

11.11期 決算説明会

事業基盤の強化と、新たな展開への挑戦

3rd Stage



2012年1月13日

キューピー株式会社

(<http://www.kewpie.co.jp/company/ir/>)

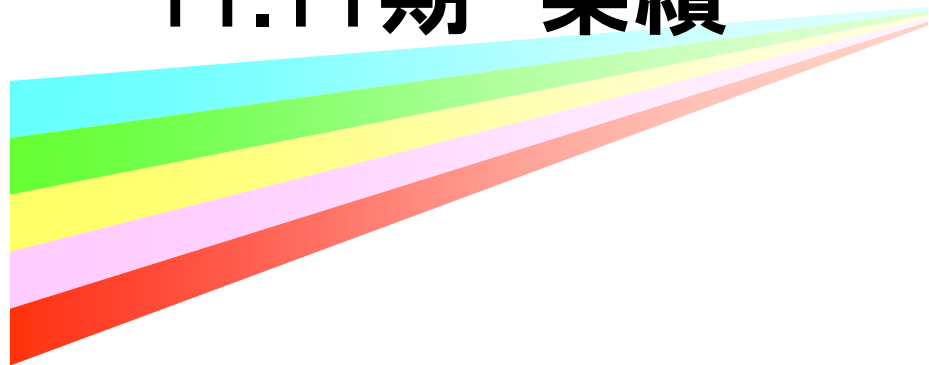


目次

- 1) 11.11期 業績
- 2) 12.11期 年間計画
- 3) 12.11期 事業別計画
- 4) 参考資料

※この資料の数値は、表示単位未満をすべて四捨五入しております

11.11期 業績



11.11期 業績

売上高154億円増、営業利益13億円減の増収減益(前年差)

	10.11	11.11実績	前年比	前年差	計画差
売上高	4,710 億円	4,864 億円	103.3 %	+154 億円	+64 億円
食品	3,573	3,693	103.4	+120	+24
物流	1,137	1,171	103.0	+35	+40
営業利益	221 億円	208 億円	94.1 %	△13 億円	+16 億円
食品	240	226	94.2	△15	+12
物流	28	30	107.1	+3	+6
調整額 (全社費用・消去)	△46	△48	104.3	△1	△2
経常利益	228 億円	219 億円	96.1 %	△9 億円	+22 億円
当期純利益	106 億円	94 億円	88.7 %	△12 億円	+7 億円

※計画差は 11年6月公表計画との差

11.11期 売上高の状況

サラダ・惣菜事業を筆頭に主要5事業で震災影響をカバーし、増収

	10.11	11.11実績	前年比	前年差	震災影響
売上高	4,710億円	4,864億円	103.3%	+154億円	△56億円
調味料・加工食品	1,717	1,735	101.0	+18	△38
健康機能	178	185	103.9	+7	△3
タマゴ	831	857	103.1	+26	△7
サラダ・惣菜	781	858	109.9	+77	△8
共通	67	58	86.6	△9	0
物流システム	1,137	1,171	103.0	+35	0

■事業別の状況

前年差

調味料・加工食品	国内のサラダ調味料、および海外が順調に拡大
健康機能	育児食や高齢者食、EPA(高脂血症用医薬原料)が堅調に推移
タマゴ	上期の鶏卵相場高騰の影響や、コンビニエンスストア向け素材品の好調で増収
サラダ・惣菜	量販店やコンビニエンスストア向けの惣菜やパッケージサラダ、米飯が拡大
物流システム	新規の専用物流取引の獲得や、既存顧客との取り組み範囲の拡大により増収

11.11期 営業利益の状況

震災、主原料高による逆風の中、調味料・加工食品事業以外が堅調

	10.11	11.11実績	前年比	前年差	震災影響
営業利益	221億円	208億円	94.1%	△13億円	△14億円
調味料・加工食品	166	144	86.7	△23	△10
健康機能	14	15	107.1	+1	△1
タマゴ	39	38	97.4	△1	△1
サラダ・惣菜	16	22	137.5	+7	△2
共通	5	7	140.0	+2	0
物流システム	28	30	107.1	+3	0
調整額(全社費用・消去)	△46	△48	104.3	△1	0

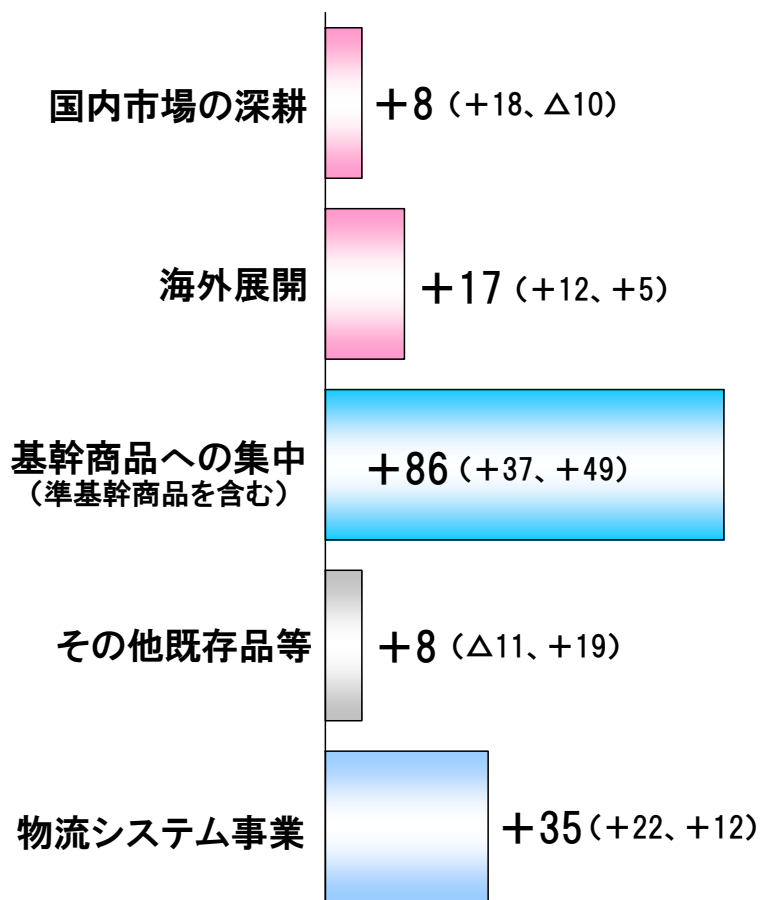
■事業別の状況	前年差
調味料・加工食品	原資材コスト上昇や震災影響で減益も、サラダ調味料の増収やコスト改革は寄与
健康機能	ヒアルロン酸やEPA、高齢者食が貢献
タマゴ	上期の鶏卵相場の高騰による減益も、米国の収益改善が進展
サラダ・惣菜	業態転換による体質強化や、売上高の増加により増益
物流システム	既存取引の減少も、新規獲得やコスト改善が進捗し増益

11.11期 売上高・営業利益の増減要因

売上高の増減要因

(億円)

	10.11	11.11実績	差
売上高	4,710	4,864	+154



()内の数値は、(上期前年差、下期前年差)

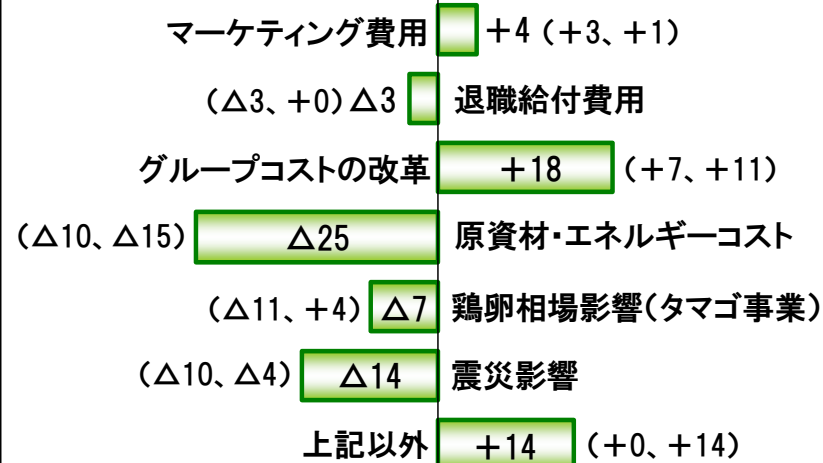
営業利益の増減要因

(億円)

