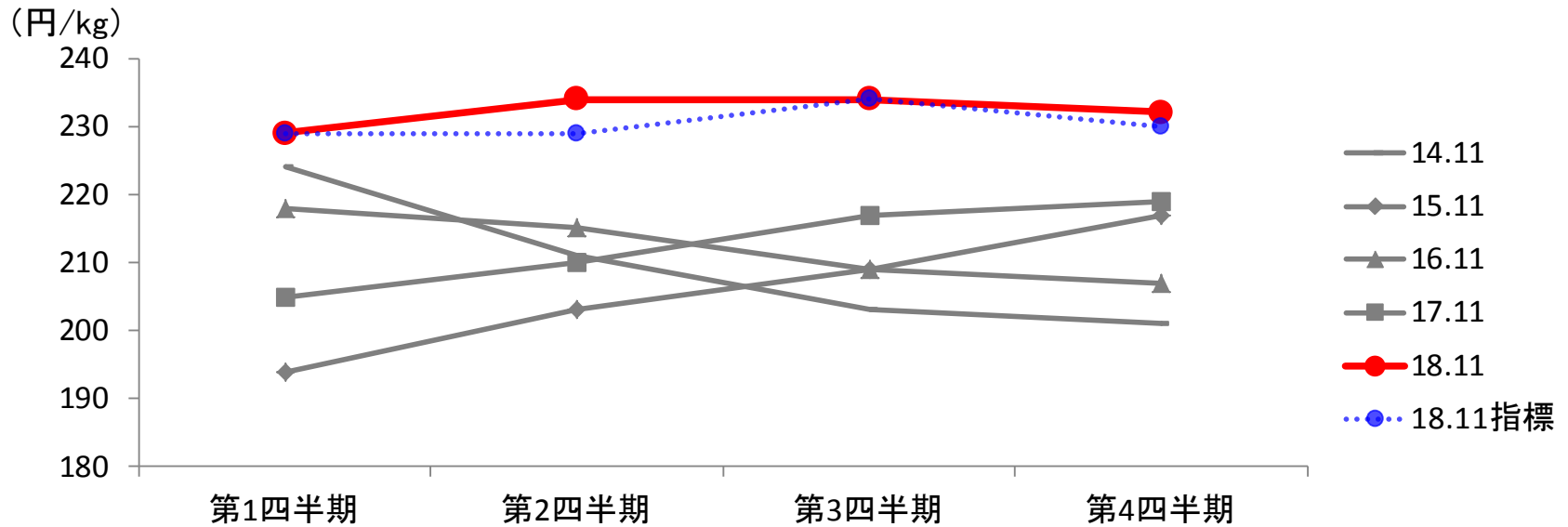
(円)

	14.11	15.11	16.11	17.11	18.11 実績	18.11 指標	16-18 中計指標
加工油脂向け ローリー相場平均価格 (1kg当たり)	209	206	212	213	233	232	215
全農東京 鶏卵相場 Mサイズの平均価格 (1kg当たり)	224	227	206	207	184	185	205
米国ドル 為替相場 期間平均(1\$当たり)	102	119	112	111	110	108	130
人民元 為替相場 期間平均(1元当たり)	17	19	17	16	17	17	20