	10.11	11.11実績	差
営業利益	221	208	Δ13



コストなどの影響

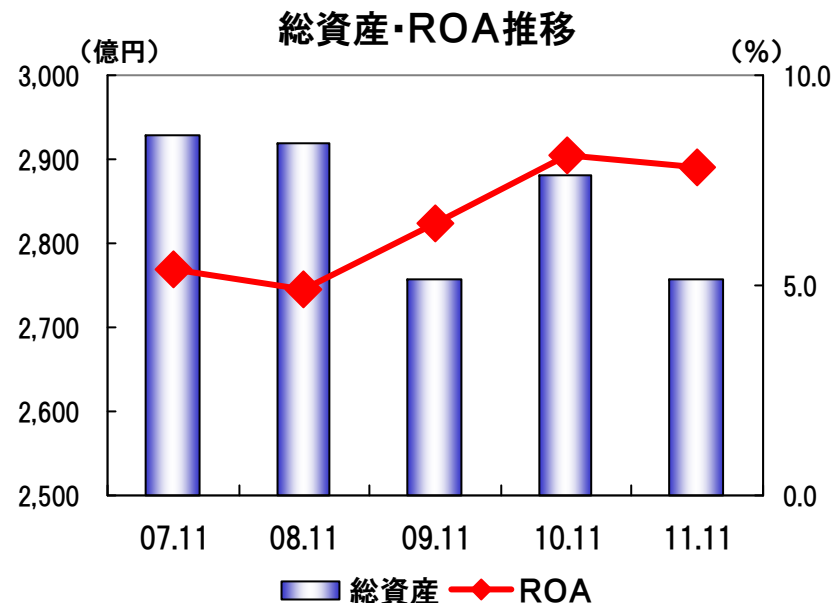
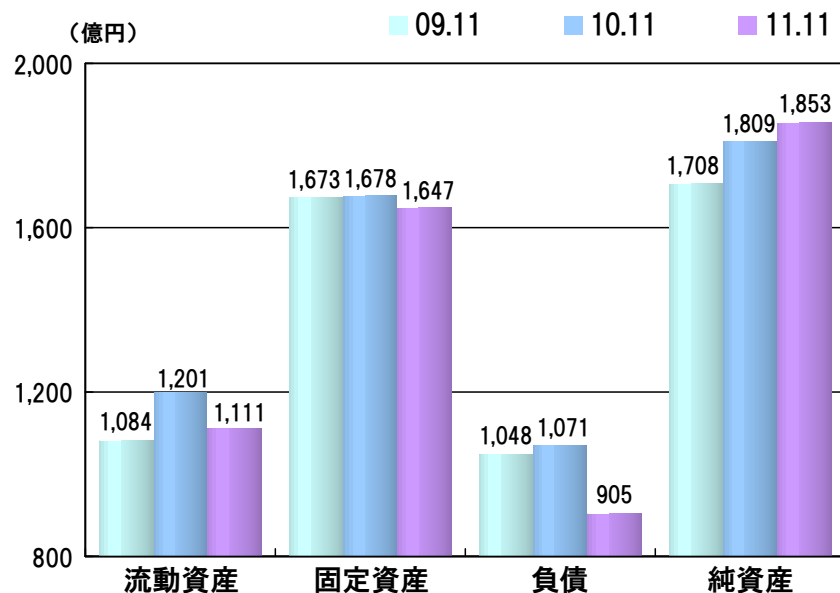


11.11期 営業外損益・特別損益のポイント

(億円)

	10.11	11.11	前年差	
営業利益	221	208	△13	
営業外損益	7	11	+5	<ul style="list-style-type: none"> 有利子負債縮小による支払利息の減少 + 2 為替差損の減少 + 1
経常利益	228	219	△9	
特別損益	△14	△43	△29	<ul style="list-style-type: none"> 東日本大震災による損失の増加 △ 16 仙川事務所棟取壊決定等による減損損失 △ 7 非連結子会社の出資金評価損の発生 △ 5
税引前利益	214	176	△37	
法人税等 少数株主利益	108	82	△26	<ul style="list-style-type: none"> 法人税等の減少 △ 21 (株)キューソー流通システム等少数株主利益の減少 △ 5
当期純利益	106	94	△12	

11.11期 バランスシートの増減ポイント



10.11期との比較

流動資産は90億円減少

- ・ 現預金の減少 Δ 102
- ・ たな卸資産の増加 + 15

有形・無形固定資産は16億円減少

- ・ 取得による増加 + 127
- ・ 減価償却による減少 Δ 136
- ・ 減損損失による減少 Δ 7

投資その他の資産は15億円減少

- ・ 前払年金費用の減少 Δ 10
- ・ 関係会社出資金の減少 Δ 5

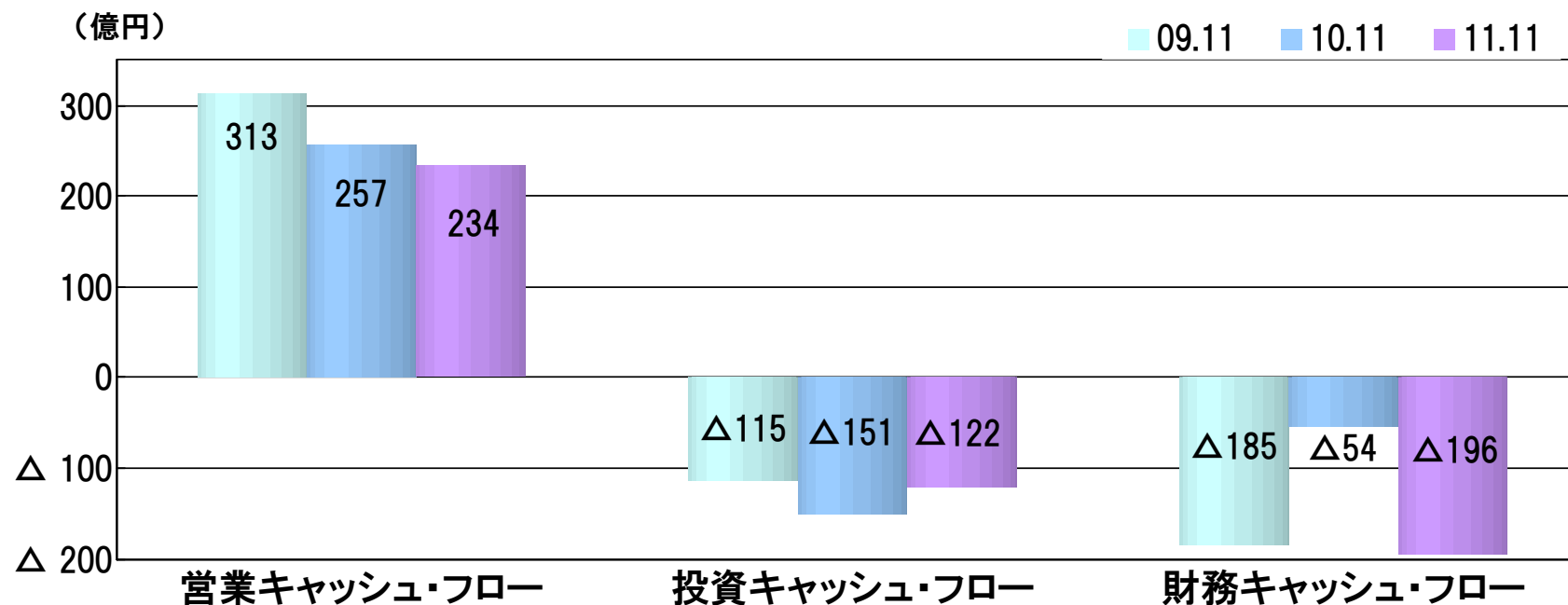
負債は166億円減少

- ・ 借入金の減少 Δ 136
- ・ 未払法人税等の減少 Δ 25

純資産は44億円増加

- ・ 利益剰余金の増加 + 40
- ・ 自己株式の減少 + 5

11.11期 キャッシュ・フローの増減ポイント



10.11期との比較

営業キャッシュ・フロー

- ・ 当期純利益の減少 Δ 37
- ・ 減価償却費の増加 + 5
- ・ たな卸資産の増加 Δ 6

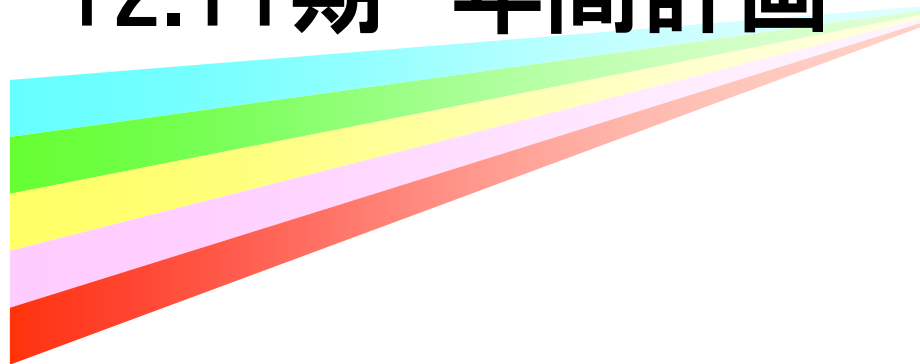
投資キャッシュ・フロー

- ・ 有形固定資産取得の増加 Δ 11
- ・ 投資有価証券取得の減少 + 7
- ・ 貸付金の減少 + 7
- ・ 定期預金からの振替 + 18

財務キャッシュ・フロー

- ・ 借入金返済額の増加 Δ 112
- ・ 自己株式の取得 Δ 21

12.11期 年間計画



12.11期 年間計画

売上高136億円増、営業利益27億円増の増収増益

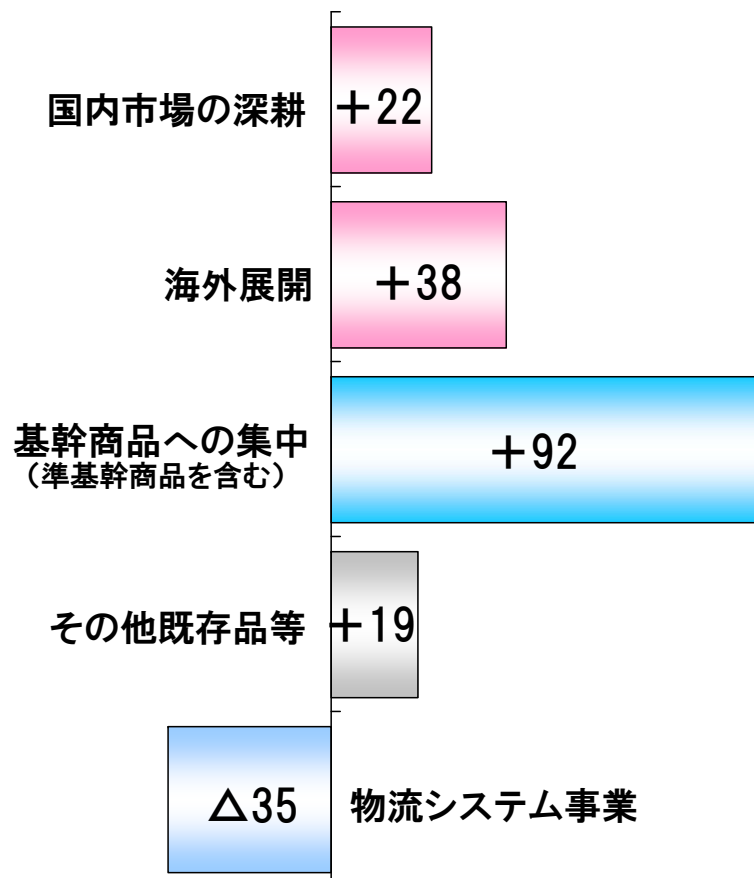
	11.11	12.11計画	前年比	前年差
売上高	4,864 億円	5,000 億円	102.8 %	+136 億円
食品	3,693	3,864	104.6	+171
物流	1,171	1,136	97.0	△35
営業利益	208 億円	235 億円	113.0 %	+27 億円
食品	226	252	111.5	+26
物流	30	32	106.7	+2
調整額 (全社費用・消去)	△48	△49	102.1	△1
経常利益	219 億円	236 億円	107.8 %	+17 億円
当期純利益	94 億円	120 億円	127.7 %	+26 億円
ROA (総資産経常利益率)	7.8 %	8.2 %	—	+0.4 %

12.11期 売上高・営業利益の増減要因

売上高の増減要因

(億円)

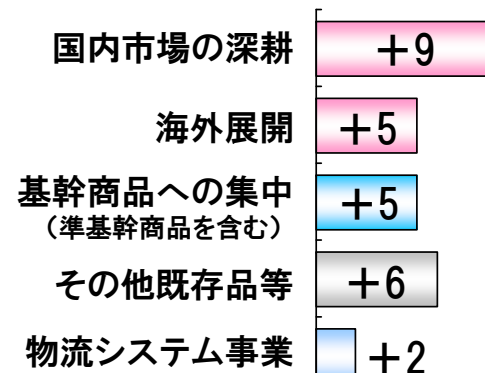
	11.11	12.11計画	差
売上高	4,864	5,000	+136



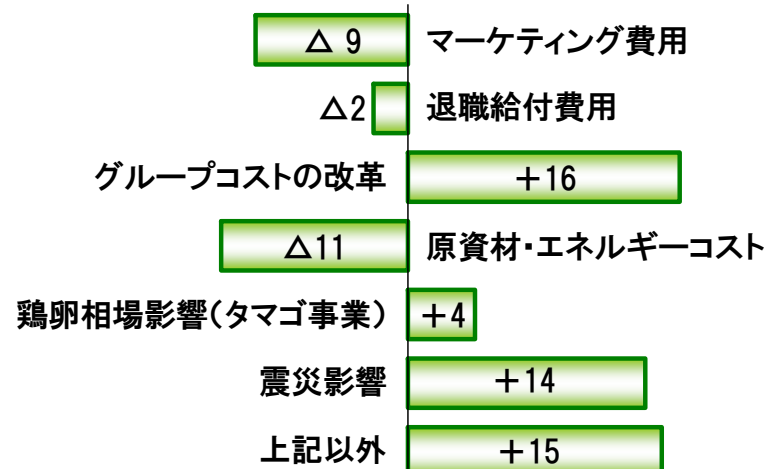
営業利益の増減要因

(億円)