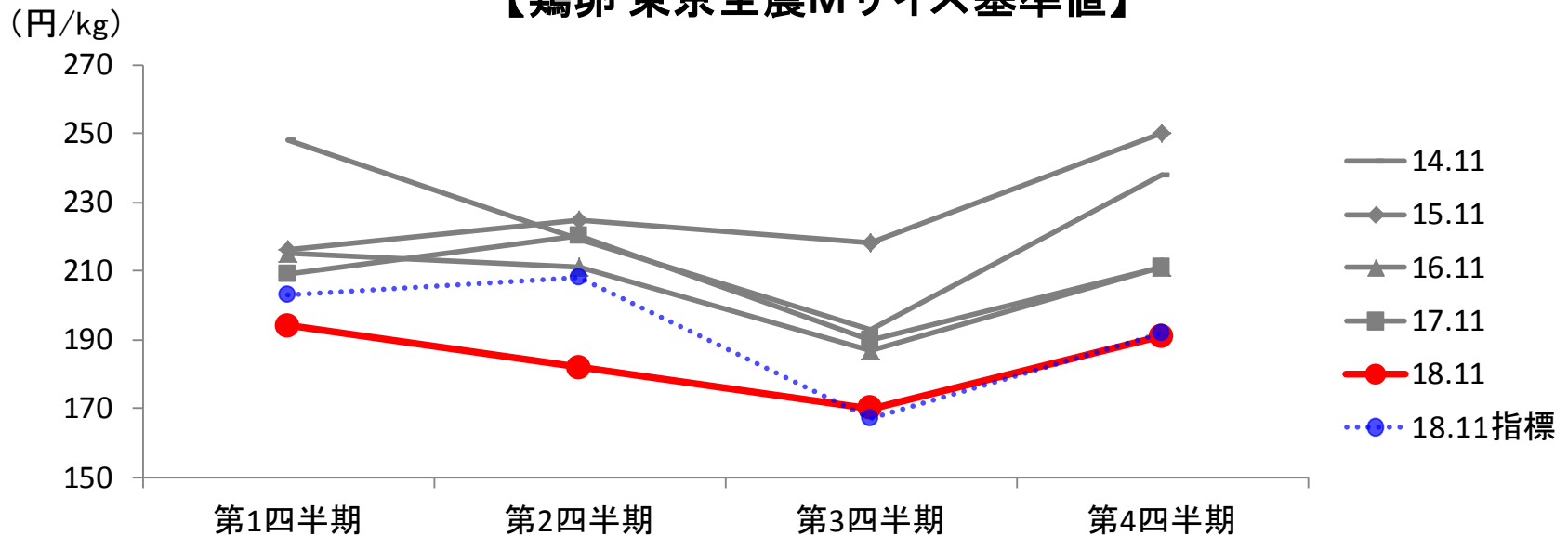
※ 18.11指標は、18年7月公表した数値

参考) 主原料相場の状況

【加工油脂向け大豆・菜種白絞油 日経ローリー相場平均価格】



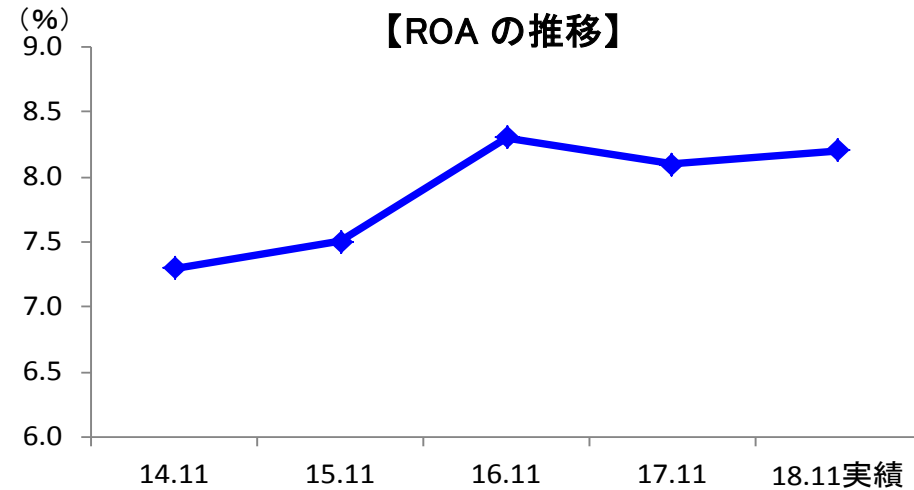
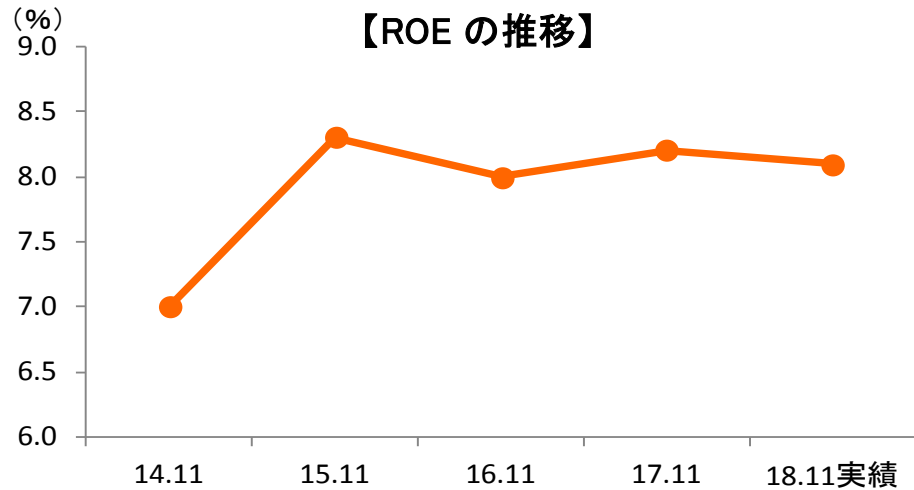
【鶏卵 東京全農Mサイズ基準値】



参考) ROE・ROAの推移

(%)

	14.11	15.11 (補正後)	16.11	17.11	18.11 実績	18.11 計画	16-18 中計目標
ROE (自己資本純利益率)	7.0	8.3	8.0	8.2	8.1	8.2	8.5
ROA (総資産経常利益率)	7.3	7.5	8.3	8.1	8.2	8.1	8.6



(億円)

	14.11	15.11 (補正後)	16.11	17.11	18.11 実績
当期純利益	134	170	171	181	183
自己資本	1,951	2,129	2,126	2,264	2,263

(億円)

	14.11	15.11 (補正後)	16.11	17.11	18.11 実績
経常利益	254	272	314	325	343
総資産	3,570	3,730	3,859	4,192	4,214

※ 16.11期より、売上高の計上基準を変更。15.11期は、その影響を補正した数値を使用
 ※ 16.11期以降の「当期純利益」は、親会社株主に帰属する当期純利益
 ※ 18.11計画は、18年7月公表計画

注意事項

この説明会資料に掲載されている、キューピー株式会社の現在の計画、見通し、戦略、確信などのうち、歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見通しであります。これらは、現在入手可能な情報から得られたキューピー株式会社の経営者の判断に基づいており、過度の信用を置かれませぬようお願いいたします。

内容の正確さについては細心の注意を払っておりますが、掲載された情報の誤りによって生じた障害などに関しまして、当社は一切責任を負うものではありませんのでご了承ください。

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

《お問い合わせ先》

キューピー株式会社
株式IR部 部長 小田 秀和
TEL : 03-3486-3331
FAX : 03-3486-6144