	11.11	12.11計画	差
営業利益	208	235	+27

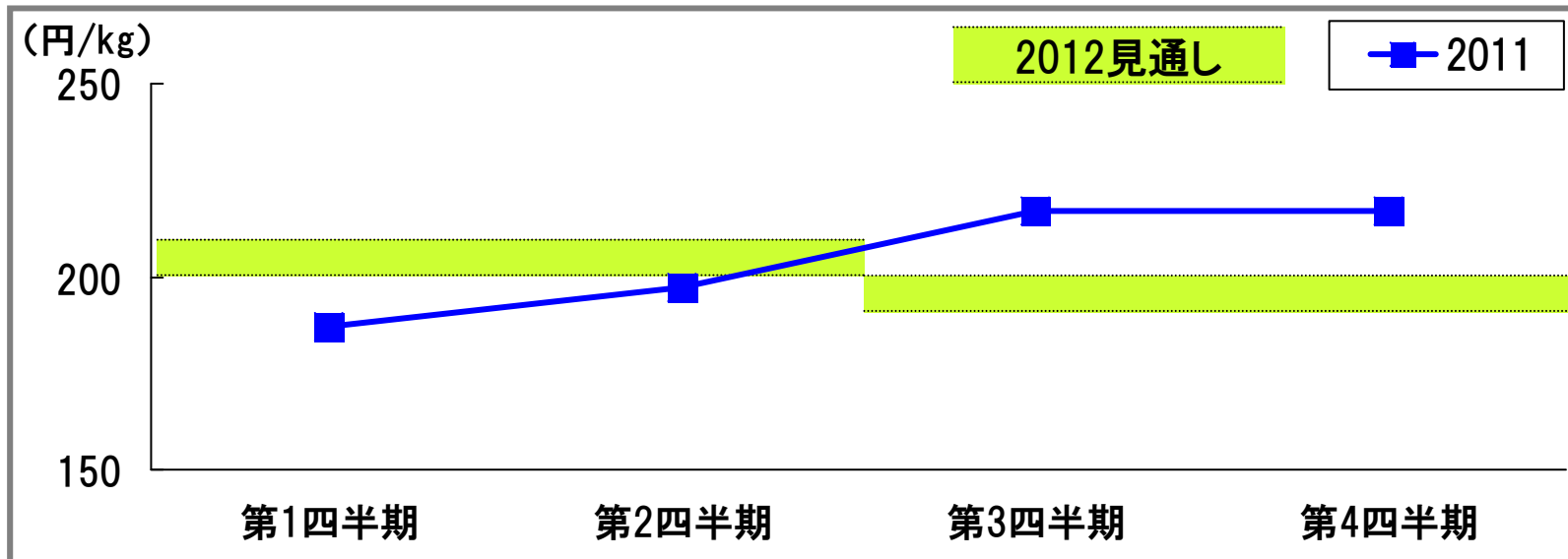


コストなどの影響

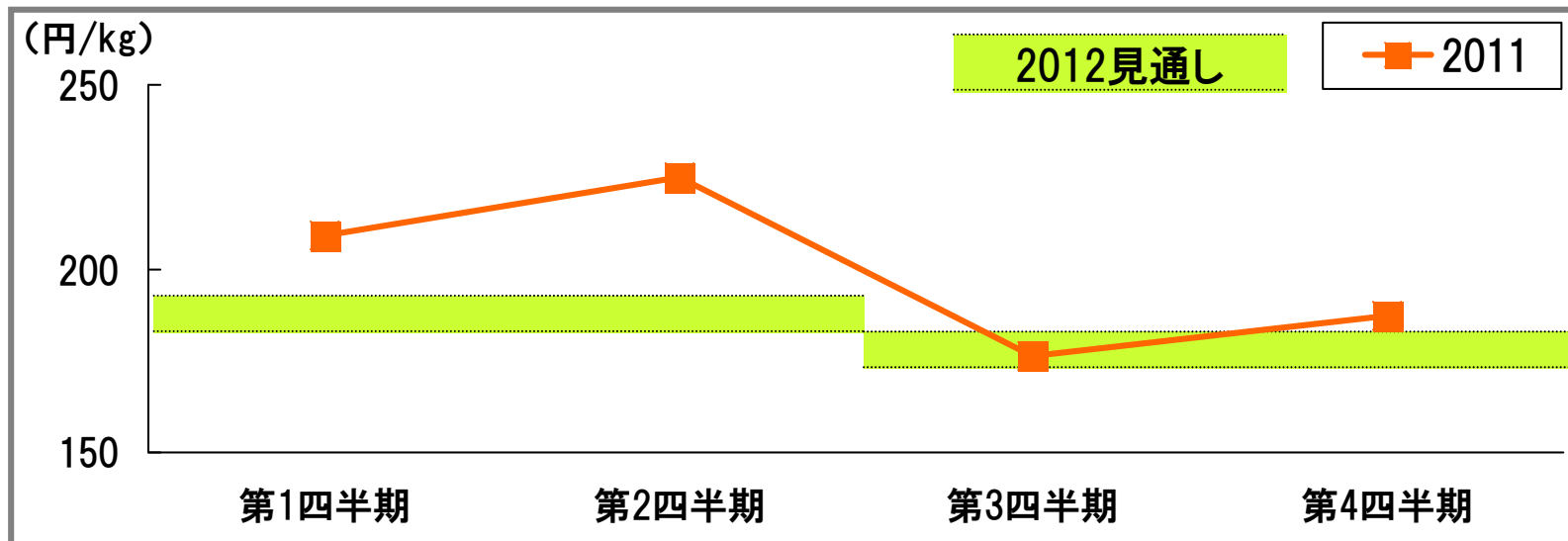


主原料相場の状況

【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】

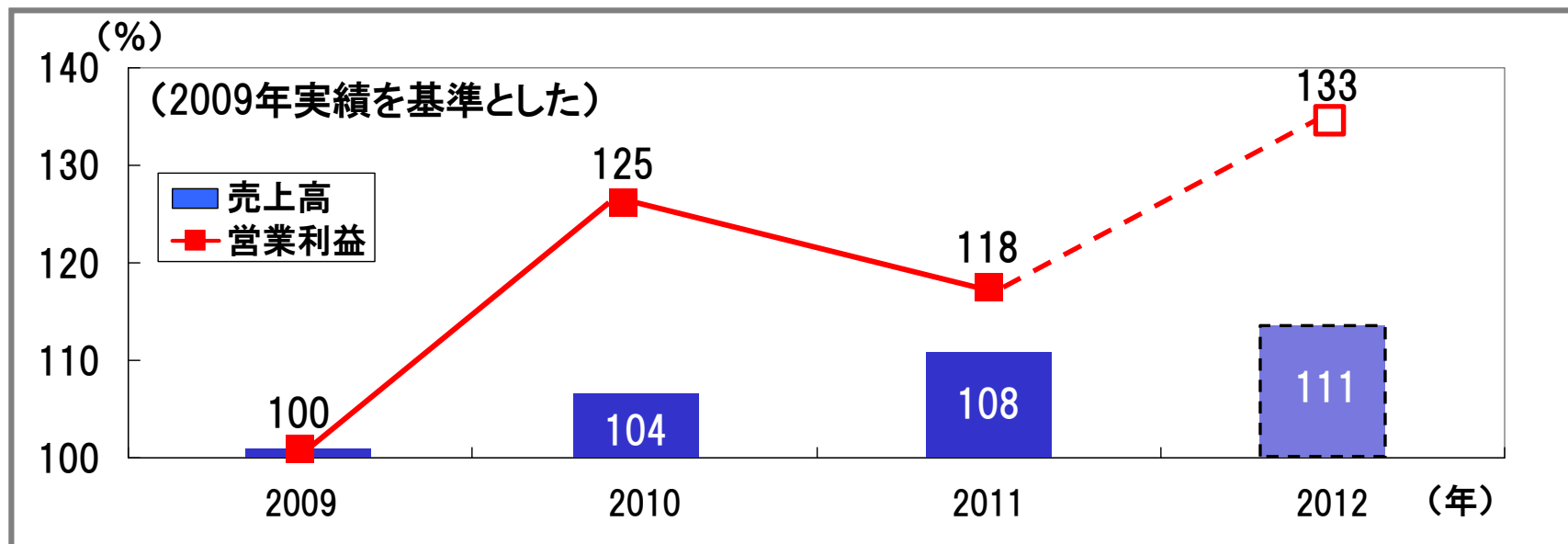


I . 中期経営計画でめざした利益体質の実現

II . 成長を牽引する海外展開の強化

【 I . 利益体質】 10-12年中期経営計画 売上高・営業利益の伸張

【売上高・営業利益 2009年対比の推移】



売上高

<国内> グループフードサービス戦略で、着実に国内市場を深耕

<海外> 東アジアの生産・販売体制を強化し、市場拡大を加速

営業利益

2010年
【事業基盤の整備】
業態転換により
利益体質を改善

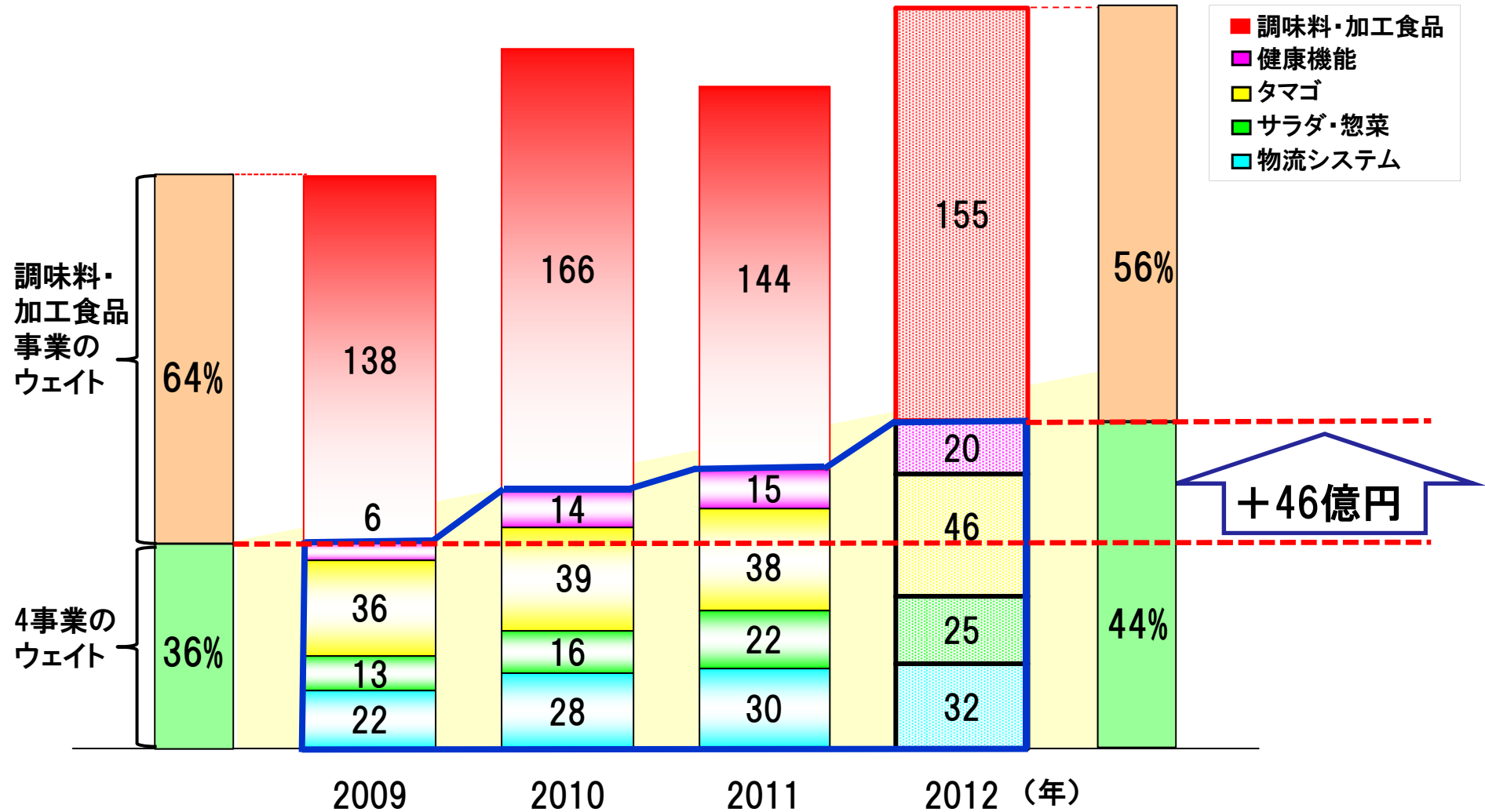
2011年
【全体最適の推進】
生産再編により
将来のコスト構造を追求

2012年
【市場創造力の強化】
グループ提案や技術融合で
付加価値型商品を伸張

【I. 利益体質】 調味料・加工食品事業以外の利益創出力を強化

【事業別利益の推移】

(億円) ※共通事業、全社費用除く



長期にわたる安定成長を実現するため、収益基盤の多様化を進める

【 I . 利益体質】 サラダ調味料の収益力強化戦略

サラダ調味料の付加価値型商品

健康訴求マヨネーズタイプ

ドレッシング

2012年春
キューピーハーフ
リニューアル

野菜以外を使用した
メニュー提案の強化

サラダ調味料(当社)の販売量(2012年度)

※前年との比較

マヨネーズ



102%

健康訴求
マヨネーズタイプ



115%

ドレッシング

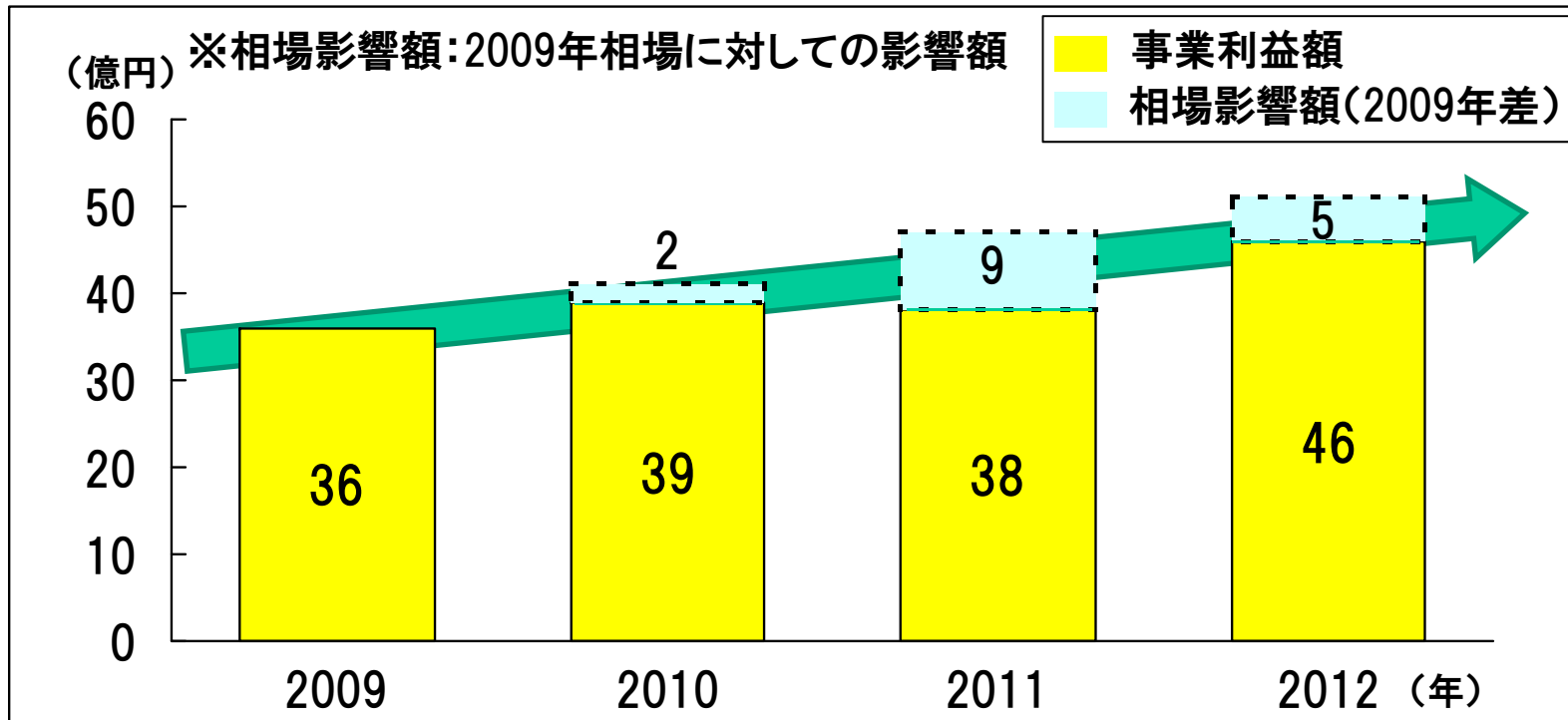


108%

付加価値品の開発と提案に注力し、収益力強化を推し進める

【I. 利益体質】タマゴ事業の安定収益戦略

【相場影響を含む事業利益の推移】



相場変動に強い体質づくりを進め、着実な利益成長を実現していく

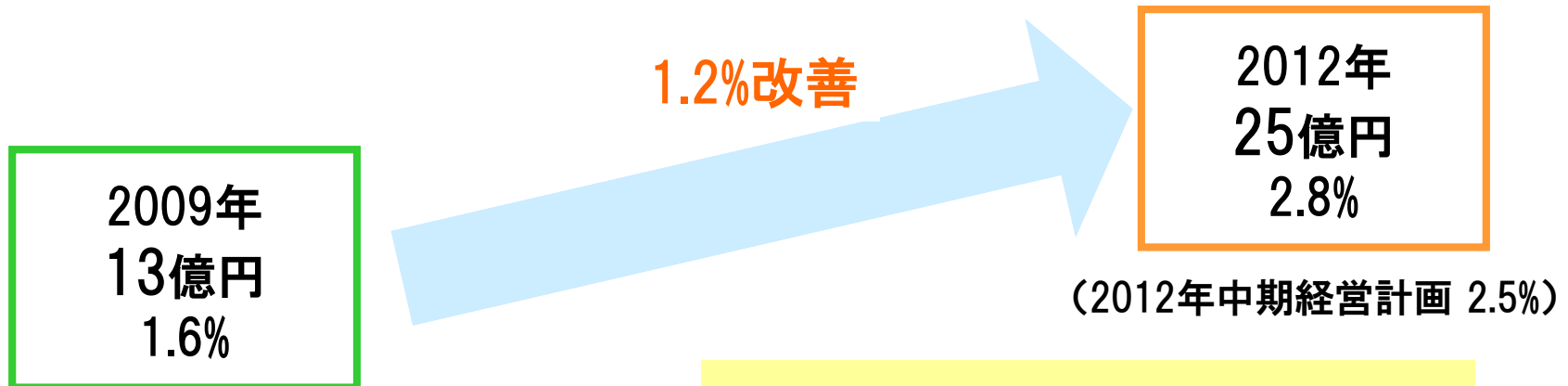
新領域品の拡大
卵白付加価値品の開発

既存品のコストダウン
三芳工場モデルの展開

相場対応力の強化
乾燥卵・新加工卵の提案

【I. 利益体質】サラダ・惣菜事業の利益成長戦略

【サラダ・惣菜事業 事業利益率の推移】 事業利益率(%)



【事業基盤の強化】 2010～2011年度 主な取り組み

不採算部門の撤退

業態転換の実施

生産拠点の統合

【3分野への集中による利益成長】

2012年度 主な取り組み

サラダ・惣菜
開発・生産・販売のエリア連携強化

パッケージサラダ
販促活動の強化でシェアを拡大

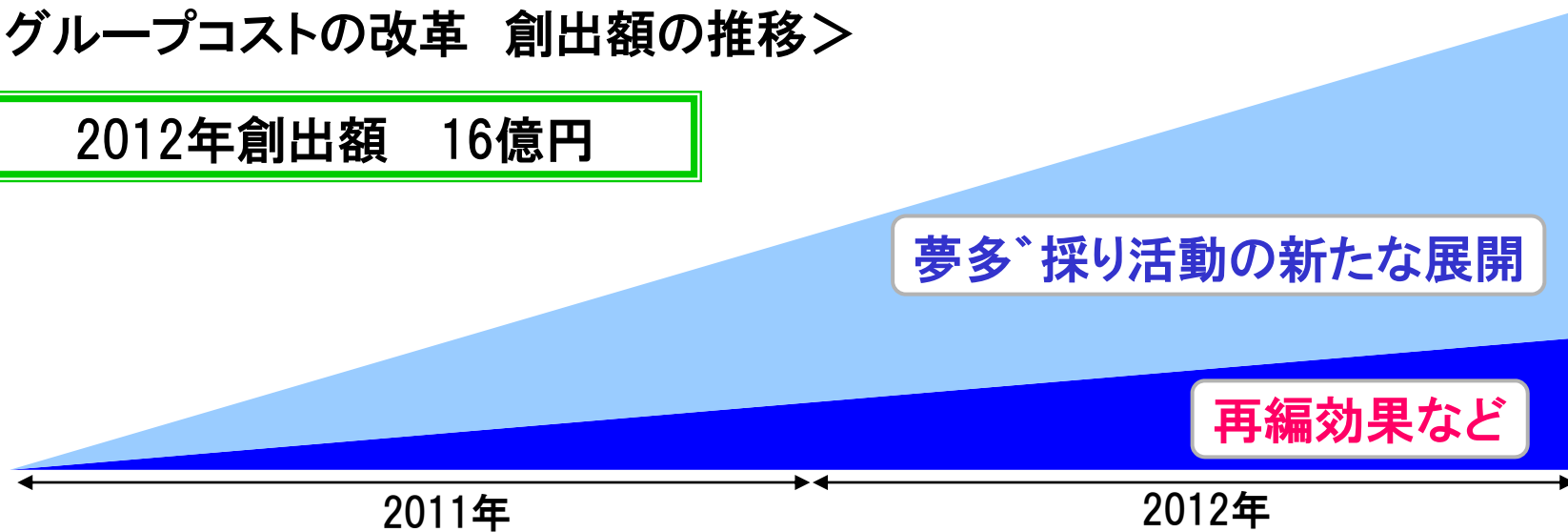
米飯
生産体制の整備と商品開発の強化

事業基盤の強化を図りつつ、成長戦略へとステージを上げる

【I. 利益体質】グループコスト改革の継続

＜グループコストの改革 創出額の推移＞

2012年創出額 16億円



2012年 グループコストの改革

夢多`採り活動の新たな展開

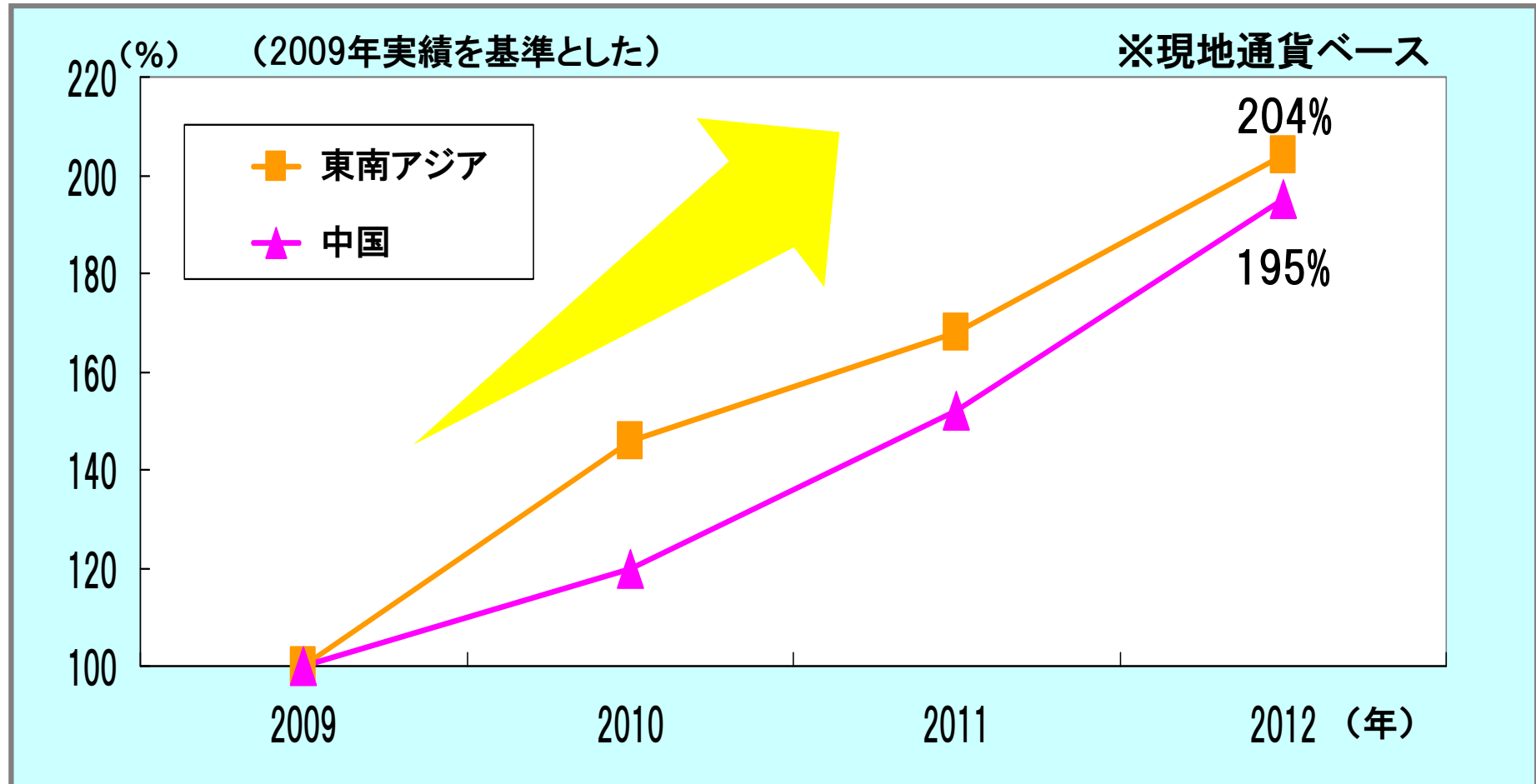
- ◇エネルギーの夢多`採りを徹底
- ◇アイテム数の適正化を推進
- ◇部門をまたぐ夢多`採りを展開
- ◇間接業務を高質化

関東再編による成果を確保

- ◇関東再編効果 2012年 2億円
(2011年からの累積効果 5億円)

【Ⅱ. 海外展開】本格的な成長軌道にのる東アジア

【東アジア 売上高実績 2009年対比の推移】



東アジアの拡大がグループの成長を牽引する

【Ⅱ. 海外展開】成長を牽引する海外展開の強化

※売上高は、2012年計画(前年差)

＜中国＞ 売上高+12億円

【コンシューマー市場】
店頭販促と広告宣伝の連動

【フードサービス市場】
ベーカリールート of 拡大

【東北・華南・内陸部】

- ◇営業体制の拡充
- ◇都市部の成功事例を水平展開

東北・華南・内陸部
2012年 売上高目標
125% (前年比)

【生産体制】

北京工場の生産能力を3倍へ(2012年夏 着工)

＜東南アジア＞ 売上高+8億円

タイ: コンシューマー市場への浸透
マレーシア: 大手外食チェーン攻略と輸出の拡大
ベトナム: 新工場の稼働開始

＜米国＞

米国の売上高+11億円

＜輸出＞

日本からの輸出+7億円

生産・販売の体制を整え、「アジアのキューピー」に踏み出す

【Ⅱ. 海外展開】ベトナム 新工場の稼働について



ベトナム ホーチミン近郊に新工場 2012年夏稼働

ベトナムの新工場稼働により、東南アジアでの生産体制を強化

【Ⅱ. 海外展開】ヒアルロン酸の東アジア展開

【供給量の拡大】

抽出の効率アップと
発酵設備の増強(1.5倍)

【新たな価値を提供】

高機能タイプの拡充で
様々なうるおいを提供

【東アジアへの拡大を加速】

<食品>
韓国
美容飲料

<医薬>
韓国
ひざ関節用

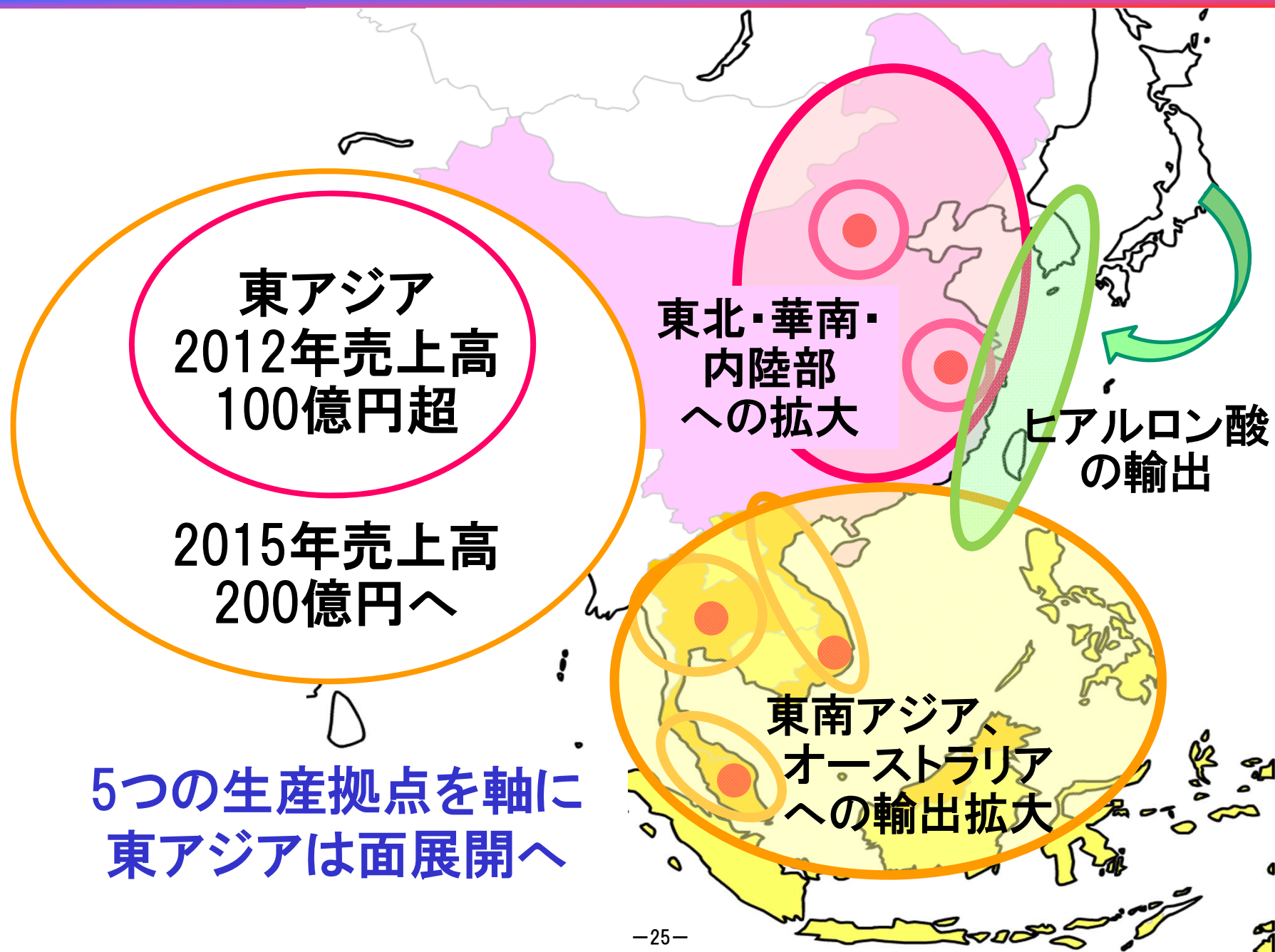
<化粧品>
台湾
美容パック

韓国、台湾を足がかりに中国、東南アジアにも展開

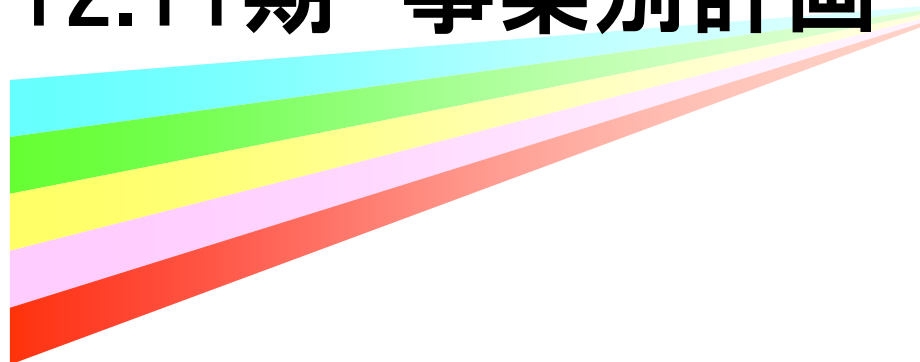
ヒアルロン酸 東アジア売上高 +3億円

うるおい戦略で、東アジアでの市場を創出する

【Ⅱ. 海外展開】 東アジアでの拡大を加速



12.11期 事業別計画



12.11期 事業別計画

食品4事業は、増収増益を計画

	事業別売上高				事業別利益 (億円)			
	11.11	12.11 計画	前年差	震災 影響	11.11	12.11 計画	前年差	震災 影響
合計	4,864	5,000	+136	+56	208	235	+27	+14
調味料・加工食品	1,735	1,856	+121	+38	144	155	+11	+10
健康機能	185	210	+25	+3	15	20	+5	+1
タマゴ	857	864	+7	+7	38	46	+8	+1
サラダ・惣菜	858	881	+23	+8	22	25	+3	+2
共通	58	53	△5	0	7	6	△1	0
食品事業計	3,693	3,864	+171	+56	226	252	+26	+14
物流システム	1,171	1,136	△35	0	30	32	+2	0
調整額 (全社費用・消去)	—	—	—	—	△48	△49	△1	0

調味料・加工食品事業

グループの強みを融合させた商品・販売展開で、ユニークな食シーンを創出

<事業計画>

(億円)	11.11	12.11E	差
売上高	1,735	1,856	+121
事業利益	144	155	+11
利益率	8.3%	8.4%	+0.1%

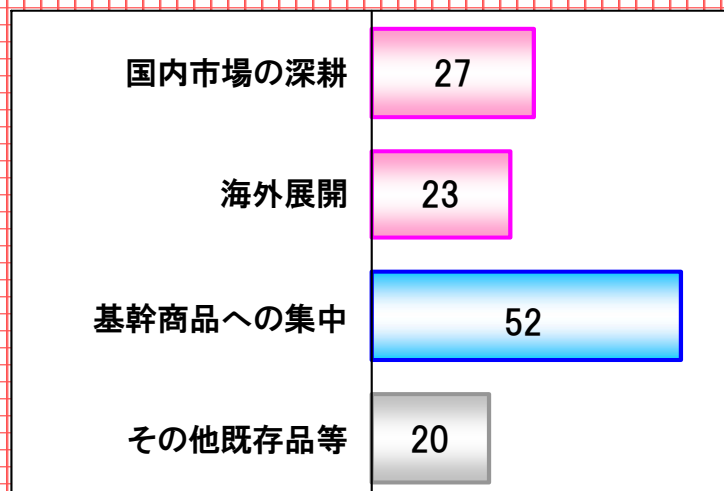
<12年度の取り組み>

新たな展開への挑戦

新・ソースワールドの拡大と浸透

- ◇「具のソース」を内・中・外食へ全面展開と深掘り
 - ◇グループ連携でコの字展開の常態化
 - ・「食スタイル」「食シーン」「調理方法」の提案で需要を喚起
- 東アジアでの拡大を加速

<売上高の増減要因>



事業基盤の強化

基幹商品のピカピカ戦略

- ◇サラダ調味料の拡大と競争力強化
 - ・ハーフリニューアルで健康領域の拡大を牽引
 - ・ドレッシングは用途提案で市場を拡大
- ◇加工食品はコア領域に特化
 - ・55ジャムを中心にパン関連商品全体の底上げ
 - ・イタリアンワールドを創出し、パスタ関連商品を拡大

健康機能事業

独自の健康機能価値商品とサービスを提供し社会に貢献

<事業計画>

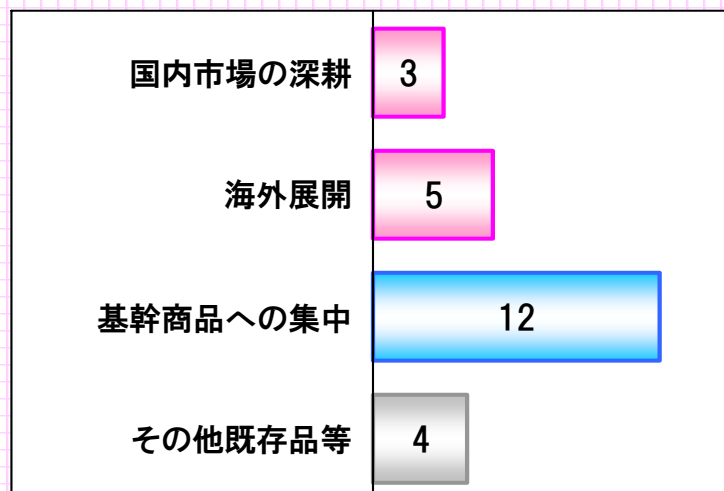
(億円)	11.11	12.11E	差
売上高	185	210	+25
事業利益	15	20	+5
利益率	8.1%	9.5%	+1.4%

<12年度の取り組み>

新たな展開への挑戦

- ◇ 施設介護食市場への展開の強化
 - ・フードサービス連動による施設介護給食のメニュー拡大
 - ・独自の卵白ペプチド活用食品で低たんぱく改善を提案
- ◇ 東アジアにおけるヒアルロン酸の展開
 - ・韓国における医薬用の拡大と台湾における化粧品用の伸張

<売上高の増減要因>



事業基盤の強化

- ◇ 発酵ヒアルロン酸の拡大
 - ・高機能ヒアルロン酸の価値提案で化粧品市場を深耕
 - ・生産設備増強で供給量の大幅拡大
- ◇ 家庭用介護食の普及と拡大
 - ・店頭でのキャンペーンおよび献立提案による展開
 - ・通販、宅配等の新しい販路の模索
- ◇ 生産合理化と調達の見直しによるコストダウン

タマゴ事業

既存領域の競争力強化と、新領域の拡大でタマゴワールドを築き上げる

<事業計画>

(億円)	11.11	12.11E	差
売上高	857	864	+7
事業利益	38	46	+8
利益率	4.4%	5.3%	+0.9%

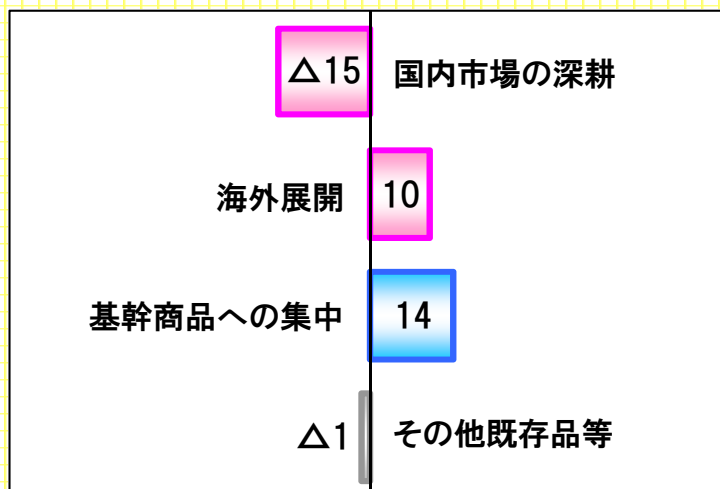
売上高に鶏卵相場影響 △23億円を含む

<12年度の取り組み>

新たな展開への挑戦

- ◇ ユニークな商品の投入で、新領域分野を拡大
 - ・卵白の付加価値品の開発で、新たな成長の芽を育む
- ◇ タマゴ加工品のコンシューマー市場への進出
 - ・ブランド戦略とともに、惣菜・日配売り場向けに展開
- ◇ 米国への注力と東アジアへの参入
 - ・米国国内の営業強化と中国へのデザート素材の展開

<売上高の増減要因>



事業基盤の強化

基幹商品の拡大

- ◇ 最適製造ラインの追求で、No.1カテゴリーを強化
更なる鶏卵相場対応力の強化
- ◇ 調達の工夫で収益を安定化
- ◇ 事業コストの低減
 - ・部門間の無駄をなくすワーキングチームでコスト低減

サラダ・惣菜事業

全国規模のネットワークを活かし、新たな市場の開拓を推進する

<事業計画>

(億円)	11.11	12.11E	差
売上高	858	881	+23
事業利益	22	25	+3
利益率	2.6%	2.8%	+0.2%

<12年度の取り組み>

新たな展開への挑戦

- ◇ グループ資源を活用した提案を推進
 - ・サラダ麺は、野菜を前面に健康訴求商品で拡大
 - ・米飯は、チルドを活用した差別化で新たな売場を獲得
- ◇ 技術による需要の掘り起し
 - ・サラダは、日持ち向上で消費者の利便性を高め拡大
 - ・パッケージサラダは、畑から売場までコールドチェーンを進化

<売上高の増減要因>



事業基盤の強化

- ◇ 基幹商品は競争力を強化しシェアを拡大
 - ・サラダは、機械化を進めコスト競争力を強化
 - ・パッケージサラダは、店頭やメディアでの販促活動を推進
 - ・米飯は、供給体制の整備と量販向け提案を推進
- ◇ エリア経営の進化
 - ・生産、販売、物流、開発のエリア内連携でスピード経営
- ◇ 調達と技術を軸に野菜戦略を本格始動

物流システム事業

物流品質の向上と機能の強化を推進

<事業計画>

(億円)	11.11	12.11E	差
売上高	1,171	1,136	△35
事業利益	30	32	+2
利益率	2.6%	2.8%	+0.2%

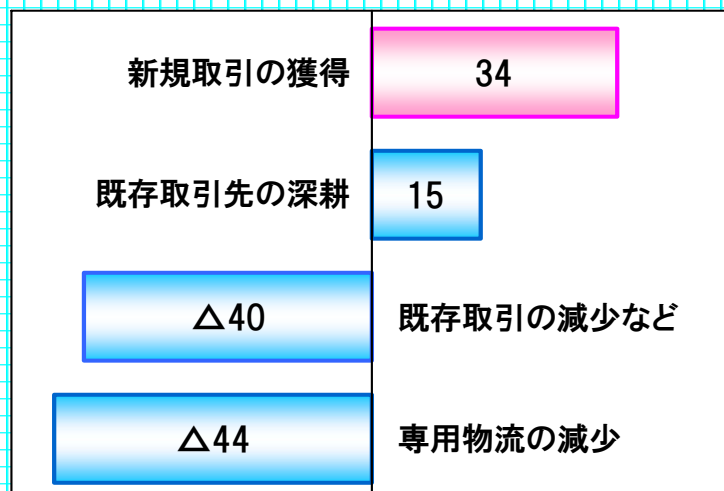
<12年度の取り組み>

新たな展開への挑戦

◇ 専用物流サービスの強化

- ・新たに開発した専用物流システムによる提案営業の推進
- ・地域密着型営業の活性化により、エリア毎の展開を強化

<売上高の増減要因>



事業基盤の強化

◇ 物流機能の再構築

- ・次期中期を見据えた拠点ネットワークの再構築

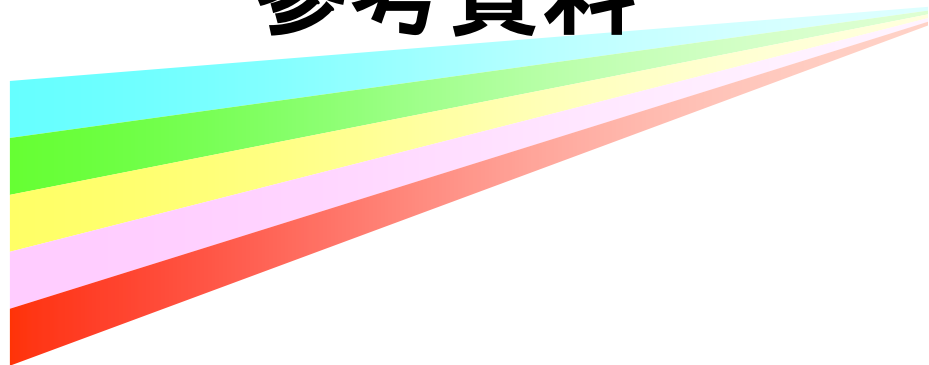
◇ 情報系システムの構築

- ・新運送システムの完全運用

◇ 業務標準化の定着

- ・人材育成制度の充実、継続的な物流品質向上推進

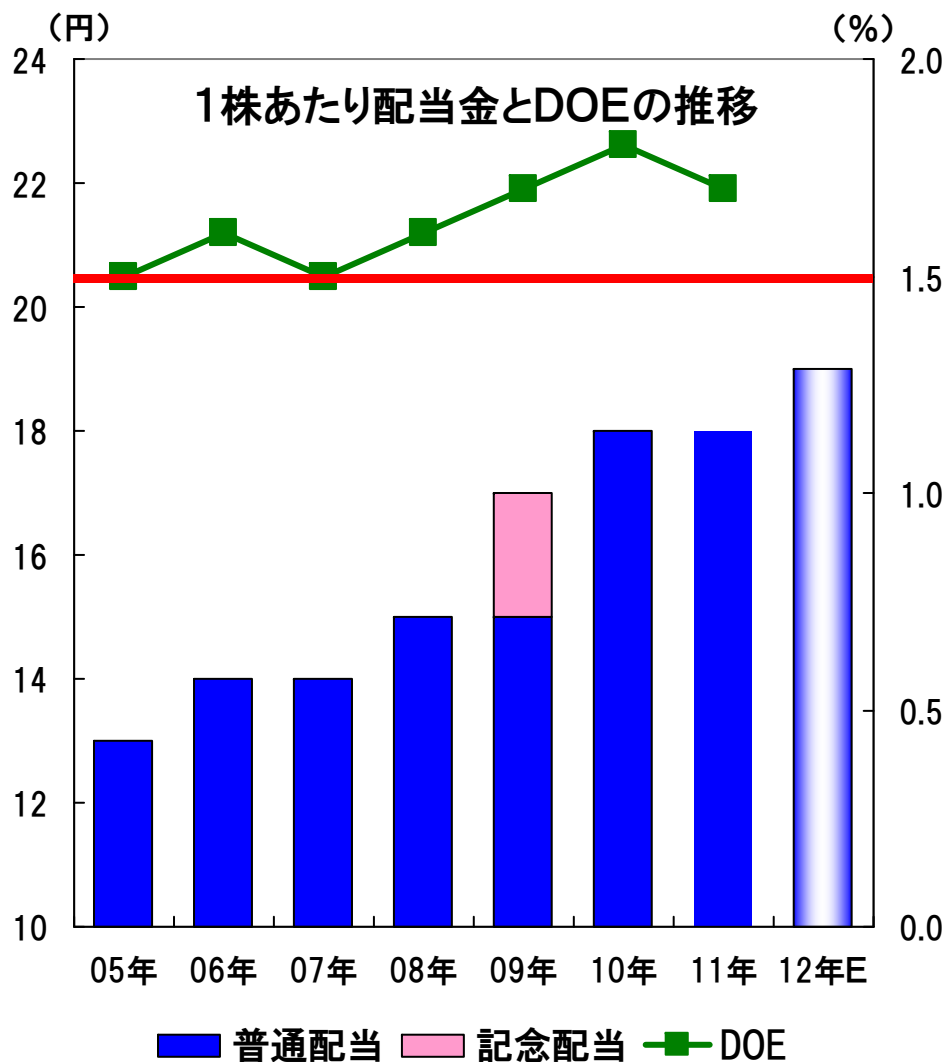
參考資料



参考) 配当に対する考え方

DOE 1.5%以上 を基準に、着実な増配を進める

《12年度 1株あたり19円(1円増配)を予定》



※11年度配当は、12年1月24日取締役会で決議予定

株主還元の基本方針

配当金を最優先

長期的に着実な増配

配当金決定の基準

株主資本配当率(DOE)を基本に
将来の資金需要なども考慮

～数値基準(連結ベース)～

DOE 1.5% 以上

(配当性向 25%を目安)

参考) 業績推移

(億円)

	08.11	09.11	10.11	11.11	12.11計画	12.11中期計画
《新事業区分》						
調味料・加工食品事業		1,757	1,717	1,735	1,856	1,855
		138	166	144	155	152
健康機能事業		173	178	185	210	225
		6	14	15	20	24
タマゴ事業		795	831	857	864	905
		36	39	38	46	42
サラダ・惣菜事業		807	781	858	881	920
		13	16	22	25	23
共通事業		71	67	58	53	75
		4	5	7	6	5
物流システム事業		920	1,137	1,171	1,136	1,270
		22	28	30	32	32
調整額 (全社費用・消去)		△ 43	△ 46	△ 48	△ 49	△ 43
合計	4,740	4,522	4,710	4,864	5,000	5,250
	140	177	221	208	235	235
《旧事業区分》						
調味料・加工食品事業	1,776	1,750				
	99	146				
健康機能事業	182	178				
	8	6				
タマゴ事業	883	816				
	36	36				
サラダ・惣菜事業	938	859				
	17	10				
物流システム事業	960	920				
	19	22				
調整額 (全社費用・消去)	△ 39	△ 43				
合計	4,740	4,522				
	140	177				

注) 上段数値は売上高、下段数値は営業利益

参考) 主要経費など(連結)

(億円)

	07.11	08.11	09.11	10.11	11.11	12.11 計画
販売促進費	222	192	176	182	182	186
広告宣伝費	88	83	77	78	74	79
物流費	273	270	251	258	270	284
労務費	194	195	217	228	236	241
研究開発費	32	32	32	32	32	35
設備投資	113	131	119	126	134	225
減価償却費	124	134	130	131	136	141
	11.11	12.11 計画	増減内容(11.11と12.11計画との比較)			
営業外損益	11	1	受取利息、受取配当金の減少 △ 2 その他収益の減少 △ 4 その他費用の増加 △ 3			
特別損益	△ 43	△ 11	減損損失の減少 + 7 災害による損失の減少 + 16 その他特別損失の減少 + 10			

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等に関しまして、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。